



2021年3月5日（証券コード：7037）  
株式会社テノ、ホールディングス

2020年12月期  
決算説明会資料

**teno.**  
HOLDINGS

- I. 2020年12月期 決算概要
- II. 2021年12月期 通期業績予想
- III. 成長戦略と長期ビジョン
- IV. APPENDIX

もっと愛情を・・・

もっと安心を・・・

「手の」ぬくもりまでも伝えたい



私たちは、女性のライフステージを応援します。

私たちは、相手の立場に立って考えます。

私たちは、コンプライアンスを推進します。

私たちは、事業を通して社会貢献致します。



社名	株式会社テノ。ホールディングス 英文表記：teno. Holdings Company Limited
本社	福岡県福岡市博多区上呉服町10番10号 呉服町ビジネスセンター 5F
代表者	代表取締役社長 池内 比呂子
設立	2015年12月15日（創業 1999年7月5日）
従業員数	1,924名（1,335名）〔2020年12月末時点〕 ※従業員数は就業人員 ※臨時雇用者数（パートタイマー、人材会社からの派遣社員等を含む。）は、 最近1年間の平均人員を（ ）外数で記載
事業内容	公的保育事業 受託保育事業 その他

# グループ概要

■ 福岡を拠点に、東京にも本部を設置

テノ、ホールディングス  
(純粋持株会社)



100%



(株)テノ、コーポレーション  
(連結子会社)

## ● 公的保育事業

- ・ 認可保育所、小規模認可保育所、認証保育所の運営

100%



(株)テノ、サポート  
(連結子会社)

## ● 受託保育事業、その他

- ・ 院内・事業所内保育所、学童保育所、わいわい広場の受託運営
- ・ 保育人材の派遣・紹介、ハウスサービス、ベビーシッターサービス、テノスクール (tenoSCHOOL)、直営認可外保育施設の運営、小規模認可保育所 (事業所内保育事業) の運営、介護施設 (デイサービス) の運営等

100%

オフィス・パレット(株)  
(連結子会社)

## ● 公的保育事業、その他

- ・ 認可保育所、小規模認可保育所の運営
- ・ ベビーシッターサービス、英語教室の運営

(株)テノ、コーポレーション 沖縄支店  
(株)テノ、サポート 沖縄支店

沖縄

(株)テノ、ホールディングス 福岡本社  
(株)テノ、コーポレーション 福岡本社  
(株)テノ、サポート 福岡本社

福岡

(株)テノ、サポート 大阪支店

大阪

東京

(株)テノ、コーポレーション 東京本部  
(株)テノ、サポート 東京本部

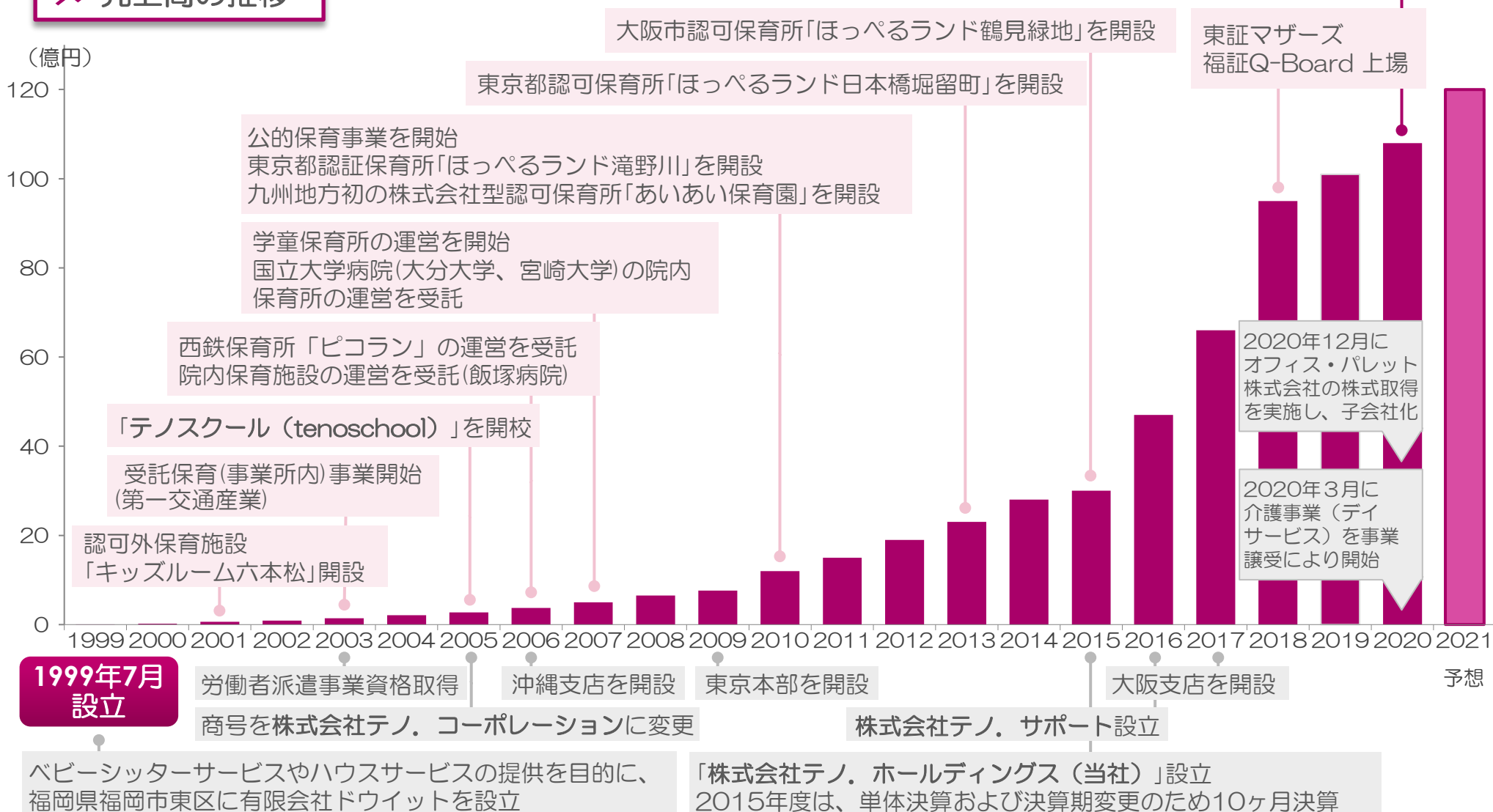
愛知

オフィス・パレット(株)

■ ベビーシッターサービスやハウスサービスの提供で創業し、創業以来**21期連続**増収

## 売上高の推移

東証第一部、福証本則市場へ市場変更





代表取締役社長

(株)テノ・コーポレーション  
(株)テノ・サポート  
オフィス・パレット(株)  
代表取締役

池内 比呂子



取締役

(株)テノ・サポート  
(受託保育事業、その他)  
取締役兼  
人材開発部長

土屋 悦子



取締役

(株)テノ・コーポレーション  
(公的保育事業)  
取締役兼  
人材開発業務部長

福土 泉

取締役



吉野 晴彦  
管理本部長



渡辺 顕好  
社外取締役



柳瀬 隆志  
社外取締役

常勤監査役



田中 隆一

監査役



古賀 光雄  
公認会計士

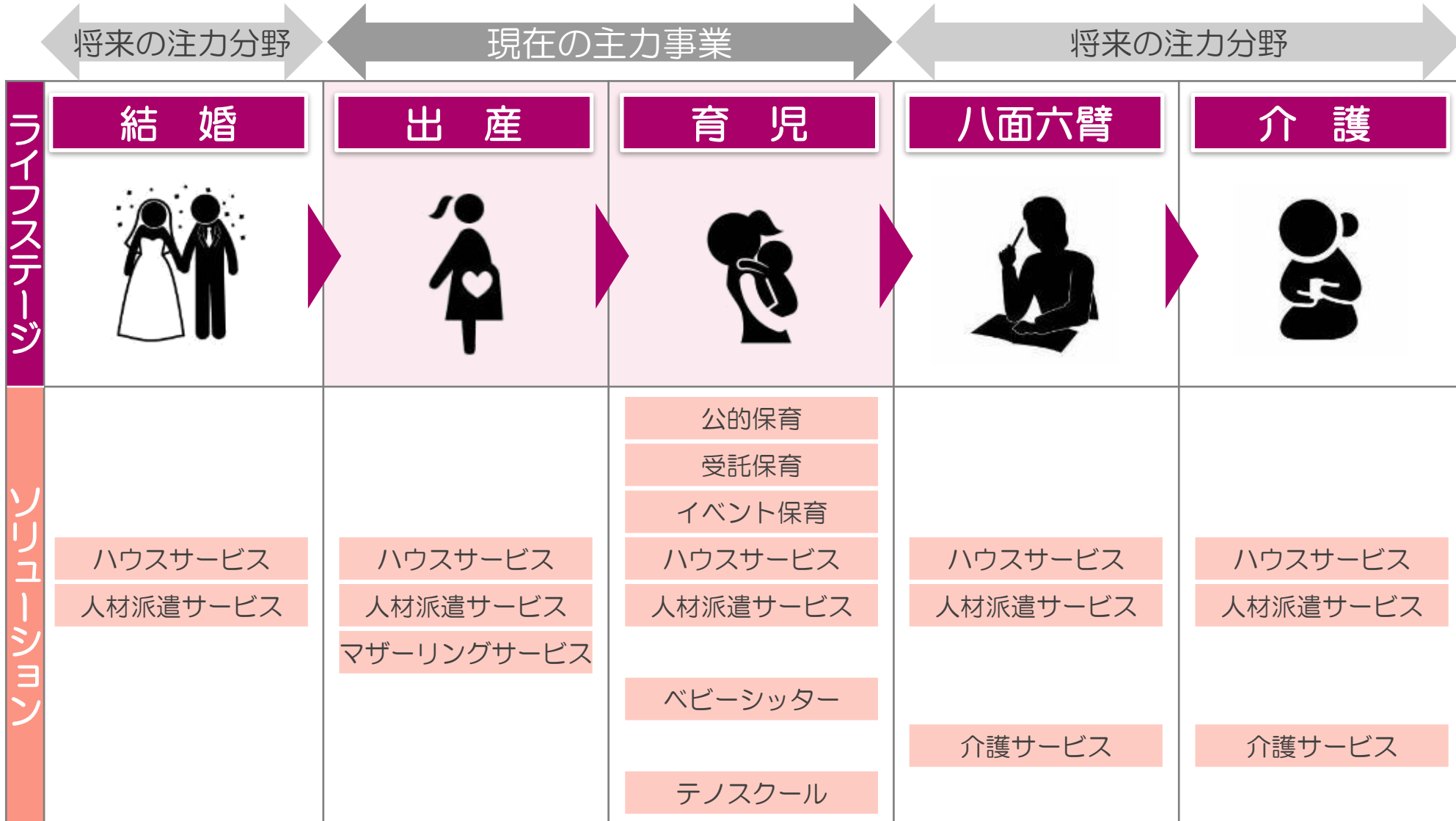


宮野 祐輔



# コア・コンセプト～ライフステージとサービススコープ～ teno. HOLDINGS

- 育児・家事・介護しても働き続けられるために、「いったい何が必要なのか」を基本に事業を展開



# 2020年12月期 決算概要

# 2020年12月期の事業活動振り返り

年 月	事業活動概要
2020年2月	【中長期計画発表】 「teno VISION 2030」及び「中期経営計画（2020～2023）」
2020年3月	【M&A】 介護事業（デイサービス）を事業譲受 介護施設 2施設の運営開始
2020年4月	【新規開設】 認可保育所 2施設（公的保育事業） 受託・学童保育所 24施設（受託保育事業）
2020年7月	【社会貢献】 オンラインによる「保育士資格取得支援講座」を テノスクール（tenoSCHOOL）において無償開講
2020年8月	通期連結業績予想を上方修正
2020年10月	【新規開設】 認可保育所 2施設（公的保育事業）
2020年11月	【上場市場変更】 東京証券取引所市場第一部並びに福岡証券取引所本則市場へ
2020年12月	【M&A】 オフィス・パレット株式会社（愛知県名古屋市）を子会社化

# 【M&Aの実行（介護事業）】

- 2020年3月2日付 事業譲受により介護事業（デイサービス）を開始



新規事業として開始

その他セグメントの強化  
報告セグメントまで成長

新規開設へ向けた取組み  
テノ. グループ内でノウハウ化

## ■ 運営施設概要

施設名	元気のある里デイサービス「長丘」 元気のある里デイサービス「老司」
所在地	福岡県福岡市南区長丘及び老司
定員	「長丘」35名 「老司」37名
対応地域	福岡市内、那珂川市、春日市
施設特徴	個別機能訓練、 個別入浴、レクリエーション



元気のある里デイサービス 長丘  
(事業所番号:4071105540)



元気のある里デイサービス 老司  
(事業所番号:4071105557)

# 【M&Aの実行（株式取得：オフィス・パレット）】

- 2020年12月1日付 オフィス・パレット株式会社を子会社化



公的保育事業の拡大

事業展開エリアの拡充

グループ会社との  
「保育の質」強化に向けた連携

## ■ 会社概要

社名	オフィス・パレット株式会社	売上高 <sup>※</sup>	566百万円
所在地	愛知県名古屋市中村区名駅五丁目33番21号	営業利益 <sup>※</sup>	68百万円
設立	1988年10月5日	経常利益 <sup>※</sup>	76百万円
資本金	7百万円	当期純利益 <sup>※</sup>	51百万円
事業内容	子育て支援事業 (認可保育所の運営、ベビーシッター、英語教室など)		

※2020年3月期決算成績を記載。

## ■ テノスクール (2005年開校) を起点とした人材育成

### テノスクール

(自身に投資する) 意識の高い育児のプロを養成

保育士養成講座



自治体から講師派遣  
要請がある質の高さ

ベビーシッター  
養成講座



保育士講座と並行し  
特別料金で受講

小児応急救護

保育士研修・教育

夢を仕事に、仕事を実生活に。  
より自分らしく生きるために・・・

### 就職サポート

資格取得後は、就職相談でフォロー



専任スタッフによる  
就職相談



現場で役立つ  
実践的技術を習得

就職

転職

アルバイト

面接・採用後の登録先：(株)テノ。サポート



# 「（オンライン）保育士資格取得支援講座」の無償開講

## ■ コロナ対策応援企画として開講

- 計80時間の講座実施
- 第1弾（20年7月～9月）の受講者は約200名
- 筆記試験合格者は約30名  
⇒合格後の二次（実技）試験対策も無償開講
- 2021年2月より、第2弾を開講中

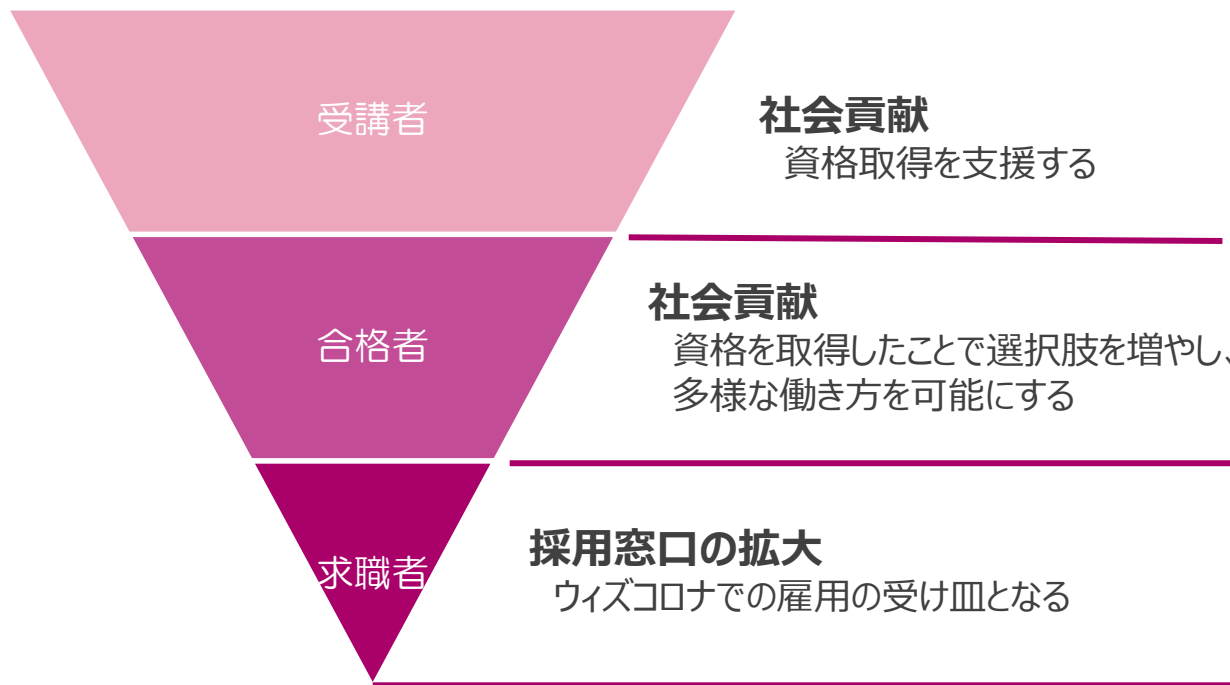
子ども・子育て支援新制度 **teno** SUPPORT

「子ども・子育て関連3法」に基づく制度

- ① 「子ども・子育て支援法」
- ② 「認定こども園法の一部改正法」
- ③ 「子ども・子育て支援法及び認定こども園の一部改正法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」

2015(平成27)年 スタート

Copyright © teno.Holdings Company Limited. All rights reserved. 25



## <ポイント>

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、解雇による離職や内定取り消し、就職活動の停滞などを余儀なくされた方へ向けての支援策。
- 社会貢献であるとともに、当社グループにとって新たな採用窓口へと繋げたい。

# 連結業績

(百万円)

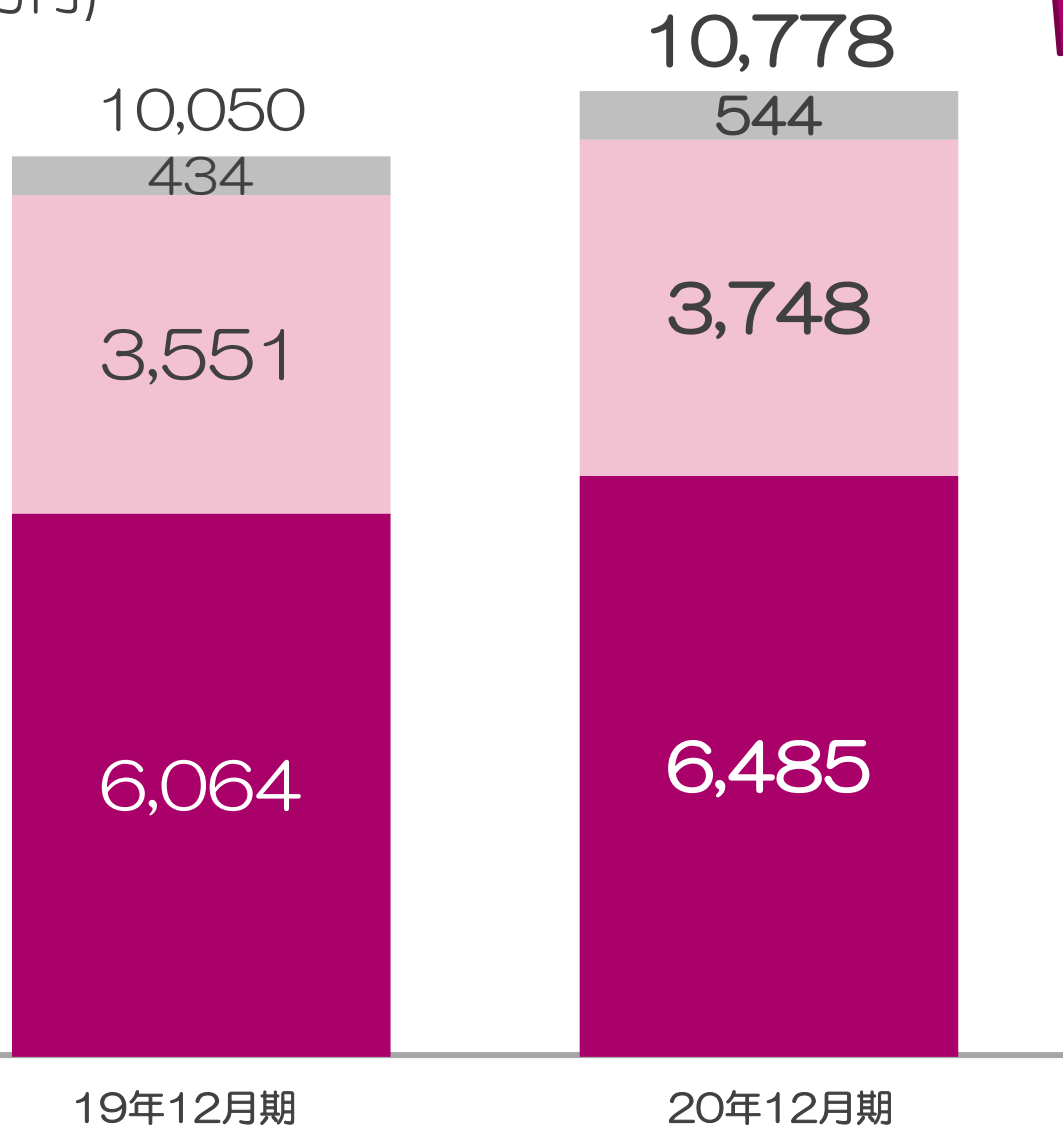
	19年 12月期	20年 12月期	増減額	増減率
売上高	10,050	10,778	+728	+7.2%
営業利益	485	612	+126	+26.1%
経常利益	460	593	+133	+28.9%
純利益 <sup>※</sup>	287	339	+ 51	+18.0%

※親会社株主に帰属する当期純利益



# 売上高

(百万円)



21期連続増収達成!

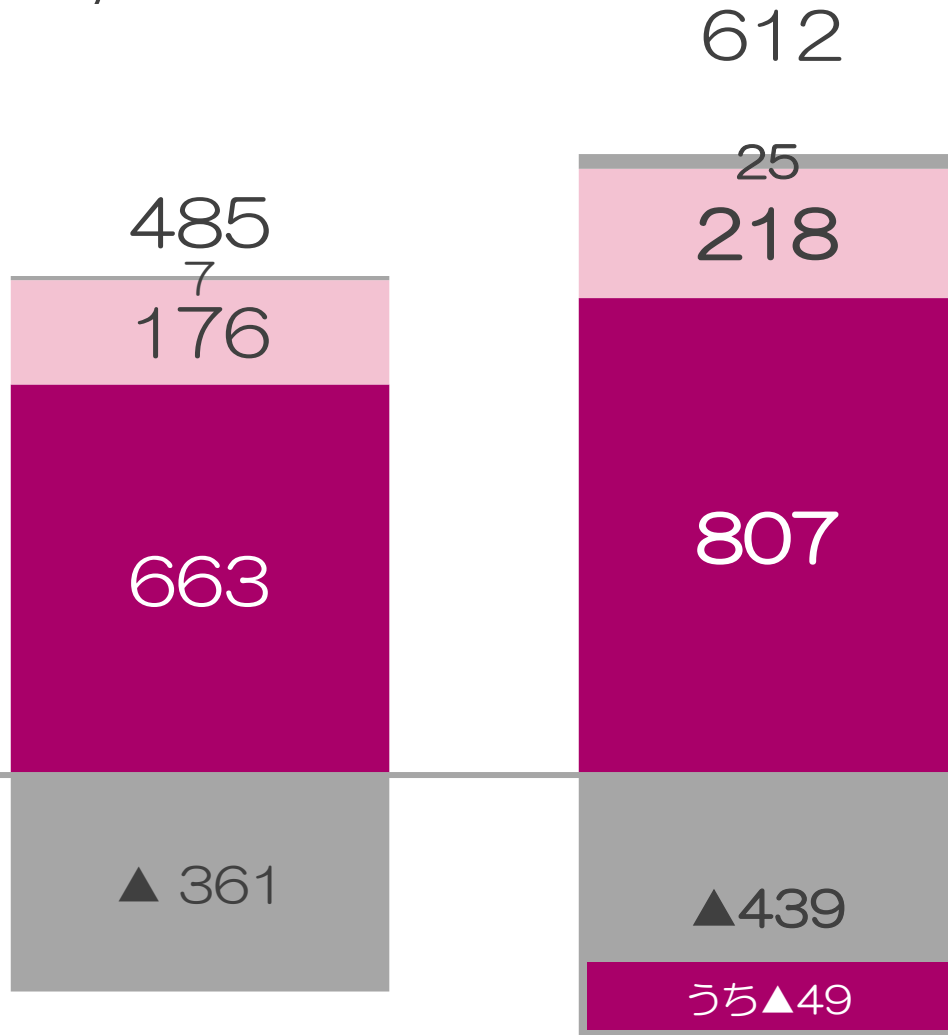
その他

受託保育事業

公的保育事業

# 営業利益

(百万円)



19年12月期

20年12月期

過去最高益を更新！

その他

受託保育事業

公的保育事業

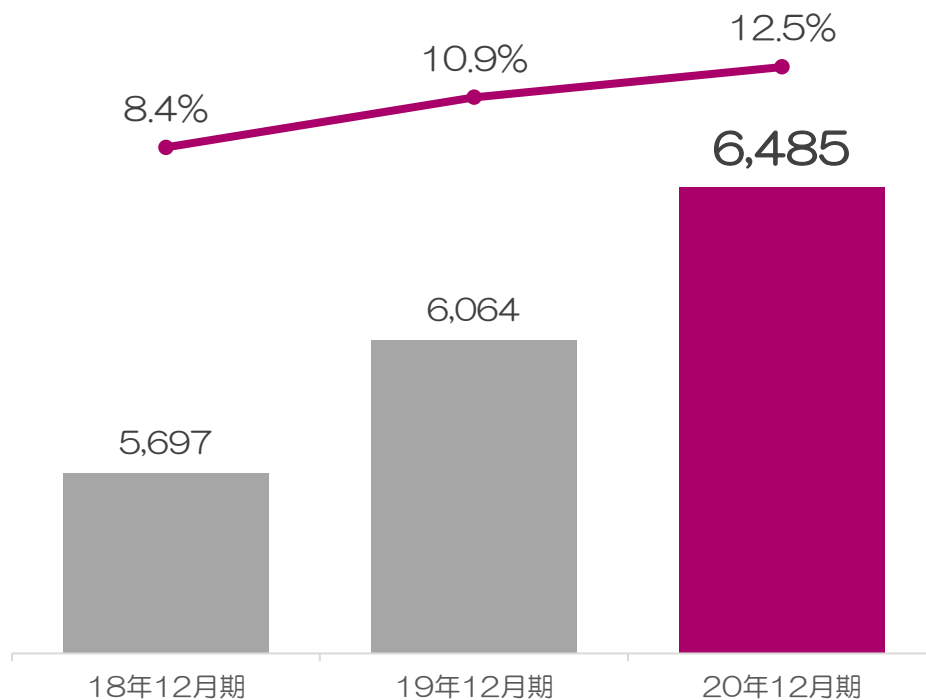
全社費用

オフィス・パレット株式会社の株式取得に要した一時的な費用

# セグメント別【公的保育事業】

(単位：百万円)	18年12月期	19年12月期	20年12月期	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	5,697	6,064	6,485	+421	+7.0%
セグメント利益	478	663	807	+144	+21.8%
同利益率	8.4%	10.9%	12.5%	—	—

## 売上高／営業利益率



### <ポイント>

■4月（2施設）及び10月（2施設）の新規開設による増収。また、既存施設の充足率（19年88.4%→20年89.6%）の向上も増収に貢献した。

■利益面については、20年12月期2Qの増益が大きく貢献（公定価格の単価改定や保育の充実によって受領できる補助金が想定以上に確保できたこと。さらに、政府の緊急事態宣言に伴う、登園自粛要請により変動費が減少したこと）した。また、既存施設の充足率改善も増益に寄与した。

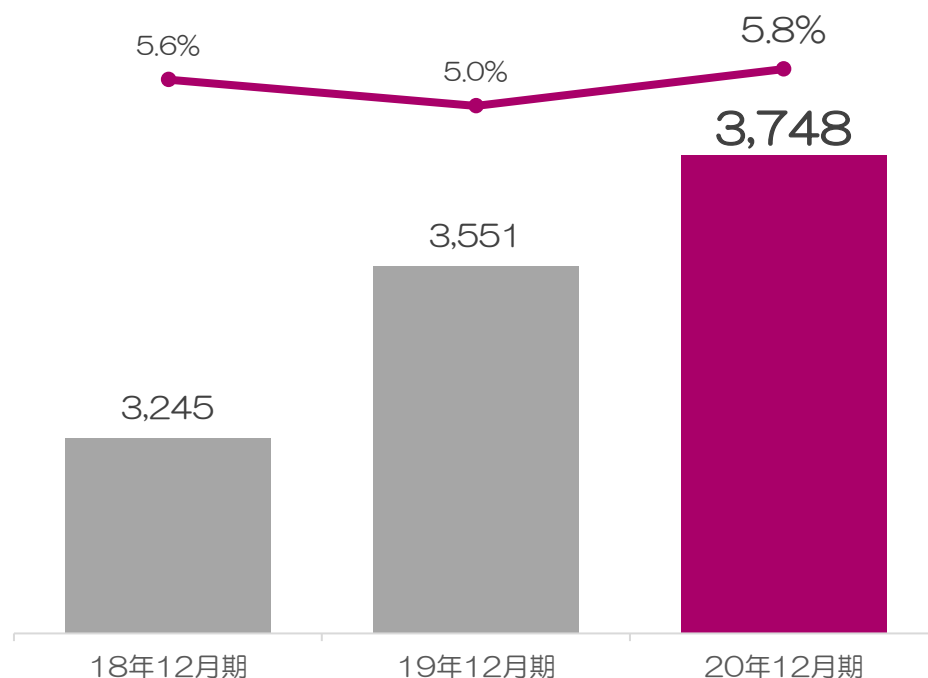
### <トピック>

■2020年12月に子会社化したオフィス・パレット株式会社の業績影響は、1か月のみ。21年に通期寄与。

# セグメント別【受託保育事業】

(単位：百万円)	18年12月期	19年12月期	20年12月期	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	3,245	3,551	3,748	+196	+5.5%
セグメント利益	181	176	218	+42	+24.0%
同利益率	5.6%	5.0%	5.8%	—	—

## 売上高／営業利益率



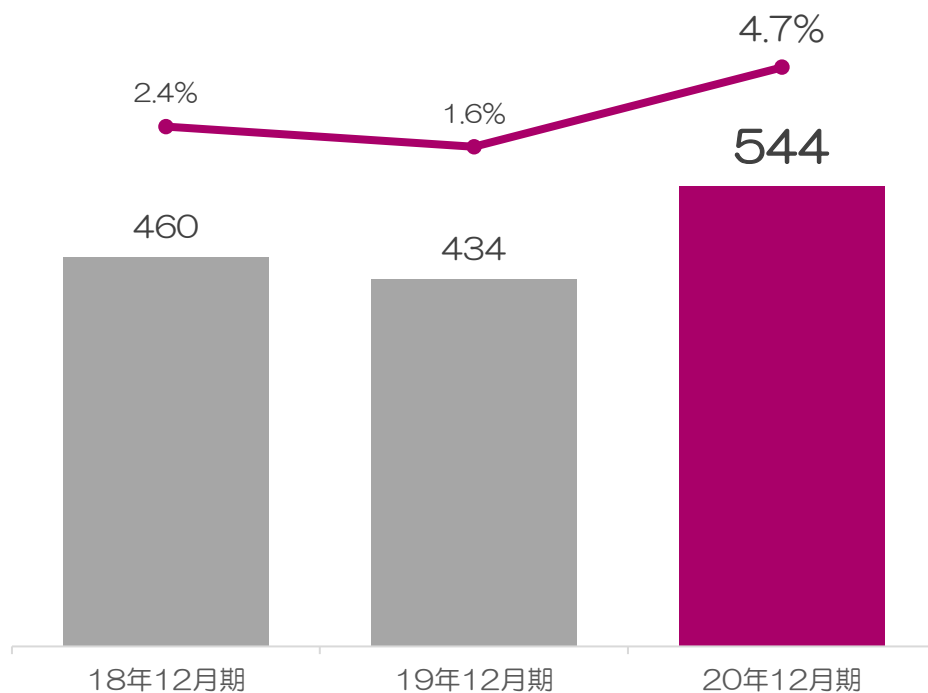
### <ポイント>

- 受託保育事業における運営施設数は、198施設から225施設に増加（受託保育所2施設、学童保育所は18施設、わいわい広場7施設）し、増収に貢献。
- 20年12月期2Qの増益貢献が寄与（COVID-19の影響によって緊急事態宣言が発令され小学校が休校になったことに伴い、学童保育所の開所時間を一時的に拡大対応。自治体より受領する指定管理料の増額）した。
- 上記増益に伴い、利益率も改善。さらなる収益改善のため、受託保育所にかかる委託単価見直し及び新規案件獲得に継続注力。
- 今後のCOVID-19の影響による、既存受託保育所の稼働状況に関しては、継続注視。

# セグメント別【その他】

(単位：百万円)	18年12月期	19年12月期	20年12月期	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	460	434	544	+109	+25.2%
セグメント利益	11	7	25	+18	+248.9%
同利益率	2.4%	1.7%	4.7%	—	—

## 売上高／営業利益率



### <ポイント>

■主に、2020年3月に運営を開始した介護施設（デイサービス）が増収に貢献。COVID-19による業績への影響は多少受けながらも堅調に推移。継続して当社グループ内における当該事業のノウハウ構築に注力中。

■既存施設（直営認可外保育施設及び小規模認可保育所（事業所内保育事業））の充足率が拡大（19年54%⇒20年63%）したことにより、増収及び増益に貢献。

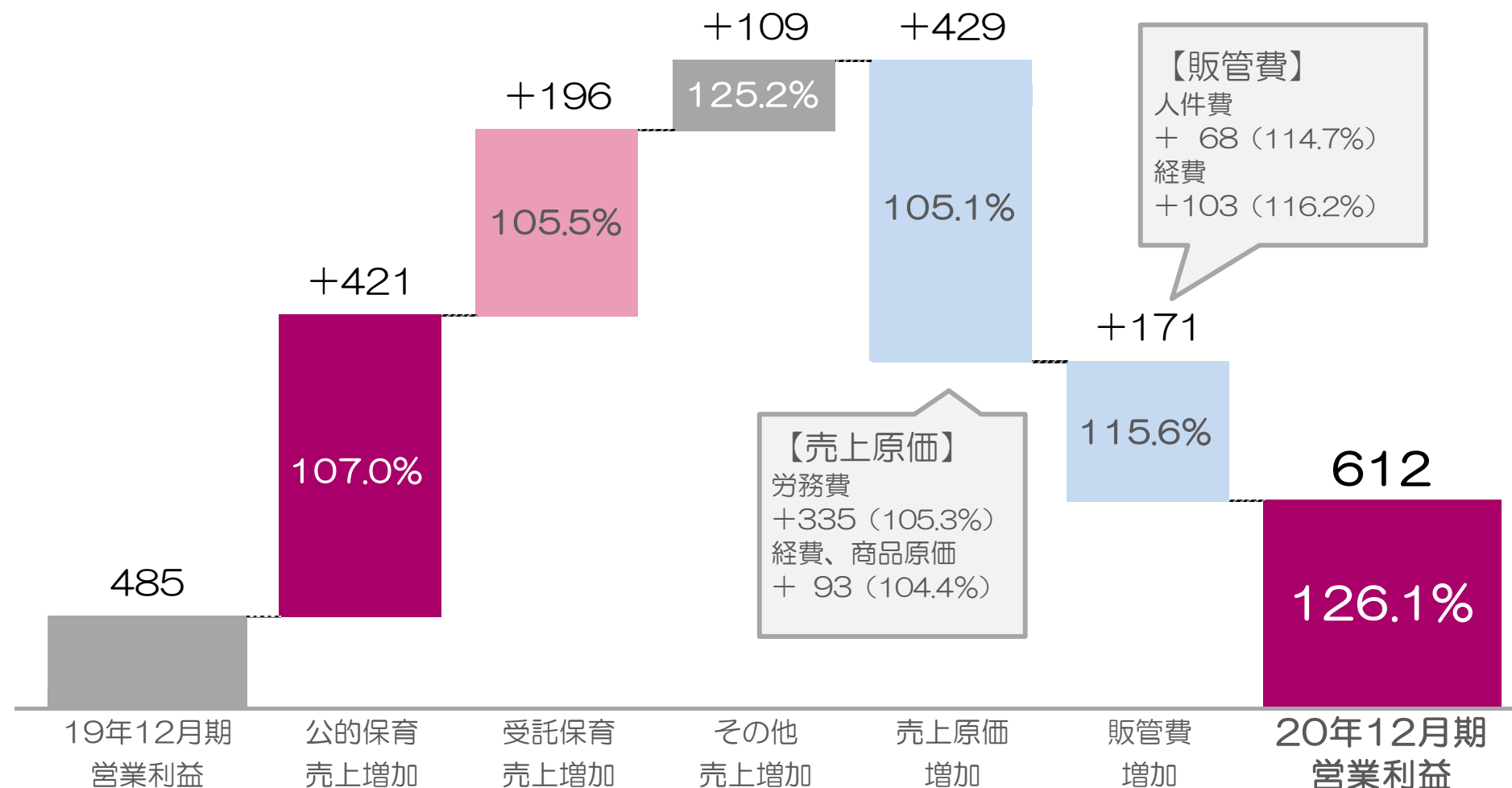
■増収増益にて推移したが、各部門成長に向け注力中。

### <トピック>

■昨年、テノスクール（tenoSCHOOL）で無償開講したオンライン保育士講座は、2021年1月より第2回目を開講。延べの受講者は5,000名近くにまで。

# 営業利益増減要因（対前年同期比）

(百万円)



\*) 営業利益は、セグメント利益から全社費用を控除した連結ベースの数値。

# 四半期毎の業績推移について（データシート）

百万円 (%)	17/12期				18/12期				19/12期				20/12期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	1,409	1,658	1,746	1,863	2,016	2,449	2,382	2,554	2,555	2,454	2,469	2,570	2,634	2,709	2,626	2,808
売上総利益	253	247	220	294	328	386	333	440	405	389	369	422	463	551	406	464
(利益率)	18.0	14.9	12.6	15.8	16.3	15.8	14.0	17.2	15.9	15.9	15.0	16.4	17.6	20.3	15.5	16.5
営業利益	59	▲35	11	105	92	6	54	186	155	87	114	127	189	159	135	127
(利益率)	4.2	—	0.7	5.6	4.6	0.3	2.3	7.3	6.1	3.6	4.7	5.0	7.2	5.9	5.2	4.5
経常利益	49	▲87	78	111	81	▲1	38	175	149	83	104	122	186	154	131	120
(利益率)	3.5	—	4.5	6.0	4.0	—	1.6	6.9	5.9	3.4	4.2	4.7	7.1	5.7	5.0	4.3
四半期純利益(※)	29	▲109	97	78	54	▲0	20	87	97	51	72	64	118	94	83	43
(利益率)	2.1	—	5.6	4.2	2.7	—	0.9	3.4	3.8	2.1	3.0	2.5	4.5	3.5	3.2	1.5
EBITDA(※)	95	11	54	156	138	58	107	236	204	135	163	177	233	210	186	188

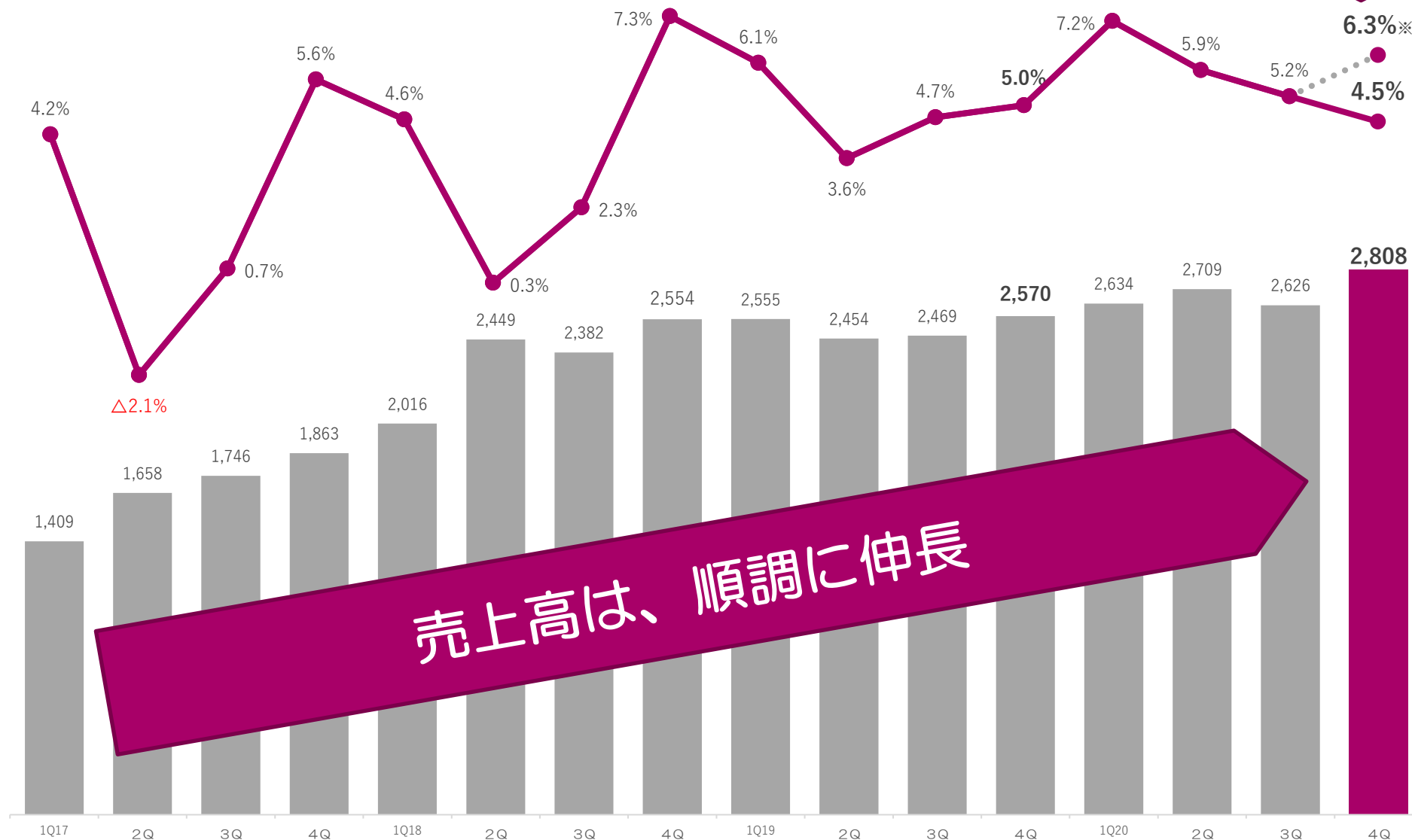
※四半期純利益・・・親会社株主に帰属する四半期純利益

※EBITDA・・・営業利益+減価償却費（のれん償却含む）

# 四半期毎の業績推移について（グラフ化）

（売上高と営業利益率の四半期ごとの推移）

※オフィス・バレット株式会社の株式取得に要した一時的な費用を除外



売上高は、順調に伸長



# 連結貸借対照表概要

(単位：百万円)	19年12月期	20年12月期	増減額
<b>流動資産</b>	<b>2,991</b>	<b>3,206</b>	<b>+214</b>
うち現金及び預金	1,804	1,895	+91
うち売掛金	862	955	+93
<b>固定資産</b>	<b>3,139</b>	<b>4,212</b>	<b>+1,072</b>
うち有形固定資産	1,469	1,788	+318
うち無形固定資産	105	821	+715
うち投資その他の資産	1,564	1,603	+39
<b>資産合計</b>	<b>6,131</b>	<b>7,419</b>	<b>+1,287</b>
<b>流動負債</b>	<b>2,203</b>	<b>2,395</b>	<b>+191</b>
うち短期借入金	400	300	▲100
うち1年内返済予定長期借入金	330	441	+110
うち未払金	696	795	+99
<b>固定負債</b>	<b>2,102</b>	<b>2,895</b>	<b>+793</b>
うち長期借入金	2,038	2,767	+729
<b>純資産</b>	<b>1,824</b>	<b>2,127</b>	<b>+302</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>6,131</b>	<b>7,419</b>	<b>+1,287</b>

# 連結キャッシュ・フロー計算書概要

(単位：百万円)	19年12月期	20年12月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	518	508	▲10
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲252	▲1,103	▲850
(フリー・キャッシュ・フロー)	+266	▲594	▲861
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲501	677	+1,179
現金及び現金同等物の増減	▲235	+82	+318
現金及び現金同等物の期首残高	2,018	1,783	▲235
現金及び現金同等物の期末残高	1,783	1,865	+82

# 2021年12月期 通期業績予想

# 2021年12月期 通期業績予想について（サマリー）

(単位：百万円)	19年 12月期	20年 12月期	21年 12月期	前期比 (%)
売上高	10,050	10,778	<b>12,000</b>	113.3
営業利益	485	612	<b>620</b>	101.3
経常利益	460	593	<b>594</b>	100.0
当期純利益※	287	339	<b>364</b>	107.3
EBITDA※	681	819	<b>920</b>	112.3

■ **22期連続増収**を目指す。

■ 公的保育事業における、認可保育所の新規開設予定は、**3施設**。2021年4月に2施設、10月に1施設。

■ 2020年12月に取得したオフィス・パレット株式会社の業績貢献が**通期に寄与**。→超過収益発生を見込んでおり、利益面への貢献分も考慮。

■ 利益面に関しても前期を超える数値を予想。継続成長に向け注力。

■ (補足) M&Aによる成長を成長戦略の一つとしていることから、のれん償却に係る利益面への影響を鑑み、EBITDAを追加記載。

※今後のCOVID-19の影響に関する動向については引き続き注視。

## ■ 公的保育事業（施設数拡大、現場力強化）

### 【新規開設】

株式会社テノ、コーポレーション

認可保育所 2021年4月 2施設（中央区、品川区）

2021年10月 1施設（中央区）

### 【既存施設】

継続して「保育の質」向上と効率的な園運営の充実に取組

現場の職員が児童一人一人と向き合える環境整備を継続（保育現場のICT化）

## ■ 受託保育事業（学童保育所の拡大、サービス品質追求）

### 【受託保育所】

新規受託数の拡大に向け注力、収益改善のため委託単価交渉も継続実施

### 【学童保育所】

新たに福岡県香春町より受注し、2021年4月より新規運営開始予定

※テノスクール（tenoSCHOOL）による職員向け「Eラーニングシステム」を活用した、「サービス品質」の追求を実施

- 従前から取組んでいるコスト削減に注力し、収益性向上を図る。
- 新規開設要因による影響をカバーすべく、高収益事業の強化に注力。

## 1 採用コストの削減

### 人材戦略

- **新卒採用の拡大（継続）**
- 派遣事業と紹介事業の強化（継続）
  - 自社運営の人材採用サイト「保育のとびら」の拡大に注力
  - 当社を辞めていく人材もカバーすべく、データベースの構築を推進

## 2 高収益事業の強化

### その他

- 働く女性のライフステージ全体を支援
  - ベビーシッターサービス、ハウスサービスのブラッシュアップ
  - ライフステージ関連事業の高収益性を維持しつつ、規模を拡大
  - 収益基盤拡大に向けた新規事業展開

## 3 人材の育成と生産性の向上

### 基盤強化

- 人材投資の拡大
  - テノスクールのノウハウを活かした研修等による人材育成や人事評価制度の見直しによる保育の質のさらなる向上と離職防止
  - 積極的なITの活用により働き方の改革を実現
  - E-ラーニングによる研修プログラムの構築

20.12期  
営業利益率  
**5.7%**

収益性の向上

## ■ 保育士のネットワークから直接採用する人材確保戦略を確立

活躍する場

**好きな時間に好きな場所で**

**働き方**

正社員

パート

派遣

**職種・サービス**

保育所

幼稚園

子供教室

家庭総合サービス

ベビーシッター

**働く場所**

福岡

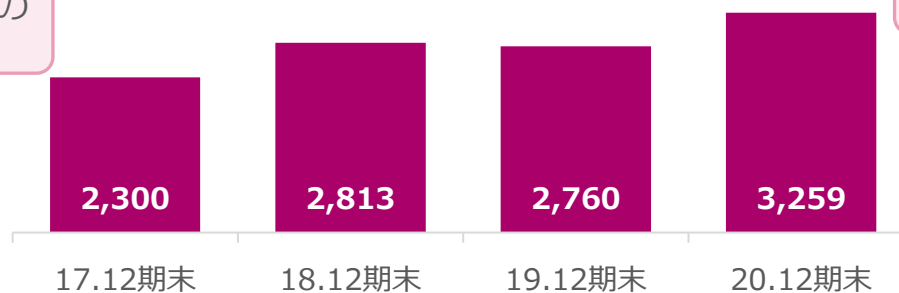
東京

主要都市

従業員総数の推移（パート・臨時雇用含む）

当社職員からの  
紹介含む

地方から3年限定で  
首都圏に派遣



求職者



紹介

WEB

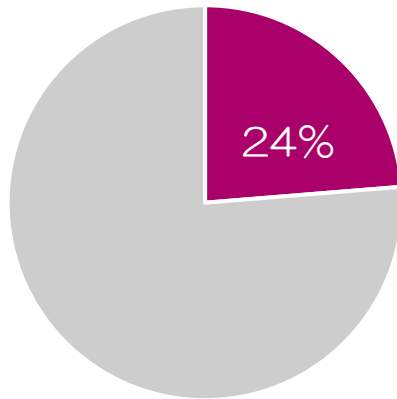


離職者

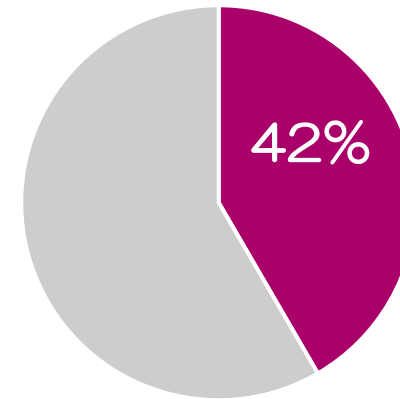
# 【人材戦略】採用コストの削減

## ■ 人材紹介会社に頼らない採用に注力

2018年



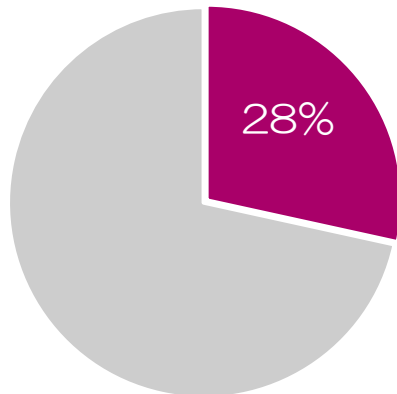
2020年



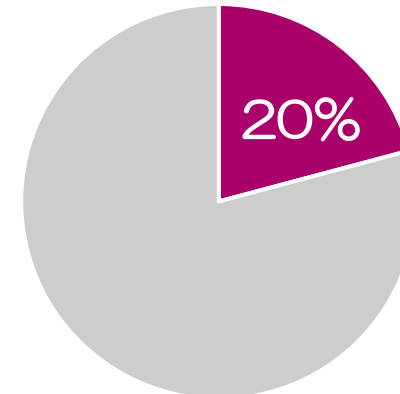
■ 他採用媒体 ■ 人材紹介会社経由

## ■ 販管費に占める割合は減少

2018年



2020年



■ 採用費 ■ 他販管費



# AIを活用した求人サイト『保育のとびら』

- 求職者と園をより効率的にマッチングさせるAIシステムの活用
  - 求職者の条件に合致する求人を、指定の距離内で自動取得
  - 今後、保育スキルや性格などからマッチング率を算出、採用業務をより効率化する
- 自社での採用強化を積極推進。求人サイト『保育のとびら』をリニューアル
  - ライフステージに合わせた多様な働き方を実現できる
  - 人材確保の効率化・採用単価の抑制を狙う（採用単価を約70,000円抑制達成※2019年9ヵ月間と2020年を比較）
  - 一方で、紹介・派遣事業の採用ツールとしても活用



正社員 保育園テトテやくいん

年間行事予定を  
分かりやすく

日祝休みの企業主導型保育園◎  
2021年4月から働ける方を募集中  
テトテやくいん 正社員保育士

4月の誕生会 遊園・入園おめでとうの会	5月の誕生会 こどもの日	6月の誕生会 保育学園・保護者会 虫歯予防デー（歯科検診）	7月の誕生会 おなひな会
8月の誕生会 夏のお楽しみ会	9月の誕生会 敬老の日 運動会	10月の誕生会 親子ふれあいデー PADIイン	11月の誕生会 数々の感謝の日
クリスマス会 12月の誕生会	1月の誕生会 新年お楽しみ会	2月の誕生会 動物	3月の誕生会 ひな祭り会 卒業式・修了式

✔ こんな園です①

- ・ 保育の仕事に喜びと誇りを持った職員が集まっています。
- ・ 仕事への向き合い方や、ひとりひとりの子どもへの向き合い方が共通しており、チームワークが良い職場です。

✔ こんな園です②

- ・ お天気のいい日はみんなでお散歩へ♪キャナルシティや警固公園まで足をのびします。
- ・ 温かい手づくりの給食をお子さまに準備しています。
- ・ お子さま一人ひとりの成長を一番に考えて、職員同士協力し合って勤務を行っています。

- 幼稚園と求職者を繋ぐ求人サイト『えんぷく！』（2021年1月28日リリース）
  - 学校法人博多学園の幼稚園からヒアリングした「人材不足」「採用コスト」に**応える**求人サイト
  - 幼稚園と求職者を直接繋ぎ、利用者にとっても「スムーズ」「マイペース」な活動を叶える



## 特徴

- ①福岡エリアに特化
- ②紹介会社を介さない
- ③オファーメール
- ④充実した園ページで  
コロナ禍での求職支援

サイト内で  
園見学・実習の申込可能



## <利益配分に関する基本方針>

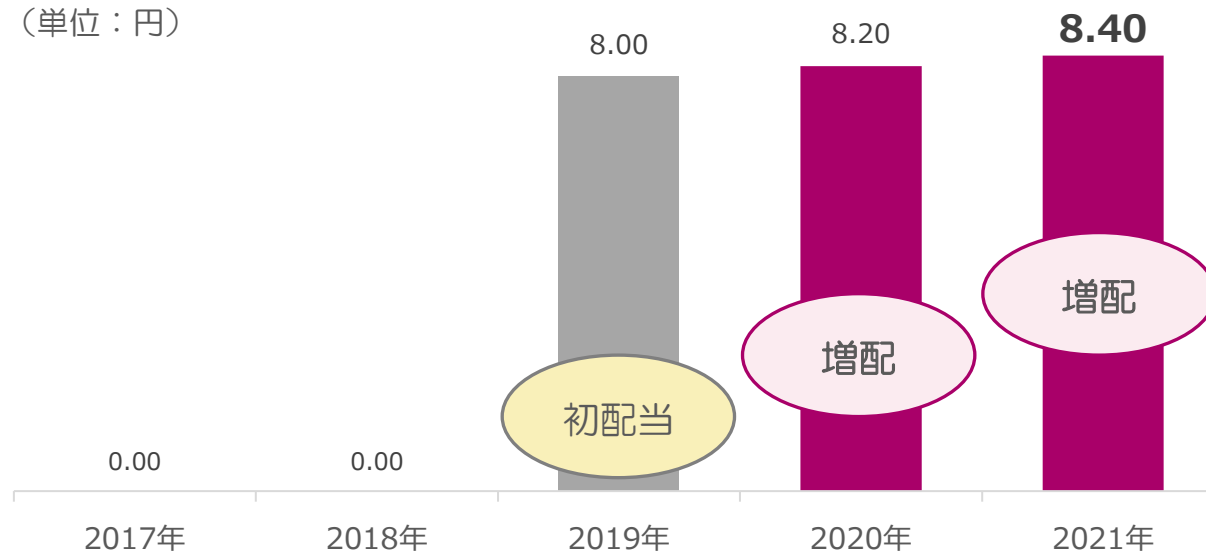
当社は、将来の事業計画と財務体質強化のため必要な内部留保を確保しつつ、安定的な配当を継続して実施していくことを基本方針としております。

## <2020年12月期の配当金について>

2020年2月12日公表の配当予想のとおり、内部留保の充実状況と株主への利益還元とのバランスを勘案し、1株当たり8.20円配当（※株主総会にて正式に決定）。

また、2021年12月期の配当予想につきましては、1株当たり8.40円で実施予定としております。

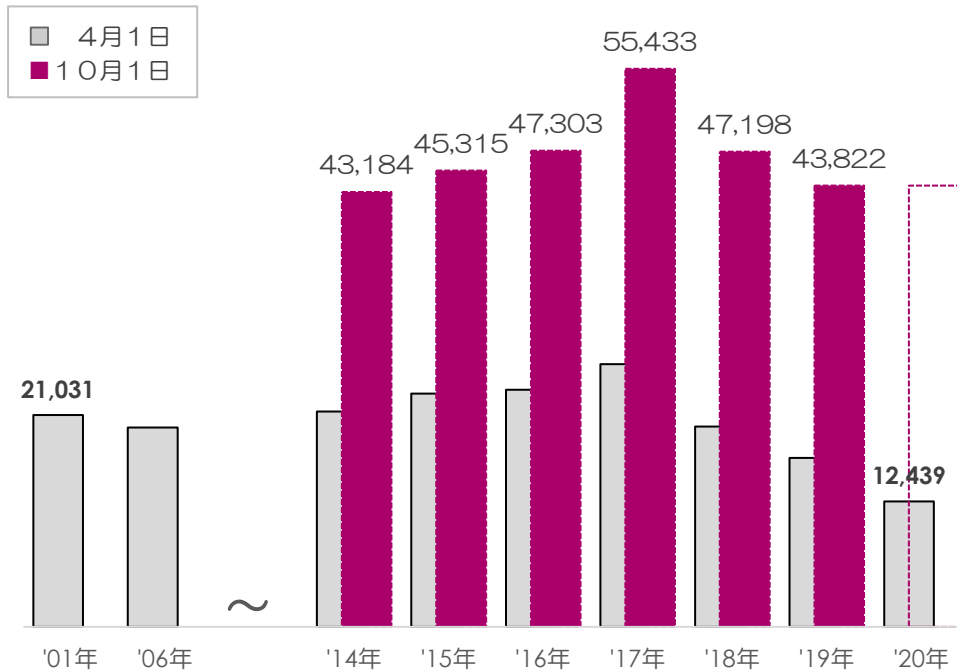
（単位：円）



# 成長戦略と長期ビジョン

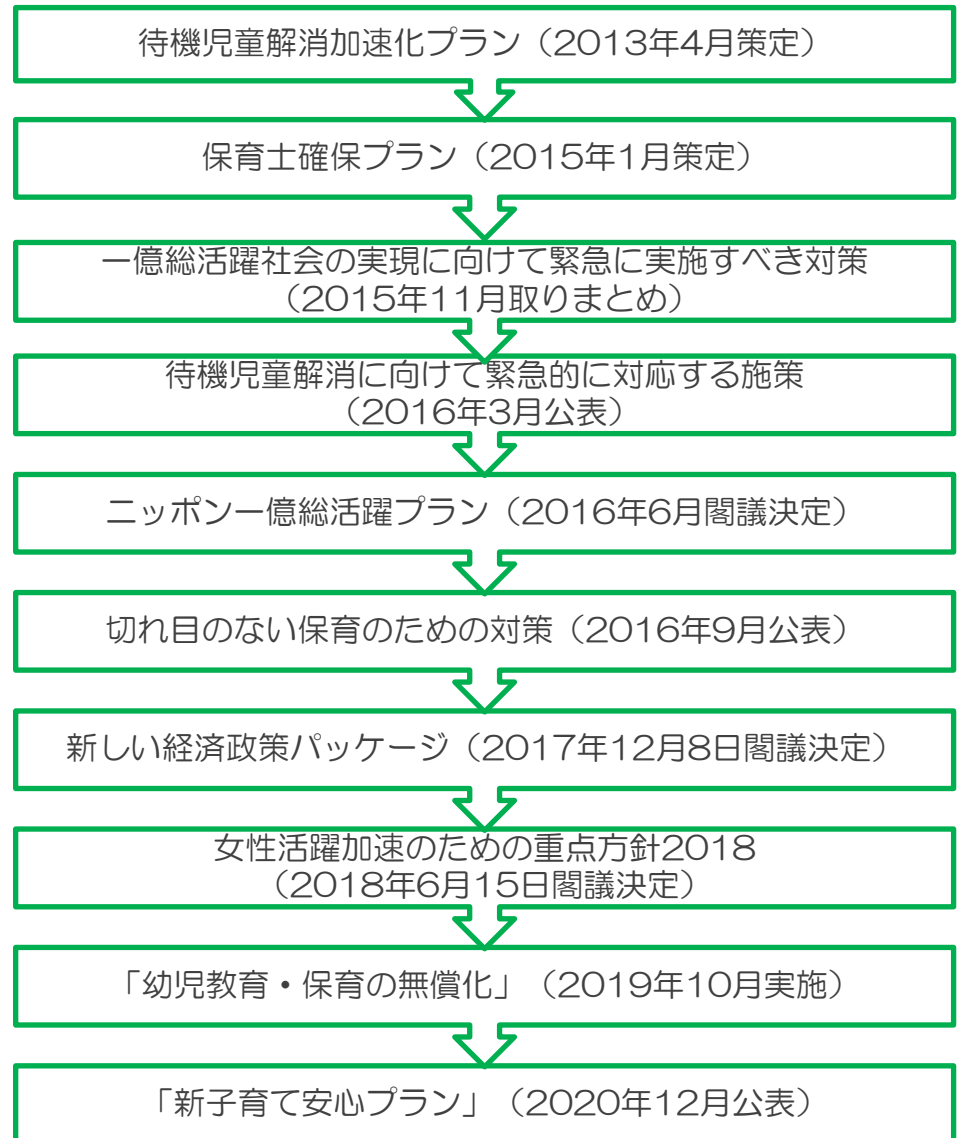
## 待機児童数の推移（2001年～）

- 4月1日時点の待機児童数よりも、10月1日時点の待機児童数が多い。年度を通しての待機児童数「0」は、まだまだ。

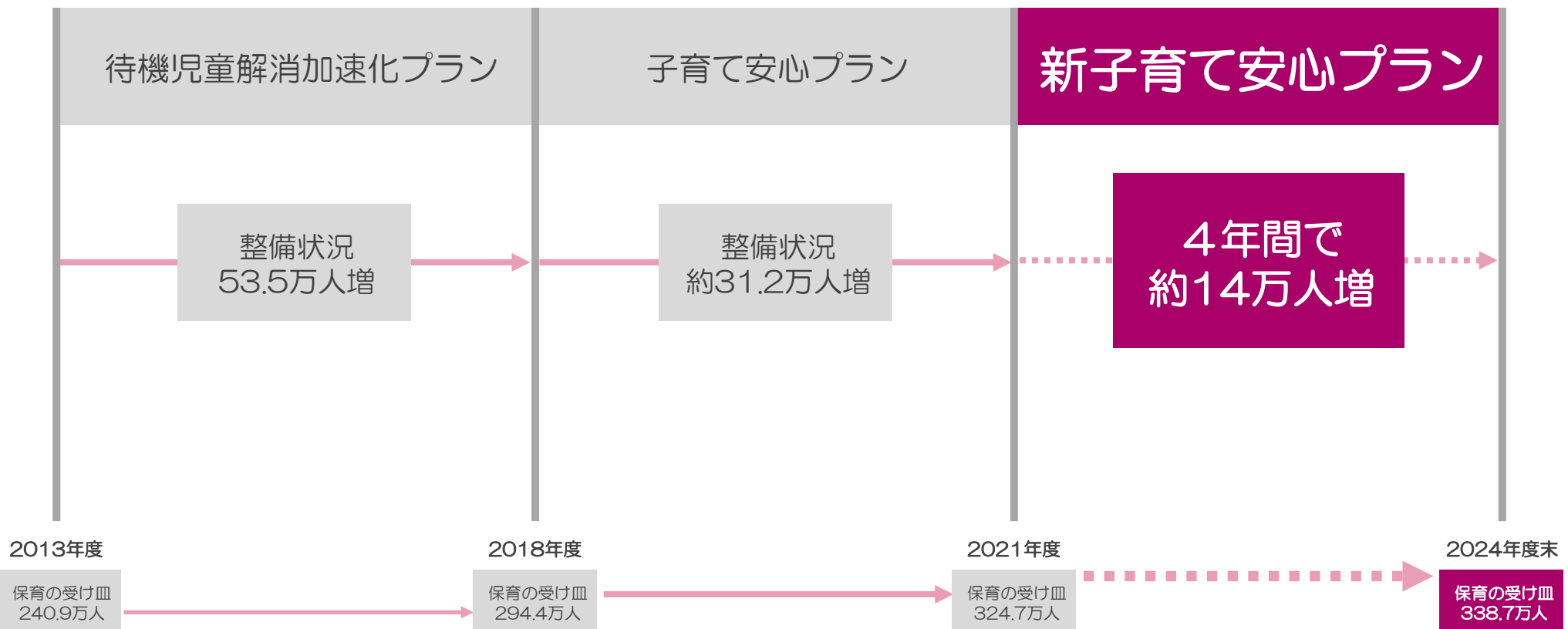


出所) 厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ（各年）」及び「10月時点の保育所等の待機児童数の状況について（各年）」より

## 待機児童解消に向けた取組



- 4月1日付の待機児童数は、ここ数年減少傾向で推移中。
- 当初2020年度末での待機児童解消目標としていたが、2020年12月に政府は、新たに「新子育て安心プラン」を公表。
  - 2021年度から2024年度末までの4年間で約14万人分の保育の受け皿を整備する。
  - 待機児童の早期解消を目指すとともに、女性（25～44歳）の就業率の上昇に対応。

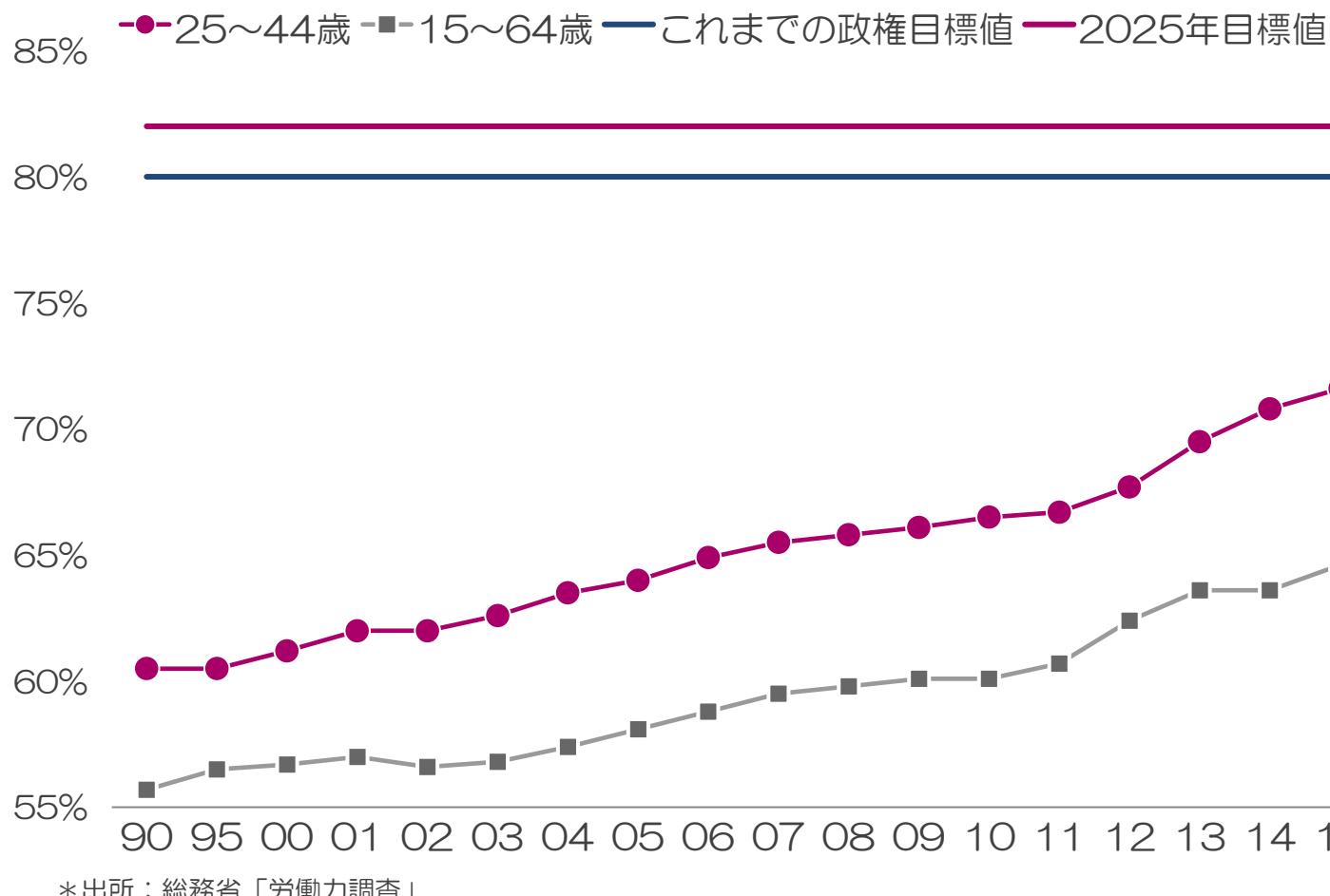




# 事業環境③ 人手不足と女性の社会進出

- これまでの政府の目標値は80%
- 政府の新たな目標（2025年まで）は82%

### 女性の年齢階級別就業率の推移



急速な女性の社会進出に、  
保育所の整備が追い付かない

20年度  
77.4%

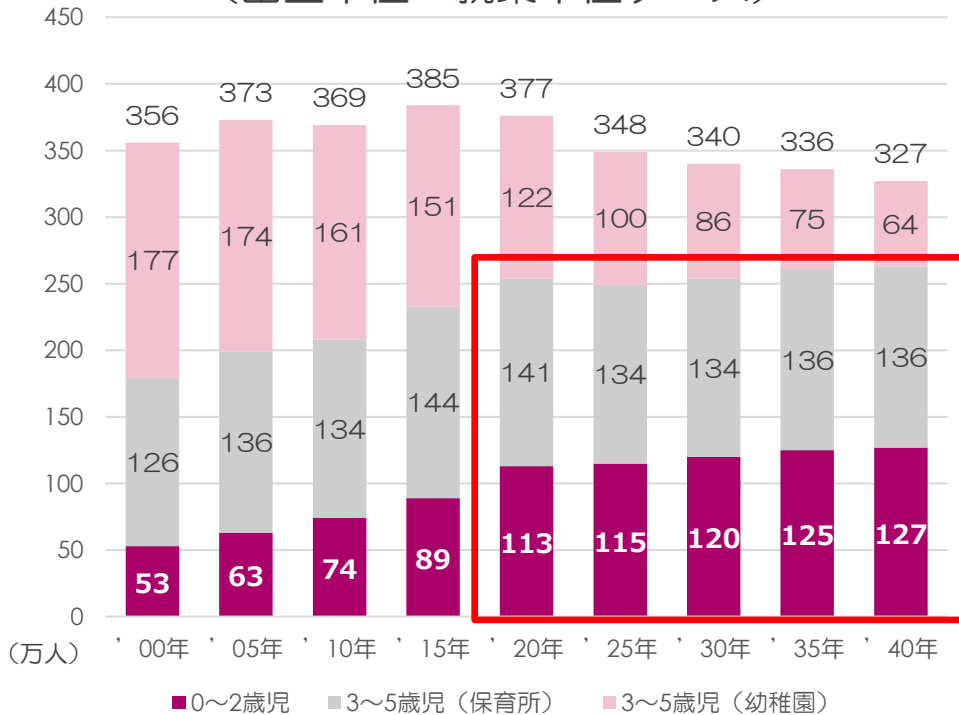
20年度  
70.6%

\* 出所：総務省「労働力調査」  
\* 2010年までは旧基準

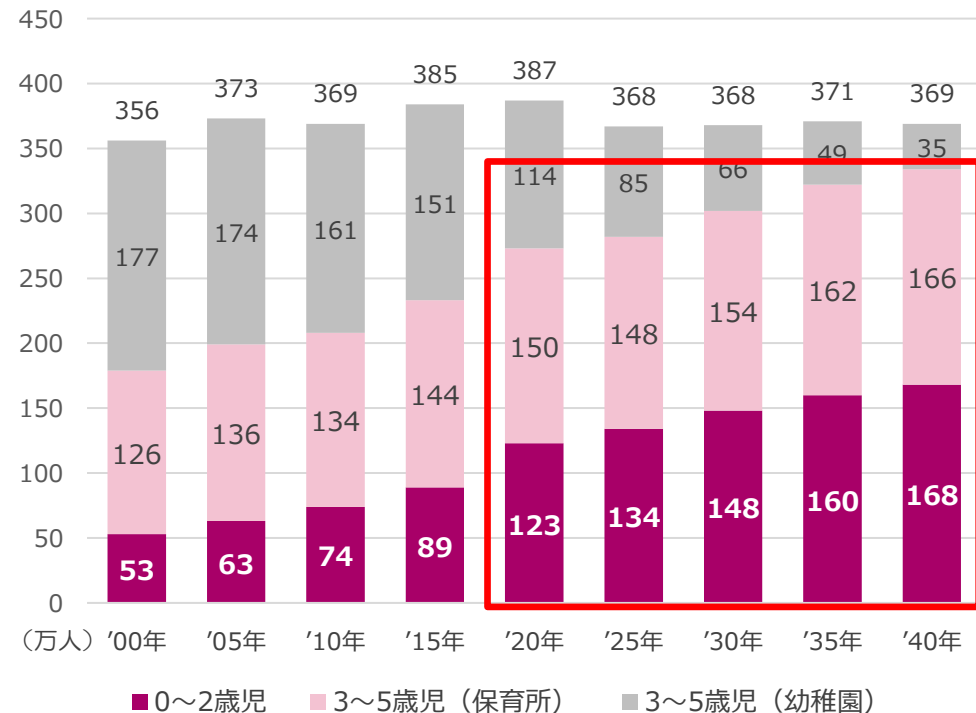
# 事業環境④ 女性の社会進出による保育ニーズの高まり

- 総務省では、2040年までの保育ニーズについて試算（全国を対象）。
- **出生率**と乳幼児を持つ女性の**就業率**、今後のトレンドについて、中位（現状程度）・高位（上昇傾向）に分けて想定し、2040年までの保育ニーズ（保育所と幼稚園）を試算。
- 15年をピークに全体の保育ニーズは、減少するものの、**保育所**に対するニーズは、上昇していく試算結果となっており、女性の社会進出によって**保育所**に対するニーズは今後も高まっていくものと期待される（東京都においても同様の傾向）。

（出生中位・就業中位ケース）



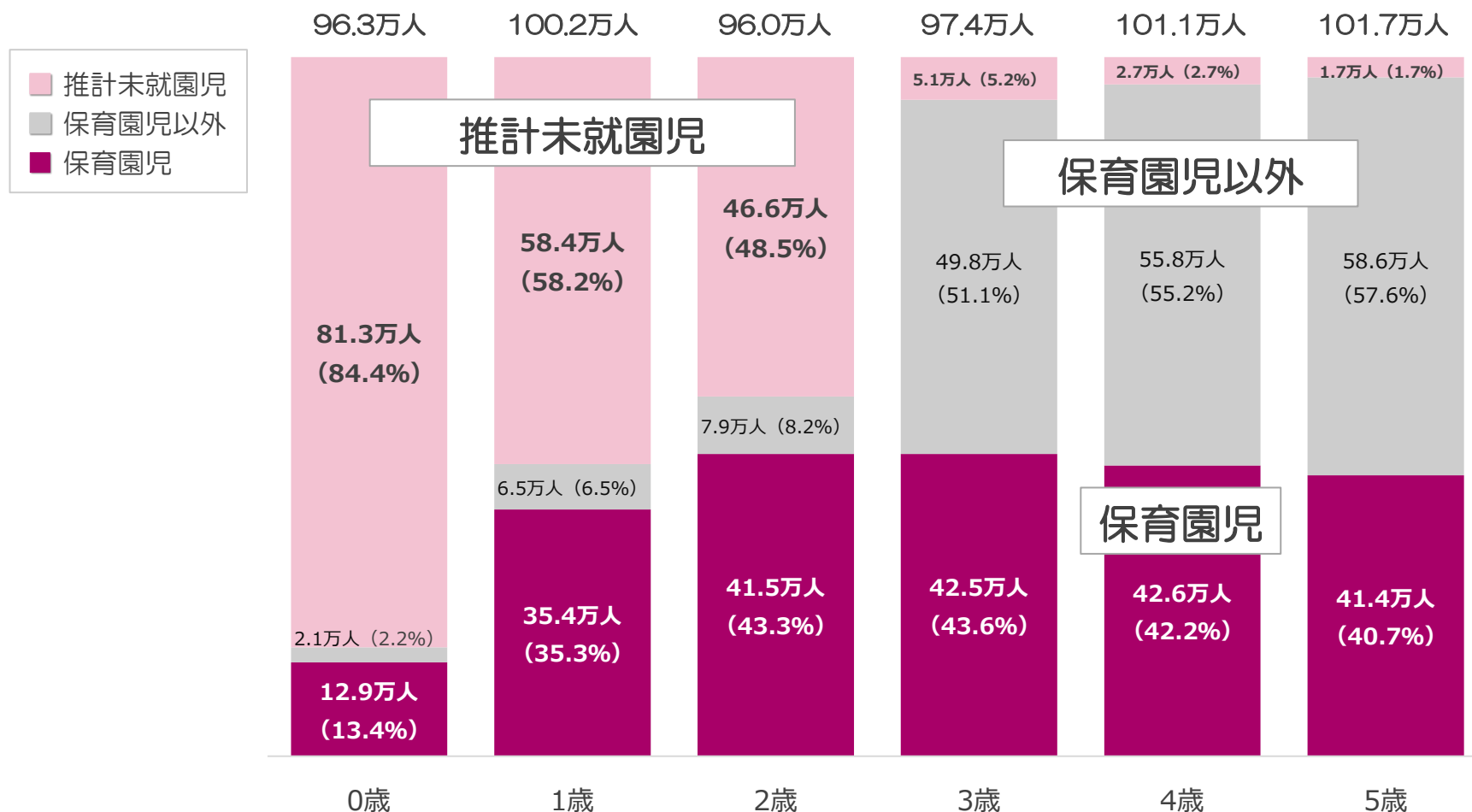
（出生中位・就業高位ケース）





# 事業環境⑤ 幼児教育・保育の無償化に関して

- 保育所と保育所以外（幼稚園、認定こども園など）の年齢別利用者数及び割合を記載。
- 幼児教育・保育の無償化による影響は、無償化実施以降、まだ顕在化していないものの推計未就園児数の数を鑑みれば、需要（利用者）拡大が今後も期待できるものと推察。



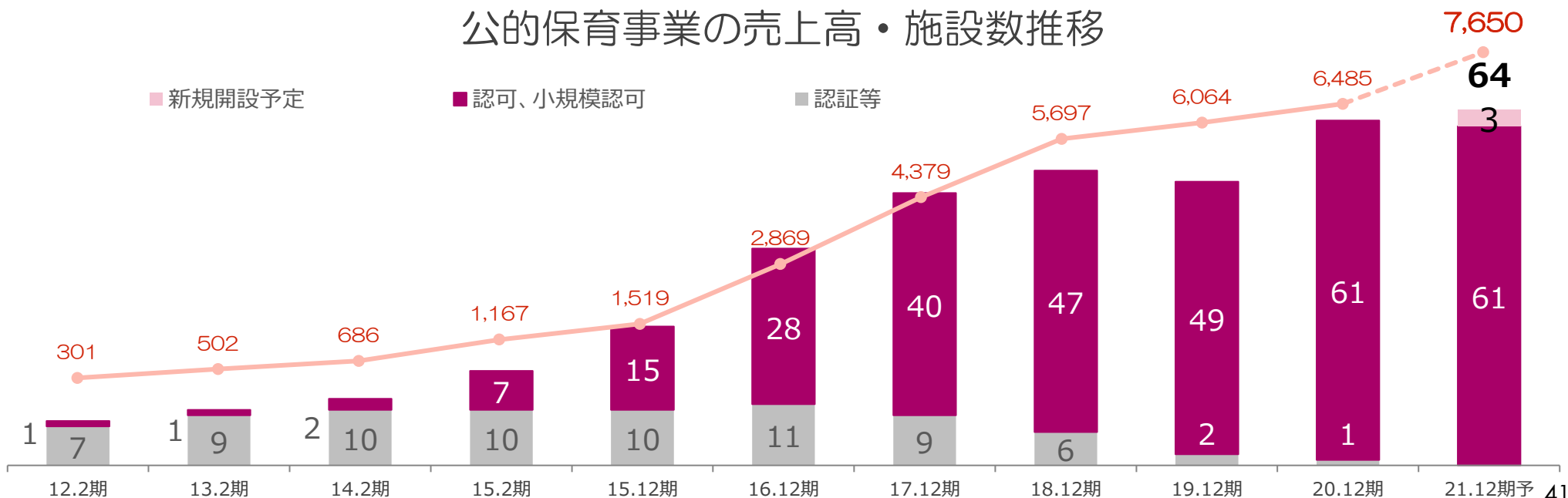
## ■ 積極的な補助金政策を採用する主要都市へ展開

- ◆ エリア：公共交通網沿線・駅近立地
  - 東京23区 板橋区・中央区・新宿区
  - 主要都市
  - 大阪・福岡
- ◆ 待機児童数が多い地域、手厚い補助金のエリアをターゲットとし、採算性を重視



- ◆ エリア・沿線を絞り込む「面」展開
  - 人材確保と効率化の追求
- ◆ 開園数の確保
  - 情報ルート複線化・ノウハウ蓄積
  - 21/12期 開設数：3施設  
(順調に施設増加)

## 公的保育事業の売上高・施設数推移



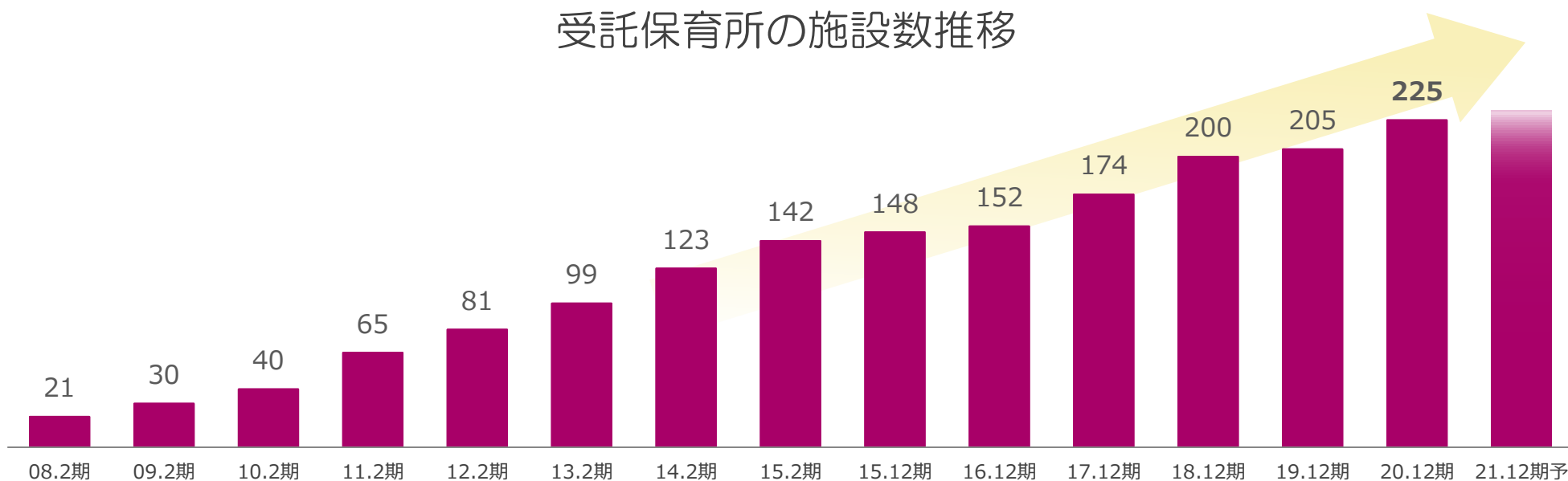
## ■ 人手不足に悩む企業を中心とした保育所開設ニーズを発掘

- ◆ 全国的に人材不足が深刻化する中、企業間の人材獲得競争が激化。
- ◆ 有能な女性を安定的に雇用するための手段として企業内保育所の開設ニーズは年々高まっている。
- ◆ 企業主導型保育所の施策を機に、受託保育ノウハウを有する当社への委託が急増。

### —— 企業主導型保育事業 ——

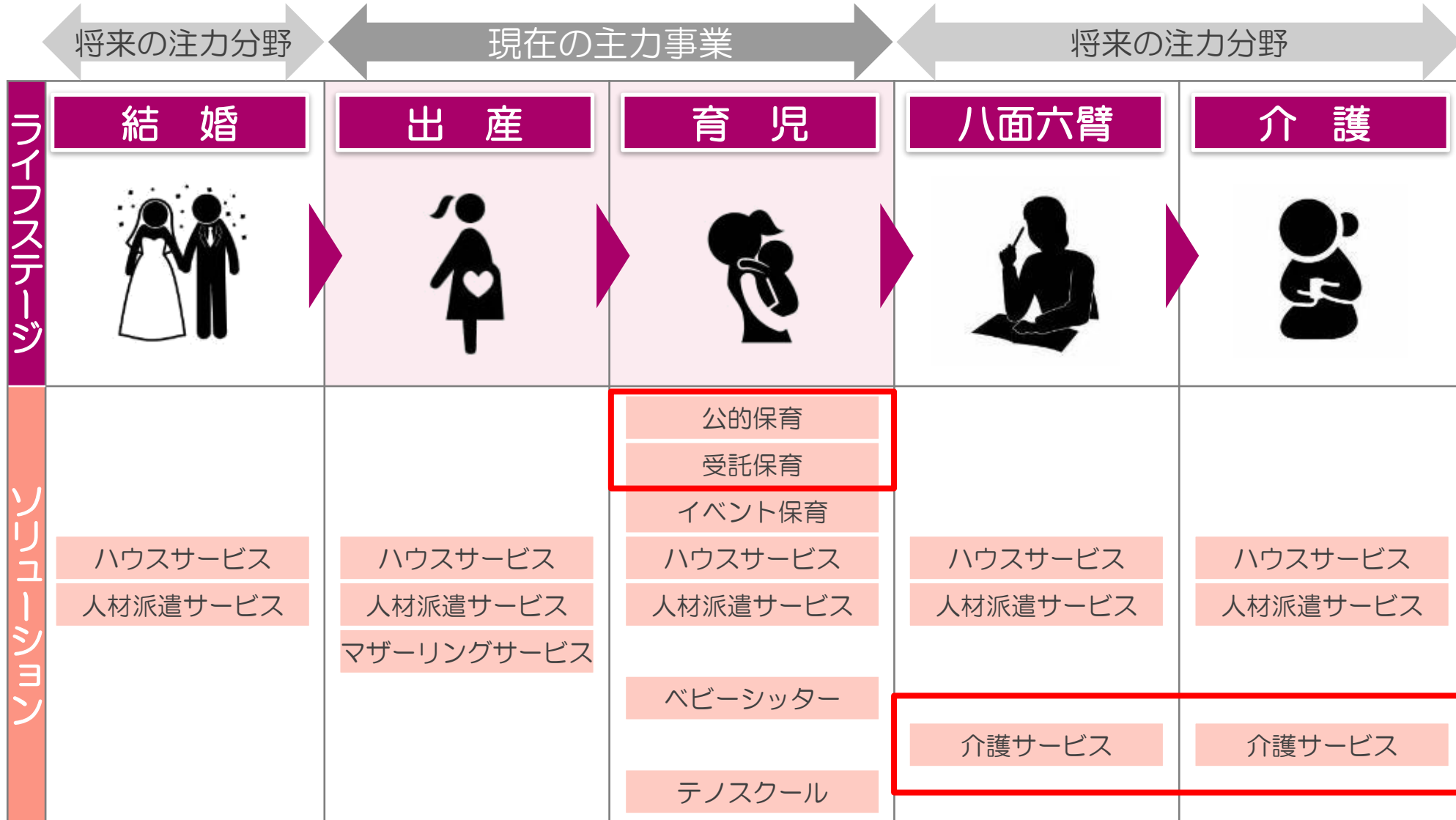
2016年に施行した内閣府による子ども・子育て支援法に基づく仕事・子育て両立支援事業  
企業の負担により、従業員の多様な働き方に応じた柔軟な事業所内保育を支援

## 受託保育所の施設数推移

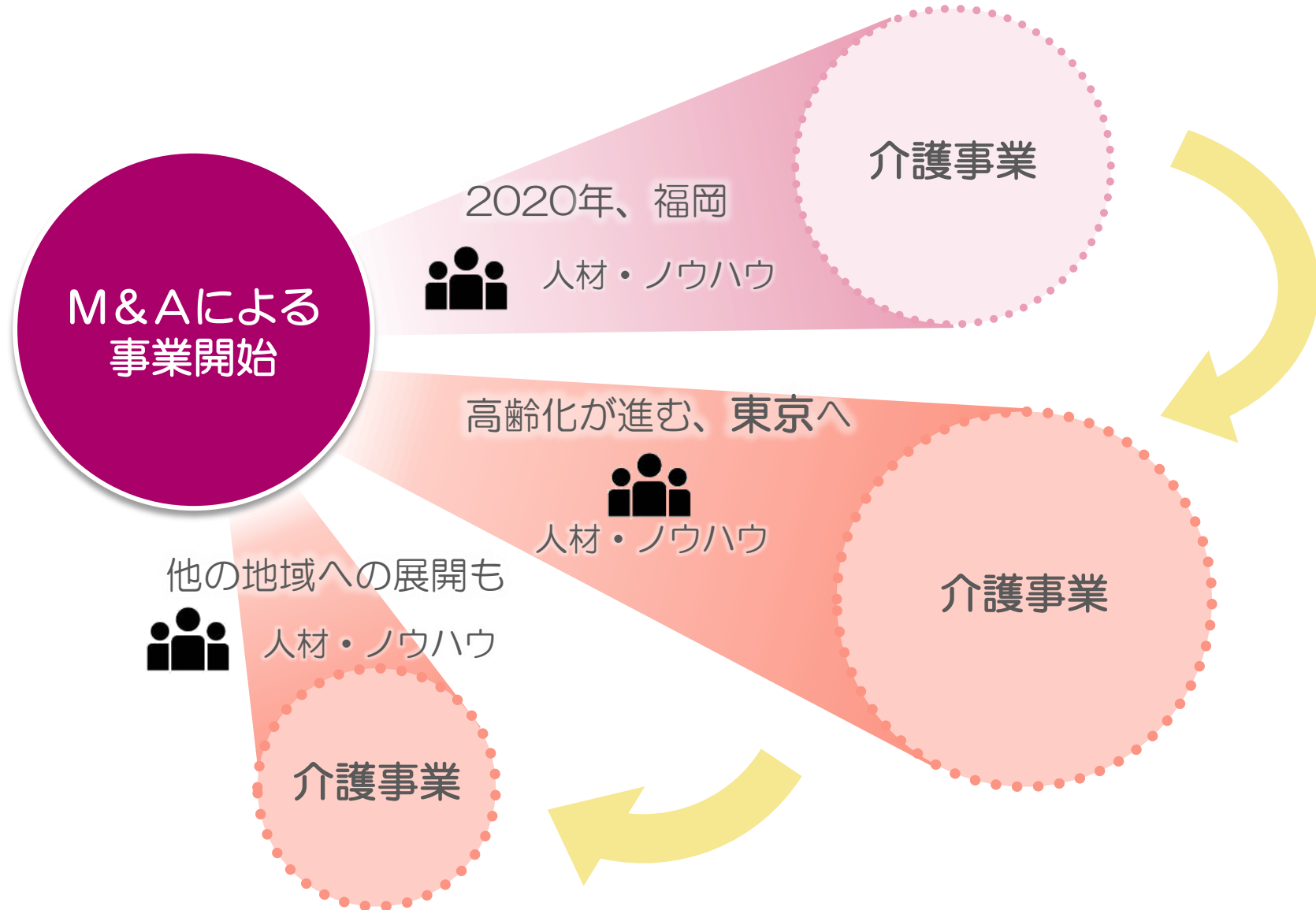


# コア・コンセプト～ライフステージとサービススコープ～

- 育児・家事・介護しても働き続けられるために、「いったい何が必要なのか」を基本に事業を展開



- 保育事業で確立した展開スキームを介護事業においても実施



# 中期経営計画のローリング

- 2021年12月期から始まる3か年の中期経営計画を策定
- 今後も経営環境の変化等に柔軟に対応するため、原則として每期改定を行うローリング方式を採用
- 基本方針に変更なし
  - 公的保育事業、受託保育事業における事業拡大（M&Aによる事業拡大も含む）
  - 「サービス品質」を追求し、選ばれる施設づくりを行う
  - 人事制度と人材育成制度の一体改革に着手する
  - 新規事業（保育以外の主力事業へ）を立ち上げる（将来への投資として、多くの種まきを行う）

ローリング前  
2020年2月

	19年 実績	20年 予算	21年 計画	22年 計画
--	-----------	-----------	-----------	-----------



ローリング後  
2021年2月

	20年 実績	21年 予算	22年 計画	23年 計画
--	-----------	-----------	-----------	-----------

売上高	(億円)	100	107	116	126
-----	------	-----	-----	-----	-----

売上高	(億円)	107	120	129	140
-----	------	-----	-----	-----	-----

営業利益	(百万円)	460	471	540	631
------	-------	-----	-----	-----	-----

営業利益	(百万円)	612	620	681	718
------	-------	-----	-----	-----	-----

※公表時点の数値を記載。

# 「 teno VISION 2030 」

時代に求められるサービスを提供するプロフェッショナル集団となり、働き手にとって最も自己実現が可能な家庭総合サービスグループを目指す。

## 働き手視点

- >適切な運営で、心に余裕をもって勤務可能
- >グループ全体の収益が高いため、処遇は他社よりも高く設定されている
- >客観的な評価体系、しっかりした人事制度が構築されており、やりがいを感じる
- >人材育成体系が整っており、自己研鑽できる
- >グループ内の職種・働き方が多様で、自身の現状に合った働き方が選択できる

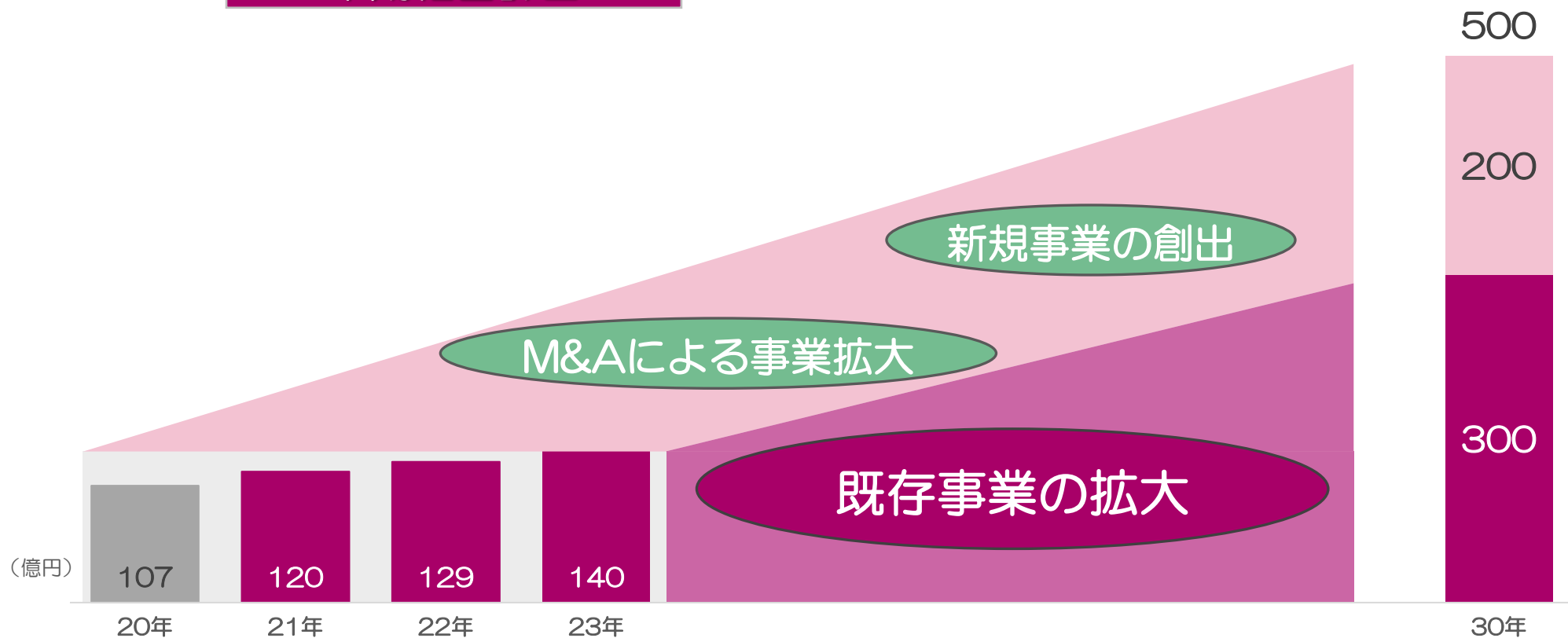
ビジョンの  
実現により、  
選ばれる  
企業集団へ

## 顧客・クライアント視点

- >便利で安心、行き届いた質の高いサービス
- >時代のニーズに合った付加価値の提供
- >テノ・グループのビジョンに共感でき、圧倒的な親近感があり、信頼できる組織
- >極めて透明な情報開示と財務の健全性
- >対価に対するサービスレベルが適切である
- >個々の組織やチームの運営がうまくまわっていることが、外部からもみてとれる

## 長期ビジョン「teno VISION 2030」による事業拡大イメージ

### 中期経営計画

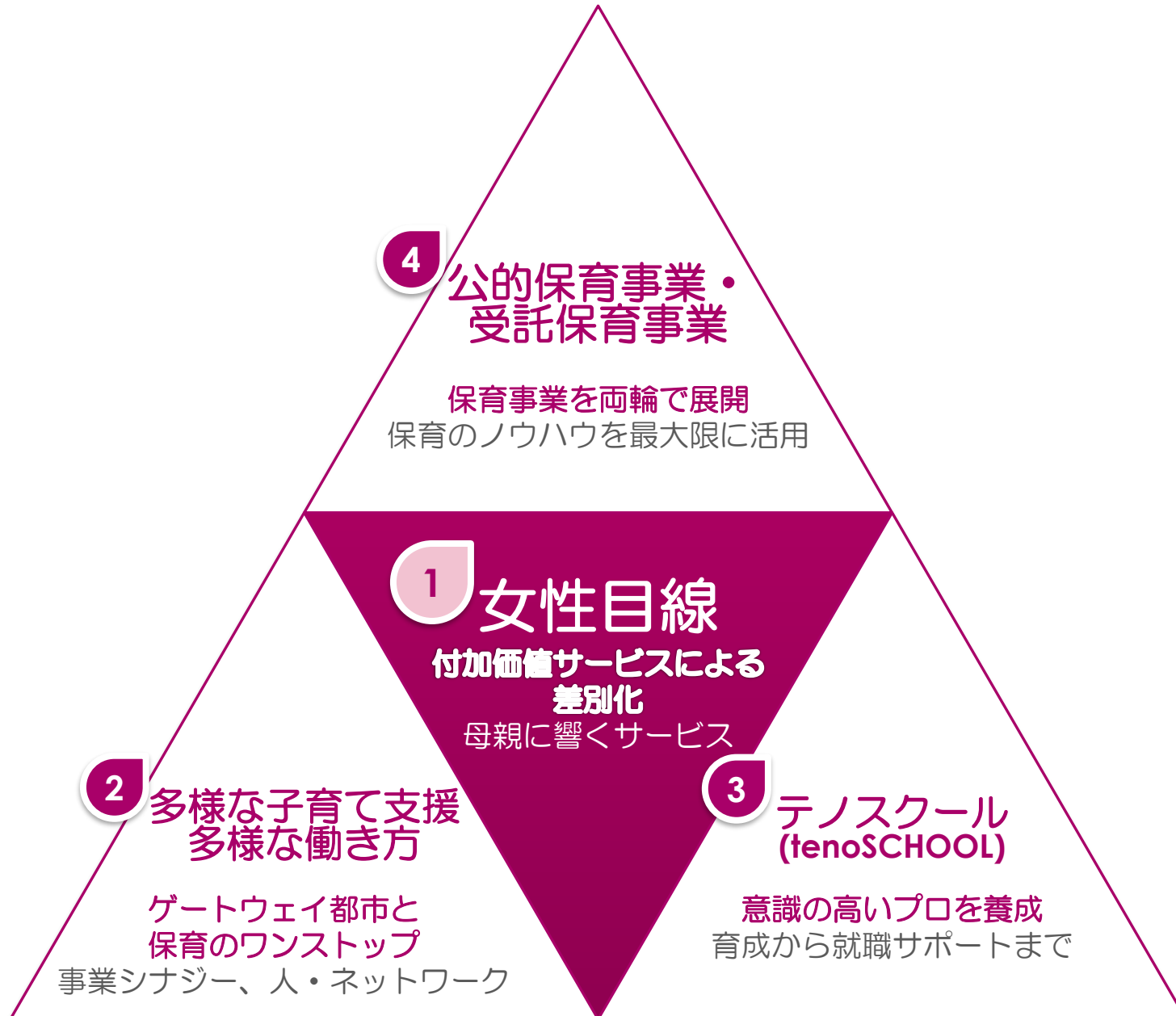


【理想像】

人材を持続的に確保・育成できる



# APPENDIX



## ■ 子どもにとっての保育のあり方とは

「子ども」には「本物の保育」



うまれてきて  
よかった！

### 保育課程

- 保育方針・目標に基づき、編成
- 年齢別保育目標
- 食育計画・保健計画

### 長期的指導計画(年間・月間)

- 年齢別年間指導計画
- 月指導計画

### 短期的指導計画(週・日案)

- 週案計画
- 日案計画

### プライベートカリキュラム

- 個別の指導計画

具体化

## ■ おかあさんにとっての保育のあり方とは

24時間に寄り添う子育て支援

保護者の皆様が穏やかな気持ちで  
子どもに接することができるように配慮

「職場の顔」から「家庭の顔」へ

◆ お便り帳



◆ スタッキングベッド



◆ サロンスペース



◆ 小さなおにぎり



産んで  
良かった！！

「母親」の「便利」で差別化

# 特長と強み② 多様な子育て支援・多様な働き方

## ■ 保育士のネットワークから直接採用する人材確保戦略を確立

活躍する場

🛒 **好きな時間に好きな場所で**

👤 **働き方**

正社員 📄

パート 🕒

派遣 🛠️

🏠 **職種・サービス**

保育所 📁

幼稚園 📁

子供教室 📁

家庭総合サービス 📁

ベビーシッター 📁

📍 **働く場所**

福岡 📍

東京 📍

主要都市 📍

従業員総数の推移（パート・臨時雇用含む）

WEB  
紹介



求職者



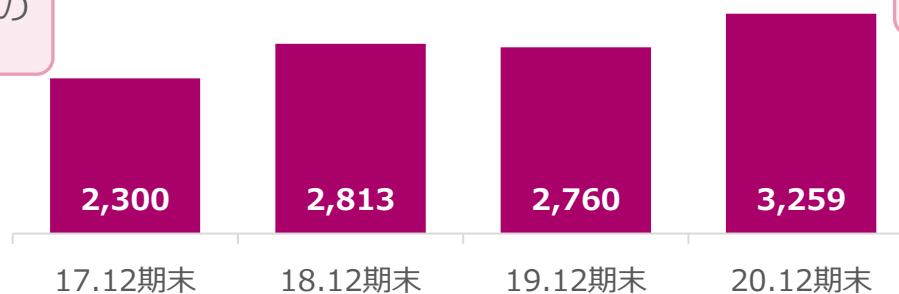
紹介

当社職員からの  
紹介含む



離職者

地方から3年限定で  
首都圏に派遣



## ■ テノスクール (2005年開校) を起点とした人材育成

### テノスクール

(自身に投資する) 意識の高い育児のプロを養成

保育士養成講座



自治体から講師派遣  
要請がある質の高さ

ベビーシッター  
養成講座



保育士講座と並行し  
特別料金で受講

小児応急救護

保育士研修・教育

夢を仕事に、仕事を実生活に。  
より自分らしく生きるために・・・

### 就職サポート

資格取得後は、就職相談でフォロー



専任スタッフによる  
就職相談



現場で役立つ  
実践的技術を習得

就職

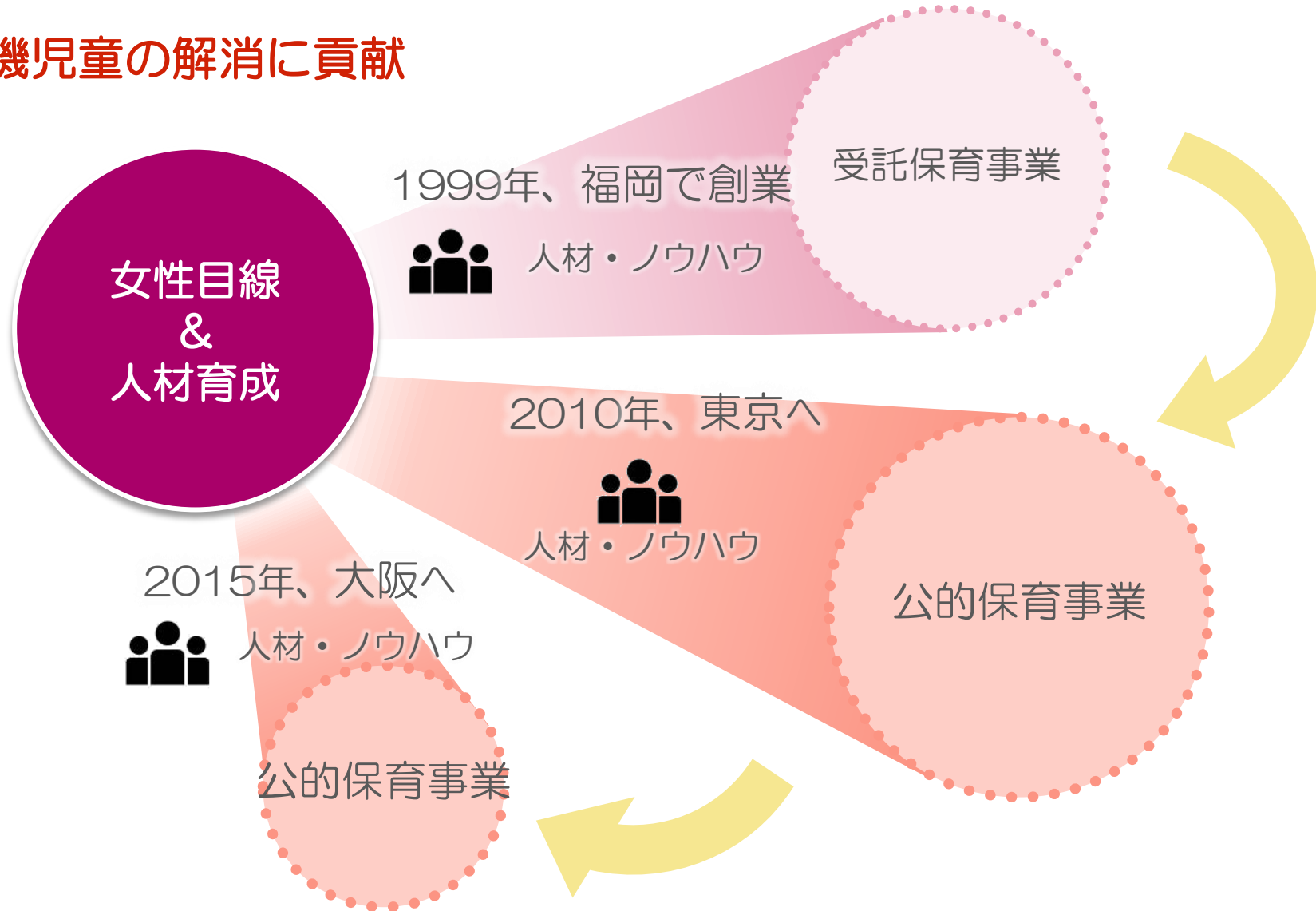
転職

アルバイト

面接・採用後の登録先：(株)テノ。サポート



## 待機児童の解消に貢献



# 公的保育事業（売上高全体の60%程度を占める）

## ■ 東京を中心に、福岡、大阪、名古屋他に認可保育所・認証保育所を運営

全国展開の認可保育サービス  
【ほっぺるランド】他



42施設

※あいあい保育園を含む

認証等保育サービス  
【ほっぺるランド】



1施設

小規模認可保育サービス  
【ほっぺるランド】他



19施設

## ■ 「持つ」経営のビジネスモデル

設備投資負担があり経営の自由度が低い反面、長期安定収益が見込める事業

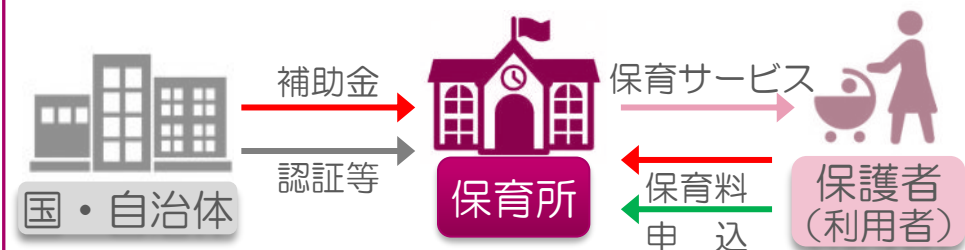
### 認可保育所

- 児童福祉法に基づき、厚生労働省が定めた認可設置基準の要件を満たした児童福祉施設
- 都道府県知事(政令指定都市については市長)が認可
- 国・自治体が園児の募集を行い保育料を徴収する



### 認証保育所

- 認可保育所以外の保育施設
- 認証保育所は、東京都が独自に定めた設置基準の要件を満たした施設



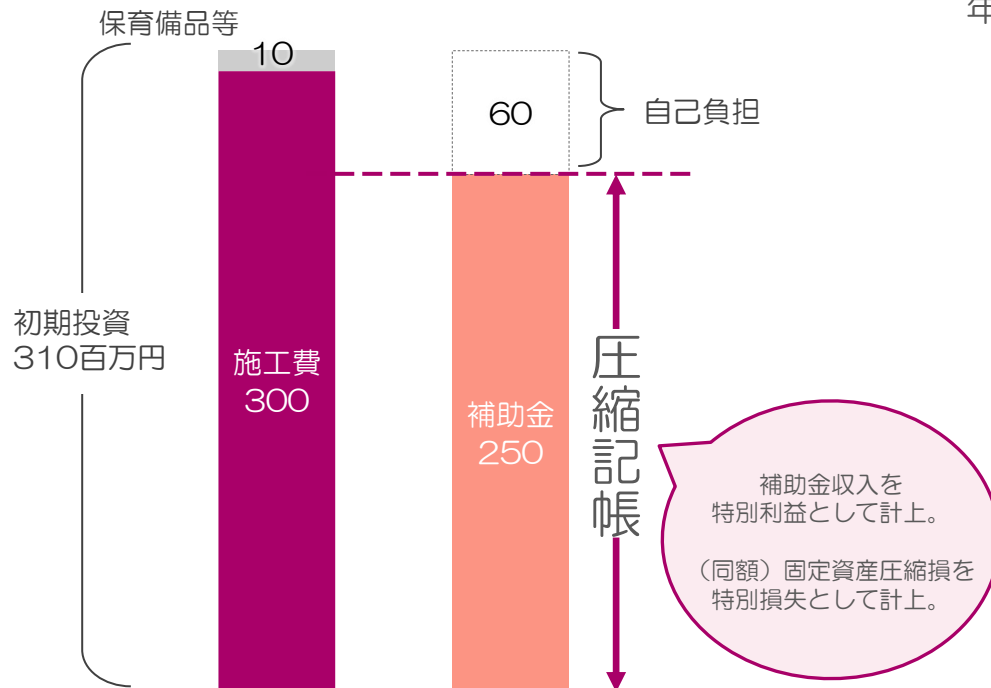
\*施設数は2020年12月末現在



# 公的保育事業の収益モデル

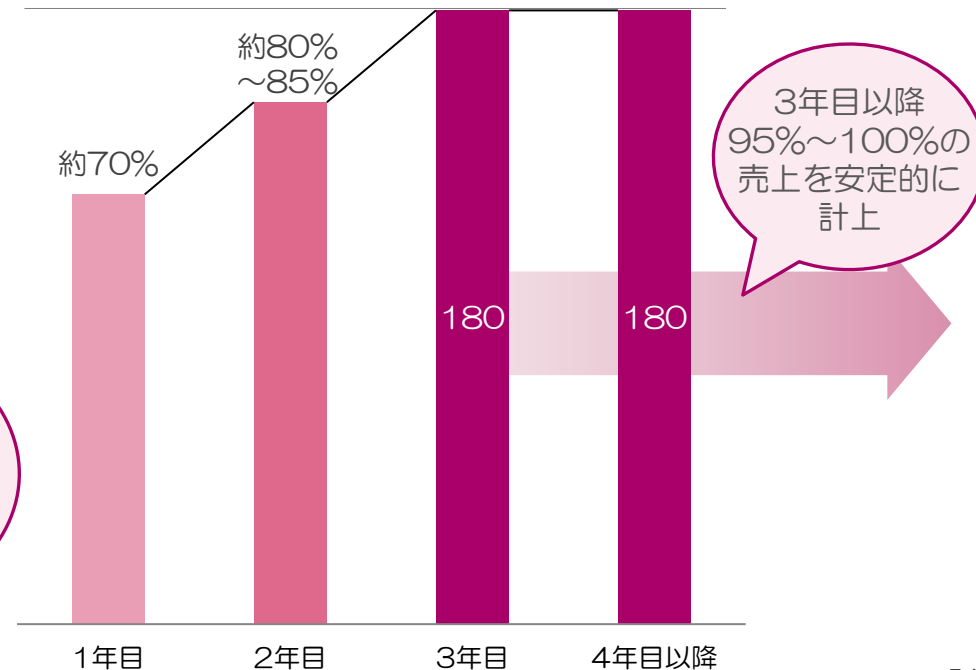
定 員	100名程度
保育所運営スタッフ	園長1名、保育士12~14名、 看護師1名、調理師3名~4名、事務員1名
設 備 投 資	あり

初期投資と当社負担のイメージ (百万円)



売上推移のイメージ (百万円)

年間の最大売上を180百万円と仮定



※初期投資及び売上推移は当社収益モデルをご理解を頂くためのイメージです。実際の売上、費用、補助金等は地域、条件等により異なります。

# 受託保育事業（売上高全体の35%程度を占める）

## ■ 福岡を中心に受託保育所を運営

保育施設の企画・運営  
【院内・事業所内 保育所】



放課後児童健全育成事業等  
【学童保育所等】



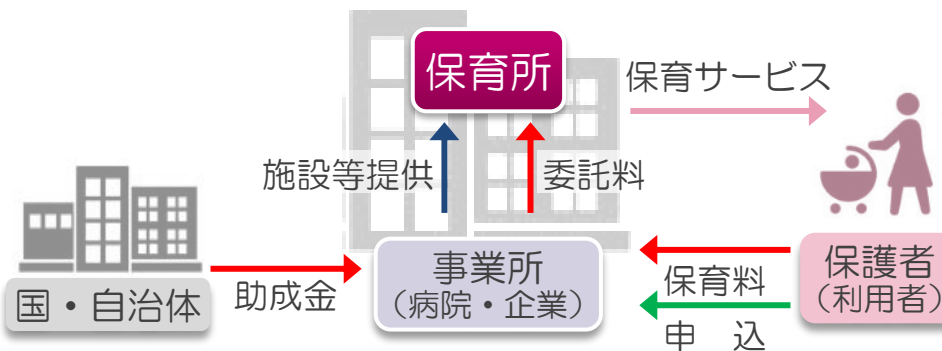
※わいわい広場を含む

## ■ 「持たざる」経営のビジネスモデル

単年度契約ではあるものの、経営の自由度および資本効率が高い（設備投資負担がない）事業

### 受託保育所

- 病院や企業等が事業所のなかで保育所を開設する際に運営を受託するもの



### 学童保育所

- 児童福祉法第6条の三第2項に基づき、各自治体より学童保育指定管理を受託し、運営



\*施設数は2020年12月末現在

定 員	30名
保育所運営スタッフ	園長1名、保育士7名
設 備 投 資	なし

## 受託保育所の契約形態



※年商、月商は当社収益モデルをご理解を頂くためのイメージです。  
 実際の売上、費用は契約、条件等により異なります。

## 🏠 家庭総合サービス

お子様のお世話いたします  
ベビーシッターサービス



簡単なお掃除から家事全般まで  
ハウスサービス



## 介護事業（デイサービス）

家庭総合サービスとして  
介護サービス

2施設



デイサービス

元気のふる里

## 🏢 人材育成サービス

保育系人材の育成講座  
テノスクール(tenoSCHOOL)



保育・介護・看護人材を派遣  
人材派遣サービス



都心部の保育所不足を解消  
キッズルーム・テトテ他



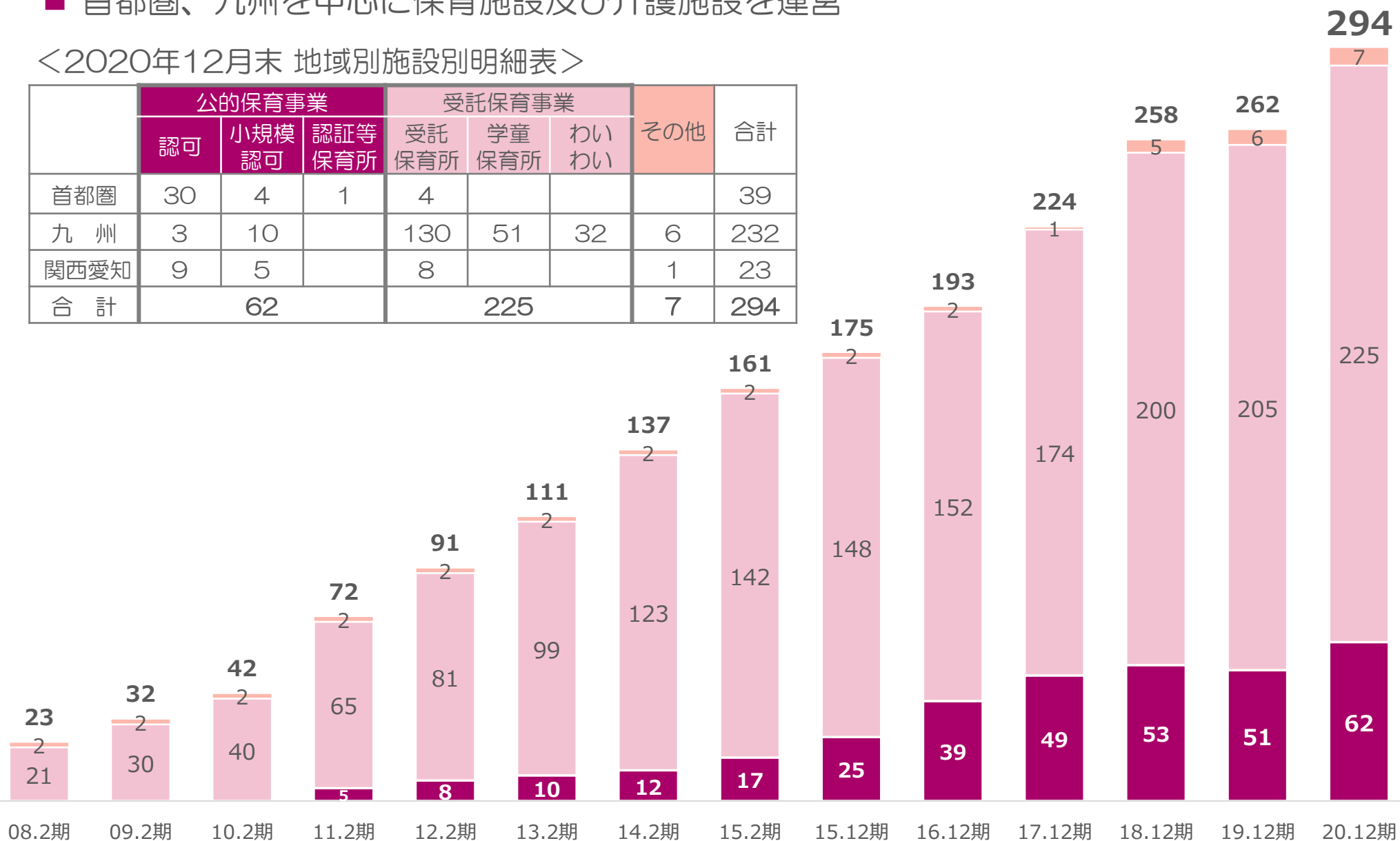
5施設

# 運営施設数の推移（セグメント別）

## ■ 首都圏、九州を中心に保育施設及び介護施設を運営

<2020年12月末 地域別施設別明細表>

	公的保育事業			受託保育事業			その他	合計
	認可	小規模認可	認証等保育所	受託保育所	学童保育所	わいわい		
首都圏	30	4	1	4				39
九州	3	10		130	51	32	6	232
関西愛知	9	5		8			1	23
合計	62			225			7	294



- 本資料に掲載する情報は、弊社の財務情報、経営方針、経営指標等の提供を目的とし、細心の注意を払って掲載しておりますが、掲載情報の完全性・正確性・安全性・その他についていかなる表明並びに保証を行うものではありません。
- 本資料には将来の見通しに関する記述が含まれております。これらは、現在入手可能な情報に基づき、弊社の仮定及び判断に基づくものであり、今後の経営環境の変化、市場の動向、その他様々な要因により、これらの記述または仮定が将来実現しない可能性があります。
- 本資料は、投資勧誘を目的とするものではありません。
- 今後の新しい情報や将来の事業などの発生が生じたとしても、本資料に含まれる見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き必ずしも修正するとは限りません。

## 【お問合せ先】

株式会社テノ、ホールディングス

取締役管理本部長 吉野 晴彦

福岡県福岡市博多区上呉服町10-10呉服町ビジネスセンター5F

TEL：092-263-3550 FAX：092-263-3557

**teno.**  
HOLDINGS