



2020年2月19日

会社名 株式会社テノ・ホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 池内 比呂子  
(コード番号: 7037 東証マザーズ  
・福証Q-Board)  
問合せ先 取締役管理本部長 吉野 晴彦  
(TEL. 092-263-3550)

### ＜マザーズ＞投資に関する説明会開催状況について

以下のとおり、投資に関する説明会を開催いたしましたので、お知らせいたします。

#### ○ 開催状況

開催日時	2020年2月19日(水) 16:00 ~ 17:00
開催方法	対面による実開催
開催場所	野村証券株式会社 日本橋本社 6階 野村 IR 説明会会場 (東京都中央区日本橋1-9-1 野村証券日本橋本社内)
説明会資料	2019年12月期 決算説明会資料

#### 【添付資料】

投資説明会において使用した資料 (2019年12月期 決算説明会資料)



2020年2月19日（証券コード：7037）  
株式会社テノ、ホールディングス

2019年12月期  
決算説明会資料

**teno**  
HOLDINGS

## 「テノ。」の由来

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

# 経営理念



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。



- I. 2019年12月期決算について
- II. 2020年12月期決算業績予想  
（事業環境を踏まえて）
- III. 中長期の経営戦略について
- IV. APPENDIX（会社概要他）

「手の」ぬくもりまでも伝えたい

# I. 2019年12月期決算について

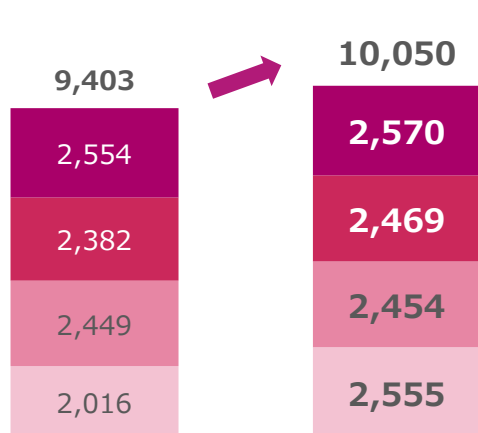
# 2019年12月期 決算概要

■ 純利益 +76.0% (対前期増減率) 同達成率 114.9% (修正後予算比)

単位：百万円	18年12月期	19年12月期	対前期増減	対前期増減率	19年12月期 (修正後進捗率)
売上高	9,403	10,050	+647	+ 6.9%	99.2%
営業利益	340 (3.6%)	485 (4.8%)	+145 (+1.2pt)	+42.6%	110.4%
経常利益	294	460	+166	+56.6%	115.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	163 (1.7%)	287 (2.9%)	+124 (+1.2pt)	+76.0%	114.9%

■ 1Q  
■ 2Q  
■ 3Q  
■ 4Q

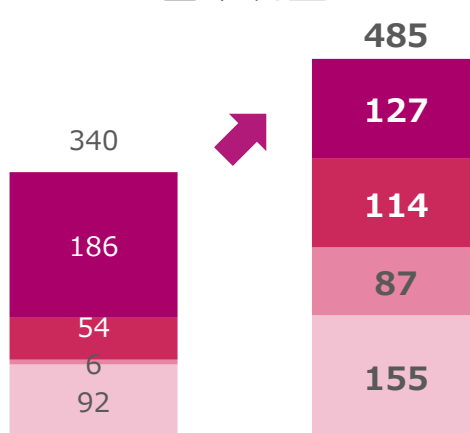
売上高



18年12月期

19年12月期

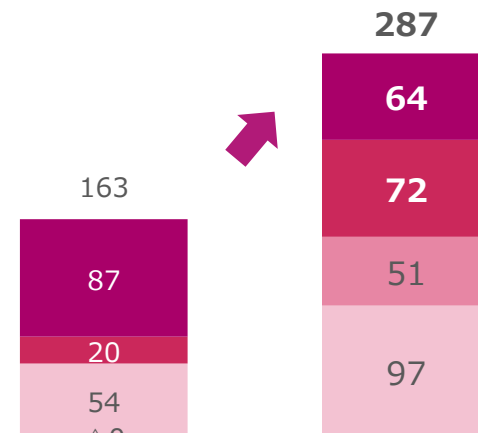
営業利益



18年12月期

19年12月期

親会社株主に帰属する当期純利益

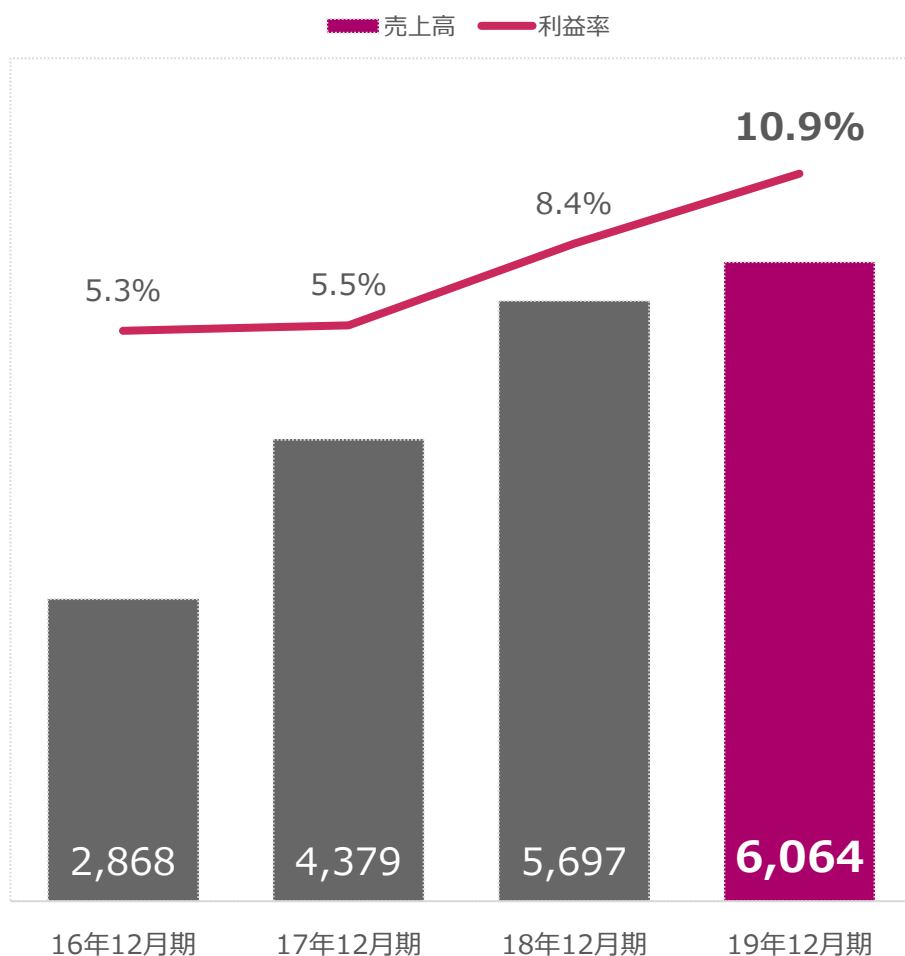


18年12月期

19年12月期

# セグメント別【公的保育事業】

(単位：百万円)	16年12月期	17年12月期	18年12月期	19年12月期	対前期 増減額	対前期 増減率
売上高	2,868	4,379	5,697	6,064	+366	6.4%
セグメント利益	151	239	478	663	+184	38.6%
同利益率	5.3%	5.5%	8.4%	10.9%	—	—



## 【売上高】

- ✓ 新規開設の認可保育所1施設による増収。また既存認可保育所（前期以前開設）における在籍児童の歳児持ち上がりによって充足率が拡大したことで、増収に寄与。

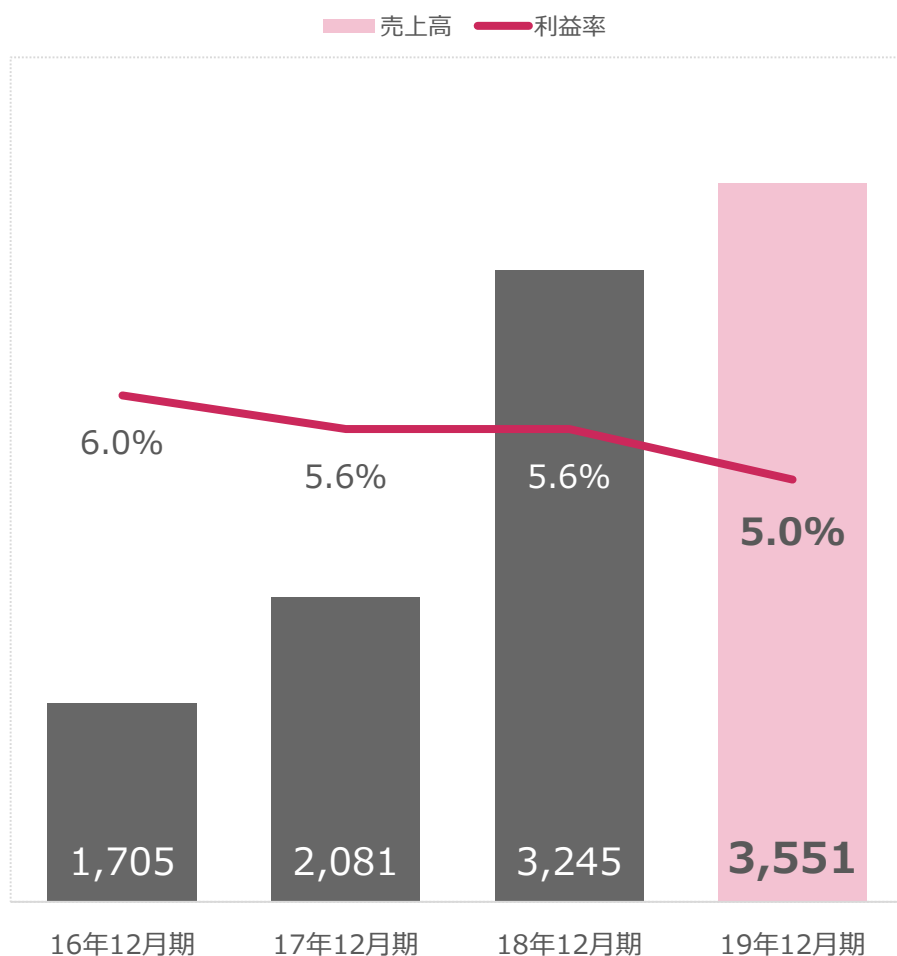
## 【利益面】

- ✓ 既存認可保育所の充足率が拡大したこと並びに自治体独自加算補助金の確保により収益拡大に寄与。
- ✓ 新規開設が1施設（昨年4施設）であり、前期に比べ初期投資コスト（人材採用や施設備品購入等）が少なかったことで増益に寄与。
- ✓ また不採算施設3施設の運営終了したことで、収益改善に貢献。



# セグメント別【受託保育事業】

(単位：百万円)	16年12月期	17年12月期	18年12月期	19年12月期	対前期 増減額	対前期 増減率
売上高	1,705	2,081	3,245	3,551	+306	9.4%
セグメント利益	102	117	181	176	▲4	▲2.6%
同利益率	6.0%	5.6%	5.6%	5.0%	—	—



## 【売上高】

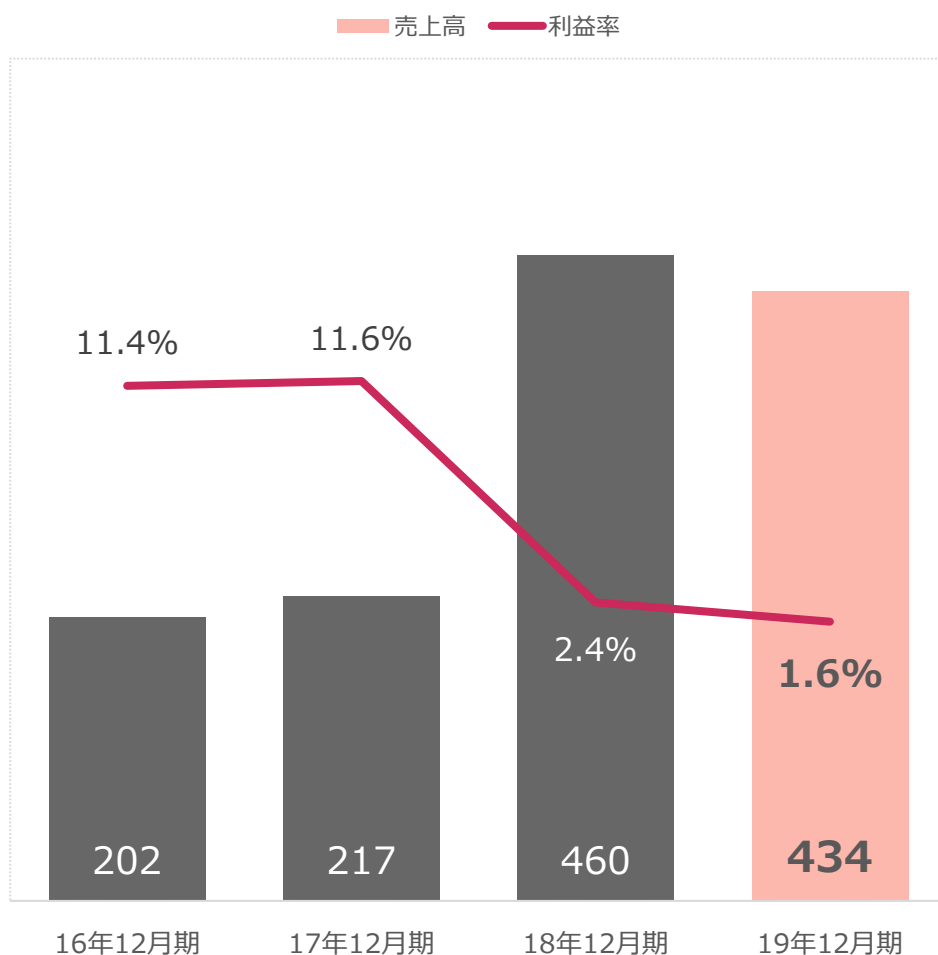
- ✓ 前期に新規受託した施設の売上が通期に寄与したことにより増収。
- ✓ また今期新規に運営を開始した施設の売上増収分も貢献。

## 【利益面】

- ✓ 前期に比べて、新規に運営を開始した施設が少なかったため、一定の利益率を確保している開設までのコンサルティング収入や開設時の物品販売収入が減少し、利益面にも影響。
- ✓ 現場職員の処遇改善にも継続して取り組み労務費は上昇傾向。労務費上昇カバーのために受託契約見直しに注力。一定の成果がでてきているものの、現状労務費上昇が先行。
- ✓ 運営体制面の強化のために本社本部社員を増員。前期に比べ人件費は増加。

# セグメント別【その他】

(単位：百万円)	16年12月期	17年12月期	18年12月期	19年12月期	対前期 増減額	対前期 増減率
売上高	202	217	460	434	▲25	▲5.6%
セグメント利益	23	29	11	7	▲3	▲35.0%
同利益率	11.4%	11.6%	2.4%	1.6%	—	—



## 【売上高】

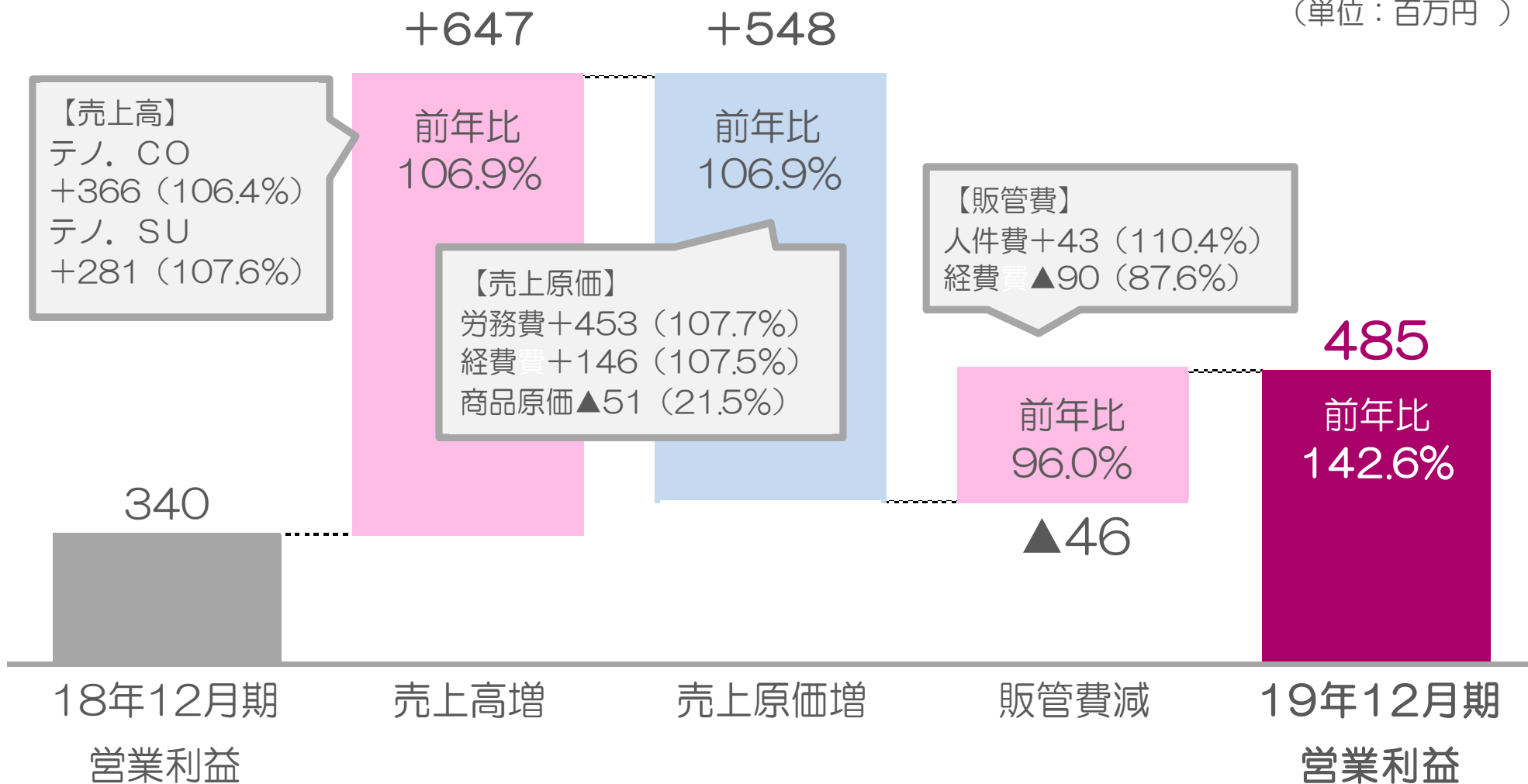
- ✓ 前期に新規開設した直営の企業主導型保育事業3施設（保育園テトテ）の売上が通期に寄与したこと、また在籍児童の歳児の持ち上がりによって充足率が拡大にしたことで増収に寄与したものの、派遣事業に関して前期に比べ低調に推移したことが主因となり、減収。

## 【利益面】

- ✓ 2019年10月に小規模認可保育所（事業所内保育事業）を1施設福岡市内に開設。初期投資に要した費用が利益押し下げの主因となり、減益。
- ✓ 一部不採算の認可外保育施設については、2020年3月に運営を終了することが決定。次期以降の収益改善見込み。

# 営業利益増減要因

(単位：百万円)



\*) 営業利益は、セグメント利益から全社費用控除した連結ベースの数値。

# 1株当たり配当について

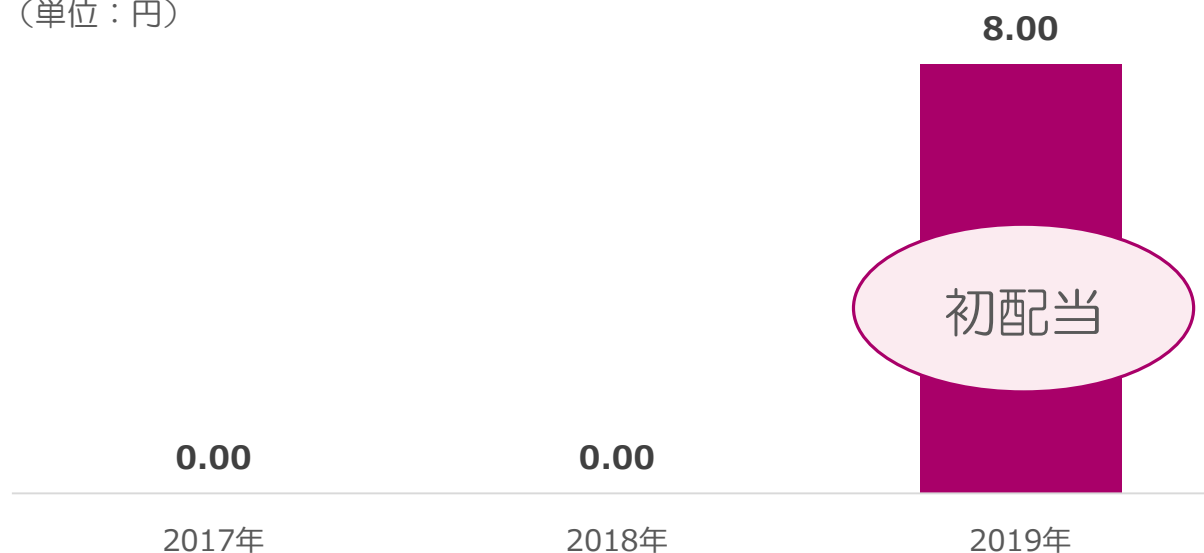
## <利益配分に関する基本方針>

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。

## <2019年12月期の配当金について>

当社はこれまで事業拡大に向けた設備投資や財務体質の強化等を優先し、創業以来配当はなかったが、1株当たり8.00円配当（※株主総会にて正式決定）。

（単位：円）

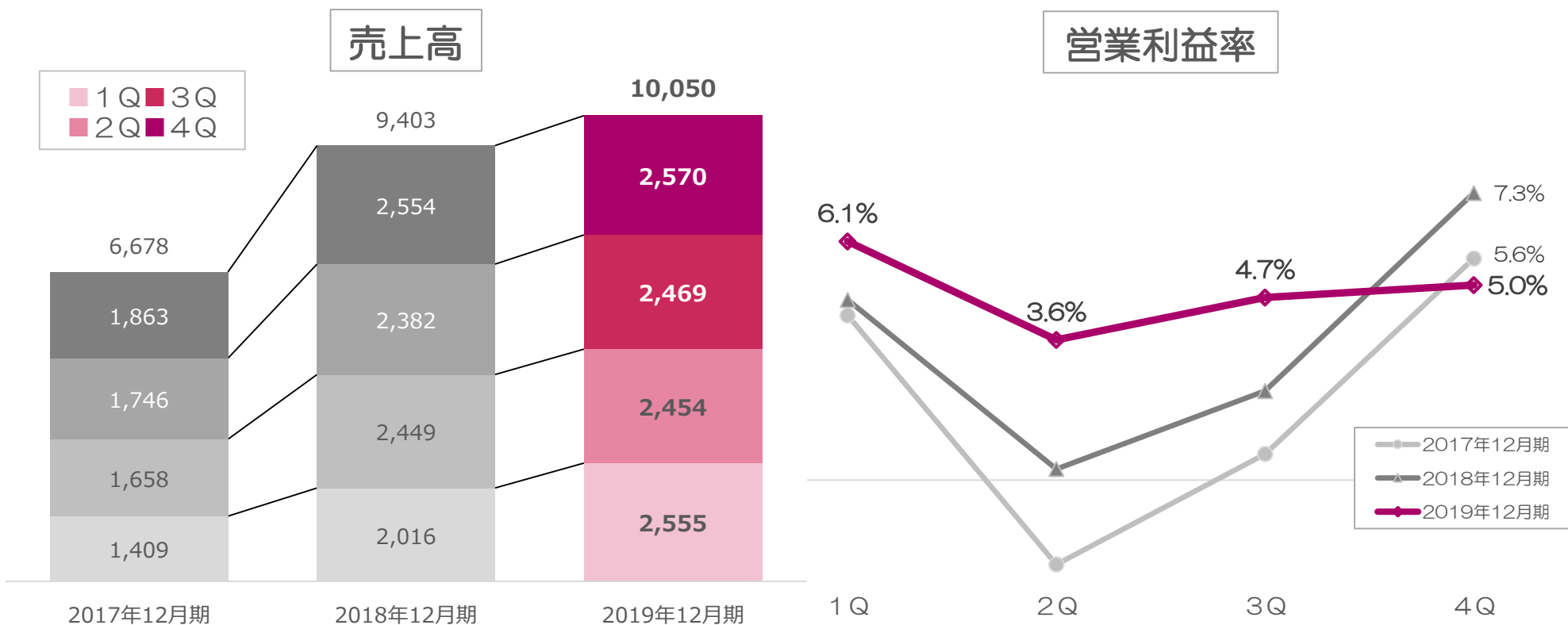


# 参考) 四半期毎の業績推移について (データシート)

百万円 (%)	17/12月期					18/12月期					19/12月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
売上高	1,409	1,658	1,746	1,863	6,678	2,016	2,449	2,382	2,554	9,403	2,555	2,454	2,469	2,570	10,050
売上総利益	253 (18.0)	247 (14.9)	220 (12.6)	294 (15.8)	1,016 (15.2)	328 (16.3)	386 (15.8)	333 (14.0)	440 (17.2)	1,488 (15.8)	405 (15.9)	389 (15.9)	369 (15.0)	422 (16.4)	1,587 (15.8)
営業利益	59 (4.2)	▲35 (-)	11 (0.7)	105 (5.6)	140 (2.1)	92 (4.6)	6 (0.3)	54 (2.3)	186 (7.3)	340 (3.6)	155 (6.1)	87 (3.6)	114 (4.7)	127 (5.0)	485 (4.8)
経常利益	49 (3.5)	▲87 (-)	78 (4.5)	111 (6.0)	152 (2.3)	81 (4.0)	▲1 (-)	38 (1.6)	175 (6.9)	294 (3.1)	149 (5.9)	83 (3.4)	104 (4.2)	122 (4.7)	460 (4.6)
親会社株主に 帰属する当期 (四半期) 純利益	29 (2.1)	▲109 (-)	97 (5.6)	78 (4.2)	96 (1.4)	54 (2.7)	▲0 (-)	20 (0.9)	87 (3.4)	163 (1.7)	97 (3.8)	51 (2.1)	72 (3.0)	64 (2.9)	287 (2.9)

## 参考) 四半期毎の業績推移について (グラフ化)

- Qごとの売上高のトレンドは、基本的には1Q→4Qに向けて売上高が増加。  
ただし新規開設が集中する4月を含む2Qについては、開設数に応じて増加幅が変化することや一時的な補助金の計上があることある。
- 2019年4Qは、現場や間接部門の備品更新にかかる経費を多く支出したことにより過去トレンドを外した結果となっている。
- 当社の利益率トレンドは、公的保育事業における新規開設数及び時期に呼応して経費支出が集中する (主に4月)。



# 連結貸借対照表概要


(単位：百万円)

	18年12月期	19年12月期	増減額
<b>流動資産</b>	<b>3,212</b>	<b>2,991</b>	<b>▲220</b>
うち現金及び預金	2,035	1,804	▲231
うち売掛金	900	862	▲38
<b>固定資産</b>	<b>3,198</b>	<b>3,139</b>	<b>▲58</b>
うち有形固定資産	1,626	1,469	▲157
うち投資その他の資産	1,478	1,564	+86
<b>資産合計</b>	<b>6,410</b>	<b>6,131</b>	<b>▲279</b>
<b>流動負債</b>	<b>2,766</b>	<b>2,203</b>	<b>▲562</b>
うち短期借入金	916	400	▲516
うち1年内返済予定長期借入金	316	330	+14
うち未払金	780	696	▲83
<b>固定負債</b>	<b>2,208</b>	<b>2,102</b>	<b>▲105</b>
うち長期借入金	2,137	2,038	▲99
<b>純資産</b>	<b>1,435</b>	<b>1,824</b>	<b>+389</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>6,410</b>	<b>6,131</b>	<b>▲279</b>

# 連結キャッシュ・フロー計算書概要

(単位：百万円)	18年12月期	19年12月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	631	518	▲112
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲244	▲252	▲7
財務活動によるキャッシュ・フロー	465	▲501	▲967
現金及び現金同等物の増減	+851	▲235	▲1,087
現金及び現金同等物の期首残高	1,167	2,018	+851
現金及び現金同等物の期末残高	2,018	1,783	▲235





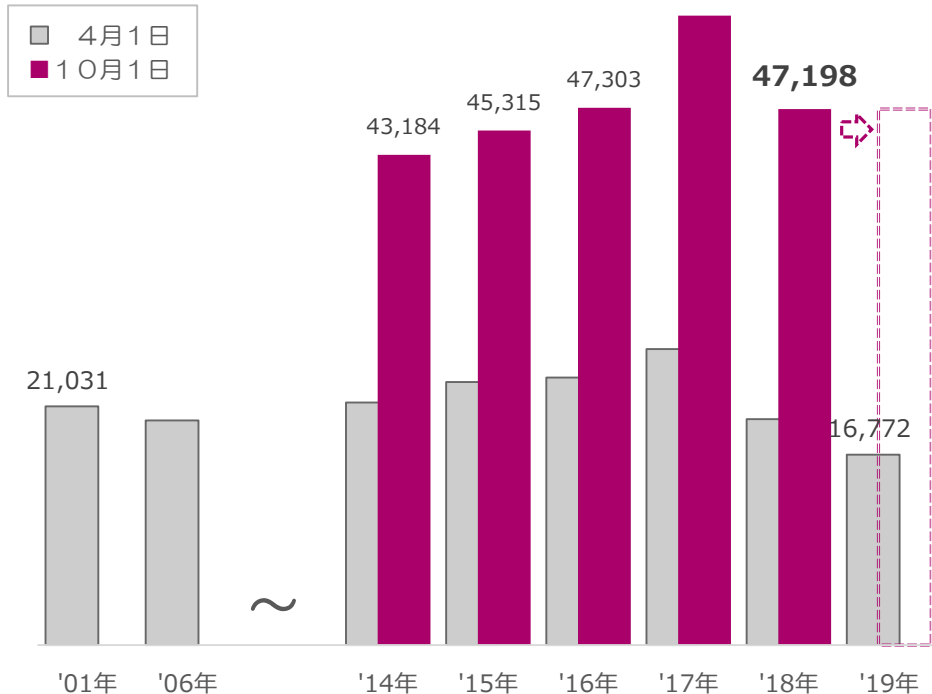
Ⅱ. 2020年12月期決算業績予想  
（事業環境を踏まえて）

# 事業環境① 待機児童の現状と待機児童解消に向けた取組

- 厚生労働省が毎年、4月1日及び10月1日に時点の待機児童数を公表。

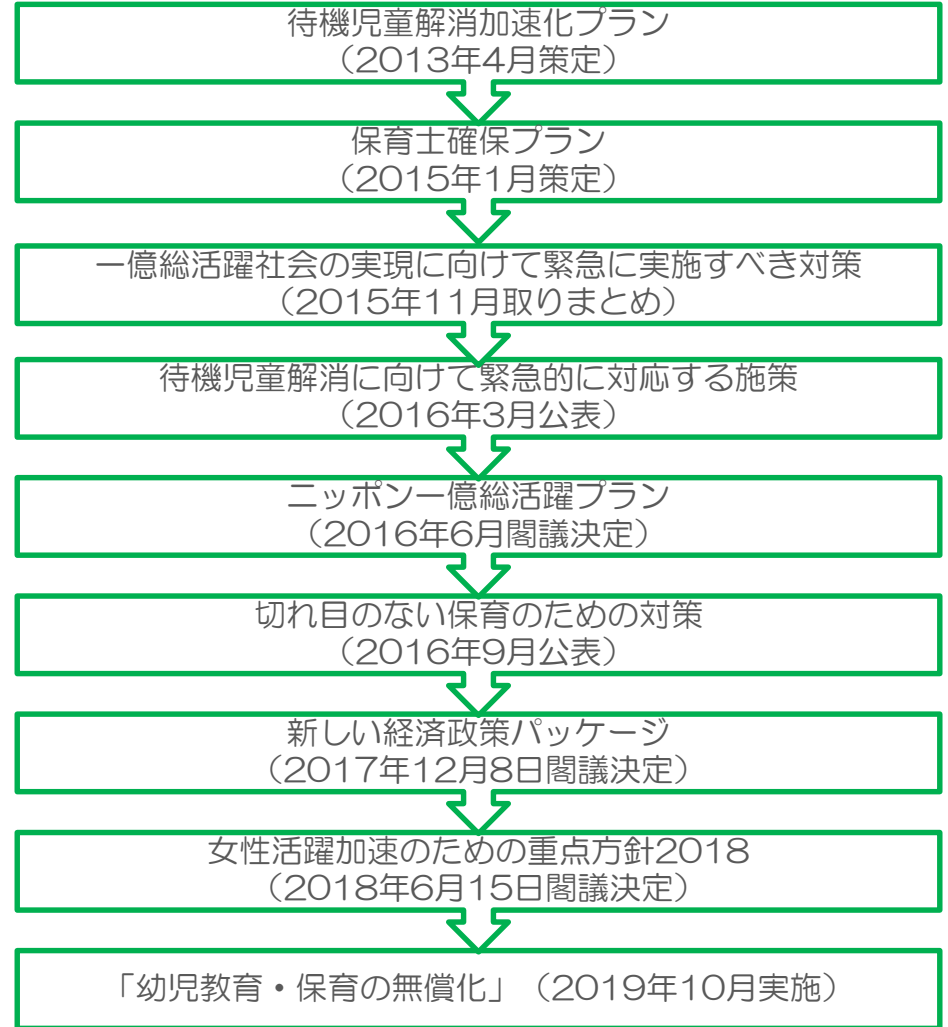
## 待機児童数の推移（2001年～）

- 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

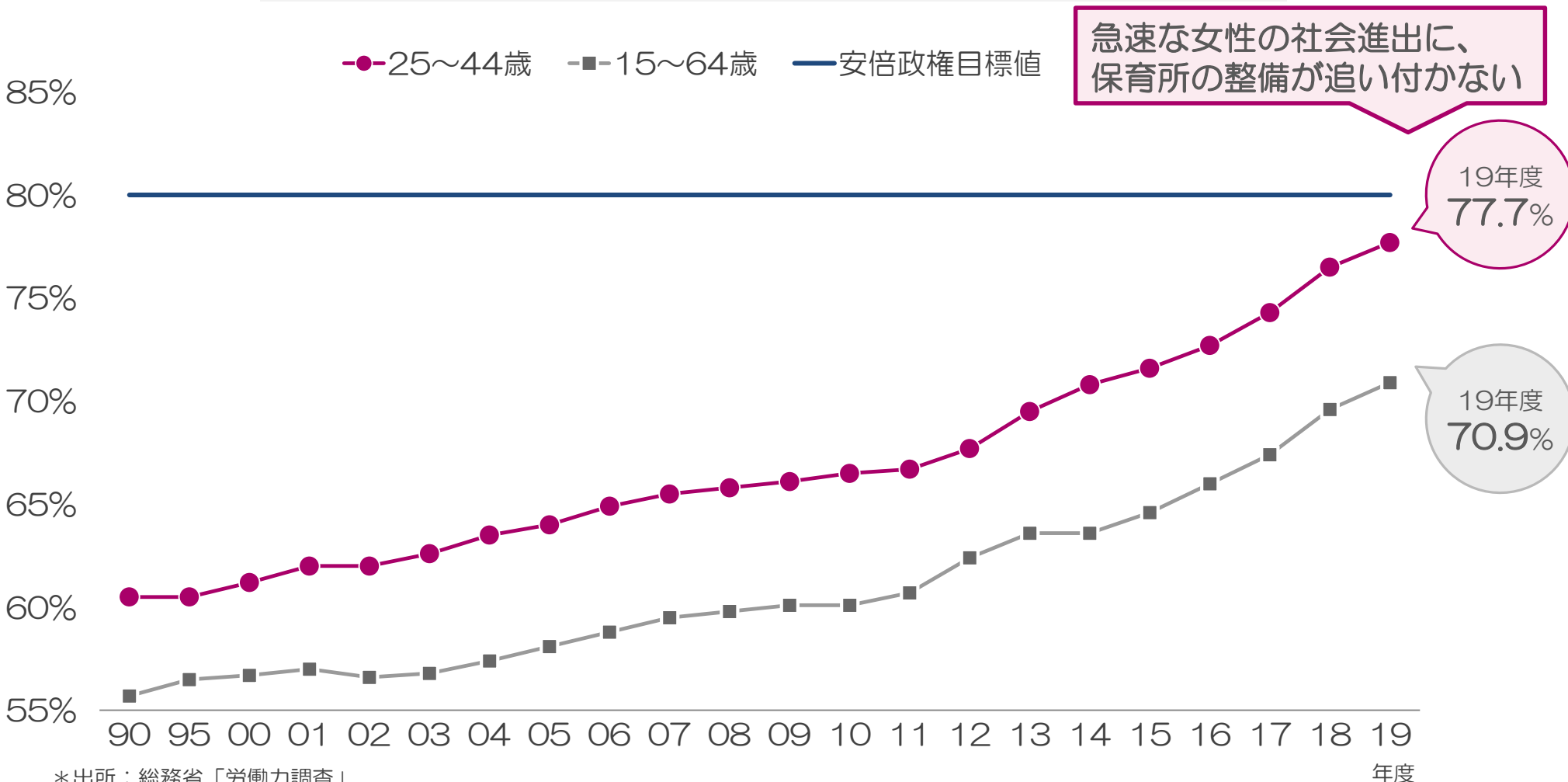
## 待機児童解消に向けた取組



## 事業環境② 人手不足と女性の社会進出

■ 安倍政権の目標値80%までの成長余地を残す

女性の年齢階級別就業率の推移



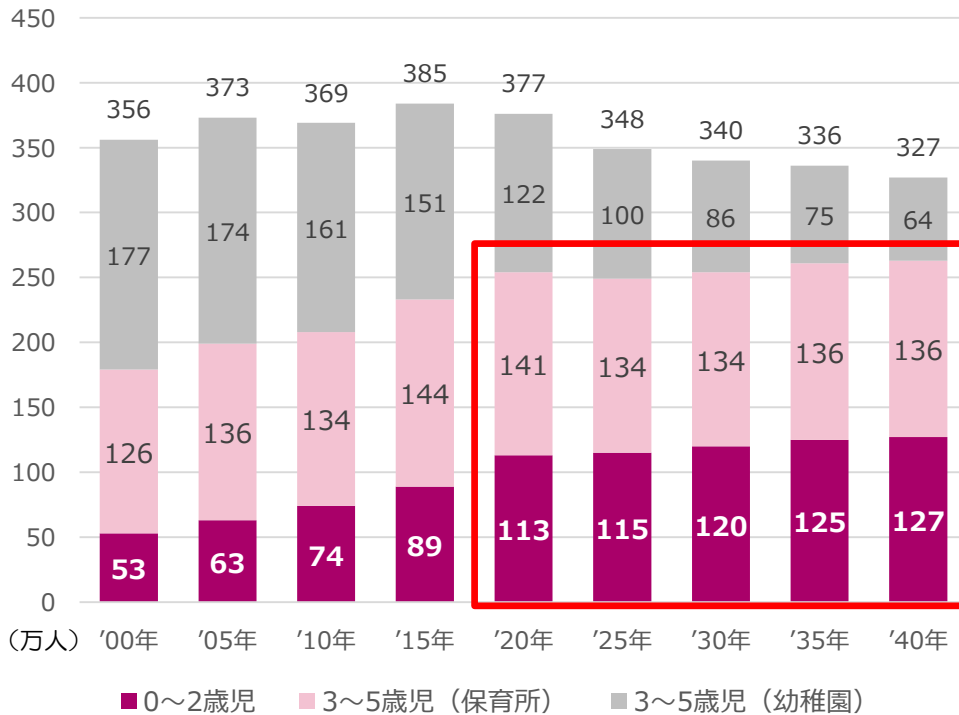
\* 出所：総務省「労働力調査」

\* 2010年までは旧基準

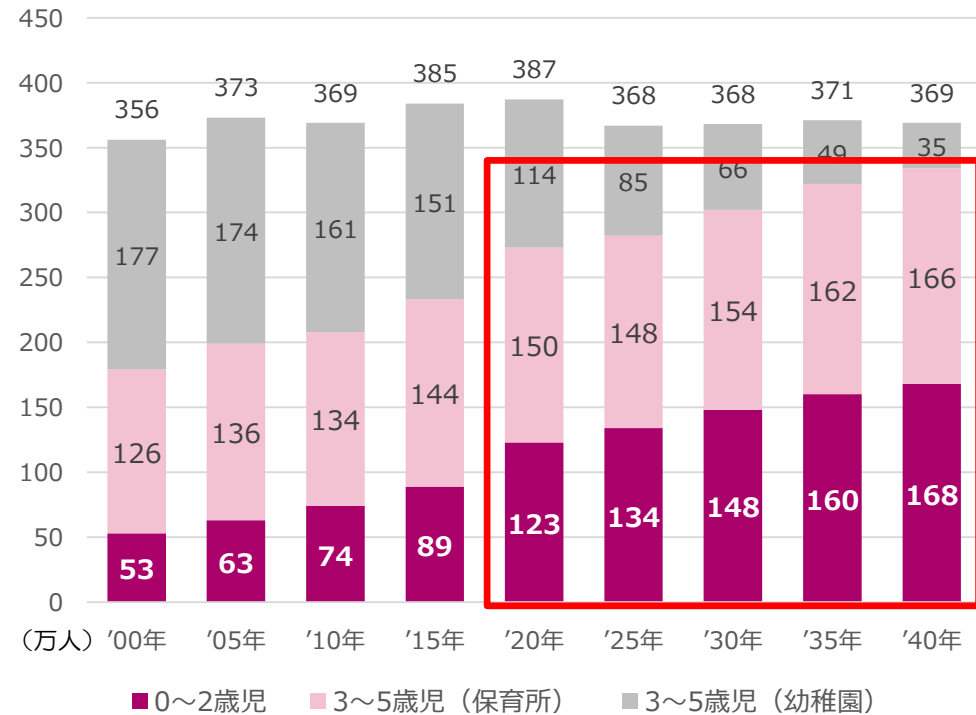
# 事業環境③ 女性の社会進出による保育所ニーズの高まり

- 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）

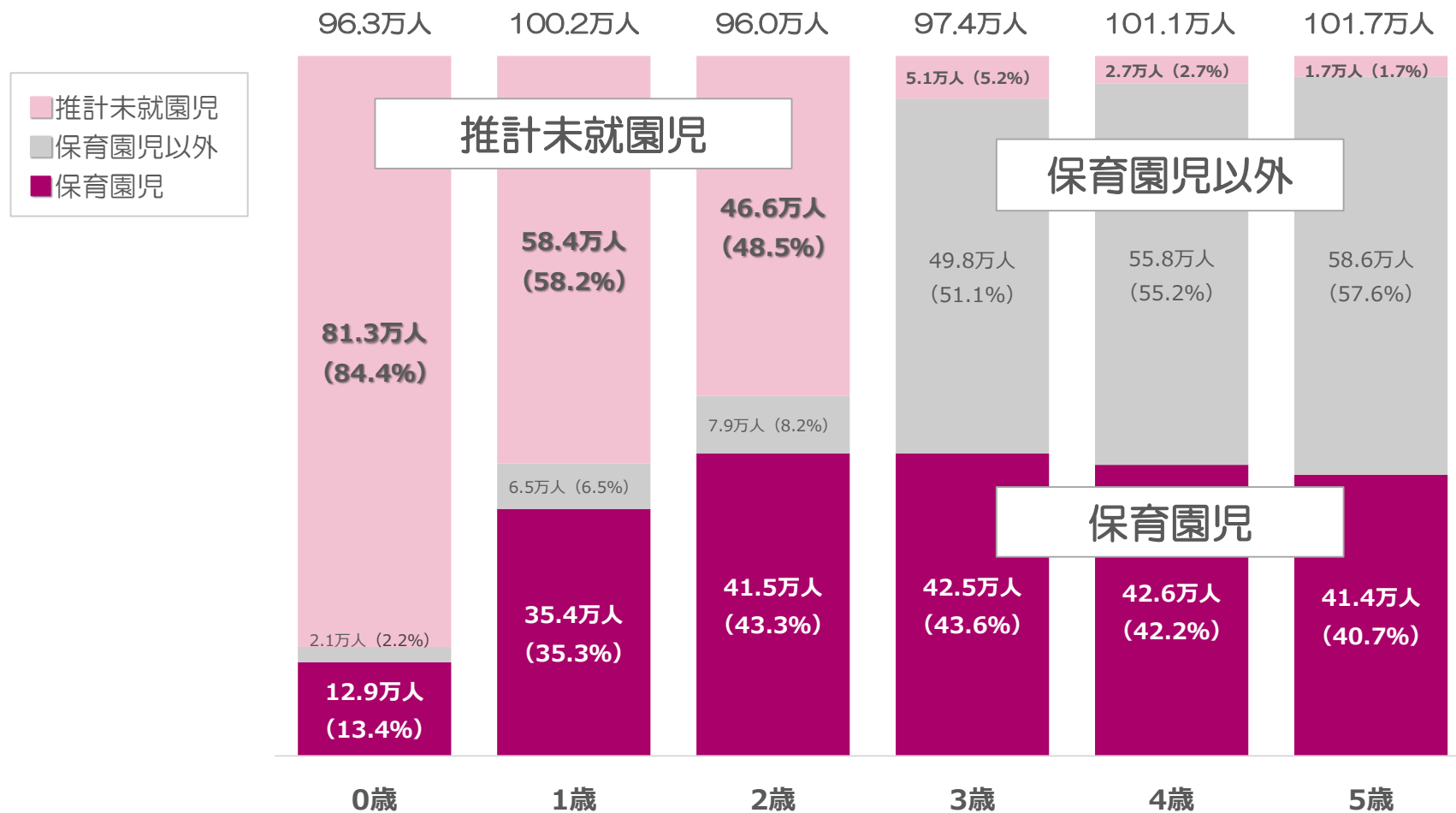


（出生中位・就業高位ケース）



## 事業環境④ 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）拡大が期待できるものと推察。



# 2020年12月期 連結業績予想（主力事業の拡大）

■ 公的保育事業、受託保育事業の施設数拡大により、21期連続増収見込み。受託保育事業において、新規に学童保育所を18施設開設予定（これまで取引のなかった自治体との新規取引開始）。ただし、利益面の減益見込み。公的保育事業における新規開設予定数は4施設。

⇒ 新規開設にかかるイニシャルの経費を織り込んでいるため。

■ 介護事業（デイサービス）にかかる数値計画は、本業績予想へは未反映。修正が必要と判断した場合は、速やかに開示。

■ その他における、高収益事業（派遣紹介、ベビー、テトテ）のブラッシュアップに注力。

(単位：百万円)	18年12月期 (実績)	19年12月期 (実績)	20年12月期 (予想)	対前期 増減額	対前期 増減率
<b>売上高</b>	<b>9,403</b>	<b>10,050</b>	<b>10,767</b>	<b>+716</b>	<b>+7.1%</b>
公的保育事業	5,697	6,064	6,507	+443	+7.3%
受託保育事業	3,245	3,551	3,765	+213	+6.0%
その他	477	446	520	+74	+16.8%
<b>営業利益 (営業利益率)</b>	<b>340 (3.6%)</b>	<b>485 (4.8%)</b>	<b>471 (4.4%)</b>	<b>△13 (△0.4pt)</b>	<b>△2.9%</b>
公的保育事業	478	663	619	△43	△6.6%
受託保育事業	181	176	209	+32	+18.6%
その他	11	7	86	+79	+1,084.1%
<b>経常利益</b>	<b>294</b>	<b>460</b>	<b>446</b>	<b>△14</b>	<b>△3.1%</b>
<b>当期純利益 (当期純利益率)</b>	<b>163 (1.7%)</b>	<b>287 (2.9%)</b>	<b>287 (2.7%)</b>	<b>+0 (△0.2pt)</b>	<b>+0.1%</b>

\* セグメント別売上高、営業利益は、セグメント間取引及び全社費用の控除前の数値。

# 2020年12月期 ①公的保育事業の新規開設拡大

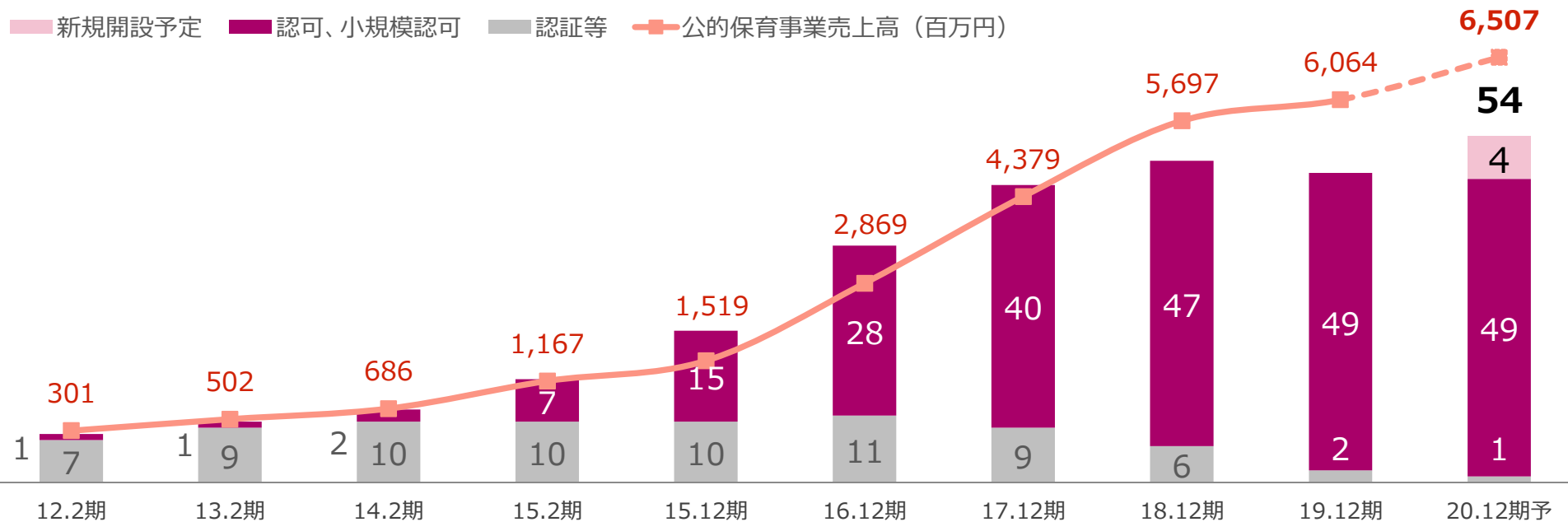
## ■ 積極的な補助金政策を採用する主要都市へ展開

- ◆ 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
  - **首都圏** 神奈川・埼玉・千葉
  - **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
  - 20/12期開園見込数4園（東京）

### 公的保育事業の売上高・施設数推移



# 2020年12月期 ②受託保育事業の新規受託拡大

## ■ 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

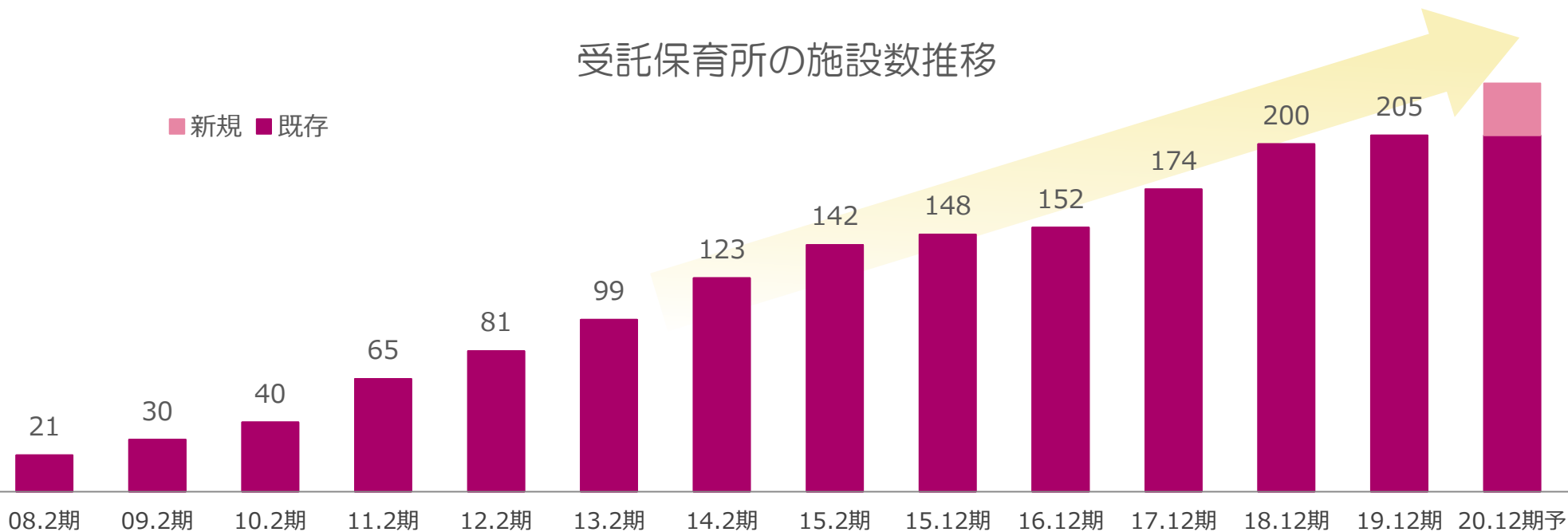
- ◆ 全国的に人材不足が深刻化する中、企業間の人材獲得競争が激化。
- ◆ 有能な女性を安定的に雇用するための手段として企業内保育所の開設ニーズは年々高まっている。
- ◆ 企業主導型保育所の施策を機に、受託保育ノウハウを有する当社への委託が急増。

### —— 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

■ 新規 ■ 既存





# 2020年12月期 収益性改善と質の向上（継続注力）

- 2019年12月期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）
  - AIを活用した保育士紹介・採用サイトからの人材確保経路の確立
  - 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

19.12期  
営業利益率  
4.8%

収益性の向上

# 2020年12月期 1株当たり配当について

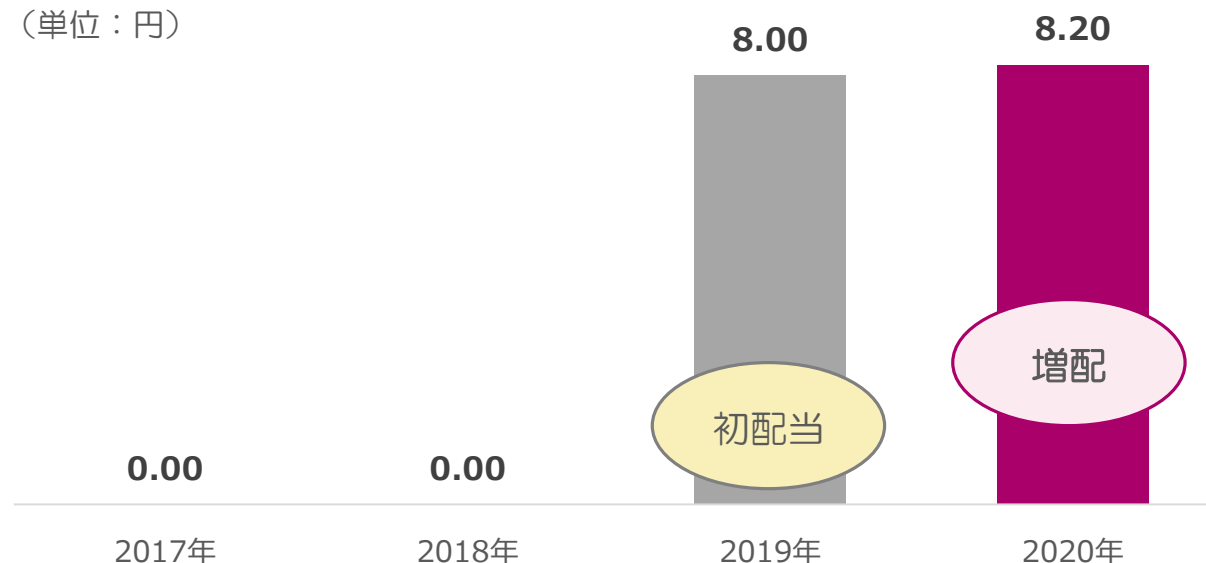
## <利益配分に関する基本方針>


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12月期の1株当たり配当は、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考慮し、1株当たり8.20円配当予定。

(単位：円)





「手の」ぬくもりまでも伝えたい

## Ⅳ. 中長期の経営戦略について

# 「 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

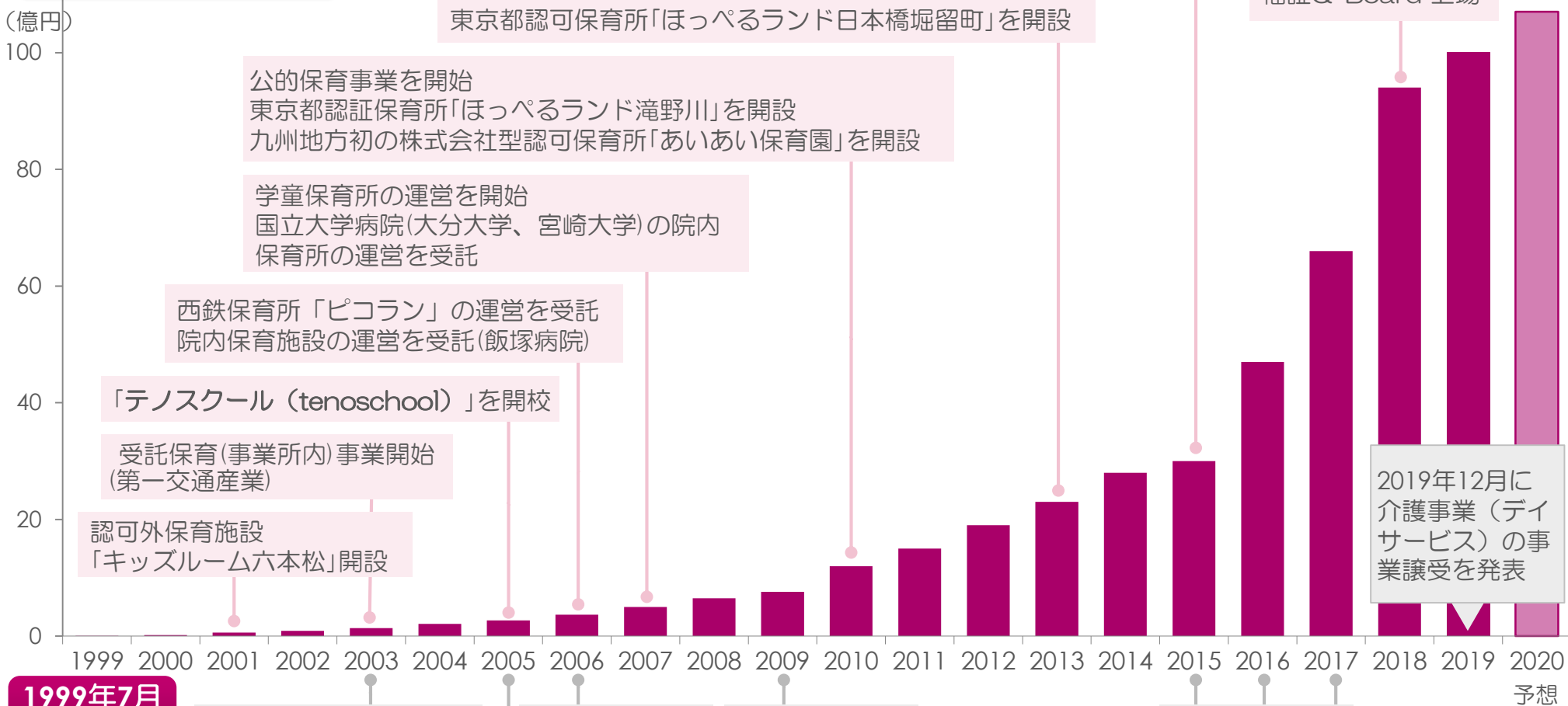
## 顧客・クライアント視点

- > 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

# これまでの20年

■ 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**20期連続**増収

## 売上高の推移



**1999年7月  
設立**

労働者派遣事業資格取得  
 商号を株式会社テノ・コーポレーションに変更  
 沖縄支店を開設  
 東京本部を開設  
 大阪支店を開設  
 株式会社テノ・サポート設立

ベビーシッターサービスやハウスサービスの提供を目的に、福岡県福岡市東区に有限会社ドワイトを設立

「株式会社テノ・ホールディングス（当社）」設立  
 2015年度は、単体決算および決算期変更のため10ヶ月決算






## 私たちの存在意義について

- 私たちは創業（1999年）以来、一貫して「女性のライフステージ」支援に注力してきました。また時代の流れとともに多様化するニーズを的確にとらえ、「テノ。」らしい（手のぬくもりまでも伝わるあたたかい）サービスの提供を、一生懸命行ってまいりました。
- 当社が担うべき役割や果たすべき責任は、今後ますます大きくなっていくものと見込んでおり、社会的な要請や多様化するニーズにしっかりと応えることができる企業集団となるべく、「teno VISION 2030」と、teno VISION 2030に基づく、「中期経営計画」を策定いたしました。

# テノ. グループのコア・コンセプト（利用者側）

- サービスの需要側に対して、育児をしても、家事をしても、介護をしてもなお、働き続けられるために、「いったい何が必要なのか」を基本として事業を展開。
- 時代が「テノ.」のコア・コンセプトにようやく追いついてきた。



	結婚	出産	育児	八面六臂	介護
ライフステージ					
ソリューション	ハウスサービス 人材派遣サービス	ハウスサービス 人材派遣サービス マザーリングサービス	公的保育 受託保育 イベント保育 ハウスサービス 人材派遣サービス ベビーシッター テノスクール	ハウスサービス 人材派遣サービス 介護サービス	ハウスサービス 人材派遣サービス 介護サービス

# テノ. グループのコア・コンセプト（働き手側）

- サービスの働き手（供給側）に対しても多様化するニーズに呼应しながら事業展開。

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



求職者



WEB



紹介

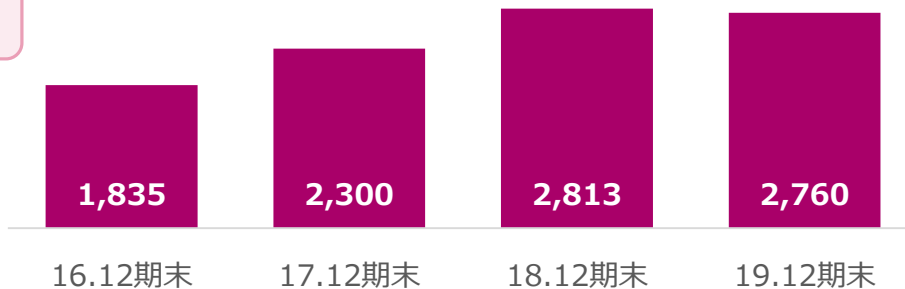
当社職員からの紹介含む



離職者

地方から3年限定で首都圏に派遣

従業員総数の推移（パート・臨時雇用含む）



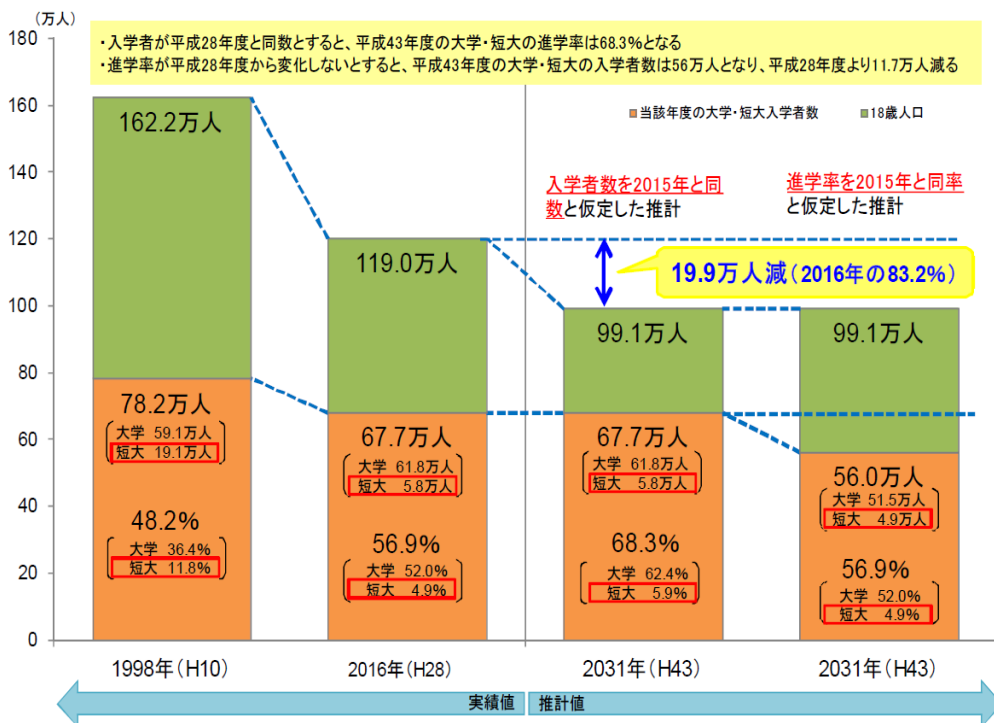


# ニーズに対応するにあたってのボトルネック

- 量的にも質的にも“人材”がボトルネックになる。大きな経営課題として認識。

## 入学者・新卒者全体の減少

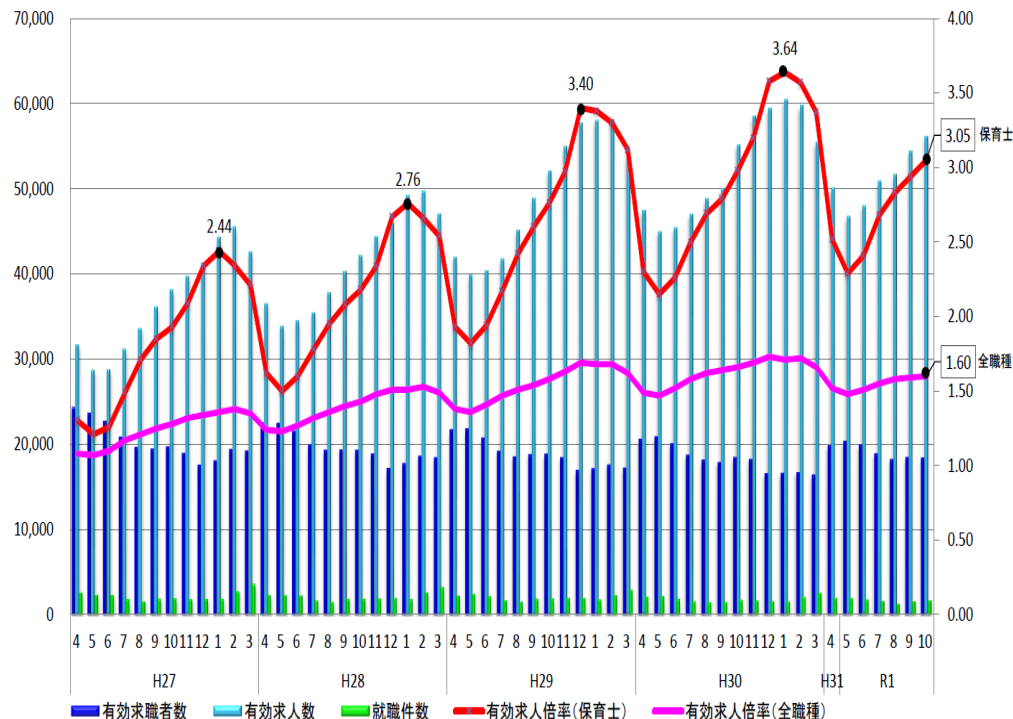
- ✓ 18歳人口は10年後に約20万人減（2016年比）
- ✓ 進学率が変わらないとした場合、**大学・短大の入学者は約12万人減**



(出所) 文部科学省2017年7月『短期大学の現状に関する参考資料』

## 保育士需給の継続的に逼迫

- ✓ 有効求人倍率は約3倍に上昇する傾向にある
- ✓ 保育士の求職者数は近年数百人程度の対前年比の減少が続いており、**保育士不足は今後も続く**



(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

# 「 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

# 中期経営計画（基本方針と重点施策）

## 方針

「**teno VISION 2030**」に向けた  
主力事業の安定成長と新規事業への取組み

## 重点施策

- 公的保育事業、受託保育事業における事業拡大（M&Aによる事業拡大も視野に）

- 「サービス品質」を追求、選ばれる施設づくり
- 人事制度と人材育成制度の一体改革に着手

- 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）

# 中期経営計画（重点施策について）

## 公的保育 受託保育 事業拡大

- 公的保育事業 ⇒ 毎年 4施設以上開設を目指す
- 受託保育事業 ⇒ 毎年10施設以上開設を目指す  
(またM&Aや業務提携によって+αに注力する)

## 選ばれる施設

## 人事関連改革

- 継続して現場のICT環境整備に注力  
利用者とのコミュニケーションツールとしても活用できる  
プラットフォーム化を推進
- 「職員向けeラーニング導入×人事評価体系の再構築」により  
テノ. グループの「サービス品質」を継続して追求
- テノ. グループで働く価値向上に向け福利厚生制度の充実

## 新規事業

## 将来投資

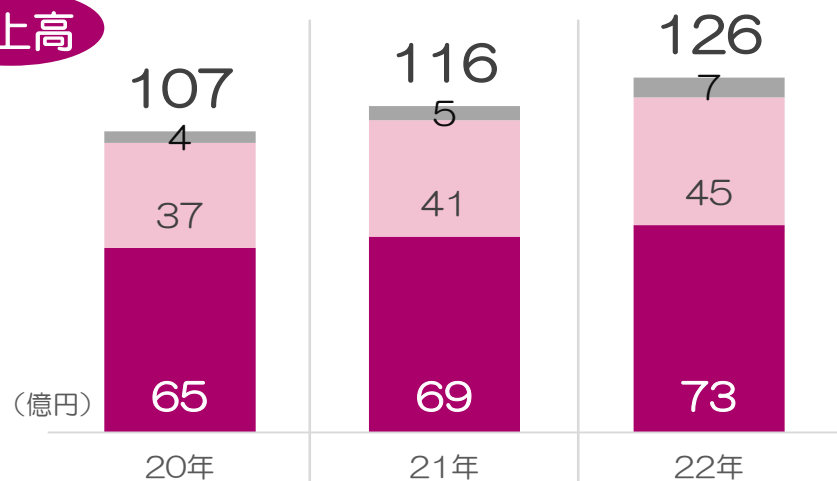
- 介護事業（デイサービス）への進出  
施設の安定運営を確認しながら、新規出店フェイズへの  
移行を適宜検討していく
- ベビーシッターサービスのブランディングに注力
- その他ベンチャー企業との接点作りを強化し、事業化へ

# 中期経営計画（2020～2022）

■ 業績目標（主力事業である保育事業は今後も継続して成長させる）

■ 公的保育 ■ 受託保育 ■ その他

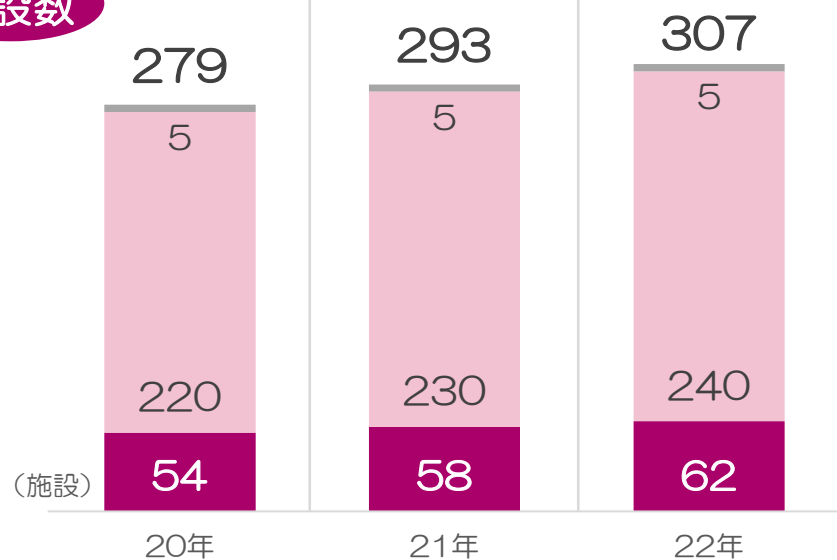
売上高



営業利益



施設数



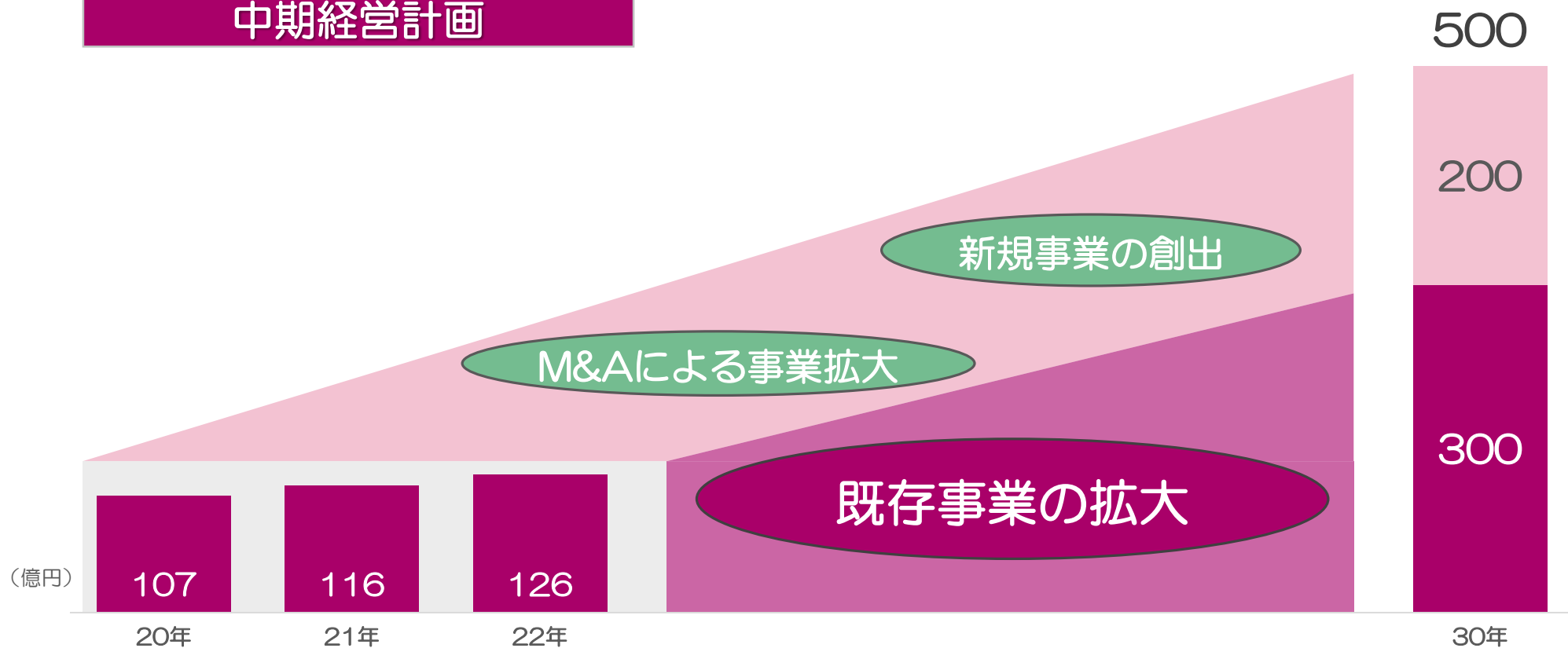
- 毎年、安定した新規開設数を維持。
- 既存施設の高い充足率を確保すべく、保育サービスの品質向上に注力。
- 現場本社職員の新卒採用をさらに強化。採用コストの抑制に継続して取り組む
- 高収益事業をかかえるその他セグメントの売上UPにも取り組む

# 中期経営計画（2020～2022）と長期ビジョン

- 2030年12月期、売上高500億円達成を目標に事業拡大に注力  
（既存事業と新規事業の創出及びM&Aによる事業拡大によって、実現を目指す）

## 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

## 財務戦略

### （資金調達）

- 投資資金は、事業利益＋外部資金調達を充当  
バランスシートの構成を考慮し、実施していく

### （配当性向）

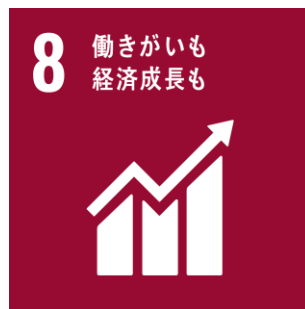
- 利益配分に関する基本方針に基づき、事業展開、  
内部留保、ステークホルダーへの利益還元等を、  
鑑み安定的な配当を実施していく

### （ROE）

- 上場企業平均、業界平均を参考にしながら、  
あるべき水準を追求  
参考：2018年 15.6% 2019年 17.6%

# SDGsへの取り組み

- 社会的課題の解決を成長機会と捉え、社会とともに持続的な成長を目指す



- 保育
  - 女性活躍推進、多様な働き方
  - 人材育成
  - 地域社会への貢献
- 上記をキーワードに、目標達成に向けた取り組みを実施していく





「手の」ぬくもりまでも伝えたい

## IV. APPENDIX (会社概要他)

# 会社概要・グループ概要

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	1,643名 (1,117名) [2019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

(株)テノ、ホールディングス  
(純粋持株会社)

**teno**  
GROUP

100%



(株)テノ、コーポレーション  
(連結子会社)

## ● 公的保育事業

- ・認可保育所運営、小規模認可保育所運営、認証保育所運営

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）の運営等

# 【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、大阪他に認可保育所・認証保育所等を運営

全国展開の認可保育サービス  
【ほっぺるランド】



35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】



2施設

小規模認可保育サービス  
【ほっぺるランド】



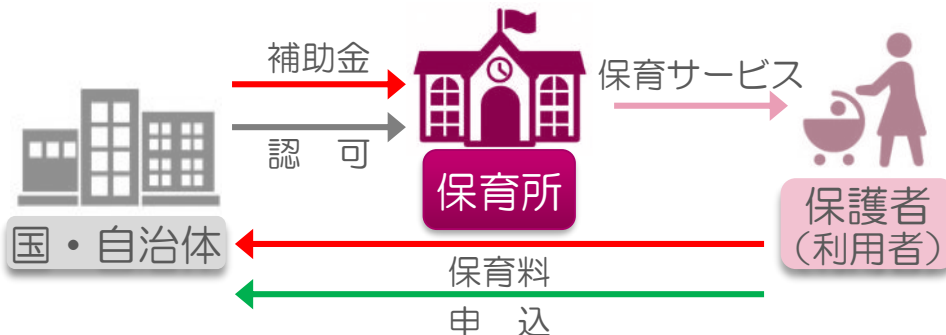
14施設

## ■ 「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

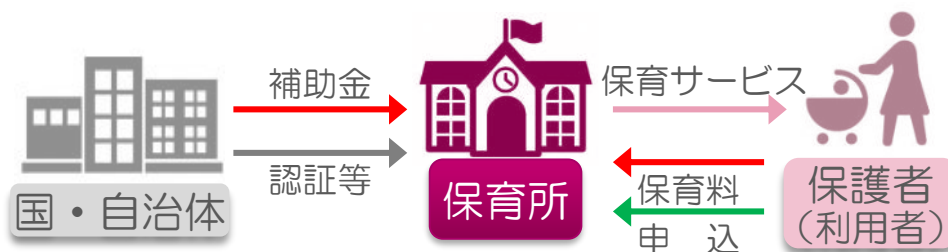
### 認可保育所

- 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

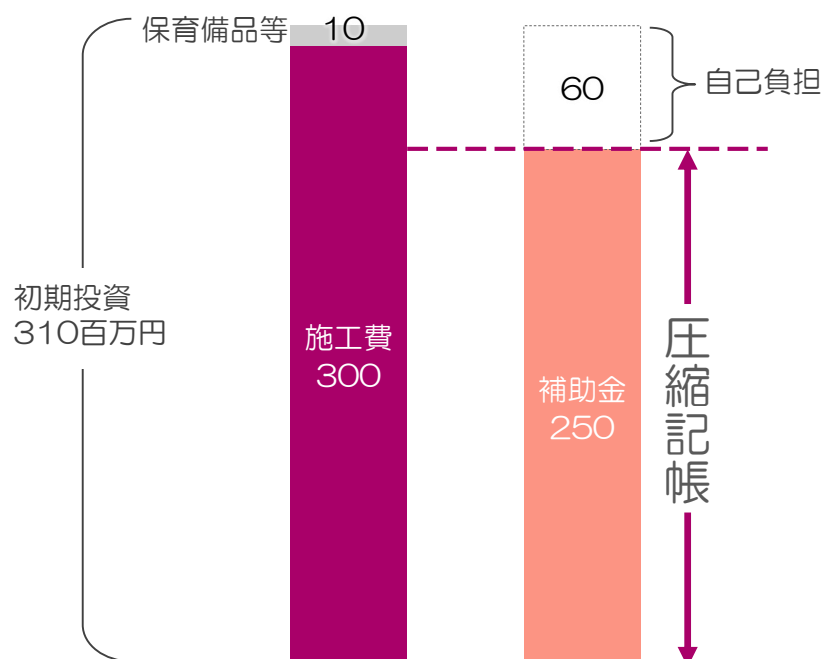


\* 施設数は2019年12月末現在

# 公的保育事業の収益モデル

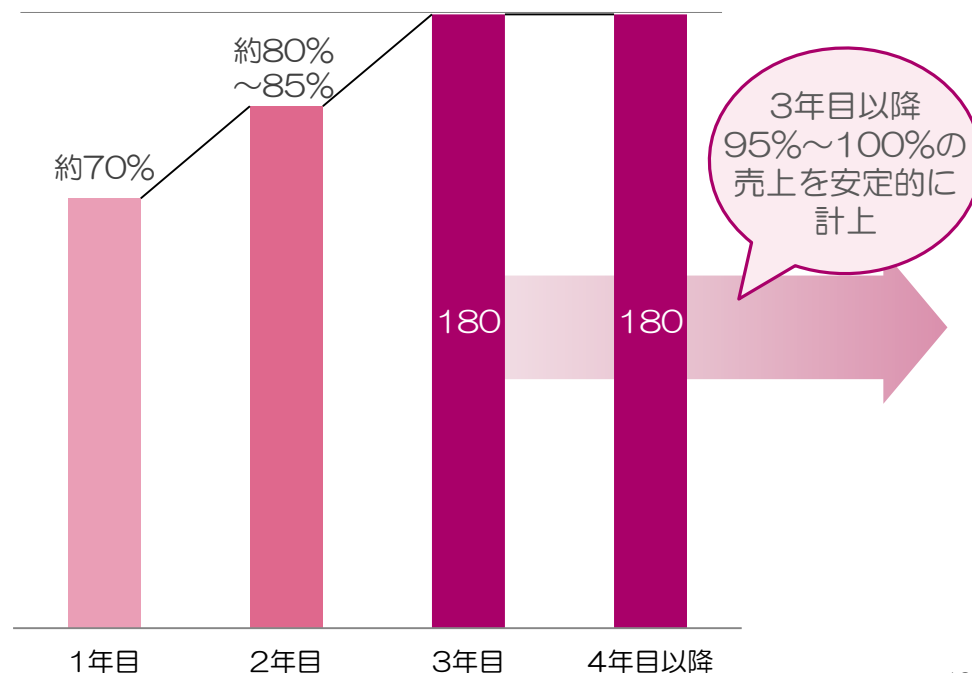
定員	100名程度
保育所運営スタッフ	園長1名、保育士12~14名、 看護師1名、調理師3名~4名、事務員1名
設備投資	あり

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】



141施設

放課後児童健全育成事業等  
【学童保育所等】



64施設\*

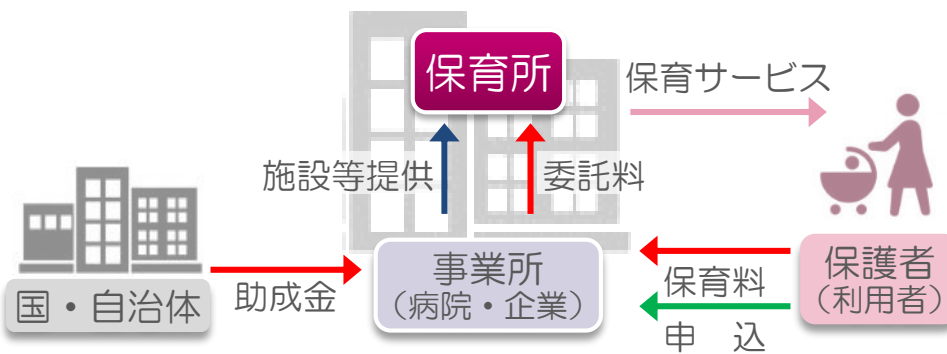
※わいわい広場を含む

## ■ 「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2019年12月末現在

# 受託保育所の収益モデル

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。



# 【その他（売上高全体の5%程度を占める）】

## ■ 女性のライフステージ全体をサポート

### 🏠 家庭総合サービス

産前産後のお手伝い  
マザーリングサービス



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



### 🎵 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



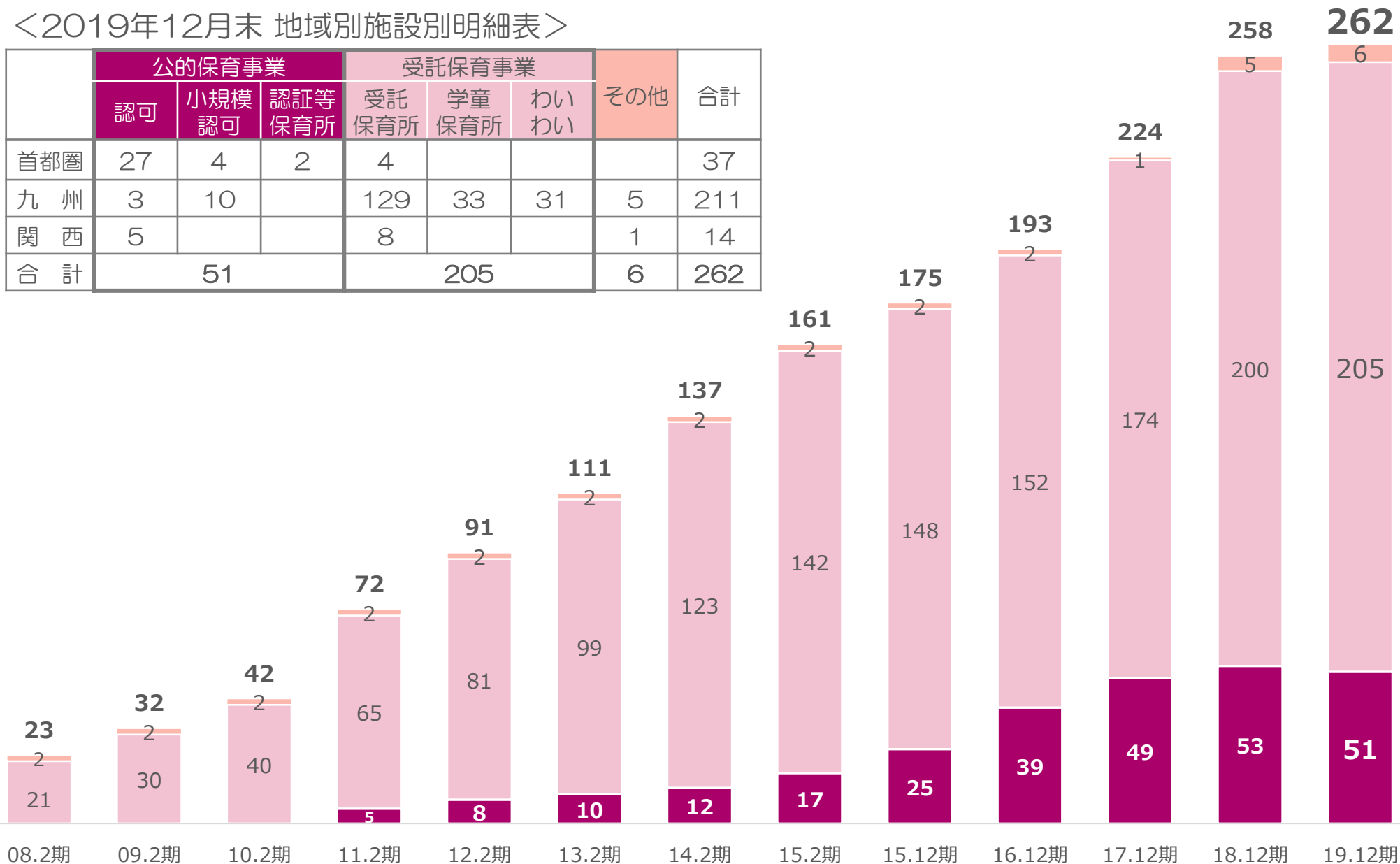
6施設

# 運営施設数の推移（セグメント別）

■ 首都圏、九州を中心に260施設以上の保育施設を運営

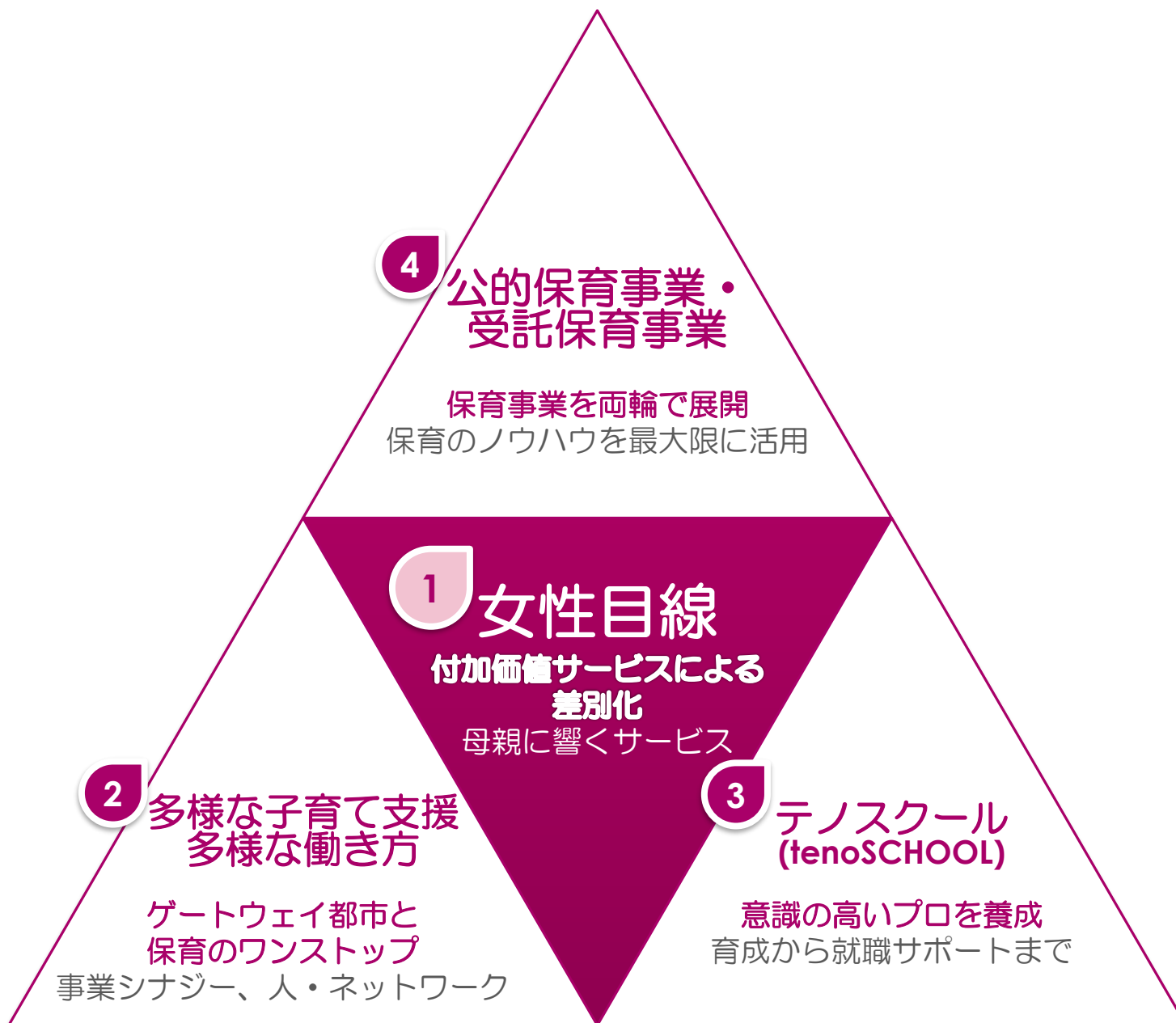
<2019年12月末 地域別施設別明細表>

	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	27	4	2	4				37
九州	3	10		129	33	31	5	211
関西	5			8			1	14
合計	51			205			6	262





# テノ。ホールディングスの「特長」と「強み」



# 特長と強み① 女性目線～本物の保育

- 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

# 特長と強み① 女性目線～子育て支援

- 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



産んで  
良かった！！

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



「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）

地方から3年限定で  
首都圏に派遣

当社職員からの  
紹介含む

1,835

2,300

2,813

2,760

16.12期末

17.12期末

18.12期末

19.12期末

求職者

WEB

紹介

離職者

# 特長と強み③ テノスクール (tenoSCHOOL)

- 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

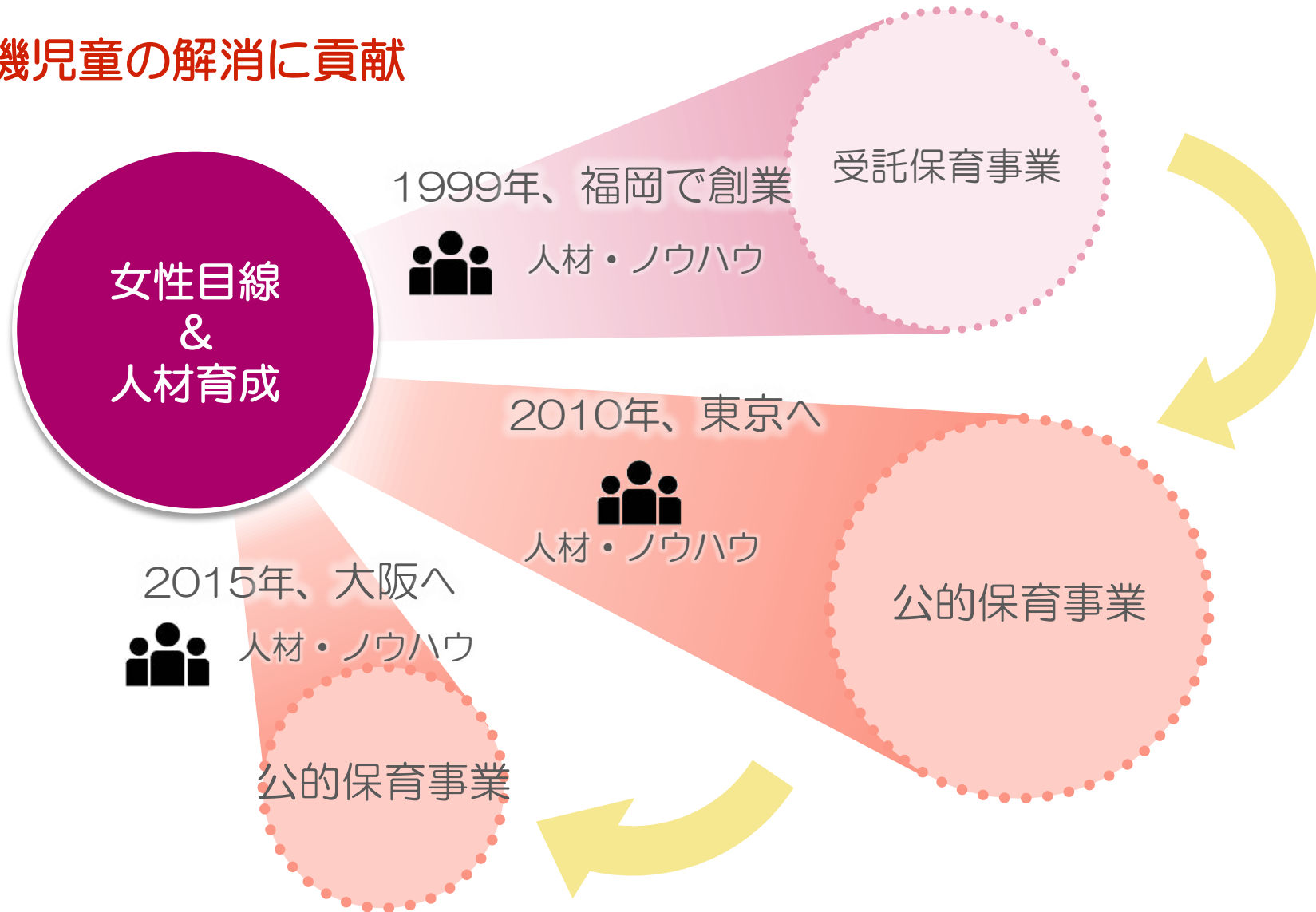
アルバイト

面接・採用後の登録先：(株)テノ。サポート



# 特長と強み④ 公的保育所と受託保育所を両輪で展開

## 待機児童の解消に貢献



# 開設補助金会計について

- 公的保育事業の開設補助金については、直接減額方式を採用

## 【圧縮記帳（直接減額方式）とは】

「国庫補助金や火災による保険金などの金銭を受けて固定資産を購入した際、その購入価額から補助金の額を直接控除した額で固定資産を計上する」

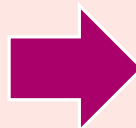
## 【直接減額方式の特徴】

- 取得資産が圧縮されることで取得資産の法定耐用年数に亘り、減価償却費が減額される
- 補助金相当額分を取得した資産から控除後に、資産計上するため、BSのスリム化が図れる

## 直接減額方式採用の理由

不採用に  
した場合

- ▲ 保育園新設数による単年度利益への影響
- ▲ 固定資産が取得価額で計上
- ▲ 減価償却費負担が大



直接減額方式を採用しない場合には、保育園新設数による補助金収入の多寡が単年度収益を大きく歪めてしまうため、当社はこの影響を排除し、本来の安定した収益力を示すため、直接減額方式を採用しています。

## 免責事項およびご注意

- 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