



2020年2月13日（証券コード：7037）

株式会社テノ。ホールディングス

「teno VISION 2030」及び  
「中期経営計画」の策定について

**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。



## 経営理念（私たちの存在意義）

- 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。

- 「teno VISION 2030」 について
- 「teno VISION 2030」 達成に向けた取組みについて
- 中期経営計画（2020～2022）策定について
- APPENDIX

# ■ 私たちが中長期的に目標とすべき理想像について

- 「teno VISION 2030」について
- 「teno VISION 2030」達成に向けた取組みについて
- 中期経営計画（2020～2022）策定について
- APPENDIX

# 「 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

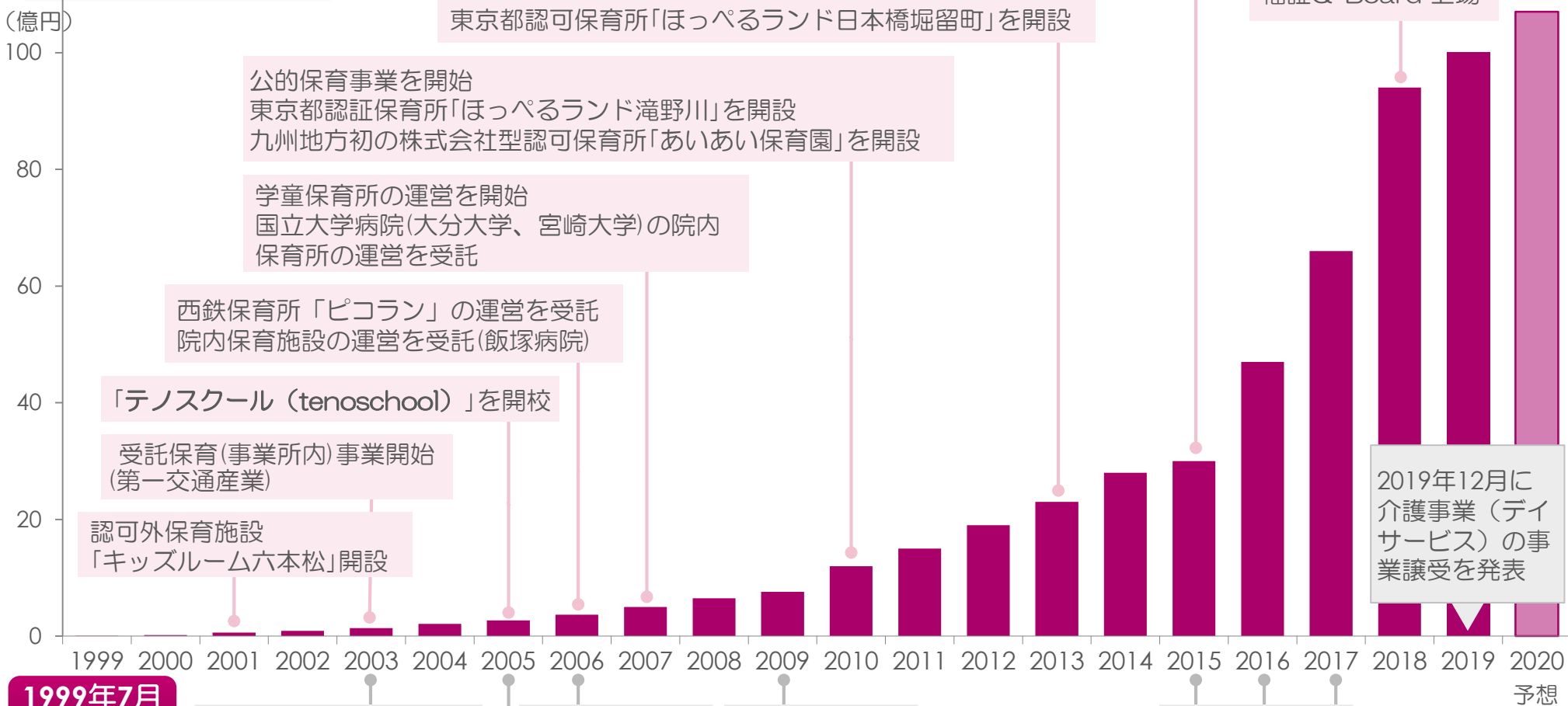
## 顧客・クライアント視点

- > 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

沖縄支店を開設

東京本部を開設

大阪支店を開設

商号を株式会社テノ・コーポレーションに変更

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

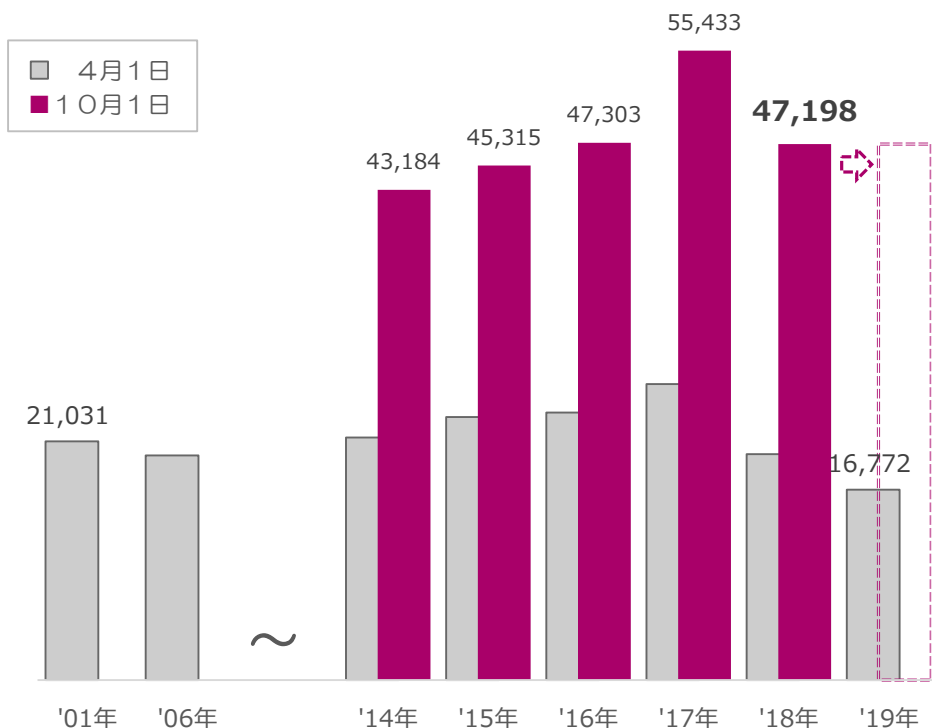


# 現在の経営環境（待機児童と政府の取組）

## ■ 待機児童の現状と待機児童解消に向けた取組

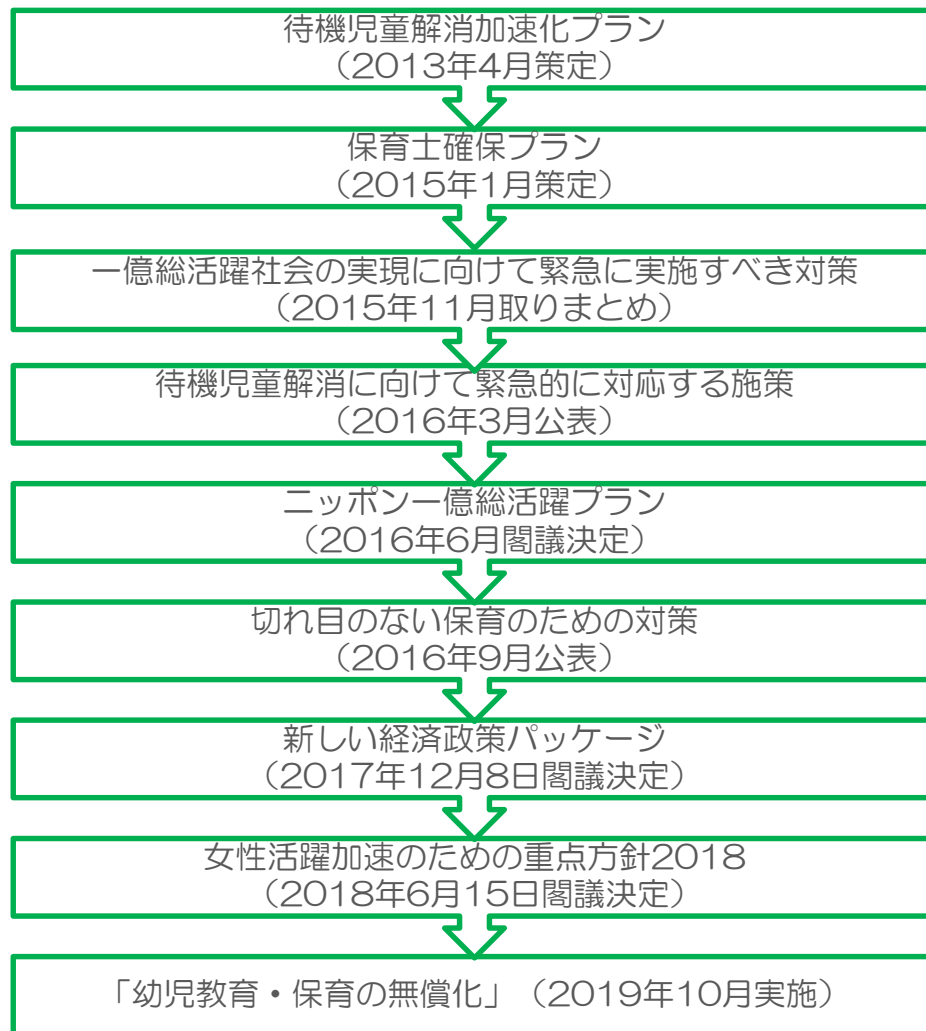
### 待機児童数の推移（2001年～）

- 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

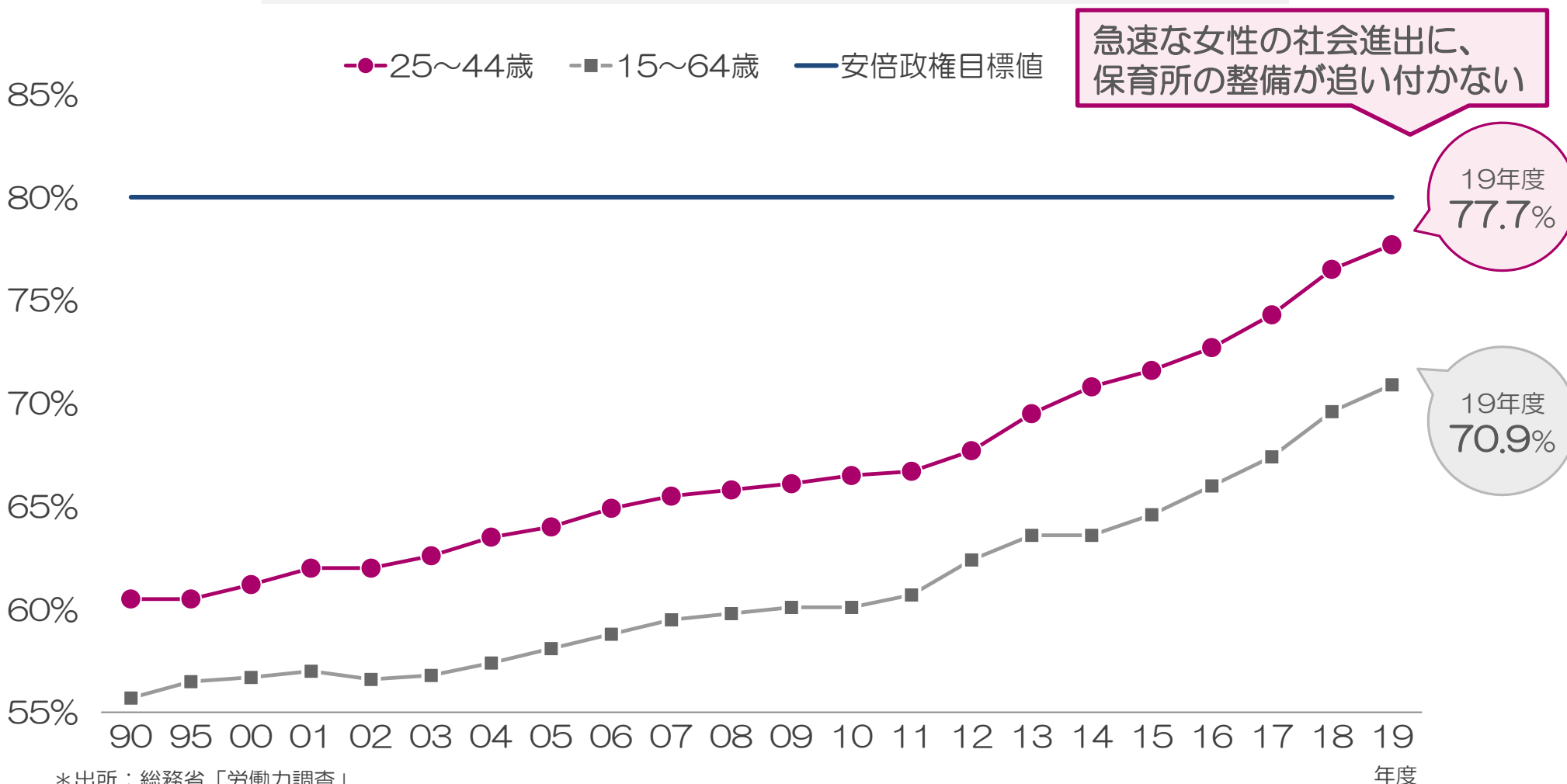
### 待機児童解消に向けた取組



# 現在の経営環境（女性就業率の推移）

■ 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



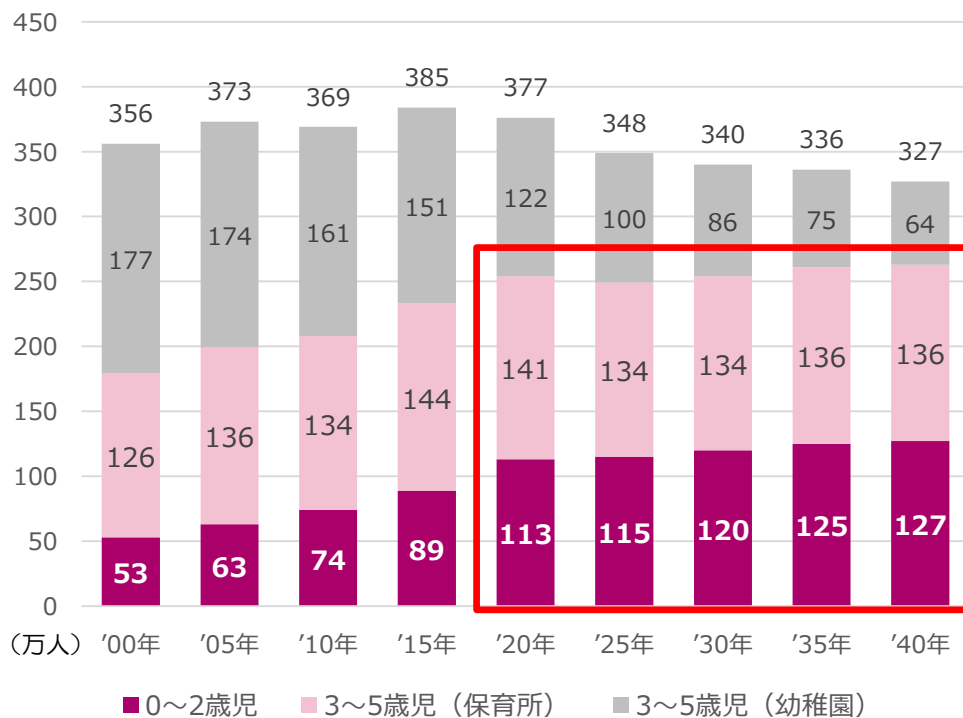
\* 出所：総務省「労働力調査」

\* 2010年までは旧基準

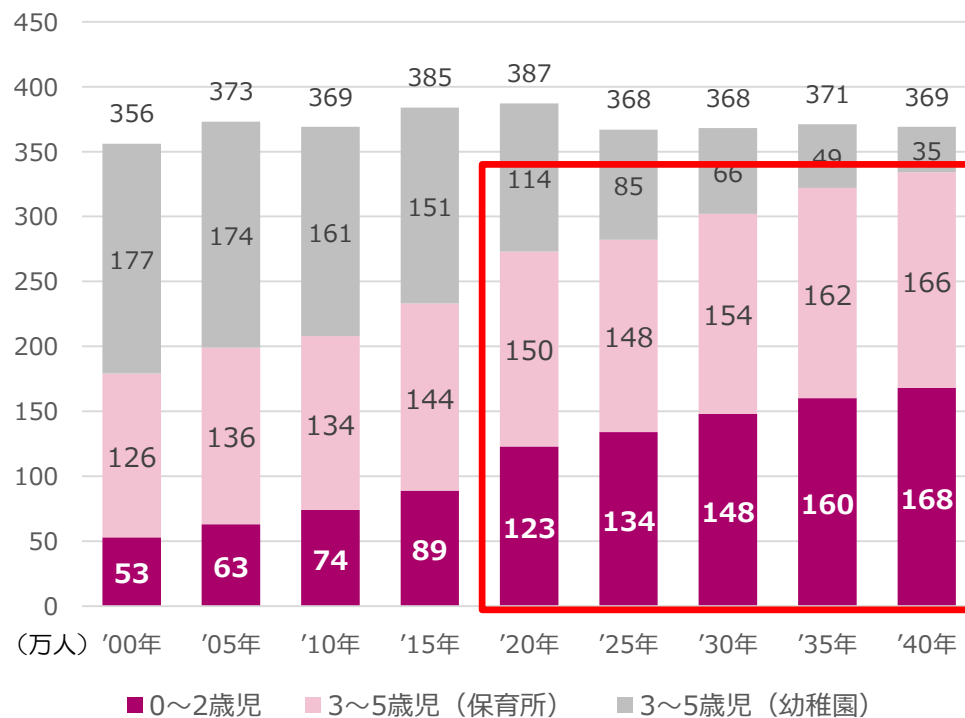
# 保育事業にかかる経営環境と今後の見通し

- 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）



# 今後10年とさらにその先（3つのファクター）

■ 人口構成、女性の社会進出、働き方の変化によって主力である保育市場は左右される

## 5歳以下人口\*1

人口構成

2020		2030	
0-2歳	277.8万人	0-2歳	247.2万人
3-5歳	292.7万人	3-5歳	251.6万人

✓ 保育の主な対象となる5歳以下の人口は約 **70万人減少**する。

✓ **当面は**さらなる女性の社会進出により、保育所ニーズは保たれる。  
 ✓ ただし人口構造の大きな変化により、ニーズは**いずれ減少**に転じる可能性がある。

## 母親の就業率と保育所希望者比率\*2

女性社会進出

2020			2030		
就業率	末子0-2歳	39.6%	就業率	末子0-2歳	48.2%
	末子3-5歳	53.7%		末子3-5歳	60.0%
保育希望率	末子0-2歳	41.6%	保育希望率	末子0-2歳	50.3%
	末子3-5歳	50.3%		末子3-5歳	56.6%

✓ 就業する母親は約 **7-8%増える**。  
 ✓ 保育所を求める家庭は約 **6-9%増える**。

## 働き方・労働環境の変化

働き方の変化

2020	2030
テレワークの推進*3 週1日終日在宅就業10% ロボット/RPAの普及 民間から自治体の導入へ	テレワークの推進 より柔軟な在宅就業環境 AI等の普及 49%の労働がAIに*4

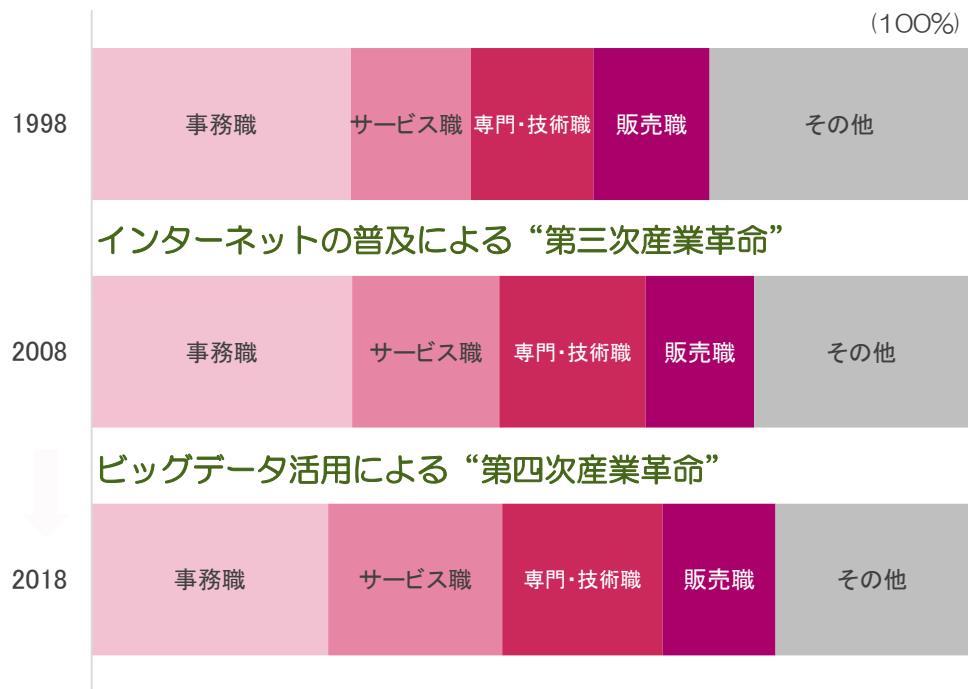
✓ 将来の**働き方や就業者に求められる役割の変化**は、保育に対するニーズの変化につながる。

\*1 国立社会保障・人口問題研究所2017年推計（出生中位・死亡中位推計値）\*2 日本総研2017年『2040年までの保育ニーズの将来展望と対応の在り方』中位推計  
 \*3 2017年5月閣議決定「世界最先端IT国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」\*4 2015年12月株式会社野村総合研究所発表

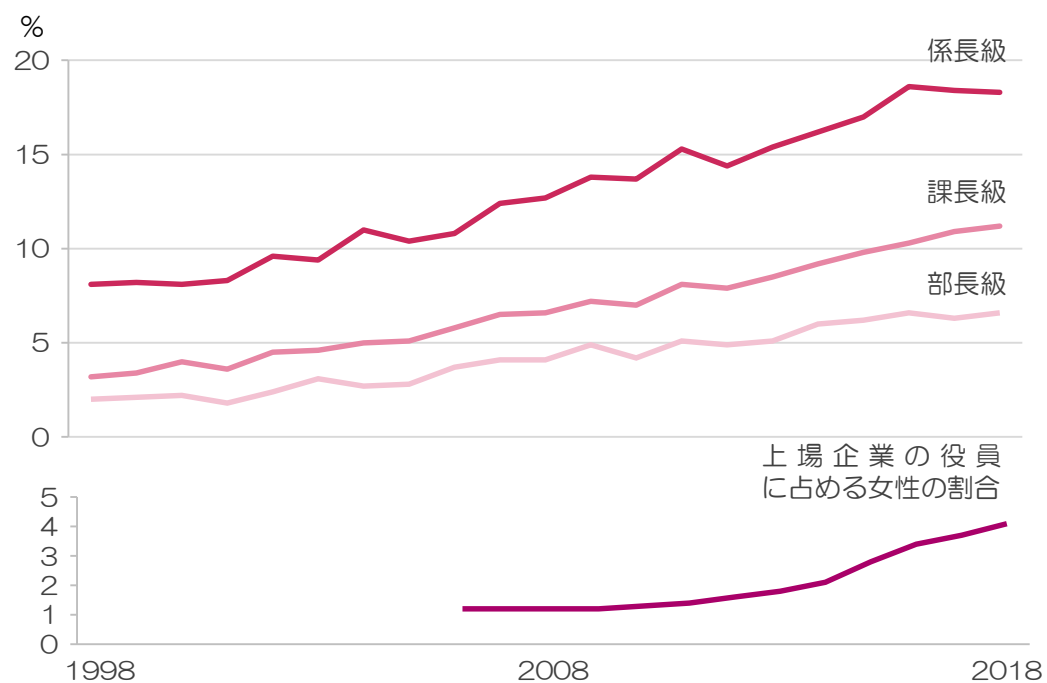
# 今後10年とさらにその先（女性の就業・役職）

■ 働くスタイルは変われども、女性は働き続け、重要性は増加し続ける

女性の就業職業の変化



女性の役職の変化








- ✓ “革命”とも称される大きな経済産業構造の変化を経ても、女性の就業職業にはほとんど変化はない。
- ✓ 20年後も、働き方やツールは変わっても、**女性が従事するに適した職種は存在し続ける**と考えるのが自然。

- ✓ 女性の就業職業に大きな変化がないのに対し、女性の所属**組織における重要性**は増加し続けており、保育に対するニーズの変化に影響を及ぼす重要な要素になると考えられる。

# 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

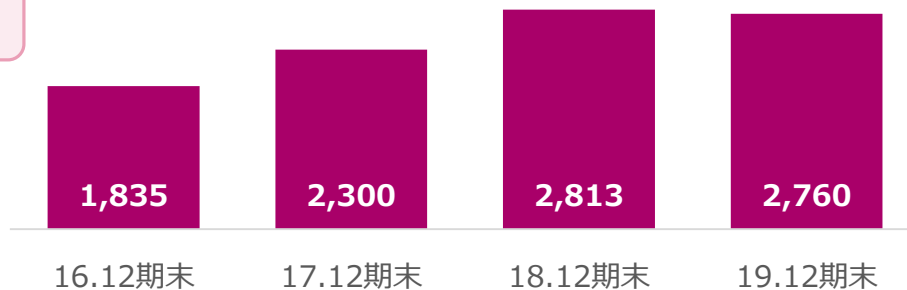
当社職員からの紹介含む



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）

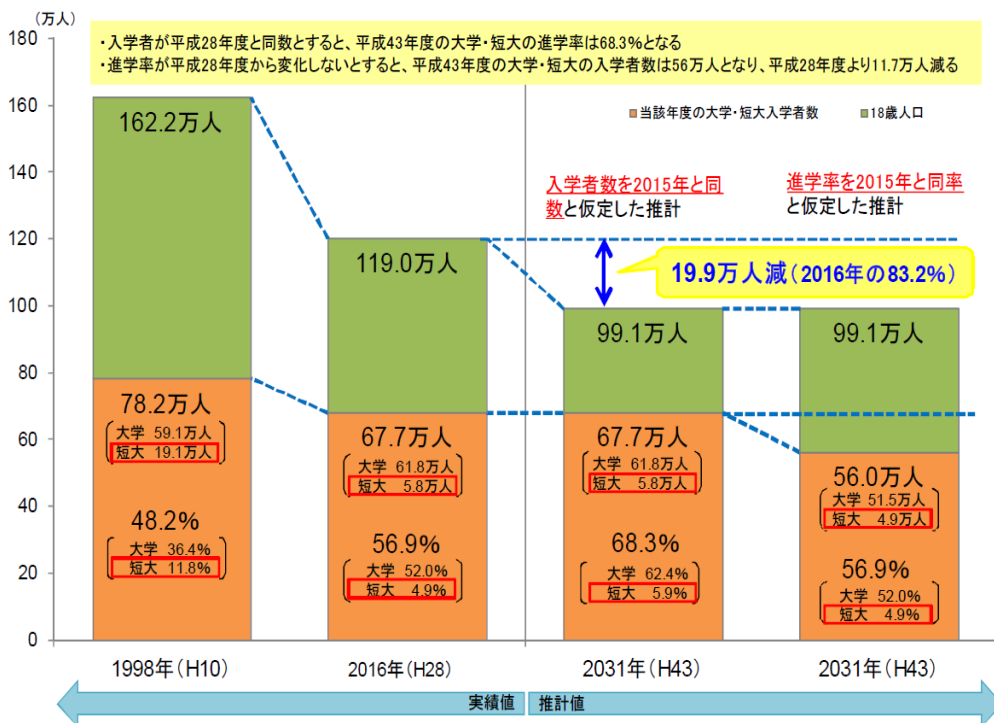


# ニーズに対応するにあたってのボトルネック

- 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

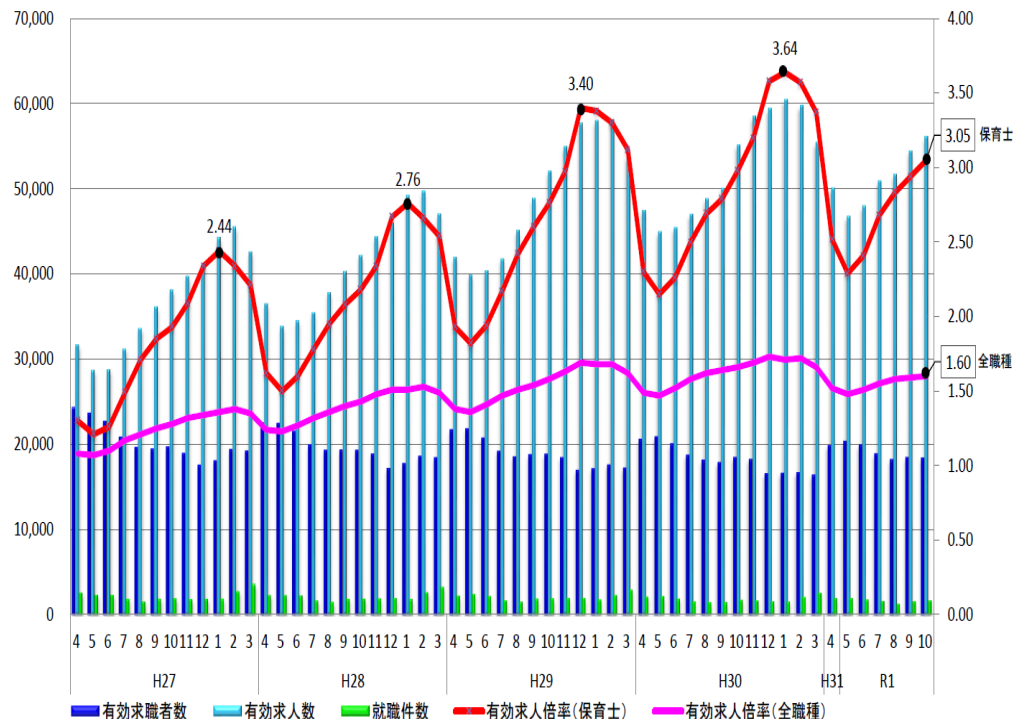
- ✓ 18歳人口は10年後に約20万人減（2016年比）
- ✓ 進学率が変わらないとした場合、**大学・短大の入学者は約12万人減**



(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

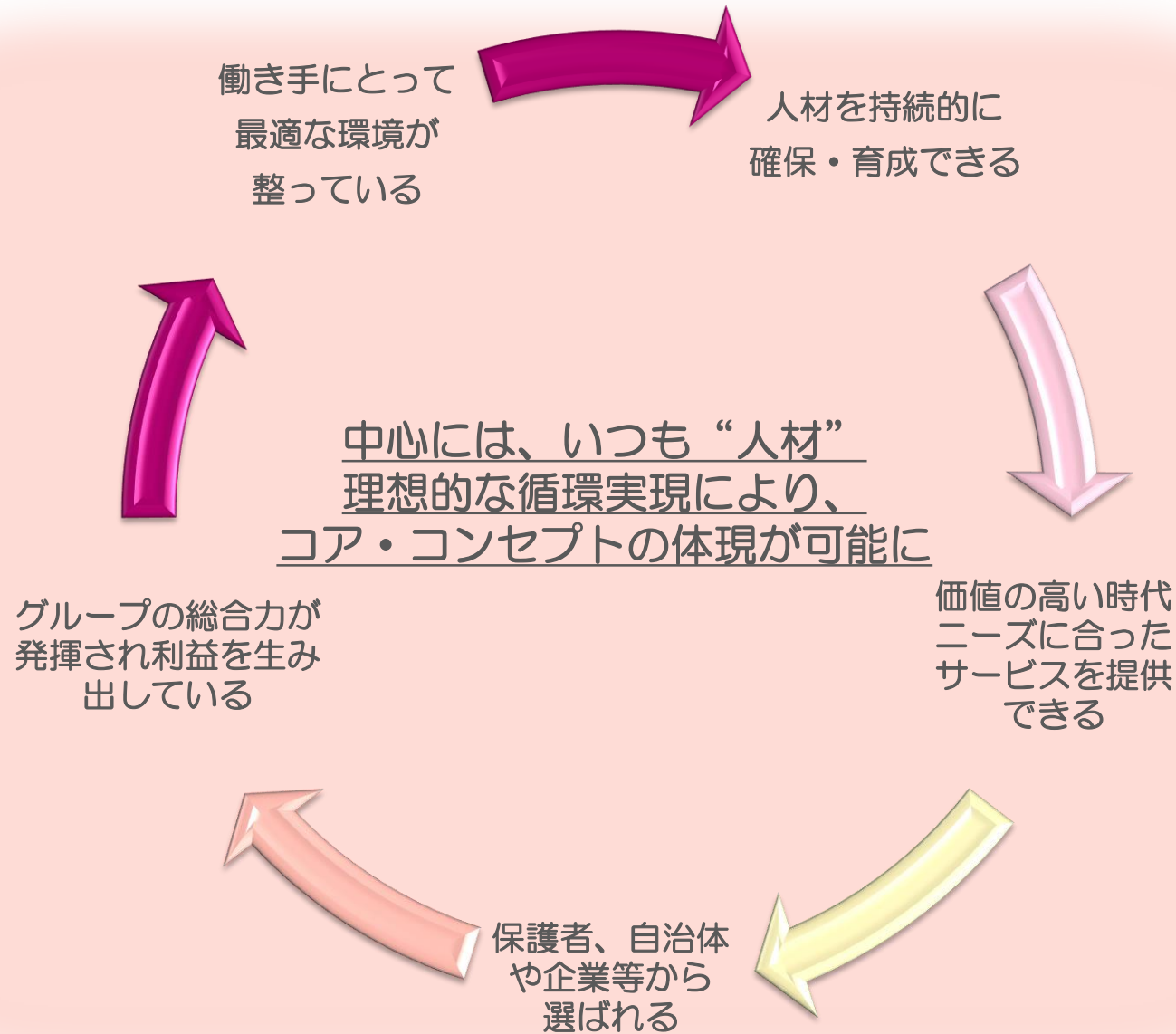
- ✓ 有効求人倍率は約3倍に上昇する傾向にある
- ✓ 保育士の求職者数は近年数百人程度の対前年比の減少が続いており、**保育士不足は今後も続く**



(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」



# ボトルネックを解消するための理想的な循環（サイクル）



- 「teno VISION 2030」 について
- 「teno VISION 2030」 達成に向けた  
取組みについて
- 中期経営計画（2020～2022）  
策定について
- APPENDIX

# 「teno VISION 2030」達成に向けて

## ■ 現状と理想像のギャップの解消していく

【理想像】  
人材を持続的に  
確保・育成できる

- 一人一人の児童に向き合える環境整備を継続
- 現場に対してICT機器を引続き積極的に導入

- 人材の成長を促す等級・評価・報酬・育成体系の再構築

- 自己実現をサポートする人材育成制度整備

【理想像】  
価値の高い時代  
ニーズに合った  
サービスを提供  
できる

- コア・コンセプトに応じた事業ポートフォリオの見直し
- サービスレベル別のブランド形成

- サービスレベルに沿った人材の成長
- 適材適所を可能にする人材育成プログラム整備

- サービス品質の維持向上のためナレッジ・マネジメントシステムの導入

【理想像】  
保護者、自治体や  
企業等から選ばれ  
る

- テノ、グループの理念を価値化するための一貫した広報戦略

- グループビジョンの共有  
育児をしても、家事をしても、介護しても働き続ける社会を作る

- グループミッションの共有  
女性のライフステージを応援し続ける

# 「teno VISION 2030」達成に向けて

- 現状と理想像のギャップの解消していく

【理想像】  
グループの総合力が  
発揮され利益を  
生み出している

- 人材処遇向上の源泉となる収益事業の強化と創出
- 規模の経済と高収益モデルの両輪を実現する

【理想像】  
働き手にとって最  
適な環境が整って  
いる

- ステークホルダーへの適切な利益還元

- 働き手一人一人が活躍できる場へ
- 自己実現可能な職場づくり

# 「teno VISION 2030」達成に向けて

最初の目標とする

働き手にとって  
最適な環境が  
整っている

人材を持続的に  
確保・育成できる

中心には、いつも“人材”  
理想的な循環実現により、  
コア・コンセプトの体現が可能に

グループの総合力が  
発揮され利益を生み  
出している

価値の高い時代  
ニーズに合った  
サービスを提供  
できる

保護者、自治体  
や企業等から  
選ばれる

# teno VISION 2030に基づく中期経営計画の策定

- 「teno VISION 2030」について
- 「teno VISION 2030」達成に向けた取組みについて
- 中期経営計画（2020～2022）策定について
- APPENDIX

# 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

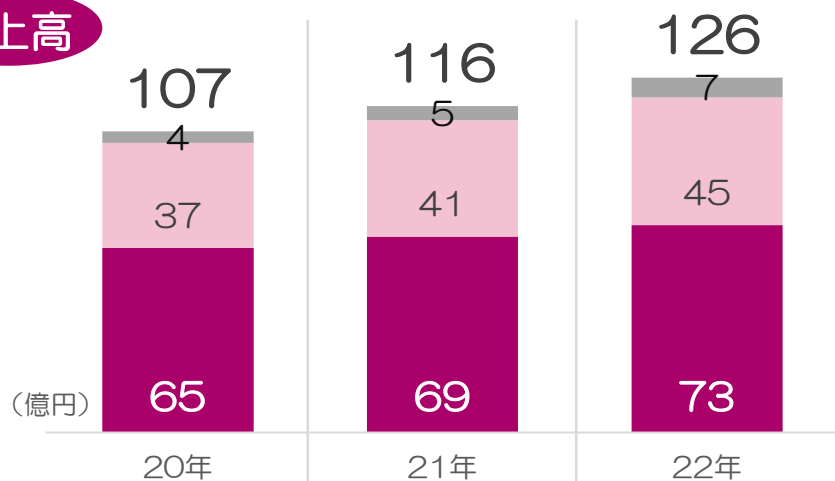


# 中期経営計画（2020～2022）

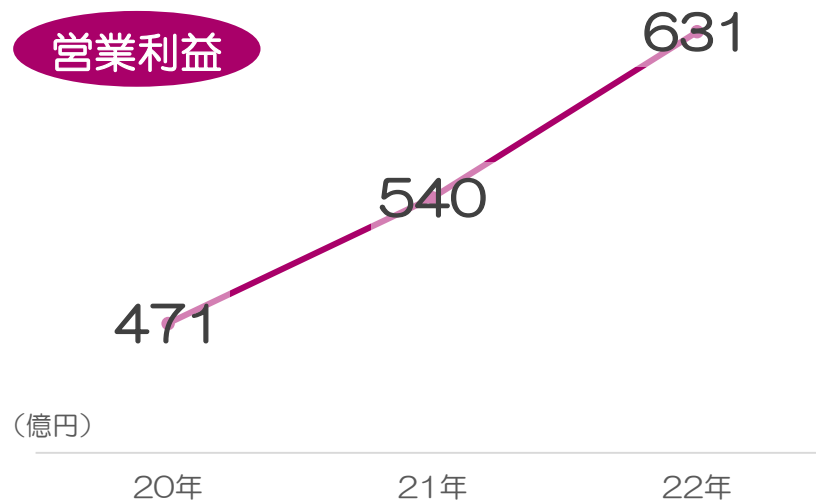
■ 業績目標（主力事業である保育事業は今後も継続して成長させる）

■ 公的保育 ■ 受託保育 ■ その他

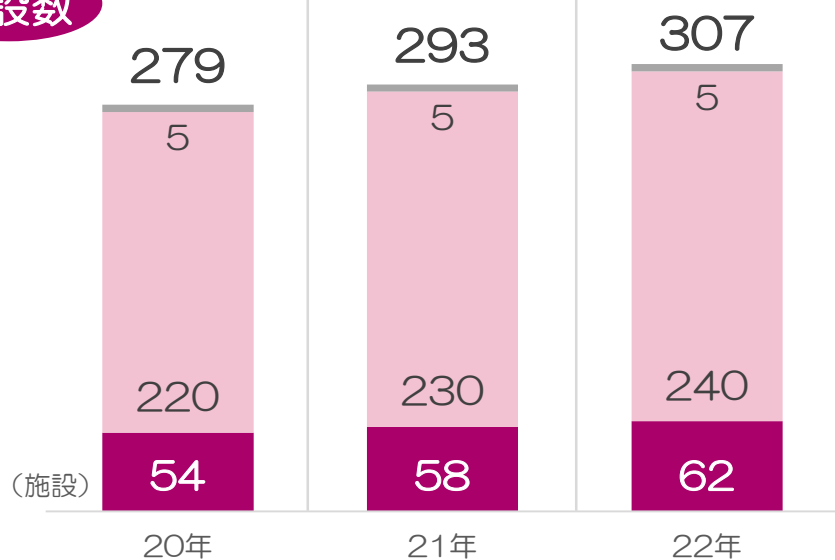
売上高



営業利益



施設数



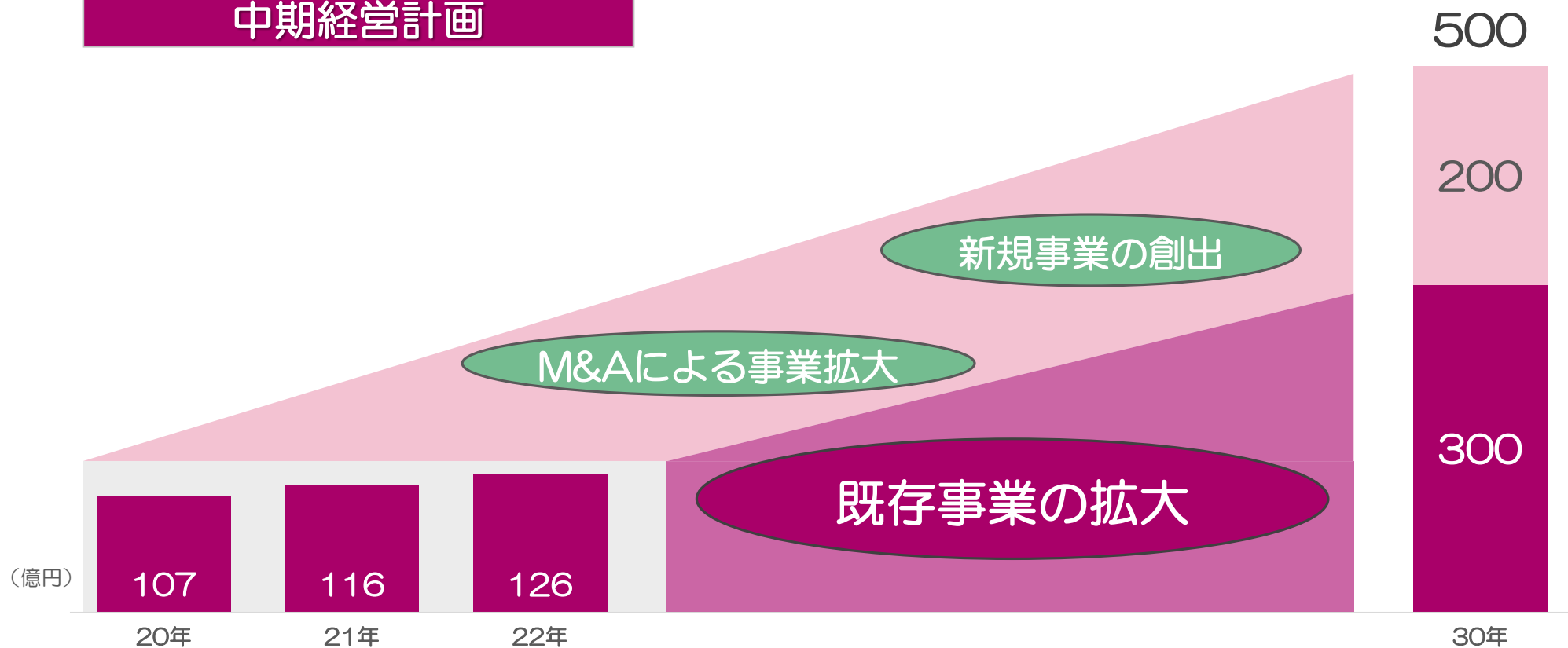
- 毎年、安定した新規開設数を維持。
- 既存施設の高い充足率を確保すべく、保育サービスの品質向上に注力。
- 現場本社職員の新卒採用をさらに強化。採用コストの抑制に継続して取り組む
- 高収益事業をかかえるその他セグメントの売上UPにも取り組む

# 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

- 「teno VISION 2030」 について
- 「teno VISION 2030」 達成に向けた取組みについて
- 中期経営計画（2020～2022）策定について
- APPENDIX

# 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】



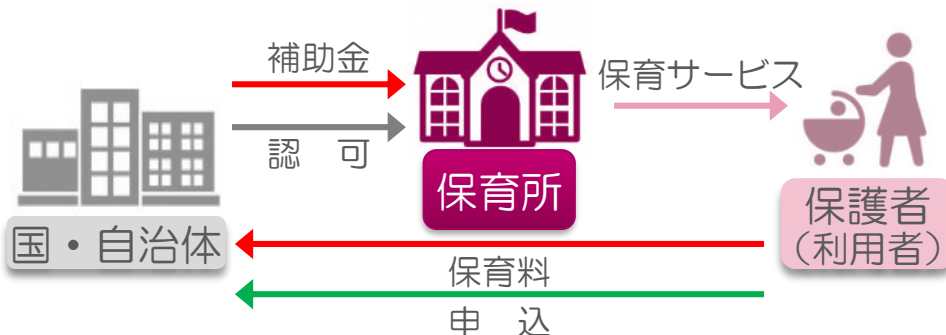
14施設

## ■ 「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

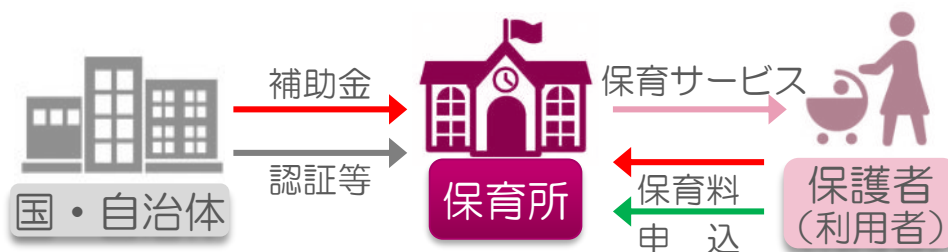
### 認可保育所

- 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

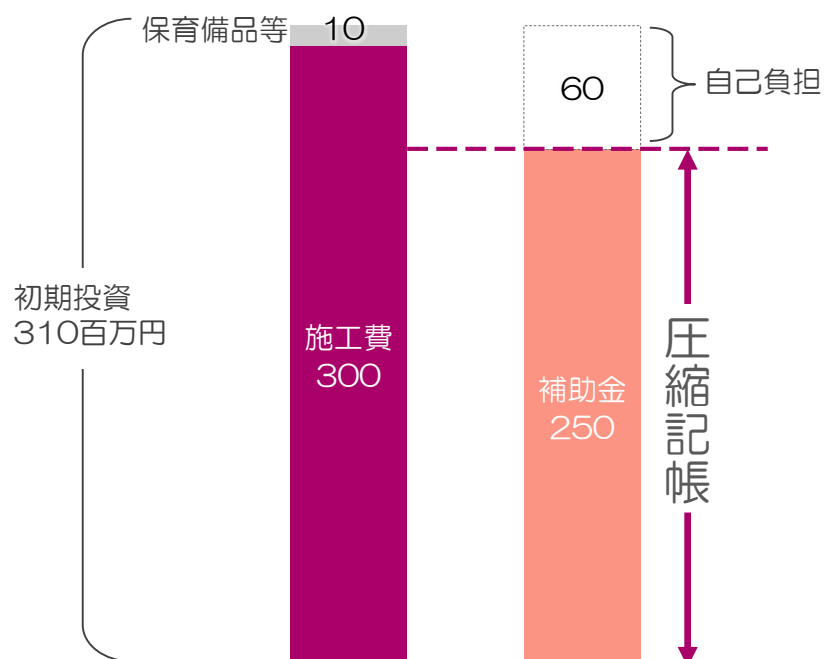


\* 施設数は2019年12月末現在

# 公的保育事業の収益モデル

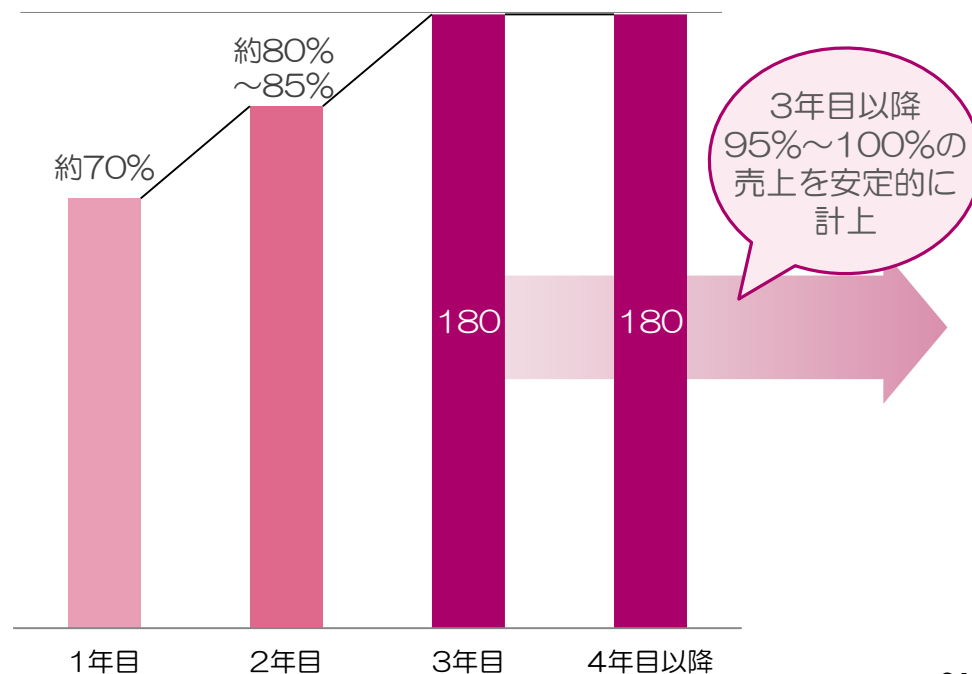
定員	100名程度
保育所運営スタッフ	園長1名、保育士12~14名、 看護師1名、調理師3名~4名、事務員1名
設備投資	あり

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\*

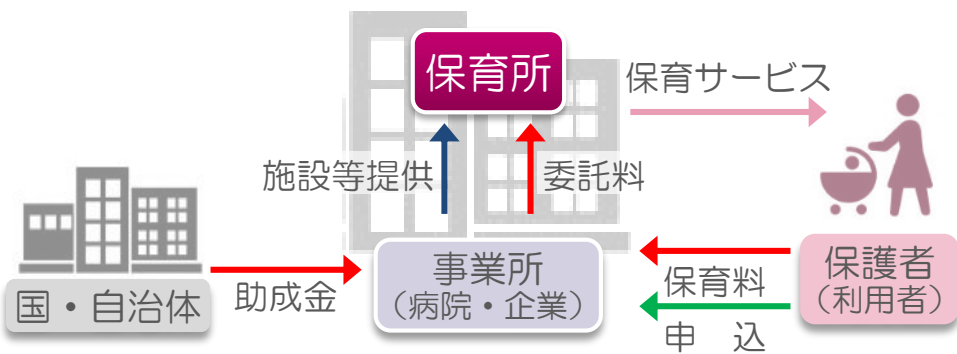
※わいわい広場を含む

## ■ 「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

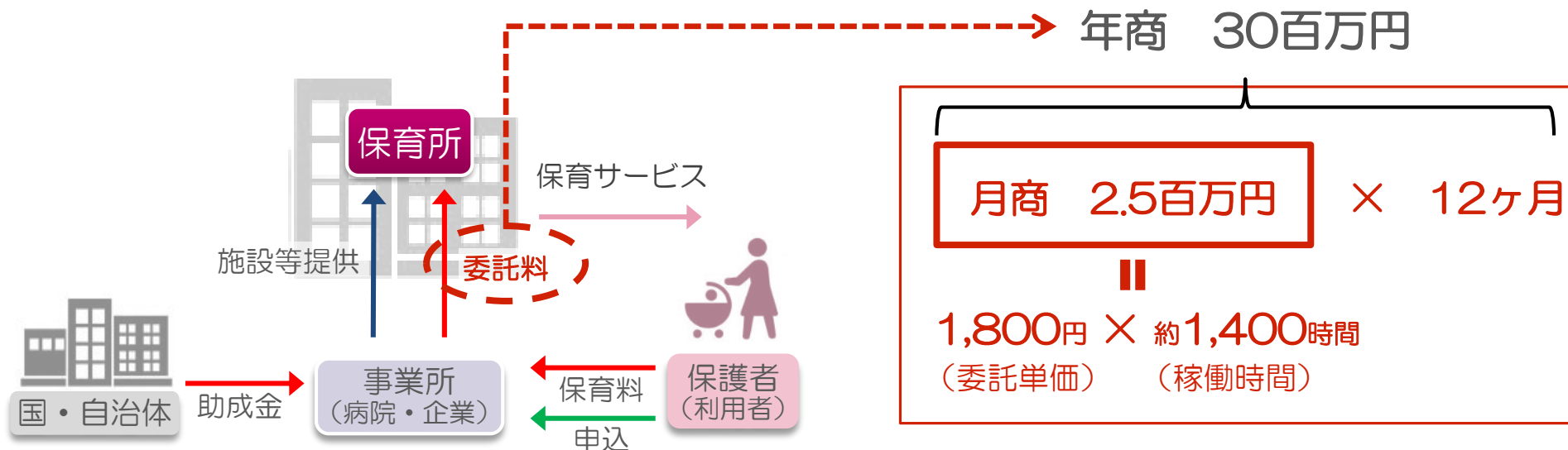


\*施設数は2019年12月末現在

# 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



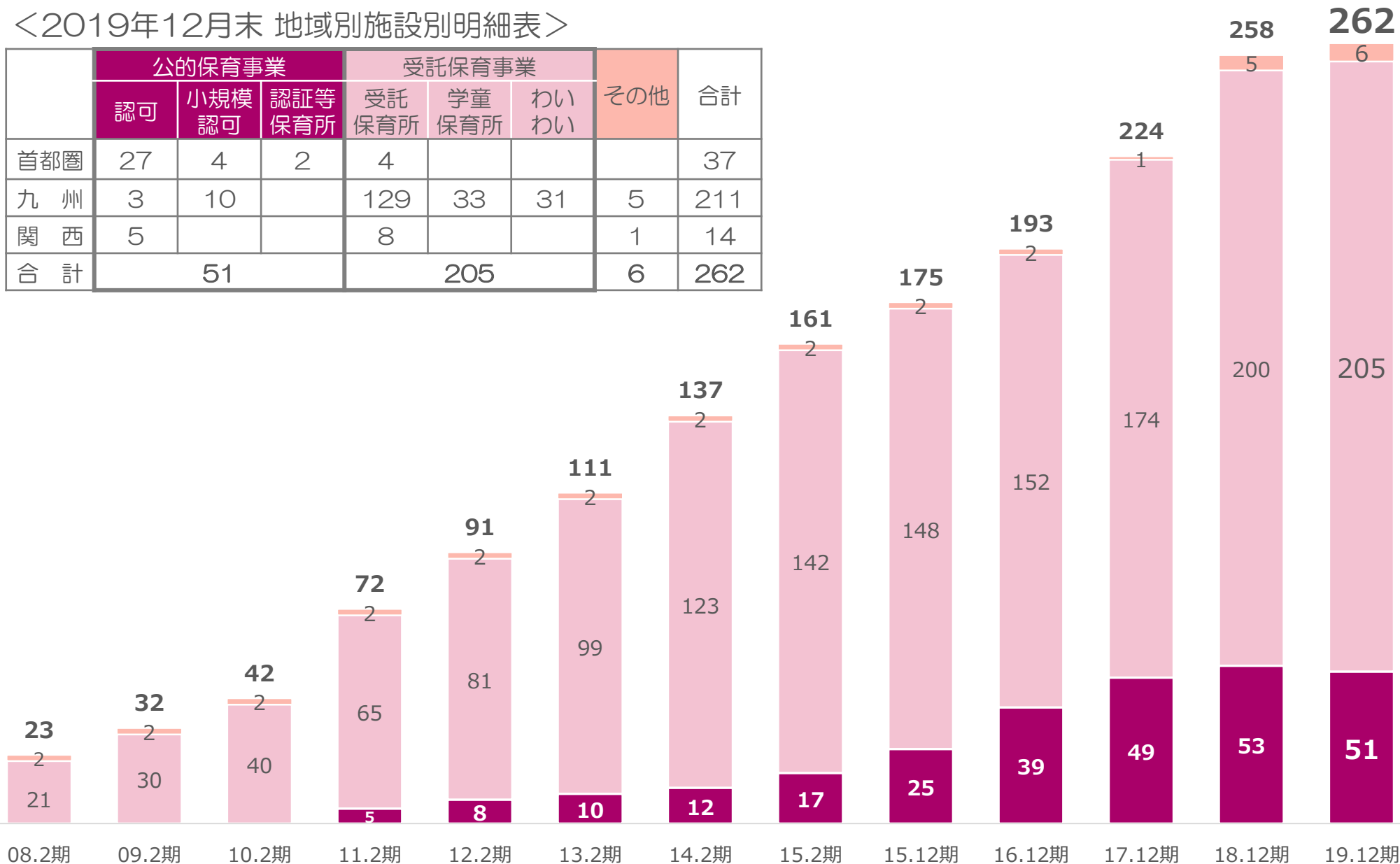
6施設

# 運営施設数の推移（セグメント別）

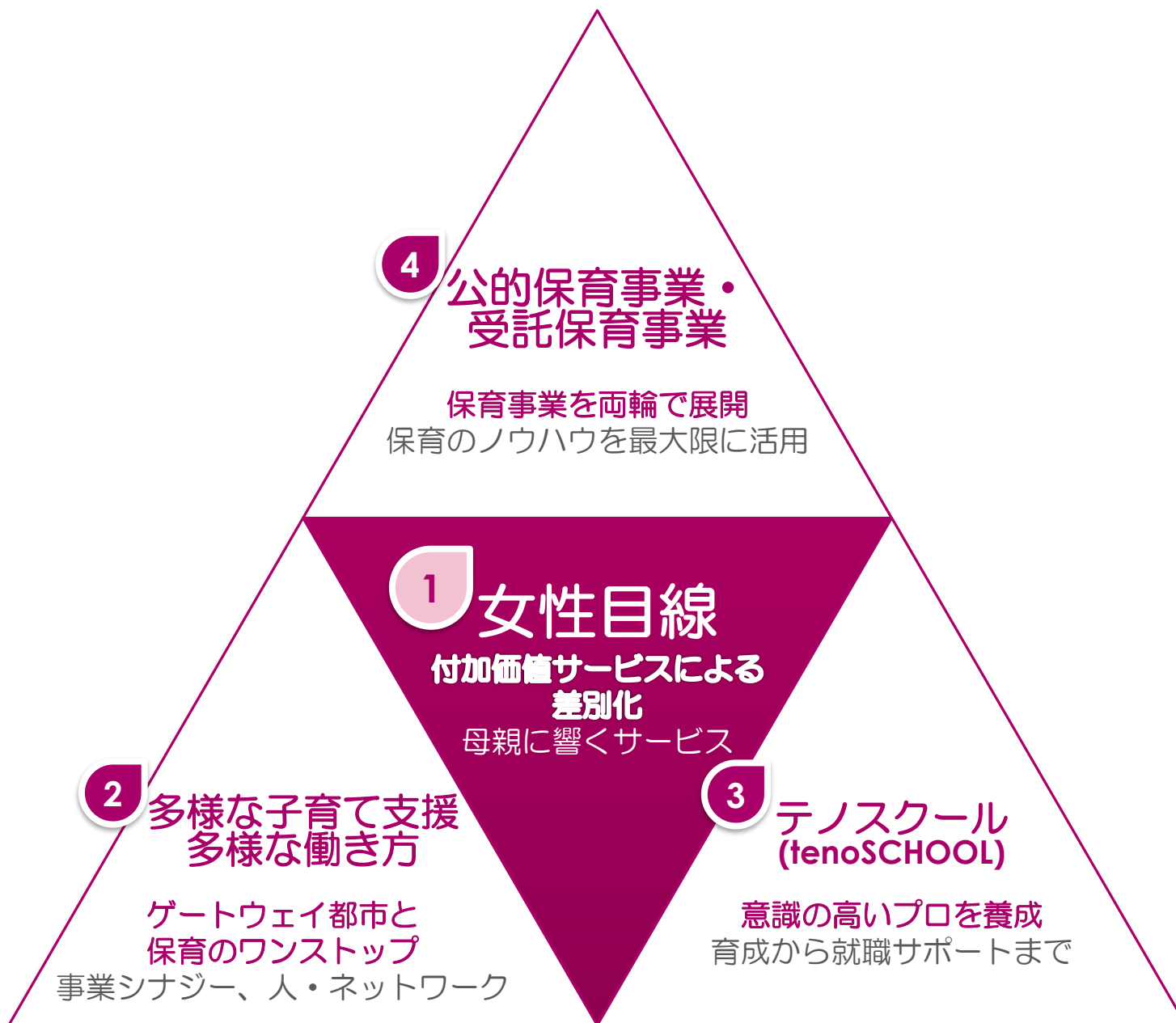
■ 首都圏、九州を中心に260施設以上の保育施設を運営

<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 👠

求職者

WEB

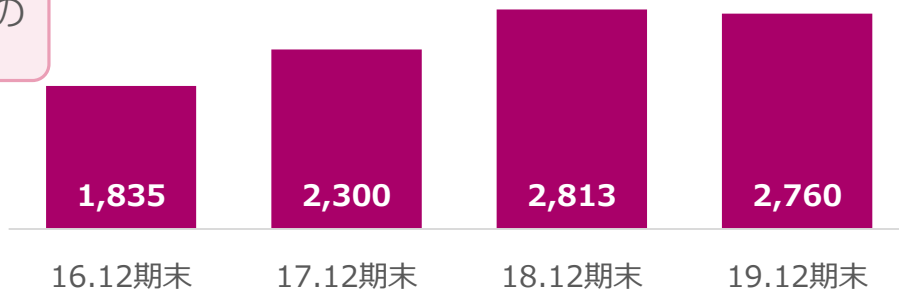
紹介

当社職員からの紹介含む

退職者

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





# 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

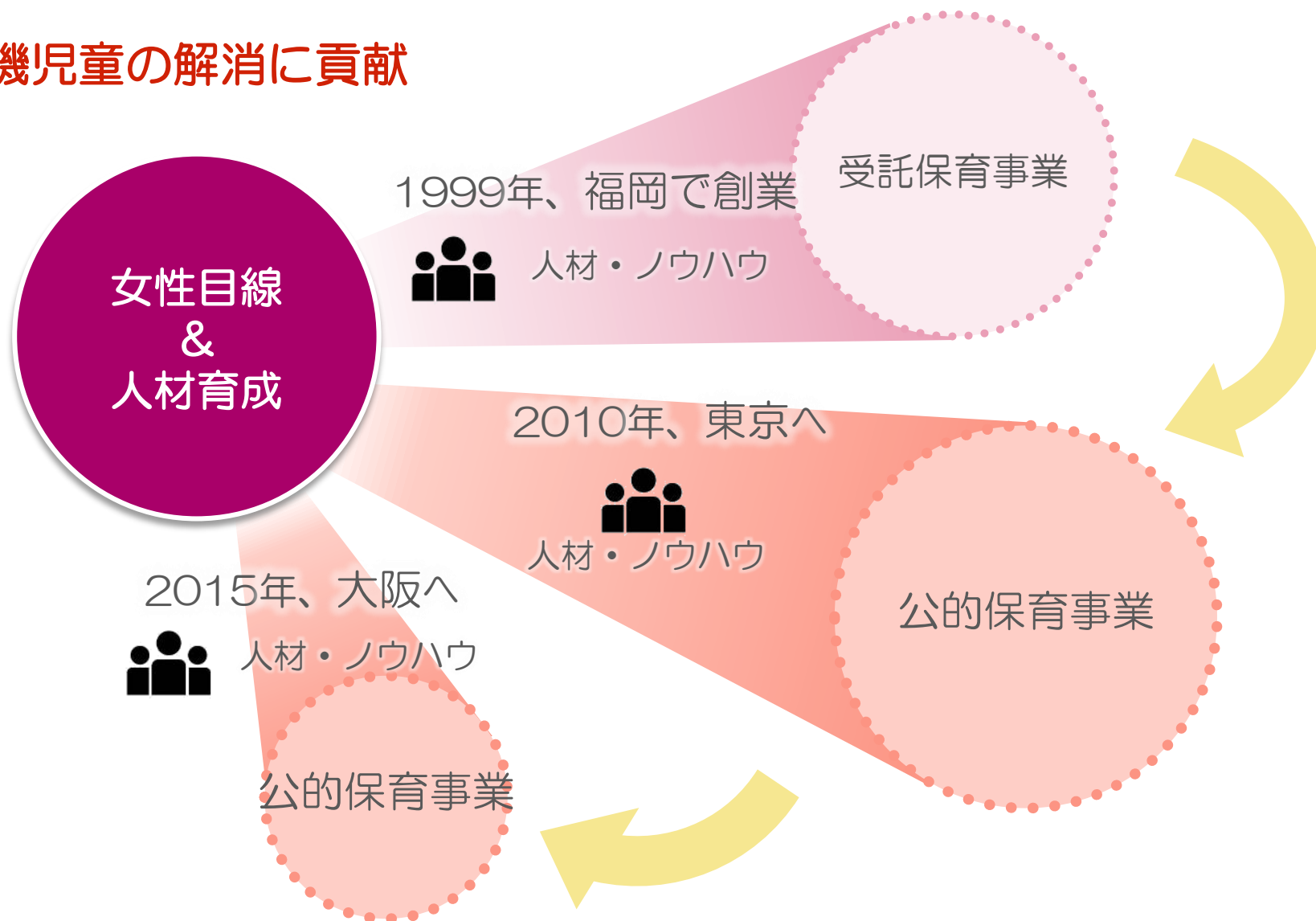
転職

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



圧縮記帳の効果が取得資産の法定耐用年数に亘り得られることから、長期安定的に収益を確保するマネジメントを目的として直接減額方式を採用

## 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