

# 個人投資家向けIRセミナー

---

株式会社テノ. ホールディングス (証券コード：7037)

# わたし、選んで、生きていく。

多様性という言葉が注目を集め、  
女性やマイノリティの自由を尊重しようという空気が  
いま世の中を包んでいるように思います。  
それでも、それでも。  
働きながら子育てををするときに。  
働きながら介護をするときに。  
その選択肢は、自由と言えるほどには、多くはない。  
大切な人の存在が働くことの壁になるのは、かなしい。  
働きながら、幸せに生きていく、  
そのためにこれからの時代に必要なことは、  
たくさんの選択肢があることだと思う。  
たとえば、職場に保育園があれば、  
時短勤務とは、ちがう働き方ができるかもしれない。  
教育やしつけにまで関わる海外のナニーのようなサービスが増えれば、  
仕事に早く復帰したい女性を助けることができるかもしれない。

ライフステージの中で起こりうるさまざまな出来事に対して、  
たくさんの解決の選択肢が当たり前にあること。  
そうなってはじめて働く女性に本当の自由が訪れる。  
誰もが自分らしい働き方や生き方を選択できるようになっていく。  
前を向く人の背中を押す。折れそうな心を支える。  
さまざまな境遇の人に手を差し伸べること。  
それがこれからのテノ。ホールディングスが提供するぬくもりです。  
人は、やさしくされたときの手のぬくもりを、  
一生おぼえていると思う。  
誰もがあたたかい気持ちで生きていける世の中へ。  
それがテノ。の願いです。

**teno.**  
HOLDINGS



(キーマッセージ)

わたし、選んで、生きていく。

**Purpose**

Purpose

「手の」ぬくもりで、安心できる社会を創造する。

**経営理念**

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。」

**teno VISION 2030**

teno VISION 2030

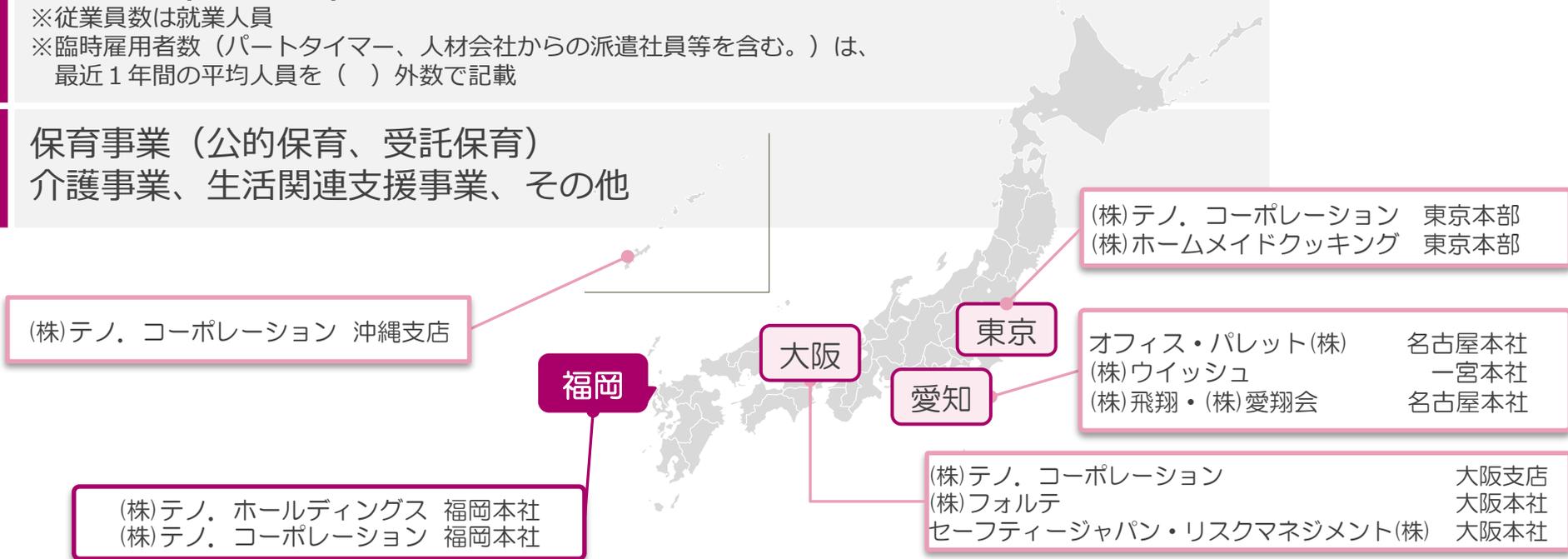
時代に求められるサービスを提供するプロフェッショナル集団となり、働き手にとって最も自己実現が可能な家庭総合サービスグループを目指す。

<u>Section 1</u>	会社概要
<u>Section 2</u>	特長と強み
<u>Section 3</u>	2025年12月期 決算概要・決算ハイライト
<u>Section 4</u>	2026年12月期 業績予想及び重点施策
<u>Section 5</u>	中期経営計画と長期ビジョン
<u>Section 6</u>	企業価値向上に向けた取組み

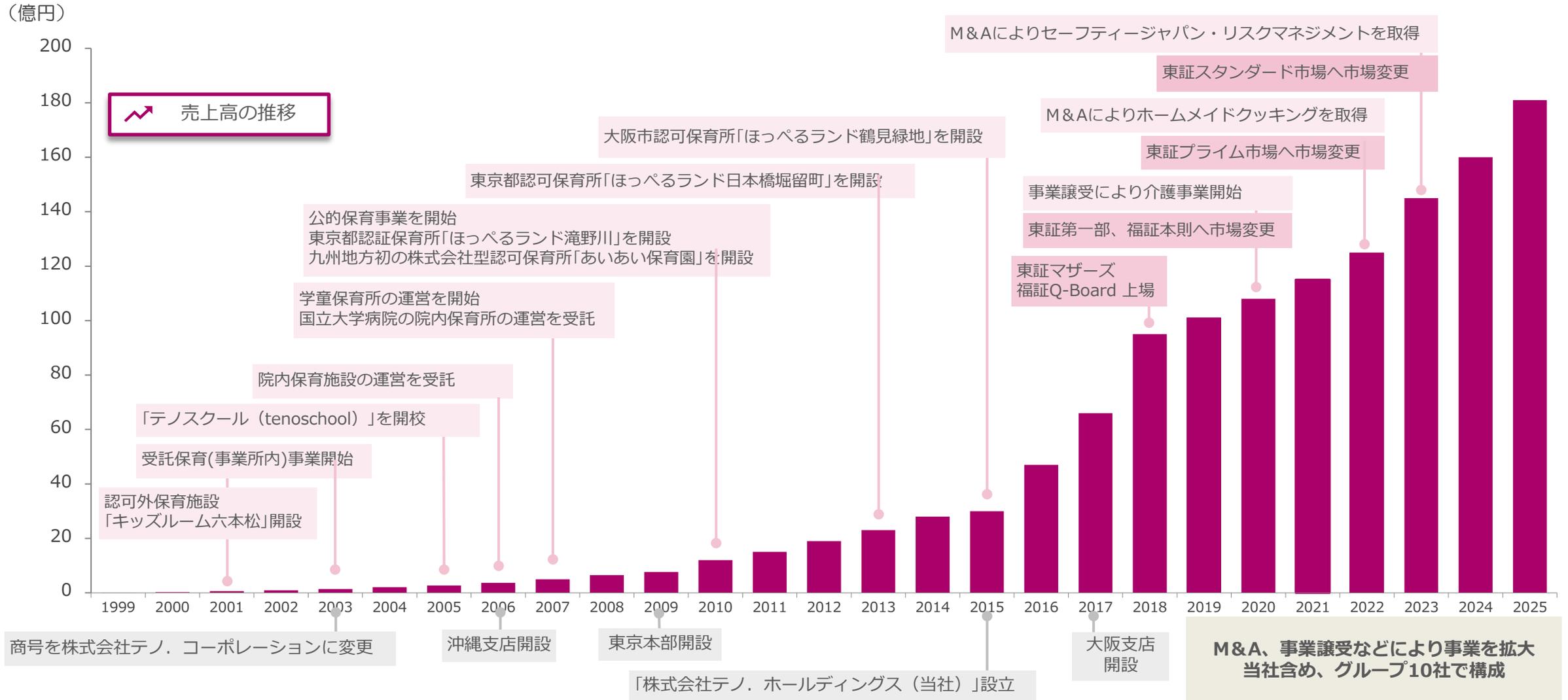
# Section 1

## 会社概要

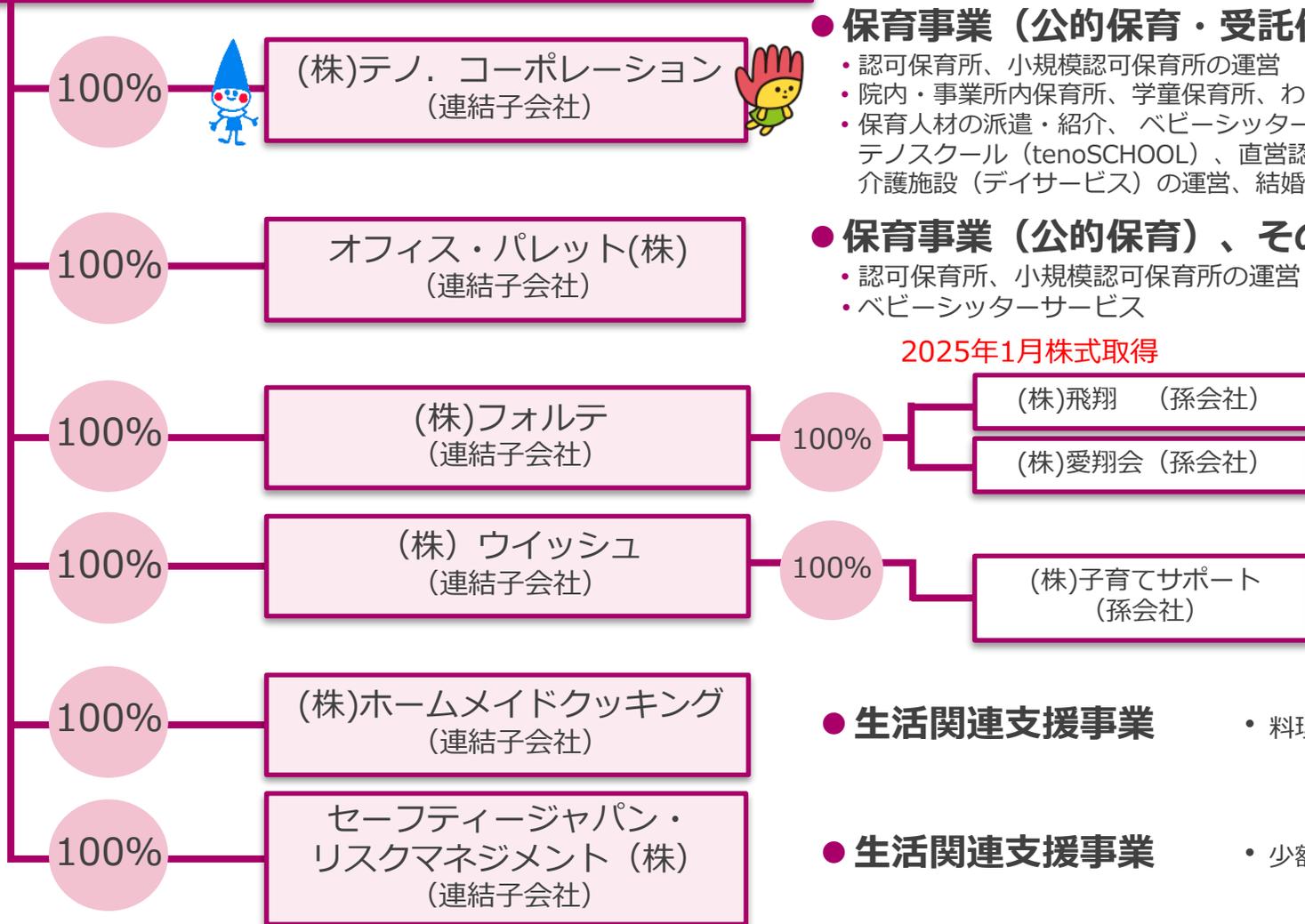
<b>社名</b>	株式会社テノ. ホールディングス 英文表記: teno. Holdings Company Limited
<b>本社</b>	福岡県福岡市博多区上呉服町10番10号 呉服町ビジネスセンター 5F
<b>代表者</b>	代表取締役 池内 比呂子
<b>設立</b>	2015年12月15日 (創業 1999年7月5日)
<b>従業員数</b>	2,110名 (1,547名) [2025年12月末時点] ※従業員数は就業人員 ※臨時雇用者数 (パートタイマー、人材会社からの派遣社員等を含む。) は、最近1年間の平均人員を ( ) 外数で記載
<b>事業内容</b>	保育事業 (公的保育、受託保育) 介護事業、生活関連支援事業、その他



1999年 福岡市にてベビーシッターやハウスサービス業を行う有限会社ドワイトを設立  
 保育事業を軸に事業拡大し、介護事業など幅広い事業展開にて、創業以来**25期連続増収**



## テノ、ホールディングス (純粋持株会社)



### ■ 当社含め、グループ10社で構成

#### ● 保育事業（公的保育・受託保育）、介護事業、その他

- ・認可保育所、小規模認可保育所の運営
- ・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、ベビーシッターサービス、ハウスサービス、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、結婚相談所事業、保活事業等

#### ● 保育事業（公的保育）、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

2025年1月株式取得

#### ● 介護事業

- ・高齢者向け住宅の運営事業

#### ● 介護事業

- ・児童発達支援、放課後等デイサービスの施設運営
- ・児童発達支援、放課後等デイサービスのフランチャイズ事業

#### ● 生活関連支援事業

- ・料理教室事業

#### ● 生活関連支援事業

- ・少額短期保険業

## ■ 保育事業・介護事業・生活関連支援事業の3つの事業セグメントで事業展開

### 保育事業

公的保育所、直営保育所等の運営  
放課後児童クラブの運営  
保育士派遣・保育人材の育成 teno SCHOOL



### 介護事業

住宅型有料老人ホーム・デイサービス等の運営  
児童発達支援施設・放課後等デイサービス等の運営



### 生活関連支援事業

料理教室の運営



少額短期保険業



ハウスサービス・ベビーシッター事業



バイリンガル幼稚園  
**Kids Duo**  
International

## KDI福岡アイランドシティ

英語教育、知能教育、運動指導、ライフスキル教育など、様々な体験を通じて「自分力」を育てる、屋外園庭や運動ルームのほか、本格的な職業体験施設を設ける、九州最大級のバイリンガル幼稚園。



入園説明会受付中

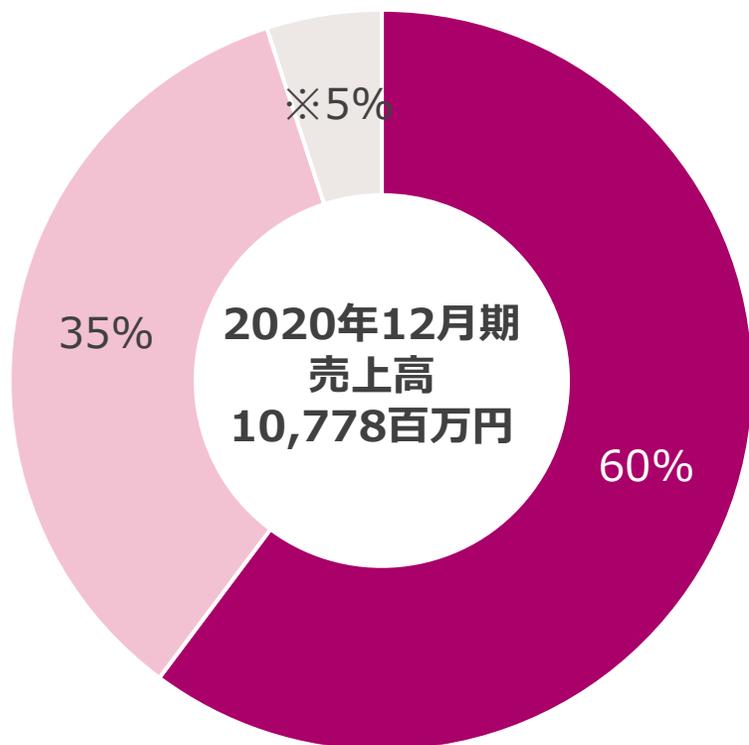


### ■ 基本情報

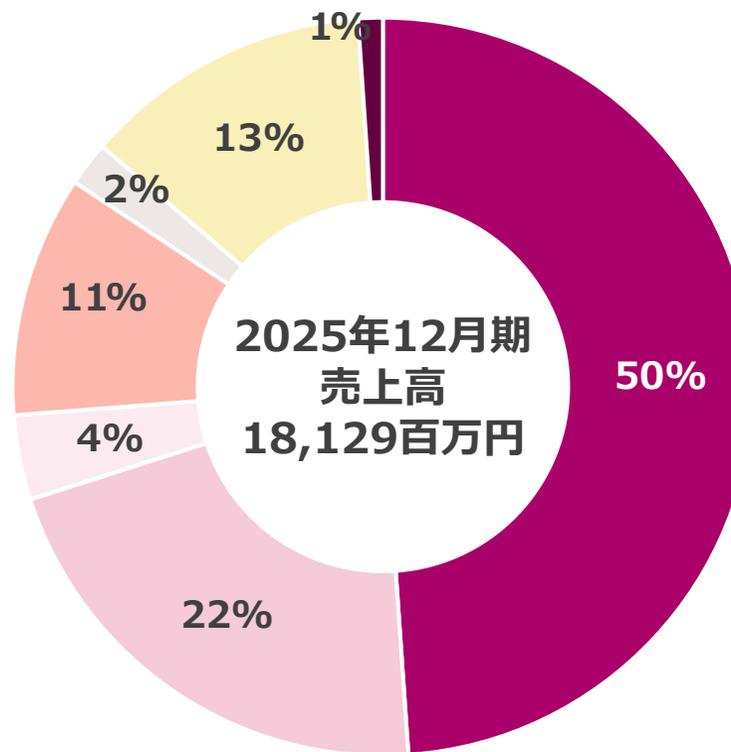
- 名称：Kids Duo International福岡アイランドシティ
- 所在地：福岡県福岡市東区香椎照葉6丁目 7-32
- 定員数：342名（年少々 72名、年少・年中・年長 各90名）
- 特徴：「自分力」を育てるを教育理念に、英語教育だけではなく、知育、運動、そしてライフスキルを取得します。また、その知識を活用することで、将来を築く土台の習得を目指します。

2020年は主に保育事業を展開。  
M&A による事業領域の拡大を行い、介護や障がい福祉などの売上比率が増加。

2020年12月期 売上構成比



2025年12月期 売上高構成比



※その他における介護事業の売上比率は19%

■ 公的保育 ■ 受託保育 ■ その他

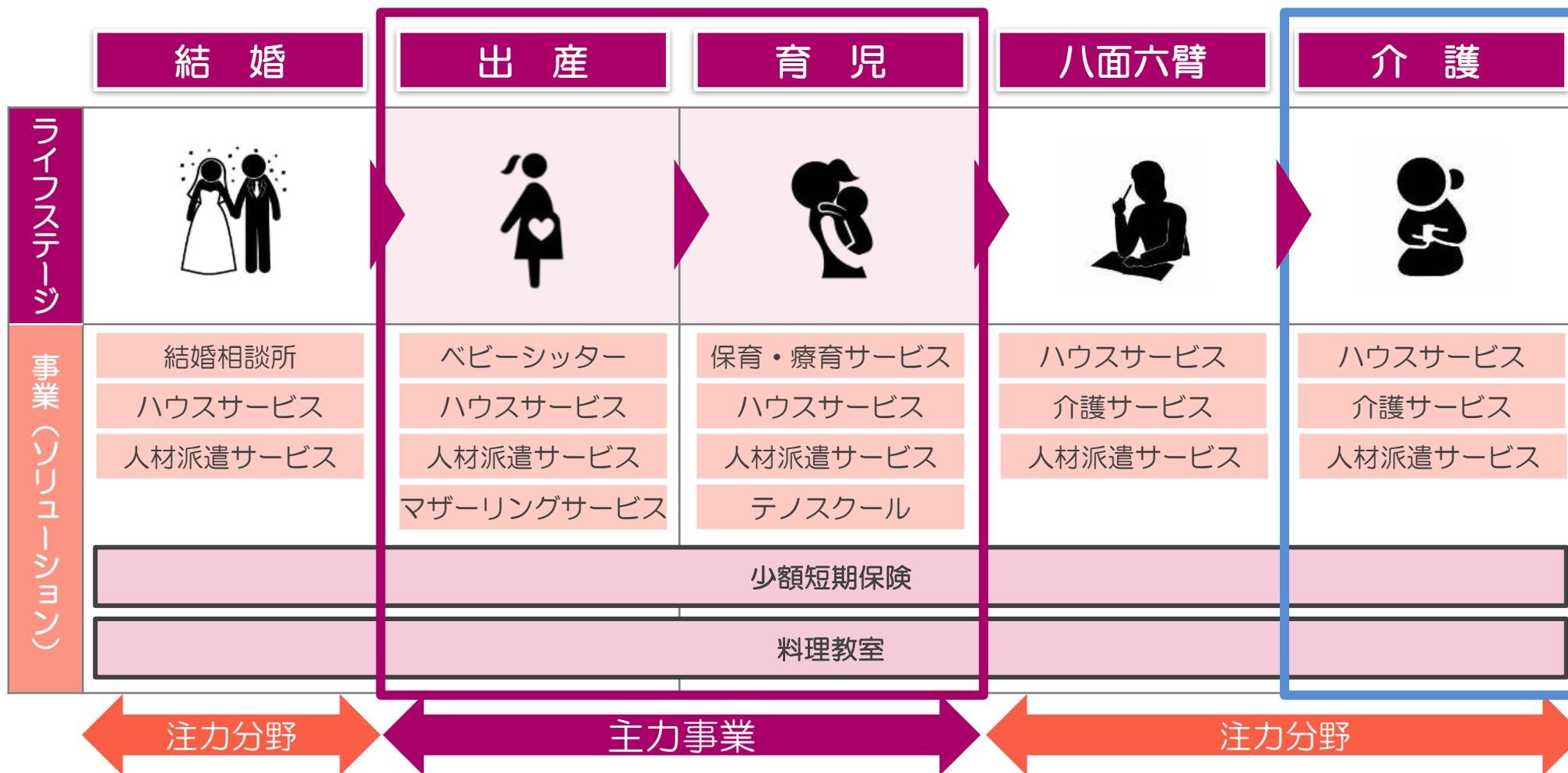
■ 公的保育 ■ 受託保育 ■ その他保育 ■ 高齢者介護 ■ 障がい福祉 ■ 生活関連 ■ その他

## Section 2

### 特徴と強み

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

強化





「子ども」には「本物の保育」

## ■子どもにとっての保育のあり方とは



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

## ほっぺるランド

### 英語



#### 共生力を育む

ほっぺるランドでは毎日10分～15分のオンライン英語レッスンを実施しています。英語教育はグローバル社会で活躍できるスキルを早期に身に付ける手助けとなり、子どもたちの可能性を広げます。

### ダンス



#### 豊かな感性、表現力を育む

ほっぺるランドでは週1回30分、エイベックスの指導を受けたインストラクターによるダンスレッスンを実施します。ダンスは筋力、柔軟性、バランス感覚を養います。また、ダンスを通じて自分の感情やストーリーを友だちと一緒に表現することで創造力や協調性が豊かになり、感性が育まれます。

### 食育



#### リカバリー献立

ほっぺるランドでは、管理栄養士が献立を作成し、各園で調理をしています。日本人が不足しやすいカルシウムやたんぱく質を多く含む食事を提供し、英語やダンス、遊びで消費したエネルギーを効果的に補給します。

## 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



**産んで良かった！！**

### 「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

## 活躍する場

**好きな時間に好きな場所で**

<b>働き方</b>		
正社員	パート	派遣
<b>職種・サービス</b>		
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	
<b>働く場所</b>		
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)



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

## 🎵 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

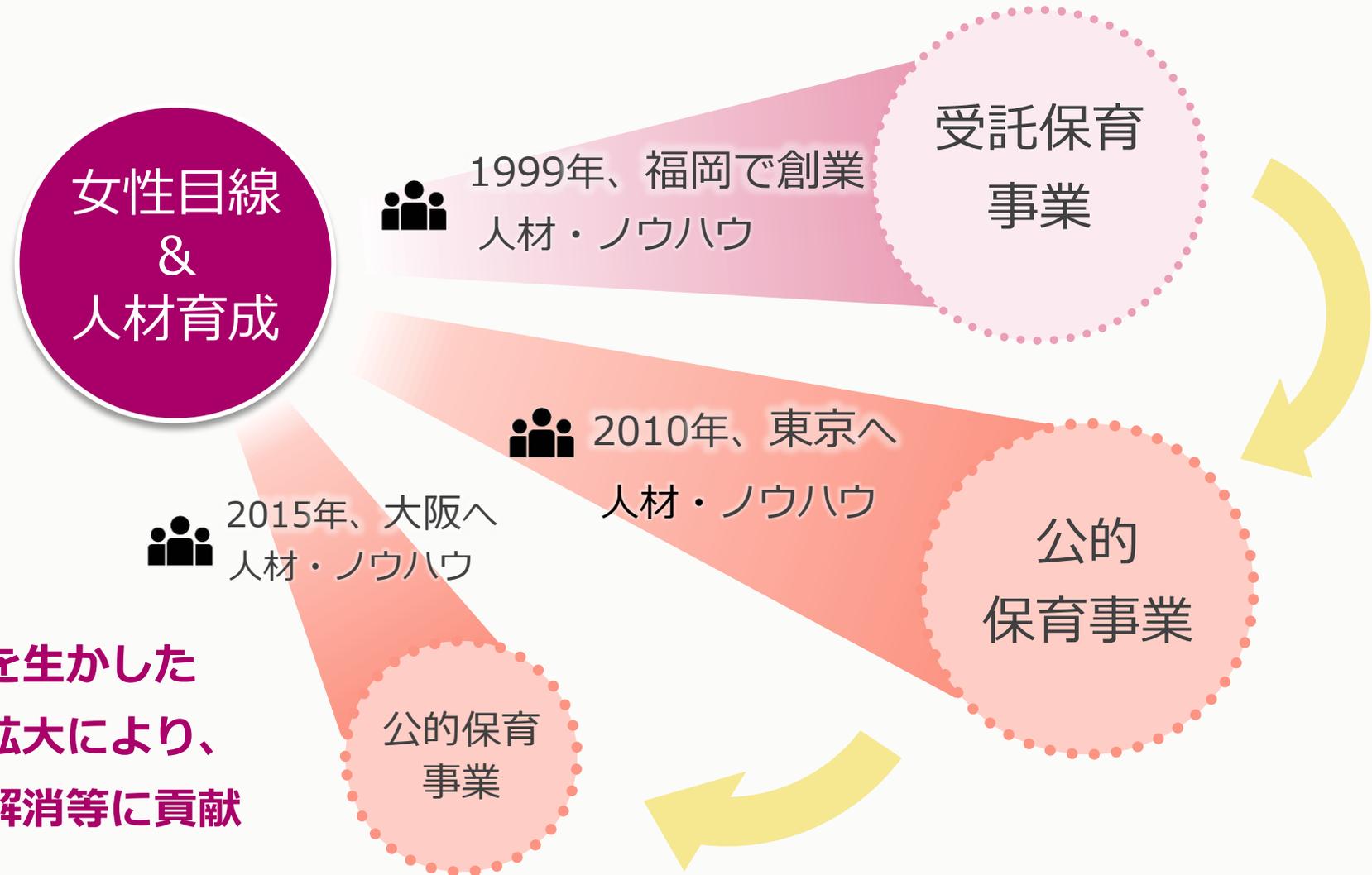
就職

転職

アルバイト

面接・採用後の登録先：  
(株)テノ・コーポレーション

## ■ 培ったノウハウを横展開し、東京、大阪など広く事業を展開



人材・ノウハウを生かした  
事業展開エリアの拡大により、  
各地で待機児童の解消等に貢献

## Section 3

2025年12月期 決算概要・決算ハイライト

## 過去最高売上高を達成

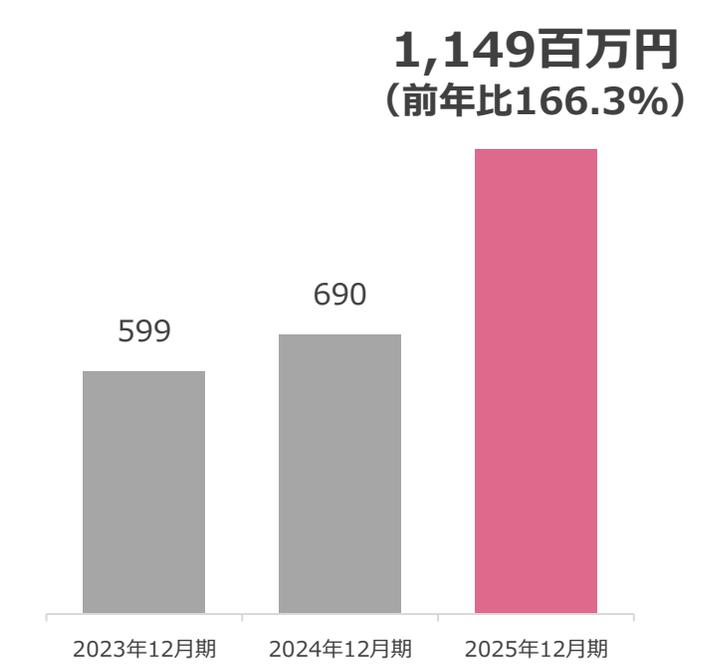
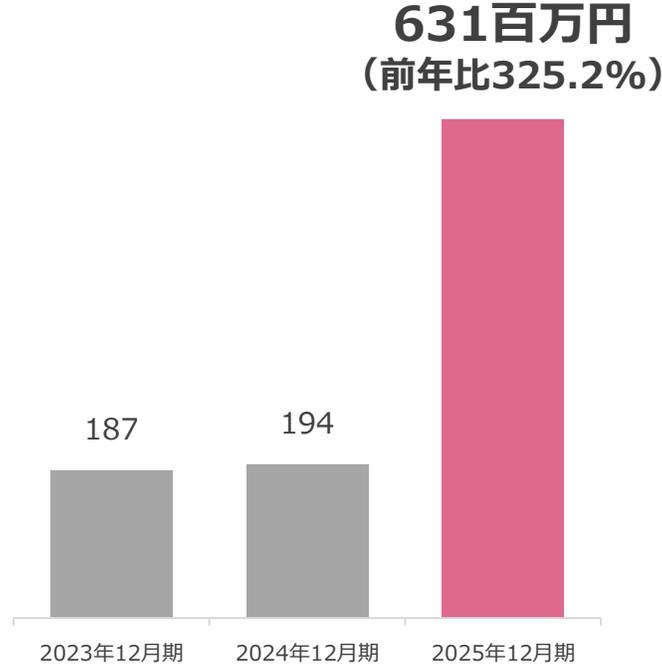
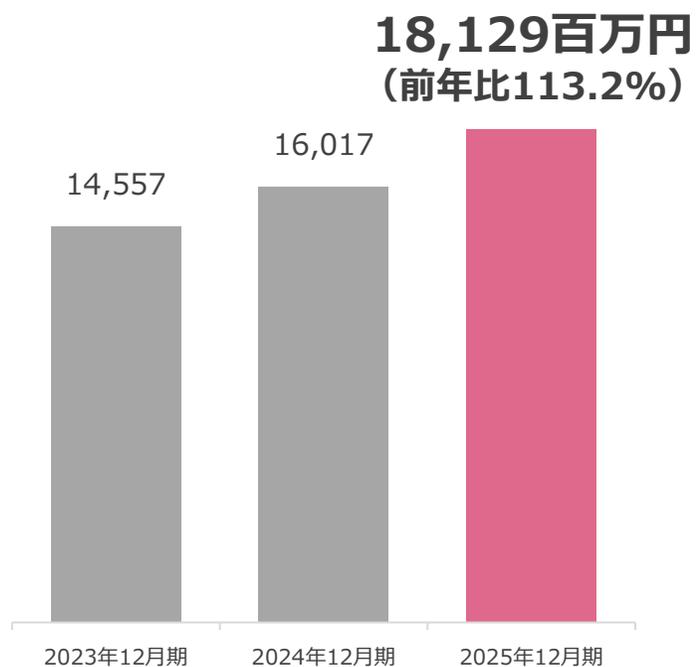
- 保育事業 認可保育所の公定価格の改定及び自治補助金等に伴う増収
- 保育事業及び介護事業 昨年及び今期に株式取得、事業譲受した施設と新規に開設した施設の売上寄与
- 保育士処遇改善や従業員の給与増加による経費は増加したものの売上の増加が上回り、利益は増加

### 売上高

### 営業利益

### EBITDA

(単位：百万円)



※1 EBITDA：営業利益＋減価償却費＋のれん償却費で算出

- 売上高 保育事業 認可保育所の公道価格の改定及び自治補助金等に伴う増収  
前年及び今期に株式取得、事業譲受した施設と新規に開設した施設の売上寄与  
介護施設の収益の安定化に伴うセグメント利益の増加
- 経費 保育士や介護士の処遇の改善に伴う人件費の増加
- 特別損失 ホームメイドクッキングに関連するのれん減損損失等の計上 200百万円

(単位：百万円)	2024年12月期		2025年12月期		前年増減額	対前年比
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高	16,017	100.0%	18,129	100.0%	2,111	113.2%
売上総利益	2,387	14.9%	2,973	16.4%	586	124.6%
販管費	2,193	13.7%	2,342	12.9%	149	106.8%
営業利益	194	1.2%	631	3.5%	437	325.2%
EBITDA※1	690	4.3%	1,149	6.3%	458	166.3%
経常利益	180	1.1%	604	3.3%	424	335.7%
純利益※2	▲466	-2.9%	110	0.6%	576	-

※1 EBITDA：営業利益＋減価償却費＋のれん償却費で算出

※2 純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

## 新規開設

- 〈 保育事業 〉 受託保育 9施設  
学童保育受託 5自治体32支援単位
- 〈 介護事業 〉 高齢者介護：住宅型有料老人ホーム 5施設  
→ M&A株式取得による施設増4施設、自社新規開設1施設
- 障がい福祉事業：放課後等デイサービス 4施設  
→M&A：事業譲受

## トピックス

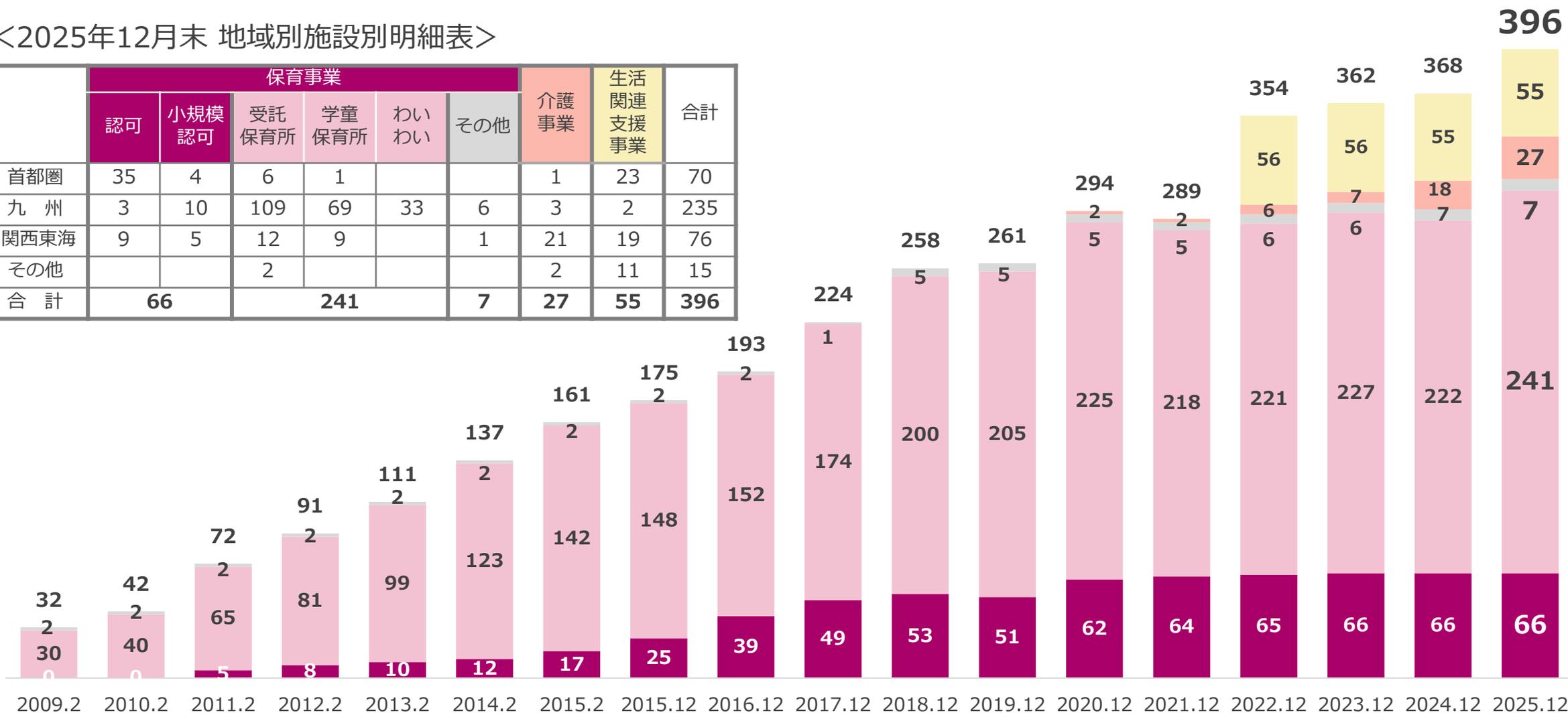
- 〈保育事業〉 ● 認可保育所の公定価格の改定や自治体加算が上昇。  
● 昨年及び今年を受託開始による新規施設の増加。
- 〈介護事業〉 ● 株式会社フォルテによる株式会社飛翔・株式会社愛翔会の株式取得  
● 住宅型有料老人ホーム「ほっぺるの家香芝」の開設  
● 株式会社ウイッシュによる介護事業の譲受  
● 介護事業の事業統合等
- 〈 その他 〉 ● 株主優待制度の導入（2025年9月18日開示）  
● 各種イベントの開催

# 主要指標：運営施設数の推移（セグメント別）

- 首都圏、九州、関西東海、全国各地に保育施設、介護施設及び料理教室を運営
- 2025年12月期は保育事業にて41施設、介護事業にて9施設増加し、計396施設を運営

<2025年12月末 地域別施設別明細表>

	保育事業						介護事業	生活関連支援事業	合計
	認可	小規模認可	受託保育所	学童保育所	わいわい	その他			
首都圏	35	4	6	1			1	23	70
九州	3	10	109	69	33	6	3	2	235
関西東海	9	5	12	9		1	21	19	76
その他			2				2	11	15
合計	66		241			7	27	55	396



## 株式会社フォルテによる株式会社飛翔・株式会社愛翔会の株式取得

連結子会社であるフォルテが飛翔、愛翔会の株式を2025年1月10日付で取得し、子会社化（当社の孫会社化）いたしました。

【事業内容】 飛 翔：住宅型有料老人ホーム 2施設の運営、訪問介護  
愛翔会：住宅型有料老人ホーム 2施設の運営、訪問介護、訪問看護



## 住宅型有料老人ホーム「ほっぺるの家香芝」の開設

2025年1月1日、  
連結子会社である(株)フォルテが住宅型  
有料老人ホーム「ほっぺるの家香芝」を  
新規開設いたしました。

### 基本情報

開設日：2025年1月1日

住宅型有料老人ホーム

所在地：奈良県香芝市

室数：37室（2人部屋4室）



## 株式会社ウィッシュによる介護事業の譲受

連結子会社であるウィッシュが2025年4月1日付で、介護事業を譲受いたしました。

### 【事業内容】

- 愛知県岡崎市
- 児童発達支援・放課後等デイサービス 1施設  
放課後等デイサービス 3施設
- 支援方針：土台型療育による基盤を元に、  
子どもの最善の利益を考えながら、  
ひとり一人の特性に合わせた支援を提供し、  
自分で生きていく力を身に付けていくことを  
目指します。



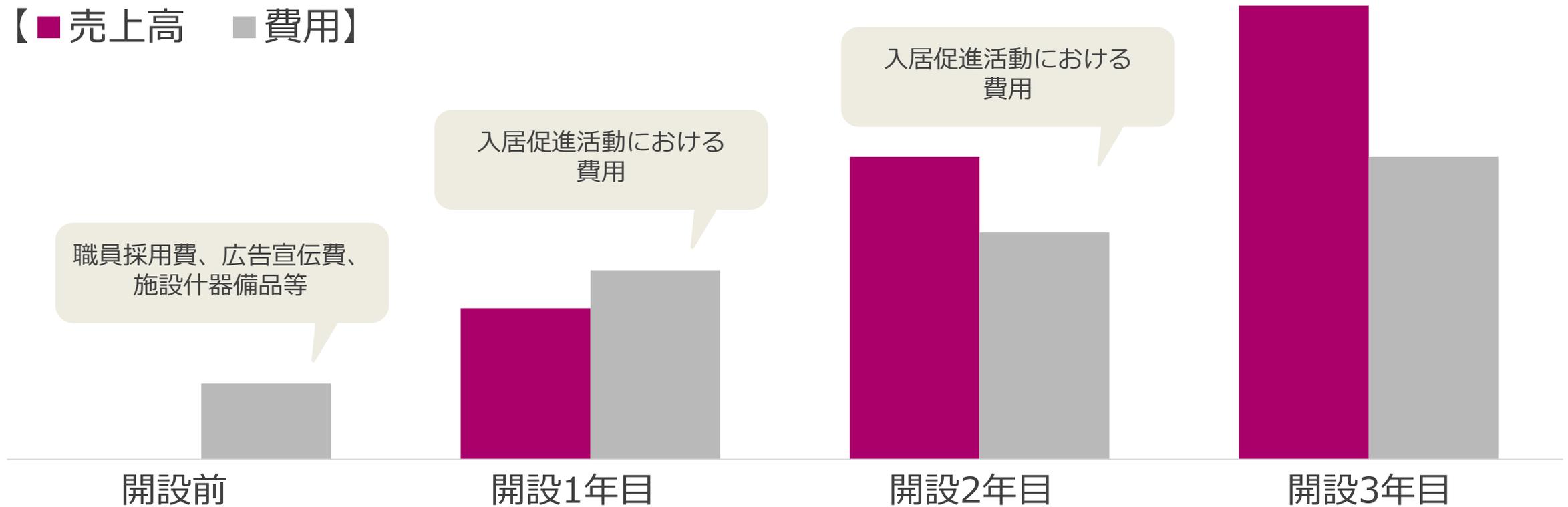
学習支援



運動支援

# (参考) 介護事業 新設ホームの収益化推移

【■ 売上高 ■ 費用】



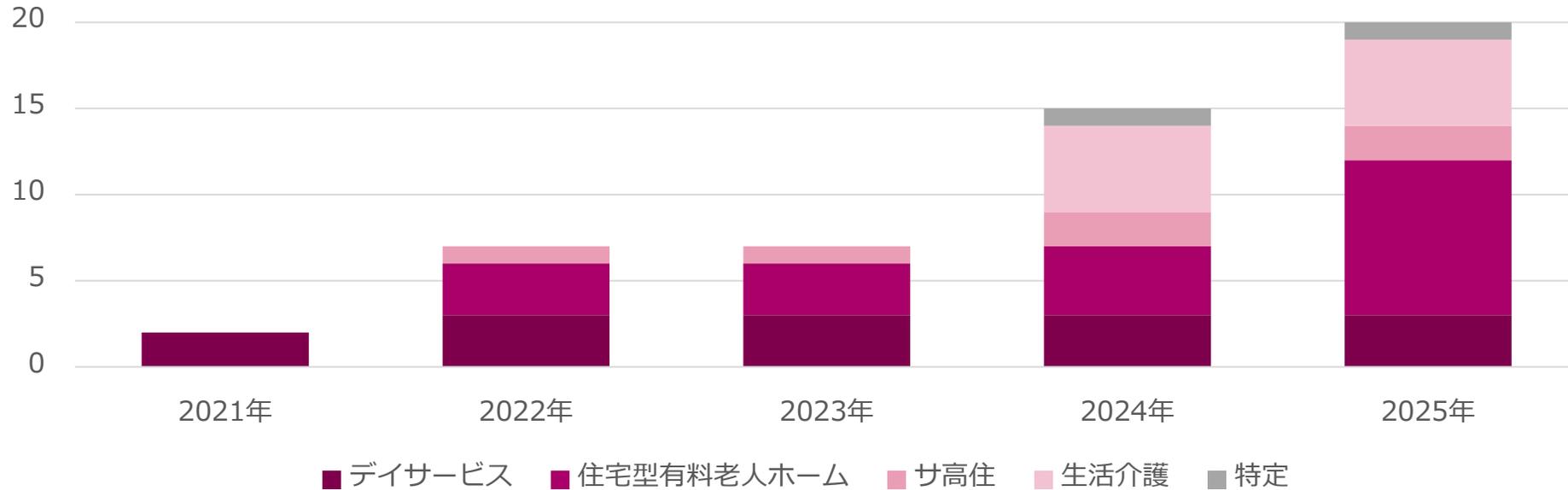
新規開設にかかる費用  
(50百万円程度)が  
先行して支出される

充足率が損益分岐点  
(70%程度)に達するまでは  
単月赤字が続く

充足率が損益分岐点を  
超え通期にわたって黒字化  
ができる水準へ近づく

居室数に対して、  
ほぼ満室稼働を続け、  
収益が安定

## 高齢者介護事業の強化による施設数の推移と投資状況



### 〈 新規開設施設 〉

新開設前年および1年目は開設にかかる費用（約5千万）および定員の充足率が損益分岐点に達するまでは赤字が継続。  
2～3年目で黒字化となる。

### 〈 M&Aによる開設 〉

減価償却費やのれん費用が計上。  
当期M&Aの(株)飛翔、(株)愛翔会については、EBITDAは黒字で推移。  
第2の柱の事業に向け、今後も戦略的な投資を行うため、毎年一定程度の経費が計上される。

## 新規受託により施設数が増加

**2025年は32支援単位の学童保育を受託（福岡・東京・沖縄）**  
東京都足立区で初の東京都の学童受託（2025年4月）

自治体の新たな取り組み：足立区の新規事業である移動式プレーパーク運営を受託



東京都足立区移動式プレーパーク

## －その他の取り組み－

### ✓ ほっぺる図書館の実施

地域とのつながりを作る取組として、一部、職業体験や園の図書館を地域に開放。

### ✓ 英語教育の実施（導入率47.9%）

インターネット上で海外の英語教諭と毎朝15分間つなぎ英語学習を行う。

### ✓ サブスクの導入（導入率60.1%）

保護者様の負担を減らすため、おむつ・スタイ・タオルのサブスクを行う。

### ✓ 「保護者の声」を生かした物品の販売

お子様の写真などの販売を行う。

今後も各園にてアンケートを取得しながら、保護者のニーズを掴みサービス提供の拡大を目指す

## 認可保育園「ほっぺるランド」で 保育士が長く安心して働くことができる職場づくりへの取り組み



ICT（情報通信技術）や問題解決のための制度導入

### 1. データ活用とDXによるマッチング

- ・ エコグラムによる保育士×保育園のマッチング
  - ・ パーソナリティの見える化と組織バランスの最適
- ※過去の離職の傾向等を科学的に分析し、働きやすい保育園づくりに挑戦。

### 2. 組織視点での問題解決

- ・ 個人の問題 ⇒ 組織の問題へパラダイムシフト
  - ・ メンター制の導入による多層的なサポート体制
- ※離職者ではなく、組織の問題と捉えることを徹底し、保育士の相談しやすい環境づくりとしてメンター制を導入。

### 3. 世代間価値観ギャップへの対応

- ・ 20代保育士の価値観理解と管理者向け研修
  - ・ 経営情報の透明性確保と双方向コミュニケーション
- ※世代間で価値観が異なることを再認識。また経営会議等で議論された内容を保育園に共有し、経営と保育園の距離を短縮。

### チームエンゲージメントセンター（TEC）

- ✓ コドモン導入 : 保育士の業務負担軽減
- ✓ 目標管理制度導入 : 評価基準の明確化、働きがい（2025年4月より開始）

### 成果 離職率※ が3年で9.6%改善

※ 4月～翌年3月までの1年の移動年計比較



### 将来的に期待される効果

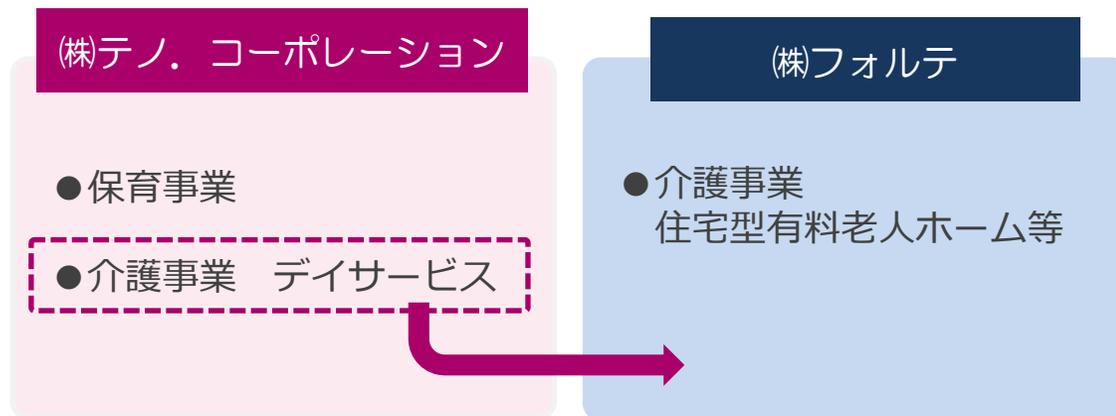
- ・ 保育の質の向上
- ・ 採用関連費用の削減

M&A等を行い、個社それぞれが事業を運営していた体制を一部集約。

- 【目的】
- ① これまで培った多角的な視点を生かしながら事業、組織を集結させる中で、「質」の高いサービス提供を行う。
  - ② 経営資源を各専門領域に集中投下、無駄を削ぎ落とした効率的な業務フローを実現する。
  - ③ オペレーションの最適化（生産性向上）を通じて、社会課題である人材不足や質の向上を高める。

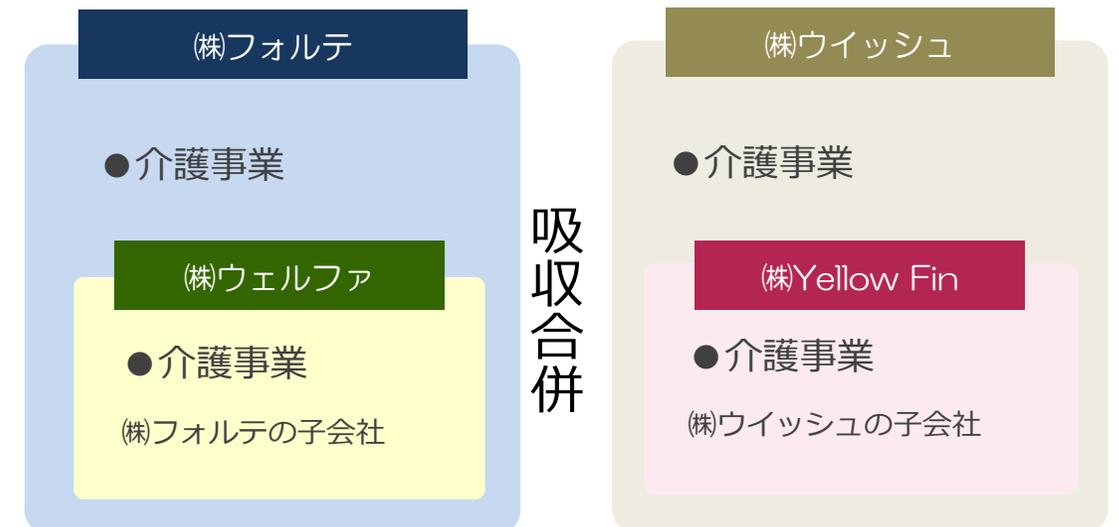
## ①事業を集約

2025年11月1日  
テノ、コーポレーションの「デイサービス」事業を(株)フォルテへ吸収分割



## ②子・孫会社の合併

2025年10月1日 (株)フォルテとその孫会社(株)ウェルファが吸収合併  
2025年10月1日 (株)ウイッシュとその孫会社(株)Yellow Finが吸収合併



# 株主優待制度の導入（2025年9月18日開示）

2026年12月期より株主優待制度を導入し、株主の皆さまへの還元を拡大させることを決定いたしました。

株主の皆さまへの感謝の意を表すとともに、当社事業へのご理解をより一層深めていただき、長期的に当社株式を保有していただける安定的な株主さまを増やすことを目的としております。

※受け取り方の例（その他多数）

支払い	現金	ポイント・マイル	暗号資産	寄付	
		 三井住友銀行			
			 JAL MILEAGE BANK		 日本赤十字社 Japanese Red Cross Society
		 りそな銀行			 ユニセフ (公益財団法人 日本ユニセフ協会)



※デジタルプラス@の画面例

## 第3回 テノ・フェスティバルの開催

(2025年9月28日)

当社グループが運営する学童保育施設に通われるお子様と  
そのご家族向けにスケートリンク貸し切りイベントを実施  
いたしました。

当日は約250名の方々にご参加いただき、初心者向けのス  
ケートレッスン、フィギュアスケートのエキシビジョンや  
カーリングやアイスホッケーの体験などを楽しんでいただ  
きました。これからも様々な企画を開催してまいります。

## 子どもお仕事参観デーの実施

(2025年8月25日)

子どもたちが親の働く職場を訪問し、実際に親が働く姿を  
見学する教育プログラム「子どもお仕事参観デー」を実施  
いたしました。家庭の基盤を支える親の仕事を間近で見  
ることで、子どもたちが夢や仕事という「未来」に思いをは  
せるきっかけを与えること等を目的としております。

これからも社員とご家族とのつながりを大切に、コ  
ミュニケーションの活性化やより働きやすい環境の構築に  
向けた取り組みを推進してまいります。



4 質の高い教育を  
みんなに



## 質の高い教育をみんなに

技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。

5 ジェンダー平等を  
実現しよう



## ジェンダー平等を実現しよう

公共のサービス、インフラ及び社会保障政策の提供、ならびに各国の状況に応じた世帯・家族内における責任分担を通じて、無報酬の育児・介護や家事労働を認識・評価する。

8 働きがいも  
経済成長も



## 働きがいも経済成長も

若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一価値の労働についての同一賃金を達成する。

# 「ESG WOMEN'S AWARD 2026JAPAN」 受賞

(2026年2月27日)



# Section 4

2026年12月期  
業績予想及び重点施策

## 増収・増益予想

- 2025年度は保育士等の処遇改善が売上高を押し上げる要因となった。2026年度はこれらの突出したプラス影響は落ち着くものの、新規施設の開設を通じた着実な事業拡大を図る。
- 現場人材への継続的な処遇改善やDXやAIへの投資を強化しつつも、営業利益は前期の高水準を維持する計画。中長期的な収益基盤のさらなる堅守に努め、長期ビジョン「teno VISION 2030」達成を目指す。

(単位：百万円)	2024年12月期 実績	2025年12月期 実績	2026年12月期 予測	前年比
売上高	16,017	18,129	19,500	107.6%
営業利益	194	631	645	102.2%
経常利益	180	604	590	97.6%
純利益※	▲466	110	290	263.6%

※親会社株主に帰属する当期純利益。

## 「teno VISION 2030」の実現

### 保育・介護の「質」の向上

- 選ばれる事業基盤の構築  
「テノ. 保育メソッド」の浸透  
介護施設の差別化サービスの提供

### AI・DX導入を強化

- AI・DX導入のPJを発足  
→ 業務の効率化  
→ 人手不足の解消

### 従業員エンゲージメントの向上

- テノ. グループの「credo作成」  
「人」にしかできない温かさの追求  
と従業員の働きがいを高める

区分	事業別	内容
主力事業の強化	保育事業	<公的保育> ・ 保育園の質向上：保育未来研究所Compassの活動を中心に選ばれる保育園づくり「テノ. メソッド」の完成・浸透 ・ 保育の持続的な優位性を確立するためのブランドづくり ・ 採用活動の強化：養成校訪問、就職フェア等の活動を強化 <受託保育> ・ 新規受託の獲得、単価交渉の継続 <共通項目> ・ 保育スキルの平準化：職員の保育スキル平準化・意識統一に向けた仕組みを導入 ・ AI活用による分析等
注力事業	介護事業	<高齢者介護> ・ 複数施設の新規開設を予定 ・ ケアプランセンター ・ 訪問介護ステーションの新設 ・ 介護の質向上：全職員を対象に各種研修を実施 <療育（障がい福祉）> ・ FC加盟店への提供価値提供、新プランによる加盟店増加
新規事業開拓	M&A	・ 事業拡大へ向けた新たなM&Aへの取り組みを継続 ・ PMIの強化：管理機能の標準化及びグループ間取引の活性化
その他	共通事項	・ IR及び広報活動の強化 ・ 業務改善による本部販管費の削減を継続 ・ 本社本部の人材育成：等級別の研修を随時開催予定

## Section 5

# 中期経営計画と長期ビジョン

# 「 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

- 収益と社会貢献のバランスを常に意識し、企業価値向上へ

1

主力事業の強化

事業拡大

- 保育事業（公的保育・受託保育）における事業拡大

- 新規開設を継続して実施し、成長ドライバーである施設増加へ注力
- 「小1の壁」問題解決に向け、学童保育の新規開設にも注力

2

介護事業の強化

収益改善

- 介護事業に注力し、保育事業に次ぐ事業へ成長させる

- 新規開設を計画的に実施
- 施設及びサービス利用者のニーズを把握し、副次サービスの提供を検討

3

M&Aによる事業拡大

成長戦略

- 今後の成長ドライバーとして、M&Aは重要な施策の一つ

- 保育事業や介護事業は、展開エリアや規模を考慮しながら積極的に実施
- 働く女性のライフステージの支援につながる新規事業開拓時においても実施
- 取得費用など一時的な費用が発生するが、対象事業の将来性やシナジーを検討し実施

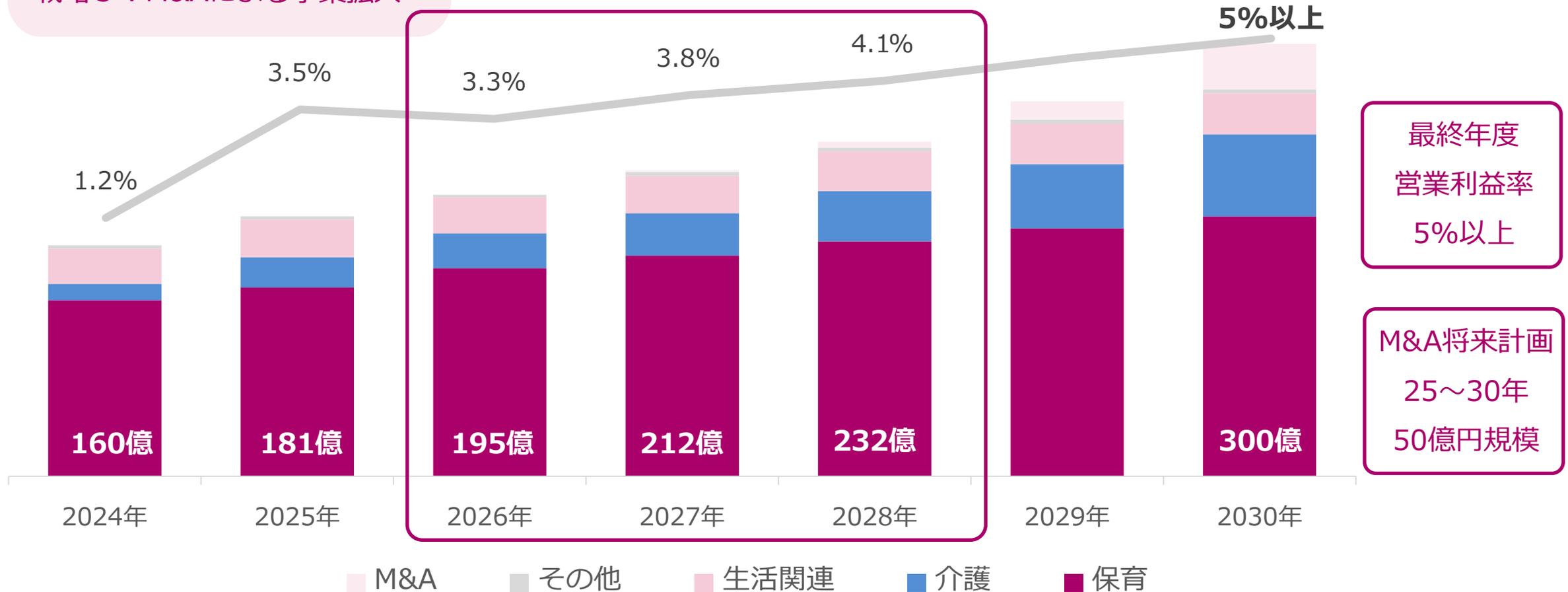
25.12期  
営業利益率  
3.5%

収益性の向上

- 成長戦略 -
- 戦略1：主力事業の強化
  - 戦略2：介護事業の強化
  - 戦略3：M&Aによる事業拡大

<2030年の売上高、利益目標を設定>

売上高	300億円
営業利益率	5%以上



## 中期経営計画の基本方針

1. 保育事業（公的保育・受託保育）における事業拡大  
（M&Aによる事業拡大も含む）
2. 「サービス品質」を追求し、選ばれる施設づくりを行う
3. 人事制度と人材育成制度の一体改革に着手する
4. 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）
5. 介護事業における事業拡大に注力し、保育事業に続く柱の事業へ  
成長させる

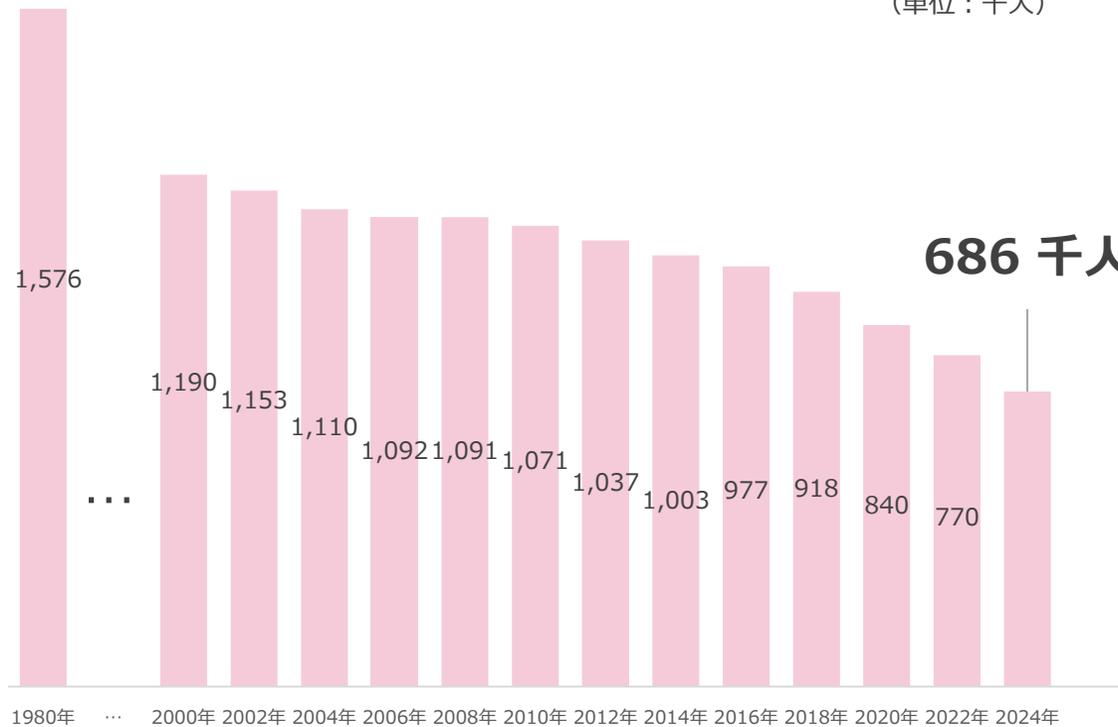
# 1. 保育の「質」の向上

## 当社主力事業の事業環境

- 出生数 : 2024年度の出生数は68万人と統計史上最低。国策としての少子化対策は引き続き重要な課題
- 女性の就業率 : それに対し、未婚率の増加や働き方の改善により女性の就業率（15～64歳）は増加傾向

### 日本人における出生数

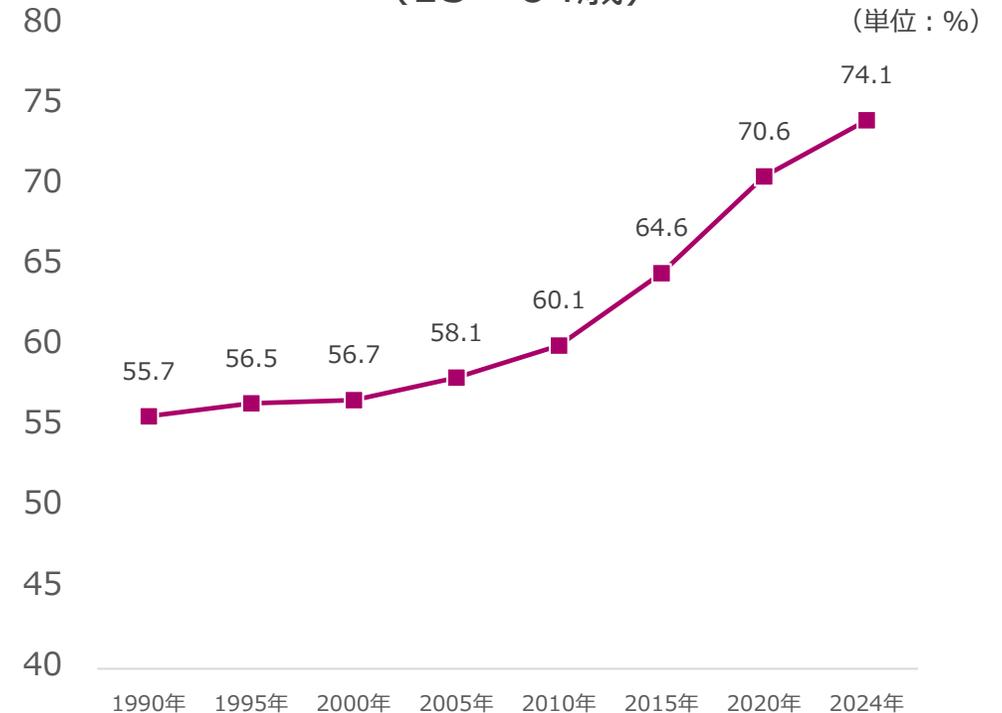
(単位：千人)



※「厚生労働省」統計情報・白書 出生数の推移参照

### 女性の就業率の推移 (15～64歳)

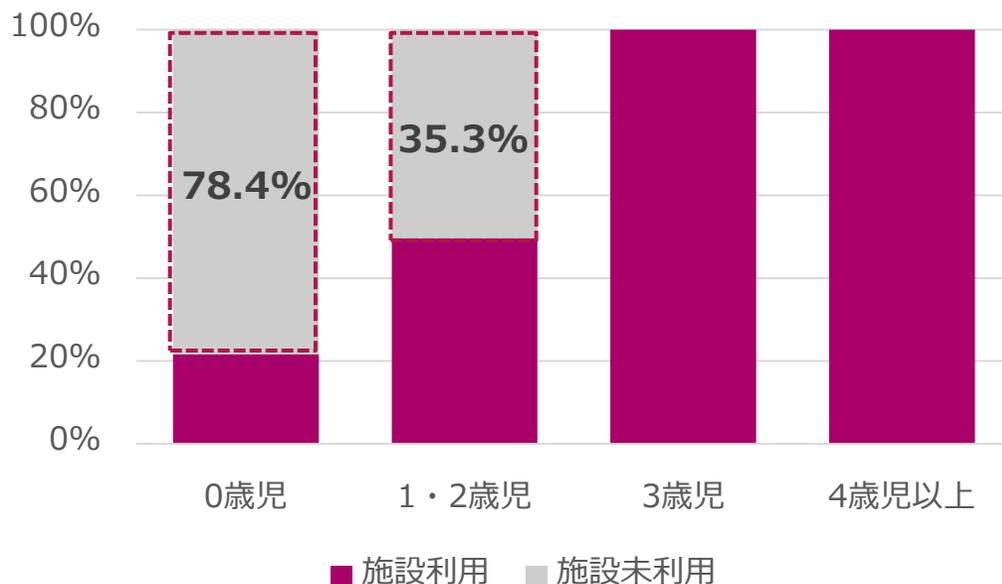
(単位：%)



※「男女共同参画局 女性就業率の推移」参照

### 当社主力事業の事業環境

#### 保育施設利用率（2023年）



#### 国の政策後押し

- 保育政策の新たな方向性  
保育の「量」から「質」への転換
- ▶ 質の高い保育の確保・充実
  - ▶ 全てのこどもの育ちと子育て家庭の支援
  - ▶ 保育人材の確保・テクノロジーの活用等

**こども誰でも通園制度（2024年制定）**  
**2026年4月より全国で本格開始**

自治体独自の支援策  
（例：東京都第1子保育無償化）

【環境】 出生数は減少傾向にある一方、女性の就業率は年々増加。この構造変化が事業機会を創出。少子化の中でも、保育ニーズは深化・拡大が続く

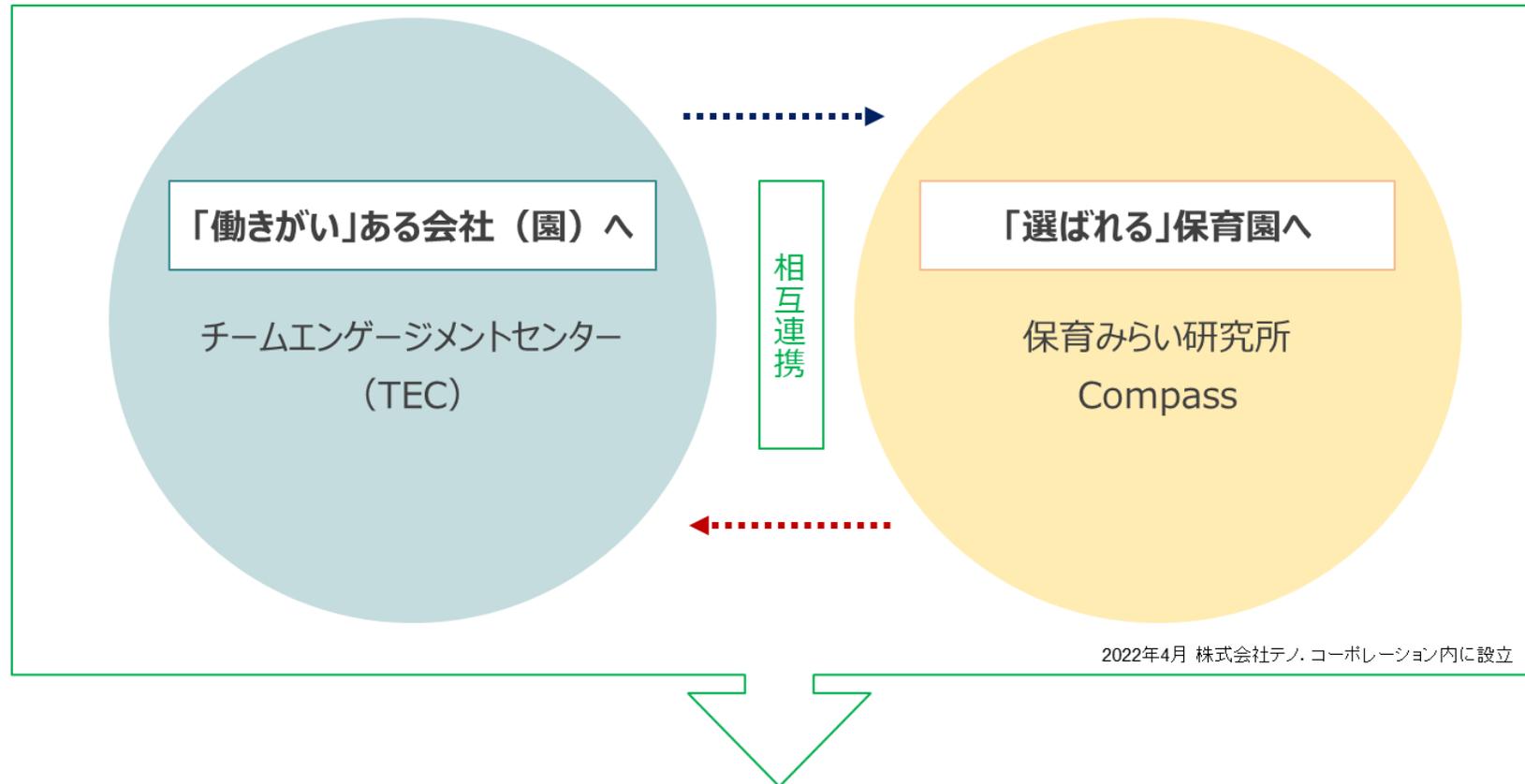
【当社重点施策①】 **保育の「質」の向上により事業拡大**

# 1. 保育の「質」の向上

保育事業

チームエンゲージメントセンター

保育みらい研究所 Compass



2つの取組みがバラバラに展開するのではなく、相互に連携しながらよりよい園（会社）づくりを推進していきます。

※1：TECとは、職員一人ひとりにとって「いきいき働ける会社」「働き続けたい会社」であるために、「働きがい」に着目し本部・保育園が一体となって企画・推進するプロジェクト組織です。

※2：「保育みらい研究所 Compass」とは、「保育園での豊かな実践の共有と学び合い」、「保育・教育・子ども子育ての専門家との共創」のためのプラットフォームです。

# 1. 保育の「質」の向上

- チームエンゲージメントセンターと保育みらい研究所 Compassの中で、全職員が継続的にPDCAを行うことで「保育の質」を向上させる仕組みを導入
- 保護者ニーズを踏まえ全国共通のサービスに加えて、地域特性に応じたサービス拡充を行う

【チームエンゲージメントセンターと保育みらい研究所Compassの具体的な取組み】

取組み	区分	取組み	目的
チームエンゲージメントセンター 「働きがい」ある園へ <b>保育人材の確保・業務改善</b>	定例化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ KIZUNA委員会 ⇒専門学校等における活動が中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育士の働きがいの向上、職員同士のつながりを深め、職場環境の改善や保育士の定着率向上を図る</li> </ul>
	新たな取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コドモンの導入</li> <li>・ 目標管理制度の導入</li> <li>・ 保育士と本部職員とのコミュニケーション強化</li> <li>・ 園長先生とのタウンMTGの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育士の事務負担軽減による働きやすい職場環境づくり</li> <li>・ 人事評価基準を明確化し、保育士の働きがいを向上</li> <li>・ AI技術の活用により、本部職員の事務作業の時間を短縮、保育士とのコミュニケーションの時間を増加</li> <li>・ 各保育園での顕在化していない悩みや提案を回収</li> </ul>
保育みらい研究所 Compass 「選ばれる」保育園へ <b>質の高い保育の確保・充実</b>	定例化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ フィールドワーク</li> <li>・ 他社の保育園見学ツアー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保育の質の向上に関する実践的な研究・発信を行い、現場へのフィードバックや人材育成に活用</li> </ul>
	新たな取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロダンサーのダンスレッスン導入</li> <li>・ 給食の独自献立の導入</li> <li>・ 当社独自の「保育メソッド」導入に向けた活動開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様化する保護者の保育ニーズに応え、こどもの成長や発達を支援</li> <li>・ 保育基礎力を高め、安心・安全、こどもの発達支援などのニーズに対応</li> </ul>

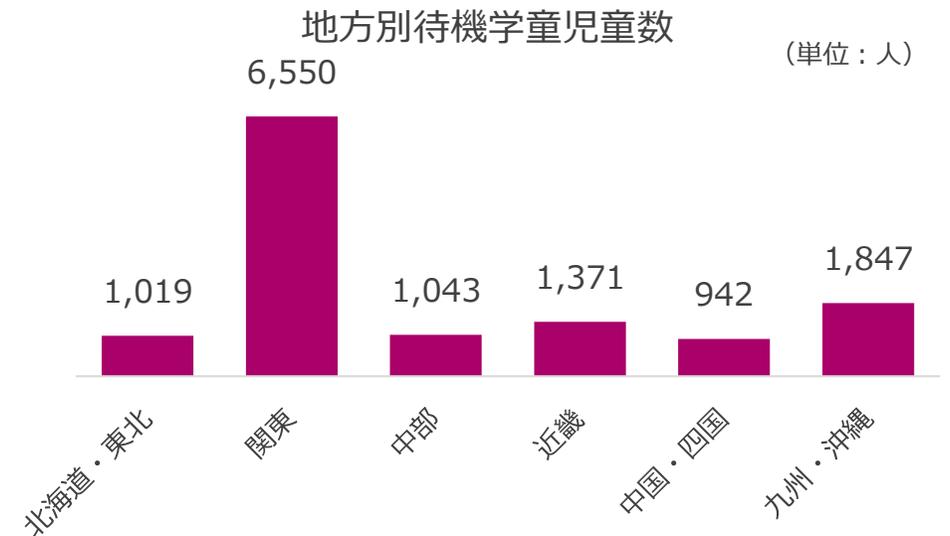
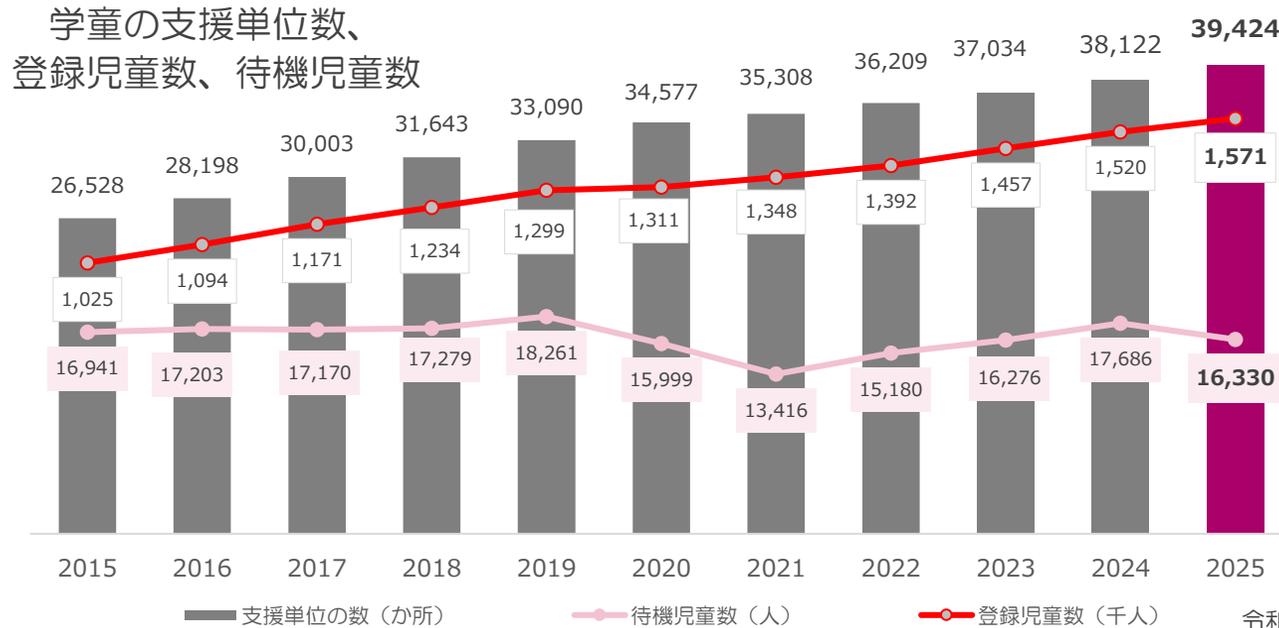
## 今後の展望

- ・ 国の政策を追い風に、新たな取組みに挑戦し、質の高い保育園づくりを推進

## 2. 待機児童の解消

保育事業

- ・ 2025年度：登録児童数は過去最高1,571千人となったが、支援単位数の増加により待機児童数は16,330人へ減少。
- ・ しかし、依然として1.6万人の待機児童がいることから、こども家庭庁・文部科学省は、「放課後児童対策パッケージ2026」を発表。  
放課後児童クラブの受け皿整備の推進や、放課後児童クラブを開設する場、運営する人材の確保を推進する。



令和7年(2025年)放課後児童健全育成事業(放課後児童クラブ)の実施状況(こども家庭庁)より

【環境】 未だ登録者数は増加する中、学童保育の質的・量的充実は、働き盛りの世代の離職を防ぎ、人的資源の損失を最小化するための不可欠な社会インフラとして、その重要性は高い。

【当社重点施策②】 「待機児童の解消」により事業拡大

(単位：支援単位)

### 「待機児童数の解消」により事業を拡大

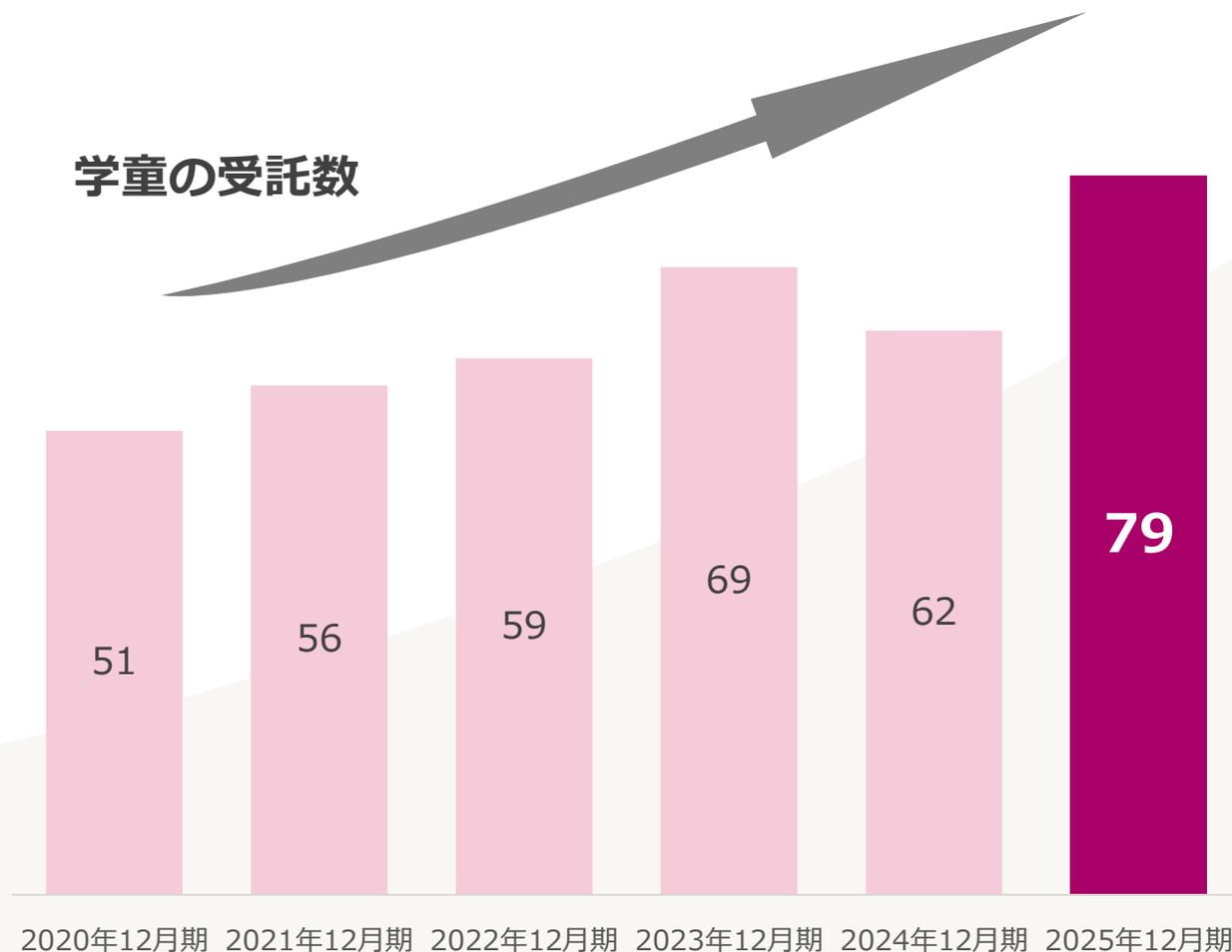
- 社会課題への即応

自治体や地域者愛と連携し、不足する受け皿を迅速に提供することで事業性を加速。

- 増加推移

2020年から2025年までの施設数（支援単位）伸び率155%。  
実績とノウハウを生かして東京や大阪、沖縄へも事業を拡大。

学童の受託数



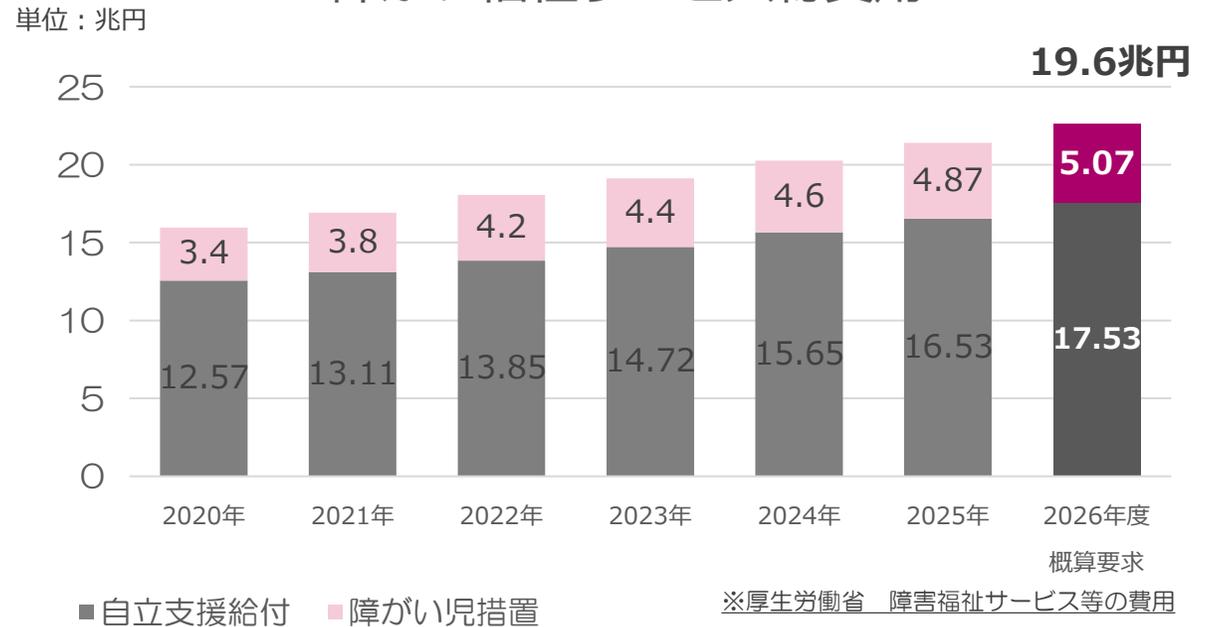
# 3. 介護のワンストップ化

- ・ 高齢者介護：75歳以上の人口増加に比例して、市場規模が着実に膨らむ。2000年（約3.6兆円）から約3倍
- ・ 障害福祉サービスはここ10年で市場規模が約2倍に拡大しており、伸び率だけを見れば介護を上回る。

### 高齢者介護の費用推移



### 障がい福祉サービス総費用



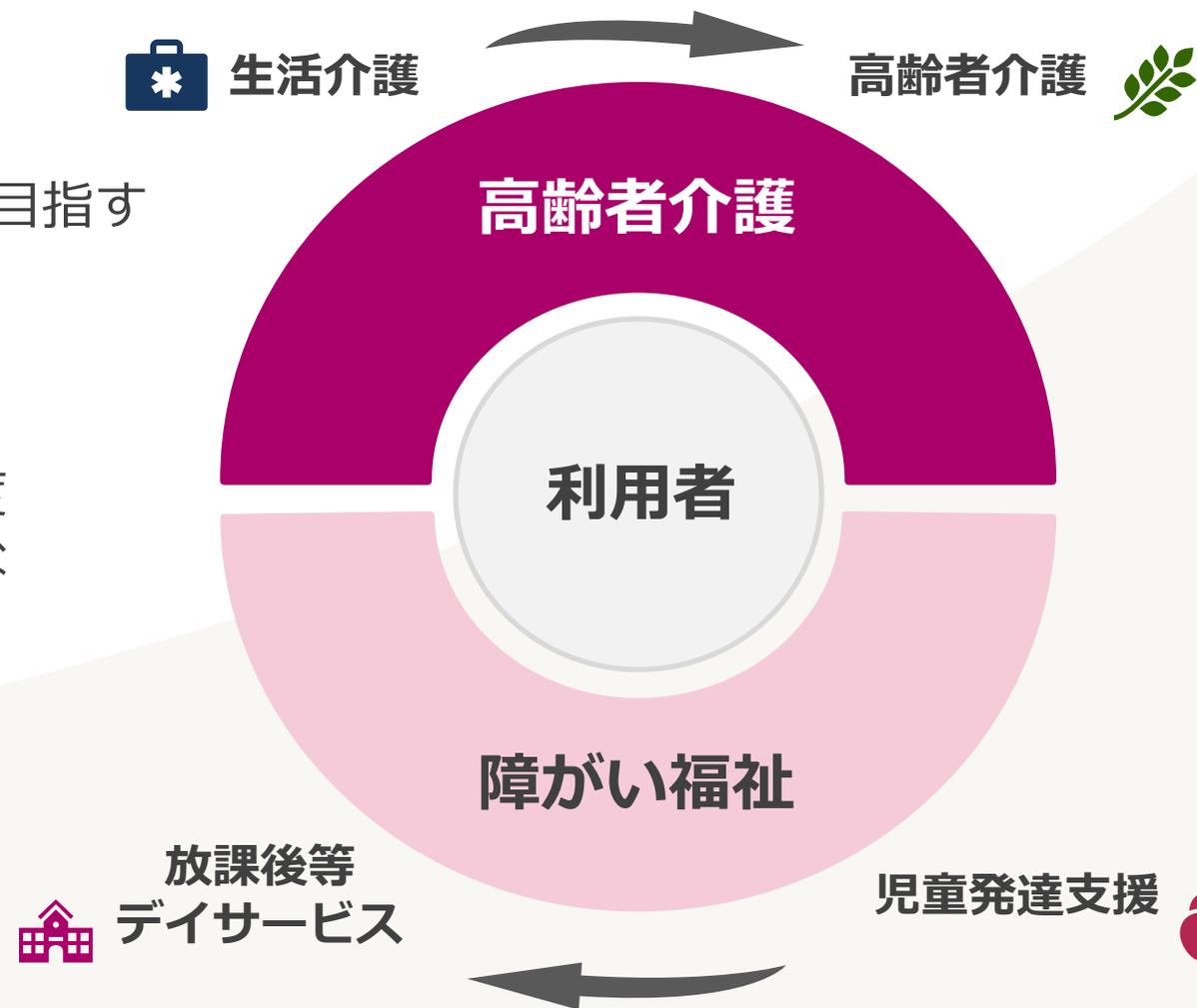
【 環 境 】 日本の高齢者介護および障がい福祉市場は、今後2040年にかけてさらなる拡大が予測される数少ない「確実な成長市場」障がい福祉市場は、発達障害の認知拡大や精神障害への支援ニーズ増により、直近10年で市場規模が約2倍に急成長。

【当社重点施策②】 「介護のワンストップ化」により事業拡大

## 介護の「ワンストップ化」を図り事業を拡大

障がい福祉分野における児童発達支援から  
高齢者介護までをワンストップでできる体制を目指す

- 安心感の醸成  
支援の切れ目の解消を行うことで、顧客満足度の向上と利用者一人当たりに対する長期的なサポート
- 事業の安定  
稼働率の向上・維持



## 外部環境及び事業特性に合わせた3つのアプローチ

保育事業		介護事業
認可保育	学童保育	障がい福祉
<b>1</b> 保育の「質」の向上 により事業拡大	<b>2</b> 「待機児童数の解消」 により事業を拡大	<b>3</b> 介護の「ワンストップ化」 を図り事業を拡大

各事業セグメントの市場環境と、社会ニーズに基づき、差別化戦略（質）と社会課題の解決（量）、および自社事業の連携により事業拡大を推進する。

## Section 6

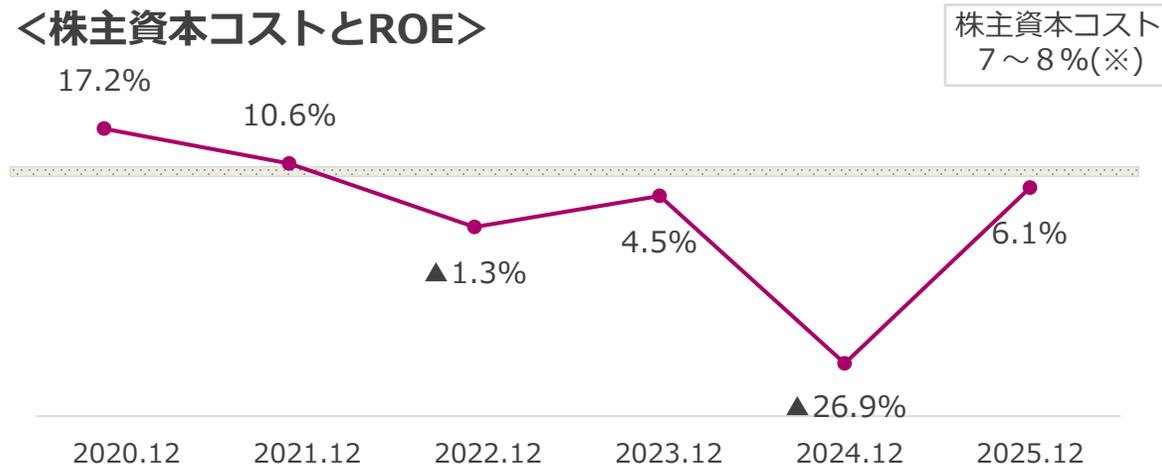
# 企業価値向上に向けた取組み

# 1. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

## 【現状分析・評価（資本収益性、市場評価）】

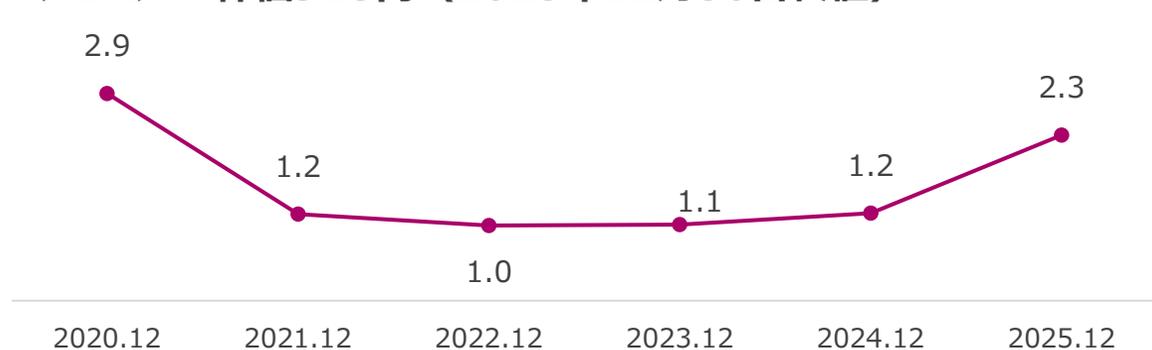
- ・2022年以降、ROEが当社想定資本コストを下回って推移
- ・PBRは1倍程度で推移していたが、2025年2.3と上昇。
- 収益改善は大前提とし、フリーキャッシュフローの増加や資本構成の適正化にも注力することで、より一層の成長性を示していくことが必要であると認識

### <株主資本コストとROE>



(※)CAPMに基づき当社推計 (株主資本コスト = リスクフリーレート + 市場リスクプレミアム × ベータ(β))

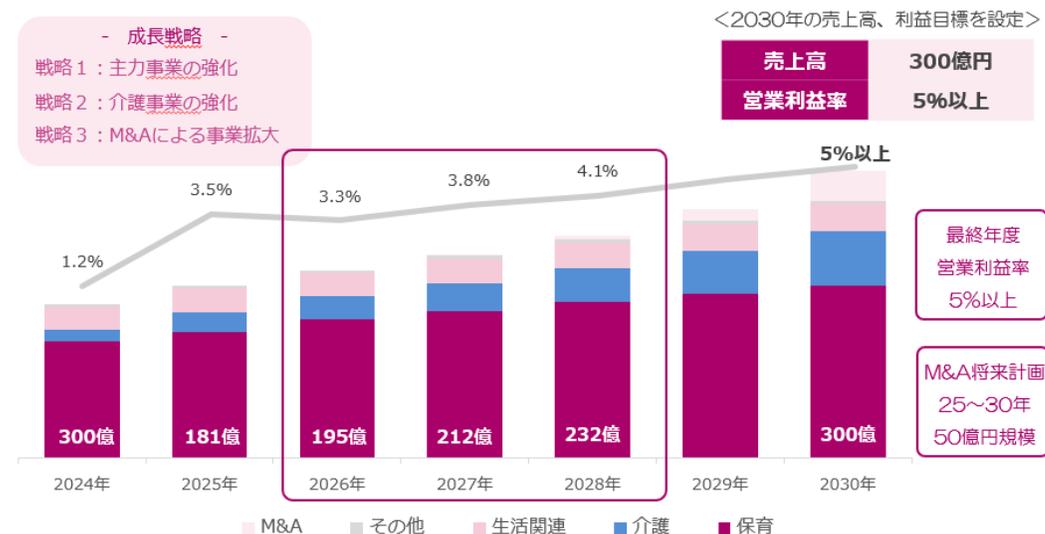
### <PBR> 株価913円 (2025年12月30日終値) (単位: 倍)



## 【企業価値向上のための今後の取組み】

- ・長期ビジョン「tenoVISION2030」の実現  
長期的な成長期待の醸成
- ・収益性の向上 (ROEの向上)  
保育事業の強化、介護事業の強化、M&Aによる事業拡大

- ・長期ビジョン「tenoVISION2030」の実現により、  
期待成長率の向上と株主資本コストの減少へ



- ・収益性の向上 (ROEの向上)  
保育事業も拡大させしつつ、更なるCFの創出に向け注力  
➢主力である保育事業で獲得したCFを介護事業やM&Aへ資金投下

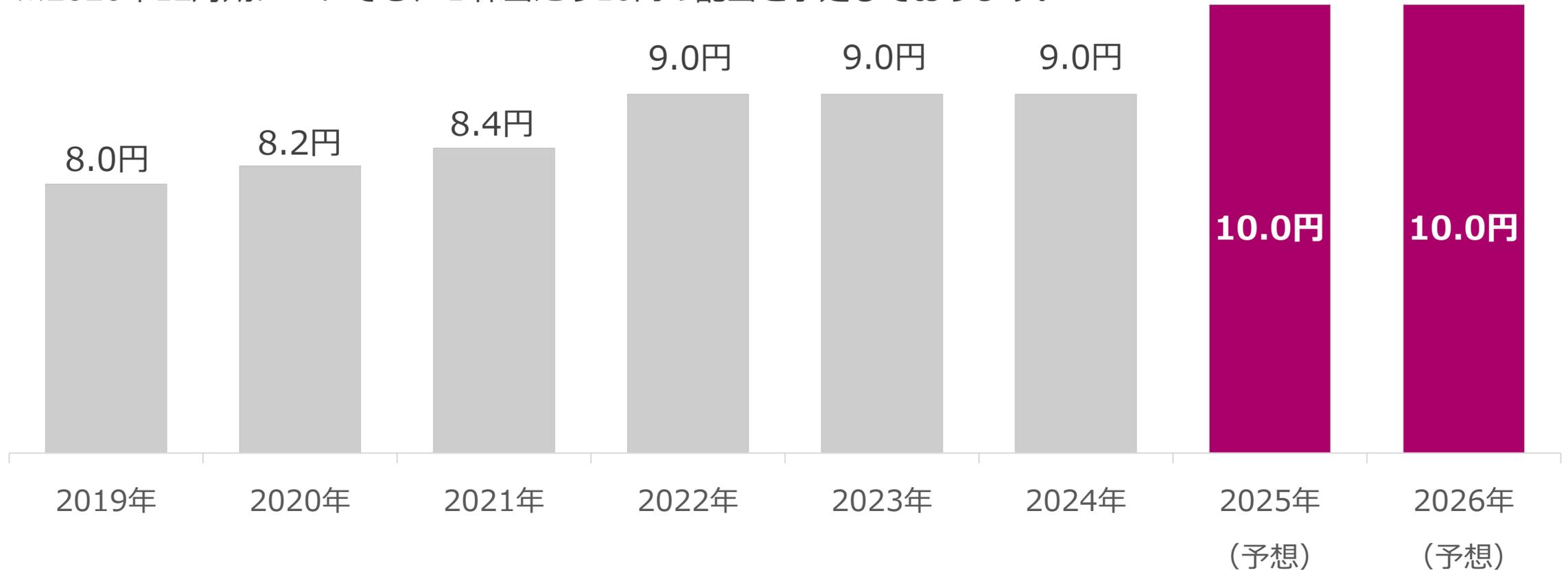
## 2. 株主様への還元について〈配当金〉

### ■ 2025年12月期の配当金額を修正

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。

この基本方針を基に、2025年12月期の期末配当予想につきましては、1株当たり9円から1円増配し、1株当たり10円に修正いたします。

※2026年12月期についても、1株当たり10円の配当を予定しております。



## 2. 株主様への還元について〈株主優待の導入〉

<p>対象となる株主様</p>	<p>基準日時点（毎年6月末及び12月末）において、6単元（600株）以上を半年以上継続して保有されている株主様</p> <p>※継続保有期間半年以上とは、基準日時点において、当社の株主名簿に同一の株主番号の株主として連続2回以上記載または記録されていることをいいます</p>		
<p>優待内容</p>	<p>基準日</p>	<p>保有株式数</p>	<p>優待内容</p>
	<p>6月末日</p>	<p>6単元（600株以上）</p>	<p>15,000円分のデジタルギフト®</p>
	<p>12月末日</p>	<p>6単元（600株以上）</p>	<p>15,000円分のデジタルギフト®</p>
<p>贈呈時期・贈呈方法</p>	<p>初回の基準日は2026年6月末とし、権利確定日から3ヶ月以内を目処に郵送</p>		

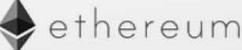
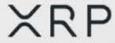


## 2. 株主様への還元について 〈株主優待の導入：デジタルギフトについて〉 **teno.** HOLDINGS

### ■ ご活用いただける受取先について

PayPayやQUOPay、auPayなどのお支払い、セブン銀行等での現金返還、dポイント、Rakutenポイント、JALマイル、暗号資産、寄付、その他さまざまな商品への交換が可能です。

(交換可能な商品については変更がある場合がございます。)

キャッシュレス	ポイント	商品	暗号通貨
    <small>クオ・カード ペイ</small>   <small>ペイパル</small>	  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;"> <small>デジタルギフトの端数保持など ポイントの保存が可能</small> </div> <small>お金の未来をもとう。</small>     	  <small>種類別商品券</small>       	       
		現金	
		 	

## 事業成長による企業価値向上



- ・ 中期経営計画、長期ビジョンの達成により、市場からの期待成長率を向上
- ・ 成長投資の指標としてEBITDAを重視し、収益性を高める

## 株主様への直接的な還元



- ・ 配当金を1円増配し、1株当たり10円とする
- ・ 株主優待制度を今期より導入

## IR活動の強化



- ・ 投資家向け決算説明会、会社説明会の開催・参加頻度を増やす
- ・ 情報開示の充実
- ・ 中長期的な戦略の積極的な開示を行う

PBR、ROEの現状の課題を認識し、収益性・資本効率の改善に取り組み、事業成長と株主還元の両輪で、安定的かつ継続的な企業価値向上を目指す

# teno.

## HOLDINGS

### 【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 岡田 基司

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

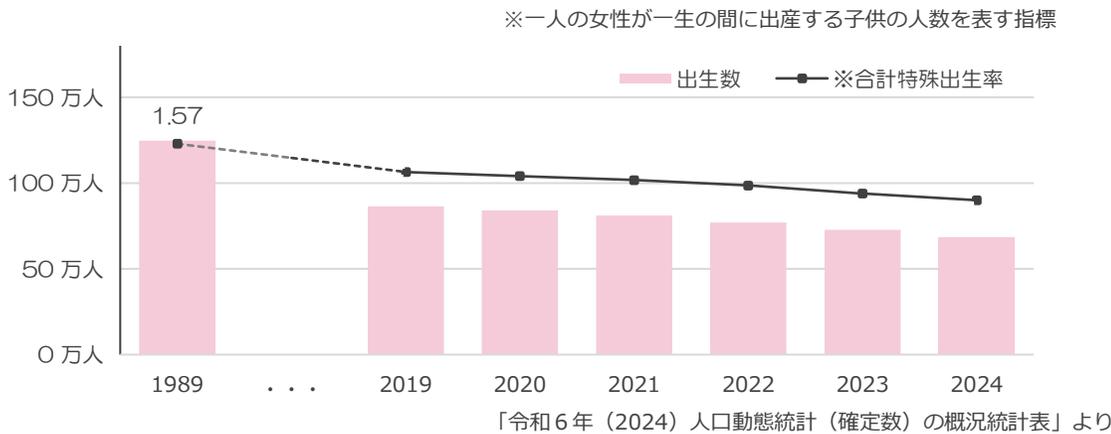
- 本資料に掲載する情報は、弊社の財務情報、経営方針、経営指標等の提供を目的とし、細心の注意を払って掲載しておりますが、掲載情報の完全性・正確性・安全性・その他についていかなる表明並びに保証を行うものではありません。
- 本資料には将来の見通しに関する記述が含まれております。これらは、現在入手可能な情報に基づき、弊社の仮定及び判断に基づくものであり、今後の経営環境の変化、市場の動向、その他様々な要因により、これらの記述または仮定が将来実現しない可能性があります。
- 本資料は、投資勧誘を目的とするものではありません。
- 今後の新しい情報や将来の事業などの発生が生じたとしても、本資料に含まれる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

# APPENDIX

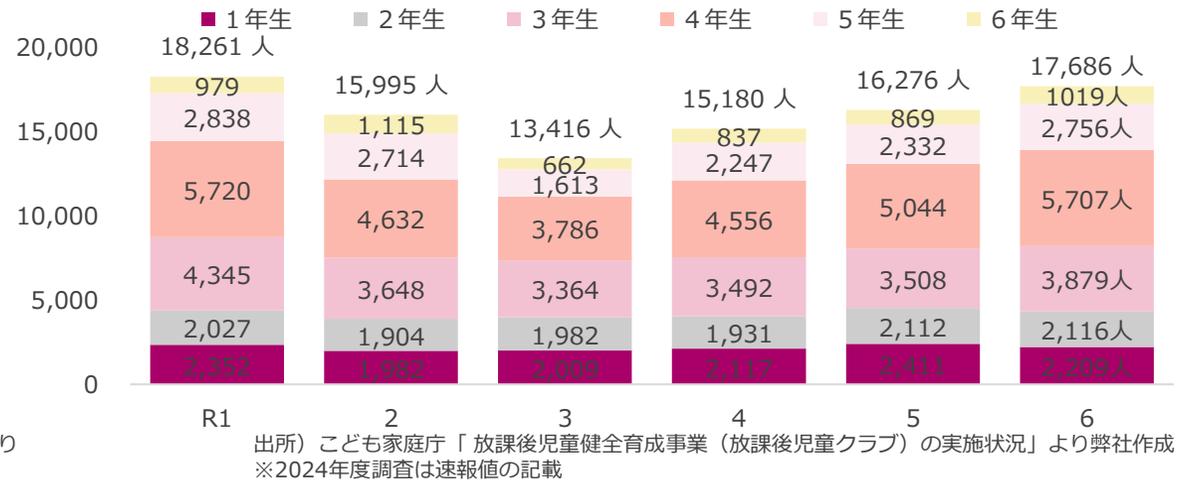
**事業環境 (保育)**

- ・ 出生数：2024年度の出生数は68万人と統計史上最低。国策としての少子化対策は引き続き重要な課題
- ・ 保育：2024年12月子ども家庭庁は「保育政策の新たな方向性」を公表。「量」から「質」の政策に転換
- ・ 学童：待機児童は、2024年5月17,686人（前年比1,410人増）で4年連続の増加。特に中学年（3、4年生）を受け入れる環境整備が必要

## 出生数及び合計特殊出生率の推移



## 学童の待機児童数の推移

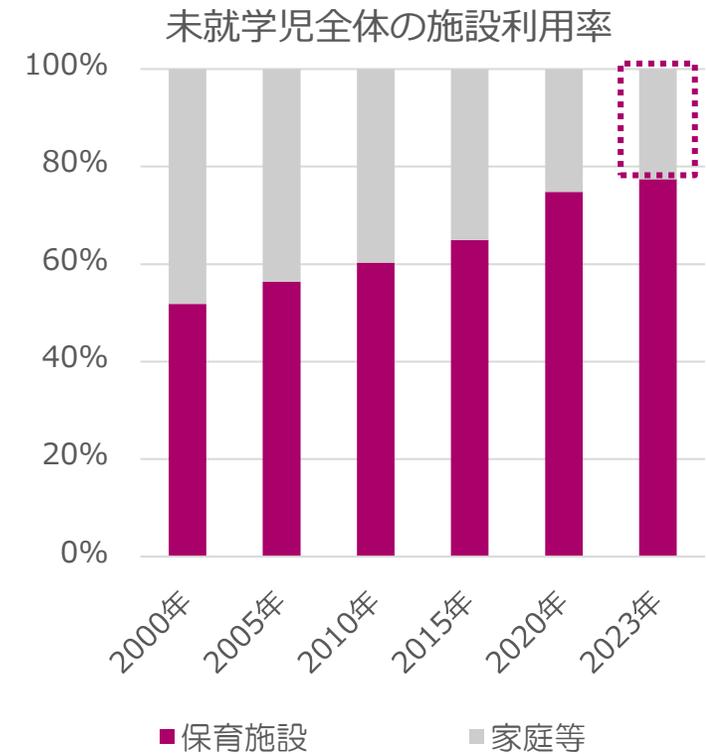
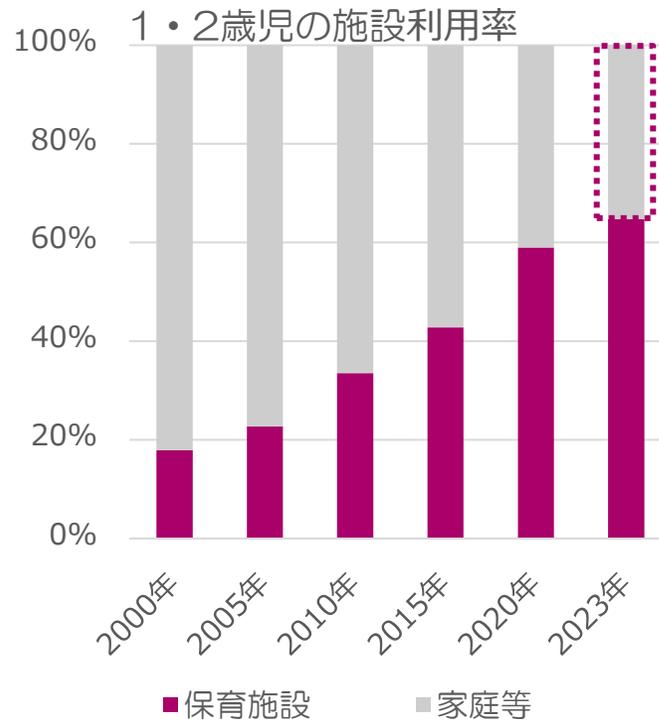
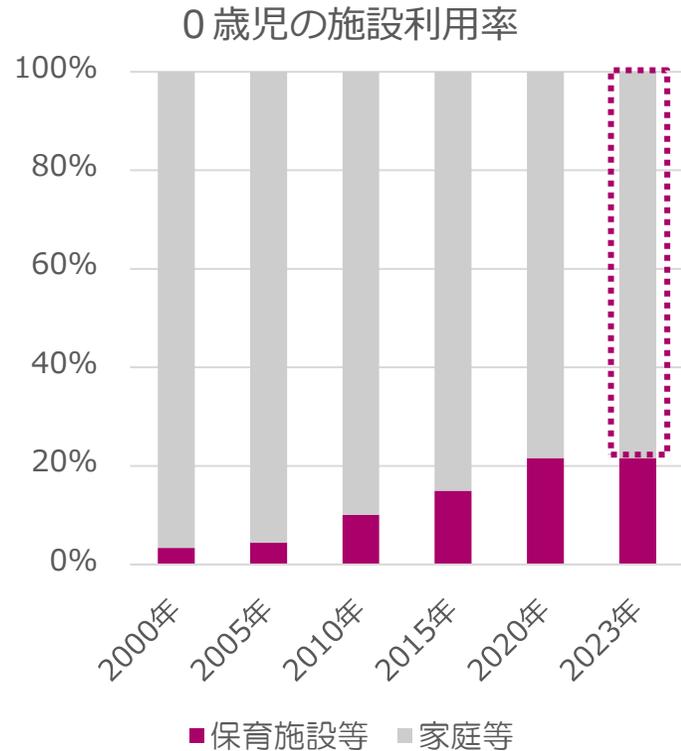


## 「少子化対策に関する直近のトピックス」

- 2023年 4月：子ども家庭庁を発足
- 2024年 12月：「こども大綱」「こども未来戦略」を閣議決定
- 2024年 5月：「こども大綱」のアクションプラン「こどもまんなか実行計2024」を発表
- 2024年 6月：「子ども・子育て支援法」改正法案を国会で可決
- 2024年 12月：「保育政策の新たな方向性」を公表

## ■ 未就学児の施設利用率

就学前施設の利用率は、女性の就業率が増加したことなどを背景に、全体としては利用者が増加傾向にある。  
3～5歳児については100%近い利用率となっているものの、0歳児では約2割、1～2歳児では約6割の利用にとどまる。



※書籍 保育白書2025第1章変化する社会・子育てと保育 施設利用率より当社にて作成

2024年6月に子ども・子育て支援法の改正法案が国会で可決され、以下の支援策の施行時期が確定し順次施行

**2026年 4月**

**こども誰でも通園制度**

- ✓ R6年度から本格実施を見据えた試験的導入が開始
- ✓ 就労要件を問わず、時単単位等で柔軟に利用可能
- ✓ 現行の幼児教育・保育給付に加え、新たな通園給付を創設



保育所を利用できなかった家庭において利用機会が拡大する可能性がある

**2024年 10月**

**児童手当**

- ✓ 所得制限を撤廃、全員に給付
- ✓ 支援期間：高校生年代まで延長
- ✓ 支給金額

	0～3歳未満	3歳～高校生年代
第1子・第2子	月額15,000円	月額10,000円
第3子以降	月額30,000円	

**2025年 4月**

**出産・子育て応援交付金（10万円）**

- ✓ 妊娠・出産期から2歳までの支援を強化
- ✓ 妊娠期から伴走型の相談

**2025年 4月**

**育児休業給付の給付率引上げ**

- ✓ 育児休業：現行67%⇒80%程度へ（手取りで100%）

**育児時短就業給付の創設**

- ✓ 時短勤務：2歳未満の子を養育する際に、時短勤務中に支払われた賃金額の10%を支給

**2024年 11月**

**児童扶養手当の第3子以降の加算額を引上げ**

- ✓ 第2子の加算額と同額に引上げ

**検討中**

**出産への支援の更なる強化**

- ✓ 出産費用の保険適用の導入検討

※こども家庭庁：子ども・子育て支援法等の一部を改正する法律案の概要、自民党HPより

## 学童の待機児童対策は継続。2025年4月以降、こども未来戦略による次元の異なる少子化対策は前進

少子化対策	待機児童対策
<p>「こども大綱」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ こども基本法にかかる3つの大綱を一本化</li> <li>✓ こどもが大人になるまでに関して、国がどのように施策を行っていくのかということ、網羅的に示すもの</li> </ul> <p>少子化社会対策大綱            子供・若者育成支援推進大綱 「こども大綱」            子供の貧困対策に関する大綱</p> <p>「こども未来戦略」 2024～2026年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 次元の異なる少子化対策(約3.6兆円)の加速化プラン               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済的支援の強化</li> <li>・ 全てのこども・子育て世帯への支援</li> <li>・ 共働き・共育ての推進</li> <li>・ こども・子育てにやさしい社会づくりのための意識改革</li> <li>・ 加速化プランを支える安定的な財源の確保と子ども・子育て支援金制度</li> </ul> </li> </ul>	<p>「保育：新子育て安心プラン」 2021～2024年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4年間で約14万人分の保育の受け皿を整備を目標とするもの</li> </ul> <p>⇒ 「保育政策の新たな方向性」へ移行</p> <p>「学童：放課後児童対策パッケージ2026」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2030年頃に約165万人でピークを迎えると推計され、その受け皿を確保することを目標とする</li> <li>・ 過密状態を避ける視点も持った上で、小学校内で実施される放課後児童クラブと放課後子供教室との校内交流型2を強力的に推進</li> <li>・ 普通教室のタイムシェアを含めた、学校施設等の既存施設の活用を、より一層推進</li> <li>・ 児童の放課後の居場所の選択肢の拡充を図る</li> </ul>

## 東京都と福岡市は少子化対策としての取り組みを実施

	東京都	福岡市
自治体独自の子育て支援策	<p>子育て支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 所得制限なく0～18歳の子供に月5,000円を給付</li> <li>✓ 妊娠届出時60,000円</li> <li>✓ 出産後100,000円</li> <li>✓ 1歳又は2歳前後60,000円</li> <li>✓ 0～2歳 第2子保育料無償化</li> <li>✓ 私立中学校等授業料負担軽減</li> <li>✓ 高校等授業料の実質無償化</li> <li>✓ 学校給食費の負担軽減</li> <li>✓ 東京都立大学等の授業料実質無償化</li> <li>✓ こどもDXの推進</li> <li>✓ 13歳未満のインフルエンザ予防接種費用を支援</li> </ul> <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 結婚支援</li> <li>✓ 不妊治療・妊娠支援</li> <li>✓ 教育・保育の充実 など</li> </ul>	<p>子育て支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 第2子以降の保育無償化</li> <li>✓ 産前・産後ヘルパー派遣（妊娠期から利用拡大、第2子以降の利用拡大）</li> <li>✓ 子育て世帯の住替え助成</li> <li>✓ おむつの安心定期便</li> <li>✓ 子ども医療費の助成</li> <li>✓ 障がい福祉サービス利用料の負担上限設定（未就学児は無償化、学齢期は3,000円/月：2024年1月より）</li> <li>✓ 福岡市型のこども誰でも通園制度を実施(国基準の4倍の預り時間)2024年7月1日開始</li> <li>✓ 人材不足に対して保育補助者の雇用費用助成（潜在保育士を後押し）</li> </ul>

- 2024年12月に内閣府より付加的サービスの規制改革に関する方向性が示されたことで、保護者ニーズに沿ったサービス拡充が進む見通し  
(例：体操教室、英会話等を実施し上乗せ徴収すること)

## 内閣府における付加的サービスの規制改革について

⇒ 当社においては付加的サービスの拡充に加え、広報拠点の集約（ランドマーク園の制定）を行い、効果的に保護者ニーズに訴求できる仕組みの構築を並行して行う方針

### 現行制度の課題

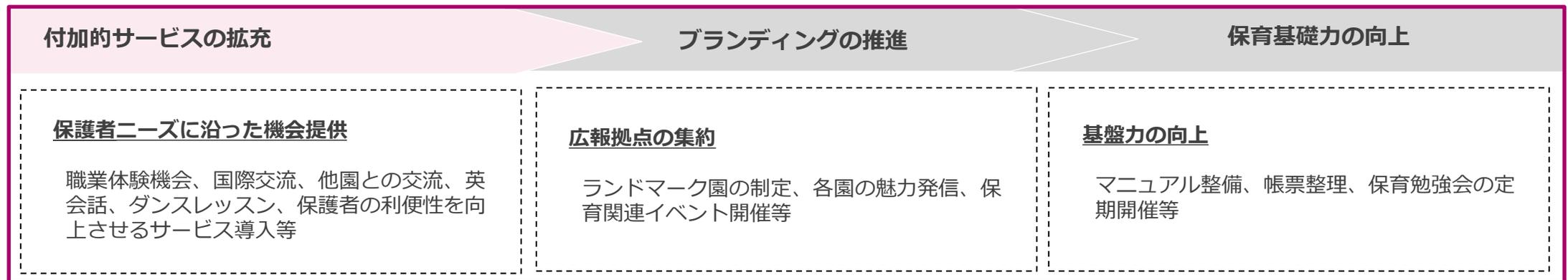
- ・ 付加的サービスに関する保護者アンケートでは、約4割が上乗せ徴収（費用を支払って）でも教育・保育の質を向上させてほしいとの回答があった
- ・ 認可保育所等における付加的サービスのニーズが強い中、利用者の選択制による実施可否などが不明確で保育サービスの選択肢が限定されている

### 規制改革の方向性

- ・ 体操等を含め、子どもの健全な心身の発達に資する内容の付加的サービスは、認可保育所の運営事業者の判断で実施可能であること及び留意事項の整理・明確化を行う旨の方針が示された

## 当社における保育の質向上にかかる付加的サービス拡充のイメージ

出所) 規制改革推進に関する中間答申 関連資料集



# (参考) 2025年12月期 連結損益計算書

(単位：百万円)	2024年12月期	2025年12月期	増減額	対前年比
<b>売上高</b>	<b>16,017</b>	<b>18,129</b>	<b>2,111</b>	<b>113.2%</b>
売上原価	13,630	15,155	1,525	111.2%
売上総利益	2,387	2,973	586	124.6%
販管費	2,193	2,342	149	106.8%
<b>営業利益</b>	<b>194</b>	<b>631</b>	<b>437</b>	<b>325.2%</b>
営業外収益	22	35	13	158.8%
営業外費用	36	62	25	180.0%
経常利益	180	604	424	335.7%
<b>純利益 ※</b>	<b>▲466</b>	<b>110</b>	<b>576</b>	<b>-</b>

※親会社株主に帰属する当期純利益

# (参考) 2025年12月期 連結貸借対照表

(単位：百万円)	2024年12月期	2025年12月期	増減額
流動資産	4,438	4,964	+525
現金及び預金	2,171	2,518	+347
売掛金及び契約資産	1,309	1,497	+187
固定資産	5,320	5,464	+144
有形固定資産	1,849	2,155	+306
無形固定資産	1,839	1,598	-240
(のれん)	(1,506)	(1,313)	-193
投資その他の資産	1,631	1,710	+78
資産合計	9,759	10,429	+669
流動負債	4,947	5,264	+316
短期借入金	1,947	1,864	-82
1年内返済予定長期借入金	646	654	+7
未払金	877	1,045	+167
固定負債	3,076	3,361	+284
長期借入金	2,772	3,056	+283
負債合計	8,024	8,625	+600
純資産	1,735	1,804	+68
負債・純資産合計	9,759	10,429	+669

# (参考) 2025年12月期 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)	2024年12月期	2025年12月期	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	691	1,037	+346
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲916	▲531	+384
(フリー・キャッシュフロー)	▲225	505	+731
財務活動によるキャッシュ・フロー	458	▲205	▲664
現金及び現金同等物の増加額	233	299	+66
現金及び現金同等物の期首残高	1,862	2,095	+233
現金及び現金同等物の期末残高	2,095	2,395	+299