



2025年12月期第1四半期
決算補足説明資料

2025年5月15日

株式会社テノ。ホールディングス

(証券コード：7037)

teno.
HOLDINGS

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



Purpose

存在意義

(キーメッセージ)

わたし、選んで、生きていく。

「手の」ぬくもりで、安心できる社会を創造する。

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。

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。

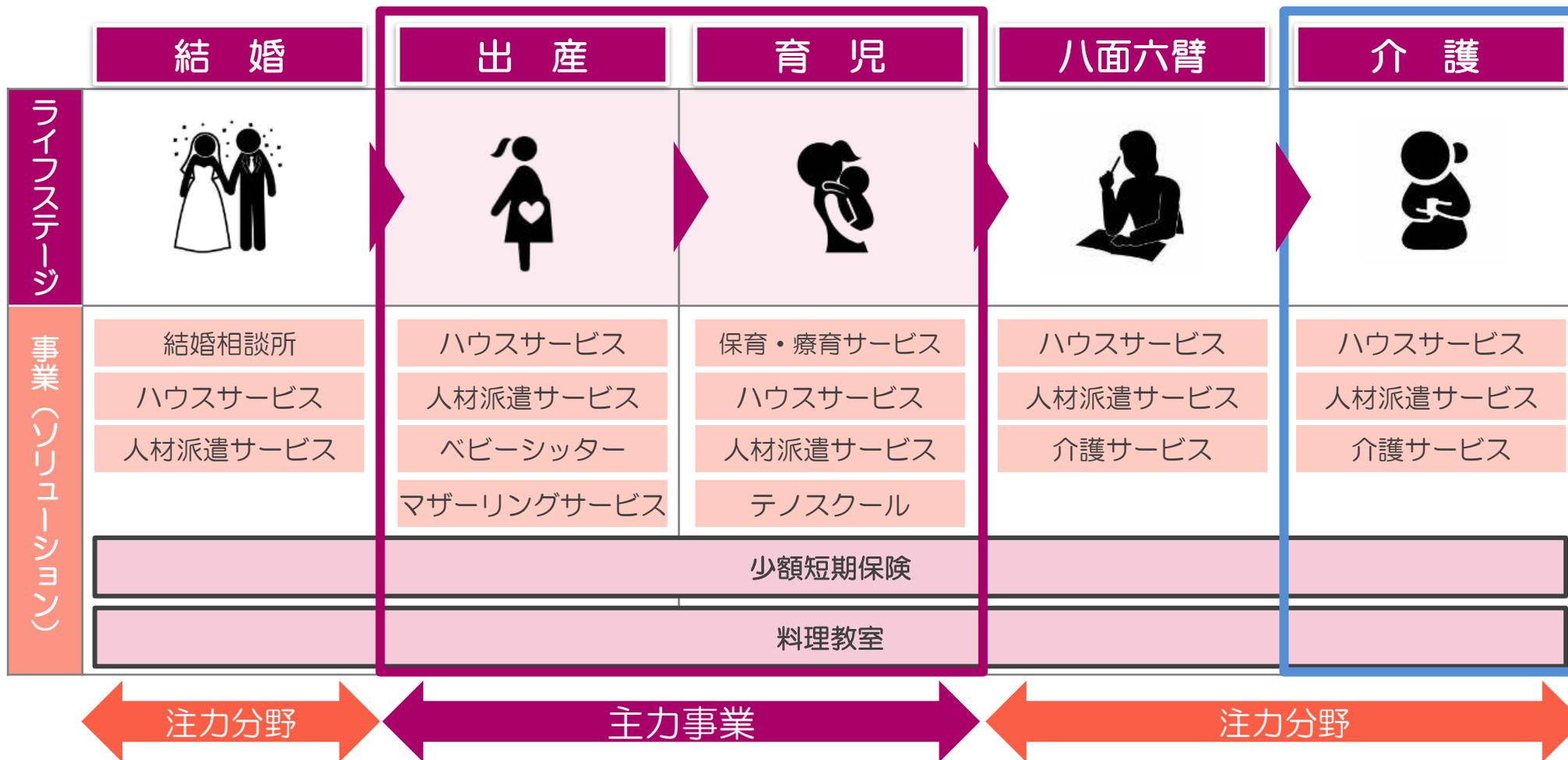
Purpose

経営理念

tenoVISION2030

女性が活躍する事業展開とは
 育児・家事・介護をしても働き続けられる事業

強化



<u>Section 1</u>	決算概要 (全社)	2025年12月期第1四半期
<u>Section 2</u>	決算概要 (セグメント別)	2025年12月期第1四半期
<u>Section 3</u>	業績予想	2025年12月期
<u>Section 4</u>	中期経営計画と長期ビジョン	
<u>Section 5</u>	APPENDIX	

Section 1

決算概要
2025年12月期第1四半期
(全社)

増収・増益

（単位：百万円）	2024/12月期1Q	2025/12月期1Q	前年増減額	前年増減比（%）
売上高	3,809	4,386	+577	+15.1%
売上原価	3,229	3,723	+493	+15.3%
販管費	514	538	+23	+4.6%
営業利益	65	124	+59	+91.7%
EBITDA※1	176	245	+69	+39.5%
経常利益	65	117	+52	+80.8%
純利益※2	12	46	+34	+283.8%

1

売上高

- 保育事業 認可保育所の公定価格の改定及び自治体補助金等に伴う増収
- 保育事業 昨年4月開園のKDI福岡アイランドシティの売上寄与
- 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

2

費用

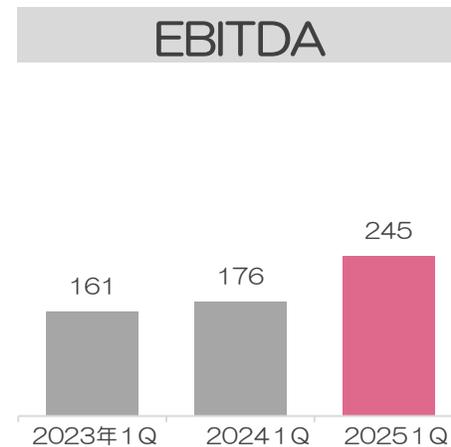
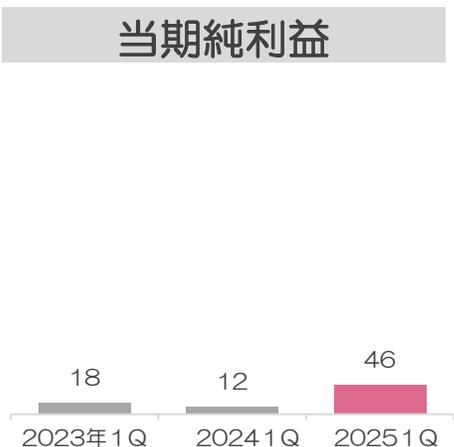
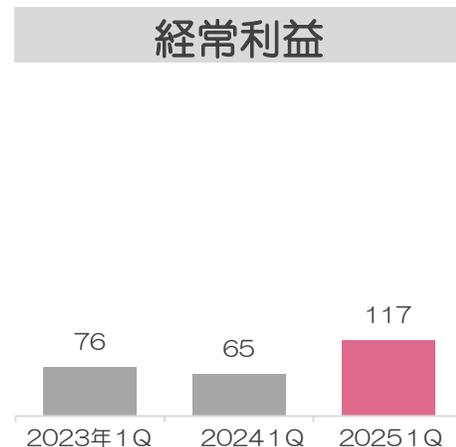
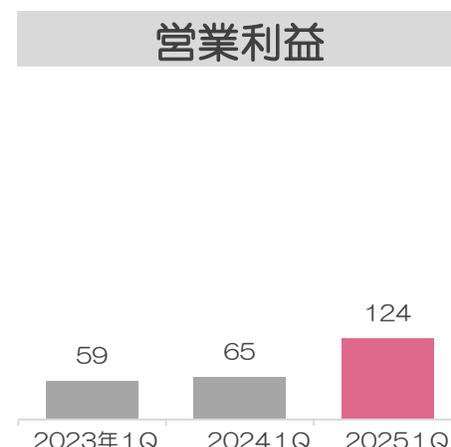
- 保育事業 保育士処遇改善に伴う労務費増加
- 保育事業「KDI福岡アイランドシティ」の新規開園にかかる費用の発生
- 介護事業 昨年及び今期に株式取得、事業譲受した施設と新規に開設した施設の費用計上（のれん償却費含む）
- 生活関連支援事業 前期のホームメイドクッキングの減損損失計上によるのれん償却費の減少

※1 EBITDA：営業利益＋減価償却費＋のれん償却費で算出

※2 純利益：親会社株式に帰属する四半期純利益

決算概要（全社：決算ハイライト）

- 前期に対して、増収増益で進捗
- 保育事業の実績は堅調に推移
- 介護事業は新規開設とM&Aにより施設数拡大
- 安定的な配当方針を鑑み今年度の配当金は9.0円は変更なく実施



<ポイント>

- ①新規開設
(介護事業) 1施設
- ②M&A：株式取得
(介護事業) 1件 (2社4施設)

4月以降の施設増加 45施設

- ・新規開設
(保育事業) 学童 (5自治体 32支援単位)
※東京で初の学童を受託
(保育事業) 運営受託 9施設
- ・M&A：事業譲受
(介護事業) 放課後等デイサービス 4施設

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	増減額	増減比 (%)
売上高	3,809	4,386	+577	15.1%
売上原価	3,229	3,723	+493	15.3%
売上総利益	579	663	+83	14.4%
販管費	514	538	+23	4.6%
営業利益	65	124	+59	91.7%
営業外収益	6	7	+1	19.7%
営業外費用	6	14	+8	137.2%
経常利益	65	117	+52	80.8%
純利益 ※	12	46	+34	283.8%

※親会社株主に帰属する当期純利益

連結貸借対照表概要

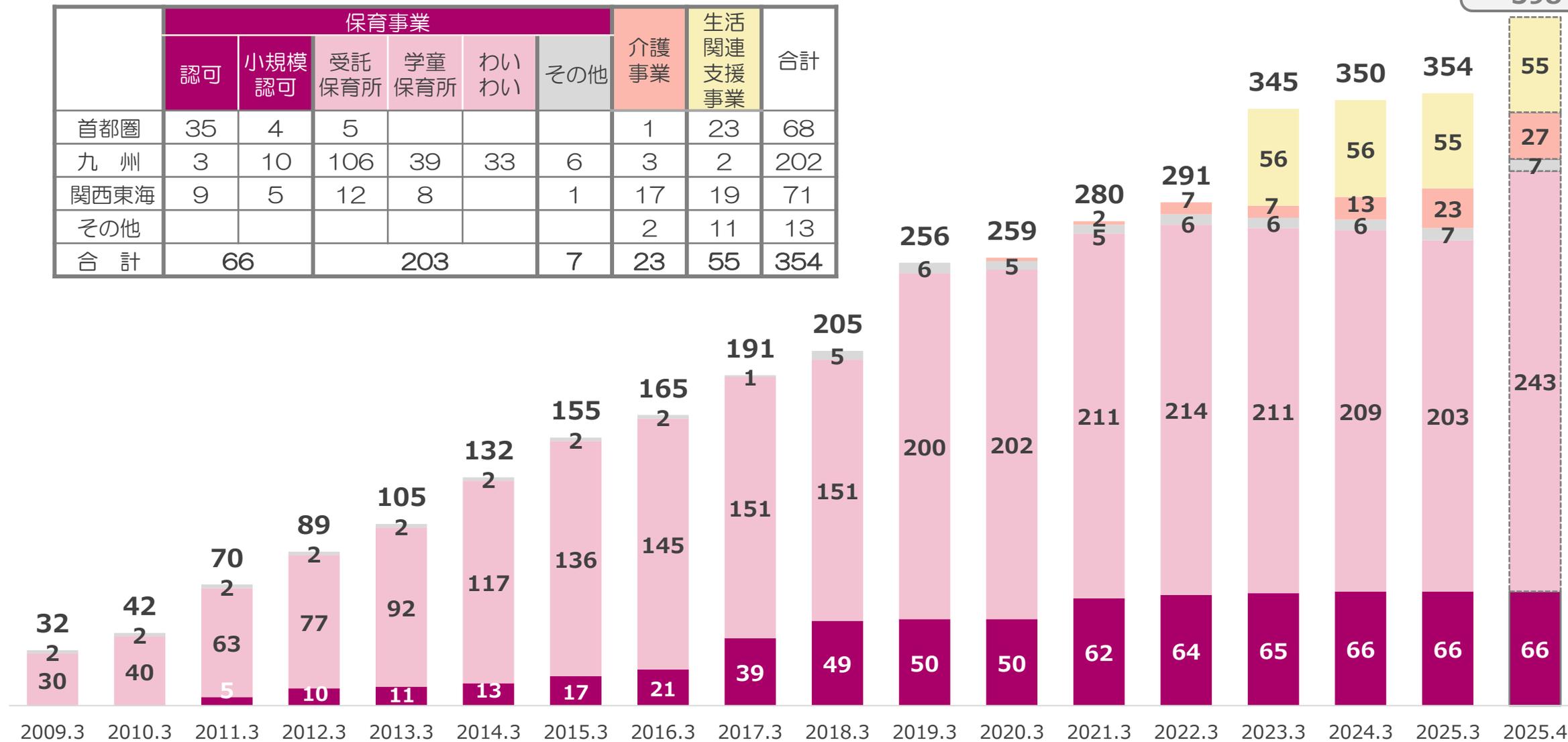
(単位：百万円)	2024年12月期	2025年12月期 1Q	増減額
流動資産	4,438	5,257	+818
現金及び預金	2,171	2,469	+298
売掛金及び契約資産	1,309	1,421	+112
固定資産	5,320	5,837	+516
有形固定資産	1,849	2,152	+302
無形固定資産	1,839	1,973	+134
(のれん)	1,506	1,628	+121
投資その他の資産	1,631	1,711	+79
資産合計	9,759	11,094	+1,334
流動負債	4,947	6,116	+1,168
短期借入金	1,947	3,151	+1,204
1年内返済予定長期借入金	646	641	▲5
未払金	877	853	▲23
固定負債	3,076	3,237	+160
長期借入金	2,772	2,934	+161
純資産	1,735	1,740	+5
負債・純資産合計	9,759	11,094	+1,334

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3月末 地域別施設別明細表>

4月1日時点
398

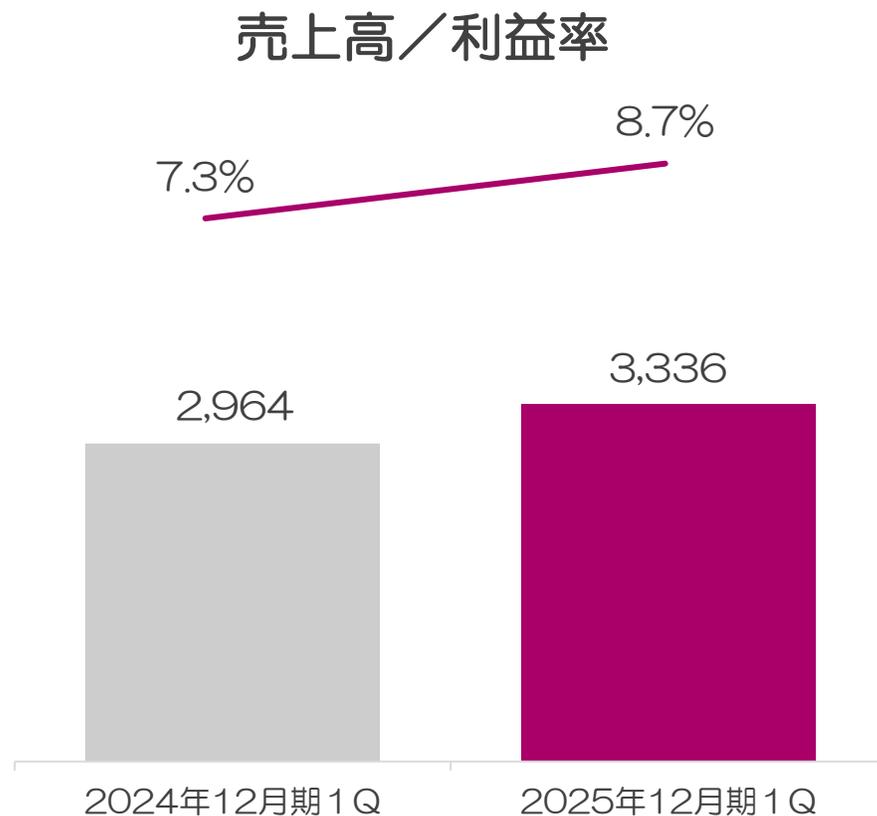
	保育事業						介護事業	生活関連支援事業	合計
	認可	小規模認可	受託保育所	学童保育所	わいわい	その他			
首都圏	35	4	5				1	23	68
九州	3	10	106	39	33	6	3	2	202
関西東海	9	5	12	8		1	17	19	71
その他							2	11	13
合計	66		203			7	23	55	354



Section2

決算概要
2025年12月期第1四半期
(セグメント別)

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	2,964	3,336	+371	+12.5%
セグメント利益	216	289	+72	+33.5%
同利益率	7.3%	8.7%	—	—



<ポイント>

【収入面】

- 収入面は認可保育所の公定価格や自治体加算が上昇したことにより増収。
- 受託保育において、既存の受託施設で稼働が下がったことにより減収。
- 昨年4月に開設したKDI福岡アイランドシティの影響で増収。

【費用面】

- 公的保育において公定価格（処遇改善）の変更により労務費が増加。
- 学童は今年4月から運営を開始する学童の開所準備費用が増加した。また、既存の学童では物価上昇等により運営費が増加した。

セグメント別【保育事業（参考）】

保育事業の内訳として、公的保育と受託保育、その他保育の業績を参考記載

【公的保育】 増収・増益

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	2,033	2,314	+280	+13.8%
セグメント利益	203	283	+79	+39.2%
同利益率	10.0%	12.2%	—	—

- 収入面は認可保育所の公定価格や自治体加算が上昇したことにより増収。
- 費用面では、処遇改善のための労務費が増加。物価上昇により給食費、水道光熱費が増加。

【受託保育】 増収・減益

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	849	865	+16	+2.0%
セグメント利益	44	27	▲17	▲39.6%
同利益率	5.3%	3.1%	—	—

- 収入面は、昨年4月に運営受託を開始した施設の影響により増収。
- 既存の運営受託施設は、顧客との単価交渉より契約単価が増加したが、稼働時間が減少したため減収。
- 費用面では、今年4月から運営を開始する学童の開所準備費用が増加した。
- 既存の学童で運営費が増加したため減益となった

【その他保育】 増収・増益（改善）

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	82	156	+74	+90.8%
セグメント利益	▲31	▲21	+10	—
同利益率	—	—	—	—

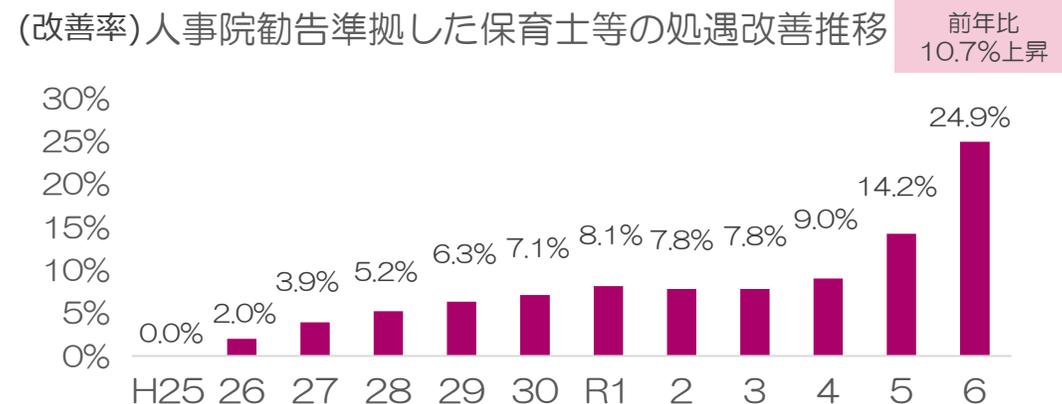
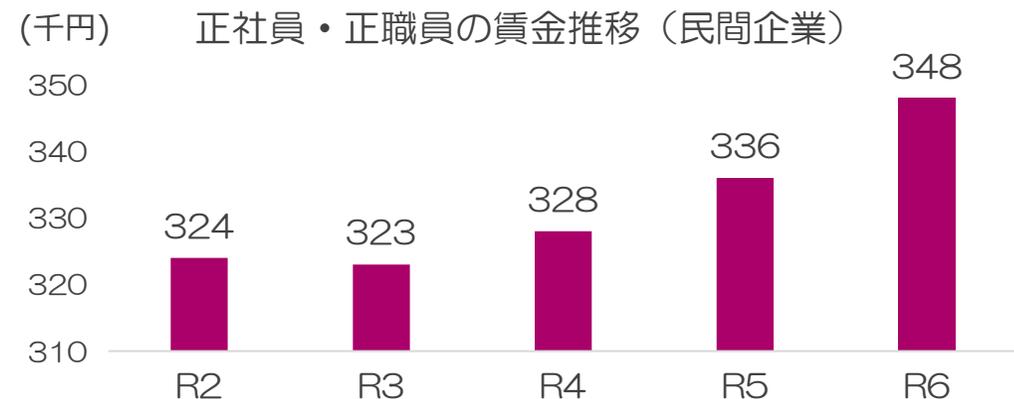
- 収入面は、各施設で昨年より増加。
- 昨年4月にオープンしたKDI福岡アイランドシティの影響により大きく増加。
- 費用面では、KDI福岡アイランドシティの費用が先行しており赤字の主因となった。（利益▲33百万円）
- ただし、他施設の増収もありその他保育全体では10百万円改善。

子ども・子育て支援制度における公定価格

<p>報酬・価格の決まり方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 教育・保育に通常要する費用の額を勘案して公定価格（基本額＋各種加算）を決定 公定価格の金額については人件費・事業費・管理費について対象となる費目を積み上げて算定 人件費は国家公務員給与の改定状況、事業費・管理費は物価の動向等を踏まえて毎年度改定
<p>処遇改善の仕組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 区分1：全職員が対象（基礎部分） 区分2：技能・経験を積んだ 副主任保育士・専門リーダー等が対象 区分3：賃金の継続的な引き上げ（ベースアップ）による処遇改善 <p>※R7年4月より処遇改善Ⅰ～Ⅲの名称が変更。今後、一本化に向けた協議が進められる予定</p>

民間企業の賃金上昇に応じて、公定価格は改定されておりコスト上昇分を吸収

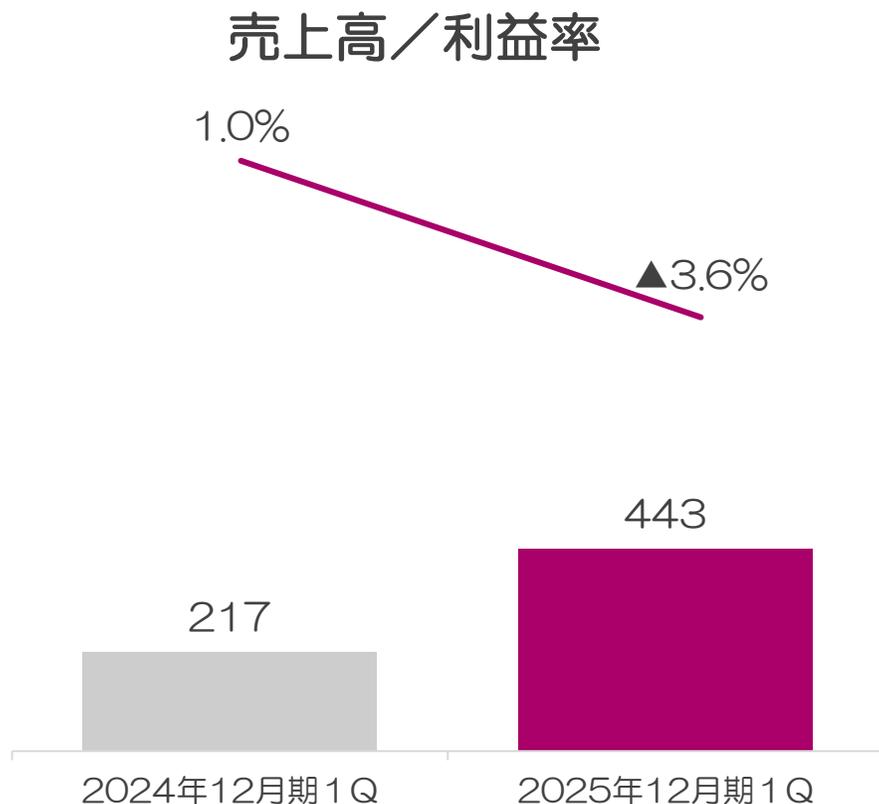
子ども家庭庁HPより



※「令和6年賃金構造基本統計調査」より

子ども家庭庁HPより

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	217	443	+226	+103.9%
セグメント利益	2	▲16	▲18	—
同利益率	1.0%	▲3.6%	—	—



<ポイント>

- 収入面及び利益面において、昨年株式取得した会社、譲受施設、及び今期株式取得した飛翔、愛翔会が貢献。

(各社の売上／セグメント利益)

ウェルファ	※1	39百万円	▲0.8百万円
譲受介護1施設	※1	21百万円	1百万円
ウィッシュ	※2	39百万円	▲11百万円
子育てサポート	※2	24百万円	4百万円
Yellow Fin	※2	16百万円	▲0.5百万円

※1 高齢者介護

※2 障がい福祉

- 昨年、成長に向けた事業投資として開設した高齢者介護施設ほっぺるの家 さいたま見沼及び香芝が開設初年度のため赤字となり減益の主因となった。

(各施設の売上／セグメント利益)

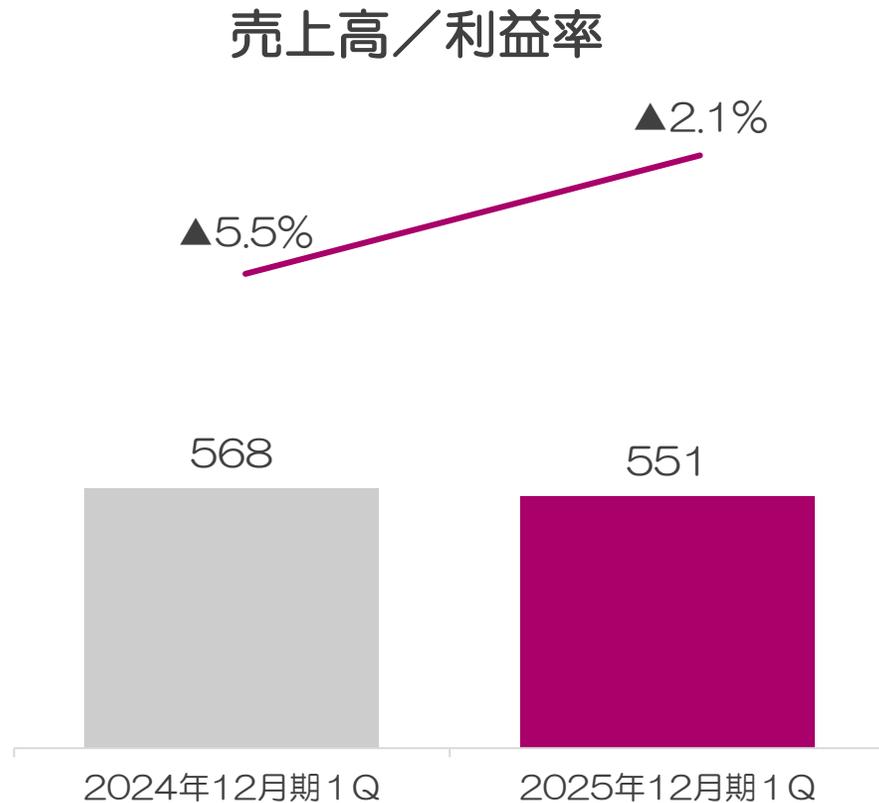
ほっぺるの家 さいたま見沼	※3	24百万円	▲11百万円
ほっぺるの家 香芝	※4	2百万円	▲20百万円

※3 2024年8月開設

※4 2025年1月開設

セグメント別【生活関連支援事業】減収・増益（改善）

(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	568	551	▲16	▲2.9%
セグメント利益	▲31	▲11	+19	—
同利益率	▲5.5%	▲2.1%	—	—



<ポイント>

- 前期のホームメイドクッキングの減損損失計上により、のれん償却費が減少した。
- ホームメイドクッキングは前年より13百万円、セーフティージャパン・リスクマネジメントは前年より5百万円利益が改善した。

ホームメイドクッキング

売上高 271百万円（前年 288百万円）
 セグメント利益 ▲9百万円（前年 ▲23百万円）
 前年よりも受講者数が減少し売上が減少したが、のれん償却費の減少及び販管費の削減効果により収益が改善。

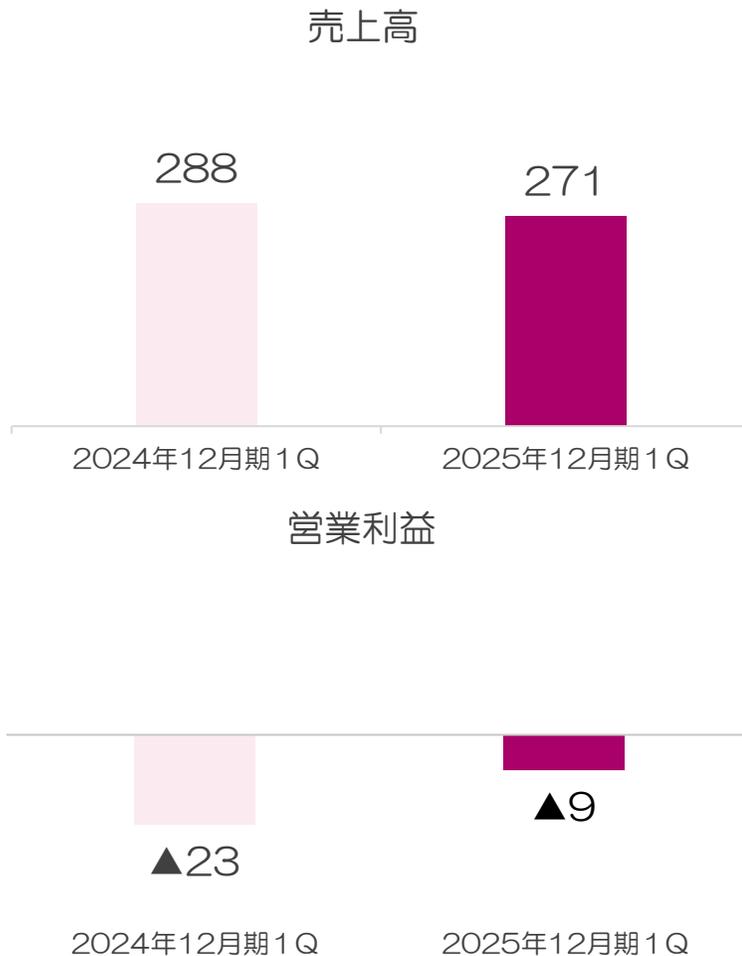
セーフティージャパン・リスクマネジメント

売上高 279百万円（前年 279百万円）
 セグメント利益 ▲2百万円（前年 ▲8百万円）
 保険料収入は前年同水準であったが、費用が減少したことにより増益。

ホームメイドクッキングの今後の取り組み

<今期の計画達成に向けたホームメイドクッキング社の取組みについて>

2025年12月期1Qは、▲9百万円（前期よりも14百万円改善）。
2025年12月期は、10百万円の黒字を計画し、様々な施策に注力



売上増加施策	
商品販売売上	営業売上
(ECサイト強化) ①テノ、グループ従業員向け、 会員以外向けへの販売開始 ②取扱商品の拡充	(クッキングパーティー) ホームメイドクッキング各教室で開催 職場の交流会、忘新年会など 様々なシーンで活用が可能
(商品改定) 2025年4月実施予定 PB品、一般品を対象に改定	(サインージ) 日本橋教室でトライアル実施 料理教室内で、会員に対して商品や サービスを安価に宣伝
(ポチスパ) 会員向け付帯サービス 2024年8月全店導入済 拡販のため販促強化 ※ポチスパ：包丁研ぎのサービス	(法人チケット) 料理教室の利用範囲拡大のため、法人 向けのビジネスとして展開 福利厚生や組織作り、社内コミュニケー ションの手段として法人に料理教室を利用 していただく「法人チケット」を開発
管理・経費施策	
(組織関連) 経営体制を変更 本社経費の見直し	(販促) 広告媒体の見直し

【クッキングパーティー】



【ポチスパ】

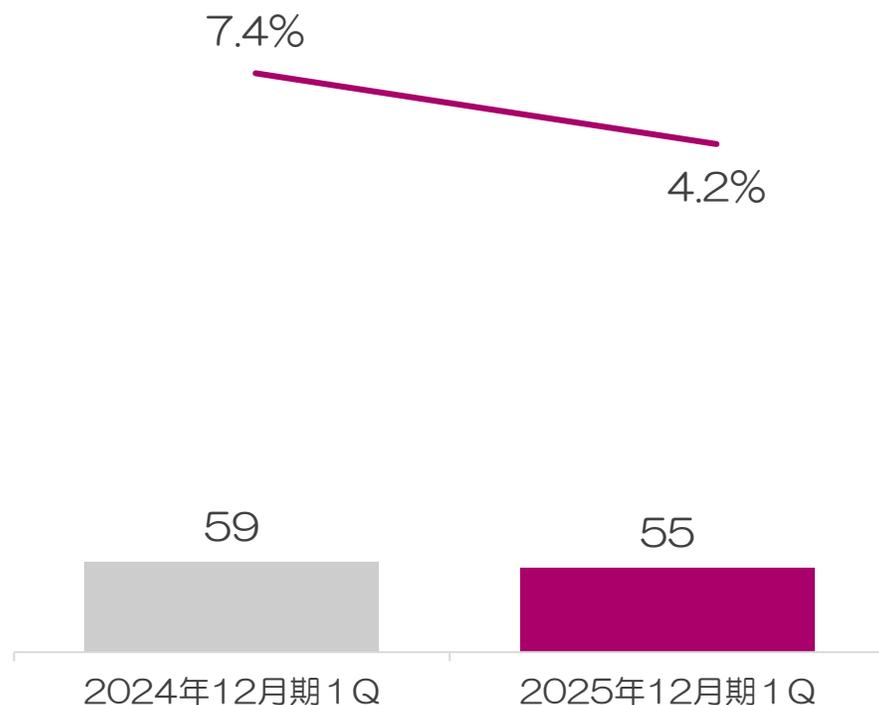


【法人チケット】



(単位：百万円)	2024年12月期 1Q	2025年12月期 1Q	対前年同期 増減額	対前年同期 増減率
売上高	59	55	▲3	▲6.2%
セグメント利益	4	2	▲2	▲47.0%
同利益率	7.4%	4.2%	—	—

売上高／利益率



<ポイント>

- テノスクールは売上、利益ともにほぼ横ばいとなった。
- 大阪の保育士派遣が売上、利益ともに貢献できず減収となった。
- 結婚相談所は売上が拡大したが、利益は減少した。

Section 3

業績予想 2025年12月期

増収・増益予想

(単位：百万円)	2024年12月期 実績	2025年12月期 予想	増減率 (%)	増減額
売上高	16,017	17,800	+11.1	+1,782
営業利益	196	440	+123.4	+243
経常利益	182	400	+118.7	+217
当期純利益※	▲466	150	—	+616

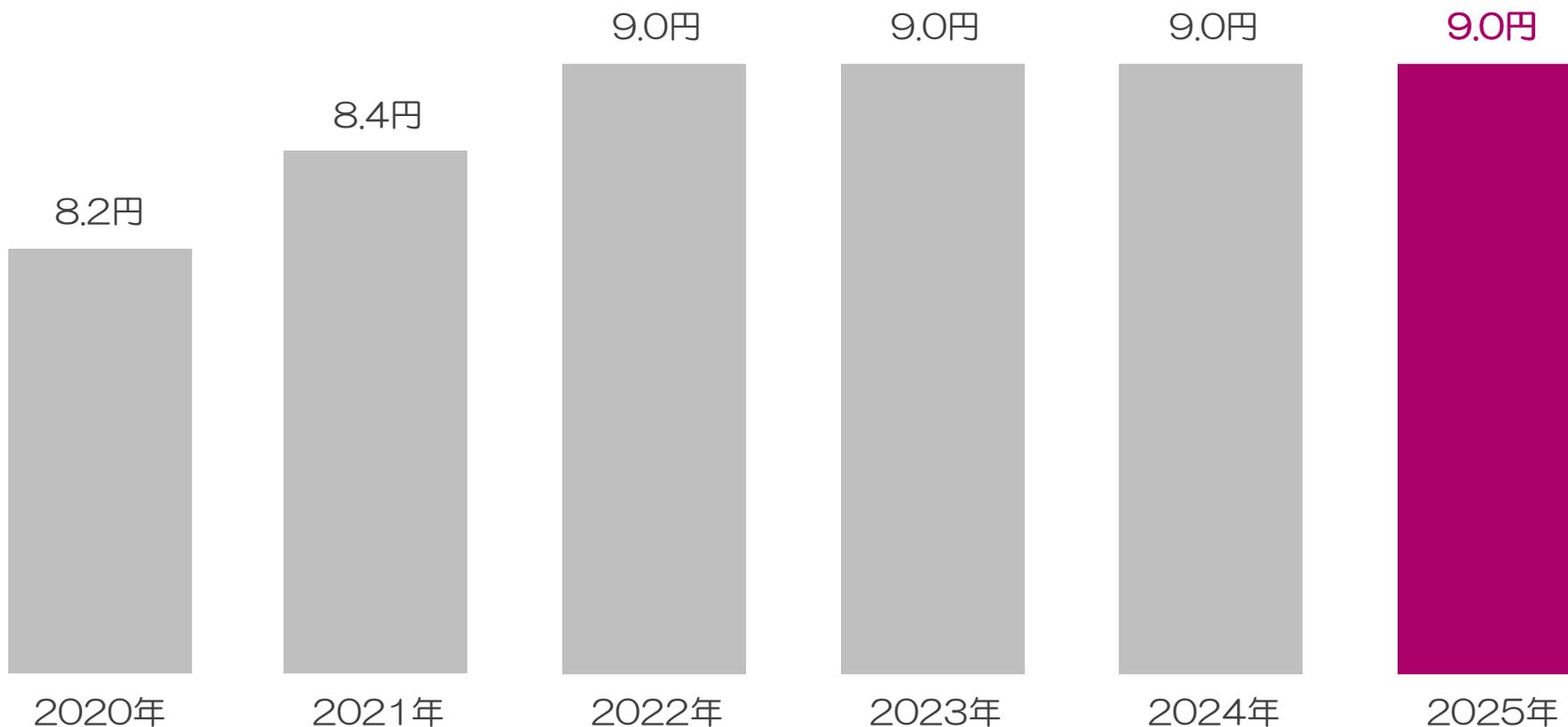
※親会社株主に帰属する当期純利益

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。

2025年12月期の配当金について

2025年12月期の配当予想につきましては、1株当たり9.0円で実施予定。



施策の進捗状況

施策の進捗状況（2025年12月期）

区分	事業別	内容	進捗及び結果
主力事業の強化	保育事業	<p><公的保育></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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を継続 ・ 採用活動の強化：養成校訪問、就職フェア等の活動を強化 <p><受託保育></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規受託の獲得、単価交渉の継続 ・ 物品販売等の拡充（写真販売、おむつのサブスク） <p><共通項目></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<p><公的保育></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定例的な活動に加えて、保育コンテンツの拡充、保育基礎力の向上に向けた取り組みを継続 ⇒4月よりプロダンサーのダンスレッスン、独自献立を導入 <p><受託保育></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規受託：4月より新たに41施設の運営を開始 ・ 単価交渉：4月より9施設で単価改定 ・ 写真販売：4月より12施設で導入開始 ・ おむつのサブスク：5月より1施設で導入開始 <p><共通項目></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 保育メソッド（独自の保育指針）導入に向けた取り組みに着手
注力事業	介護事業	<p><高齢者介護></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2025年以降に複数施設の新規開設を予定 ・ 介護の質向上：全職員を対象に各種研修を実施 ・ 採用活動の強化：大学、養成校との連携を強化 <p><療育（障がい福祉）></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ FC加盟店への提供価値の向上：eラーニング、療育専用指標を活用し運営体制を強化 	<p><高齢者介護></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規開設に向けた活動を継続中 ・ 全職員を対象に目的別の研修を毎月実施 <p><療育（障がい福祉）></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ eラーニング導入に向けたトライアルを開始
新規事業開拓	M&A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1月：飛翔、愛翔会を子会社化、運営施設は4施設 ・ 4月：障がい福祉施設（児童発達支援・放課後等デイサービス）4施設を事業譲受
その他	共通事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種SNS（Instagram、X等）を活用した拡散を継続実施 ・ グループのスケールメリットを活かした購買方法の検討（グループ各社の消耗品、リース品等のコスト削減に取り組み中） ・ 階層別、管理職向け研修の開催に向け準備中

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



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※1 ▲2.8%
- ✓ 20代の離職者※2 89名⇒71名（▲18名）

※1 4月～翌年3月までの1年の移動年計比較

※2 4月～翌年3月までの1年間の比較

離職率が高かった、20代を中心とした若手保育士の離職防止に寄与

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

(2025年1月10日)

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

(持株比率：100%)

(目的) 介護事業（高齢者介護事業）の拡大

連結子会社であるフォルテが株式会社飛翔、株式会社愛翔会の株式を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



(2025年4月1日)

ウィッシュによる介護事業の譲受

(目的) 介護事業（障がい福祉事業）の拡大

連結子会社である株式会社ウィッシュが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】 愛知県岡崎市の児童発達支援・放課後等デイサービス4施設の運営

- ・チャイルドウィッシュおろ（放課後等デイサービス）
- ・チャイルドウィッシュくらまえ（放課後等デイサービス）
- ・チャイルドウィッシュしんでん（児童発達支援・放課後等デイサービス）
- ・チャイルドウィッシュかもだ（放課後等デイサービス）

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。



チャイルドウィッシュおろ



学習支援



運動支援

Section 4

中期経営計画と長期ビジョン

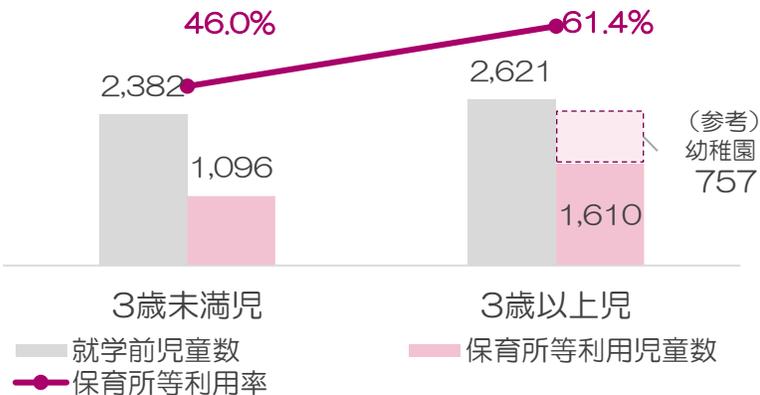
【保育事業】セグメントの市場動向と今後の取り組み

保育事業

（保育所）

- 少子化が進む中で、就学前児童数に占める保育所等の利用率は3歳未満児で46.0%、3歳以上児で61.4%。
- 政府は「こども誰でも通園制度」により、保育所を利用できる家庭を拡大させる見通し。

就学前児童数に占める保育所等利用児童数の割合（2024年）（千人）



※保育所等関連状況取りまとめ（厚労省）、令和6年度学校基本統計結果の概要（厚労省）をもとに当社が作成

- 利用者拡大の受け皿としての保育士確保が必要。人材確保のための採用強化と離職防止対策に取り組む。

（学童保育）

2024年度の状況は、登録児童数は過去最高1,520千人（前年比62千人増）となり、放課後児童クラブは38,122支援の単位（過去最高値を更新）となった。待機児童数も17,686人となり前年比1,410人増となった。国は2023年12月に「放課後児童対策パッケージ」を発表。

令和5年（2023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

2023年12月発表「放課後児童パッケージ」の具体的な対策

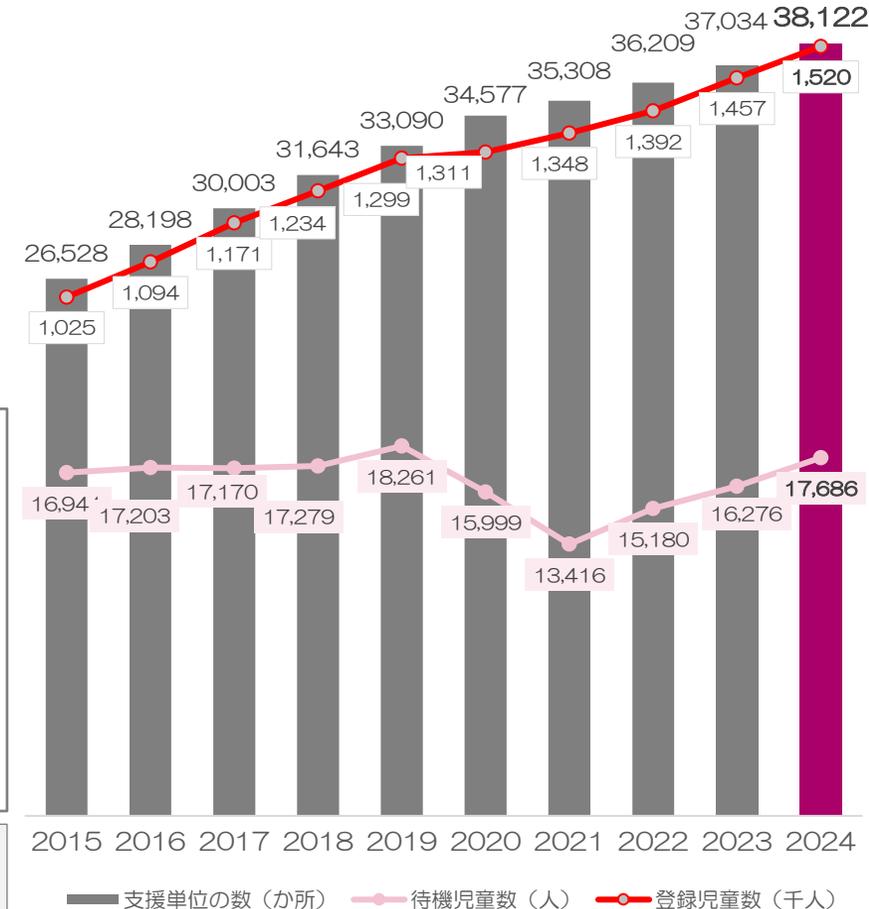
- 放課後児童クラブの受け皿整備等の推進
- 放課後児童クラブを開設する場の確保
 - 放課後児童クラブを運営する人材の確保
 - 適切な利用調整（マッチング）

他

放課後児童対策パッケージ（こども家庭庁）より

- 学童利用者も拡大すると見込み、首都圏を中心に営業活動を強化。
- 人材確保のための採用拡大と離職防止の対策に取り組む。

学童の支援単位数、登録児童数、待機児童数

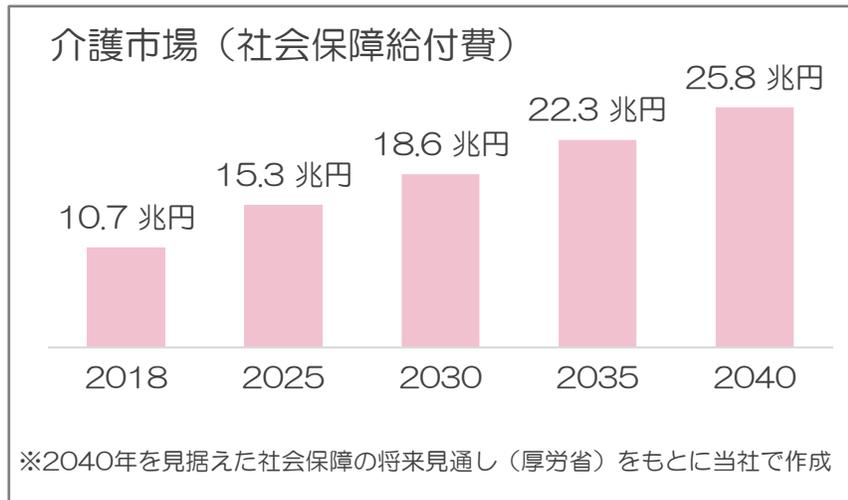


令和6年（2024年）放課後児童健全育成事業（放課後児童クラブ）の実施状況（こども家庭庁）より

介護事業

（高齢者介護）

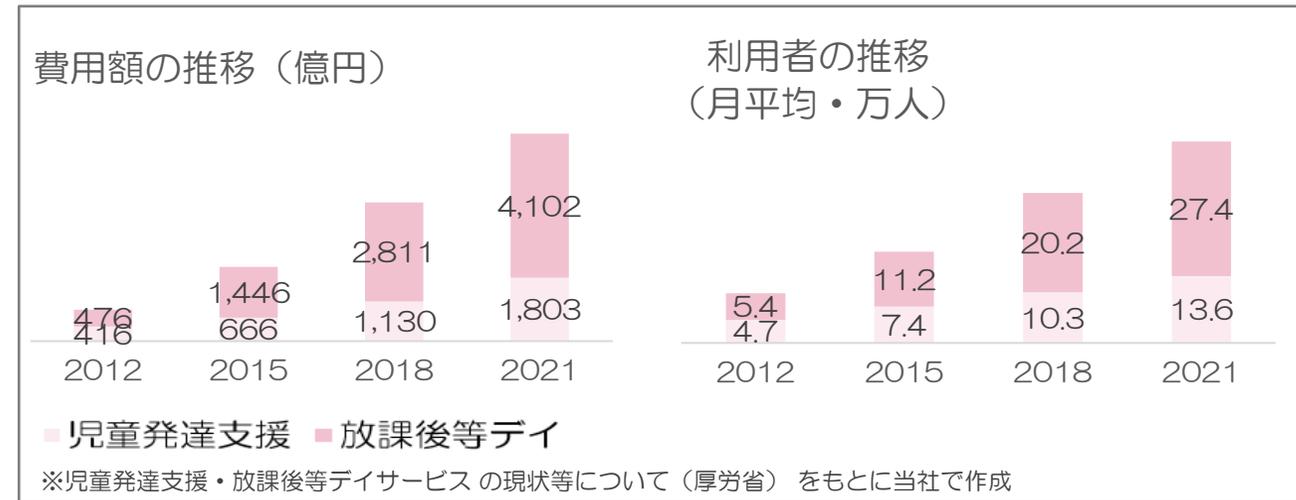
日本では高齢化が進む中、介護市場は成長するとみられており、2040年は2018年の約2.5倍となる見通し。



- 介護は成長市場であるため、ニーズのある地域に施設を開設する。
- 各施設での訪問介護・看護サービスの導入を検討する。

（障がい福祉）

障がい福祉分野は、児童発達支援、放課後等デイサービスは総費用額、利用児童数は増加傾向が続いている。今後は、総合支援型、特定プログラム特化型の2類型への移行が求められる。



※「こども誰でも通園制度」についての議論の中でも、障がいのあるこどもも含めた議論が実施されており、児童発達支援事業所でも一時的な利用者が増加する可能性がある。

- 2類型（総合支援型、特定プログラム特化型）への移行を想定したプログラムづくりを進める。
- 当社グループの保育事業とのシナジーを活かしながら施設数及びFC加盟数の拡大を図る。

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

「 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

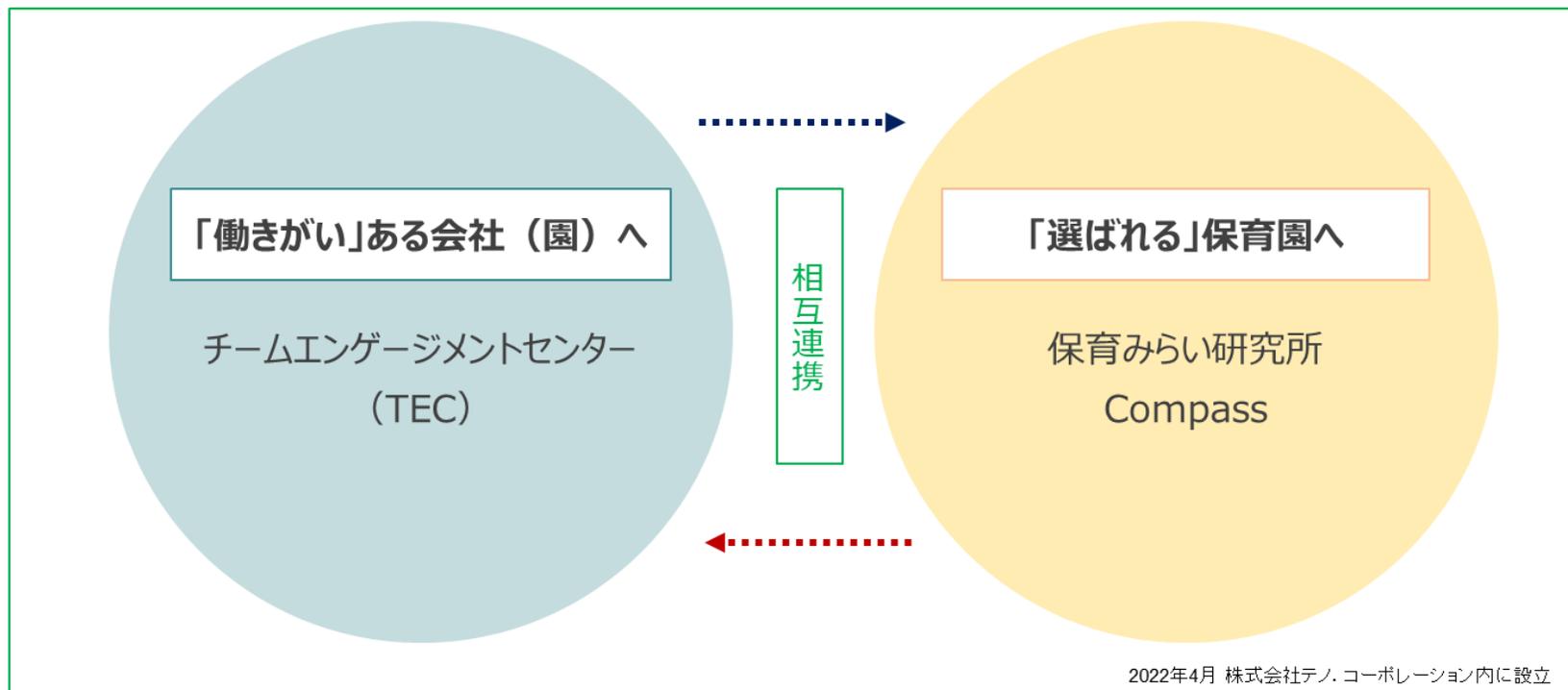
顧客・クライアント視点

- > 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

「teno VISION 2030」を実現するための取り組み

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。

社会課題への取り組み

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。

5 ジェンダー平等を
実現しよう

男女平等を実現し、
すべての女性と女の子の能力を伸ばし可能性を広げよう

(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。

(ビジョン) 女性が活躍する社会の創造

(戦略) 女性が活躍する事業展開

テノ・グループSDGs行動計画

当社グループはSDGsの課題解決を重要な経営課題と捉え、ジェンダーに関係なく、個人のライフステージに合わせて働き続けられる社会の実現を目指し、国際社会が追求する社会課題の解決に貢献することで企業価値の向上と持続的な社会の実現に取り組みます。



テノ・グループは、「ジェンダー平等」にコミットします ゴール5「ジェンダー平等を実現しよう」のうち

5.4 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。

テノ・グループの貢献	設定する指標 (KPI)	現状	数値目標
・従業員の男女隔てなく世帯・家族内における責任を担える環境を作ること で、家事労働を支援します。	・男女別育児休暇取得率	2024年 男性100% 女性100%	2025年 男性 60.0% 女性100.0%

5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画及び平等なリーダーシップの機会を確保する。

テノ・グループの貢献	設定する指標 (KPI)	現状	数値目標
・女性のリーダーシップの発揮の機会が担保され、女性目線でのサービス創出が強みになる社風を確立します。	・管理職に占める女性の割合 ※ () 内は現場含む数値	2024年 32.1% (83.2%)	2030年 50.0% (87.5%)

- 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

- 新規開設は、継続して注力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

24.12期
営業利益率
1.2%

収益性の向上

-事業拡大戦略-

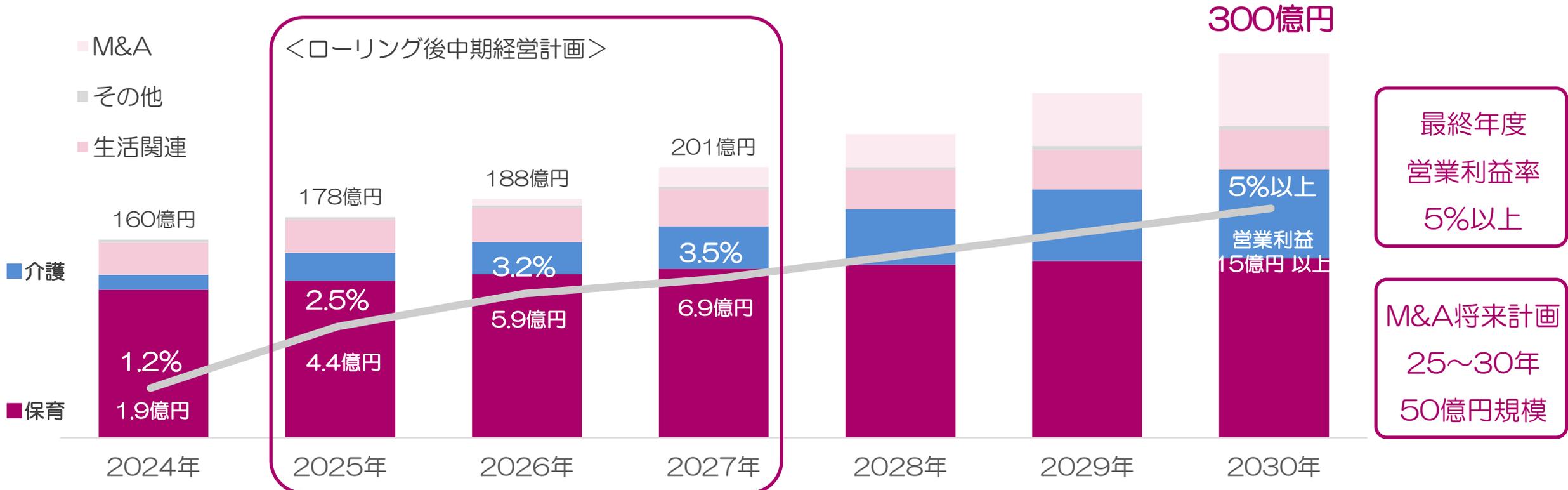
戦略1：保育関連事業の拡大

戦略2：介護事業の拡大

戦略3：M&Aによる事業拡大

<2024年12月期に最終年度（2030年）の売上高を修正、利益目標を設定>

	変更前	変更後
売上高	500億円	300億円
営業利益率	(新規設定)	5%以上

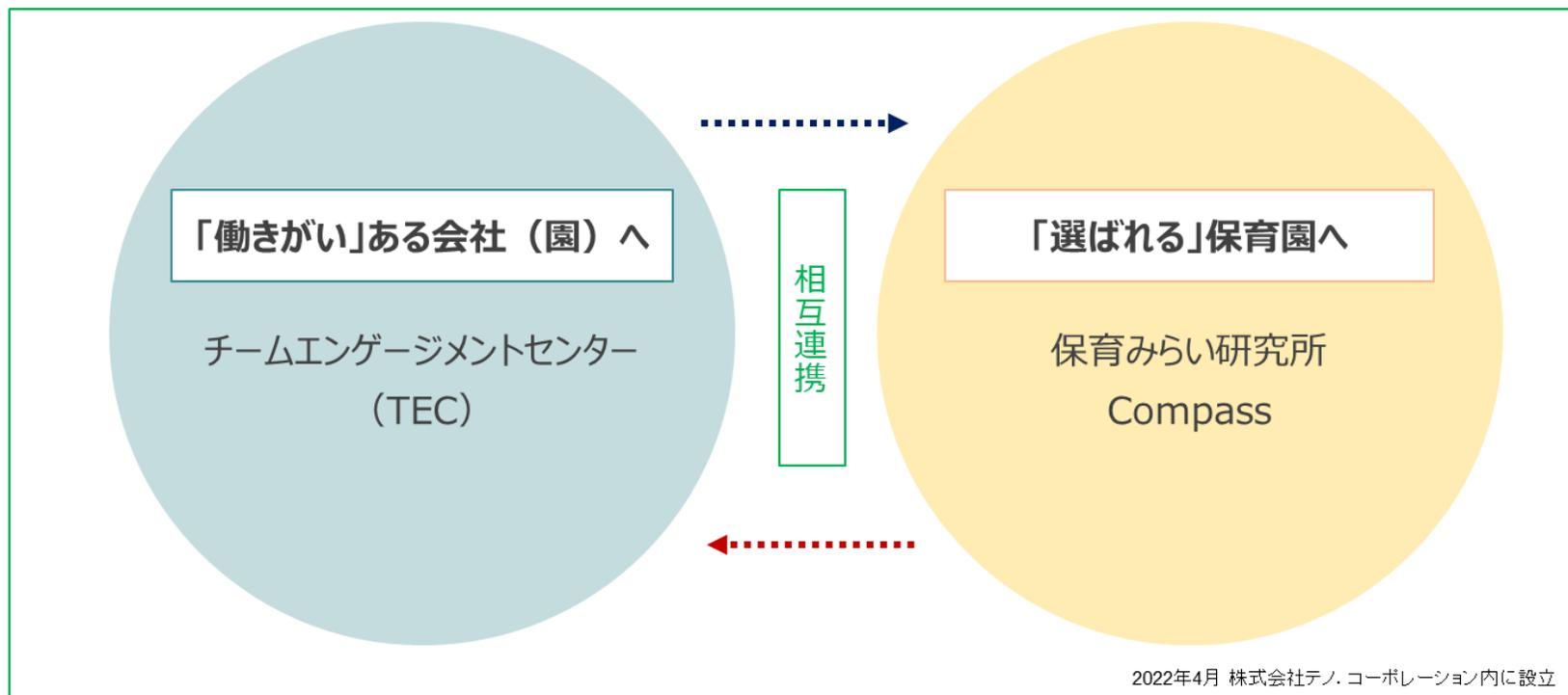


チームエンゲージメントセンターとCompassの取り組み状況

2022年より、保育の質を高め、職員に選ばれる保育園、利用者に選ばれる保育園を両輪で進めることを目的にチームエンゲージメントセンター（TEC）と保育みらい研究所Compassを設立
⇒両輪を推し進めながら、保育の質の向上に取り組む

チームエンゲージメントセンター

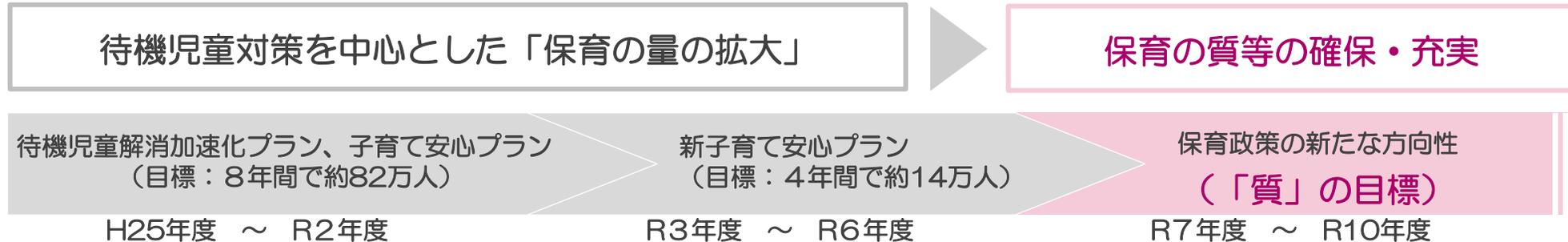
保育みらい研究所 Compass



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。

- R6年12月に子ども家庭庁が「保育政策の新たな方向性」を公表
- 「量」の拡大から、「質」の確保・充実等を図る政策へ転換
- チームエンゲージメントセンターとCompassの取り組みを加速し「質」の改善を推進

保育政策の新たな方向性 R7～R10年度（こども家庭庁）



※子ども家庭庁HPを基に当社で作成

保育政策の3つの柱

1. 地域のニーズに対応した質の高い保育の確保・充実 ⇒ Compassの取り組みを加速
2. 全てのこどもの育ちと子育て家庭を支援する取組の推進
3. 保育人材の確保・テクノロジーの活用等による業務改善 ⇒ チームエンゲージメントセンターの取り組みを加速

- 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（TEC）と保育みらい研究所Compassの具体的な取り組み】

取り組み	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 保育人材の確保・業務改善	定例化	<ul style="list-style-type: none"> ・KIZUNA委員会 ⇒専門学校等における活動が中心 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	新たな取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・コドモンの導入 ・目標管理制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・人事評価基準を明確化し、保育士の働きがいを向上
保育みらい研究所 Compass 「選ばれる」保育園へ 質の高い保育の確保・充実	定例化	<ul style="list-style-type: none"> ・フィールドワーク ・他社の保育園見学ツアー 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	新たな取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・プロダンサーのダンスレッスン導入 ・給食の独自献立の導入 ・当社独自の「保育メソッド」導入に向けた活動開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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

今後の展望

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



TECとCompassでは、より良い園（会社）づくりを推進するために様々な取り組みを行っております。評判の良い取り組みを定例的に行い、保育士の満足度と保育の質の向上に努めております。

TEC：大原こども専門学校での講演

- 内容 学校法人大原学園が運営する大原こども専門学校で、ほっぺるランドの園長が講師として講演を行う活動
- 目的
 - ・保育を担う会社としての社会的責任・社会貢献
 - ・採用活動
 - ・保育士の保育園以外での活躍の場の提供



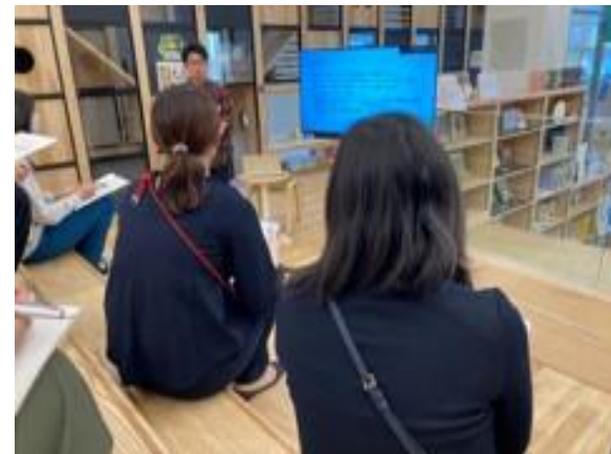
Compass：保育園見学ツアー

- 内容 保育士が普段勤務している保育園以外の保育園が行う特有の保育コンテンツを見学しに行く活動
- 目的
 - ・系列保育園での学び合い
 - ・保育に関する視野の拡大
 - ・各保育園の強みづくり



Compass：フィールドワーク

- 内容 大学内の保育施設や区が運営する子育て支援センターを見学することによって、保育環境や取り組みについて学習する活動
- 目的
 - ・保育士の視野の拡大
 - ・保育環境の習得



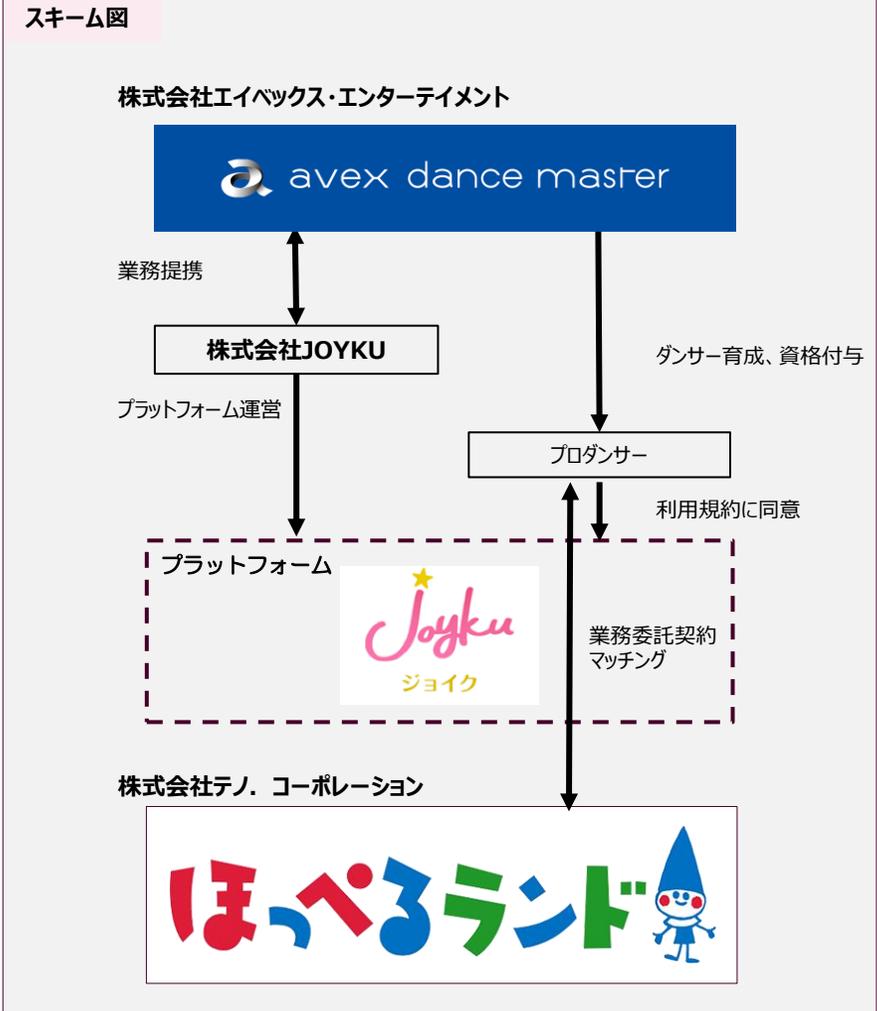
(2025年4月～)



「エイベックス・ダンスマスター」で指導するプロダンサーによるダンスレッスンを開始

■取組概要 株式会社テノ、コーポレーションは、保育士と幼保施設のマッチングサービスを提供する株式会社ジョイクが提供するプラットフォームを活用し、国内最大級のダンススクールであるエイベックス・ダンスマスターで指導を行うプロダンサーとマッチングすることにより、ほっぺるランド35施設でプロダンサーによるダンスレッスンを開始しました。

■目的 ダンスレッスンは小中学校での必修化を受け、保育園におけるニーズが高まっております。ほっぺるランドでは、プロダンサーによる本格的なダンスレッスンを導入することで、園児の「健康な心と体」「協同性」「豊かな感性と表現」を育むことを目指しています。



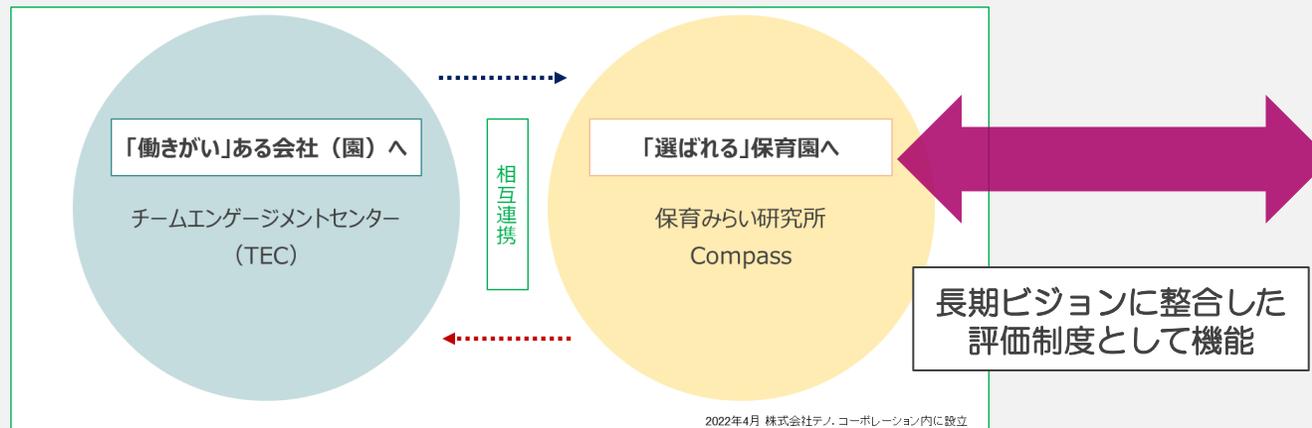
(2025年4月～)



評価制度を改定し「目標管理制度」を導入

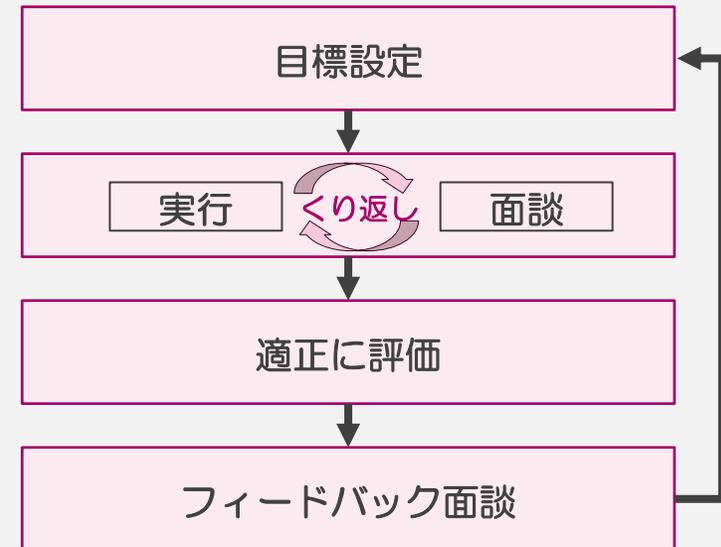
- 取組概要 ほっぺるランドでは、2025年4月より評価制度を改定し「目標管理制度」を導入いたしました。
- 目的 新たなコンセプトに「選ばれる保育園づくり」の視点を加え、目標設定からフィードバックまで行うことによって、職員の適正な評価及び選ばれる保育園づくりの基盤を整備することを目的としています。

「teno VISION 2030」を実現するための取り組み



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。

目標管理制度

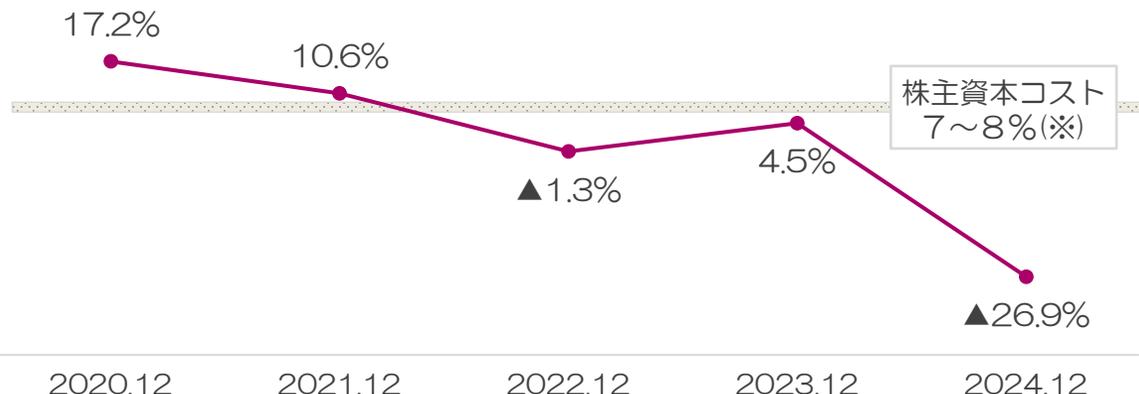


資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

【現状分析・評価（資本収益性、市場評価）】

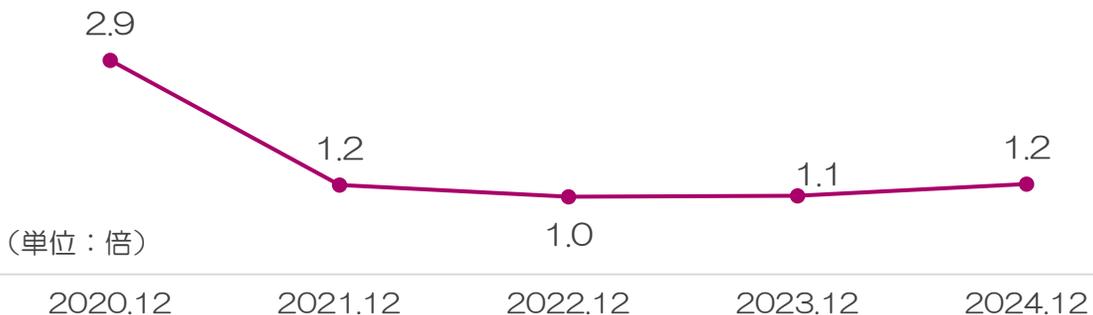
- 2022年以降、ROEが当社想定資本コストを下回って推移
- PBRは1倍程度で推移しており、2020年と比較すると低位となっている
- > 収益改善は大前提とし、フリーキャッシュフローの増加や資本構成の適正化にも注力することで、より一層の成長性を示していく必要があると認識

<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))

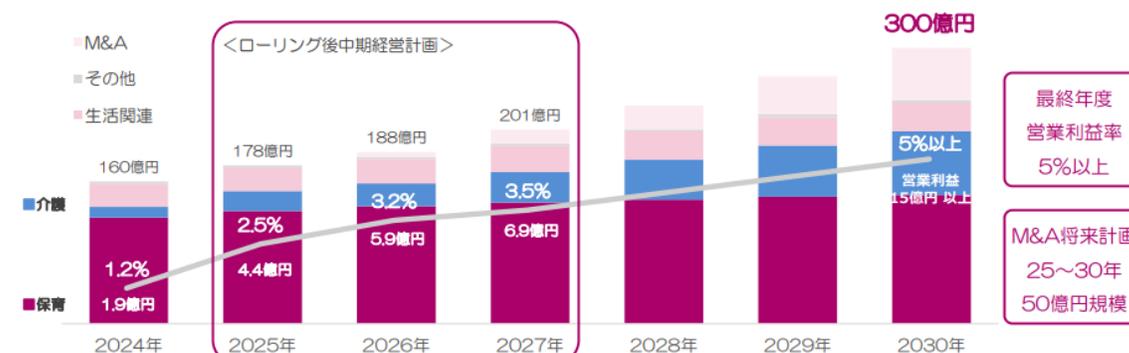
<PBR>



【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

- IR活動の強化
企業価値向上のための取組みの認知拡大のため注力
> 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
> 投資家との積極的な対話の実施、フィードバックの活用

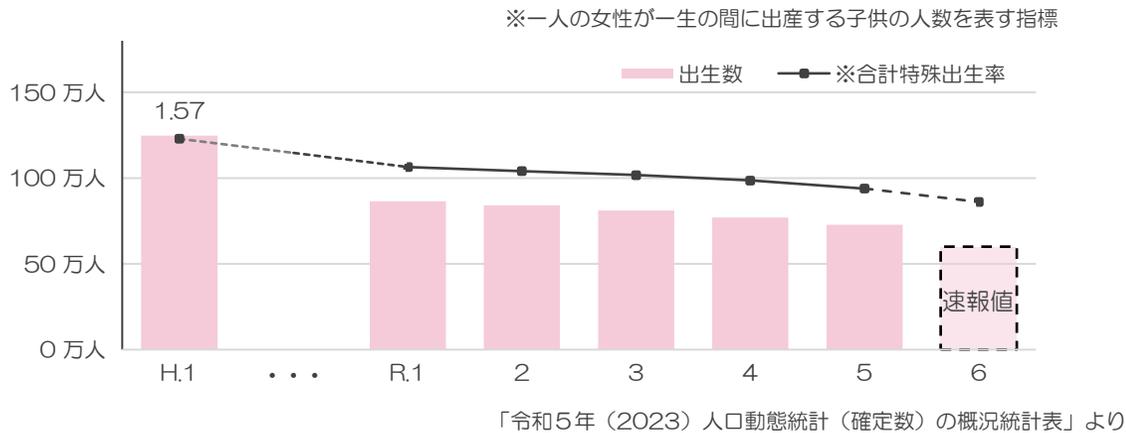
Section 5

APPENDIX

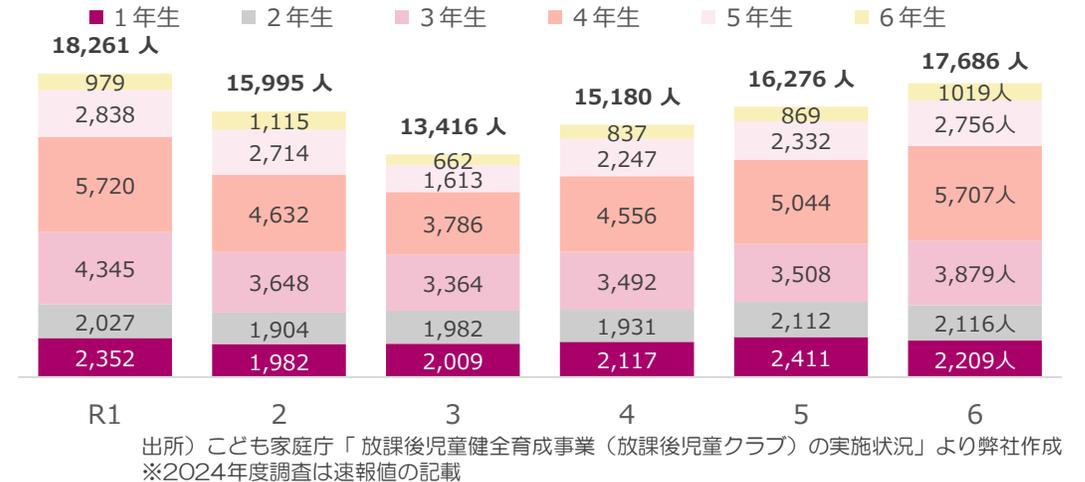
事業環境 (保育)

- 出生数：R6年度の出生数は70万人を下回る見通し。国策としての少子化対策は引き続き重要な課題
- 保育：R6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、R6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》

- R5年 4月：子ども家庭庁を発足
- R5年 12月：「こども大綱」「こども未来戦略」を閣議決定
- R6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」を公表
- R6年 6月：「子ども・子育て支援法」改正法案を国会で可決
- R6年 12月：「保育政策の新たな方向性」を公表**

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

R8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

R6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歳未済	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	

R7 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

R7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

R6 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。R7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"> ✓ こども基本法にかかる3つの大綱を一本化 ✓ 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 <p>少子化社会対策大綱 子供・若者育成支援推進大綱 子供の貧困対策に関する大綱</p> <p style="text-align: center;">▶ 「こども大綱」</p> <p>《こども未来戦略》 R6～R8年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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"> ・ 経済的支援の強化 ・ 全てのこども・子育て世帯への支援 ・ 共働き・共育ての推進 ・ こども・子育てにやさしい社会づくりのための意識改革 ・ 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 	<p>《保育：新子育て安心プラン》 R3～R6年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 <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2025》 R6～R7年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ R6年5月の待機児童数は1.8万人で前年に比べ増加 ✓ 待機児童対策を一層強化すべく、令和6～7年度に集中的に取り組むべき対策をまとめたパッケージ

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"> ✓ 所得制限なく0～18歳の子供に月5千円を給付 ✓ 妊娠届出時6万円 ✓ 出産後10万円 ✓ 1歳又は2歳前後6万円 ✓ 0～2歳 第2子保育料無償化 ✓ 私立中学校当授業料負担軽減 ✓ 高校等授業料の実質無償化 ✓ 学校給食費の負担軽減 ✓ 東京都立大学等の授業料実質無償化 ✓ こどもDXの推進 ✓ 13歳未満のインフルエンザ予防接種費用を支援 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 結婚支援 ✓ 不妊治療・妊娠支援 ✓ 教育・保育の充実 など 	<p>子育て支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 第2子以降の保育無償化 ✓ 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） ✓ 子育て世帯の住替え助成 ✓ おむつの安心定期便 ✓ 子ども医療費の助成 ✓ 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：令和6年1月より） ✓ 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 ✓ 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）

- R6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（ランドマーク園の整定）を行い、効果的に保護者ニーズに訴求できる仕組の構築を並行して行う方針

現行制度の課題

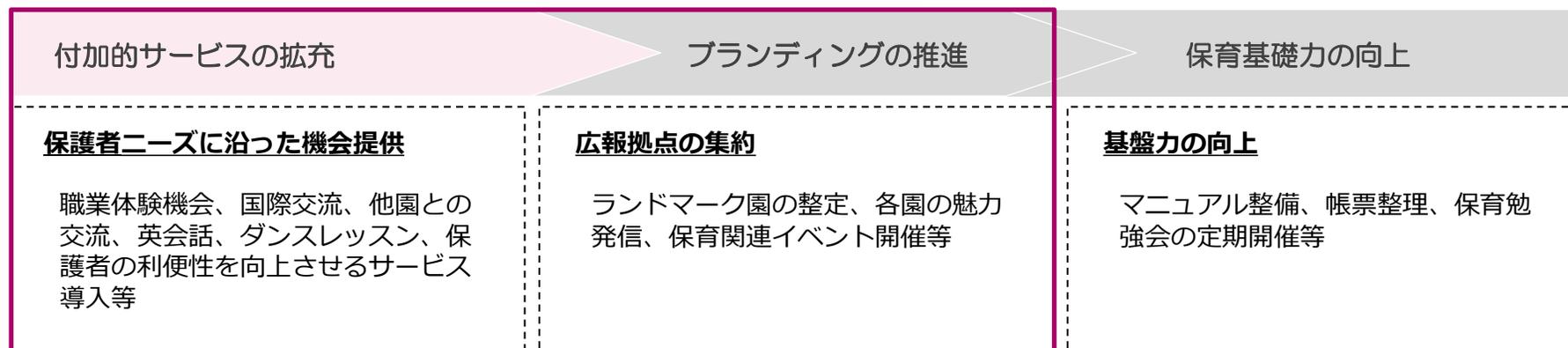
- ・付加的サービスに関する保護者アンケートでは、約4割が上乗せ徴収（費用を支払って）でも教育・保育の質を向上させてほしいとの回答があった
- ・認可保育所等における付加的サービスのニーズが強い中、利用者の選択制による実施可否などが不明確で保育サービスの選択肢が限定されている

規制改革の方向性

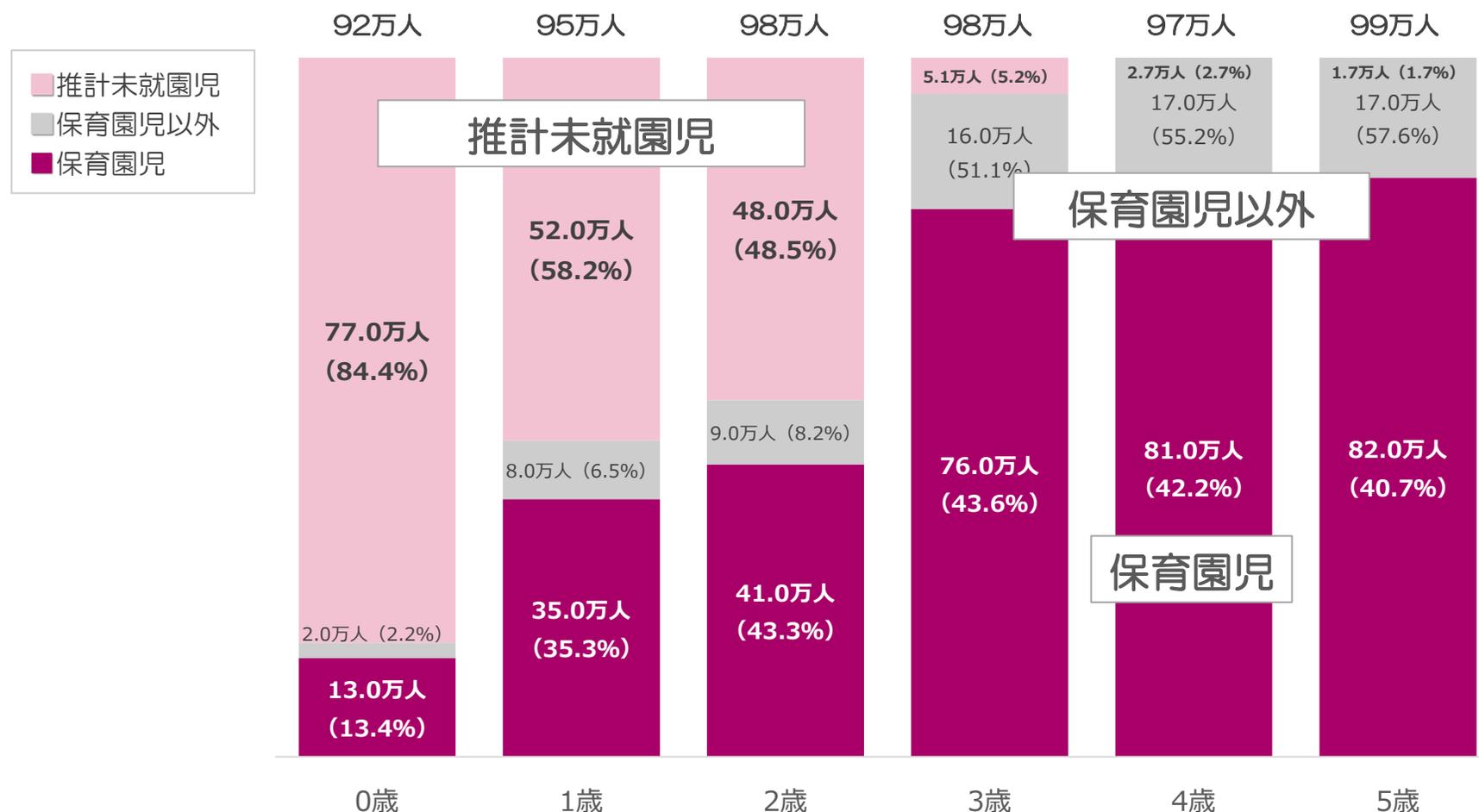
- ・体操等を含め、子どもの健全な心身の発達に資する内容の付加的サービスは、認可保育所の運営事業者の判断で実施可能であること及び留意事項の整理・明確化を行う旨の方針が示された

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



- 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。





【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。