

# 中期経営計画(2018-2020年度)

～ 持続的成長に向けて ～

---

投資家様説明会

2018年5月24日



株式会社 不動テトラ

I 中期経営計画(2015-2017年度)の総括

II 中期経営計画(2018-2020年度)の概要

1 長期目標について

2 長期方針及び経営目標

3 セグメント別 業績目標

4 投資と還元の考え方

III 参考情報

# I . 中期経営計画(2015-2017年度)の総括

---

「安定した収益基盤の構築」と「ステークホルダーの視点での経営の確立」を基本方針として取り組んだ結果、経営目標の全てを達成いたしました。

		計画	実績			
			2015年度	2016年度	2017年度	累計
業績	3カ年での連結営業利益	90 億円以上	31.2億円	38.1億円	37.1億円	106.4億円
資本効率	自己資本当期純利益率(ROE)	8 %以上	9.7%	11.6%	10.2%	-
株主還元	連結配当性向	25 %以上	32.8%	38.4%	33.5%	-

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績は、3カ年での営業利益について計画比で18%上回り、計画を達成</li> <li>・資本効率は、収益性の向上に伴い全期間にわたり計画を達成</li> <li>・配当は、財務基盤の充実を図りつつ、目標を上回る還元を実現</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・充実した自己資本の活用</li> <li>・さらなる株主還元の充実</li> <li>・生産性向上の取り組み</li> <li>・コーポレート・ガバナンスの一層の強化</li> </ul>

【参考】

当社は、中期経営計画(2018～2020年度)において株主還元を総還元性向50%程度としており、本目標を2017年度より先行適用して株主還元の充実を図るため、配当とは別に、平成30年5月11日開催の取締役会において、自己株式の取得(取得株式の数230万株(上限)、総数取得価格の総額4億円(上限))を行うことを決議しております。総数取得価格を前提とした総還元性向は50.0%となります。

- ▶ 手持ち高は、長期大型工事の受注に注力したことから各期増加し、2017年度末には578億円と、中期計画のスタート時点から162億円の増加となった。
- ▶ 受注高は、高い需要の取り込みにより、堅調に推移した。
- ▶ 売上高は、大型工事の受注に伴う売上計上時期の遅れにより、2017年度には一旦規模は低下した。
- ▶ 営業利益は、公共事業の発注スタンスの変化に加え、案件の選別や技術の優位性により、目標を大きく上回ることとなった。

(単位:億円)

指標	2015年度	2016年度	2017年度
期初手持ち高	416	459	494
受注高	684	706	712
売上高	640	672	628
営業利益	31.2	38.1	37.1
(率)	4.9%	5.7%	5.9%
当期利益	20.1	25.7	24.5
ROE	9.7%	11.6%	10.2%
自己資本	212	232	249
自己資本比率	46.1%	49.1%	46.8%

# セグメント別業績推移



(単位:億円)

		指標	2015年度	2016年度	2017年度	(方針/成果/課題)	
土木	期初手持ち高		346	332	308	(方針)	選別受注の強化、重点分野の受注確保
	受注高		318	342	376	(成果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・発注スタンスの変化に加え、選別受注による採算性の改善</li> <li>・長期大型工事の受注</li> </ul>
	売上高		331	367	271		
	営業利益 (率)		17.1 5.2%	30.3 8.3%	15.4 5.7%	(課題)	人員不足による受注限界
地盤	期初手持ち高		65	121	181	(方針)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存分野の競争力維持と海外事業の安定化</li> <li>・新技術の開発と実用化</li> </ul>
	受注高		321	320	308		
	売上高		264	260	326	(成果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バングラデシュ、香港、米国での受注</li> <li>・硬質地盤対応技術、Visios-3Dの開発・投入</li> </ul>
	営業利益 (率)		15.6 5.9%	19.3 7.4%	32.4 10.0%		
BL	期初手持ち高		5.5	6.8	5.8	(方針)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場縮小に対するシェアの拡大</li> <li>・粘り強い構造、長周期波対策等新規需要への対応</li> </ul>
	受注高		48.3	43.6	27.9		
	売上高		47.0	44.7	31.4	(成果)	粘り強い構造、長周期波対策で一定の受注
	営業利益 (率)		▲0.3 ▲0.6%	▲1.5 ▲3.3%	▲1.7 ▲5.5%		

## Ⅱ. 中期経営計画(2018-2020年度)

---

## Ⅱ - 1. 長期目標について

---

## 社会情勢の変化

- 少子高齢化の加速、人口の減少
- アジアが世界経済の中心に
- 第4次産業革命(AI、IoT、ロボットの活用)
- エネルギーの供給構造の変化
- 国家財政の悪化
- 社会資本の老朽化の進展
- 激甚化する自然災害

## 建設業界への影響

- 次世代の担い手確保の困難化
- 海外事業の強化
- 生産性の向上
- 再生可能エネルギーへのシフト
- 財政制約からの公共事業減
- 建設投資の新設から更新投資への移行
- 国土強靱化に係る防災・減災需要の継続

当社グループでは、社会情勢・事業環境に大きな変化が見込まれるなか、持続的に成長するための長期視点での経営にシフトします。

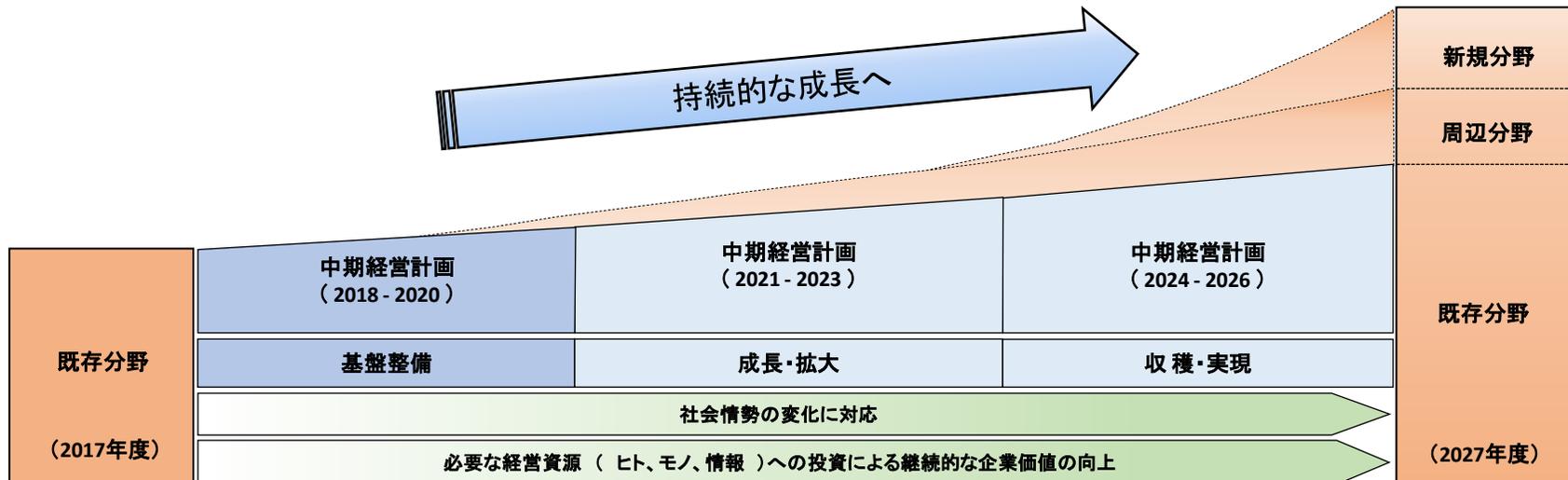
## ◆ 長期目標

		2017年度	2027年度
売上高	(既存分野)	628億円	800億円
	(新規分野)	-	+ α
営業利益率		5.9%	5%以上

## ◆ 新中計3カ年計画の位置付け

長期的な社会情勢・事業環境の変化の中で、持続的成長を可能とするために新中計の3カ年は、経営基盤を整備する期間と位置付けています。

### 【長期的収益規模の推移イメージ】



## Ⅱ - 2. 基本方針及び経営目標

---

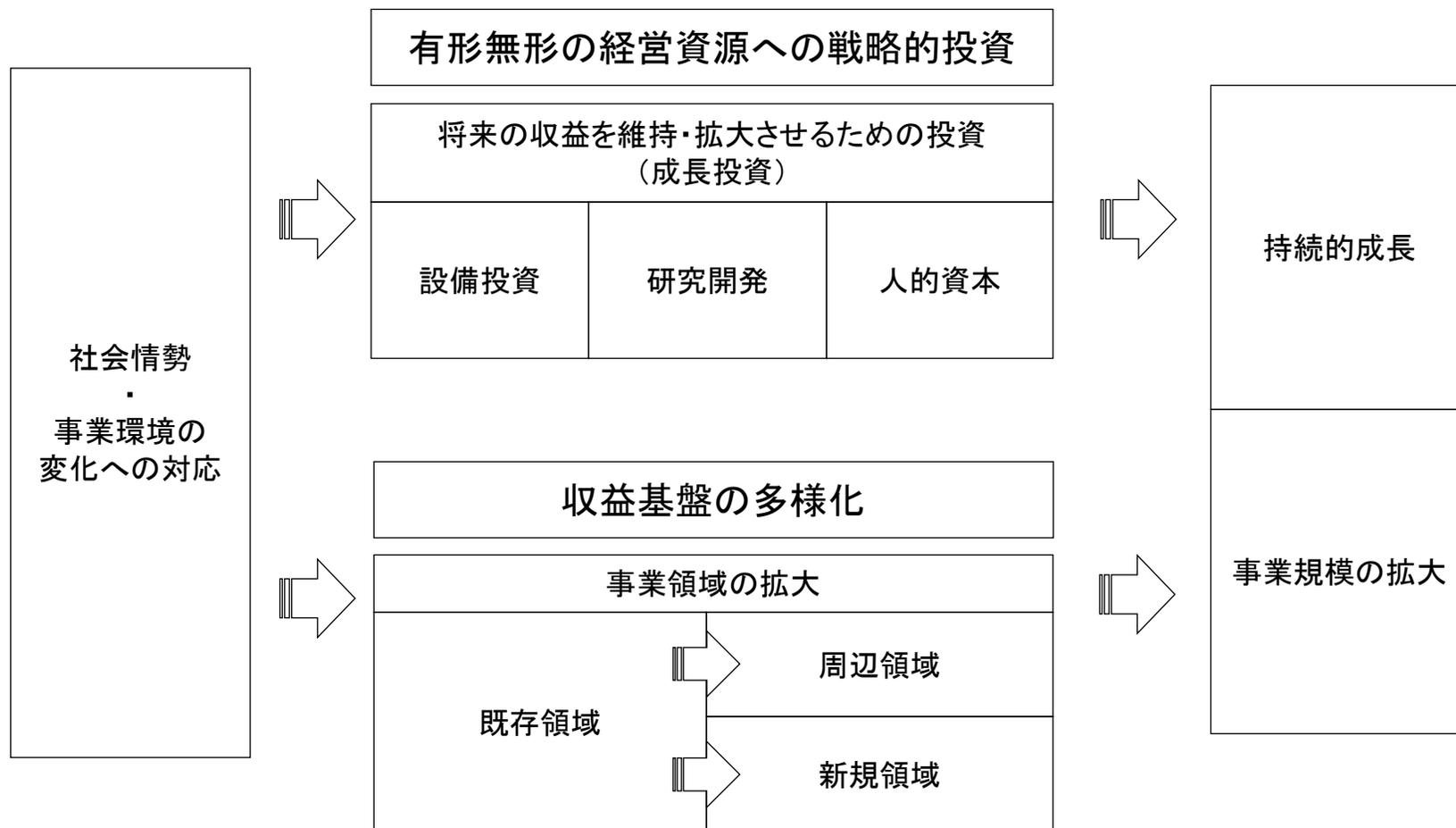
## ◆基本方針

基本方針1	有形無形の経営資源への戦略的投資及び収益基盤の多様化に取り組む
基本方針2	ESGを基本としたCSR経営により、ステークホルダーから一層信頼される会社づくりを目指す
基本方針3	資本コストを意識した経営管理体制を構築する

## ◆経営目標(連結)

業績目標	3ヵ年での営業利益	100 億円以上
資本効率目標	自己資本当期純利益率(ROE)	8 %以上
株主還元目標	総還元性向	50 %程度

## 有形無形の経営資源への戦略的投資及び収益基盤の多様化に取り組む



## ESGを基本としたCSR経営により、ステークホルダーから一層信頼される会社づくりを目指す

### 技術に裏打ちされた信頼される施工・サービスの提供

行動規範1 豊かで安全・安心な国土づくりを目指し、常に独自技術の開発と品質向上を図り、信頼される施工・サービスを提供します。

S

### 公正な取引の実践と法令順守の徹底

行動規範3 公正・透明・自由な競争を基本に、誠実な事業活動と適正な取引を行います。  
行動規範2 法令・規範を遵守するとともに、健全な倫理観をもって行動します。

G

### ステークホルダーとのコミュニケーション

行動規範5 適時かつ適切に会社情報を開示するとともに、広く社会との双方向コミュニケーションに積極的に取り組みます。

S

### 安全で働きやすい職場環境

行動規範6 常に人命と安全を最優先に考えて行動します。  
行動規範7 人権を尊重し、人格・個性・多様性を大切にする働きやすい職場環境を築きます。

S

### 持続可能な社会への取り組み

行動規範8 持続可能な社会の実現に向け、環境の保全・再生に取り組みます。

E

### 地域社会とのつながり

行動規範9 社会貢献活動に積極的に積極的に参加するとともに、国内外の各地域の歴史・文化・慣習等を尊重し、事業活動を通じて、地域社会の発展に貢献します。

S



## 資本コストを意識した経営管理体制を構築する

～ 2014年

- 長きに亘り P/L 指向の収益管理

2015年～

- CGコードの適用に伴い資本効率の目標を設定
- P/L 指向の収益管理との共存
- 資本効率を事業レベルに落とし込むことの限界
- 結果として ROE 8%以上を達成したものの現場での理解不足  
⇒ 長期的な指標としての維持が困難になる懸念

2017年～

- 事業レベルにまで落とし込める方法論の検討
- 情報システムとの連携による実績値の早期把握の実現
- B/S 指向で効率性追求のマインド醸成

2020年～

- 事業レベルにおけるフローとストック両面からの管理体制の運用
- ROE 目標の向上

- 受注高は、豊富な手持ち高を抱え、人員の逼迫から前半は低位、後半は回復を見込む
- 売上高は、大型工事を多年度にわたり消化していくことから、緩やかな増加を見込む
- 利益面では、営業利益率は5%以下の水準への低下を見込む
  - ・ 工事採算について、働き方改革に伴うコストアップの影響を想定
  - ・ 持続的な成長に向けた投資(ヒト・モノ・情報)に係る戦略コストを織り込み
  - ・ 前中計期間にあった、設計変更や追加工事の利益押し上げ効果の減少

(単位: 億円)

指標	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
期初手持ち高	494	578	548	552
受注高	712	670	710	715
売上高	628	700	705	720
営業利益	37.1	32.0	33.5	34.5
(率)	5.9%	4.6%	4.8%	4.8%
当期利益	24.5	21.0	22.5	23.0
ROE	10.2%	8.3%	8.5%	8.4%

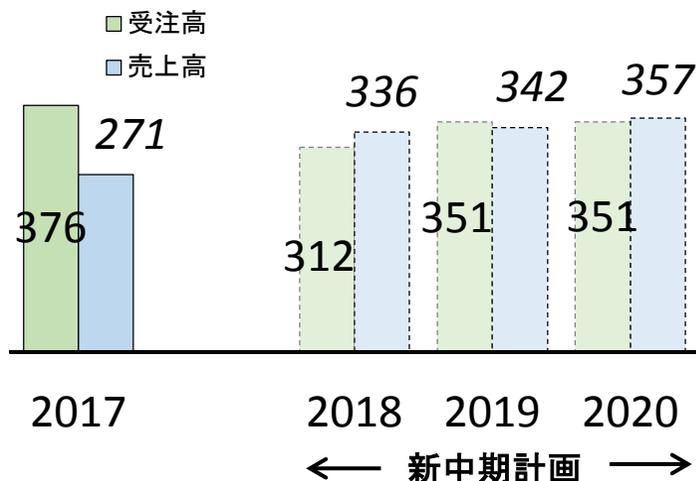
## Ⅱ - 3. セグメント別 業績情報

---

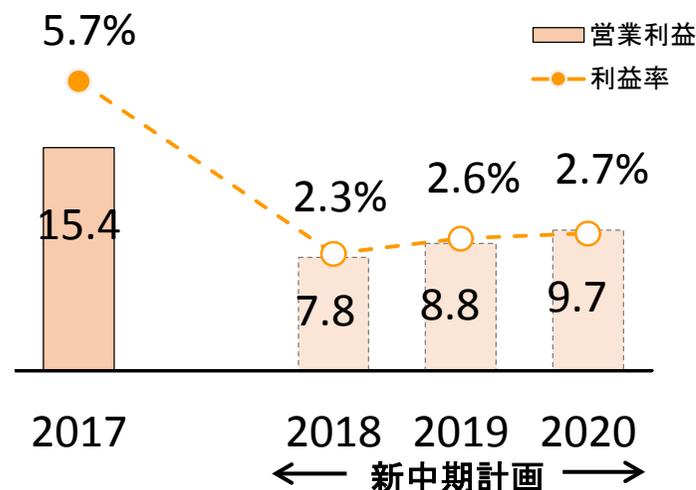
事業方針	長期安定性の確保（受注、利益、人員） ～「守り」から「攻め」へ～
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業規模の拡大</li> <li>➤ 発注者ニーズに対応した関連技術の積極導入</li> <li>➤ 人的資本の充実(採用・育成)</li> <li>➤ 生産性向上への取り組み</li> </ul>

◆ 年度別数値目標（単位：億円）

【受注高・売上高】

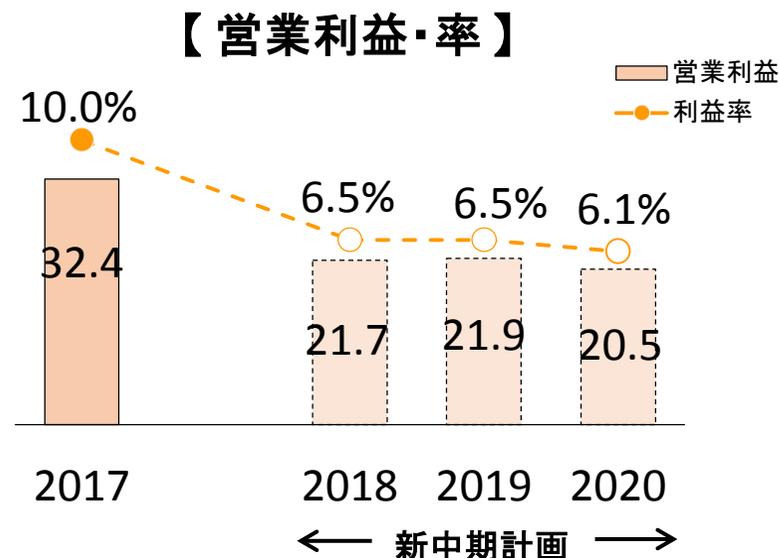
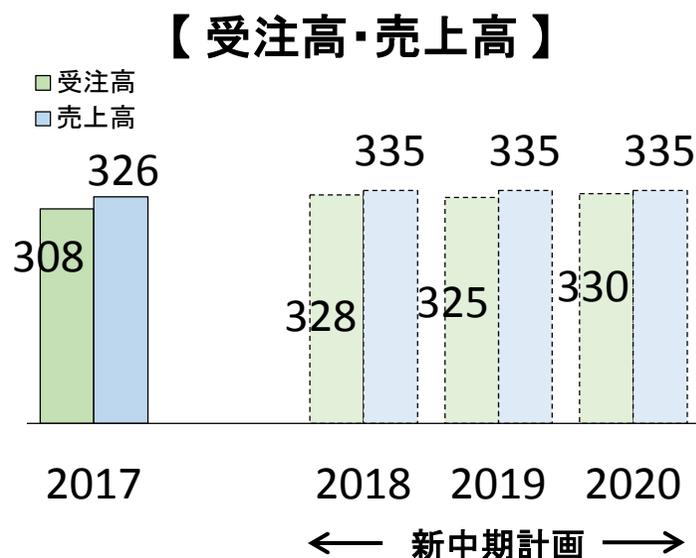


【営業利益・率】



事業方針	持続的事業展開を可能とする体制強化と事業領域の拡大	
基本戦略	➤ 体制強化	・施工体制、設備及び研究開発の強化
	➤ 事業領域の拡大	・競争優位性の維持 ・周辺領域への展開 ・海外事業の強化(東南アジア・米国)

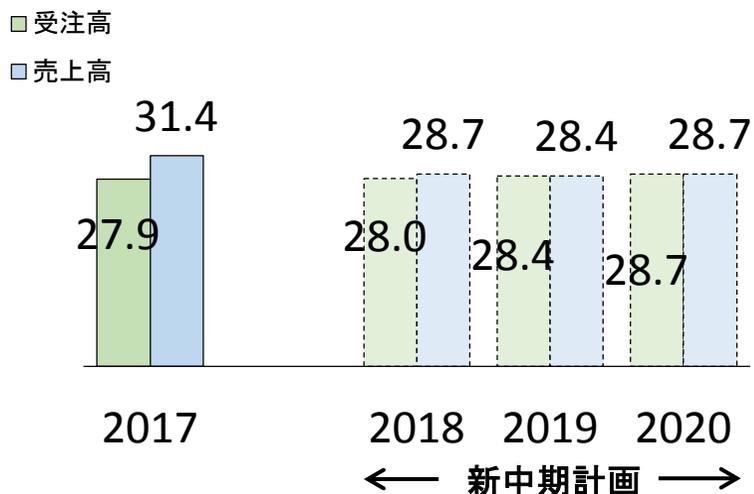
## ◆ 年度別数値目標 (単位:億円)



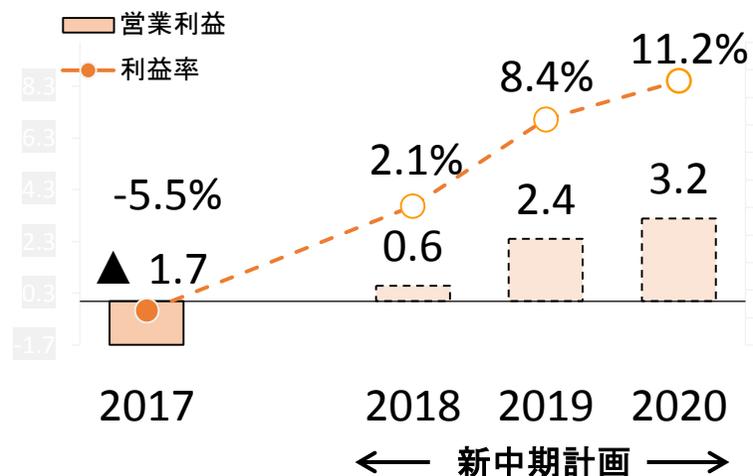
事業方針	技術に裏付けされた製品により安定した収益基盤の構築
基本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ICTを活用した営業強化</li> <li>➤ 二次製品需要への対応</li> <li>➤ 砂防市場への注力</li> <li>➤ 海外市場におけるロイヤリティ収入・ODA案件の強化</li> </ul>

◆ 年度別数値目標（単位：億円）

【受注高・売上高】



【営業利益・率】



## Ⅱ - 4. 投資と還元の考え方

---

持続的成長に必要な有形無形の経営資源への戦略的投資及び収益基盤の多様化に取り組むこととしており、広義の投資として、設備、研究開発及び人的資本等に積極投資する。

## 新中計3カ年の広義の投資 総額100億円を想定

設備	研究開発	人的資本
<p>中長期の視点から安定した収益基盤の確保ならびに収益基盤の多様化を目的とした投資</p>	<p>新規分野を重点と位置付け、戦略的技術開発に取り組む</p>	<p>新たな付加価値を生み出すことのできる人材の確保・育成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 新規分野への展開に向けた投資の促進</li> <li>➢ 既存分野における工法・製品の付加価値化</li> <li>➢ 現保有設備の老朽化対策</li> <li>➢ ICT技術の導入に係る投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 新規分野開拓に向けた開発</li> <li>➢ 既存分野の付加価値技術の深耕</li> <li>➢ 生産性向上技術の開発 (ICT技術の活用、 自動化・省力化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 人材の確保及び活用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規ならび中途の採用強化</li> <li>・高齢者の活躍</li> </ul> </li> <li>➢ 人材の育成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代リーダーの育成</li> <li>・専門スキルの向上</li> <li>・女性管理職の登用</li> </ul> </li> </ul>

## ◆ 株主還元方針

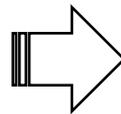
当社は、株主の皆様に対する利益還元と経営基盤の強化を重要な経営課題と位置付け、安定的に株主還元を継続することを基本方針といたします。

## ◆ 株主還元目標

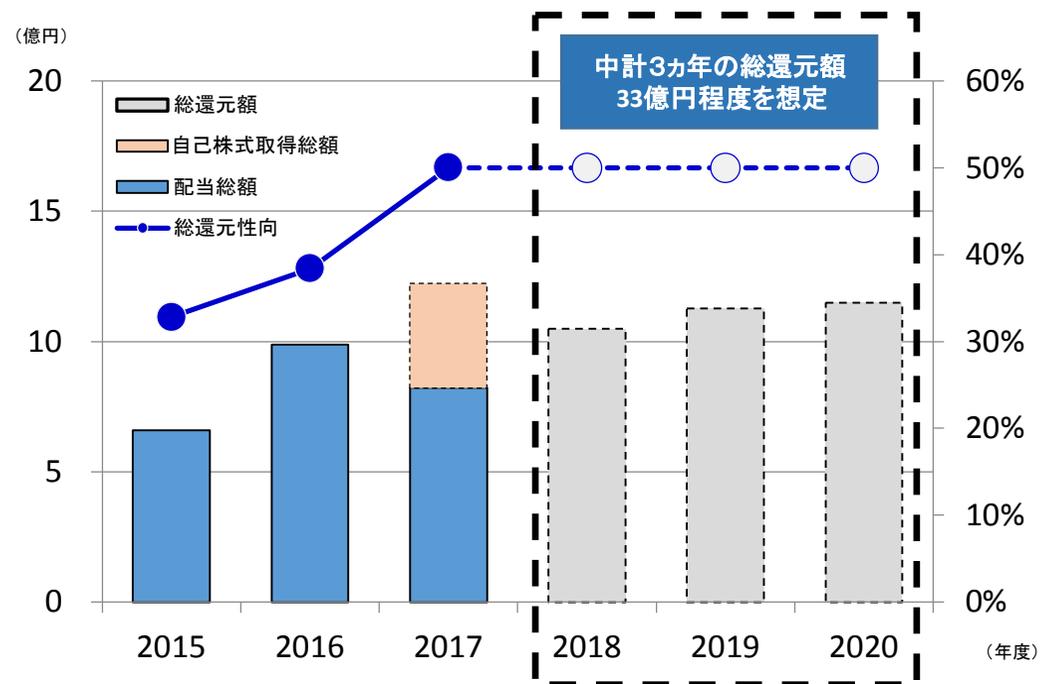
剰余金の還元につきましては、基本方針を踏まえつつ、総還元性向50%程度を目標と定め、配当と自己株式の取得のバランスにつきましては、状況に応じて機動的に対処してまいります。

### 株主還元目標の見直し

配当性向  
25%以上



総還元性向  
50%程度



## Ⅲ. 参考資料

---

土木事業は、道路、鉄道、港湾、河川海岸等の社会インフラの新設・更新工事の施工を事業主から直接請負施工する、いわゆる一般の土木工事系ゼネコン事業です。



多伎朝山道路口田儀第1トンネル工事  
(国土交通省中国整備局)



九州新幹線(西九州)、袴野橋りょう他工事  
(独立行政法人鉄道・運輸施設整備支援機構)



細島港(外港地区)防波堤(南沖)ケーソン製作工事  
(国土交通省九州整備局)

地盤改良事業は、液状化対策に代表される軟弱地盤の改良工事を得意とし、日本の高度成長を支える礎となった臨海部開発のパイオニアとして発展し、今では内陸部にわたる地盤改良工事を広く手掛け、その技術力や工法が高く評価されております。



CMC-7号船(深層混合処理)



当知堤防耐震補強工事(SAVE-SPI工法)



新浦安液状化対策工事(コンポーザー)

ブロック事業は、約3万キロにも及ぶ国土の海岸線を守るべく、地盤改良事業と同じく臨海部開発の拡大とともに発展してきた事業であり、波や流れの作用から防波堤・護岸を防御する技術や商品が高く評価されております。



鹿島港外港地区中央防波堤付属施設築造工事(テトラネオ採用)



広田漁港災害復旧(23災県342号ほか)工事(テトラポッド採用)



神戸港ポートアイランド(フィルターユニット採用)



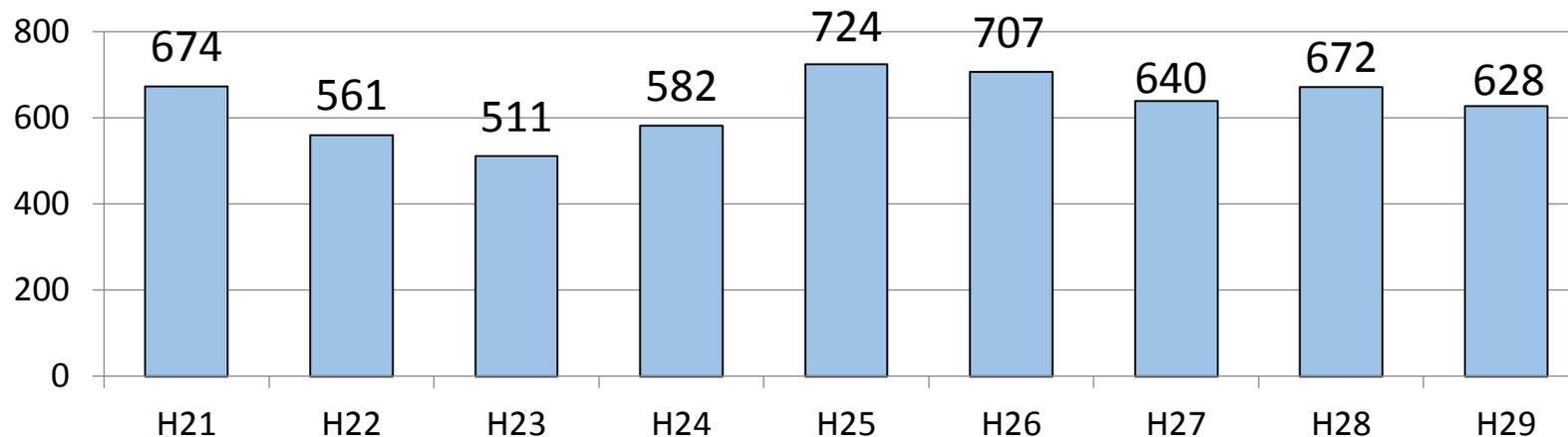
- 本資料に記載されている戦略や計画、数値目標等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいておりますが、経営環境の変化等によって変動する可能性がありますことをご承知おきください。

## (過年度業績推移)

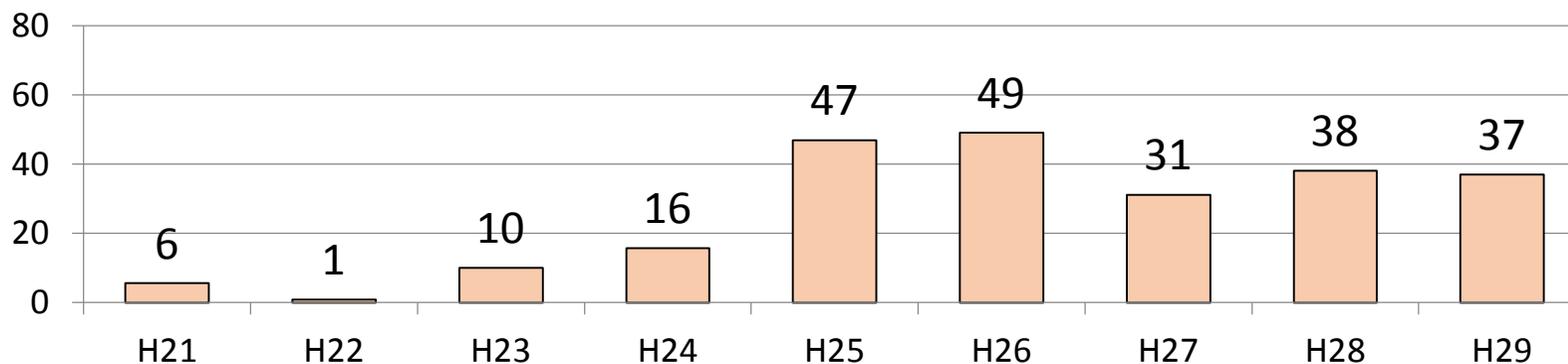
---

- 全社(連結)① 売上高／営業利益
- 全社(連結)② 自己資本／自己資本比率  
配当総額／配当性向
- 土木事業 売上高／営業利益
- 地盤改良事業 売上高／営業利益
- ブロック事業 売上高／営業利益

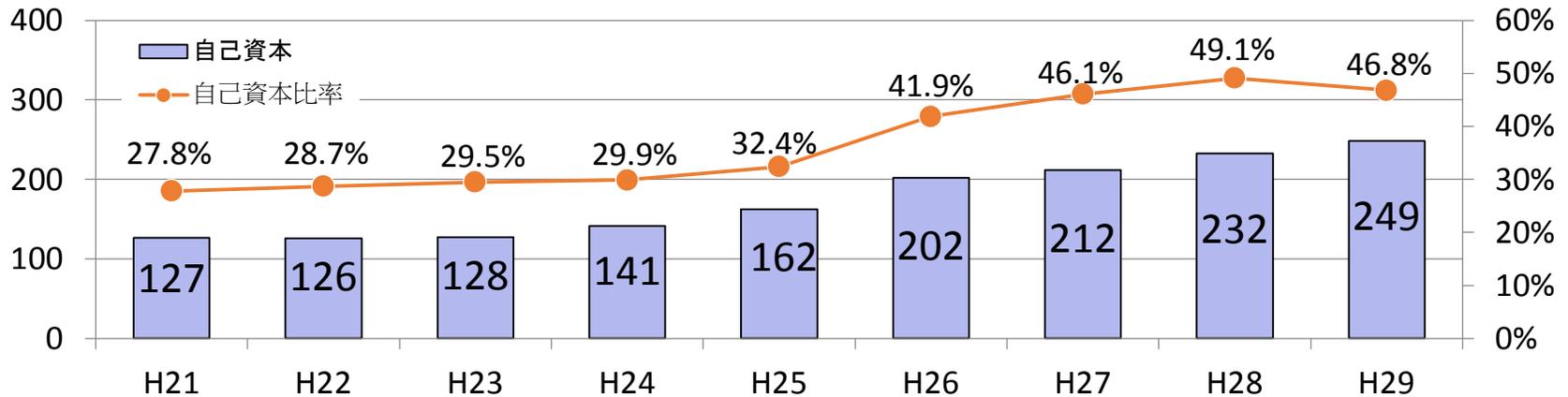
## ◆ 売上高 (億円)



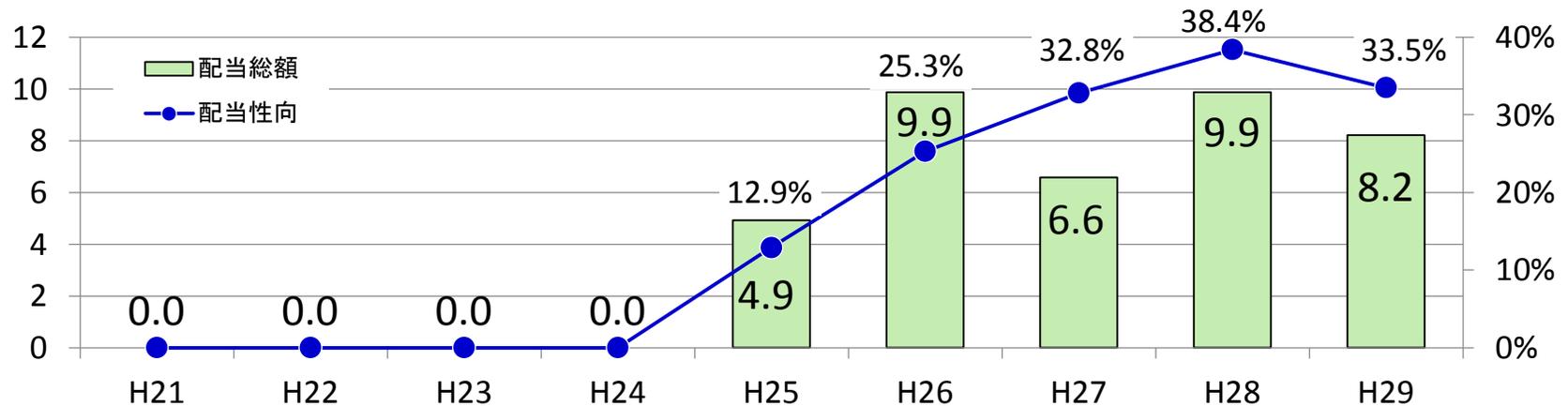
## ◆ 営業損益 (億円)



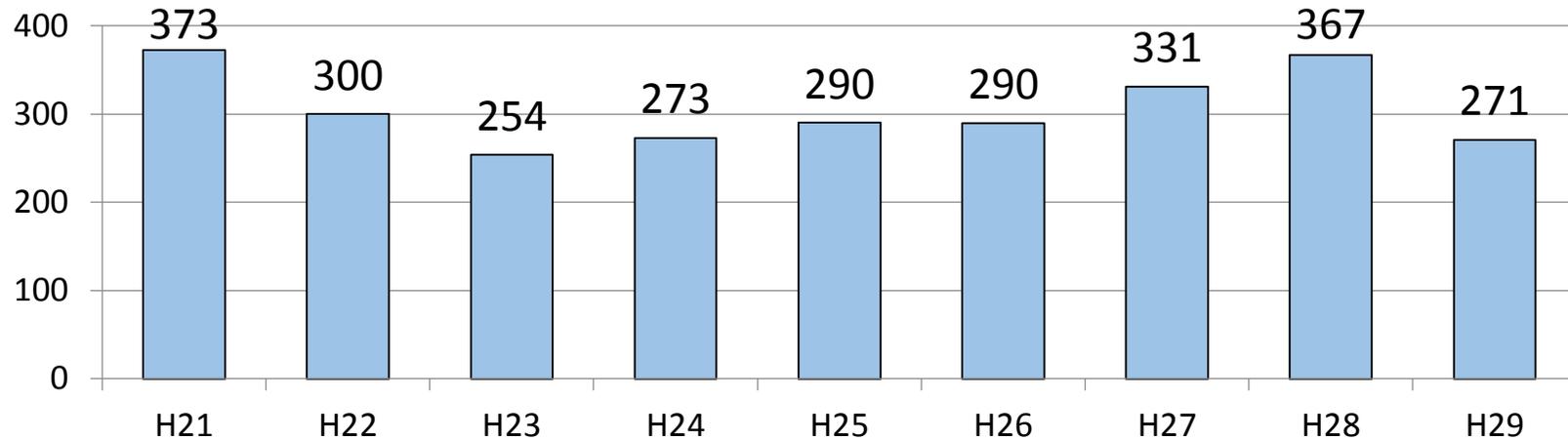
### ◆ 自己資本・自己資本比率売上高 (億円・%)



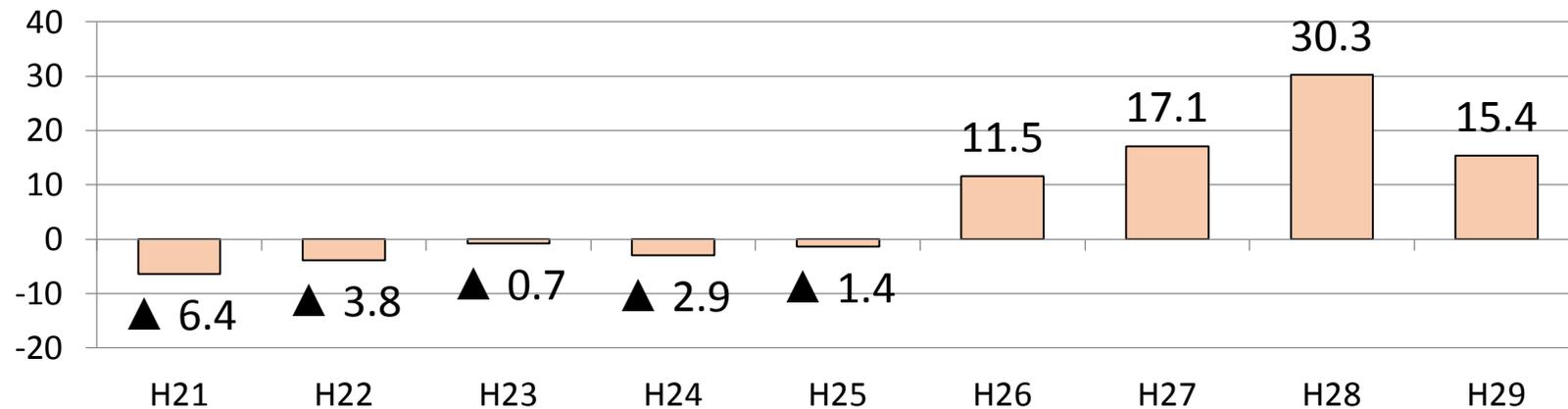
### ◆ 配当総額・配当性向(億円)



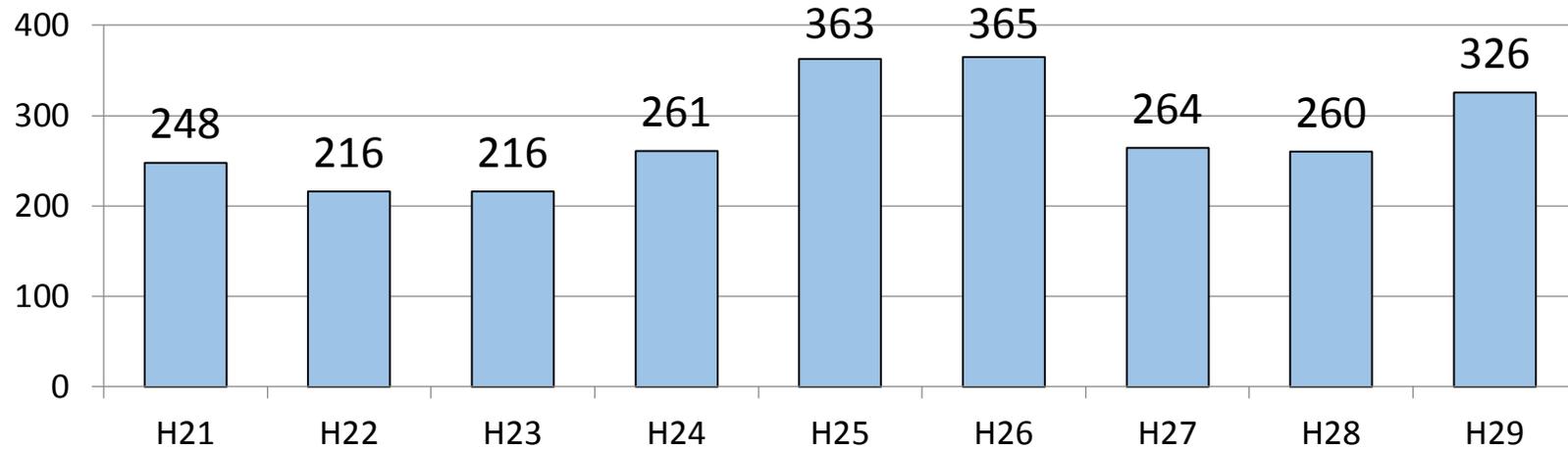
## ◆ 売上高 (億円)



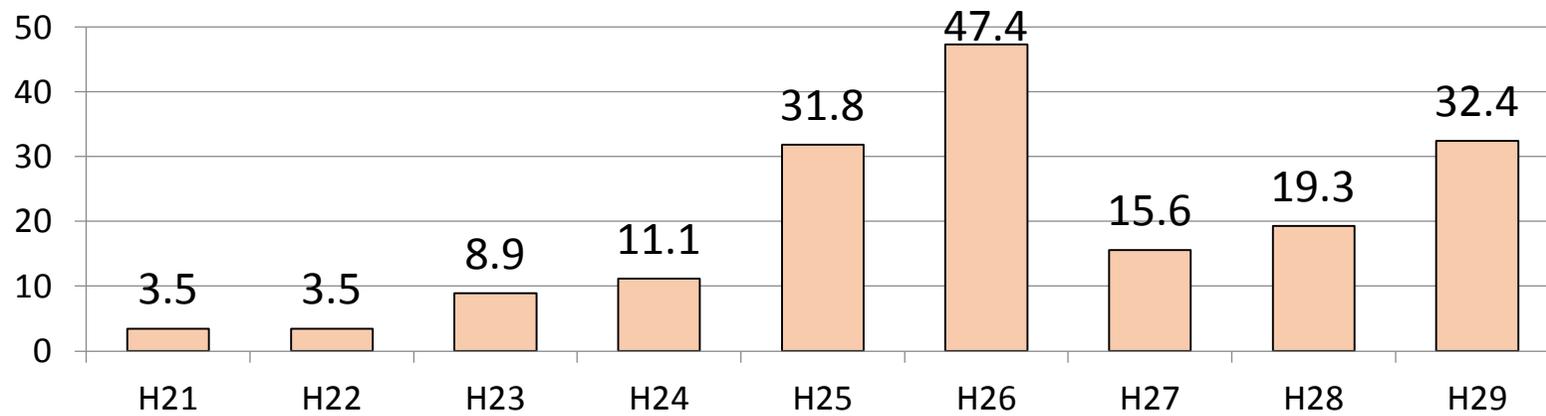
## ◆ 営業損益 (億円)



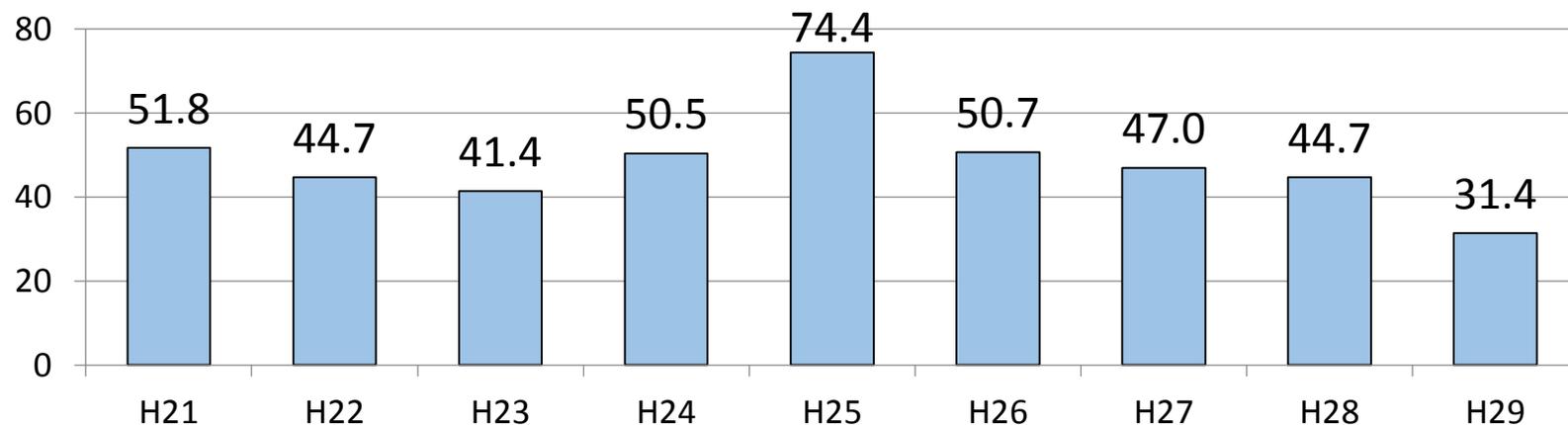
## ◆ 売上高 (億円)



## ◆ 営業損益 (億円)



## ◆ 売上高 (億円)



## ◆ 営業損益 (億円)

