



株式会社不動テトラ

2021 年 3 月期決算説明会

2021 年 5 月 31 日

イベント概要

[企業名]	株式会社不動テトラ		
[企業 ID]	1813		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2021 年 3 月期決算説明会		
[決算期]	2020 年度 通期		
[日程]	2021 年 5 月 31 日		
[ページ数]	43		
[時間]	11:00 – 12:04 (合計：64 分、登壇：42 分、質疑応答：22 分)		
[開催場所]	103-0026 東京都中央区日本橋兜町 3-3 兜町平和ビル 3 階 第 3 セミナールーム (日本証券アナリスト協会主催)		
[会場面積]	145 m ²		
[出席人数]	19 名		
[登壇者]	2 名		
	代表取締役社長	奥田 眞也 (以下、奥田)	
	取締役 常務執行役員管理本部長	北川 昌一 (以下、北川)	

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

登壇

司会：それでは、定刻となりましたので、ただ今から、株式会社不動テトラ様の 2021 年 3 月期決算説明会を開催いたします。

まず最初に、同社からお迎えしております、お二方をご紹介します。代表取締役社長、奥田眞也様。

奥田：奥田でございます。よろしくお願いいたします。

司会：取締役、常務執行役員管理本部長、北川昌一様。

北川：北川でございます。よろしくお願いいたします。

司会：本日は代表取締役社長、奥田様からご説明をいただきます。ご説明いただいた後、質疑応答の時間を取らせていただきます。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

奥田：奥田でございます。まずは、皆様にはマスクをしていただいておりますが、私は声が通りますようにアクリル板と、あと距離を取らせていただいているということで、マスクを外させていただきます。ご了承のほど、よろしくお願いします。

皆様には本日、緊急事態宣言が引き続き延長される中、当社の 2021 年 3 月期決算説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。また日頃から、皆様には当社の社業ならびに IR 活動にご理解とご協力をいただいております。この場を借りまして、厚く御礼申し上げます。

それでは早速、決算説明会の内容に入らせていただきます。

まず、お手元に配布させていただきました資料のご確認をよろしくお願いします。本日使います決算説明会説明資料、ならびにご参考資料としまして 2021 年 3 月期決算短信、2021 年 3 月期決算補足説明資料、ならびに CSR レポートをお手元に配布させていただいております。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



目次



株式会社 不動テトラ

(ご説明資料)

● 2021年3月期 決算説明会

【目次】

I. 前中期経営計画(2018-2020年度)の振り返り

II. 中期経営計画(2021-2023年度)の概要

II-1. 中期経営計画の位置付け

II-2. 基本方針と経営目標

II-3. セグメント別業績目標

II-4. 投資と株主還元

事業紹介

(ご参考資料)

● 2021年3月期 決算短信

● 2021年3月期 決算補足説明資料

● CSRレポート

2

それでは、ご説明に入らせていただきます。

目次としましては、決算説明会ではありますが、前中計が昨年度で終わり今年度より新しい中計がスタートするということで、前中計の振り返りと、新しい新中計について中心にご説明したいと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



3

経営目標に係る成果及び課題



株式会社 不動テトラ

【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
- ②ESG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
- ③資本コストを意識した経営管理体制を構築する

		計画	実績			
			2018年度	2019年度	2020年度	累計
業績	3ヵ年での連結営業利益	100億円以上	36億円	45億円	45億円	126億円
資本効率	自己資本当期純利益率(ROE)	8 %以上	9.6%	10.4%	10.5%	-
株主還元	総還元性向	50 %程度	49.7%	49.6%	48.0%	-

成果	・業績は、3ヵ年での営業利益について計画比で25%上回り、計画を達成 ・資本効率は、収益性の向上に伴い全期間にわたり計画(ROE8%以上)を達成 ・株主還元は、全期間にわたり総還元性向50%程度を達成
課題	・持続的成長に向け、戦略的投資の実行 ・ESG経営の実践による社会貢献 ・資本コストを意識した経営管理体制の実践

【参考】

当社は、中期経営計画(2018～2020年度)において株主還元の目標を総還元性向 50%程度としております。本目標に基づき配当とは別に、2021年5月14日開催の取締役会において、自己株式の取得(取得株式の総数32万株(上限)、取得価額の総額5億円(上限))を行うことを決議しております。取得価額の総額を前提とした総還元性向を表記しております。

I. 前中期経営計画の振り返り

4

まず、前中計、2018年から2020年度について少し振り返りたいと思います。

前中計は、私どもとしては今まで3カ年ずつの中計を繰り返してきたわけですが、前中計スタートにあたりましては少し長い視点、長期的な視点ということで10年先の目標、あるいはこういう姿でありたいということを目指すということで、3カ年3回をそれぞれのステータスで組んでいくことでスタートしました。

前中計は10年の基盤整備の3カ年ということで、基本方針として、有形無形の経営資源への戦略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、ステークホルダーの皆様から信頼される会社づくりを目指す。そして、資本コストを意識した経営管理体制を構築すると、この三つを基本方針としまして、業績目標、数値目標として、業績、3カ年で連結営業利益100億円以上、資本効率、ROE各期8%以上。株主還元として、株主の皆様に対して総還元性向として50%程度と、この三つの計画の下、中計を進めてまいりました。

その中で、結果的に3カ年どう進んできたかという数値的なものをお示ししています。

ただ実は昨年度、新型コロナウイルスの感染が始まりまして、2020年度の計画につきましては、昨年のこの説明会でも少しおわび申し上げましたが、スタート時点で合理的な計画が立てられない

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ということで、第1四半期の決算発表時点まで計画発表をずらすかたちでスタートせざるを得なかったことで、皆様にもご心配おかけしました。

ただ結果的には、新型コロナウイルス感染の影響は、民間の事業あるいは海外では少し影響が出ましたが、国内の公共事業等については、対策等を施しながら事業を進めさせていただいたことで、ほぼ影響なく、逆に売上、利益的には少し改善するかたちで終わらせていただきました。

詳しい内容については、決算短信、お手元に配布させていただいていますので、ご参照いただければと。結果的に増収増益。なおかつ配当につきましても、最終的には株主総会の決議事項でございますが、現時点で5円増配の60円配当ということで考えております。

全社業績



株式会社 不動テトラ

- 前々中計の3か年累計と比べて、
受注高で6%程度、売上高で9%程度、営業利益で19%程度向上している
- 3か年の営業利益率は5%以上で安定している
- 自己資本比率も3か年に亘り50%程度と安定している

指標	前々中計合計	2018年度	2019年度	2020年度	合計
期初手持ち高(億円)	—	578	772	768	—
受注高(億円)	2,102	866	707	656	2,229
売上高(億円)	1,940	671	712	723	2,106
営業利益(億円)	106	36	45	45	126
営業利益率(%)	—	5.3	6.3	6.2	—
当期純利益(億円)	70	24	28	30	82
ROE(%)	—	9.6	10.4	10.5	—
自己資本(億円)	—	261	274	293	—
自己資本比率(%)	—	48.5	51.8	54.2	—

1. 前中期経営計画の振り返り

5

中計振り返って、数値的なお話を差し上げますと、営業利益100億円の目標に対して各期計画を達成しながら、120億円を超えると。営業利益率についても6%前後と、高い水準で順調に3カ年推移しました。

ROEにつきましても、10%前後ということで、8%に対しても目標を達成することができております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

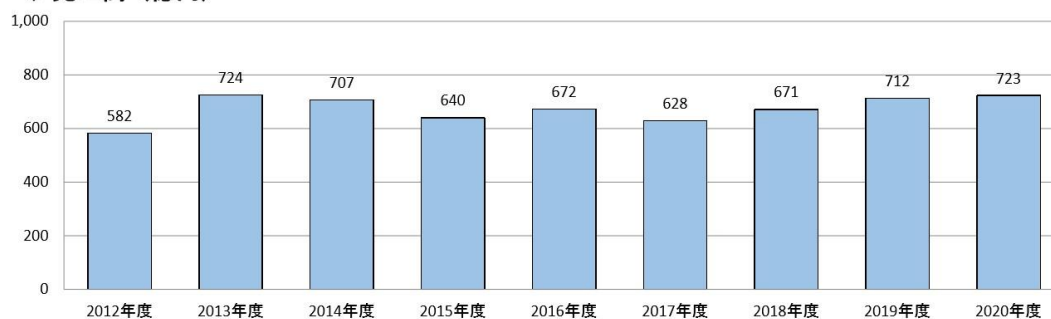


【参考】 全社 過年度推移①

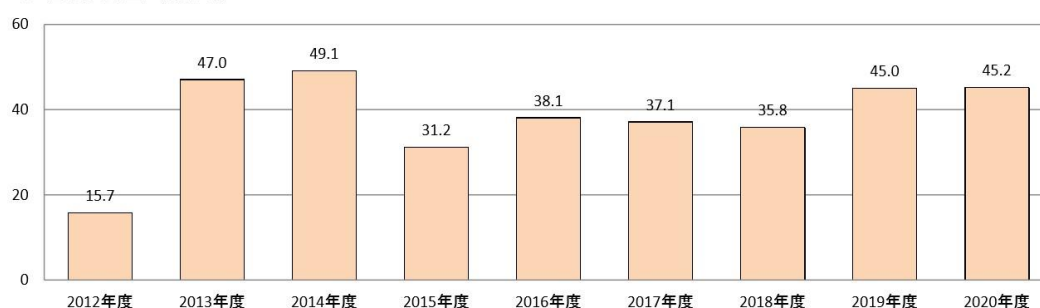


株式会社 不動テトラ

◆ 売上高（億円）



◆ 営業利益（億円）



6

少し3カ年の前も振り返って数値的な傾向をみていただきますと、2013年度、2014年度は東北の震災復旧・復興事業の完成等が続きましたので、かなり高い数字になっておりますが、その復旧・復興が一段落した以降は、売上については640億円から前期720億円ということで、順調に増収での推移をしてきております。

それに伴いまして、営業利益につきましても、若干ずつではありますが、少しずつ増収しながら前中計も終わっているかたちでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



【参考】 全社 過年度推移②

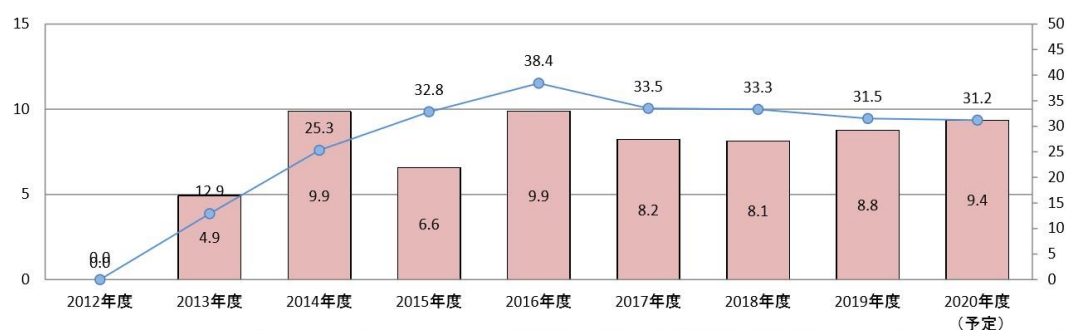


株式会社 不動テトラ

◆ 自己資本・自己資本比率（億円・％）



◆ 配当総額・配当性向（億円・％）



7

それに伴いまして、自己資本につきましても、自己資本比率 50%を超えるのが現状の状況です。

配当につきましても、配当性向 30%を超える水準、2017 年、2018 年、2019 年。それと前期、これはまだ予定でございますが、60 円配当で 31%程度の配当性向と。

ただ、この 4 期につきましては自己株取得で 4 億円、4 億円、5 億円、今期につきましても既に取り締役会決議事項ということで、5 億円の自己株取得を決議しております。そうしますと大体、株主の皆様への総還元性向としては 50%程度を 4 期続けております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

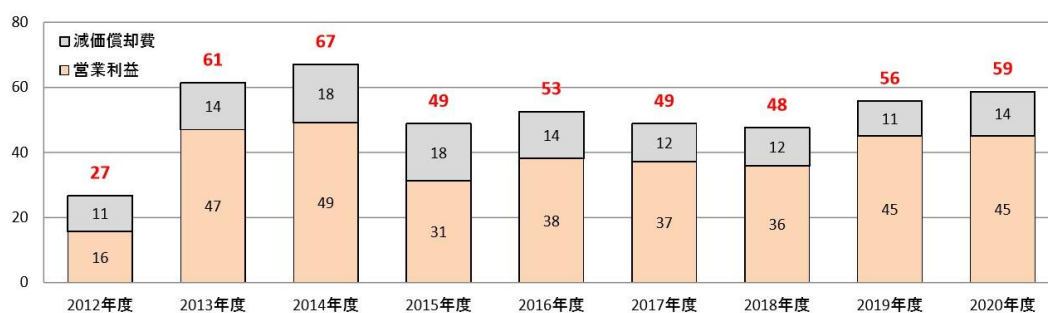


【参考】 全社 過年度推移③



株式会社 不動テトラ

◆ EBITDA(営業利益+減価償却費:億円)



◆ ROE(自己資本当期純利益率:%)



8

また、減価償却といいますか、設備投資も積極的に実施してきております。

営業利益に減価償却を足した数字についても、50 億円前後から 60 億円へと。次の中計について、またご説明のときにお話ししますが、積極的な投資より設備投資の減価償却も徐々に増えてきているのが現状です。

ROE につきましては、10%前後での推移という傾向でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



取り組みと成果



株式会社 不動テトラ

◆経営資源への戦略的投資

- 総合技術研究所のリニューアル
- 地盤改良船のリフレッシュ: ぱいおにあ第30ブドウ丸、第31不動号

◆生産性向上への対応

- ICTの推進
 - ・大型地盤改良機で初めての自動施工システムを開発
 - ・ドローンや3Dモデルを活用した消波工の維持管理手法の開発

◆安全・安心な国土づくりへの貢献(国土強靱化への対応)

- 復興道路: 三陸沿岸道路早期開通への貢献
- 地震・津波対策工事への貢献
- 高潮対策への貢献

◆事業領域の拡大

- 愛知ベース工業他のグループ会社化



第31不動号



ICT地盤改良



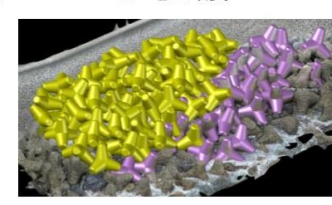
研究所のリニューアル



国道45号近内地区道路工事



国道45号野田地区道路改良工事



ICTブロック維持管理手法の開発

I. 前中期経営計画の振り返り

9

この中計3カ年で、数値的な目標以外にこういった成果があったかについて、簡単にご説明差し上げます。

経営資源への戦略的投資ということで、大きなところでは当社の土浦にあります、総合技術研究所をリニューアルしてきております。ブロックの水理実験中心の研究所であったものを、地盤改良事業、土木事業、三つの事業がトータルで有効利用できるようなかたちで3年かけてリニューアルいたしました。皆様にも新聞等でも発表させていただいています。

地盤改良専用の実験ができる試験場も設置しておりますし、土木の材料試験等のできる新しい施設等も設置しました。

最終的には今年度、太陽光発電を導入することによって、外部から電気を供給されなくても実験ができるということで、BCPの拠点としての運営も含めて、あるいは環境に優しくする意味での、二酸化炭素を少なくする意味でも、自社の自然エネルギーでの開発が可能になるように整備を続けていくということでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、これも新聞等で発表させていただきました、大型のサンドコンパクション船、3カ年で2隻リニューアルしております。ぱいおにあ第30フドウ丸と第31不動号、現在2隻とも横浜の新本牧の大規模な地盤改良工事に投入されて、稼働しております。

これも発表させていただいております、ICTの地盤改良ということで、自動管理システム、見える化を進めてきました。それプラス地盤改良の大型施工機の自動化施工ということで、ある程度開発が進み、皆様へ公表もさせていただいております。

こういったICTにつきましては、ブロック事業においても既存の古くなったブロックの設置された工事箇所、ここにドローン等を投入して三次元モデルで維持管理手法を開発しまして、それを提案することによって、当社のブロックを採用していただくかたちでのICTの推進も進めております。

また、当社の方針の大きな一つであります、安全・安心な国土づくりへの貢献。この中で国土強靱化への対応ということで、復興道路、あるいは高速道路の4車線化、地震・津波対策工事への対応、高潮対策の貢献なども続けさせていただいております。

事例としましては、東北の国道45号近内、あるいは野田の工事を3月に完成させております。

事業領域の拡大としては、地盤事業のグループ化ということで、岡崎にあります愛知ベース工業を関連子会社として100%子会社ということで、グループ化をしております。これは今まで当社の地盤事業がなかなか手掛けることができなかった、小規模な宅地、住宅事業、あるいはそれプラス少し中規模な施設への地盤改良。これに対応していくことで、愛知ベース工業様を当社のグループにお迎えしております。

サポート

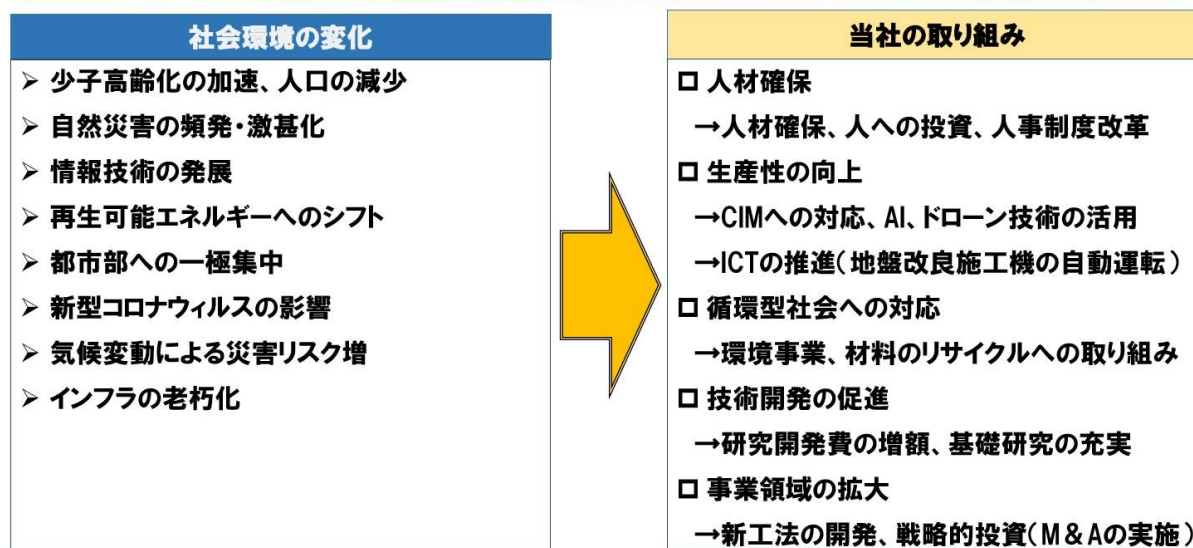
日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



長期視点での経営



株式会社 不動テトラ



不動テトラグループでは、社会環境・事業環境に大きな変化が見込まれる中、
持続的に成長するために長期視点での経営を行っています

II-1. 中期経営計画の位置付け

12

引き続きまして、今年度からスタートしました 2021-2023 年度の新中期経営計画についてご説明いたします。

まず、本中計の位置付けであります。

長期目線で考えたときに当然、10 年を見たときにスタートした時点で、社会環境がどのように変化していくかを想定して、前中計もスタートしました。

今中計においても当然、環境がどんどん変化していています、われわれを取り巻く。ここで前中計とは少し変わって、新型コロナウイルスの影響。これも当然われわれの取り組みに影響が出てきています。

また、こういった自然災害の激甚化、あるいは再生可能エネルギーへのシフト。気候変動による災害リスクの増、こういったことは想定していたスピードよりも速いかたちで、われわれの周辺で環境が変わってきています。

それについて当社、前中計からどう取り組み、今後どう取り組んでいくかということを少しお示ししています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



人材確保、これにつきましては新入社員、中途採用を含めて積極的にここ 5～6 年、採用を続けてきております。前中計においても新入社員、各期 40 名前後、この 5 年で約 200 名、新入社員を、あるいは中途採用の方を採用してきております。

また先ほども少し触れましたが、生産性の向上ということで情報通信技術などを応用しながら、CIM への応用、あるいは自動運転にも取り組んで進めていっております。

この循環型社会への対応ということでは、私どもも地盤改良、ブロック環境事業を通じて、いかに材料をリサイクルしていくか、あるいは環境保護に努めながら事業をどう進めるか。こういったことにも既に研究所中心に基礎研究等を進めております。実際に材料のリサイクルについては、既に地盤改良技術では現場にも投入してきております。

技術開発の促進、これは先ほど研究所等のところでもお話ししました。特に今後やはり重要となってくるのは、こういった環境の変化に対応していく基礎研究をいかに速く進めるかということで、前中計から取り組みを続けてきております。

そして事業領域の拡大。愛知ベース工業様をグループ化した M&A、こういった戦略的投資を続けることによって、われわれの外の領域への事業を広げる取り組みも続けてきております。

こういった取り組みを本中計でも続けることによって、持続的に成長するための長期視点での経営を引き続き行っていきたいと、そのように考えております。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com

長期目標ならびに新中期経営計画の位置付け



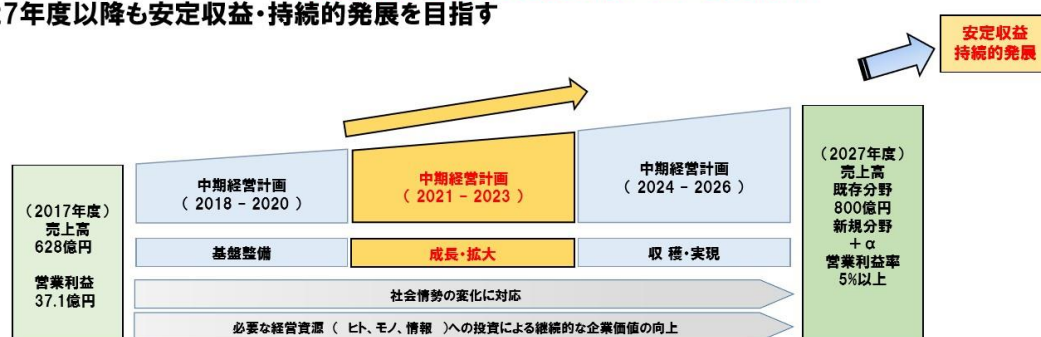
株式会社 不動テトラ

◆ 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ヵ年計画の位置付け

- ・2027年度には収益力を維持したまま売上高を25%upさせる計画とし、新中計は第2段階の**成長・拡大期間**と位置付ける
- ・前中計の基盤整備に引き続き、**更なる経営資源への投資、収益基盤の多様化**に取り組む
- ・2027年度以降も安定収益・持続的发展を目指す



II-1. 中期経営計画の位置付け

13

今ご説明しました位置付けです。

前中計が基盤整備、本中計は成長・拡大、そして2018年をスタートとした10年先、こういった数字目標を超える規模での企業グループとして成長、あるいは持続的に発展していくグループをつくっていくという位置付けでの中計になってまいります。

数値的には800億円プラスアルファ、営業利益では5%以上を2027年度の目標として挙げているのは、前中計から変わりはありません。

新3カ年の位置付けとしては、ご説明しましたように成長・拡大期間と位置付け、さらなる経営資源への投資、収益基盤の多様化に取り組んでいく。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



基本方針及び経営目標



株式会社 不動テトラ

◆基本方針

基本方針1	持続的な成長に向けた戦略的投資及び事業領域拡大を促進する
基本方針2	経営理念を基盤としたESG(環境・社会・ガバナンス)経営の実践により社会に貢献する企業グループを目指す
基本方針3	資本コストを意識した経営を実践する

◆ 経営目標(連結)

業績目標	3ヵ年での営業利益	120億円以上
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	配当性向	40%程度

II-2. 基本方針と経営目標

15

新しくスタートしました中計3カ年の基本方針をお示ししています。

一つ目として、持続的な成長に向けた戦略投資及び事業領域拡大を促進する。二つ目としまして、経営理念を基盤としたESG経営の実践により、社会に貢献する企業グループを目指す。三つ目としまして、資本コストを意識した経営を実践する。

経営目標、連結で3カ年営業利益120億円以上、ROE8%以上、株主様への還元目標として配当性向40%程度という経営目標を挙げさせていただきました。

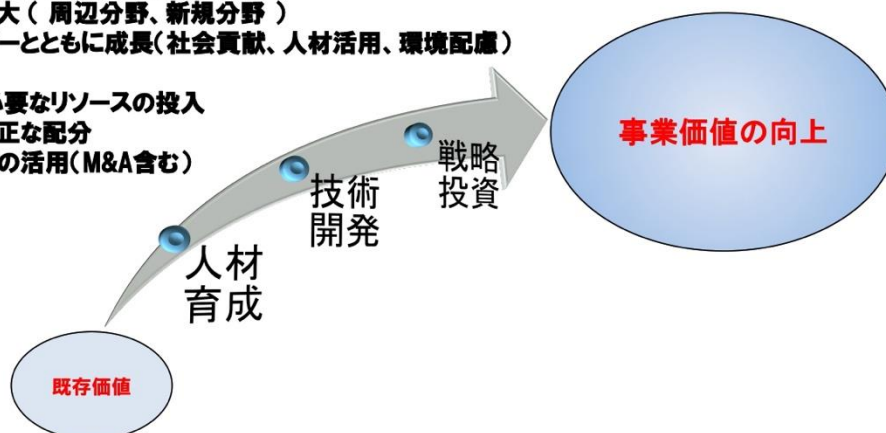
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



持続的な成長に向けた戦略的投資及び事業領域拡大を促進する

- ◆ 事業ポートフォリオの方向性
 - 建設分野の幅広い領域を既存3事業でカバーすることによる強みを維持
 - 既存3事業のそれぞれが長期的に企業価値を生み出すための成長戦略を促進する
- ◆ 成長の方向性
 - 将来の追加収益に資する戦略投資
 - 事業領域の拡大（周辺分野、新規分野）
 - ステークホルダーとともに成長（社会貢献、人材活用、環境配慮）
- ◆ 持続的な成長に必要なリソースの投入
 - 経営資源の適正な配分
 - 外部経営資源の活用（M&A含む）



II-2. 基本方針と経営目標

16

まず、持続的な成長に向けた戦略的投資及び事業領域拡大を促進する。

当社は皆様も既にご理解いただいておりますとおり、建設分野における陸上、海上の土木事業から特殊な地盤改良事業、そして海岸線あるいは河川で波から施設を守るための消波ブロック事業、この三つ、既存の3事業がおのおのカバーしながら全社で展開してきております。

ただし、そのおのおの事業は、それぞれの事業領域をいかに拡大するか、そしていかに収益性を上げるかというために、技術開発や人材確保、そういったものを各事業、積極的に進めてきています。

今までの投資あるいは事業領域拡大は、まず自分たちの事業の収益性を維持しながら、その領域でのシェアを上げる。あるいは少し事業領域を広げるところへ重きを置いてスタートしてきています。ただ、今後は少しそこから外の領域、周辺の領域、あるいは新規の領域、そういったところに事業領域をどう広げていくかというところにシフトしながら、戦略的投資を続けていきたいという方針でございます。

それには当然、なかなか自分たちだけで進めていくのに難しい領域、あるいは人材的、技術的に対応が難しいところも出てまいります。そういったところには外部経営資源の活用もしっかり考えながら、事業価値の向上に努めていく方針でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

前中計より少しワンステップ違った領域といたしますか、少し進んだところへの投資も含めたとご理解いただければと思います。

基本方針2



株式会社 不動テトラ

経営理念を基盤としたESG(環境・社会・ガバナンス)経営の実践により
社会に貢献する企業グループを目指す

	当社が持続的に成長するための6つの重点課題	関連するSDGs
E 環境	①【環境】 ～持続可能な社会の実現～ 気象変動の緩和と適応 循環型社会の実現 自然共生社会の実現	7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 14 海洋資源 15 陸域生態系
S 社会	②【消費者課題】 ～安全・安心な国土づくり～ 持続可能で強靱な国土と質の高いインフラ整備への貢献 イノベーションの推進 ③【コミュニティへの参画及び開発】 地域の発展・活性化への貢献 ④【人権・労働慣行】 あらゆる人々の活躍の推進	9 産業・インフラ 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップ 3 気候変動 4 質の高い教育 5 ジェンダー平等 8 豊かで持続可能な経済成長 10 人や国の不平等 16 平和と公正
G ガバナンス	⑤【企業統治】 企業経営の健全性と効率性の向上 ⑥【公正な事業慣行】 倫理的行動の徹底	8 豊かで持続可能な経済成長 12 持続可能な消費と生産 10 人や国の不平等 16 平和と公正

II-2. 基本方針と経営目標

17

2番目の基本方針。これは各社様、当然取り上げられておられると思います。当社も前中計から既に取り入れてきております。

この中で当然、環境につきましては先ほどもご説明しました、循環型社会実現のため、われわれはクローズ、材料については再利用をする。あるいはエネルギーについては自分たちで自然エネルギーをなんとか確保すると、そういったところへの例えば開発・研究。

そして自然をいかに守るかということで、当社は特殊な事業が二つございます。こういったところの今まで培った技術力、あるいは知識をこの自然をいかに守るかというところへ生かせないかということで、現在種々の研究を進めてきております。

一つには、例えば海岸をどう守るか。あるいは自然に発生している貴重な植物をいかに守るかといったところに、当社の知識が生かされると期待をしながら、基礎研究も進めてきております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また当然、現在激甚化してきている自然災害、こういったものからわれわれの国土をどう守るか。実は日本の国土は世界の 0.5%以下です。これはいつもお話をしています。ただマグニチュード 6 以上の地震は世界の 20%以上が日本に集中しています。

こういった状況から地震に強い、地震から少しでも被害を少なくするため、当社の技術は当然、現状でもお役に立てていると自負しておりますけれども、さらに進んだ技術をご提供できるようにしていきたい。

ブロック環境事業は消波ブロック、海岸線は 3 万 4,000~3 万 5,000 キロ、日本の海岸線はございます。これは国土は小さいですが、世界で 6 番目に海岸線が多いと、こういったところの海岸を守っていく意味でも、当然温暖化でかなり変わってきておりますので、新しい技術、新しい知識を提供を続けていきたいと考えております。

また、この人の問題につきましても、実は新人事制度をこの 4 月にスタートしています。皆様に長く当社で働いていただける、魅力ある会社にしていくためにも定年制を 65 歳に延長もしております。若い方でも能力のある方はそれなりの立場で仕事をしていただくことで、そういった制度の見直しもしてきています。

ガバナンスにつきましては、社外取締役の方の人数あるいは構成も含めて、前中計から既に取り組んで対応もしてきております。引き続き、取り組みを続けていきたいと考えております。

サポート

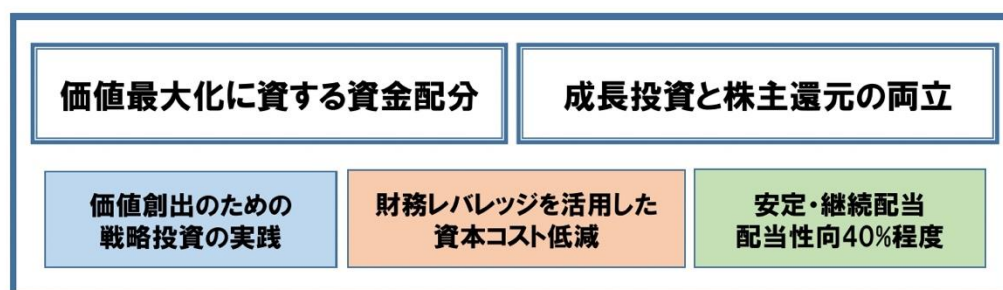
日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



資本コストを意識した経営を実践する

◆「資本コストを意識した経営」を実践する期間と位置付け、展開を図る

- | | |
|----------------|------------------------|
| ➤ 資本コストの認識 | 加重平均資本コスト（WACC）6% 程度 |
| ➤ 資本コストを意識した投資 | 資本コストを上回る持続的成長に必要な戦略投資 |
| ➤ 資本コストの低減 | 最適資本構成を意識した財務レバレッジの活用 |



三つ目としまして、資本コストを意識した経営を実践する。

これは後で、資本の運用の仕方と投資のところで少しご説明を詳しくしたいと思います。基本的には資本コストを上回る、期待できるところに資金を配分しながら投資していきたいと。利益を得たものに関しては、次なる成長への投資と株主様への還元、これを両立しながら、配分を考えながら進めていきたいと考えています。

これにつきましては前中計で取り組み始め、本中計ではしっかりと実践していきたいと考えております。

全社数値目標(連結)



株式会社 不動テトラ

業績目標	3ヵ年での営業利益	120億円以上
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	配当性向	40%程度

指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
期初手持高(億円)	768	700	640	587	—
受注高(億円)	656	690	724	776	2,190
売上高(億円)	723	750	777	809	2,336
営業利益(億円)	45	38	39	43	120
営業利益率(%)	6.2%	5.1%	5.1%	5.3%	—
当期純利益(億円)	30	24	26	28	77

II-2. 基本方針と経営目標

19

数値目標、先ほども簡単にご説明しました。

業績目標、3 カ年で営業利益 120 億円以上。前々中計が 90 億円でスタートしました。前中計が 100 億円。本中計は、営業利益目標を 120 億円ということでスタートさせていただきました。

ROE については 8%以上、配当性向は 40%程度と、各期目標数字を設定しております。

ただ営業利益的には、前中計の結果から見ると少し少ないかなと思われる方も多いかと思いますが、これについては後ほどまたご説明したいと思います。

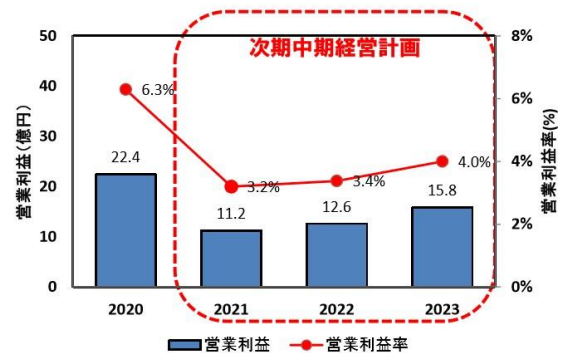
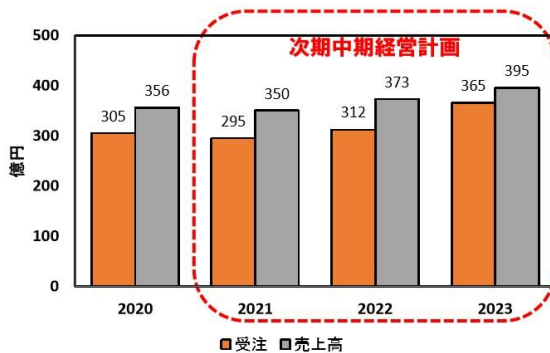
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



事業方針	長期安定性の確保（受注、利益、人員） ～「守り」から「攻め」の経営へ～
事業戦略	➢ 事業規模の拡大 ➢ 採算性の向上 ➢ 戦略的パートナーシップの構築 ➢ 研究開発/設備投資 ➢ 採用/教育/働き方改革への対応

◆ 年度別数値目標



II-3. セグメント別業績目標

21

セグメント別です。

土木事業は、実は前期かなり大きな利益を上げることができました。

これは手持ちに内容の良い工事、あるいは大型の工事、これが昨年度末にほぼ完成してきております。そういったかたちで今までにない高い利益がありました。ですので、本中計は少し下がった営業利益の目標になりますが、売上については、ほぼ同規模程度を期待しております。

手持ち工事は、まだまだ潤沢な状況です。ただ工事内容が若干、やはり今までに比べると少し内容が悪くなってきておりますので、その分少し利益率が低下するかなという見込みをしております。ただ、これについても中計が進むうちに当然、改善をしていくつもりにしております。

サポート

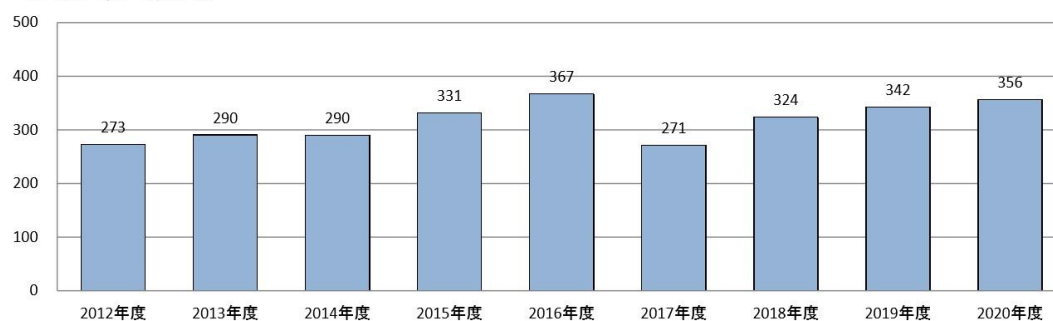
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

【参考】土木事業 過年度推移



株式会社 不動テトラ

◆ 売上高（億円）



◆ 営業利益（億円）



22

土木事業の過去を少し振り返ります。

東北の震災復旧・復興で売上が伸びました。対応で。それに伴って、実は土木事業は数年赤字の事業でした。それをいろんな対策、施策を打ちながら再編していく中で、震災の復旧・復興事業という流れもありましたけれども、それが終わって一段落した後も、しっかり利益を出せる体制をとることができたと考えております。売上の的にも、若干ですが右肩上がりで成長している状況です。

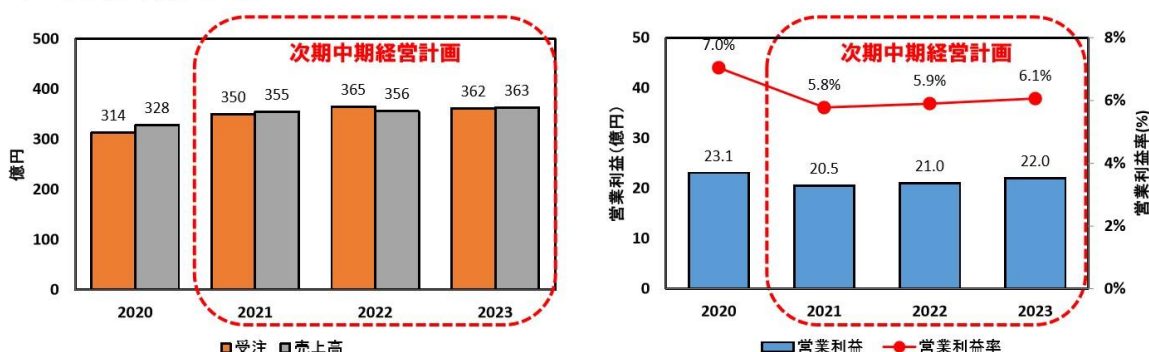
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



事業方針	多様化する社会的要求への対応に向け、新技術の開発・導入を軸とした持続的な事業の発展と周辺事業領域の更なる拡大
事業戦略	➢ 主力工法の改善改良による競争力アップと事業量の確保 ➢ 海外事業の安定化 ➢ 新技術・新工法の開発・導入による周辺事業領域の拡大 ➢ 利益体質の更なる向上 ➢ 人材の確保・育成と働き方改革への対応

◆ 年度別数値目標



II-3. セグメント別業績目標

23

地盤事業です。安定して当社の利益の中心を担っている事業です。

また安定的といいながら、実は新しい事業領域、あるいは新技術への投資も積極的に続けている事業であります。事業戦略の中にも当然、周辺事業を拡大するのと、やはり海外事業を大きなウェイトとして挙げております。

売上の面では、次期中計は前中計よりも30億円、40億円売上が伸びる設定をしております。ただ、この中の20億円は、グループ化しました愛知ベース工業様の売上が連結で加算されております。

ただ利益面では、少し設備投資を積極的にしていますので、減価償却が大きくなってきています。ですので、それをカバーしながら20億円以上の営業利益を各期出していく計画で、中計を組み立てております。

サポート

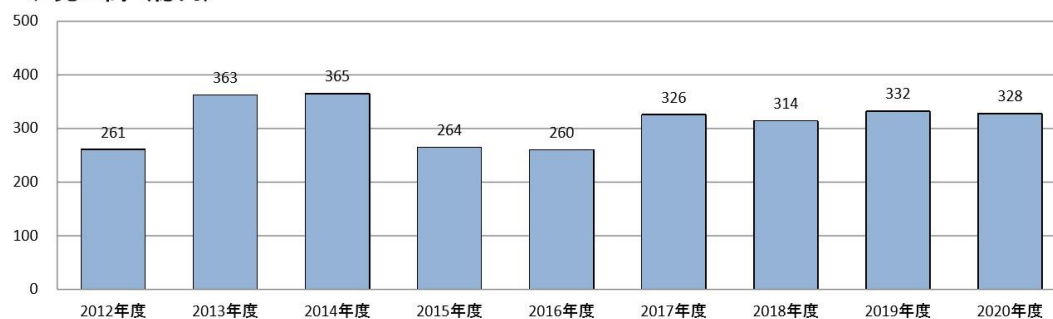
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

【参考】地盤改良事業 過年度推移

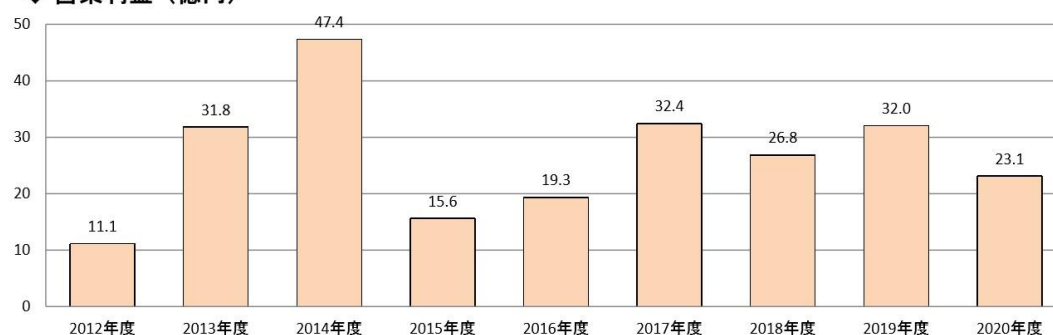


株式会社 不動テトラ

◆ 売上高（億円）



◆ 営業利益（億円）



24

地盤事業の過去のトレンドでございます。

売上は安定して 300 億円から 330 億円。ここは震災復興がございましたので。営業利益的にも 20 億円を超えて、売上が多いときは 30 億円を超える状況です。

ただ、この 2020 年は実は海外でかなり期待しておりましたが、ほぼ海外の事業が止まっております。ですので、その中での結果ということで、国内はかなり善戦したんだろうという気がします。今後、海外の動向については、まだ海外の赴任先に当社の社員、赴任はしております。しておりますが、なかなか事業が進まないのがほとんどでございます。現状、動いておりますのはフィリピンだけというのが現状でございます。

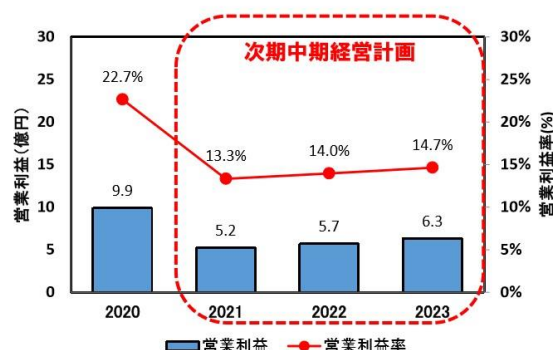
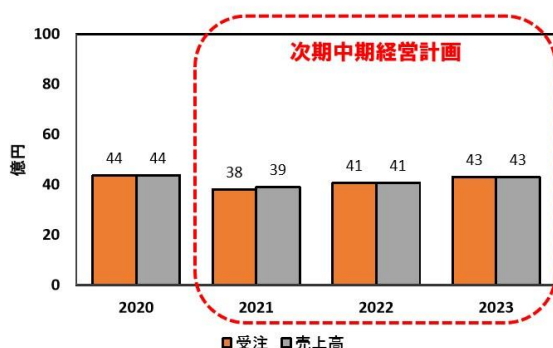
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



事業方針	技術に裏付けされた製品により安定した収益を図り、ブロック事業のリーディングカンパニーを堅持する
事業戦略	➢ 分野別シェアの維持・拡大を図るとともに、新市場へ参入し、トップシェアを堅持する。 ➢ 収益力の向上 ➢ 商品販売事業での長期的収益確保 ➢ 海外展開 ➢ ESG経営を意識した企業価値向上への寄与

◆ 年度別数値目標



II-3. セグメント別業績目標

25

次にブロック環境事業です。

ブロック環境事業は、少し赤字の状況が続いた中で、前中計はしっかり黒字化体質で、なおかつ右肩上がりで、事業領域を少し拡大しながら成長した分野でございます。

ただ今後は、ある程度安定しながら、しっかり営業利益が出せる事業をどう維持していくかと。なおかつ、新しい市場へいかに新製品や新技術を出しながら、ブロックの業界でリーディングカンパニーとして維持していくかといったことを、重点的な戦略として臨んでいきたいと考えています。

また、海外についても、地盤事業と連動しながら、市場はかなりありますので、そこにどう出ていくかを本中計で展開をしていく考えであります。

サポート

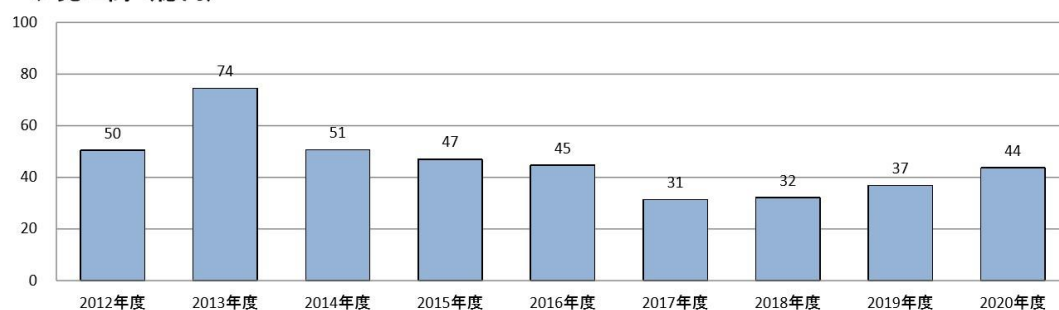
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

【参考】ブロック事業 過年度推移

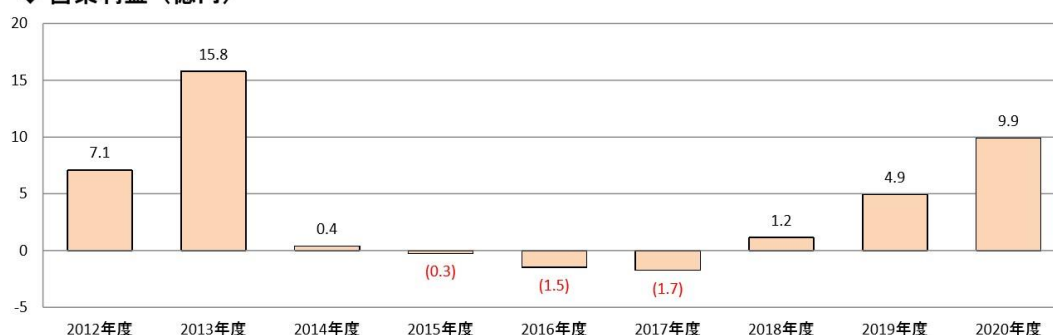


株式会社 不動テトラ

◆ 売上高（億円）



◆ 営業利益（億円）



26

ブロック事業の過去のトレンドです。

先ほどお話ししましたように、東北の震災の復旧・復興が終わった後、かなり設備投資もした関係もあるんですけども、事業的にはかなり苦しい状況に落ちました。

ただそんな中、国土強靱化ということで政府の政策はそう変わらない中で、公共事業がある程度安定して、なおかつ災害復旧に取り組むと。それと社内の体制、あるいは型枠の供給体制等を少し改善、見直すことによって利益体質への改善を進めてきました。結果的に、前中計では右肩上がりで業績に寄与する結果となっております。

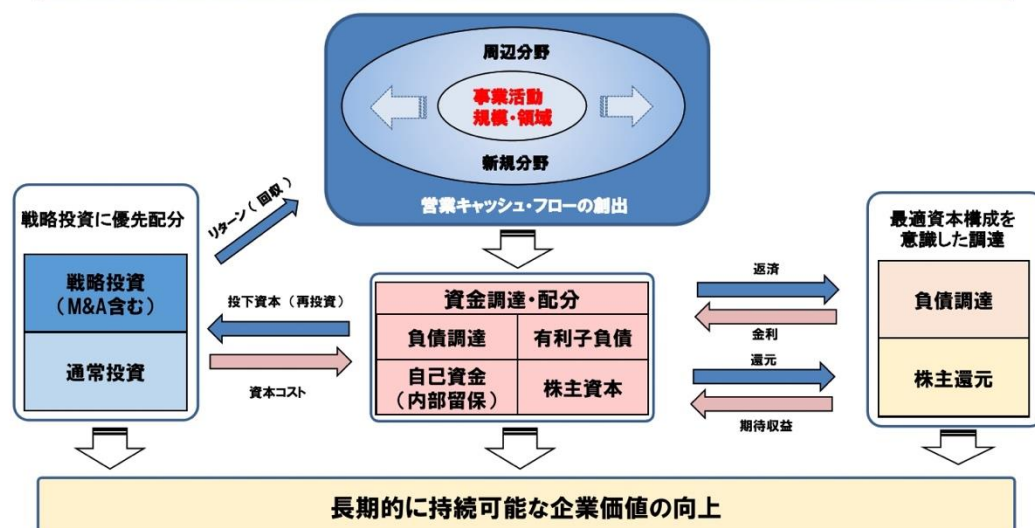
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



『成長投資と株主還元を両立』

- 成長投資に必要な資金は臨機応変に財務レバレッジを活用
- 余剰資金が発生した場合には、自社株買いなどにより機動的な還元を実施
- 緊急事態に備え適正な流動性の範囲でオンバランスの現預金等を確保



II-4. 投資と株主還元

28

先ほど途中で少しお話をしましたが、どのようにして資金を回しながら成長の投資に割り振り、あるいは株主の皆様へ還元していくかということ。

今まで前中計もそうだったんですけども、投資に使っておりましたのは自己資金、株主資本といわれている、自己で利益を出した利益の中で積み上がった自己資金で、自社の施工能力を上げる。あるいは技術を少しでもレベルアップすることを中心に、投資をしてきておりました。

ただ、将来への収益基盤を増やす、あるいは新しいところで事業を展開するところに、しっかり戦略投資をしていく意味で、やはり少し負債調達にも頼りながら、投資を進めたいと本中計では考えております。

当然、会社を運営していくための自己資金、これはしっかり維持しながら。新しいステップへの投資については、しっかり負債調達をしてお返ししながら進めていくことで、バランスをとっていきたい。そして、長期的に成長できる企業価値を上げていきたいと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

持続的成長に向けた投資

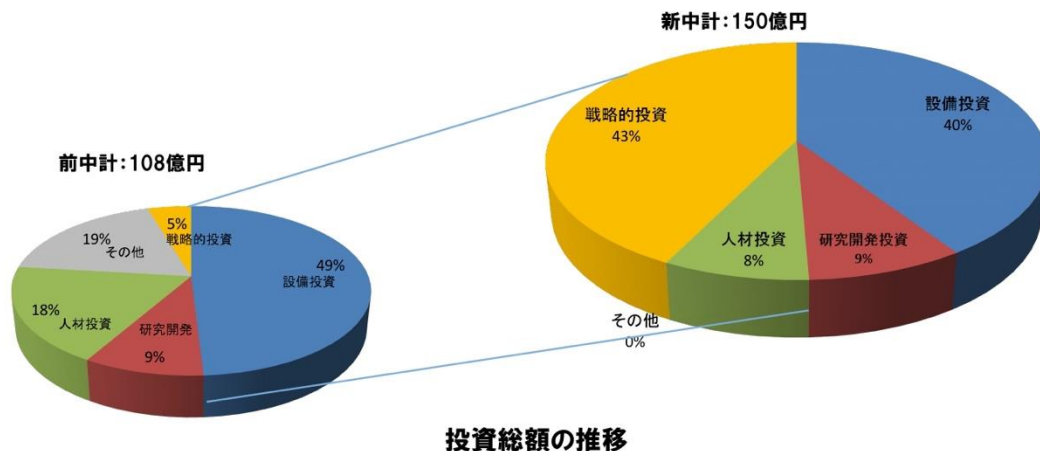


株式会社 不動テトラ

◆投資方針

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、M&Aや設備、研究・開発及び人的資本等に積極投資する

新中計3カ年の投資 総額150億円を想定



II-4. 投資と株主還元

29

その投資、こういった投資に振り分けていくのかということで、概略ですけれどもお示ししています。

前中計は、約 110 億円弱投資をしてまいりました。本中計、新中計では 150 億円を現在想定しております。

その内訳、大きいのは当然、当社は地盤改良、ブロックという技術開発と積極的な設備への投資を必要とする部署を持っておりますので、そういったところの設備投資。それと研究開発、人材投資。それに本中計では、戦略的投資として約 60 億円規模の投資金額を現在、想定しております。

持続的に成長し、なおかつ収益基盤を増やすために必要な新中計への投資、150 億円とご理解いただければと思います。

サポート

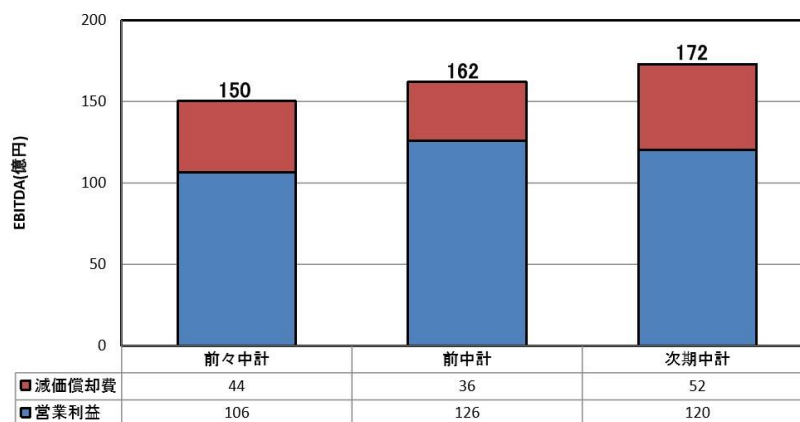
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



◆設備投資に伴うEBITDAの継続的な向上

キャッシュ創出力として、営業利益に非現金支出である減価償却費を足し戻すEBITDAを指標とし、事業から生み出すキャッシュの持続的成長を目指す

新中計3カ年のキャッシュ創出力 EBITDA: 総額172億円を想定



EBITDAの推移

こういった投資、その中で設備投資をしていった中で、減価償却費はどのようにわれわれとしてかかってきているか。それは当然、キャッシュを生み出しているのと同じですので、それを前々中計、前中計、今回の中計と比べてみました。

見ていただきますと、前中計3カ年で減価償却が36億円だったものが、本中計では52億円ということで。当然、前中計からは積極的な投資をしてきていますので、それをしっかりカバーしながら、なおかつ営業利益を120億円出していくということで。減価償却費を加えたキャッシュの創出力としては、170億円を超える力があると思います。

株主還元政策



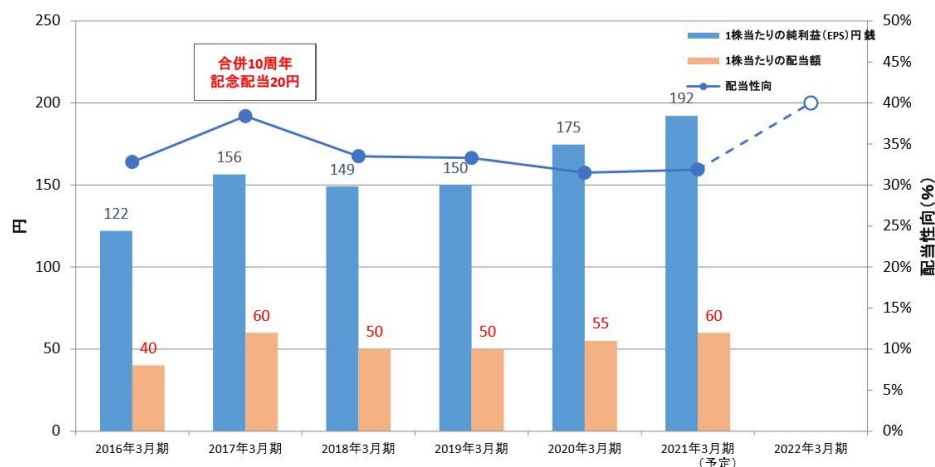
株式会社 不動テトラ

◆ 株主還元方針

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する

◆ 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、配当性向40％程度を目標とする
余剰資金が発生した場合は、自社株買いなどにより機動的に還元する



II-4. 投資と株主還元

31

そして、株主様への還元でございます。

配当につきましては、合併10周年で2017年に60円の配当をさせていただきました、記念配当20円として。その後、50円の配当、昨年度は55円、そして本2021年3月期は、株主総会議決案件ですけれども、60円の配当を想定させていただいております。

そして、今期2022年3月期では、40%の配当性向ということで予定させていただいております。

配当については右肩上がりで、なおかつこの配当というところに出ていませんけれども、自己株ということで先ほどもお話ししましたように4億円、4億円、5億円、5億円と自己株の取得もさせていただいております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



【参考】株主総利回り(TSR)



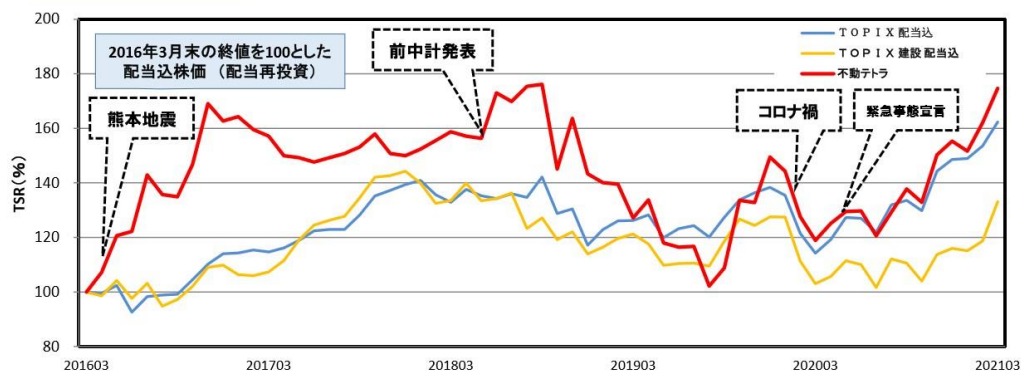
株式会社 不動テトラ

◆ 株主総利回り(TSR)

投資と還元のパランスに配慮し、中長期的に持続可能なTSRの向上に努める

過去5年(下図)では、TOPIXと比較して遜色のない水準、建設セクターを上回る結果となっている

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
不動テトラ	54.8	10.6	3.4	74.7	11.8	28.8	2.6
TOPIX 配当込	42.1	22.2	6.9	62.3	10.2	179.4	10.8
TOPIX 建設 配当込	29.1	-0.3	-0.1	33.1	5.9	238.8	13.0



*1 TSR (Total Shareholder Return): キャピタルゲインとインカムゲインを合わせた、株主にとっての総合投資利回り。配当を再投資すると想定。
*2 2021年3月末の終値を基準としています

II-4. 投資と株主還元

32

株価の動きは当然、皆様も大変注視をされています。私どもも株価については当然注目しております。ただ株価は当然、外からの目線で皆様に判断していただくことでございますので、客観的に評価させていただいたらどうなるかということで、参考までにお付けしております。

株価の上がりと利益との足し合わせたもので、どうかたちになっているかという動きでございます。TSR、株主総利回りという表現でさせていただきます。3年、過去5年と見ますと、ほぼTOPIXと似通った動き。TOPIX 建設と比べますと、5年では当社のほうが上回っている結果でございます。

10年を見ますと、実は10年前の当社の株価は震災直後でかなり高騰しまして、その数字を使いますとかなり厳しい数字ではありますけれども。5年という単位で見ますと、こういった評価を市場からは受けているのかなと。それに対して、利益を加算させていただいた見方でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



事業紹介(土木事業)



株式会社 不動テトラ

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・更新工事を事業主から直接請負い、工事全体のとりまとめを行っています。いわゆる、土木専門のゼネコン(総合建設会社)およびマリコン(海洋建設会社)として事業を展開しています。



常磐自動車道鳥の海工事
(事業主体:東日本高速道路株式会社)



ほのか雨水幹線下水道築造工事
(事業主体:名古屋市)



平成30年度名瀬港(本港地区)岸壁(-7.5m)(改良)工事(第3次)(事業主体:国土交通省九州地方整備局)

事業紹介

34

当社の事業について、少しご紹介させていただいています。

土木事業、これは常磐自動車道、4車線化に伴う工事。大規模な工事をJVのスポンサーとして請けて、完成納品をさせていただいています。

また、名古屋市のインフラの再整備、ほのかの雨水幹線下水道の築造工事。あるいは当社が得意としております港湾工事、奄美の名瀬港の岸壁工事。こういったものを紹介させていただいております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



事業紹介(地盤改良事業)



株式会社 不動テトラ

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います。



旭市新庁舎建設建築工事
事業主体:旭市(千葉県)
(元請会社:奥村・阿部特定工事共同企業体)



令和元年度木曽川赤地川表高潮堤防補強工事
事業主体:国土交通省中部地方整備局
(元請会社:株式会社新井組)



地盤改良船のリフレッシュ
(ばいおにあ第30フドウ丸)

事業紹介

35

地盤改良につきましては、これは千葉の旭市役所の新庁舎の建設工事。地震時の液状化対策というかたちで当社の SAVE コンポーザーが使われています。

また、これはずっとここ5年、6年継続して事業展開させていただいています、中部地方の木曽川の堤防の補強ということで、当社が開発した SAVE-SP 工法が採用されて、施工させていただいています。

そしてトピックスです。リフレッシュしましたサンドコンパクション船を載せさせていただいています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



事業紹介(ブロック事業)



株式会社 不動テトラ

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います。



テトラネオ採用

関西国際空港防災機能強化対策事業
事業主体: 関西エアポート株式会社

テトラポッド採用



江津港 郷田地区 防災・安全交付金 導流堤改良工事
(老朽化対策(維持嵩上げ工事))
事業主体: 島根県



テトラポッド採用

金沢(幸浦・福浦)地区水際線護岸災害復旧工事
事業主体: 横浜市

事業紹介

36

次に、ブロック環境事業。

これは皆さんよくご存じの、関西空港が水没しました。その対策としまして当然、護岸のかさ上げ、それに伴う強化対策ということで、大量の当社の消波ブロックが発注になっております。昨年度、そして今期と大量に納入をさせていただいています。

そして、先ほど少しドローンを使った 3D というお話をしました。こういった元ありました防波堤、これが古くなって沈下したり補修が必要になります。そこにこういった提案をさせていただいた老朽化対策、かさ上げでテトラポッドを採用いただいております。島根県の江津港ですね。

2年前の台風で被害を受けました神奈川県、横浜の金沢。ここで横浜市さん発注で護岸の災害復旧というかたちでテトラポッドを大量に採用していただいております。

以上、簡単ですけれども事業をご説明差し上げました。

お手元に決算短信の補足説明で資料として、例えば当社の研究開発費がどういう推移をしているのか、設備投資がどう推移しているかお付けをしております。時間の関係上、ご説明を控えさせていただきますが、ご興味があればご参照にいただければと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



以上、時間内でご説明をさせていただきました。

毎年2回、こういったかたちで決算説明会をさせていただいております。引き続き、当社を皆様にご理解いただいて、ぜひ応援していただく意味でも続けてまいりたいと思います。

またご希望があれば、当社の研究所あるいは最新の設備を保有しました新しい地盤改良船、こういったものにもお時間があり、このコロナが少し収束しましたらご案内もできるかと思っておりますので、ぜひご参加いただければありがたいなと思っております。

以上で、説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasia.com



質疑応答

司会：それでは、質疑応答に入らせていただきます。ご質問をなさる方は挙手をお願いいたします。

なお、この説明会は質疑応答部分も含め、全文を書き起こして公開する予定です。したがって、質問される際、会社名、氏名を名乗っていただいた場合は、そのまま公開されます。匿名でお願いしたい方がいらっしゃいましたら、氏名、会社名は省略していただいても結構です。

それでは、よろしくお願いいたします。

質問者：ご説明ありがとうございました。質問、2点お願いします。

まず1点目ですけれども、再生可能エネルギーへの御社のポテンシャルということで。洋上風力等も含めてかなり再生可能エネルギー増えてくると思うんですけれども、そのビジネスへの取り組みと今後のポテンシャルということで、教えていただければと思います。

2点目ですけれども、地盤改良とブロック事業のところ。中計のところで地盤改良も売上水準が上がるご予想なのですが、中計期間中のご予想だとほぼ横ばいで見られているので、土木と比較するとちょっと売上が伸びないような計画にも見えるのですが。

人員が増えていることを考えると、ここも今の需要等を考えればアップサイドのポテンシャルがあるのかなと考えられなくもないと思うのですが、この考え方について教えていただければと思います。

奥田：ありがとうございます。それでは私からご回答させていただきます。

まず1点目の再生可能エネルギーのビジネスという話です。大きな意味で洋上風力、新聞等色々なざわしていますけれども、ああいった大規模な事業となりますと当社の規模感でどう参画するかという難しい問題も控えると思います。

ただそれに関連しまして、例えばそのものをつくる場所、そこをどう確保して補強するか。あるいはどういうふうにして運ぶかとか、いろんな関連した事業が当然出てきますし、計画はされてきます。そういったところへの参画は可能だろうということで考えています。

またブロック環境事業、ここは当然こういった事業にはご要望に応じて当社の商品が採用されるケースが出てまいりますので、その辺については積極的に営業展開をしていきたいなと思っています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ほかの再生エネルギーという意味では、なかなか独自には難しいんですけれども、ただ自社でいろんなところで当然、自社施工は多くなっていますので。そういったところに、どういうものが使えるかは基礎研究に着手している状況でございます。

2 問目の地盤改良事業の売上高が、総人員増とかいろいろな投資がされている割には右肩上がりに計画がなされていないのではないかと。まだ余裕があるという感じで捉えられるというご指摘とご質問でよろしいですか。ご回答させていただきます。

まず1点には、少し海外の事業が読みづらくなっているところをご理解いただければと思います。それともう1点、地盤改良事業は土木事業やブロック環境事業に比べて、民間の事業の比率が高くなっています。高いといいますが20%とか、その程度なんですけれども。

ただ民間の事業は、基本的に地震がきたときの液状化対策とかいうかたちで、病院とか倉庫、あるいはいろんなホテルとか、いろんな計画が当然されるわけなんですけれども。この新型コロナの感染拡大がなかなか収束しない中で、少しそういった建物といいますか、上屋関係の事業、これが少しずつ時期が後ろへ延ばされるというか、少し遅れる傾向が若干出てきていますので。そういった意味で、少し売上面では、その分野においては慎重にならざるを得ないかなという気はしています。

ただ、その辺については少し新型コロナの状況によって、設備投資等が変わってきますので、皆さんの。少し動向を見ながら、判断もまたしていきたいと考えています。以上でございます。

質問者：1点だけ確認させていただきたいのが、この地盤改良のところ、そうすると国内と海外で分けていただくと、どんなイメージをそれぞれ。

奥田：海外をなんとか10%を目標でやっています。ただ、まだそこまでいっていません。目標は、なんとか1割海外でと、目標は考えています。ただ今のところまだ、なかなか難しいのが現状です。

質問者：ありがとうございました。

司会：ありがとうございました。続いて、こちら一番前の方に。

質問者：いつもご丁寧なご説明、ありがとうございます。2点ほど伺いさせてください。

奥田社長が就任されて3年経って、中計として2回目というかたちになるかと思うんですけれども。今回の中計では、いろいろ資本コストとか、そこら辺を意識したかたちになされているかと思うんですけれども。

1点目の質問は、売上高の800億円を目指すと出されていますが、この中計以降、長期的に見て現状の事業構成でいうと、どれぐらいの売上規模まで見据えているのか。やっぱり800というのは

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



ある程度、今の事業でいうとかなり良いところまでいった規模ということなのか、それともまだまだポテンシャルとしてはあるというお見立てなのか。

ある程度成熟されたビジネスかと思うので、そんなに劇的に変わることはないかと思うんですけども。どれぐらいのアップサイドが今の延長線上であると見られているかを、お聞きしたいのが1点目です。

もう1点が、投資に関してとか、キャッシュだとか、そこら辺のご説明を中計の中でもかなり入れてくださっているなという印象は持つのですが。とはいえ EBITDA の範囲内で投資をされて、キャッシュとしてはもっと増えていくかたちになるのかなという認識なんですけれども。

御社の事業の今後のご展開の中で、キャッシュってどれぐらい手元に置くのが適切だと。たぶん端的にキャッシュが多過ぎるから還元したみたいなの、言ってくるところが少なからずあるんじゃないかなというのに対してのアンサーなのかなというのは、見ていての印象なんですけれども。

御社としての現状の答えとして、手元にいくらキャッシュが必要だということなのかを教えていただけないでしょうか。よろしくお願いいたします。

奥田：ただ今のご質問について私からお答えをしまして、最後少しキャッシュのことについては、管理本部長から少し補足をしてもらおうかと思っています。

まずこの事業の規模感、800 億円という位置付け。その辺をどういう位置付けでと、単刀直入に言えばそういうご質問だと思うんですけども。

まず、この10年を前中計の前に考えたときに、10年後の姿を見た時の売上高が、実は630億円か640億円ぐらいだったんですかね、それぐらいの規模感で。やはり特殊な事業を二つ持ちながら、一般土木もやるということで、まずやはり人材を確保していく上で最低どれぐらいの規模感がないと、なかなか人の確保が難しいといった問題。あるいは技術開発、あるいはいろんなところと提携しながら事業を進めていく上で、少し規模感も要るのかなといった面。

それと、やはり地盤事業、ブロック環境事業を今持っている技術、今持っているノウハウだけでなく、その周辺を取得することで少しレベルアップして大きくできないかといったこと、全て加味して。届く範囲は800プラスアルファかなということで、3年前、長期目線ということでスタートさせていただきました。

ただ、この規模感がどれが正解かはなかなか難しいかと思います。ただ、われわれの施工能力と現、やっぱり会社を運営していく上でのいろんな意味での人、お金、技術、モノを含めたときに、じゃ

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



あ 1,000 億円にできるかという、現在の力ではなかなか今のところでは難しいだろうと思っています。

ただいろんなことをすれば可能かも知れませんが、しっかり利益を出しながら株主の皆様
に理解いただいて、事業展開しながらたどり着けるのは 800 プラスアルファかなと考えて、会社
を運営しているつもりです。

二つ目の資金が少しだぶつくというか、内部留保が多いんじゃないかというご指摘が出るんじゃないかという意味のご質問でよろしいですかね。

財務状況／キャッシュ・フロー



株式会社 不動産テトラ

(単位：百万円)

	2016年度 2017年3月期	2017年度 2018年3月期	2018年度 2019年3月期	2019年度 2020年3月期	2020年度 2021年3月期	前年度比
総資産	47,361	53,103	53,826	52,932	54,082	1,150
負債 (内、有利子負債)	23,846 (1,516)	27,950 (1,427)	27,388 (1,327)	25,154 (3,402)	24,396 (1,579)	▲758 ▲1,823
純資産	23,514	25,154	26,439	27,778	29,687	1,909
自己資本	23,247	24,851	26,107	27,422	29,310	1,888
自己資本比率	49.1%	46.8%	48.5%	51.8%	54.2%	2.4%
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,481	12,682	▲4,230	▲4,659	10,451	15,110
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲573	▲920	▲2,323	577	▲2,661	▲3,238
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲946	▲1,252	▲1,451	583	▲4,754	▲5,337
現金および現金同等物の期末残高	9,868	20,376	12,369	8,868	11,904	3,036



2

確かに参考資料のキャッシュ・フローを見ていただきますと、今年度末で確かに 100 億円強のプラスということになっています。どれぐらいのお金が運営上、われわれの手元に自己資金としてあればいいか。これについて、また後で管理本部長から少し詳しく話してもらいますけれども。

私はやはり投資は、自分たちの今までの能力を維持するため、あるいはそれを少し改良するためには当然、自分たちの自己資金でやるべきだと。ただし大きな戦略投資等については、いろんな意味で負債というかたちで調達して、それに見合った利益を出しながらお返ししていくかたちで資金は回るべきだと考えています。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



ただ、どれぐらい手元にあったら会社としてどうかというお話もあるかと思うしますので、その辺は管理本部長から説明を。

北川：その点につきまして私、北川からご説明させていただきます。

21 年 3 月期末で 120 億円程度ですか、キャッシュがございまして。有利子負債を差し引くと 110 億円程度ということで、ネットのキャッシュ残としてはその程度でございますが。

実は当社の特徴、ゼネコン全般の特徴でもあるかもしれませんが、やはり工事に対する資金の変動が実はすごくございます。今期末のそういう工事に必要な立替資金の額等も、ほぼ換算しているんですけども。実はこれを見ても、ピーク時がございまして。これは 2019 年度でございんですけども、このときは立替資金が現状の倍ぐらい必要でございました。

という具合に、工事の立替資金が非常に大きく変動しますもので、今、手元の現金が全てそういう還元なり、あるいは投資に振り向けることができるわけではございません。現状がその当時の半分ぐらいの立替資金の状況でございますから、今後の予想としては工事が新しい工事に今、乗せ替えられた年度になりますので。おそらく工事の資金が今後、非常に必要になってくる具合に見えておりますので、手元の現金残高からすると、そういう投資ですとか還元に振り向けられる余地は、実はさほど大きくないことでございます。

そういう工事の立替資金がニュートラルな状態を想定しますと、おおよそ月商の、それでも 1.5 カ月ほど分ぐらいは現金残を持っておきたいというのが、今の内々の見通し感でございますので。700 億円程度の売上からの月商換算で、大体ご想定いただければというのが、今のところの見通し感でございます。以上、ご報告をさせていただきます。

質問者：これは 720 億円の年商だったら、月商で 60 億円だと思うんですけども。

北川：それで 1.5 カ月。

質問者：1.5 カ月だと 90 億円だと思うんですけども、90 億円が適切という認識なのですか。

北川：そうでございますね。

質問者：150 億円はかなりイレギュラーな新規案件とかに備えて、60 億円余計に持っておくということなのですか。

北川：はい。かなり工事の資金、イレギュラーといいますか、工事の進行に応じてかなり所要資金の幅が変わってしまうのが、非常に特徴として当社のほうでございますものですから。その辺、ピーク時のことをある程度想定しながら考えますと、その程度がやはり必要かなとは考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



質問者：必要な金額は 100 億円でも 120 億円でもなくて、現状の 150 億円が適正で必要だという、そういう。

北川：そうでございますね。若干、現状の残高では余裕があると思いますが、先ほど言いました 90 億円に比較して過大な状況ではないとは考えております。

質問者：ありがとうございます。

司会：ありがとうございました。ほかにご質問、どうぞ。

質問者：資料 9 ページの前中計の振り返りというところがあるんですけども。その中で不動号ですとか、ぱいおにあ号への投資をされたり、ICT 関係の投資をされたというところがあるんですけども。

それによって若干、終わった期も償却費等々が増えてはいる感じなのですが。こういった投資は、売上の水準の引上げ、完工高のほうに結構寄与する感じになるのかとか、あるいは非常に生産性が改善するということで、収益性が上がる効果がこれから大きいのか。あるいは両方を期待しているのかというところ、そこら辺を少し教えてください。

奥田：ありがとうございます。まず船舶等の設備投資ですけども、もともとある船をリフレッシュして新しくするということですので、当然既存の能力に対して少しアップを期待します。なおかつ当然、期間中の修理とかそういうのも減るはずですし、能力も上がりますから、利益率という意味では貢献してくるのは当然期待することです。

ただ、それが売上に貢献するかというと、これは受注との関係と市場でどう採用されるかという関係になりますので。能力が上がったから毎年度売上が伸びるかは、これは本当にこういった工法、採用されるプロジェクトがどういう年度で発注されるかによって、若干変わってきますので。そこはなんとも、なかなか申し上げられないんですけども。

ただ、この大規模な船を 2 隻新しくしたのは、今後のプロジェクトを見るとかなり大きなウェイトで、当社にとってはプラスアルファがあると考えています。

また、ICT の技術を使ったところは、一つには、先ほどお話のあった生産性を上げることと。あとやはり人を少しでも環境良く仕事ができるようになるといった、現場がすごく安全で環境の良い現場へも変わっていく意味でも、ICT を使うことによって随分変わってくるのもプラスアルファだと思います。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

ただ最終的には、何年かかるか分かりませんが、法律とかいろんな問題がありますけれども、自動車と競争するぐらいのイメージで自動化ができれば、完全自動化という意味では。ただ現時点では、例えば4人で施工したところが2人、3人のところが1人というかたちでの自動化はもう進んできていますので、そういうところを目指すことがわれわれ建設会社として、人材を確保する意味でもプラスアルファになるんじゃないかなと考えています。以上です。

質問者：ありがとうございます。ここから5カ年の国土強靱化の加速対策みたいなプロジェクトが出て、それが港湾とかの部分、非常に多くなると聞いているので、不動号、フドウ丸なりの新規の設備で受注できるような対象の工事がうまく獲得できるチャンスは広がったということですか。

奥田：そうですね。能力的にも、他社にどちらかというと優位に立てる船が2隻誕生していますので、優位性は保てていると思います。

質問者：ありがとうございます。

司会：ありがとうございました。終了予定時刻、到来しました。

本日の説明会、以上をもちまして終了させていただきます。どうもありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com