

中期経営計画(2021-2023年度)

～ 持続的成長に向けて ～
【Phase2:成長・拡大ステージ】

2021年5月14日



株式会社 不動テトラ

I. 前中期経営計画の振り返り

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. 投資と株主還元

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

- 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	—

取り組みと成果

◆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



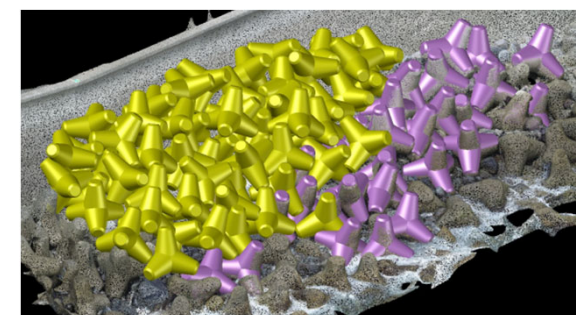
研究所のリニューアル



国道45号近内地区道路工事



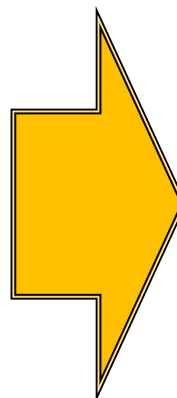
国道45号野田地区道路改良工事



ICTブロック維持管理手法の開発

社会環境の変化

- 少子高齢化の加速、人口の減少
- 自然災害の頻発・激甚化
- 情報技術の発展
- 再生可能エネルギーへのシフト
- 都市部への一極集中
- 新型コロナウイルスの影響
- 気候変動による災害リスク増
- インフラの老朽化



当社の取り組み

- 人材確保
 - 人材確保、人への投資、人事制度改革
- 生産性の向上
 - CIMへの対応、AI、ドローン技術の活用
 - ICTの推進(地盤改良施工機の自動運転)
- 循環型社会への対応
 - 環境事業、材料のリサイクルへの取り組み
- 技術開発の促進
 - 研究開発費の増額、基礎研究の充実
- 事業領域の拡大
 - 新工法の開発、戦略的投資(M & Aの実施)

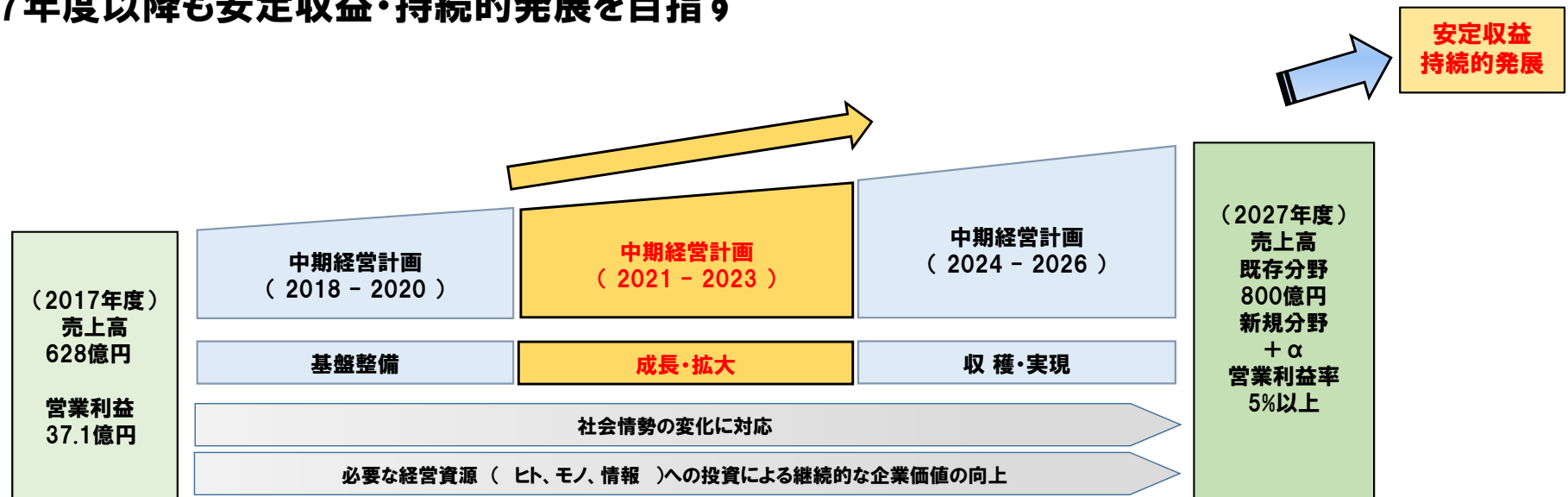
不動テトラグループでは、社会環境・事業環境に大きな変化が見込まれる中、
持続的に成長するために長期視点での経営を行っています

◆ 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



◆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

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

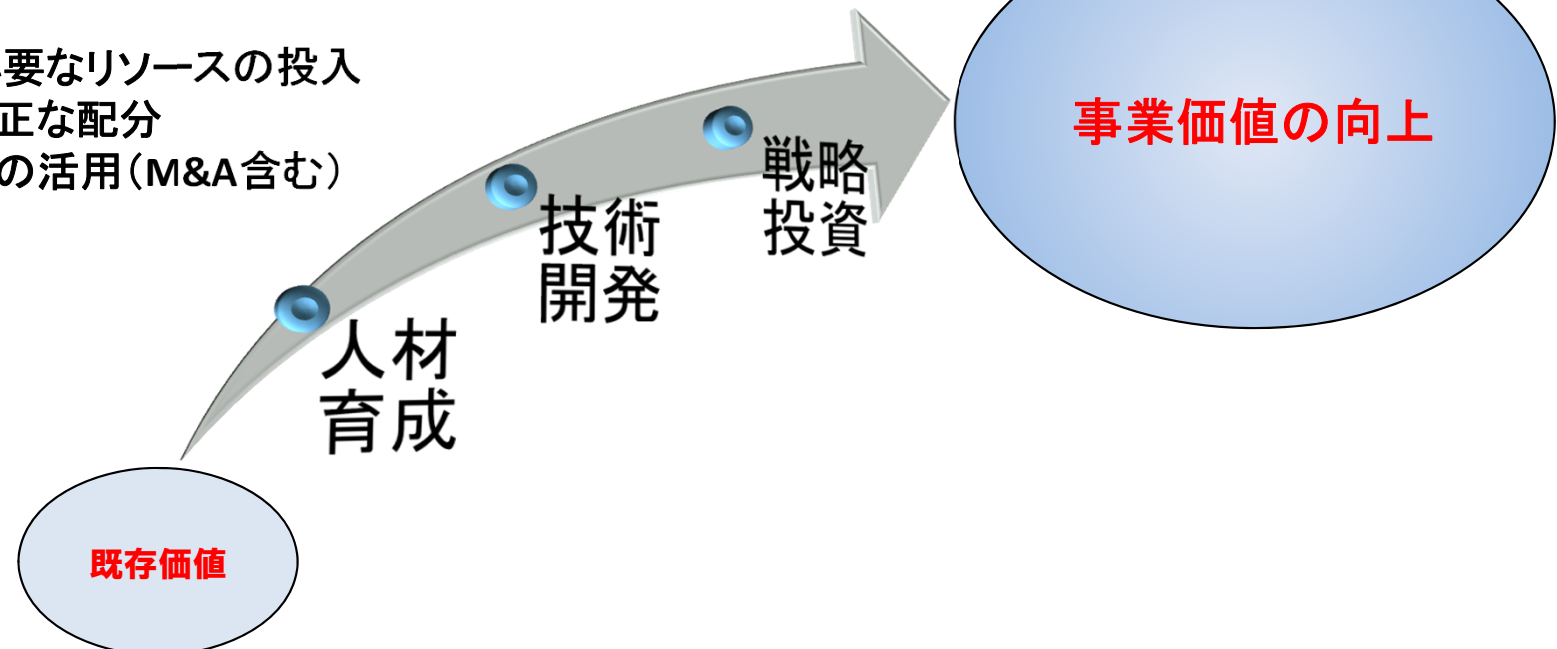
- 建設分野の幅広い領域を既存3事業でカバーすることによる強みを維持
- 既存3事業のそれぞれが長期的に企業価値を生み出すための成長戦略を促進する

◆ 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）

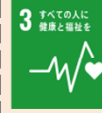
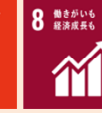
◆ 持続的な成長に必要なリソースの投入

- 経営資源の適正な配分
- 外部経営資源の活用（M&A含む）



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

	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	    
	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	 
S 社会	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	     
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	 

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 |

価値最大化に資する資金配分

成長投資と株主還元の両立

価値創出のための
戦略投資の実践

財務レバレッジを活用した
資本コスト低減

安定・継続配当
配当性向40%程度

全社数値目標(連結)



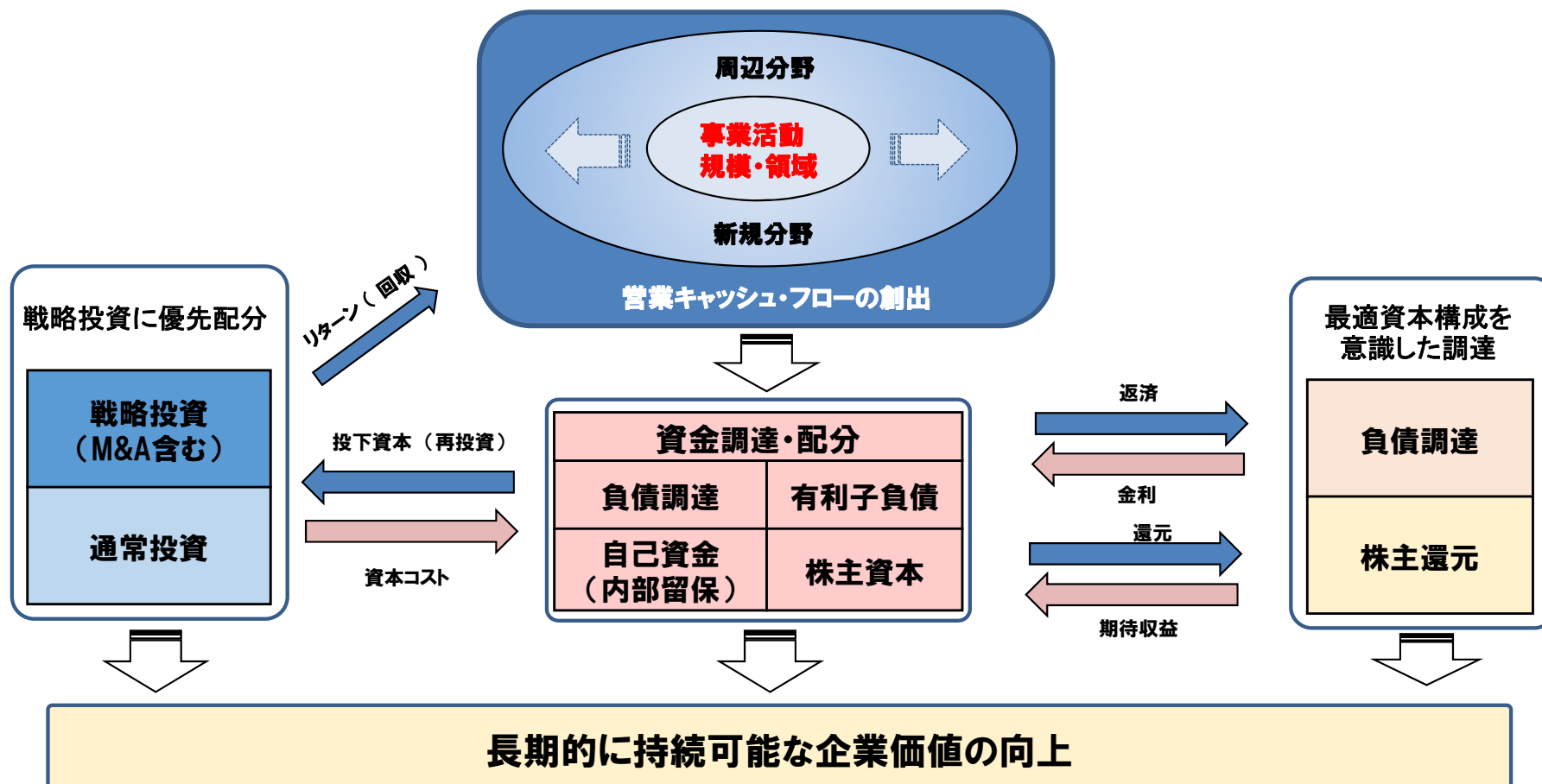
株式会社 不動テトラ

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
期初手持ち高(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

『成長投資と株主還元を両立』

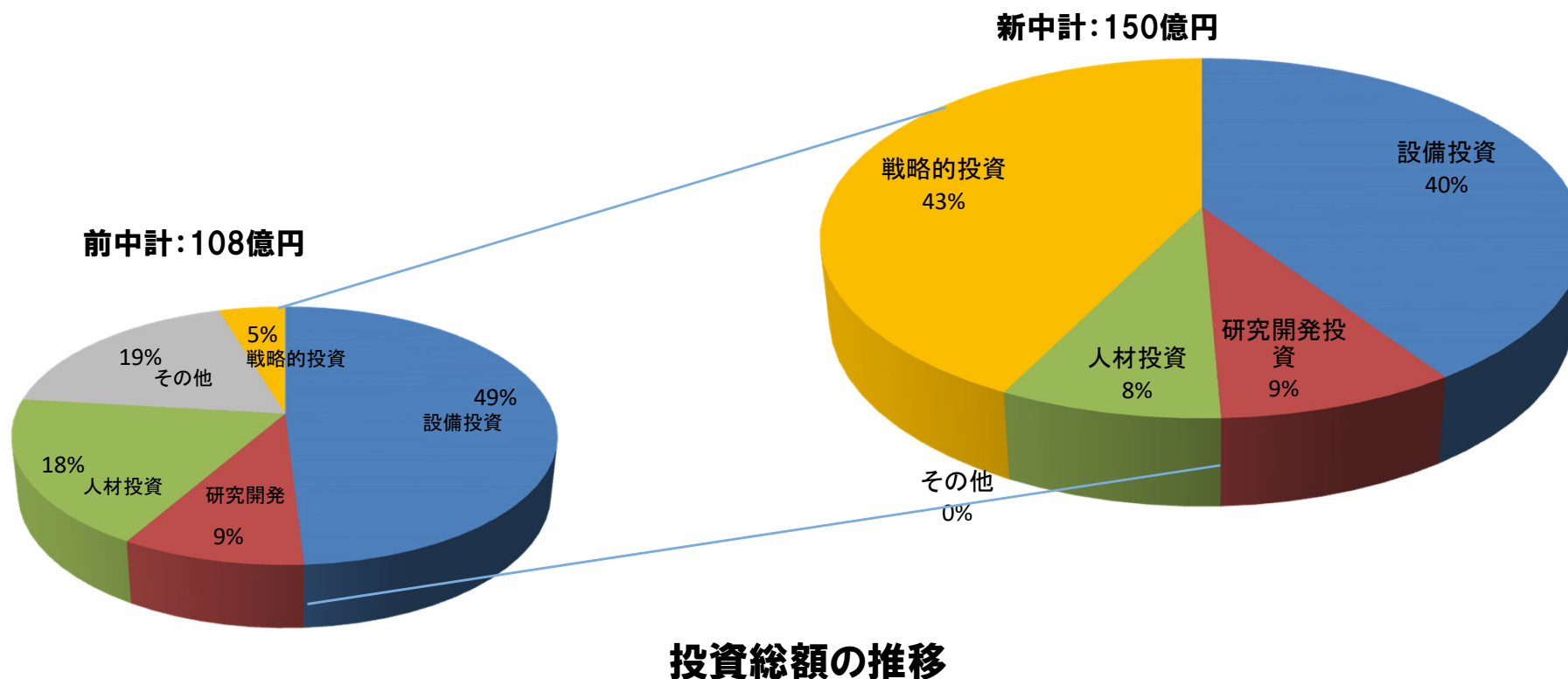
- 成長投資に必要な資金は臨機応変に財務レバレッジを活用
- 余剰資金が発生した場合には、自社株買いなどにより機動的な還元を実施
- 緊急事態に備え適正な流動性の範囲でオンバランスの現預金等を確保



◆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

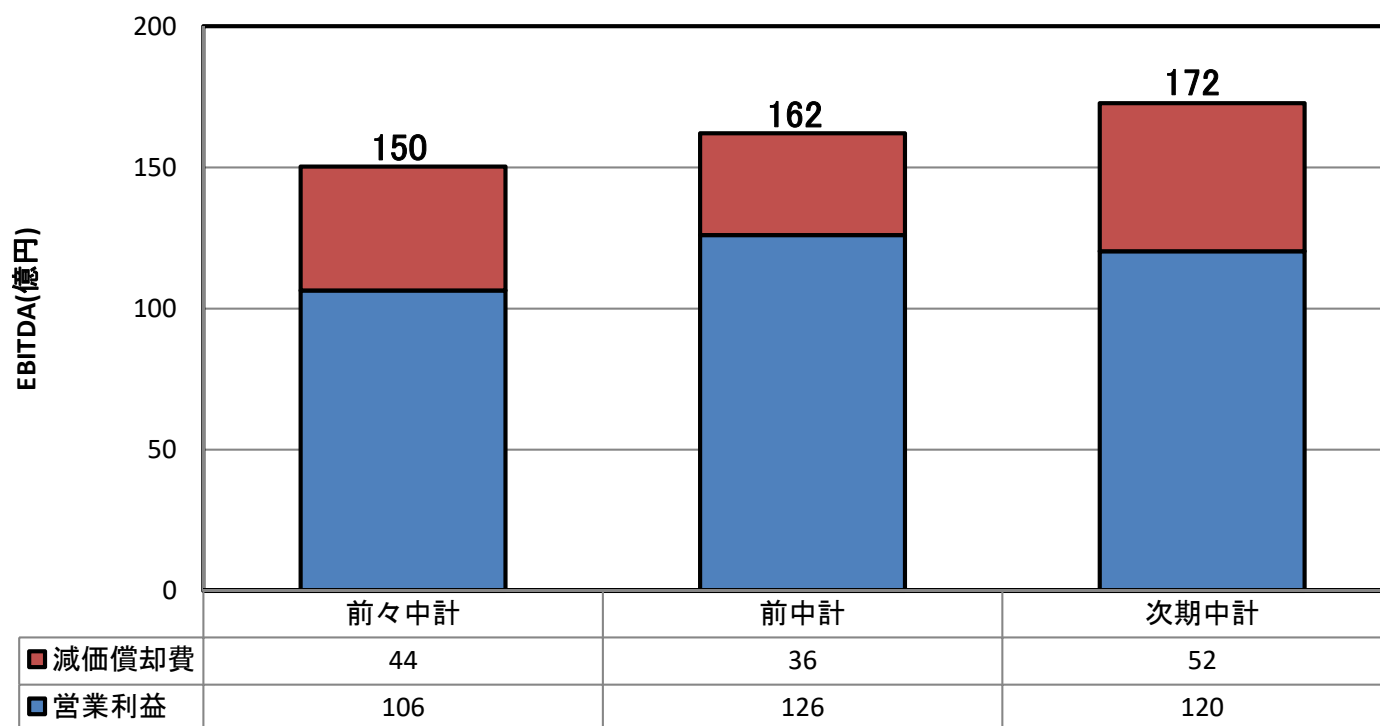
新中計3カ年の投資 総額150億円を想定



◆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**



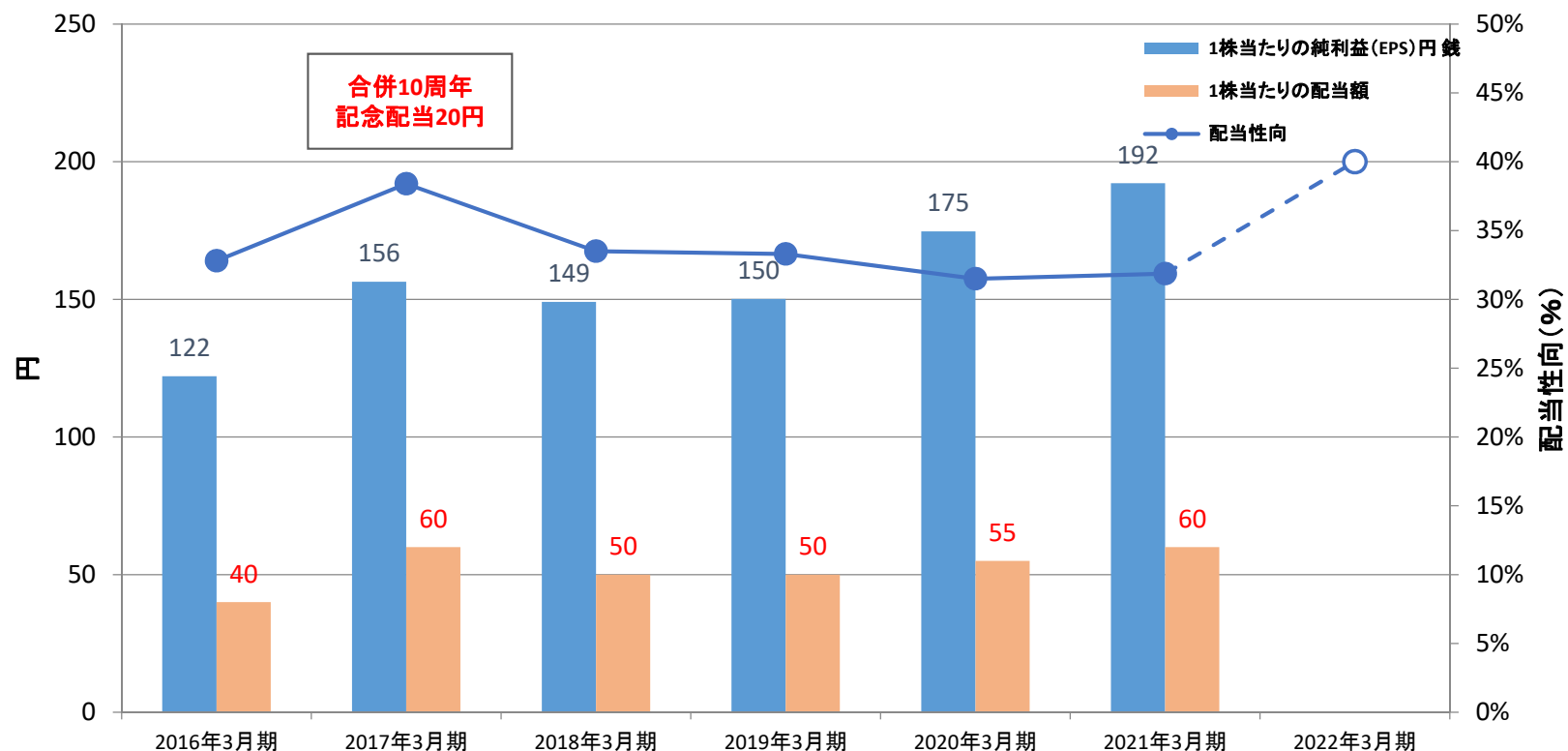
EBITDAの推移

◆ 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



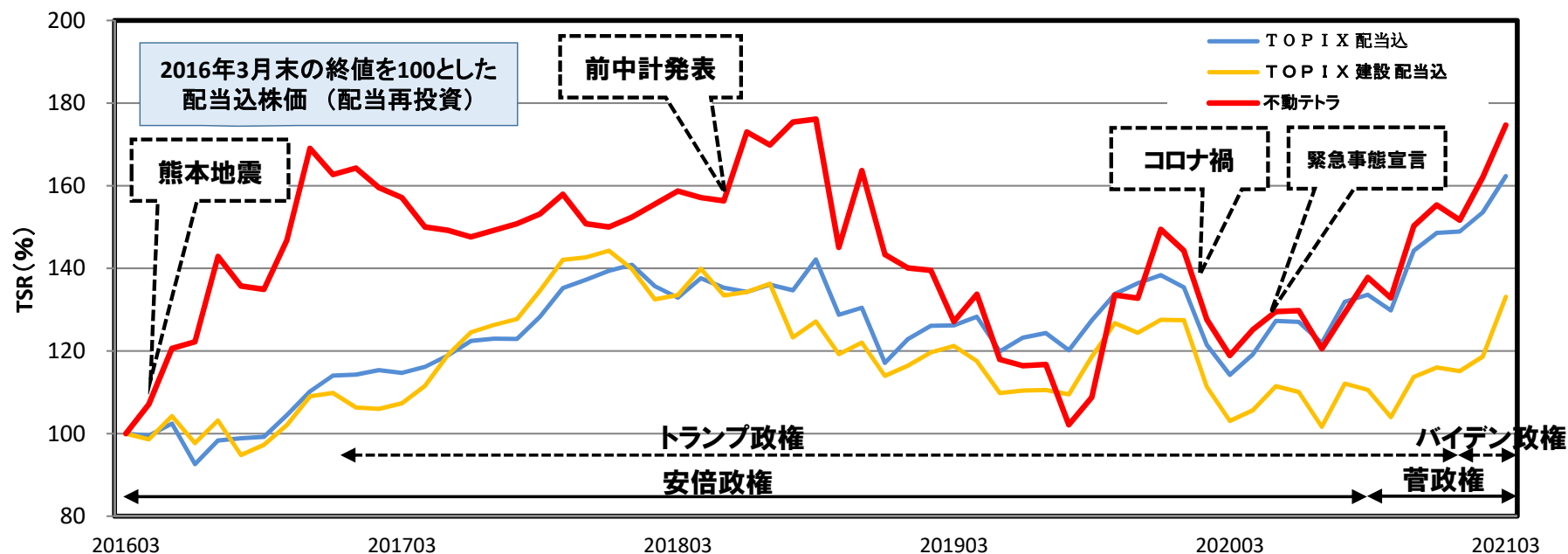
【参考】株主総利回り(TSR)

◆ 株主総利回り(TSR)

投資と還元のバランスに配慮し、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

- 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。