



株式会社 不動テトラ

2024～2026年度 中期経営計画 ～持続的成長に向けて～

Phase 3 収穫・実現ステージ

2024年5月10日

経営理念

Mission | 使命 | 豊かで安全・安心な国土づくりに貢献します

Value | 価値観 | あらゆる変化を進化に換えて未来に向かって歩み続けます

Vision | 目標 | 世代を超えて生き続ける独自の技術を提供します

経営方針

土木、地盤改良、ブロックの3事業が協調し、
海に陸に、持続的な成長を目指します

1 前中期経営計画の振り返り

2 中期経営計画（2024～2026年度）

- 市場環境
 - 基本方針
 - 新中期経営計画目標
 - 事業部別戦略
 - 各基本方針
 - 株主還元政策
-

・ 1 ・

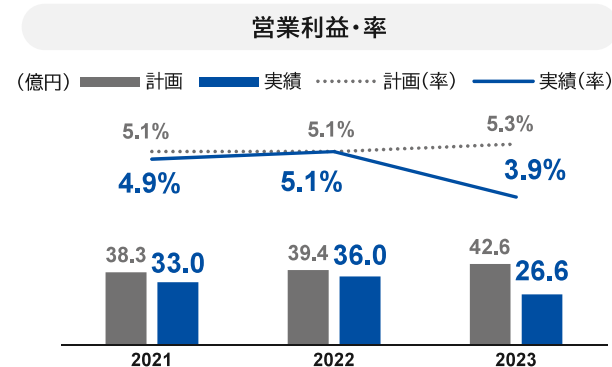
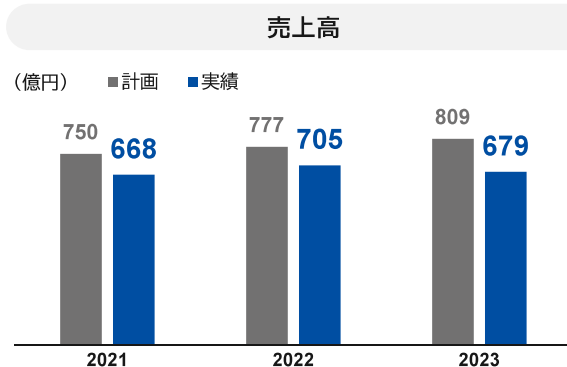
前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画の振り返り

市場環境の悪化や大型工事での採算悪化等により、業績目標・資本効率目標が未達となったが、配当性向は目標を堅持した。また、ESG経営の実践により、社会への貢献を追求した。

	前中計目標値 (2021-2023年度累計)	前中計実績 (2021-2023年度累計)
受注高	2,190億円	2,071億円
売上高	2,336億円	2,052億円
営業利益	120億円	96億円
営業利益率	5.1%	4.7%
ROE	8%以上	6.3~7.1%
配当性向	40%程度	42.2~45.5%

年度別数値目標・実績



業績について

地盤改良事業が順調に推移するも、土木事業における大型工事の着工遅れ、ブロック環境事業における型枠賃貸市場の悪化を補えず、目標未達となった

気候変動関連取組

- TCFD提言への賛同と情報開示
- 営農型太陽光発電の運用開始

持続可能な社会実現に向けた体制構築

- サステナビリティ委員会設置
- 健康経営優良法人認定
- えるぼし認定、みなとSDGsパートナー認定

事業別の状況 土木事業



長期安定性の確保を目指した各種戦略の取り組みにより大型工事の受注を獲得するも、手持工事の着工遅れ・コスト増により売上高・利益ともに伸び悩んだ。

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～

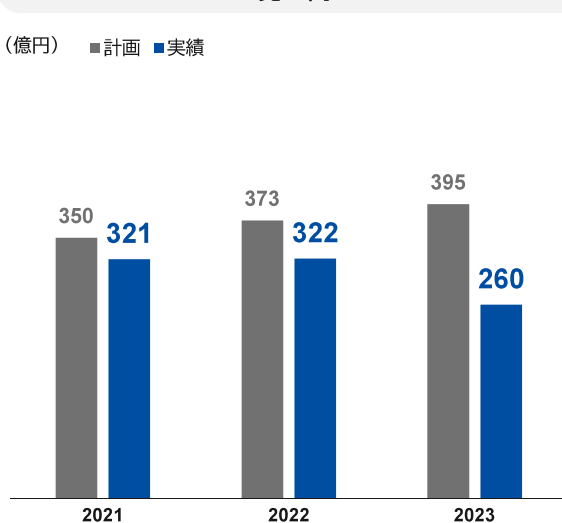
主な事業戦略

- ・ 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(人的投資)
- ・ 教育
- ・ 働き方改革

年度別数値目標・実績

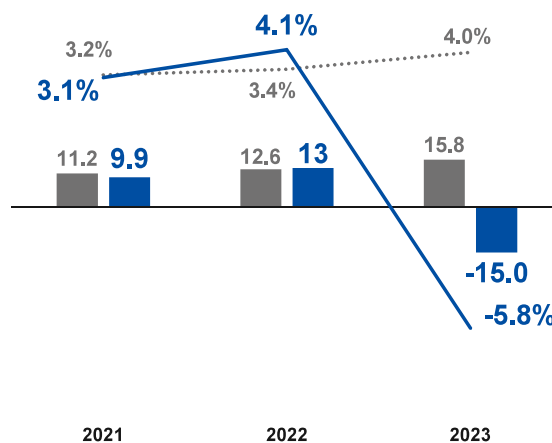
売上高

(億円) ■計画 ■実績



営業利益・率

(億円) ■計画 ■実績 計画(率) — 実績(率)



主な取り組み

事業規模の拡大

- 戦略プロジェクト案件の受注
- リニューアル事業への参入

生産性の向上

- 原則CIM化への対応
- 建設DXに向けた取り組み

技術開発の促進

- ICT消波工への対応
- AI活用による切羽判定システム開発
- 海洋関連自社独自技術の開発促進

環境関連事業拡大

- 除染除去土壌の減容化技術の開発

事業別の状況 地盤改良事業



新技術の開発・導入を軸とした事業の発展・拡大のほか、主力工法の改善にも取り組み、工事採算性が向上した結果、売上高増・営業利益増となった。

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

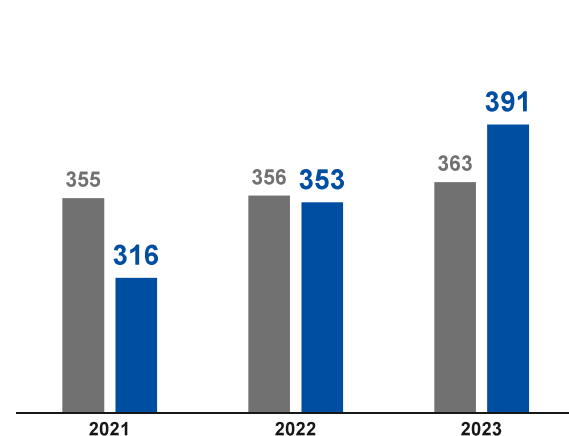
主な事業戦略

- ・ 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・実績

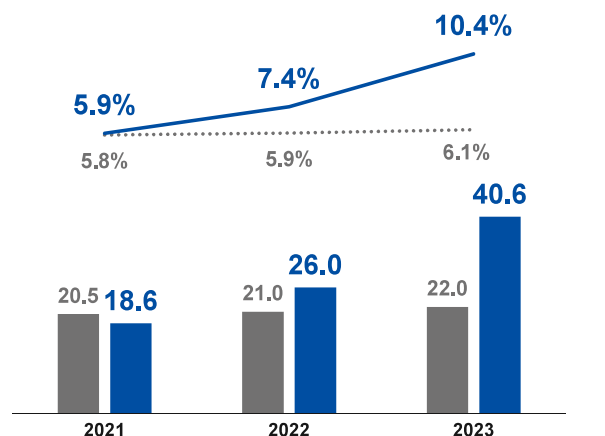
売上高

(億円) ■計画 ■実績



営業利益・率

(億円) ■計画 ■実績 計画(率) — 実績(率)



主な取組み

主力工法の改善改良

- PJ(TypeⅢ)の運用、ICT技術の本格導入

新技術・工法の開発・導入強化

- トータルリソイルPro、HiFill-CP、バイオマス混合CP(竹チップ)CPの開発

海外事業の安定化

- 米国:AGIとの連携
- アジア:バングラディッシュに拠点開設

利益体質の更なる向上

- 機械センターの統合
- ICT施工の本格運用

事業別の状況 ブロック環境事業

災害案件の減少や資材・労務費高騰に伴う発注ロットの抑制等、市場環境の悪化により計画未達となったものの、ブロック事業のリーディングカンパニーを堅持した。

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
事業フィールド:「防災・減災」「環境」「海外」

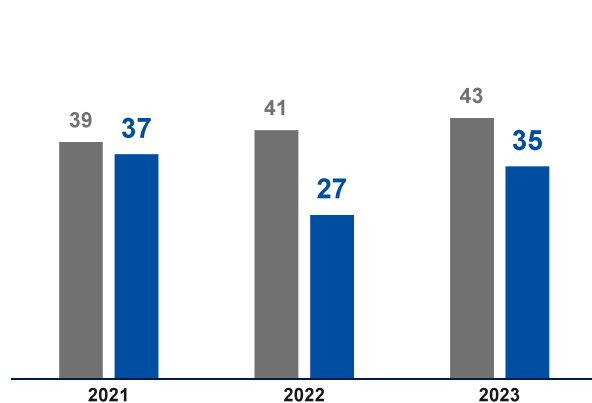
主な事業戦略

- 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・実績

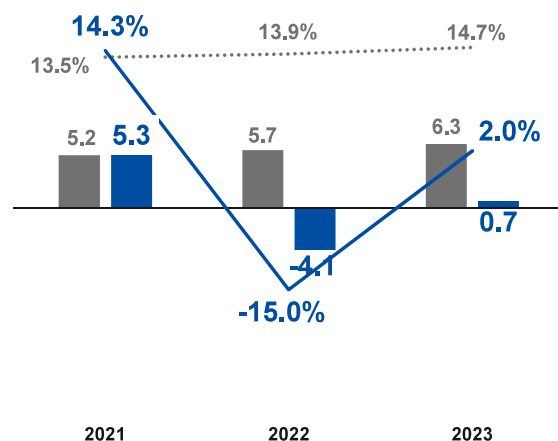
売上高

(億円) ■計画 ■実績



営業利益・率

(億円) ■計画 ■実績 計画(率) — 実績(率)



主な取組み

カーボンニュートラルへの取り組み

- 脱炭素:環境配慮型コンクリートの利用技術開発
- 炭素固定:ブルーカーボン増大に資する商品開発

ICTの活用技術開発

- 消波工メンテナンス設計手法へのICT活用技術を開発

大型プロジェクトへの参画

- 馬毛島施設整備事業、中部国際空港

分野別シェアの維持・拡大への取組み

- 高波浪領域対応ブロックの開発
- 既存ブロックの改良再生、グループ会社製品の取扱い

・ 2 ・

中期経営計画（2024～2026年度）

- － 市場環境
- － 基本方針
- － 新中期経営計画目標
- － 事業部別戦略
- － 各基本方針
- － 株主還元政策

市場としては中期的に堅調な建設投資が見込まれる一方で、物価の高騰、時間外労働の上限規制等によるコスト増が課題となる。

外部環境



自然災害の頻発・激甚化



コロナ収束によるインバウンドの回復・景気浮揚



地政学的リスクの高まり



環境問題への意識の高まり



労働人口の減少と働き方改革

建設業界の動向

- 国土強靱化政策の継続 +
- 震災対策の増加 +

- 宿泊施設、観光施設、IR施設等の需要と地方への波及 +

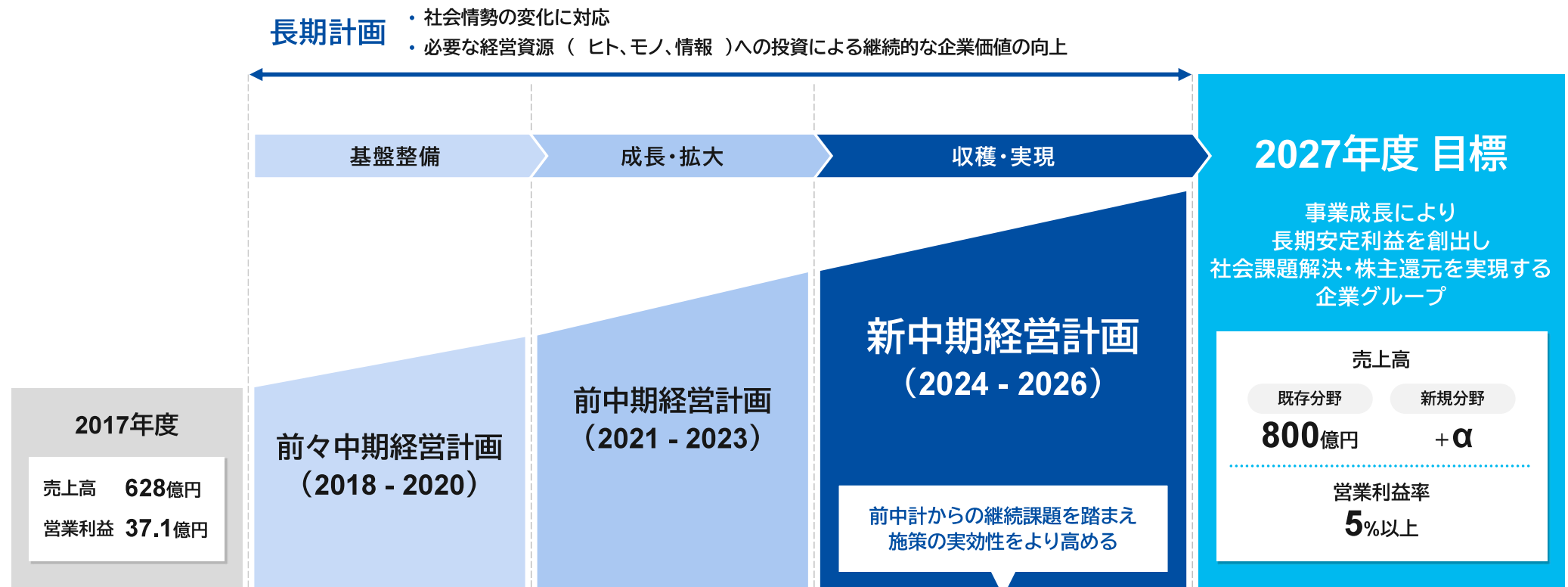
- 防衛関連予算の増額 +
- 生産設備関連の国内回帰 +
- エネルギー、資材の高騰 -

- エネルギー転換による新規需要(洋上風力・バイオマス) +
- CN技術の開発促進 +

- 時間外労働の上限規制 -
- 建設業従事者の慢性的な減少 -

中期経営計画(2024～2026年度)の位置づけ

新中期経営計画は、長期計画の最終段階にあたる「収穫・実現」のフェーズとなる。



- ・ 長期目標の達成・持続的成長のために必要な基本方針の設定
- ・ 重要施策の実行に注力し、モニタリングを重視
- ・ 専門部署の設立や戦略投資による新規事業の創出

基本方針

新中期経営計画では、前中計から継続の1)～3)の基本方針に加えて、4)人的資本経営の推進を掲げて、企業価値の向上を目指す。

1

新規事業の創出と
事業領域の拡大



2

経営理念を
基盤とした
ESG経営の実践



3

資本コストを
意識した
経営の実践



4

人的資本経営の
推進



経営目標



前中期経営計画では計画ラインに対して業績が下振れしたが、新中期経営計画では、2027年度長期目標達成に向けて、正常軌道に戻すべく、下記の経営目標を設定した。

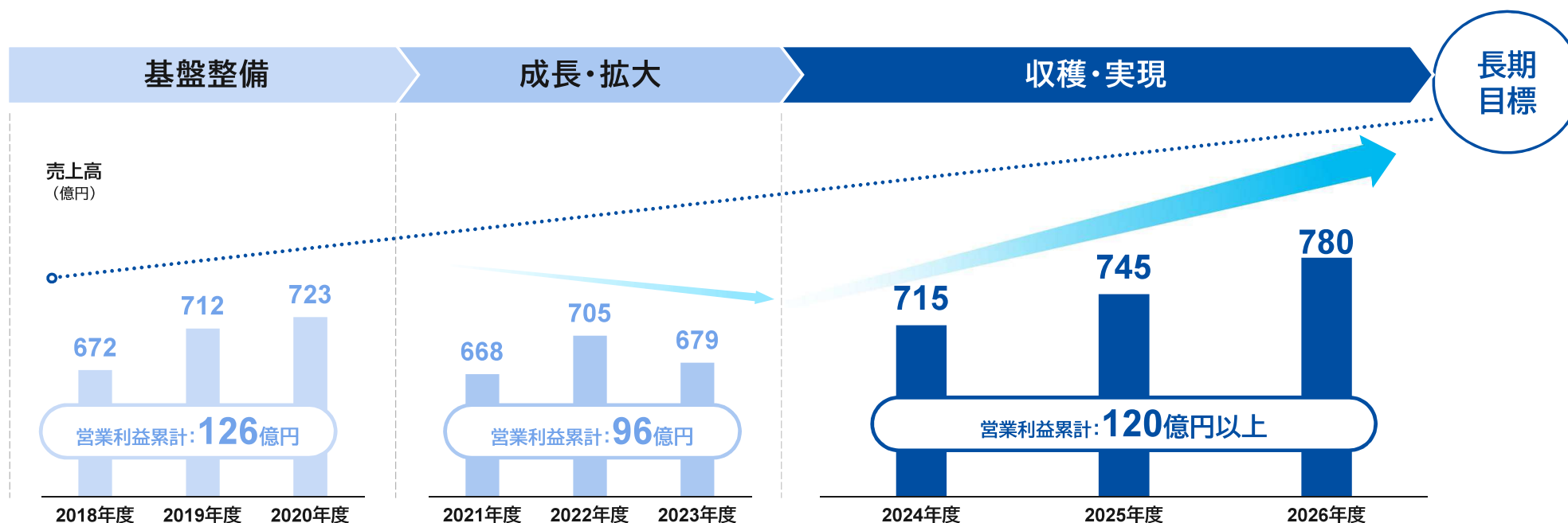
目標

3か年累計営業利益
120億円

2026年度ROE
9%以上

配当性向
40%程度

配当金
60円以上



(億円)	前中計実績 (2021-2023年度累計)	2024年度	2025年度	2026年度
受注高	2,071	750	765	775
売上高	2,052	715	745	780
営業利益	96	30	42	48
営業利益率	4.7%	4.2%	5.6%	6.2%
ROE	6.3～7.1%	6%	8%	9%

事業方針

新たな挑戦へのリ・スタート
～ 成長路線に向けた事業基盤の強化 ～

事業戦略1

事業規模拡大

〔 施策 〕

- ・ 既存領域における差別化戦略
- ・ リニューアル事業への積極的参画
- ・ 環境関連事業の強化(研究開発・調査・設計・施工体制整備)
- ・ 戦略的パートナーシップの構築

事業戦略2

積極的成長投資

〔 施策 〕

- ・ 自社独自技術の開発促進(差別化戦略)
- ・ 環境性能及び作業性能の高い作業船新造による他社との差別化
- ・ 業務提携、M&A及び関連会社との連携強化を積極的に推進

事業戦略3

生産性の向上

〔 施策 〕

- ・ DXソリューションの積極的取り組み
- ・ 生産性と安全性を向上させるための新技術導入
- ・ 社員の意識改革による時間管理の最適化

事業戦略4

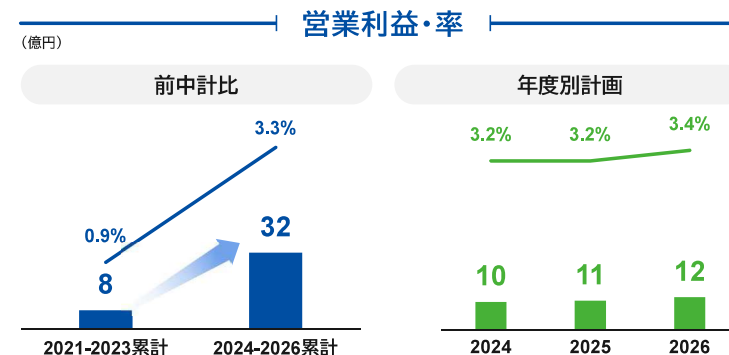
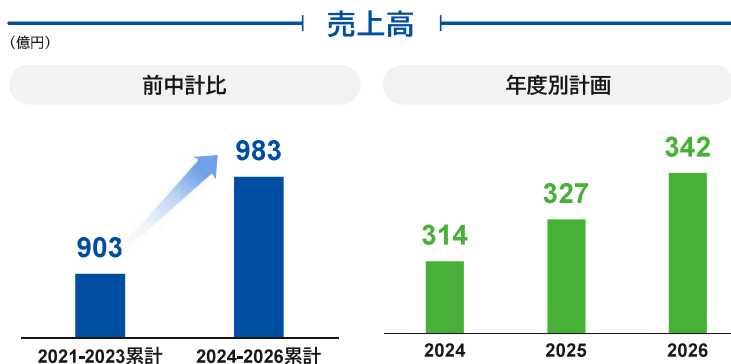
人的投資

〔 施策 〕

- ・ 施工要員の確保と離職率低減
- ・ 人材育成・教育研修の充実
- ・ 中堅・若手技術者の育成強化(早期戦力化)

● 業績目標(連結)

	中計2024-2026 累計
受注高	1,005億円
売上高	983億円
営業利益額	32億円
営業利益率	3.3%



事業戦略 地盤改良事業



事業方針

必要な経営資源への積極投資と展開による事業の持続的発展
社会課題解決による存在意義向上と地盤を礎とした新たな領域の拡大

事業戦略1

民間事業の拡大

〔 施策 〕

- ・ 民間事業への重点営業
- ・ 改善／開発された工法(リソイルProなど)による営業展開
- ・ グループ会社(愛知ベース工業等)との連携強化による建築市場の拡大

事業戦略2

成長市場への展開と事業領域の拡大

〔 施策 〕

- ・ 新たに開発する工法による市場の創出
- ・ エネルギー関連施設など拡大市場への売込み強化
- ・ バイオマス混合CPIによるカーボンニュートラル市場への事業展開

事業戦略3

海外事業の安定化

〔 施策 〕

- ・ AGIとの連携強化によるアメリカでの受注拡大
- ・ アジアでのローカル人材の育成による体制強化

事業戦略4

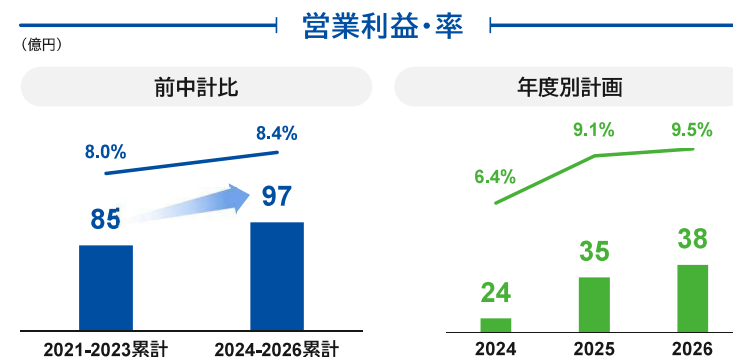
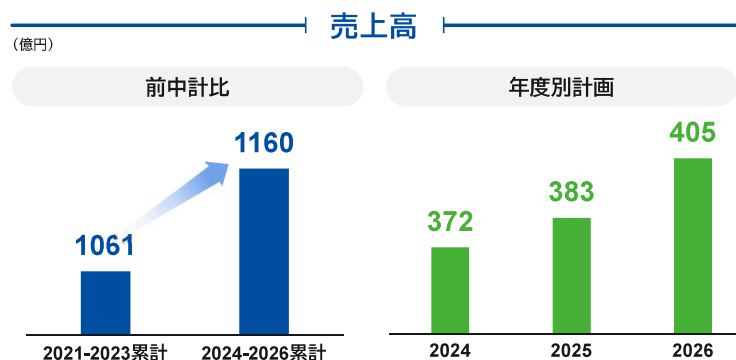
社内体制・システムの効率化

〔 施策 〕

- ・ ICT技術による業務効率化、DXの推進など

● 業績目標(連結)

	中計2024-2026 累計
受注高	1,183億円
売上高	1,160億円
営業利益額	97億円
営業利益率	8.4%



事業戦略 ブロック環境事業



事業方針

安定的黒字化を目指した事業の再構築
既存事業にとらわれない各種施策や新規事業への取り組み

事業戦略1

事業モデルの変換と 収益源の確保

〔 施策 〕

- 3Dプリンタなどをベースとした事業の模索(製品・施工)
- 環境配慮型コンクリートなどをベースとした事業の模索(材料)
- 他企業との業務提携の拡大・推進、洋上風力発電事業への参画

事業戦略2

分野別シェアの維持・拡大

〔 施策 〕

- ICT技術を活用した老朽化対策需要の取込
- 高波浪領域での競争力強化、河川・砂防市場でのシェアアップ
- 防衛関連プロジェクトへの参画
- 海外展開(ライセンス事業の拡充・ODA案件の取込)

事業戦略3

収益力の向上

〔 施策 〕

- 市場規模に見合う型枠保有適正化
 - 事業規模に則した適正な要員体制、設備投資水準
 - 物価高を反映した適正な賃貸料の追求(賃料アップ)

事業戦略4

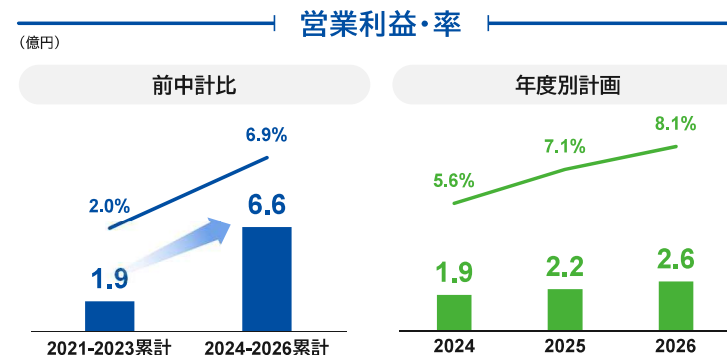
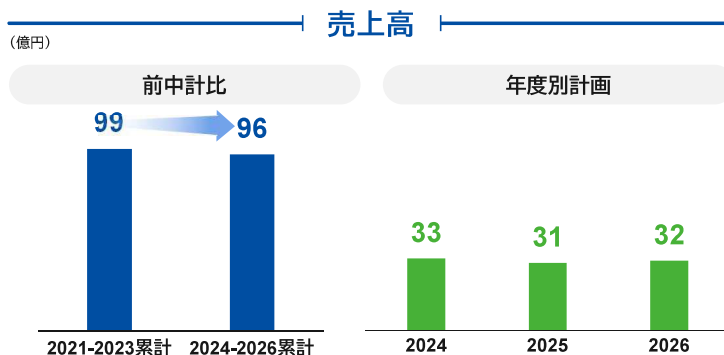
ESG経営を意識した 企業価値向上

〔 施策 〕

- 施策:ブルーカーボン・グリーンインフラ関連事業への取組推進(産学共同事業への参画、民間企業・漁協等との協業)

● 業績目標(連結)

	中計2024-2026 累計
受注高	91億円
売上高	96億円
営業利益額	7億円
営業利益率	6.9%

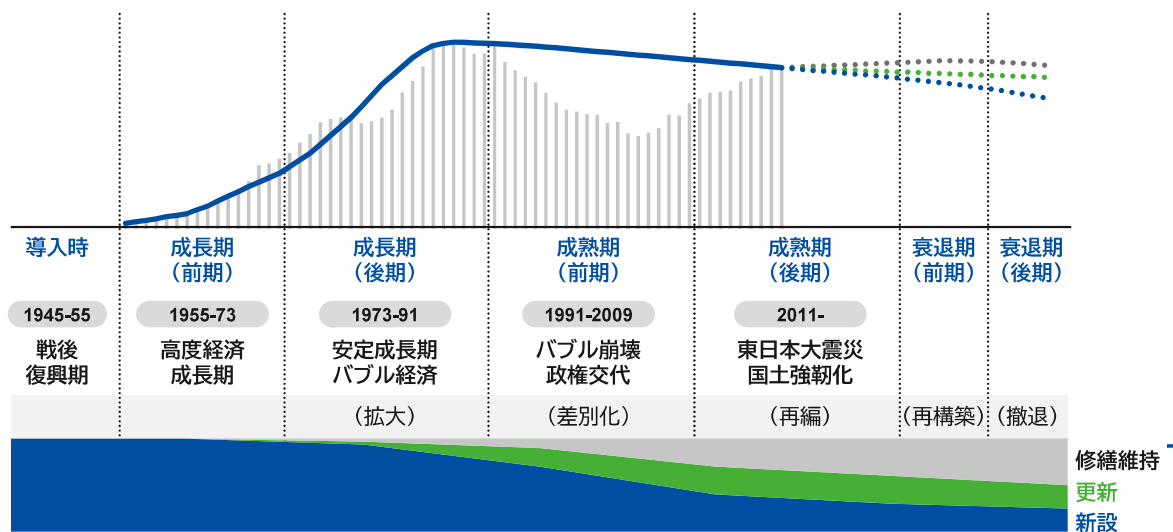


基本方針① 新規事業の創出と事業領域の拡大

建設産業のライフサイクル・超長期化を踏まえ、事業ポートフォリオマネジメントの高度化から、事業領域の拡大、新規事業の創出を目指す。

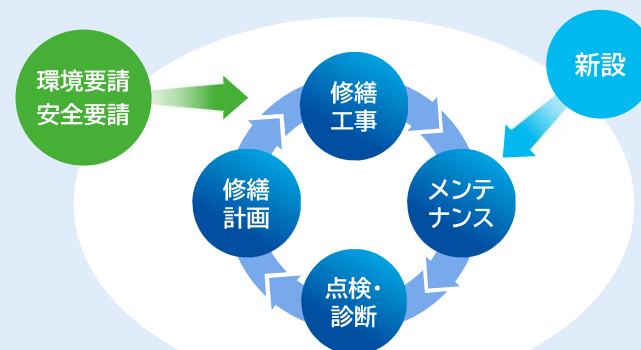
建設産業の動向

● 建設産業のライフサイクルの変化



● 建設産業のライフサイクルの超長期化

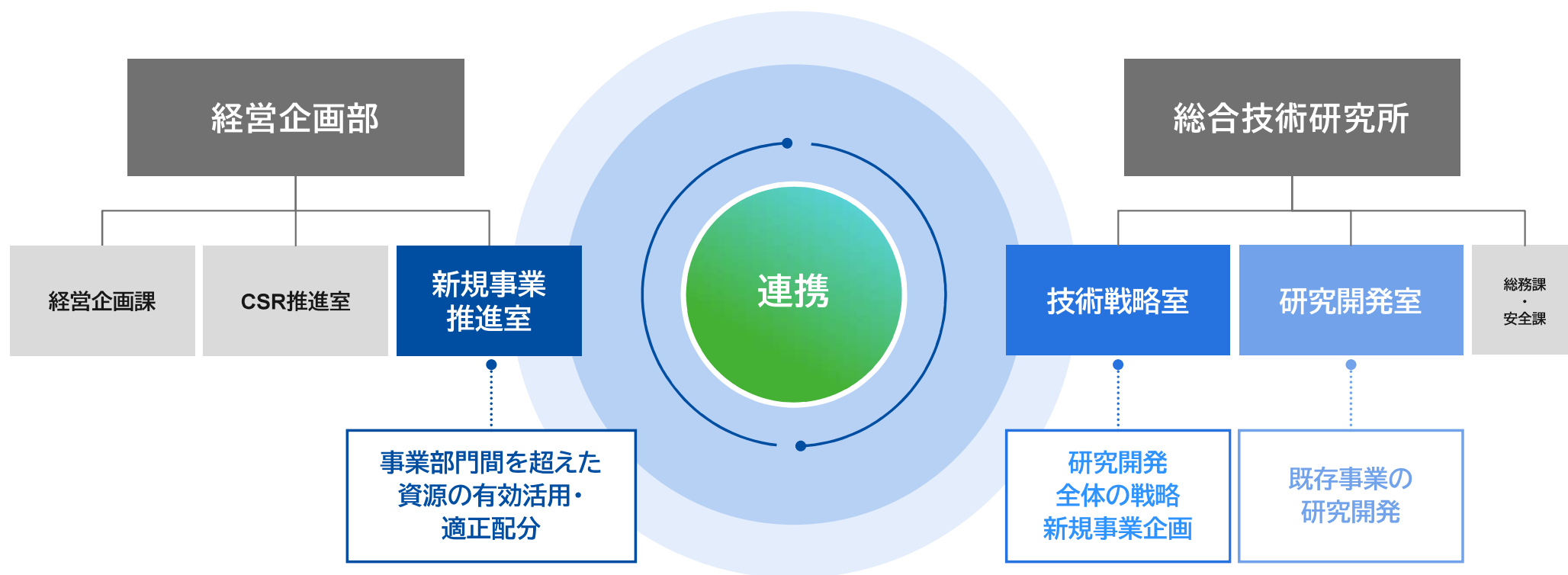
長期修繕計画や定期点検、リニューアルに加え、時代の変化に伴う要請(環境・安全性能等)に基づくニーズが増大



既存領域にこだわらず新たな領域の収益ポテンシャルにアクセス
事業ポートフォリオマネジメントの高度化、事業領域再定義を推進

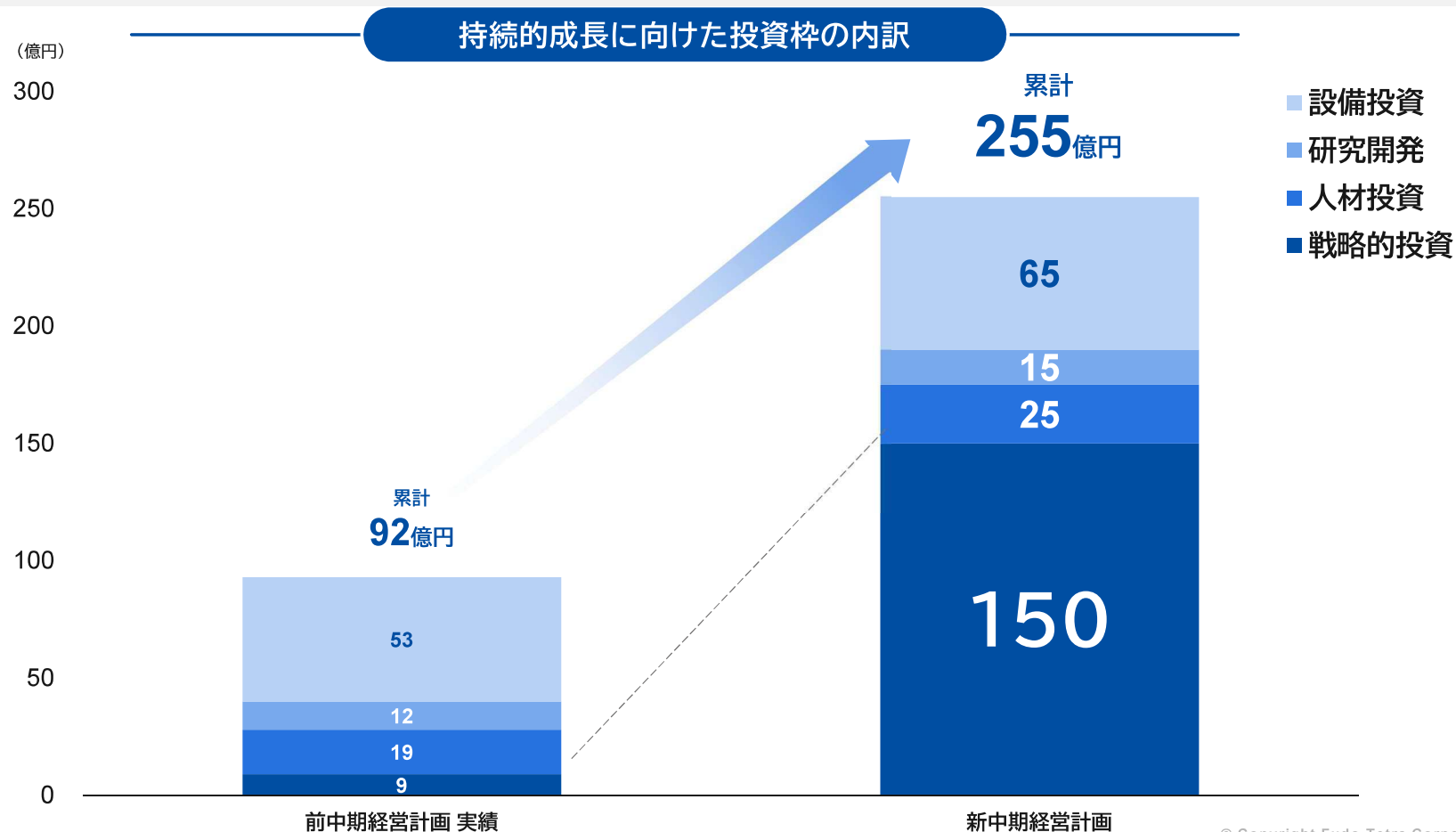
基本方針① 新規事業の創出と事業領域の拡大

2024年4月、総合技術研究所の組織改正と新規事業推進室の新設を実施。
新たな体制下で、全社横断的な視点からの資源活用・配分と新たな事業創出のさらなる加速を図る。



基本方針① 新規事業の創出と事業領域の拡大

新中期経営計画では255億円へ拡大投資を行う。※前中期経営計画での投資額92億円
特に、新規事業の創出と事業領域の拡大を目指し、**戦略的投資として150億円**の予算枠を設定した。



基本方針② 経営理念を基盤としたESG経営の実践

経営理念に基づき新たに制定した「サステナビリティに関する基本方針」に沿って、優先的に取り組む重点施策（マテリアリティ）を特定。各施策でKPIを設定・管理し、ESG経営を実践する体制を構築する。

サステナビリティ基本方針

不動テトラグループは経営理念に基づき、さまざまな社会基盤の整備を通じて豊かで安全・安心な国土づくりを促進し、持続可能な社会の実現を目指します

マテリアリティ



サステナビリティ基本方針・マテリアリティの詳細については、2024年9月発行予定のコーポレートレポートに記載予定

基本方針③ 資本コストを意識した経営の実践



事業成長の実現に資する財務戦略・資本戦略を実行。資本コストを意識し、事業ポートフォリオの高度化を図るなど持続的成長を追求することで、最終年次の2026年度にはROE9.0%の達成を目指す。

現状分析

ROE(前中計平均)

6.7%

株主資本コスト

6.5%程度

エクイティ・スプレッド

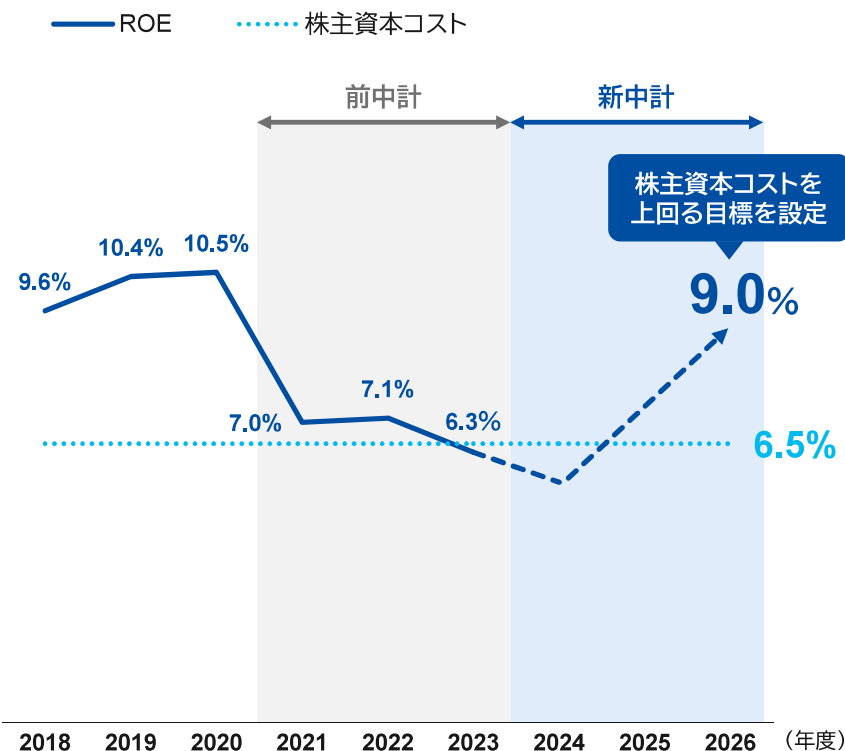
0.2%

- 前中計期間では、目標(ROE8%)未達であったが、総じて株主資本コストを上回る水準を確保(株主資本コスト6.5%想定)
- 傾向としては、純資産の積み上がりと比較して、純利益の伸びが追い付かず低迷
- ROIC(前中計平均:6.2%)は、WACC(想定6.0%程度)を上回る水準

新中計方針

- エクイティ・スプレッドの拡大を図り、最終年次でROE9%を目指す
- 事業ポートフォリオの最適化検討に向け、ROIC等を活用していく

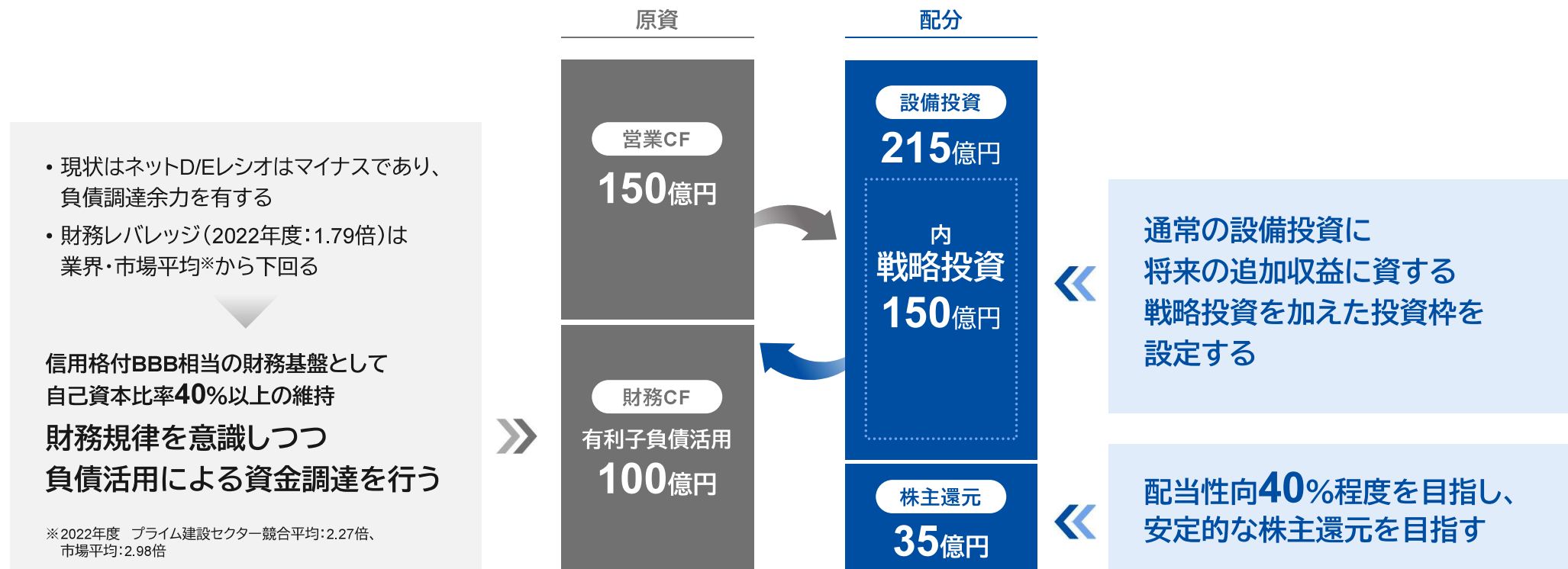
ROEの推移



基本方針③ 資本コストを意識した経営の実践

キャッシュ・フロー・アロケーション方針 「成長投資と株主還元の両立による企業価値の最大化」
営業活動により創出したキャッシュに、積極的に負債を活用して、戦略的投資を行う。

アロケーションイメージと各取り組み

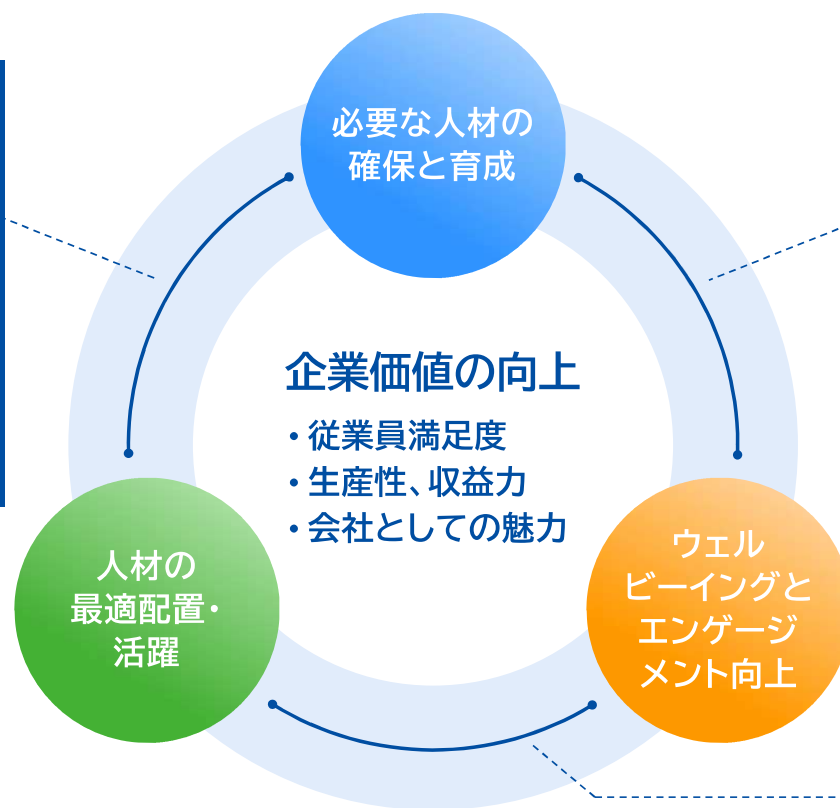


基本方針④ 人的資本経営の推進

従業員の働きやすさ(ウェルビーイング)、働きがい(エンゲージメント)を追求し、魅力ある会社、選ばれる会社の実現。
人材採用、人材育成、最適配置を通じて、人的資本の最大化、企業価値の向上を目指す。

－ 新中期経営計画では、これまで実施してきた各種施策の分析、改善を通じて、経営戦略と連動した人事戦略の構築を図る－

- ・新卒採用の他、中途採用、外国人、障がい者等、採用施策として、多様性を推進
- ・リファラル採用、ジョブリターン制度、シニア再雇用制度の活用
- ・階層別教育、目的別やスキル向上に向けた教育の実施
- ・社会人ドクターの取得支援
- ・専門職の設置による特化した能力の活用



- ・法定を上回る育児支援制度、介護支援制度
- ・ライフサポート休暇、ボランティア休暇、不妊治療休暇・休業
- ・健康優良法人の取得
- ・ウェルビーイング推進課の設置
- ・エンゲージメント調査の開始
- ・部門を横断しての人員配置
- ・専門人材の登用
- ・シニアの再雇用による活躍

株主還元政策



前中期経営計画から引き続き配当性向40%程度を維持し、利益成長を通じた増配を目指す。

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

株主還元目標

基本方針を踏まえ、
配当性向・1株当たり配当金は以下を目標とする

配当性向

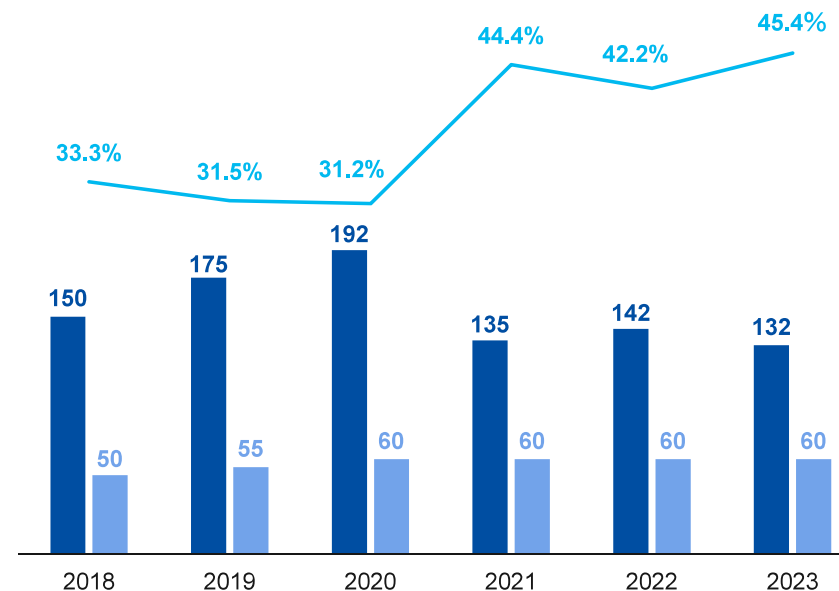
40%程度

配当金

60円以上

● 過去5年間の実績(円)

■ 1株当たり純利益(EPS) ■ 1株当たり配当金
— 配当性向

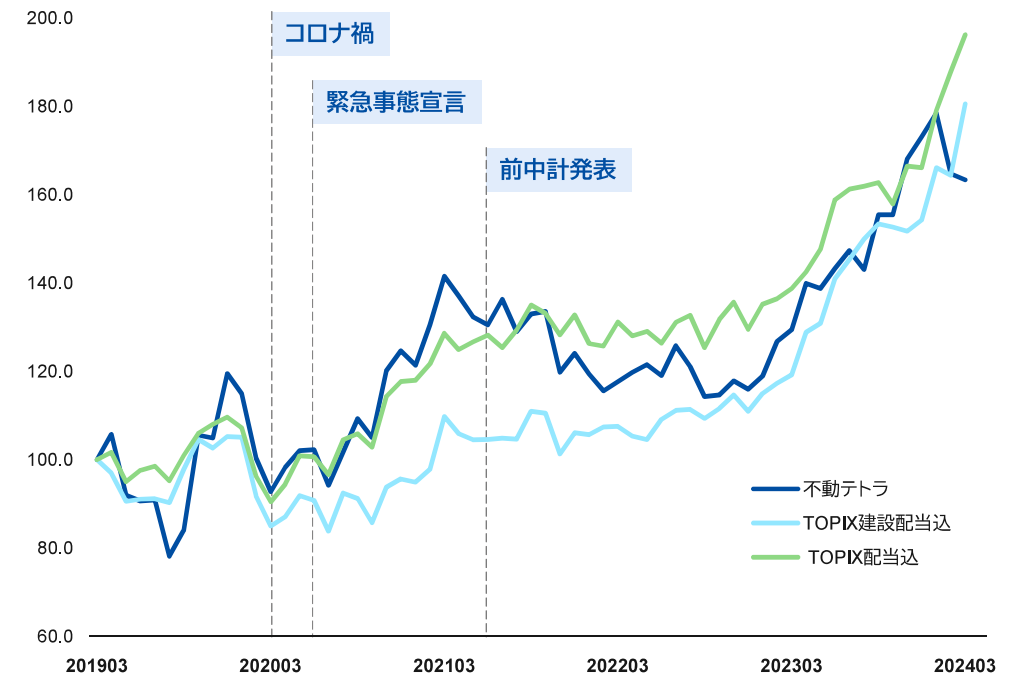


【参考】株主総利回り(TSR)

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、建設セクターと比較して遜色のない水準となっている

	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	30.0	16.3	5.2	63.3	10.3	38.4	3.3
TOPIX 配当込	41.3	52.5	15.1	96.2	14.4	188.6	11.2
TOPIX建設 配当込	51.4	64.4	18.0	80.5	12.5	221.0	12.4

● 2019年3月末の終値を100とした配当込株価（配当再投資）



*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 2024年3月末の終値を基準としています



株式会社 不動テトラ

注意事項

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。