

中期経営計画（2024-2026年度）

「未来を拓く、新たな一歩」

2024年 5月 28日

株式会社 テノックス

証券コード：1905（東証スタンダード市場）



アジェンダ

1. 基本方針

- 1-1. 前中期経営計画の振り返り（基本戦略）
- 1-2. 前中期経営計画の振り返り（経営数値目標）
- 1-3. 中期経営計画のポジションとテーマ
- 1-4. 環境認識と事業課題、中期経営計画の要約

2. 経営数値目標

3. 事業別戦略

- 3-1. 土木事業（国内）
- 3-2. 建築事業（国内）
- 3-3. 海外事業
- 3-4. 土木建築コンサルティング事業

4. 開発戦略

- 4-1. 保有技術の高付加価値化

- 4-2. 社会・環境問題解決への技術開発

- 4-3. 100年企業を目指した新施工技術の開発

5. 環境・デジタル戦略

- 5-1. 環境経営の実践

- 5-2. デジタルトランスフォーメーションの推進

6. 経営基盤の強化

- 6-1. 事業基盤の強化

- 6-2. 人財戦略

- 6-3. 経営管理体制の強化

7. 資本効率経営の推進

- 7-1. 企業価値向上に向けた現状分析

- 7-2. 資本コストの把握と目指すべきROE

- 7-3. キャッシュ・アロケーション

- 7-4. 株主還元方針

1. 基本方針

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

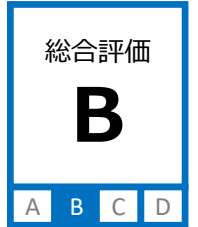
5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

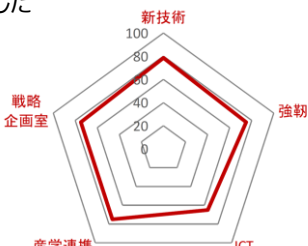
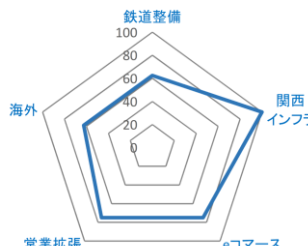
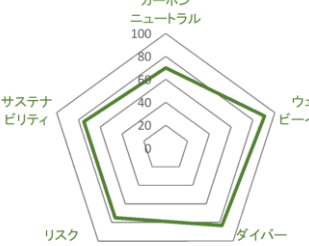
7.資本効率経営の推進

1-1. 前中期経営計画の振り返り（基本戦略）

スローガンを「進取の気性」と掲げ、「ニーズに適應した高付加価値の創出」に向けた取り組みを推進
開発戦略において2つの新工法開発に概ね目途がつき、ESG戦略においても電動小型杭打ち機の試作機が完成



「3つの基本戦略」の振り返り

開発戦略	営業・施工戦略	ESG戦略
<ul style="list-style-type: none"> 環境変化と国土の強靱化に基礎技術で貢献 社会が安心できる信頼性を確立 	<ul style="list-style-type: none"> 設計提案から施工まで、サプライチェーンの実現 開発途上国の社会インフラ整備に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ経営の高度化
<ul style="list-style-type: none"> 高支持力コンクリートパイル工法の開発が概ね完了 技術普及活動および営業活動を開始 スラリー系浅層地盤改良工法の開発が概ね完了 技術普及活動および営業活動を開始 液状化対策工の研究成果を活用した 技術提案が設計採用 大学、研究所との共同研究 成果を諸学会で発表  <p>評価：B</p>	<ul style="list-style-type: none"> リダンダンシー整備事業、関西インフラ事業の杭工事を確実に受注も、一部大型事業の発注が大幅に遅延し、経営数値目標計画の未達に影響 eコマース関連工事への設計提案が実り、大型物流倉庫などの基礎工事を確実に受注、一方で資材価格の高騰により競争力が減少 海外はコロナウイルスや軍事クーデターの影響で活動が制限  <p>評価：C</p>	<ul style="list-style-type: none"> 電動小型杭打ち機の開発、軽油代替燃料の使用検討、産業副産物の工法適用検討など、環境経営に資する事業検討を推進 ダイバーシティ&インクルージョンの実現施策として、新人事制度の検討や従業員エンゲージメント向上施策を推進 4委員会活動を徹底、新たにリスク管理委員会を設置し、BCPを策定  <p>評価：B</p>

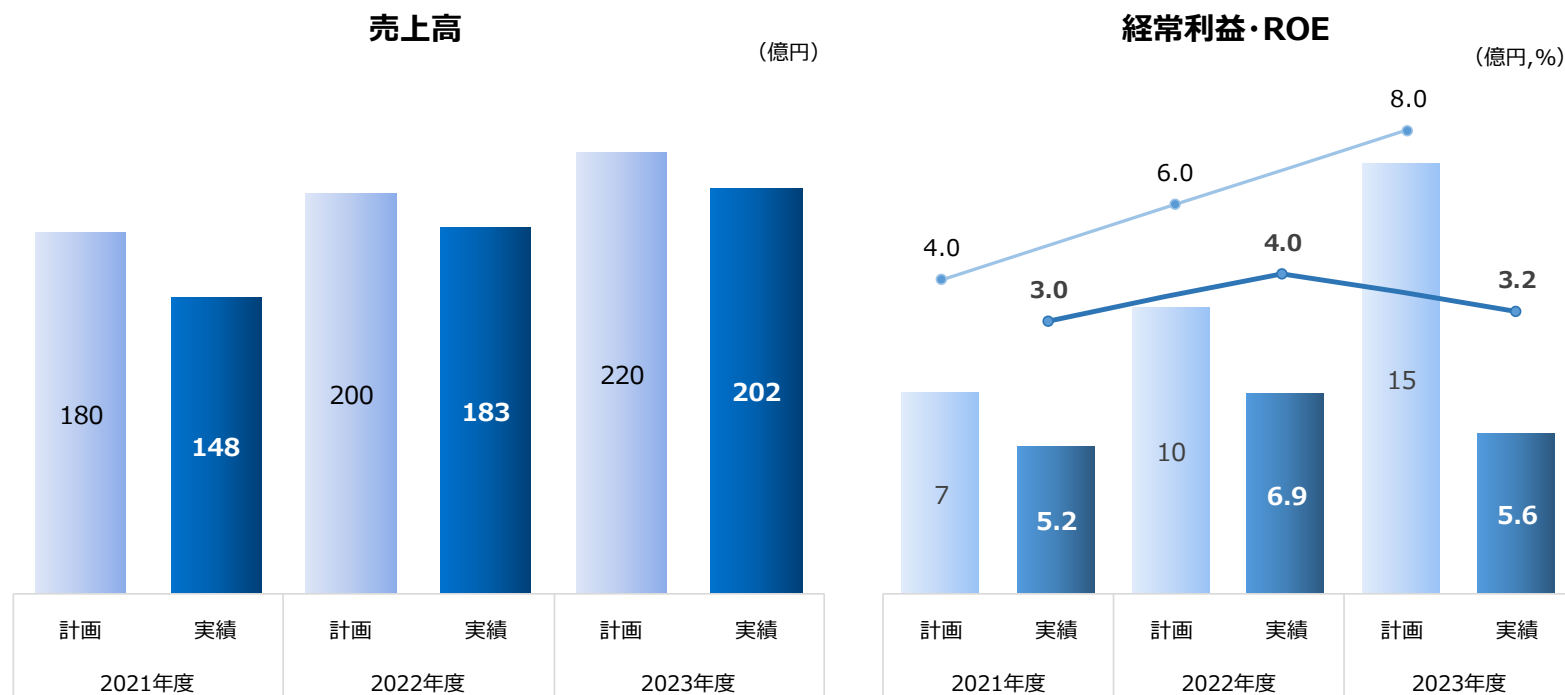
1. 基本方針

1-2. 前中期経営計画の振り返り（経営数値目標）

前中期経営計画（2021-2023年度）は、工事受注計画は順調に推移したものの、大型インフラ整備事業の工事発注遅れや、各工事の着工遅れなどが嵩み売上高計画に影響、また2023年度は担い手不足や働き方改革など、新たな仕事環境下で着手した工事の生産効率が想定を下回り利益計画の未達に影響



結果（連結）



新中期経営計画への課題

新たな事業環境への対策

担い手不足や、2024年4月より適用された時間外労働時間の上限規制などにより、業務生産性の低下が予測される
新しい働き方を受け入れた上での生産性向上施策が重要に

1. 基本方針

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

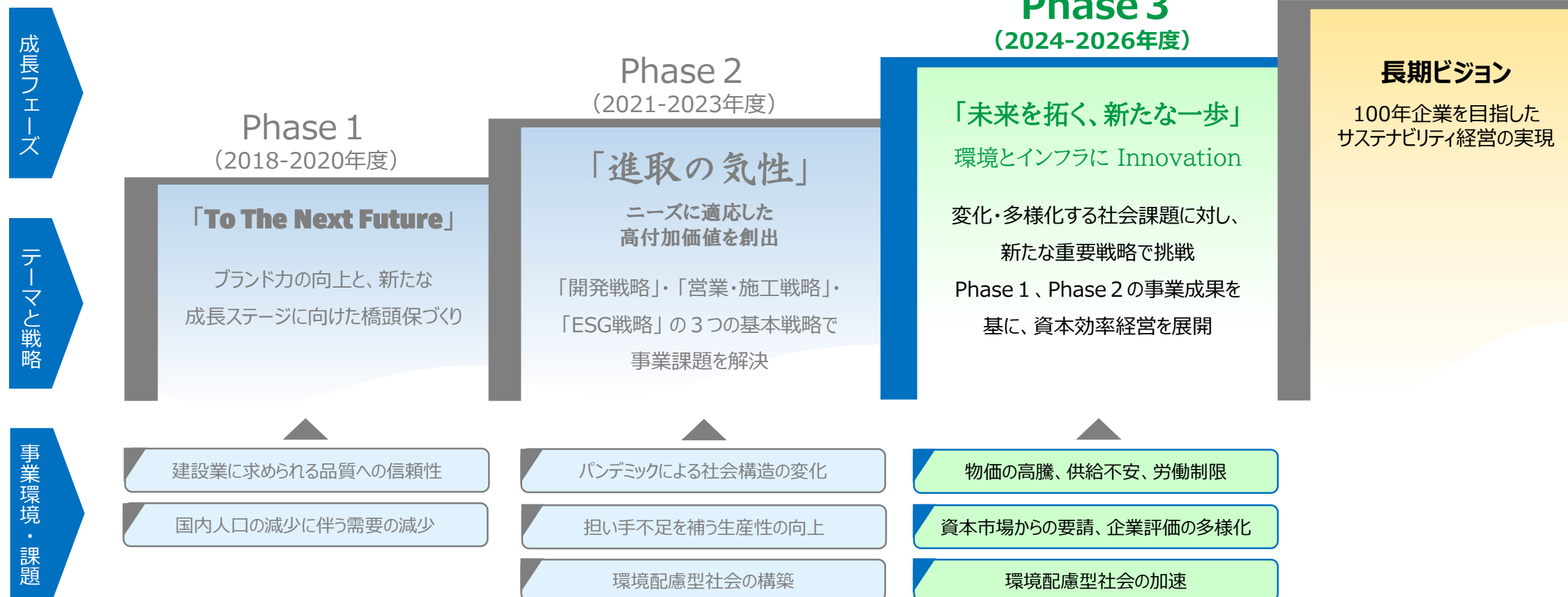
5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

1-3. 中期経営計画のポジションとテーマ

中期経営計画（2024-2026年度）は、長期ビジョンの達成に向けた **Phase 3** 変化・多様化する社会課題に対し、5つの重要戦略で挑戦



1. 基本方針

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

1-4. 環境認識と事業課題、中期経営計画の要約

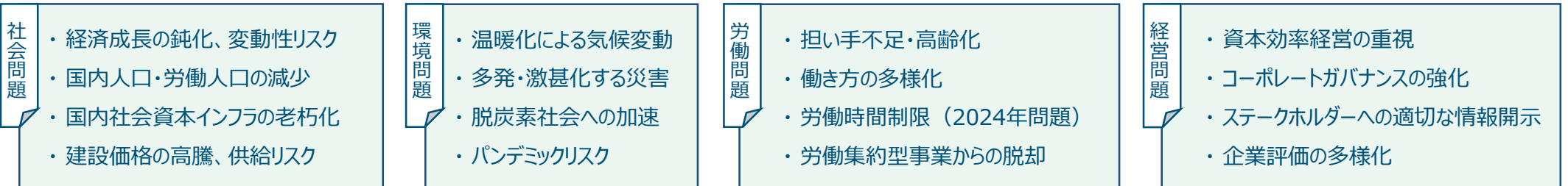
100年企業を目指した、サステナビリティ経営の実現

長期
ビジョン

環境認識

事業課題

5つの
重要戦略



著しい環境変化、事業課題の多様化、成長ビジョンへ「5つの重要戦略」で挑戦

①事業別戦略

※
自社技術の「折り込み」で
中期需要ストックを増大

②開発戦略

新技術の開発を継続し
長期的な成長を促進

③環境・デジタル戦略

環境付加価値の向上
DX化による担い手不足解消

④経営基盤の強化

持続可能な成長へ向けた
人財投資、リスク管理体制強化

⑤資本効率経営の推進

株主資本コストを上回る
ROEの実現

※ 折り込み：設計への技術採用

2. 経営数値目標（連結）

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

前計画からの継続事業および新たな大型事業を確実に捕捉、新開発工法の営業を開始し売上高を増大
新しい働き方を前提とした生産性向上戦略を確実に実践し利益率を増大

	2026年度	2024年度予想（参考）
売上高	270 億円	250 億円
経常利益	15 億円	9.3 億円
ROE	8 %	5.2 %

3. 事業別戦略

1. 基本方針

2. 経営数値目標

3. 事業別戦略

4. 開発戦略

5. 環境・デジタル戦略

6. 経営基盤の強化

7. 資本効率経営の推進

3-1. 土木事業（国内）

多発・激甚化する自然災害を想定した防災・減災、国土の強靱化に向けた構造技術提案で折り込みストックを増大

リダンダンシー整備プロジェクト



課題
災害発生時の人流や物流の確保に、交通ネットワークの多重化整備が必要



戦略
道路や鉄道などの交通インフラ整備事業に、自社工法が採用され、中期経営計画の中核事業に

風水害対策工事



課題
大型台風や局地的大雨による水害の防止および被害の拡大防止対策が必要



戦略
河川の氾濫や洪水を防ぐ水門や排水設備などの構造設計に対し、技術提案活動を推進中

事業の拡大に向けた成長戦略

■ 社会資本メンテナンスへの「折り込み」戦略

老朽化した重要土木構造物（道路、河川、港湾、農水、空港土木施設、官庁施設など）をターゲットに自社工法の技術提案活動「折り込み」に注力、事業計画を安定化

■ 杭工事の収益力強化

新しい働き方に沿った収益力向上施策を展開、施工現場における目標効率（KPI）を徹底管理
あわせて省力化を目的としたDX化の推進

KPI（連結）

2026年度

売上高

88.5 億円

経常利益

4.0 億円

3. 事業別戦略

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

3-2. 建築事業（国内）

新開発工法や研究技術を駆使して構造物設計への複合提案を推進、変化・多様化する建築ニーズをキャッチアップ

データセンター建設市場



課題

都市圏の郊外でデータセンターの増設需要が拡大、年間5000億円を超える投資予測



戦略

データセンターファシリティ市場に、当社の高支持力工法ラインナップ（杭・地盤改良）を、設計提案

液状化対策工事



課題

大規模地震によって発生する液状化現象に対し抑止対策が必要



戦略

災害発生時、重要構造物の機能継続を担保すべく、杭と地盤改良工法の複合提案を推奨

事業の拡大に向けた成長戦略

■ 新開発工法の拡販

(新)コンクリートパイル工法の営業を開始、ロジスティクス関連構造物、データセンターなどへの設計提案力を増強

■ 地盤改良提案の高度化

従来の深層混合改良工法に加え、浅層改良工法や新たな開発技術をラインナップ、改良工法の複合提案を展開

KPI（連結）

2026年度

売上高

164 億円

経常利益

10.4 億円

3. 事業別戦略

1. 基本方針

2. 経営数値目標

3. 事業別戦略

4. 開発戦略

5. 環境・デジタル戦略

6. 経営基盤の強化

7. 資本効率経営の推進

3-3. 海外事業

ベトナム経済の成長政策（社会資本整備計画）へ基礎技術で貢献、現地法人の事業拡大に向けて施工基盤を強化

インフラ整備事業への提案



課題

社会資本整備事業の加速
交通インフラ整備が最優先、建設市場が拡大



戦略

高速道路建設や治水計画に基礎構造技術、
施工技術で貢献
現地で基礎コのコンサルティング体制を構築

大型工場建設工事の受注



課題

製造拠点の分散化に伴う国内外投資が増加
経済成長のカギに



戦略

現地資本の大型製造工場の基礎工事受注を
機に、次期建設フェーズや同種構造物への技術
提案を強化し、工事受注を増大

事業の拡大に向けた成長戦略

- **現地施工基盤の構築**
現地グループ企業「TENOX ASIA」の自社施工体制（機材・労務）を増強
- **グループシナジーの創出**
国内設計業務の現地委託に向けて技術者の育成を促進
- **ローカル化の促進**
事業の拡大を目指した現地アライアンスの検討

KPI（連結）

2026年度

売上高

12 億円

経常利益

0.45 億円

3. 事業別戦略

3-4. 土木建築コンサルティング事業

グループにおけるプロジェクトと戦略の共有、戦略企画室が土木・建築構造設計へのカスタマーソリューションを高度化

多様化・高度化する顧客ニーズへ
高度なカスタマーソリューションの提供



地震・液状化



津波



斜面崩壊

プロジェクトの設計業務に
求められる高度な技術課題

環境・設計・施工・コストに適合した
合理的プレゼンテーション

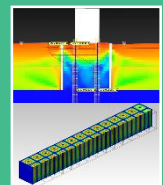
FS（試験/実験/解析/設計）で
プレゼンテーションの最適化を実証

テノックスグループ **複合技術研究所**
土木・建築コンサルティング品目



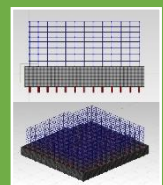
試験・実験

- ・模型実験 ・室内試験 ・現地計測
- ・特殊計測 ・加工製作 など



解析

- ・FEM解析
- ・フレーム解析 など



設計

- ・土構造物設計
- ・構造物基礎設計

試験・実験・解析に基づく合理的技術提案と最適設計

グループで企画する新たな付加価値の創出



複合技術研究所内に設置の『戦略企画室』活動が
グループシナジーを創出、土木建築事業のプレゼンスを高度化

KPI（連結）	2026年度
売上高	7 億円
経常利益	0.35 億円

4. 開発戦略

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

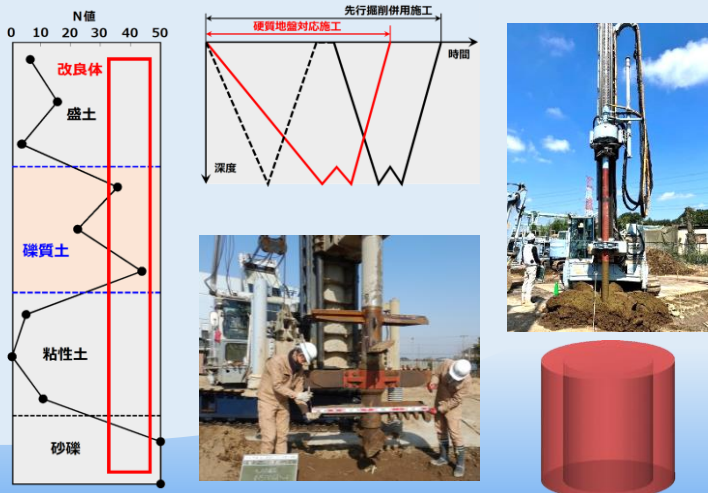
7.資本効率経営の推進

4-1. 保有技術の高付加価値化

保有技術をブラッシュアップし、付加価値の高い基礎工法のバリエーションを強化
急速に進化するICT技術を活用しながら施工品質の向上、工事現場の働き方改革を推進

掘削・攪拌混合技術の高度化

- 掘削施工技術のノウハウを活かし、施工性を向上することで、多様化する建設市場にコストパフォーマンスに優れた基礎工法を提供



硬質地盤への掘削性向上 小型機による大径改良施工

VCCSの深化

Visualization of Construction Control System

- VCCSシステムを保有全工法に展開し、施工状況をリアルタイムに監視・共有
- 新基幹システムとの連携で施工計画、現場管理の精度向上



VCCSシステムの深化（現場/機材センター/本社連携）

開発プロセス

掘削・攪拌混合技術の高度化

		公的認証取得 実用化
	実プロ対応 施工品質管理 手法確立	
実証実験		
2024年度	2025年度	2026年度

VCCSの深化

		新基幹システム 連携
	全工法への展開	
杭工法での運用		
2024年度	2025年度	2026年度

4. 開発戦略

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

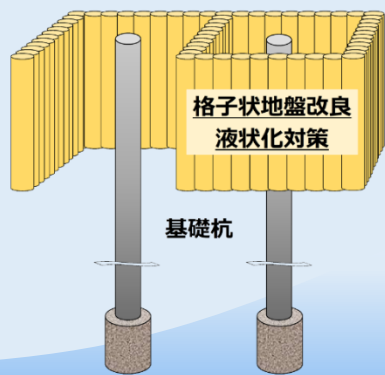
4-2. 社会・環境問題解決への技術開発

創業以来、環境を配慮した基礎工法の技術開発に貢献

時代のニーズに応えるため、災害に強い安全な国土形成や脱炭素社会の実現に向けた技術開発に注力

強靱なインフラ構築への貢献

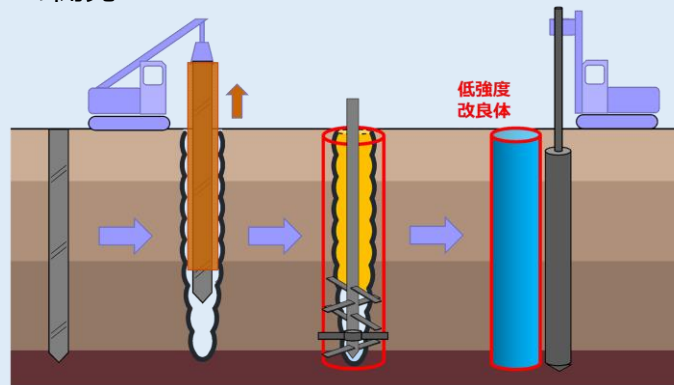
- 防災拠点などの重要構造物に格子状地盤改良による液状化対策を適用、杭基礎を含む構造仕様を数値解析で合理的に設計提案



格子状改良液状化対策

循環型社会へ向けた取り組み

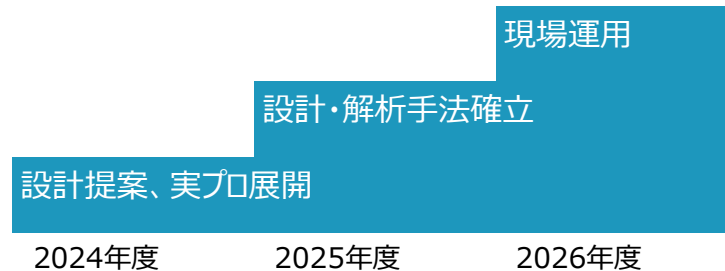
- 既存杭引抜き地盤の安定処理技術の開発展開、都市部のスクラップ&ビルド市場に貢献
- 産業副産物を活用した低環境負荷型地盤改良技術の開発



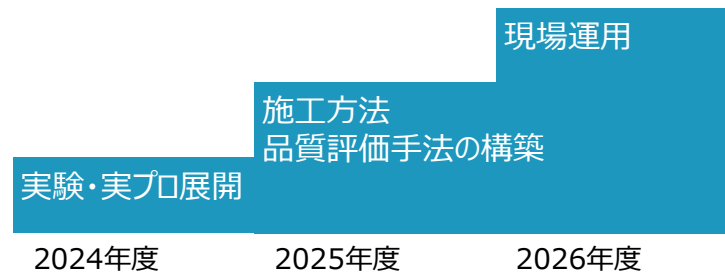
既存杭引抜き地盤の安定処理技術

開発プロセス

強靱なインフラ構築への貢献



循環型社会へ向けた取り組み



4-3. 100年企業を目指した新技術の開発

経営理念「人間尊重」「技術志向」「積極一貫」に基づく事業領域の確保と「現場力」「提案力」の推進
社会環境を配慮した経営戦略で、基礎業界の環境リーディングカンパニーとして貢献

On-site Construction Automationの実現

■ AIによる施工機の自動運転、ロボティクス技術の活用

現場作業の完全自動化により、担い手不足や働き方の多様化に適応
現場における品質・安全災害ゼロに挑戦

■ 建物基礎の品質管理システムの体系化、ビッグデータの活用

膨大な設計・施工管理データの活用により、最適な基礎構造仕様と施工方法を提案

脱炭素・資源循環社会への貢献

■ 施工段階におけるCO2発生ゼロへの挑戦

太陽光・自家発電によるALL電化施工システムの実現、太陽光などの
発電ポテンシャルの開拓を通じた再生可能エネルギーの普及拡大

■ 低炭素地盤改良技術、自然材料を用いた基礎への挑戦

CO2の地中固定化技術を確立し、カーボンニュートラルからカーボンネガ
ティブ、そして、地球とともにネイチャーポジティブへ進化



低炭素地盤改良技術（産業副産物活用）



環境省「ネイチャーポジティブ」
イメージキャラクター
だいだらプー

5. 環境・デジタル戦略

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

5-1. 環境経営の実践

気候変動による地球温暖化への対策を当社の重要な経営課題と認識
基礎工事のカーボンニュートラルを実現



Scope 1・2

2030年度目標 40% (2,000ト) 削減



基礎業界初となる電動小型杭打機の実用化

～グリーン電力活用でCO2排出量ネットゼロの実現～

～ その他使用燃料の削減 ～

- 環境配慮型軽油代替燃料の使用継続
- 燃料削減添加剤の活用
- 商用電源使用
- EV車の導入・太陽光発電設備の整備など



Scope 3

2030年度目標20% (60,000ト) 削減



環境付加価値の高い新工法開発

保有工法のブラッシュアップ (テノコラムECO、ガンテツパイル、TN-Xなど)

～ 検討・実施項目 ～

- CO2を封じ込めた炭酸塩の地中固定化
- 産業副産物や再エネ鋼管の積極的活用
- クレジットや証書によるカーボンオフセット
- サプライチェーンと連携したCO2削減戦略
- 調達や物流の省力化検討



5-2. デジタルトランスフォーメーションの推進

DXの推進による業務の効率化、作業の生産性を向上、省力施工の実現

- 建設業界は労働人口の減少・高齢化が進展 ⇒ DXの推進による生産性の向上は重要な課題
- 「DX推進グループ」を設置、DX人財の育成、新基幹システム導入により業務の省力化を実現

AIの活用・ICT技術の 積極的導入による生産性の向上

- 施工品質の見える化 ⇒VCCS（施工管理装置）を保有工法に完全装備
- ウェアラブルカメラ導入により、遠隔地現場の安全・品質管理を徹底
- 工事部門の「業務の見える化」を行い生産性向上アプリの開発・実用化



- デジタルリテラシーの向上
- デジタル人財の育成
- デジタルソリューションの活用による新サービスの創出
- 新基幹システム導入により業務の「省力化」と「見える化」を実現

DX推進による働き方改革

6. 経営基盤の強化

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

6-1. 事業基盤の強化

事業の成長と企業価値の向上へ4つの強化課題を実践
多様化・高度化する環境や顧客のニーズに対応し持続的な成長を実現

1

安全・品質管理の徹底

- 信頼性の高い「見える」基礎工事を実現
- データベースを活用した管理技術の高度化
- 品質管理委員会活動の強化

- グループ会社、協力会員の拡大、
効率的に経営資源を供用
- M&A・アライアンスによる事業の拡大
- 基礎他業種とパッケージ戦略を展開

3

施工体制の増強

収益力の強化

2

- 「稼ぐ力」を高める事業戦略の実践
- 新開発工法の差別化戦略を実践
- 目標施工効率の管理、達成

- リスク管理体制の強化
- 大規模災害を想定したBCP訓練の実施
- リスク管理委員会、コンプライアンス委員会活動の継続、高度化

ガバナンスの強化

4

強固な事業基盤



6. 経営基盤の強化

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

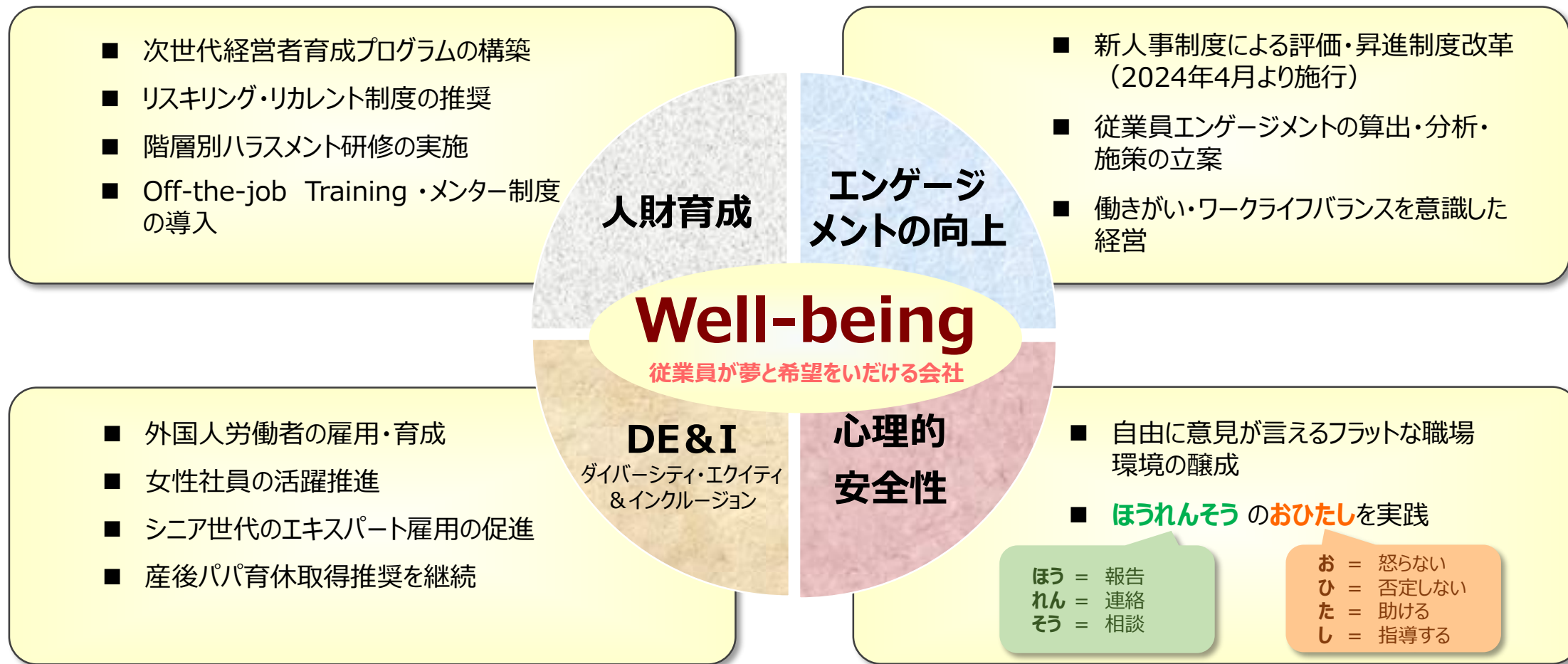
5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

6-2. 人財戦略

人財の能力を最大限に引き出す企業ブランディングを実現



6. 経営基盤の強化

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

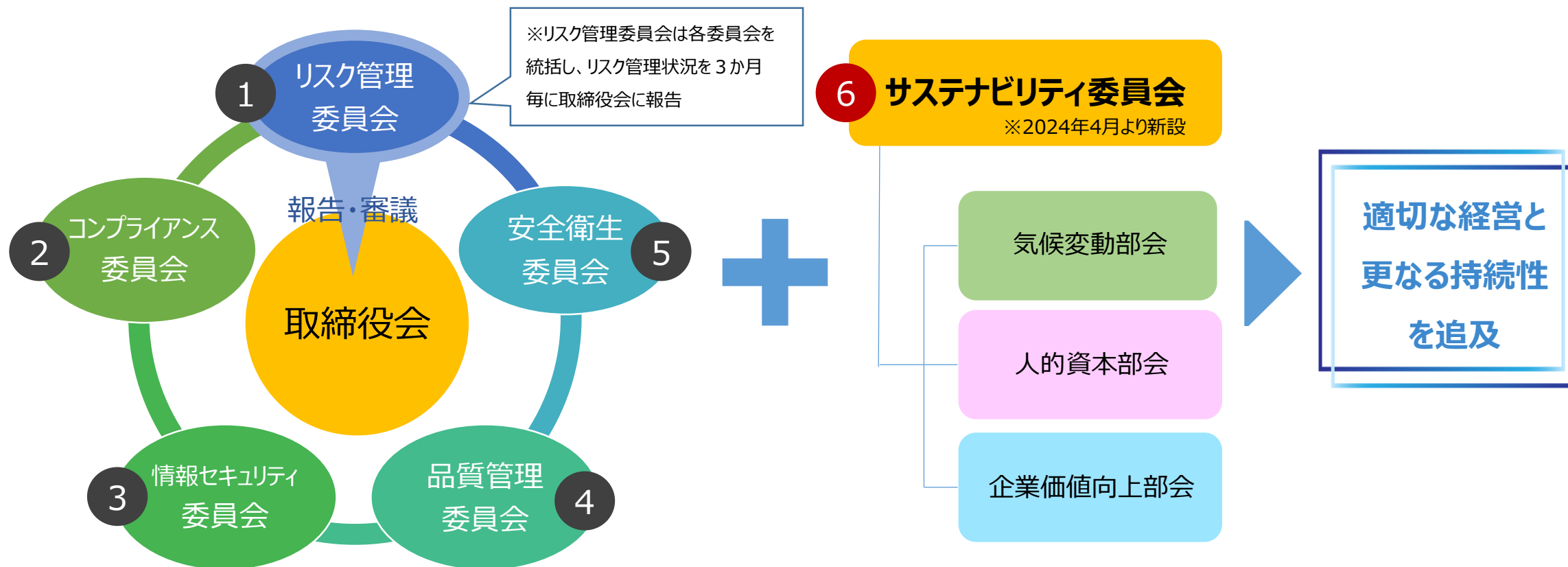
5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

6-3. 経営管理体制の強化

ガバナンス強化とリスク管理の徹底を目的とした5委員会に加え
新たに「サステナビリティ委員会」を設置、社会と事業の持続的成長を追求



7. 資本効率経営の推進

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

7-1. 企業価値向上に向けた現状分析

市場の求める株主資本コストを十分に上回ることができていない ⇒ 収益性の向上と資本コストを意識した経営ヘシフト

市場評価

PBR（株価純資産倍率）は0.4～0.6を推移
当社の成長性に対する市場の評価は低い



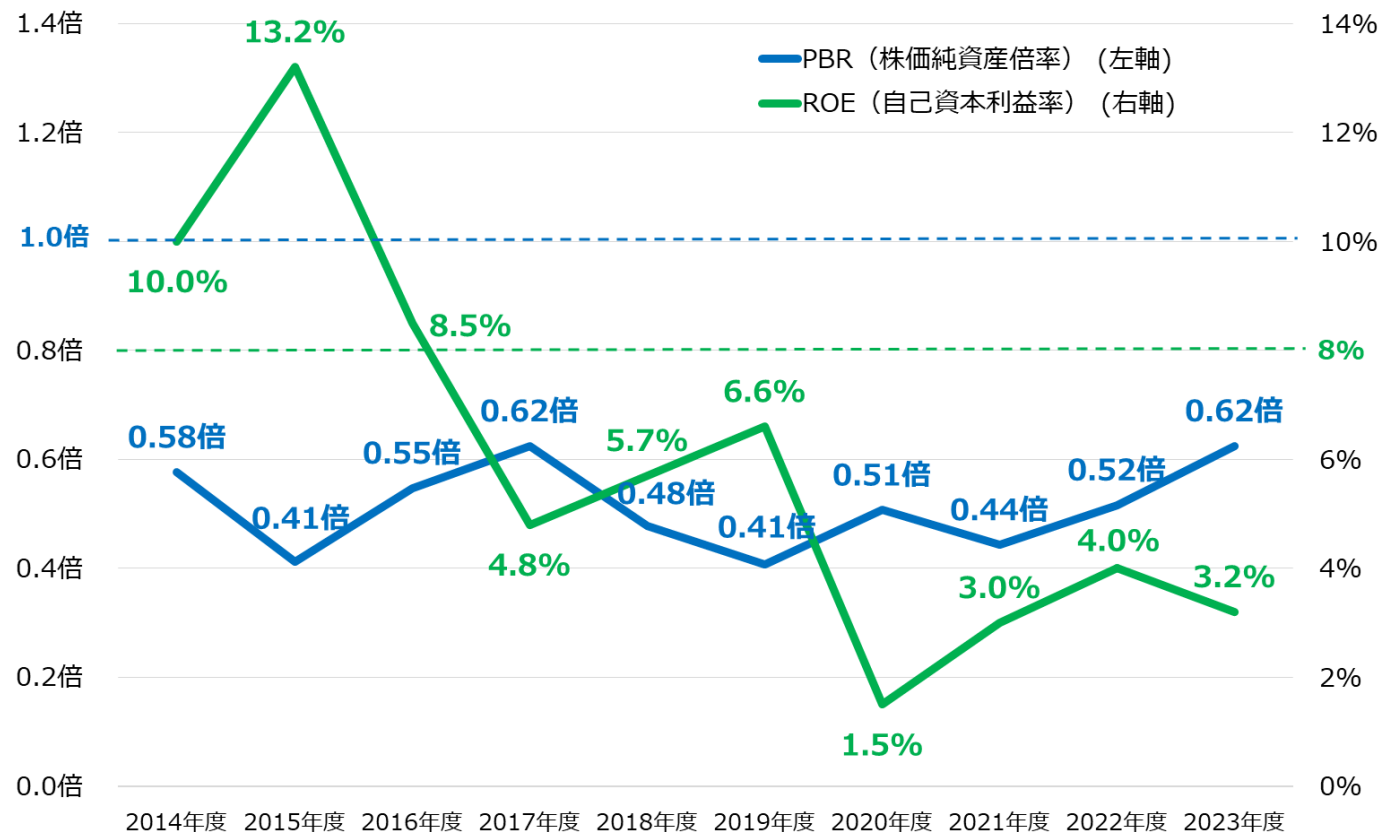
企業価値を向上させるために、資本コストを意識した経営を推進

資本収益性

ROE（自己資本利益率）は2015年以降下落
市場の求める株主資本コストを十分に上回ることができていない



収益性の向上とバランスシートの効率化を通して、株主資本コストを上回るROEを実現



7. 資本効率経営の推進

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

7-2. 資本コストの把握と目指すべきROE

当社の資本コスト = 株主資本コスト ※有利子負債がほぼ無いため

リスクフリーレート (最低期待収益)		β (当社値動き)		エクイティリスクプレミアム (日本株期待収益)		当社の株主資本コスト
0.706%	+	0.3~0.7	×	5.45%	=	2.4~4.4%

- ✓ 最も一般的な株主資本コスト計算方法（CAPM）を使用
- ✓ リスクフリーレートは2024.3.1.の新発10年国債複利終値
- ✓ B値は株価（配当込）とTOPIX（配当込）の過去データを用い算出
- ✓ エクイティリスクプレミアムは、1972年～2022年の期間数値を利用

ROE最低5%以上必要

企業価値の源泉であるエクイティスプレッド（ROE - 株主資本コスト）を生み出す資本収益性の確保



目標ROE8%以上

7. 資本効率経営の推進

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

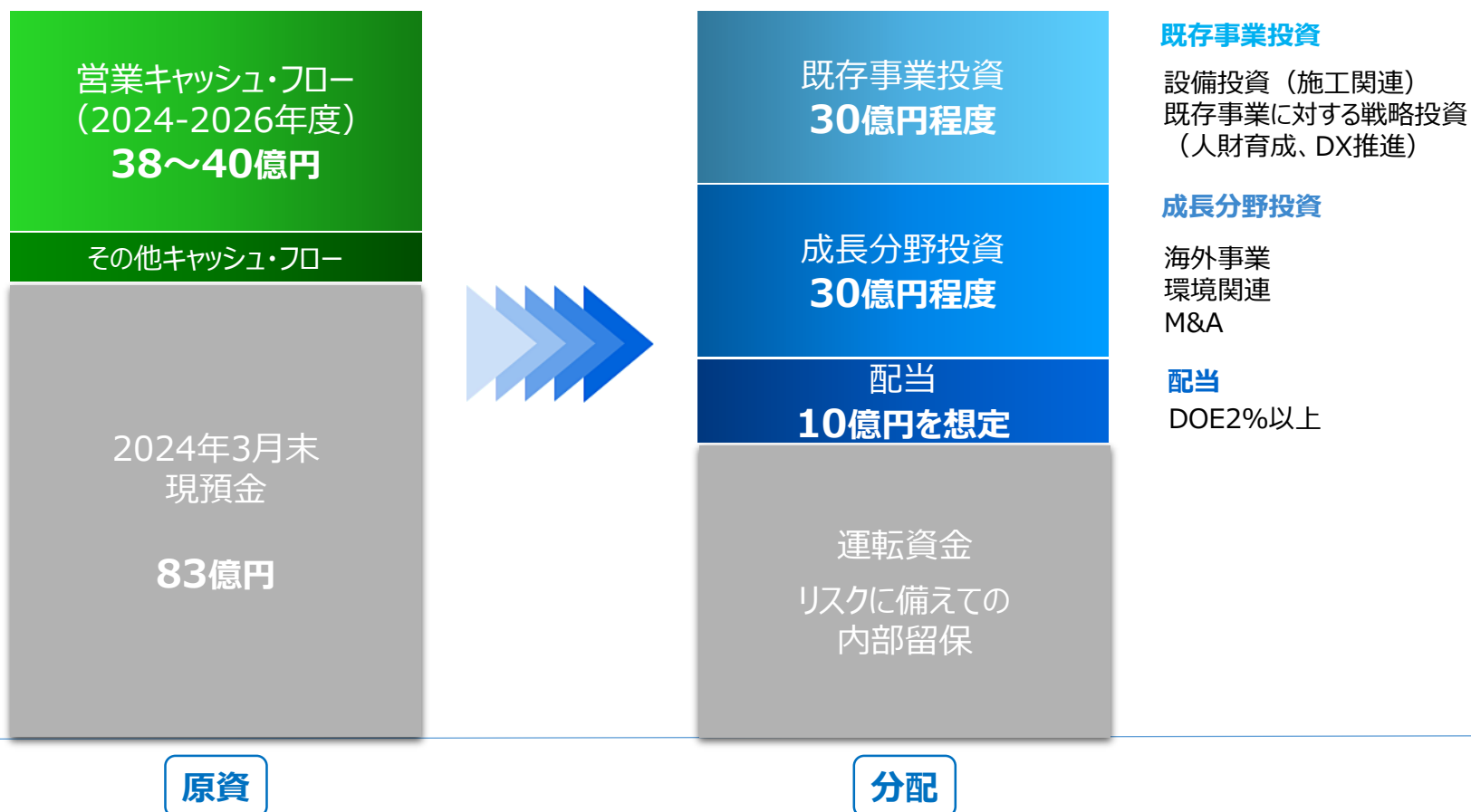
5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

7-3. キャッシュ・アロケーション

営業CFおよび手元資金を原資とし、投資・株主還元を戦略的に配分することで
事業成長および資本収益性を向上



7. 資本効率経営の推進

1.基本方針

2.経営数値目標

3.事業別戦略

4.開発戦略

5.環境・デジタル戦略

6.経営基盤の強化

7.資本効率経営の推進

7-4. 株主還元方針

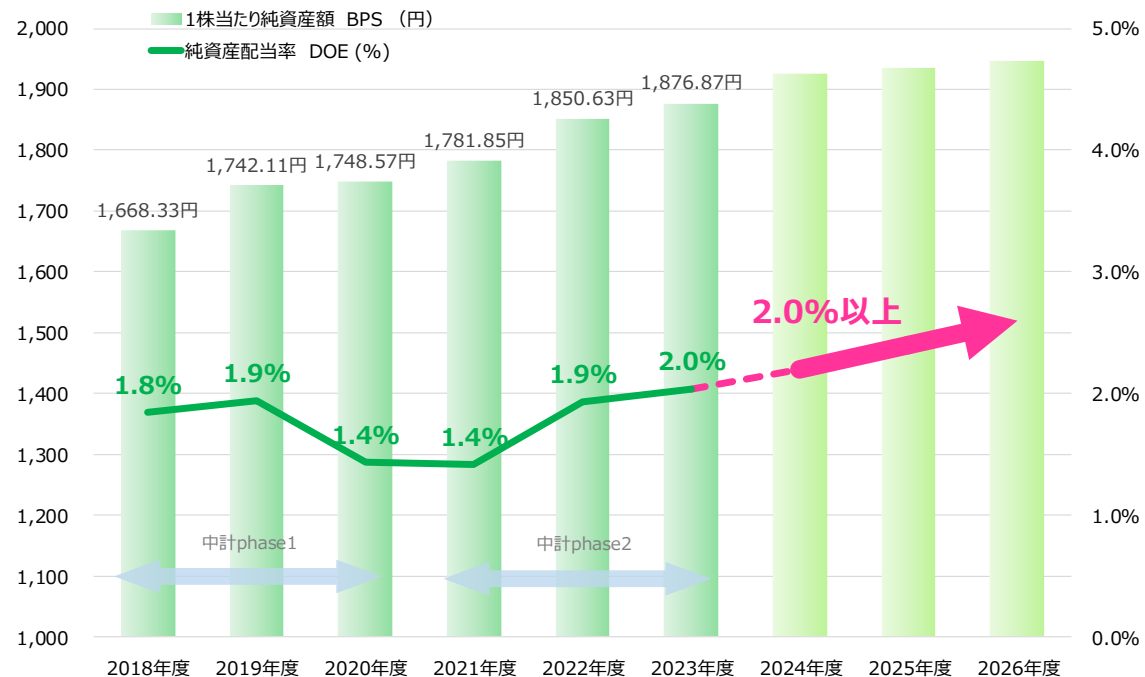
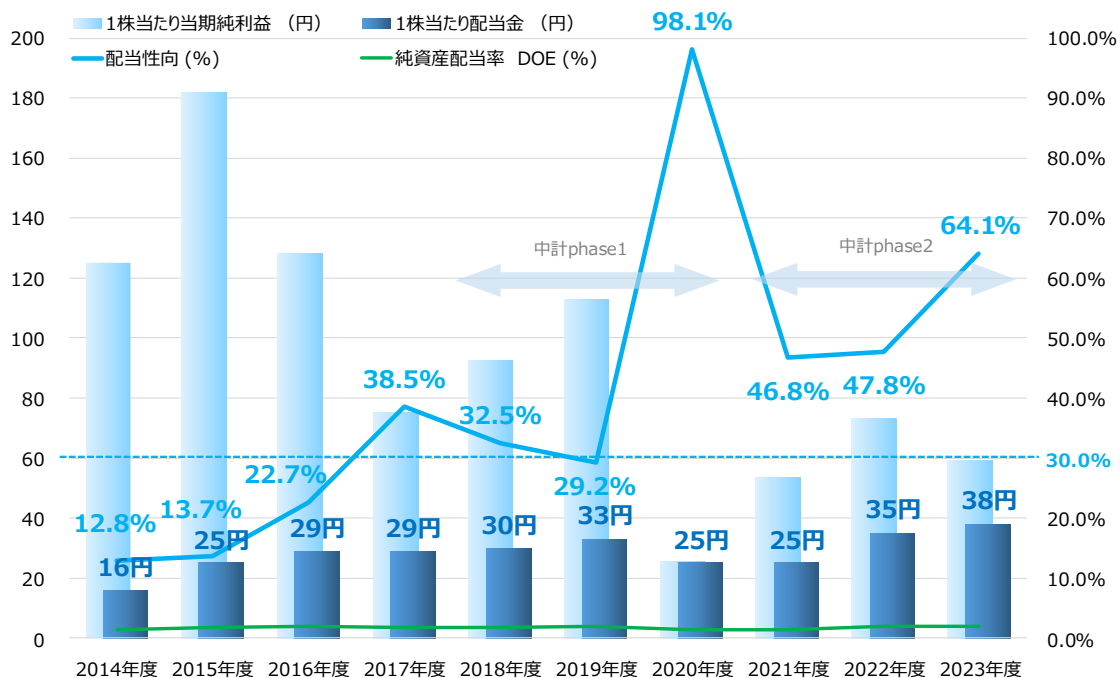
株主還元の主要指標を純資産配当率『DOE2%以上』に変更し、安定的に還元する方針

従来

- 配当性向30%程度を目安に安定的な配当を実施
- 機動的な自己株式の取得
- 利益変動により、前中計期間の連結配当性向は45%以上

今後

- DOE（純資産配当率）2%以上を目安に安定的な配当を実施
- 機動的な自己株式の取得
- 純資産の積み上げに伴い増配





ご清聴ありがとうございました



電動小型杭打機「DHJ-15E」試作機

本資料に掲載しております数値目標や将来見通しは、本書面の発表現在における当社の戦略、目標、また仮定に基づいたものであり、将来における業績や展開に対し、確約や保証を与えるものではありません。

投資に関する決定は、利用者ご自身の判断において行われますようお願い申し上げます。

株式会社 テノックス