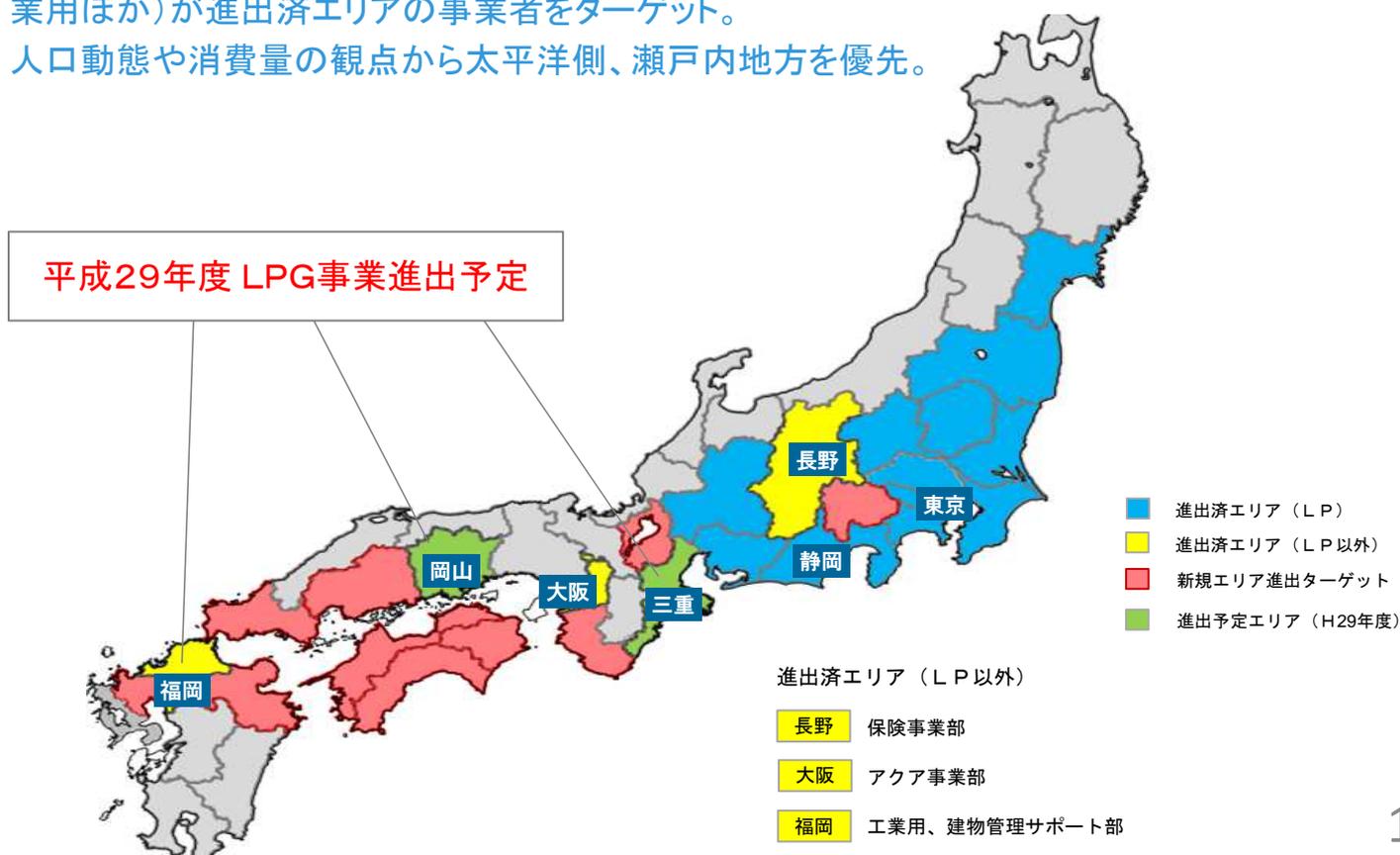


海外IR テーマ別ディスカッション資料

2017年6月
(株)TOKAIホールディングス
(証券コード：3167)

近隣や他事業で進出済エリアを優先

- LPガス進出済エリア(下図青)の近隣及びLPガス事業以外のグループ事業(保険・アクア・工業用ほか)が進出済エリアの事業者をターゲット。
- 人口動態や消費量の観点から太平洋側、瀬戸内地方を優先。



静岡県で確立できているTLCモデル

- 当社の基本戦略は地域密着型営業で複数契約化を進めていくTLC。
- 中でも顧客顧客接点の強いガス・CATV事業が複合化率が高いTLCのベース事業。

静岡県世帯の3世帯に2世帯が当社の顧客

(当社グループ契約世帯数)

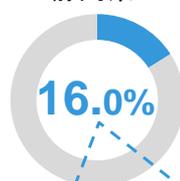
93万世帯

(静岡県世帯数)

145万世帯*

うち2契約以上の顧客が
16.0%(全社では7%)

静岡県

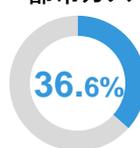


関東一円

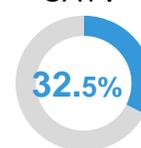


中でも都市ガス、CATV顧客はグループ他サービスの複合化率が高くクロスセルが有効なターゲット

都市ガス



CATV



LPガス

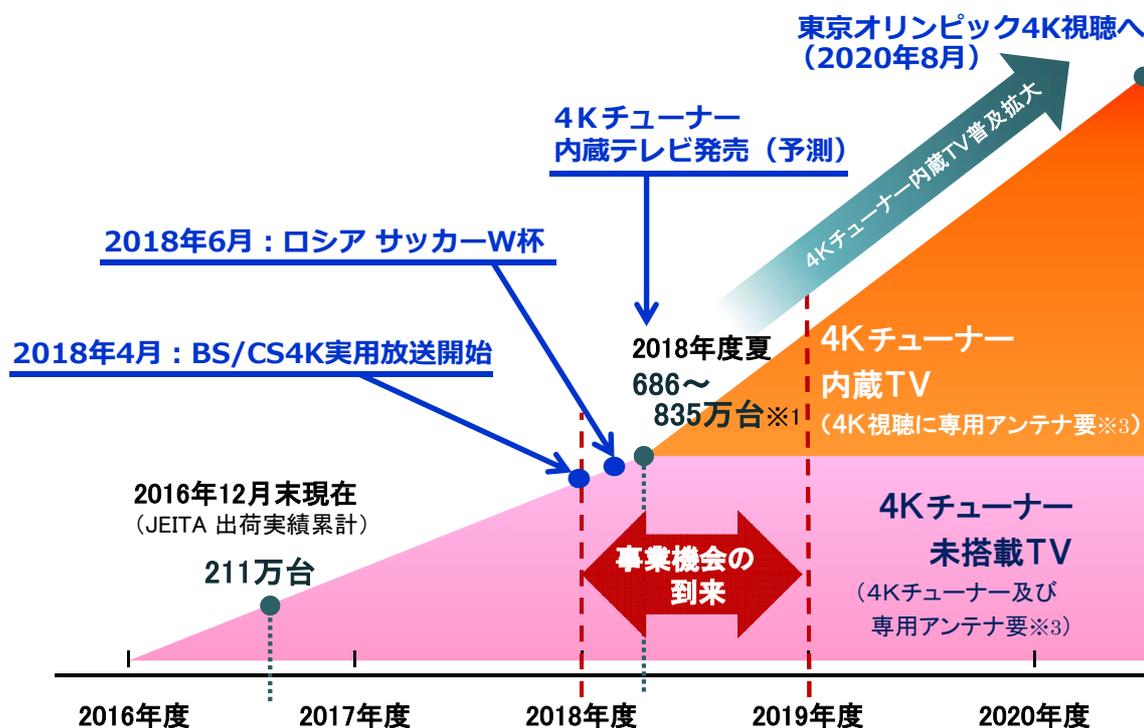


(2017年3月末時点)

※静岡県世帯数: 静岡県による「静岡市区町村別推計人口」2017年4月1日現在
当社グループ契約世帯数は2017年3月末時点

CATV事業 放送高度化(光化)

- 総務省の目標は2020年東京五輪に向けて4K放送の普及率50%。
- CATVインフラでの4K放送提供には光化(FTTH化)が必要だが、当社グループは2008年?より光化(FTTH化)を進捗→2020年にはほぼエリア全域をカバー。
- 今後、設備投資に対応できない中小事業者が多く出てくると想定。



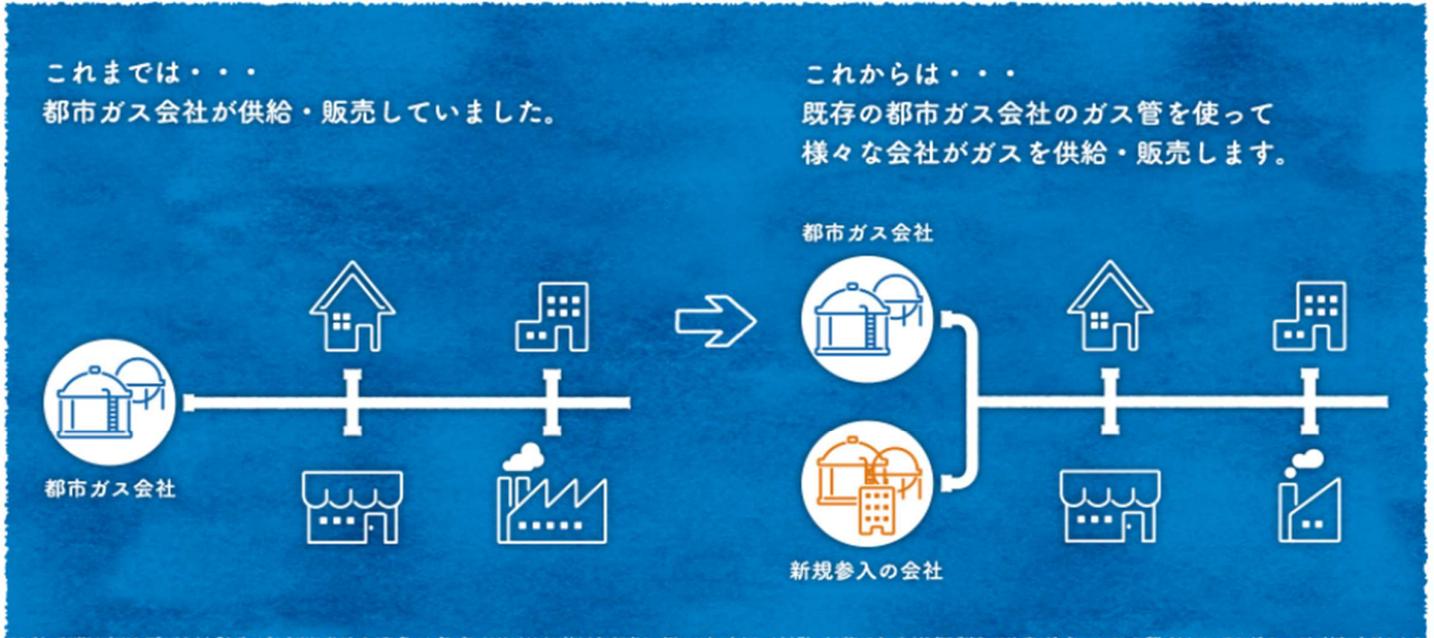
※1
686万台はJEITA「AV&IT機器世界需要動向」より(2016年実績差異を調整済み)、835万台は野村総研「ITナビゲーター2017」より引用。共に2017と2018の中間値

※2
住民基本台帳世帯数実績及び国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」による2020年度全国世帯数予測5,710万件の50%(1世帯1台とした)

※3
BS/CS左旋放送の視聴に現行アンテナからの交換要

都市ガスも自由化により競合の時代に

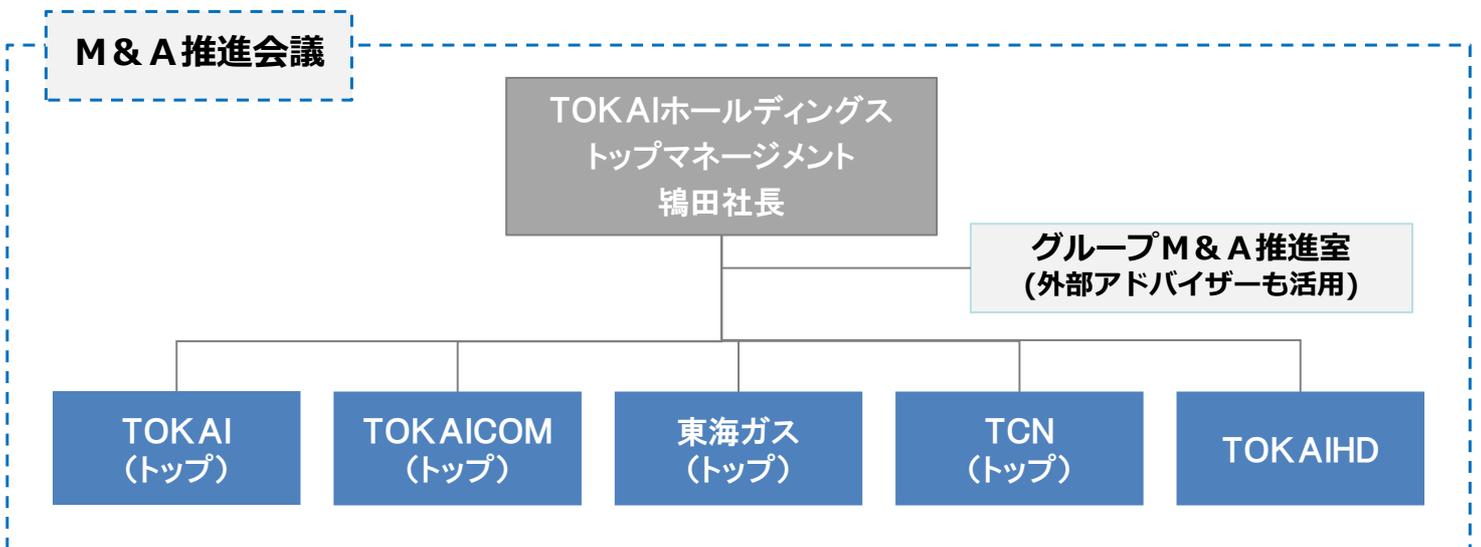
- 2017年4月1日より都市ガスの小売全面自由化がスタート。
- 従来、供給区域を独占し、規制料金で守られていたガス事業者も競合に晒され環境が一変。



4

グループを挙げてM&Aを推進

- HD内に新たに設置した投資専門部署「グループM&A推進室」が推進機関。事業会社が進める案件への取り組みを支援(初期段階における外部アドバイザーを活用した候補先精査・評価)。
- HDトップと各事業会社トップの構成メンバーからなる「M&A推進会議」が推進母体。



■ 検討事項

M & A 対象候補の選別

年次計画策定 (予算化)

5

攻めの経営(M&A)に転じる理由

- 市場の成熟化、事業者間競争の激化でコストは増加する一方にあり、後継者問題や自由化対応で事業継続を検討する事業者も増加傾向に。
- 1件1件を積み重ねる営業に加えて、M&Aによる効率的な基盤拡大も合理的戦略と判断。

当社グループ

- 市場の成熟化
(成長の鈍化)
- 競争激化
- 獲得コスト負担増

両社にとって
M & Aの
タイミング

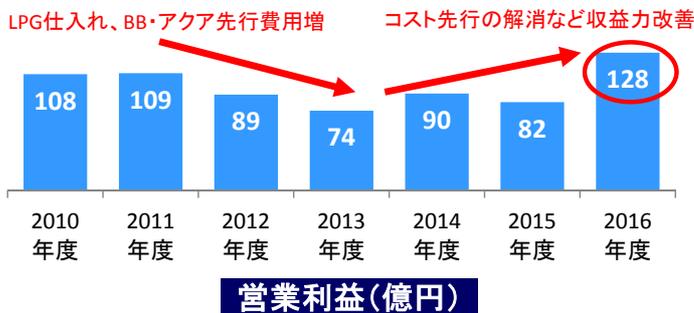
相手先

- 後継者問題
- 投資余力不足
- 自由化の波

6

HD体制以降の成果

- 2016年度は営業利益128億円(過去最高)を達成。
- 当期純利益は3倍増 +51億円(22億円⇒73億円)
- 有利子負債残高は半分以下の水準に ▲699億円(1,240億円⇒541億円)
- 自己資本比率は大幅に改善 (7.7%⇒34.5%)



7

新中期計画における資金調達計画

- 4年間の全体キャッシュフローは、営業で稼ぐ1,217億円を見込み、1,606億円を投資し、FCFは▲389億円となる見込み。これに配当他支払いを365億円見込むため、差し引き754億円を調達する見込み。
- M&A投資1,000億円分として941億円必要だが、既存事業から充当可能な187億円を充当する考え。

FY2017-2020		既存事業	M&A投資分	合計
営業	C F	1,101億円	116億円	1,217億円
投資	C F	△592億円	△1,014億円	△1,606億円
F	C F	509億円	△898億円	△389億円
財務 C F	M&A資金調達・充当	△187億円	941億円	754億円
	配当金他支払	△322億円	△43億円	△365億円
	計	△509億円	898億円	389億円

8

売上高をFY2016比2倍とする数値目標

- 売上高をFY2016比1.9倍の3,393億円まで、営業利益も同1.8倍の225億円まで成長させる。顧客件数も同1.7倍の432万件以上とする。
- 資本効率を重視した経営により、有利子負債/EBITDA倍率2.8倍、自己資本比率31.6%、ROE13.0%を計画する。

(単位: 億円)	FY2016 実績	FY2017 計画	FY2018 計画	FY2019 計画	FY2020 計画
売上高	1,786	1,894	2,020	2,244	(1.9倍) 3,393
営業利益	128	114	140	162	(1.8倍) 225
当期純利益	73	64	79	87	(1.6倍) 115
総資産	1,611	1,698	1,738	1,912	(1.8倍) 2,834
有利子負債/EBITDA倍率	2.0倍	2.4倍	2.2倍	2.0倍	2.8倍
自己資本比率	34.5%	33.9%	35.6%	34.9%	31.6%
ROE	15.2%	11.1%	12.8%	13.0%	13.0%
顧客件数(万件)	256	288	299	372	(1.7倍) 432以上

※()はFY2016比較

9

電力自由化の評価

- 電気を理由とした当社顧客の離脱はない。
- 小売り事業者にとってはマージンが低く、消費者にとっても魅力ある料金ではない。
- TLCの商品ラインナップと位置づけ、自然体で進めていく。

全国の電力申込状況

エリア	一般家庭部門 契約数※1...①	世帯数※1 ...②	低圧スイッチング ^① (新電力への 移行) 申込件数※2			旧一般電力 事業者 新料金件数※3 ...④	新料金移行件数 計			(参考) 特高・高圧 スイッチング率 2017年2月現在
			4月30日 現在...③	③÷①	③÷②		③+④ ...⑤	⑤÷①	⑤÷②	
北海道電力	2,760千件	2,751千世帯	175.4千件	6.4%	6.4%	2,115千件	178千件	6.4%	6.5%	19.0%
東北電力	5,467千件	4,578千世帯	130.7千件	2.4%	2.9%	19千件	150千件	2.7%	3.3%	8.4%
東京電力	22,966千件	20,743千世帯	1,941.1千件	8.5%	9.4%	685千件	2,626千件	11.4%	12.7%	15.3%
中部電力	7,615千件	6,602千世帯	315.4千件	4.1%	4.8%	1,043千件	1,358千件	17.8%	20.6%	7.4%
北陸電力	1,237千件	1,154千世帯	22.1千件	1.8%	1.9%	9千件	32千件	2.5%	2.7%	0.9%
関西電力	10,067千件	9,503千世帯	780.0千件	7.7%	8.2%	285千件	1,065千件	10.6%	11.2%	19.1%
中国電力	3,499千件	3,315千世帯	51.9千件	1.5%	1.6%	340千件	392千件	11.2%	11.8%	5.1%
四国電力	1,941千件	1,755千世帯	39.9千件	2.1%	2.3%	13千件	52千件	2.7%	3.0%	5.5%
九州電力	6,218千件	5,929千世帯	238.7千件	3.8%	4.0%	96千件	334千件	5.4%	5.6%	9.7%
沖縄電力	760千件	622千世帯	0.0千件	0.0%	0.0%	0.9千件	0.9千件	0.1%	0.1%	2.7%
計	62,531千件	56,951千世帯	3,695.2千件	5.9%	6.5%	2,492千件	6,187千件	9.9%	10.9%	12.0%

※1 契約数は「2016年3月末 従量電灯A・B・C及び低圧電力」、世帯数は「2016年1月1日 住民基本台帳」

※2 切替先の電力会社から地域の電力会社に対して申請のあった件数 (地域電力内の新料金メニューへの移行分は含まない)。

※3 旧一般電気事業者の自社内の契約切替件数(規制⇒自由)は、「電力ガス取引監視等委員会 電力取引報 <スイッチング実績> (2月末)」。

(販売量ベース)

10

都市ガス自由化の情勢

- 電力と異なりガス導管が日本全国で接続されていない、小売料金に占める託送料金割合が高い
- 新規参入は非常に高いハードル。

(件)

	3月10日	3月24日	4月7日	4月21日	5月5日	5月19日
北海道	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
東北	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
関東	— (—)	3,284 (+3,284)	8,977 (+5,693)	14,915 (+5,938)	19,882 (+4,967)	27,176 (+7,294)
中部・北陸	10,605 (—)	15,634 (+5,029)	20,179 (+4,545)	25,250 (+5,071)	28,935 (+3,685)	32,667 (+3,732)
近畿	46,533 (—)	71,213 (+24,680)	96,230 (+25,017)	124,790 (+28,560)	135,651 (+10,861)	146,550 (+10,899)
中国・四国	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)
九州・沖縄	654 (—)	2,272 (+1,618)	4,956 (+2,684)	6,504 (+1,548)	7,455 (+951)	8,914 (+1,459)
全国	57,792 (—)	92,403 (+34,611)	130,342 (+37,939)	171,459 (+41,117)	191,923 (+20,464)	215,307 (+23,384)

※ ○ 内の数字は、前回発表数字からの増減

11

M&Aによるクロスセル1万件モデル試算

- 顧客基盤を事業者を買収した場合、その顧客に対してグループの様々な生活関連商材の販売が可能。
- 当社の実績をもとに、下記4商材を見積っても、シナジーの創出が見込まれる。

追加サービス	インターネット	アクア	住宅/リフォーム	セキュリティ	計
顧客基盤					
ケーブルテレビ	重複率:10.0% 売上増額:12百万円 利益増額:1.2百万円	重複率:4.5% 売上増額:22百万円 利益増額:10百万円	重複率:0.79% 売上増額:67百万円 利益増額:17百万円	重複率:0.81% 売上増額:2.9百万円 利益増額:1.5百万円	売上増額:104百万円 利益増額:30百万円
都市ガス	重複率:14.0% 売上増額:58百万円 利益増額:21百万円	重複率:5.86% 売上増額:29百万円 利益増額:13百万円	重複率:3.00% 売上増額:136百万円 利益増額:34百万円	重複率:1.54% 売上増額:5.5百万円 利益増額:2.9百万円	売上増額:229百万円 利益増額:71百万円
LPガス	重複率:9.73% 売上増額:40百万円 利益増額:15百万円	重複率:5.57% 売上増額:28百万円 利益増額:13百万円	重複率:0.79% 売上増額:67百万円 利益増額:17百万円	重複率:2.15% 売上増額:8百万円 利益増額:4百万円	売上増額:143百万円 利益増額:49百万円
インターネット		重複率:4.19% 売上増額:21百万円 利益増額:10百万円			売上増額:21百万円 利益増額:10百万円
単価(円/件・月) 売上/利益	CATV1,000/100 その他3,456/1,264	OW4,179/1,914	CA,LP850/215 TG453/113	家庭用2,967/1,567	

12

静岡県で確立できているTLCモデル

- 当社の基本戦略は地域密着型営業で複数契約化を進めていくTLC。
- 中でも顧客顧客接点の強いガス・CATV事業が複合化率が高いTLCのベース事業。

静岡県世帯の3世帯に
2世帯が当社の顧客

(当社グループ契約世帯数)

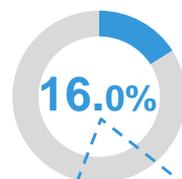
93万世帯

(静岡県世帯数)

145万世帯*

うち2契約以上の顧客が
16.0%(全社では7%)

静岡県

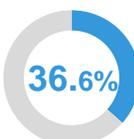


関東一円

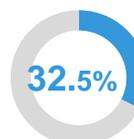


中でも都市ガス、CATV顧客はグループ他サービスの複合化率が高くクロスセルが有効なターゲット

都市ガス



CATV



LPガス



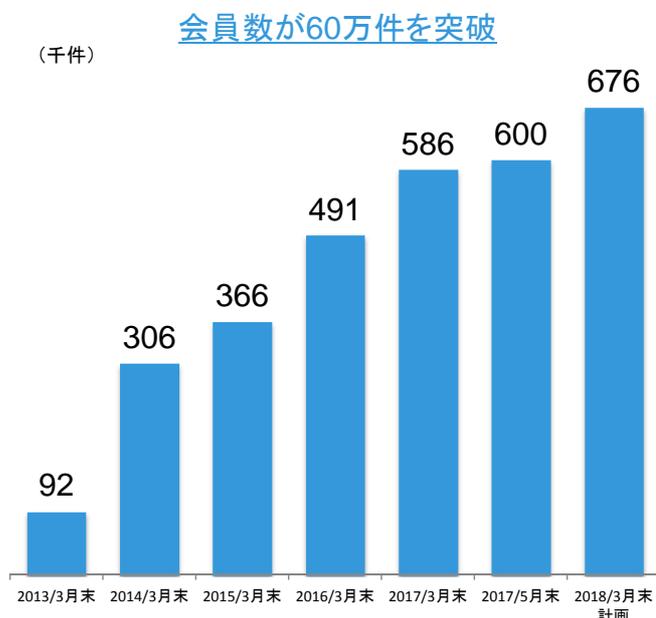
(2017年3月末時点)

*静岡県世帯数:静岡県による「静岡市区町村別推計人口」2017年4月1日現在
当社グループ契約世帯数は2017年3月末時点

13

取引継続・複数契約化に有効なTLC会員制度

- 256万件の顧客基盤に対し、長期継続と、複数取引(クロスセル)施策を更に推進するために2011年12月に制度化。
- グループサービスの利用金額(月額利用料200円につき基本ポイント1ポイント)及びサービスの契約数に応じ(契約数に応じてボーナスポイント50~500ポイント)TLCポイントを付与。



グループ商材	LPガス	都市ガス	電気	インターネット	LIBMO	ケーブルテレビ	アクア	セキュリティ
基本ポイント	◎	—	—	◎	◎	◎	◎	◎
※対象6サービスの月次ご利用金額の200円につき1TLCポイントを進呈								
ボーナスポイント	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
※対象8サービスの契約数に応じてTLCポイントを進呈								
<ul style="list-style-type: none"> ● 2契約の場合 → 50ポイント ● 3契約の場合 → 150ポイント ● 4契約の場合 → 300ポイント ● 5契約の場合 → 500ポイント 								

14

年間に4千万回の顧客接点が強み

- グループ全体で年間の顧客接点は4千万回(直接顧客に接するオンラインで451万回、Web・メールで接するオフラインで3,500万回)。
- とくにフェイス・ツー・フェイスで顧客と接するガス事業とCATV事業による顧客密着度は強く、これがクロスセルの実績にも現れている。

(単位:回/年)

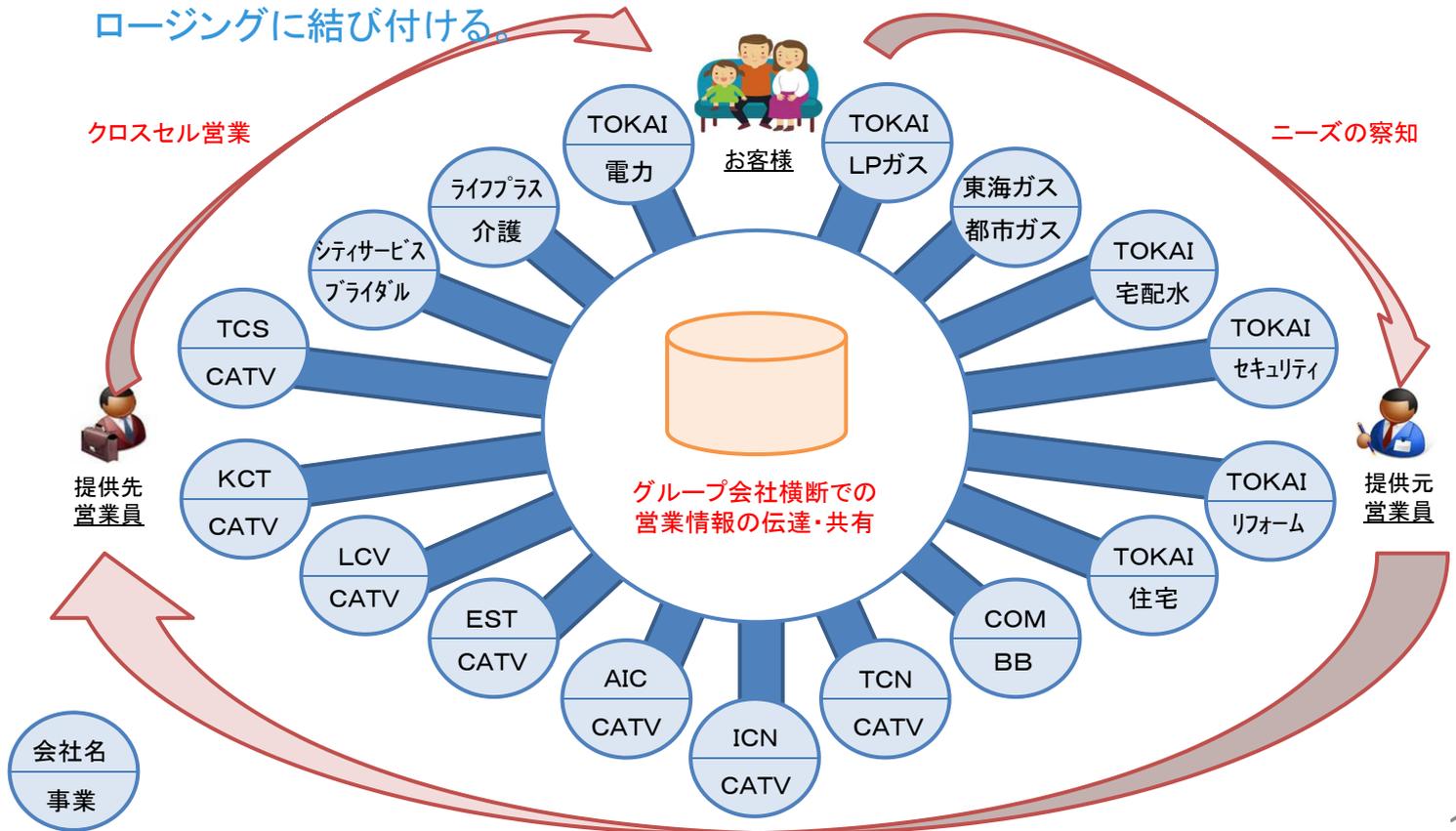
	配送	集金	コールセンター	営業	HP訪問	メルマガ	計
ガス顧客	163万	22万	43万	25万	16万	—	269万
アクア顧客	43万	—	51万	—	150万	—	245万
CATV顧客	—	—	36万	3万	121万	131万	291万
ISP顧客	—	—	60万	—	888万	1,776万	2,724万
TLC会員	—	—	4万	—	24万	393万	421万
計	207万	22万	195万	28万	1,200万	2,300万	3,951万
	オンライン				オフライン		
	451万				3,500万		

※2014年度実績

15

クロスセル情報を一元管理する情報システム

- 紹介情報や見込情報など、クロスセル推進に必要な情報を瞬時に伝達、もれなくローリングに結び付ける。



16

“TLCカサトクプラス”で複合化を推進

(TLCカサねてトクするキャンペーン+TOKAISmartPlus)

- 新たなクロスセル施策として、従前のポイント還元に加え、顧客に複合取引化のインセンティブを提供するTLCカサトクプラスの運用を平成29年度より開始。
- 電気・LIBMOを取り入れた新たな施策として展開。

対象サービス	LPガス	インターネット	ケーブルテレビ	アクア	セキュリティ	住宅/リフォーム	電気	LIBMO
適用条件	<ul style="list-style-type: none"> ● TOKAIグループサービスの利用者(対象サービスを既存利用の顧客)で、<u>新たに対象サービスを追加し、複数契約者となった場合</u> ● 当該顧客がサービスを解約し1契約以下となった場合は<u>複数取引特典の適用は除外とする</u>。 							
特典	毎月	200TLCポイント/月・1契約につき						
特典	初回のみ	LIBMO : 2,000 TLCポイント/登録時 住宅 : 10,000 TLCポイント/引き渡し時 リフォーム : 3,000 TLCポイント/引き渡し時						
特典付与期間	最長60ヶ月(5年)							
例)適用イメージ		LPガス	LPガス + ケーブルテレビ	LPガス + ケーブルテレビ + アクア				
	基本ポイント	35	35+13=48	35+13+21=69				
	ボーナスポイント		50	150				
	NEW カサトクポイント		200	400				
	合計	35	298	619				
お客様メリット	-	△3%	△5%					
当社の粗利益(※)	100	140	170					

※現在のLPガス粗利益を100とした場合の利益(お客様メリット控除後)水準

17

クロスセルの徹底(複数取引率20%への挑戦)

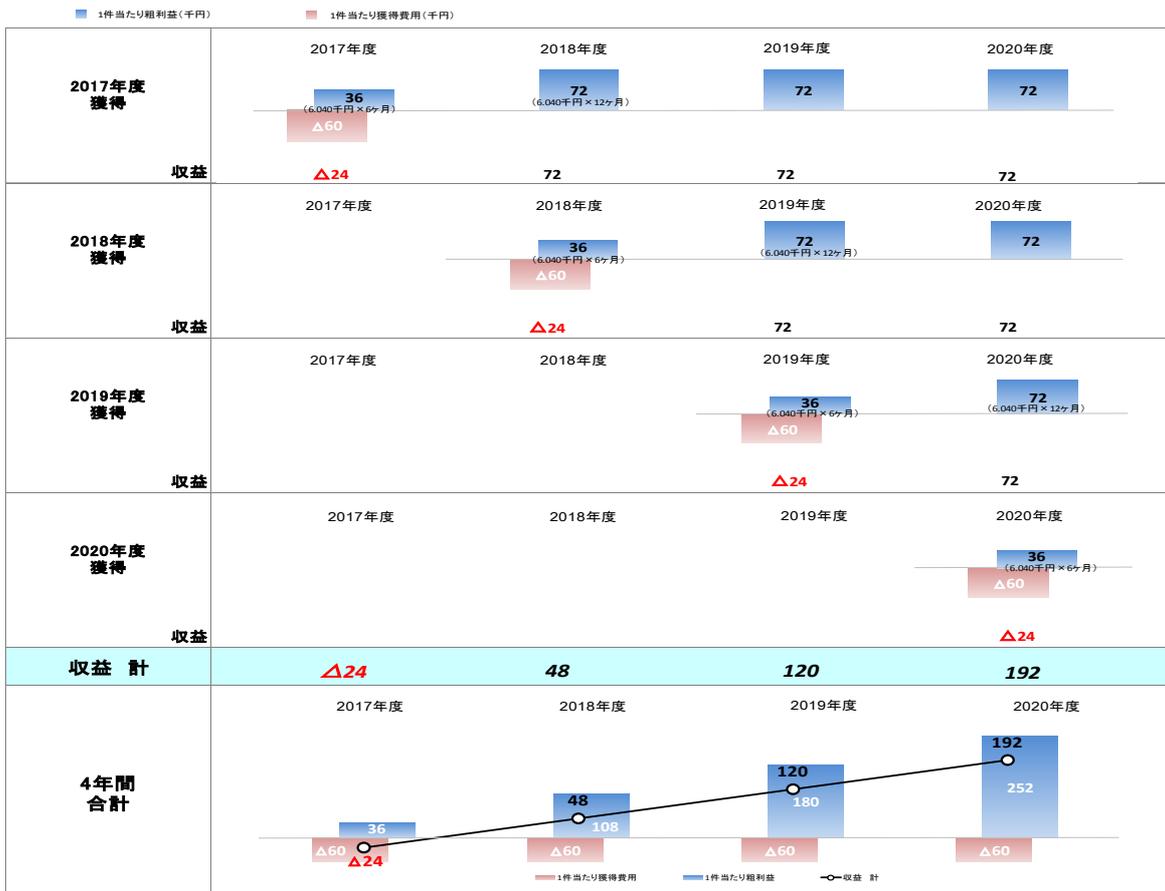
- 複合取引率を現状の7%から20%まで高め17億円の増益に挑戦。

ベース顧客	件数(千件)	現状の複数取引率(%)	既存顧客に追加販売する商材(千件)									2020年度の複数取引率計(%)
			LPガス	都市ガス	アクア	BB	CATV	セキュリティ	格安SIM	新規商材	計	
LPガス	588	9.9			21	28	9	1	12	5	75	23.5
都市ガス	54	36.6			3	8	5	0.1	2	1	19	74.9
アクア	135	24.5	1	3		7	5	0.0	1	1	18	48.1
BB(MVNO含)	827	9.2	20	5	21			0.2	53	9	109	29.1
CATV	733	18.0	13	2	14			0.1	10	4	43	31.1
セキュリティ	17	49.5	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0		0.0	0.2	0.4	52.3
≈												≈
合計	2,564	7.0	34	11	60	42	19	1	78	20	266	20.0

18

ビジネスモデル

- 獲得費用(獲得費用+広告宣伝費) 59.5千円/件 1件当たり粗利益 6.040千円/月 をベースとした収益モデル(LPガス(静岡))



19