

個人投資家さま向け説明会

TOKAIグループの 事業概要と成長戦略



2018年9月4日

株式会社TOKAIホールディングス

証券会社コード：3167



本日のご説明

1. TOKAIグループの概要
2. 中期経営計画 Innovation Plan 2020 “JUMP”
3. 2017年度の業績、2018年度の業績予想
4. 今後の成長戦略
 - ① OTSハウス
 - ② ABCIR+S
 - ③ みんな電力との資本業務提携
5. 株主還元

本資料に記載されている業績見通し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、実際の業績等は今後様々な要因により大きく異なる可能性があります。

1. TOKAIグループの概要



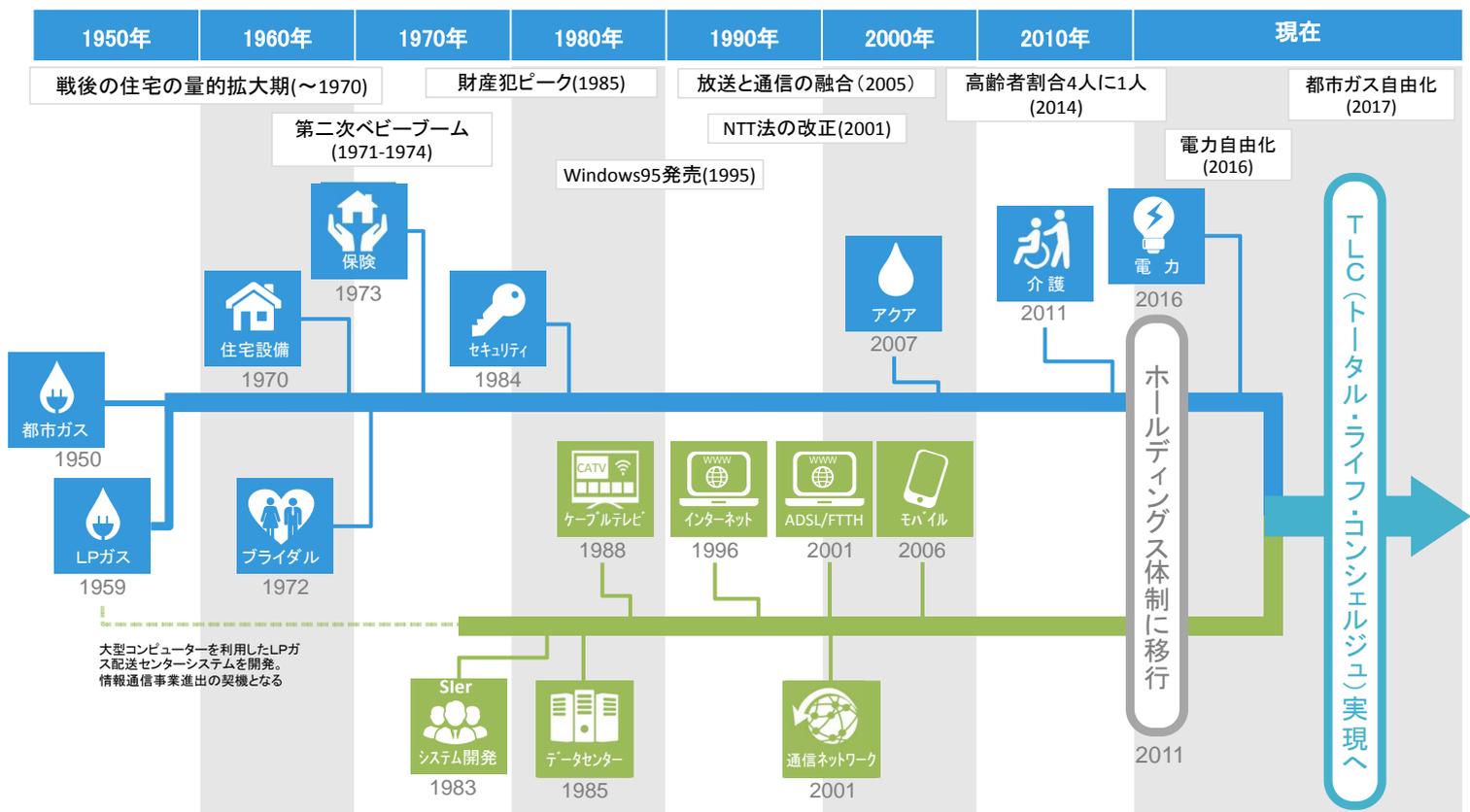
TOKAIホールディングスの概要

- 1950年創業。60年目にホールディングス化を決定し翌年より新体制。今期8年目。
- LPガスのザ・トーカイ(東証一部)と通信・CATVの子会社ビック東海(JASDAQ)が統合

会社名	TOKAIホールディングス		
代表取締役社長	鴫田 勝彦		
上場株式市場	東京証券取引所一部(証券コード3167)		
上場年月日	2011年4月1日		
グループ会社	連結子会社23社+関連会社5社		
売上高/営業利益	1,861億円/110億円(FY2017)		
従業員数	3,970名		
主要事業(FY2017)	ガスおよび石油	: 40.9%	(売上高761億円/営業利益74億円) TOKAI 東海ガス
	情報および通信サービス	: 27.4%	(同 509億円/同 32億円) TOKAI COM
	CATV	: 15.3%	(同 284億円/同 36億円) TCN
	建築および不動産	: 10.6%	(同 198億円/同 13億円) TOKAI
	アクア	: 3.3%	(同 62億円/同 2億円) TOKAI
	その他	: 2.5%	(同 47億円/同 ▲47億円)
※ %は売上比率			
経営体制の推移	1950年 焼津瓦斯(株)として創立 1987年 東証一部へ上場(株)ザ・トーカイ(通称:TOKAI)へ社名変更 2011年 (株)TOKAIホールディングス設立		

グループの沿革

- 社会課題や人口構造変化、消費者ニーズに対応し自社インフラサービスを拡充
- 「エネルギー」「情報・通信」「住宅設備」「セキュリティ」「保険」「介護」ほかを提供

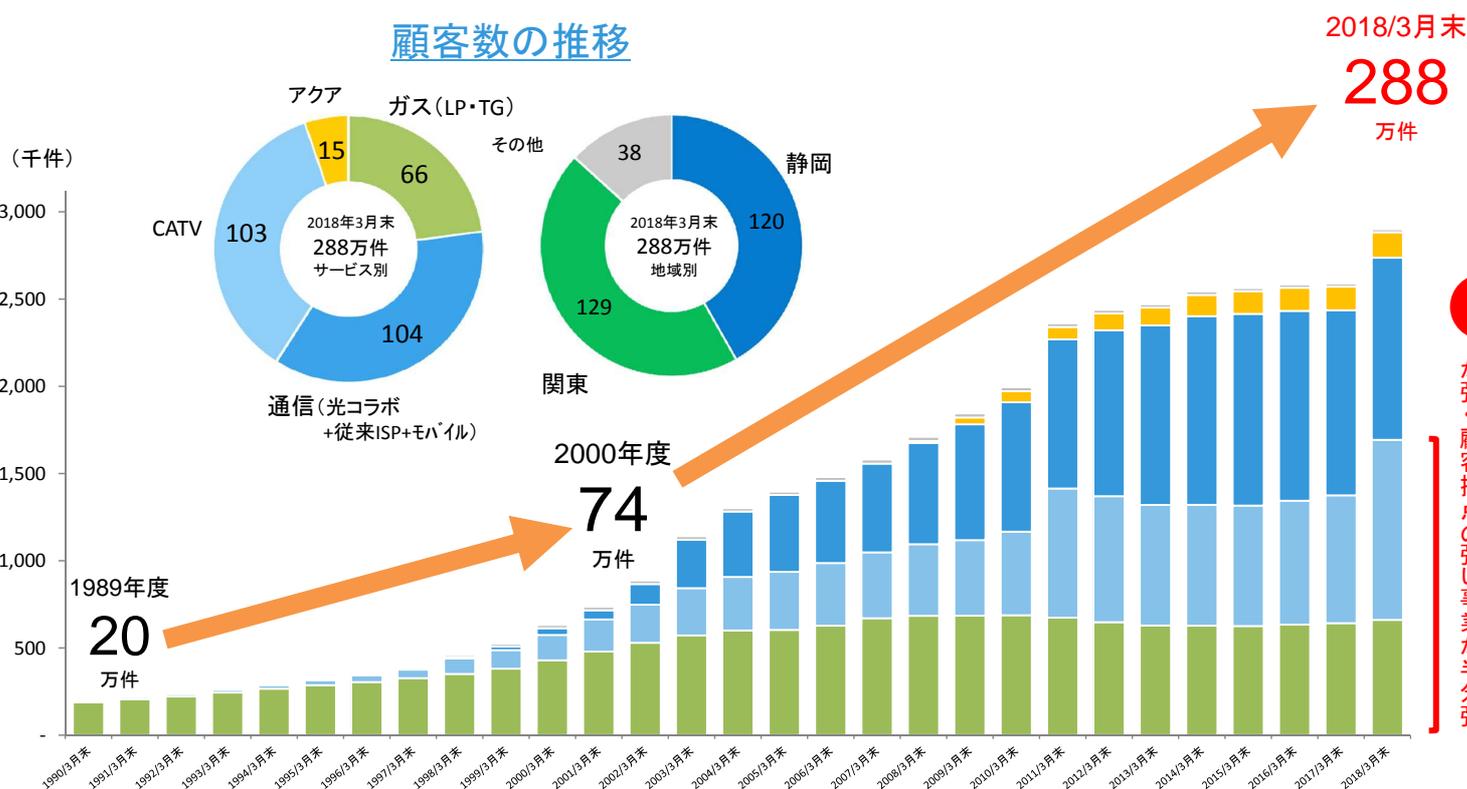


5

課金積み上げ型の安定収益モデル

- 全国に288万件の顧客、静岡県内の顧客シェアは圧倒的(3世帯に2世帯が顧客)
- 半分強を占めるガス・CATV事業の顧客とは強い繋がりがあり安定収益の基盤

顧客数の推移



ガス事業・CATV事業は地域密着度が強く顧客接点の強い事業が半分強

6

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)

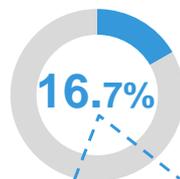
93万世帯

(静岡県世帯数)

146万世帯*

うち2契約以上の顧客が
16.7%(全社では8%)

静岡県



関東一円

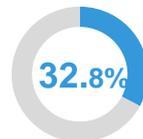


中でも都市ガス、CATV顧客はグループ他サービスの複合化率が高くクロスセルが有効なターゲット

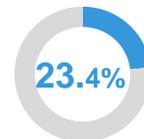
都市ガス



CATV



LPガス



(2018年3月末時点)

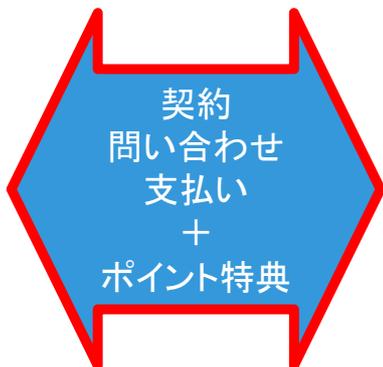
※静岡県世帯数: 静岡県による「静岡市区町村別推計人口」2018年4月1日現在
当社グループ契約世帯数は2018年3月末時点

グループのビジョン「TLC」

- TLC(トータル・ライフ・コンシェルジュ)がグループのサービス提供の基本コンセプト
- 多彩な生活関連サービスをワンストップ・ワンコントラクト・ワンコールセンターで提供

お客様

ワンコントラクト



ワンコールセンター

TLC(トータル・ライフ・コンシェルジュ)は、
多彩な生活関連サービスをワンストップで提供



TLC会員制度

- 複数取引(クロスセル)施策を更に推進するために2012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。
- 新たなクロスセル施策として、TLCカサトクプラスの運用を2017年5月より開始

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	インテリジェ ント ホーム	アクア	セキュリティ	住宅 リフォーム
基本ポイント	◎	◎	—	◎	◎	◎	◎	◎	◎	—
	※対象8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 (都市ガスは、都市ガスと他指定サービスを含め2契約以上が必要)									
ボーナスポイント	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	—
	※対象9サービスの契約数に応じてTLCポイントを進呈 2契約の場合→ 50ポイント ・4契約の場合→ 300ポイント 3契約の場合→ 150ポイント ・5契約の場合→ 500ポイント									
カサトクポイント ※2017年5月開始	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	※新たにグループの対象サービスを複数契約するとTLCポイントを進呈 新規1契約につき、毎月200ポイント									

TLC会員数は70万件を突破！ (2018年6月末時点)

9

クロスセルにより解約率が半減

- 単品取引顧客の解約率11.0%/年に対し複数取引顧客は5.8%と半減(△50%)
- TLC会員の中止率は8.3%、非会員(11.0%)の約3割減となっており、TLC会員化により、解約の抑制が図れている。

複数取引顧客の解約率(2017年度実績)

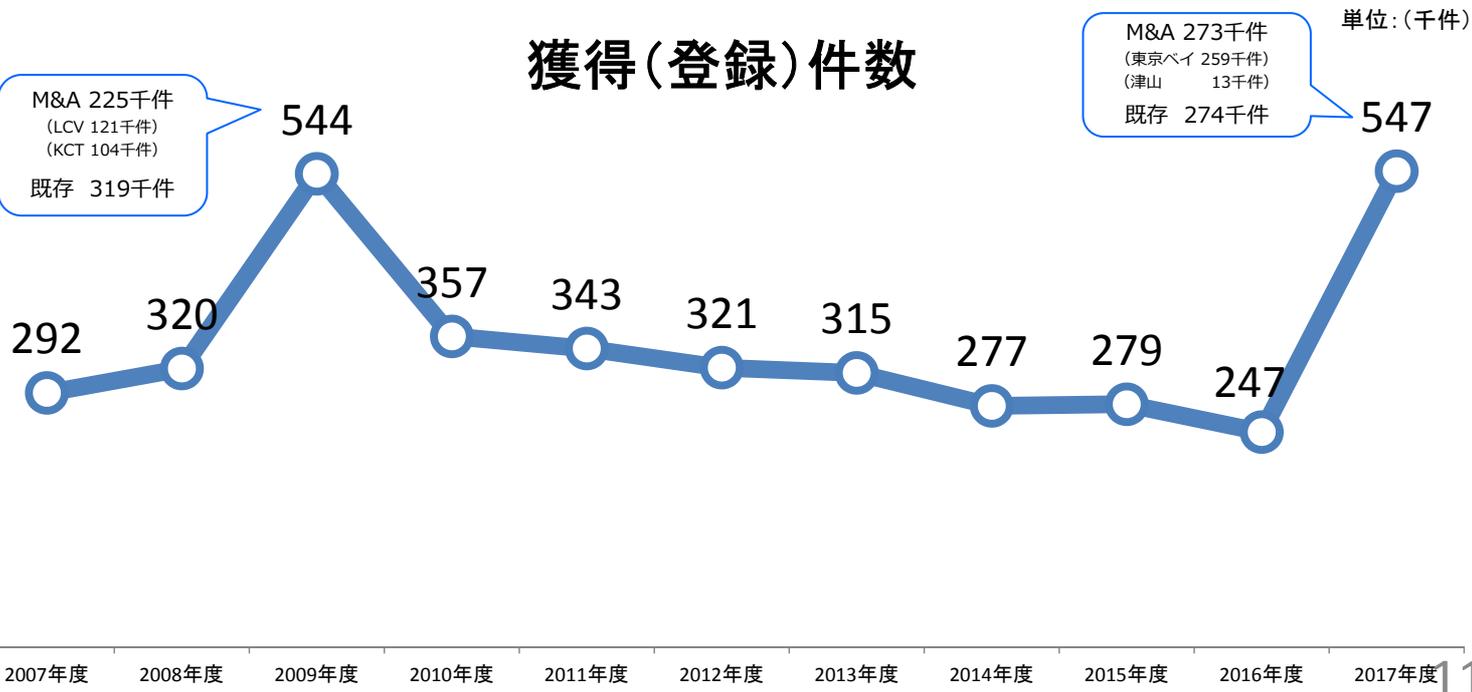
	会員	非会員	計
複数取引顧客(a)	5.3%	7.0%	5.8%
単品取引顧客(b)	9.9%	11.3%	11.0%
計	8.3%	11.0%	10.3%
(b/a)	<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block;">解約率は約3割減</div>		<div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">△50%</div>

10

年間30万件顧客を獲得する直販営業力

- LPガス事業は、既存のエリアおよび新エリアを巡回する営業。
- CATV事業、都市ガス事業はサービス提供エリアを巡回する営業。
- 情報通信事業は主に大手家電量販店量販店内の自社ブースでの営業。
- アクア事業はイオン等、大型商業施設内の自社ブースでの営業。

獲得(登録)件数



エリアと顧客に根付く営業・サービス体制

- 総勢1,600名の担当者がフェイスツーフェイスでお客様を訪問し提案するスタイル
- コールセンターが解約防止を担う一方、契約獲得サポート業務も積極展開

※2018年3月末現在

営業拠点数は **129** 拠点※

※ 国外拠点の3カ所(中国:上海、台湾:台北、ミャンマー:ヤンゴン)を含む



合計 **4,000** 万回の
顧客接点

- 本社
- 支店営業所
- コールセンター

総勢 **1,600** 名の
地域担当者

コールセンターは全国に9拠点
オペレーターは約 **400** 名

競争力ある光幹線ネットワークを自社所有

- 総延長6,000kmに及ぶ光ファイバーネットワークは自前で構築
- 通信需要が最も高い関東圏から東京・名古屋・大阪を經由し岡山に至るエリアに敷設

グループの情報通信事業やCATV事業のバックボーン
 となっている光幹線の
敷設総距離は 約 6,000km

※2018年3月末現在

(敷設総距離の内訳)

情報通信事業 2,608 km

CATV 事業 3,527 km

※幹線・支線含む(引き込み線は除く)



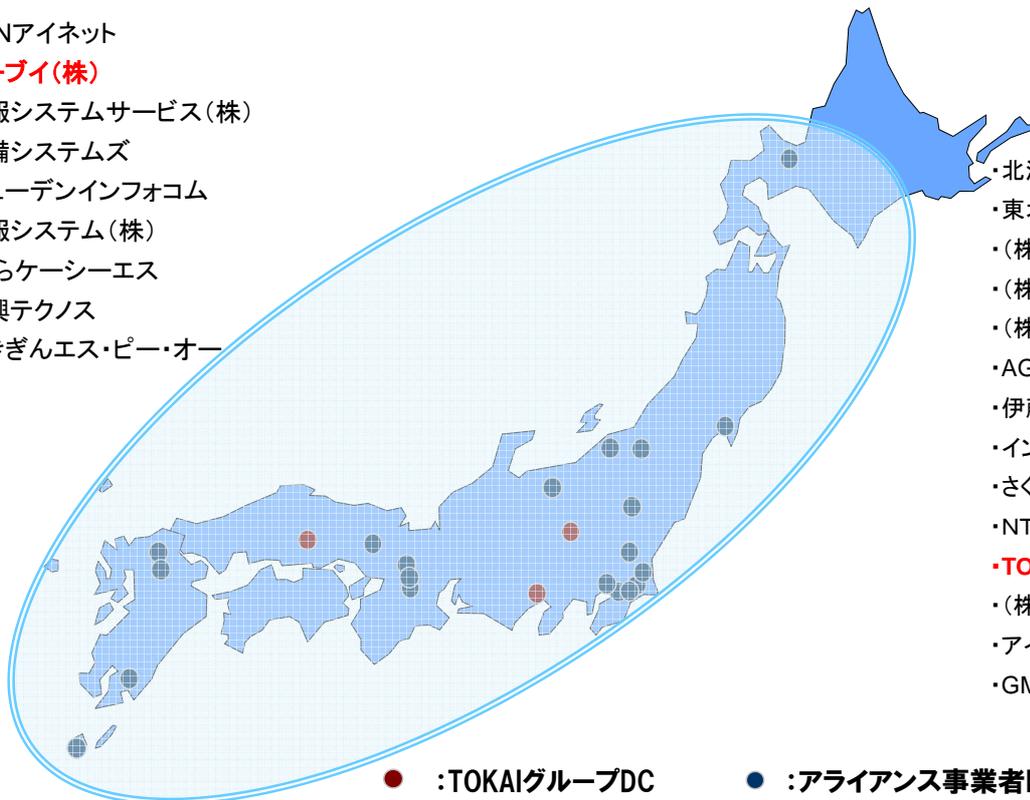
データセンターアライアンス

- 全国のデータセンター事業者とのアライアンスで広範囲なBCP・DRサービスを実現
- データセンタークロスアライアンス加盟企業数23社

※加盟企業数は2018年3月末現在

- ・(株)BSNアイネット
- ・**エルシーブイ(株)**
- ・北電情報システムサービス(株)
- ・(株)両備システムズ
- ・(株)キューデンインフォコム
- ・西鉄情報システム(株)
- ・(株)さくらケーシーエス
- ・(株)明興テクノス
- ・(株)おきぎんエス・ピー・オー

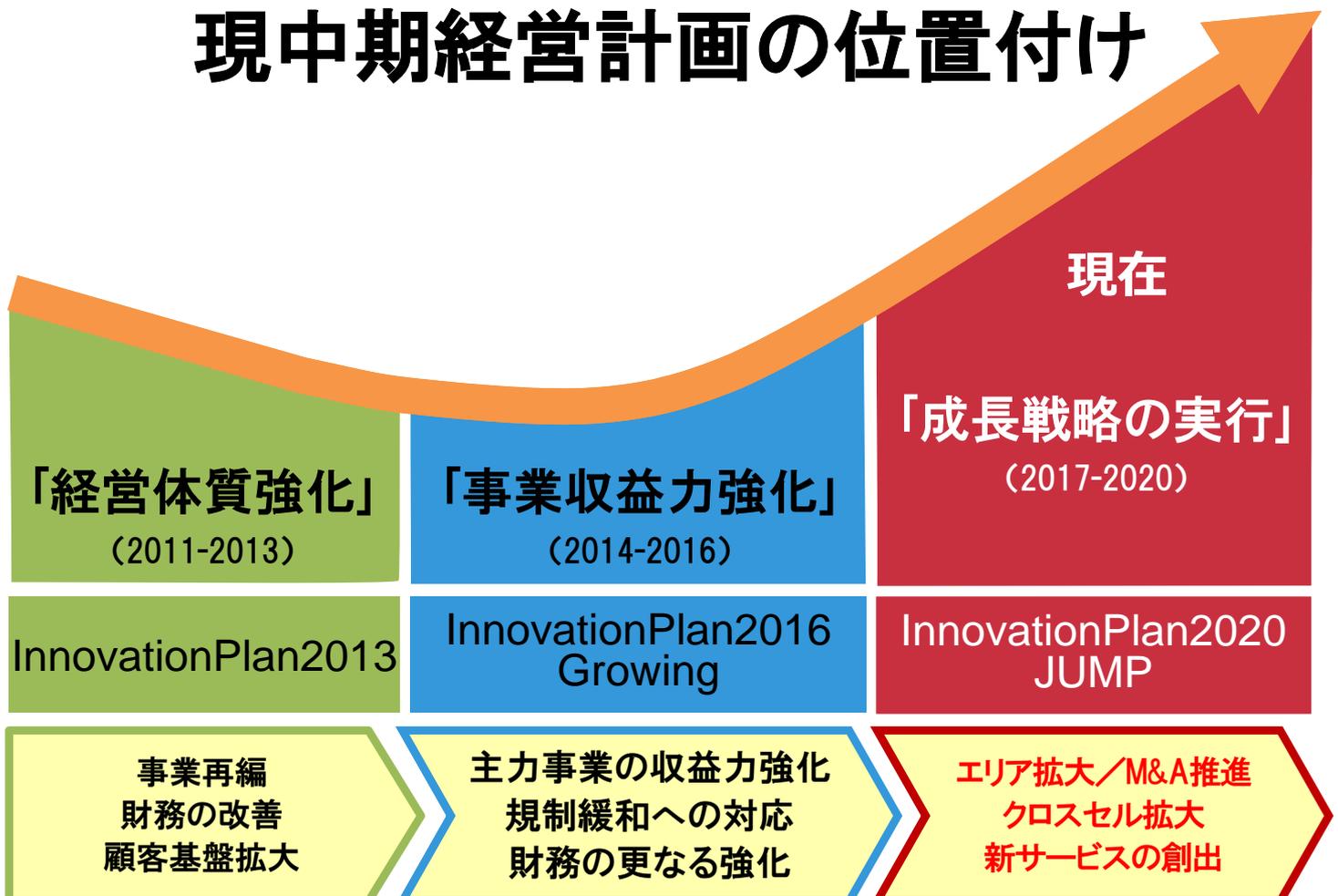
- ・北海道総合通信網(株)
- ・東北インテリジェント通信(株)
- ・(株)ラック
- ・(株)データドック
- ・(株)両毛インターネットデータセンター
- ・AGS(株)
- ・伊藤忠テクノソリューションズ(株)
- ・インフォコム(株)
- ・さくら情報システム(株)
- ・NTTテクノクロス(株)
- ・**TOKAIコミュニケーションズ**
- ・(株)オーjis総研
- ・アイテック阪急阪神(株)
- ・GMOクラウドWEST(株)



2. 中期経営計画 Innovation Plan 2020 “JUMP”

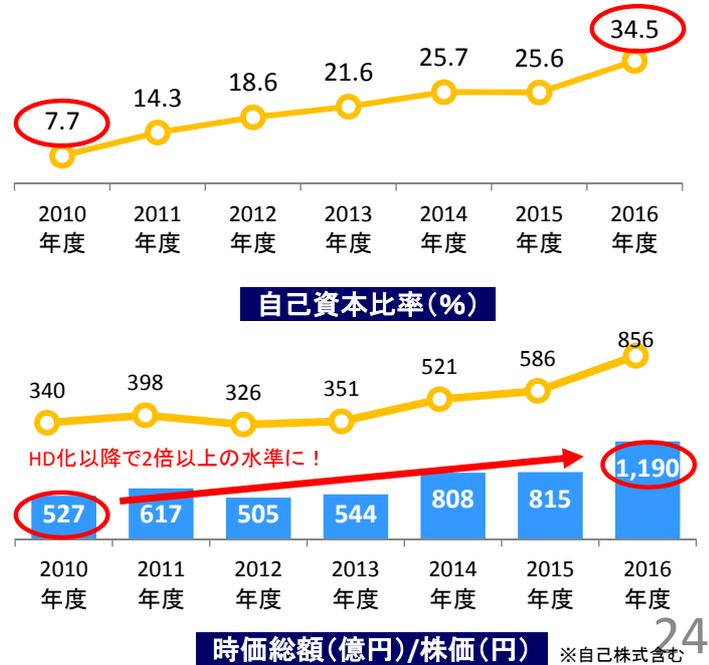


現中期経営計画の位置付け



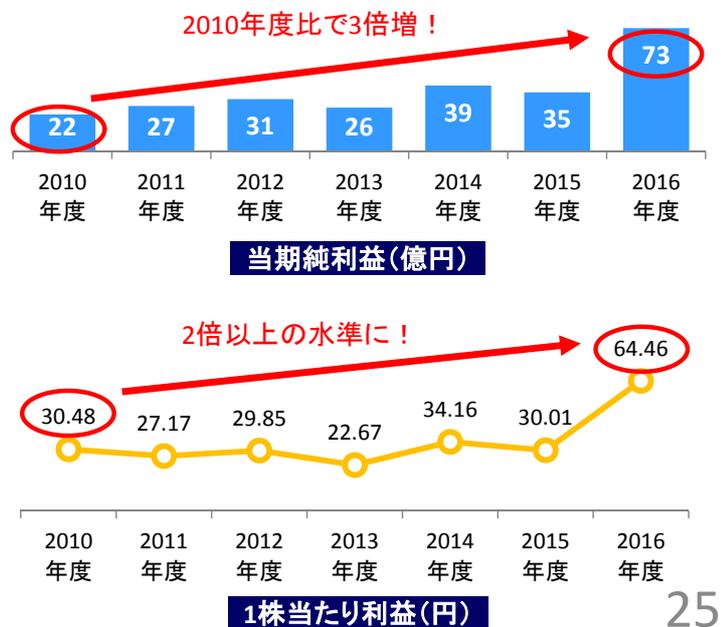
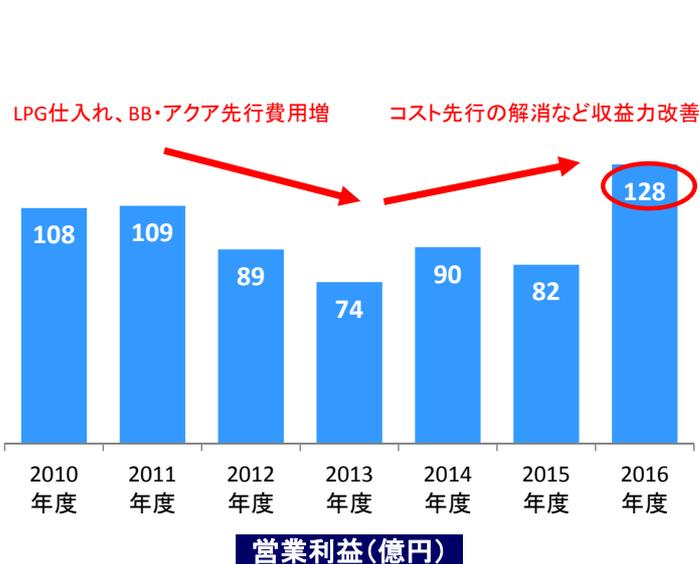
IP13およびIP16の成果(BS)

- ホールディングス化し「個社経営」から「グループ経営」への変革を遂行
- IP13での「財務改善」及びIP16“Growing”の「収益力強化」を通じ顕著な成果をあげた
- 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7.7%から34.5%に**大幅に改善**
- 時価総額は**2倍以上の水準に**(527億円⇒1,190億円)



IP13およびIP16の成果(PL)

- ホールディングス化し「個社経営」から「グループ経営」への変革を遂行
- IP13での「財務改善」及びIP16“Growing”の「収益力強化」を通じ顕著な成果をあげた
- 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)
- 1株当たり利益は**2倍以上の水準に**(30.48円⇒64.46円)



4年間にFY2016比2倍とする中計

- ▶ 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2.6倍、自己資本比率31.6%、ROE13.0%を計画する。

(単位:億円)	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
	実績	実績 (計画)	計画	計画	計画
売上高	1,786	1,861 (1,894)	2,020	2,244	(1.9倍) 3,393
営業利益	128	110 (114)	140	162	(1.8倍) 225
当期純利益	73	66 (64)	79	87	(1.6倍) 115
総資産	1,611	1,664 (1,698)	1,738	1,912	(1.8倍) 2,834
有利子負債/EBITDA倍率	1.9倍	1.9倍 (2.0倍)	1.7倍	1.8倍	2.6倍
自己資本比率	34.5%	36.3% (33.9%)	35.6%	34.9%	31.6%
ROE	15.2%	11.4% (11.1%)	12.8%	13.0%	13.0%
顧客件数(万件)	256	288 (288)	299	372	(1.7倍) 432以上

※()はFY2016比較

26

IP20 “JUMP” 4つのキーメッセージ

- ▶ 2017年度からの4年間に於いて、以下の4つのキーメッセージに沿って、成長を加速させる戦略を遂行していく。

1. 守りから攻めの経営に

2. M&Aの推進

3. 利益成長、ROE重視

4. 株主重視の姿勢は変わらない

27

M&Aに1,000億円の投資枠を確保

- ▶ 外部成長の取込みのためM&A・アライアンス投資に1,000億円を活用する。
- ▶ 資本効率を意識した投資規律として、ROI(営業利益ベース)で8%の水準をターゲットにする。

	M&A計画
投資額	1,000 億円
売上高	1,169 億円
のれん償却前営業利益	84 億円
ROI(営業利益ベース)	8.4 %
のれん償却	40 億円

※投資額は4年間の累計値、収支は2020年度に織込んだ数値

28

IP20“JUMP”におけるM&A戦略

- ▶ 2017年度からの4年間において、以下のM&A戦略を遂行していく。

4年間で1,000億円の投資枠の設定

中核事業の強化

LPガス事業、都市ガス事業、CATV事業、情報・通信事業分野の更なる拡大。
M&A・アライアンスにより顧客基盤を拡大。

新サービス分野の獲得

将来成長を担う新たなサービスを獲得。
買収だけでなく、資本提携による獲得も視野に。

29

都市ガス自由化を契機にM&Aを積極的に推進

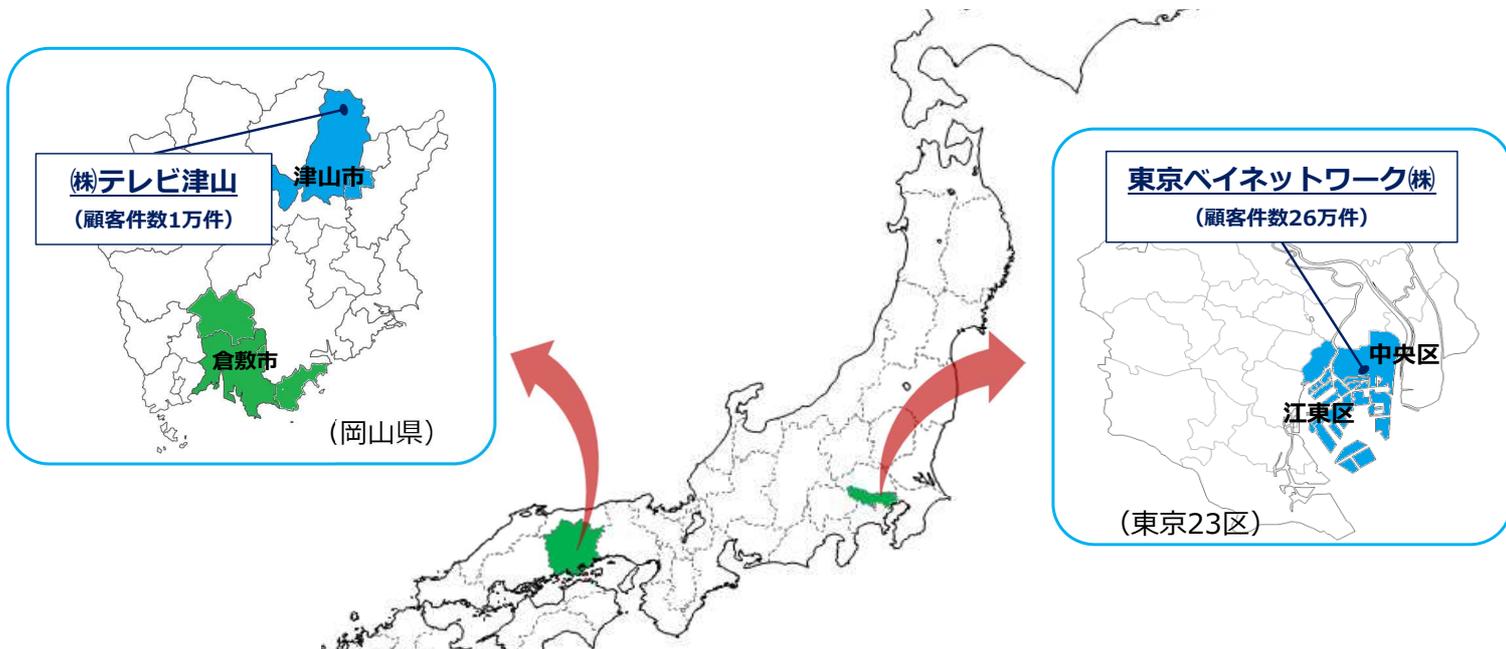
- 都市ガス自由化により、全国202社の事業者のうち、大手と自社を除いた197社がターゲット。
- 今期も既に下仁田町のガス事業譲受に関して契約成立、2019年4月より引継。
- 都市ガス事業の顧客接点力を活かし、TLCを推進。



30

引続き顧客基盤拡大に向けてM&Aを推進

- 2017年度において、東京ベイネットワーク株と株テレビ津山の2社を連結子会社化。
- 今後4Kなどの放送高度化、通信コンテンツ大容量化に対応できない事業者が増加する見込み。
- その中で我々のノウハウを活用でき、TLCを上げられる会社を選びすぐり攻めていく。

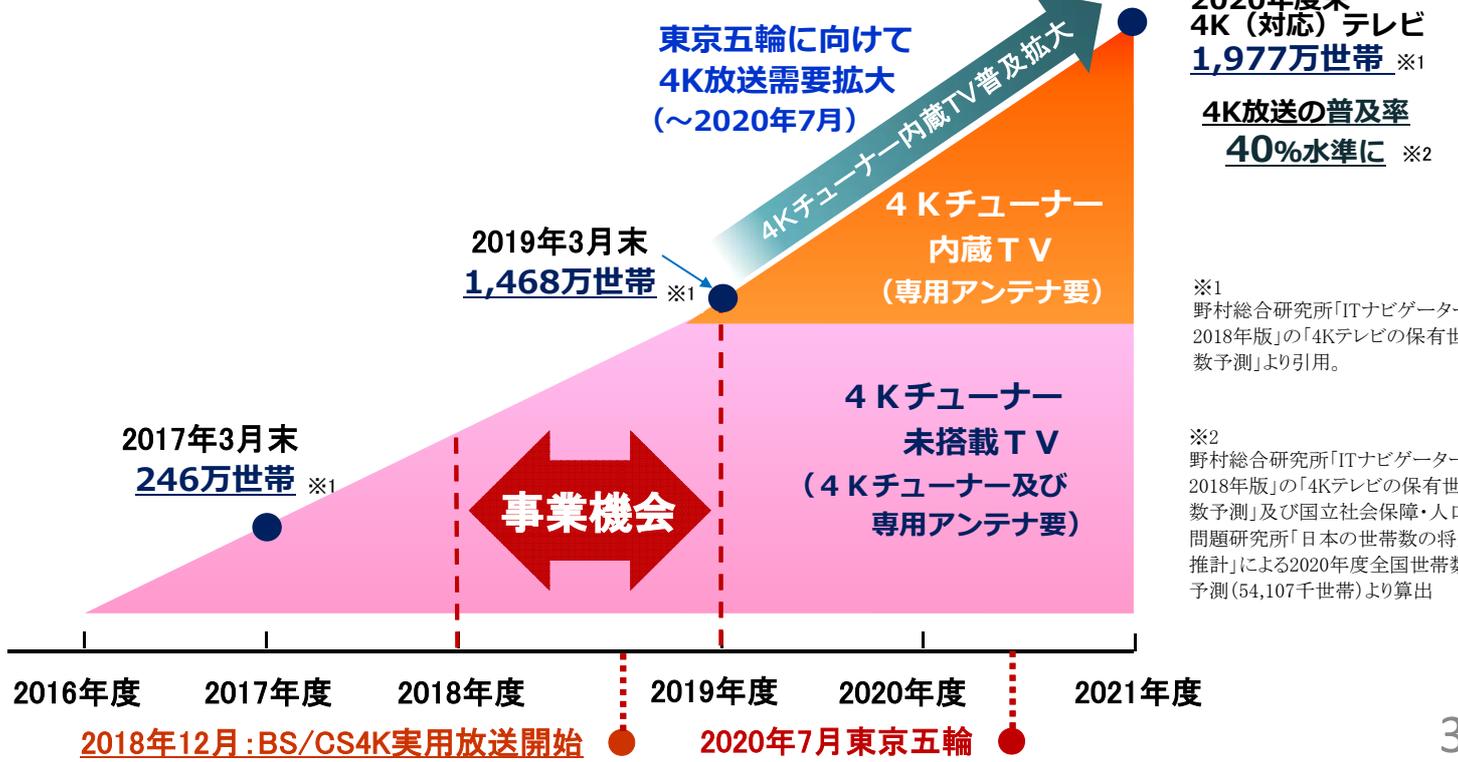


今後も対象会社を選びすぐり「攻め」

31

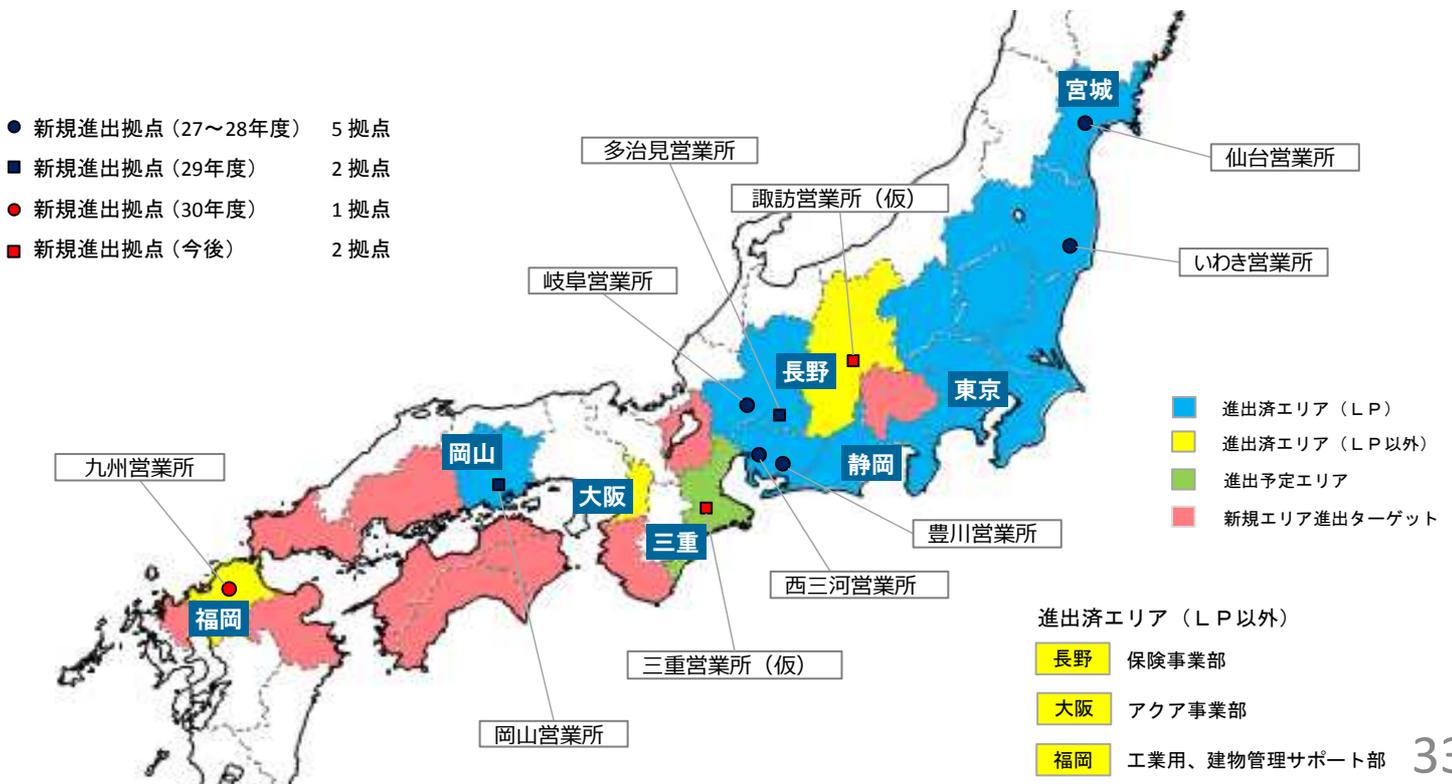
CATV事業 放送高度化(光化)

- 2020年東京五輪までに4K放送の普及率は40%水準に。
- CATVインフラでそのまま4K放送を提供するには光化(FTTH化)が必要だが、当社グループは2001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。



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。
- 営業エリアを順調に拡大し、M&Aを絡ませながら顧客件数のシェア拡大を図っていく。



3. 2017年度の業績 2018年度の業績予想



顧客件数が期首から31万件の大幅純増

- 顧客件数が期首から31万件の大幅純増を果たし、期末顧客件数は288万件まで拡大。
- 期初の計画を達成、今後の月次課金件数増加による収益増に繋がる成果をあげた。



※期末顧客件数の推移

2017年度の実績

- 顧客件数の増加による課金件数の増加により、前年比74億円の増収
- 利益面では期初に将来の成長を見据えた先行コスト投入による減益を想定、概ね想定線での着地。

	2017年度 実績	2016年度 実績	前年比	
			増減額	増減率(%)
売上高	1,861億円	1,786億円	+74億円	+4.2%
営業利益	110億円	128億円	△18億円	△14.0%
当期純利益	66億円	73億円	△7億円	△9.8%
顧客件数	288万件	256万件	+31万件	+12.2%
自己資本比率	36.3%	34.5%	+1.8%	-
有利子負債残高	510億円	541億円	△32億円	△5.9%

36

2018年度の業績予想

- 前期の拡大投資が奏功し、今期は過去最高益を更新する計画。
- IP20 “JUMP”の最終年度に向けた転換期となる年度、増益基調に反転させていく。

(単位：億円)	FY2016 実績	FY2017 実績	FY2018 予想
売上高	1,786	1,861	1,956
営業利益	128	110	140
当期純利益	73	66	79

37

4. 今後の成長戦略



水・電気の完全自給自足を実現するOTSハウス

- 2017年10月、水と電気を完全自給自足する住宅、OTS(On the Spot)ハウスが竣工
- グループのCATVやブロードバンド、アクア、セキュリティのほか、IoT技術を駆使したスマートロックや、様々な家電を屋外からコントロールする家電コントローラーなど、これからの暮らしに顧客が求める新しい価値・サービスが組み込まれている。
- グループ各社のサービスと合わせて「暮らし丸ごと」提案の強化を目指す。

水と電気を完全自給自足。
TOKAIグループのすべて
そしてこれからの集めた
「近未来の住まい」。

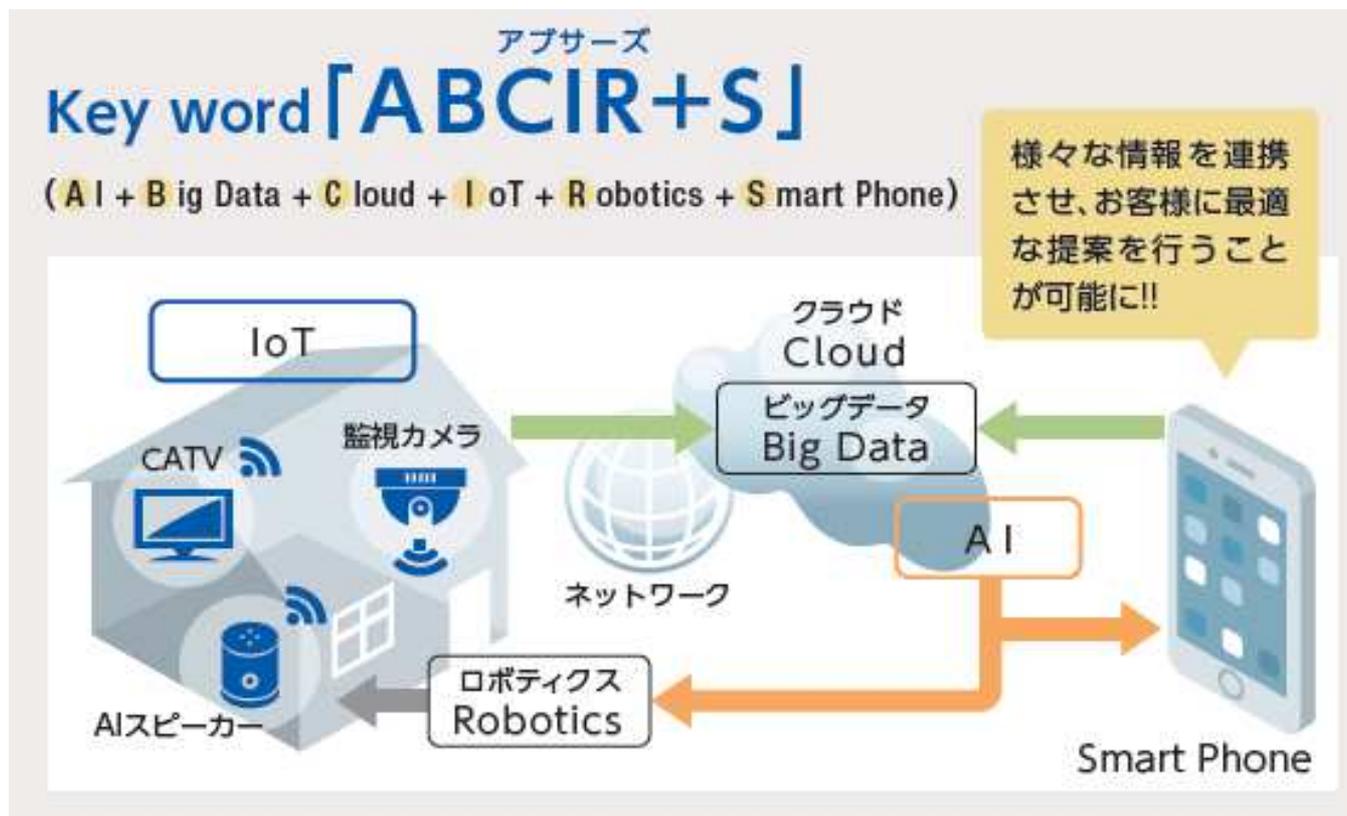
TOKAI Group presents
the New OTS House
Self-sufficient in water and electricity



powered by TOKAI GROUP

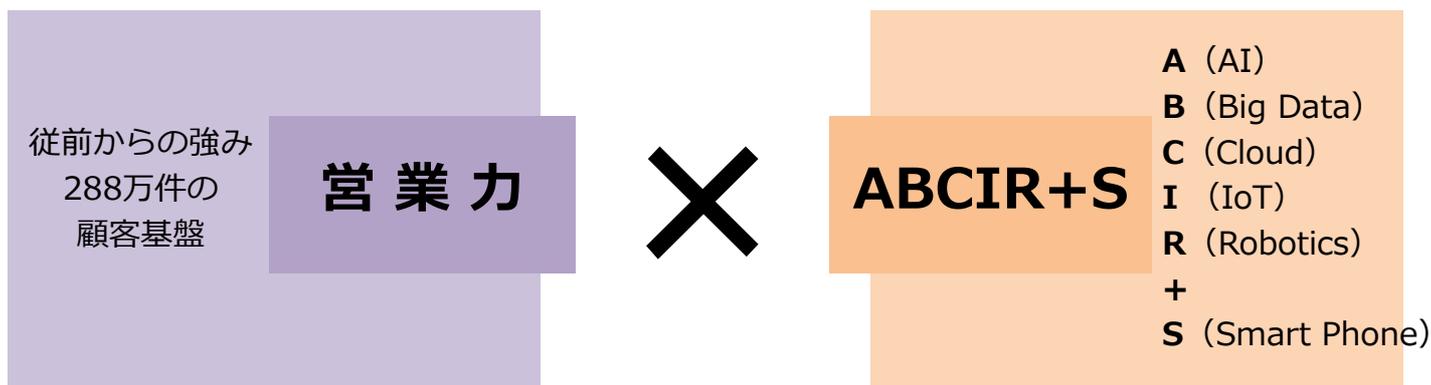
「ABCIR+S」の技術革新

➤ IoT、ビッグデータ、AIなどを活かした最適な提案を最適なタイミングで提示。



40

ディスラプティブ・イノベーション (Disruptive Innovation)



『ABCIR+S』を活用し、顧客との間で
『ディープリュー・コネクティッド』な関係を構築する。
(Deeply Connected)

41

「ABCIR+S」専任組織を立ち上げ

TOKAIホールディングスに「次世代経営戦略本部」を設置。

TOKAIホールディングス
次世代経営戦略本部

TOKAIグループ各社

グループ横断での
ABCIR+S活用モデル検討

- 新規事業検討
- 顧客接点の高度化
- 情報活用戦略検討

業務分野における効率化

事業分野での活用による
高度化検討

グループ横断での情報通信技術活用による変革・成長を目指す

42

みんな電力との資本業務提携

- 2018年8月、みんな電力が事業拡大を目的に実施する第三者割当増資を引き受けるとともに、両社の経営資源を活用した再生可能エネルギー事業分野参入に関する資本業務提携について合意
- 2019年4月に新会社を設立し、再エネ小売電気事業へ参入予定

みんな電力の会社概要

会社名	みんな電力株式会社
設立	2011年5月
資本金	1億4,620万円
本社	東京都世田谷区池尻2-4-5
事業内容	再エネ電力の販売等
特徴	<ul style="list-style-type: none">• 電力供給量に占める再エネ比率が業界トップレベル• ブロックチェーン技術を用いた電源由来証明の発行など新サービスを提供

みんな電力の技術・ノウハウを活用し、
再生可能エネルギー事業分野に本格参入

2018年11月 事業計画公表
2019年 4月 新会社設立

事業化の方向性

- ① 2019年固定価格買取制度満了を迎える太陽光発電の活用
- ② 再エネの地産地消モデル「民間主導の新しい日本版シュタットベルケモデル」の確立
- ③ 法人向けサービス「地域版RE100の全国展開」

43

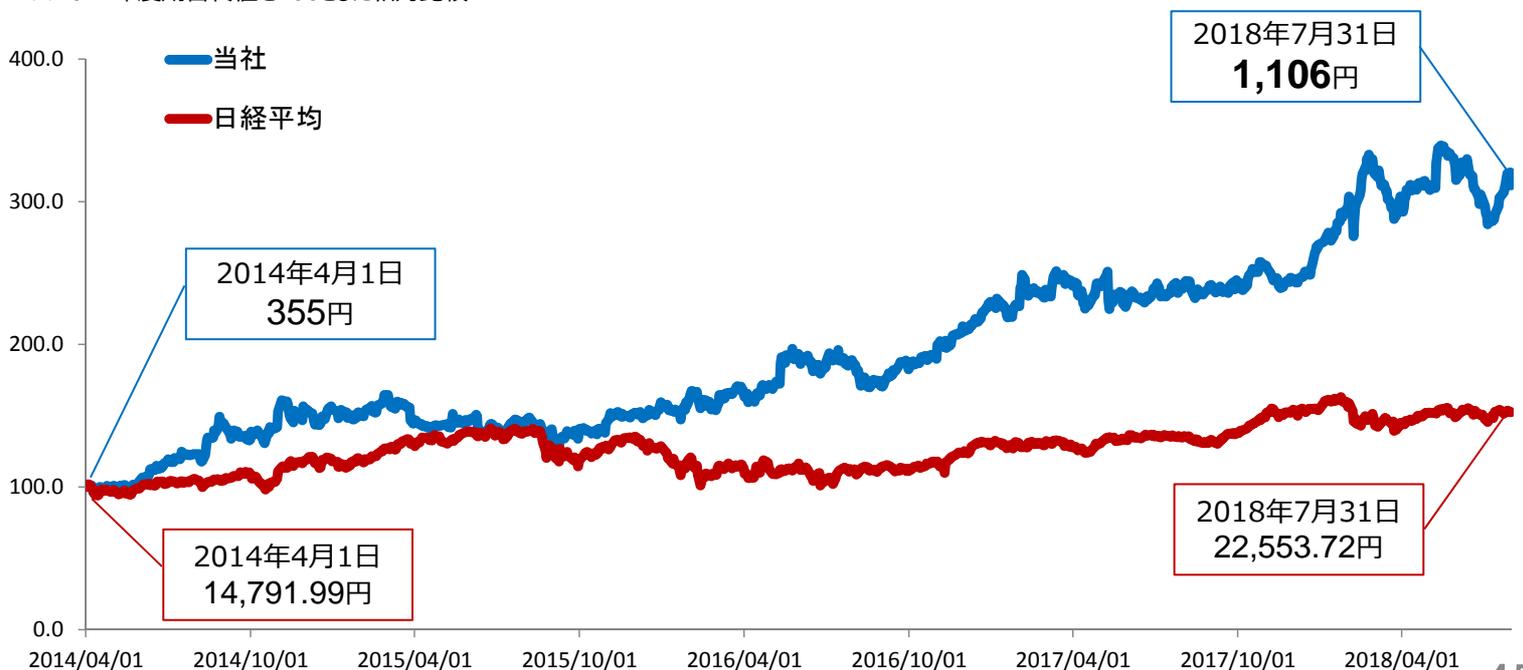
5. 株主還元



株価の推移(2014年度～2018年7月31日)

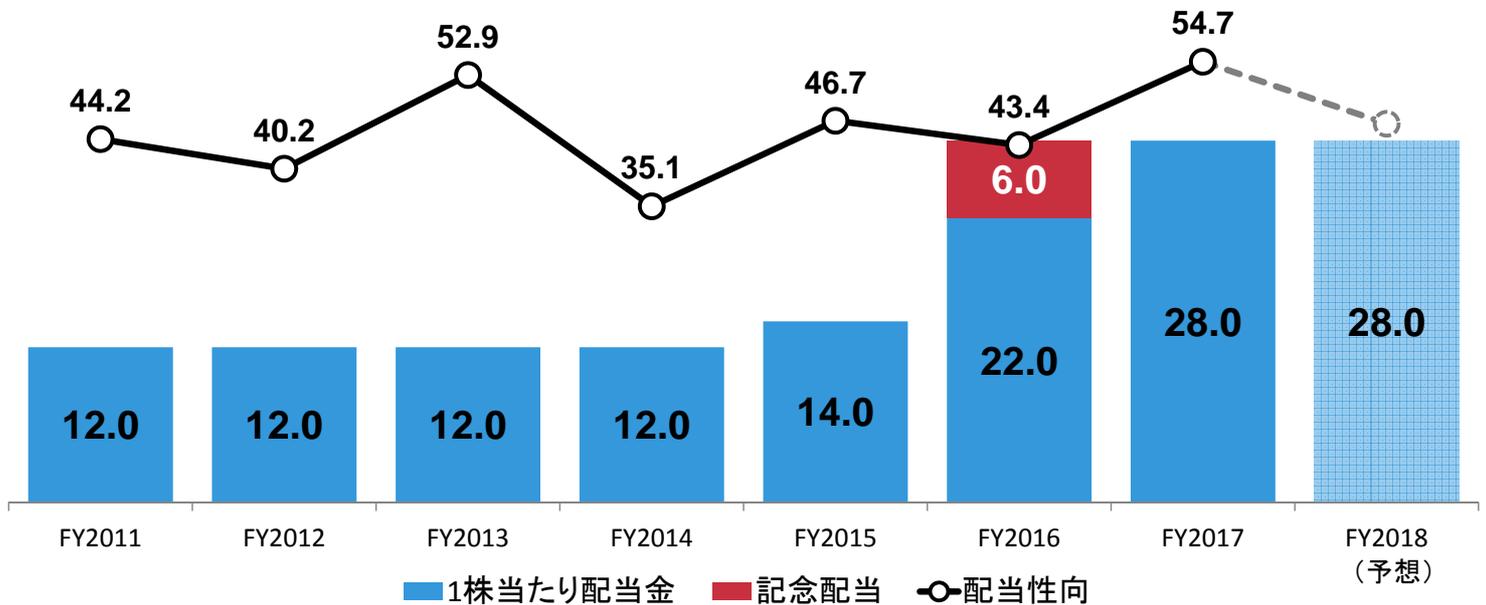
- 株価は、2014年度期首から3.1倍(355円→1,106円)に上昇
- 日経平均株価の上昇幅をアウトパフォーム

※2014年度期首終値を100とした相对比较



継続的かつ安定的な配当方針

- ◎ 2017年度は、2016年の28円(6円記念配当含む)を維持、普通配当として1株当たり28円の配当を実施
- ◎ 2018年度も同様に1株当たり28円を計画。



46

株主優待 実施:年2回(9月末、3月末権利確定者)

➤ 婚礼10%割引券及びお食事20%割引券に加え、A~Dコースのうちいずれか1つを選択

対象株主様全員に

グランディエールブクトーカイ
婚礼10%割引券
(割引上限10万円)

AND

ヴォーシエル
お食事20%割引券
(12枚つづり)

+

A B C D のいずれか1つ			ご所有株式数		
			100~299株	300~4,999株	5,000株
A	アクア商品 500mlペットボトル or 12ℓボトル		12本	24本	48本
			1本	2本	3本
B	QUOカード		500円分	1,500円分	2,500円分
C	ヴォーシエル お食事券		1,000円分	3,000円分	5,000円分
D	TLCポイント		1,000ポイント (1,000円相当)	2,000ポイント (2,000円相当)	4,000ポイント (4,000円相当)

※詳細は当社ホームページ「株主還元(配当・優待)」をご覧ください。(<http://www.tokaiholdings.co.jp/ir/stock/benefit.html>)

47

情報誌掲載記事の紹介

➤ 株主優待や当社株式について、各種情報誌、メディアで紹介されている。

ダイヤモンド・ザイ 2018年9月号



ダイヤモンド・ザイ2018年
9月号 別冊表紙



9月権利確定 Select48

優待+配当利回りベスト15

Ranking ① 優待+配当利回り ベスト15 元が とりにやすい!

銘柄名(コード・市場・単元)	編集部注目ポイント	優待+配当利回り	最低購入額	権利確定	優待内容	ページ
15 TOKAIホールディングス (3167・東1・100株)	たっぷりもらえるミネラルウォーターは災害時の備蓄に使える人も。	6.68%	10万3300円	9月末 3月末	100株 アクア商品2050円相当、QUOカード500円、食卓券1000円、TLCポイント1000ポイントから選択、など	P.7



日経トレンドイ2018年9月号



日経おとなのOFF 2018年9月号



日経マネー 2018年3月号



会社四季報プロ500
2017年春号

※詳細は当社ホームページ「情報誌 掲載記事の紹介」をご覧ください。
(<http://www.tokaiholdings.co.jp/ir/stock/media.html#anchor10>)

(補足資料)



健康経営への取り組み

- 従業員の健康が当社グループ及び社会にとって大事な財産であると捉え、従業員の健康増進活動を積極的に支援

健康増進への主な取り組み

- ① 運動へのアプローチ（ウォーキングラリー）
- ② 食事へのアプローチ（食事による健康づくりサポート）
- ③ 睡眠へのアプローチ（睡眠衛生教育の実施）
- ④ 禁煙への取り組み
- ⑤ 健康座学（生活習慣に関する健康セミナー）
- ⑥ メンタルヘルスケアの推進
- ⑦ がん対策支援
- ⑧ 社内広報誌への健康情報の掲載

健康経営をより積極的に推進していくために、「**TOKAIグループ健康経営大綱**」を制定

TOKAI グループ 健康経営大綱

1. TOKAI-WAYを実践できる心身共に健康な従業員を育成します。
2. 「健康経営」を企画・運営するため、「グループ健康経営」、「グループ安全衛生」、「グループ働き方改革」を推進する委員会を各々組織します。
3. 従業員の健康増進を積極的に支援することにより、従業員が健康で生き生きと輝いて仕事ができる職場環境を目指します。
4. 「安全と健康は経営の基盤である」という認識のもと、安全衛生関係法令及び社内基準を遵守し、安心・安全で快適な職場づくりを推進します。
5. 従業員の働きやすさを支援し、仕事上の責任を果たすとともに家庭や地域生活などにおいて調和のとれたワークライフバランスを実現します。
6. 従業員は自らの健康を管理・保持する責任を持ちます。
7. 健康経営の実行に当たっては、適切な経営資源を投入し、効果的な改善を継続的に実施します。

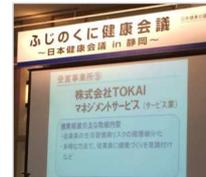
◎健康経営の取り組みによる外部評価



経済産業省と日本健康会議が
共同で実施する
健康経営優良法人2018



日本政策投資銀行が実施する
DBJ健康経営格付
静岡県初の最高ランク取得



静岡県より
**健康づくり活動に関する知事褒賞
受章**

50

ご清聴ありがとうございました

本資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

本資料に関するお問い合わせは下記までお願い致します。

株式会社TOKAIホールディングス IR室
〒105-0022 東京都港区海岸1-9-1 浜離宮インターシティ11F
TEL: (03) 5404-2891
FAX: (03) 5404-2786
<http://tokaiholdings.co.jp>
e-mail: hd-info@tokaigroup.co.jp

うれしいをつなぐ。ひろげる。

