



新中期経営計画2025



2023年5月9日(火)

株式会社TOKAIホールディングス(証券コード:3167)

代表取締役社長 小栗 勝男

Agenda

はじめに

1. 市場環境の将来トレンドの見立て
2. 2030に目指す姿
3. 3年間の取組み(キーマッセージ)
4. 基軸となる戦略① 事業収益力の成長
5. 基軸となる戦略② 持続的成長基盤の強化
6. 基軸となる戦略③ 人財・組織の活力最大化
7. グループ組織体制の最適化追求
8. 中期経営計画のKPI
9. 経営資源配分方針と株主還元
- 10.コンプライアンス・ガバナンスの徹底

(お問い合わせ先)
㈱TOKAIホールディングス経営管理本部経営管理部
e-mail:hd-info@tokaigroup.co.jp
TEL:(054)275-0007

当社は、エネルギー、情報通信、CATV、建築設備不動産、アクアなど、お客様の生活に密着した総合生活インフラサービスを展開してまいりました。

これまで、TOKAIホールディングスを中心となってグループの成長を牽引するとともに、当社グループ内に“お客様の生活を支える”という意識を浸透してきました。

今後は、これまで以上に、生活しているお客様に向き合い応えるため、事業を主体に、事業それぞれの取り組みを促進することを通じて、成長を図っていきたいと考えております。

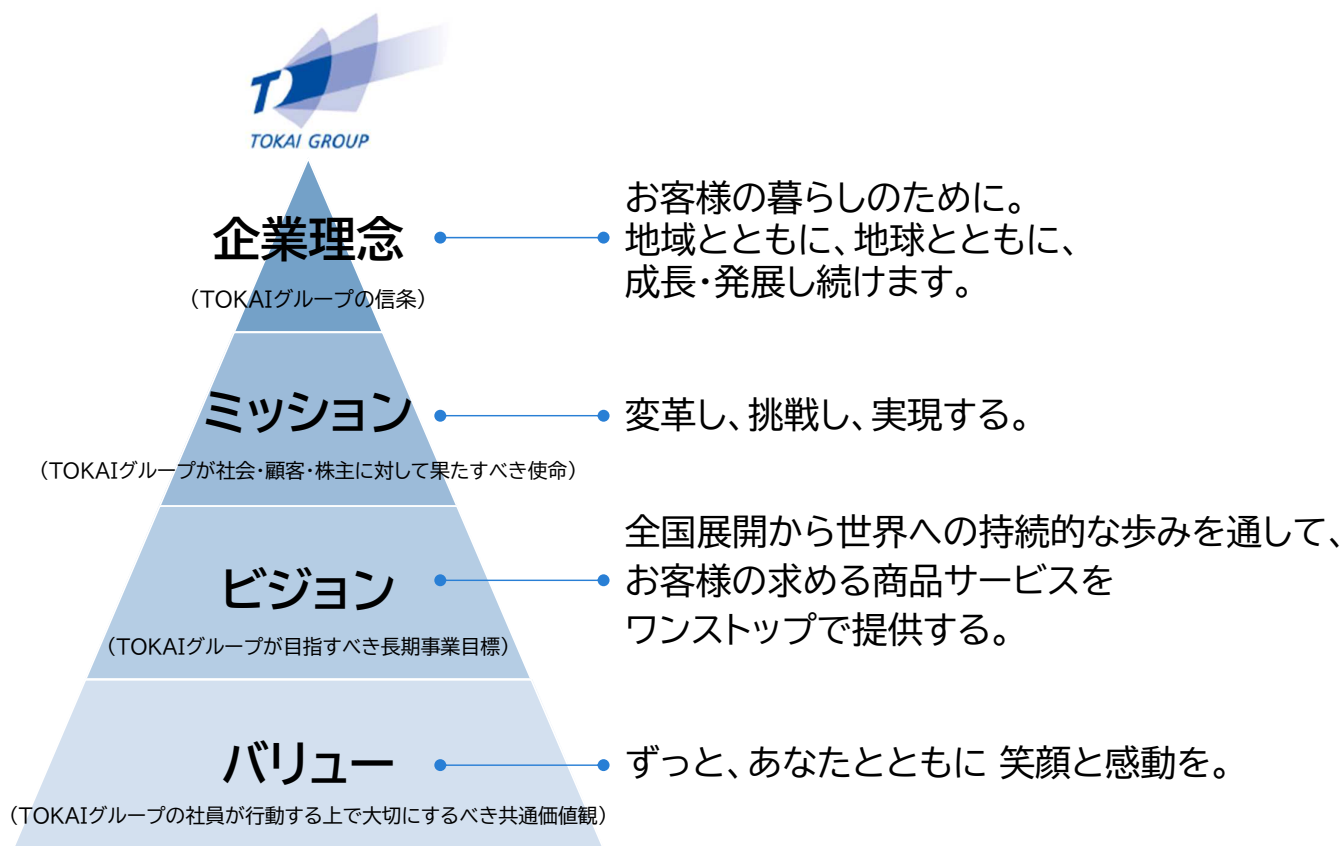
また、有機的に相互に協力し合うネットワーク型の体制へシフトし、規律を重視しながら、従業員が活力に溢れ、生き活きと仕事に取り組むためのグループ組織づくりに尽力してまいります。



TOKAIホールディングス代表取締役社長(CEO)
小栗 勝男 (おぐり かつお)

1982年に株式会社TOKAI入社。2008年に同社執行役員、2011年に同社常務取締役就任。
当社取締役を経て、2022年9月より、現職に就任。

■ お客様の暮らしのために総合生活サービスを提供するのが、TOKAIグループ



2022年度の総括①

- 売上高は6期連続の増収。顧客件数は2021年度末から10万件超増加させ330万件
- ベトナムの持分法投資損失等を除けば、資本効率は株式市場の期待に応える水準を維持

	2021年度 実績	2022年度 実績	前期比 増減額
売上高	2,107億円	2,302億円	+195億円
営業利益	158億円	149億円	△9億円
経常利益	159億円	133億円	△26億円
当期 純利益	90億円	65億円	△25億円
営業CF	208億円	212億円	+4億円
顧客件数	319万件	330万件	+11万件
配当性向	46.7%	64.8%	+18.1%
ROE	11.8%	8.2%	△3.6%
ROIC	9.2%	8.3%	△0.9%
1株当たり 純利益	68.5円	49.4円	△19.1

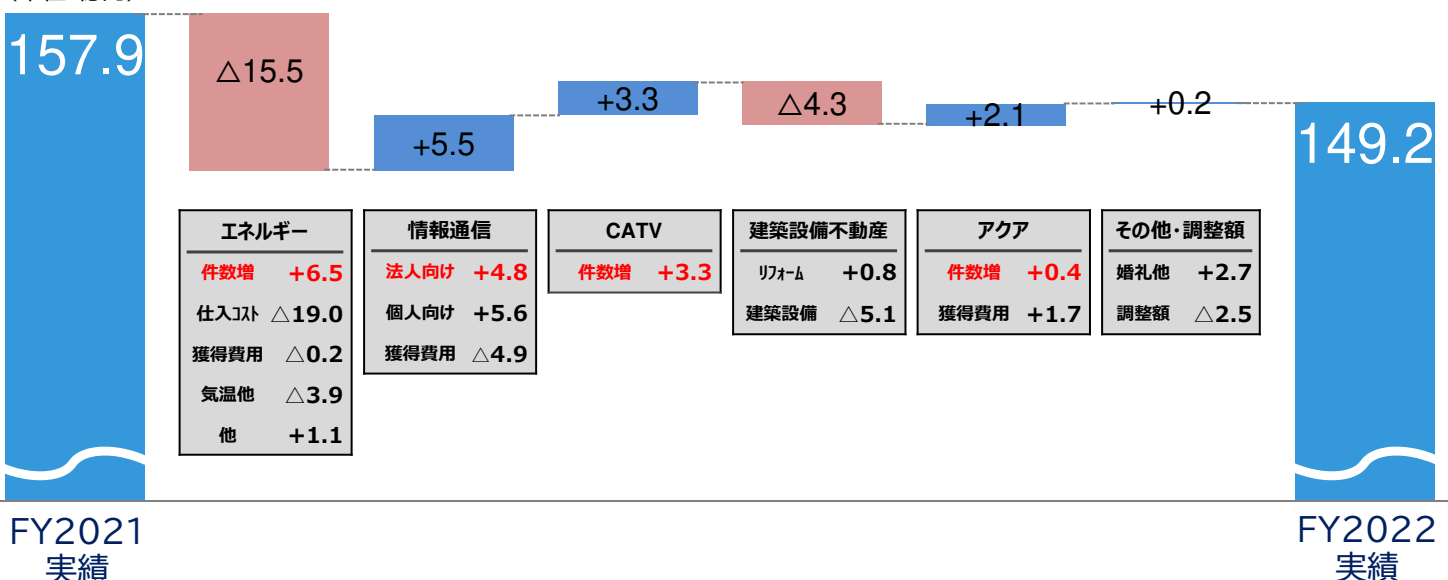
今後の
中長期的な成長
のためには
環境変化に耐えうる
収益体質強化が重要

4

2022年度の総括②

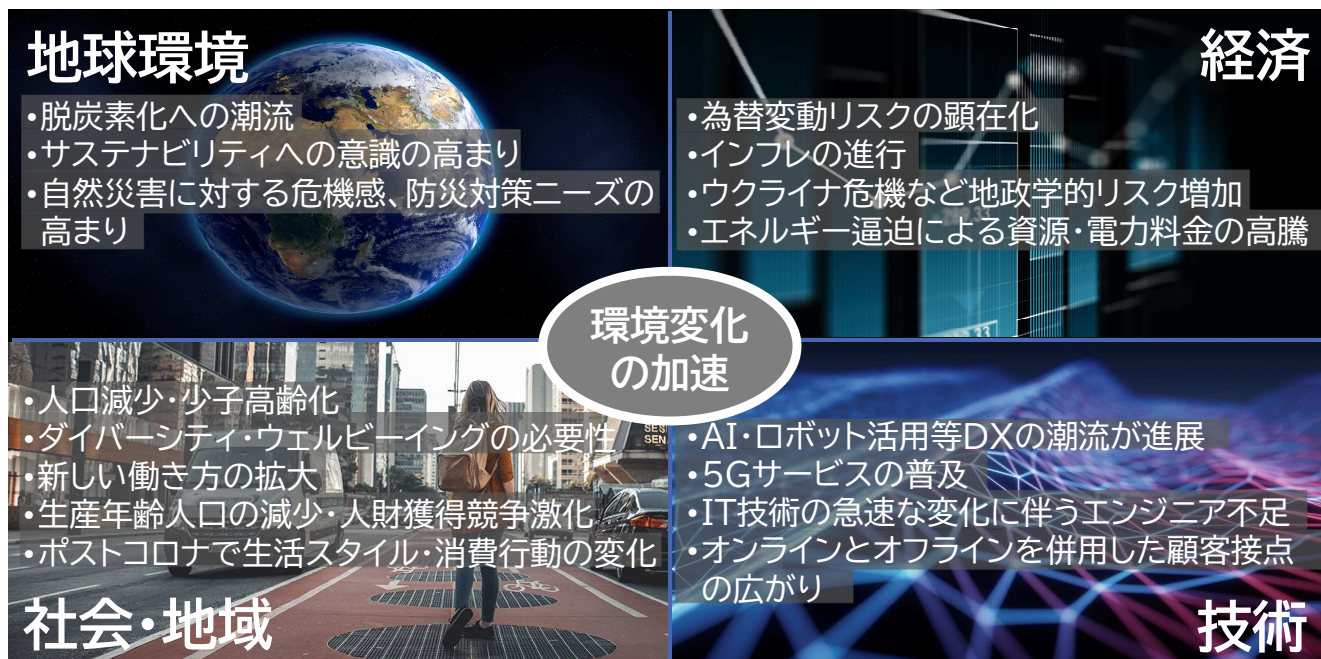
- エネルギー、CATV、アクアが顧客件数増加による増益を計上、法人向け情報通信も好調
- エネルギー減益の主要因はガス仕入コスト高騰の影響(一部は価格転嫁対応、競争力を優先)
- 個人向け情報通信は顧客獲得数が前期を大きく上回る一方、獲得費用が増加

通期 営業利益 セグメント別前期比較

 営業利益
(単位: 億円)


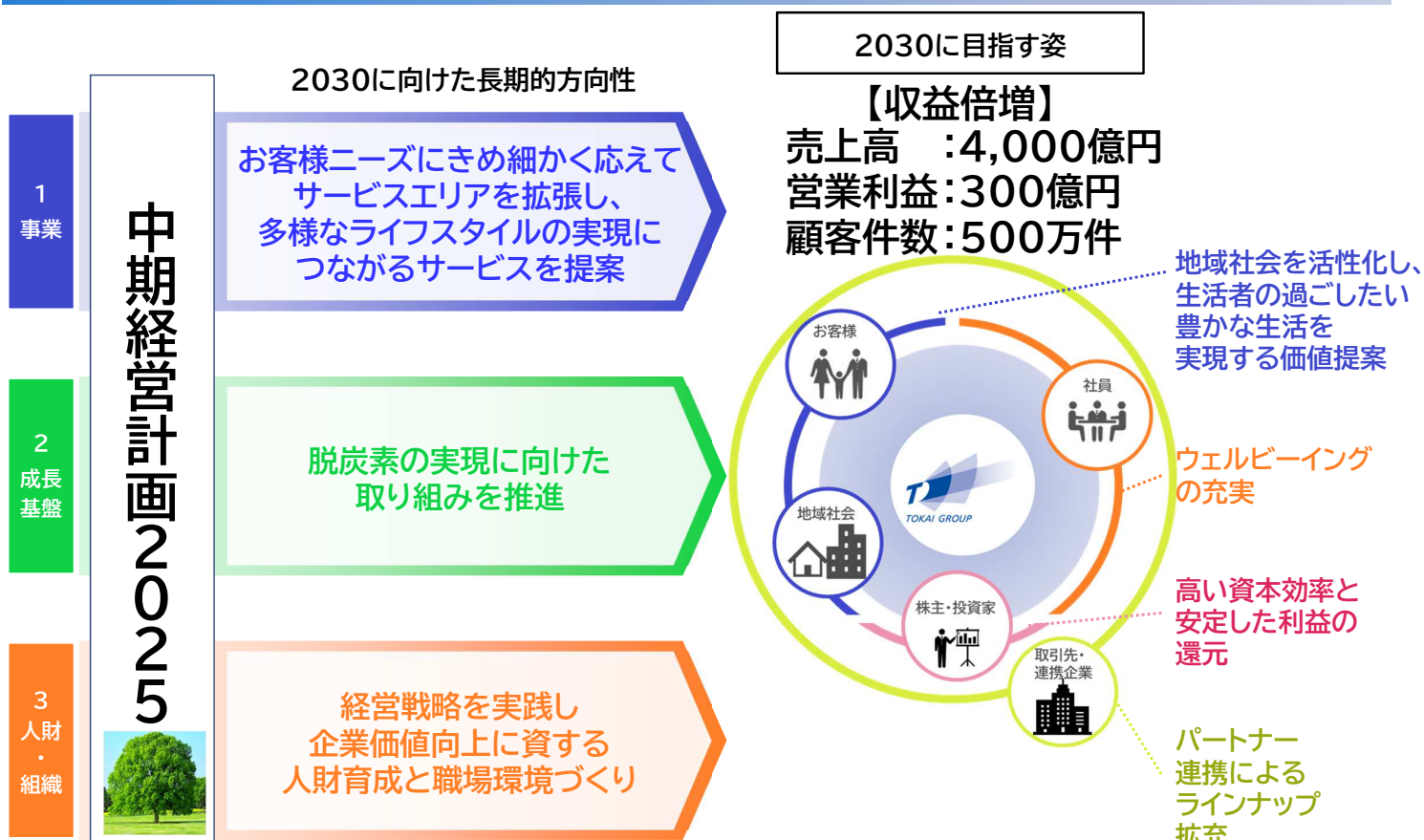
※営業利益の増減数値は間接費用配賦前ベース

5



市場環境の**不確実性の高まり**や、お客様の**価値観の変化が加速**
 社会の**持続的な成長**に向けた**中長期課題への対応ニーズ**が顕在化

2. 2030に目指す姿



①事業収益力の成長

①-1
収益基盤の拡大
(エリア/顧客件数)

①-2
新サービスの展開
(社会課題解決型)

果実
としての
成長

②持続的成長基盤の強化

成長の
基幹

③人財・組織の活力最大化

～風通しが良く生き活きと活躍できる組織～

成長の
根源

8

4. 基軸となる戦略① 事業収益力の成長

①事業収益力の成長 ①-1 収益基盤の拡大

営業力を強みに、採算性を見極め、着実に顧客基盤を拡大

①-1 収益基盤の拡大 (エリア/顧客件数)

～新規エリア展開と既存エリア密度向上～

経営資源を再点検し、コア事業に集中する
～資本効率の観点から事業ポートフォリオの最適化～

9

①事業収益力の成長 ①-2 新サービスの展開

お客様に近い事業会社の現場力を活かし、
ライフスタイル・価値観の多様化に応える新サービス展開

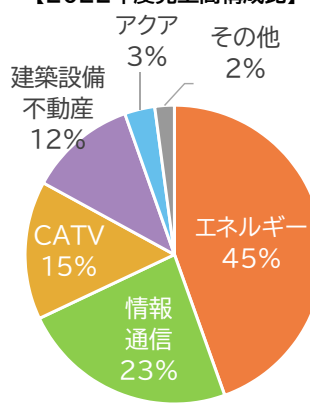
①-2 新サービスの展開 (社会課題解決型)

～新サービスの収益化・事業拡大～



10

①事業収益力の成長 セグメント別の取組み

【2022年度売上高構成比】 	セグメント	①収益基盤の拡大(エリア/顧客件数)	②新サービスの展開
	エネルギー 売上 1025億円	- 既存エリア深耕(クロスセルによるARPU向上) - 西日本エリア・中京エリアの営業力拡大 - LPガス・都市ガスのM&A・アライアンス推進	- 地域を活性化する新サービス展開 - 社会課題解決型の新サービス展開(PPA「TOKAIゼロソーラー」拡販、その他防災サービス)
	情報通信 売上 539億円	国内におけるビジネスエリア拡大	クラウド事業の海外展開
	CATV 売上 345億円	直近M&A2社(仙台・沖縄)の成長加速	- ネットオプションサービスの拡充 - 地域事業を深掘りした新事業・新サービスの開発・提供
	建築設備不動産 売上 268億円	- 中京エリアの事業拡大 - 部門関係による複合受注(建築・設備工事・産業用)	- 工事種別のラインナップ拡張(建築・設備工事・電気工事・土木・修繕工事) - 水・エネルギー自給自足型住宅システム(GQシステム)販売 - 省エネへの取り組み(太陽光・EVコンセント)
	アクア 売上 75億円	静岡・関東・中京の販売強化(リターナブル・ワンウェイ)	「給水型浄水サーバー」の全国への販売

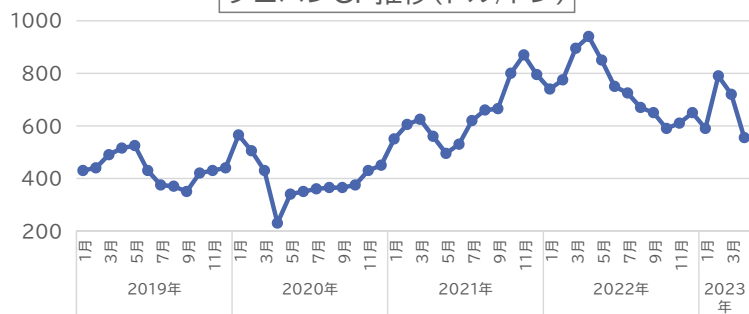
11

【セグメント別戦略】 エネルギー事業①

エネルギー事業を取り巻く環境

- ロシア・ウクライナ戦争によるガス仕入価格の不安定化・コスト増
- 「エネルギー価格高騰」による省エネ意識の高まり・人口減少を背景に家庭用需要減少
- 2050カーボンニュートラル推進

プロパンCP推移(ドル/トン)



当社の強み

- 静岡県内シェアトップ、業界3位のLPガス顧客件数
- 地域の特性に合致した提案
- 地域連携・地域貢献街づくりへの参画



取り組み方針

- 「点→線→面」と営業密度を高めながら効率の良いエリアへ拡大
- DXによる事業効率化、顧客満足度向上⇒他社と差別化
- 地域を活性化する新サービス展開

12

【セグメント別戦略】 エネルギー事業②

エリアの拡大

- 西日本エリア・中京エリアへの拡大
 - ・2025年度までの3年間で8拠点新設
- LPガス・都市ガスのM&A・アライアンス推進

西日本エリア
中京エリアへ拡大



数値目標

DXによる事業効率化、顧客満足度向上

- 紙書類からデータによる電子承認化・LPWA※利活用
 - ・タブレット端末＋電子承認によるペーパーレス化と業務効率化
 - ・マイページによる電子検針票
 - ・IoT機器とのリアルタイム通信による配送予測精度向上



※LPWA:「Low Power Wide Area」の略。「低消費電力広域通信」



地域を活性化する新サービス展開

- 日常生活を便利に
 - ・コインランドリー事業
- 自治体連携・地域貢献
 - ・キャンプ場・道の駅等



売上高

営業利益

顧客件数

2022 1025億円 → 2025 1087億円

2022 74億円 → 2025 78億円

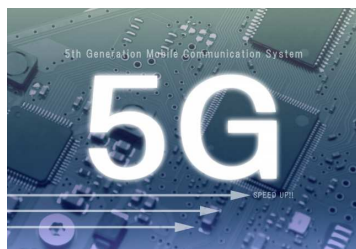
2022 82万件 → 2025 94万件

13

【セグメント別戦略】（法人向け）情報通信事業①

（法人向け）情報通信事業を取り巻く環境

- グローバルでの急速なデジタル化の進展
- DXニーズの高まり、行政におけるIT化、デジタル化の普及加速
- 5G普及によるネットワーク増進需要の拡大
- 働き方を含め新たな生活様式に向けたビジネスチャンス



当社の強み

- 大手システムベンダーを中心とした、継続的な開発案件受託実績
- 北関東～西日本エリアに及ぶ光ファイバーネットワークと複数のデータセンターを保有
- 外販数や接続サービスの拡大を通じ、AWSアドバンストとしての豊富な実績

AWS
プロジェクト
実績
200以上

国内
トップクラス
AWS接続
1,500
回線以上

AWS
認定資格
300以上

取り組み方針

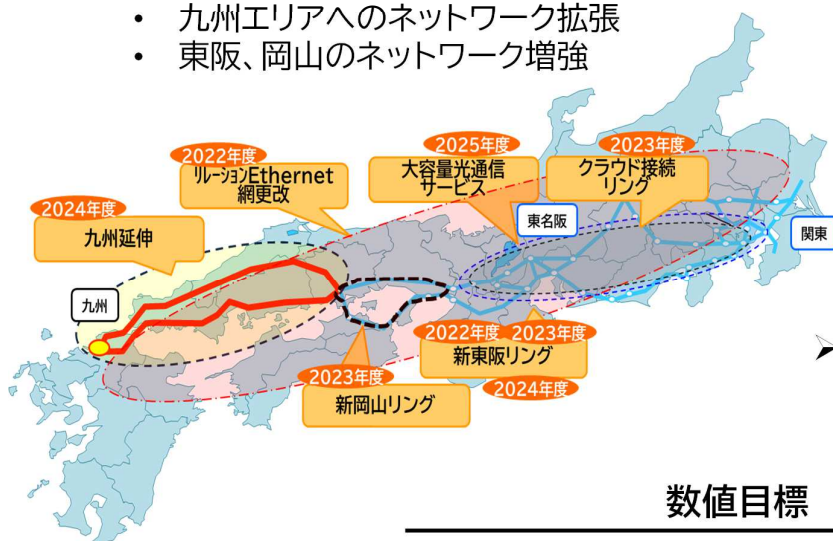
- 国内外のビジネスエリア拡大
- エリア拡大を支えるデジタル基盤強化

14

【セグメント別戦略】（法人向け）情報通信事業②

国内外のビジネスエリア拡大

- 人口が増加し、急速なデジタル化でクラウドへのシフトが予想される東南アジアへ進出
- 国内におけるビジネスエリア拡大
 - ・ 九州エリアへのネットワーク拡張
 - ・ 東阪、岡山のネットワーク増強



エリア拡大を支えるデジタル基盤強化

- 海外・国内での事業拡大の訴求点のひとつとして、AWSプレミアパートナーの取得を目指す

国内13社目の昇格を目指して



- 企業のDXニーズに応えるデジタル人材の育成・体制強化

数値目標

売上高	2022	2025	営業利益	2022	2025
	295億円	➤ 390億円		47億円	➤ 51億円

15

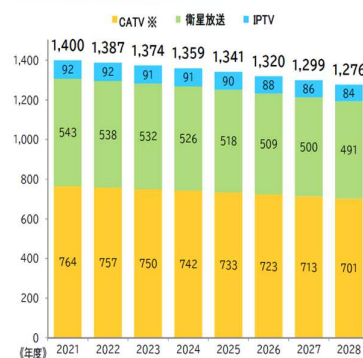
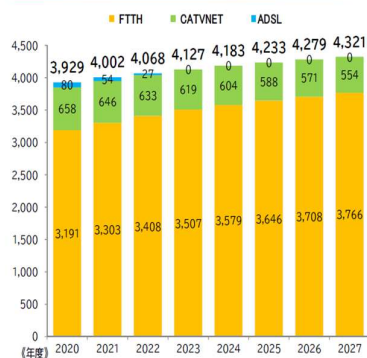
【セグメント別戦略】CATV事業①

CATV事業を取り巻く環境

- 固定BB市場はコロナ禍でICT活用拡大により一定の市場成長
- 有料放送サービス市場は縮小傾向だが、過半を占めるCATV有料放送は横ばい予測

(1) 固定ブロードバンド加入世帯予測(万件)

(2) 有料放送プラットフォームサービス加入世帯予測(万件)



出典:〈有料放送〉:2022年12月発行野村総合研究所『ITナビゲーター2023年版』〈固定BB〉:同2022年版

当社の強み

- コミュニティーチャンネルの充実
- 行政との連携による地域に密着した関係
- 自社光ファイバーネットワークによる安定したインターネットサービス



取り組み方針

- 新規エリアを含む顧客基盤の拡充・顧客との接点強化
- 新事業・新サービスの展開による新たな収益の創出

16

【セグメント別戦略】CATV事業②

新規エリアの顧客基盤拡充

- 直近M&A2社(仙台、沖縄)を成長軌道へ
 - 新規エリアである仙台及び沖縄での顧客密度の向上に注力し、地域を支える通信放送事業者へ成長する

仙台	✓ 直近3年間で事業運営が安定し、想定通りの顧客獲得ペース ✓ 2023年度に黒字化し、成長を継続させていく
沖縄 みんなが願っていることを。 Okinawa Cable Network Inc. 沖縄ケーブルネットワーク株式会社	✓ 2023年TCNより営業員を投入 ✓ FTTH化済エリアを中心に獲得推進に向け準備を進める

新事業・新サービスの展開による新たな収益の創出

- ネットオプションサービスの拡充
 - 訪問サポート・遠隔サポート・ネットセキュリティ・メッシュWi-Fi
- 地域事業を深掘りした新事業・新サービスの開発・提供
 - 家電のサブスク・空き家管理サービス
 - フィットネスジム起点の健康系事業
 - シェアサイクル起点の地産電気活用事業
 - ハウスクリーニング起点の集合向け事業



数値目標

売上高	営業利益	顧客件数
2022 345億円	2022 62億円	2022 129万件
2025 379億円	2025 64億円	2025 135万件

17

【セグメント別戦略】（個人向け）情報通信事業・建築設備不動産事業・アクア事業

取り組み方針

数値目標

（個人向け）
情報通信事業

- チャンネル連携強化による獲得件数増
- サービスラインナップの拡充



	2022	2025
売上高	244億円	➔ 259億円
営業利益	6億円	➔ 14億円
顧客件数	84万件	➔ 93万件

建築設備
不動産事業

- 中京エリアの事業拡大
- 工事種別のラインナップ拡張
・（建築・設備工事・電気工事・土木・修繕工事）
- 防災や省エネに関連した新サービスの展開



売上高	268億円	➔ 373億円
営業利益	20億円	➔ 30億円

アクア事業

- 静岡・関東・中京の販売強化（リターナブル・ワンウェイ）
- 給水型浄水サーバーの販売開始
・西日本エリアを中心に全国拡大を視野に展開

おいしい水の宅配便



売上高	75億円	➔ 87億円
営業利益	5億円	➔ 8億円
顧客件数	17万件	➔ 19万件

18

5. 基軸となる戦略② 持続的成長基盤の強化

低・脱炭素化への取り組み

地域・お客様・サプライヤーと一体となってCO₂削減に貢献し、2050年にカーボンニュートラルを実現お客様のエネルギー
利用におけるGX推進

●省エネ機器の普及促進

- ・（家庭用）高効率給湯器・ハイブリッド給湯器の普及促進
- ・（産業用）コージェネレーションの普及促進

●再生可能エネルギーの導入促進

- ・太陽光発電（PPA含む）+蓄電池の普及促進

●地域と一体となった低・脱炭素化推進

- ・公共施設の省エネ化、脱炭素化の推進
- ・エネルギーの地産地消の推進

●原料の脱炭素化への対応

- ・（～2030）カーボンニュートラルガス※の供給
- ・（～2050）カーボンフリー燃料の供給

※CO₂クレジットでオフセットしたLPG/LNG自らの事業活動に
おけるGX推進

●脱炭素に係るKPI

- ・2030年に1.3万トンを削減し、2050年にカーボンニュートラルを実現

GHG排出量実績	削減目標	
	2021年	2030年
2.5万トン		2050年
	Δ50%以上	Δ100%
	Δ1.3万トン以上	Δ2.5万トン

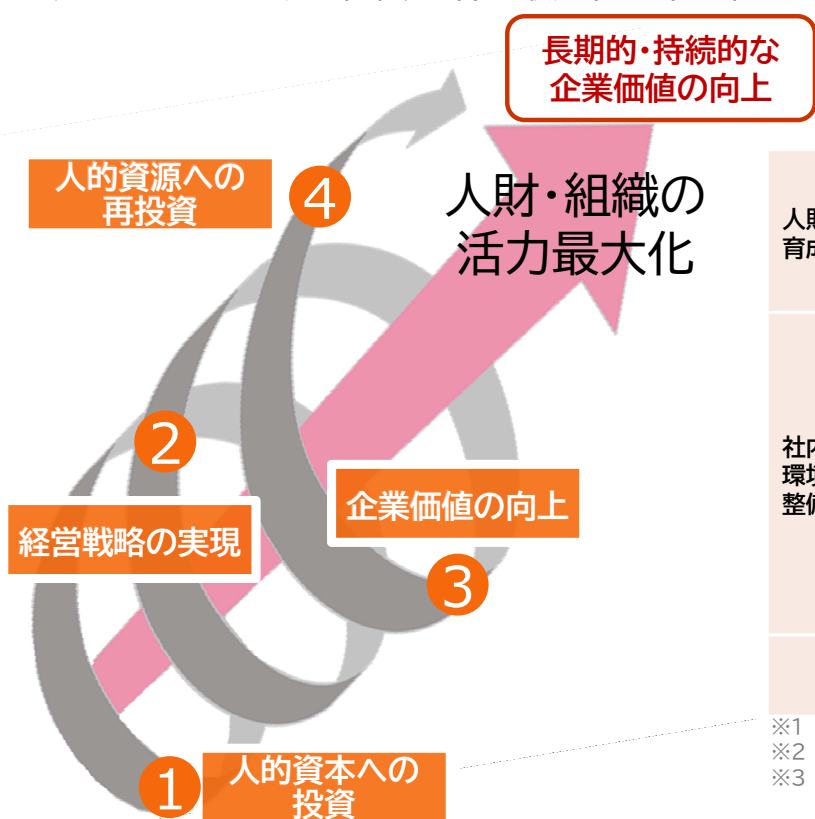
●主な取り組み

- ・DX推進によるLPガス事業の配送効率化・自動検針化
- ・太陽光発電の自社設置
- ・事業所で使用する電気の再エネ化

19

人財・組織の活力最大化

- 人への投資は人材「コスト」でなく企業価値向上のための投資と位置づけ、人財育成と職場環境づくりなど人財・組織の活力最大化に取り組む



人的資本に係るKPI

		2022 年度実績	2025 年度目標 (中計最終年度)	2030 年度目標	
人財 育成	ストレングス指標 ※1	56.5%	65.0%	70.0%	※3
	セルフキャリア 指標※2	65.2%	70.0%	80.0%	※3
社内 環境 整備	セーフ(心理的安 全性)指標	62.7%	70.0%	80.0%	※3
	WLB(社内環境整 備)指標	62.2%	70.0%	80.0%	※3
	健康リテラシーの 高い従業員割合	68.1%	80.0%	85.0%	
	女性管理職比率	1.4%	3.7%	10.0%	
介護離職者ゼロ					

※1 社員が自分の強みをどれだけ仕事に生かすことができているかを測定
 ※2 社員が自律的なキャリア形成を意識し行動に移しているかを測定
 ※3 設問への回答の内、肯定的な回答の割合を指標としています

人財・組織の活力最大化に係る具体施策

自律的で活力・熱意にあふれる人財と 働きがいのある、個性(強み)を活かす組織



人的資本を増強



● キャリア支援制度

- ✓ 自ら考えて行動する人財になるための自律的なキャリア形成を支援

● リスキリング

- ✓ 各社員が自律的に学び続け、環境変化に対応したスキルを高めるためのDX資格取得や能力開発を支援



● 多様な働き方支援

- ✓ 社員それぞれが能力を最大限発揮できる、環境整備・制度を推進

● 働きがいを高める給与制度

- ✓ 2023年度は給料実質5%UP
今後も弾力的に対応
- ✓ 業績連動型賞与制度を導入

● トップレベル健康経営実践

- ✓ 社員が健康で元気に働き続けられるトップレベルの職場環境を整備

中長期的な
企業成長へ

各事業会社が**現場の強み**を**最大限発揮**できる体制へ
HDは横串をさし、**グループ横断的戦略**を推進

①持続的成長基盤整備のための新組織

サステナビリティ経営推進室 & GX推進室の設置



22

8. 中期経営計画のKPI

- 収益基盤の拡大強化と株主還元のバランスをとりながら、3年間を通じて持続的な増収増益を目指す
- 市場の期待に応える資本効率(ROEやROIC)の水準を維持

	2022年度 実績	2023年度 計画	前年比	2024年度 計画	前年比	2025年度 計画	前年比
売上高	2,302億円	2,400億円	+98億円	2,500億円	+100億円	2,600億円	+100億円
営業利益	149億円	150億円	+1億円	160億円	+10億円	175億円	+15億円
経常利益	133億円	150億円	+17億円	160億円	+10億円	175億円	+15億円
当期 純利益	65億円	85億円	+20億円	90億円	+5億円	100億円	+10億円
営業CF	212億円	217億円	+5億円	230億円	+13億円	244億円	+14億円
顧客件数	330万件	338万件	+8万件	348万件	+10万件	357万件	+9万件
配当性向	64.8 %	49.2%	△15.6%	40～50%			
ROE	8.2%	10.3%	+2.1%	10.4%	+0.1%	10.8%	+0.4%
ROIC	8.3%	8.0%	△0.3%	8.2%	+0.2%	8.7%	+0.5%
1株当たり 純利益	49.4円	65.1円	+15.7円	68.9円	+3.8円	76.6円	+7.7円

23

キャッシュフロー配分

既存事業で創出した営業キャッシュフローを更なる成長に向けた積極的な投資に優先的に振り向け、配当も安定的に行う

キャッシュ
イン3年間営業C/F
690億円程度キャッシュ
アウト通常投資
150億円程度成長投資
400億円程度株主還元
130億円程度

通常投資の内容

- 設備の維持更新等
 - ✓ エネルギー事業 60億円
 - ✓ CATV事業 80億円
 - ✓ その他 10億円

成長投資方針

- 収益基盤の拡大・強化 320億円
 - ✓ エネルギー事業 70億円
 - ✓ 情報通信事業 170億円
 - ✓ CATV事業 80億円
- 新サービス・再生可能エネルギー投資等 80億円

(M&Aは、上記の他にも戦略的・機動的に実施)

株主還元方針

- 配当性向40～50%
- 自己株式取得についても機動的に実施する方針

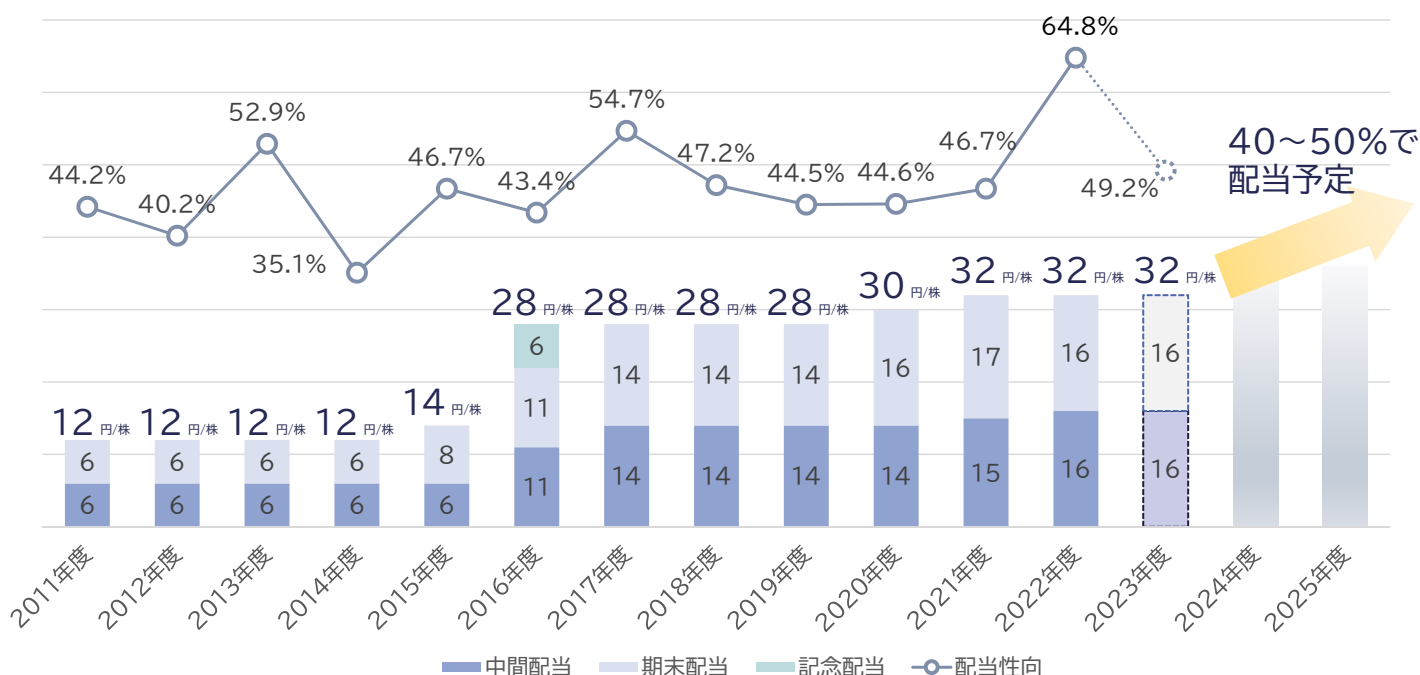
24

配当政策

配当方針

・経営体質の強化と将来の事業展開を考慮しつつ、株主の皆さまへの安定的かつ継続的な配当を行う

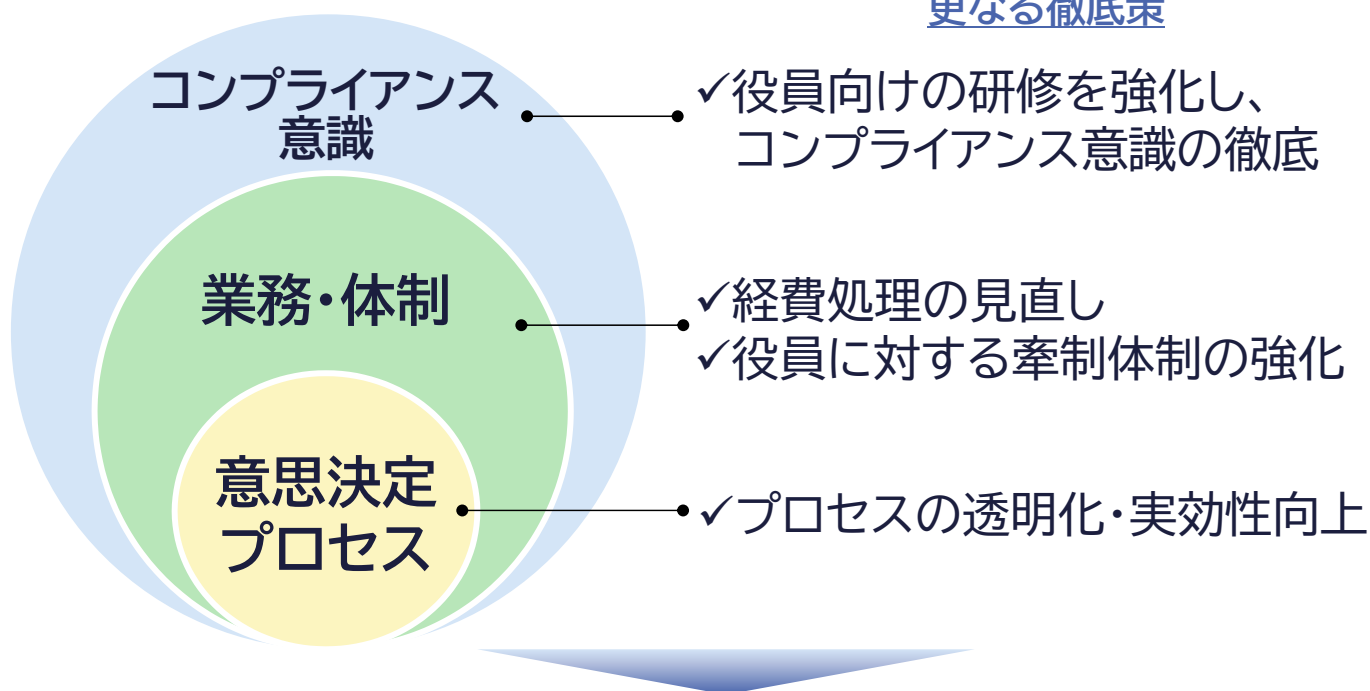
⇒ 配当性向40～50%の配当を予定



25

■ 実効性のある再発防止策の策定と内部統制強化に向けて、以下の更なる徹底策を実施

更なる徹底策



ガバナンス確立とコンプライアンス徹底により信頼回復を目指す

26

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

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ホールディングス経営管理本部経営管理部
〒420-0034 静岡県静岡市葵区常磐町2丁目6番地の8
TEL:(054)275-0007
<https://tokaiholdings.co.jp>
e-mail: hd-info@tokaigroup.co.jp

27