

第9回定時株主総会 懇談会

2020年6月25日
株式会社TOKAIホールディングス
(証券コード:3167)

2019年度の総括

まずは、2019年度の決算を含めた総括についてご説明します。

2019年度決算のポイント

顧客件数が300万件の大台を達成

2期連続で過去最高の経営成績を記録
本格的な利益成長局面入り

2

2019年度決算について、ポイントは次の2点です。

1点目は、グループの継続取引顧客件数について、大台の300万件を達成したことであります。

期首の290万件から、計画どおり10万件（3.5%増）の純増を果たし、グループ収益基盤のさらなる拡充を進めることができました。

2点目は、2018年度に続き、2期連続で過去最高の経営成績を収め、本格的な利益成長局面入りを果たしたことであります。

売上高は3期連続の増収、かつ、2期連続の過去最高更新となります。利益面について、全ての利益項目が2期連続で過去最高を更新することができました。

また、利益項目の全てが期初の業績予想を上回った着地となりました。

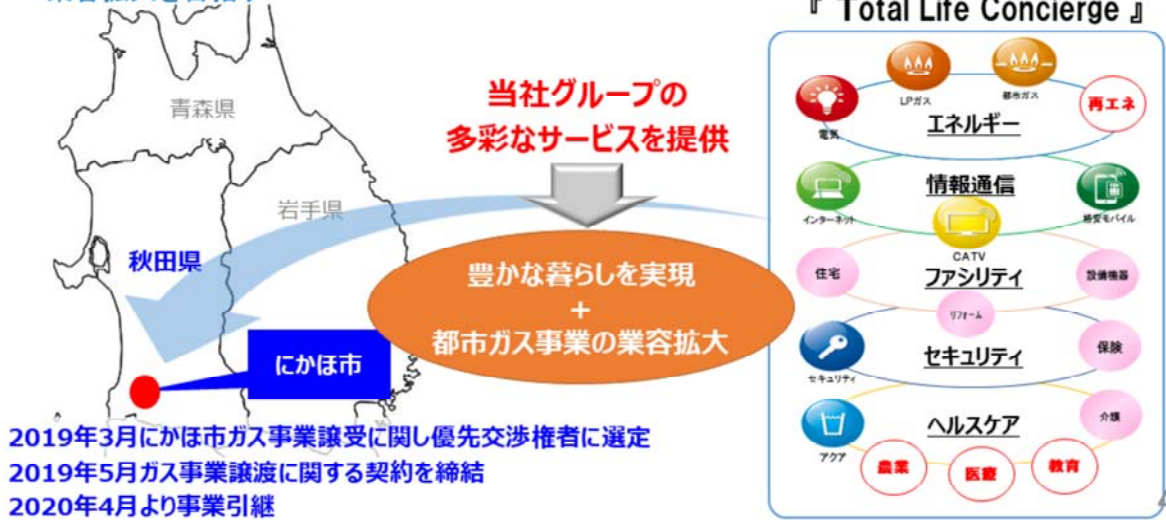
2019年度における M&Aの成果

(M&A 5案件 / アライアンス 2案件)

2019年度においては、グループの成長戦略の1つであるM&Aについても、M&Aを5案件、アライアンスを2案件、成立させることができましたので、ご紹介します。

都市ガス事業の広域展開が着実に進捗

- 2019年3月に秋田県にかほ市が運営するガス事業の譲受に関する優先交渉権を獲得し、5月にガス事業譲渡に関する契約が成立。2020年4月より事業を引継
- 都市ガス事業のM&Aは2案件目で、グループとしても秋田県へ初のエリア進出
- ガス以外にも、グループが掲げるTLC(トータルライフコンシェルジュ)をビジョンとする多彩な生活関連サービスを提供し、より豊かな暮らしの実現に寄与していくとともに、都市ガス事業の更なる業容拡大を目指す



まずは、都市ガス事業です。

秋田県にかほ市が運営するガス事業について、昨年5月に事業譲渡に関する契約を成立し、2020年度期首から事業を引き継いでいます。2019年度の群馬県下仁田町に次ぐ、都市ガス事業広域展開2案件目、グループとしても秋田県への初のエリア進出となります。

グループが掲げるTLC（トータルライフコンシェルジュ）のビジョンのもと、地域の皆様のより豊かな暮らしの実現に寄与するとともに、グループ都市ガス事業のさらなる業容拡大を目指しています。

地域密着企業の新たな連携のモデルケース

- 2019年4月に群馬県伊勢崎市で都市ガス事業を営む伊勢崎ガスの株式を取得して持分法適用関連会社化し、同年8月に資本業務提携契約を締結
- 相互の経営資源やノウハウを共有することで、都市ガス事業並びにLPガス事業における協業や、相互サービスの利用促進を図り、地域密着企業によるアライアンスの利点を追求



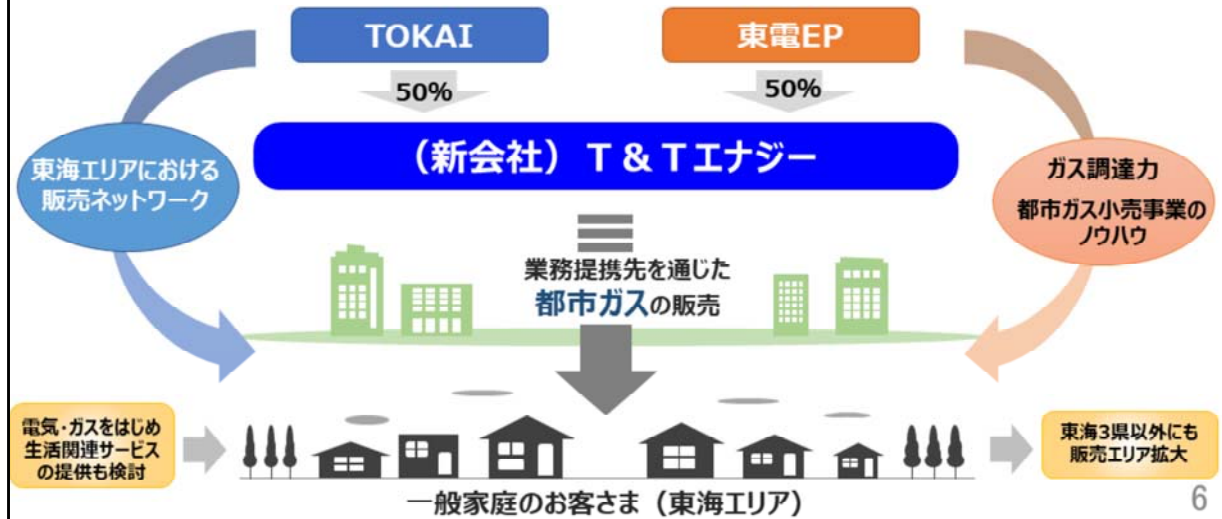
5

昨年4月には、群馬県伊勢崎市で都市ガス事業を営む伊勢崎ガスの株式を取得して持分法適用会社とし、8月に業務提携契約を締結しました。

当社グループが群馬県内（前橋市、太田市）で展開するLPガス及び都市ガス事業（下仁田町）における協業や相互サービス利用の促進を図り、アライアンスの利点を追求しています。

都市ガス販売エリアを中京圏に拡大

- 2019年10月、東京電力エナジーパートナー(株)と共同で「T&Tエナジー(株)」を設立
- 東電EPの強みである「ガス調達力をはじめとした都市ガス小売事業のノウハウ」と、当社の強みである「東海エリアの販売ネットワーク」とを活かし、東海エリアにおいて都市ガス小売事業を展開
- 電気・ガスをはじめとした様々な生活関連サービスの提供や東海3県以外への販売エリア拡大についても検討していく

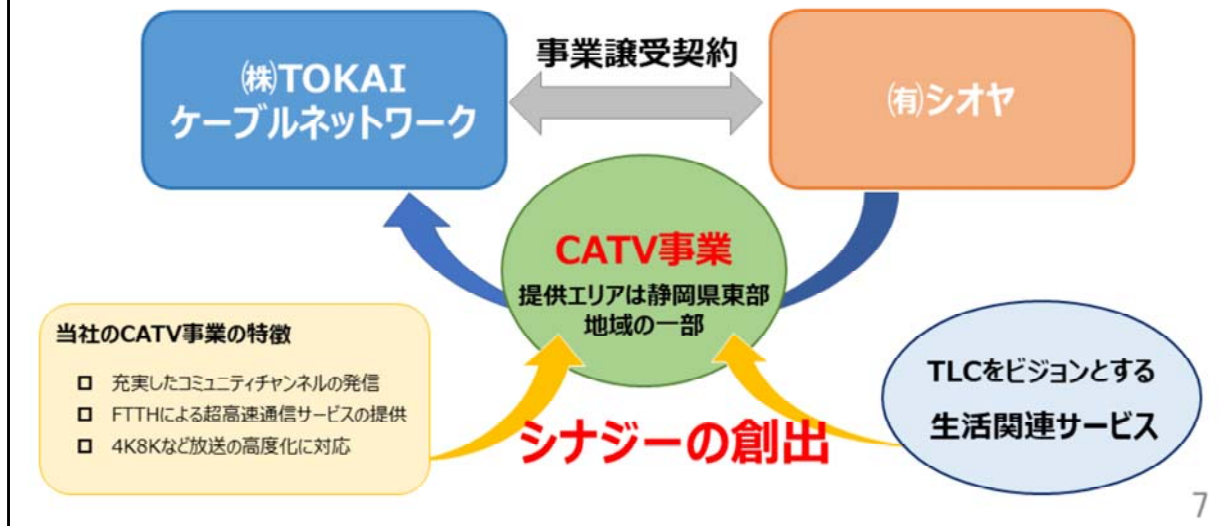


昨年10月にはT&Tエナジーを東京電力エナジーパートナーと共同で設立し、中京圏における都市ガス小売事業に進出しました。

東電エナジーパートナーの強みである都市ガス小売事業のノウハウと、当社の強みである東海エリアの販売ネットワークとを活かし、現在、東邦ガスが都市ガスを供給する家庭用のお客様232万件をターゲットとして、都市ガス小売事業を展開しています。

CATV事業におけるシナジー創出

- 2019年10月、静岡県東部地域の一部を提供エリアとする(有)シオヤが運営するCATV事業を譲受
- グループCATV事業の特徴である地域に根差したコミュニティチャンネルやFTTH化したネットワークにより、高度なCATVサービスを提供するとともに、TLCビジョンに基づく他事業とのシナジー創出を図る



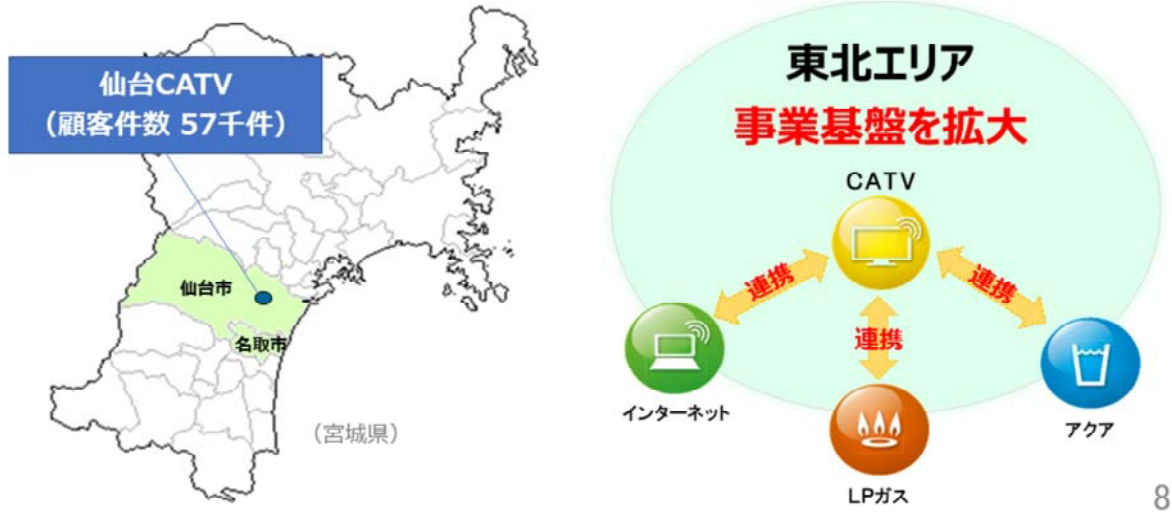
続いてCATV事業です。

昨年10月に静岡県東部地域の一部を提供エリアとするシオヤよりCATV事業を譲り受けてエリア拡大を果たしました。

グループCATV事業の特徴である地域に根ざしたコミュニティチャンネルや、FTTH化したネットワークにより、高度なCATVサービスを提供するとともに、TLCビジョンに基づく他事業とのシナジー創出を図っています。

東北エリアのグループ事業基盤拡充

- 2020年3月に宮城県仙台市、名取市を提供エリアとする仙台CATVを連結子会社化
- 東北地方で唯一の政令指定都市である仙台市を中心としたエリアであり、今後の人口増加や経済成長に期待
- グループCATV事業の技術・ノウハウを浸透させて大きな成長を図るとともに、他事業との連携を強化し、同エリアにおける事業基盤を拡充させて行く



また、3月には宮城県仙台市、名取市を提供エリアとして5万7千件の顧客を有する仙台CATVを連結子会社化しました。

東北地方で唯一の政令指定都市である仙台市を中心としたエリアであり、今後の人口増加や経済成長が期待されます。

グループCATVの技術・ノウハウを浸透させて大きな成長を図るとともに、先行して東北エリアで展開しているLPガスやアクア、インターネットなどとの連携強化を図り、同エリアにおける事業基盤の拡充に繋げていく考えです。

総合建設事業者として新たな事業領域拡大

- 岐阜県において地域に密着した総合建設業を展開する日産工業(株)を連結子会社化
- 日産工業は、多数の有資格者による人的リソースと長年培ってきた信用を活かして、特に公共土木工事に強みを発揮
- 日産工業の技術・ノウハウを活用し、中京圏の他、静岡県や関東圏でも総合建設事業者として新たな事業領域の拡大を図る

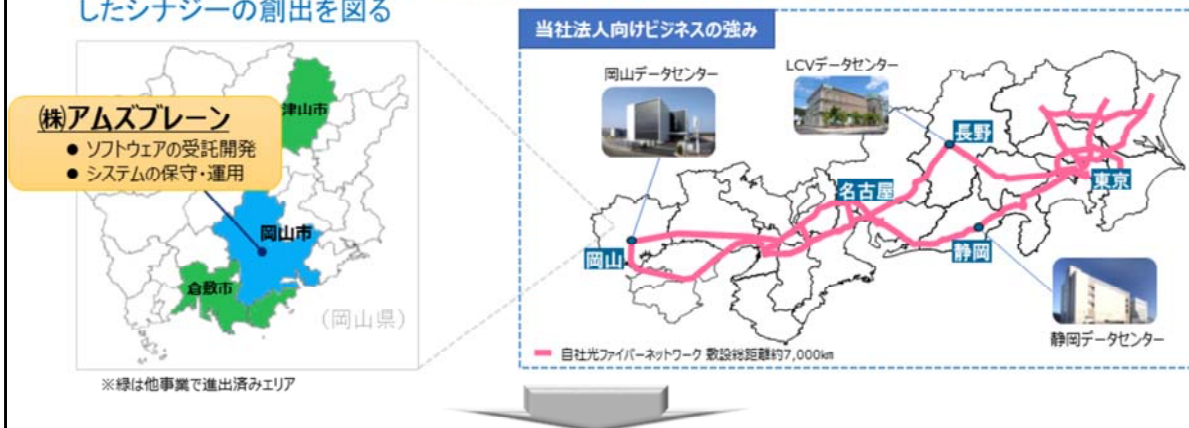


続いて建築及び不動産事業においては、昨年9月に岐阜県において総合建設業を展開する日産工業を連結子会社化しました。

日産工業は、多数の有資格者による人的リソースと、創業50年余にわたり培ってきた信用を活かして、特に公共土木工事に強みを持っており、中京圏における総合建設事業者として新たな事業領域の拡大を図っています。

情報通信分野におけるシナジー創出

- 2019年7月、ソフトウェアの受託開発、システムの保守・運用など情報サービス事業を展開する「アムズブレン」社を連結子会社化
- 当社の法人向けビジネスは、自社所有のデータセンターや光ファイバーネットワークに加え、AI・IoTなどの先端技術も積極的に取り入れ、最適なソリューションをワンストップで提供
- 西日本エリアにおけるシステム開発体制を強化し、顧客基盤の拡大や自社データセンターを核としたシナジーの創出を図る



西日本エリアにおけるシステム開発体制を強化
顧客基盤の拡大、自社データセンターを核としたシナジーの創出

続いて情報サービス事業です。

昨年7月に岡山県岡山市においてソフトウェアの受託開発、システムの保守・運用などを展開するアムズブレンを連結子会社化しました。

当社グループの情報通信事業における法人向けビジネスは、自社所有のデータセンターや、総延長7,000kmに及ぶ光ファイバーネットワークに加え、長年培ってきた技術・ノウハウを背景としてクラウド・AI・IoTなどの先端技術も積極的に取り入れ、法人のお客様に最適なソリューションをワンストップで提供しています。

本件により、西日本エリアにおけるシステム開発体制の強化を実現し、顧客基盤の拡大や自社データセンターを核としたシナジーの創出を図っていきます。

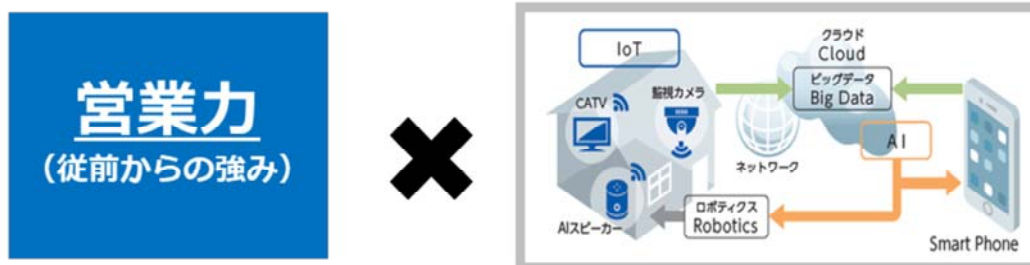
「ABCIR+S」戦略の進捗

A(AI)・B(Big Data)・C(Cloud)・I(IoT)・R(Robotics)+S(Smart Phone)
当社グループの技術革新に向けた戦略。
それぞれの頭文字を繋げた独自の造語

また、2019年度において、特に注力した「ABCIR+S」戦略についても進捗させることができましたので、ご紹介します。

TOKAIグループDMP 「D-sapiens」が完成

- ▶ 創業来培ってきた営業力に加え、「ABCIR+S」を活用した新たな顧客基盤の拡大・競争力の強化、新サービスの開発に注力していくことが今後の重要な戦略と位置付け
- ▶ 専任組織の次世代経営戦略本部を中心として構築を進めてきたDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）が完成



『新たな顧客基盤の拡大』『競争力の強化』『新サービスの開発』に注力

専任組織の次世代経営戦略本部を中心として構築を進めてきた
DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）が完成

2

グループは、第四次産業革命で進行している技術を活用した顧客基盤の拡大、競争力強化、新規事業開発に注力していくことを重要な戦略と位置付けています。

2018年度から構築をすすめてきた、DMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）「D-sapiens（ディーサ）」を昨年10月に完成させることができました。これにより、お客様のニーズに合わせた顧客アプローチを可能とする準備が着実に進捗したと考えています。

2019年度の総括

▶ 中期経営計画IP20“JUMP”の最終年度に向けて、順調に進捗

①2期連続で過去最高の経営成績更新

②M&Aを含む事業収益基盤の拡大

③「ABCIR+S」戦略が進捗

13

以上、お話ししたとおり、2019年度については、

- ①経営成績面において、2期連続で過去最高の経営成績更新の成果を収めたこと
- ②M&Aを含めた事業収益基盤拡大に取り組んで成果を収めたこと
- ③中長期的な成長戦略の1つとして注力してきた「ABCIR+S」戦略が進捗したこと

以上の3点から、中期経営計画IP20 “JUMP” の最終年度に向けて、順調に進捗させることができたと総括しています。

2020年度の取り組み

続いて2020年度の取り組みについてお話しします。

2020年度は重要な局面

- 2020年度は、中期経営計画IP20“JUMP”の総仕上げに加え、次期中期計画に繋げる土台作りの両方を兼ね備える重要な局面
- 顧客基盤の拡大がトップラインの拡大・収益基盤の拡充に繋がり、中長期的なグループの成長に結びつくと考え、積極的な成長戦略への取り組みを継続
- 具体的な手段として、①M&Aの推進、②ABCIR+Sの実践、③TLCの深化をテーマとして掲げ取り組み、売上高2,053億円、営業利益150億円、顧客件数311万件の達成を計画

| (単位：億円) | FY2018 実績 | FY2019 実績 | FY2020 予想 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高 | 1,916 | 1,960 | 2,053 |
| 営業利益 | 131 | 142 | 150 |
| 顧客件数 (万件) | 290 | 300 | 311 |

15

2020年度は、中期経営計画IP20 “JUMP” の最終年度となり、中期計画の総仕上げに加え、次期中期計画に繋げる土台作りの両方を兼ね備える重要な局面と認識しています。

当社グループは、継続取引顧客件数の拡大に注力することが、トップラインの拡大・収益基盤の拡充に繋がり、中長期的にグループの大きな成長に結びついていくと考え、積極的な成長戦略への取り組みを続けています。

2020年度は、この具体的な手段として①M&Aの推進、②ABCIR+Sの実践、③TLCの深化をテーマとして掲げ取り組んでいきます。

これらにより、売上高2,053億円（前期比93億円、4.8%増収）、営業利益150億円（同8億円、5.5%増益）、顧客件数311万件（10万件的純増）の達成を計画します。

新型コロナウイルスの影響

◎ 当社グループはお客様の生活に欠かせないインフラサービスを提供しており、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う消費マインドの冷え込み等の影響を受け難い。但し、今後の状況によっては、法人向けサービスなど一部の事業で影響を受ける可能性がある。

◎ 新型コロナウイルス感染症の拡大が当社グループの経営成績に与える影響については、合理的に算定することが困難であるため、業績予想には織り込んでいない。

◎ 今後、新型コロナウイルス感染症拡大による経営成績への影響額について、合理的な算定が可能となり、開示の必要性がある場合には速やかに情報開示する。

16

現在、新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、経済活動から国民生活に至るまで様々な影響が生じています。

当社グループが展開する事業のうち、お客様の生活に欠かせないインフラサービスについては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う消費マインドの冷え込みなどの影響を受け難いと考えます。但し、今後の事態の進展によっては、法人向けサービスなど、一部の事業が影響を受ける可能性も否定できないと考えます。

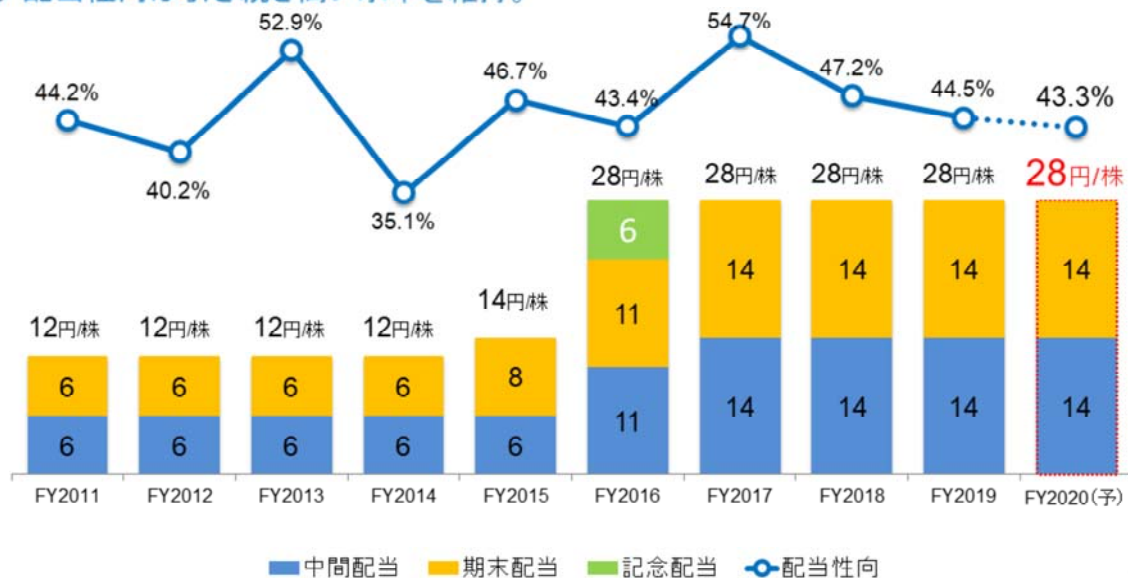
以上のことから、現時点において、新型コロナウイルス感染症の拡大が当社グループの経営成績に与える影響を、合理的に算定することが困難な状況であるため、業績予想には織り込んでいません。

今後、新型コロナウイルス感染症拡大による経営成績への影響額について、合理的な算定が可能となり、かつ、何等かの開示が必要と判断された場合には、速やかにお知らせいたします。

継続的かつ安定的な配当に努める

◎ 継続的かつ安定的な配当に努めていく当社配当方針のもと、年間配当金は28円/株とする計画。

◎ 配当性向は引き続き高い水準を維持。



17

株主還元については、継続的かつ安定的な配当に努めていく配当方針のもと、中間配当14円、期末配当14円、年間で1株当たり28円を計画します。

配当性向は、2019年度実績が44.5%、2020年度も43.3%と高い水準を維持していきます。

1.M&Aのさらなる推進

2020年度の取り組みテーマの1つ目としてM&Aのさらなる推進についてお話しします。

これまでに11案件のM&Aが成立

➤ 中期経営計画IP20“JUMP”のM&A戦略において、M&Aを9案件、アライアンスを2案件、合計11案件を成立



中期経営計画IP20 “JUMP” において、グループの成長戦略の1つとしてM&Aを柱に掲げて以降、過去3年間に先ほど説明した7件を含めて、M&Aを9件、アライアンスを2件、合計11件を成立させています。

成長に資する案件を厳選、早期に仕上げ

▶ 11案件が成立したことで、売上高77億円、営業利益6億円、顧客件数350千件が加わり、グループの事業収益基盤が拡大

【M&A・アライアンス実績】

(単位：百万円、千件)

| 事業 | 社数 | 投資額 | 売上高 | 営業利益 | 顧客件数 |
|-----------|------------|--------------|--------------|------------|------------|
| 都市ガス | 4社 | 1,953 | 622 | 41 | 6 |
| CATV | 4社 | 3,997 | 4,624 | 265 | 344 |
| 情報通信 | 2社 | 655 | 385 | 52 | — |
| 建築不動産 | 1社 | 2,024 | 2,046 | 197 | — |
| 合計 | 11社 | 8,629 | 7,677 | 555 | 350 |

※都市ガスには、アライアンス2社含む

現在、37案件・1,115億円のM&A案件を検討中

(※上記実績を含む)

20

この11案件が成立したことにより、顧客件数35万件、売上高77億円、営業利益6億円（のれん償却前）が加わりました。

グループの事業収益基盤拡大に大いに寄与する戦略であると考えています。

また、現時点において、先程の実績を含む37案件・投資総額1,115億円のM&A見込み案件を掴んでいます。

今後も、規律を持ってグループの成長に必要な案件を厳選し、早期に仕上げていくようグループ一体で手を緩めることなく取り組んでいきます。

2.ABCIR+Sの実践

取り組みテーマの2つ目として「ABCIR+S」の実践についてお話しします。

D-sapiens ～リアル×デジタルによるマーケティング強化～

- ▶ お客様とのコミュニケーションで築き上げてきた顧客データを一元管理
- ▶ AI分析で「潜在需要の発掘」「価格志向や解約予兆」といった顧客行動パターンを高精度に予測
- ▶ お客様のライフスタイルに合わせ、欲しい時に、欲しいサービスを、お客様に応じた適切な距離感でお届けする顧客アプローチ



先ほどお話しした、当社のDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）「D-sapiens（ディーサ）」を、今年度いよいよ本格的に稼働させていきます。

ディーサは、グループがもつ顧客データを一元管理し、AIが「潜在需要の発掘」、「価格志向や解約予兆」といったお客様の行動パターンを高精度に予測します。

お客様の傾向や特徴を事前に捉える事で、お客様の必要としているときに、必要な情報を、お客様のスマホに送信したり、営業員やコールセンターのオペレータから提供する等、予測に応じたマーケティング施策を可能とします。

例えば、アクアのサービスでは解約するお客様には、解約の1年ほど前から配送サイクルを変更するなど幾つかの行動パターンがあります。これらの行動パターンを含む1,000万以上のデータをディーサで解析し、解約予兆のあるお客様にリアルな営業部門からお客様の声を拾うといった取り組みを今年度より開始しています。下期からはLIBMOや他のサービスにも広げていきます。

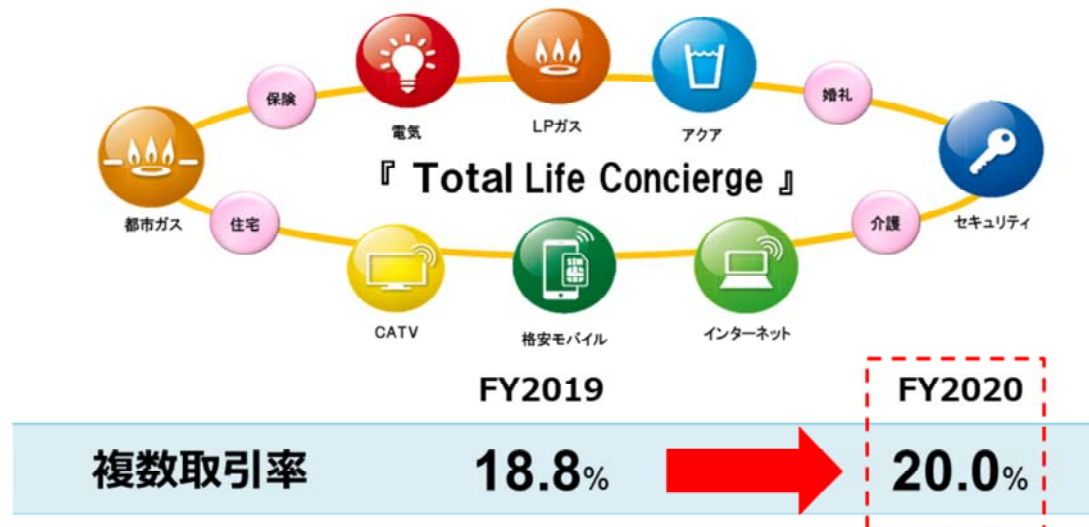
ディーサを活用することにより、顧客ロイヤリティの向上や、解約抑止に繋がると共に、常時タブレットを持ち歩く総勢1,600名の地域担当者の営業効率化と、マーケティング強化に取り組みます。欲しい時に、欲しいサービスを、お客様に応じた適切な距離感でお届けする「Total Life Concierge」であり続けるために、リアルとデジタルを融合した最先端のアプローチ手法を早急に確立し、守りと攻めの両面で競争力の強化を図っていきます。

3.TLCの深化

取り組みテーマの3つ目としてTLCの深化についてお話しします。

複数取引率は2020年度末までに20%以上

- ▶ TLC(トータルライフコンシェルジュ)をグループビジョンに掲げ、当社グループが提供する様々なサービスにより、お客様の快適な生活を総合的、且つきめ細やかにサポート
- ▶ TLCビジョンを具現化し、お客様のライフタイムバリューを高めるため、複数取引率を向上
- ▶ 2020年度末までに複数取引率を20%以上まで高める計画



当社グループは、ホールディングス設立時にTLC（トータルライフコンシェルジュ）をビジョンに掲げ、当社グループが提供する様々なサービスにより、お客様の快適な生活を総合的、且つきめ細やかにサポートし、お客様の満足度向上に努めています。

このビジョンを具現化すると同時に、LTV（ライフタイムバリュー）を高めるため、グループの重要課題として複数取引率の向上に取り組んでいます。

中期経営計画IP20 ” JUMP” に掲げたとおり、今期末におけるグループの複数取引率を20%以上まで高める計画を遂行すべく取り組んでいきます。

TLCの具現化に向け、新分野へ進出

- ▶ お客様の生活の役に立つ、暮らしのニーズを先取りした「安心・安全」、「便利・快適」、「喜び・生きがい」の提供を実現
- ▶ TLCビジョンの具現化のため、新たなサービス分野へ進出



また、グループが展開するサービスラインナップにおいても、現在のエネルギー、インターネット、CATV、アクアなどのサービス提供にとどまっていたは、TLCビジョンの具現化には至らないと考えます。

お客様の生活のお役に立つ、暮らしのニーズを先取りした「安心・安全」、「便利・快適」、「喜び・生きがい」の提供を実現できるように、新たな分野への進出についても取り組んでいきます。

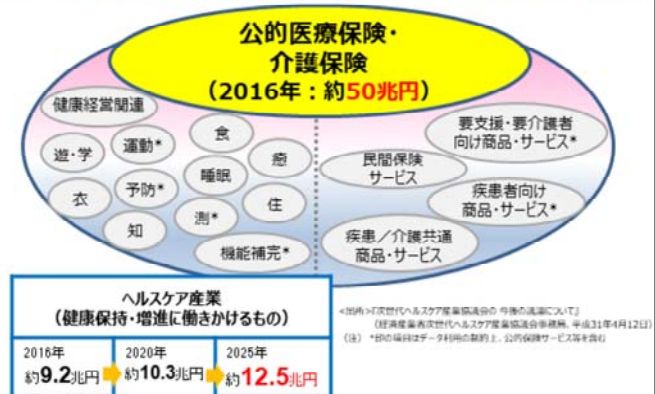
今後の成長サービス分野は予防医療

- ▶ 予防医療は、「未来投資会議」で取り上げられ、昨年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画」に盛り込まれるなど、今後の成長サービス分野として期待
- ▶ 予防医療のサービス市場は、9.2兆円（2016年）から2025年には12.5兆円まで拡大する見込み
- ▶ このようなニーズを捉え、未病の段階から疾病予防するためのヘルスケアサービスの提供を検討

成長戦略実行計画

- ▶ Society5.0の実現
- ▶ **全世代型社会保障への改革**
 - 予防医療に対する公的資金の投入
 - 民間の予防サービスの促進
- ▶ 人口減少下で地方の施策の強化

今後の成長サービス分野として期待



ヘルスケアサービスの提供を検討

26

今、注目している分野は健康の分野です。特に、病気になる前段階の未病における疾病予防の分野に高い関心を持っています。

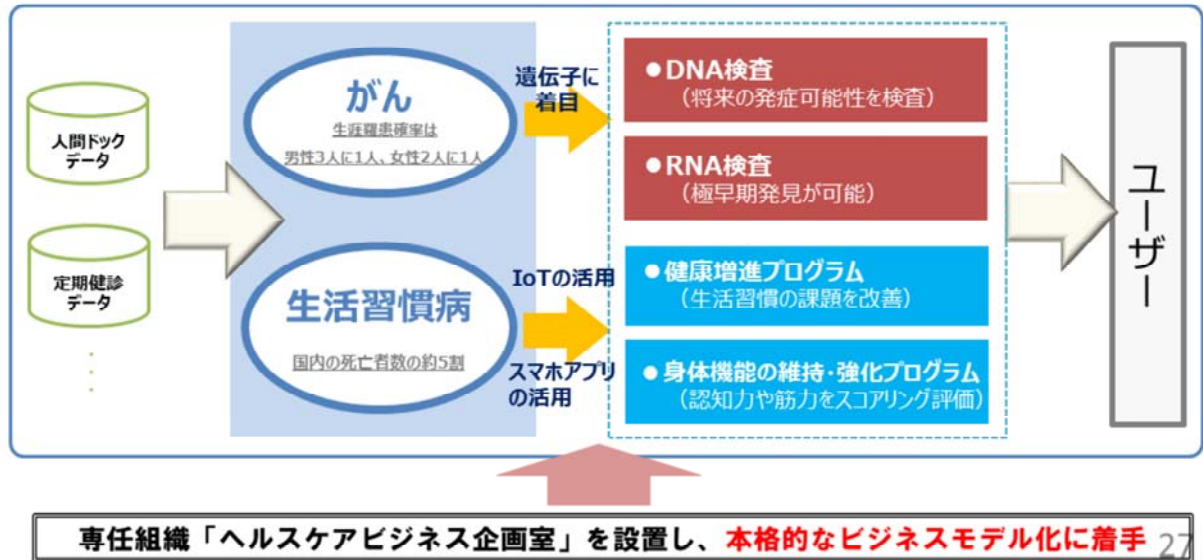
「予防医療」は、安倍首相が議長を務める「未来投資会議」で取り上げられ、昨年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画」に「予防医療に関する公的資金の投入」などが盛り込まれるなど、今後の成長サービス分野として大きなビジネスチャンスが生まれると考えます。

公的医療保険・介護保険に約50兆円（2016年）がかかっています。これに対し、公的保険以外の予防医療のサービス市場は、2016年の9.2兆円が約10年後の2025年には12.5兆円まで拡大すると予測されています。

こうしたニーズを捉えて、40代以降の方々に、未病の段階から、将来のがんや生活習慣病、認知症等を予防するためのヘルスケアサービスを提供することを検討しています。

本格的なビジネスモデル化に着手

- 生涯罹患確率の高いがんについては、DNA検査やRNA検査等の提供を検討
- 国内死亡者数の約5割を占める生活習慣病については、人間ドックや健診データ等をもとにリスク要因を分析し、健康増進プログラムを提供。身体機能の維持・強化プログラムも提供
- 専門組織である「ヘルスケアビジネス企画室」を設置し、本格的なビジネスモデル化に着手



具体的に申しますと、男性の3人に1人、また女性は2人に1人が罹患するがんについて、遺伝子に着目して将来の発症可能性を検査するDNA検査や、極早期発見を可能とするRNA検査等の提供を考えています。

また、目下、国内の死亡者数の約5割を占める生活習慣病については、人間ドックや健診データ等をもとに将来発症リスクを評価したうえで、そのリスク要因となっている個々人の生活習慣の課題をIoTやスマホアプリを使って突き止め、ユーザーと共に改善していく取り組みのほか、加齢にともなう身体機能の変化にも対応して、認知力や筋力をスコアリング評価し、身体機能を維持、強化するプログラムなども提供したい考えです。

昨年からの調査活動の結果を踏まえ、今期より専門組織である「ヘルスケアビジネス企画室」をホールディング内に設置し、本格的なビジネスモデル化の作業に着手したところです。

ご清聴ありがとうございました

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 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
<https://tokaiholdings.co.jp>
e-mail: hd-info@tokaigroup.co.jp

うれしいをつなぐ。ひろげる。



以上、ご説明したとおり、今後もトップラインの拡大・収益基盤の拡充、中長期的なグループの成長のため、積極的な成長戦略へ取り組んでいきます。

今後も更なる企業価値向上に努めてまいりますので、株主の皆様におかれましては、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

以上で説明を終了いたします。

ご清聴ありがとうございました。