

TOKAIグループの概要資料

2018年6月

(株)TOKAIホールディングス
(証券コード：3167)

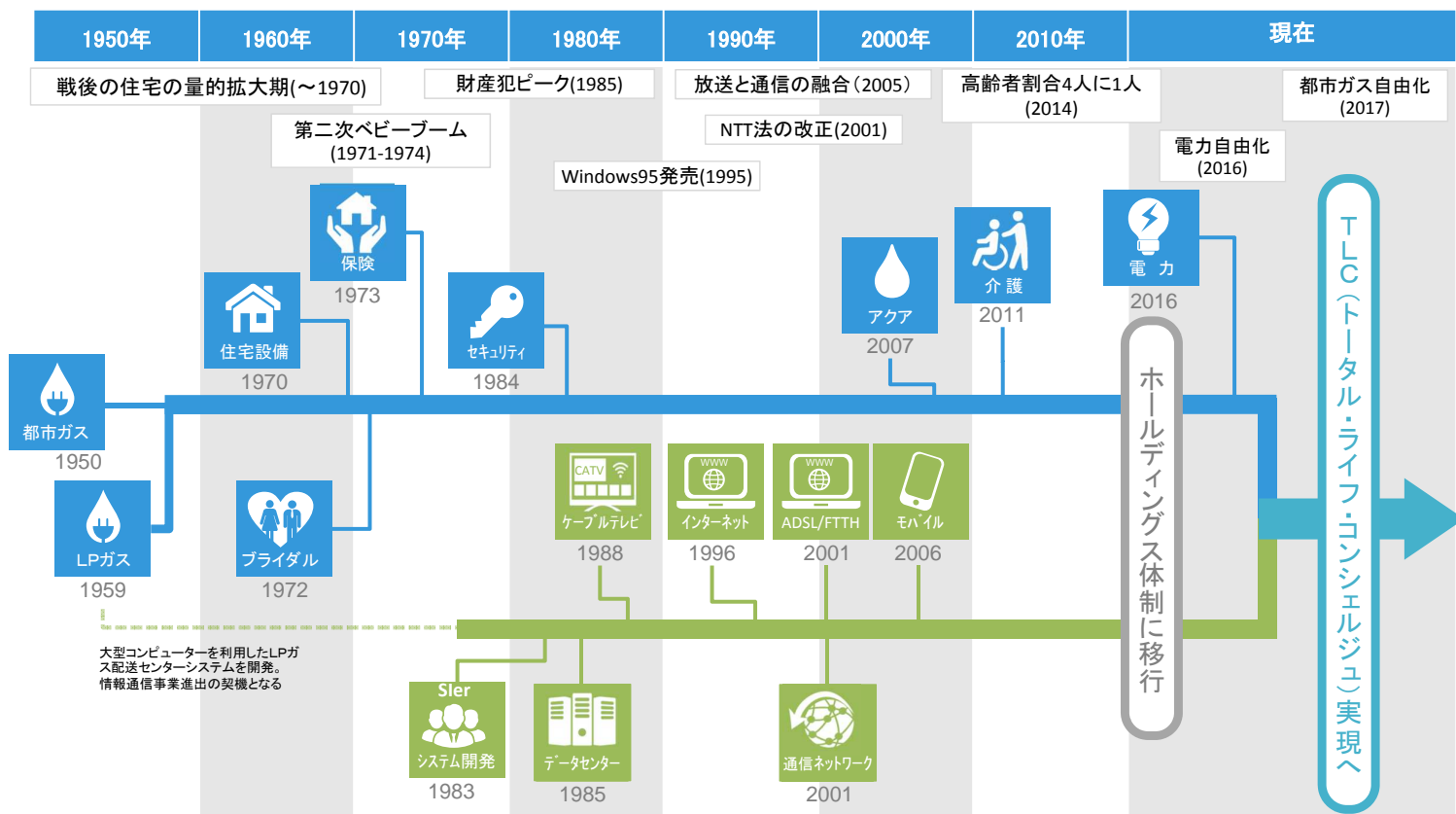
TOKAIホールディングスの概要

- 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			

ガスを起点に暮らしに関わる事業を多角化

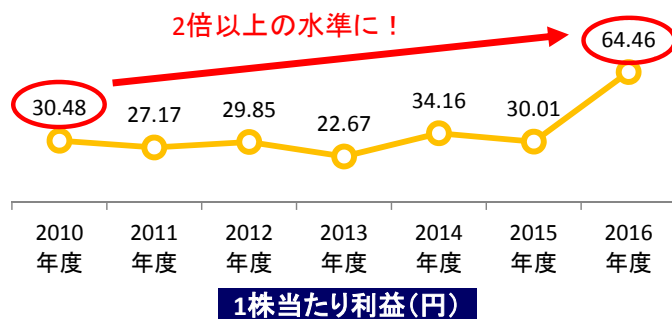
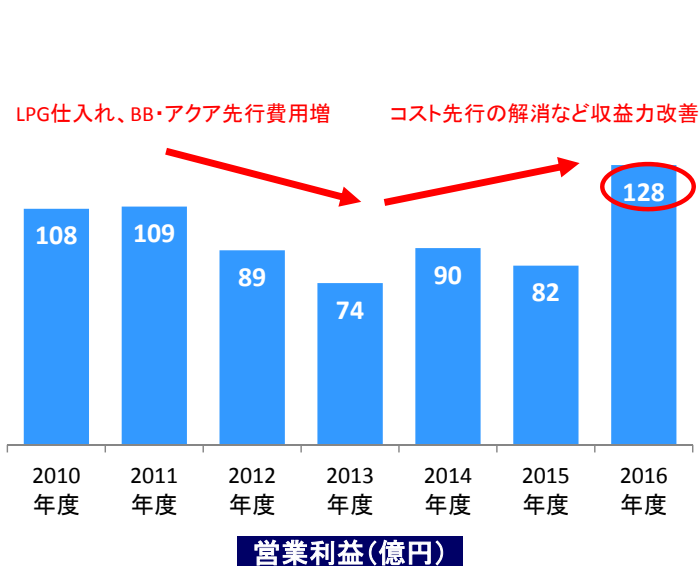
- 社会課題や人口構造変化、消費者ニーズに対応し自社インフラサービスを拡充
- 「エネルギー」「情報・通信」「住宅設備」「セキュリティ」「保険」「介護」ほかを提供



2

IP13およびIP16の成果(PL)

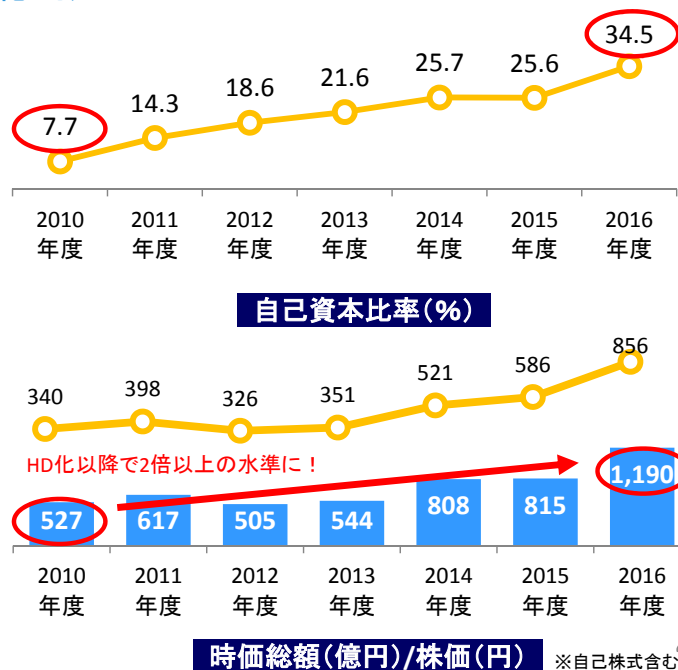
- ホールディングス化し「個社経営」から「グループ経営」への変革を遂行
- IP13での「財務改善」及びIP16“Growing”の「収益力強化」を通じ顕著な成果をあげた
- 2016年度は営業利益128億円(過去最高)を達成
- 当期純利益は3倍増 +51億円(22億円⇒73億円)
- 1株当たり利益は2倍以上の水準に (30.48円⇒64.46円)



3

IP13およびIP16の成果(BS)

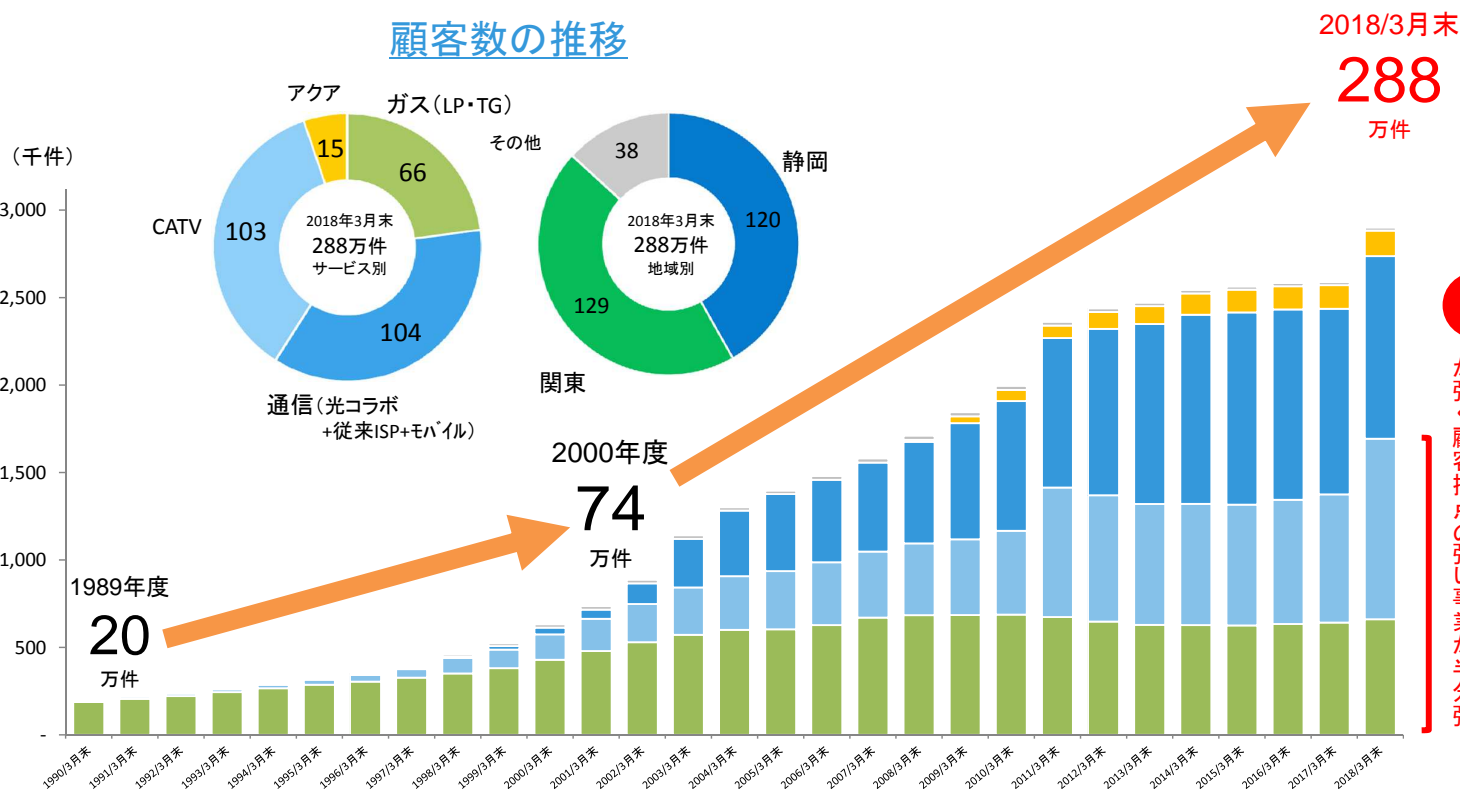
- ▶ ホールディングス化し「個社経営」から「グループ経営」への変革を遂行
- ▶ IP13での「財務改善」及びIP16“Growing”の「収益力強化」を通じ顕著な成果をあげた
- ▶ 有利子負債残高は**半分以下の水準に** △699億円(1,240億円⇒541億円)
- ▶ 自己資本比率は7.7%から34.5%に**大幅に改善**
- ▶ 時価総額は**2倍以上の水準に**(527億円⇒1,190億円)



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



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)

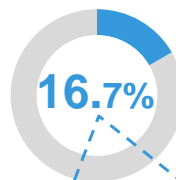
93万世帯

(静岡県世帯数)

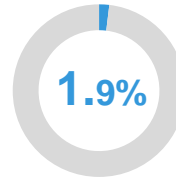
146万世帯※

うち2契約以上の顧客が16.7%(全社では8%)

静岡県

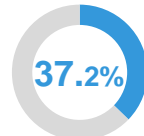


関東一円

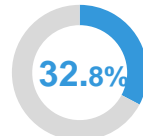


中でも都市ガス、CATV顧客はグループ他サービスの複合化率が高くクロスセルが有効なターゲット

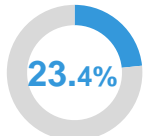
都市ガス



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



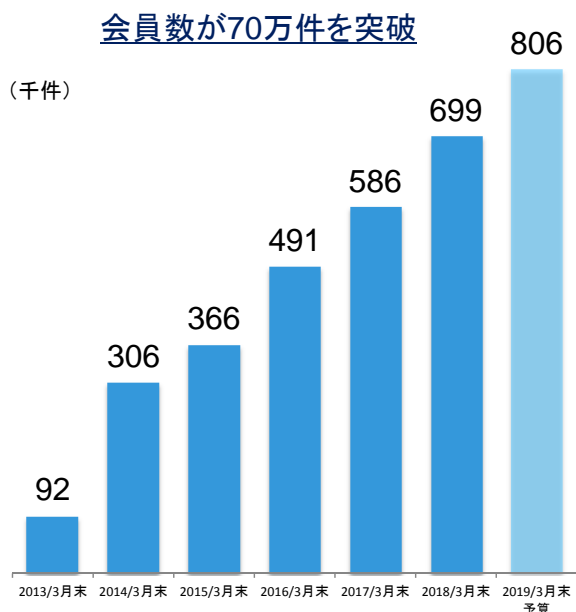
ワンコールセンター

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



取引継続・複数契約化に有効なTLC会員制度

- 288万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、顧客に複数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	◎	◎	—	◎	◎	◎	◎	◎	◎	—
ボーナスポイント	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	—
カサトクポイント ※2017年5月開始	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎

※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(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)

※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

※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

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)

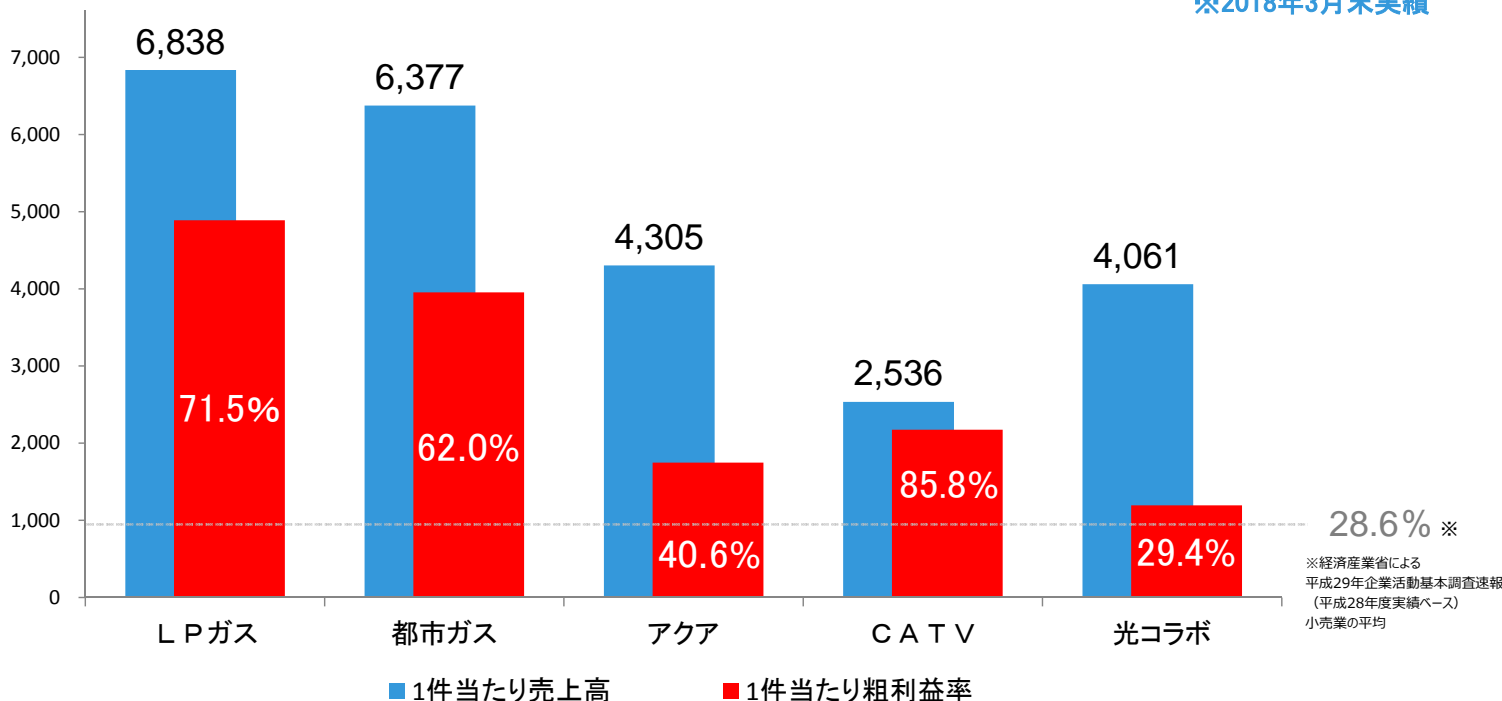
	会員	非会員	計
複数取引顧客(a)	5.3%	7.0%	5.8%
単品取引顧客(b)	9.9%	11.3%	11.0%
計	8.3%	11.0%	10.3%
(b/a)	解約率は約3割減		△50%

主力サービスは利益率が高いのが特徴

- 主要サービスの1件当たりの月次の売上高、粗利益率
- 主要サービスの全てが小売業の平均(28.6%)を上回っている

(単位:円/月・件)

※2018年3月末実績



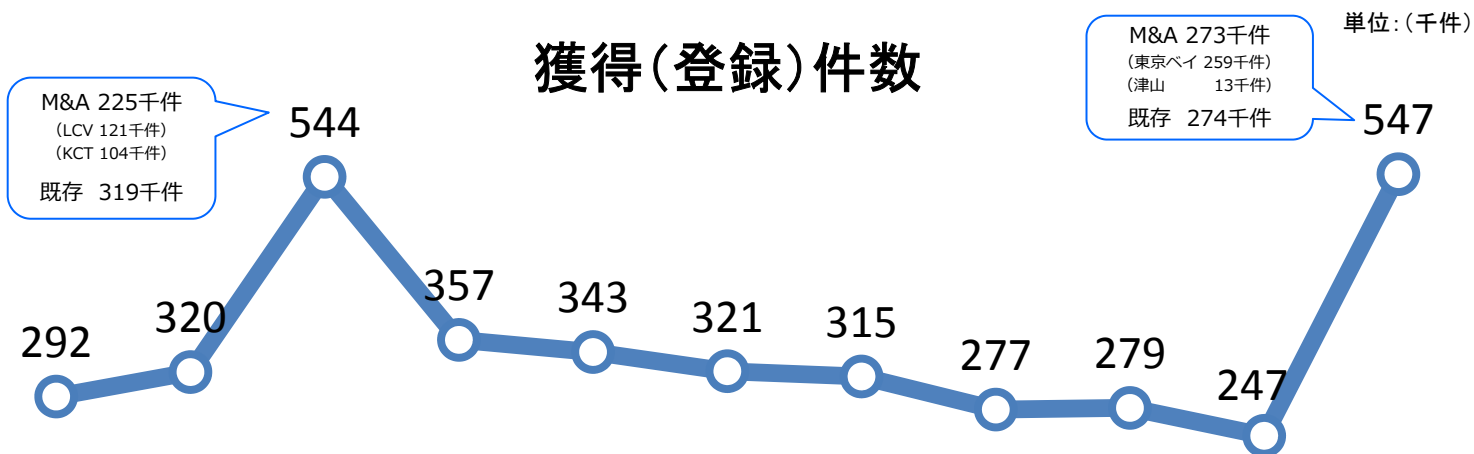
LPガス、都市ガスの売上高及び粗利益率には、ガス売上の他に器具売上等も含む

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

総勢 **1,600** 名の地域担当者

営業員	630名
配送	239名
検針集金員	444名
保安員	276名
計	1,589名

LPガス 434名
TG 63名
CATV 133名

コールセンターは全国に9拠点

オペレーターは約 **400** 名

12

- 本社
- 支店営業所
- コールセンター

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 **6,000** km

※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)	



LCVデータセンタ

岡山データセンタ



岡山

名古屋

大阪

焼津

厚木

大手町



静岡データセンタ

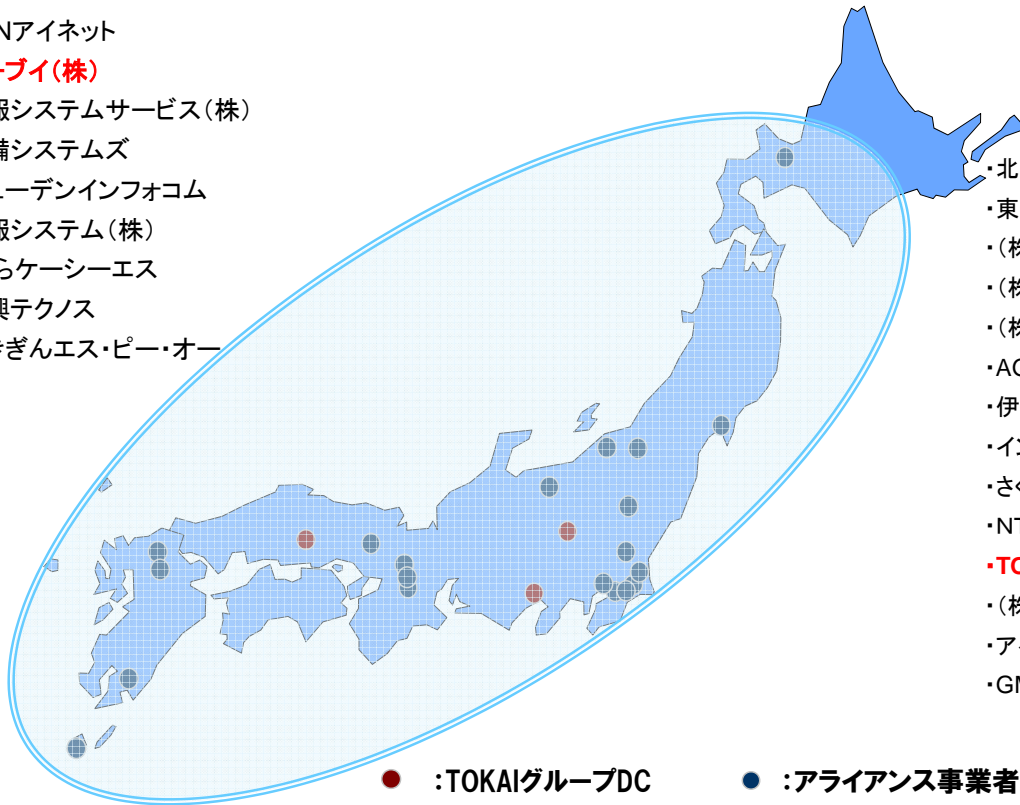
13

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)オーガス総研
- ・アイテック阪急阪神(株)
- ・GMOクラウドWEST(株)

新中期計画 IP20“JUMP”

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

16

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。

17

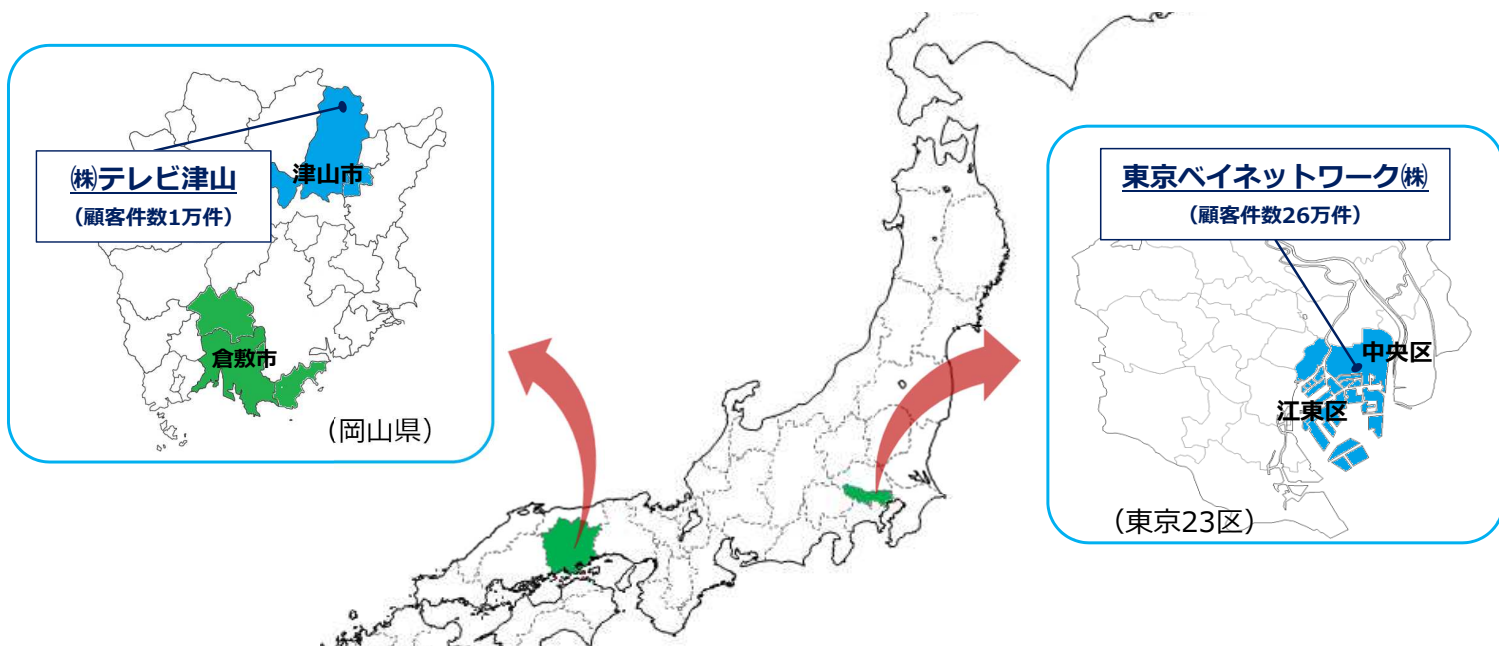
都市ガス自由化を契機にM&Aを積極的に推進

- 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。



引続き顧客基盤拡大に向けてM&Aを推進

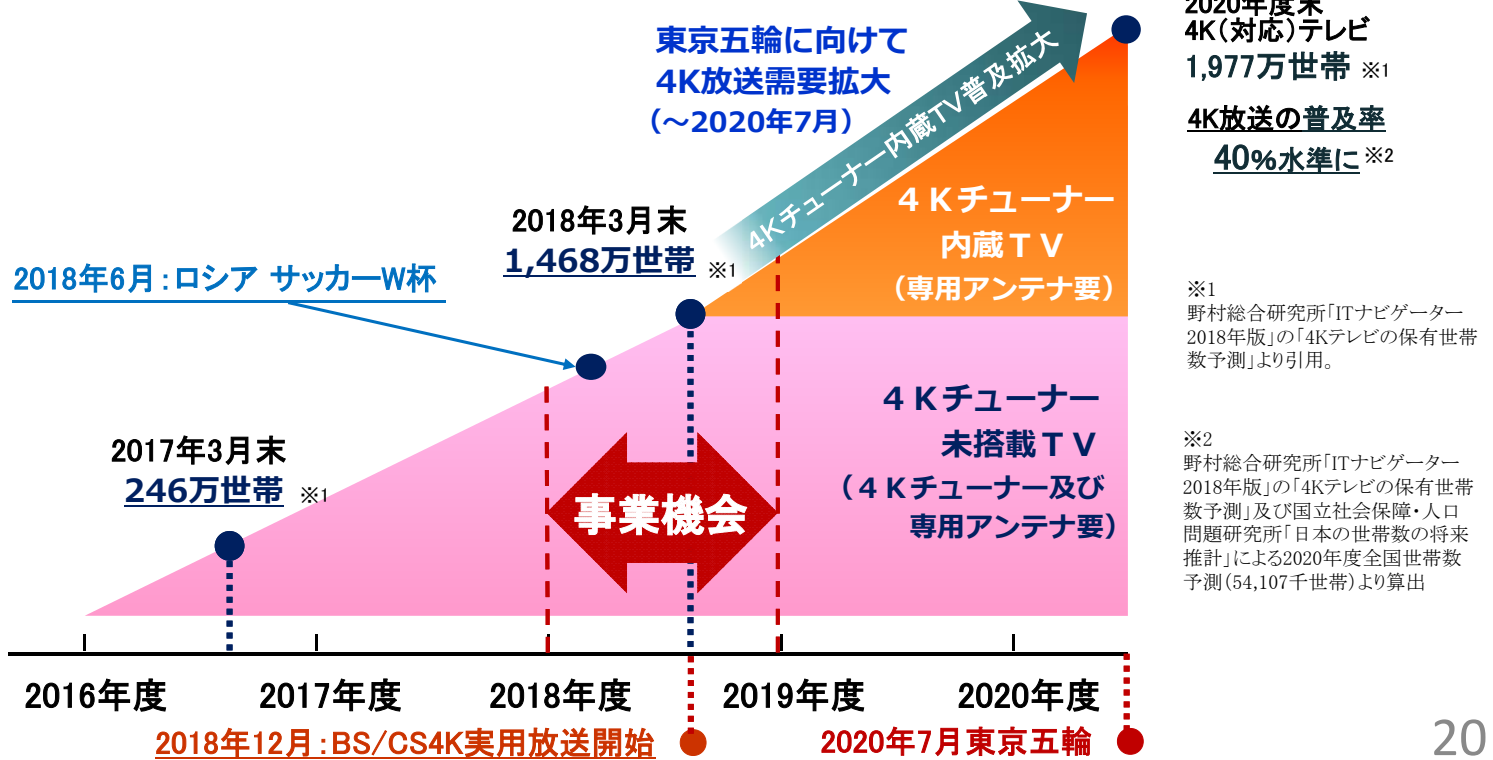
- 前期において、東京ベイネットワーク(株)と(株)テレビ津山の2社を連結子会社化。
- 今後4Kなどの放送高度化、通信コンテンツ大容量化に対応できない事業者が増加する見込み。
- その中で我々のノウハウを活用でき、TLCを高められる会社を選びすぐり攻めていく。



今後も対象会社を選びすぐり「攻め」

CATV事業 放送高度化(光化)

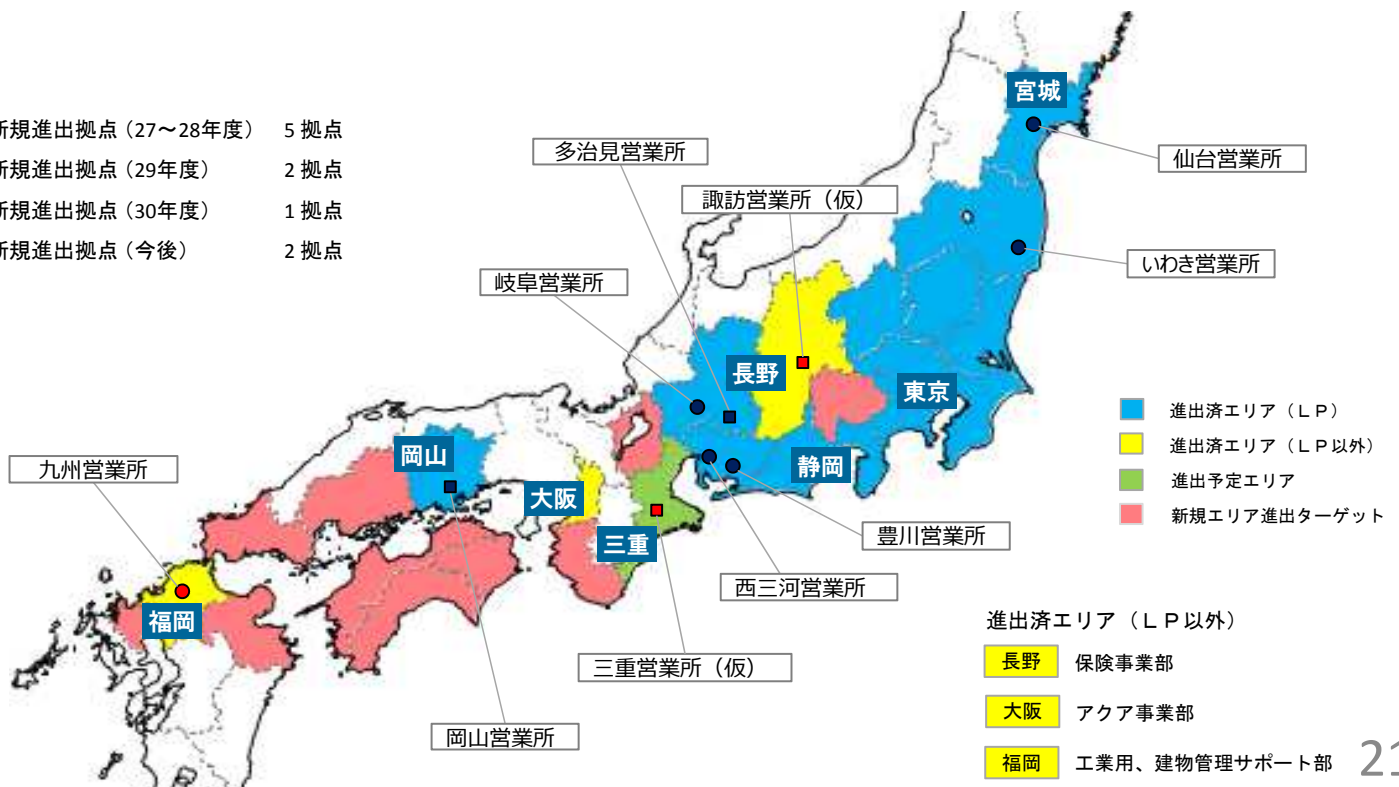
- 2020年東京五輪までに4K放送の普及率は40%水準に。
- CATVインフラでそのまま4K放送を提供するには光化(FTTH化)が必要だが、当社グループは2001年より光化(FTTH化)を進捗→2020年にはほぼエリア全域をカバー。
- 今後、設備投資に対応できない中小事業者が多く出てくると想定。



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。

- 新規進出拠点 (27~28年度) 5 拠点
- 新規進出拠点 (29年度) 2 拠点
- 新規進出拠点 (30年度) 1 拠点
- 新規進出拠点 (今後) 2 拠点

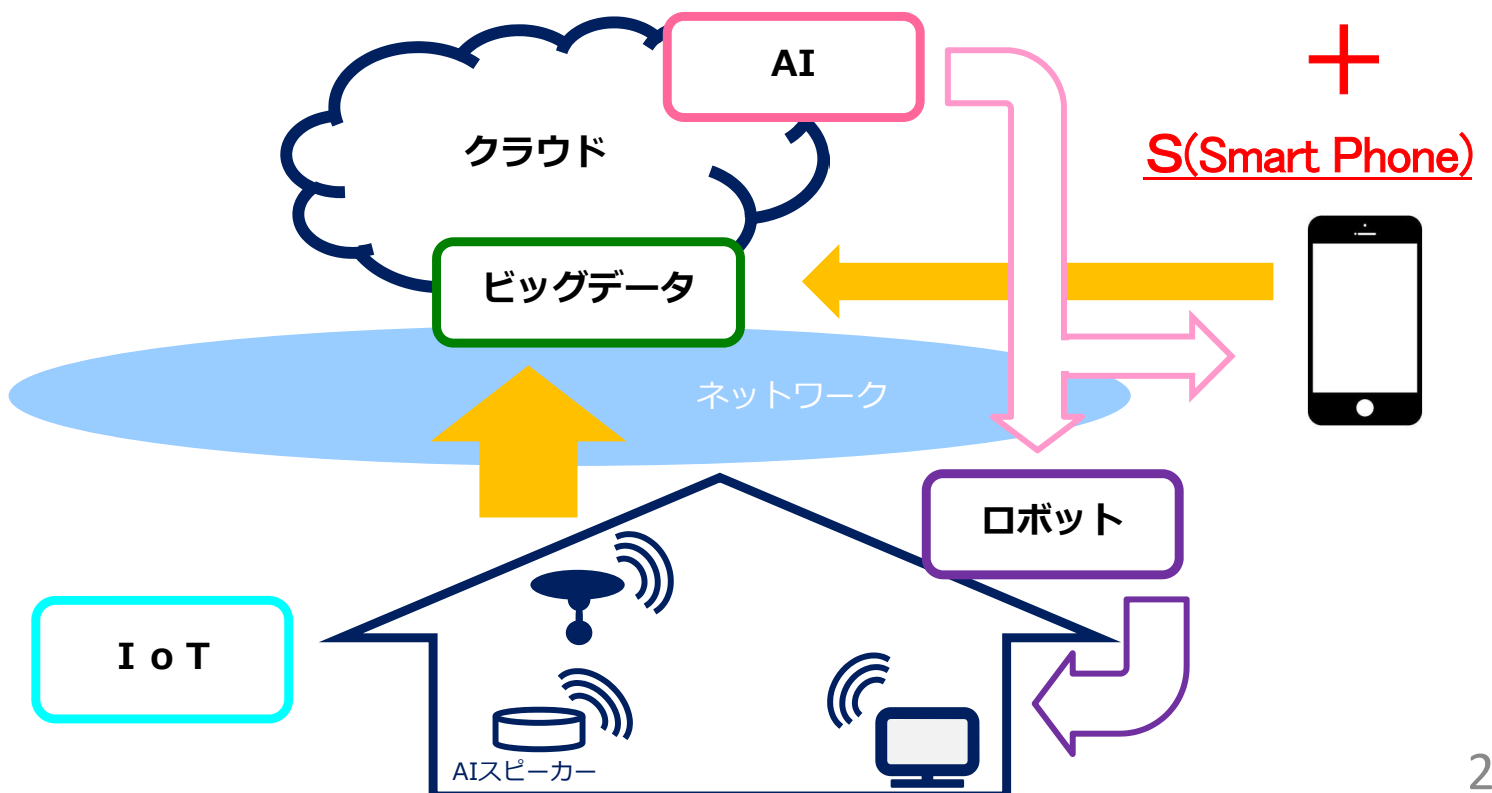


最近のトピックス

22

『ABCIR + S』の技術革新

A(AI)・B(Big Data)・C(Cloud)・I(IoT)・R(Robotics)



23

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

営業力
(従前からの強み)



ABCIR+S

- A (AI)
- B (Big Data)
- C (Cloud)
- I (IoT)
- R (Robotics)
- +
- S (Smart Phone)

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

24

「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

25