

TOKAIグループの概要資料

2018年12月
(株)TOKAIホールディングス
(証券コード：3167)

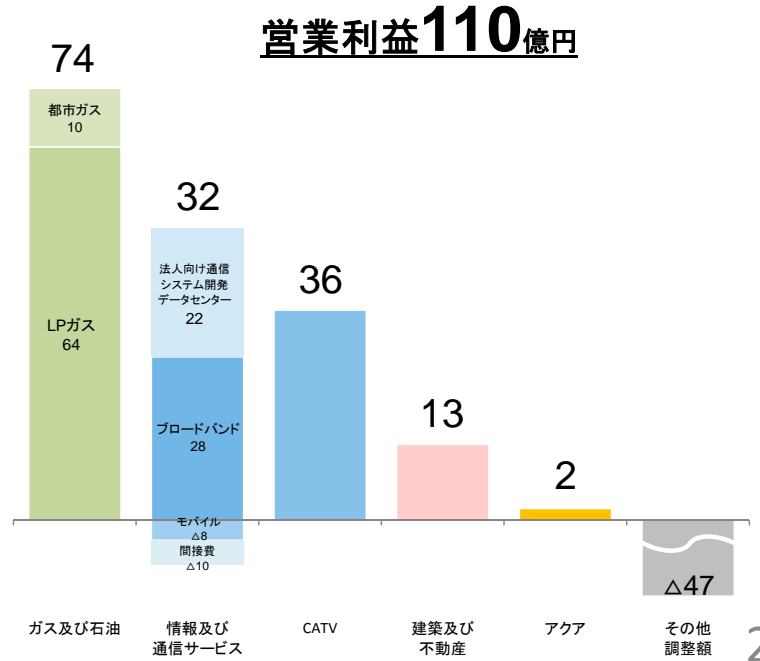
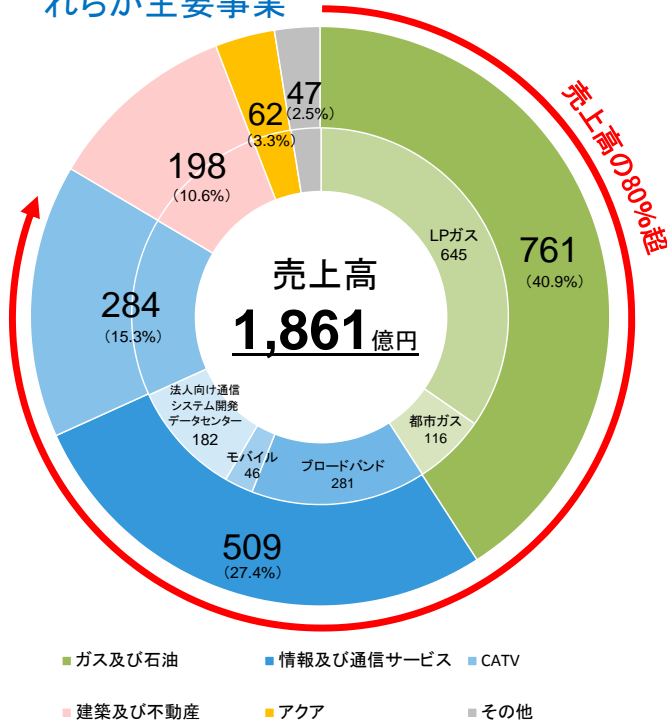
TOKAIホールディングスの概要

- 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	鵜田 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24社＋関連会社5社 (2018年9月末)
売上高／営業利益	1,861億円／110億円 (FY2017)
従業員数	3,970名
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

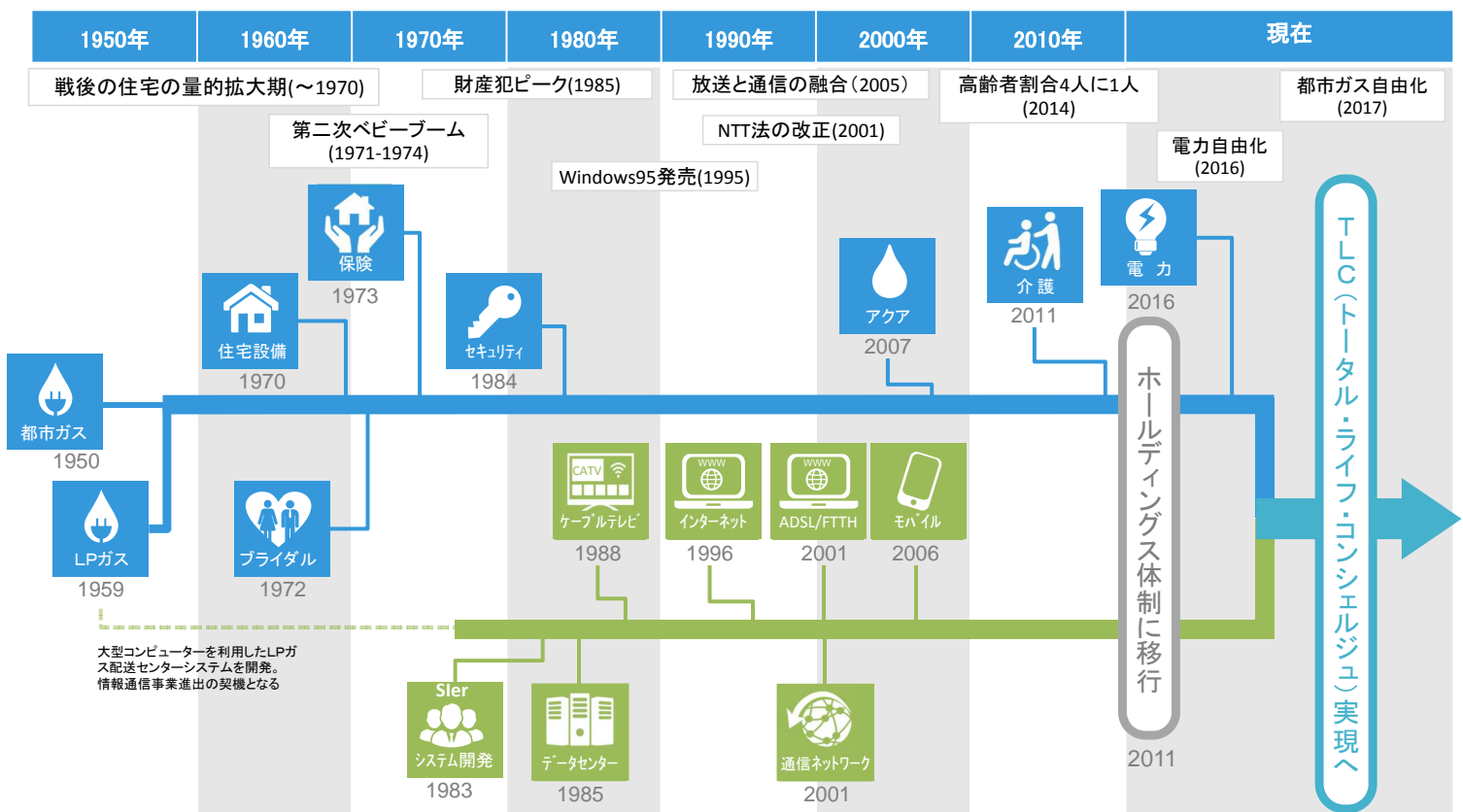
主要事業の業績

- ガス及び石油、情報及び通信サービス、CATV、建築及び不動産、アクア、その他の6セグメントに区分
- 事業規模は、売上高1,861億円、営業利益110億円(2017年度実績)
- ガス及び石油(40.9%)、情報及び通信サービスとCATV(42.7%)で売上高の8割超を占めており、これらが主要事業



ガスを起点に暮らしに関わる事業を多角化

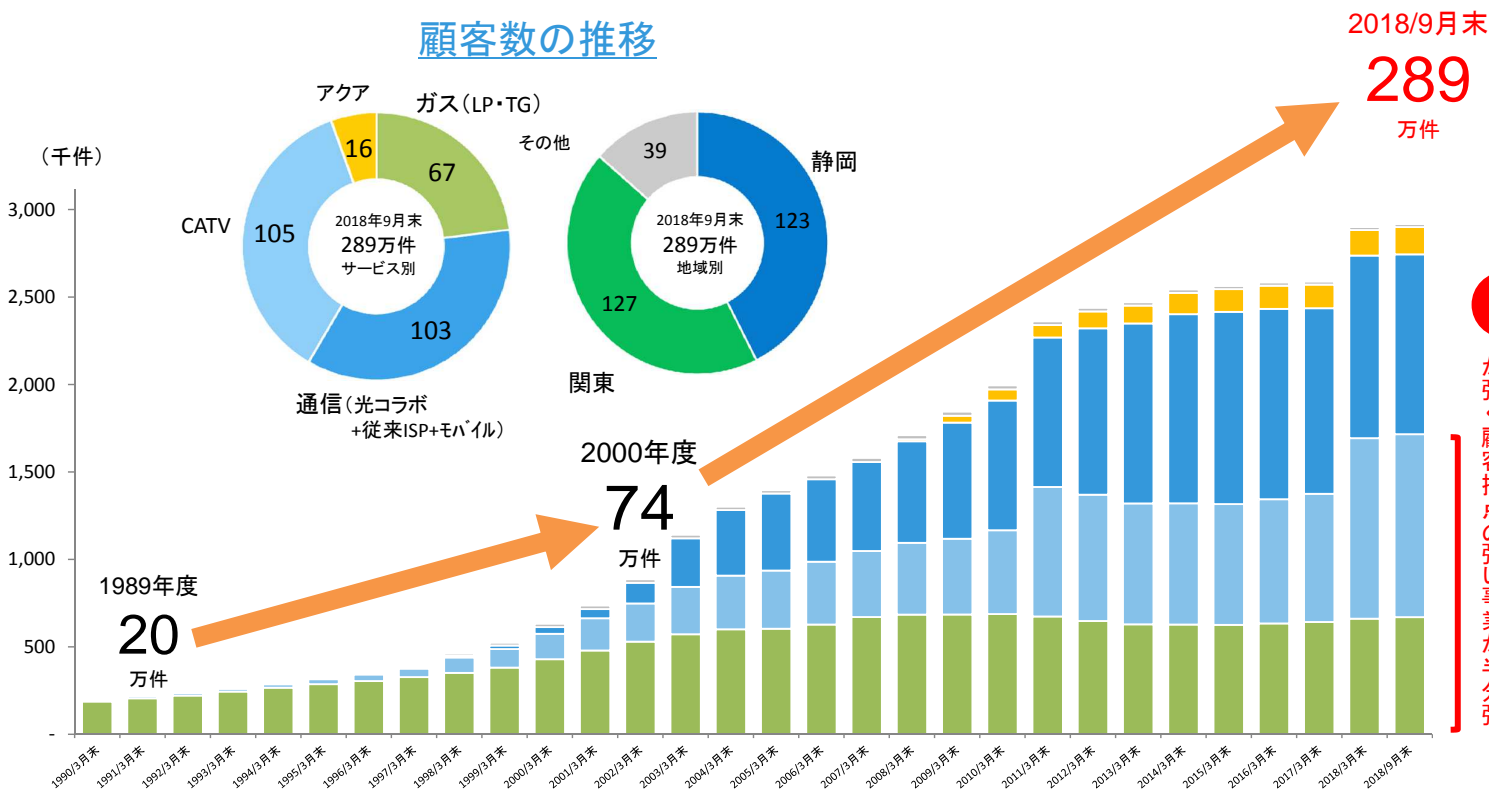
- 社会課題や人口構造変化、消費者ニーズに対応し自社インフラサービスを拡充
- 「エネルギー」「情報・通信」「住宅設備」「セキュリティ」「保険」「介護」ほかを提供



課金積み上げ型の安定収益モデル

- 全国に289万件の顧客、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

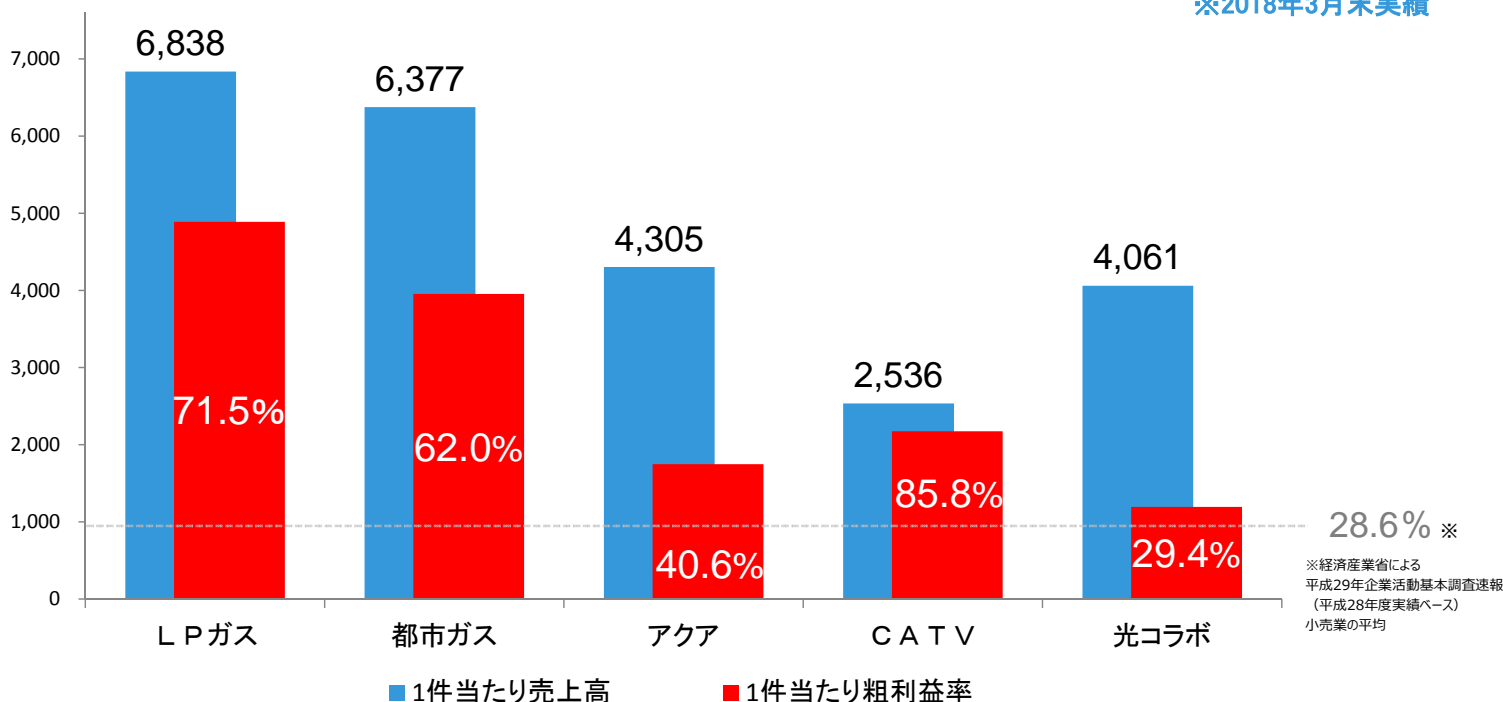


主力サービスは利益率が高いのが特徴

- 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

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事業が複数契約率が高い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)

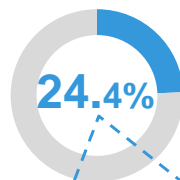
94万世帯

(静岡県世帯数)

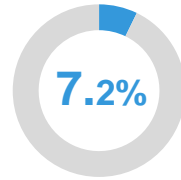
147万世帯*

複数契約率が
24.4%(全社では13.8%)

静岡県

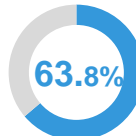


関東一円

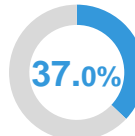


中でも都市ガス、CATV顧客はグループ他サービスの複数契約率が高くクロスセルが有効なターゲット

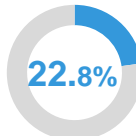
CATV



都市ガス



LPガス



(2018年9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10月1日現在
当社グループ契約世帯数は2018年9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

契約
問い合わせ
支払い
+
ポイント特典

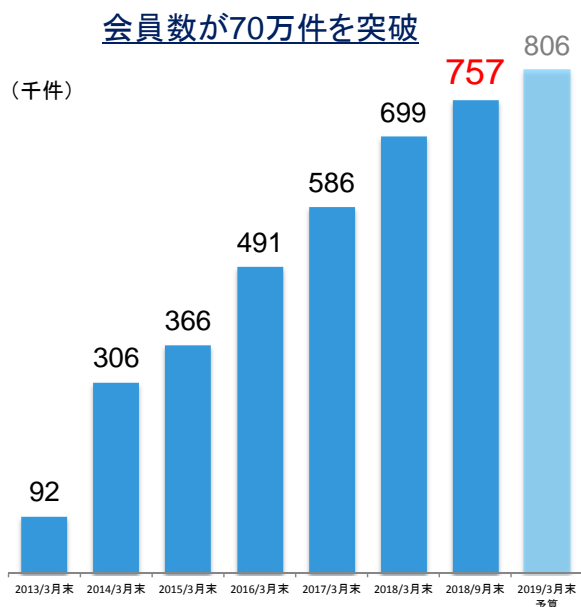
ワンコールセンター

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

- 289万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%

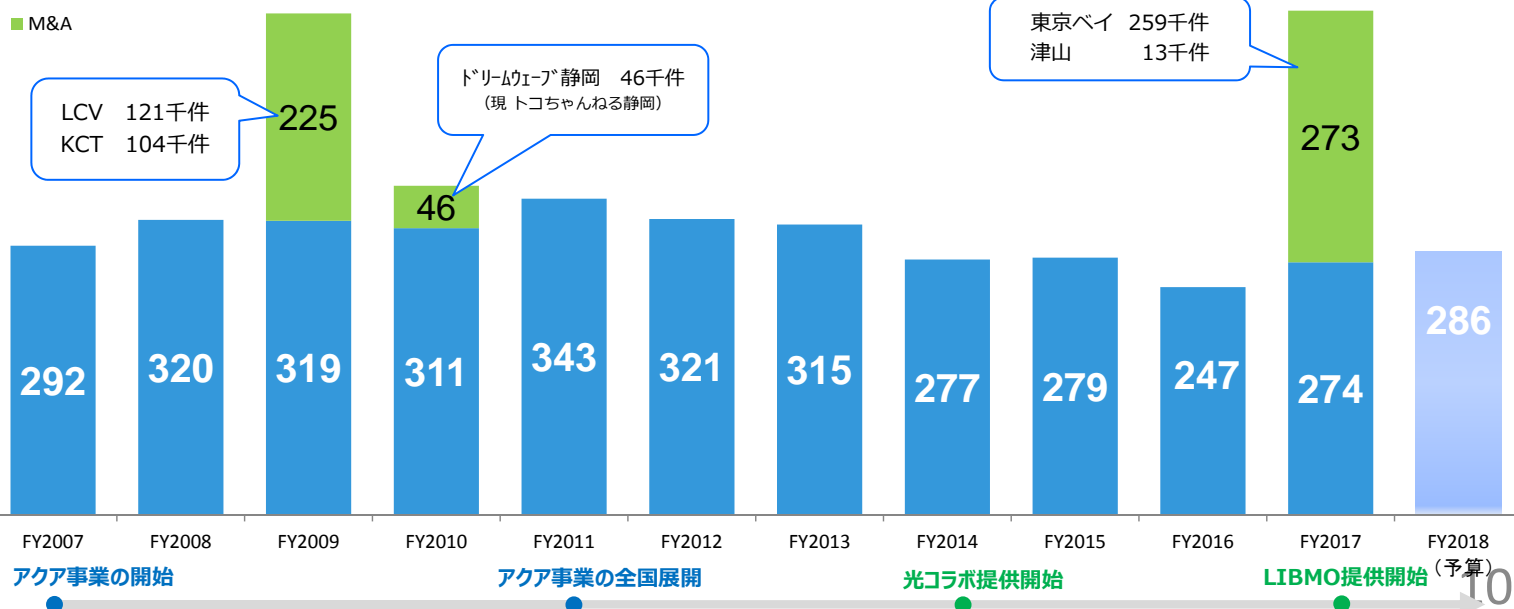
年間30万件顧客を獲得する直販営業力

- 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。

単位：(千件)

■獲得(登録)件数

■M&A



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

職種	人数
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

- 本社
- 支店営業所
- コールセンター

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

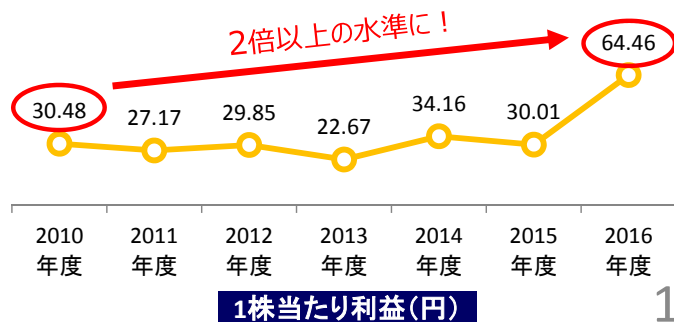
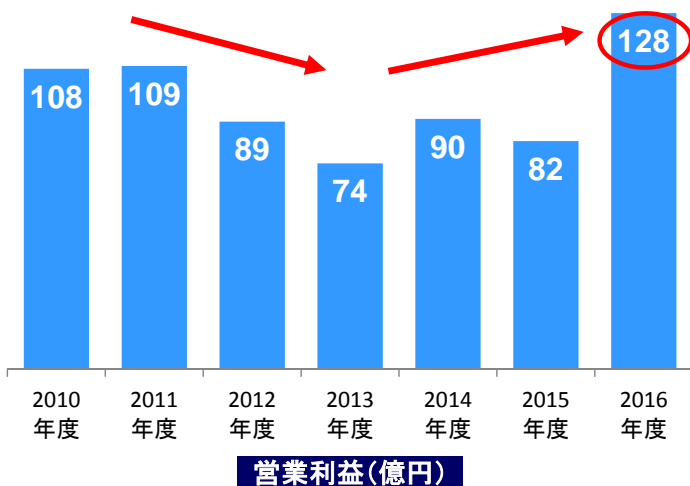
※幹線・支線含む(引き込み線は除く)



IP13およびIP16の成果(PL)

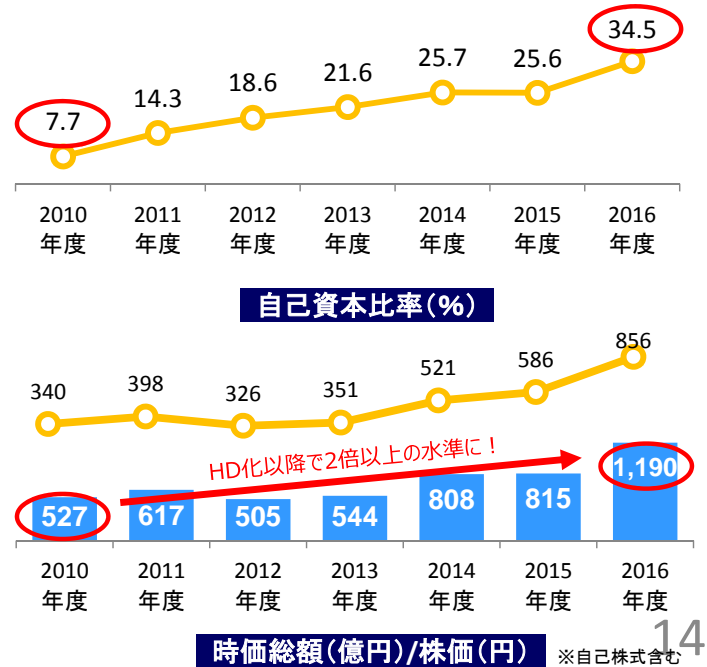
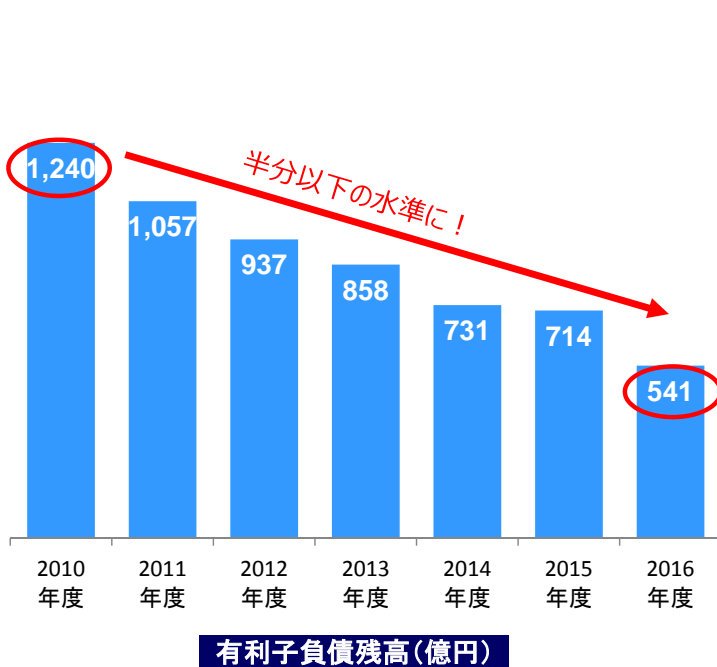
- ホールディングス化し「個社経営」から「グループ経営」への変革を遂行
- IP13での「財務改善」及びIP16“Growing”の「収益力強化」を通じ顕著な成果をあげた
- 2016年度は営業利益128億円(過去最高)を達成
- 当期純利益は**3倍増** +51億円(22億円⇒73億円)
- 1株当たり利益は**2倍以上の水準に** (30.48円⇒64.46円)

LPG仕入れ、BB・アクア先行費用増 コスト先行の解消など収益力改善



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)



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3,393億円に、営業利益も同1.8倍の225億円に、顧客件数も同1.7倍の432万件以上に成長させるアグレッシブな中期計画。
- ▶ 資本効率も重視し、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年間に於いて、以下のM&A戦略により、成長を加速させていく。

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。

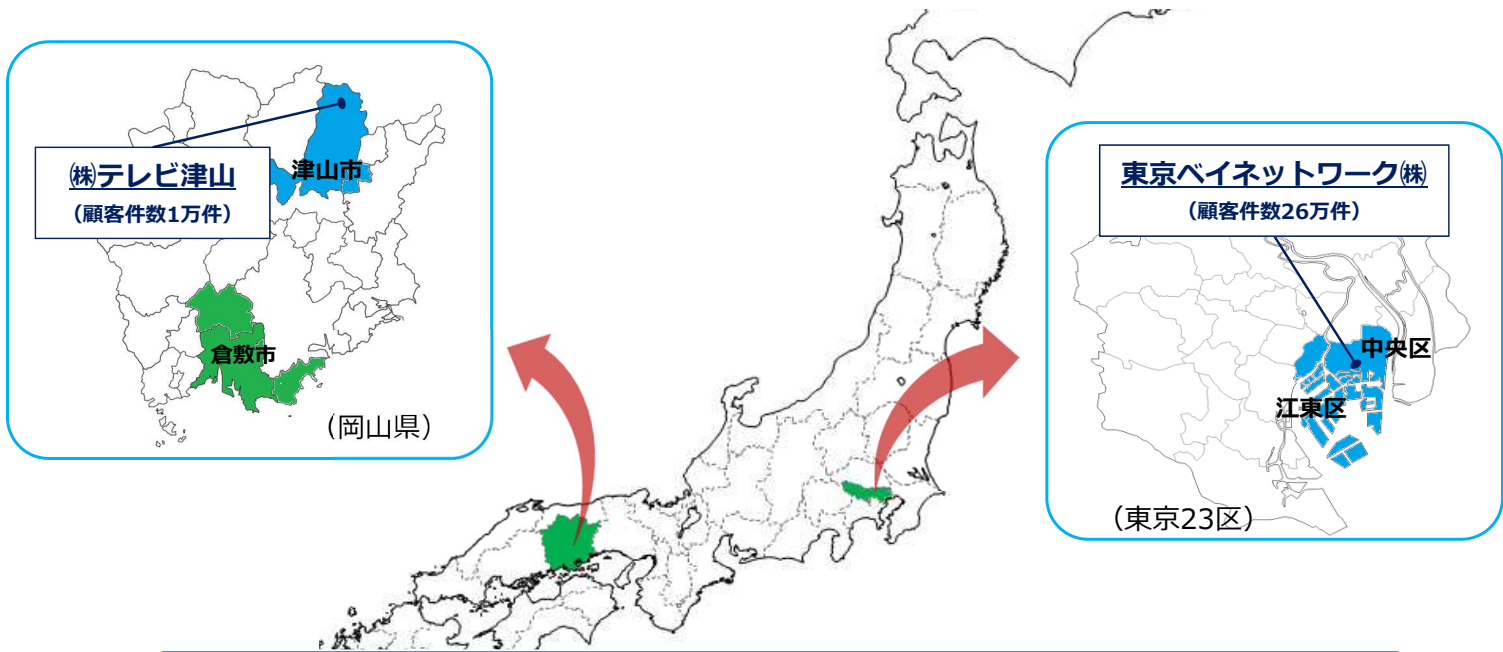
新サービス分野の獲得

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

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」

18

都市ガス事業広域展開の第一歩

- ▶ 2018年4月に群馬県下仁田町が運営するガス事業の譲受に関して契約締結、10月に関東経済産業局より事業譲受の認可取得。2019年4月より事業引継。
- ▶ 都市ガス事業での広域展開の第一歩を踏み出す。
- ▶ これを契機に、都市ガス事業のさらなる業容拡大を目指す。

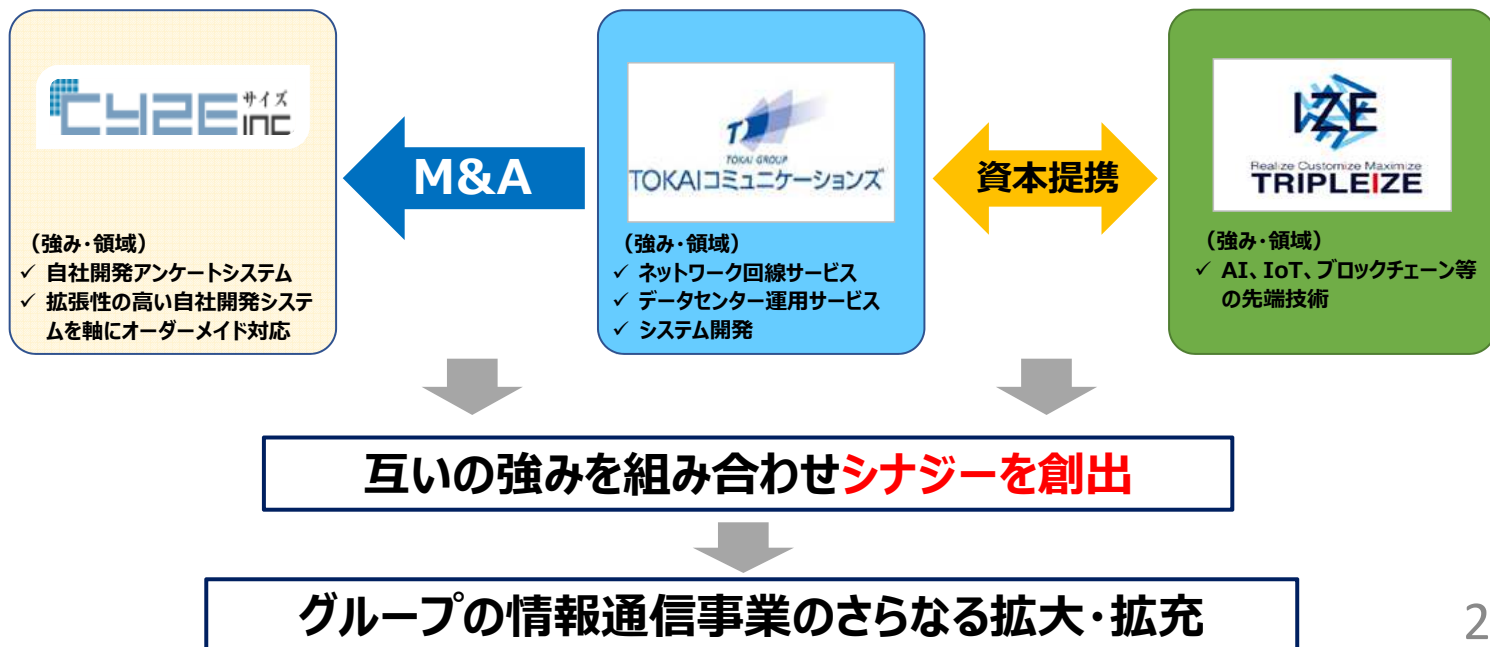


都市ガス事業の広域展開

19

情報通信分野におけるシナジー創出

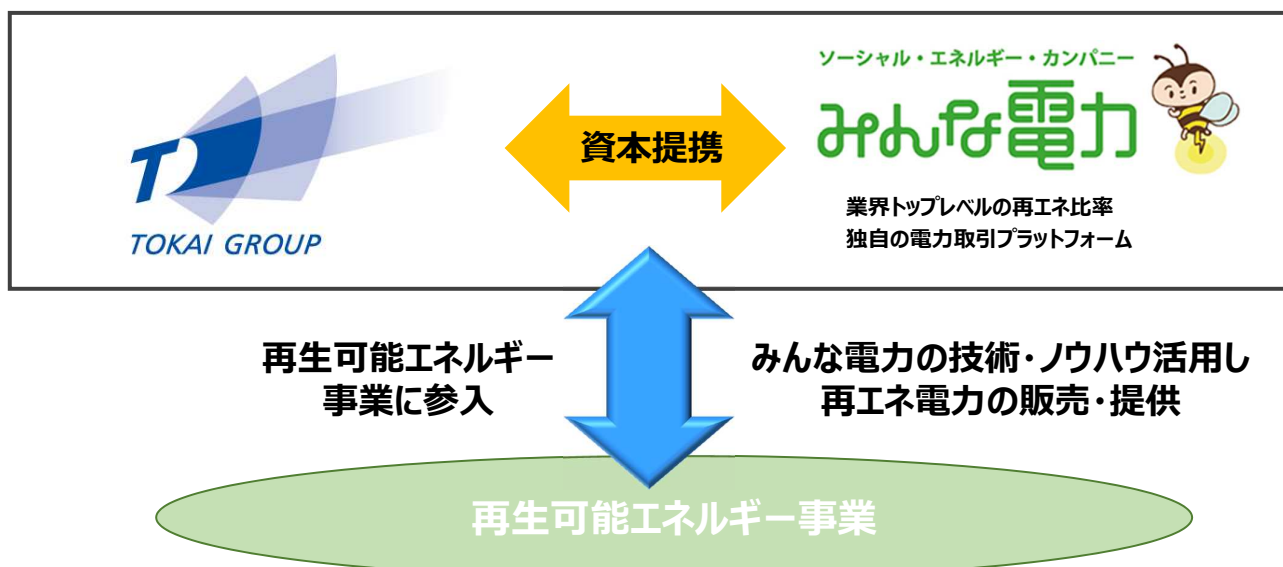
- アンケートシステムの提供・開発を主力事業とする「サイズ」社を連結子会社化
- AI、IoT、ブロックチェーン等の先端技術領域に強みを持つ「トリプルアイズ」社と資本業務提携契約を締結
- お互いの強みを組み合わせシナジーを創出し、グループの情報通信事業のさらなる拡大・拡充を図る



20

新たな事業領域への参入検討開始

- 2018年8月、新電力ベンチャー事業者の「みんな電力」と資本業務提携契約を締結し、再生可能エネルギー分野への参入に向けて本格的な検討に着手
- 2019年以降、固定価格買取制度(FIT)満了を迎える太陽光発電が増加、RE100^{※1}、ESG^{※2}、CSRの観点から、再生可能エネルギーを選択する企業が増加すると想定される。
- みんな電力の技術・ノウハウを活用し、当社グループのビジネスに結び付けていく。

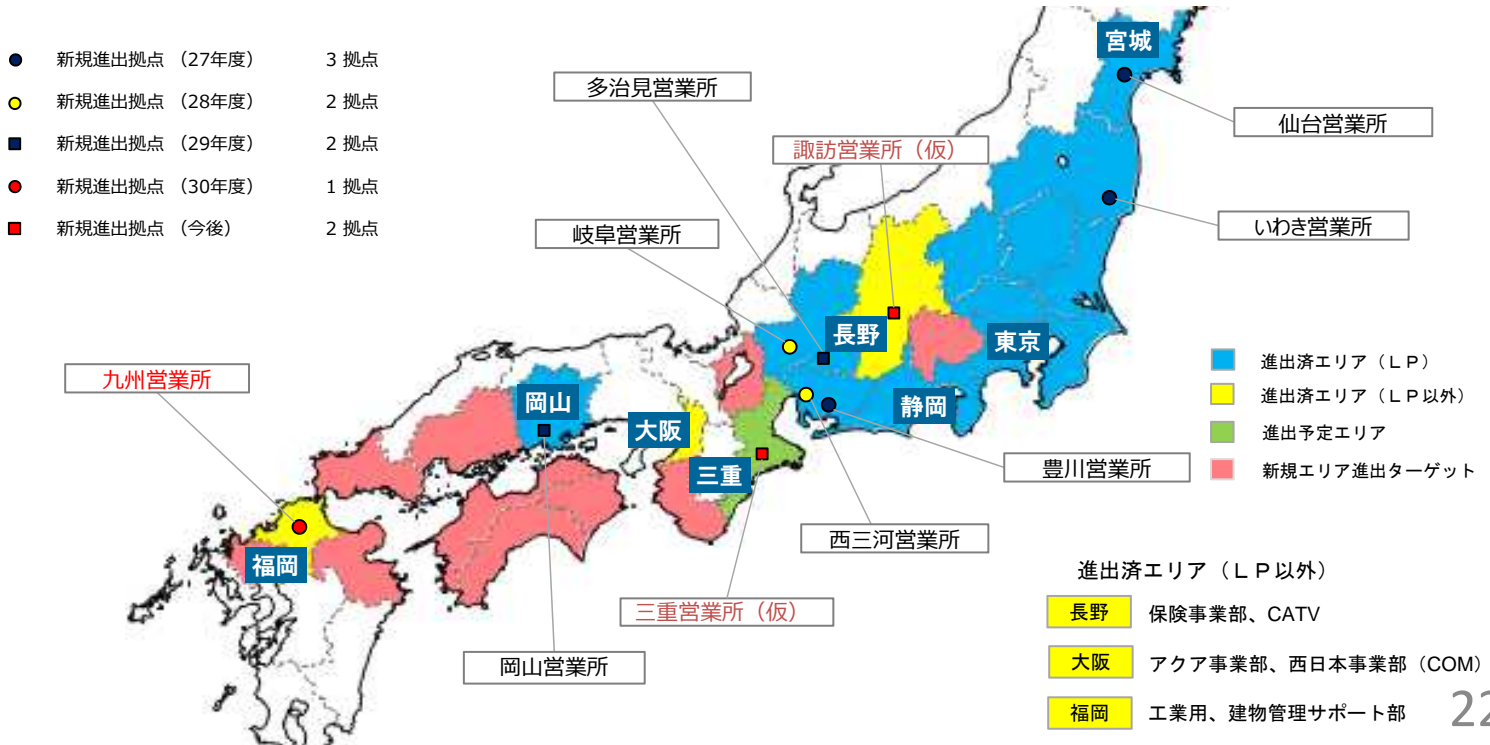


※1. 使用する電力の100%を再生可能エネルギーにより発電された電力にする事に取り組んでいる企業が加盟している国際的な企業連合
 ※2. 企業が持続的に成長できるかを判断する指標として用いられるEnvironment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス)の頭文字をとったもの

21

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。
- 今期は九州(福岡県)に進出済み。来期以降、長野県、三重県に進出予定。
- 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。



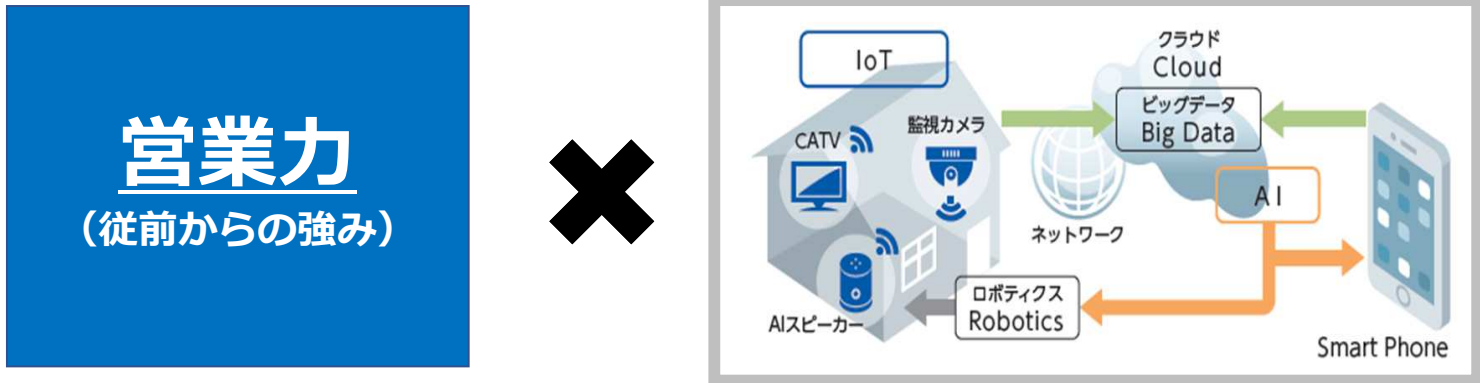
「ABCIR+S」戦略の進捗

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

「ABCIR+S」戦略の検討が進捗

- 創業来培ってきた営業力に加え、「ABCIR+S」を活用した「顧客接点強化」「新規事業開発」「業務効率化」に注力していくことが今後の重要な戦略
- 専任組織「次世代経営戦略本部」を中心に、検討が進捗

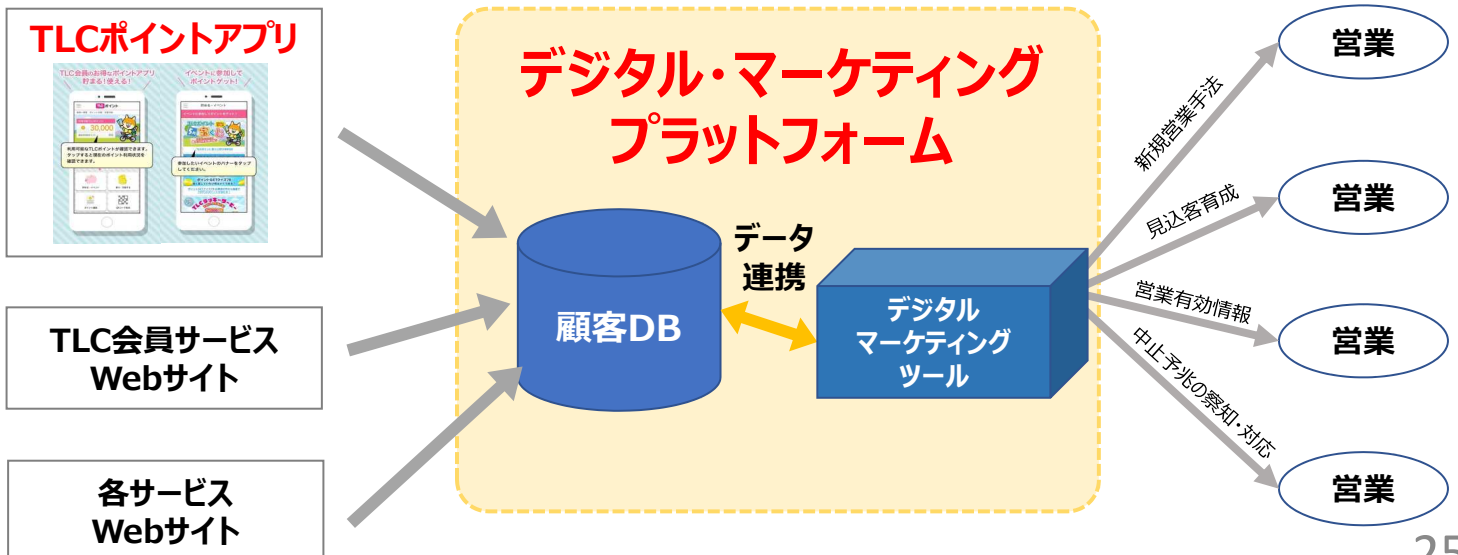
(ABCIR+Sのコンセプト)



専任組織「次世代経営戦略本部」を中心に、「ABCIR+S」を活用した『顧客接点強化』『新規事業開発』『業務効率化』に注力

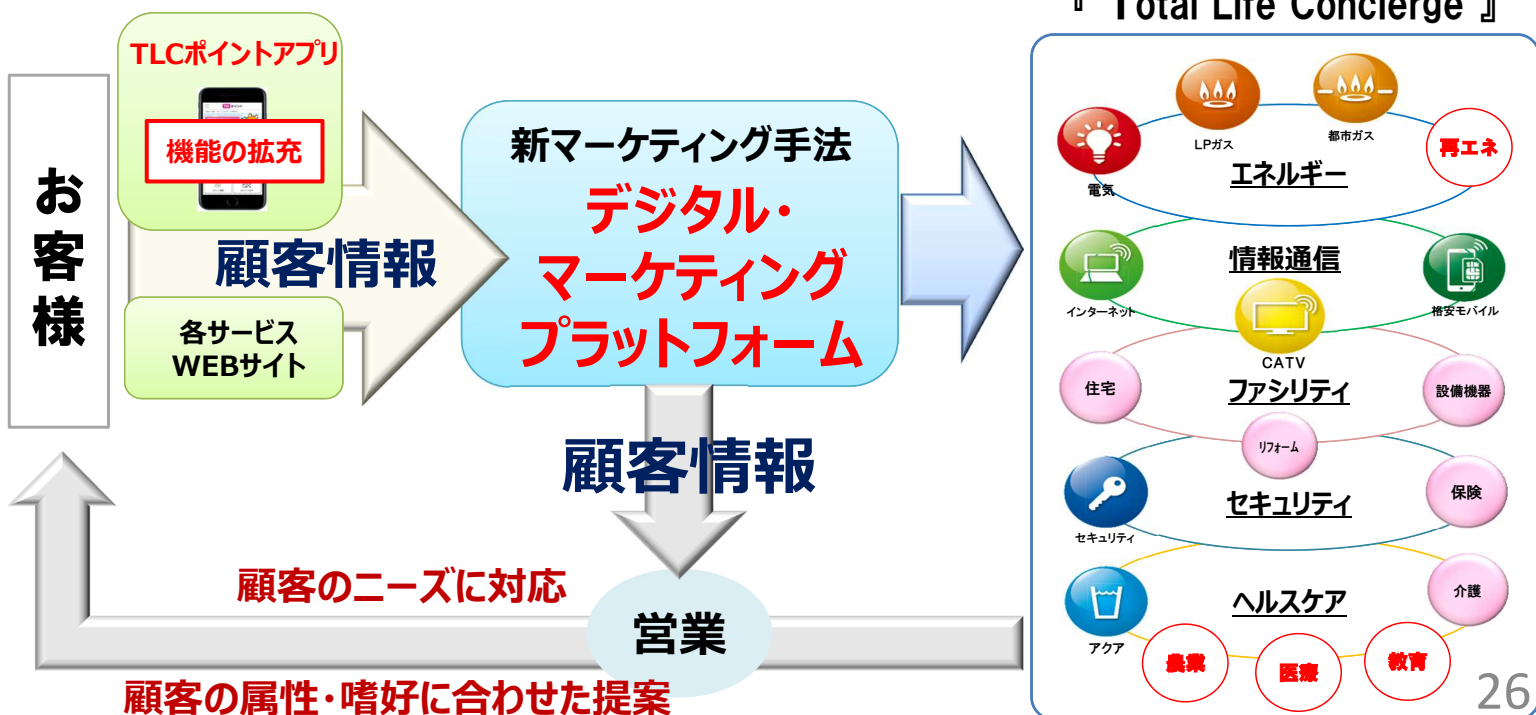
新たなマーケティング手法構築着手

- 2018年10月、「TLCポイントアプリ」の提供を開始
- TLC会員向けに、会員が保有するTLCポイントの確認や利用などの利便性を高め、当社グループからサービスやキャンペーン・イベント情報をタイムリーに提供
- オウンドメディアにおける顧客の行動をビッグデータ化し、顧客の属性・嗜好に合わせたマーケティングを実現するためのベースとして、デジタル・マーケティングプラットフォームの構築にも着手



「ABCIR+S」で目指すゴールイメージ

- デジタル・マーケティングプラットフォームによる新マーケティング手法の展開
- TLCポイントアプリの機能を拡充し、顧客情報をデジタル・マーケティングプラットフォームに収集し、顧客の属性・嗜好に合わせた提案を実施
- 新たなTLCサービスの展開にも活用



「TLC」サービスの拡充

お客様の暮らしをより豊かにする当社グループの新サービス

- 当社サービスの提供価値である「安心・安全」「便利・快適」「喜び・生きがい」を基軸にサービス展開
- 今後成長が見込める、再エネ、生活支援、余暇充実、医療、教育分野等へ参入する
- 新たなサービスは、シェアリング・マッチングを基本コンセプトに展開していく

安心・安全

分散型エネルギーの普及を捉え再エネビジネスに本格参入。当社調達の再エネ電源をITシステムを活用しシェアするサービスを新たに提供。災害に強いLPガス、地域密着型の都市ガスにこれをプラスし安心のエネルギーを強化。

便利・快適

暮らしへのIT進展に対応し、新しい便利さと快適さを提供。またITシステムを活用し家事代行等のスキル・時間をシェアするサービスも新たに提供。既存サービスでも最新の技術に対応、サービスを強化。

喜び・生きがい

人生100年時代に向かい健康寿命がさらに延びる。健康サービス、余暇サービス、コミュニケーションを通じ喜び・生きがいを提供する分野のサービスを展開する。

シェアリング・マッチングを基本コンセプト（モノ・移動・空間・スキル）

エネルギー（再エネ）

シェア×モノ（電気）



平成31年4月～
再生可能エネルギー関連サービスを提供

- 目的
- ・再エネの普及拡大
 - ・卒FIT対応
 - ・自己消費
 - ・顧客のコストメリット

生活支援



シェア×スキル

- 家事代行サービス

シェア×移動

- シェアサイクル

シェア×空間

- スペースシェア

余暇充実

シェア×空間（農地）



平成31年2月～
貸農園サービス提供

- 目的
- ・余暇の充実
 - ・人のふれあい

医療

シェア×スキル（医療技術）



- ヘルスケアサービス
健診、運動指導、
食事指導のセット
- 目的
- ・健康寿命を延ばす
 - ・生きがいの提供

教育

シェア×スキル（知識）



- シニア層対象の生涯学習
（動画配信サービス）
- 学びのマッチングサービス

既存事業

エネルギー



保険



- ・多チャンネル放送

- ・4K8K対応放送



- ・完全自給自足住宅



- ・光コラボ
- ・CATV FTTH
- ・インテリジェントホーム

- ・ソフトバンク
- ・格安SIM



- ・デイサービス
- ・ショートステイ
- ・有料老人ホーム