

# 2022年3月期 決算説明会



2022年5月11日（水）  
株式会社TOKAIホールディングス  
（証券コード：3167）

# 2021年度連結決算の概要と 中期経営計画の進捗

TOKAIホールディングス  
代表取締役社長 鴫田 勝彦

1

2021年度連結決算の概要と、昨年5月に公表した中期経営計画の進捗等についてお話しします。

# 2021年度 連結決算の概要

---

2

まず、2021年度連結決算の概要です。

# 2021年度 連結決算の概要

## 売上高は2,107億円、2千億円の大台到達

- 収益認識基準適用によるマイナス影響があったものの、4期連続で過去最高更新
- 顧客件数増加やエネルギーの仕入価格に連動した販売価格の上昇、法人向け情報通信事業の拡大に加え、建築設備不動産事業のM&Aが寄与

## 営業利益は158億円、過去最高更新

- 前期を上回るペースで顧客獲得を進めたことで顧客獲得費用が増加
- 顧客件数増加に伴う増益や法人向け情報通信事業の増益等で補い、前期比6億円の増益、4期連続で過去最高益更新

## 主力事業が継続取引顧客基盤を拡大

- 期首の310万件から9万5千件増加させ319万4千件に
- TLC会員サービスの登録数が10万7千件増の108万6千件となり、100万件を達成

3

売上高は2,107億円と、2千億円の大台に初めて到達しました。

収益認識基準適用によるマイナス影響がありましたが、5期連続の増収・4期連続で過去最高を更新しました。

エネルギー及びCATVの顧客件数増加等による増収、エネルギーの仕入価格に連動した販売価格の上昇や、情報通信の法人向けストックビジネス拡大に加え、建築設備不動産のM&A効果等が主な増収要因です。

営業利益は158億円です。4期連続で過去最高益を更新しました。

LPガス及びアクアが前期を上回るペースで顧客獲得を進めたことにより、顧客獲得費用の増加がありましたが、顧客件数増加に伴う増益や、法人向け情報通信事業の増益等で補い、前期比6億円の増益となりました。

なお、業績予想に対しても、売上高並びに全ての利益項目が予想値を上回る着地となりました。

グループの収益基盤である顧客件数は、2020年度末の309万9千件から9万5千件増加させ、319万4千件となりました。

また、お客様との結びつきをより強固にする、グループ独自の「TLC会員サービス」の会員数は、2020年度末の97万9千件から、10万7千件増加して108万6千件と、100万件の大台を達成しました。

# 2022年度 連結業績予想

---

4

続いて、2022年度の連結業績予想について、お話しします。

# 2022年度 連結業績予想

- 売上高は、顧客件数の増加や法人向け情報通信事業及び建築設備不動産事業の受注案件増加等により、前期比123億円(+5.8%)の増収で5期連続の過去最高更新を計画
- 営業利益は、LPガス仕入価格高騰による影響(51億円)を織り込んだことで前期比13億円の減益
- 価格競争力を維持した料金施策等により、LPガス事業が引き続き積極的な顧客獲得を推進
- グループ全体の顧客件数は、前期末の319万件から10万件超増加させ330万件を計画

(単位：億円)

	当期予想 (FY2022)	前期実績 (FY2021)	前期比		IP24 計画 (FY2022)	IP24比	
			増減額	増減率 (%)		増減額	増減率 (%)
売上高	2,230	2,107	+123	+5.8	2,210	+20	+0.9
営業利益	145	158	△13	△8.2	156	△11	△7.1
経常利益	143	159	△16	△10.1	—	—	—
当期純利益	83	90	△7	△7.5	90	△7	△7.8
期末顧客件数	330万件	319万件	+10万件	+3.2	332万件	△2万件	△0.6

5

売上高は5.8%増収の2,230億円、営業利益は8.2%減益の145億円、当期純利益は7.5%減益の83億円を予想しています。

顧客件数の増加や、法人向け情報通信事業及び建築設備不動産事業の受注案件増加等により、123億円の増収で5期連続の過去最高更新を計画します。

一方、利益面については、LPガスの仕入価格高騰が続く中、前期の実績を51億円上回る仕入コストを織り込んだことが、13億円減益とした主な要因です。

なお、価格競争力を維持した料金施策等により、引き続き積極的な顧客獲得を推進し、LPガス顧客の純増数は、前期の3万4千件に対し4万2千件を計画します。グループ全体の顧客件数も、2021年度末の319万4千件から、10万2千件増加させ329万5千件とする計画です。

中期経営計画・IP24の計画と比較しても、LPガス仕入価格の想定以外には大きな乖離がなく、計画の達成に向けて引き続き取り組んでいきます。

# IP24“Design the Future Life”の進捗

---

6

続いて、中期経営計画「Innovation Plan 2024 “Design the Future Life”」の進捗について、お話しします。

# 新中計「IP24“Design the Future Life”」公表

2021.4月 ホールディングス体制発足10周年



次の10年に向けた第一歩として

2021.5月

新中期経営計画

IP24“Design the Future Life” 公表

7

当社グループは、昨年4月にホールディングス体制として10年の節目を迎えました。

そして、次の10年に向けた第一歩として、新たな中期経営計画「Innovation Plan 2024 “Design the Future Life”」を公表しました。



# 当社グループが目指す姿

- コロナ禍による生活様式の変化、SDGsの世界的要請、クリーンエネルギーの潮流、デジタル化など、企業を取り巻く環境が激しく変化
- このような環境変化に対し、今後10年をかけてサステナブルに成長し続け、人々の生活を創る企業グループ「Life Design Group」・「LDG」を目指す

## 環境変化

コロナ禍による  
生活様式の変化

SDGsの世界的要請

クリーンエネルギーの潮流

デジタル化



サステナブルに成長し続け、人々の生活を創る企業グループ

10年後のグループが目指す姿

**“Life Design Group”**

8

コロナ禍による生活様式の変化はもちろん、SDGsの世界的要請や、クリーンエネルギーの潮流、デジタル化等、企業を取り巻く社会環境が激しく変化し始めています。

このような環境の変化に対し、当社グループは、今後10年をかけてサステナブルに成長し続け、人々の生活を創る企業グループ「Life Design Group」、頭文字をとって「LDG」を目指していきます。

お客様の過ごしたいライフスタイルをデザイン・提案することを通じ、社会課題の解決に貢献していきたいという考えです。

# 「LDG」に向けたこれまでの取り組み

▶ 「LDG」に向け、生活必須インフラに加え、生活や暮らしを充実させるサービスを拡充

## 【レジャー】

### 葵舟

駿府城のお堀を探索  
雄大な駿府城跡と  
静岡の街並みが  
融合する景観を  
舟上から楽しめます



### ヨガ

駿府城公園の  
芝生の上で  
体験会を実施



## 【ヘルスケア】

### フィットネス

24時間営業の  
マシン特化型スタイルにて  
運営開始予定



### キッチンカー

一流シェフによる料理を  
オフィス、イベント会場  
等で提供



### パルクル

静岡の新しい  
交通システムとして  
「シェアサイクル」  
を提供



### 宅配サービス

JAグループ「まんさいかん」  
商品や冷凍食品、高級  
食パン等の宅配サービス  
高齢者等の買い物弱者、  
時間を節約したい子育て  
世代の要望に応えます



### コインランドリー

ショールーム内に  
新規オープン予定



## 【生活サポート】

9

この「LDG」に向けて、例えば、駿府城のお堀から静岡の過去と現代を堪能できる「葵舟」、新しい交通システムとしてのシェアサイクル「パルクル」、高齢者等の買い物弱者や、時間を節約したい子育て世代の声に応える「宅配サービス」等、新たなサービスの提供を始めています。

これまでの生活に必須なインフラに加え、更にレジャーやヘルスケア、生活サポートといった分野を中心に、生活や暮らしを充実させるサービスに取り組んでいます。

# 「LDG」として魅力ある生活関連サービスのアイデア

➤ 更に、生活支援、防災、観光などの観点でも検討を開始、「LDG」に向け歩みを進めていく



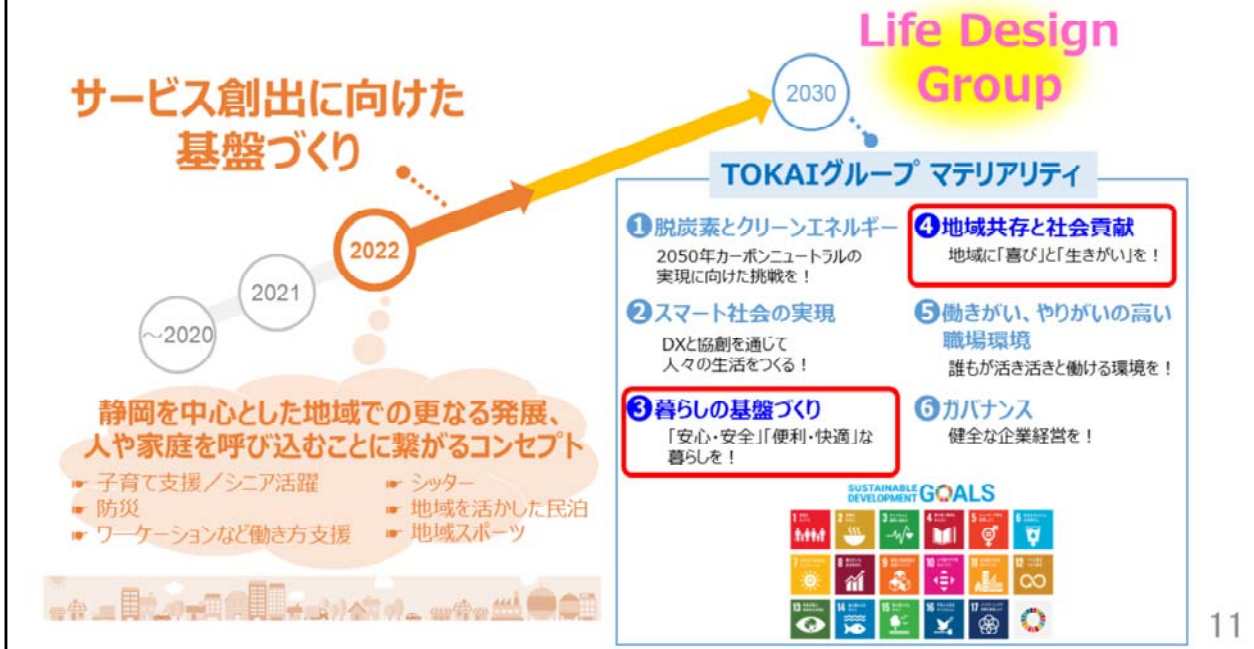
10

足元の取り組みに加え、更に生活支援、防災、観光といった観点でも検討を開始しました。

これらのアプローチを検討しながら、生活インフラを提供する企業から「Life Design Group」・「LDG」に向け歩みを進めていきます。

# TOKAIグループ マテリアリティの目標達成へ

- ▶ 「LDG」に向けて、10年後を意識した新たな視点でのサービス創出に向けた基盤を強化
- ▶ 地域の更なる発展、そして人や家庭を呼び込むことに繋げるというコンセプトで検討を深める



また、このIP24の期間は、これからの10年という中長期の視点に立って、「LDG」に向けたサービス創出の基盤づくりを進める時期、と位置付けています。

まずは、当社グループの活動の中心である静岡を舞台に、人を呼び込み、地域を盛り上げる、これを念頭に具体的なサービスを検討していきたいと考えます。

そして、「LDG」として魅力ある生活関連サービスを創出することにより、「3. 暮らしの基盤づくり」、「4. 地域共存と社会貢献」を中心に、マテリアリティの解決へと繋げていきます。

# IP24における5つのキーメッセージ

▶ IP24“Design the Future Life”のキーメッセージは以下の5つ

- 1. LNG戦略の推進**
- 2. TLCの進化（デジタルマーケティング、オープンイノベーション）**
- 3. DX戦略の本格化**
- 4. 経営資源の最適配分**
- 5. SDGsに向けた取り組みの強化**

12

また、IP24ではご覧の5点をキーメッセージとして推進しています。

1. 新規エリアの開拓を進める「LNG戦略の推進」
2. お客様のニーズを分析するデジタルマーケティングと、サービスラインナップを拡充するオープンイノベーションによる「TLCの進化」
3. LNG戦略やTLCの進化を牽引する「DX戦略の本格化」
4. 事業の将来成長と、株主価値の向上に向けた「経営資源の最適配分」
5. 「SDGsに向けた取り組みの強化」

の5点です。

このキーメッセージに沿った具体的な進捗等をお話しします。

# LNG戦略の推進

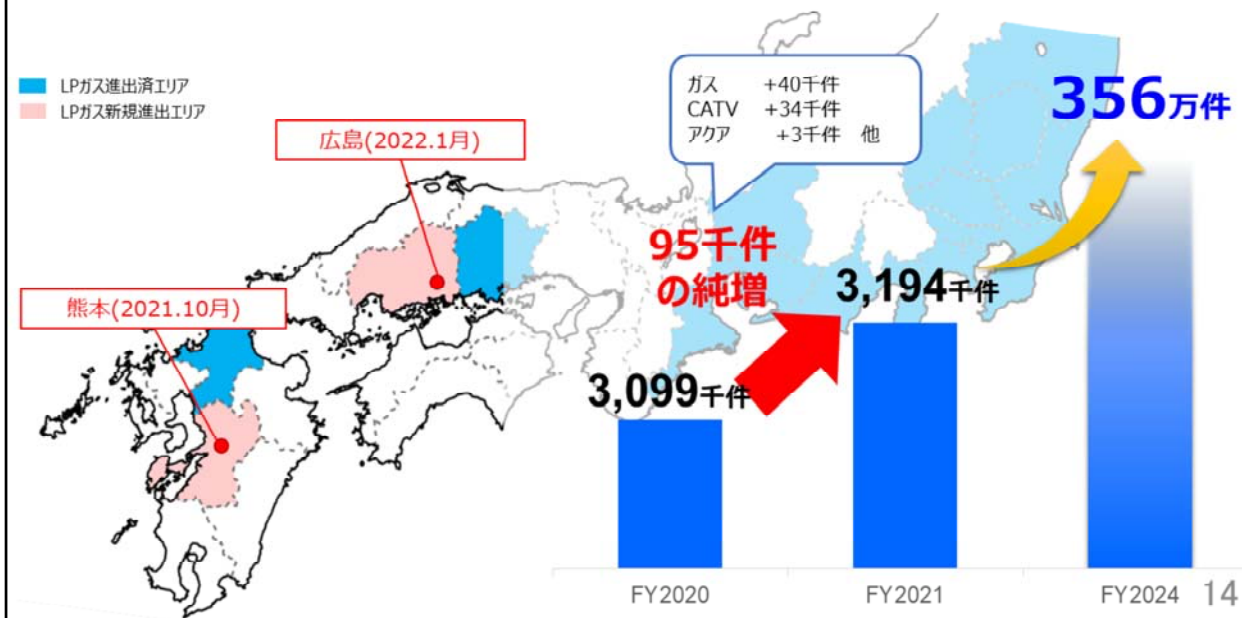
---

13

最初に「LNG戦略の推進」についてお話しします。

# 主力事業が堅調に顧客基盤を拡大

- 主力のガス事業、CATV事業、アクア事業を中心に収益基盤である顧客件数は95千件増加
- LPガス事業において、2021年10月に熊本県熊本市、2022年1月に広島県福山市へ進出
- 2024年度末の顧客件数356万件達成に向けて、顧客件数の更なる積み上げを推進



まずはLocal、既存の営業エリアにおいて、シェアのさらなる拡大を図りました。エネルギー、CATV、アクア等、グループの主力事業を中心に顧客件数を9万5千件増加させました。

また、National、日本国内について、新規エリアへの拡大を図りました。

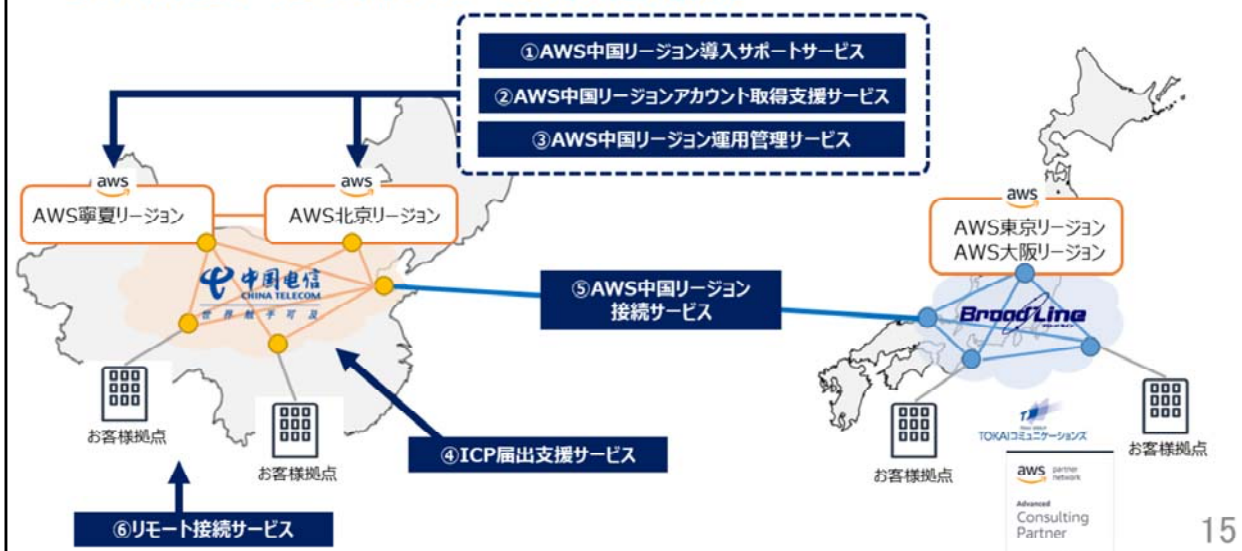
LPガス事業が、九州エリアについて、2018年の福岡県に続き、昨年10月、熊本市に進出しました。中国・四国エリアについても、2017年の岡山県に続き、本年1月、広島県福山市に進出しています。

さらに、2022年度も、注力している中京エリアにおいて、8番目となる拠点の新設を計画しています。

2024年度末のグループ顧客件数356万件達成に向け、収益基盤である顧客件数のさらなる積み上げを進めていきます。

# 情報通信事業の新たな展開

- 法人向け情報通信事業は、AWS(アマゾンウェブサービス)について、導入に係るコンサルティングから設計、構築、接続回線、監視運用も含む全工程をワンストップで提供
- AWSの認定を背景に、これまで数多くのお客様のクラウド活用を支援
- その実績と経験を基に、2021年9月より中国に現地法人を持つ日本企業のAWS利用をサポートする「AWS中国リージョン対応ソリューション」の提供を開始



そして、Global、海外についても、情報通信事業が新たな展開を図りました。

グループの法人向け情報通信事業は、アマゾンウェブサービス、所謂AWSについて、導入に係るコンサルティングから、設計・構築・接続回線・監視運用も含む全工程を、ワンストップで提供しています。

AWSに認定されたアドバンスドコンサルティングパートナーとして、これまで数多くのお客様のクラウド活用を支援してきました。

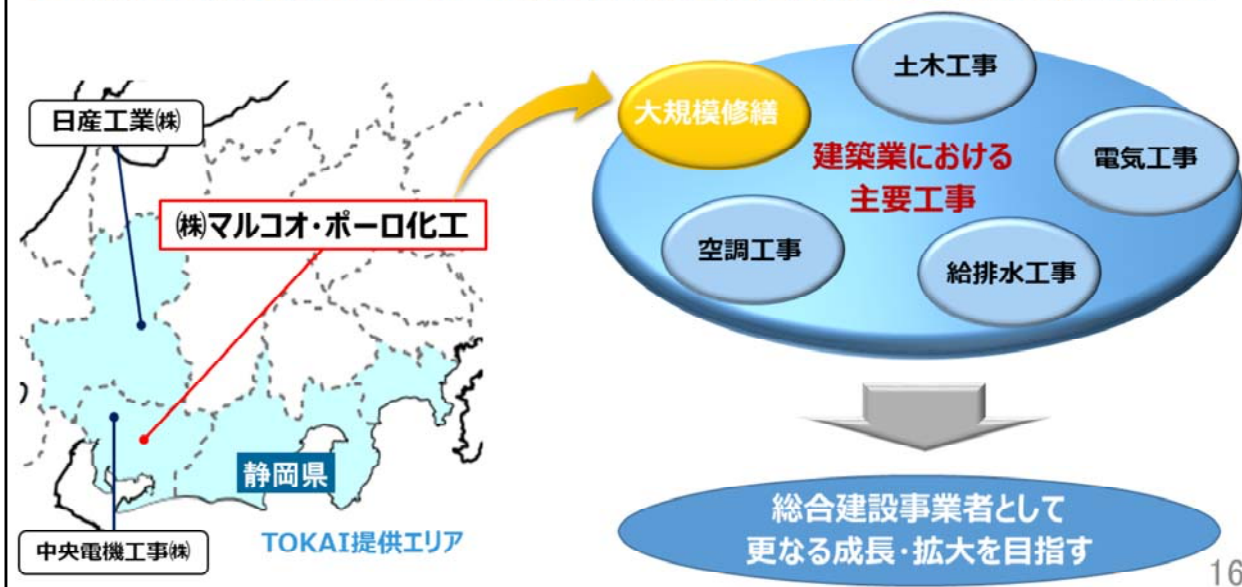
その実績と経験を基に、昨年9月、「AWS中国リージョン対応ソリューション」の提供を開始しました。現在、中国に拠点をもつ国内企業の複数社と具体的な商談を進捗させています。

クラウド利用の普及拡大が進展する中、積極的な事業展開を推進していきます。



# 総合建設事業者として更なる成長・拡大

- 2021年4月、愛知県において大規模修繕事業を展開する(株)マルコオ・ポーロ化工を連結子会社化
- 建築設備不動産事業は、2019年に土木工事を営む日産工業、2020年に電気工事を営む中央電機工事を連結子会社化し、建築業における主要工事の受注体制を拡充
- それぞれの強みを活かしたシナジーを創出し、総合建設事業者として更なる成長・拡大を目指す



さらに、M&Aについても進捗がありました。

昨年4月、マルコオ・ポーロ化工の発行済全株式を取得して連結子会社としました。

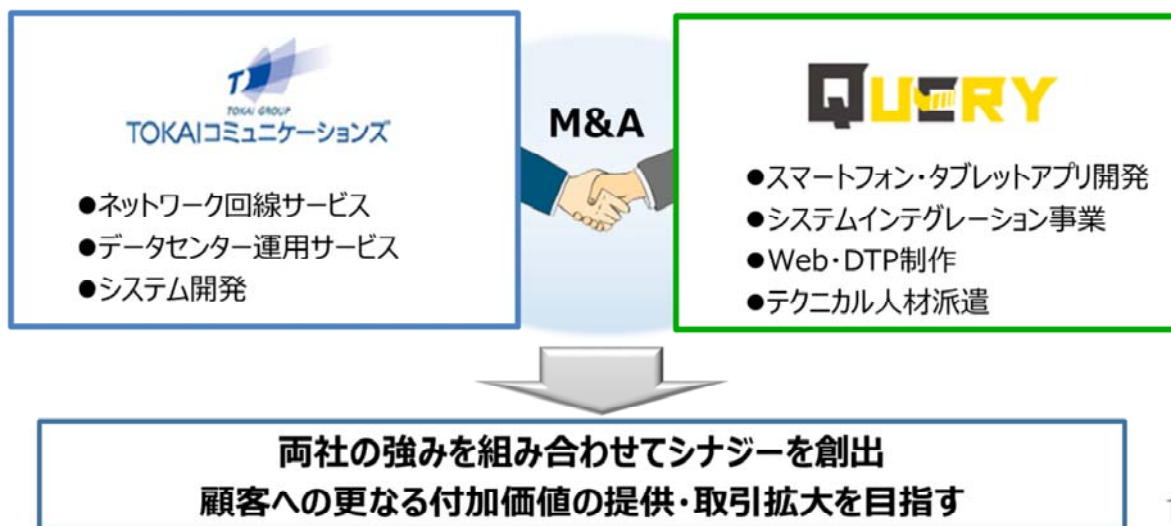
マルコオ・ポーロ化工は、愛知県豊田市を拠点に大規模修繕工事を営み、官公庁をはじめ、マンション管理組合や建設会社等からの工事を請負、これまでの堅実な実績を通じて信頼を積み上げてきた企業です。

グループの建築設備不動産事業は、従来から展開している建築、設備工事に加えて、2019年に土木工事を営む岐阜県の日産工業を、2020年には電機工事を営む愛知県の中央電機工事を、それぞれ子会社化し、建設業における主要工事の受注体制を拡充してきました。

各社の強みを生かしてシナジーを創出し、今後も総合建設事業者として、さらなる事業の成長・拡大を目指していきます。

# 情報通信事業の更なる拡大

- 2021年4月、システム開発事業を展開する㈱クエリを連結子会社化
- 多数の開発・運用実績を通じて、顧客ニーズに柔軟に対応できる技術力と大手顧客との長年にわたる継続的な信頼関係を築いていることがクエリ社の強み
- 当社の強みであるクラウド・ネットワーク領域のインテグレーションとクエリ社の技術力・ユーザとの信頼関係を組み合わせることでシナジーを創出し、顧客への付加価値の提供や取引拡大を目指す



17

また、同じく昨年4月、クエリの発行済全株式を取得して連結子会社としました。

クエリは、法人向けのITシステム・スマートフォンアプリ等の受託開発を手掛け、顧客ニーズに柔軟に対応する技術力を生かし、大手ユーザと永年にわたる信頼関係を構築してきた企業です。

先程お話しした、グループの法人向け情報通信事業の強みであるクラウド・ネットワーク領域のインテグレーションと、クエリの技術力・ユーザとの信頼関係を組み合わせることでシナジーを創出し、顧客へのさらなる付加価値の提供や取引拡大を目指していきます。

# TLCの進化

---

18

次に「TLCの進化」についてお話しします。

# Customers' Attributes(顧客属性)の収集・活用

- 収集する顧客属性は、より高度な情報へ段階的に上げていく
- 収集した情報は「D-sapiens」により顧客行動をAIで予測し、新規サービスのターゲティングや顧客アプローチに活用する



「LDG」を実現するために不可欠となるのが顧客属性、Customers' Attributesの把握です。

当社サービスのご利用に必要な、氏名や住所等の基本情報に加え、趣味嗜好や興味関心、ライフスタイルといった高度な情報に段階的にレベルを引上げていきます。

これらの情報は、主に、TLC会員やLPガスの需要家向けに提供している「マイページ」を通じて取得していきます。現在の「マイページ」登録者数29万件を、2024年度には80万件まで拡大させる計画です。

収集した情報をD-sapiens、ディーサに取り込み、お客様の生活パターンや行動パターンをAIで予測し、新規サービスのターゲティング等に活用していきます。

また、自動検針等、業務の効率化を進めるため、LPガスのお客様宅にLPWA、Low Power Wide Area端末、所謂スマートメーターの設置を進めています。1時間ごとの検針データをAIで解析、ディーサとも連携してお客様のライフスタイルや家族構成などを予測し、新たなビジネスの開拓にも繋げていきます。

# DX戦略の本格化

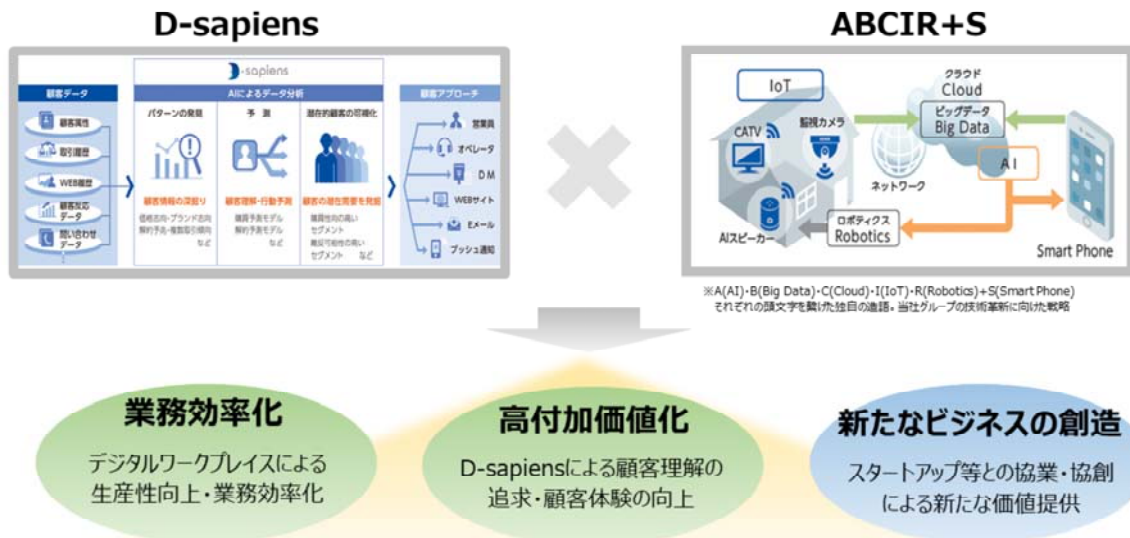
---

20

次に「DX戦略の本格化」についてお話しします。

# DX戦略の推進

- IP24の公表と同時に、DX(デジタルトランスフォーメーション)戦略を策定
- DX戦略では、事業活動で蓄積された全国320万の顧客データやABCIR+S※を最大限に活用
- 既存ビジネスモデルの最適化を更に進め、「業務効率化」、「サービスの高付加価値化」を実現するとともに、「新たなビジネスの創造」にも挑戦



21

IP24 の公表と同時に、グループの「デジタルトランスフォーメーション戦略、所謂DX 戦略」を策定しました。

DX 戦略では、グループの事業活動で蓄積された全国320万の顧客データや、グループ内でABCIR+S と表現している最新のデジタル技術、これを最大限活用していきます。

既存ビジネスモデルの最適化を更に進め、「業務効率化」、「サービスの高付加価値化」を実現、データ・デジタル技術を活用した新サービスを開発する等、「新たなビジネスの創造」にも挑戦しています。

5月9日付で公表したとおり、食事に関するAIの画像解析技術をもつライフログテクノロジー社と、ヘルスケア分野における新たなサービスや、ソリューションの実現に向けた実証実験を開始します。

こうした取り組みを通じて、「LDG」に向けた歩みを加速させ、お客様の豊かな生活に貢献してまいります。

# 経営資源の最適配分

---

22

次に「経営資源の最適配分」についてお話しします。

# 経営資源の最適配分は計画通り進捗

- 2021年度の営業活動で得たキャッシュフロー218億円のうち、既存事業への投資や新規子会社のM&Aなど、将来への成長投資に160億円を振り向けた
- 株主還元については、2期連続の増配で年間32円の配当を予定、成長の成果を株主様と共有
- 引続き、積極的な成長投資と株主価値の向上に向けて、経営資源の最適配分を図っていく



経営資源の最適配分について、計画通りに進捗しています。

2021年度の営業活動で得たキャッシュ・フロー218億円のうち、既存事業への投資や、新規子会社のM&A等、将来への成長投資に160億円を振り向けました。

また、株主還元については、2020年度の期末配当と2021年度の間配当、あわせて41億円実施をしました。

2020年度は2円増配して年間30円、2021年度も2期連続の増配で年間32円の配当を予定しています。成長の成果を株主の皆様と共有していきます。

なお、2022年度は212億円の営業キャッシュ・フローを見込んでいます。その用途については、引き続き、積極的な成長投資と、株主価値の向上に向けて最適配分を図っていく方針です。



# SDGsに向けた取り組みの強化

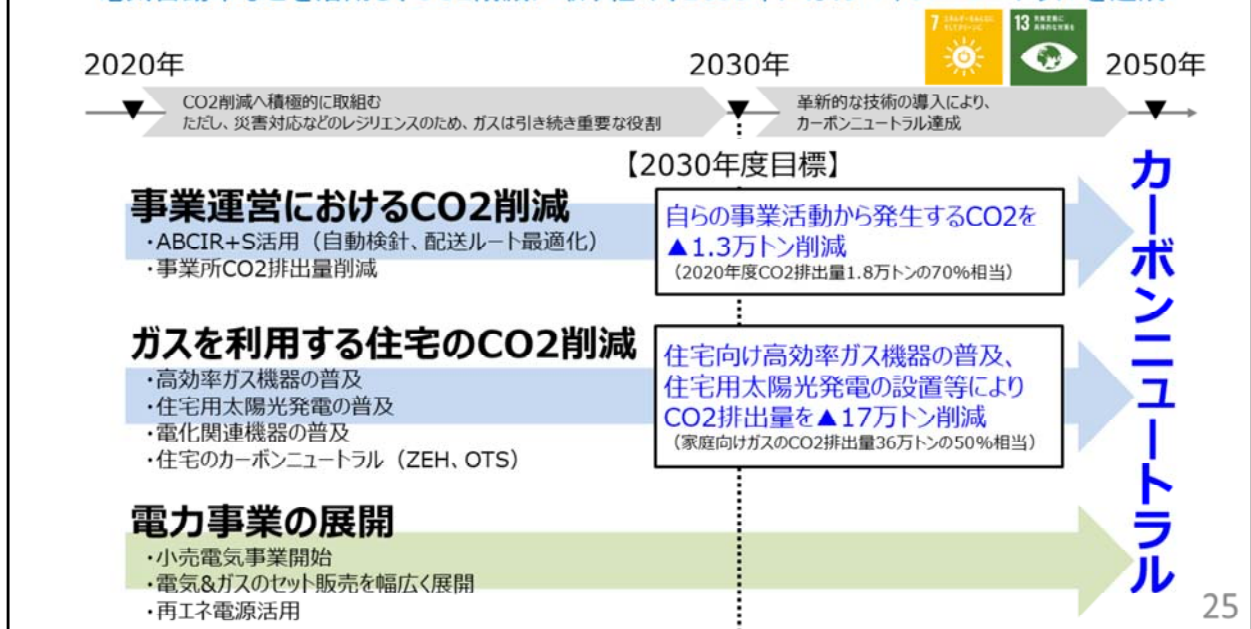
---

24

次に「SDGsに向けた取り組みの強化」についてお話しします。

# カーボンニュートラルビジョン

- 2021年5月に「TOKAIグループ カーボンニュートラルビジョン」を公表
- 環境に配慮したエネルギー機器の普及を進めるとともに、自らの事業活動においても再エネや電気自動車などを活用し、CO2削減に取り組み、2050年にはカーボンニュートラルを達成



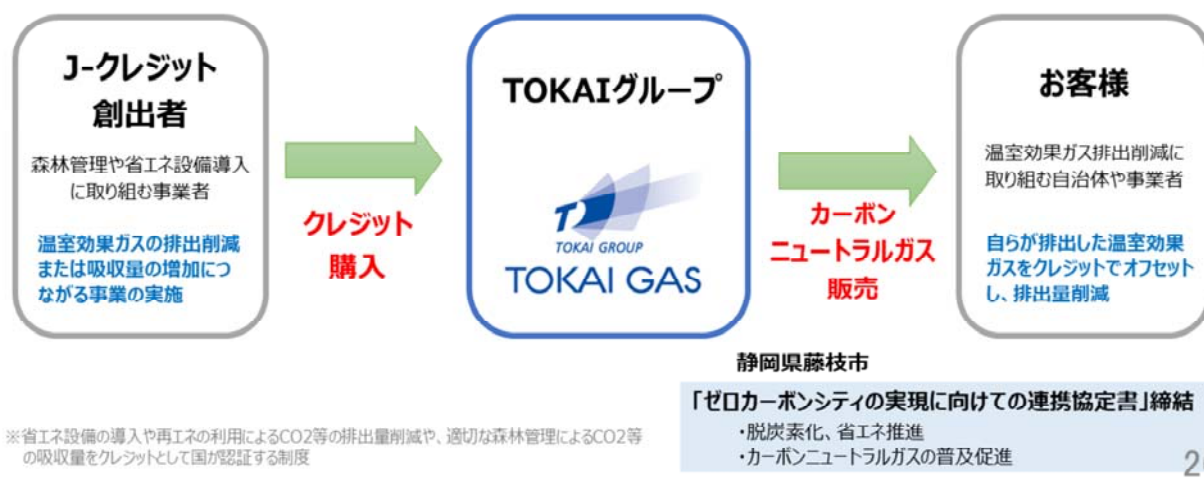
昨年5月、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて「TOKAIグループカーボンニュートラルビジョン」を公表しました。

気候変動対策については、2020年10月の政府のカーボンニュートラル宣言以来、その取り組みがますます加速しています。

このような社会的要請の高まりを受け、当社グループとしても、環境に配慮したエネルギー機器の普及を一層進めるとともに、自らの事業活動においても再生可能エネルギーや、電気自動車等を活用し、CO2削減に取り組むこととします。

# カーボンニュートラルガス販売の開始

- 2021年8月、都市ガス事業において、J-クレジット制度<sup>※</sup>を活用し、CO2排出量をオフセットして実質的にCO2排出ゼロとする「カーボンニュートラルガス」の販売を開始
- カーボンニュートラルガスの販売を通じて、温室効果ガス排出削減に取り組む自治体や事業者の取り組みを支援し、地域の環境負荷低減への貢献とカーボンニュートラルガスの普及促進を図る
- 「ゼロカーボンシティ」を表明した静岡県藤枝市と「ゼロカーボンシティの実現に向けての連携協定書」を締結



足元においても、カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な取り組みを推進しています。

昨年8月に、都市ガス事業において、J-クレジットを活用したカーボンニュートラルガスの販売を開始しました。

また、このカーボンニュートラルガスの販売を機に、「ゼロカーボンシティ」を表明した静岡県藤枝市と、「ゼロカーボンシティの実現に向けての連携協定書」を締結しました。

# カーボンニュートラルLPGの取り扱い開始

- ▶ 2022年1月、LPガス事業においてカーボンニュートラルLPG(CN-LPG)※の取り扱いを開始
- ▶ ガスを販売する小売事業者の立場から、ガス業界の脱炭素化に向けた取り組みに積極的に参加
- ▶ 脱炭素に取り組む法人のお客様への販売やグループの事業所で自家使用することで、カーボンニュートラルLPGの普及拡大を図り、脱炭素化に貢献していく



※LPGの生産から消費までの輸送を含めた全てのバリューチェーンにおいて発生する温室効果ガスを承認されたカーボンクレジットによってオフセットしたLPG

**CN-LPGの普及拡大・脱炭素化に貢献**

27

さらに、今年1月にはLPガス事業においても、元売り事業者がオフセットしたカーボンニュートラルLPGの取り扱いを始めました。

ガスを販売する小売事業者の立場から、ガス業界の脱炭素化に向けた取り組みに積極的に参加していきます。

脱炭素に取り組む法人のお客様への販売や、グループの事業所で自家使用することにより、このカーボンニュートラルLPGの普及拡大を図り、脱炭素化に貢献していきます。

# 「TOKAI ZERO SOLAR」の提供開始

- 2021年10月、初期費用0円で太陽光発電システムを設置できる「TOKAI ZERO SOLAR」提供開始
- 太陽光発電の普及は、エネルギー自給率の向上、脱炭素社会の実現に向けて重要な課題
- 当社が初期設置費用をすべて負担、サービスの利用中は光熱費の削減メリットあり。契約期間終了後は設備一式を無償譲受といった顧客メリットを訴求し、CO2排出量削減に貢献



再生可能エネルギー普及促進への対応として、昨年10月に、初期費用0円で太陽光発電システムを設置できる「TOKAI ZERO SOLAR」の提供を開始しました。

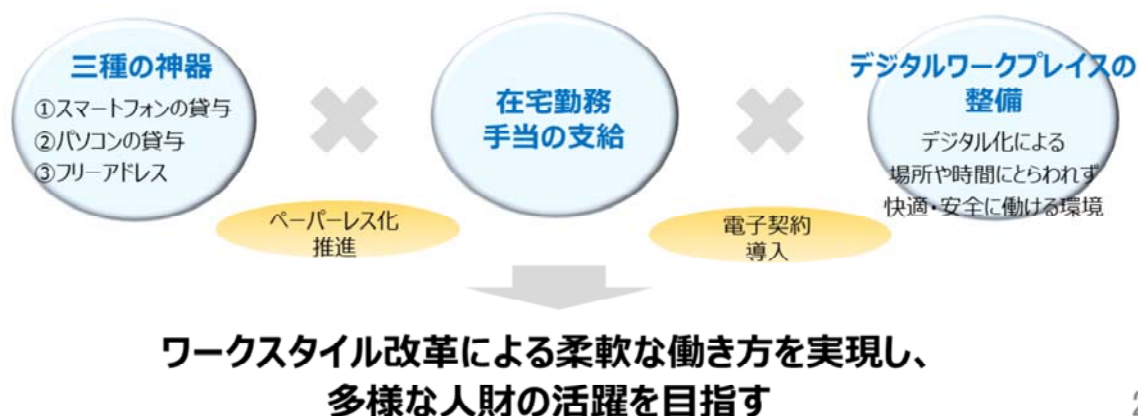
太陽光発電システムの普及は、エネルギー自給率の向上、脱炭素社会の実現に向けて重要な課題となっています。

初期設置費用を当社グループがすべて負担、サービスのご利用中は光熱費の削減メリットをご享受いただき、契約期間終了後にシステム一式を無償で譲り受け、といった顧客メリットを訴求し、CO2排出量の削減に貢献していきます。

# ワークスタイル改革による柔軟な働き方を実現

- 2021年4月よりテレワーク主体となる新しい働き方を導入し、ハード面(スマホやパソコン)の整備に加え、在宅勤務手当の支給、デジタルワークプレイスの整備を実施
- 出社率50%、オフィス床面積40%削減の目標に対し順調に進捗。また、ペーパーレス化の推進や電子文書に電子署名する電子契約の導入など業務プロセスの改善も進捗
- 今後もワークスタイル改革による柔軟な働き方を実現し、多様な人材の活躍を目指す

2021年4月より、出社率50%・オフィス床面積40%削減を目指しテレワークを導入



29

「SDGsに向けた取り組みの強化」について、次はグループを支える従業員のワークスタイル改革です。

昨年4月よりテレワークを導入、ハード面の整備に加え、在宅勤務手当の支給を開始、さらに、先程のDX戦略によって、場所や時間にとらわれず快適・安全に働ける環境を整備しました。

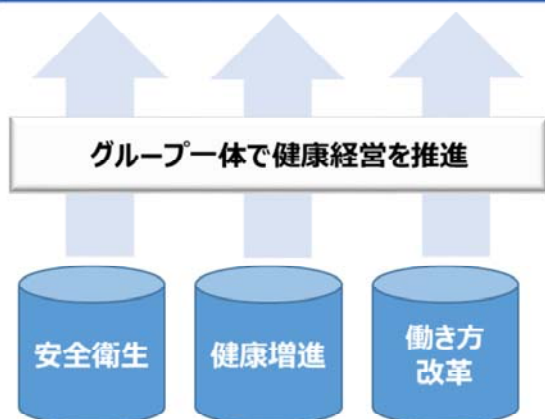
出社率50%、オフィス床面積40%削減の目標に対し、順調に進捗しています。

また、ペーパーレス化の推進、電子文書に電子署名する電子契約を既に導入する等、業務プロセス改善の成果も現れています。

# 健康経営を積極的に推進

- 2022年3月、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「健康経営銘柄」に選定
- 安全衛生、健康増進、働き方改革の3つの柱からなる「TOKAIグループ健康経営大綱」を制定し、グループ一体となった健康経営を積極的に推進
- ワークスタイル改革による柔軟な働き方を実現するとともに、健康増進を積極的に支援し、従業員が働きやすく、健康で生き活きと輝いて働ける環境づくりを推進

## 「TOKAIグループ健康経営大綱」制定



## ◎ 外部からも高評価



経済産業省と東京証券取引所  
が共同で実施する  
健康経営銘柄に選定

ワークスタイル改革による柔軟な働き方を実現し、  
従業員が働きやすく、健康で輝いて  
働ける環境づくりを推進

30

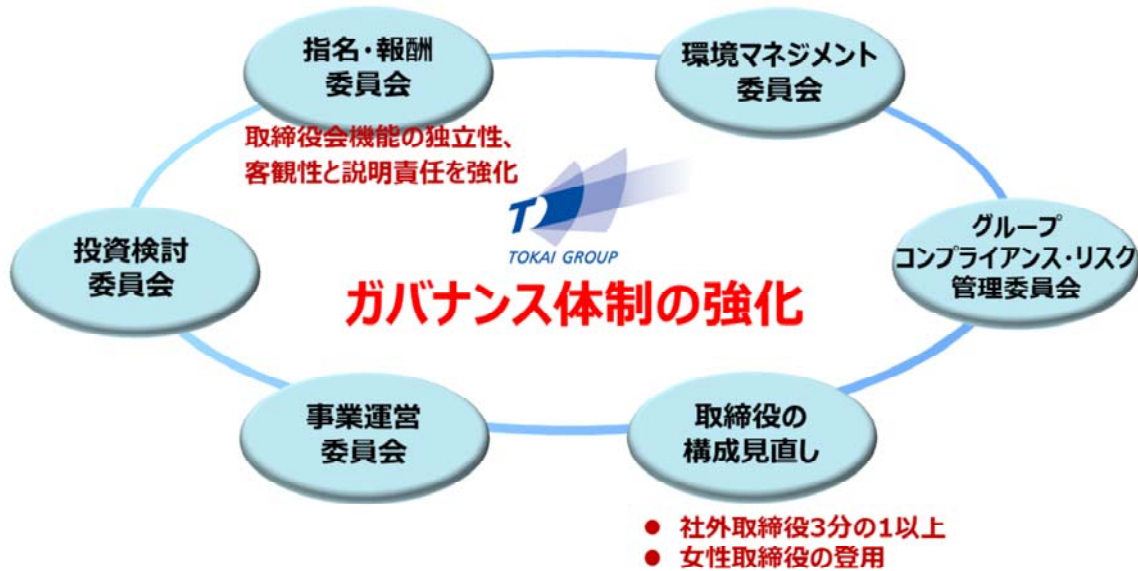
3月に公表したとおり、当社は、経済産業省と東京証券取引所が実施する「健康経営銘柄」に選定されました。

「TOKAIグループ健康経営大綱」を制定し、「安全衛生」、「健康増進」、「働き方改革」の3つの柱を中心にグループ一体となった健康経営を積極的に推進しています。

今後も、先程のワークスタイル改革による柔軟な働き方を実現するとともに、健康増進を積極的に支援し、従業員一人ひとりが働きやすく、健康で生き活きと輝いて働ける環境づくりに取り組んでいきます。

# ガバナンス体制の強化

- 持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けてガバナンス体制の強化を推進
- これまでの各種ガバナンス体制に加え、2021年2月に指名・報酬委員会を設置し、取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を更に強化
- 多様性及び専門性確保の観点から、社外取締役を取締役の3分の1以上とし、女性取締役も登用



31

「SDGsに向けた取り組みの強化」について、最後はグループの持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を目指す、ガバナンス体制の強化です。

昨年2月に設置した指名・報酬委員会が、取締役の指名・報酬等に係る評価、決定プロセスの透明性及び客観性を担保することにより、取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任をさらに強化しています。

また、昨年6月の第10回定時株主総会において、取締役9名を選任しましたが、多様性及び専門性確保の観点から、3名を独立社外取締役とし、そのうち、1名を女性としています。

今後も高い自己規律に基づく健全な経営を実践し、揺るぎない信頼の確立に努めていきます。

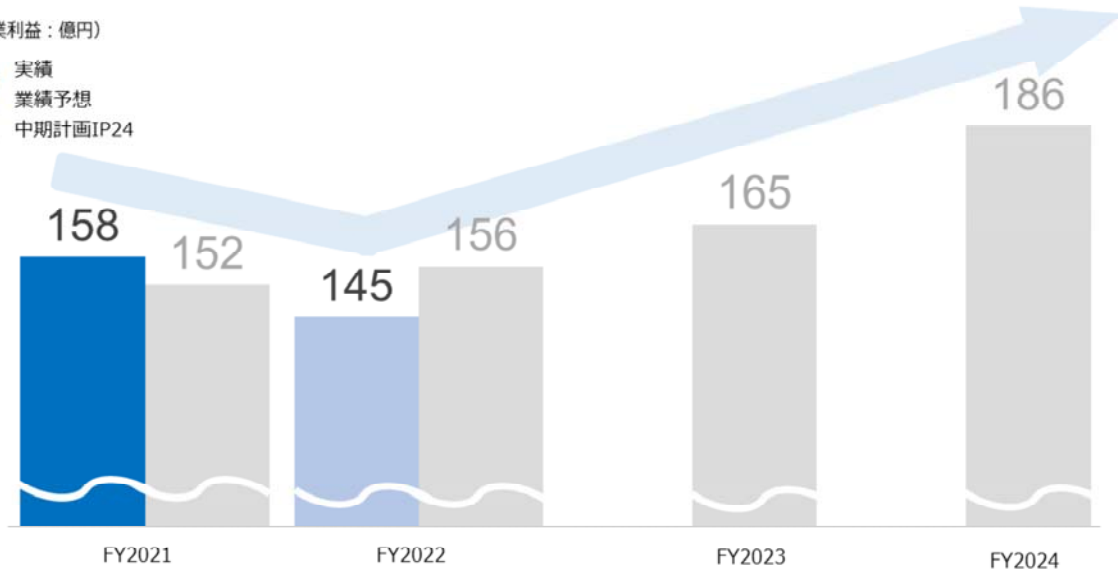


## 中期経営計画IP24は順調に進捗

- ▶ 中期経営計画IP24“Design the Future Life”は順調に進捗
- ▶ 2022年度はLPガス仕入価格高騰の影響により減益想定だが、2023年度以降は増収増益基調を回復させ、中期経営計画IP24の達成に向けて進めていく

(営業利益：億円)

■ 実績  
■ 業績予想  
■ 中期計画IP24



32

以上、お話ししたとおり、2021年度について、中期経営計画 IP24 “Design the Future Life”で掲げた5つのキーメッセージを実現する基盤作りのステージ、として取り組み、様々に進捗させることができたと評価しています。

2022年度は、LPガス仕入価格高騰の影響により、一旦減益を想定しますが、その後、増収増益基調を回復させ、2023年度の営業利益165億円、2024年度に186億円とする中期経営計画IP24の達成に向けて進めていきます。

今後ご期待くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

## (参考) 事業別戦略

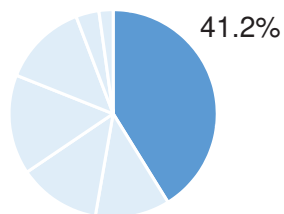
Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

(参考) 事業別戦略

### 1. エネルギー事業の戦略

## エネルギー事業

2021年度 売上構成比



### 【市場の見立て】

- ▶ LPガスの家庭用需要減少、産業用は増加  
(少子高齢化、世帯人員減少、省エネ化、他エネルギーへの転換、LPガス業界内での競合等)
- ▶ 大規模災害への対応
- ▶ 東南アジアにおける経済成長と需要への期待

### 事業方針と戦略

● : SDGsに貢献

#### 事業方針と戦略に変更はなし

#### ● エネルギー事業 (LPガス・都市ガス・電気) の全国展開

- ① 中京圏での顧客密度の向上  
(2015年度進出 ⇒ 2021年度末3.7万件)
- ② 新規エリアでの展開加速 (2021年度熊本、広島へ新たに進出)

#### ○ 基幹システム刷新による合理化及び効率化

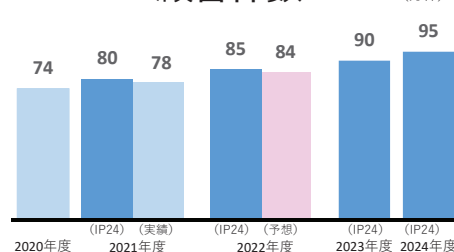
#### ● カーボンニュートラルへの取組み

- 脱炭素化(2021年度カーボンニュートラルに対応したLPG、都市ガスの販売開始)、再生可能エネルギーにも積極展開

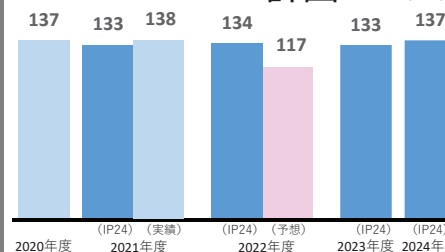


### 事業目標

#### 顧客件数



#### EBITDA計画



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

## 2. (個人向け) 情報通信事業の戦略

個人向け  
**情報通信事業**

2021年度 売上構成比

11.6%

【市場の見立て】

- ▶ 動画コンテンツ、IoT家電等の普及拡大によるネット利用の増加
- ▶ 携帯事業者間の競合激化
- ▶ 在宅増に伴う新たなネットビジネスの台頭

### 事業方針と戦略

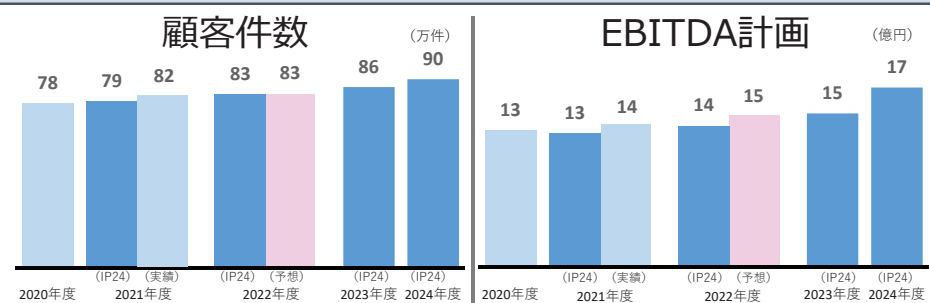
● : SDGsに貢献

#### 事業方針と戦略に変更はなし

- ネット需要増加に対し、ネットワーク設備の増強・効率化により最適かつ高品質な通信サービスを提供
- 量販店やWebでの獲得が好調、加えてデジタル接客やWeb仮想代理店網など、新たな販売手法を推進
- MVNO事業 (LIBMO) は、価格競争力を訴求し推進
- オンラインサービス等、家庭向けソリューションの充実



### 事業目標



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

## 3. (法人向け) 情報通信事業の戦略

法人向け  
**情報通信事業**

2021年度 売上構成比

12.8%

【市場の見立て】

- ▶ 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

### 事業方針と戦略

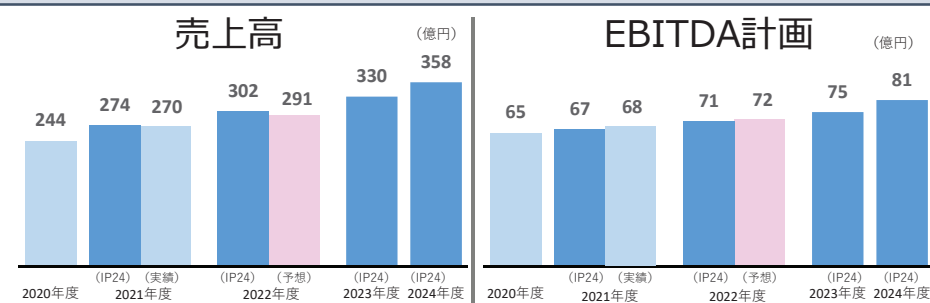
● : SDGsに貢献

#### 事業方針と戦略に変更はなし

- クラウドサービスが順調に進捗、アマゾンウェブサービスジャパン(株)より、日本初のAWSネットワークコンピテンシーに認定。
- クラウドインテグレーションの海外展開 (2021年度AWS中国リージョン対応ソリューションの提供開始)
- デジタル・トランスフォーメーション (DX) やIT新戦略に向けたネットワークインフラ基盤の拡張・拡大
- 技術者の育成を強化



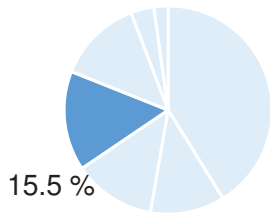
### 事業目標



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

# CATV事業

2021年度 売上構成比



## 【市場の見立て】

- ▶ 各種動画配信サービスによる競争の激化
- ▶ 価格のみならず、通信速度や安定性に優れた固定通信サービスがより評価される

## 事業方針と戦略

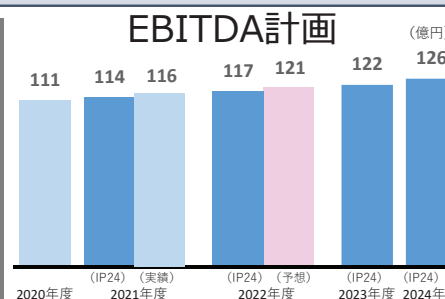
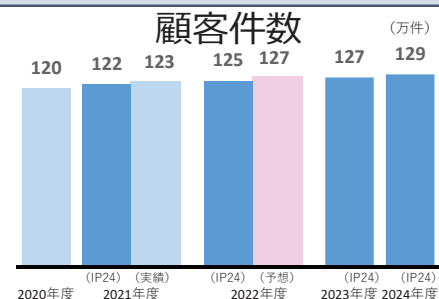
● : SDGsに貢献

### 事業方針と戦略に変更はなし

- ネットワークの完全光ファイバー化による、高品質なCATVサービスの提供
- 災害情報など行政との連携（32市町と提携）
- 地域BWA（Broadband Wireless Access）免許を12市町において取得、加えて静岡市でローカル5G免許を取得し、実証試験開始。
- コミチャン等を通じた地域活性化
- CATVに続く新たなサブスクリプションサービスの開発



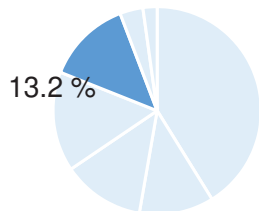
## 事業目標



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

# 建築設備不動産事業

2021年度 売上構成比



## 【市場の見立て】

- ▶ 建築工事の需要は安定的
- ▶ リフォーム市場は増加傾向

## 事業方針と戦略

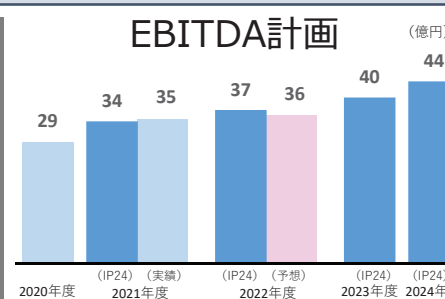
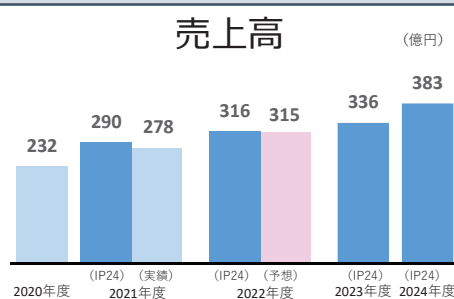
● : SDGsに貢献

### 事業方針と戦略に変更はなし

- 関東&中京圏への本格進出（2021年度 中京圏マンション等大規模修繕工事を営む(株)マルコオ・ポーロ化工をグループ化）。
- 協業による①相互送客、②主要設備3工事（空調・給排水・電気）の総合提案推進
- 管財事業の関東圏（神奈川・東京）&中京圏での受注拡大
- OTSハウスの全国展開・パック商材の拡販
- 施工体制強化・有資格者確保による拡大準備



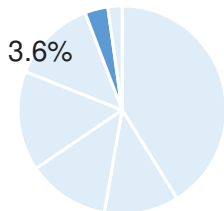
## 事業目標



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

# アクア事業

2021年度 売上構成比



## 【市場の見立て】

- ▶ 宅配水市場は緩やかな成長を見込む。
- ▶ ステイホーム、置き配（非接触）による宅配水事業の評価向上
- ▶ 物流コストの値上がりが懸念

## 事業方針と戦略

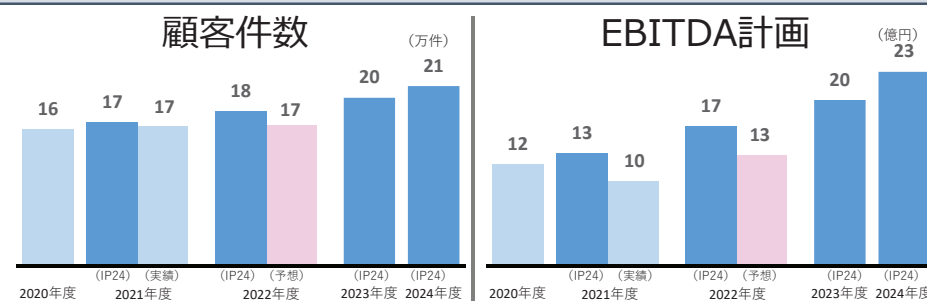
● : SDGsに貢献

### 事業方針と戦略に変更はなし

- 顧客基盤の拡大
  - ①ワンウェイ全国展開
  - ②リターナブル顧客基盤の維持  
→ 催事営業の推進、テレマ・WEB等の非対面型営業の展開
- 物流の効率化・合理化
- 品質管理徹底と生産性向上
- 環境に配慮した材質の使用、自社再生工場による循環再利用の促進



## 事業目標



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

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。

金額は百万円未満切り捨て、それ以外を四捨五入で表示しております。

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

うれしいをつなぐ。ひろげる。

