

【TOKAIホールディングス 中期経営計画】

Innovation Plan 2024

“ Design the Future Life ”



2021年5月11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 鴫田 勝彦

- I. 2021年3月期決算のサマリー
- II. ホールディングス設立10年の総括
- III. 次の10年に向けた基本コンセプト
- IV. 「Innovation Plan 2024 “Design the Future Life”」での基本方針
- V. 資本政策
- VI. 経営指標
- VII. これからの10年に向けたメッセージ

(お問い合わせ先)

(株)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) 273-4804

I . 2021年3月期決算のサマリー

I. 2021年3月期決算のサマリー

- 4期連続の増収、3期連続の増益。いずれも3期連続で過去最高を更新。
- 財務体質の改善に加え、顧客件数は2019年度末に300万件の大台を突破。

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績
売上高	1,861 億円	1,916 億円	1,960 億円	1,967 億円
営業利益	110 億円	131 億円	142 億円	152 億円
当期純利益	66 億円	78 億円	82 億円	88 億円
有利子負債 /EBITDA倍率	1.9 倍	1.8 倍	1.6 倍	1.4 倍
自己資本比率	36.3 %	37.4 %	38.0 %	41.6 %
ROE	11.4 %	12.6 %	13.0 %	12.7 %
顧客件数	288 万件	290 万件	300 万件	310 万件

Ⅱ. ホールディングス設立10年の総括

1. TOKAIグループの理念 (TOKAI WAY)

■ 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。



企業理念

(TOKAIグループの信条)

お客様の暮らしのために。
地域とともに、地球とともに、成長・発展し続けます。

ミッション

(TOKAIグループが社会・顧客・株主に対して果たすべき使命)

変革し、挑戦し、実現する。

ビジョン

(TOKAIグループが目指すべき長期事業目標)

全国展開から世界への持続的な歩みを通して、
お客様の求める商品サービスをワンストップで提供する。

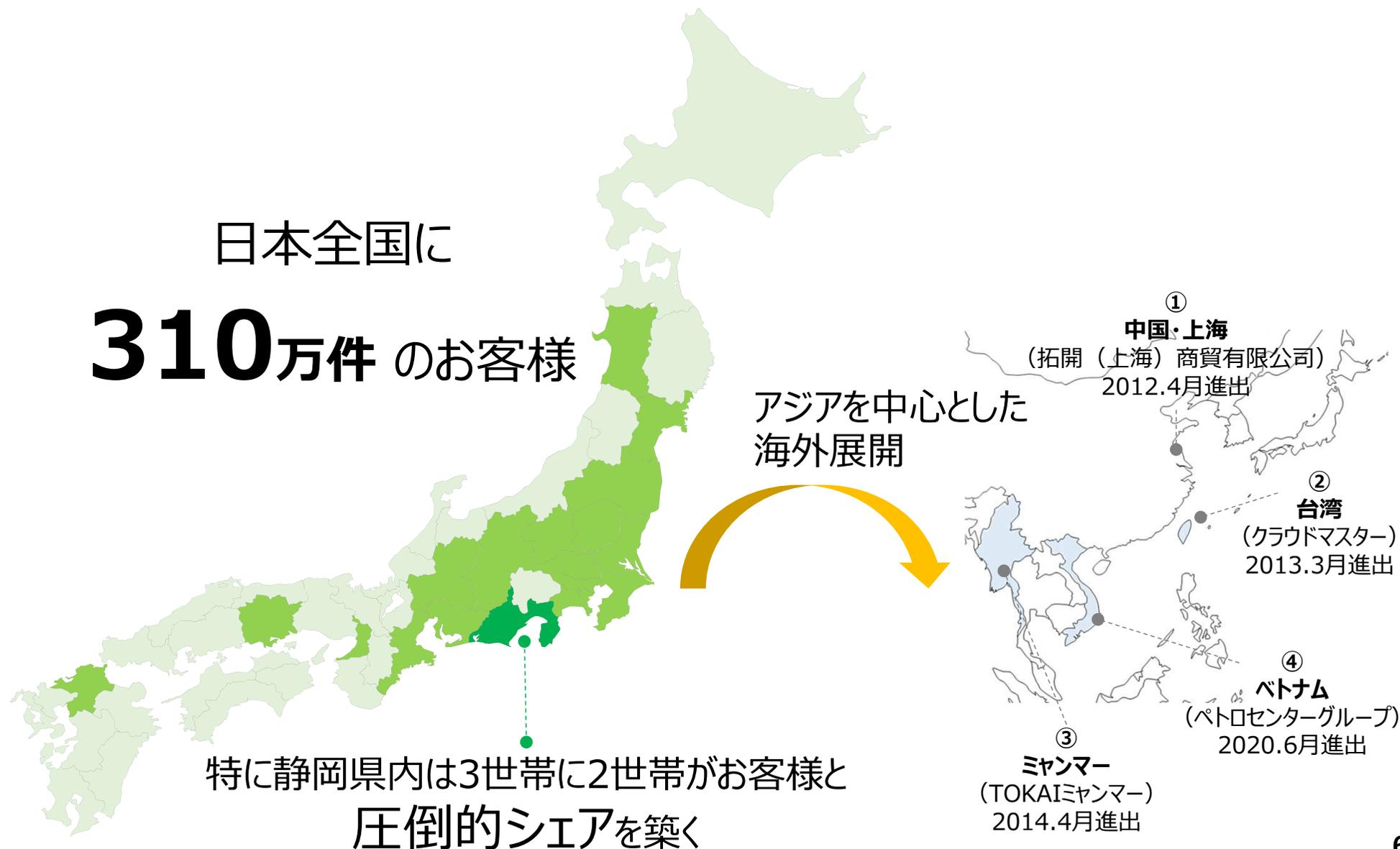
バリュー

(TOKAIグループの社員が行動する上で大切にすべき共通価値観)

ずっと、あなたとともに 笑顔と感動を。

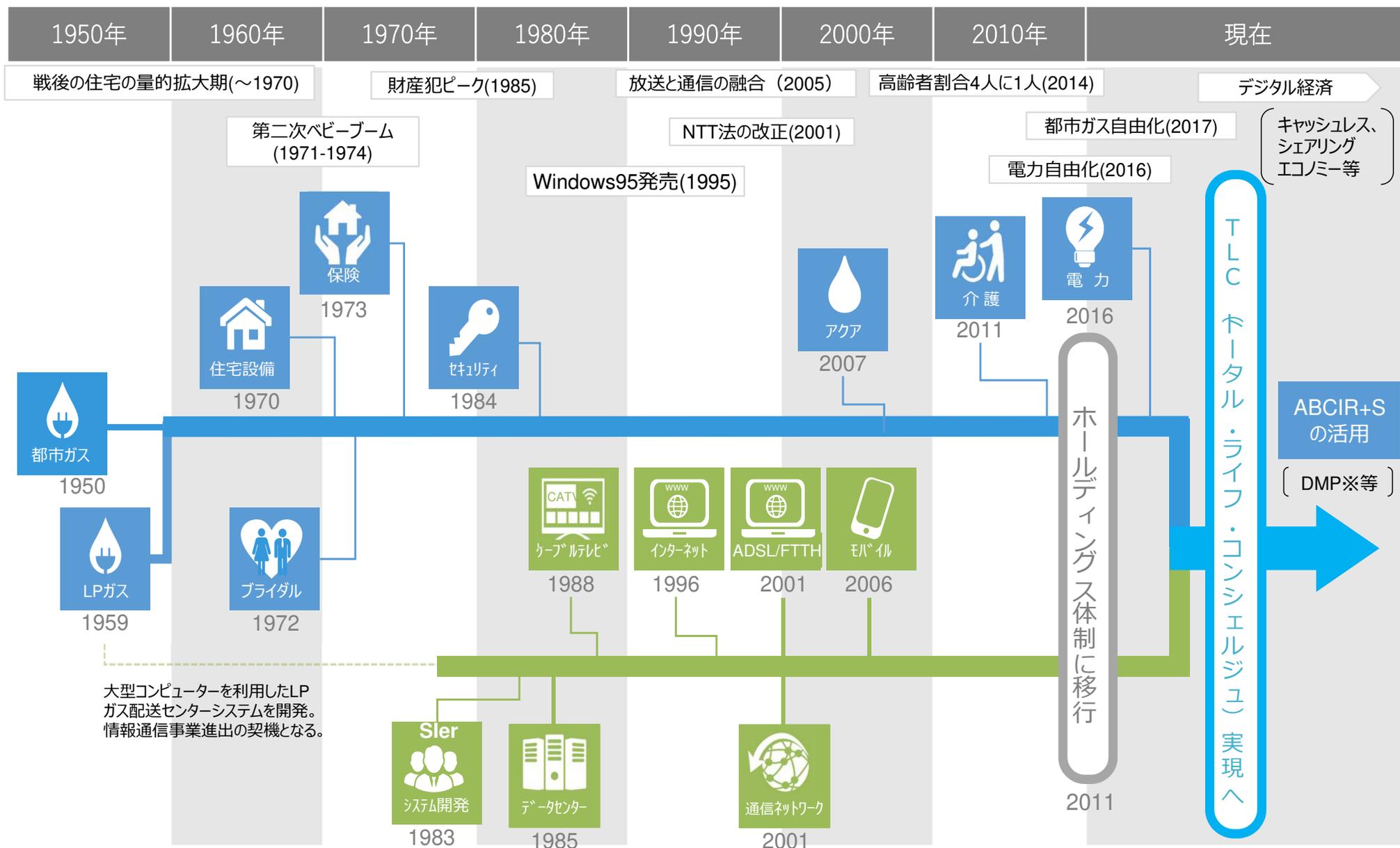
2. TOKAIグループの地域に密着した成長

- エリアに根差した地域ネットワークを日本全国へと拡大。更には、アジアを中心とした海外展開も加速。



3. TOKAIグループの生活サービス拡充の沿革

■ 社会課題や消費者ニーズに対応し、生活インフラサービスのラインナップを拡充。



4. TLC (Total Life Concierge) への挑戦

- グループの成長の根底には、様々なお客様の暮らしを総合的にかつきめ細かにサポートする「TLC (Total Life Concierge)」構想への挑戦がある。



TLC 会員サービス

Total Life Concierge.



TLC会員 **98**万件
(2020年度末)

5. Innovation Planの軌跡 1/2

■ グループ経営へ舵を切り、財務体質改善を最優先にスタート。

【Innovation Plan 2020】

“JUMP”

- 守りから攻めの経営に
- M&Aの推進
- 利益成長、ROE重視
- 株主重視の姿勢は変わらない

2021.4

ホールディングス体制発足
10周年を迎える

【Innovation Plan 2013】

- “財務体質改善を最優先”でホールディングス体制スタート。
- 社会インフラを担う企業としての使命は健全な財務による安定経営。



2011.4

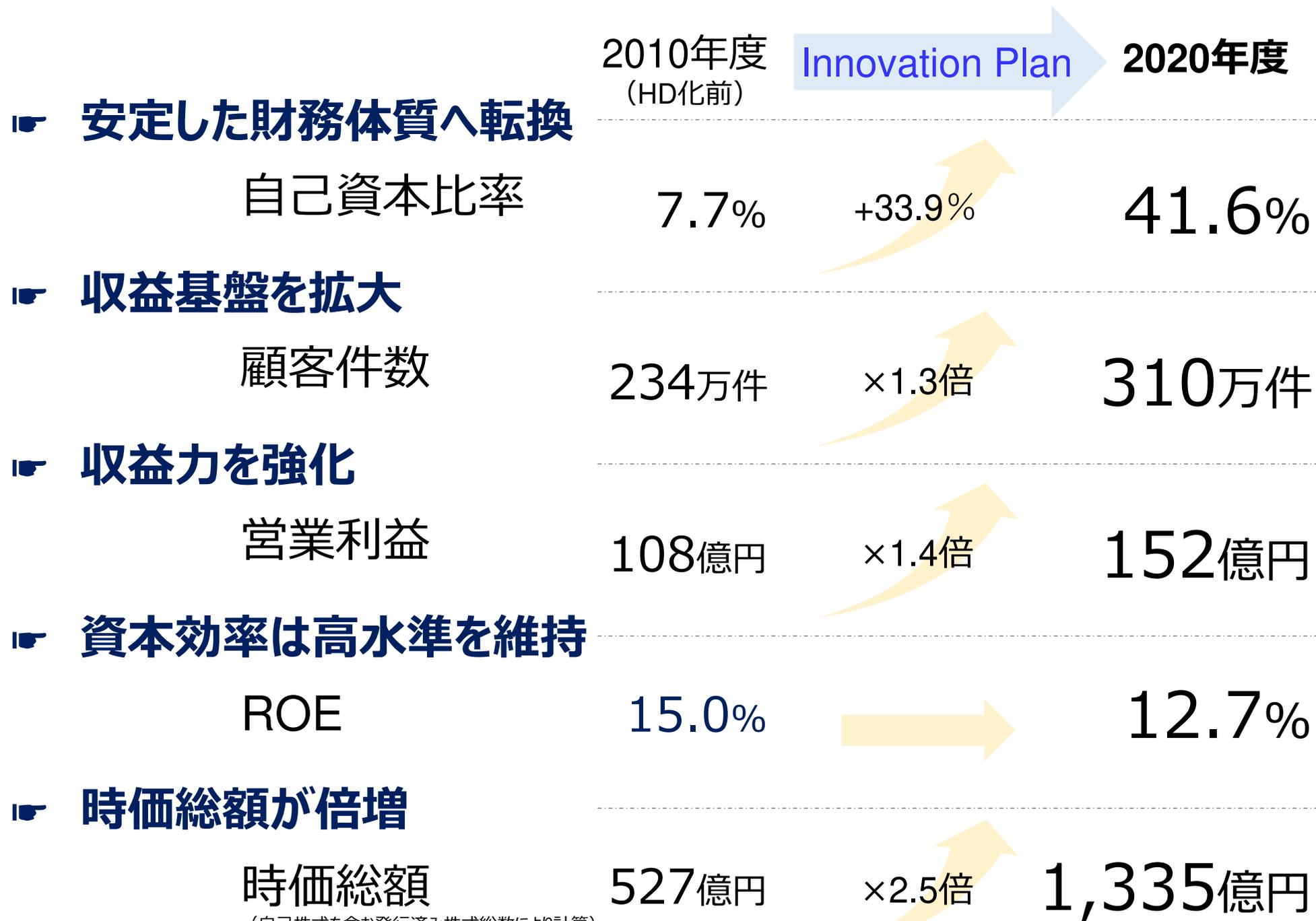
ホールディングス体制発足

【Innovation Plan 2016】

“Growing”

- 顧客件数の積上げによる増収を継続し、収益力を回復。
- 引き続き財務体質改善を進め、経営の安定性を引き上げる。
- 継続的かつ安定的な還元方針で株主に報いていく。

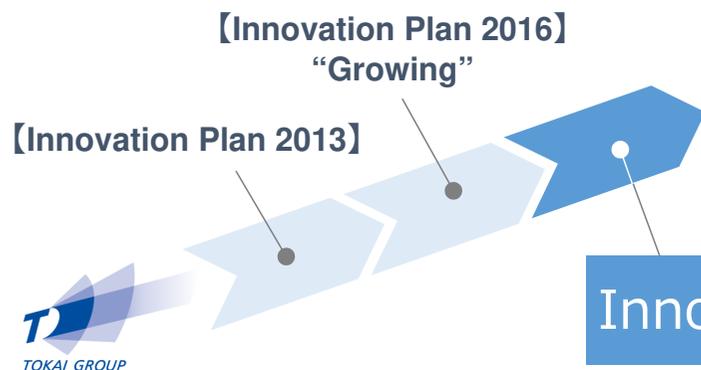
5. Innovation Planの軌跡 2/2



(自己株式を含む発行済み株式総数により計算)

6. Innovation Plan 2020 “JUMP” の成果

■ Innovation Plan 2020 “JUMP” は利益面を中心に着実に前進。



	2020/5公表		実績
売上高	2,053 億円		1,967 億円
営業利益	150 億円	↗	152 億円
経常利益	149 億円	↗	153 億円
当期純利益	85 億円	↗	88 億円
1株当たり純利益	64.6 円	↗	67.3 円
期末顧客件数	311 万件		310 万件

【ふり返り】

M&A投資額は投資規律を持って取り組んだ結果、167億円となった。



選択と集中の元、TLC関連分野に投資を進めていく。

Ⅲ. 次の10年に向けた基本コンセプト

1. 今後の市場環境の見立て

- コロナ禍をきっかけに、お客様の生活の変化、SDGs等の社会変化の加速といった、これまでの生活（Life）に関する環境変化がもたらされている。

コロナ禍による新たな生活様式

- ・巣ごもり需要
- ・ソーシャルディスタンス など



SDGsの世界的要請と期待の本格化



環境変化

コロナ禍に伴う生活変化の加速

- 消費行動のオンライン化
- テレワークや時差出勤等の推進
- 健康意識の高まり
- 地域課題の顕在化
- 宅内型サービスの充実
- 体験型サービスの進展

企業を取り巻く社会変化の進展

- クリーンエネルギーの潮流
- エネルギーの自由化
- デジタル化
- 働き方改革
- 人口減少・少子高齢化

2. TOKAIグループが目指す将来像

■ TOKAIグループは時代の求める方向性に応え、「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」を目指す。

【変わらない価値】



お客様の暮らしのために。
地域とともに、地球とともに、
成長・発展し続けます。

【変化が生まれた環境】

- ポストコロナ時代における新しい生活様式
- SDGsなどの社会変化の加速

お客様の生活、社会環境などにおける変化に対し、
的確に対応していく必要がある

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

3. 次の10年後の目指す姿

- TLCの充実に向けて、10年後の目指す姿は“Life Design Group”。

トータルライフコンシェルジュ
TOTAL LIFE CONCIERGE

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”

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く。

この姿勢をもって更なるTLCの充実へと、一步踏み出す。

4. 目指す姿に向けた転換ポイント

- 「生活インフラの提供」から、「暮らしのサポート」、更には「ライフスタイルのデザイン・提案」への発展を目指す。

これまでの10年間

“Service Supply”

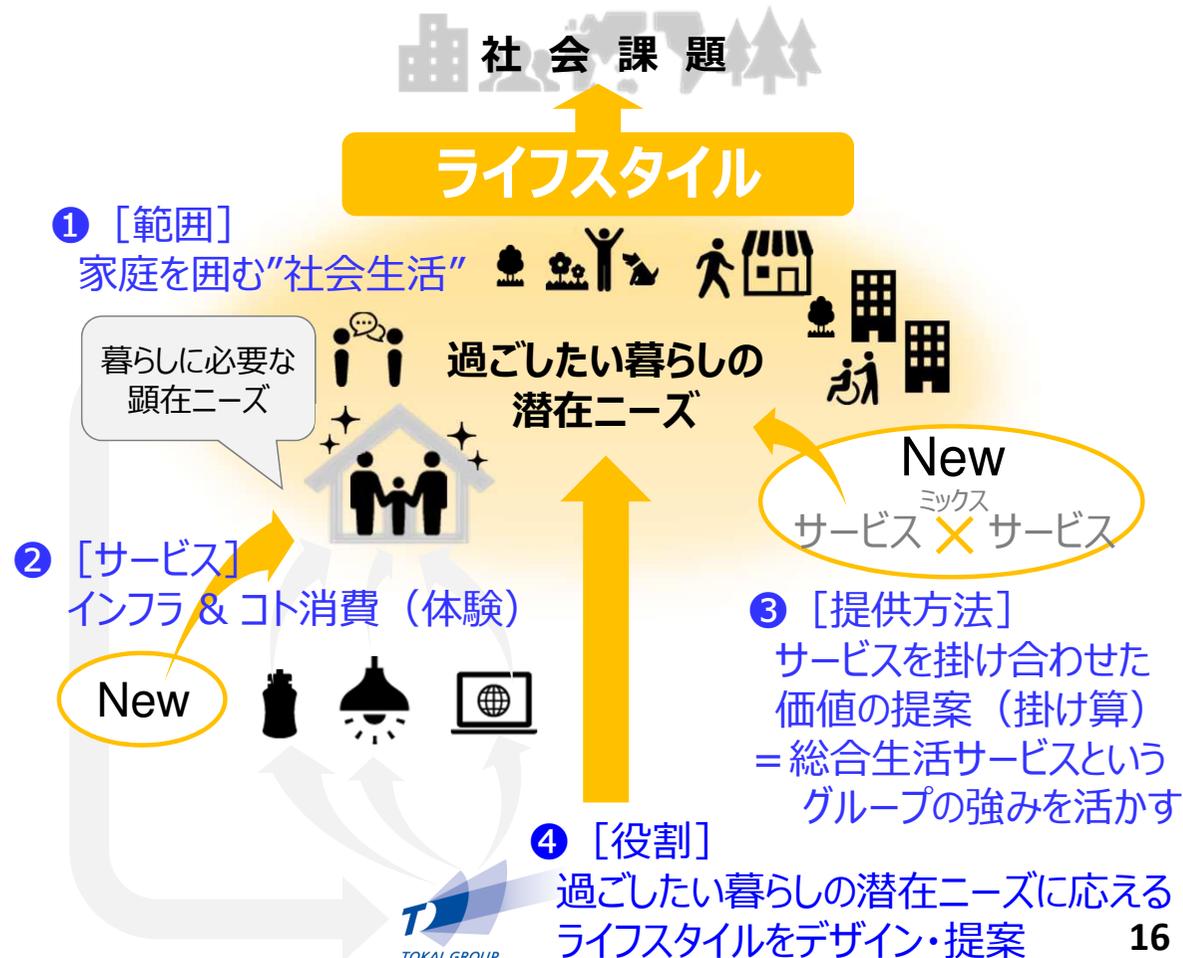
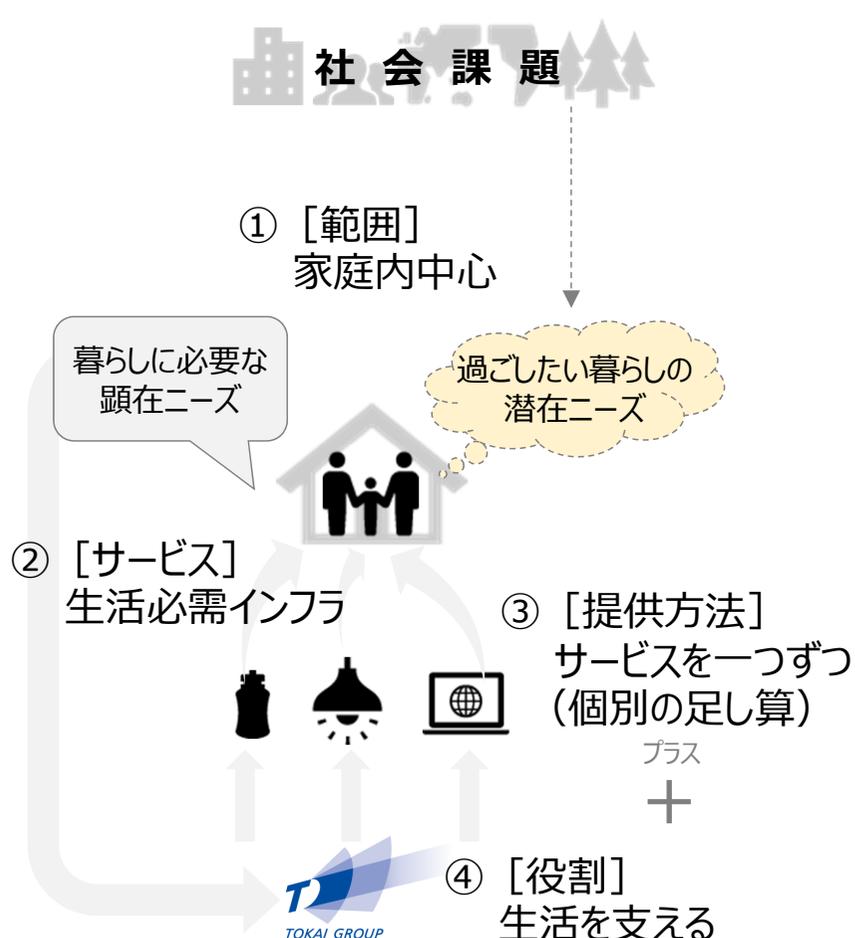
～生活インフラを提供する～

IP2024

“Life Support” “Life Design”

～暮らしをサポートする～

～ライフスタイルをデザイン・提案する～



■ 複数のサービスを掛け合わせ、体験価値を提案する取り組みを検討していく。

(例) 家庭用エネルギーソリューション

ガス×電気×発電×蓄電 など

➔ ガスや電気、再生可能エネルギーと蓄電池・エネファームを組合わせたエネルギーのベストミックスによる環境配慮型の生活を提案。



(例) オンラインサービス

インターネット×暮らしのサポートサービス×α など

➔ オンラインを活用した暮らしの総合サポート。家庭に居ながら仕事ができる、あるいは医療や教育など暮らしに関わる様々なサービスが享受できる快適さを提案。



医療・ヘルスケア
(マッチング往診、オンライン診療)

教育

農業

EV

シニア

Life Designに向けた
取り組みのイメージ

(例) 宅配サービス

アクア×レシピ提案×食材デリバリー×ショールーム料理教室×インターネット (SNSや動画配信) ×モバイル・アプリ など

➔ アクアに加え、レシピ提案や食材デリバリーをベースにSNSや動画配信、ショールーム料理教室での体験など、利便性や「食」の楽しみ方を提案。



(例) 地域活性化サービス

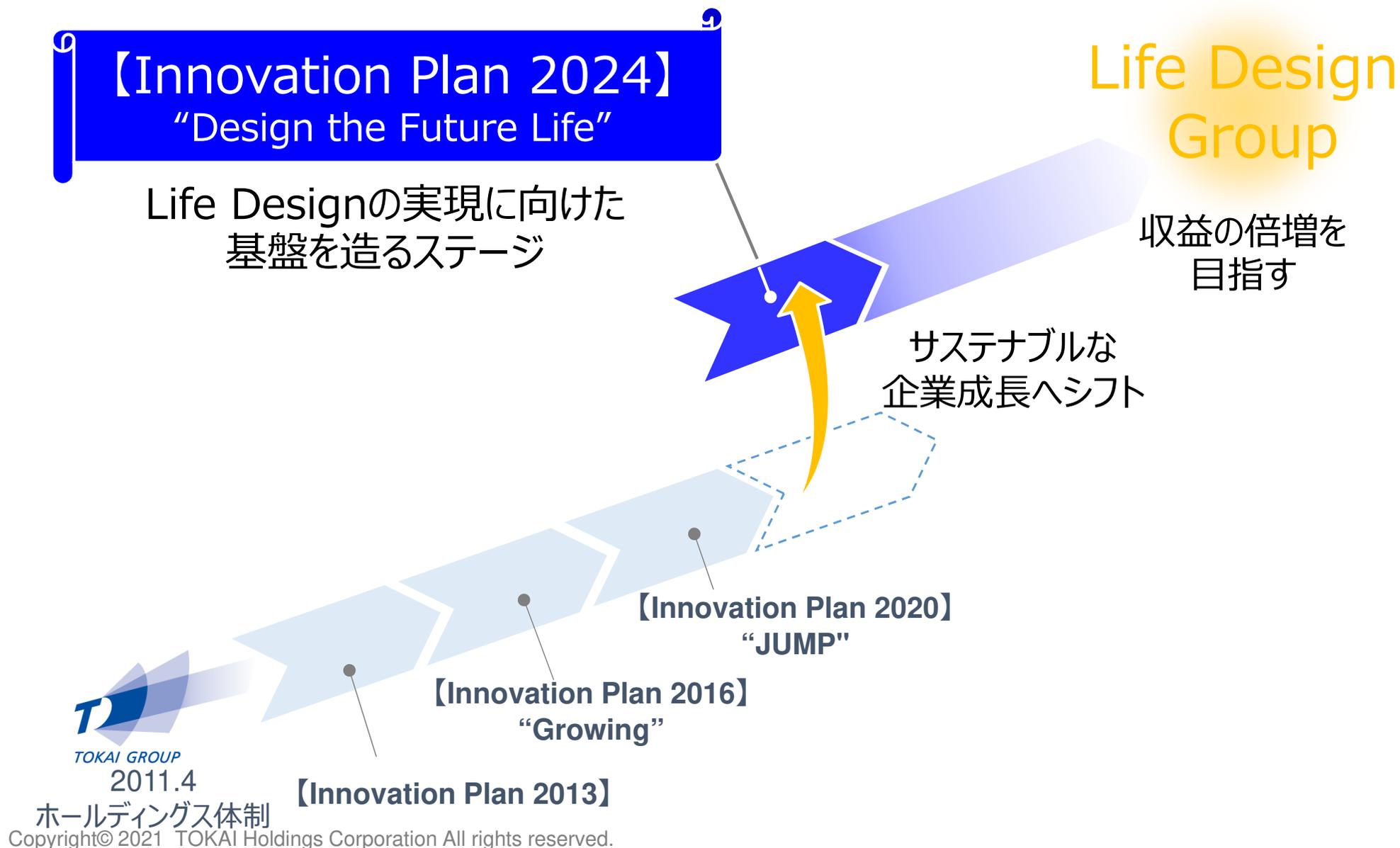
地域の観光×シェアサイクル×健康×アウトドア×温泉施設×コミュニティチャンネル×インターネット (リアル配信) など

➔ 葵舟就航事業などの観光、スポーツを通じた健康促進、アウトドア施設や温泉施設の運営など、それぞれの地域の特長を活かした屋外体験型サービスを提案。



5. 本中期経営計画の位置づけ

- 「Innovation Plan 2024 “Design the Future Life”」を掲げ、これからの4年間で「Life Designの実現に向けた基盤を造るステージ」と位置付ける。



IV. 「Innovation Plan 2024 “Design the Future Life”」での基本方針

■ 「Innovation Plan 2024 “Design the Future Life”」のキーマッセージは5つ。

👉 ① LNG戦略の推進

👉 ② TLCの進化

(1) デジタルマーケティング

(2) 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に向けた取り組み強化

2. 重点戦略 ① LNG戦略の推進

- 静岡 & 関東圏 → 日本全国 → 世界へと事業エリアを着実に広げる。
- 収益性を重視した「選択と集中」の観点から顧客件数を積み上げ、成長を支える。

Local

既存エリアにおけるシェア拡大

➡ 顧客件数 **356** 万件へ

National への拡大

- エネルギー ➡ 四国・西日本への展開
- 建築設備不動産 ➡ 関東 & 中京圏への展開
- 情報通信 ➡ 九州・北陸への展開

Global への拡大

- エネルギー ➡ ベトナムを始め東南アジアへの展開
- 情報通信 ➡ 中国、インドネシアへの展開

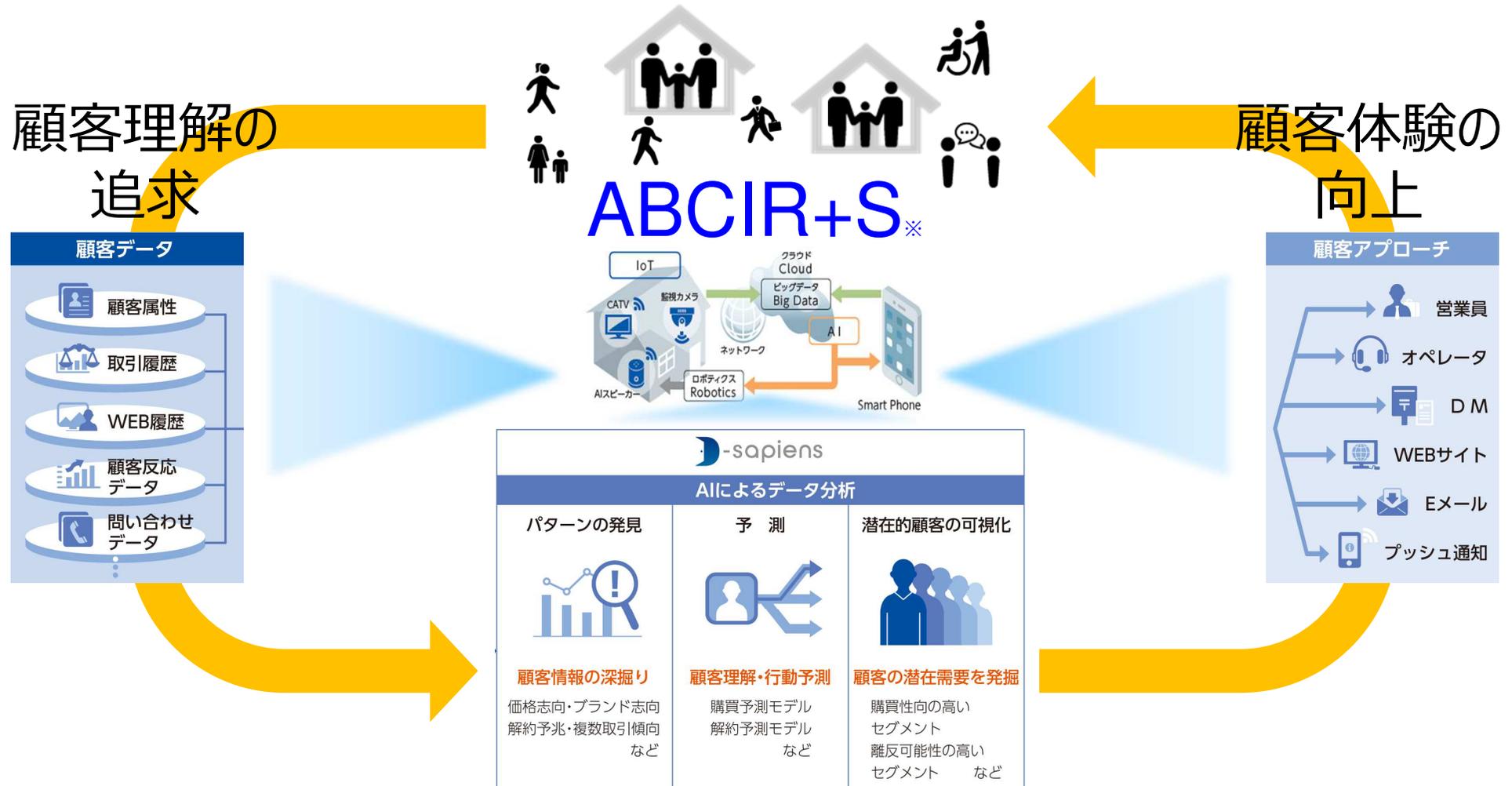
2. 重点戦略 ②TLCの進化

- お客様の過ごしたいライフスタイルをデザイン・提案するための布石として、2つの戦略をエンジンとして推進。



2. 重点戦略 ②TLCの進化 (1) デジタルマーケティング

■ データ分析基盤である「D-sapiens」を活用して顧客ニーズに訴求するデジタルマーケティングを高度化。



全国300万人の顧客データを一元管理

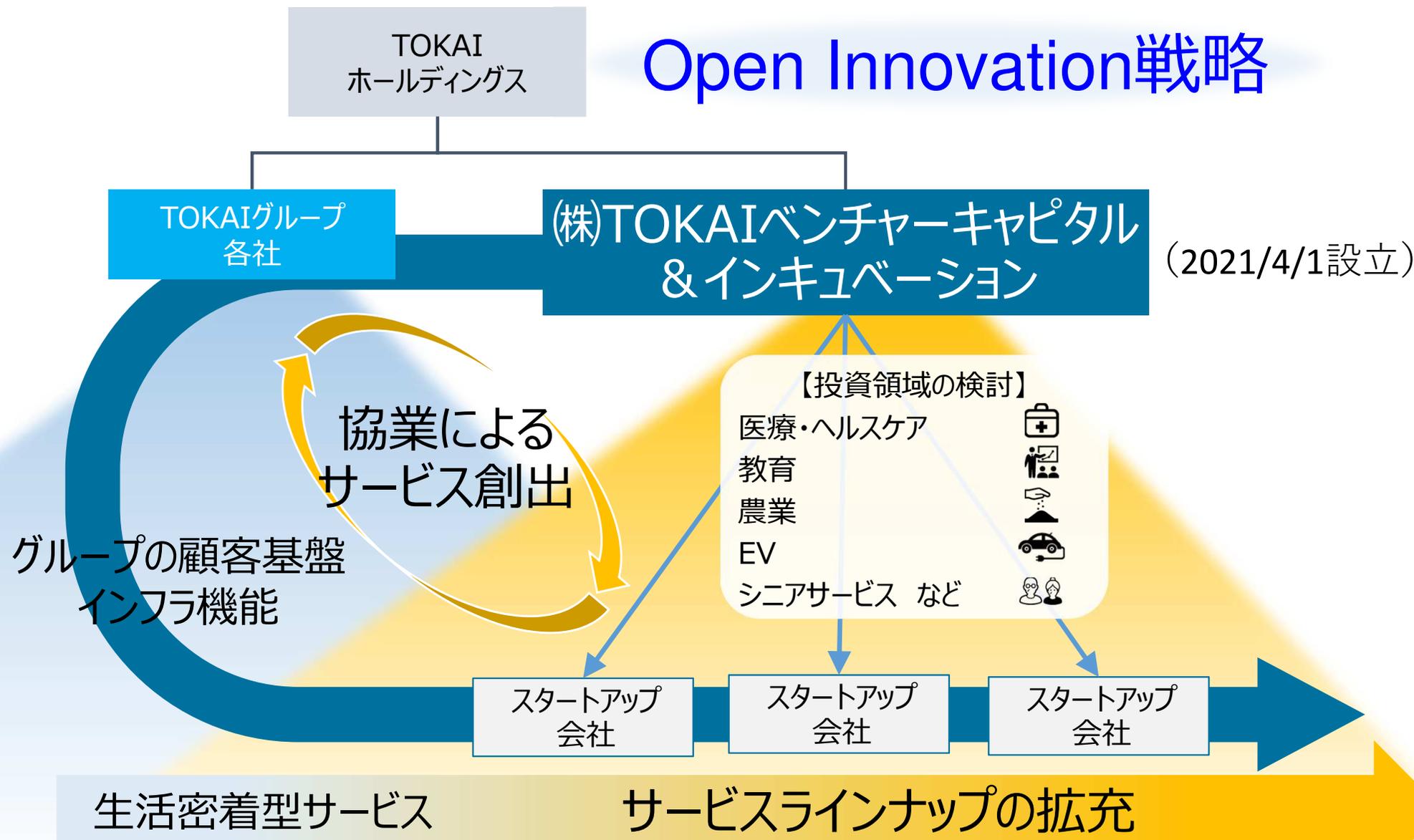
➡ 顧客データの戦略的活用

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

2. 重点戦略 ②TLCの進化 (2) オープンイノベーション

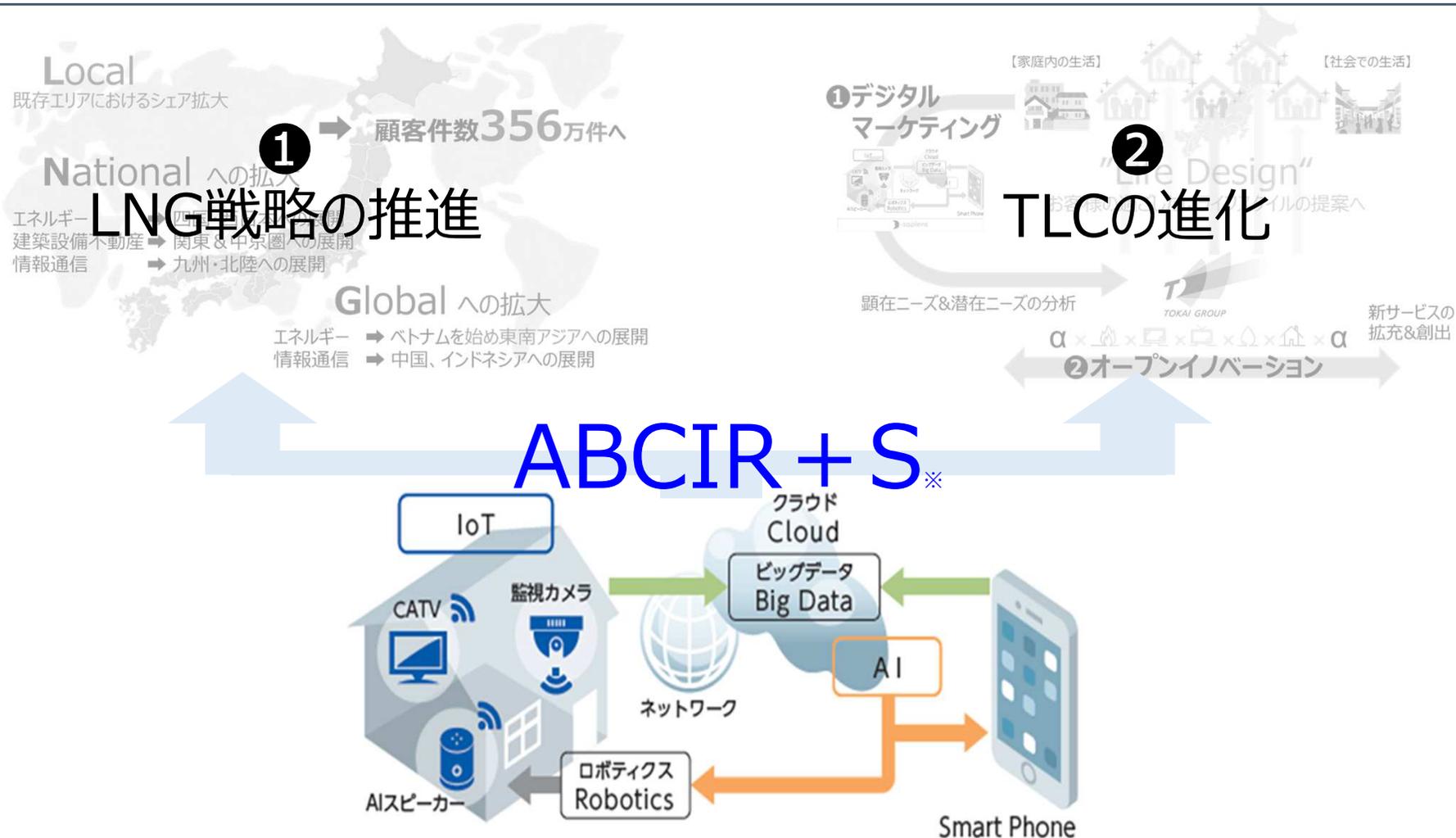
コーポレートベンチャーキャピタルを拠点に、スタートアップ企業への出資を通じて新たな技術やアイデア、人材を獲得する新たな事業の探索と構築を開始する。

Open Innovation戦略



2. 重点戦略 ③DX戦略の本格化

- 「ABCIR + S」を活用したDX戦略によって、LNG戦略やTLCの進化など、将来に向けた取り組みを横断的に牽引。



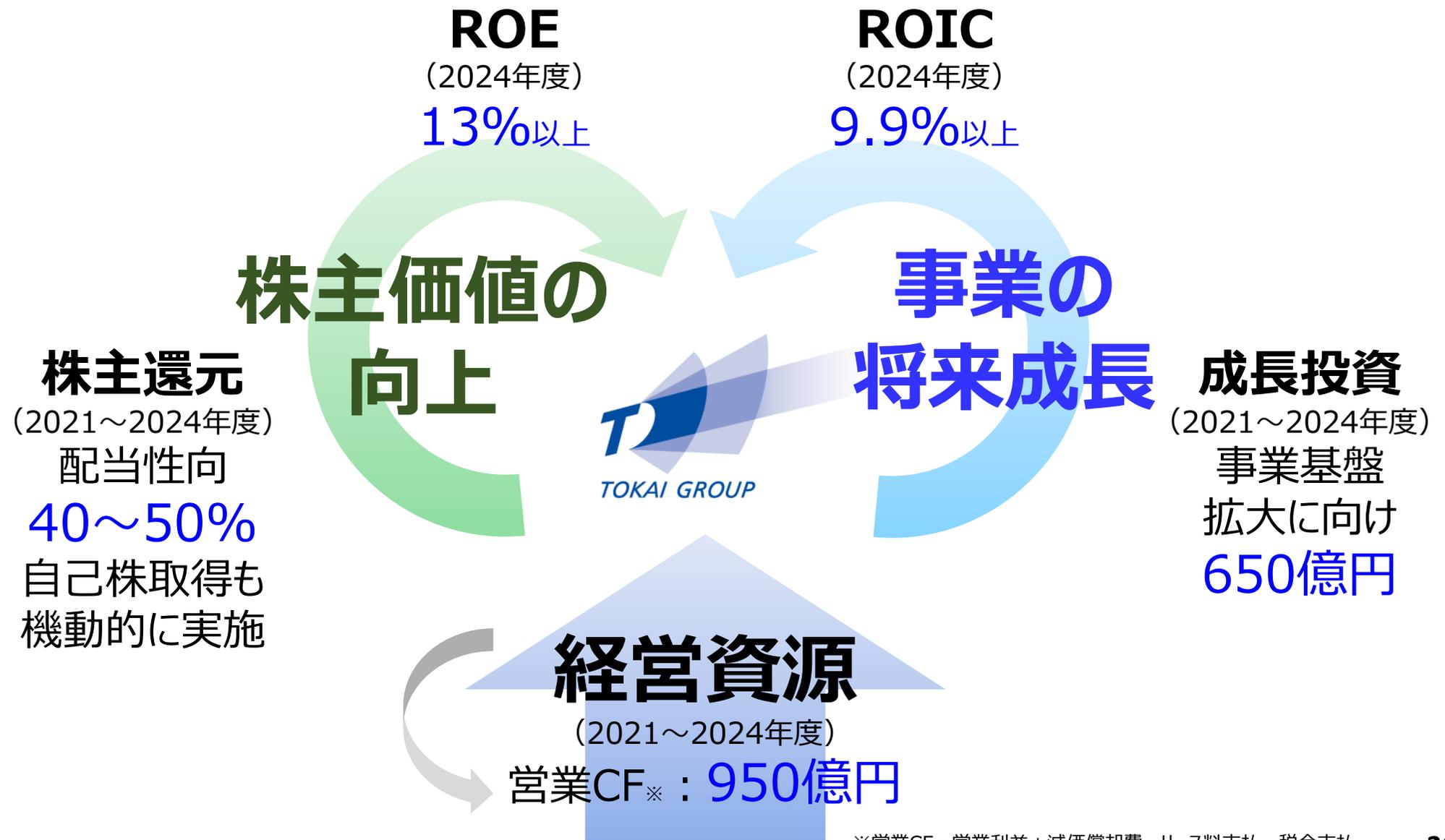
デジタルワークプレイスによる
生産性向上・業務効率化

&

D-sapiensによる顧客理解の追求
および顧客体験の向上

2. 重点戦略 ④ 経営資源の最適配分

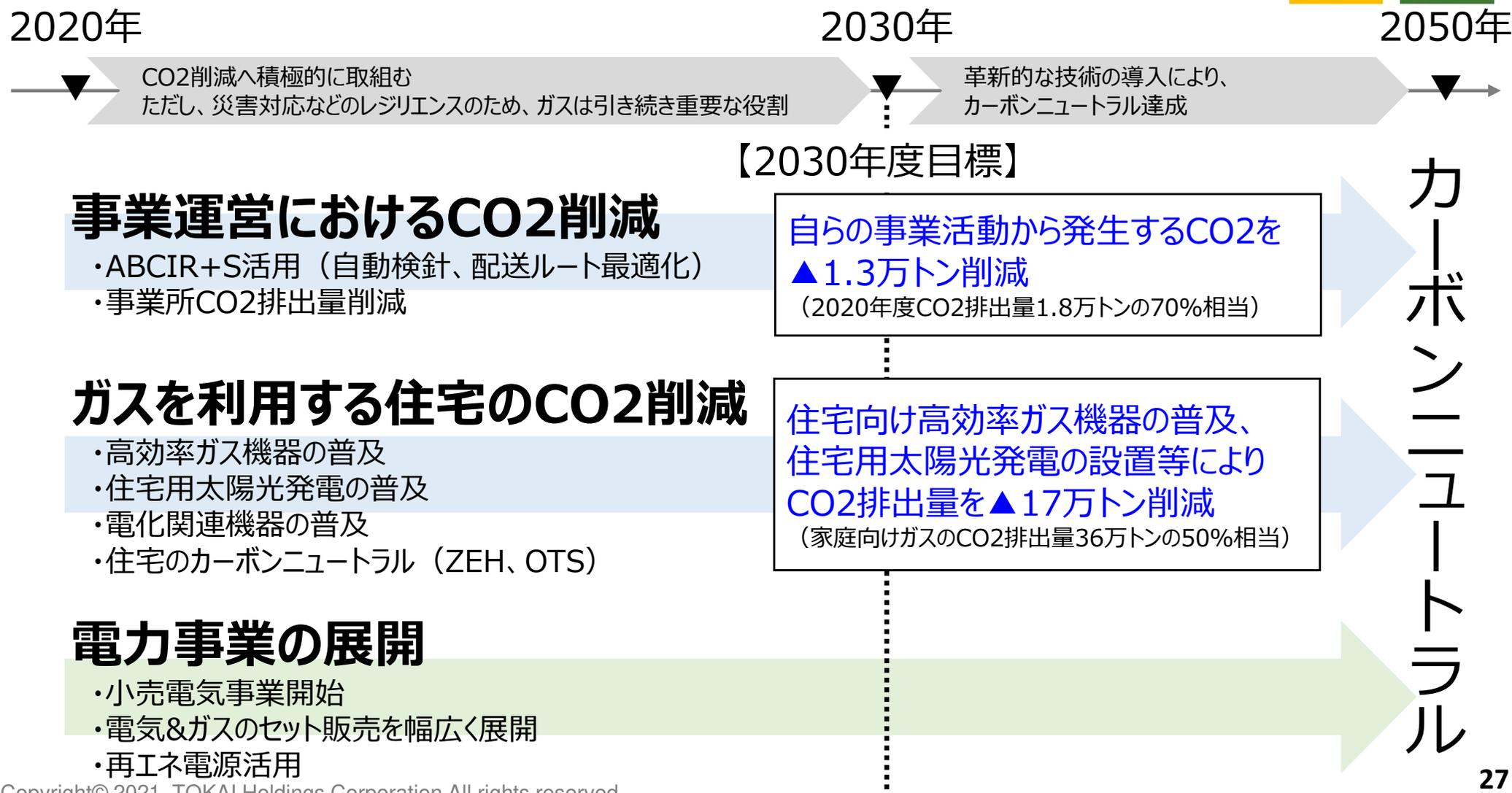
- 事業から生み出したキャッシュフローを中心とした経営資源を、事業の将来成長や株主価値の向上に向けて最適配分を図る。



※営業CF = 営業利益 + 減価償却費 - リース料支払 - 税金支払

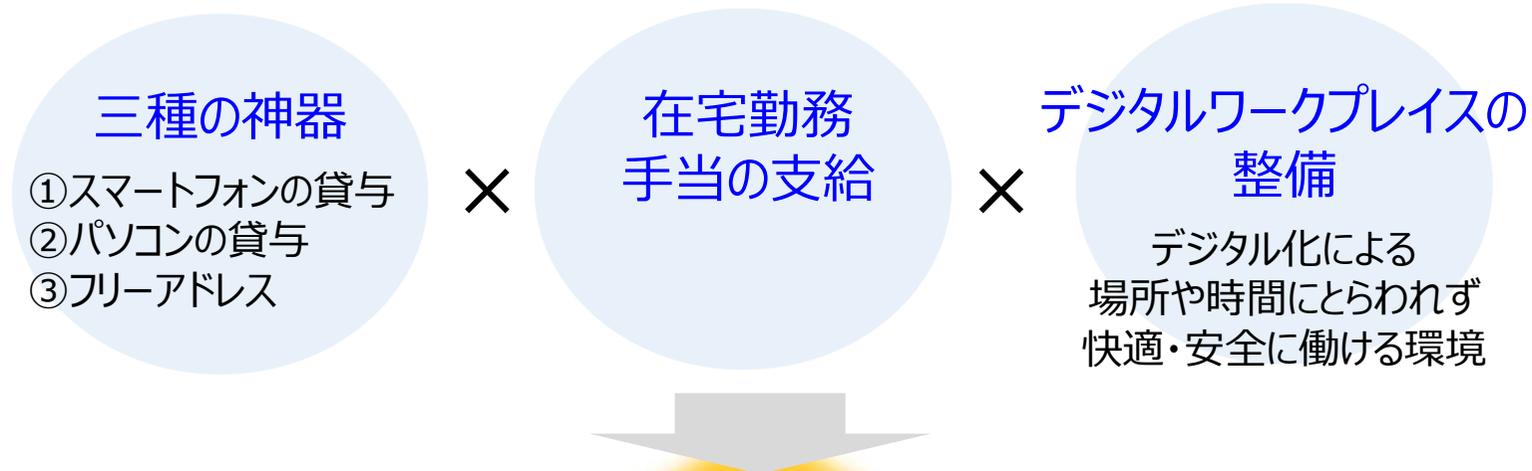
2. 重点戦略 ⑤SDGsに向けた取り組み強化 (1) Green戦略

■カーボンニュートラル化されたガスの調達及び販売に取り組み、2050年までに販売するガスを脱炭素化し、2050年にはカーボンニュートラルを達成。



■ 柔軟な働き方による多様な人財の活躍に向け、ワークスタイル改革を推進。

フレックスタイム制度に加え、**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。
2024年度には、全社員対象にリモートワーク導入。**
(エッセンシャルワーカーを除く)



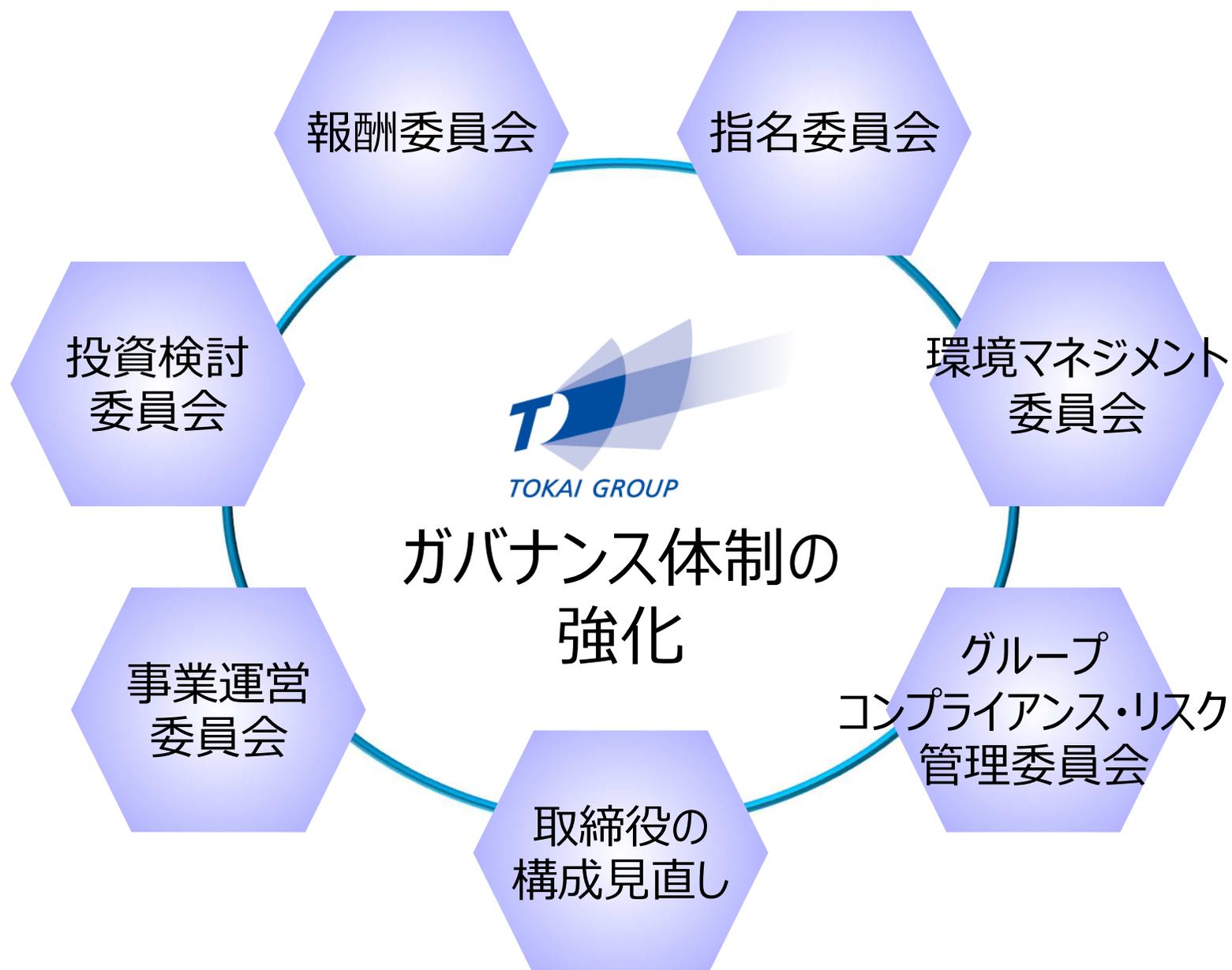
柔軟な働き方による多様な人財の活躍

- ・女性や障害者などに対する雇用機会の創出
→ **2030年にかけて女性管理職数を10倍へ**
- ・介護、育児などとの両立
→ **2030年までに介護離職率を0%へ**



- ・脱通勤によるワークタイムの効率化、生活の潤い
- ・分散型ワークスタイルによるBCP対策
- ・ペーパーレス化、承認プロセスの効率化
- ・場所の制約を超えて共同作業・協業が可能

■ 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。



V. 資本政策

- 株主還元方針を元に、TOKAIグループの成長、連結純利益水準の向上に応じた積極的な株主還元を実施。

株主還元方針

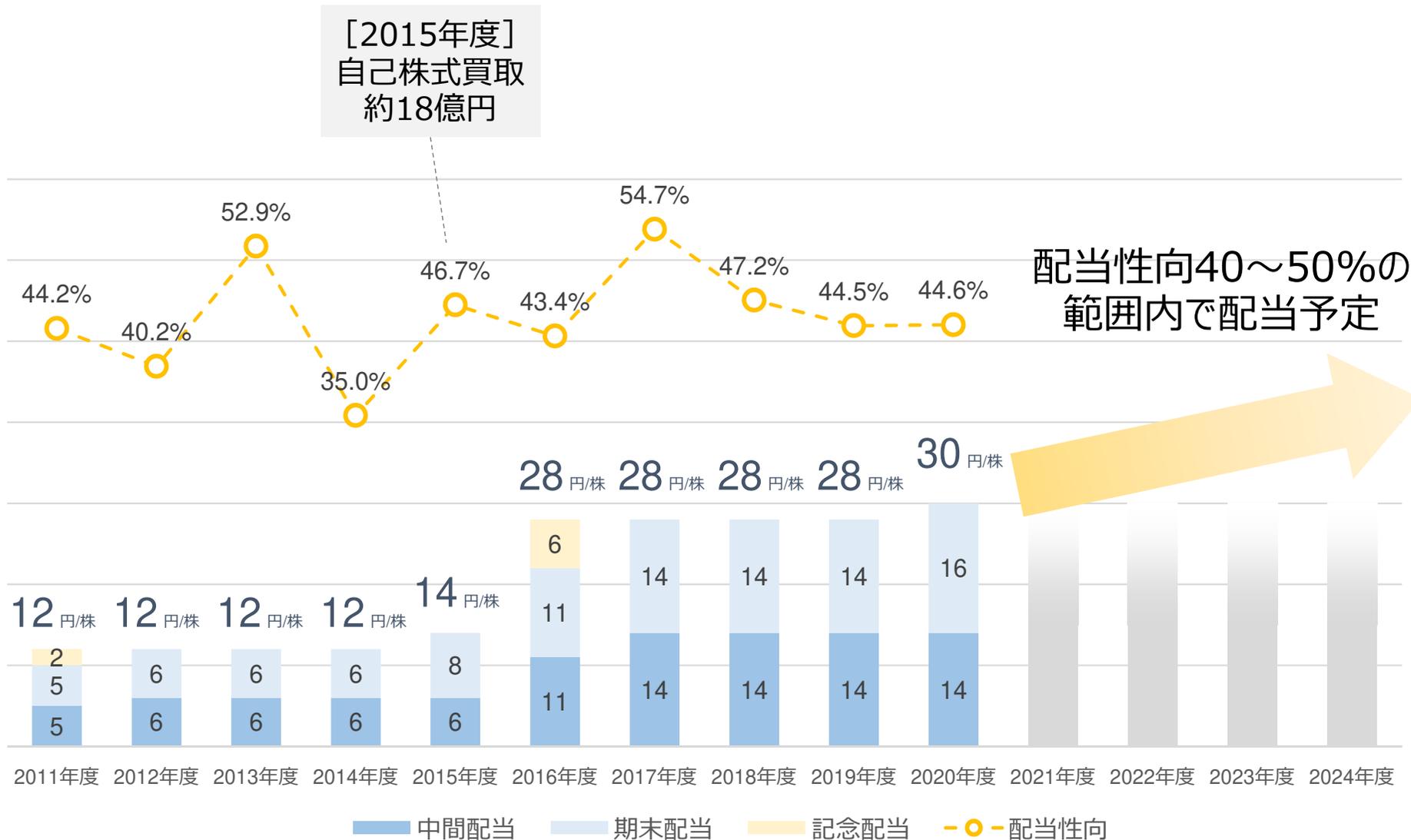
継続的かつ安定的な還元で事業の成果を株主様と共有していく



配当性向40～50%の範囲内で配当。
自己株取得についても機動的に実施。

V. 資本政策
2. 配当

■ 2020年度に引き上げた年間30円/株を元に、2021年度以降は配当性向40～50%の範囲内の配当を予定。



VI. 経営指標

VI. 経営指標

- 市場の期待に応える資本効率（ROEやROIC）の水準を維持する。
- LPガス獲得強化やワークスタイル改革実施により、2021年度収益は横ばいとなるものの、4年間を通じて持続的な増収増益を目指す。

	2020年度 実績	2021年度 計画	2022年度 計画	2023年度 計画	2024年度 計画
売上高	1,967億円	2,070億円	2,210億円	2,320億円	2,450億円
営業利益	152億円	152億円	156億円	165億円	186億円
当期純利益	88億円	88億円	90億円	95億円	110億円
営業CF*	224億円	218億円	230億円	240億円	260億円
顧客件数	310万件	320万件	332万件	344万件	356万件
配当性向	44.6%		40% ~ 50%		
ROE	12.7%		→		13%以上
ROIC	9.2%		→		9.9%以上
自己資本比率	41.6%		→		40% 程度

※営業CF = 営業利益 + 減価償却費 - リース料支払 - 税金支払

Ⅶ. これからの10年に向けたメッセージ

Service Supply から、“**Life Design**”へ

コロナ禍による生活様式の変化はもちろん、
SDGs、クリーンエネルギー、デジタル化といったように、社会環境は変わりました。
そして人々の暮らしは変わっていきます。

時代の求める方向性に応えるべく、
私たちも、サステナブルに成長し続ける企業グループへと加速していきます。

それにはTLC実現へ向けて、生活インフラを「提供する」から、
お客様の暮らしを「支える」、更には「デザイン・提案する」へと、
ステージアップが必要です。

お客様が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ます。

日本全国／世界へとエリアを広げた顧客件数の積み重ねを下支えに、
新たな成長に向けて経営資源をバランス良く投入していきます。

そして、これからも
お客様の暮らしのために。
地域とともに、地球とともに、成長・発展し続けます。

- ・コロナ禍による新たな生活様式
(巣ごもり需要、ソーシャルディスタンス)
- ・消費行動のオンライン化
- ・テレワークや時差出勤等の推進
- ・健康意識の高まり
- ・地域課題の顕在化
- ・宅内型サービスの充実
- ・体験型サービスの進展

- ・SDGsの世界的要請と期待の本格化
- ・グリーンエネルギーの潮流
- ・エネルギーの自由化
- ・デジタル化
- ・働き方改革
- ・人口減少・少子高齢化

【環境変化】

Service Supply

▲
売上高：1,967億円
営業利益：152億円

サステナブルに発展し続ける
企業グループへ

- 顧客基盤の積み上げをベースに、お客様のニーズを捉え、暮らしを支えていく。
- 更には、複数のサービスを掛け合わせ、体験価値を生み出し、お客様が過ごしたいライフスタイルのデザイン・提案へ踏み出す。
- これらを通じて社会課題を解決していく。
- そのために成長投資や株主還元へと、経営資源をバランス良く投入する。

【10年後の姿】

Life Design Group

▲
【収益倍増】

売上高：4,000億円
営業利益：300億円

【Innovation Plan 2024】
“Design the Future Life”



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

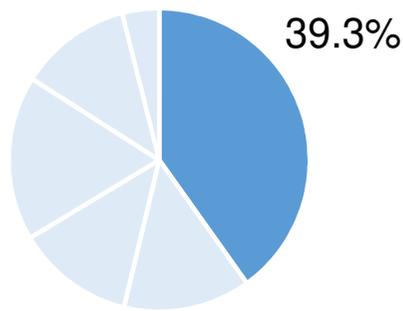
⑤ SDGsに向けた取り組み強化

(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

2020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

● 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
- ② 新規エリアでの展開加速

2020	2021	2022	2023	2024
55	81	76	70	60

○ 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、再生可能エネルギー、省エネ機器の推進

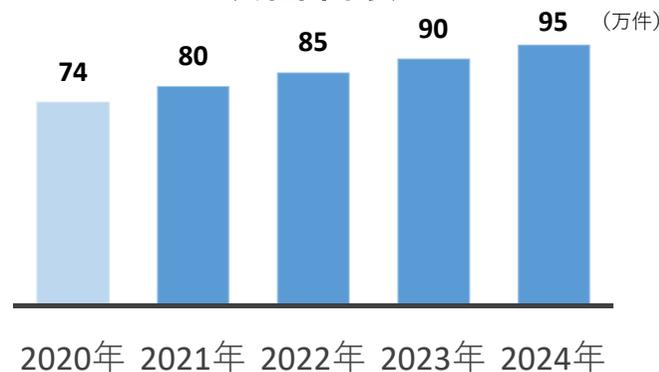
● 海外展開の加速

→ ベトナムを始め東南アジア等、新たな進出先の検討



事業目標

顧客件数



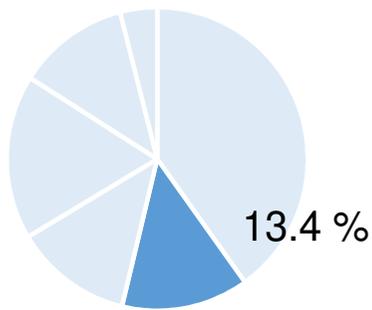
EBITDA計画



2. (個人向け) 情報通信事業の戦略

個人向け 情報通信 事業

2020年度 売上構成比



【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

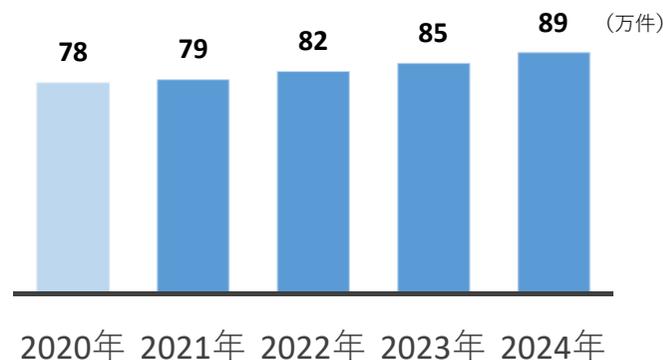
● : SDGsに貢献

- 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
- 量販店での対面営業に加え、非対面営業（デジタル接客やWeb仮想代理店網）など、新たな販売手法で推進
- 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

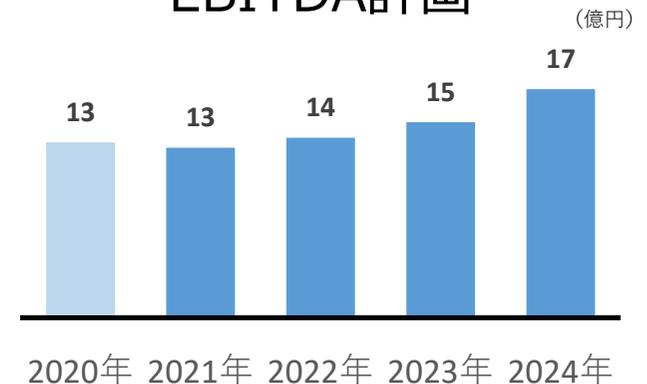


事業目標

顧客件数



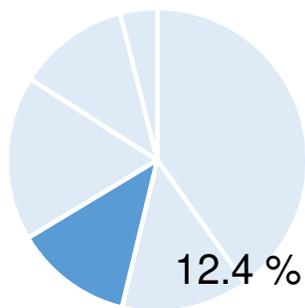
EBITDA計画



3. (法人向け) 情報通信事業の戦略

法人向け 情報通信 事業

2020年度 売上構成比



【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

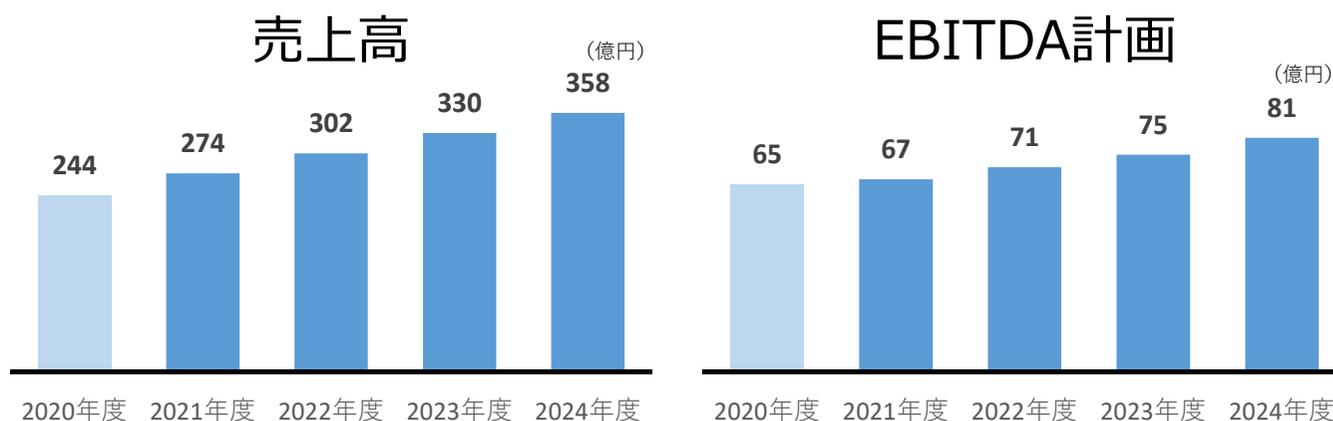
事業方針と戦略

● : SDGsに貢献

- 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
- クラウドインテグレーションの海外展開 (東南アジアなど) とそれを支える人財育成
- 海外向けのネットワークサービス展開と収益化
- ワークスタイル変革ソリューションの提供
- 技術者の確保



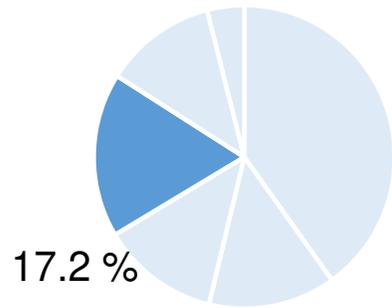
事業目標



4. CATV事業の戦略

CATV 事業

2020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

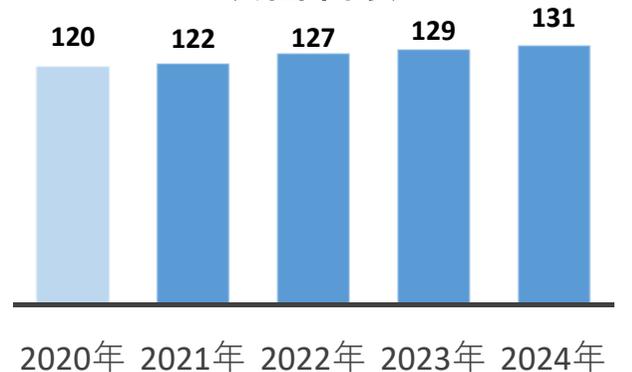
● : SDGsに貢献

- M&Aを中心としたサービス提供エリア拡張と顧客基盤の拡充
→ コミチャン等を通じた地域活性化、地元行政との連携、防災体制の強化など
- 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
- ローカル 5GをはじめとしたICT関連の新技术活用
→ 地域社会における情報通信技術の利用強化
- CATVに続く新たなサブスクリプションサービスの開発

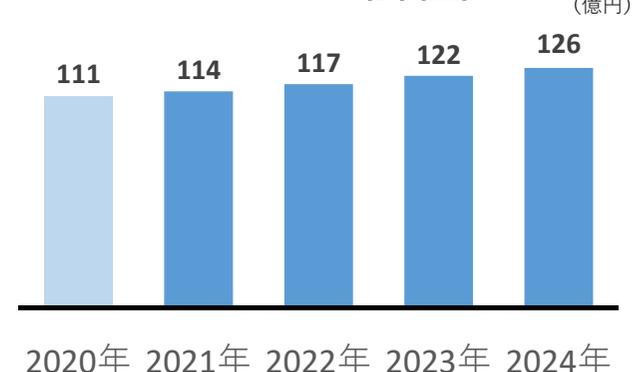


事業目標

顧客件数



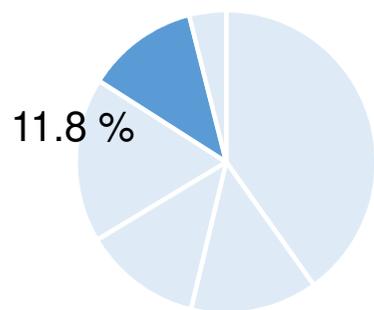
EBITDA計画



5. 建築設備不動産事業の戦略

建築設備 不動産事業

2020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

- 関東&中京圏への本格進出。
→ 施工体制強化によるエリア・領域の拡大準備。
- 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

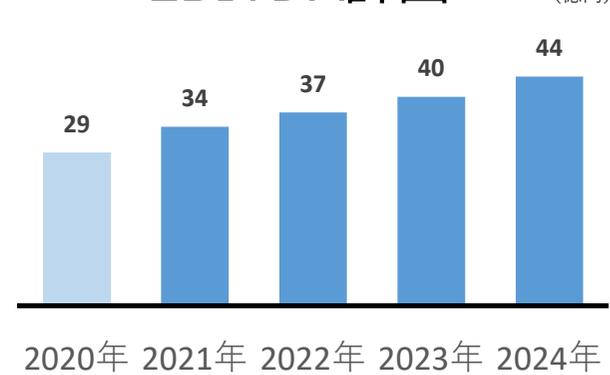


事業目標

売上高



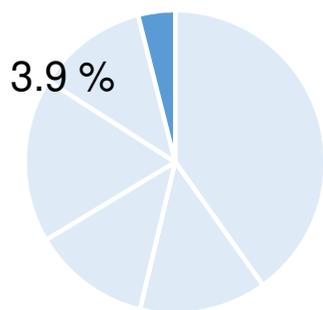
EBITDA計画



6. アクア事業の戦略

アクア事業

2020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

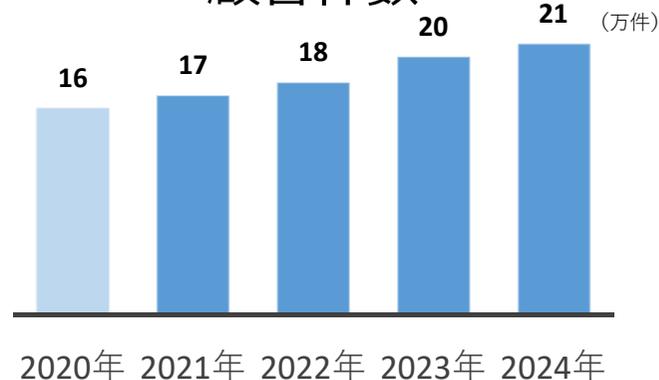
● : SDGsに貢献

- 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

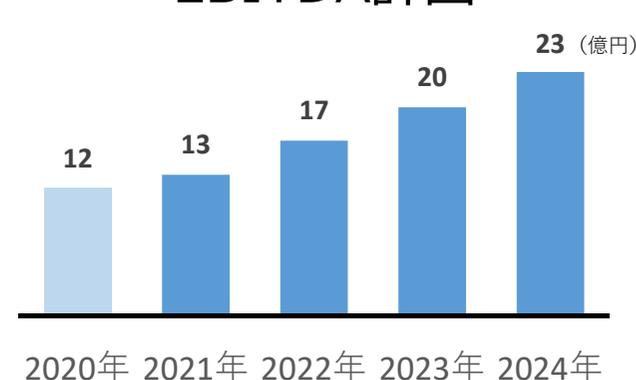


事業目標

顧客件数



EBITDA計画



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)273-4804

FAX: (054)275-1110

<https://tokaiholdings.co.jp>

e-mail: hd-info@tokaigroup.co.jp

うれしいをつなぐ。ひろげる。

