



TOKAIグループの事業戦略について

2011年11月8日

Agenda

1 中期経営計画 Innovation Plan 2013 の再確認

2 TOKAIグループ変革の要諦

3 中核3事業の変革

4 グループシナジーの追求

5 グループ二次再編の概要

6 TLC構想の実現に向けて

Agenda

1 中期経営計画 Innovation Plan 2013 の再確認

1-1 ポートフォリオ経営の導入

- グループの多彩な事業に対し、経営効率を高めるため、事業ポートフォリオに基づく、事業の「選択と集中」に着手した。



1-2 収益・財務目標値と今上半期の進捗

- ・ 投資効率を高めてフリーキャッシュフローを計画的に創出し、財務体質の改善を図っていく。
- ・ 今上半期は、財務体質面で計画を上回る改善を実現すると共に、通期の収益計画も達成の見通しにある。

グループ収益の向上

	2010年度	2011年上期 実績	2011年度	2013年度
売上高	1,749億円	826億円	1,854億円	1,972億円
営業利益	108億円	22億円	85億円	137億円
フリーキャッシュフロー	89億円	67億円	80億円	204億円※

(※3年累計額:429億円)

財務体質の改善

	2010年度	2011年上期 実績	2011年度	2013年度
有利子負債残高	1,240億円	1,168億円	1,226億円	996億円
自己資本比率	7.7%	12.7%	12.5%	17.5%
ROA	1.1%	—	0.8%	2.5%

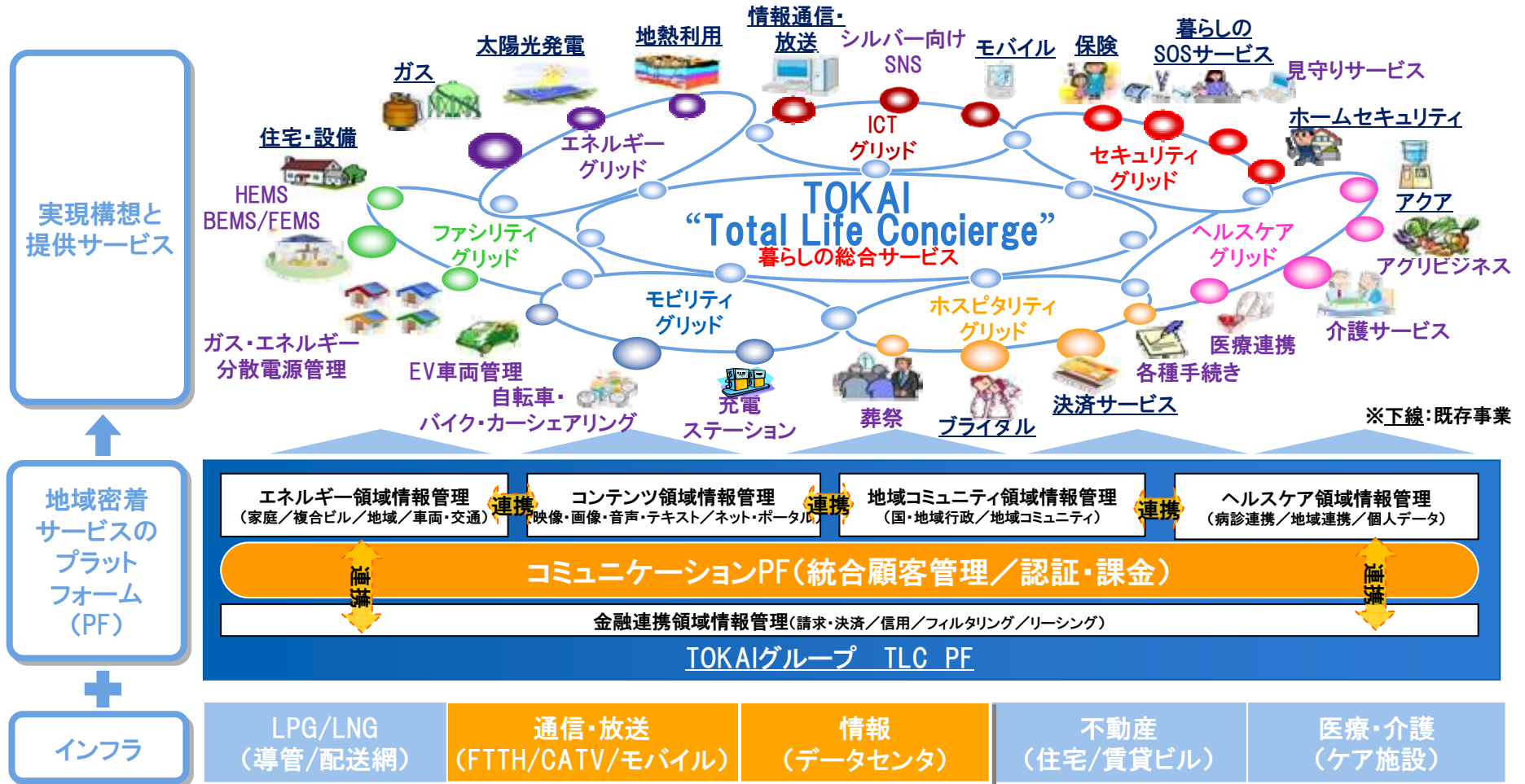
1-3 グループ成長のための組織機能強化

- ・ポートフォリオ経営の下、グループ収益の向上と財務体質の改善を実現するために、組織再編の大枠と、売上シナジー創出の施策を提示した。



1-4 長期ビジョンとしての「TLC構想」

- ・ 情報・通信・放送インフラとコミュニケーション・プラットフォーム(PF)を最大限活用した新たな事業・サービス展開のビジョンとして、「TLC(トータル・ライフ・コンシェルジュ)構想」への挑戦を掲げた。



Agenda

2 TOKAIグループ変革の要諦

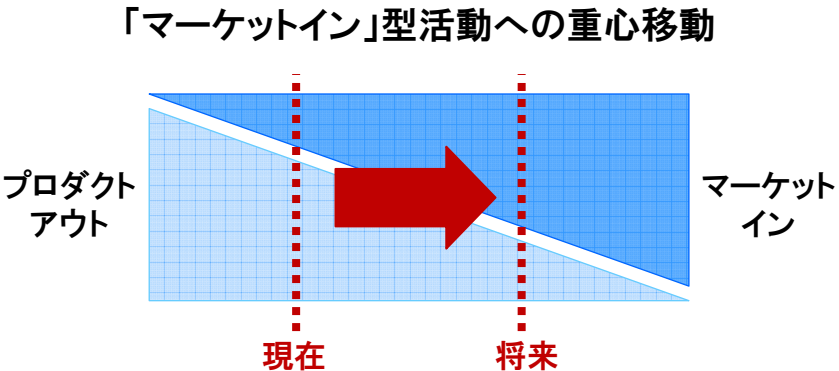
2-1 グループ変革の視座と方向性

- ・ TOKAIグループの中核を占めるガス事業、情報通信事業、CATV事業において、市場・顧客が変化し、競合が変化への対応を見せる中、自社の強みを改めて活用し、競合との差別化を実現していく必要がある。

変革の視座		従来	今後	変革の方向性
市場・顧客の動向	市場	インフラ利用者数・加入者数は低水準ながらも 成長	インフラ利用者数・加入者数は 飽和 に向かう	市場・顧客の変化に対応する
	顧客	企業から発信される 情報や提案を、比較的素直に受け入れてくれる顧客	自ら情報収集し、 こだわりを持って、自ら選択する顧客が増える	
	顧客から求められる価値	インフラそのものの品質・信頼性	付加サービスを組合わせたトータルでの魅力	
競合の動向	競合	インフラを全国画一的に増強	付加サービスを全国画一的に充実化	自社の強みを認識、差別化を実現する
	競合の差別化ポイント	資本力	資本力に加えてサービス調達力	
自社	自社の強み	地域密着の訪問営業体制 多彩な商品・サービス 240万件の顧客基盤	左記に加えて、顧客に根差したソリューション商品・サービスの組合せによる価値(統合された価値)	

2-2 TOKAIグループ変革のコンセプト(顧客視点への変革)

- 市場・顧客の変化に対応し、競合との差別化を実現するため、「顧客視点できめ細かく」顧客に向き合い、顧客を第一に考えた「マーケットイン」型活動へと軸足を移していく。

変革のコンセプト	変革実現に向けた企業姿勢	変革実現のための戦略施策
<p>「マーケットイン」型活動への重心移動</p>  <p>プロダクトアウト</p> <p>マーケットイン</p> <p>現在</p> <p>将来</p>	<p>顧客のニーズに 顧客視点できめ細かく 向き合う (理解・対応する)</p>	<p>顧客に根差したソリューションサービスの本格展開</p> <p>グループ横断のマーケティング機能強化</p>

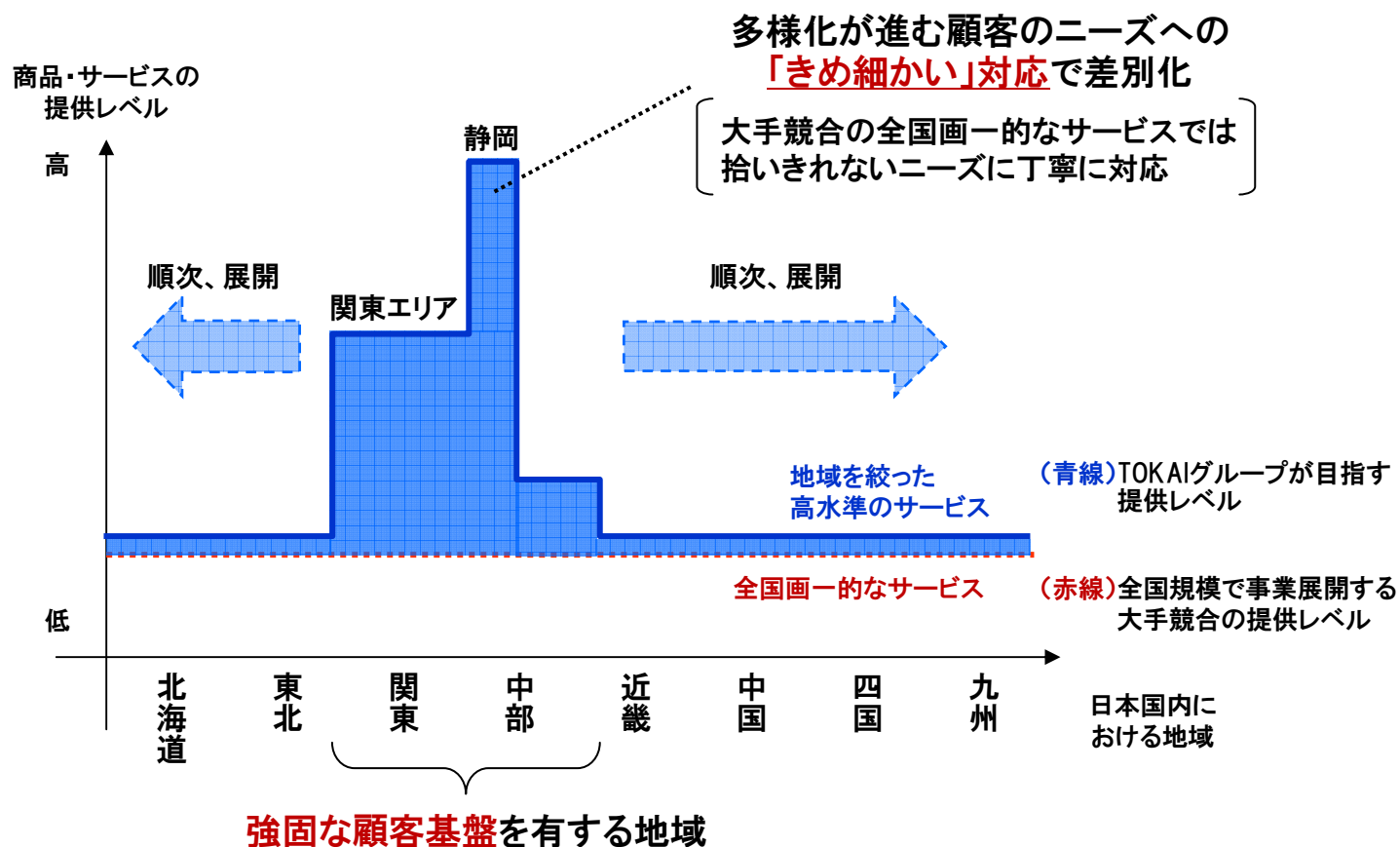
プロダクトアウト: 企業側の理論・思い入れ・思い込みを主体とした企業活動

マーケットイン : 企業が商品企画・販売活動を行う上で、顧客のニーズを最優先して、顧客が求めているものを求めている数量だけ提供する企業活動

きめ細かく向き合う: 多様化が進む顧客のニーズに対して、一つ一つ丁寧に理解し対応していく企業姿勢

2-3 TOKAIグループが目指すポジション

- 強固な顧客基盤を有する静岡県・関東エリアで、顧客の多様化するニーズへの「きめ細かい」対応により、大手競合との差別化を図っていく。その上で、順次、東名阪、全国へと展開していく。



Agenda

3 中核3事業の変革

3-1 中核3事業 変革の必要性と方向性


- グループ収益の9割を担い、IP13の達成に向けた事業体質強化が不可欠な、中核3事業(ガス、情報通信、CATV)の変革を、グループ変革のコンセプトに則り、行っていく。

		これまで	これから
グループ変革のコンセプト		プロダクトアウト型の企業活動に重心	マーケットイン型の企業活動に重心
中核3事業	ガス事業 営業利益:62億円 (グループ収益の45%) 	強力な訪問営業体制を通じた顧客獲得とガス販売	+ 本質改善型リフォーム本格参入を通じた、住環境ソリューションビジネスへの着手
	情報通信事業 営業利益:43億円 (グループ収益の32%) 	情報通信インフラの提供	+ (個人顧客向け)プラットフォーム提供ビジネスへの着手
	CATV事業 営業利益:26億円 (グループ収益の19%) 	全国展開する大手通信事業者と同品質のインフラ・コンテンツの提供	+ (法人顧客向け)三位一体でのソリューションビジネスへの着手
			+ ケーブル敷設地域に根差し、地域生活者のQuality of life向上に貢献するビジネスへの着手

※営業利益は2010年度決算時点のもの(全社およびグループ間の取引による消去は含まれていない)
 ※ガス事業の営業利益は「ガス及び石油」の利益を援用している

3-2 個別事業の現況① ガス事業 ～強力な営業力で築いた67万件の顧客基盤～

特徴



関東
(福島含む1都7県)

34拠点232名を擁する
地域密着の訪問営業体制

▼

45万件の顧客基盤

静岡県

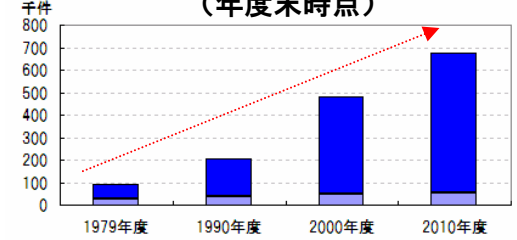
23拠点189名を擁する
地域密着の訪問営業体制

▼

22万件の顧客基盤

- ・ 厳しい競争下で鍛え上げられた強力な訪問営業体制 計57拠点・421名
- ・ 営業力により形成された「計67万件の顔の見える顧客基盤」

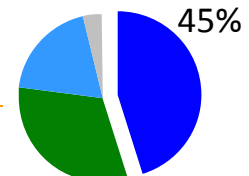
ガス事業 顧客件数の推移 (年度末時点)



年度	都市ガス	LPガス
1979年度	~100	0
1990年度	~200	0
2000年度	~450	0
2010年度	~650	0

1950年 事業開始
1979年 関東進出

**グループ収益の45%
を占める「屋台骨」**



出所: 当社資料

※拠点数、営業人員数、顧客件数は2011年9月末時点の値

※静岡県の拠点数、営業人員数、顧客数には、東海ガス㈱を含む

※営業利益は2010年度決算時点のもの(全社およびグループ間の取引による消去は含まれていない)

※ガス事業の営業利益は「ガス及び石油」の利益を援用している

課題

CP*の上昇

2001年度: 244 \$/トン
2006年度: 498 \$/トン
2011年度: 836 \$/トン

競合との獲得競争激化の中、
収益圧迫要因になりうる

*CP: LPガスの仕入単価の世界指標
2001年度・2006年度は年度単純平均値、
2011年度は4月～10月の単純平均値

単位使用量の減少

- ・ 世帯構成人数の減少
- ・ 生活スタイルの変化
- ・ エネルギー源の変化
- ・ 足下の省エネ・エコ意識の高まり等により、単位使用量が減少

同業他社や他エネルギーとの獲得競争の激化

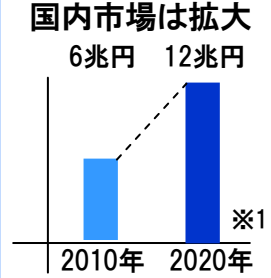
国内人口・世帯数が伸び悩む中、
同業他社や電力など他エネルギーとの顧客獲得競争が激化

3-2 個別事業の変革① ガス事業

「守り」: 収益維持のための合理化・効率化の推進

- 競合状況を踏まえた、ガス料金体系の見直し(機能別コストの抜本的見直し)
- 特に、物流コストの更なる合理化の推進
(例)物流合理化によるコスト削減効果 2010年度 1.5億円(実績)、2011年度:4億円(見込み)

「攻め」: リフォーム事業への本格参入

事業環境と自社の強み	市場 国内市場は拡大 6兆円 12兆円  ※1 2010年 2020年	顧客 顧客は現状に満足していない 顧客のこだわりに対応しきれていない 顧客満足度15位の事業者への満足度約6割(※2)	競合 特定の勝者が不在 売上上位10社の合計シェア約8%(※3)	自社の強み ①ガス事業が地域に密着して築いた約67万件の「顔が見える顧客基盤」 ②ニーズが高い「水回りリフォーム」における多くの施工実績 ③総合エネルギー事業者としての「省エネ・環境対応ノウハウ」
	具体的な戦略施策 リソースの集約(2012年4月) 既存のグループ内 リフォーム関連事業を集約	拠点の拡充(5年後までに) 5拠点⇒20拠点	人財の充実(5年後までに) ・総員240名体制(うちプランナー50名、営業30名を新たに採用)	

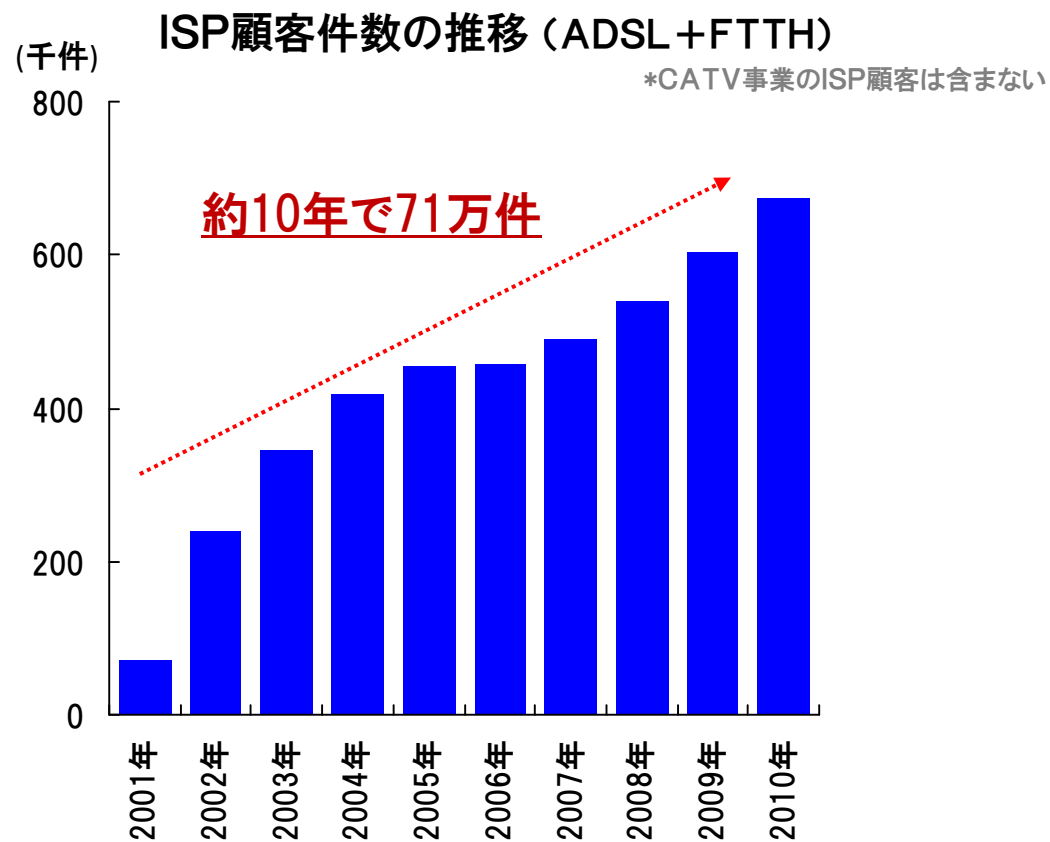
従来の機器販売による設備更新型リフォームを、**本質改善型の総合リフォーム**に変革
 顧客のこだわりをきめ細かく対応し、**5年後に売上高100億円**を目指す

※1 出所:『新成長戦略「元気な日本」復活のシナリオ』(2010年6月18日)のうち、国土交通省「住生活基本計画」関連部分抜粋
 ※2 出所:「週間ダイヤモンド」記事を参照。国内主要リフォーム事業者に対する顧客満足度調査に関する記事から引用。
 顧客満足度15位の事業者に対する顧客の満足度の水準を示したもの。
 ※3 出所:住宅リフォーム新聞社「住宅リフォーム市場データブック2011」参照

3-2 個別事業の現況② 情報通信事業(個人向け) 特徴1

- ・ ADSLからFTTHへと、利用者の求める高速・大容量化に即応したサービスを展開し、10年で71万件の顧客を獲得した。

特徴1:ニーズに即応したISP サービスを実現



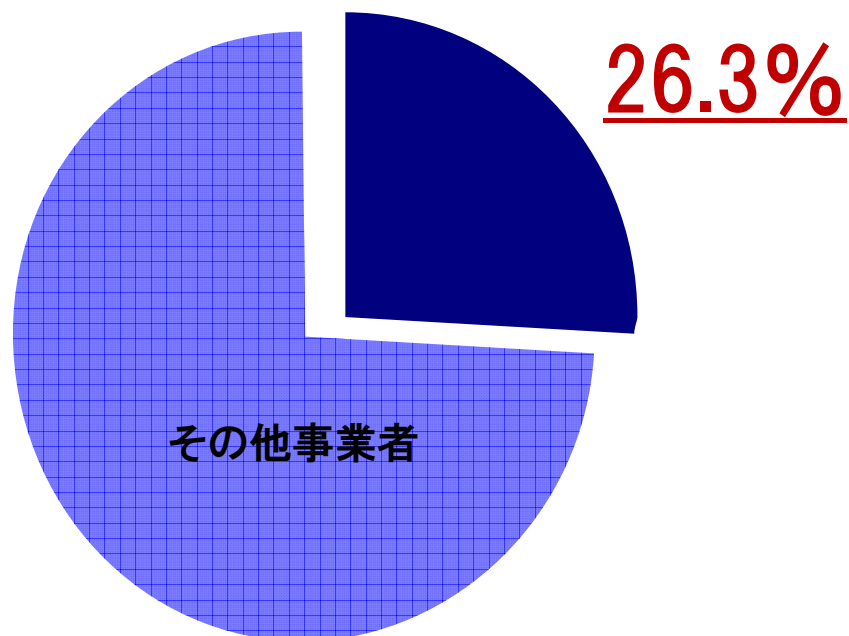
出所:当社資料

3-2 個別事業の現況② 情報通信事業(個人向け) 特徴2

- ・ 静岡の暮らしに役立つ地域情報コンテンツを提供し、静岡県のISPシェアNo.1を確立している。

特徴2:地域に密着した事業展開で国内トップシェア

ISP事業の静岡県内シェア



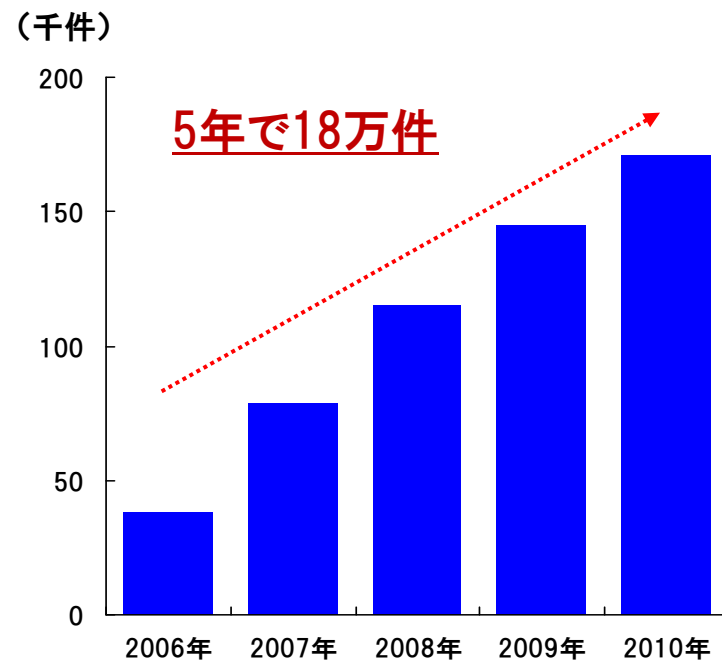
出所:当社資料

3-2 個別事業の現況② 情報通信事業(個人向け) 特徴3

- ・ ソフトバンクモバイルショップを21店舗(うち静岡県内は18店舗)展開し、18万件のユーザーを獲得している。

特徴3:モバイル事業の基盤を5年間で構築

モバイル顧客件数の推移



出所:当社資料

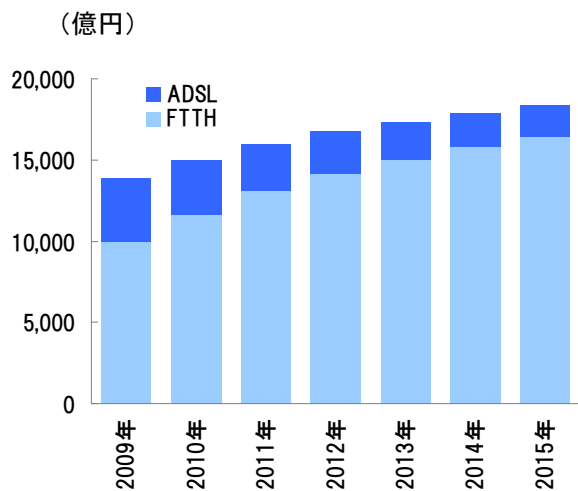
3-2 個別事業の現況② 情報通信事業(個人向け)の課題

課題

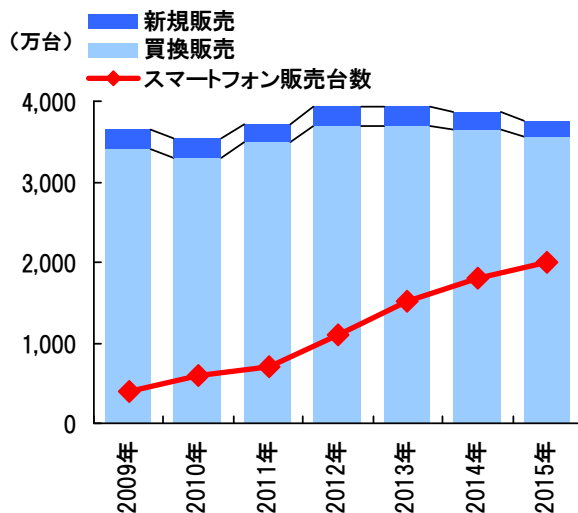
有線ブロードバンド市場の成熟化

携帯電話販売の頭打ちとスマートフォンの台頭

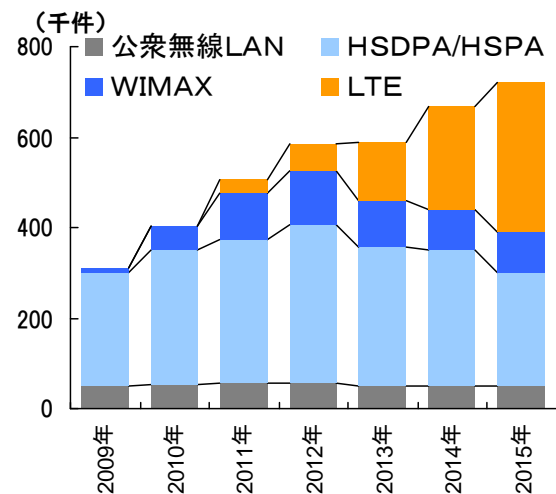
無線高速BBの拡大



出所: 野村総合研究所
「2009年版 ブロードバンド白書」



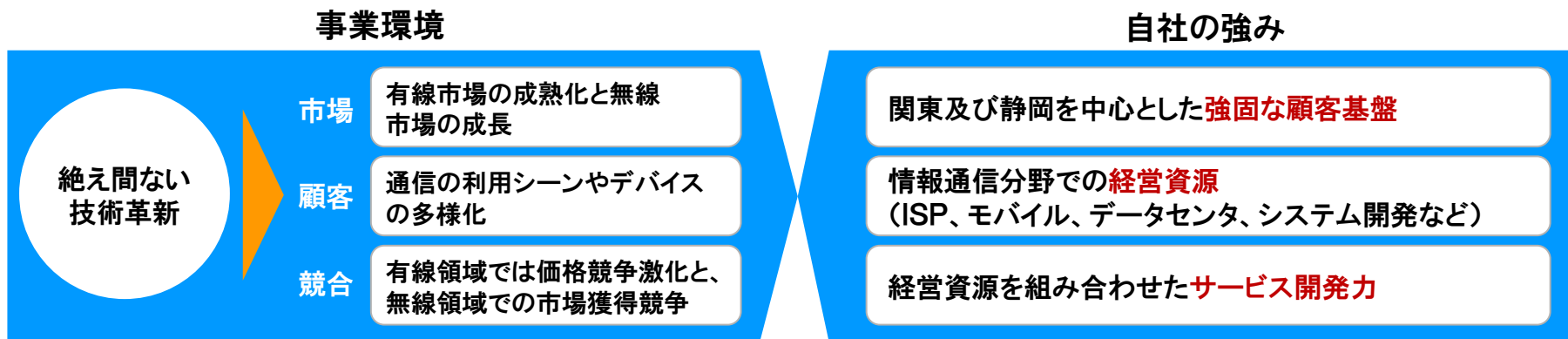
出所: 野村総合研究所:
「IT市場ナビゲータ2011年版」



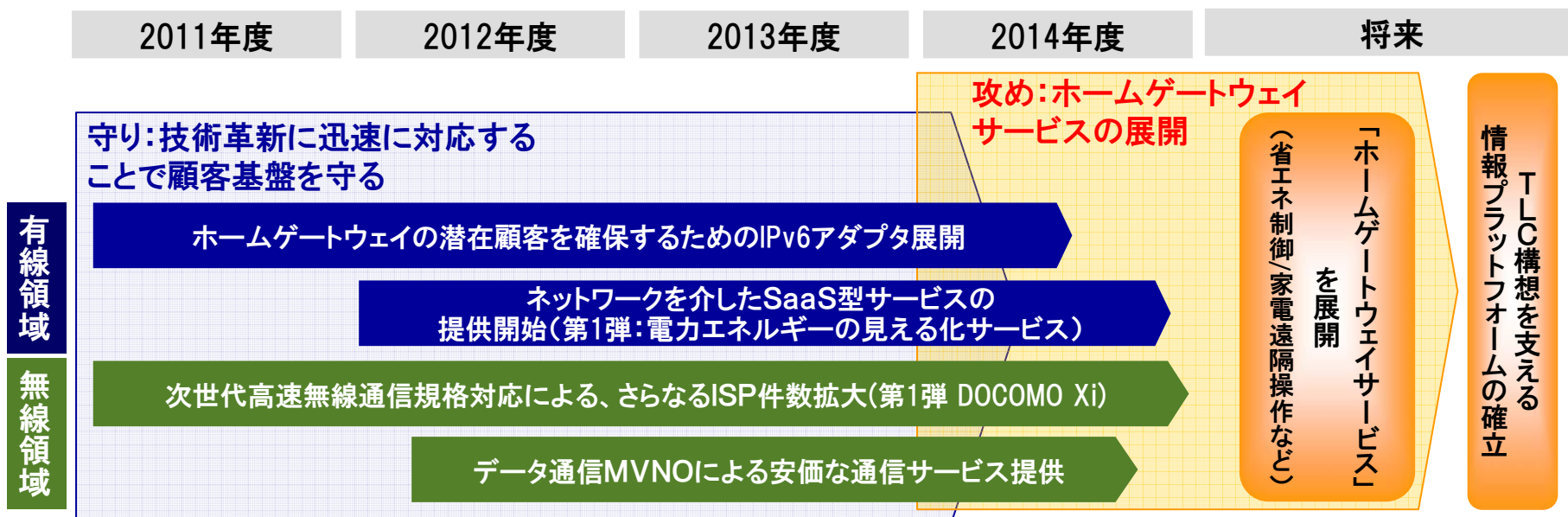
出所: 野村総合研究所:
「IT市場ナビゲータ2011年版」

絶え間ない技術革新に対し、的確かつ迅速に対応するための変革を推進

3-2 個別事業の変革② 情報通信事業(個人向け)

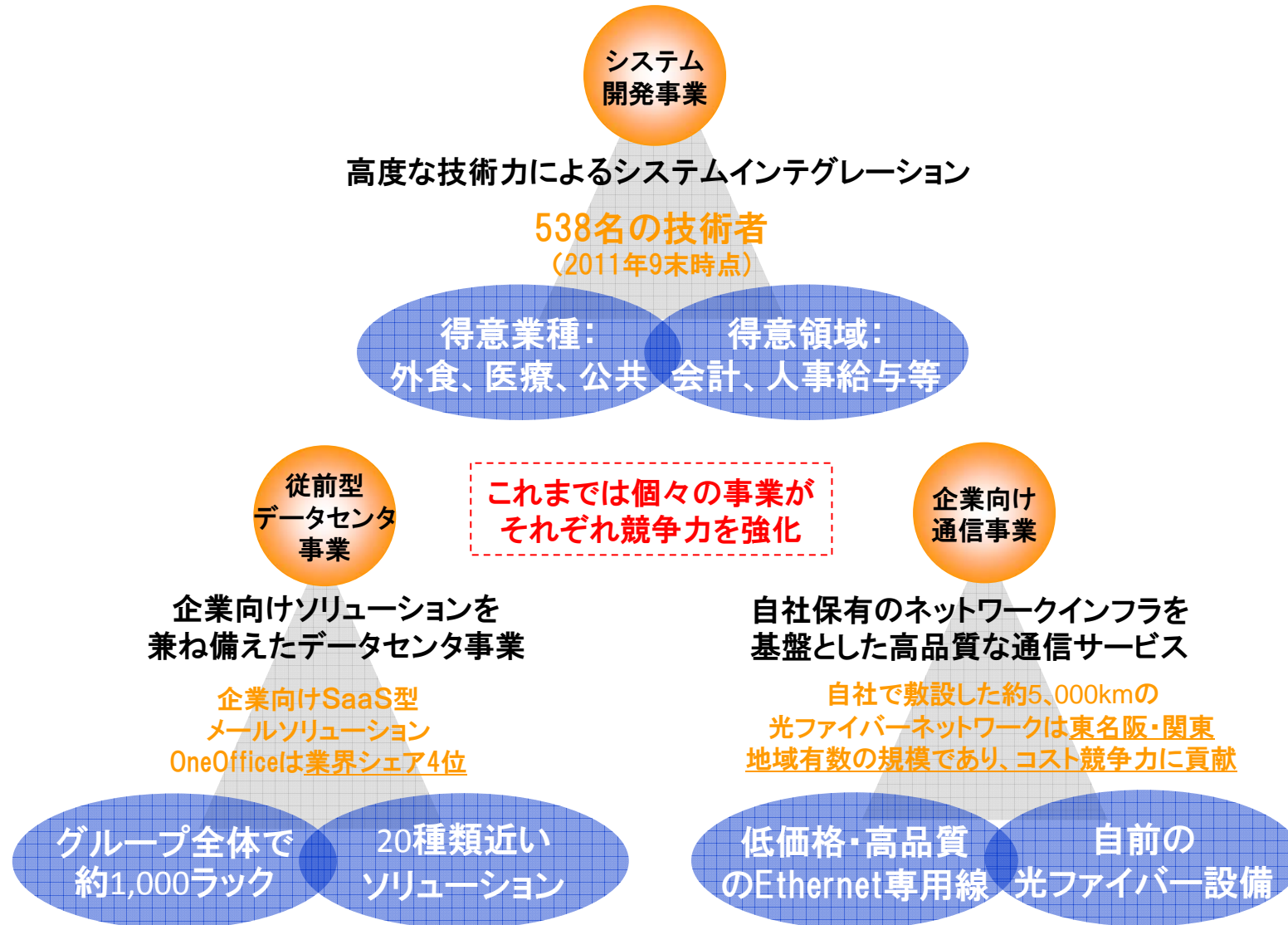


「自社の強み」を最大限に活かし、事業環境の変化を「機会」に変え、更なる成長を実現する



3-2 個別事業の現況③ 情報通信事業(法人向け) ～個々の事業が高い成長を実現～

特徴



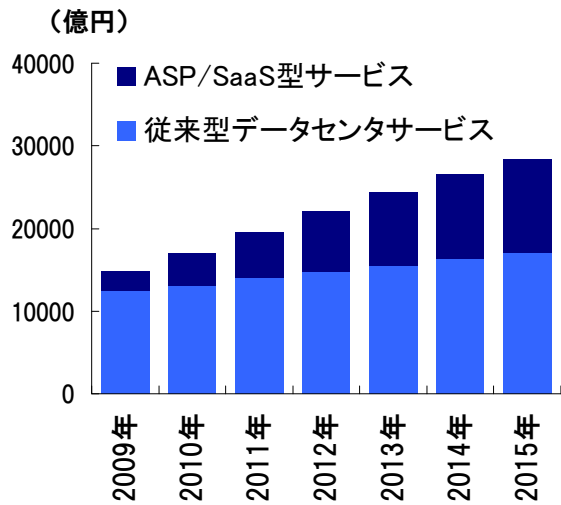
3-2 個別事業の現況③ 情報通信事業(法人向け)の課題

課題

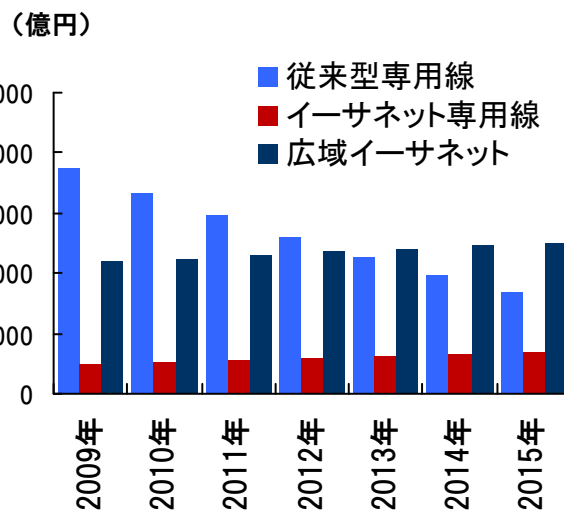
SaaS型サービスを中心とした
データセンタ市場の拡大

同じ専用線市場でも成長する領域と
成熟化する領域が交錯し、価格競争も激化

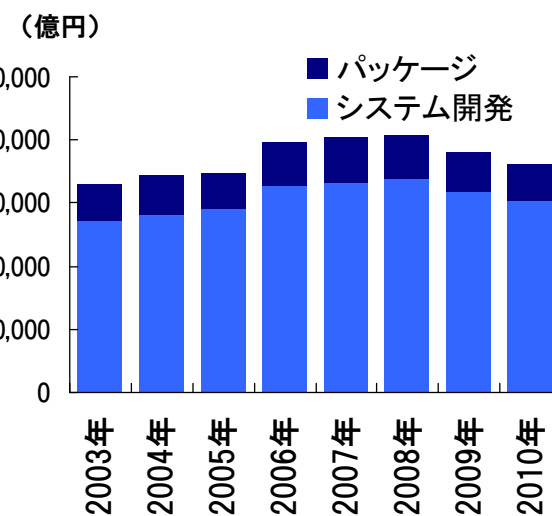
システム開発市場の成熟化



出所:野村総合研究所「データセンタ・ASP/SaaS市場規模調査」



出所:野村総合研究所「法人ネットワーク市場規模調査」



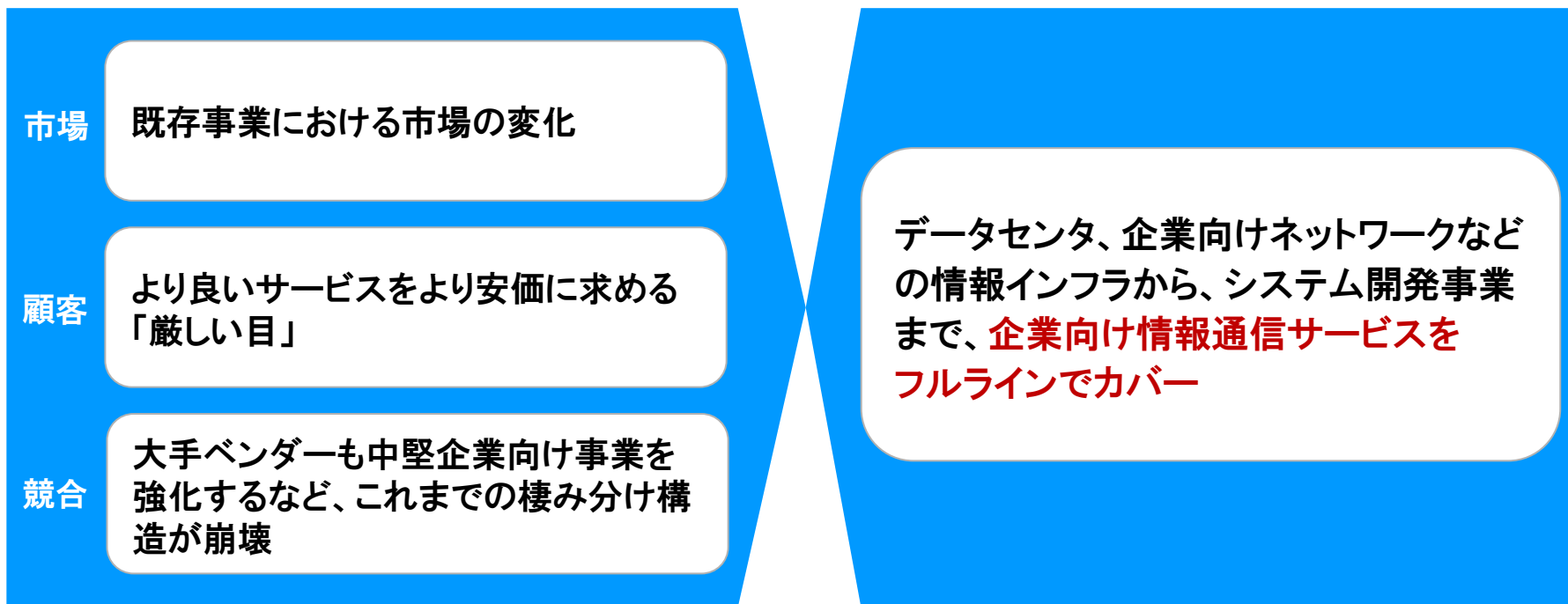
出所:経済産業省「特定サービス産業動態統計」

市場の変化に対応し、事業成長を実現するための変革を推進

3-2 個別事業の変革③ 情報通信事業(法人向け)

事業環境

自社の強み



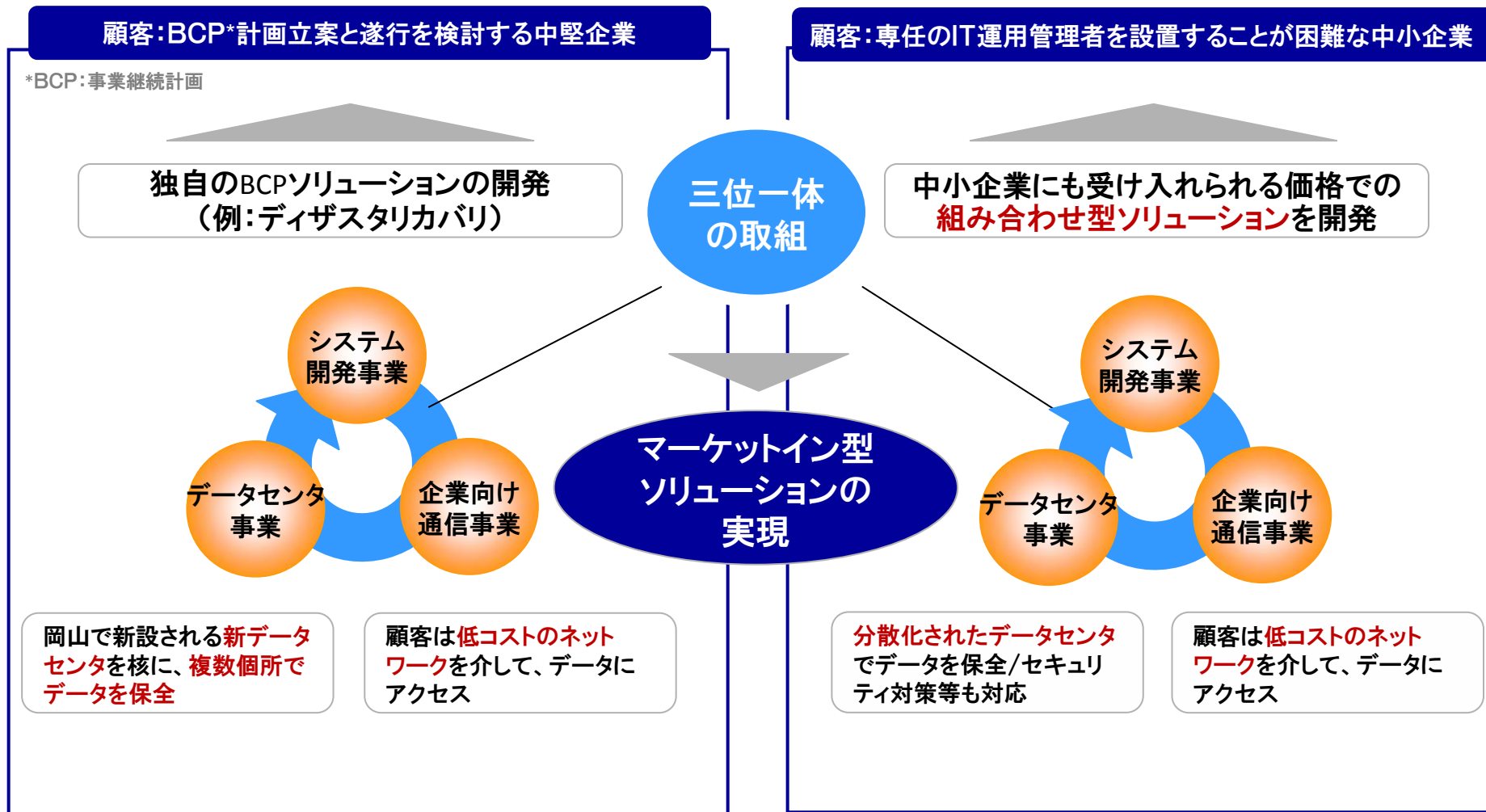
自社の強みを最大限に生かし、事業環境の変化を機会に変え、更なる成長を実現する

3-2 個別事業の変革③ 情報通信事業(法人向け)

・強みを生かした「三位一体」のソリューション提供を積極的に推進して、次の2つに特に重点的に取り組む

<①中堅～大企業向けBCP*対策支援ソリューション>

<②中小企業向けIT運用管理ソリューション>



3-2 個別事業の現況④ CATV事業 ～エリア密着と高品質サービスによる顧客基盤形成～

当社グループのCATV事業の特徴

エリア密着の営業体制

グループ8社 171名

を擁するエリア密着の営業体制

顧客件数の推移

(年度末時点)

年度	顧客件数 (千件)
1990年度	~10
2000年度	~150
2010年度	550

1988年 事業開始
 ※拠点数、営業人員数、顧客件数は2011年9月末時点の値
 ※顧客件数は重複状況を踏まえ、放送加入者数のみの件数を採用

出所: 当社資料

CATV事業が抱える課題

有線通信市場の成熟化

FTTHの市場成長見通し

年度	光ファイバー	CATV	ADSL	合計
2009	1,726	435	954	3,115
2010	1,992	456	807	3,254
2011	2,177	467	723	3,368
2012	2,334	475	655	3,464
2013	2,465	480	599	3,544
2014	2,576	484	551	3,611
2015	2,669	487	511	3,667

モバイルブロードバンドサービスの普及拡大に伴う成熟化

出所: 野村総合研究所プレスリリース

大手通信事業者によるサービス充実化・高品質化

バンドル化による「トリプルプレイサービス」顧客囲い込み

3-2 個別事業の変革④ CATV事業

事業ポートフォリオ
の位置付け

成長分野

事業特性を踏まえたCATV事業の方向性

CATV事業者

大手通信事業者

大手放送事業者

地域密着で顧客の顔を見て
サービスを提供

全国一律のサービスを提供



事業特性を踏まえ
地域に根差した事業展開
で差別化を図る



CATV事業が取り組む「3つの戦略」

①放送サービス

- ・大手放送事業者/大手通信事業者と同水準のCS/ BSサービス充実化
- ・地域に根差した自主放送の強化

②通信サービス

- ・大手通信事業者と同水準の安定した高速インターネット環境の提供
(CATV-FTTH)

CATV事業が取組む「3つの戦略」

③コミュニティサービス

- ・地域の人々に根差したテーマを通じて、リアル・バーチャルによるコミュニティを形成
- ・コミュニティを通じて、生活者のライフログデータを収集・分析することで、より付加価値の高いサービスを提供

STEP1

市町村や地元の有力者と地域の祭やイベント開催を企画



倉敷の屏風祭りを
通じたコミュニティ
形成例

地域に根差した企画計画

CATV事業の
取組み(例)

STEP2

その地域の伝統や特徴を活かした祭やイベントを開催



人が集まる場を提供

STEP3

その地域ならではの祭やイベントに人が集まる



Webや会場に人を集める

STEP4

CATVによる放送やネット動画を通じて自宅視聴



倉敷の屏風祭りを
通じたコミュニティ
形成例

放送加入者の増加

CATV事業の
取組み(例)

STEP5

サイトでの意見交換や口コミによる更なる情報の広がり



地域コミュニティの活性化

3つの戦略を実現し、競合との差別化を図るための「組織再編」

- ・ 地域に軸足を置き、地域に根差した事業展開を図るための**独立分社化**
(→(株)TOKAIコミュニケーションズは、大手通信事業者と同様に、エリアを特定しない事業特性のため)
- ・ グループの事業変革の大方針である
「プロダクトアウト」から「マーケットイン」に従い分離

(参考)新規事業の進捗① アクア事業

事業ポートフォリオ
の位置付け

 将来の柱

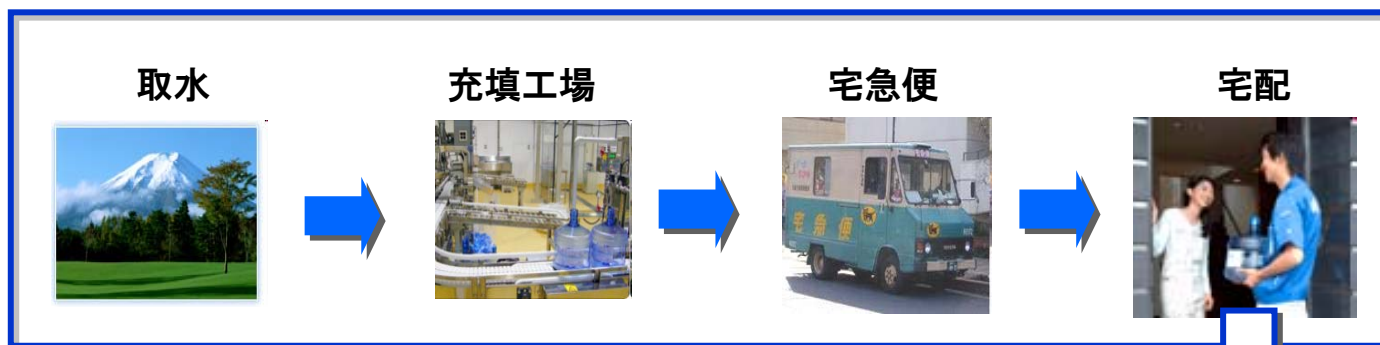
- ワンウェイ方式の採用による全国への本格展開を2011年3月から開始した。

ワンウェイ方式による全国展開



ワンウェイ用商品
「朝霧のしずくプレミアム」
2011年3月
全国販売開始

ワンウェイ方式による提供フロー



回収せずにお客様が廃棄(注)

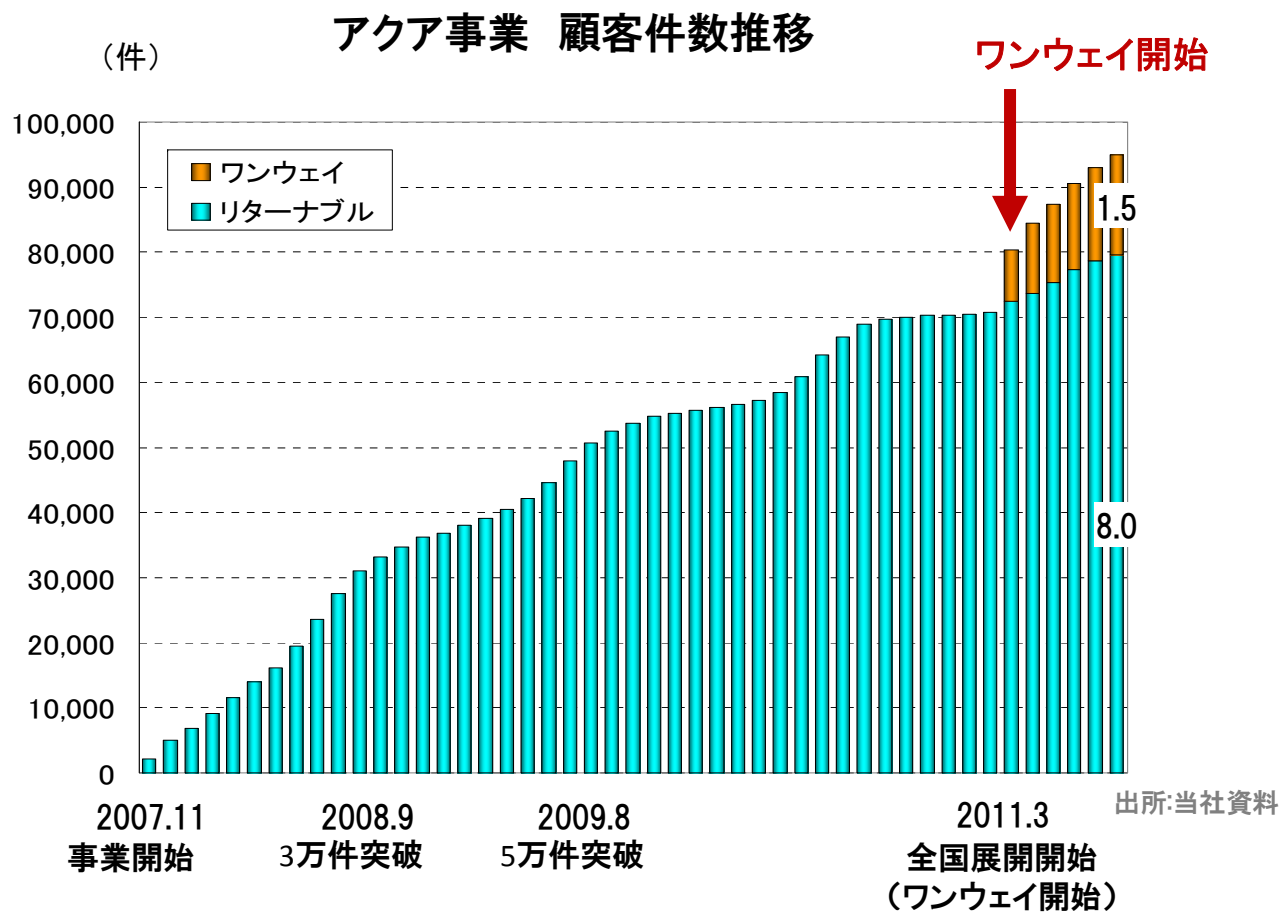
注)従来のリターナブル方式では使用済みボトルを回収・検査・洗浄後に再ボトリングする

(参考)新規事業の進捗① アクア事業

事業ポートフォリオ
の位置付け

将来の柱

- 顧客件数は9月末時点で9.5万件に到達。10万件を目前としており、順調な拡大を見せている。



海外展開も視野に積極的に推進
⇒将来の成長事業に育成

2011年4月:上海市内に連絡事務所 開設
2012年4月:現地法人設立予定

(参考)新規事業の進捗② 介護事業

事業ポートフォリオ
の位置付け

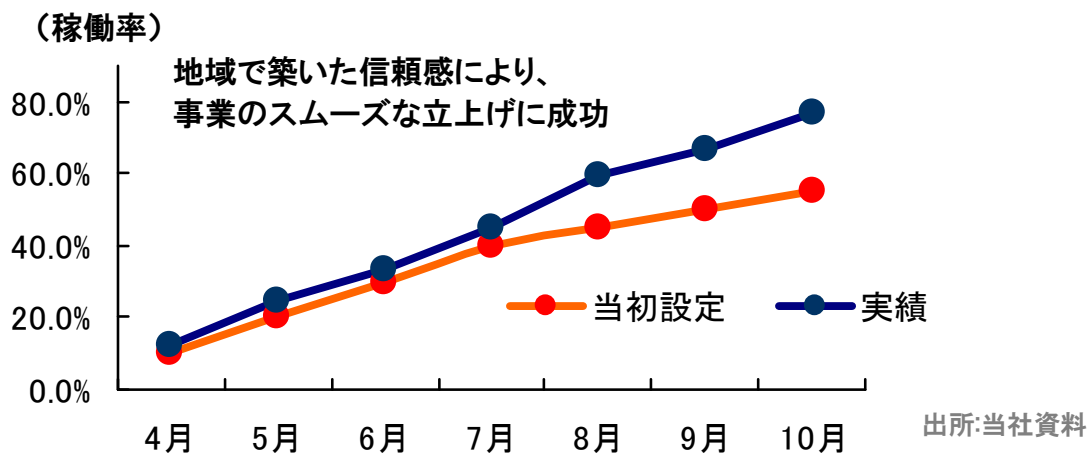
将来の柱

沿革と今後の計画

2011年1月	介護事業運営会社としてTOKAIライフプラス(株)を設立
2011年4月	最初の介護施設としてデイサービスを行う「リフレア清水駒越」の運営を開始
2012年5月	「リフレア聖一色」を開設し、ショートステイ運営開始予定
2012年度中	介護付有料老人ホーム開設(計画)

1号施設は事業開始後8ヶ月で施設稼働率80%を達成

リフレア清水駒越 施設稼働率(2011年10月まで)



今後さらに「プラスα」の価値を追求し5年間で20施設以上の開設を目指す

(参考)新規事業の進捗② 介護事業

事業ポートフォリオ
の位置付け

将来の柱

- ・ 社名(ライフプラス)の意図である、TOKAIグループならではの特別な「プラス」を持った施設運営を展開していく。

TOKAIグループならではの付加価値サービスの例

特に強化

グループ情報技術を駆使

便利で快適な施設へのプラス

利用者 ⇄ 家族
生活日記サービス

お食事へのこだわり

機能訓練機器の充実

心からの
「おもてなし」

園芸活動
(ライブ映像配信)

ミュージック
セラピー

広いホール
ゆとりのある空間

レクリエーション

利用者のバイタル
チェックなどに関する
クラウドサービス

ゆったりと広い介護浴槽
車椅子も安心特殊・機械浴槽

安心安全な生活へのプラス

安心安全な施設

TOKAI
セキュリティ
防災設備・AED設置

防災訓練
避難誘導訓練

おいしい水
非常用食料
備蓄・医療品毛布備品

プラスサービスの国内他業者への販売

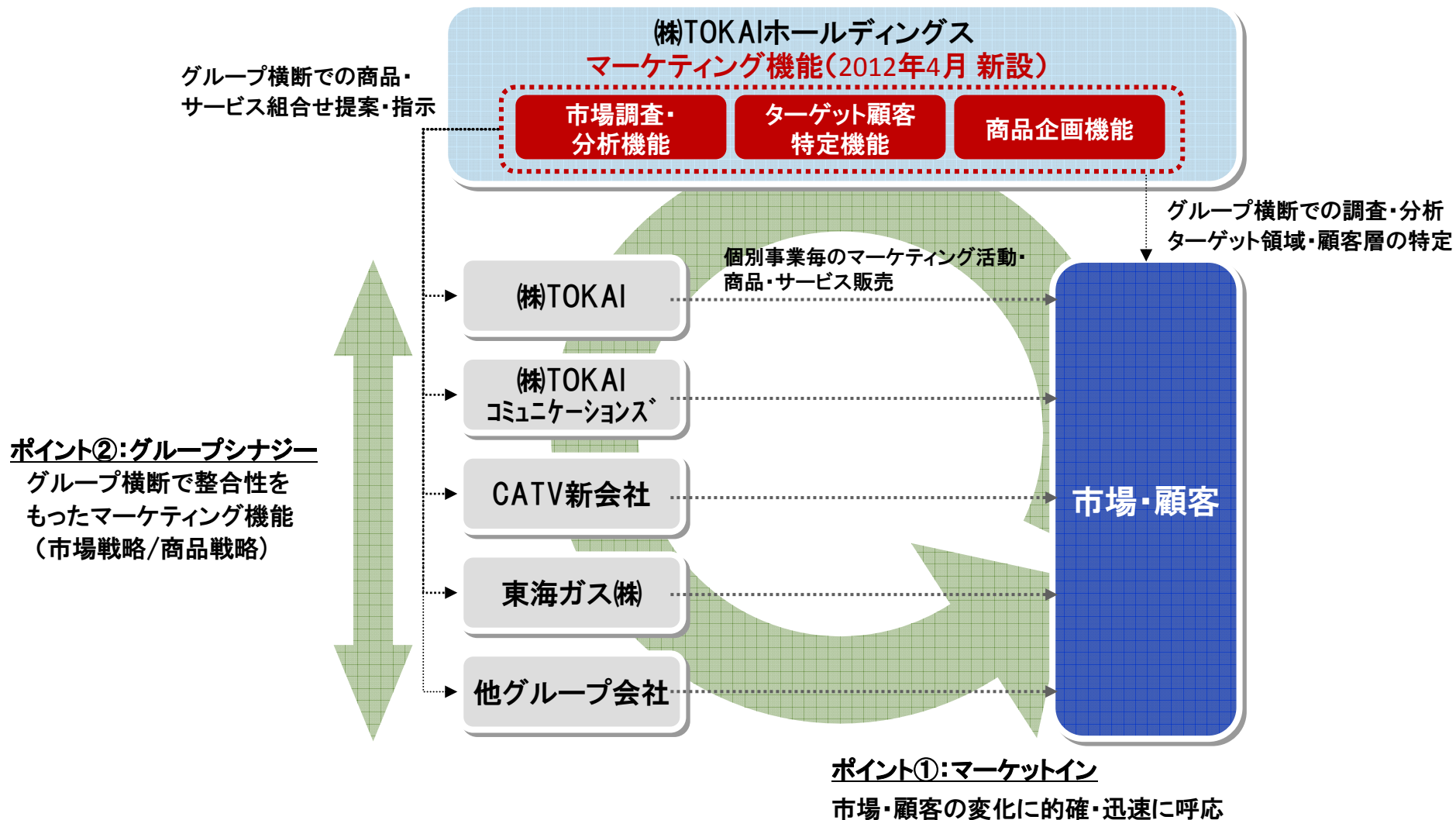
プラスサービスノウハウの海外展開

Agenda

4 グループシナジーの追求

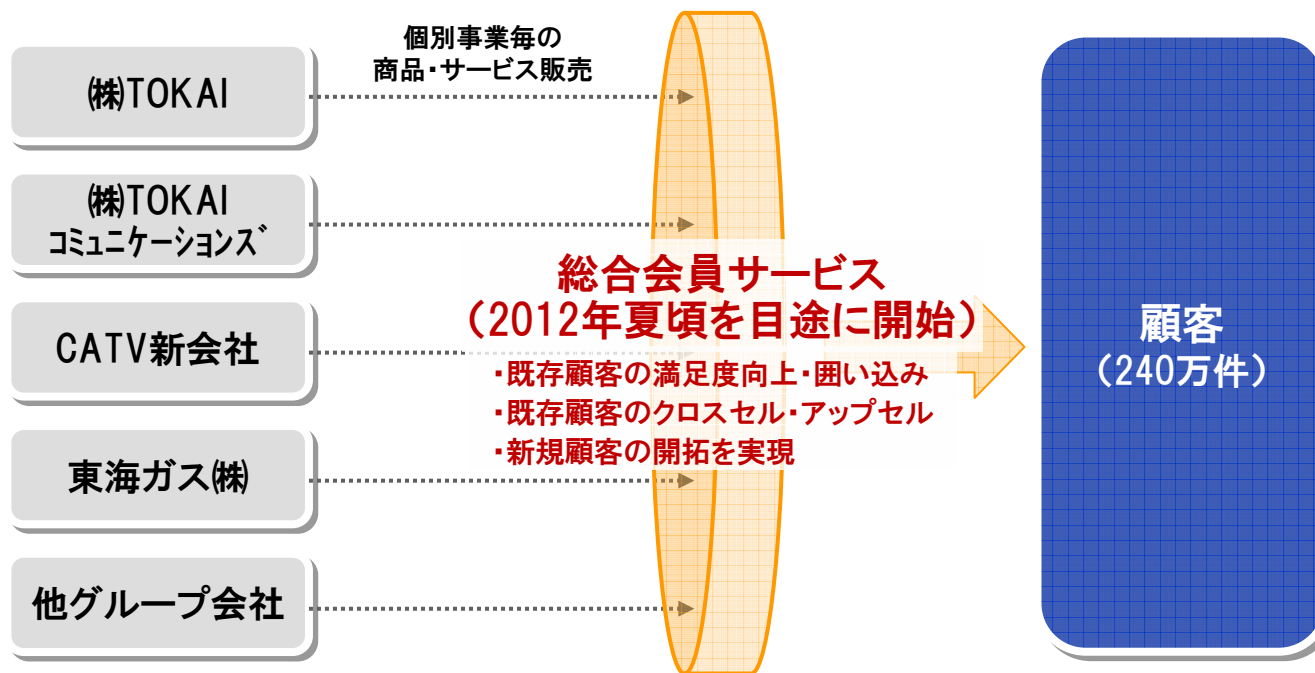
4-1 売上シナジーの追求① グループ横断での事業展開のためのマーケティング機能

- ・ グループ横断での商品・サービス提供を実現し、売上シナジーを追求するため、ホールディングス内に事業横断のマーケティング機能を新設する。



4-1 売上シナジーの追求② 総合会員サービスの提供

- ・ 240万件の顧客基盤に対して、グループ横断で訴求するための仕掛けとして、総合会員サービスを開始する。



以下の詳細設計を実施

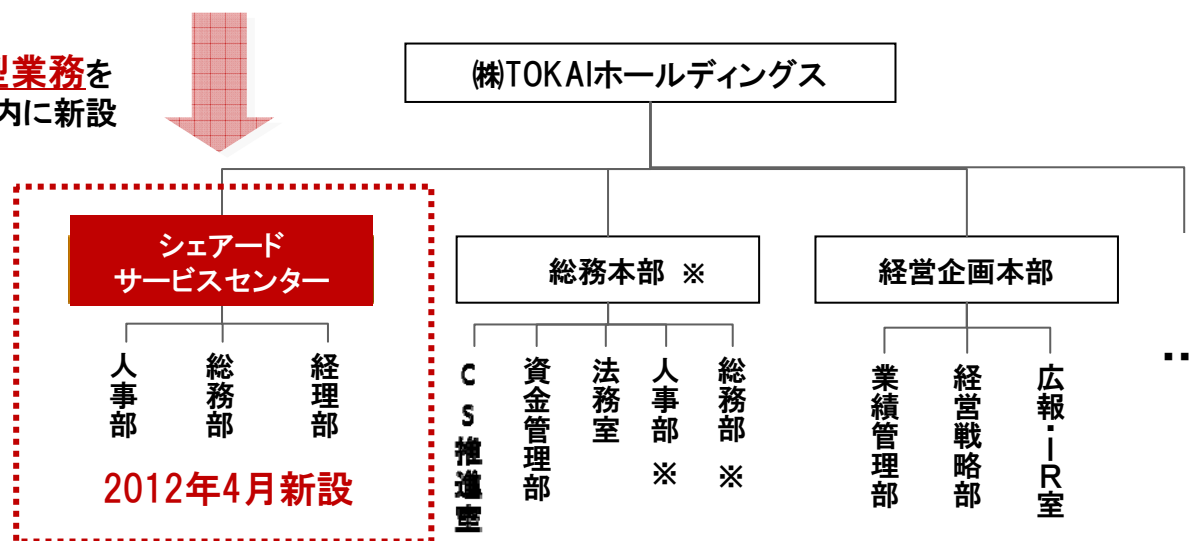
- 対象顧客の範囲
- 対象商品・サービスの範囲
- 会員管理方法
- 特典プログラム内容
(ポイント制、優待特典制 など)

4-2 コストシナジーの追求 間接業務シェアードサービスセンターの設立

- ・ ホールディングスと事業会社3社の間接業務機能を集約したシェアードサービスセンター(SSC)を、ホールディングス内に設立し、グループのコストシナジー創出に着手する。



人事・総務・経理関連の**定型業務**を集約して、ホールディングス内に新設



**コスト削減目標額
2億円/年**

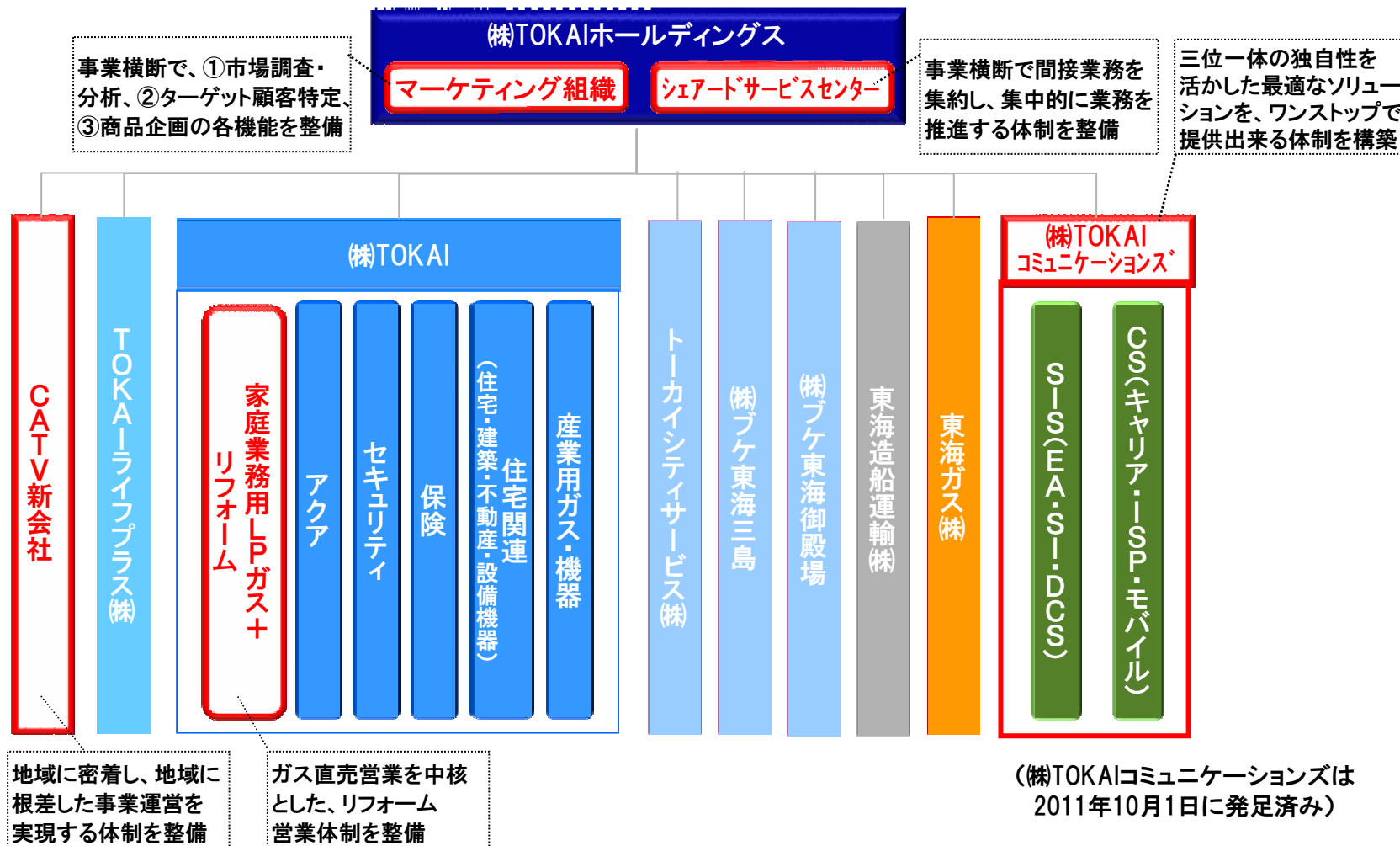
※SSC集約後の非定型業務の取扱及び組織のあり方については、別途検討

Agenda

5 グループ二次再編の概要

5 グループ二次再編の概要 再編後のグループ組織体制

- ・ 2012年4月に以下の組織体制へ再編する。
 (なお、CATV事業は分社化の方針を決定。2012年4月の実施を目途に準備を進める。)

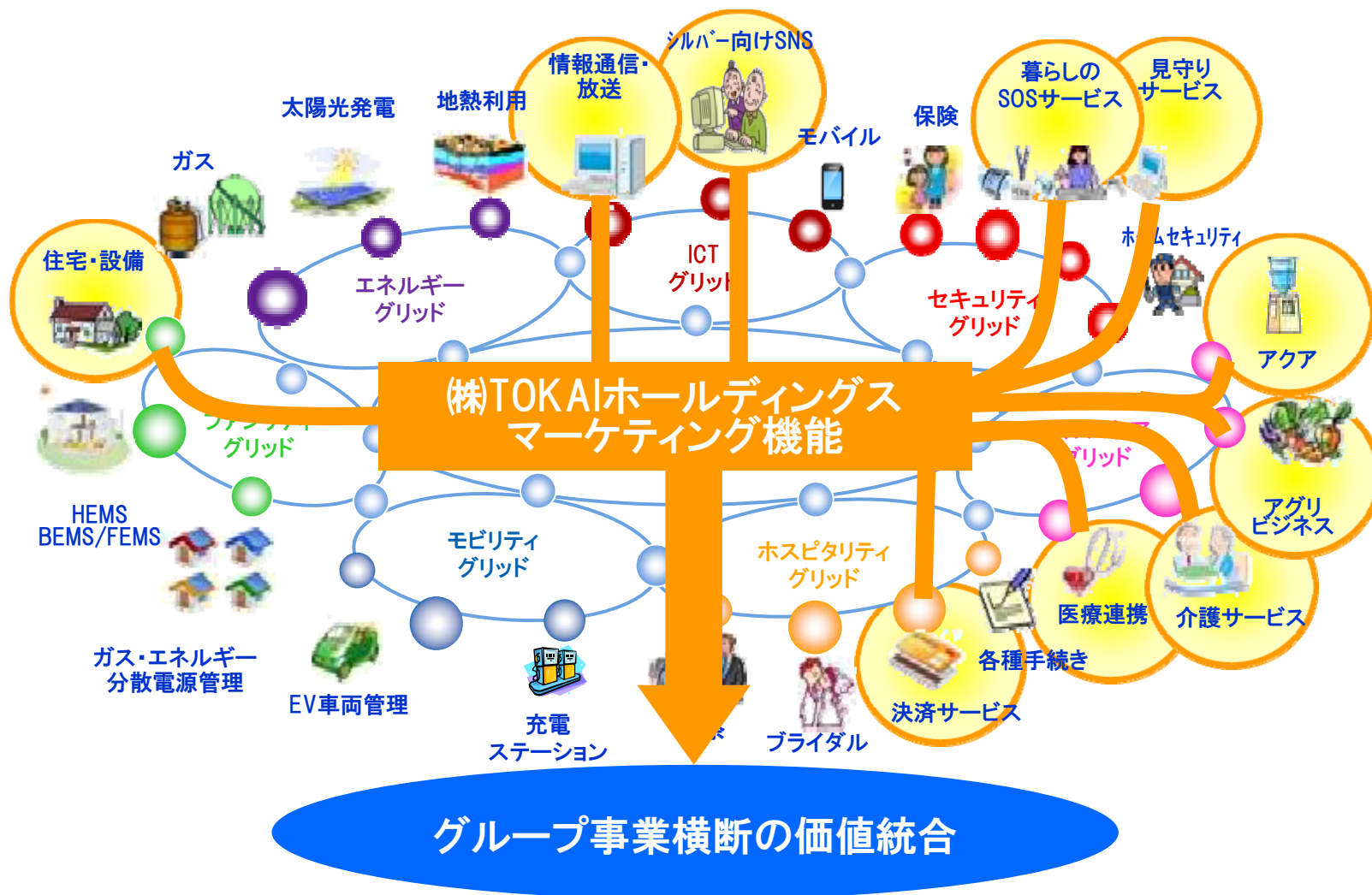


Agenda

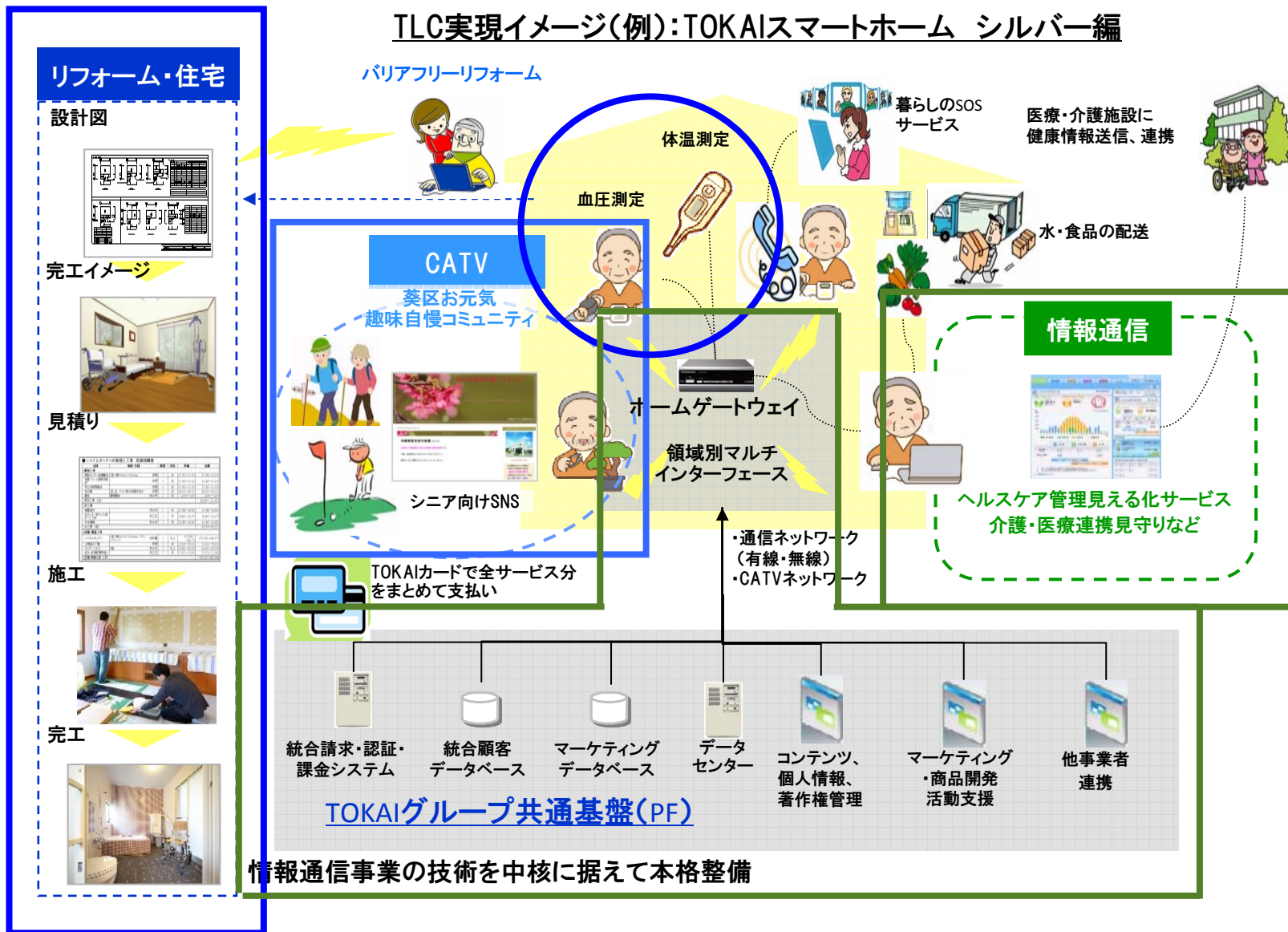
6 TLC構想の実現に向けて

6-1 TLC構想の実現に向けて① マーケティング機能によるグループ横断での価値統合

- ・ホールディングス内に新設するマーケティング組織が中心となり、グループ各事業が提供する商品・サービスを横断的かつ有機的に結び付ける「価値統合」を実現する。



6-2 TLC構想の実現に向けて② TLC実現例:「TOKAIスマートホーム シルバー編」



～皆様との約束～

私どもTOKAIグループは、IP13の達成と長期的なグループ成長を目指して、

- 1 中核3事業(ガス事業、情報通信事業、CATV事業)の変革
- 2 グループシナジーの追求
- 3 グループ二次再編
- 4 TLC構想に向けた取組み

の実行・実現に邁進してまいります。そして、必ずや、皆様の期待に応える成長企業になることをお約束いたします。

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いたします。

株式会社TOKAIホールディングス 広報・IR室
〒420-0034 静岡市葵区常磐町2丁目6番地の8
TEL:(054)275-0007
FAX:(054)275-1110
<http://tokaiholdings.co.jp>
e-mail: hd-info@tokaigroup.co.jp

うれしいをつなぐ。ひろげる。

