

TOKAIグループ中期経営計画 Innovation Plan 2016 “Growing”

2014年6月27日
株式会社TOKAIホールディングス

アジェンダ

- I. 総合生活サービス(TLC)の提供を
指向するTOKAIグループ
- II. 次期3年間の中期経営計画
- III. 今後のグループ戦略(セット販売)に
ついて

I . 総合生活サービス(TLC)の提供を 指向するTOKAIグループ

2

I . 総合生活サービス(TLC)の提供を指向するTOKAIグループ

TOKAI-WAY

企業理念

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。

ビジョン

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
TLC(トータルライフコンシェルジュ)へ。

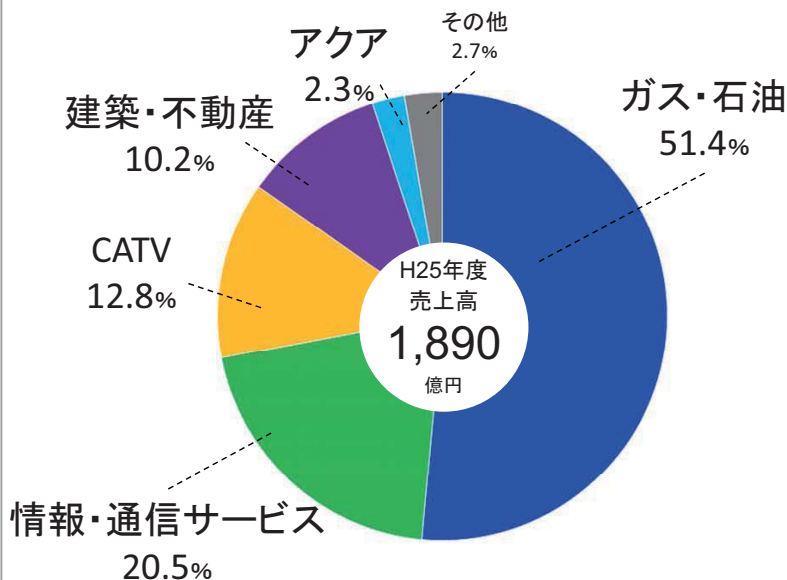
3

グループの売上構成

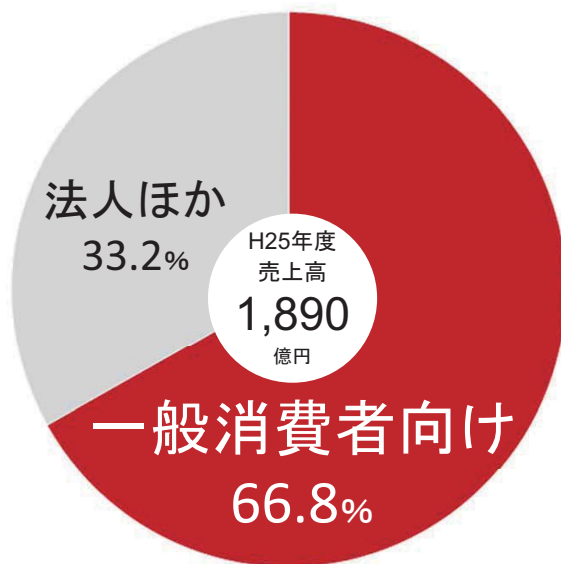
一般消費者向け小売りが全体売上高の7割

●エネルギーが全体売上高の5割、通信・CATV3割、その他が2割の構成。

セグメント別売上高



一般消費者向け小売事業の比率

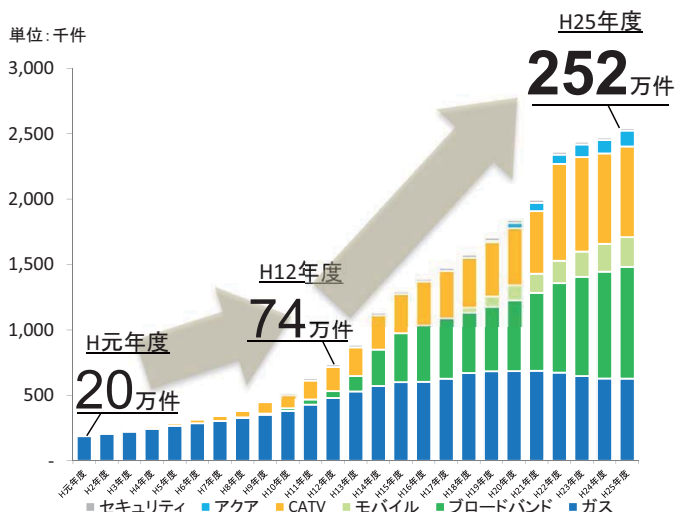


グループのビジネスモデル①

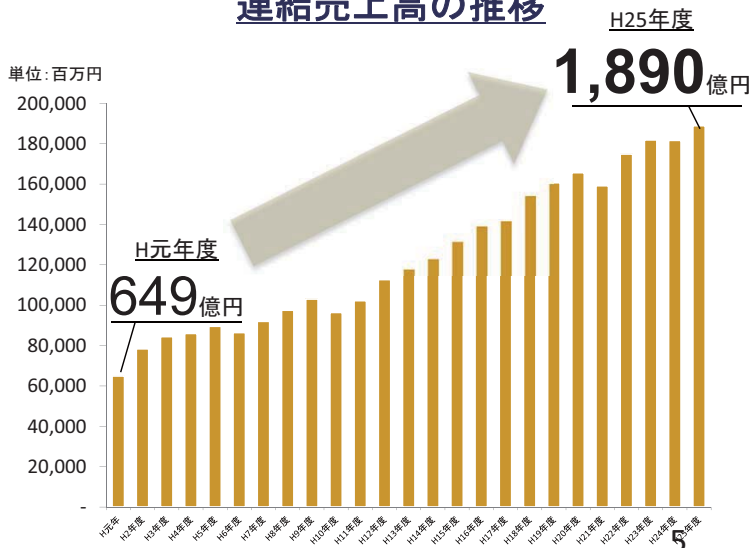
お客様との継続的な取引により 毎月課金収入のあるビジネスモデル

●ここ3年間は7万件/年のペースでお客様の数を伸ばし現在は252万件。

サービス別顧客件数推移



連結売上高の推移



グループのビジネスモデル②

静岡県内での顧客密度は圧倒的

- LPガスは郊外型、CATV・都市ガスは都市部で展開し、そのほかインターネットやアクア事業はくまなくサービスを提供。
- 複数取引頂いているお客様はわずか20.2%。まだまだ複合化の余地は大。

(当社グループ契約世帯数)

92 万世帯

(当社グループ契約件数)

115 万件

- ガス : 22万件
- CATV : 38万件
- 情報通信 : 47万件
- アクア : 8万件

(静岡県世帯数) 143 万世帯

※ 当社グループ契約件数: H25年度末実績

※ 静岡県世帯数: 静岡県による「静岡県市区町村別推計人口」平成26年4月1日現在

6

多彩な生活インフラサービス

エネルギーと通信を基本に
ファシリティ、セキュリティ、ヘルスケアなど、
暮らしに欠かせないサービスを提供

ヘルスケア

介護

アクア

セキュリティ

保険

セキュリティ

ファシリティ

住宅

設備機器

リフォーム

通信(ICT)

モバイル

ISP

CATV

データセンター

エネルギー

都市ガス

LPガス

太陽光発電

7

強固な営業チャネル

直販営業ルートおよび集客力の高いチャネル

直販チャネル

- 地域にお客様専任担当者が静岡及び関東一円に800名
Face to Faceの”TLC”営業
- お客様対応コールセンターが全国8拠点250名
きめ細かな顧客対応

大手家電量販店チャネル

ISP(プロバイダ)事業で提携関係にある全国230店舗に入店
通信キャリアと連携しプロバイダ獲得専任営業

大型商業施設チャネル

100店舗以上が集まる大型のモール型施設全国40ヶ所
イベント集客型の獲得専任営業

8

II. 次期3年間の中期経営計画

9

Innovation Plan 2013の総括

“財務体質改善を最優先”で新体制スタート

社会インフラを担う企業としての使命は安定経営
それを支えるのが健全な財務

- 財務内容は大幅に改善。個人株主様の増加等で株主資本も拡充。
- 顧客は増加したが獲得競争によるコスト増で収益圧迫。構造的課題。

自己資本 比率	有利子負債 残高	株主数	顧客件数	売上高	営業利益
7.7%	1,240億円	8,132人	234万件	1,749億円	108億円
↓	↓	↓	↓	↓	↓
21.6%	858億円	44,590人	252万件	1,890億円	74億円
◎	◎	◎	◎	○	× ₁₀

主要事業の現況と今後の計画

①LPガス事業

市場は成熟
家庭用単位消費量の減少

- 人口の減少、機器省エネ化、省エネ志向など1.8%~2.0%/年の減少。
- 関東圏における同業者との競争激化。

<収益改善のポイント>

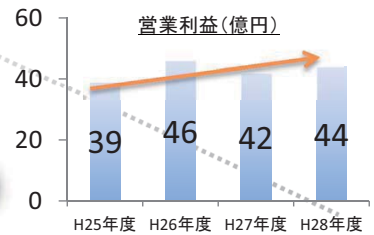
- 家庭用単位消費量の減少により、H28年度に8億円の減益。
- H26年度より顧客件数が純増に転換。3年間で3万件純増でH28年度に9億円。
- 配送など合理化効果は3年で8億円、5年で13億円を見込む。(他社連携も含む)

<業界の位置付け> LPガス事業者 全国3位の顧客基盤

- 静岡県で17万件のトップシェア(18.6%)
 - 関東一円でも41万件(6.3%)と一定のシェア
- (出所:石油化学新聞社「LPガス資料年報2014版」)



統合顧客情報を活用し
戸建持家顧客を獲得



リテール事業(ガス・アクア・情報・セキュリティ・リフォーム・保険)の情報共有化し、新規顧客の獲得に活用。
特に収益性の高い戸建持家中心に顧客基盤の拡大を図る。

②都市ガス事業

家庭用単位消費量の減少
産業用需要で他エネルギーとの競合
エネルギーシステム改革により、将来家庭用でも
電力・都市ガス・LPガス他社との競合

<収益改善のポイント>

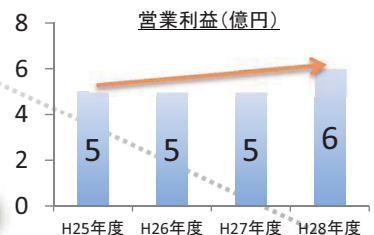
- 都市ガス顧客の拡大(2千件純増)
- 産業用需要の燃転を進め、総販売量を拡大
- 家庭用需要家には介護予防リフォーム、中古住宅リノベーションを積極展開

<供給エリアの概況>

- 静岡県焼津市、藤枝市、島田市に供給
 - ・需要家は5.3万件
 - ・販売量1.5億m³
 - (大口需要家1.3億m³、小口需要家0.2億m³)



同エリアにおける
総合エネルギー企業として
地域に選ばれ続ける存在へ



家庭用需要家には燃料電池(エネファーム)を積極展開。
産業用需要にはコージェネレーションシステムを推進。蒸気・温水・電力供給にも。

③ アクア事業

宅配水市場は今後も
拡大基調

- 依然、飲料水に対するユーザーの安全・安心の関心・ニーズが高い。

＜業界の位置付け＞
宅配水事業者
全国6位の顧客基盤

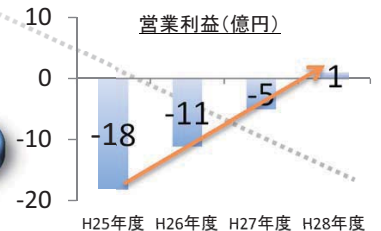
- 静岡県で8万件のトップシェア(63.8%)
- 全国12万件(4.2%)と一定のシェア。

(出所:矢野経済研究所及び日本宅配水協会の資料から推計)

アクア事業
“うるのん”
“ドラえもん”で
新ブランドが浸透

＜収益改善のポイント＞

- 顧客件数を3年間で6万件純増。
- 顧客件数増・生産本数増に伴い、アクア工場の生産性の向上。
・生産本数は3年間で2.9倍。(128万本→366万本)
・生産コスト単価は3年間で35%向上。
- 収益性の高い定期配送コースを推進。



3年間20億円改善

新ブランドの更なる浸透を図り
拡大する需要を取り込む

新商品“さらり”を投入し、顧客ターゲットを拡大。
集客力の高い大型商業施設を中心とした販売チャネルでの拡販。

④ ブロードバンド事業

ブロードバンド市場の伸びは鈍化

- 固定ブロードバンド市場はH27年度をピークに成熟市場へ
- NTT独占規制の緩和に伴うFTTHキャリアの卸売りが検討されている。
- ADSLからFTTHへの移行が続く。

＜業界の位置付け＞
ISP事業者
売上高全国4位

(出典:日経流通新聞「2013年11月6日掲載記事」)

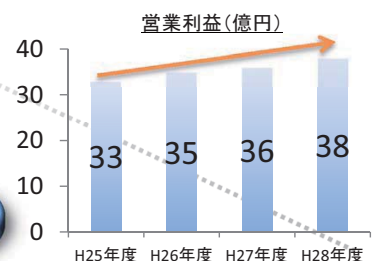
- 静岡県で24万件のトップシェア(27.4%)
- 関東エリア52万件(4.4%)のシェア。

(出所:総務省公表資料「ブロードバンドサービス等の契約数の推移(平成26年3月末現在)」より推計)

ブロードバンド事業
大手家電量販店
全国230店舗の
販売チャネルが
強み

＜収益改善のポイント＞

- 顧客件数を3年間で8万件純増。
- ISPシステムを刷新し、2ブランドのバックヤード業務の効率化を推進。



家電量販店大手3社での獲得
シェア73%を活かして顧客拡大

獲得効率の高い店舗へ営業部隊を集中させ、効率よく顧客を獲得。

⑤CATV事業

有料多チャンネル放送は市場縮小
FTTH及びCATV-NETは増加傾向

- 区域外再放送の終了
- 大手通信事業者との価格競争、放送サービスでの競合

＜業界の位置付け＞

**CATV事業
売上高全国2位**

(出典: 日経流通新聞「2013年11月13日掲載記事」)

- グループ放送顧客50万件
(ホームパスに占める放送加入率47%)

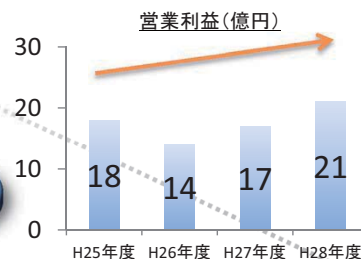
CATV事業

ホームパスエリアの
半分に普及する
地域メディア

放送・通信サービスの価格優位性で
地域シェアを拡大

＜収益改善のポイント＞

- CATV-FTTH顧客件数を3年で3万件純増。
- H26年度区域外再放送の影響を0.9万件にとどめ、純増へ転換。3年間で0.5万件純増。



集合バルク方式の放送基本無料プラン+付加サービスで新たな放送顧客を拡大。

携帯電話会社との提携(スマホ割)を梃子に通信顧客拡大。

更に、4K/8K・放送光化・地域無線サービス等サービス価値向上で地域に浸透。

次期3年間の基本方針

- 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

	H22年度実績	H25年度実績	H26年度予想	H27年度計画	H28年度計画
顧客件数 (万件)	234	252	259	266	273
売上高 (億円)	1,749	1,890	1,969	2,023	2,095
営業利益 (億円)	108	74	82	97	126
一株当たり利益 (円/株)	30.48	22.67	27.86	34.91	54.06
EBITDA (億円)	263	249	252	267	287
有利子負債 (億円)	1,240	858	818	741	647
自己資本比率 (%)	7.7	21.6	23.0	25.1	28.6

収益回復の主要な項目

外部から利益を獲得する「外部成長」と
内部の効率化により利益を生み出す「内部成長」

外部成長	顧客基盤の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●費用先行事業が回収時期へ <ul style="list-style-type: none"> ・アクア事業は期末件数がH25年度末12万件→H28年度末18万件 ・CATV事業はCATV-FTTH件数H25年度末19万件→H28年度末22万件 	11億円
		●情報サービス事業でストックビジネス拡大	8億円
	顧客基盤の獲得コストの減少		8億円
			小計 27億円
内部成長	スケールメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●アクア事業の生産効率向上 <ul style="list-style-type: none"> ・H25年度128万本→366万本(2.9倍) ・生産コスト単価を3年間で35%効率化 ●LPガスの配送等の効率化 <ul style="list-style-type: none"> ・配送コスト単価を3年間で15%効率化 	16億円
	償却負担の減少など		9億円
			小計 25億円

H26年度からH28年度の3年間で合計 **52億円**¹⁸

Ⅲ. 今後のグループ戦略(セット販売)について

重要な視点①市場の成熟化

市場の成熟化(供給>需要)

競合各社は縮小傾向の市場でシェア争いが厳しさを増す状況

商品・サービスのコモディティ化

競合は、価格の競争、販促条件の競争

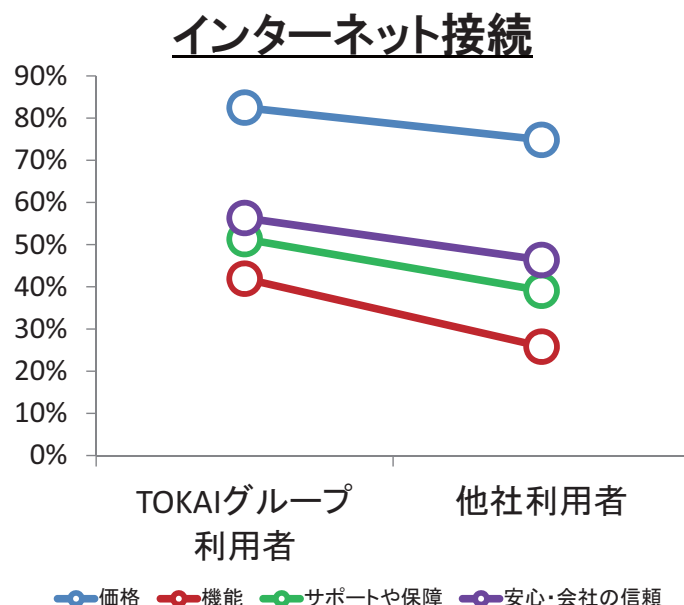
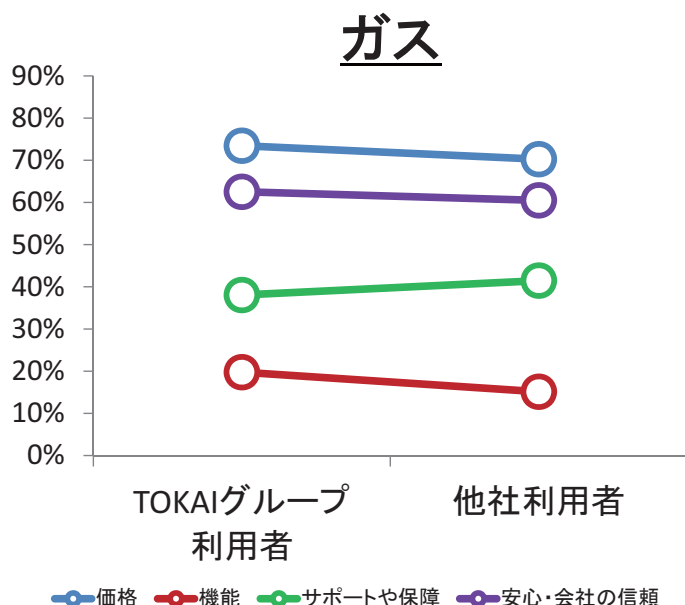
価格競争、獲得経費の競争⇒収益が圧迫

従来の競争軸で戦うのではない差別化指向が不可欠
(お客様に選択される差別化)

20

重要な視点②お客様のニーズ

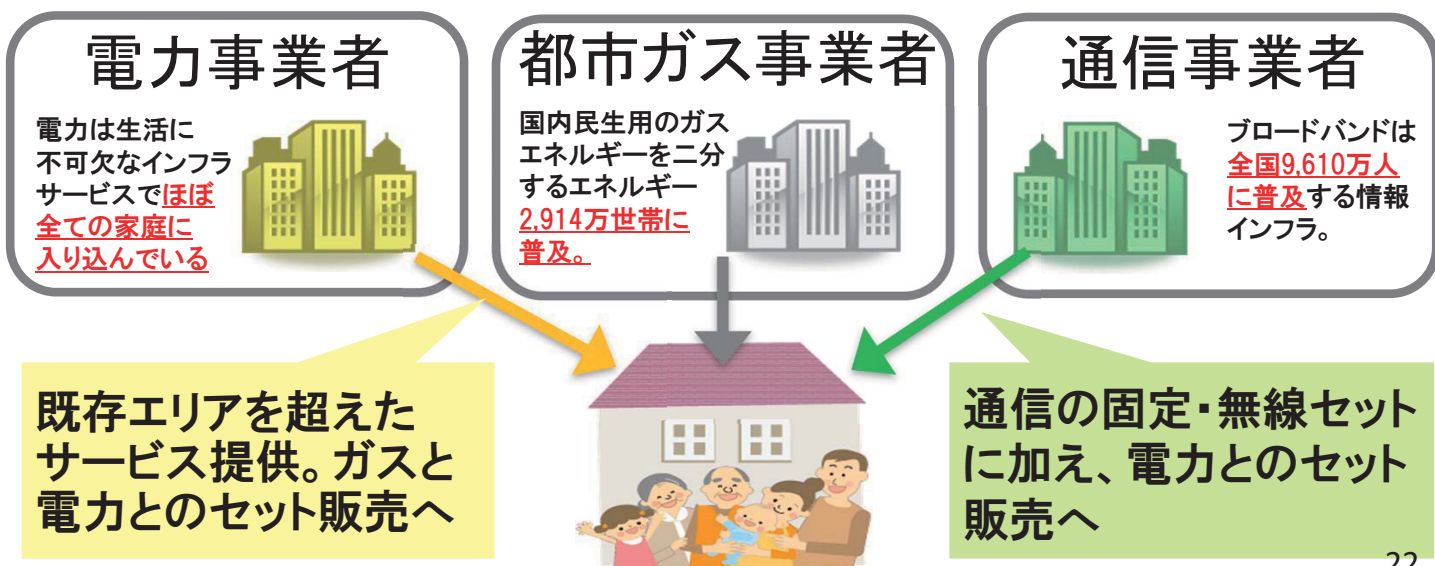
- お客様が価格に次いで重視している価値は、「安心・会社の信頼」、「サポートや保障」。
- お客様から選ばれるためにはこれらのニーズに応えていくことが重要。



重要な視点③事業環境の変化

平成28年(電力の自由化)が大きな転換期 電力とガスはデュアルサービス化

- 各プレーヤーが提供する多種多様な販売メニューをお客様が選ぶ時代に



22

セット販売による差別化戦略

お客様のニーズ

- お客様は価格について「安心・会社の信頼」、「サポートや保障」を重視。

グループの独自リソース

- 安心・信頼が高い生活インフラサービスを自前で揃えている。



それぞれのサービスでシェアを拡大してきた

セット化により生まれる利益をもとに
プラスαの経済的メリットが提供可能に

他社に先駆けてお客様に選ばれる差別化を実現

23

セットメニューのイメージ

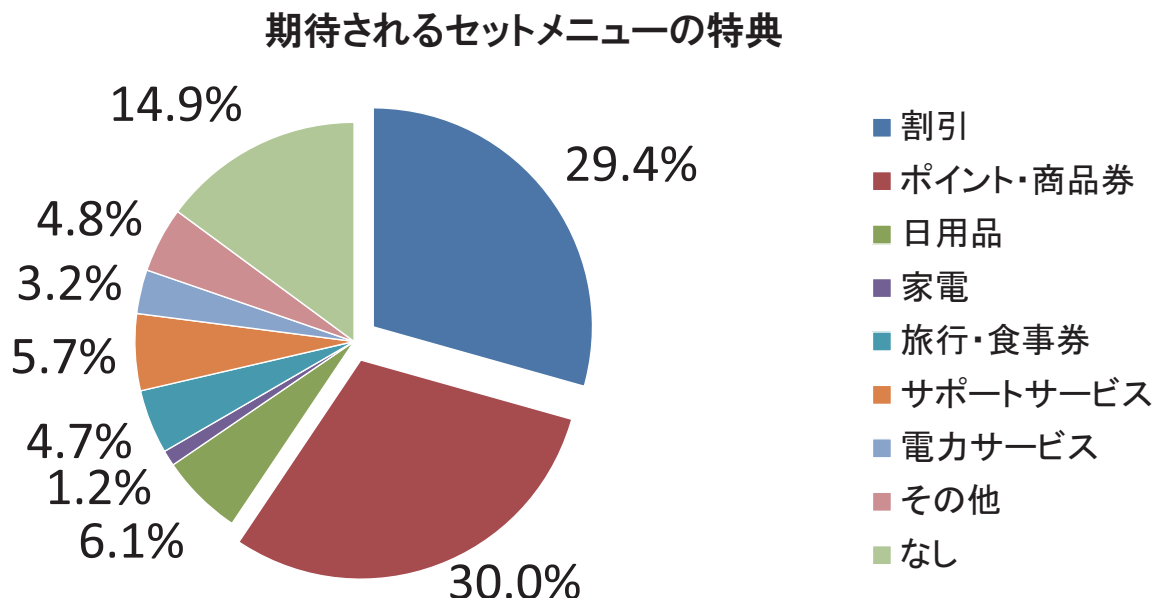
- 252万件のお客様の中で156万件の方にご利用いただいているグループ主力のLPガスと通信サービスをセットで提供。
 - ・LPガス顧客58万件、通信顧客98万件、合わせて156万件のお客様にサービス提供
- セットでご利用いただくお客様に魅力的な特典を提供。
 - ・利用料金の値引きまたはTLCポイント等の特典



※ TCN、トコちゃんねる静岡のひかりdeネットは、CATV-FTTH(キャリア+インターネット接続サービス)

セット特典の検討

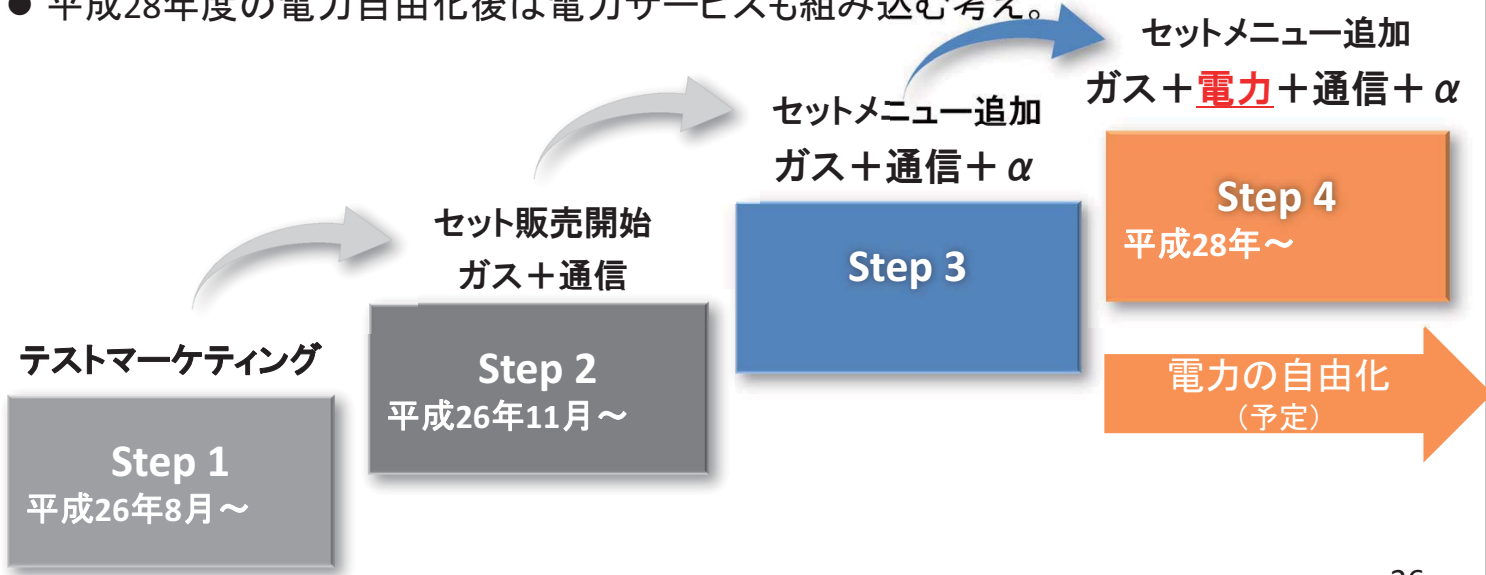
お客様が期待するセットメニューの特典は、割引・ポイントで6割。お客様のニーズを踏まえて魅力あるセット特典を検討していく。



セットメニュー拡充のスケジュール

平成26年8月よりテストマーケティング
平成26年11月よりセット販売を開始

- 静岡及び関東エリアで実施予定。
- 平成28年度の電力自由化後は電力サービスも組み込む考え。

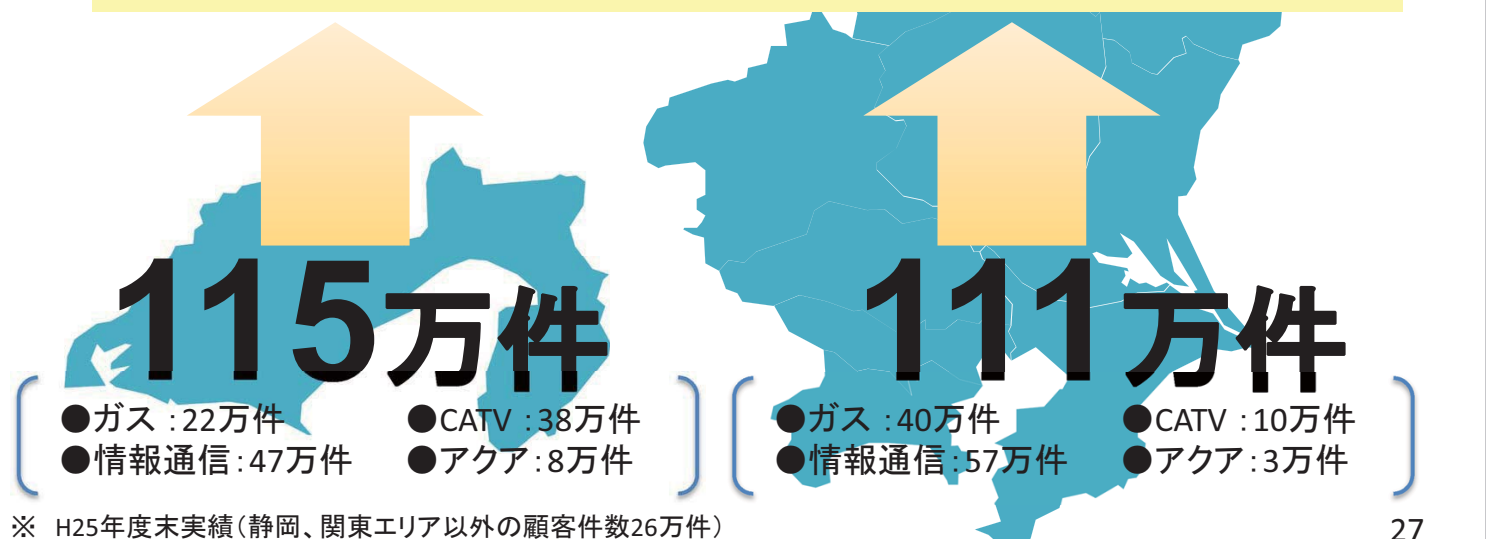


26

静岡・関東での更なるシェアアップ

- 地域を面で押さえ、家庭向け総合生活インフラ事業者として成長していく。

静岡および関東のマーケットに集中
このエリアでのシェア拡大で成長



27

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 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

