

# TOKAIグループの概要資料

2019年6月  
(株)TOKAIホールディングス  
(証券コード：3167)

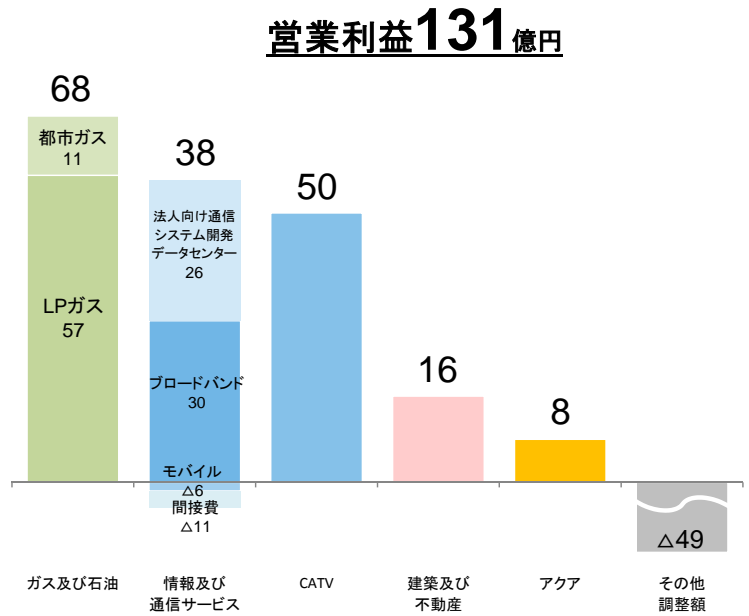
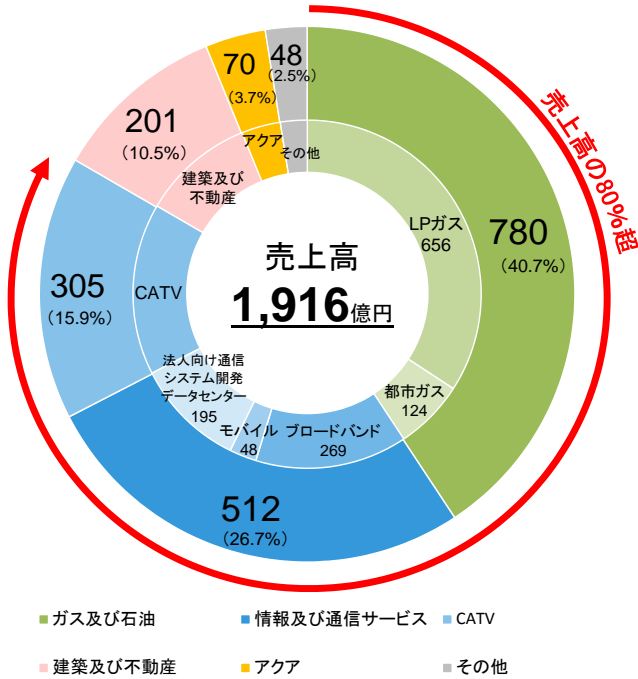
## TOKAIホールディングスの概要

- 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9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 (2019年3月末)
売上高／営業利益	1,916億円／131億円 (FY2018)
従業員数	4,001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

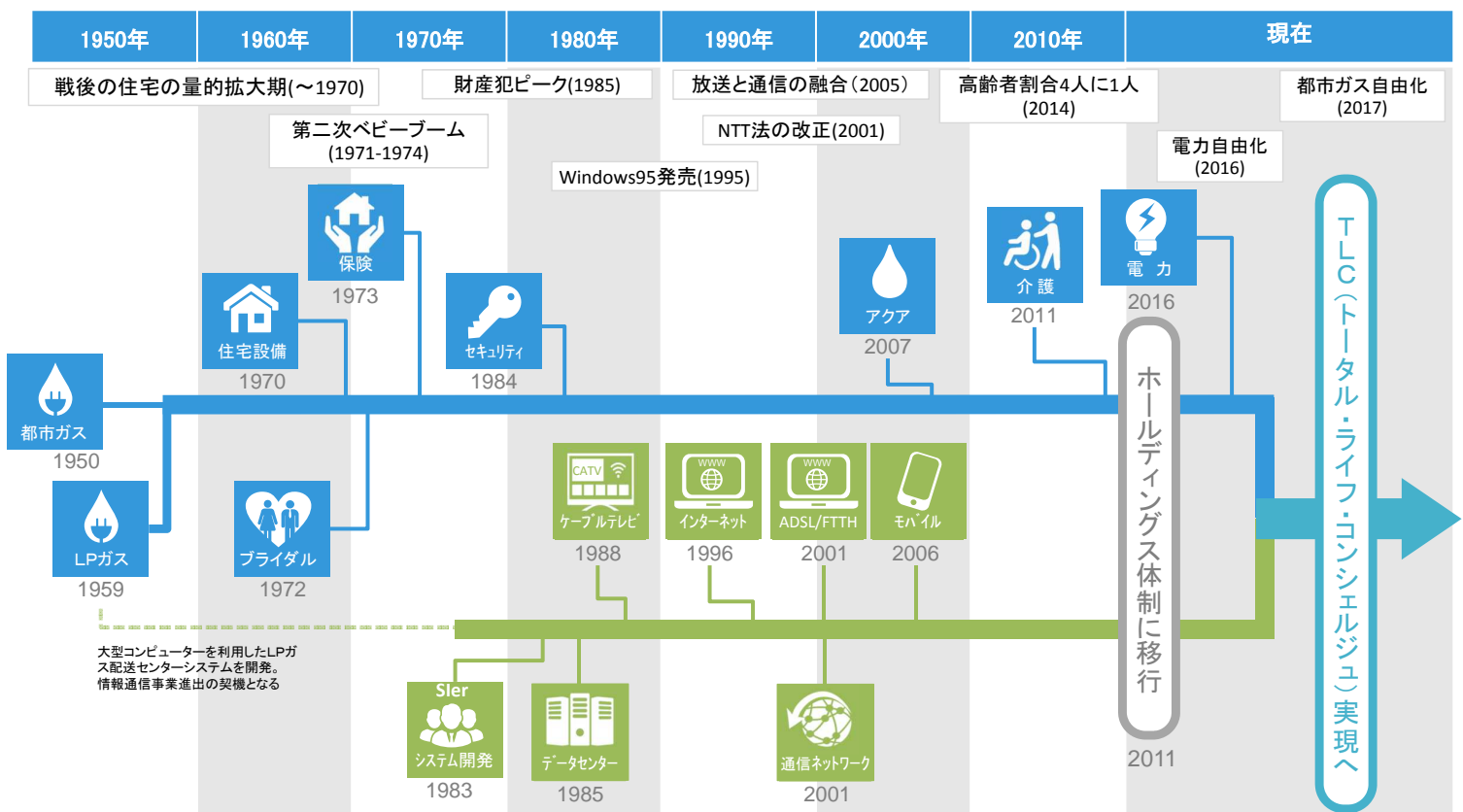
# 主要事業の業績

- 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1,916億円、営業利益131億円(2018年度実績)
- ガス及び石油(40.7%)、情報及び通信サービスとCATV(42.6%)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

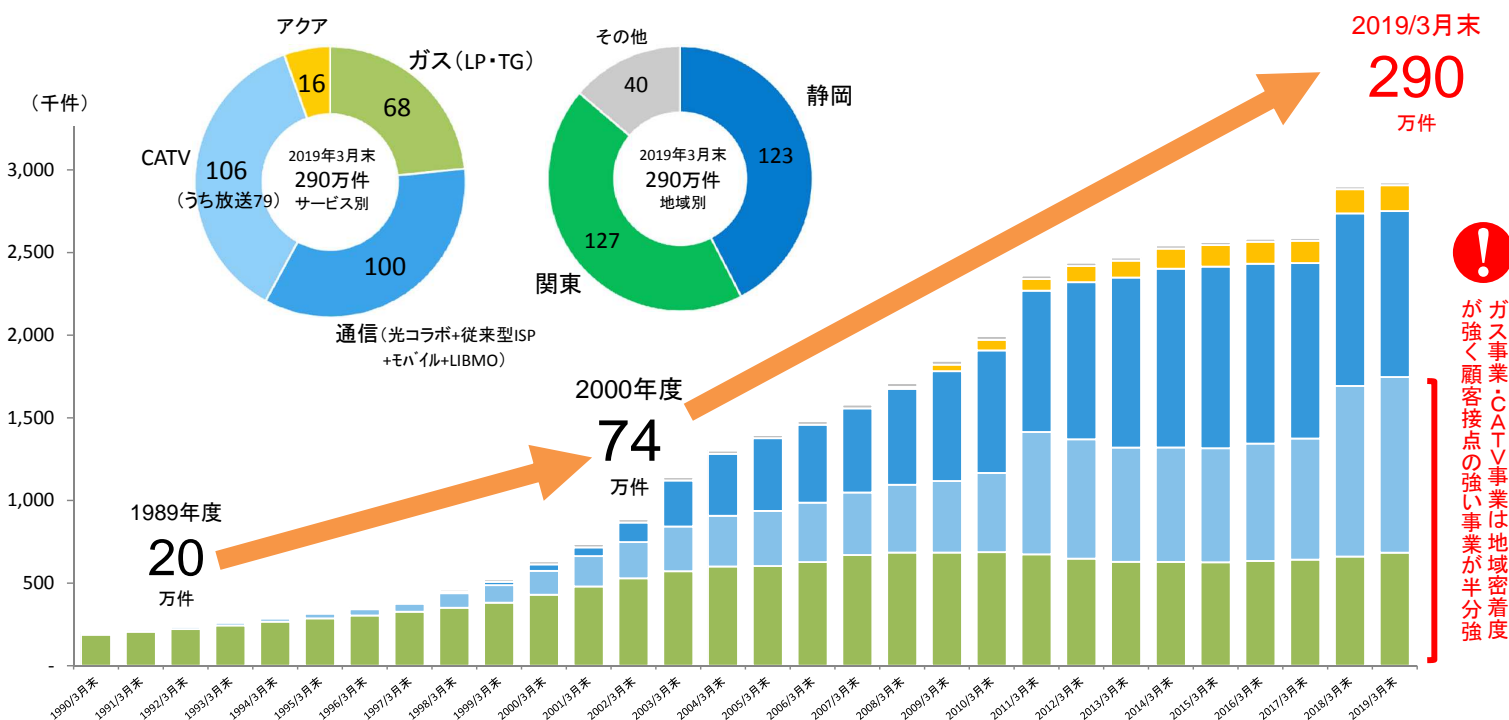
- 社会課題や人口構造変化、消費者ニーズに対応し自社インフラサービスを拡充
- 「エネルギー」「情報・通信」「住宅設備」「セキュリティ」「保険」「介護」ほかを提供



# 課金積み上げ型の安定収益モデル

- ▶ 全国に290万件の顧客、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



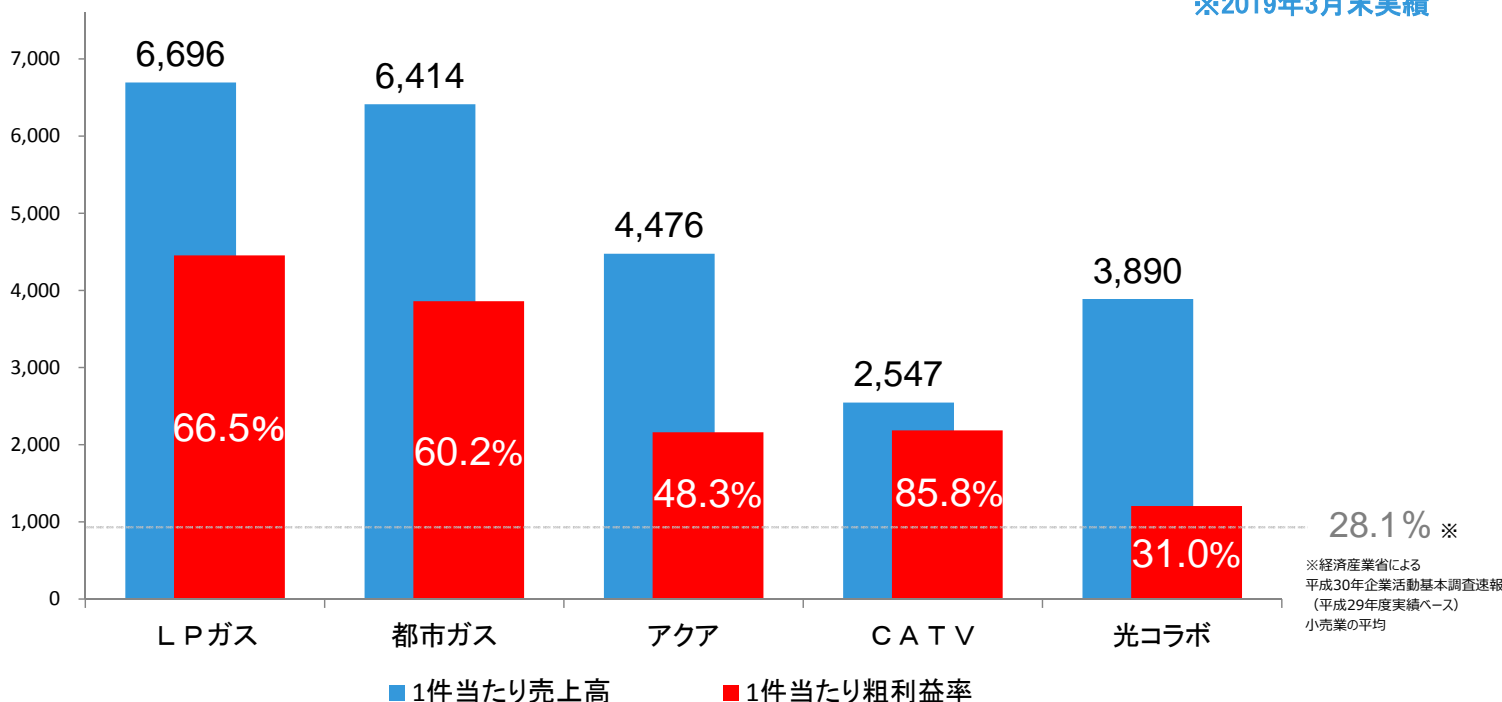
4

# 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(28.1%)を上回っている

(単位:円/月・件)

※2019年3月末実績



LP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

5

# 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事業が複数取引率が高い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)

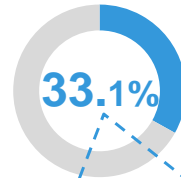
94万世帯

(静岡県世帯数)

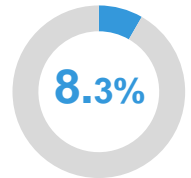
147万世帯※

複数取引率が  
33.1%(全社では17.8%)

静岡県

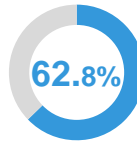


関東一円

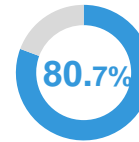


中でも都市ガス、CATV顧客はグループ他サービスの複数取引率が高くクロスセルが有効なターゲット

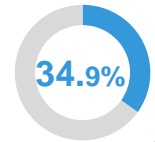
都市ガス



CATV



LPガス



(2019年3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」2019年4月1日現在  
当社グループ契約世帯数は2019年3月末時点

6

## 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

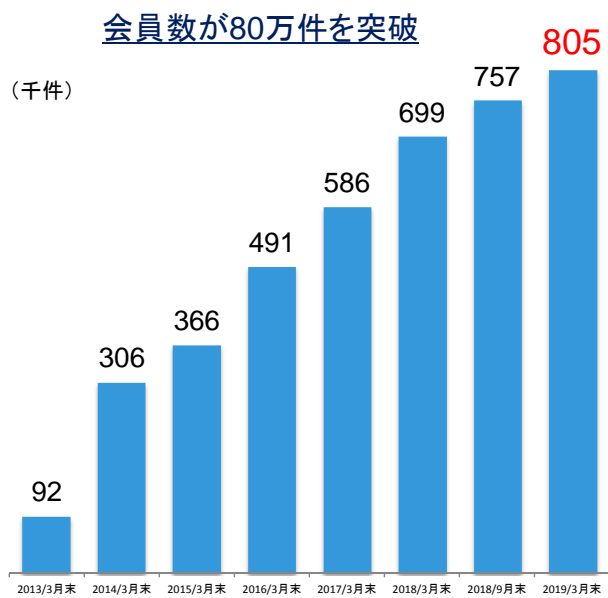
TLC(トータル・ライフ・コンシェルジュ)は、多彩な生活関連サービスをワンストップで提供



7

# 取引継続・複数契約化に有効なTLC会員制度

- 290万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。

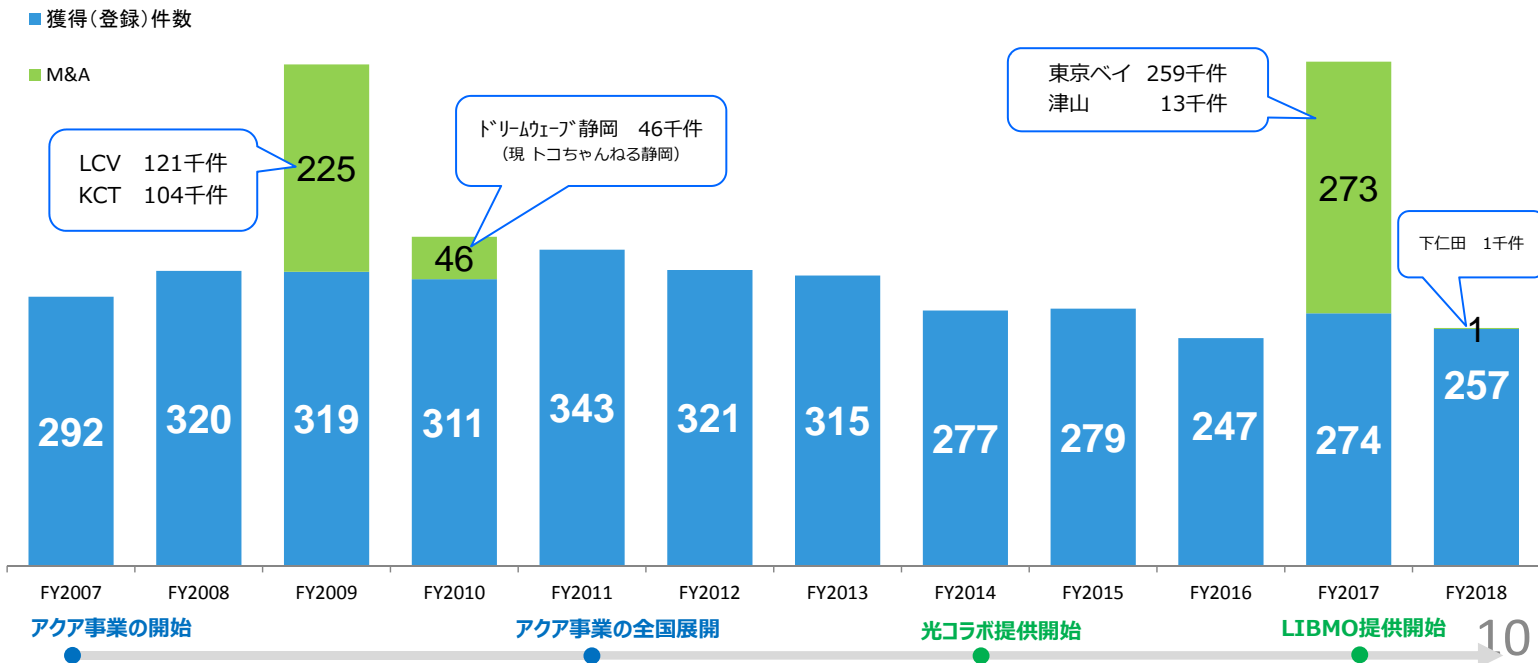
### 複数取引顧客の解約率(2017年度実績)

	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)



## 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

営業拠点数は **133** 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



※2019年4月現在

合計 **4,000** 万回の顧客接点

総勢 **1,600** 名の地域担当者

営業員	641名	LPガス	437名	TG	59名	CATV	145名
配送	236名						
検針 集金員	444名						
保安員	276名						
計	1,597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7,000km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 **7,000km**

※2019年3月末現在

(敷設総距離の内訳)

情報通信事業 2,630 km

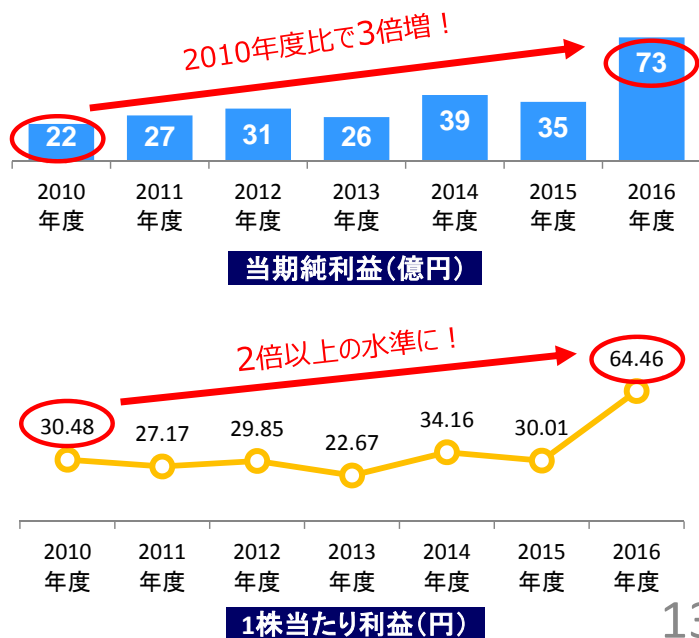
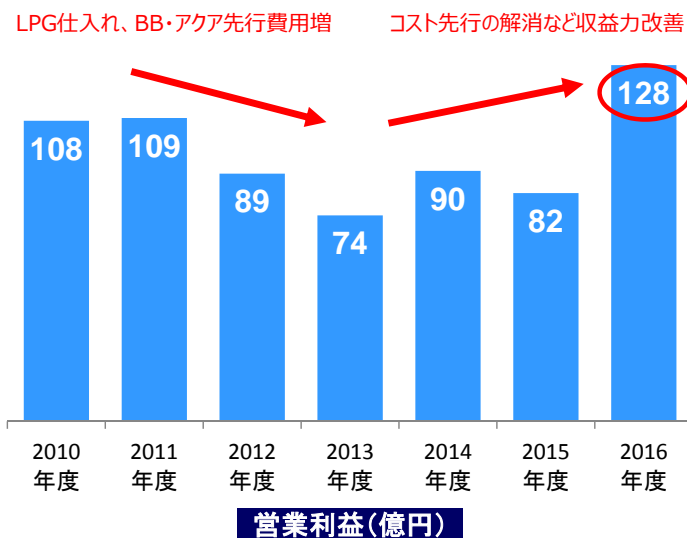
CATV 事業 4,211 km

※幹線・支線含む(引き込み線は除く)



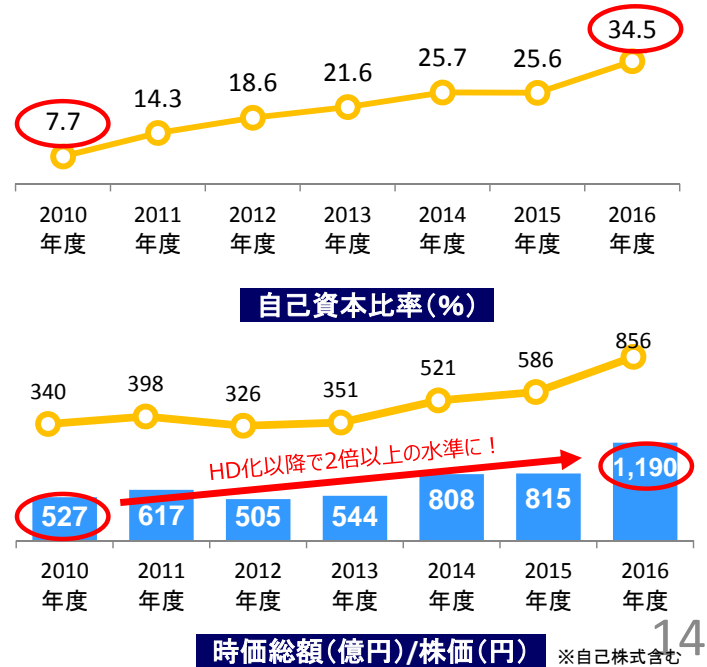
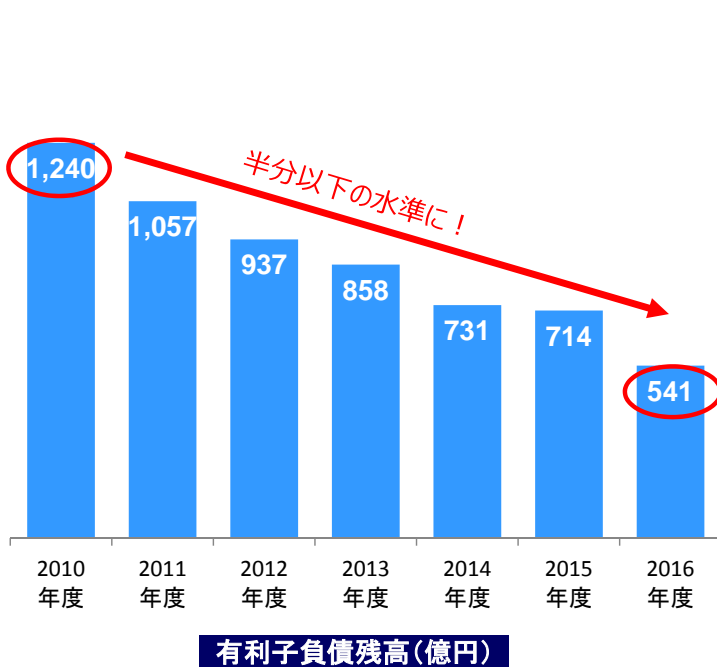
## IP13およびIP16の成果(PL)

- 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)



# 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)		実績 (計画)		業績予想 (計画)		計画
売上高	1,786	1,861	(1,894)	1,916	(2,020)	2,008	(2,244)	(1.9倍) 3,393
営業利益	128	110	(114)	131	(140)	142	(162)	(1.8倍) 225
当期純利益	73	66	(64)	78	(79)	82	(87)	(1.6倍) 115
総資産	1,611	1,660	(1,698)	1,676	(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)	1.8倍	(1.7倍)	—	(1.8倍)	2.6倍
自己資本比率	34.5%	36.3%	(33.9%)	37.4%	(35.6%)	—	(34.9%)	31.6%
ROE	15.2%	11.4%	(11.1%)	12.6%	(12.8%)	—	(13.0%)	13.0%
顧客件数(万件)	256	288	(288)	290	(299)	300	(372)	(1.7倍) 432以上

※『税効果会計に係る会計基準』の一部変更(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等をFY2018の期首から適用しており、FY2017の連結財務指標については、当会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

※( )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。

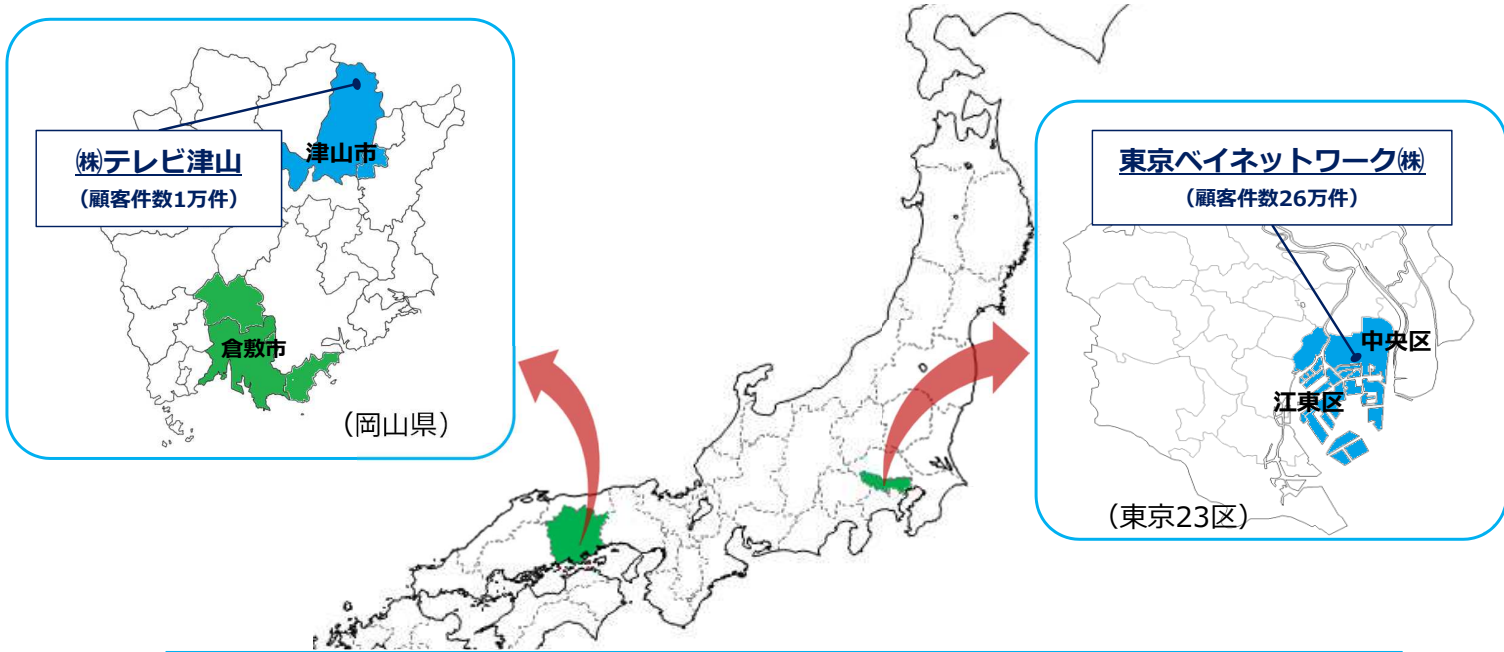
### 新サービス分野の獲得

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

- 2017年度には、東京ベイネットワーク㈱と㈱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を上げ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

## 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・業容拡大の第一歩を踏み出す

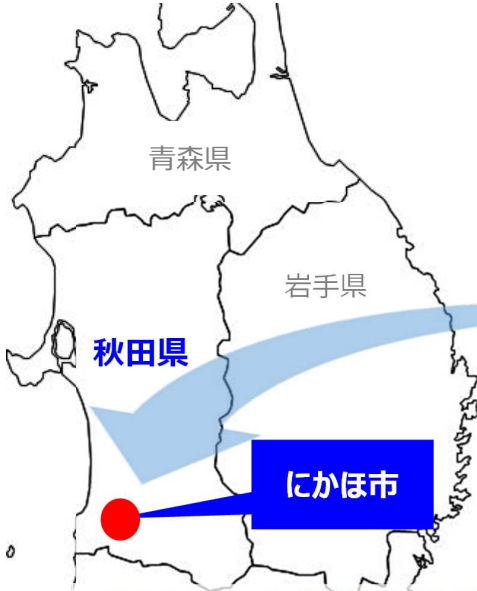


都市ガス事業の広域展開・業容拡大

19

# 都市ガス事業の広域展開が着実に進捗

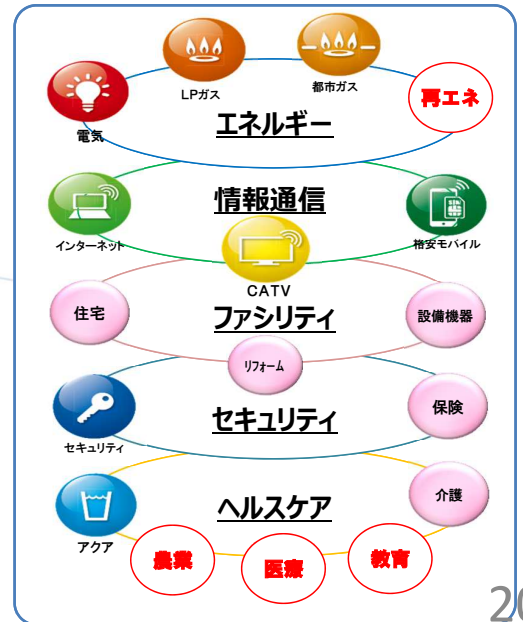
- 2019年3月に秋田県にかほ市が運営するガス事業の譲受に関する優先交渉権を獲得し、2020年4月より事業を引継予定
- 都市ガス事業のM&Aは2案件目で、グループとしても秋田県へ初のエリア進出
- ガス以外にも、グループが掲げるTLC(トータルライフコンシェルジュ)をビジョンとする、多彩な生活関連サービスを提供し、より豊かな暮らしの実現に寄与していく



当社グループの  
多彩なサービスを提供  
豊かな暮らしを実現

2019年3月にかほ市ガス事業譲受に関し優先交渉権者に選定  
2020年4月より事業引継 (予定)

## 『 Total Life Concierge 』



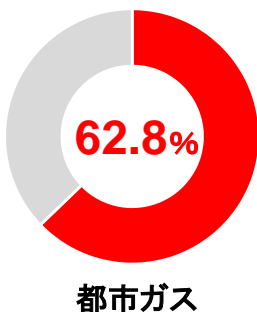
20

## TLC普及促進により継続取引契約数が2.5倍に拡大

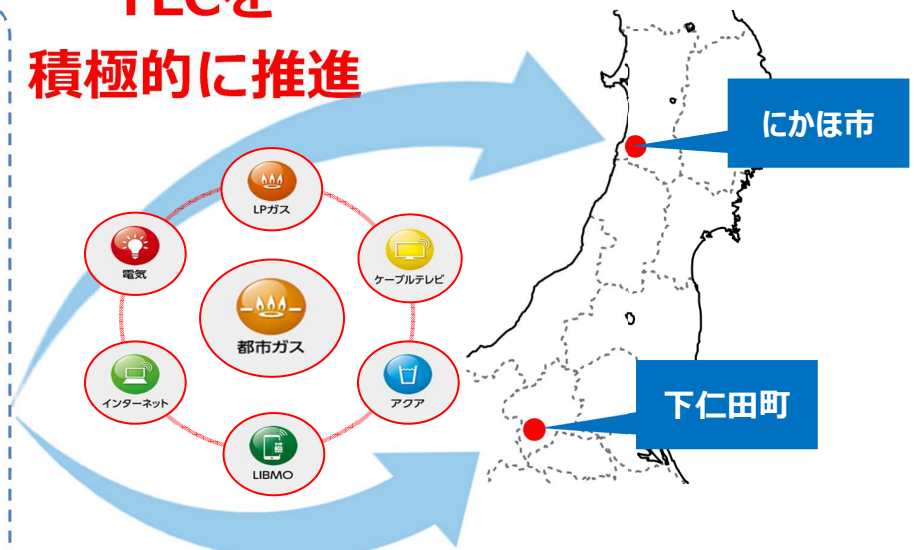
- グループ全体の複数取引率17.8%に対し、静岡県内の都市ガス事業の複数取引率は62.8%と高く、地域との繋がりが深い都市ガス事業はTLCの普及促進を図るうえで最適な事業である
- 既に事業を開始している下仁田町においても、TLCを積極的に進めることにより、月次の継続取引契約数が2.5倍に拡大することが見込まれる

複数取引率17.8%  
(グループ全体)

静岡県内の都市ガス事業の複数取引率は**62.8%**と高い  
地域との繋がりが深い都市ガス事業が複数取引率が高いTLCのベース事業



TLCを  
積極的に推進

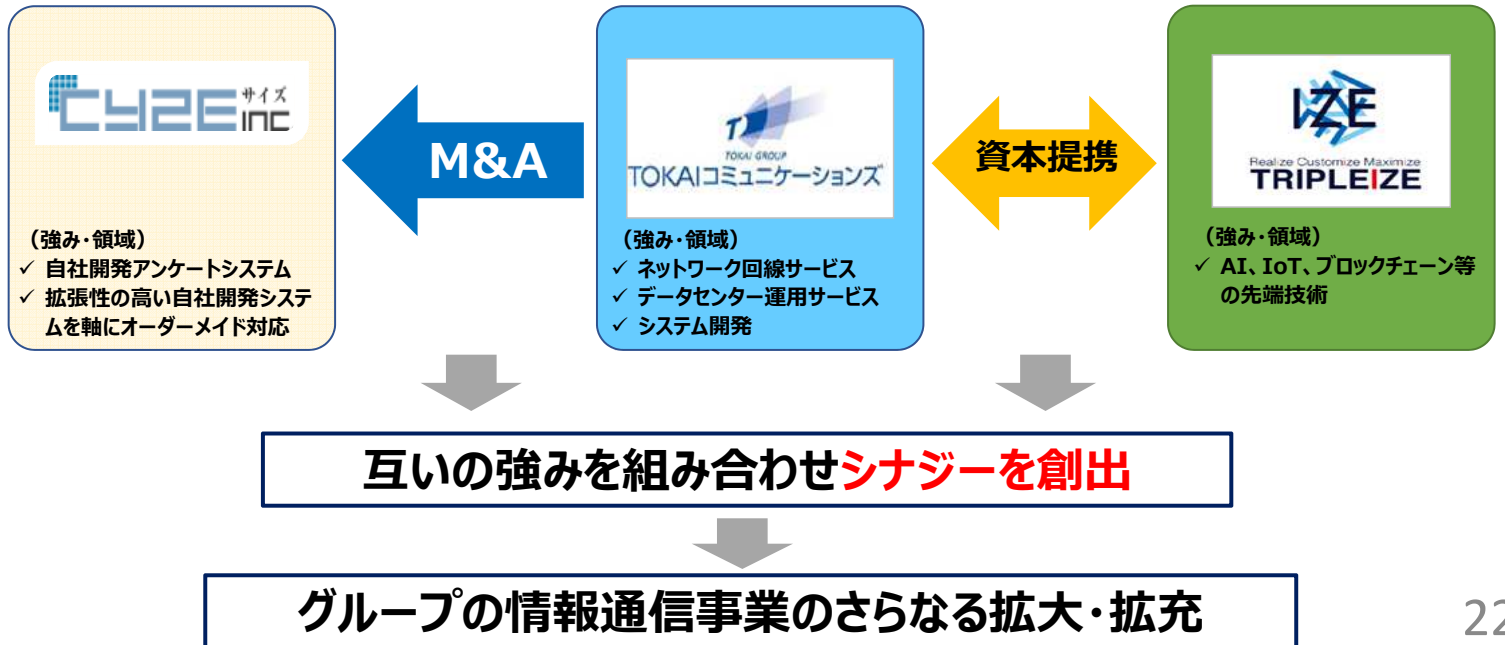


月次の継続取引契約数が**2.5倍**に拡大

21

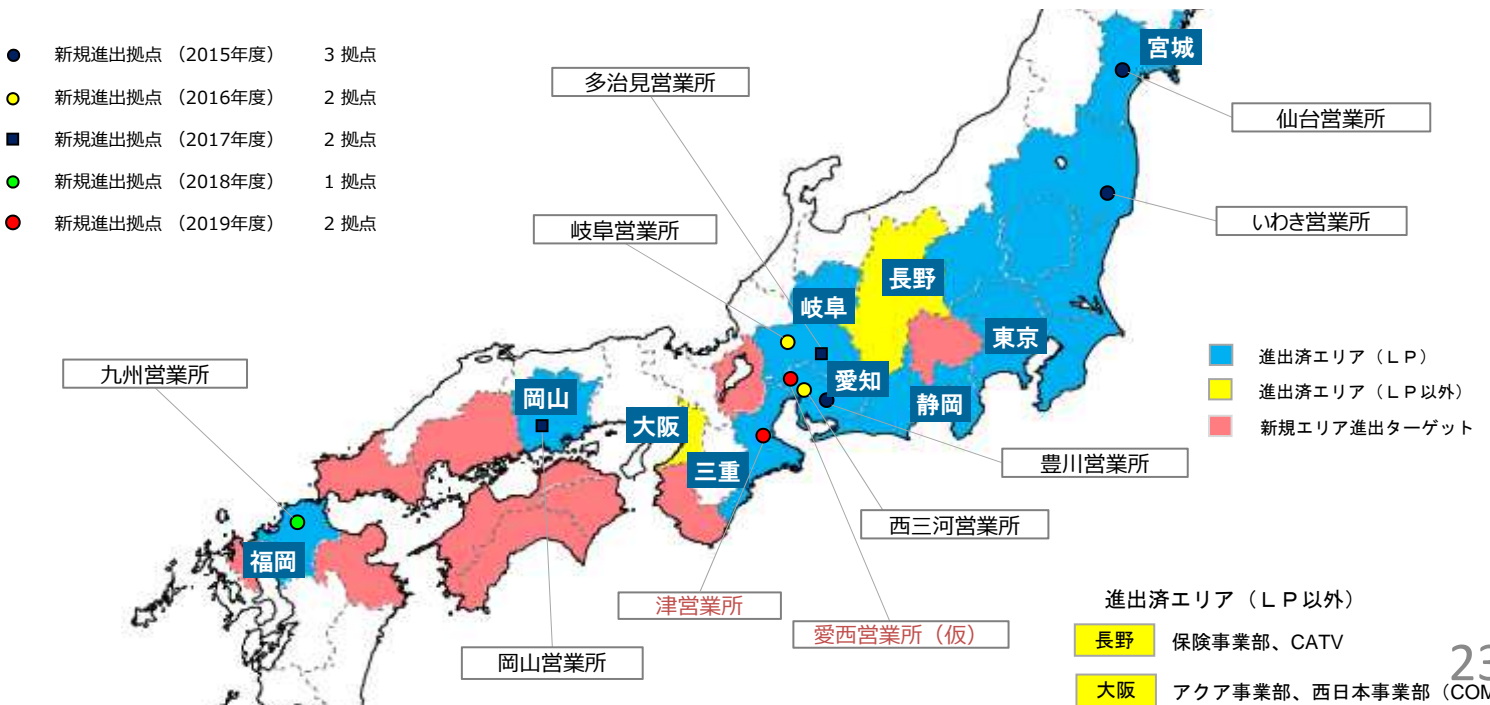
# 情報通信分野におけるシナジー創出

- 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



## 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。
- 今期は既に三重県(津市)に進出済み。今期中に愛知県(愛西市)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。





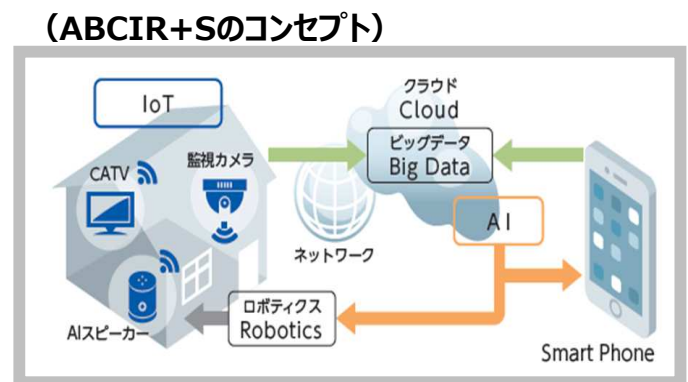
# 「ABCIR+S」戦略の進捗

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

24

## 「ABCIR+S」戦略<sup>※</sup>の検討が進捗

- 創業来培ってきた営業力に加え、「ABCIR+S」を活用した新たな顧客基盤の拡大・競争力の強化、新サービスの開発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」の体制を強化し、「デジタルマーケティングプラットフォーム」の構築を推進



※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。当社グループの技術革新に向けた戦略

『新たな顧客基盤の拡大』 『競争力の強化』 『新サービスの開発』 に注力

専任組織「次世代経営戦略本部」の体制を強化し、  
『デジタルマーケティングプラットフォーム』の構築を推進

25

# 「デジマ」を活用した顧客アプローチ

- デジタルマーケティングプラットフォーム(デジマ)は、当社グループの顧客DBとWEB閲覧情報を顧客単位でデータ統合することで、個人毎の傾向を導出
- この情報を基に、営業活動及び解約防止活動の効率化と競争力の強化を実現

