

【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

## Agenda

---

- 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](mailto: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	<b>1,967 億円</b>
営業利益	110 億円	131 億円	142 億円	<b>152 億円</b>
当期純利益	66 億円	78 億円	82 億円	<b>88 億円</b>
有利子負債 /EBITDA倍率	1.9 倍	1.8 倍	1.6 倍	<b>1.4 倍</b>
自己資本比率	36.3 %	37.4 %	38.0 %	<b>41.6 %</b>
ROE	11.4 %	12.6 %	13.0 %	<b>12.7 %</b>
顧客件数	288 万件	290 万件	300 万件	<b>310 万件</b>

## II. ホールディングス設立10年の総括

### 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。

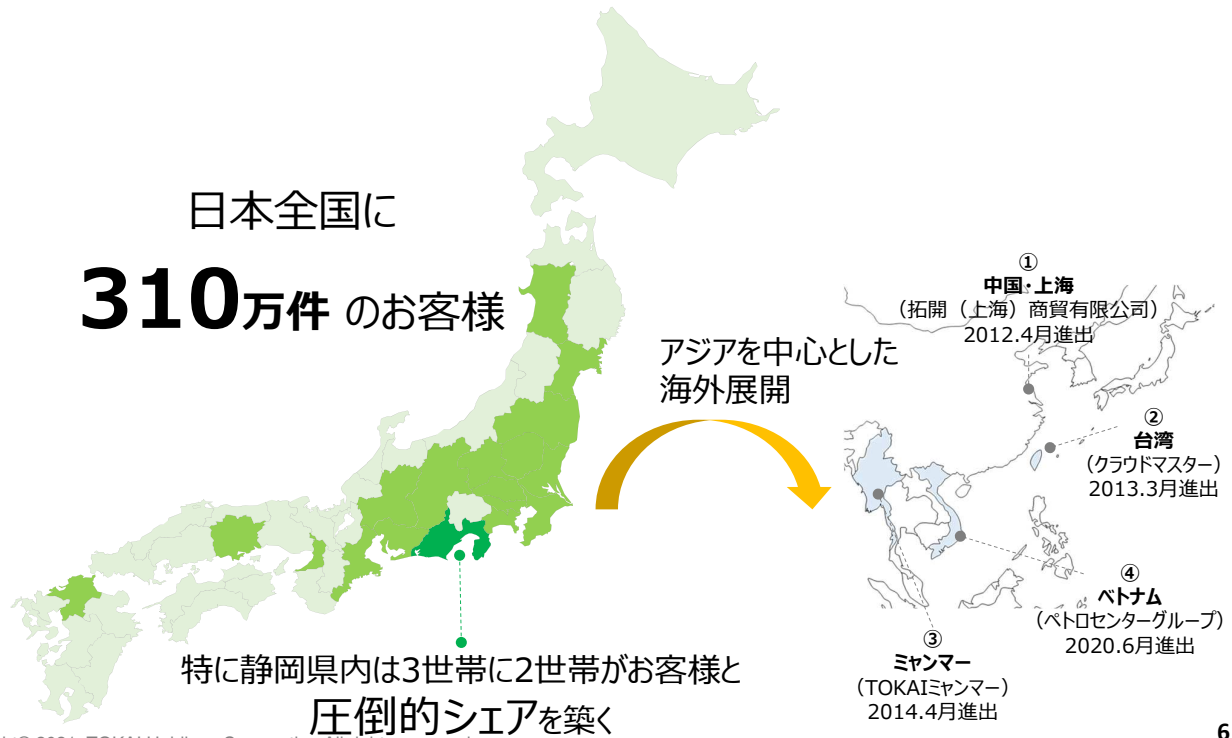
#### バリュー

(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

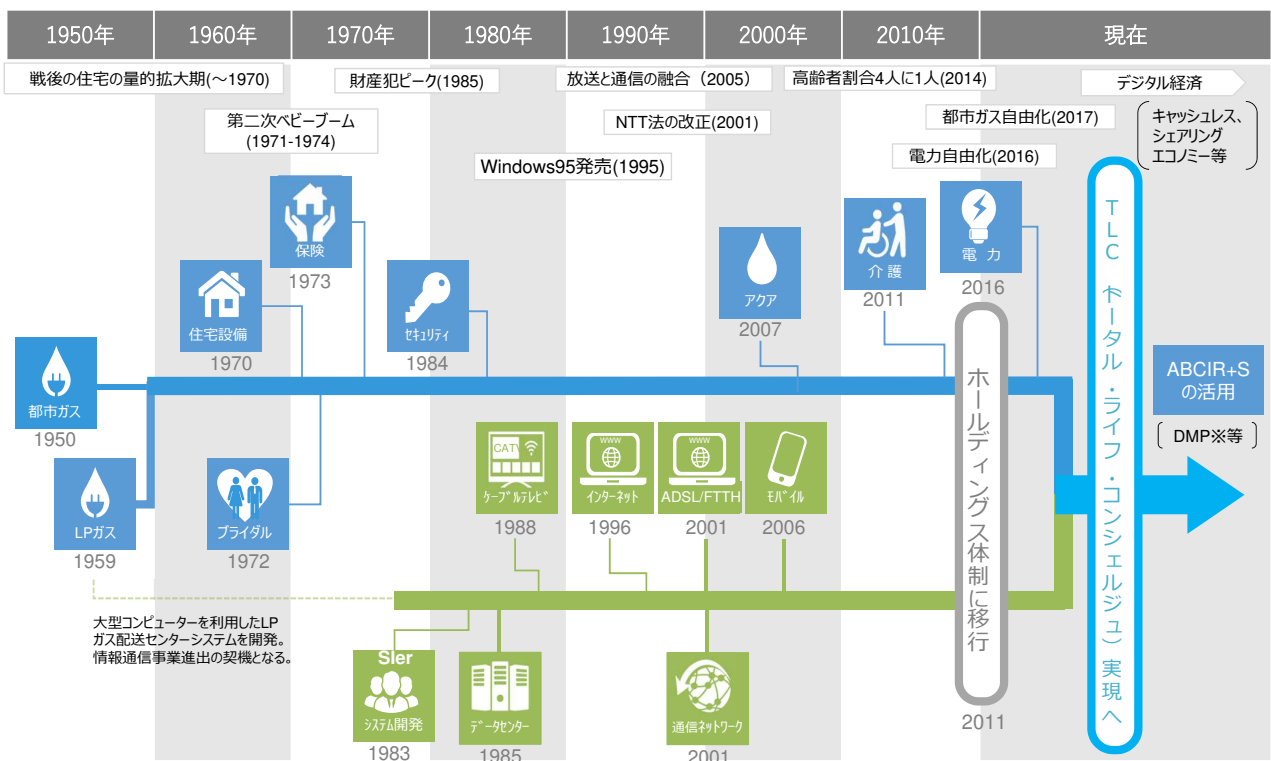
■ エリアに根差した地域ネットワークを日本全国へと拡大。更には、アジアを中心とした海外展開も加速。



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

3. TOKAIグループの生活サービス拡充の沿革

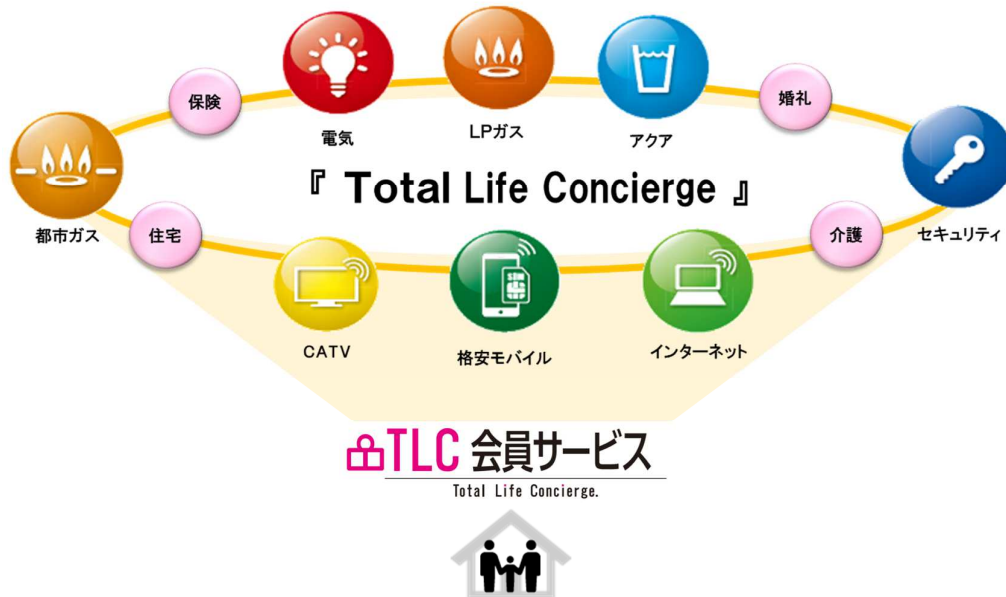
■ 社会課題や消費者ニーズに対応し、生活インフラサービスのラインナップを拡充。



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

## 4. TLC (Total Life Concierge) への挑戦

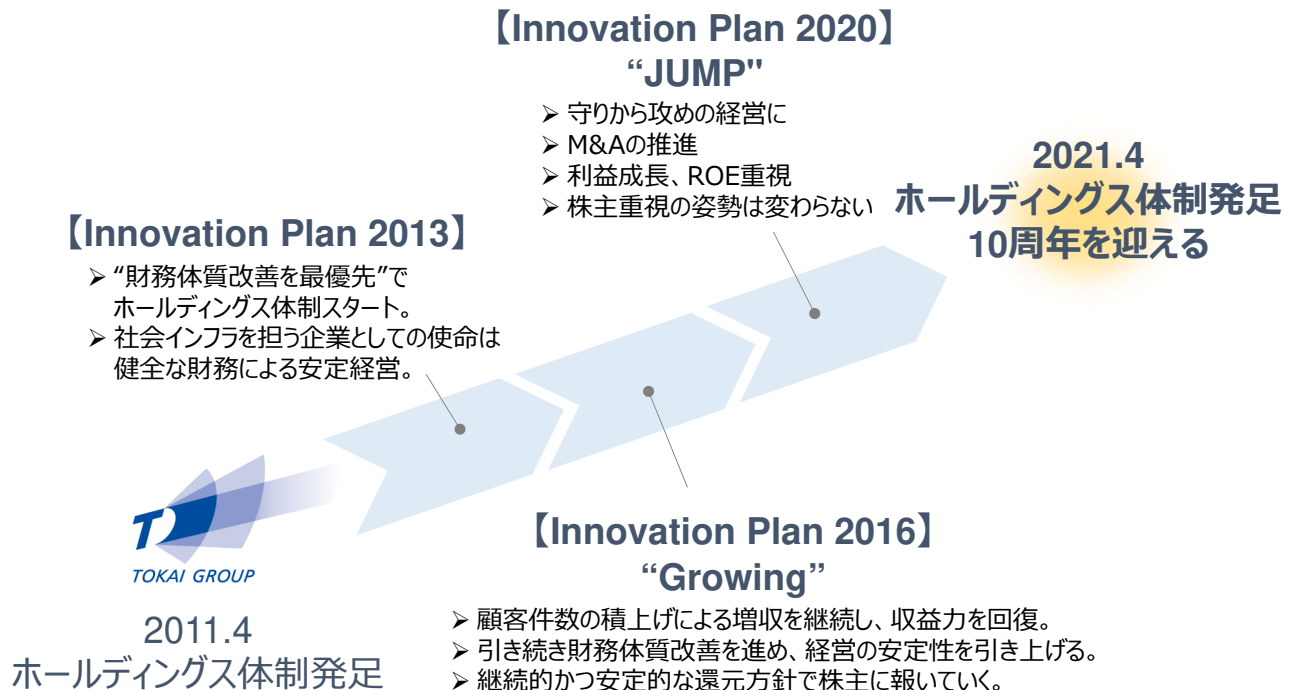
■ グループの成長の根底には、様々なお客様の暮らしを総合的にかつきめ細かにサポートする「TLC (Total Life Concierge)」構想への挑戦がある。



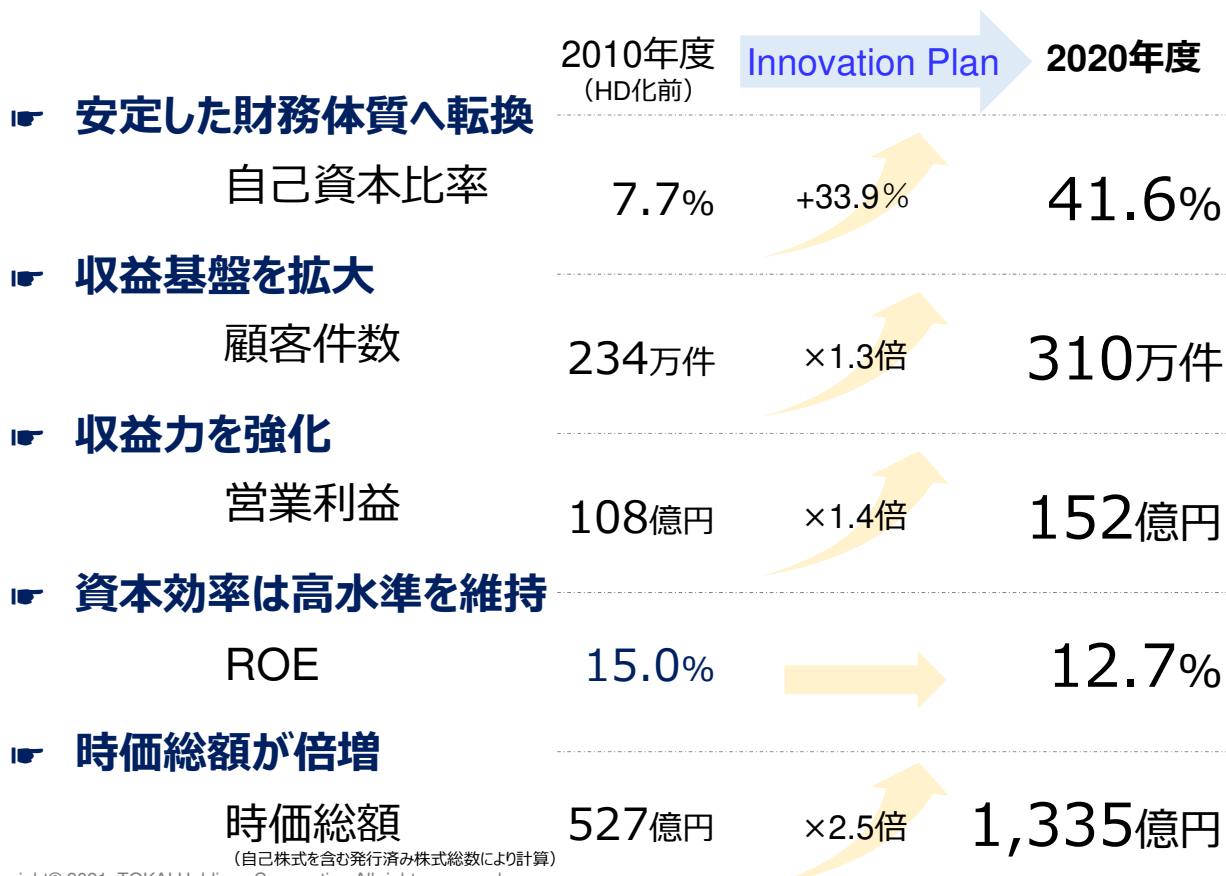
TLC会員 98万件  
(2020年度末)

## 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。



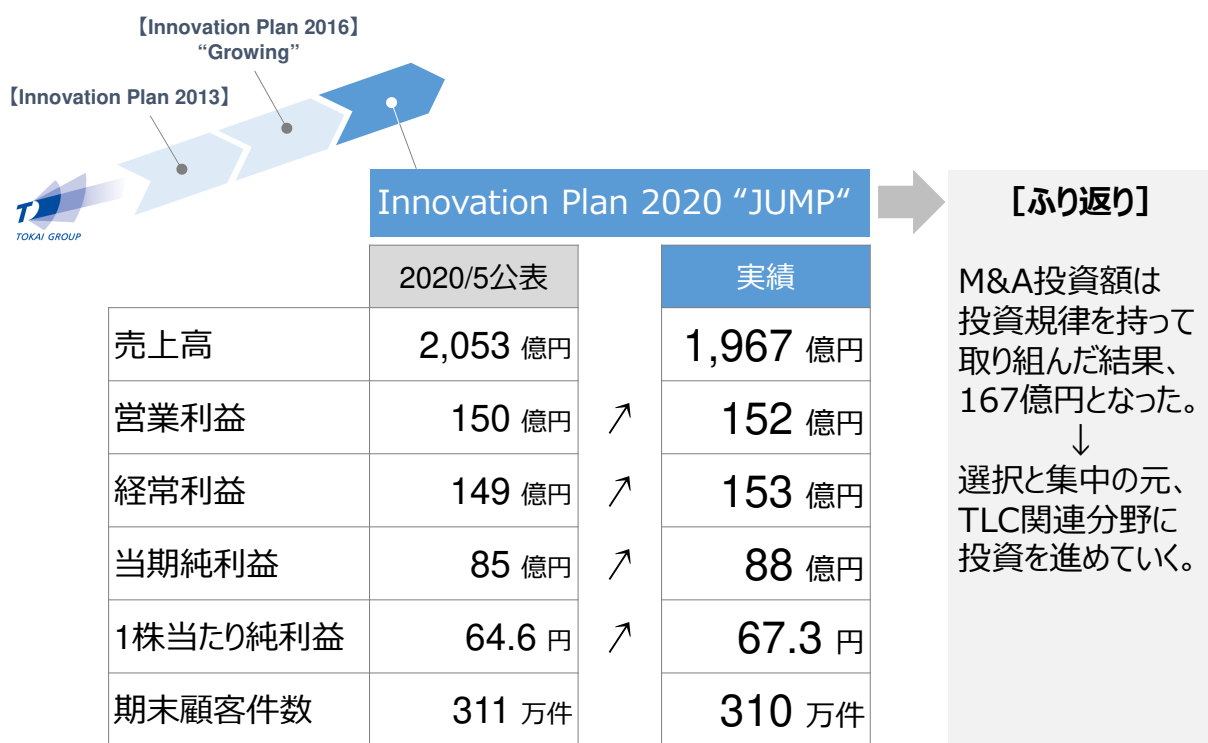
5. Innovation Planの軌跡 2/2



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

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。



Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

### Ⅲ. 次の10年に向けた基本コンセプト

#### 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”

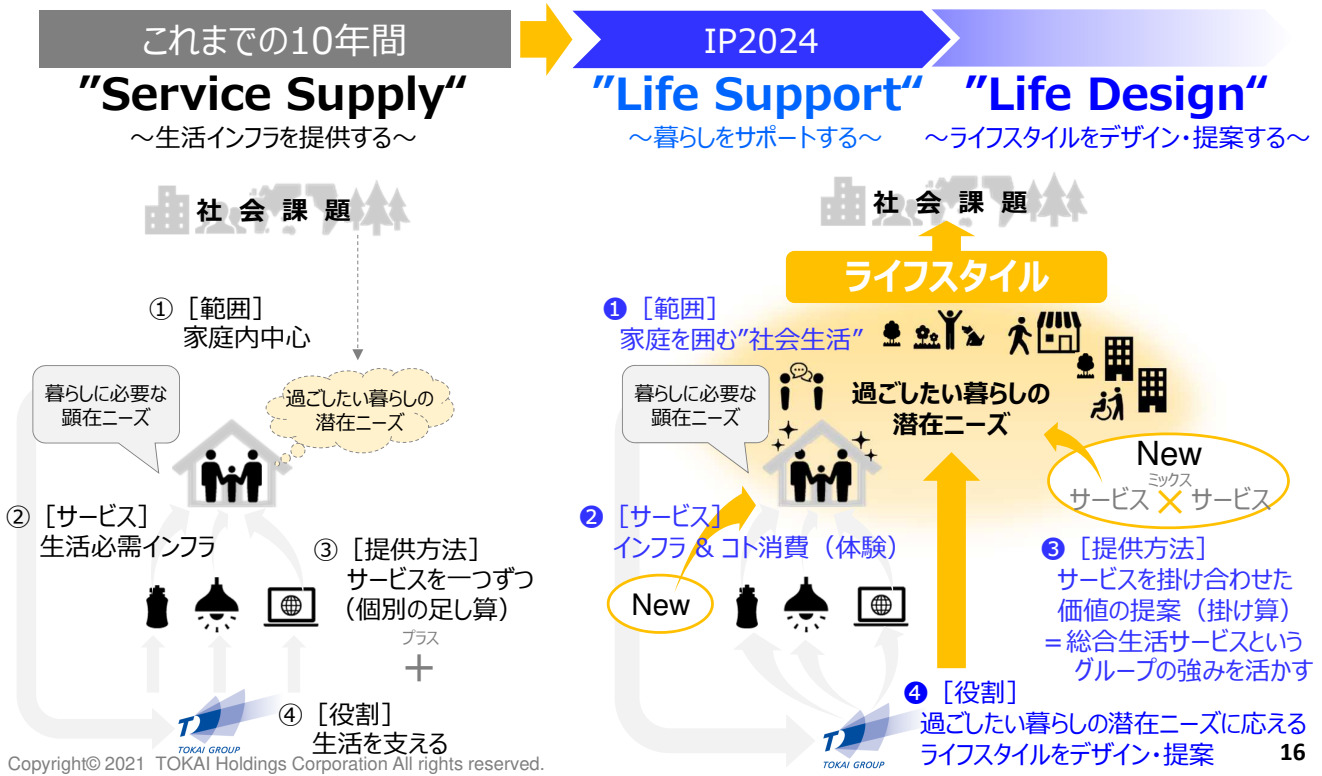
お客様の過ごしたいライフスタイルをデザイン・提案することを通じ、  
社会課題の解決に貢献していく。

この姿勢をもって更なるTLCの充実へと、一歩踏み出す。



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。



(参考) Life Designに向けた取り組みのイメージ

■ 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。



EV

シニア

Life Designに向けた  
取り組みのイメージ

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

(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

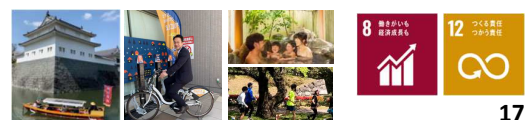
→ アクアに加え、レシピ提案や食材デリバリーをベースにSNSや動画配信、ショールーム料理教室での体験など、利便性や「食」の楽しみ方を提案。



(例) 地域活性化サービス

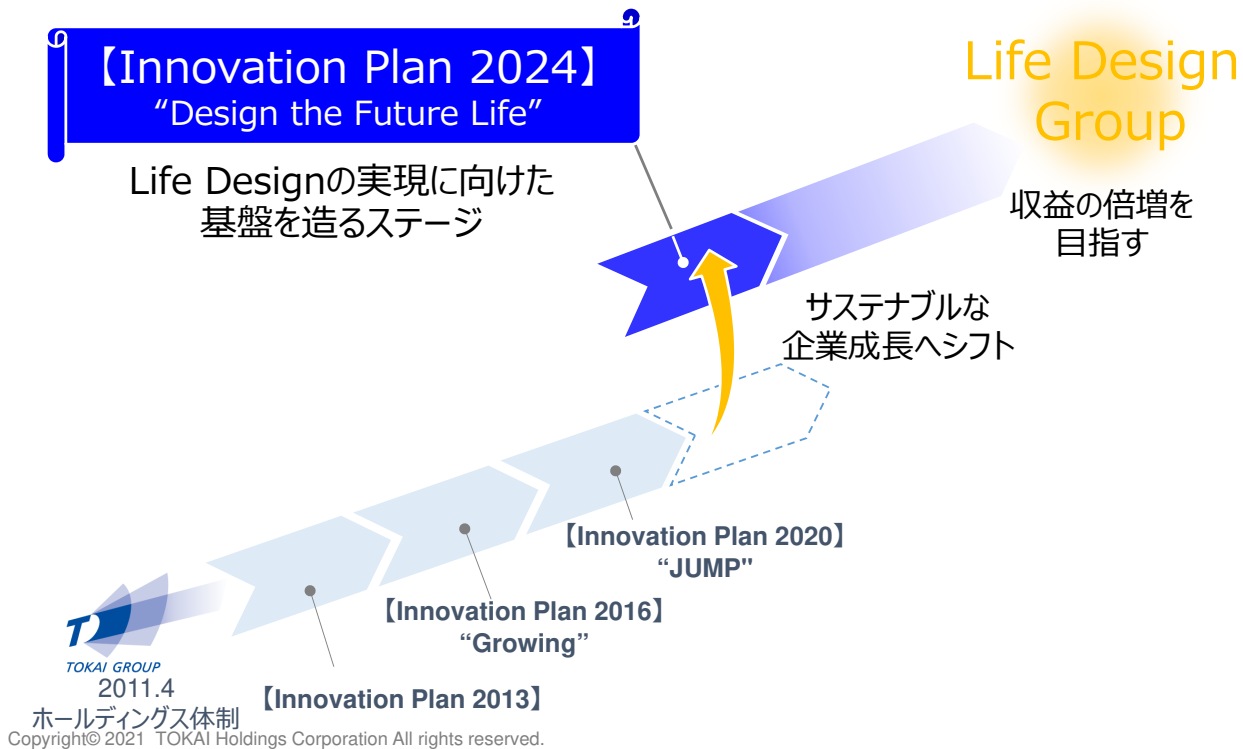
地域の観光×シェアサイクル×健康×アウトドア×温浴施設×コミュニティチャンネル×インターネット (リアル配信) など

→ 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浴施設の運営など、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”」のキーメッセージは5つ。

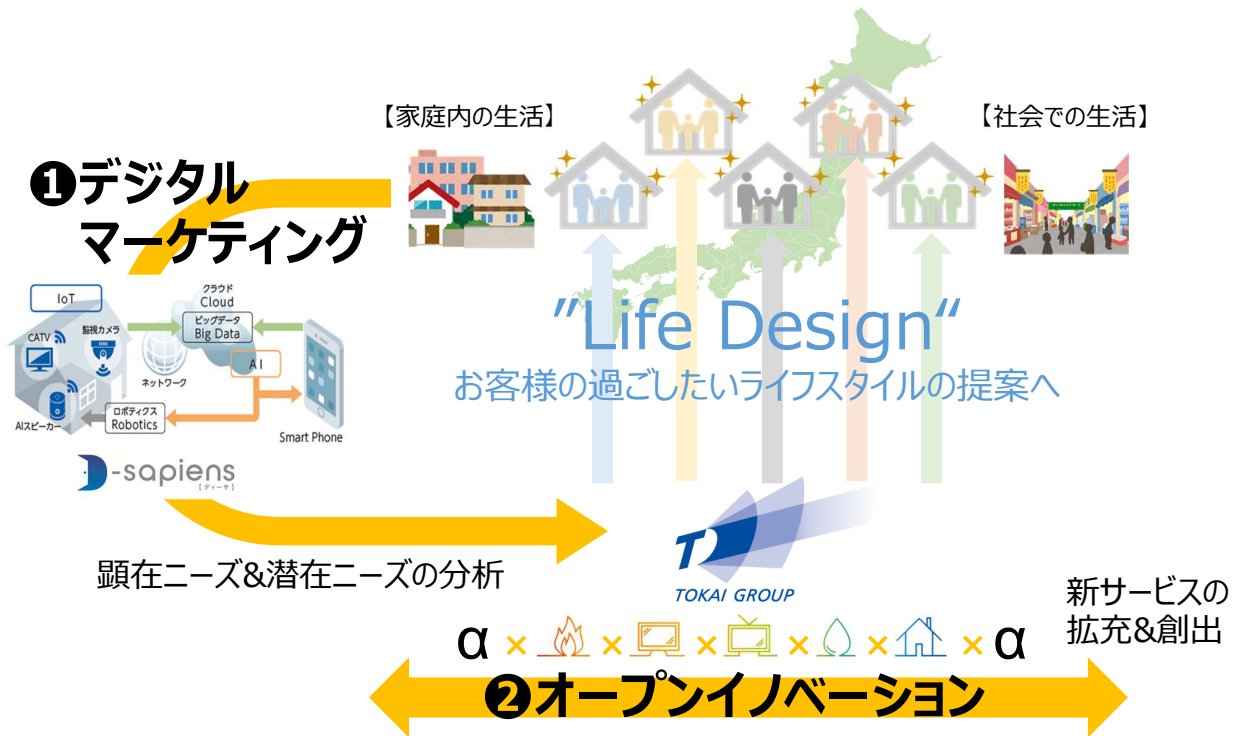
- 👉 ① LNG戦略の推進
- 👉 ② TLCの進化
  - (1) デジタルマーケティング
  - (2) オープンイノベーション
- 👉 ③ DX戦略の本格化
- 👉 ④ 経営資源の最適配分
- 👉 ⑤ SDGsに向けた取り組み強化

- 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。



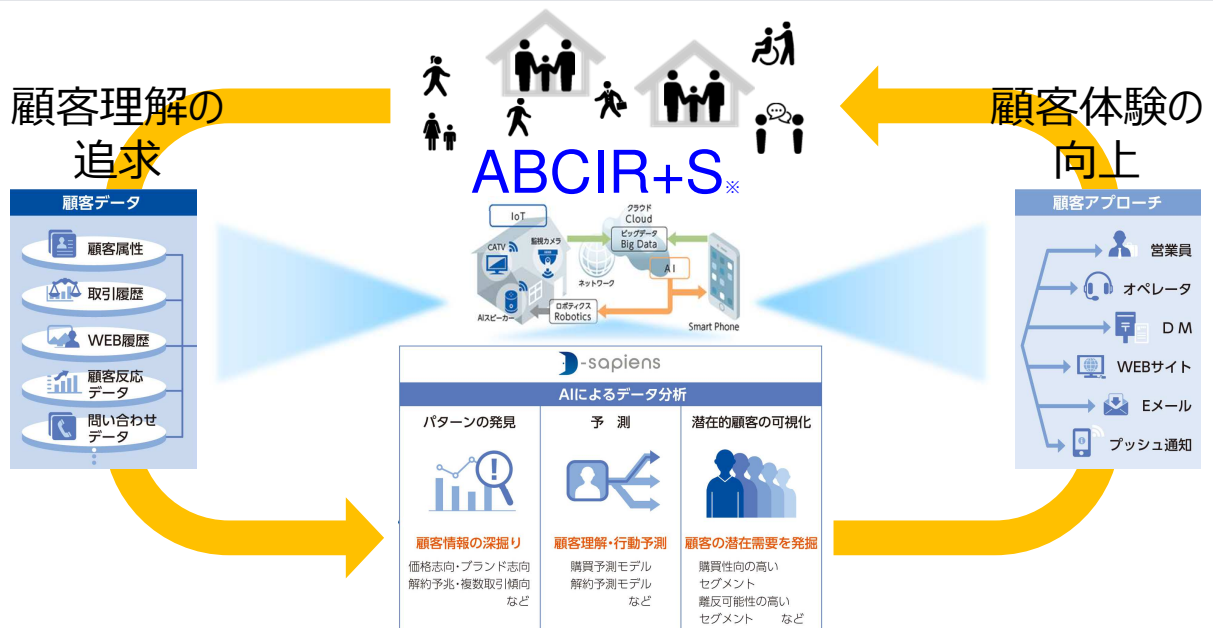
2. 重点戦略 ②TLCの進化

■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。



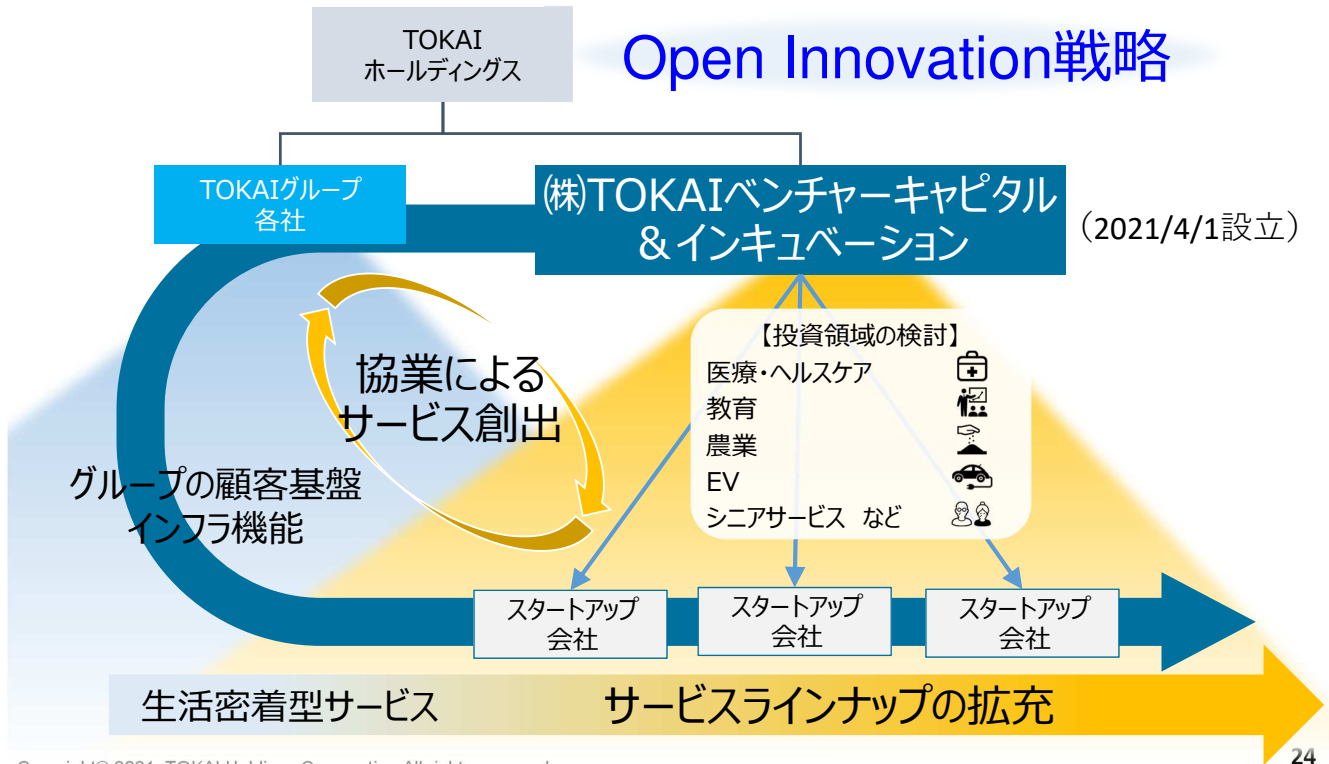
全国300万人の顧客データを一元管理

➡ 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

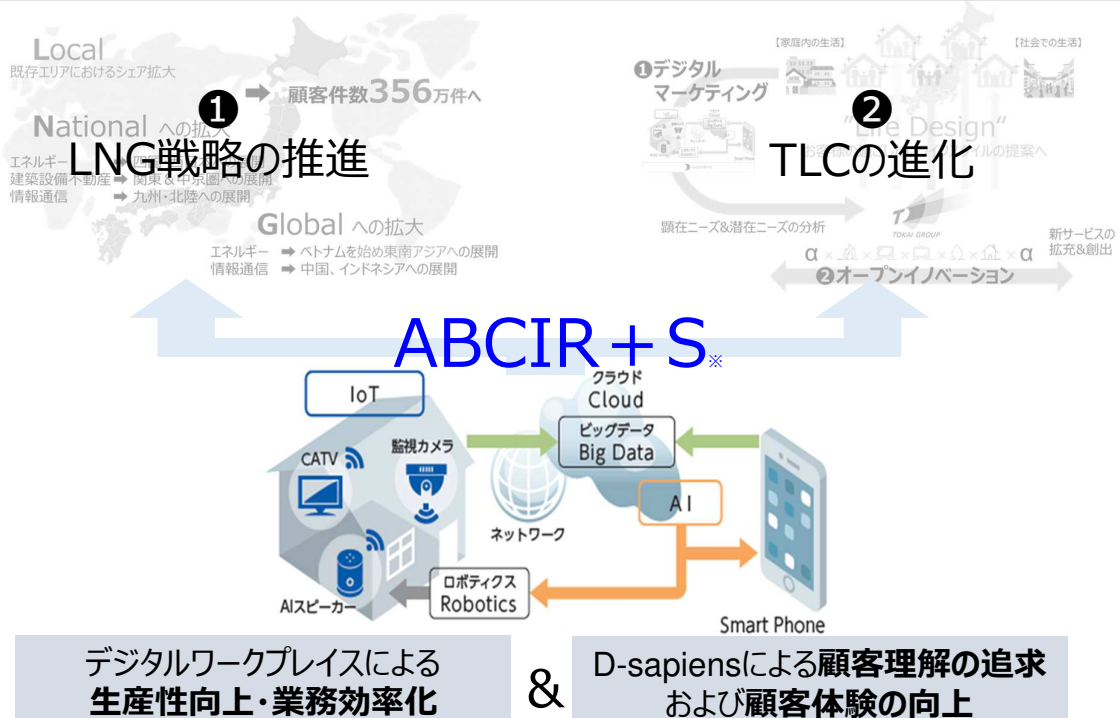
2. 重点戦略 ②TLCの進化 (2) オープンイノベーション

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。



2. 重点戦略 ③DX戦略の本格化

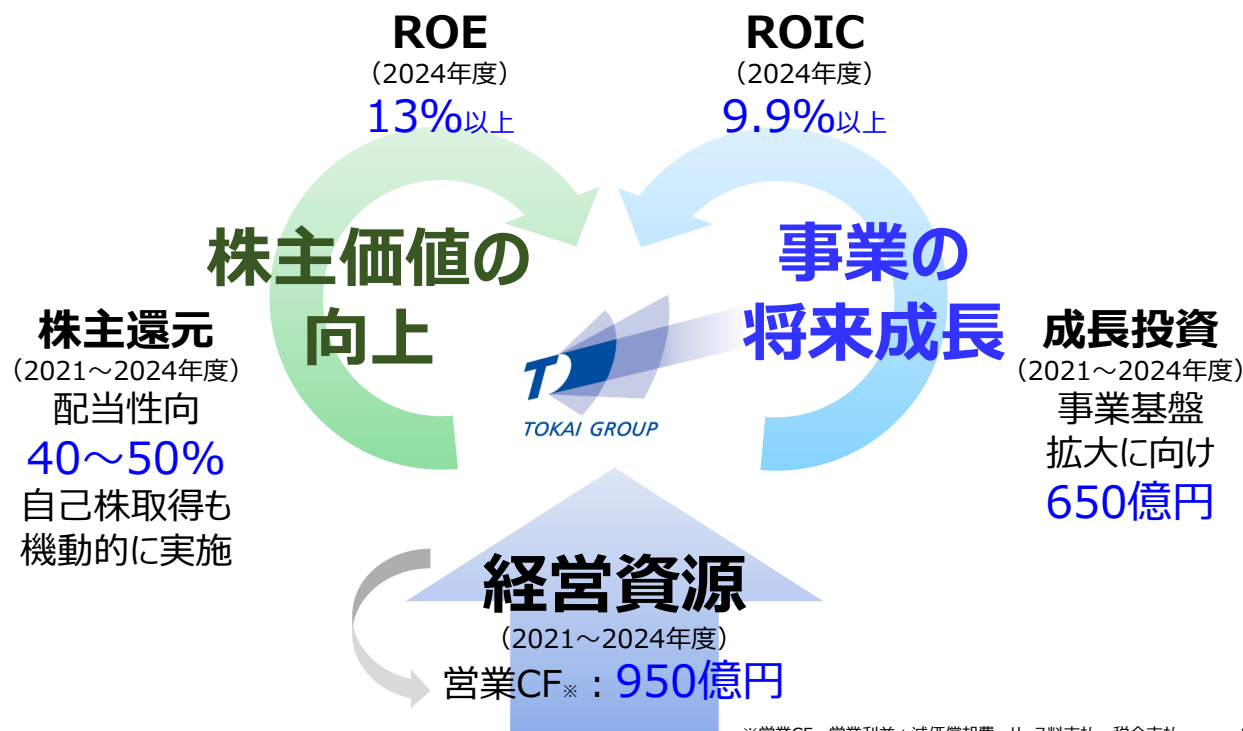
■「ABCIR + S」を活用したDX戦略によって、LNG戦略やTLCの進化など、将来に向けた取り組みを横断的に牽引。



※ 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

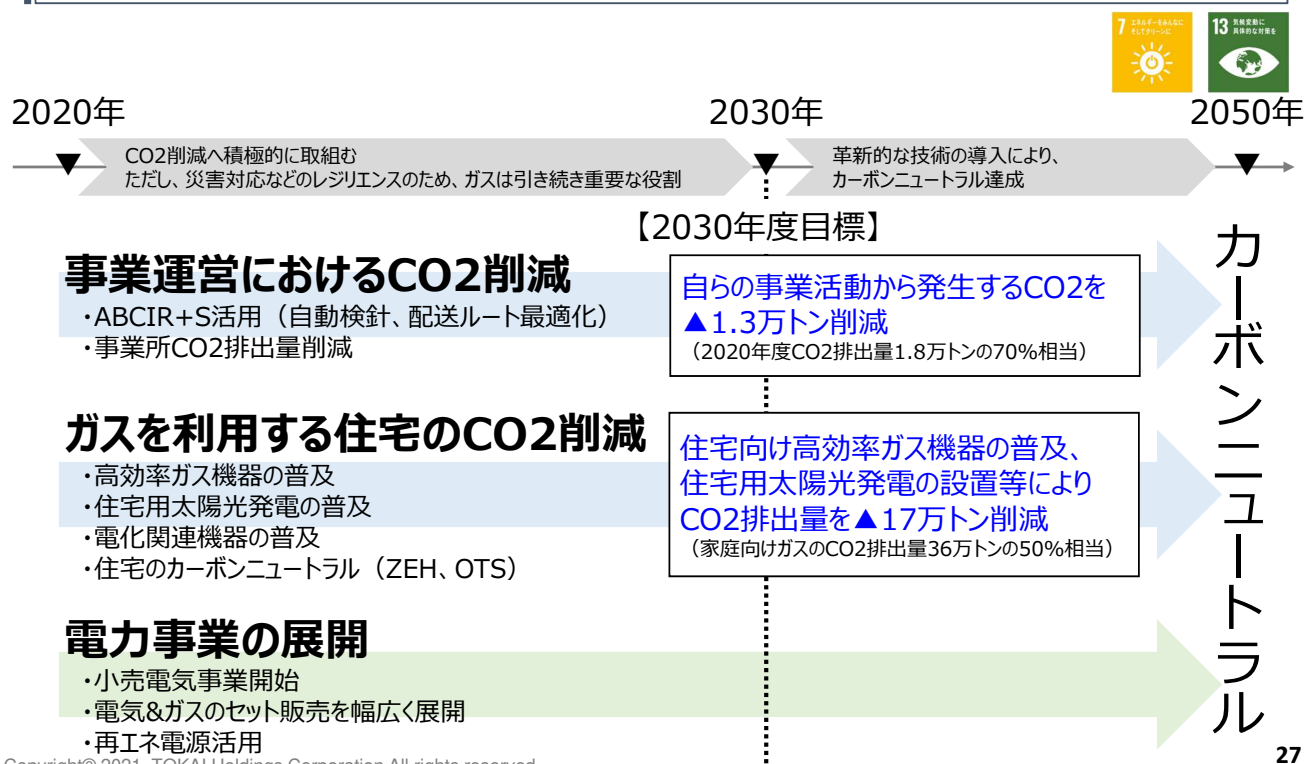
2. 重点戦略 ④ 経営資源の最適配分

■ 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。



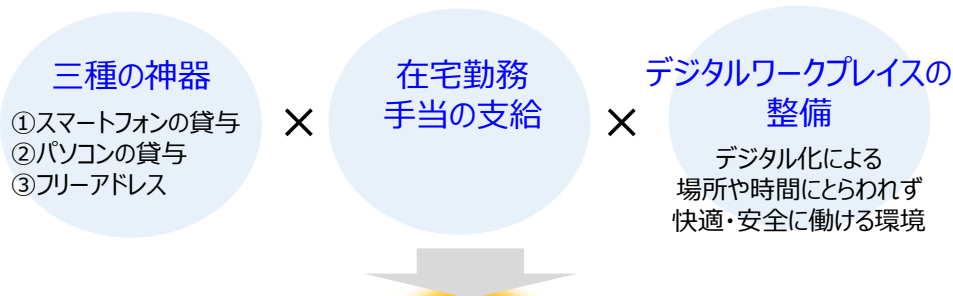
2. 重点戦略 ⑤ SDGsに向けた取り組み強化 (1) Green戦略

■ 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)



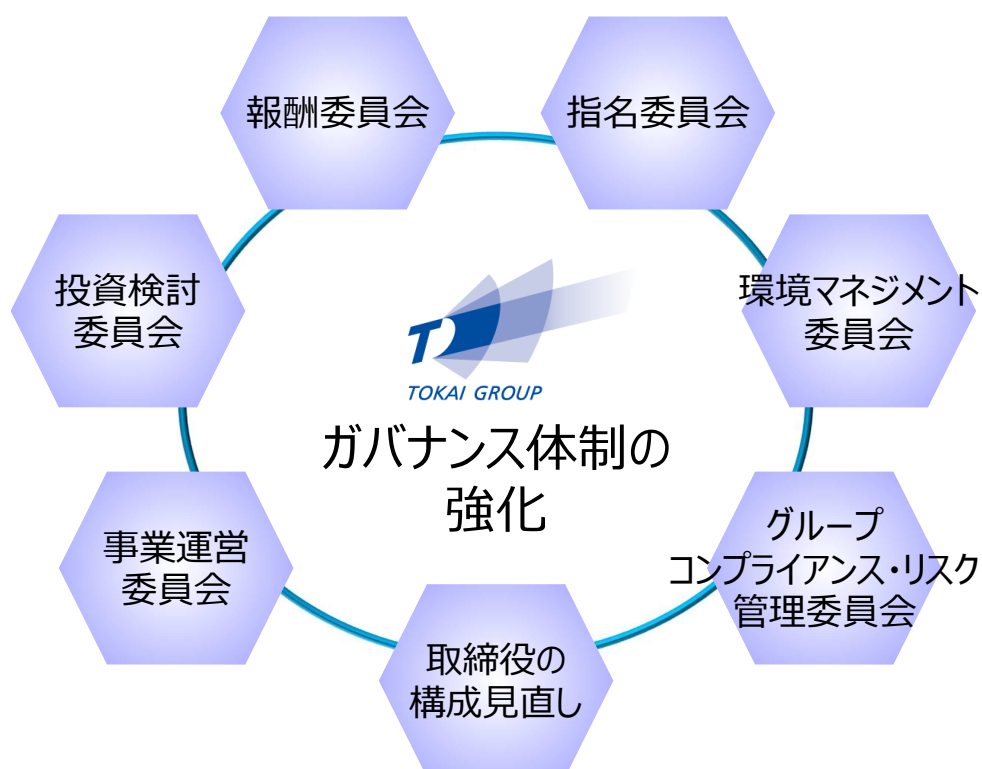
柔軟な働き方による多様な人財の活躍

- ・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

### V. 資本政策

#### 1. 株主還元

- 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

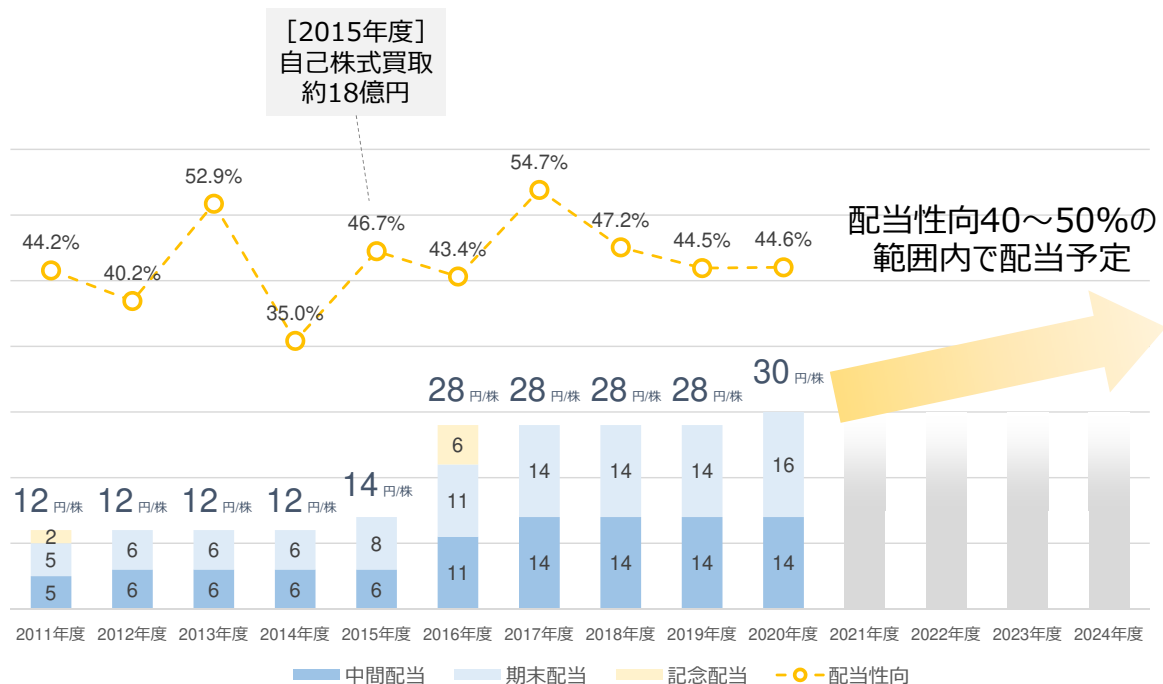
継続的かつ安定的な還元で事業の成果を株主様と共有していく

↓

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。



■ 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

Copyright© 2021 TOKAI Holdings Corporation All rights reserved.

※営業CF = 営業利益 + 減価償却費 - リース料支払 - 税金支払

34

## 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。**

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

うれしいをつなぐ。ひろげる。

