



# 新中期経営計画2025



2023年5月9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 小栗 勝男

# Agenda

はじめに

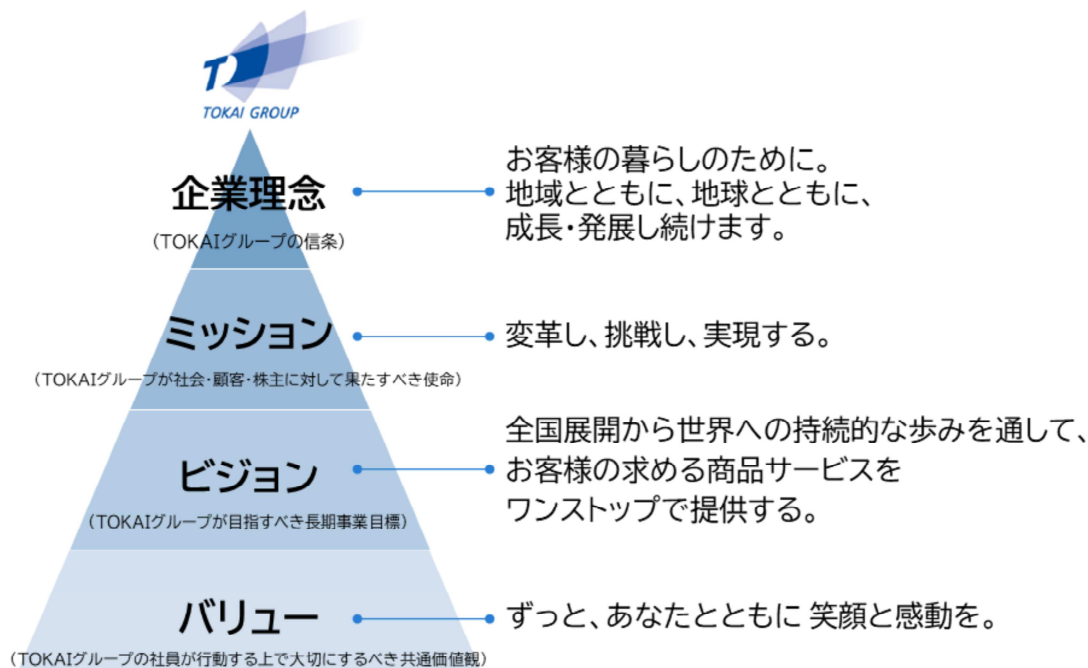
1. 市場環境の将来トレンドの見立て
2. 2030に目指す姿
3. 3年間の取組み(キーメッセージ)
4. 基軸となる戦略① 事業収益力の成長
5. 基軸となる戦略② 持続的成長基盤の強化
6. 基軸となる戦略③ 人財・組織の活力最大化
7. グループ組織体制の最適化追求
8. 中期経営計画のKPI
9. 経営資源配分方針と株主還元
- 10.コンプライアンス・ガバナンスの徹底

(お問い合わせ先)  
株式会社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)275-0007

## 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



TOKAIグループの理念であるTOKAI WAYとなります。

TOKAIグループは1950年の創業以来、人々の生活や社会インフラに係る多種多様なサービスを提供してきました。

これらのサービスの広がり背景には、お客様のあらゆるニーズに応え、一心にお客様の喜びや満足度を高めたいと考える企業文化があります。

これからも、「お客様の暮らしのために総合生活サービスを提供する」という理念の実践に改めて取り組んでまいりたいと思います。

## 2022年度の総括①

- 売上高は6期連続の増収。顧客件数は2021年度末から10万件超増加させ330万件
- ベトナムの持分法投資損失等を除けば、資本効率 は株式市場の期待に応える水準を維持

	2021年度 実績	2022年度 実績	前期比 増減額
売上高	2,107億円	2,302億円	+195億円
営業利益	158億円	149億円	△9億円
経常利益	159億円	133億円	△26億円
当期 純利益	90億円	65億円	△25億円
営業CF	208億円	212億円	+4億円
顧客件数	319万件	330万件	+11万件
配当性向	46.7%	64.8%	+18.1%
ROE	11.8%	8.2%	△3.6%
ROIC	9.2%	8.3%	△0.9%
1株当たり 純利益	68.5円	49.4円	△19.1

今後の  
中長期的な成長  
のためには  
環境変化に耐えうる  
収益体質強化が重要

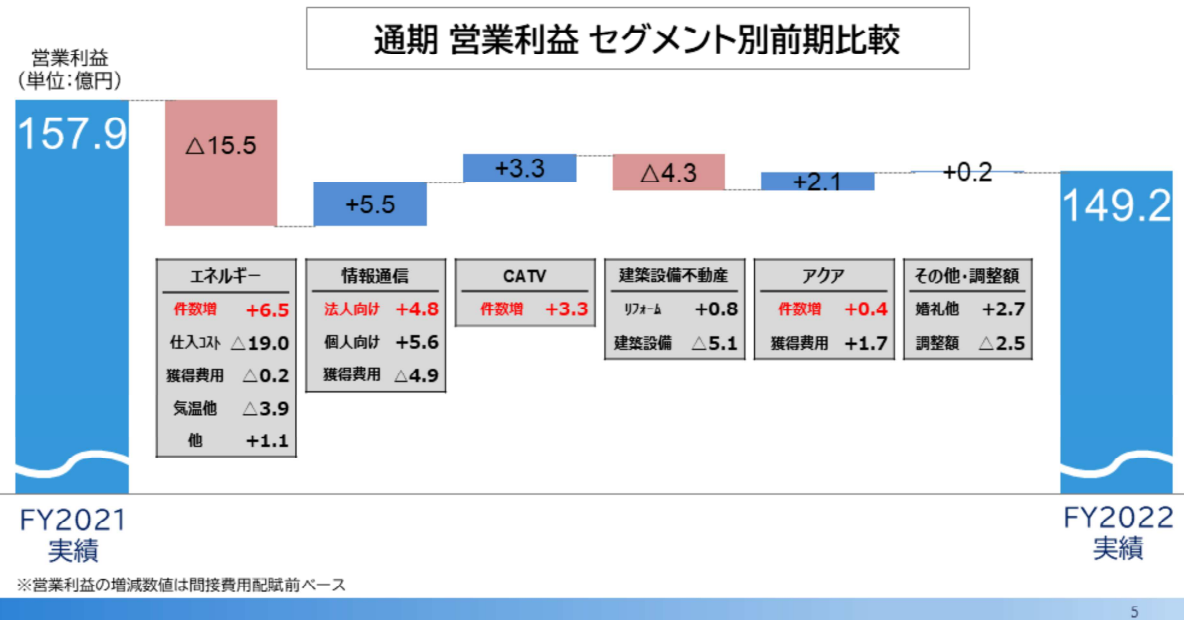
次に2022年度の総括、業績についてご説明します。

売上高は前期比+195億円の2,302億円で、6期連続の増収となりました。収益基盤である顧客件数は2021年度末から10万件超増加させ330万件となり、着実な前進があったと捉えています。

一方で、営業利益は前期比マイナス9億円となりました。今後の中長期的な成長のためには、環境変化に耐えうる収益体質強化も重要と認識しています。

## 2022年度の総括②

- エネルギー、CATV、アクアが顧客件数増加による増益を計上、法人向け情報通信も好調
- エネルギー減益の主要因はガス仕入コスト高騰の影響(一部は価格転嫁対応、競争力を優先)
- 個人向け情報通信は顧客獲得数が前期を大きく上回る一方、獲得費用が増加

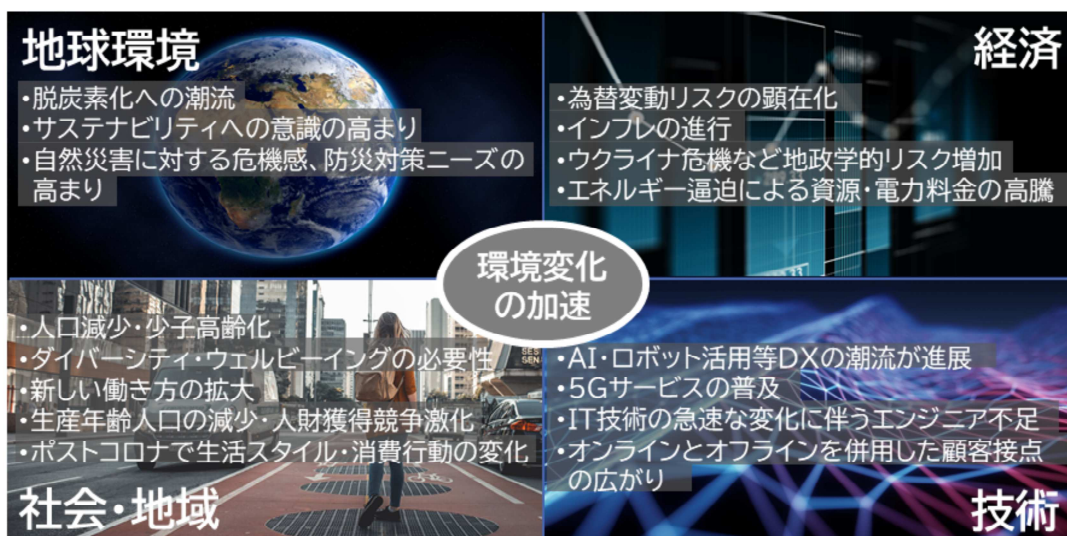


続いて、セグメント別の営業利益の増減分析です。

エネルギー、CATV、アクアは顧客件数増加による増益を計上しています。法人向け情報通信も好調でした。

エネルギーはセグメント別では減益となっていますが、ガス仕入コスト高騰という外部環境の影響によるものです。それを除いた実質的な収益基盤は着実に成長傾向となっています。

## 1. 市場環境の将来トレンドの見立て



市場環境の**不確実性の高まり**や、お客様の**価値観の変化が加速**  
社会の**持続的な成長**に向けた**中長期課題への対応ニーズ**が顕在化

6

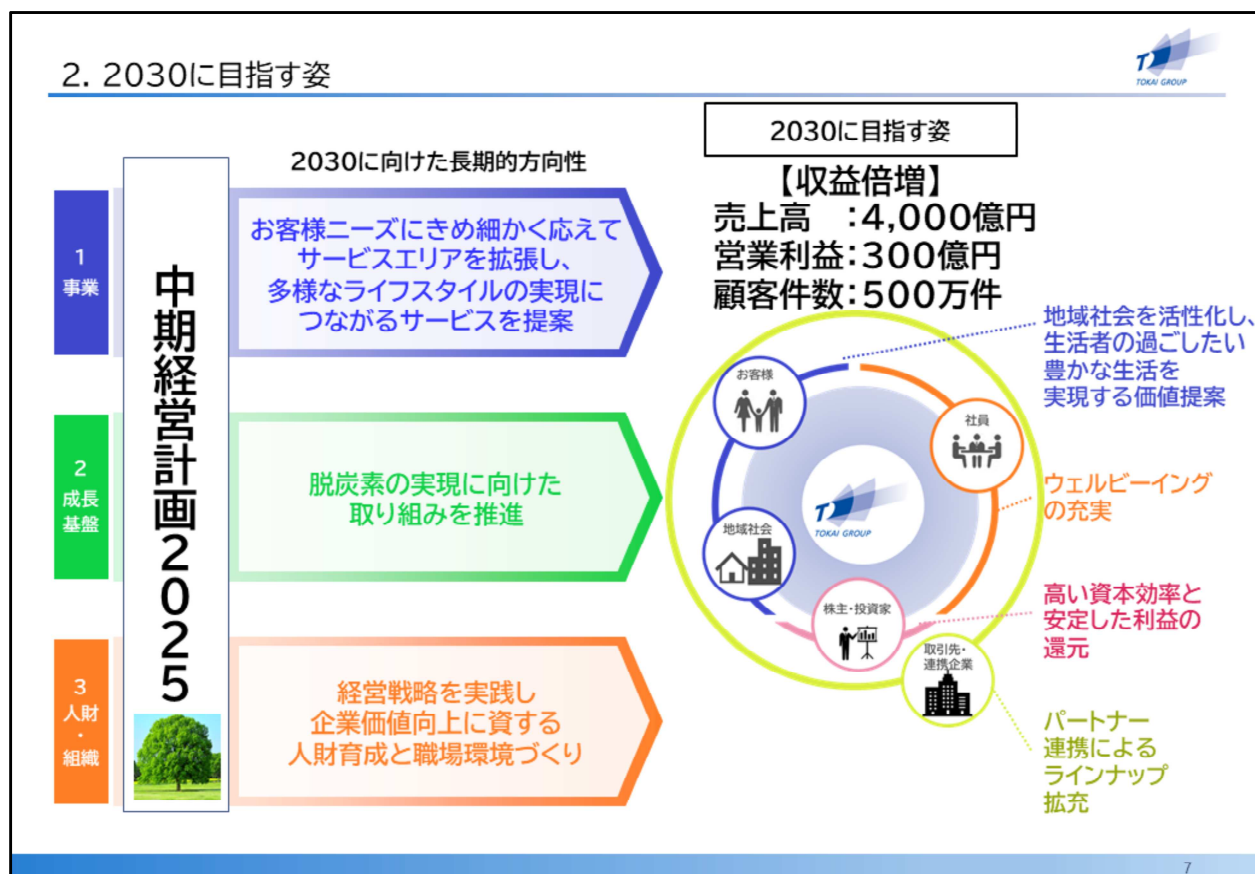
次に、市場環境の将来トレンドの見立てとなります。

コロナ禍による社会の変化はもちろん、サステナビリティへの意識の高まりや、世界経済の急激な変化、デジタル化の潮流など、企業を取り巻く環境や、お客様の価値観の変化が急激に加速しています。

これらは、前中計の当初想定よりも大きな環境変化であったこともあり、今回新たに中期経営計画を策定することとしました。

また、こういった事業環境の変化の中で、社会の持続的な成長に向けた中長期課題への対応ニーズが顕在化してきていると認識しています。

## 2. 2030に目指す姿



以上の現状認識と事業環境変化を踏まえ、今後私たちはどのような方向に向かっていくかを、「2030年に目指す姿」として整理しました。

私たちの事業活動は、お客様をはじめ、株主、投資家、地域社会、お取引先、そして社員といった多くのステークホルダーの皆様のご支援をいただいて成り立っています。

お客様、地域社会に対しては、地域社会を活性化し、生活者の過ごしたい豊かな生活を実現する価値提案を行っていきます。

また、そのような事業活動を支える社員のウェルビーイングを充実させることにも注力していきます。

そして、パートナー連携によるラインナップ拡充を図りながら、長期的に事業価値・株主価値を高めていくことで、目標として掲げた収益倍増、すなわち「売上高4,000億円、営業利益300億円、顧客件数500万件」の早期実現を目指します。

「中期経営計画2025」では、そのような「2030に目指す姿」に向けて、市場環境が変わる中で着実に収益を上げる企業として、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく取り組んでまいります。

### 3. 3年間の取り組み(キーメッセージ)



新中期経営計画では2025年度までの3年間で、「成長の根源・基幹・果実」という3つの要素からなる成長ツリーに沿った取り組みを強化します。

まず、最終的な目標にあたる「果実」として、「事業収益力の成長」を実現します。「収益基盤の拡大」と「新サービスの展開」の両面から成長を目指します。

また、果実を实らせる「幹」としての「持続的成長基盤の強化」に取り組みます。「脱炭素の実現への取り組み」を中心にTOKAIグループならびに地域におけるサステナビリティの推進を強化していきます。

これらの中長期的に支える「根源」として、「人財・組織の活力最大化」を図ります。人的資本投資を拡大し、これまで以上に風通しが良く社員が生き活きと活躍できる組織を構築していきます。



①事業収益力の成長 ①-1 収益基盤の拡大

営業力を強みに、採算性を見極め、着実に顧客基盤を拡大



はじめに、事業収益力の成長についてです。

まず、当社グループが持つ経営資源を再点検してコア事業に集中し、資本効率の観点から事業ポートフォリオの最適化を行います。

その上で営業力を活かし、新規エリア展開と既存エリア密度向上に取り組み、収益基盤の拡大を目指します。

①事業収益力の成長 ①-2 新サービスの展開

お客様に近い事業会社の現場力を活かし、  
ライフスタイル・価値観の多様化に応える新サービス展開

①-2 新サービスの展開  
(社会課題解決型)

～新サービスの収益化・事業拡大～

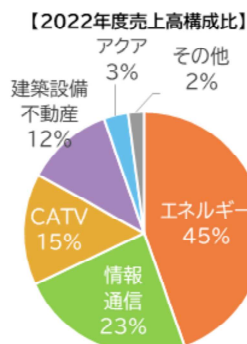


さらに、お客様のライフスタイル・価値観の多様化に応える新サービスを、社会課題を解決する観点から展開していきます。

そのためにお客様に近い事業会社の現場力を活かし、お客様ニーズを吸い上げることで、「生活必須インフラ・便利で楽しい生活を彩るサービス・サステナブルな生活サービス」等ますますサービスラインナップを充実させていきます。

## ①事業収益力の成長 セグメント別の取組み

セグメント	①収益基盤の拡大(エリア/顧客件数)	②新サービスの展開
<b>エネルギー</b> 売上 1025億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存エリア深耕(クロスセルによるARPU向上)</li> <li>西日本エリア・中京エリアの営業力拡大</li> <li>LPガス・都市ガスのM&amp;A・アライアンス推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域を活性化する新サービス展開</li> <li>社会課題解決型の新サービス展開(PPA「TOKAIゼロソーラー」拡販、その他防災サービス)</li> </ul>
<b>情報通信</b> 売上 539億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内におけるビジネスエリア拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド事業の海外展開</li> </ul>
<b>CATV</b> 売上 345億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>直近M&amp;A2社(仙台・沖縄)の成長加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ネットオプションサービスの拡充</li> <li>地域事業を深掘りした新事業・新サービスの開発・提供</li> </ul>
<b>建築設備不動産</b> 売上 268億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>中京エリアの事業拡大</li> <li>部門連係による複合受注(建築・設備工事・産業用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事種別のラインナップ拡張(建築・設備工事・電気工事・土木・修繕工事)</li> <li>水・エネルギー自給自足型住宅システム(GQシステム)販売</li> <li>省エネへの取り組み(太陽光・EVコンセント)</li> </ul>
<b>アクア</b> 売上 75億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>静岡・関東・中京の販売強化(リターナブル・ワンウェイ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「給水型浄水サーバー」の全国への販売</li> </ul>



続いて、各セグメント別の戦略について、ご説明します。

全社方針に沿って、エネルギー事業・情報通信事業・CATV事業・建築設備不動産事業・アクア事業において、セグメントの位置づけに応じた「収益基盤の拡大」と「新サービスの展開」に取り組みます。

【セグメント別戦略】 エネルギー事業①

エネルギー事業を取り巻く環境

- ロシア・ウクライナ戦争によるガス仕入価格の不安定化・コスト増
- 「エネルギー価格高騰」による省エネ意識の高まり・人口減少を背景に家庭用需要減少
- 2050カーボンニュートラル推進

プロパンCP推移(ドル/トン)



当社の強み

- 静岡県内シェアトップ、業界3位のLPガス顧客件数
- 地域の特性に合致した提案
- 地域連携・地域貢献街づくりへの参画



取り組み方針

- 「点→線→面」と営業密度を高めながら効率の良いエリアへ拡大
- DXによる事業効率化、顧客満足度向上⇒他社と差別化
- 地域を活性化する新サービス展開

まずエネルギー事業です。エネルギー事業は資源価格の変動や脱炭素の潮流などの大きな市場環境変動の真っ只中にあります。

当社としては、シェアの高さ、地域に根差したエリアにおける営業力・現場力、地域とのつながりを活かし、「『点→線→面』と営業密度を高めながら効率的なエリア拡大」、「DXによる事業効率化および顧客満足度向上」「地域を活性化させる新サービスの展開」に取り組んでいきます。

【セグメント別戦略】 エネルギー事業②



エリアの拡大

- 西日本エリア・中京エリアへの拡大
  - ・2025年度までの3年間で8拠点新設
- LPガス・都市ガスのM&A・アライアンス推進

西日本エリア  
中京エリアへ拡大



DXによる事業効率化、顧客満足度向上

- 紙書類からデータによる電子承認化・LPWA<sup>※</sup>利活用
  - ・タブレット端末＋電子承認によるペーパーレス化と業務効率化
  - ・マイページによる電子検針票
  - ・IoT機器とのリアルタイム通信による配送予測精度向上



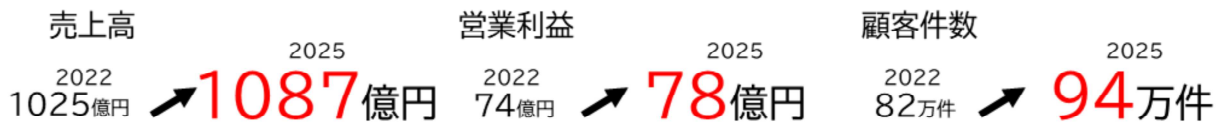
※LPWA:「Low Power Wide Area」の略。「低消費電力広域通信」

地域を活性化する新サービス展開

- 日常生活を便利に
  - ・コインランドリー事業
- 自治体連携・地域貢献
  - ・キャンプ場・道の駅等



数値目標



エネルギー事業の主な取り組みとしては、西日本エリア・中京エリアへの拡大を目指し、3年間で8拠点の新設を計画しています。また、エリア拡大のためのM&Aやアライアンスにも取り組んでいきます。

また、DXは事業効率化、顧客満足度向上を目的として、「紙書類からデータによる電子承認化・LPWA利活用」等に取り組みます。

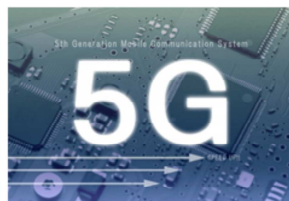
新サービス展開としては、日常生活を便利にするサービスとして、コインランドリー事業を拡大していきます。また、自治体との連携・地域貢献として、キャンプ場・道の駅の展開に取り組めます。

それによってエネルギー事業として2025年に売上高1087億円、営業利益78億円、顧客件数94万件を達成します。

## 【セグメント別戦略】（法人向け）情報通信事業①

### （法人向け）情報通信事業を取り巻く環境

- グローバルでの急速なデジタル化の進展
- 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



### 当社の強み

- 大手システムベンダーを中心とした、継続的な開発案件受託実績
- 北関東～西日本エリアに及ぶ光ファイバーネットワークと複数のデータセンターを保有
- 外販数や接続サービスの拡大を通じ、AWSアドバンストとしての豊富な実績



### 取り組み方針

- 国内外のビジネスエリア拡大
- エリア拡大を支えるデジタル基盤強化

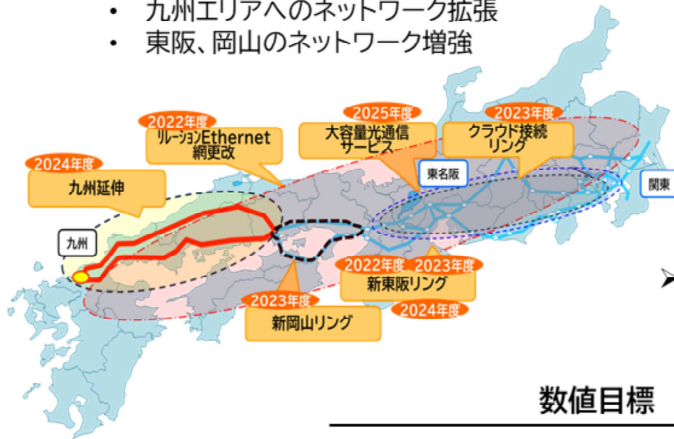
続いて法人向けの情報通信事業です。

情報通信の領域においては、グローバルでの急速なデジタル化の普及が進んできています。当社としてはAWSアドバンストとしての豊富な実績、広範な光ファイバーネットワークとデータセンターを持つことを強みに、「国内外のビジネスエリア拡大」と「エリア拡大を支えるデジタル基盤強化」に取り組んでまいります。

【セグメント別戦略】（法人向け）情報通信事業②

国内外のビジネスエリア拡大

- 人口が増加し、急速なデジタル化でクラウドへのシフトが予想される東南アジアへ進出
- 国内におけるビジネスエリア拡大
  - ・ 九州エリアへのネットワーク拡張
  - ・ 東阪、岡山のネットワーク増強



エリア拡大を支えるデジタル基盤強化

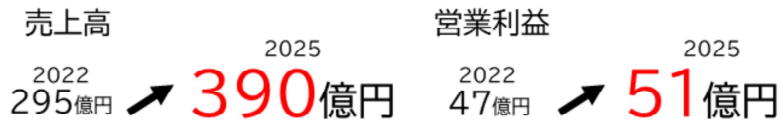
- 海外・国内での事業拡大の訴求点のひとつとして、AWSプレミアパートナーの取得を目指す

国内13社目の昇格を目指して



- 企業のDXニーズに応えるデジタル人材の育成・体制強化

数値目標



具体的には、国外では、今後の市場の拡大が予想される東南アジアへ進出します。

国内では、九州エリアにネットワークを拡大するほか、東阪・岡山のネットワークを増強します。

また、エリア拡大を支えるデジタル基盤強化として、AWSプレミアパートナーの取得を目指します。

それによって法人向けの情報通信事業として2025年に売上高390億円、営業利益51億円を達成します。

【セグメント別戦略】CATV事業①

CATV事業を取り巻く環境

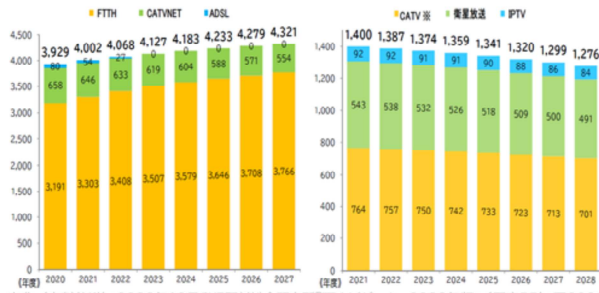
- 固定BB市場はコロナ禍でICT活用拡大により一定の市場成長
- 有料放送サービス市場は縮小傾向だが、過半を占めるCATV有料放送は横ばい予測

当社の強み

- コミュニティーチャンネルの充実
- 行政との連携による地域に密着した関係
- 自社光ファイバーネットワークによる安定したインターネットサービス

(1) 固定ブロードバンド加入世帯予測(万件)

(2) 有料放送プラットフォームサービス加入世帯予測(万件)



出典:〈有料放送〉:2022年12月発行野村総合研究所『ITナビゲーター2023年版』〈固定BB〉:同2022年版



取り組み方針

- 新規エリアを含む顧客基盤の拡充・顧客との接点強化
- 新事業・新サービスの展開による新たな収益の創出

次にCATV事業です。固定BB市場は一定の市場成長が見込まれ、CATV有料放送は横ばいが予測されています。

当社としては、高い顧客密度を強みに、「新規エリアを含む顧客基盤の拡充・顧客との接点強化」、「新事業・新サービスの展開による新たな収益の創出」に取り組んでまいります。



【セグメント別戦略】CATV事業②

新規エリアの顧客基盤拡充

- 直近M&A2社(仙台、沖縄)を成長軌道へ
  - 新規エリアである仙台及び沖縄での顧客密度の向上に注力し、地域を支える通信放送事業者へ成長する

仙台  SENDAI CATV ファットWi-Fi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 直近3年間で事業運営が安定し、想定通りの顧客獲得ペース</li> <li>✓ 2023年度に黒字化し、成長を継続させていく</li> </ul>
沖縄 みんなが願っていることを。  OCN Okinawa Cable Network Inc. 沖縄ケーブルネットワーク株	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2023年TCNより営業員を投入</li> <li>✓ FTTH化済エリアを中心に獲得推進に向け準備を進める</li> </ul>

新事業・新サービスの展開による新たな収益の創出

- ネットオプションサービスの拡充
  - 訪問サポート・遠隔サポート・ネットセキュリティ・メッシュWi-Fi
- 地域事業を深掘りした新事業・新サービスの開発・提供
  - 家電のサブスク・空き家管理サービス
  - フィットネスジム起点の健康系事業
  - シェアサイクル起点の地産電気活用事業
  - ハウスクリーニング起点の集合向け事業



数値目標



特に、近年M&Aした仙台、沖縄エリアを成長軌道に乗せることをエリア戦略の主眼に置いています。

また、ネットオプションサービスの拡充や、地域事業を深掘りした新事業・新サービスの開発・提供を通して新たな収益の創出を目指します。

それによってCATV事業として2025年に売上高379億円、営業利益64億円、顧客件数135万件を達成します。

【セグメント別戦略】(個人向け)情報通信事業・建築設備不動産事業・アクア事業

	取り組み方針	数値目標	
		2022	2025
(個人向け) 情報通信事業 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ チャンネル連携強化による獲得件数増</li> <li>▶ サービスラインナップの拡充</li> </ul>	売上高 244億円	259億円
		営業利益 6億円	14億円
		顧客件数 84万件	93万件
建築設備 不動産事業 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 中京エリアの事業拡大</li> <li>▶ 工事種別のラインナップ拡張                              ・(建築・設備工事・電気工事・土木・修繕工事)</li> <li>▶ 防災や省エネに関連した新サービスの展開</li> </ul>	売上高 268億円	373億円
		営業利益 20億円	30億円
アクア事業 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 静岡・関東・中京の販売強化(リターンブル・ワンウェイ)</li> <li>▶ 給水型浄水サーバーの販売開始                              ・西日本エリアを中心に全国拡大を視野に展開</li> </ul>	売上高 75億円	87億円
		営業利益 5億円	8億円
		顧客件数 17万件	19万件

次に、その他の主なセグメントの戦略となります。

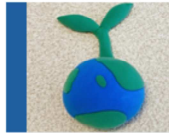
個人向け情報通信事業はチャンネル連携強化による獲得件数の増加およびサービスラインナップの拡充を図ります。

建築設備不動産事業は中京エリアで事業拡大し、工事種別のラインナップ拡張、防災や省エネに関連した新サービスの展開も行います。

アクア事業では静岡・関東・中京における販売を強化します。また給水型浄水サーバーの販売を開始します。

## 低・脱炭素化への取り組み

地域・お客様・サプライヤーと一体となってCO<sub>2</sub>削減に貢献し、2050年にカーボンニュートラルを実現



### お客様のエネルギー 利用におけるGX推進

#### ●省エネ機器の普及促進

- ・(家庭用) 高効率給湯器・ハイブリッド給湯器の普及促進
- ・(産業用) コージェネレーションの普及促進

#### ●再生可能エネルギーの導入促進

- ・太陽光発電(PPA含む)+蓄電池の普及促進

#### ●地域と一体となった低・脱炭素化推進

- ・公共施設の省エネ化、脱炭素化の推進
- ・エネルギーの地産地消の推進

#### ●原料の脱炭素化への対応

- ・(~2030) カーボンニュートラルガス\*の供給
- ・(~2050) カーボンフリー燃料の供給

\*CO<sub>2</sub>クレジットでオフセットしたLPG/LNG



### 自らの事業活動に おけるGX推進

#### ●脱炭素に係るKPI

- ・2030年に1.3万トンを削減し、  
2050年にカーボンニュートラルを実現

GHG排出量実績	削減目標		
	2021年	2030年	2050年
2.5万トン	Δ50%以上	Δ100%	Δ2.5万トン
	Δ1.3万トン 以上		

#### ●主な取り組み

- ・DX推進によるLPガス事業の配送効率化・自動検針化
- ・太陽光発電の自社設置
- ・事業所で使用する電気の再エネ化

続いて、3年間の取り組みの2つ目、「持続的成長基盤の強化」です。

LPガスや都市ガスなどエネルギー事業を展開する当社グループとしては、持続的成長を実現するうえで、低・脱炭素化への取り組みは大きなテーマとなります。当社グループのみならず地域・お客様・サプライヤーなどと一体となって低・脱炭素化に取り組んでまいります。

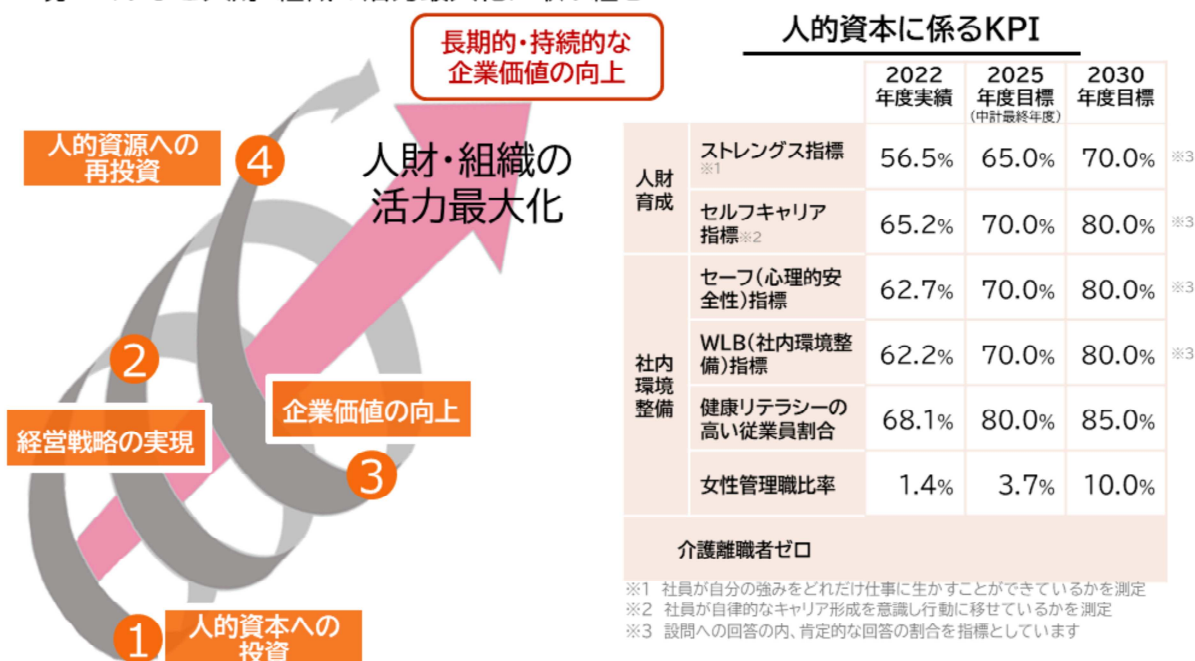
「省エネ機器の普及促進」や「再生可能エネルギーの導入促進」等により、お客様のエネルギー利用におけるGXを推進します。

また、自らの事業活動においては、従来2.5万トンであったCO<sub>2</sub>排出量を、今後売上高が増えていく中で、2030年に50%以上削減します。

こうした取り組みを続けていくことで2050年度にカーボンニュートラルを達成します。

## 人財・組織の活力最大化

- 人への投資は人材「コスト」でなく企業価値向上のための投資と位置づけ、人財育成と職場環境づくりなど人財・組織の活力最大化に取り組む



## 人的資本に係るKPI

		2022 年度実績	2025 年度目標 (中計最終年度)	2030 年度目標	
人財 育成	ストレングス指標 ※1	56.5%	65.0%	70.0%	※3
	セルフキャリア 指標※2	65.2%	70.0%	80.0%	※3
社内 環境 整備	セーフ(心理的安 全性)指標	62.7%	70.0%	80.0%	※3
	WLB(社内環境整 備)指標	62.2%	70.0%	80.0%	※3
	健康リテラシーの 高い従業員割合	68.1%	80.0%	85.0%	
	女性管理職比率	1.4%	3.7%	10.0%	
介護離職者ゼロ					

※1 社員が自分の強みをどれだけ仕事に生かすことができているかを測定  
 ※2 社員が自律的なキャリア形成を意識し行動に移せているかを測定  
 ※3 設問への回答の内、肯定的な回答の割合を指標としています

次は3年間の取り組みの3つ目、「人財・組織の活力最大化」です。

当社グループは人財を「資本」として捉えて投資していくことで、従業員のスキルアップと成長を促し、その活力を最大限に引き出します。

一人ひとりが今まで以上にパフォーマンスを発揮して企業全体の利益拡大を実現し、その利益をさらに人的資本に投入することで、社員と会社がともに成長し合うという好循環を生みだします。

人的資本に係るKPIについては、ご覧の通りです。2030年度目標に向けて、中計期間中の確実な進捗を目指します。

## 自律的で活力・熱意にあふれる人財と 働きがいのある、個性(強み)を活かす組織



- **キャリア支援制度**  
✓ 自ら考えて行動する人財になるための自律的なキャリア形成を支援
- **リスキリング**  
✓ 各社員が自律的に学び続け、環境変化に対応したスキルを高めるためのDX資格取得や能力開発を支援

人的資本を増強



中長期的な  
企業成長へ



- **多様な働き方支援**  
✓ 社員それぞれが能力を最大限発揮できる、環境整備・制度を推進
- **働きがいを高める給与制度**  
✓ 2023年度は給料実質5%UP  
今後も弾力的に対応  
✓ 業績連動型賞与制度を導入
- **トップレベル健康経営実践**  
✓ 社員が健康で元気に働き続けられるトップレベルの職場環境を整備

ウェルビーイング向上に向けた代表的な施策となります。

まず、キャリア支援制度とリスキリングによって理想の個、「自律的で活力・熱意にあふれる人財」を実現します。

また、多様な働き方の支援、働きがいを高める給与制度改定や、トップレベルの健康経営の実践によって理想の組織、「働きがいのある、個性を活かす組織」を実現します。

それら理想の個と理想の組織の相乗効果でウェルビーイングを向上させ、中長期的な企業成長へとつなげてまいります。

各事業会社が**現場の強みを最大限発揮**できる体制へ  
**HDは横串**をさし、**グループ横断的戦略**を推進

①持続的成長基盤整備のための新組織

サステナビリティ経営推進室 & GX推進室の設置



中期経営計画を確実に実行するため、グループ組織体制の最適化も追求していきます。

まず、持続的成長基盤整備のための新組織としてサステナビリティ経営推進室とGX推進室を立ち上げました。

また、ホールディングス機能の見直し・強化を行い、ガバナンス推進室を設置します。遠心力・求心力のバランスを適切にとることで、グループ全体の活性化につなげていきます。

## 8. 中期経営計画のKPI



- 収益基盤の拡大強化と株主還元のバランスをとりながら、3年間を通じて持続的な増収増益を目指す
- 市場の期待に応える資本効率(ROEやROIC)の水準を維持

	2022年度 実績	2023年度 計画	前年比	2024年度 計画	前年比	2025年度 計画	前年比
売上高	2,302億円	2,400億円	+98億円	2,500億円	+100億円	2,600億円	+100億円
営業利益	149億円	150億円	+1億円	160億円	+10億円	175億円	+15億円
経常利益	133億円	150億円	+17億円	160億円	+10億円	175億円	+15億円
当期 純利益	65億円	85億円	+20億円	90億円	+5億円	100億円	+10億円
営業CF	212億円	217億円	+5億円	230億円	+13億円	244億円	+14億円
顧客件数	330万件	338万件	+8万件	348万件	+10万件	357万件	+9万件
配当性向	64.8%	49.2%	△15.6%	40~50%			
ROE	8.2%	10.3%	+2.1%	10.4%	+0.1%	10.8%	+0.4%
ROIC	8.3%	8.0%	△0.3%	8.2%	+0.2%	8.7%	+0.5%
1株当たり 純利益	49.4円	65.1円	+15.7円	68.9円	+3.8円	76.6円	+7.7円

23

続いて、中期経営計画の財務計画について説明します。

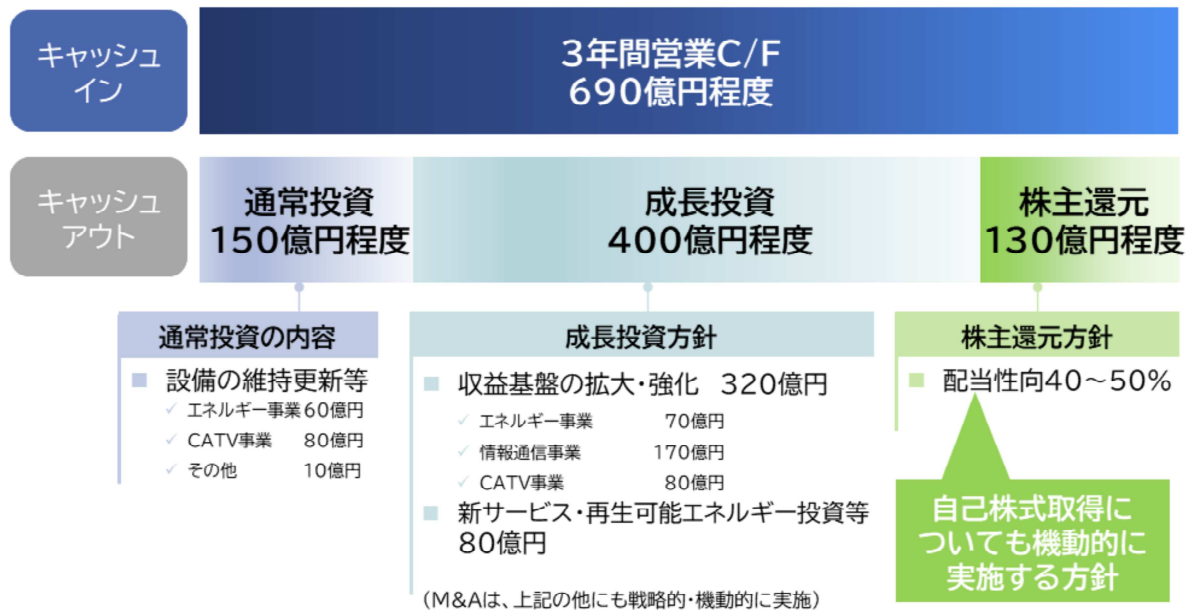
収益面では、3年間を通じて持続的な増収増益を目指し、2025年度に売上高2,600億円、営業利益175億円、当期純利益100億円を計画します。

経営指標では、ROEやROICなど、市場の期待に応える資本効率の水準を維持します。

ROEは、2022年度8.2%に対して2025年度は10.8%以上に、  
ROICは、2022年度8.3%に対して2025年度8.7%以上とします。

## キャッシュフロー配分

既存事業で創出した営業キャッシュフローを更なる成長に向けた積極的な投資に優先的に振り向け、配当も安定的に行う



本中期経営計画期間におけるキャッシュフロー配分の考え方となります。

事業収益から生み出したキャッシュフローの3年間累計約690億円の経営資源を通常投資、成長投資、株主還元配分していく予定です。

成長投資については、「収益基盤の拡大・強化」に320億円、「新サービス・再生可能エネルギー投資等」に80億円と、合計400億円程度を投資して行きます。

株主還元は、3か年の配当総額として130億円程度を計画しております。また、自己株式取得についても機動的に実施する方針です。

このような経営資源の最適配分を通じて、事業の将来成長と株主価値向上を目指していきます。

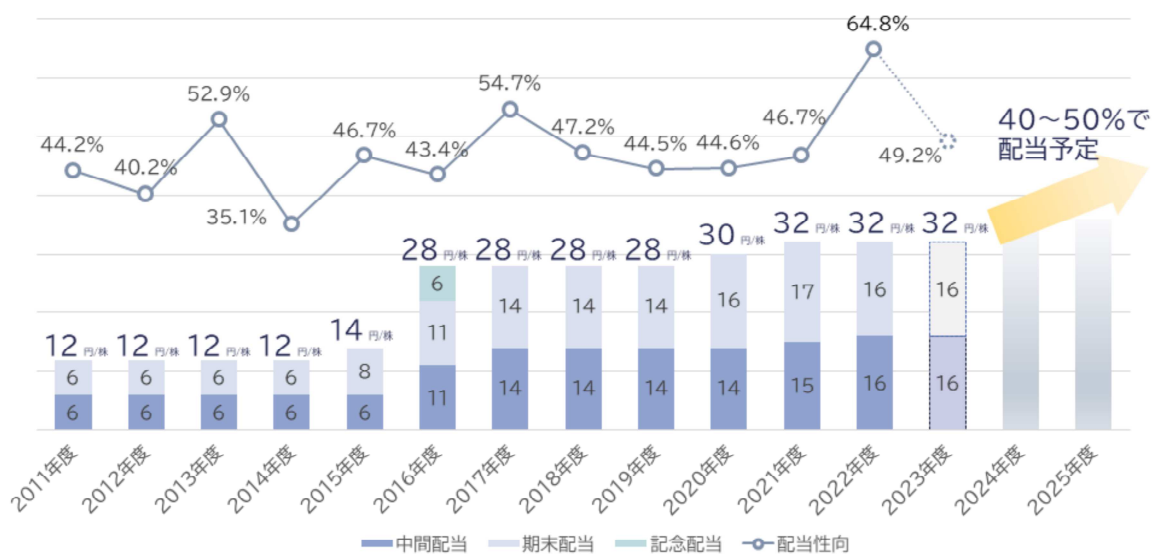


## 配当政策

### 配当方針

・経営体質の強化と将来の事業展開を考慮しつつ、株主の皆さまへの安定的かつ継続的な配当を行う

⇒ 配当性向40～50%の配当を予定



配当政策となります。

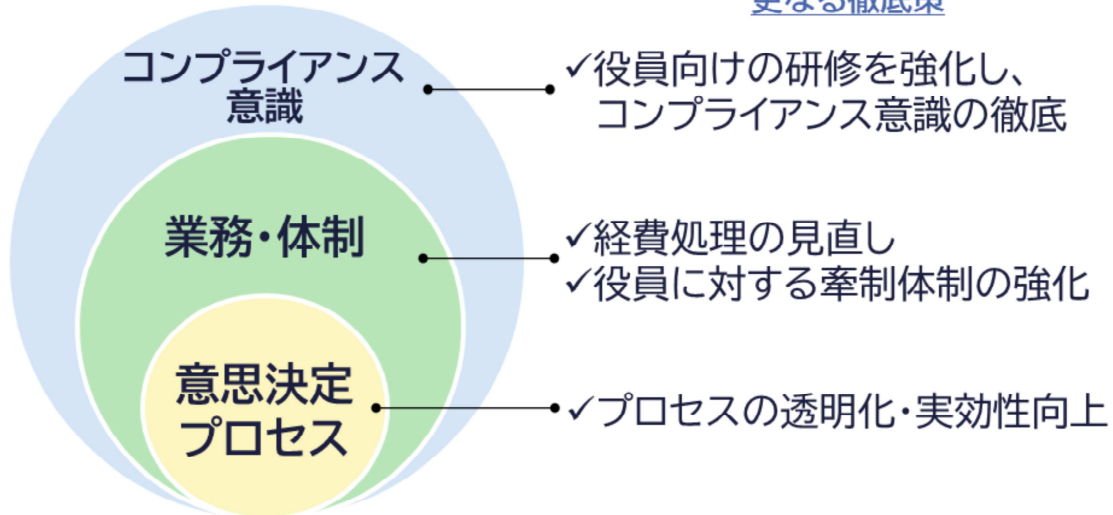
配当方針に基づいて、TOKAIグループの成長、利益水準の向上に応じた積極的な株主還元を実施します。具体的には、配当性向40～50%の配当を予定しております。

## 10.コンプライアンス・ガバナンスの徹底



- 実効性のある再発防止策の策定と内部統制強化に向けて、以下の更なる徹底策を実施

### 更なる徹底策



ガバナンス確立とコンプライアンス徹底により信頼回復を目指す

26

最後に、コンプライアンス・ガバナンスについてです。

ガバナンスの確立とコンプライアンスの徹底により、更なる経営改革を加速していきたいと考えております。

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さ下さい。

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)275-0007  
<https://tokaiholdings.co.jp>  
e-mail: hd-info@tokaigroup.co.jp



「新中期経営計画2025」をご説明しました。私たちにとっては大きな挑戦の3年になろうと認識しております。

新経営体制下でグループ一丸となって皆様のご期待に沿えるよう、一層の成長を実現していきたいと決意を新たにしております。

ご清聴ありがとうございました。