



各位



平成 29 年 5 月 9 日

会社名 株式会社TOKAIホールディングス
代表者名 代表取締役社長 嶋田 勝彦
(コード番号 3167 東証第1部)
問合せ先 執行役員 広報部 IR室担当 谷口 芳浩
(TEL. 054-273-4878)

新中期経営計画「Innovation Plan 2020 “JUMP”」の策定について ～2020年度に向けてさらなる飛躍～

当社は、本日、2020年度を最終年度とする2017年度から4カ年の新中期経営計画「Innovation Plan 2020 “JUMP”」を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 過去6年間の総括

2011年4月のホールディング化以降、個社の経営からグループ経営への変革に6年間挑戦してきました。

第1次計画の「Innovation Plan 2013」では2011～2013年度の3年間、財務体質の改善を最優先課題とし、第2次計画の「Innovation Plan 2016 “Growing”」では2014～2016年度の3年間、収益力の強化に取り組んできました。

その結果、財務面ではホールディングス化直前の有利子負債残高1,240億円を541億円と半分以上に削減し、自己資本比率も同じく7.7%を34.5%と大幅に改善させることができました。

収益面においても、ホールディングス化初年度の1株当たり当期純利益27円17銭を64円46銭と、2倍超の水準に引き上げることができました。

時価総額も、ホールディングス化当日の527億円から1,190億円と、2.3倍に増大し、今後のグループの成長に向け、投資戦略を展開していくための素地が整ったと評価しています。

2. 新中期経営計画(ネーミング)について

「Innovation Plan 2020 “JUMP”」では、「守りから攻めの経営に」、「M&Aの推進」、「利益成長、ROE重視」、「株主重視の姿勢は変わらない」からなる4つのキーメッセージを掲げ、1,000億円のM&A投資枠を設けて実行し、2020年度には売上高3,393億円、営業利益225億円、ROE13%の目標達成を目指していきます。

(1) 4つのキーメッセージ

①守りから攻めの経営に

次の4年間は、トップラインの成長を第一に目指し、守りから攻めの経営に転じます。

4年間で 1,000 億円のキャッシュを活用し、戦略的な M&A・アライアンス投資を積極的に展開していきます。

これまで6年間の財務体質の改善ステージから、今後4年間は、レバレッジを効かせて成長を加速する戦略を遂行していきます。

②M&Aの推進

M&Aを積極的に推進することにより、ガス、CATV、情報通信といった中核事業の収益基盤・顧客件数の拡大を第一に取り組んでいきます。

また、M&Aにより、クロスセルを強化するため、グループのビジネスモデルの強みが活かせる月次課金型の生活関連サービス等を獲得していきます。

③利益成長、ROE重視

今後の4年間で、売上高を倍増させ、営業利益・当期純利益も、ともに計画最終年度2020年度には、2016年度比でほぼ倍増の水準とします。

ROEについても、2020年度に13%と、高水準の維持を目指します。

④株主重視の姿勢は変わらない

今後も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、報いていく当社の株主還元方針に従っていきます。

2017年度の1株当たり配当金は、2016年度の年間28円を維持します。2016年度には6円の中計達成記念配当を含んでいますが、2017年度は普通配当として1株当たり28円を計画します。

2018年度以降については、連結純利益の水準が向上していく計画でありますので、さらなる増配も検討していきます。

(2) 主要経営指標

トップラインの成長は、2016年度の1,786億円に対し3,393億円と約2倍に、また利益面は、営業利益225億円と、同じく1.8倍に、当期純利益115億円も2016年度に対し1.6倍を計画します。

財務面では、レバレッジを効かせて成長のための資産を獲得して総資産を2,834億円（2016年度末比1.8倍）に拡大しますが、有利子負債/EBITDA倍率は2.8倍、自己資本比率31.6%、ROE13%と、資本効率も重視していきます。

グループの収益基盤である顧客件数は、2016年度末の256万件を432万件以上と、2016年度末比1.7倍以上に拡大させる計画です。

(単位：億円)

	2016 年度実績	2020 年度計画 (M&A511 億円実行)	2020 年度計画※ (M&A1,000 億円実行)
売上高	1,786	2,743	3,393
営業利益	128	185	225
当期純利益	73	103	115
総資産	1,611	2,354	2,834
有利子負債/EBITDA 倍率 (倍)	2.0	2.4	2.8
自己資本比率 (%)	34.5	31.2	31.6
ROE (%)	15.2	14.0	13.0
顧客件数 (万件)	256	432	432 以上

※511 億円の M&A 計画は年次計画に織込み済。別途 489 億円の追加 M&A 投資により目指す 4 年後の姿を示す

(3) 2017 年度は将来の成長に向けて積極投資

2020 年度の営業利益 225 億円を達成するためには、既存事業の営業利益を 185 億円まで成長させることが必須と考えます。そのためには、もう一段の成長への先行投資が不可欠です。

2017 年度は、CATV、ガス、情報通信での営業活動により、課金件数増加に伴う 11 億円の増益が見込めますが、将来の成長を見据え、先行投資 25 億円を織り込むため、前期比 14 億円の減益を見込みます。

具体的には、ガス事業のエリア拡大、情報通信の新サービスの販促、リテール顧客解約防止などの先行費用他 25 億円を折り込み、収益基盤であるサービス加入者・顧客件数を 2016 年度末の 256 万件から 288 万件に 32 万件増加（前期比 12.5%増）させていきます。

これにより、2018 年度以降、CATV 事業や LP ガス事業の顧客件数増加に伴う増益が積み上がっていきますので、既存事業は順調に利益を増大させていく計画です。

新中期経営計画「Innovation Plan 2020 “JUMP”」の詳細は、添付資料、または、当社ウェブサイト (<http://www.tokaiholdings.co.jp/ir/library/manageplan/html>) をご参照ください。

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。

以 上



Innovation Plan2020 “JUMP”

～2020年度に向けてさらなる飛躍～

2017年5月10日

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

I .ホールディングス化後6年間の総括

2017年3月期決算のサマリー

- 営業利益は前期の82億円に対し45億円の大増益(54.6%増)となり全ての利益項目が過去最高益更新。10月に上方修正した業績予想に対しても上振れして着地。顧客件数も引き続き純増。
- 財務体質改善も有利子負債541億円、自己資本比率34.5%とさらに進捗。
- 年間配当金は中計達成記念配当6円を加え、2期連続の増配で前期比倍増。

	前期実績	業績予想	実績
営業利益	8,245 百万円	12,750 百万円	12,750 百万円
当期純利益	3,458 百万円	6,500 百万円	7,337 百万円
顧客件数	2,558 千件	— 万件	2,564 千件
有利子負債残高	714 億円	— 億円	541 億円
自己資本比率	25.6 %	— %	34.5 %
年間配当金	14 円/株	28 円/株	28 円/株

2

IP13およびIP16の挑戦の成果

- 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。
- 1次計画IP13での「財務改善」及び2次計画IP16”Growing”の「収益力強化」を通じ顕著な成果をあげた。
- 売上高はリテール顧客増加に伴い実質増収(1,933億円)だが、この間のガス仕入価格値下がりに伴う値下げの影響(△114億円)を受けた。

有利子負債残高	1,240 億円 2011年3月末	➡	541 億円 2017年3月末
自己資本比率	7.7 % 2011年3月末	➡	34.5 % 2017年3月末
1株当たり利益	27.17 円 2012年3月末	➡	64.46 円 2017年3月末
時価総額 (自己株含む)	527 億円 2011年4月1日	➡	1,190 億円 2017年3月31日
連結売上高	1,819 億円 2012年3月末	➡	1,786 億円 2017年3月末

3

株価はTOPIXを大きくアウトパフォーム

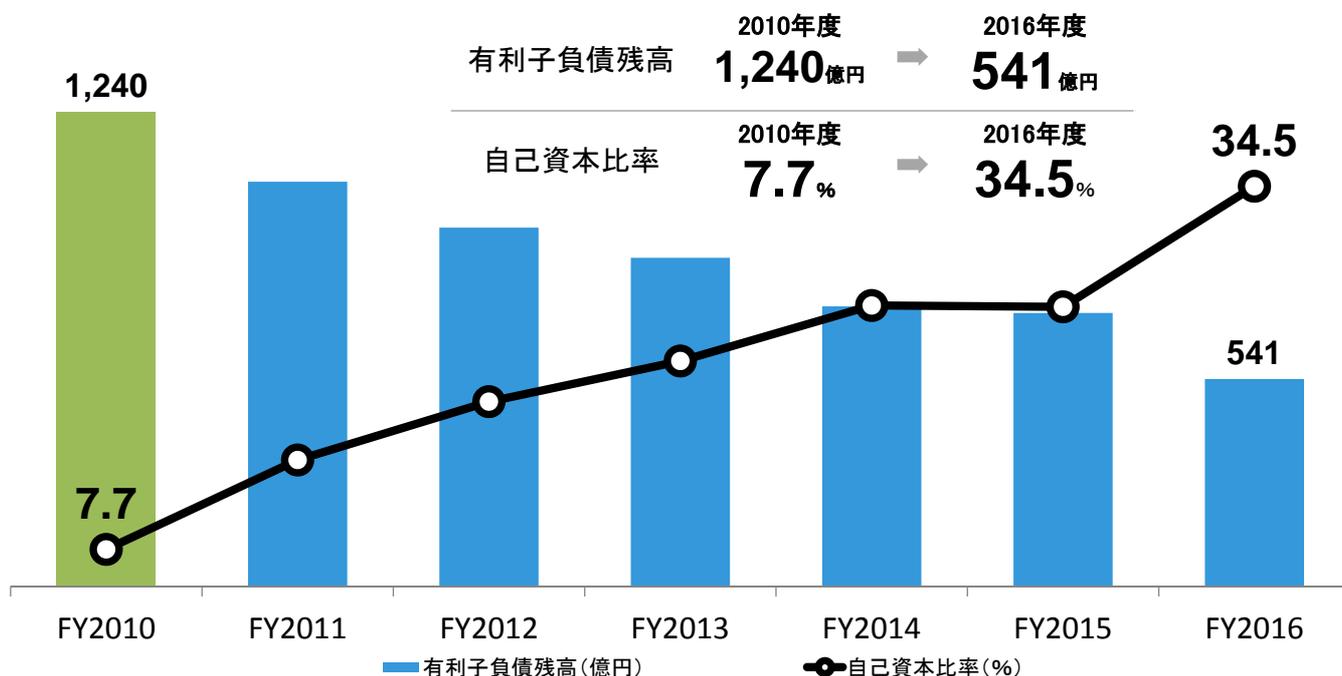
- 業績・財務の改善に加えて資本政策の効果が加わり、ベンチマークのTOPIXより大きくアウトパフォームする実績を残せた。



4

6年間で財務体質は上場平均水準に

- キャッシュフロー経営の徹底により多額の有利子負債を抱えた危機的状況から大きく改善。成長のための投資戦略展開の環境が整う。



5

Ⅱ .IP20 “JUMP” 4つのキーマッセージ

6

1. 守りから攻めの経営に

- トップラインの成長を第一に「守りの経営」から「攻めの経営」に転じる。
- **次期4年間で1,000億円のキャッシュを活用し、戦略的なM&A・アライアンス投資を積極的に展開する。**
- レバレッジを効かせて、M&Aやアライアンスの活用により成長戦略を遂行する。

7

2.M&Aの推進

- M&Aにより、ガス、CATV、情報通信といった中核事業の収益基盤(顧客件数)の拡大を第一に取り組む。
- また、クロスセルを強化するため、グループのビジネスモデルの強みが活かせる月次課金型の生活関連サービス等を獲得する。

8

3.利益成長、ROE重視

- 4年間で売上高を倍増させ、営業利益、純利益も、ともに2016年度比でほぼ倍増の水準とする。
- ROEについても13%と高水準の維持を目指す。

9

4. 株主重視の姿勢は変わらない

- 株主還元方針は、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、報いていく。
- 株主還元は、初年度の2017年度は、2016年度の1株当たり配当金28円(記念配当6円含む)を維持、普通配当として1株当たり28円を計画する。
- 2018年度以降は、連結純利益水準の向上に鑑み増配も検討していく。

10

Ⅲ.IP20 “JUMP”の数値目標

11

売上高をFY2016比2倍とする数値目標

- 売上高をFY2016比1.9倍の3,393億円まで、営業利益も同1.8倍の225億円まで成長させる。顧客件数も同1.7倍の432万件以上とする。
- 資本効率を重視した経営により、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。

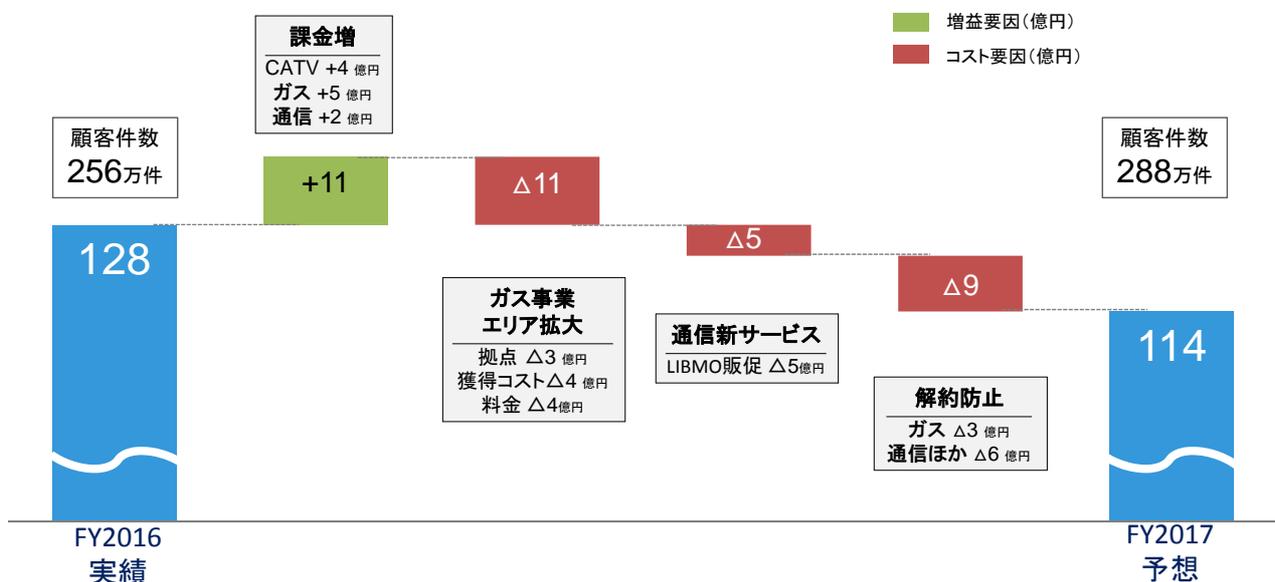
(単位:億円)	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
	実績	計画	計画	計画	計画
売上高	1,786	1,894	2,020	2,244	(1.9倍) 3,393
営業利益	128	114	140	162	(1.8倍) 225
当期純利益	73	64	79	87	(1.6倍) 115
総資産	1,611	1,698	1,738	1,912	(1.8倍) 2,834
有利子負債/EBITDA倍率	1.9倍	2.0倍	1.7倍	1.8倍	2.6倍
自己資本比率	34.5%	33.9%	35.6%	34.9%	31.6%
ROE	15.2%	11.1%	12.8%	13.0%	13.0%
顧客件数(万件)	256	288	299	372	(1.7倍) 432以上

※()はFY2016比較

12

225億円に向け2017年度より積極投資

- 2020年度の営業利益225億円の達成には、既存事業を成長させることが必須で、もう一段の先行投資が不可欠。
- 上記達成のため、ガス事業でのさらなるエリア拡大、通信新サービスの投入、解約防止策などの先行費用他25億円をつぎ込み加入者を増加させていく。



13

M&Aに1,000億円の投資枠を確保

- 外部成長の取込みのためM&A・アライアンス投資に1,000億円を活用する。
- 資本効率を意識した投資規律として、ROI(営業利益ベース)で8%の水準をターゲットにする。

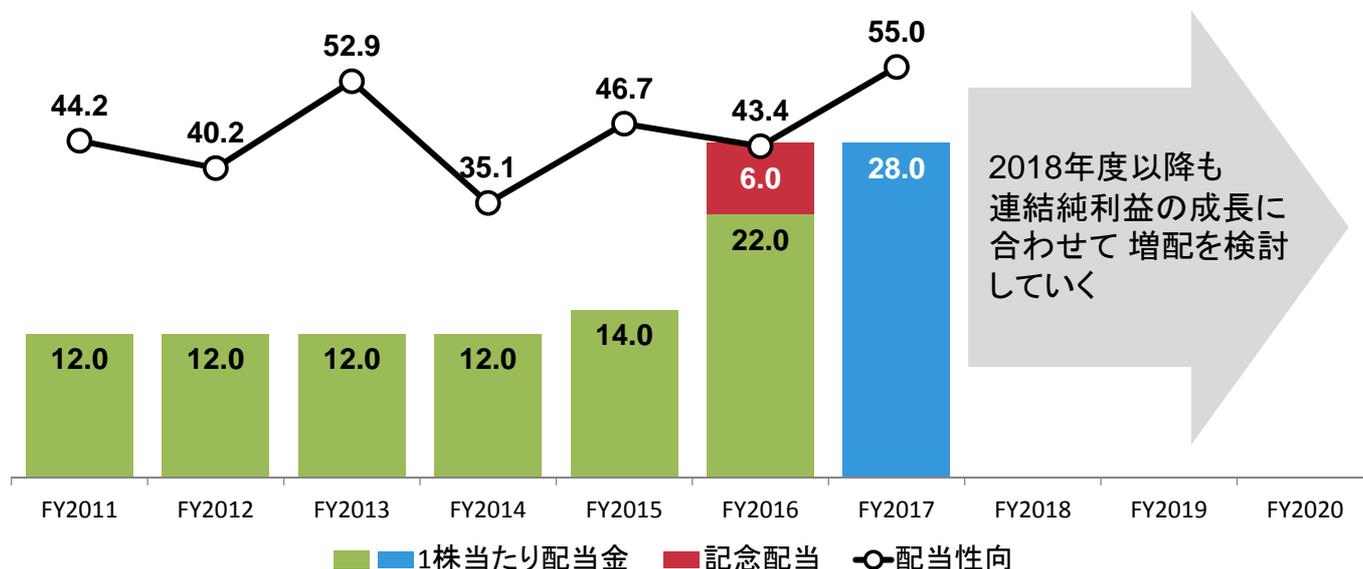
	M&A計画
投資額	1,000 億円
売上高	1,169 億円
のれん償却前営業利益	84 億円
ROI(営業利益ベース)	8.4 %
のれん償却	40 億円

※投資額は4年間の累計値、収支は2020年度に織込んだ数値

14

FY2017は28円配当を維持

- 継続的かつ安定的な還元で株主様に報いていく。
- 2017年度は、2016年の28円(6円記念配当含む)を維持、普通配当として1株当たり28円を計画。
- 2018年度以降の株主還元は、連結純利益の成長に合わせて増配を検討していく。



15

IV.IP20 “JUMP”の主な取り組み

16

M&A戦略推進の柱

4年間で1,000億円の投資枠の設定

目的は中核事業の強化と新サービスの獲得

ガス事業、CATV事業、情報・通信事業分野に加え、新サービス分野にも投資。

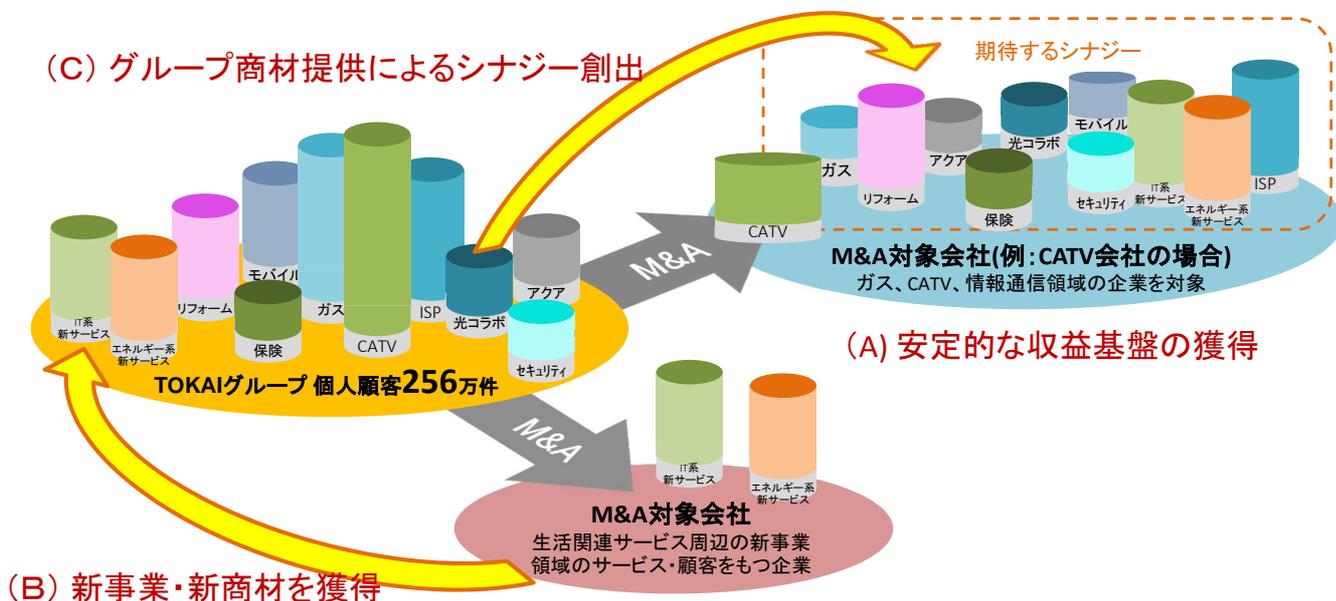
M&A投資専門部署の設置

投資検討、実行、買収後の統合推進を担う部署を設置。
情報収集についてはM&A専門会社との協業強化に加え、ベンチャーキャピタル(VC)やバイアウトファンドとの連携強化を通じて将来のM&A候補先を探索。

17

M&Aによる顧客拡大とサービス拡充

- TOKAIグループの既存事業での自前成長に加え、収益基盤を持つ企業とのM&Aにより連結業績の上積みを狙う(A)。
- またグループのビジネスモデルの強みが活かせる、月次課金型の生活関連サービス等を外部より獲得し(B)、クロスセルによるシナジーを創出する(C)。



18

収益基盤獲得によりシナジー創出が可能

- 仮に5万件の顧客基盤を持つCATV事業者(売上高15億円の事業者モデル)を買収した場合、その顧客に対してグループの様々な生活関連商材の販売が可能。
- 当社の実績をもとに、下記3商材だけを見積っても、年間売上高にして約3億円、営業利益でも約6千万円のシナジーの創出が見込まれる。



通信サービス販売

顧客件数のうち
1割をCATV-FTTHに切替

年間売上高 営業利益

50百万円 / **25**百万円

- 約10%へCATV-FTTHから自社FTTHサービスの提供が可能(CATVNETより切り替え)と想定。1件当たり月間売上高増額1千円/月(利益率10%)。
- 当社のCATVエリア内のCATV-FTTHシェアは30%となっている。



アクアサービス販売

顧客件数のうち
3%に販売

年間売上高 営業利益

67百万円 / **10**百万円

- 3%(6%普及率の1/2)のお客様に対しクロスセルの可能性があると想定(1件当たり月間売上高3.8千円/月・利益率15%)。
- 当社の都市ガスエリア内シェアは6%となっている。



リフォーム販売

マーケットシェアの
1割に販売

年間売上高 営業利益

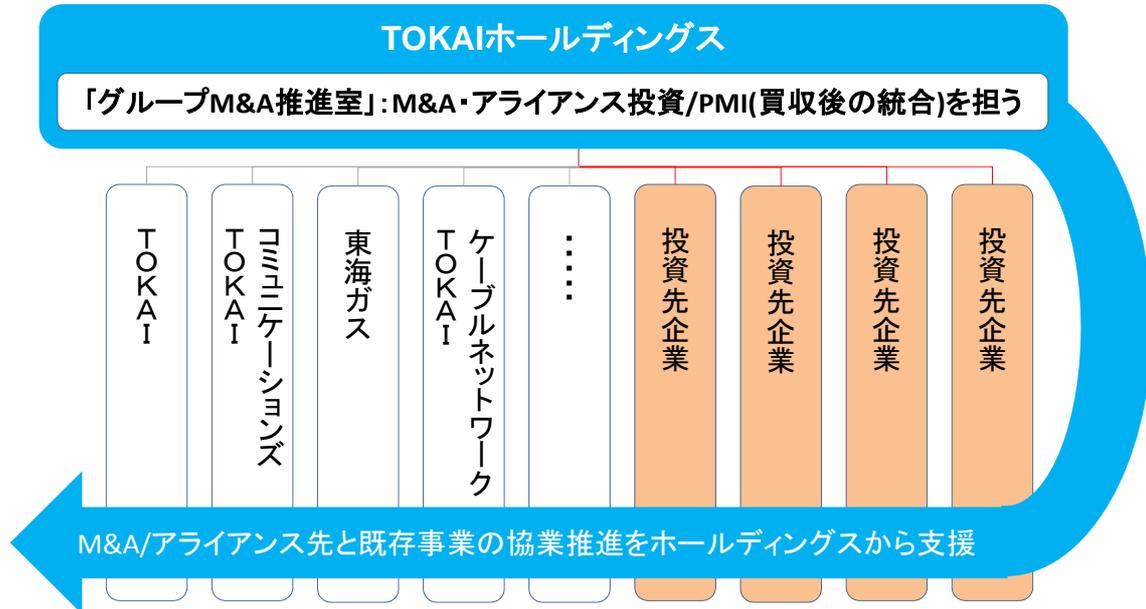
150百万円 / **25**百万円

- 10%のリフォーム需要を獲得し1件当たり平均販売額30千円が可能と想定。
- 当社の都市ガスエリア内での獲得率は12%で1件当たり平均30千円・利益率17%の実績である。

19

投資専門部署を設置

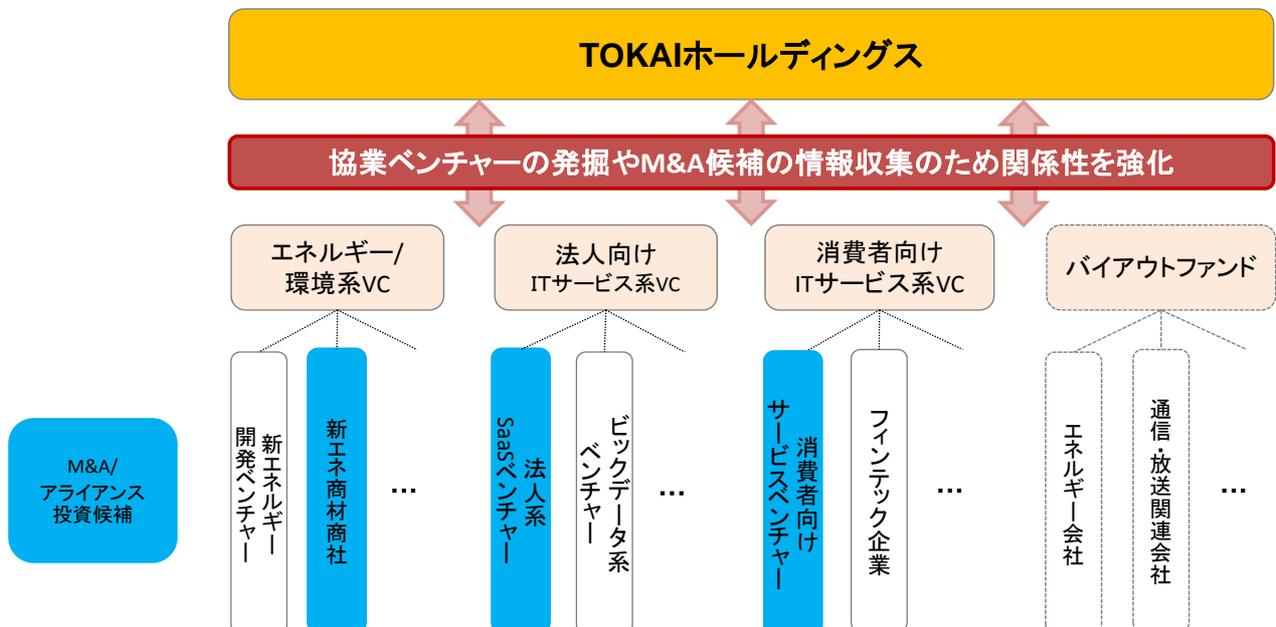
- ホールディングス内にM&A/アライアンスの専門部署を設置。
- 投資案件の検討、買収/投資の実行、及びその後の経営統合をこの部署で主導。



20

有望な投資先企業を発掘

- 実績あるベンチャーキャピタル(VC)やバイアウトファンドとの接触を密にし、「成長の芽」に関する情報収集や将来のM&A候補先探索の為のネットワークを広く張る。



21

複数取引率を2020年度までに20%へ向上

- TLC構想＝『顧客の生活を支える様々な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』の完成に向けて、グループ横断で取り組みを推進する。
- ◆256万件の顧客基盤に対し、複数取引(クロスセル)施策を更に推進し、複数取引率を2020年度までに20%へ向上させ、解約防止とともに1顧客あたりのARPU増により+17億円の営業利益基盤の拡大を目指す。
- ◆クロスセルを推進するインフラとして、顧客情報の活用とともにオムニチャネル、ワンコールセンター化、請求システムの統合によるCS向上で、グループの営業力を支える。
- ◆複数取引で更にお得になるTLCポイントに加え、TLC会員・当社グループ顧客であることのメリットを多面的に提供する取り組みを強化し、よりTLCコンセプトのプレゼンスを高めることを目指す。



22

①LPガス事業

LPガス市場は成熟し、家庭・業務用は縮小基調へ(今後4年で▲7.1%)
 家庭用単位消費量は減少基調(出所:経済産業省石油市場動向調査WG資料(H29.4.3))
 (人口の減少、機器省エネ化、省エネ志向など2%/年程度減少)

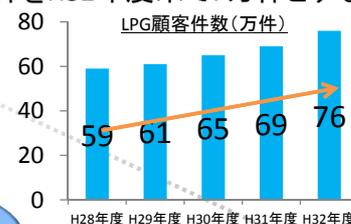
＜業界の位置付け＞
 LPガス事業者
 全国3位の顧客基盤

- 静岡県で18万件のトップシェア(22.5%)
- 関東一円でも41万件(8.1%)と一定のシェア(出所:石油化学新聞社「LPガス資料年報2017版」)

当社シェアの拡大に向け
**顧客件数を3割増の
 76万件へ
 新規エリアでの
 獲得件数を9倍に**

＜主たる中期目標＞

- 新規エリアを含め顧客件数を4年間で3割増の76万件まで拡大
- 新規エリアにおける顧客件数H28年度末8千件をH32年度末で7万件とする



**新規営業エリア進出
 (新たに5拠点で累計10拠点)
 既存エリアを含めM&Aを積極的に推進し
 顧客基盤を更に盤石に**

グループ他事業を展開するエリアを中心に営業エリアを拡大し、新規顧客の獲得を図る。

23

②都市ガス事業

ガスシステム改革の小売自由化がスタート
自由化の初期段階は大手電力が参入する大都市部での競争がメイン
LPガス同様、家庭用単位消費量は減少基調

＜供給エリアの概況＞

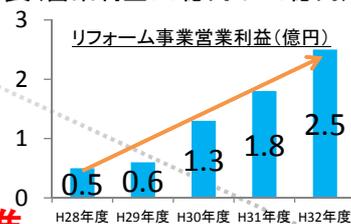
- 静岡県焼津市、藤枝市に供給
 - ・需要家は5.4万件
 - ・販売量1.4億m³
(大口需要家1.2億m³、小口需要家0.2億m³)

グループでTLC展開が最も進んでいる事業
さらに積極的に推進
リフォーム事業は
4年間で5倍成長

M&Aによるエリア拡大と
同業者とのアライアンスを積極的に推進

＜主たる中期目標＞

- 合理化等により価格競争力を高め利益を確保し、M&Aの効果も含めガス事業で2.3億円の増益
- リフォーム事業の1顧客あたりの売上3万円は業界屈指の実力。今後4年間で5倍成長(営業利益0.5億円→2.5億円)



M&Aでのエリア拡大に加え、同業者とのアライアンスによるシナジーを目指す。
導管延長投資を進め、新たな産業用需要を取り込んでいく。

24

③ブロードバンド事業

ブロードバンド市場の伸びは鈍化するが今後も微増基調(2,919万世帯・今後+2.3%/年)
MVNO市場はSIMロック解除を契機に今後大きな成長(880万契約→4年後1,950万契約)

- NTT光回線卸の開始を機に携帯キャリア等の新規プレーヤーがブロードバンド市場に参入。
- MVNO事業者の躍進により大手携帯キャリアも対応を迫られる。

＜業界の位置付け＞

ISP事業者
売上高全国4位

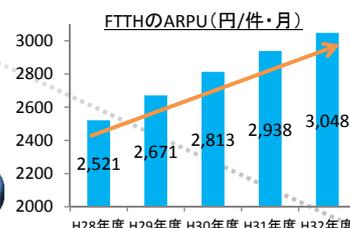
(出典：日経流通新聞「2014年11月5日掲載記事」)

- 静岡県で24万件的トップシェア(23.1%)
- 関東エリア50万件(4.1%)のシェア。
(出所：総務省情報通信統計データベース(2016年12月末現在))

光コラボの推進
自社MVNOサービスや
新サービスとの
セット提供で
ARPU・AMPUの
拡大を推進

＜主たる中期目標＞

- FTTHの光コラボ率をH32年度末85.1%に。これに伴いARPUを3,048円/件・月(H28年度比+20.9%)に向上
- MVNO(LIBMO)の顧客をH32年度末14万件とし売り上げを更に積み上げ



付加価値サービスを更に追加
自社ブランドサービスを充実

LIBMOやTOKAI SAFE(セキュリティサービス)等を付帯させブロードバンドの長期利用促進。
IT保険等の新たな情報関連自社サービスを開発しARPUの向上を目指す。

25

④CATV事業

国の政策の後押しもあり2020年に向け4K放送視聴ニーズの増加期待
有料放送加入世帯数の構成は衛星・IPTVと比べてもCATVが圧倒的

- 今後普及が予想される4K放送の視聴においてはCATV事業者が優位
- 大手通信事業者との差別化が課題。

＜業界の位置付け＞
都市型CATV売上高
全国3位

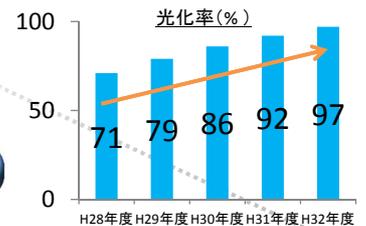
(出典:日経流通新聞「2016年11月9日掲載記事」)

- グループ放送顧客51万件
(ホームパスに占める加入率48%)
- グループ通信顧客23万件

自前光ファイバーネットワーク
を最大限に活用した
サービス展開
放送・通信顧客を4年で
9万件純増させる

＜主たる中期目標＞

- エリア内の光化率をH32年度末迄に
ほぼ100%(H28年度比+25.7%)
- 放送顧客件数を4年で3万件純増、
通信顧客件数も6万件純増させる



4K放送視聴ニーズの増加を最大の
チャンスと捉え放送顧客基盤を拡大

4K放送とインターネットを合わせた価格優位性のあるサービスを投入し顧客基盤拡大。
行政と連携し地域に特化した防災情報等を配信し利便性を向上。
自治体と連携し高速通信網未整備地域へFTTH、地域BWA等のインフラ構築に協力。

26

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 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。

