



TOKAIホールディングスの中期経営計画 — Innovation Plan 2013 —

2011年5月10日



— Agenda



- 1 TOKAIホールディングスの概要
- 2 新体制で実現するInnovation
- 3 Innovation Plan 2013 の成長戦略
- 4 配当政策
- 5 TOKAI WAYと新コーポレートマーク





1 TOKAIホールディングスの概要



1-1 TOKAIホールディングスと中核事業会社



2011年4月より、TOKAIホールディングスが正式に発足

持株会社の概要

商号	株式会社 TOKAIホールディングス (英文名:TOKAI Holdings Corporation)		
株式移転比率	TOKAI : ビック東海 = 1 : 2.3		
所在地	静岡県静岡市葵区	設立日	2011年4月1日
代表取締役	鴫田勝彦	決算期	3月31日
上場取引所	東京証券取引所第一部	資本金	140億円
グループ連結	売上高	1,749億円	営業利益 108億円

TOKAIの概要*		ビック東海の概要		東海ガスの概要	
事業内容	ガス事業、情報通信事業他	事業内容	CATV事業、情報通信事業他	事業内容	一般ガス事業他
売上高	1,098億円	売上高	495億円	売上高	156億円
営業利益	35億円	営業利益	64億円	営業利益	9億円
従業員数	2,022名	従業員数	1,202名	従業員数	159名

*連結よりビック東海、東海ガスを抜いたもの



1-2 事業概要

ガス及び石油	情報及び通信サービス	CATV	建築及び不動産	その他
営業利益： 61億円	43億円	26億円	9億円	△3億円
 <p>エネルギー</p> <p>グループの原点。LPガス、LNGを中心とした環境負荷の低いエネルギーを安定供給。</p>	 <p>ブロードバンド</p> <p>「TNC」「@T.COM」のブランドでADSLやFTTH（ISPのみ）をサービス展開。</p>	 <p>CATV</p> <p>静岡県内を中心に神奈川、千葉、埼玉、長野、岡山で放送・インターネット接続（同軸/FTTH）サービスを提供。</p>	 <p>不動産開発 ・販売・賃貸</p> <p>静岡駅前の「葵タワー」の延床面積の61%を取得し、店舗・オフィスを賃貸。</p>	 <p>婚礼</p> <p>「ブケ東海」を社名の冠に静岡県東部3箇所を運営。また、葵タワー内で「グランディエール ブケトカイ」を運営。</p>
 <p>アクア</p> <p>ガスの配送ノウハウを活かし、富士山麓のおいしい天然水をご自宅までお届け。</p>	 <p>SI</p> <p>光ネットワーク網やデータセンタと組み合わせたアプリケーションサービスを展開。</p>	 <p>モバイル</p> <p>ソフトバンクグループと提携、代理店として販売。静岡県を中心にショップ展開。</p>	 <p>住宅建築・設備販売</p> <p>リフォームや戸建・賃貸住宅からマンション・オフィスビルまで幅広く。住宅設備機器の販売や設備工事でも実績。</p>	 <p>介護</p> <p>デイサービス施設「リフレア清水駒越」を運営。他の事業と連携した複合介護事業を目指す。</p>

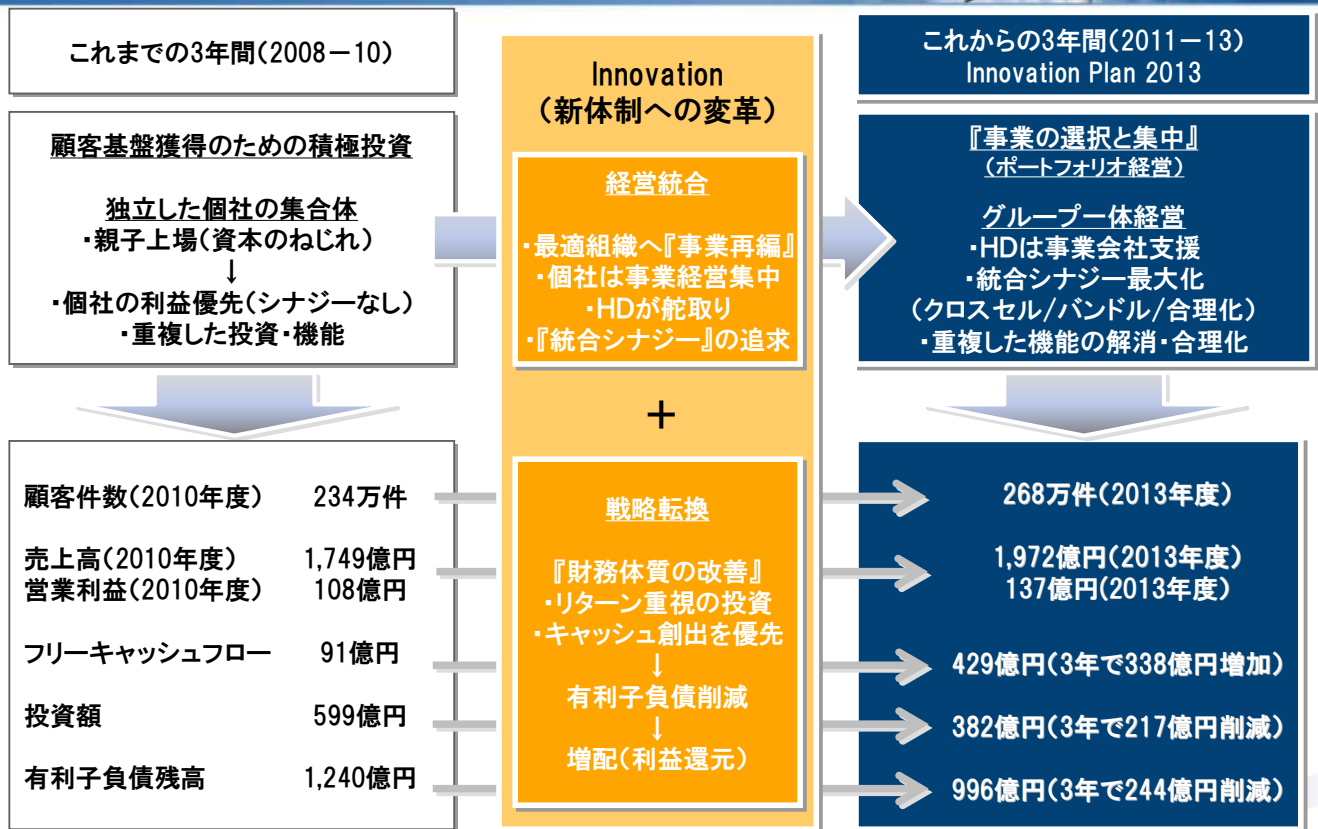
Page ■ 4 ※営業利益は2010年度決算時点のもの(全社およびグループ間の取引による消去は含まれていない)



– Agenda

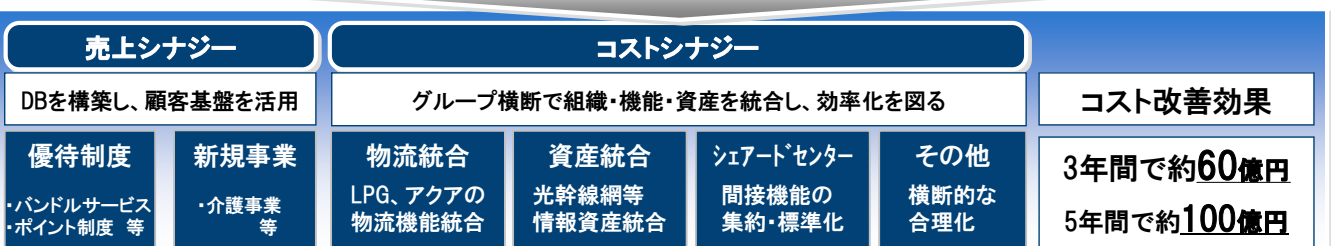
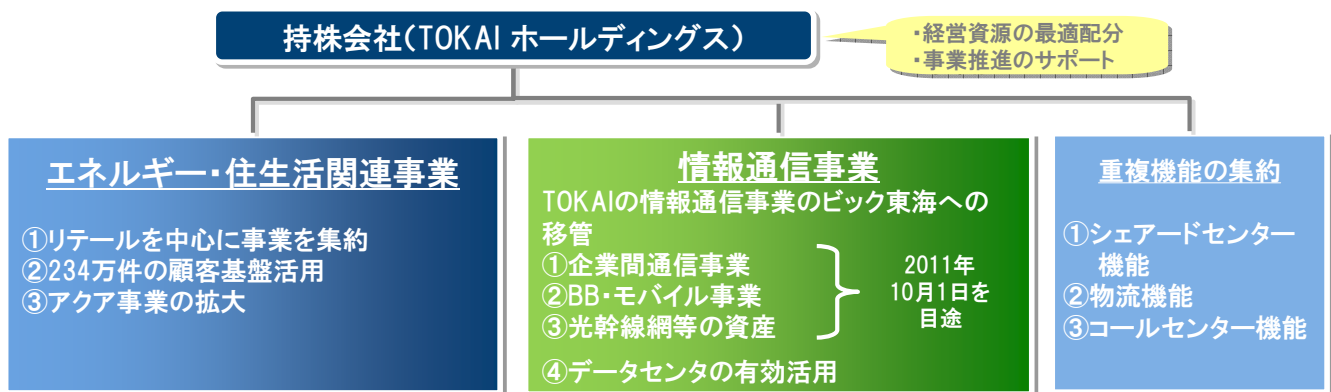
2 新体制で実現するInnovation

2-1 TOKAIグループのInnovation Philosophy



2-2 事業再編と統合シナジー

- 「エネルギー・住生活関連」と「情報通信」の2本柱に事業再編し、統合シナジーを創出
- ホールディングスは、経営資源の最適配分と事業会社運営をサポート



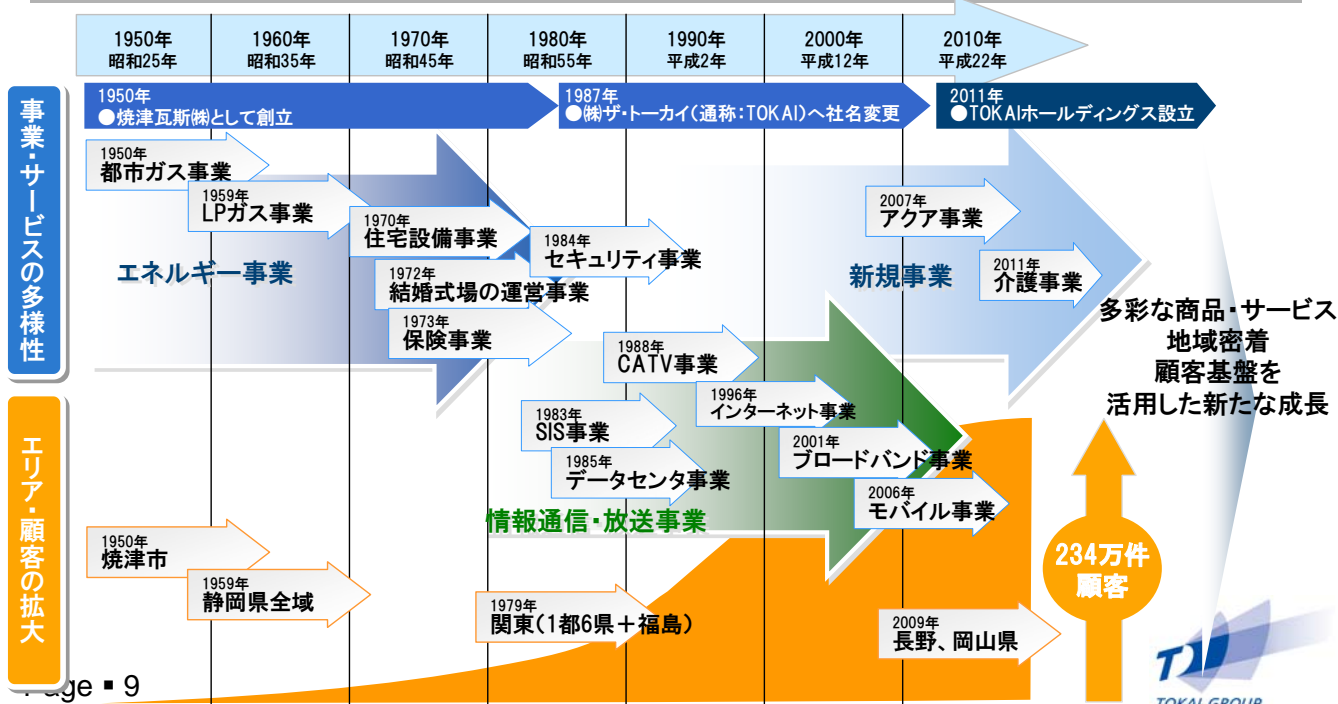


3 Innovation Plan 2013 の成長戦略



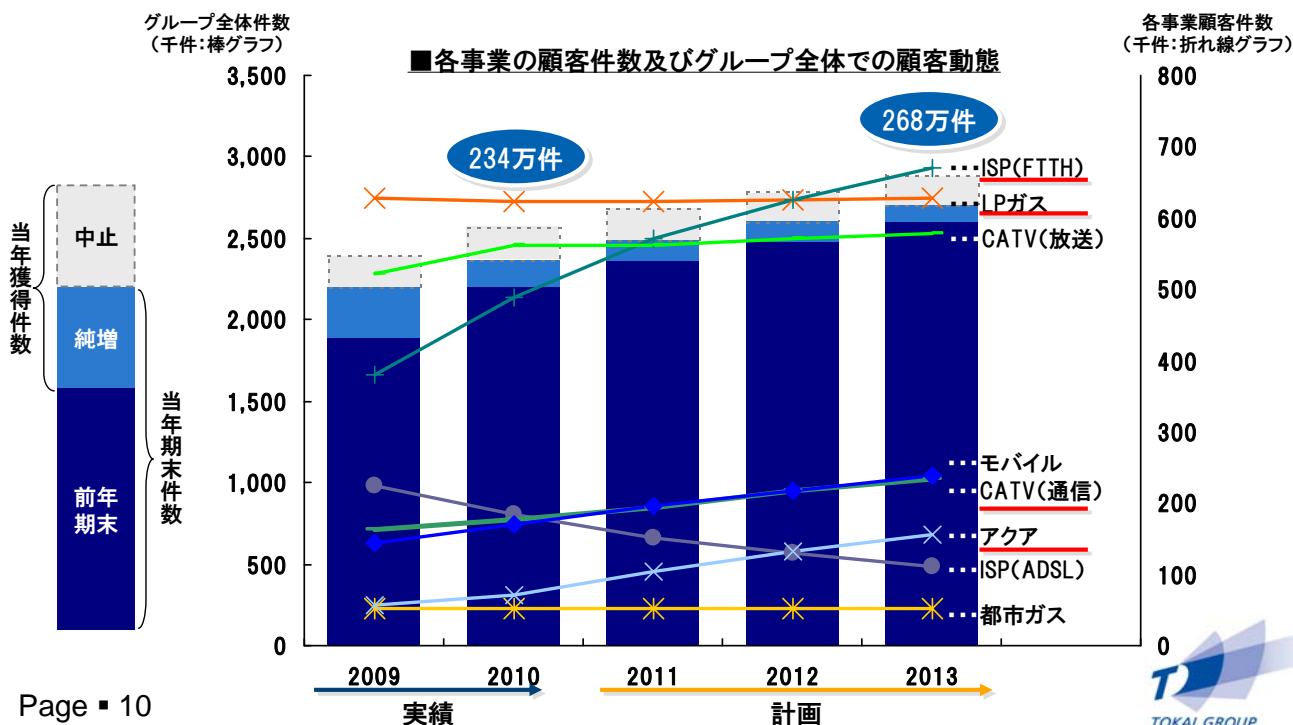
3-1 当グループの強み

- 当グループは1950年に都市ガス事業を開始して以来、エネルギー事業を中核事業とし、情報通信事業を新たな2本柱になるまで成長させてきた
- 地域のお客様に対して密接な顧客基盤を構築するだけでなく、その顧客基盤に対して多彩な商品・サービスを提供し、更なる成長を遂げられることが当グループの強みである



3-2-1 中期経営計画の前提 リテール事業における顧客動態

- LPガス、都市ガスは獲得よりも利益率重視で一定となり、ISP(FTTH)、CATV通信、アクア等で顧客件数の拡大を目指す。全体としては、堅調な伸びを計画している
- 中止は各事業での変動があるが、中止防止の強化等で、全体増でも従来並みの維持を目指す



3-2-2 中期経営計画の前提 顧客動態の組み立て

- 獲得、中止件数については、各事業での環境変化や自社の戦略を考慮し反映している
- 結果として、グループ全体では2010年度での純増件数ベースを2011年以降も維持する計画となっている

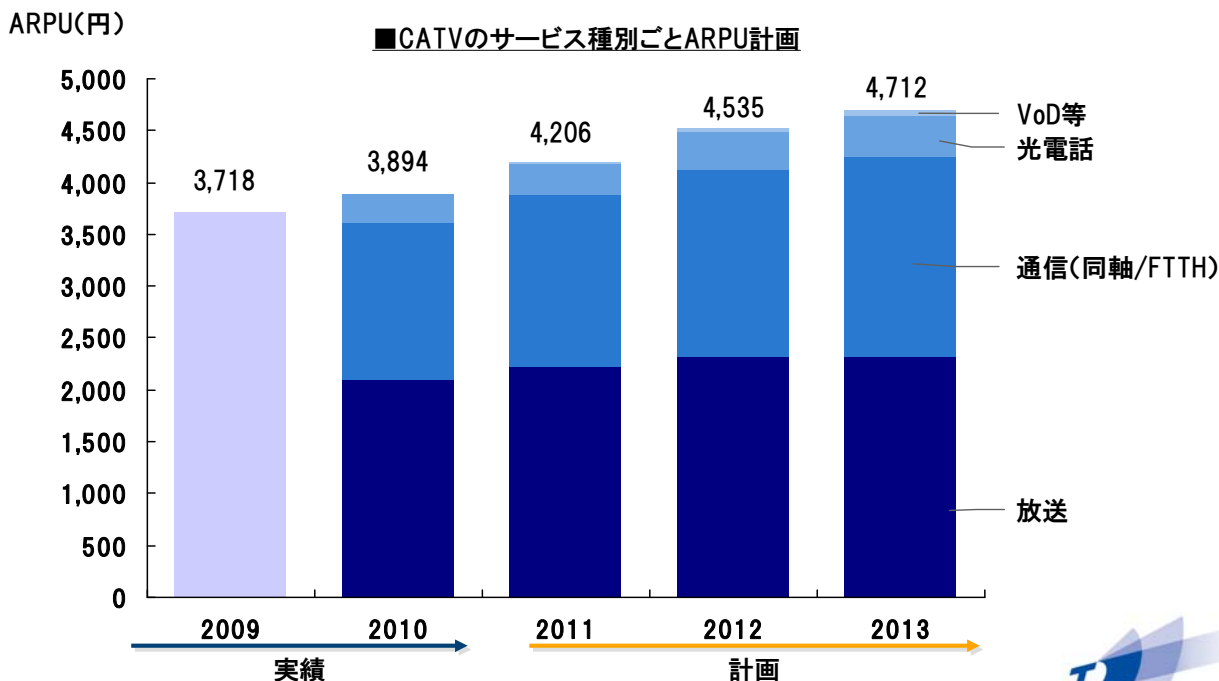
	2010年度動態 (実績:千件)			2011~2013年度動態 (計画:千件/年)			純増 差分 ②-①	考え方のポイント
	獲得	中止 (中止率*)	①純増	獲得	中止 (中止率*)	②純増		
エネルギー (LPガス/都市ガス)	27	32 (4.9%)	Δ5	25	24 (3.6%)	2	7	・2010年度は長期休止顧客の整理4千件含む ・2011年度以降はオール電化中止減少2千件見込む
アクア	24	10 (18.0%)	14	41	13 (12.8%)	28	14	・ワンウェイ方式+海外進出による純増拡大
ISP(FTTH/ADSL)	159	90 (14.8%)	69	143	108 (14.9%)	36	Δ33	・FTTH増加ペースの鈍化に伴う獲得の減少
CATV(放送)	60	19 (3.9%)	41	19	14 (2.5%)	5	Δ36	・2010年度の純増はM&Aの実績(44千件)含む ・2010年度は地デジ化に伴うアンテナ切替中止5千件含む
CATV(通信)	32	19 (10.7%)	14	39	20 (10.5%)	19	5	・FTTH化を推進
グループ全体	338	185	153	308	195	113	-40	・総合的には純増数はほぼ同様のペースを見込む

*中止率:中止件数/前年期末顧客件数



3-2-3 中期経営計画の前提 ARPUの向上(CATV事業での例)

- 顧客件数の増加に加え、CATV事業では、FTTH通信の強化と、光電話やVoDなどの付加価値サービスを向上させることで全体のARPU*向上を図る
- 2013年度には、2010年度より約800円高い、4,700円程度のARPUを目指す



Page ■ 12

*ARPU: Average Revenue Per User(加入者一人あたり月間平均売上高)



3-3 新中期経営計画

- 有利子負債残高、自己資本比率、ROAを新たな経営指標とし、3年後の計画値達成を目指す

	2009年度 (実績)	2010年度 (実績)	2011年度 (予算)	2012年度 (計画)	2013年度 (計画)	2014年度 (計画)	2015年度 (計画)
売上高	1,592	1,749	1,854	1,911	1,972	2,044	2,109
営業利益	100	108	85	117	137	149	168
経常利益	108	95	66	96	115	126	145
当期純利益	31	22	16	38	49	58	68
有利子負債残高	1,297	1,240	1,226	1,138	996	879	748
自己資本比率	7.2%	7.7%	12.5%	14.0%	17.5%	20.7%	25.0%
ROA	1.6%	1.1%	0.8%	1.9%	2.5%	3.1%	3.9%

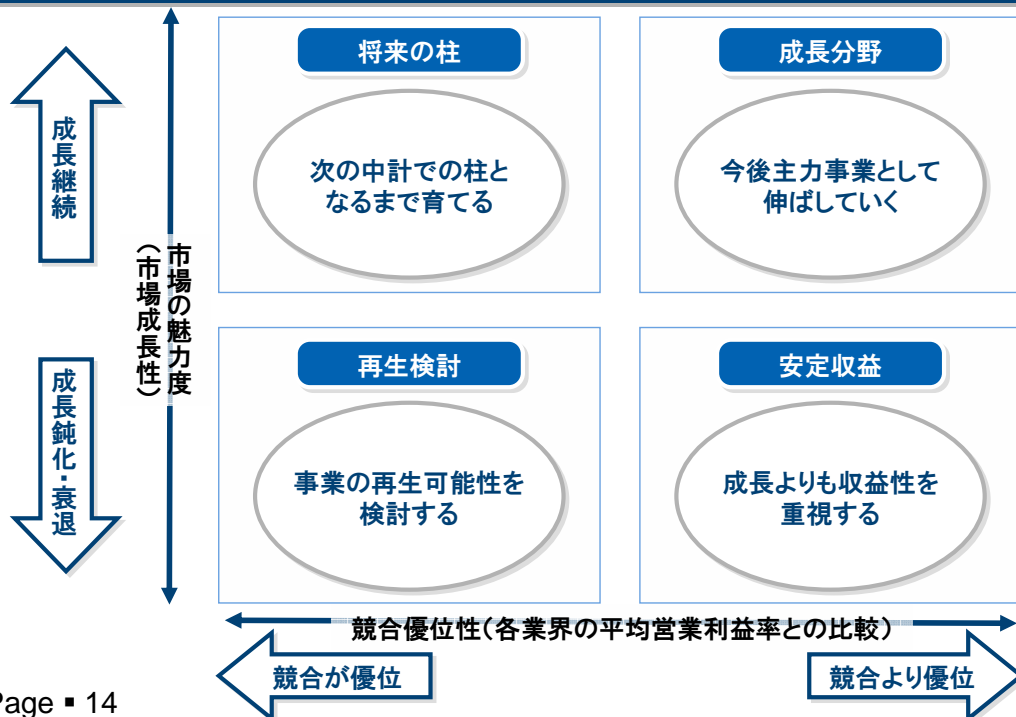
← Innovation Plan 2013期間 →

Page ■ 13



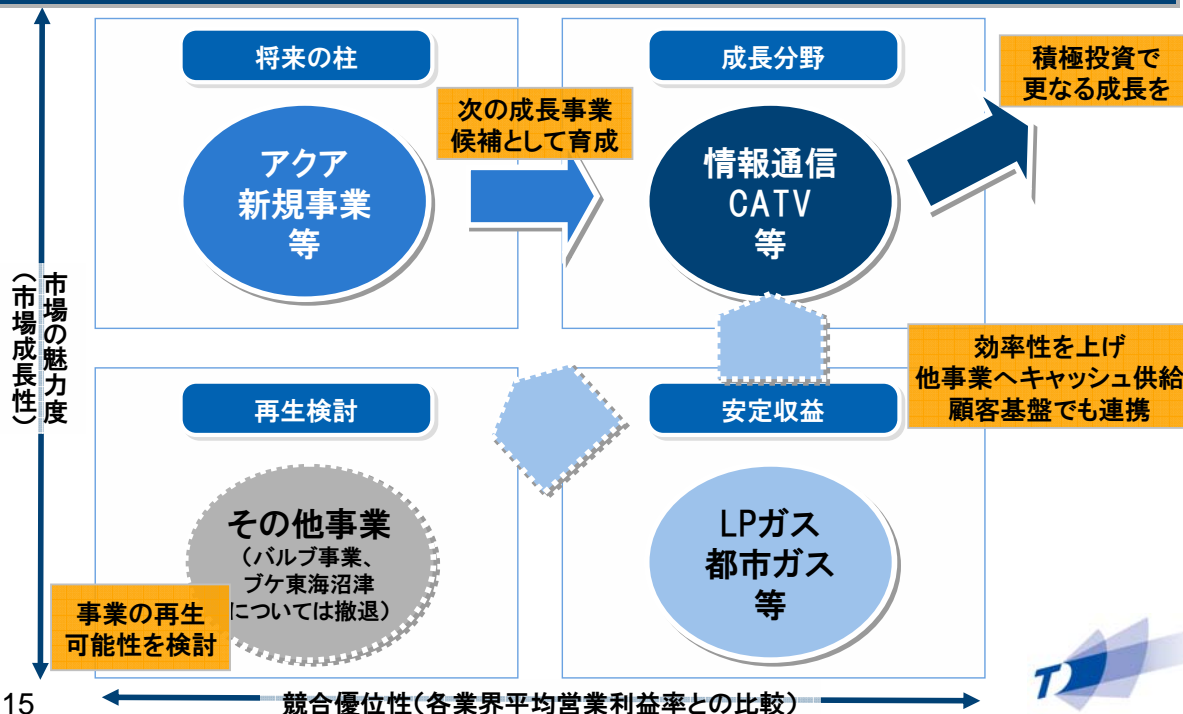
3-4-1 事業の選択と集中： 事業ポートフォリオによる「選択と集中」

- グループの多彩な事業に対し、「選択と集中」の経営判断を行うための枠組みとして、事業ポートフォリオの考え方を取り入れた
- 今後の市場成長性の有無と、競合他社に対する利益率の高低を基準とし、各事業に対する基本方針を明文化した



3-4-2 事業の選択と集中： 事業ポートフォリオによる成長方針

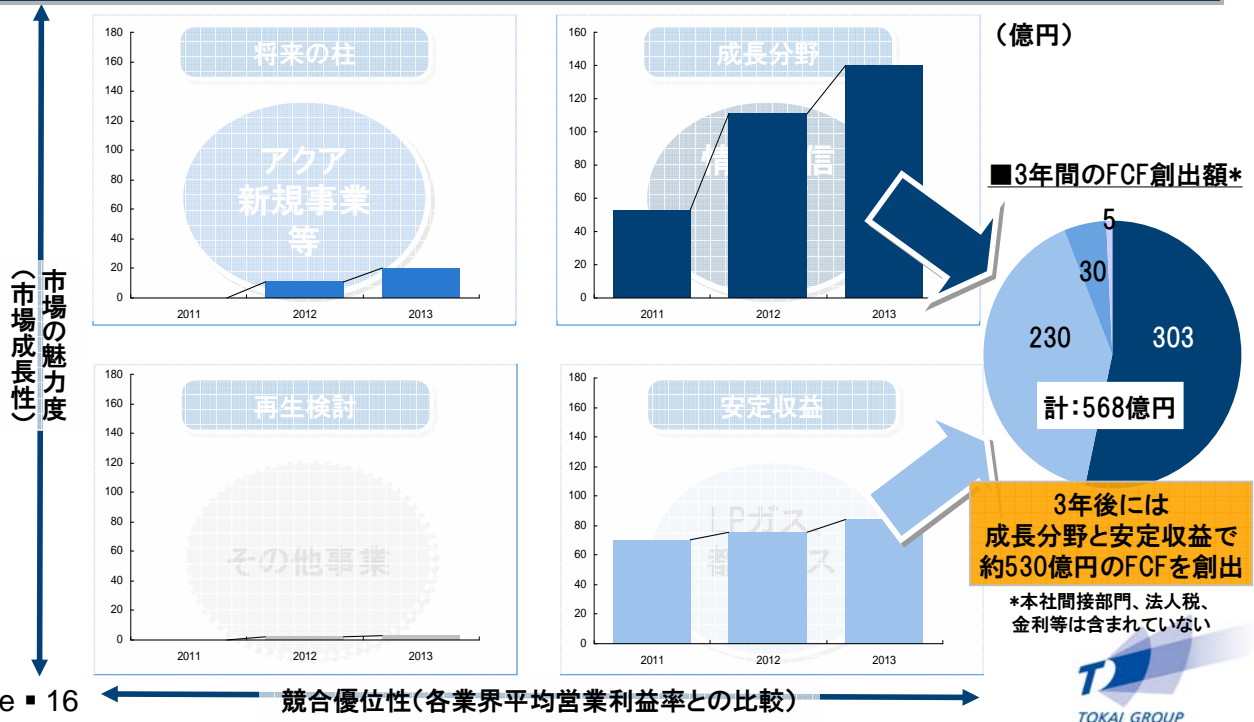
- これまでグループの成長を担ってきたガス事業については、市場環境に鑑みて今後は効率性を重視し、他事業に対して安定的にキャッシュや顧客基盤を提供していく
- 情報通信事業を今後の成長分野とし、積極投資を行い更なる成長を目指す
- アクア、新規事業等、次のグループの柱になりうる事業を成長させる



3-4-3

事業の選択と集中： 事業ポートフォリオ別のフリーキャッシュフロー計画

- 成長分野が今後のフリーキャッシュフロー（FCF）創出の大半を占める
- 安定収益分野では効率化を重視し、市場の成長性に関わらず安定的なキャッシュを他事業に供給する



3-5-1

現状の取組み ホームソリューション事業の強化

取組み意義

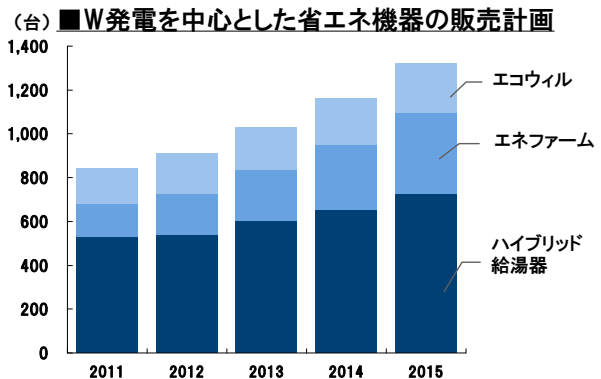
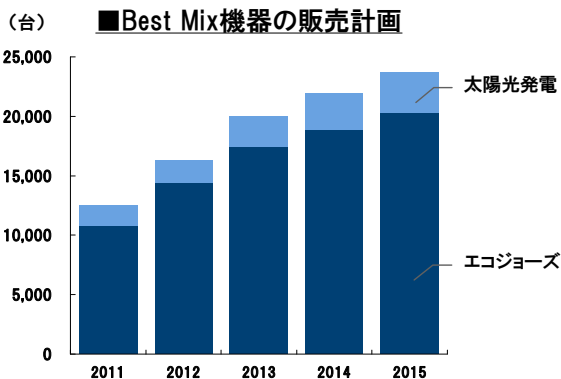
- 総合エネルギー事業者として、従来のガス機器販売に加え、環境商品+リフォームを柱とするホームソリューション事業に取り組む
- お客様を十分把握し、エネルギーの最適化“Best Mix”を提案する
- 省エネ・エコ・快適な住環境を提案することで、ガスの継続に繋がる

お客様のニーズ

- 節電・省エネ志向となり、消費しない社会・低エネルギー社会へと向かう
- 震災の影響により、オール電化の見直しが行われ太陽光発電やエネファーム・エコウィル等の分散型エネルギーへの需要が高まる

当グループのサービスと特長

- 省エネ・エコ・快適な住環境をまとめてリフォームとして提案
- 太陽光発電システム販売において、他社にない10年間の日照補償サービスや長期にわたるメンテナンス体制がある
- ガス機器・住設機器の体験やリフォームの提案を行うショールーム「くりっぴープラザ」を開設



3-5-2 現状の取組み データセンタ事業の強化

取組み意義

- ・国内データセンタアウトソーシング市場は2014年には1兆2,000億円規模へと市場拡大が見込まれる中、既に2箇所のデータセンタを保有し、通信、SIのサービス提供と統合して付加価値の高いワンストップサービスを提供できる
- ・ファイルサーバサービスや仮想プラットフォームサービス等、クラウドサービスニーズに対応したサービスを既に提供している

お客様のニーズ

- ・データの保全、コスト削減の観点から、ファイルサーバやリモートバックアップサービスをはじめ、クラウドサービスへのニーズが益々高まる
- ・東日本大震災に起因し、東北・関東での電力供給が不安定となる見通しから、企業は同地域外へのサーバ等の移行を検討している

当グループのサービスと特長

- ・自社保有のネットワークとSI構築力およびデータセンタを統合して三位一体のクラウドサービスを提供
- ・データセンタのインターネットバックボーン接続回線容量103Gbps(*)は業界トップレベルの設備であり、今後市場拡大が見込まれるクラウドサービスに適している
- ・クラウドサービスに適した第三データセンタを建設予定

(*)2010年6月現在

当社サービスの特長と強み

データセンタ事業者として

- 免震構造をはじめとした堅牢なファンリティ
- 業界トップレベルの床耐荷重、電力供給能力
- 高品質なクラウドサービス

SI事業者として

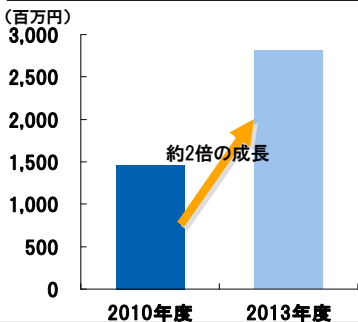
- お客様担当SEによるきめ細かい対応
- システム全体の運用を一括して受ける包括的アウトソーシング

通信事業者として

- 自社ネットワークで各種IXと直結
- 接続回線容量は業界トップレベル

他社にはない、三位一体でのサービス提供

■データセンタ事業の売上総利益計画



3-5-3 現状の取組み アクア事業の全国・海外進出

取組み意義

- ・ガスで培った顧客接点や物流ノウハウをアクア事業にも展開することができる
- ・夏冬の業務平準化(夏場に忙しい水⇔冬場に忙しいガス)による業務効率化ができる
- ・当グループ初の製造事業であるが、水源を確保しており、安定的かつ安価に原水が調達できるため、ガスのように仕入れ価格に左右されにくい事業として成長が目指せる

お客様のニーズ

- ・東日本大震災の影響で、安定的な水の確保に対するニーズ(備蓄意識)が向上
- ・同じく原発事故の影響で、安心で安全な水に対するニーズも向上
- ・また、特に上記意識の高い、子供がいる家庭や高齢者宅では、重い水は運んで欲しい
- ・宅配水の市場は全国1,986千件、普及率はまだ3.7%であり、今後の伸びしろは大きい

当グループのサービスと特長

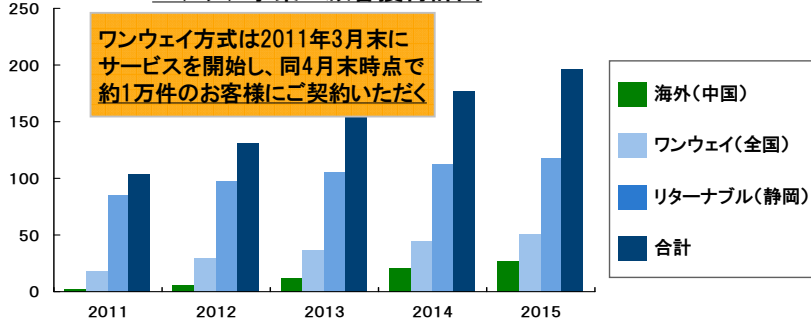
- ・複数の水源により今後の需要増に対応可能
- ・世界に通用する“富士山ブランド”であり、放射性物質についても未検出を確認済み
- ・従来のリターナブル、新たなワンウェイ方式ともに、お客様宅まで水をお届け
- ・事業開始から3年半で静岡県内に7万件(シェア5.1%)普及し、全国、世界(当初は中国より)に販売エリア拡大

当グループブランド「朝霧のしずく」シリーズ



富士山麓 朝霧高原
(静岡県富士宮市)に確保した水源から汲み上げ

顧客件数:(千件) ■アクア事業の顧客獲得計画



3-5-4 現状の取組み 介護事業への参入

取組み意義

- ・当グループの多様な資源(ガス事業を中心に培ってきた安心・安全の信頼性、お客様との対応力と人的資源、建築・設備ノウハウ、情報技術力等)を活用できる事業である
- ・TLC構想のキー事業のひとつとして、超高齢化に対する社会的要請に応えつつ利用者やその家族にとっての安心・便利・快適サービスを提供できる事業領域と位置づけ

お客様のニーズ

- ・既に国内の4人に1人が高齢者となっており、介護対象者は今後も増大
- ・介護を受けたい入居待ち人口は、全国で42万人(静岡県内で1万人)にも上り、利用ニーズは高い
- ・介護までは至らないものの健康に不安があり、安心・便利に生活する環境を求めるニーズも多い
- ・利用者のみならず、その家族や知人の安心を繋ぐようなコミュニケーションが求められている

当グループのサービスと特長

- ・介護施設(デイケア、ショートステイ、介護付有料老人ホーム)を2015年度末までに20施設に拡大
- ・当グループのノウハウを結集した「高齢者専用マンション/モール」の建設を2013年度着手
- ・グループ234万件のお客さまを対象に、介護用品をレンタル/販売
- ・入居者と家族・知人を映像・音声等でつなぐ「生活日記サービス」やバイタル・食事データを収集して健康アドバイスを行う「ヘルスマスターサービス」など、情報通信技術を活用して、さらに広がりのあるTLCサービスとして展開

グループノウハウを結集した、“TOKAIならではの”介護事業

■グループノウハウ

- ・住宅建設・セキュリティ部門の力を結集し、利用しやすい施設を設計、建設
- ・情報通信技術を活用し、「利用者ご家族をつなぐサービス」「土いじりと作物成長をWebカメラで」等、他社施設にないサービスを提供



リフレア清水駒越

- 安心・安全・信頼のTOKAIブランド
- ガス事業で培ってきた安心・安全の信頼性
- 234万のお客さまと、対応力・人的資源

3-6 財務体質の改善

- 更なる成長に向け、経営安定性の強化(BBB格付け相当)のため財務体質改善を目指す
- キャッシュフローの創出とHDへのファイナンス機能の一元化による有利子負債と資金管理の徹底に取り組み、2013年度末に目標を達成する

目標(2013年度末)

- ・より安定した財務体質へ
- ・～BBB格付け相当の財務体質を目指す～
- ・更なる成長に向けた資金調達
の選択肢も多様に

【財務数値】

- ・有利子負債:1,000億円未満
- ・自己資本比率:17%以上
(2013年度末連結数値)

取組み背景と現状

- ・事業規模の拡大による収益力の向上を最優先に積極投資を継続してきた
- ・一方で有利子負債残高が大きく、金利上昇がリスクに

【財務数値】

- ・有利子負債1,240億円
- ・自己資本比率7.7%
(2010年度末連結数値)

改善に向けた取組み

キャッシュフローの創出

- 営業利益の拡大
- 投資効率の向上
- グループ横断的な合理化

+

有利子負債と資金管理の徹底

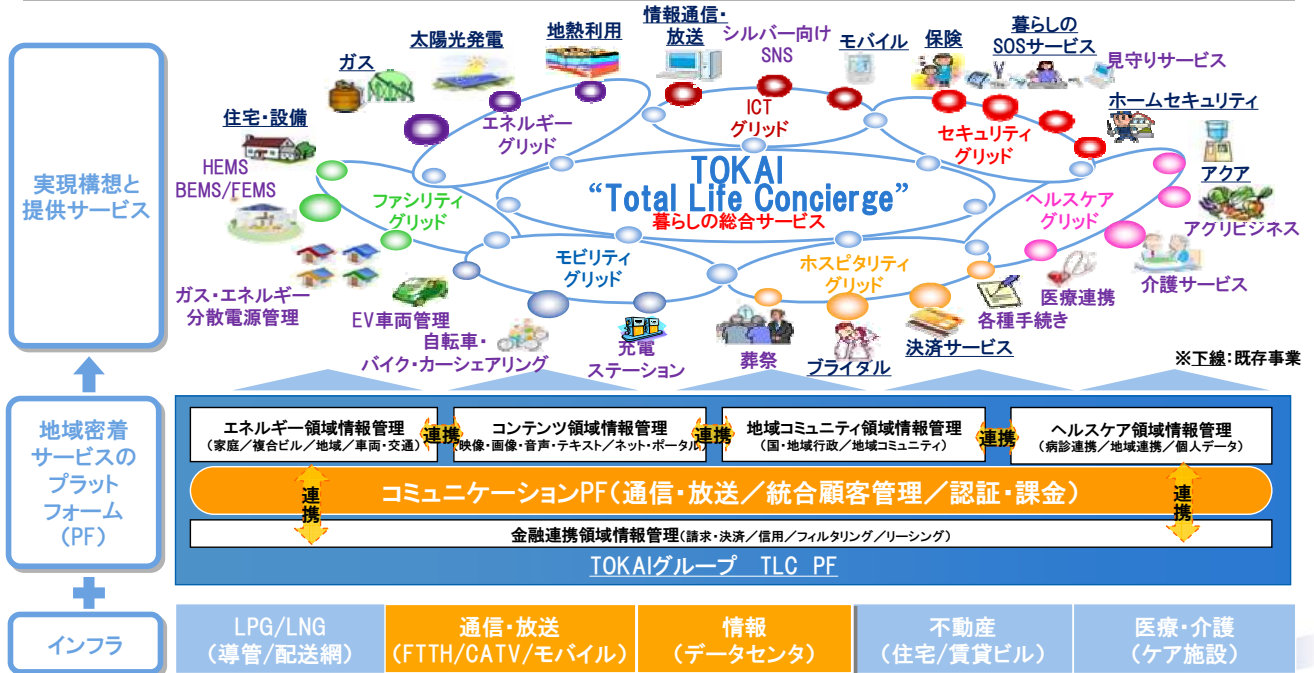
- CMS*による資金管理
- 有利子負債のHDへの集約化

*CMS:Cash Management System

3-7-1

TLC構想と新規事業の展開 TLC構想の幕開け

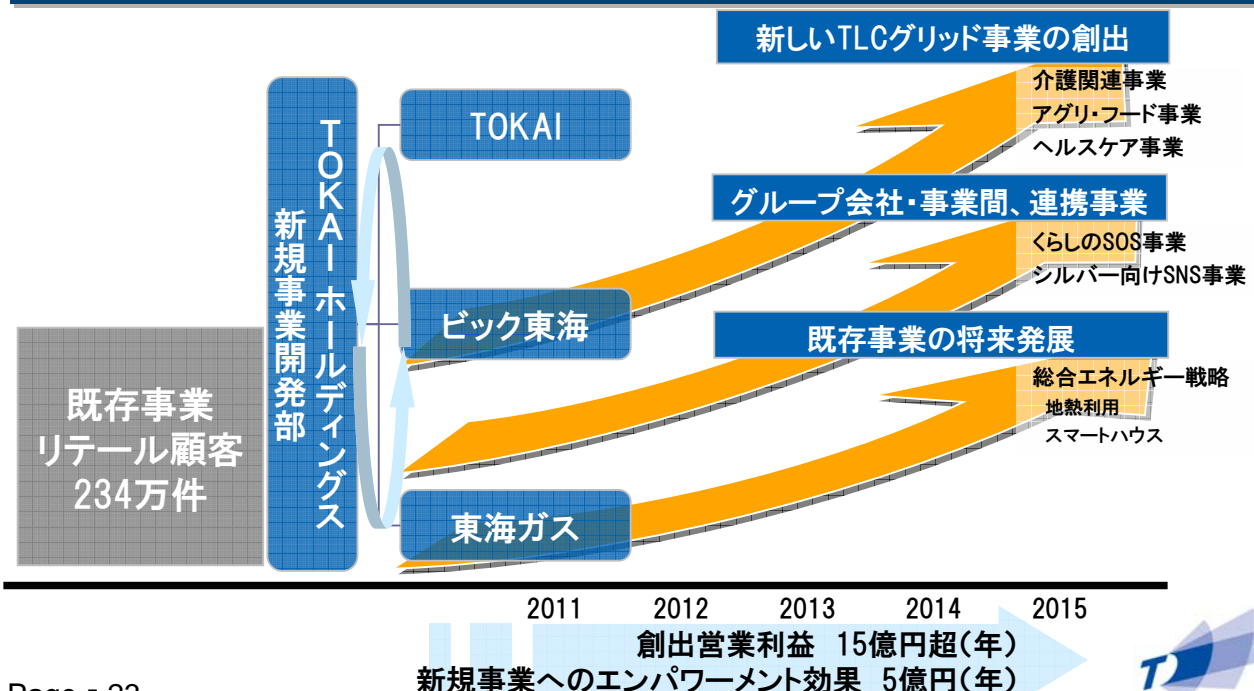
- お客様の「安全・安心」「便利・快適」「喜び・充実」をお届けするTLC(トータル・ライフ・コンシェルジュ)構想に向けて取り組む
- ビック東海の保有する情報・通信・放送インフラとコミュニケーション・プラットフォーム(PF)を最大限活用して新たな事業やサービスを展開する



3-7-2

TLC構想と新規事業の展開 中期構想と新規事業開発部門の役割

- 中期構想では、TOKAIグループのリテール顧客234万件を活用した新たな事業領域への進出、既存事業をつなぐ連携事業の創出を行い、グループ内の人財活用と新たな利益の創出を目指す
- TOKAIホールディングスの新規事業開発部門が、将来ビジョンをもってグループの見込み分野を研究開発し、連携分野の企画推進を行いつつ、グループの中期的発展材料を生み出し、さらなるシナジー効果を現出していく



4 配当政策

4 配当政策



- TOKAIホールディングスの配当は、10円/株を予定している
- また、ホールディングス設立にあたり、2円/株を記念配当として2011年度の間配当時に行う

基本的な考え方

- 各期の業績、配当性向及び今後の資金需要を総合的に考慮のうえ、**安定的且つ継続的に配当を行う**ことを基本方針とする

普通配当

- **10円**を1株当たり配当額とする

記念配当

- TOKAIホールディングス設立による新体制への移行を記念し、記念配当を実施する
- 記念配当額は1株当たり**2円**とし、実施時期は、**2011年度中間配当**とする

5 TOKAI WAYと新コーポレートマーク

5-1 TOKAI WAY



経営層と社員が一体となって創り上げた新たな価値観

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
TLC(トータルライフコンシェルジュ)へ。

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。

- みんなをつなぐコミュニケーションで。
- 安心・安全・充実を あなたのそばに。
- 心にいつも プロの熱意と誇りを持って。
- 地域と共に 未来につなぐ成長を。



TOKAI GROUP

Innovation Plan 2013



TOKAI GROUP

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いたします。

株式会社TOKAIホールディングス 広報・IR室
〒420-0034 静岡県葵区常磐町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。

