



2026年5月8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 小栗 勝男  
(コード番号：3167 東証プライム市場)  
問合せ先 常務執行役員 経営戦略本部長 鈴木 秀人  
(TEL：054-275-0007)

## TOKAIグループ「中期経営計画2028」について

この度、TOKAIグループは、新たに「中期経営計画2028」を策定し、本日開催の当社取締役会において決議いたしました。

本計画では、事業の更なる飛躍的成長およびROE向上を軸とした資本収益性の強化に取り組みます。

TOKAIグループは今後ともステークホルダーの皆様の期待にお応えし、企業価値の継続的向上に努めてまいります。

### 【中期経営計画2028の概要】

#### ■資本効率を高め企業価値を最大化

事業の成長と株主価値の拡大、その両面を牽引する指標としてROEを採用し、2030年に15%を達成することを長期ビジョンとして掲げております。

この長期ビジョンのもと、「事業利益の拡大」及び「株主還元強化」に関する取組みを着実に推進し、資本効率を高め、企業価値の最大化を実現することが本計画の骨子となります。「事業利益の拡大」に関しては、事業ポートフォリオ経営の加速による利益拡大と資産効率を意識した事業運営の強化を図ってまいります。また、「株主還元強化」については、継続的な安定配当と機動的な自己株式取得を主軸に財務レバレッジを適切にコントロールしてまいります。

#### ■キャピタルアロケーションについて

営業キャッシュフロー及び有利子負債の活用によって得られる収入を、事業の成長投資に積極的に振り向けるとともに、株主還元については、配当性向45%以上を基本方針としつつ、同時に機動的な自己株式取得を実施することで、総還元性向70%程度を目指してまいります。

#### ●関連資料

詳細につきましては、以下のURLをご参照ください。

<https://www.tokaiholdings.co.jp/ir/management/manageplan.html>

以 上



TOKAIホールディングス

# 中期経営計画 2028

## FY2026~FY2028

2026年5月8日



# Agenda

1. トップメッセージ
2. 将来ビジョン
3. 前中期経営計画の振り返り
4. 中期経営計画2028のポイント
5. 事業戦略
6. 財務・資本戦略
7. サステナビリティ戦略
8. 株主還元

## Appendix

(お問い合わせ先)  
株TOKAIホールディングス経営戦略本部経営管理部  
e-mail : [hd-info@tokaigroup.co.jp](mailto:hd-info@tokaigroup.co.jp)  
TEL : (054)275-0007

## 「笑顔」の生まれる暮らしに役立ちたい。

TOKAIグループは1950年の創立以来、その業容を着実に発展させて参りました。  
今次中期経営計画では、この歩みをさらに加速いたします。

成長事業に投資を集中し、Area/Account/ARPU の3軸を伸ばす “Triple Accel 戦略”を推進。  
圧倒的シェアを誇る静岡のビジネスモデルを全国に展開し、更なる成長を実現して参ります。

また、当社は2011年にHD体制へ移行して以来、財務健全性を高めるべく取り組んでまいりました。  
安定した財務基盤の構築を成し遂げた今、財務・資本戦略を新たな段階へと進めます。  
事業利益の拡大に加え、「株主還元をより一層強化するステージ」へと大きく舵を切ります。  
“成長”と“還元”の両輪により、企業価値を過去最高水準のその先へ。

安心・安全で快適かつ便利な暮らしの実現を通じて  
ステークホルダーの皆様の期待にお応えし、企業価値を継続的に高めていくこと。  
その先に、より多くの皆様の笑顔が生まれる未来を目指し、  
グループ一丸となって本計画を推進して参ります。

## 暮らしに 社会に もっと笑顔を。



TOKAIホールディングス代表取締役社長(CEO)  
小栗 勝男 (おぐり かつお)

# もっと笑顔を。 “社会価値創造企業”への飛躍

TOKAIグループは  
これまでの“サービス提供企業”から、  
日本の地域課題・社会課題、  
そして地球課題をともに解決する  
“社会価値創造企業”へ飛躍します

静岡から全国へ  
圧倒的シェアを拡大中

静岡県の  
3世帯に2世帯が  
お客様



エネルギー

情報通信

CATV

「顧客密着型」  
生活インフラサービス

建築設備  
不動産

アクア

その他  
生活サービス  
(婚礼、介護、保険等)

地球環境への貢献や地域コミュニティへの深い理解  
卓越した提案力・技術力による継続的なイノベーション  
「暮らしに、社会に、もっと笑顔を」  
日本の生活インフラのリーディングカンパニーへ

# “社会価値創造企業”への飛躍を目指しサステナビリティ戦略「4つの柱」を策定

## サステナビリティ戦略

### 4つの柱

▶ 2030年目指す姿

笑顔あふれる  
暮らしへの貢献

▶ お客様や地域に  
「笑顔」を広げる



果敢にチャレンジする  
人財・組織

▶ 自由な発想とチャレンジ精神  
を持つ人財を育成する



環境に配慮した  
事業活動の推進

▶ サプライチェーン全体の  
気候変動対策を牽引する



ガバナンスの  
強化

▶ ステークホルダーから  
信頼を得て企業価値を高める



## 「“社会価値創造企業”への飛躍」の実現へ

## 定量実績



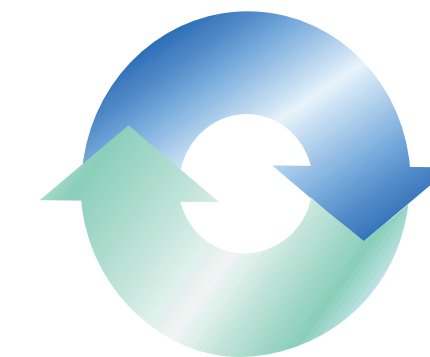
## FY25は過去最高売上・利益を更新、主要経営KPIは大幅な伸長を達成 次なるステージは、事業の更なる飛躍的成長・資本収益性の強化へ

単位：億円

	FY22 実績		FY25 (実績)	22/25 対比	中計25	
					目標	対比
売上高	2,302	↗	<b>2,448</b>	+146	2,600	△152
営業利益	149	↗	<b>187</b>	+38	175	+12
経常利益	133	↗	<b>192</b>	+59	175	+17
親会社株主に帰属する 当期純利益	65	↗	<b>107</b>	+42	100	+7
営業CF	212	↗	<b>272</b>	+60	244	+28
顧客件数 (万件)	330	↗	<b>347</b>	+17	357	△10
ROE (%)	8.2	↗	<b>11.0</b>	+2.8	10.8	+0.2
ROIC (%)	8.3	↗	<b>8.9</b>	+0.6	8.7	+0.2

FY28  
▶▶▶▶▶

事業の更なる  
飛躍的成長



ROE向上を軸に  
資本収益性強化

主要施策と成果（セグメント別）



着実に各セグメント利益は向上  
成果を引き継ぎ、更なるグループ成長へと繋げる

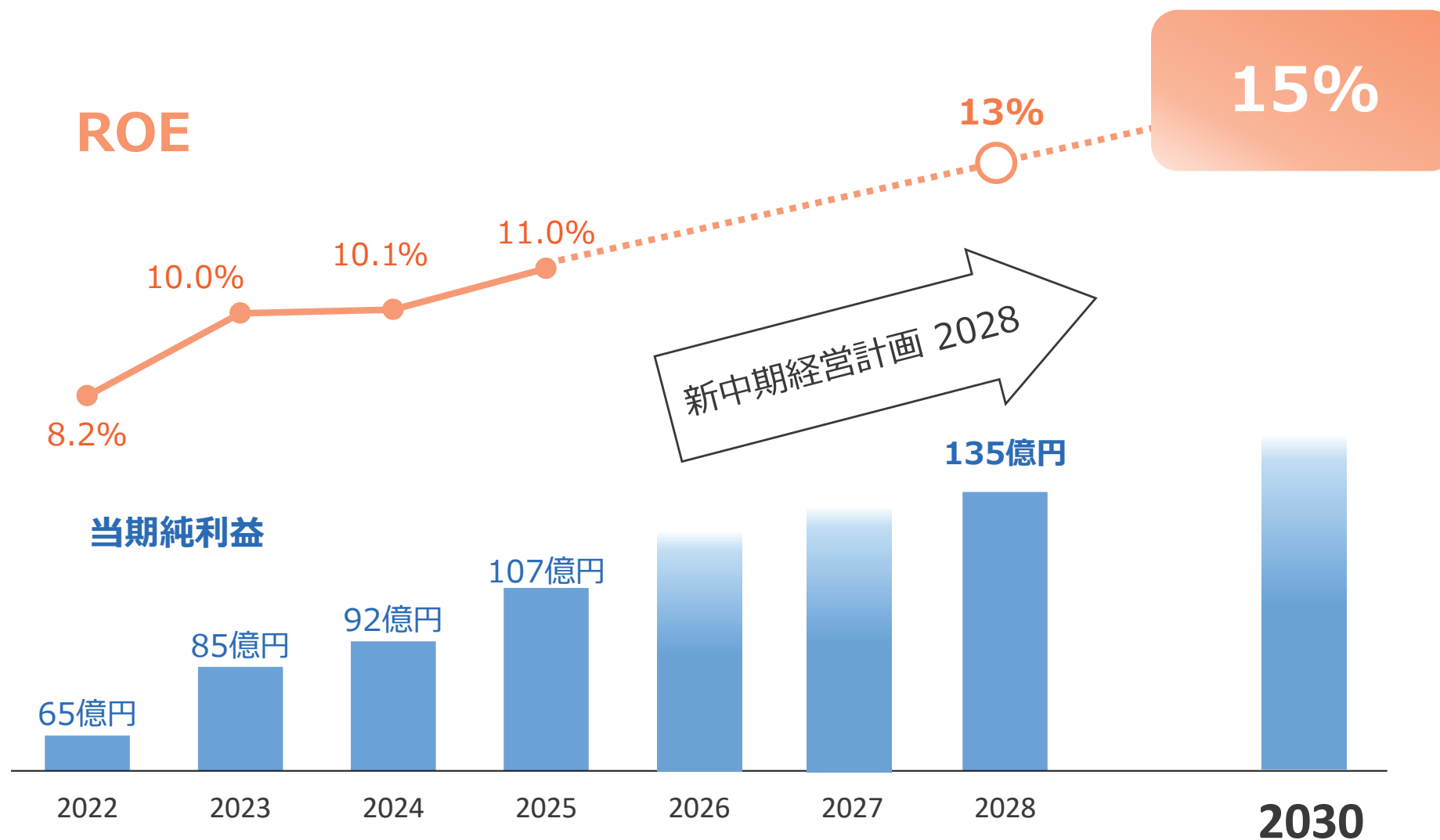
	前中計の主要施策	セグメント別営業利益		成果
		FY22実績	FY25実績	
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリア&amp;顧客件数拡大</li> <li>顧客獲得コストの最適化</li> </ul>	74 億円	+32億円 106 億円	M&Aが奏功し、 <b>エリア・顧客件数ともに増加</b>
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外ビジネスエリア拡大</li> <li>組織体制強化&amp;設備投資</li> </ul>	53 億円	+6億円 59 億円	ネットワークインフラの <b>エリア拡大</b> や <b>新規受注</b> により、着実に事業規模拡大
CATV	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客基盤拡充・接点強化</li> </ul>	62 億円	+6億円 68 億円	クロスセルによる <b>顧客基盤の拡充</b>
建築設備 不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>中京エリア事業拡大</li> <li>工事種別のラインナップ拡張</li> </ul>	20 億円	+6億円 26 億円	<b>中京エリアでのM&amp;Aが奏功し、増益</b>
アクア	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規サーバーでの顧客獲得</li> </ul>	5 億円	+3億円 8 億円	<b>新型サーバーでの顧客獲得増</b> により、増益

事業セグメントで利益を結実、財務健全性を向上。併せて安定的配当を実現

## 長期ビジョン

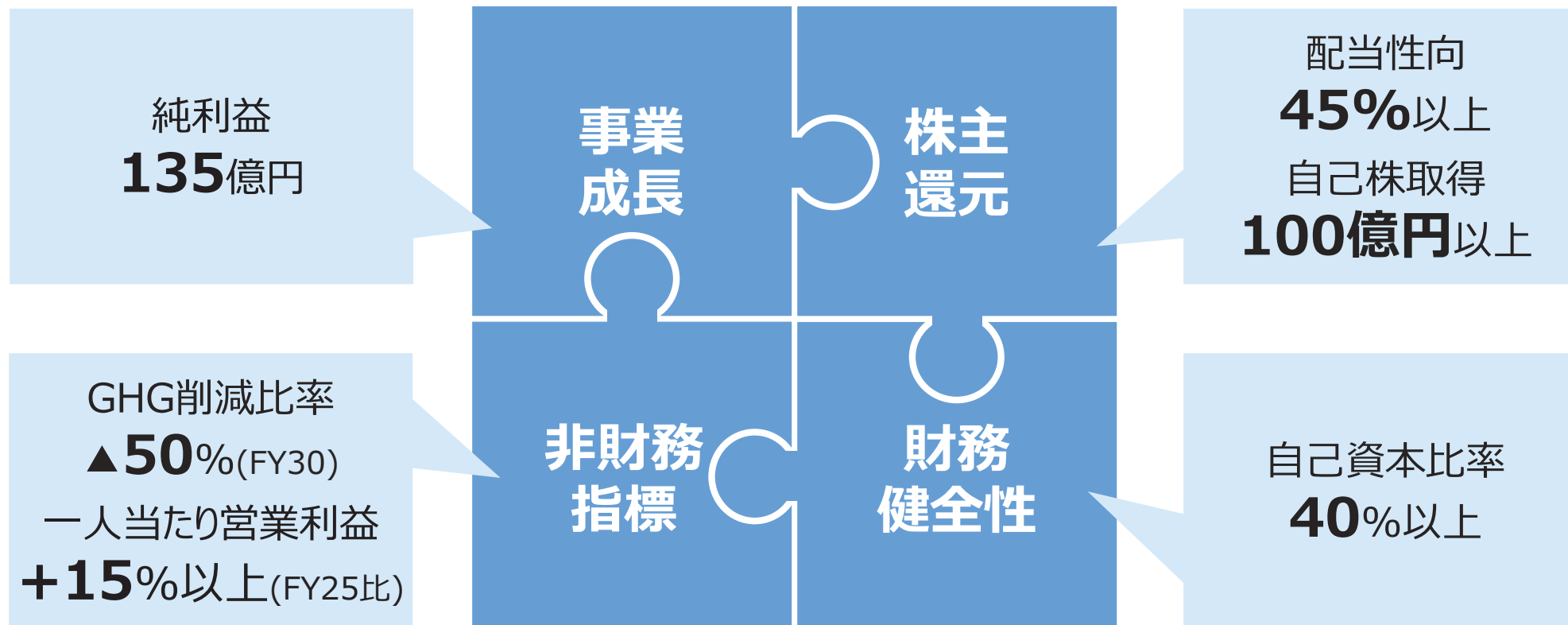


事業成長と株主価値拡大の両面を牽引する指標として、  
長期目標に“FY30 ROE15%達成”を掲げる



## 連動する各目標の達成を通じ、FY28に過去最高水準のROE13%を目指す

FY28 定量目標

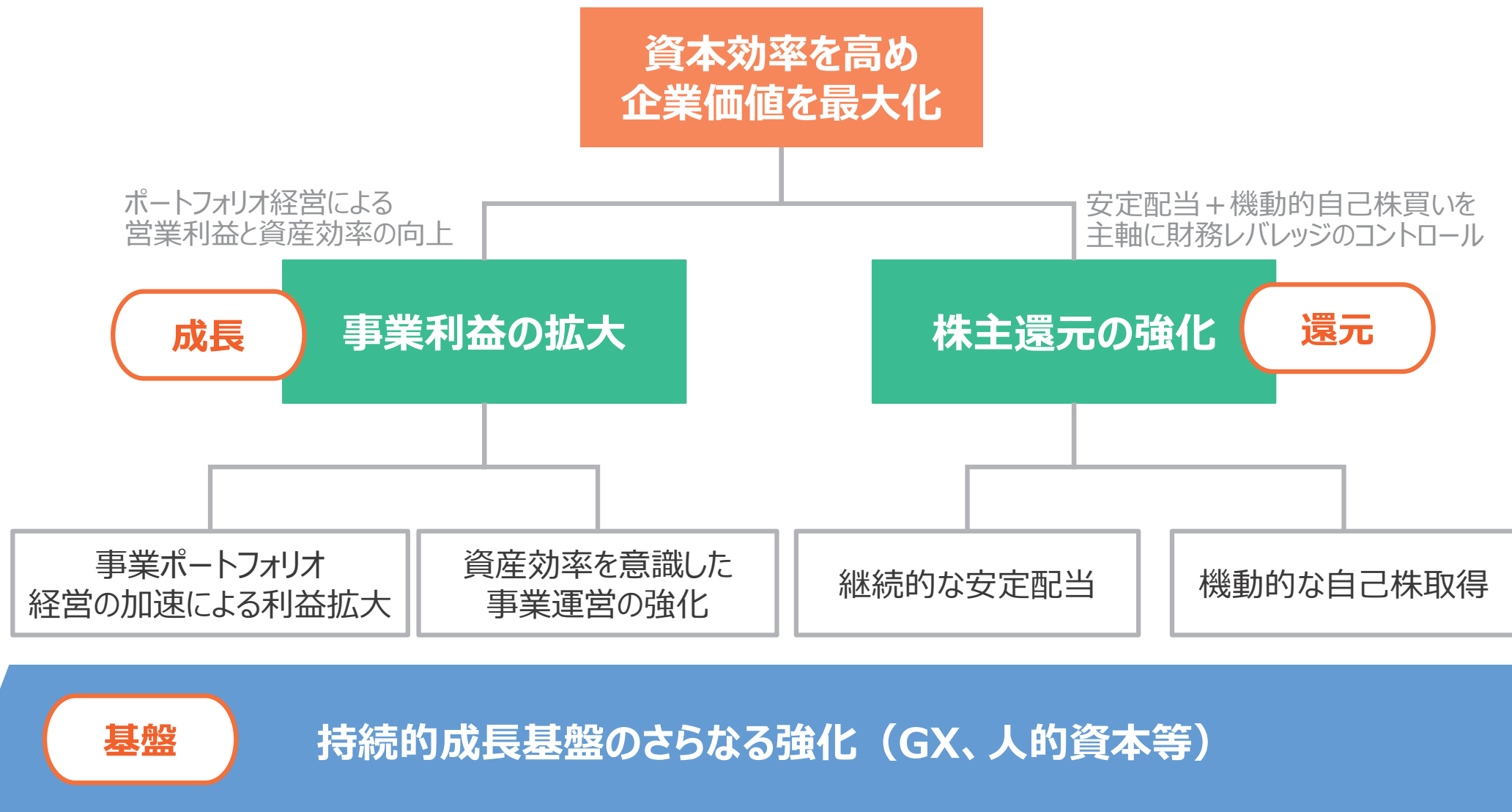


資本効率 ROE**13%**

## 中期経営計画の全体像



# 経営基盤強化のもと、事業利益拡大と株主還元強化の両輪により、 企業価値最大化を推進



# “Triple Accel”戦略で事業成長を加速度的に推進

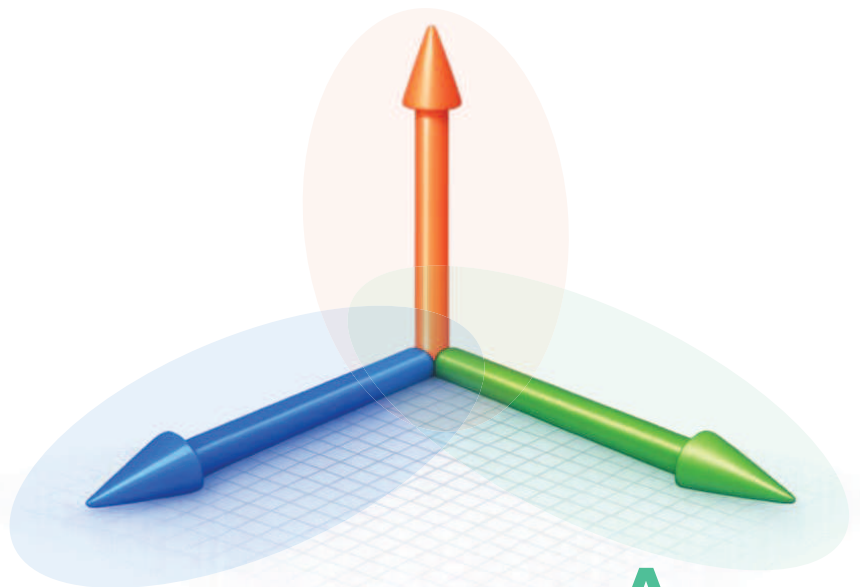
“Triple Accel”戦略の3軸  
(3つのAで成長を加速)

事業成長イメージ

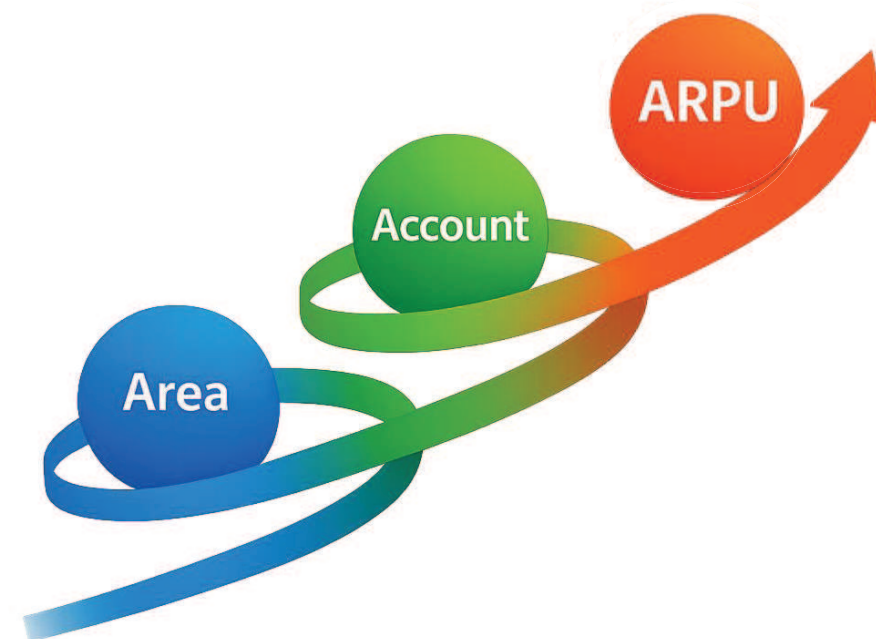
## ARPU

サービスメニューの充実/ARPU拡大

Area  
エリアの拡大  
(県/地域/国の展開)



Account  
顧客数/契約数 (to C)  
口座数/対応業種拡大 (to B)



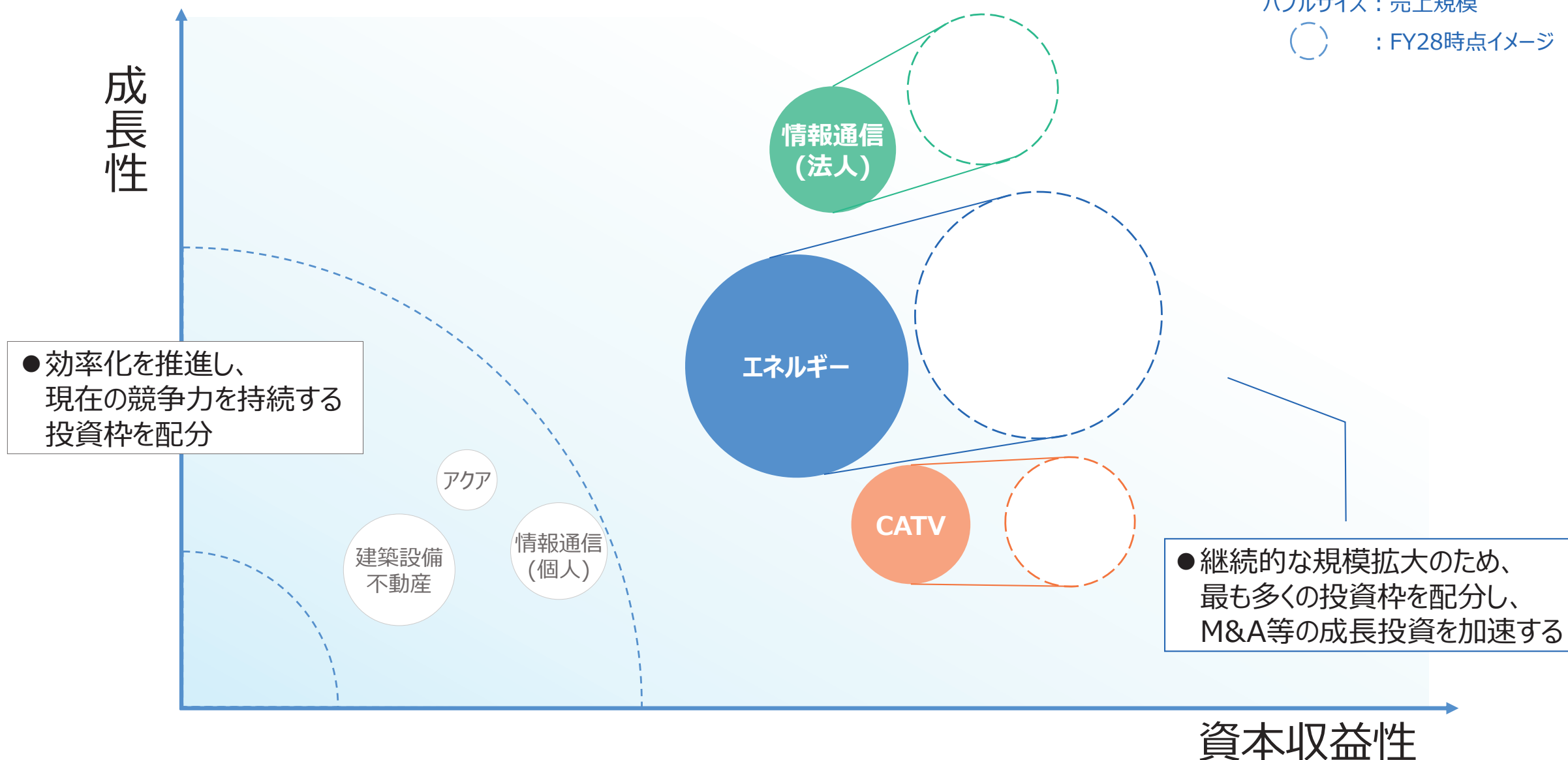
エリア展開 → 顧客(契約)数 → ARPU  
(当社強みの土台『顧客力』)  
= グループ事業規模を拡大

## 事業ポートフォリオ方針



# 事業ポートフォリオに基づいた投資方針により、 3つの重点事業を核としてグループ全体の成長を加速

バブルサイズ：売上規模  
○ : FY28時点イメージ



## グループ成長の核（成長3セグメント）



# エネルギー、情報通信（法人）、CATVがグループ成長を牽引



### エネルギー



#### 成長の方向性

新エリアへの進出と  
M&Aの加速

#### 主要な投資

M&A（投資・推進体制の整備）



### 情報通信（法人）



クラウド市場でのシェアUPと  
新規取引拡大

エンジニア獲得、ネットワーク設備投資



### CATV



関連オプションの拡充や  
高付加価値プランの推進による  
**ARPU向上**

クロスセル促進、M&A

## 事業戦略のポイント①エネルギー事業

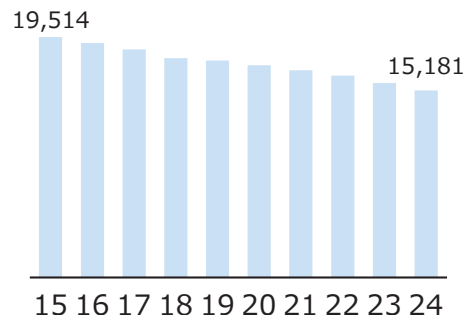


# トップクラスのシェア・静岡での成功モデルを活かし、 更なる新規エリアでの顧客獲得やM&Aを通じた地理的拡大

### 市場環境

- 人口減・省エネ機器普及による需要減
- **LPガス業界の再編加速**
- 2050年カーボンニュートラルの政策

LPガス販売事業者数(全国)

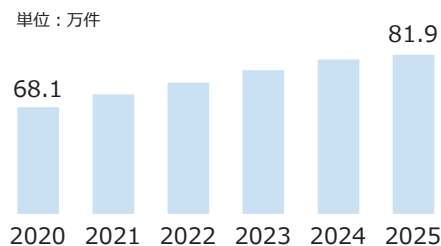


出典：経済産業省「全国の販売事業者数・保安機関数等」より

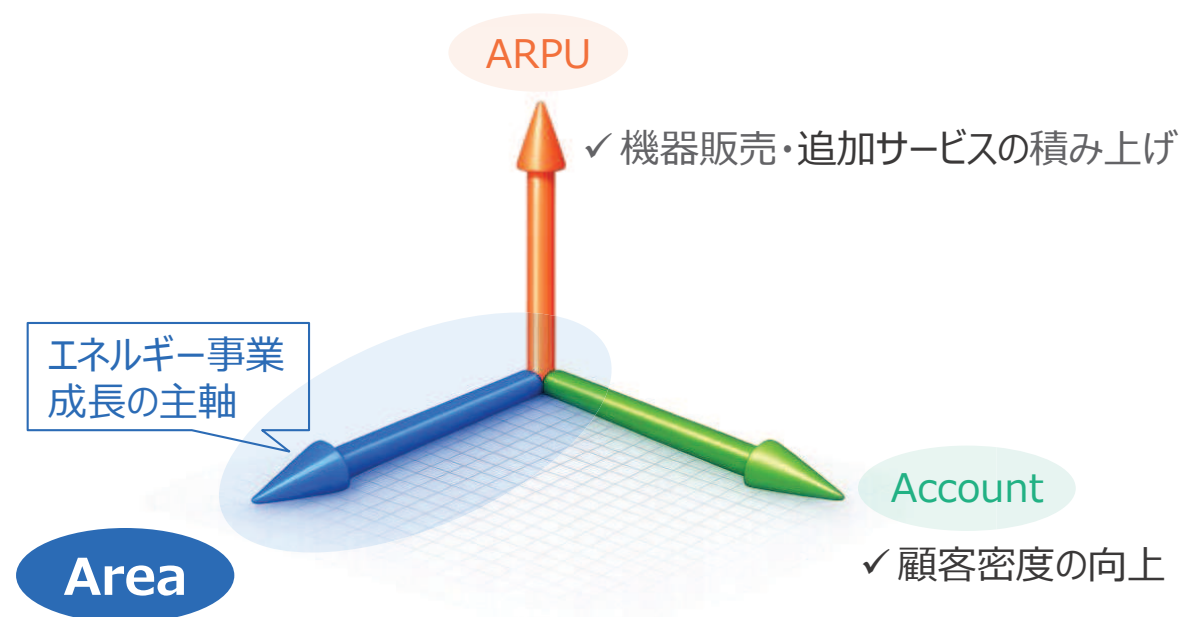
### 当社の強み

- ◆ 静岡県内での圧倒的な**シェアトップ**
- ◆ 東北～九州の広範囲で営業展開
- ◆ 業界**第3位の顧客件数** (当社調べ)
- ◆ 顧客目線での最適提案、営業力

LPガス 顧客件数



### 当社の戦略・施策



### ✓新エリアへの進出とM&Aの加速

- ・各拠点での業務提携促進
- ・M&A専任者の育成
- ・エリア拡大に伴う管理体制の構築

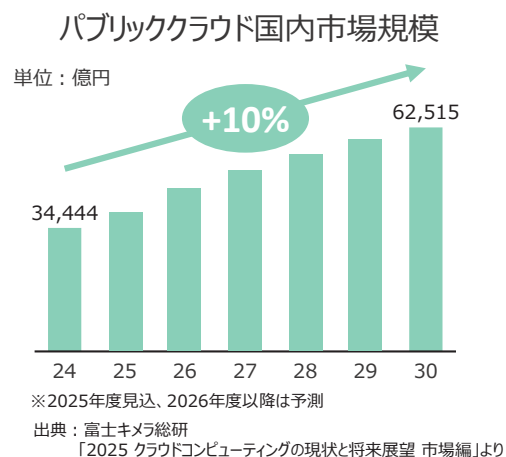
事業戦略のポイント②情報通信事業（法人）



需要旺盛な情報インフラ、クラウド市場のニーズを的確に捉え、顧客件数、契約数を継続的に拡大

市場環境

- デジタル経済、DXやAIの進展
- **クラウドサービス需要の拡大**
- エンジニア不足・人財獲得競争激化



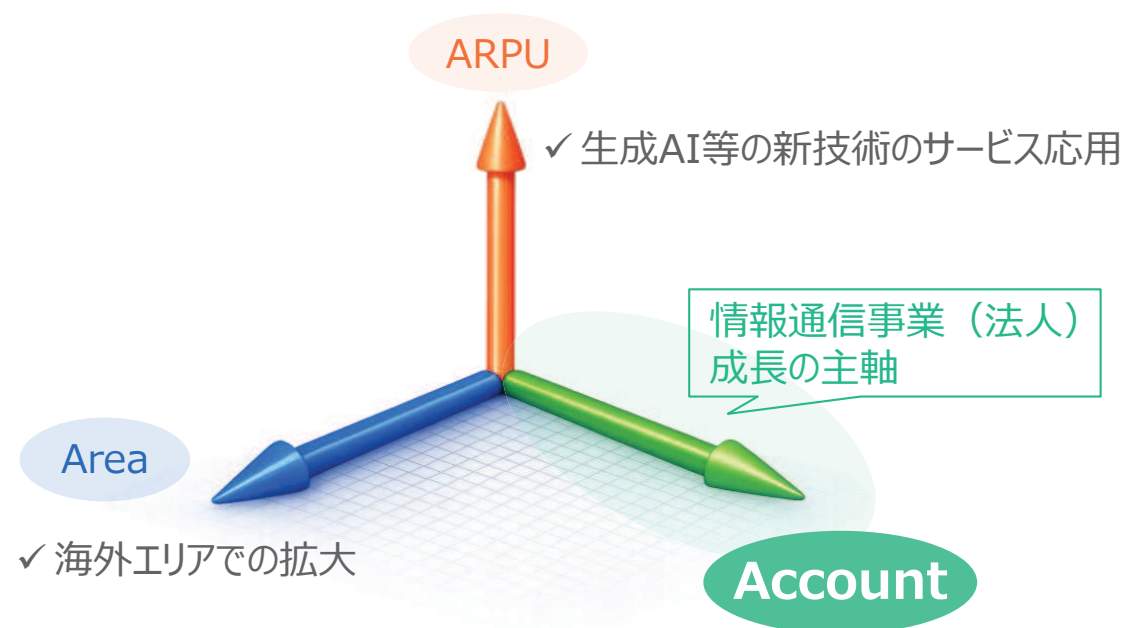
当社の強み

- ◆ 総延長約**12,000km**の光ファイバー保有
- ◆ **AWSプレミアティア**（最上位）パートナー認定
- ◆ エンジニア700名に加えビジネスパートナーの合計最大**2,000名**体制

AWSプロジェクト実績 <b>200以上</b>
国内トップクラスAWS接続 <b>2,000回線突破</b>
AWS認定資格 <b>300以上</b>



当社の戦略・施策



✓ **クラウド市場でのシェアUPと新規取引拡大**

- ・AI・クラウド利用増への迅速な対応と顧客内製化の支援
- ・新技術への迅速な対応による新規顧客の獲得
- ・海外事業の拡大と高度IT人材の確保・育成

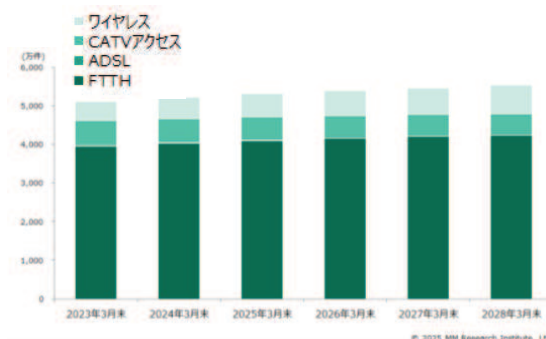
## 事業戦略のポイント③CATV事業



# 地域密着型営業とニーズ対応による、 多彩なサービス展開・クロスセル促進でARPU向上へ

### 市場環境

固定BB市場規模の推移



出典：MM総研「ブロードバンド回線事業者の加入件数調査結果」より

- 固定BB市場の緩やかな成長傾向
- エリア内世帯数の伸長鈍化

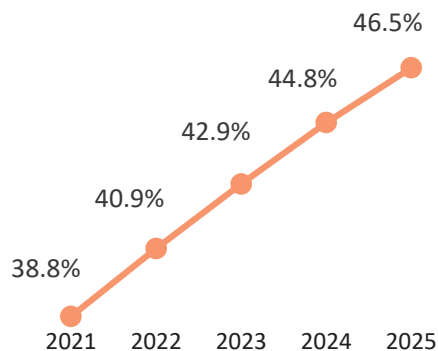
### 当社の戦略・施策

## ✓クロスセル推進によるARPU向上

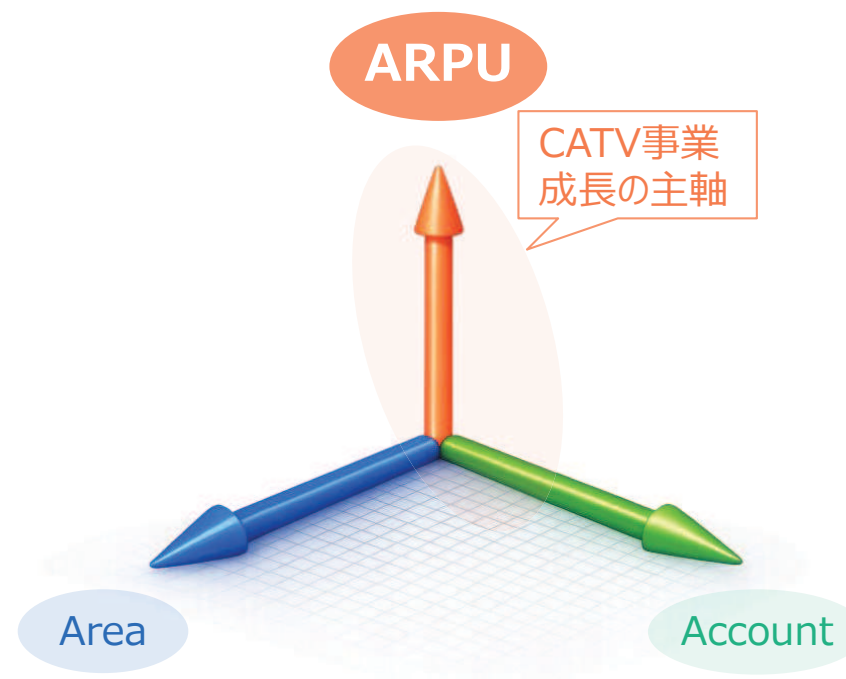
- ・FTTHインターネットのクロスセルの強化

### 当社の強み

クロスセル率  
(放送・通信同時加入率)



- ◆ 放送92万件、通信43万件の顧客基盤
- ◆ エリア特化の営業体制
- ◆ 高品質な放送・通信のクロスセル



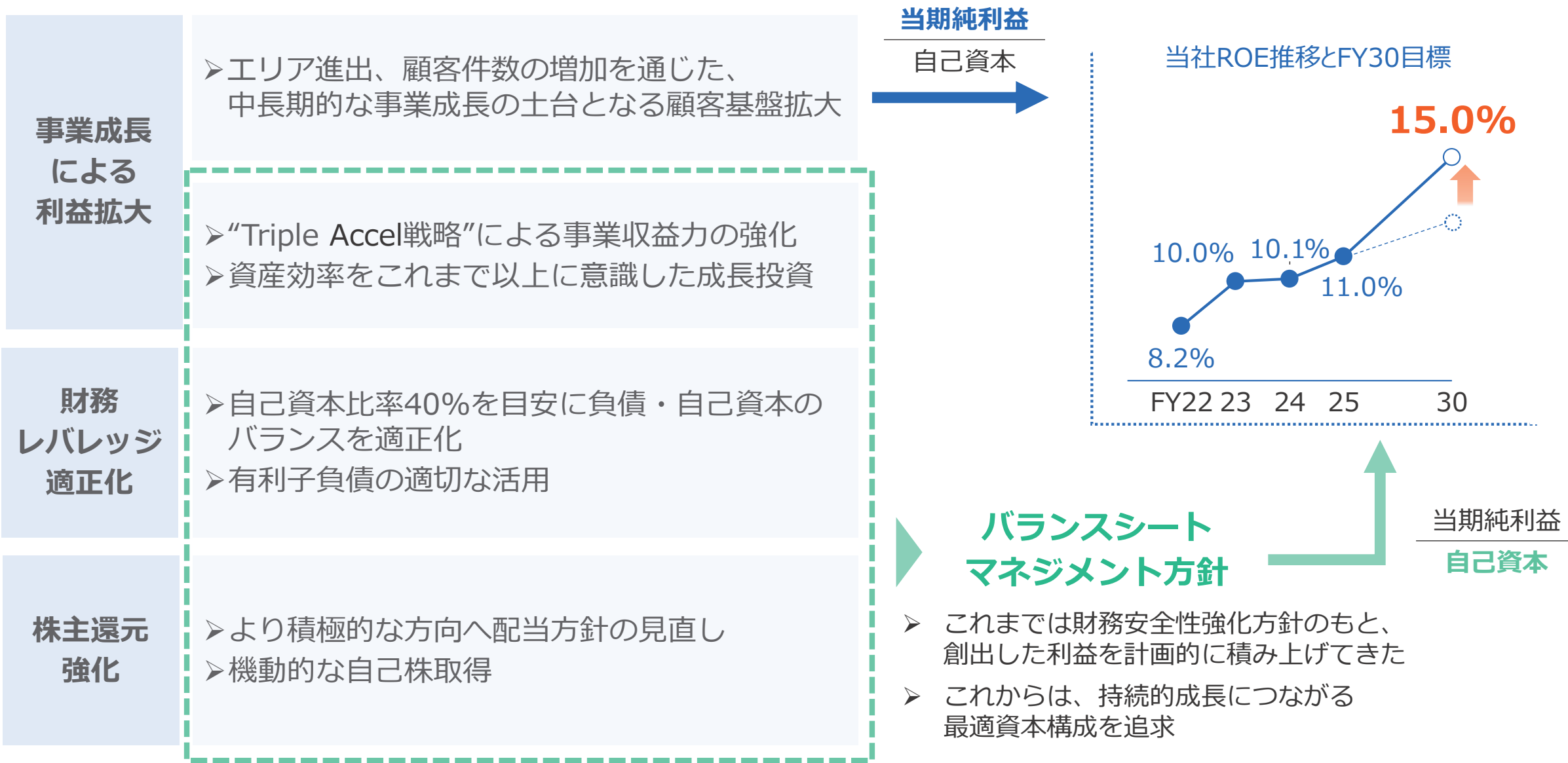
✓ M&Aによるエリア拡大

✓ BtoP、BtoG事業を充実

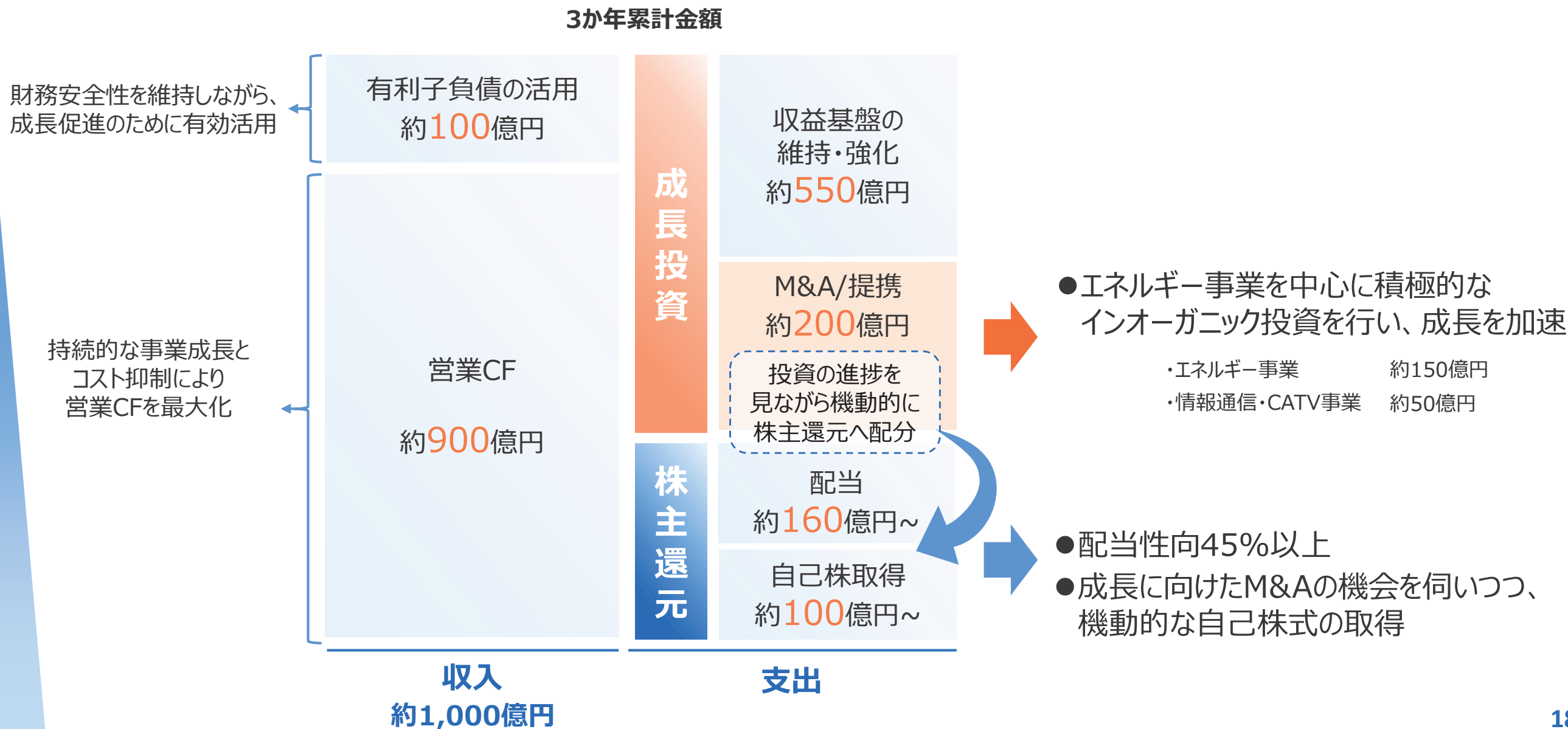
資本効率向上へ向けたバランスシートマネジメント方針



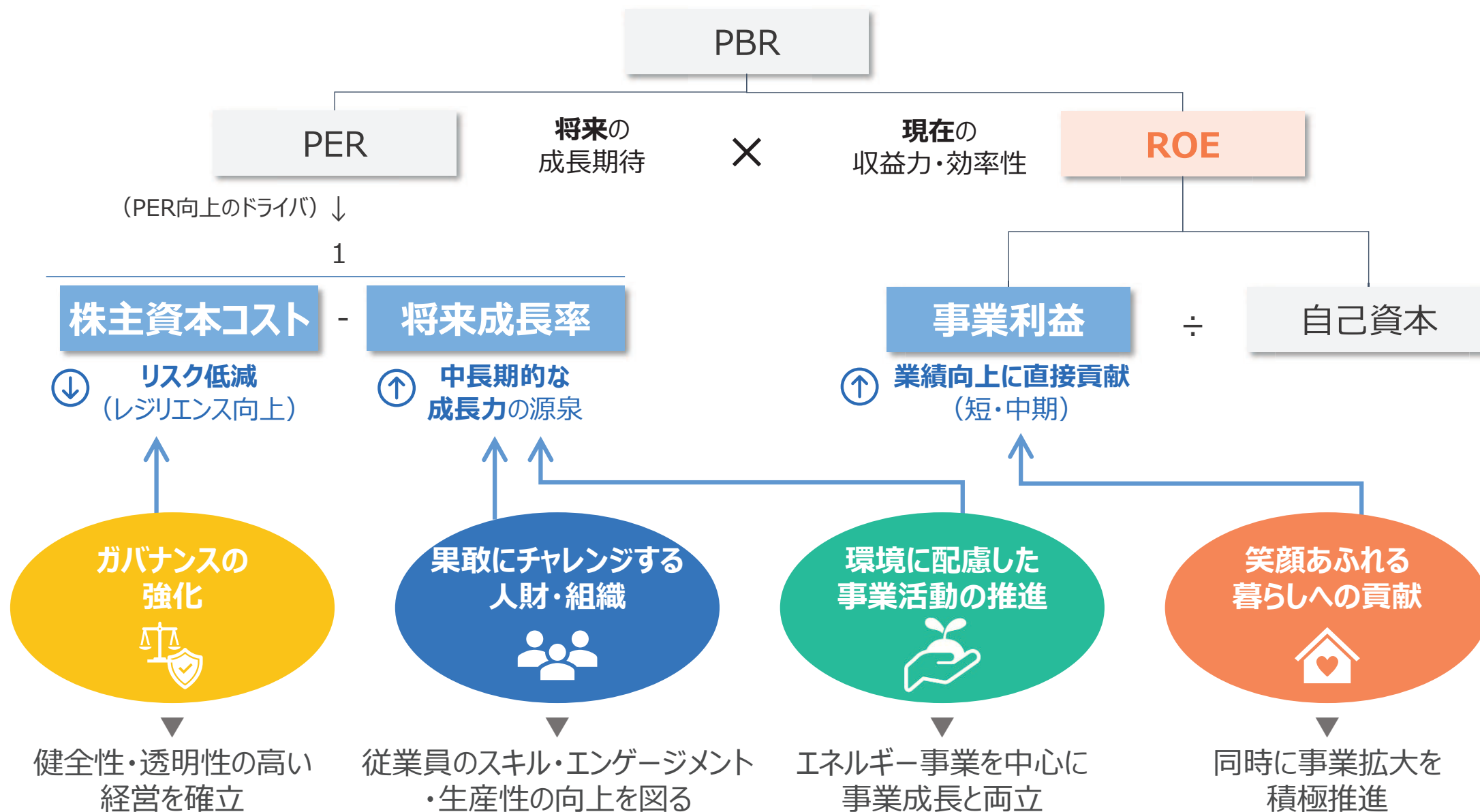
資本効率の向上を目指したバランスシートマネジメントを推進



# 安定した利益成長を実現し、ROE向上に向け戦略的に配分



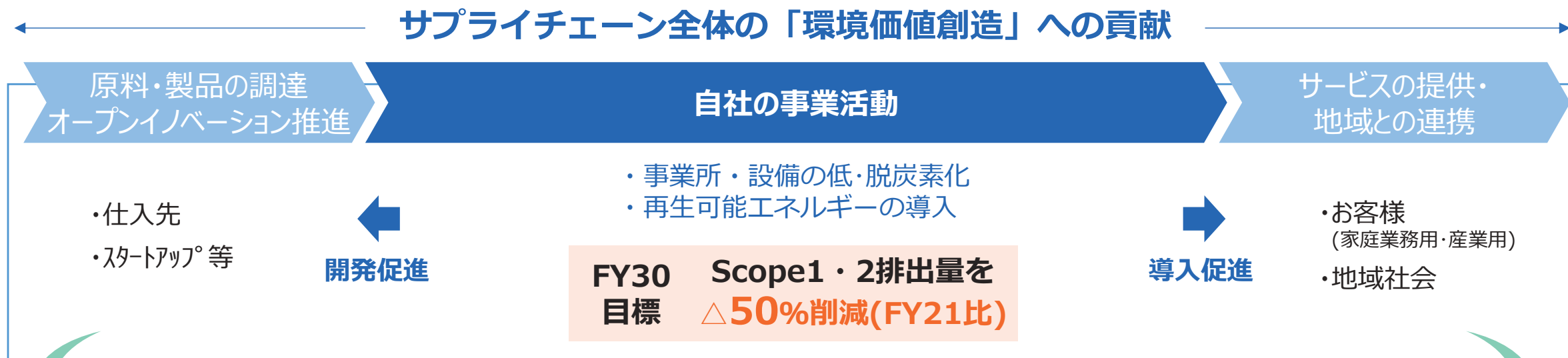
# 企業価値の更なる向上と連動させ、サステナビリティ戦略を推進



GX対応の全体像



# サプライチェーン全体の「環境価値創造」と自社の「事業成長」を両立



【エネルギー事業におけるカーボンニュートラルロードマップ】

	これまでの取組み	2030	2040	2050
ガス原料	■ クレジット付ガスの提供 (研究開発への協力～)	■ グリーンLPG・eメタンの導入	■ (～完全導入)	カーボンニュートラル達成
機器販売	■ 高効率ガス機器の拡販 ■ 太陽光発電の拡販、蓄電池セット販売の推進			
地域連携	■ 脱炭素化のまちづくり (地産地消)クレジット創出活用、地域Eビリティの低・脱炭素化、等)			
オープンイノベーション	■ スタートアップ等との連携強化 ■ 海外における低・脱炭素化支援	■ 革新的技術の早期取り込み、社会実装支援		

# 人財戦略・人的資本投資を生産性向上へ繋げ、企業価値向上の実現へ

従業員のスキル・エンゲージメント向上  
と働きがいある組織の実現

## 人財戦略・人的資本投資の取組方針

理想の個

×

理想の組織

「自律的で活力・熱意にあふれる人財」

「働きがいのある、個性（強み）を活かす組織」

## 人的資本と経営戦略の連動

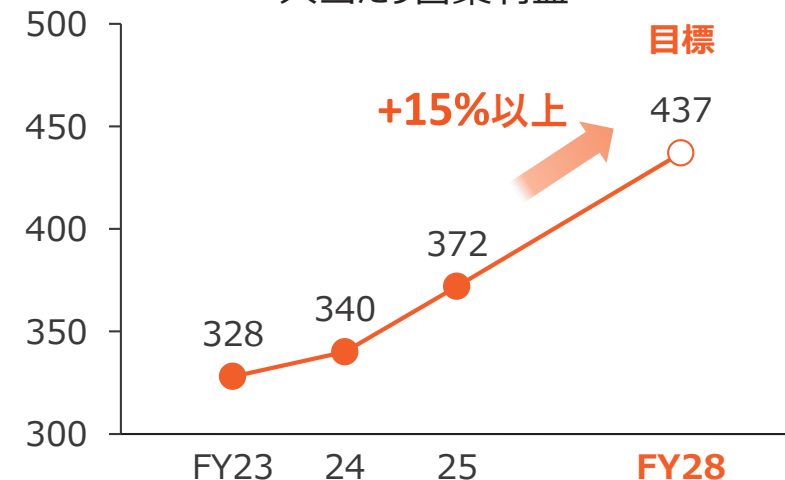
顧客接点となる従業員一人ひとりが  
顧客数を拡大・提供サービス積み上げ、  
“Triple Accel戦略”を推進

生産性指標として  
「一人当たり営業利益」  
を人的資本KGIに設定

人的資本と財務資本の組織を統合し、  
人財育成と財務KPI達成の両立を目指す

単位：万円

一人当たり営業利益\*



\*人員数には嘱託・パート社員を含まない

## 経営戦略の実現・企業価値向上

グループ全体の経営戦略を実現、  
企業価値を過去最高水準のその先へ

## データ収集・分析・活用のサイクルを回し、体験価値を継続的に向上

### 施策① 顧客の使用状況等のデータを収集



- **スマートメーター**による24時間365日の使用状況等のデータ収集
- 検針・業務効率化によるコスト削減

収集データを『TOKAIマップ』  
で一元管理・分析

### 施策③ デジタル上での顧客接点強化 ・CX（顧客体験価値）向上



- **TLC会員サイト・アプリ**を通じた顧客コミュニケーションの強化  
(TLC会員数:130万件、アプリ会員:50万件)
- パーソナライズされた顧客体験の提供による、クロスセル促進・リテンション

### 施策② 顧客データの活用による 提案力の強化



- 情報を一元管理・分析する**総合プラットフォーム『TOKAIマップ』**の構築
- データ分析による潜在的な顧客ニーズの発掘、提案への活用

更なる向上のため  
PDCAサイクルを回転

分析結果を  
お客様へ還元

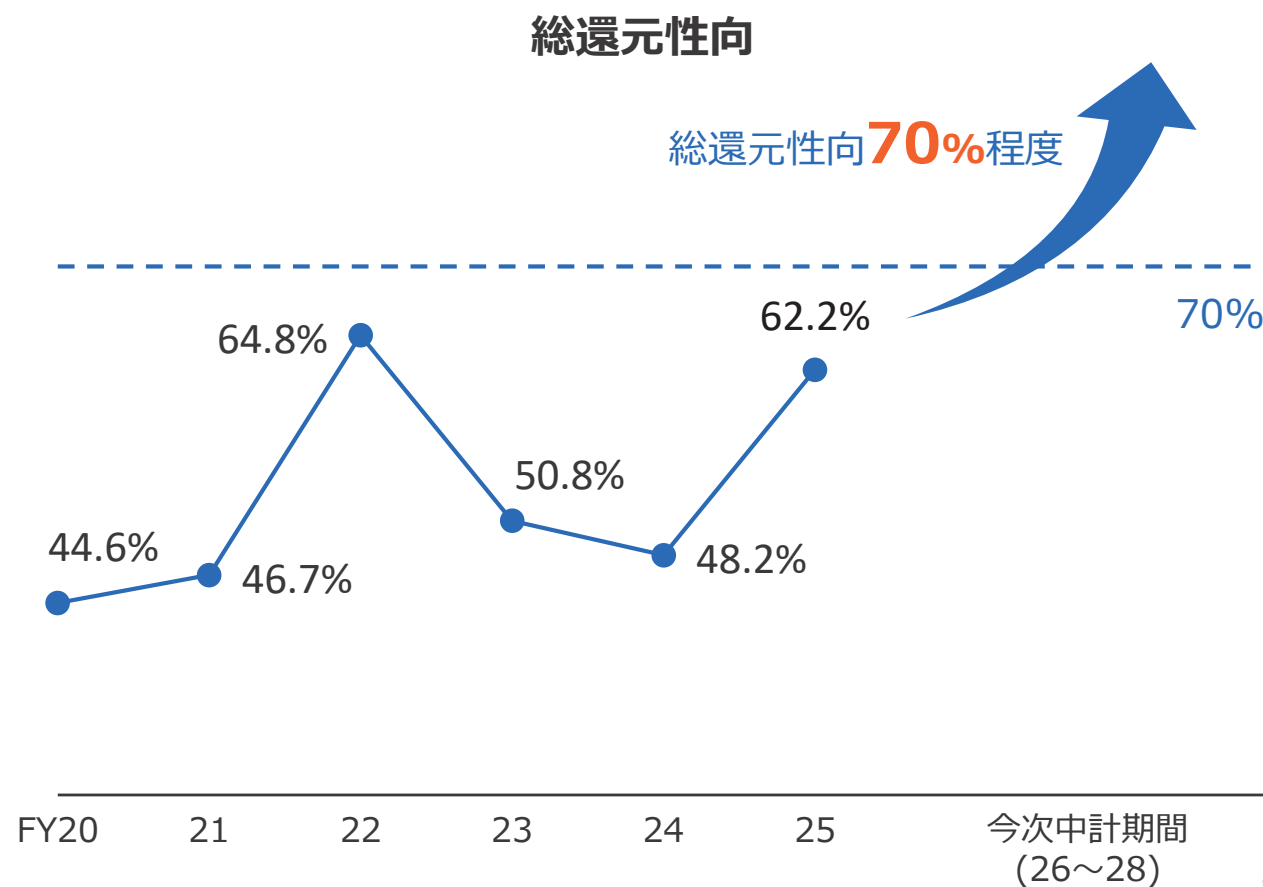
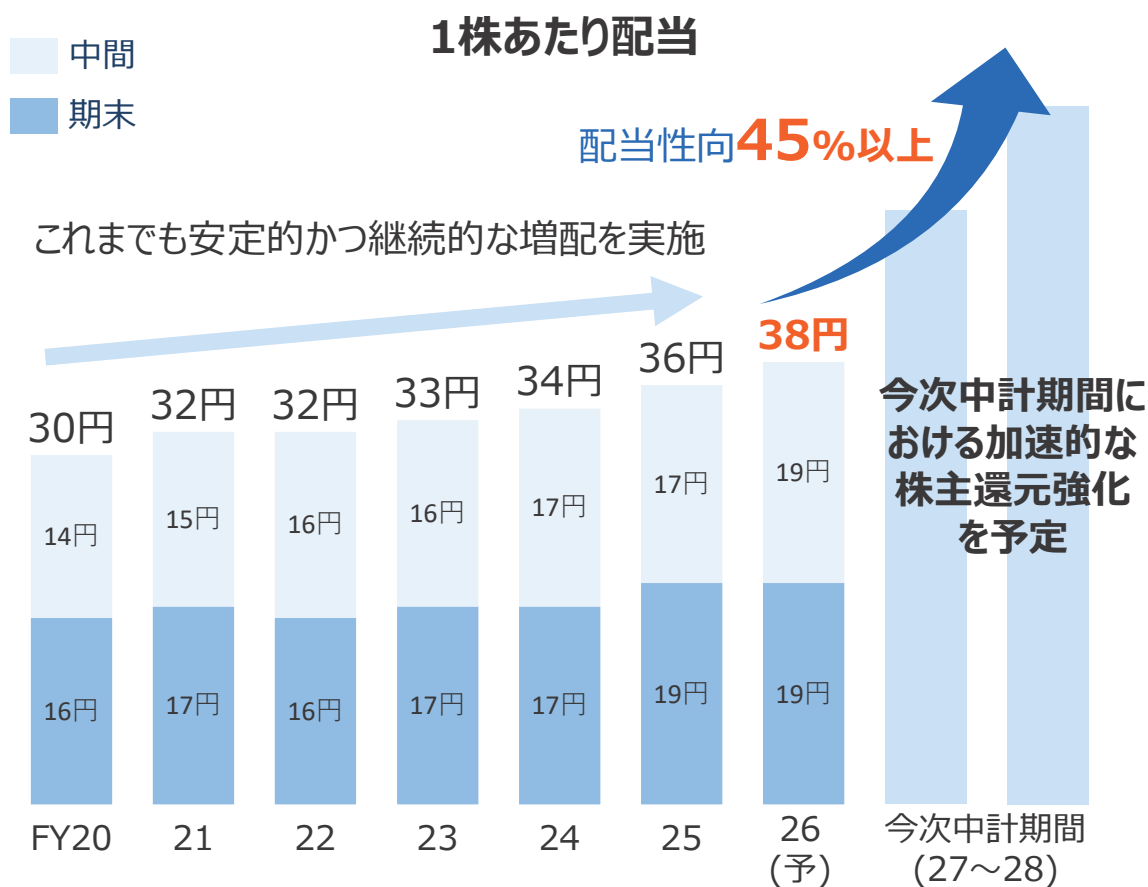
AIの戦略的な活用を企図し新組織を設置。DXの高度化・加速的な推進を目指す

## 株主還元方針



# これまでの増配基調を踏まえ、さらに株主還元を強化 新中計期間は配当性向45%以上とし、“FY30 ROE15%”につなげる

従来	今期中計期間
<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向40～50%を目安</li> <li>機動的に自己株取得も検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 配当性向<b>45%以上</b></li> <li>✓ 成長に向けたM&amp;Aの機会を伺いつつ、機動的な自己株式の取得</li> <li>✓ <b>100億円以上</b>の自己株取得</li> </ul>



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戦略本部経営管理部  
〒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](mailto:hd-info@tokaigroup.co.jp)



# Appendix

---

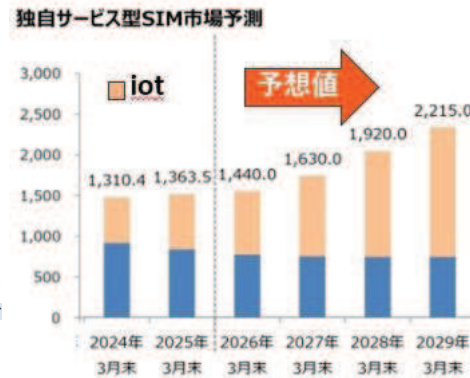
事業別戦略の詳細①情報通信(個人)



# AMPU向上・コスト最適化による収益拡大と 持続的成長のための顧客獲得力強化を目指す

## 市場環境

- ブロードバンド市場は緩やかな成長基調
- モバイル市場では、市場の成熟に伴いキャリア再編や代理店統廃合が進展
- **MVNOはスマホ、IoT用途で市場拡大**



## 数値目標

セグメント営業利益

10億円  
(FY25実績)

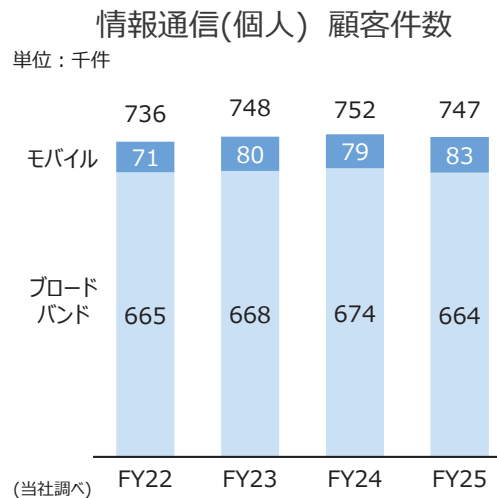
+20%

12億円  
(FY28計画)

## 当社の戦略・施策

## 当社の強み

- ◆ ブロードバンドとモバイルの両方をカバーする総合通信サービス提供
- ◆ **70万件を超える顧客基盤**
- ◆ 大手他社との提携による**顧客チャネル、豊富な営業機会**



### 【ブロードバンド事業】

- ✓ 新規サービス開発を通じた売上・AMPUの向上
- ✓ 運営体制見直し等による効率化・コスト削減

### 【モバイル事業】

- ✓ 自社・提携他社店舗での顧客獲得力の強化
- ✓ 商品設計や料金プランの見直しによる市場競争力の維持
- ✓ WEB代理店における顧客対応品質の向上

## 事業別戦略の詳細②建築設備不動産

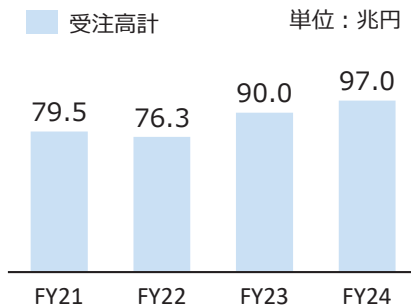


## 確かな設計・施工力と静岡県内有数の実績を武器に、 新エリアと伸長市場での事業機会を掴む

### 市場環境

- 戸建て新築は需要減の一方、**省エネルギー建築や設備工事市場は堅調**
- 電気代高騰を背景に太陽光・蓄電池需要が拡大
- 建設コスト高騰によるコスト高は続く見込

リフォーム・リニューアル市場規模  
(非住宅建築物)



出典：国土交通省『建築物リフォーム・リニューアル調査』

### 当社の強み

- ◆ 県内有数の規模・実績を誇り、**大型・高難易度案件に強み**
- ◆ **設計提案の技術力**による競争力、一括発注ニーズへの対応力の高さ
- ◆ 多事業展開×グループ・取引先の広範チャネルで受注機会拡大


〈幅広い施工実績〉



←美術館  
(静岡県立美術館)

### 数値目標

#### セグメント営業利益

26億円 (FY25実績)  +17% 30億円 (FY28計画)

### 当社の戦略・施策

#### 【建築設備】

- ✓ 大型新築案件の受注強化により、保守業務へ連携し収益拡大
- ✓ オフサイトPPAやセカンダリー太陽光発電所の購入による再エネルギー強化
- ✓ リフォーム・リニューアル工事や非住宅案件を中心に受注推進

#### 【不動産】

- ✓ 取扱う物件種類の拡大（収益物件、中古事業用物件など）、同時に、収益性の観点から物件厳選

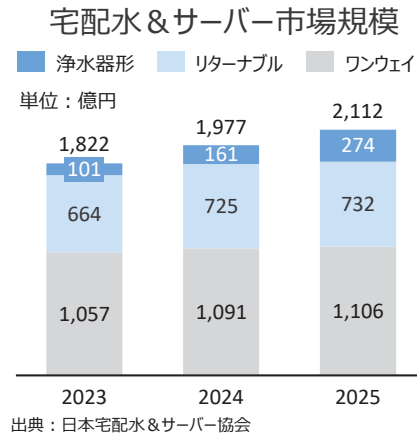
事業別戦略の詳細③アクア



# グループ連携による販売と、事業運営の効率化により、持続的に収益を確保する

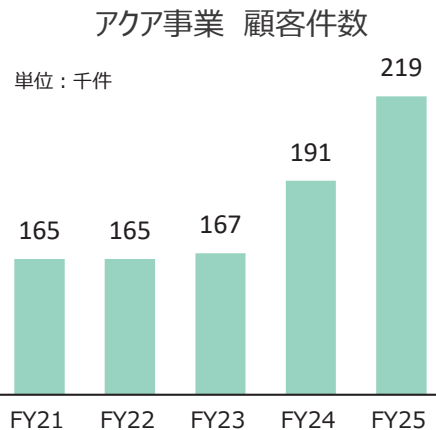
## 市場環境

- ▶ 宅配水市場全体における成熟化
- ▶ 普及の進む**浄水型サーバー需要の拡大**
- ▶ 物流・資材・製造コストの上昇や環境課題への対応要求の強まり



## 当社の強み

- ◆ **各審査機関に認められた味と品質**  
(モンドセレクション最高金賞、ITI国際優秀味覚コンテスト三ツ星獲得)
- ◆ **宅配水と浄水型の両サービス対応**
- ◆ **グループネットワークを活かした販売、グループ共通ポイント制度**



## 数値目標

セグメント営業利益



## 当社の戦略・施策

- ✓ 宅配水と給水型の両サービス展開の推進  
(ライフスタイルに合わせた利便性の高いメニュー展開)
- ✓ WEB獲得体制の強化 (獲得単価低減)
- ✓ 物流・資材・製造コストの削減



株式会社TOKAI アクア富士山プラント

## 財務目標一覽

## 主要計数目標



	FY25 実績	FY26 計画	前年比
売上高	2,448億円	2,600億円	+152億円
営業利益	187億円	190億円	+3億円
経常利益	192億円	192億円	±0億円
当期純利益	107億円	110億円	+3億円

ROE	11.0%	11.0%	±0.0pt
ROIC	8.9%	8.7%	△0.2pt
自己資本比率	46.4%	46.0%	△0.4pt

顧客件数	347万件	350万件	+3万件
------	-------	-------	------

FY28 計画	FY25比
2,740億円	+292億円
235億円	+48億円
235億円	+43億円
135億円	+28億円

13.0%	+2.0Pt
9.7%	+0.8pt
41.0%	△5.4pt

360万件	+13万件
-------	-------