暮らしに社会にもっと笑顔を。
More smiles for a better life

TOKAI GROUP

2026 年 11 月 5 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）

中期経営計画 2028 達成に向けた
「成長戦略における M&A 取組方針」の公表について

当社グループは、2026 年５月に公表いたしました「中期経営計画 2028」において、「事業利益の拡大」および「資本効率を重視した株主還元の強化」を掲げ、持続的な企業価値向上に向けた各種施策を推進しております。本計画では、「エネルギー事業」「法人向け情報通信事業」「CATV 事業」の３事業を重点成長領域と位置づけ、機動的かつ戦略的な M&A 投資を実行する方針を示してまいりました。

本計画の公表以降、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じ、これら重点領域における投資基準や成長シナリオの具体性について、高い関心と期待の声をいただいております。これを受け、投資戦略の透明性と実効性を一層高め、当社の価値創造ストーリーへの理解を深めていただくことを目的に、上記３事業における「M&A 取組方針」を具体化・策定いたしました。

つきましては、添付のとおり「成長戦略における M&A 取組方針」を公表いたしますので、お知らせいたします。

当社グループは、今後も資本コストを意識した投資基準の設定など強固な財務規律を堅持し、厳格な投資ガバナンスのもとで規律ある M&A を推進することで、中長期的な資本収益性および株主価値の持続的な向上に邁進してまいります。

以　上

TOKAIホールディングス

中期経営計画2028達成に向けた

成長戦略におけるM&A取組方針

2026年11月5日



Agenda

Ⅰ. M&Aによる成長投資の考え方

Ⅱ. エネルギー事業成長におけるM&Aの位置づけ

Ⅲ. 情報通信事業（法人）成長におけるM&Aの位置づけ

Ⅳ. CATV事業成長におけるM&Aの位置づけ

（お問い合わせ先）
㈱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
TEL：(054)275-0007

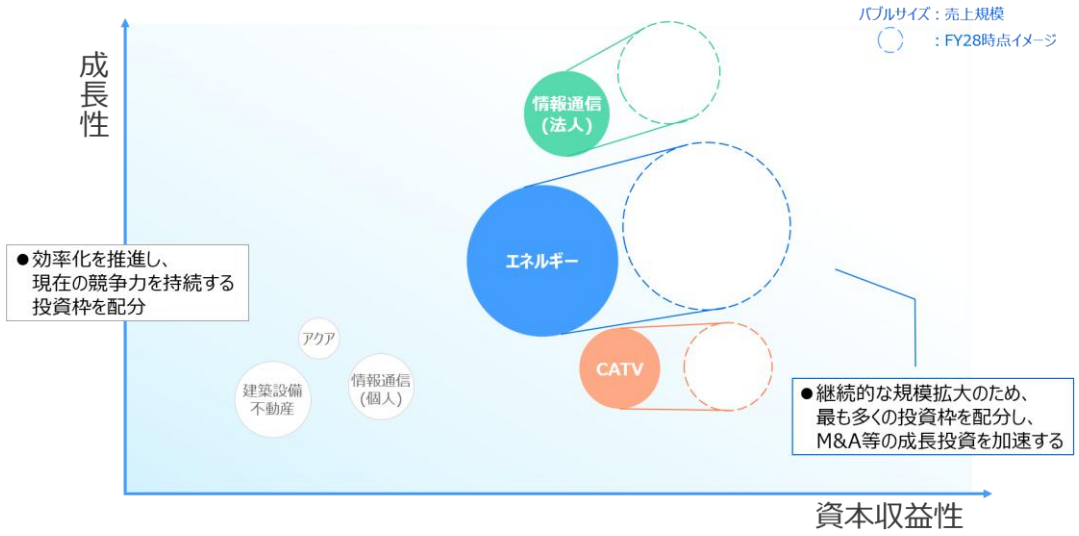
©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

中期経営計画2028で示した今後のM&A投資対象領域

成長の核となる事業領域に200億円を集中投資

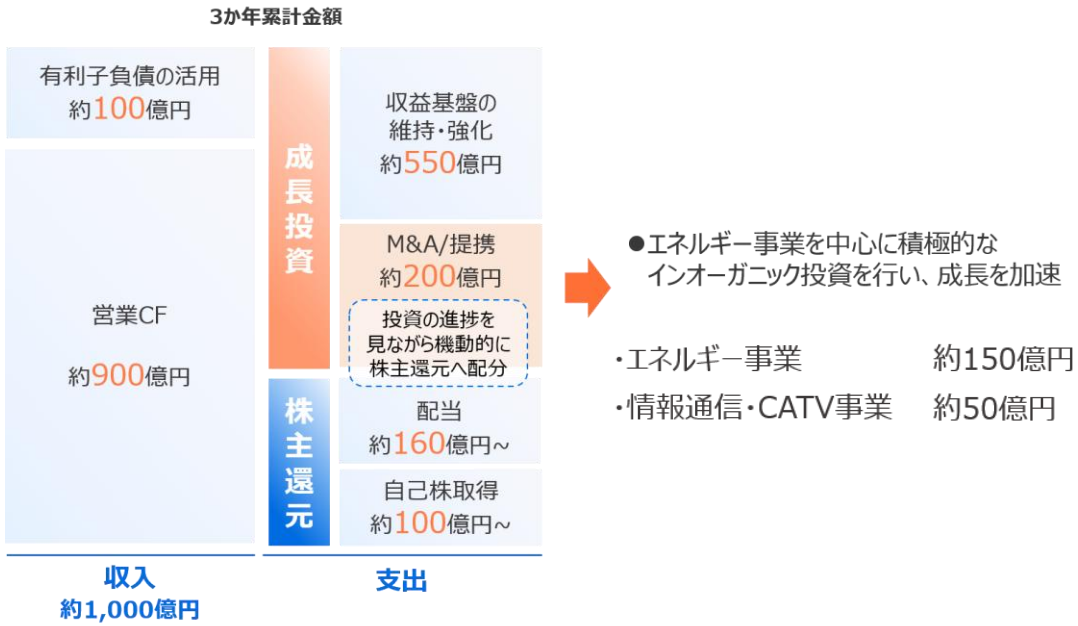
重点投資領域

- ✓ 成長性・資本収益性に優れた下記3領域に対し、重点的に投資を行う



投資枠

- ✓ 3領域合計で約200億円の投資枠を確保
- ✓ 特にエネルギー事業には約150億円の投資枠を設けており、重点的に投資を行う



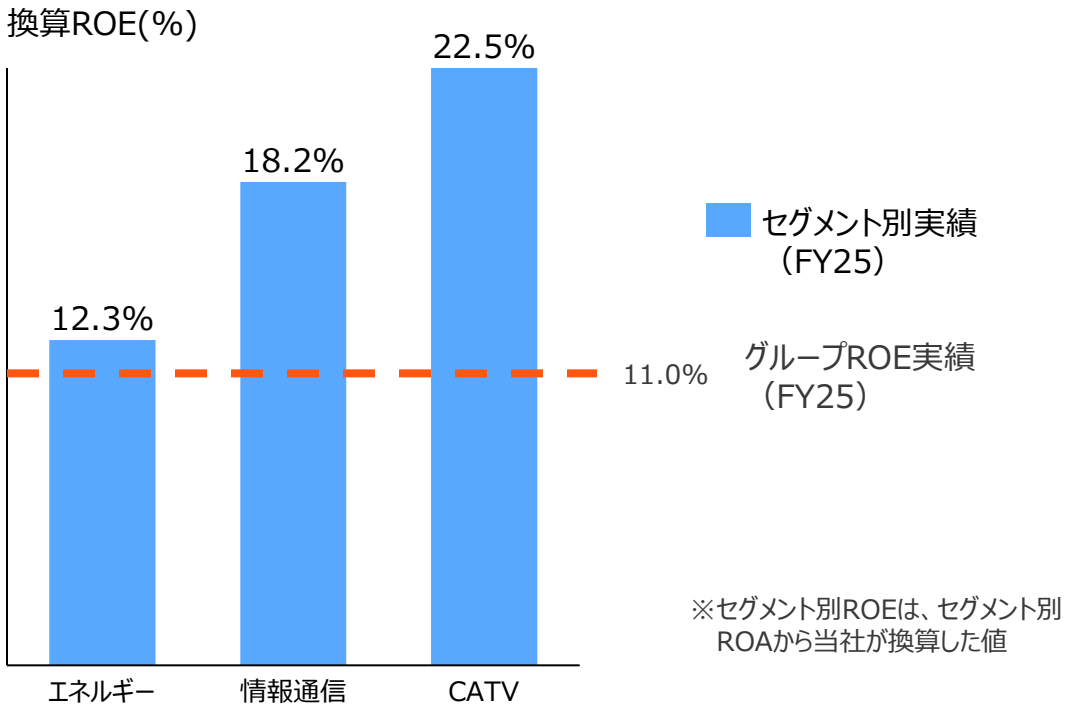
©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

投資効率実績と投資方針

収益性の高い領域に対し、規律ある投資を実施

重点投資領域の収益性

✓ 重点投資領域は、いずれも**実績から見た収益性が高く、高い投資効率**が見込まれる



※セグメント別ROEは、セグメント別ROAから当社が換算した値

投資規律

✓ 投資規律を遵守し、高い効果が見込まれる案件を厳選して投資を実施する

定量指標

*WACC・IRR*から収益性を評価

＋

定性指標

- ✓ 自社戦略との適合性
- ✓ 自社人財・技術との適合性
- ✓ 事業・財務・法務・労務等のリスク
- ✓ ESGの推進・レピュテーションの向上　等

©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

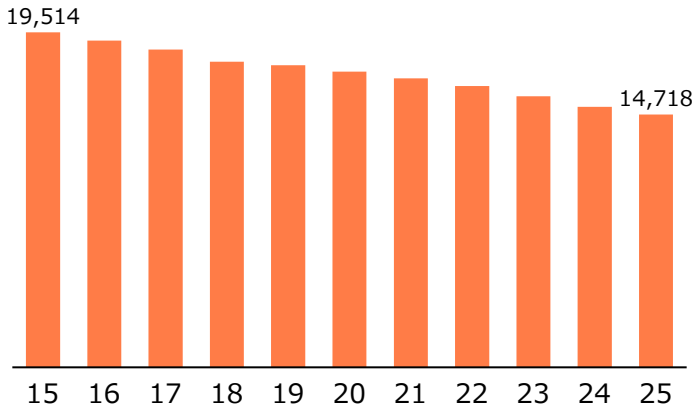
LPガス事業の市場環境

業界再編が加速、大都市圏や地方都市部でM&A機会が増加見込

業界再編の動き

- ✓ LPガス業界では、以下のような状況を背景に、**業界再編が加速**
  - 人口減・省エネ機器普及による需要減
  - 市場競争環境の激化
  - 経営者の高齢化・後継者不足
- ✓ **M&A機会の増加が見込まれる**

LPガス販売事業者数(全国)

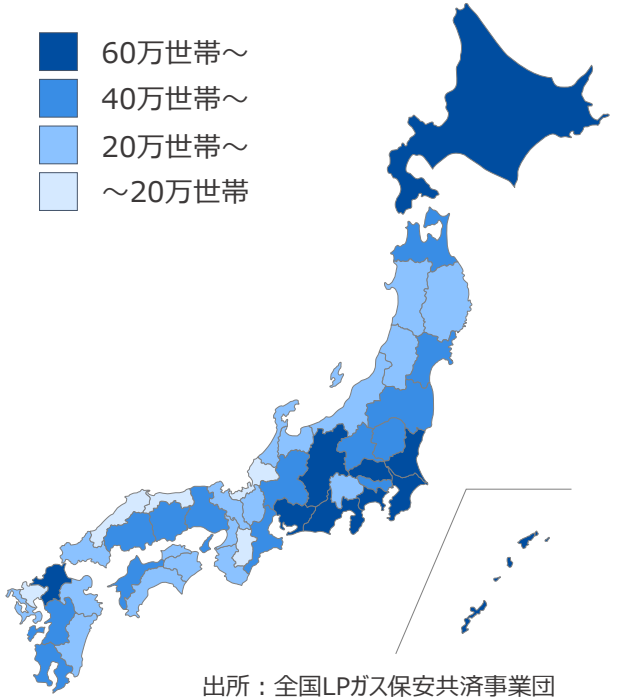


出所：経済産業省「全国の販売事業者数・保安機関数等」

地域別のLPガス利用状況

- ✓ LPガスの利用世帯は**関東・東海圏で特に多い**
- ✓ 次いで、**地方都市部**でも利用世帯が多数分布

LPガス利用世帯数



出所：全国LPガス保安共済事業団
LPガス利用世帯数は、2026年3月末現在の
全国LPガス保安共済事業団加入事業者数の集計

©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

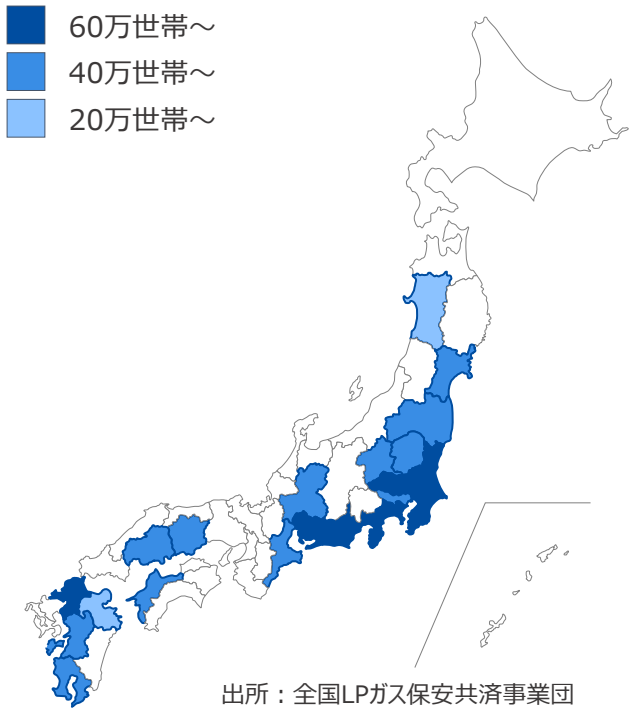
これまでのM&Aによる事業拡大実績

業界再編の波を捉え、有望エリアに布石を打ちM&Aで顧客基盤を拡大

これまでのエリア拡張実績

- ✓ 東海～関東地方周辺を核として、中部・中四国・九州等、**利用世帯が多く市場規模が大きいエリアへ進出してきた**

LPガス利用世帯数（当社進出地域）

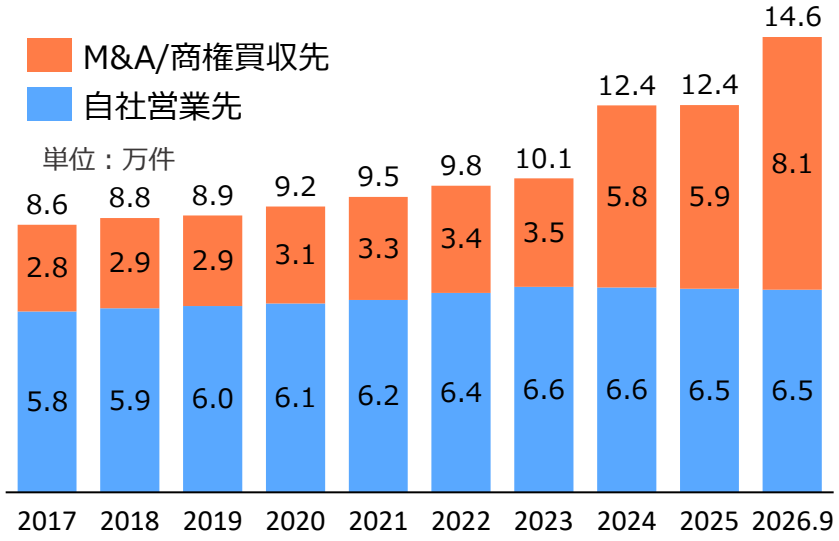


出所：全国LPガス保安共済事業団
LPガス利用世帯数は、2026年3月末現在の
全国LPガス保安共済事業団加入事業者数の集計

進出エリアでのシェア獲得への展開

- ✓ 進出エリアでは、**新規獲得と商権買収で取引拡大**
- ✓ エリアでの取引実績や信用を積上げたうえで、**M&Aでのシェア拡大**へと展開
- ✓ 2026年9月にシティ・ガス株式会社*を買収し、静岡県に次いで**神奈川県でもトップクラスのシェア**を獲得

顧客件数推移（神奈川県）



＊ 傘下の株式会社カナジュウ・コーポレーションが主にLPガス販売を実施

©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

M&Aにおける当社グループの強み

M&A先の情報をいち早く掴み、将来的なバリューアップまで繋げる

多様な連携体制

- ✓ 当社グループは、卸売・業務提携等の多様な連携体制により、**販売店との取引や協業に基づく信頼関係の構築**が可能
- ✓ 当社グループは**M&Aのファーストコンタクト先**のポジション



M&A先にとってのTOKAIグループの魅力

- ✓ 連携を通じた、販売店オーナーの**「TOKAIグループにならお客様・従業員を任せられる」という信頼**
- ✓ M&A後は、**従業員一人ひとりを尊重**しながら、グループの事業基盤を活用して営業力を強化し、事業成長を目指す

組織・人事制度の融合によりモチベーション向上した
- ➢ グループ表彰・報奨制度の導入
- ➢ M&A前の処遇の尊重　等

営業基盤共有により営業力が強化された
- ➢ 営業・営業管理ノウハウ
- ➢ 機器情報・営業情報等の管理システム　等

製品・サービスのクロスセルにより売上が向上した
- ➢ LPガス関連器具、宅配水、リフォーム　等

©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

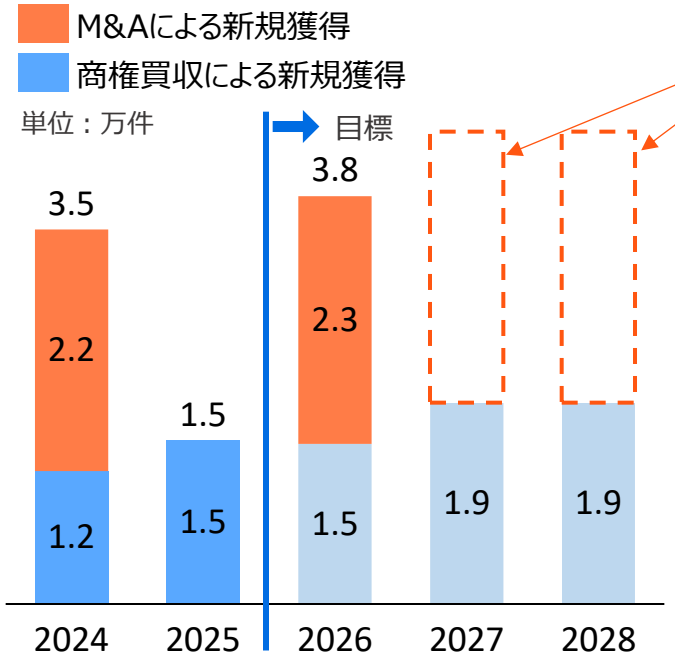
今後のM&A投資および成長方針

積極的なM&A投資により、更なる顧客基盤拡大と収益力向上を実現

M&A投資による顧客基盤拡大方針

- ✓ **当社販売ネットワーク事業者をはじめM&Aニーズを捉えて**、更に顧客基盤拡大
- ✓ 特に、既存の展開エリア周辺で需要が見込めるエリアでの拡大を目指す

新規獲得顧客件数　実績・目標



※2026年には、カナジュウ・コーポレーション、長田ガスを買収

M&Aの機会を捉え、顧客件数の更なる飛躍を狙う

当社販売ネットワーク内の
LPガス販売事業者
・約600事業所
・約400万世帯

**M&Aニーズを捉えて、
当社グループへの参画を促進**

投資額とリターン期待

投資額

投資総額
▶ 約150億円
FY26-28累計

リターン期待

EBITDA
▶ 15～20億円/年

©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

情報通信事業（法人）の売上構成推移

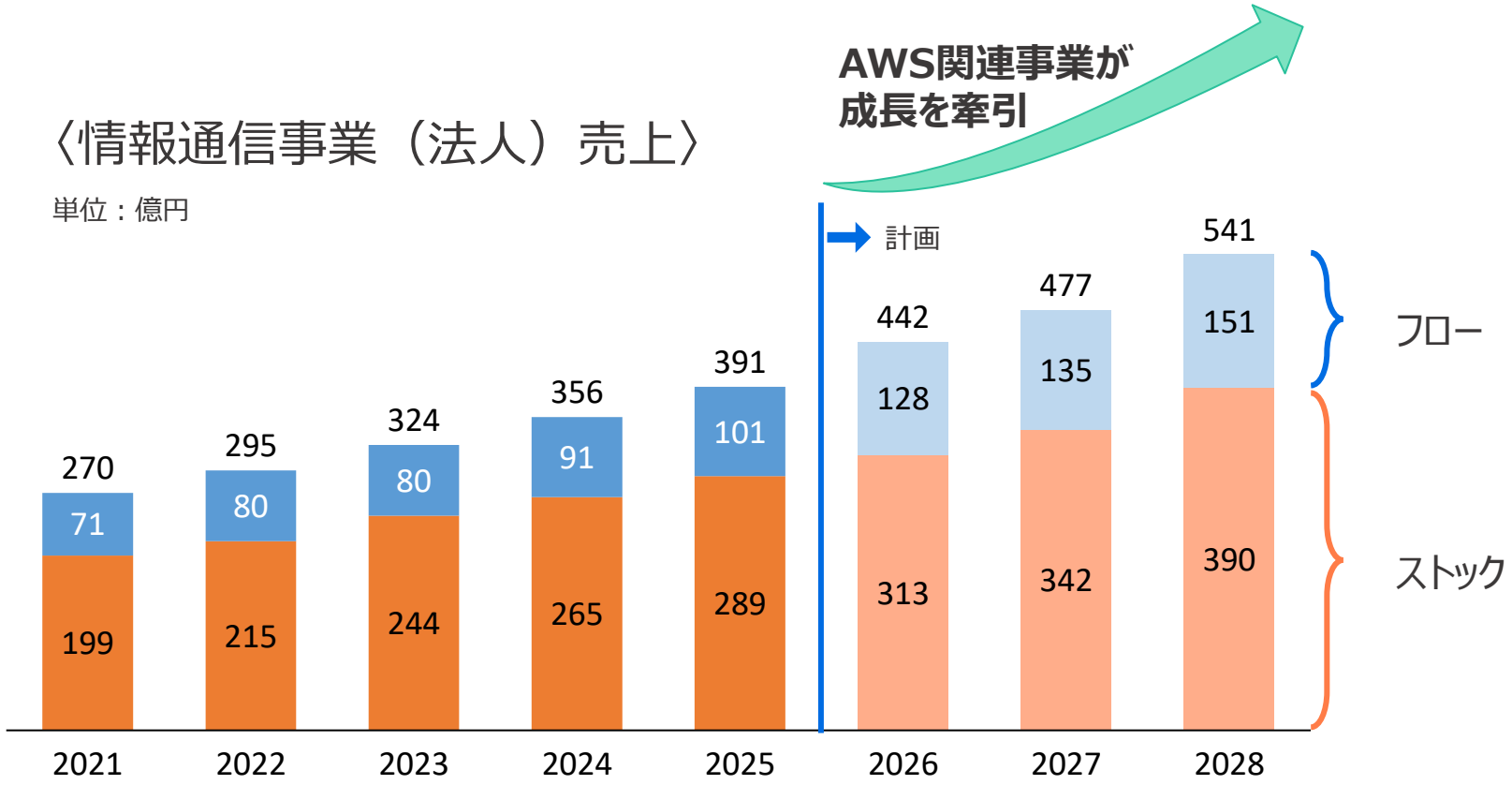
ストック収入の積上げとフロー収入の両輪による着実な事業成長

情報通信事業（法人）の売上構成推移

✓ 情報通信事業の売上構成は、**ベースとなるストック収入が約7割、フロー収入が約3割であり、ともに成長基調**

- フロー収入　：システムインテグレーション中心
- ストック収入：ネットワーク中心

⇒ 今後も**AWS関連事業を軸にストック収入とフロー収入の両輪で成長を牽引**



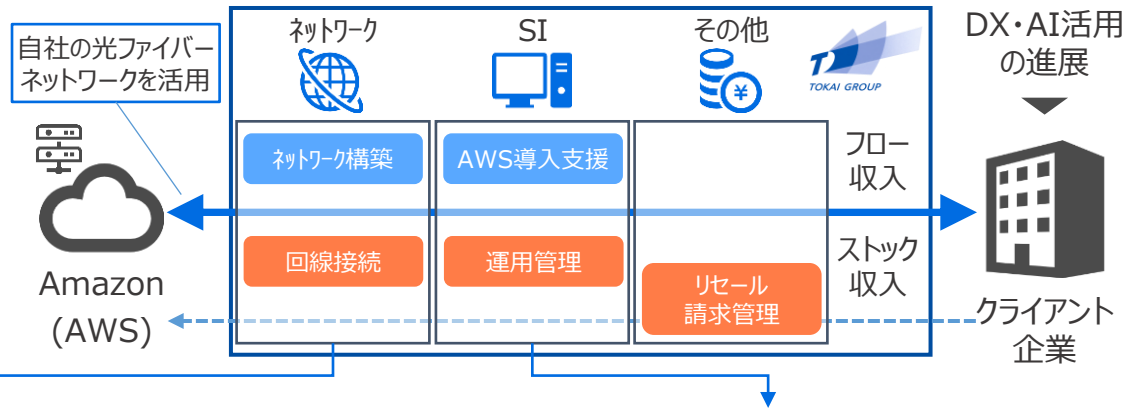
©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

AWS関連事業の成長方針

M&Aも活用し成長基盤を拡充、ネットワーク・SIのシナジーを発揮し DX・AI需要の高まりを捉えてAWS関連事業の成長を加速

AWS関連事業の成長方針

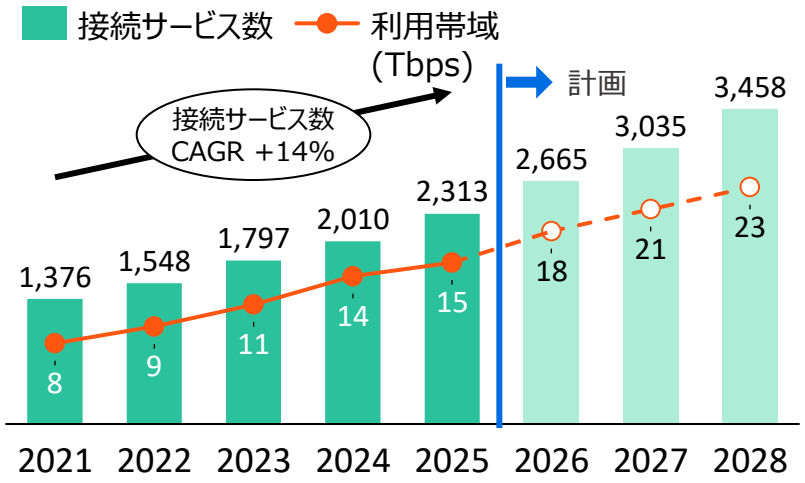
- ✓ **DX・AI等を背景に**、クラウドサービス（AWS関連ビジネス）の需要拡大が見込まれる
- ✓ 当社はネットワークとシステムインテグレーション（SI）の機能を保有しており、両方の顧客ニーズに**ワンストップで対応可能**
- ✓ **国内15社のみの「AWSプレミアティアサービスパートナー」認定**を獲得、AWSとの長年の連携実績があり、協業体制を確立



ネットワーク機能の強化

- ✓ 自社の光ファイバーネットワークを生かし、クラウド回線の接続本数は現在2,300超と**日本トップクラス**
- ✓ **国内２社のみ**の「AWSネットワークコンピテンシープログラム」認定を獲得
- ✓ 今後も接続サービス数・トラフィック量を増やし、安定的な収益基盤を拡大する

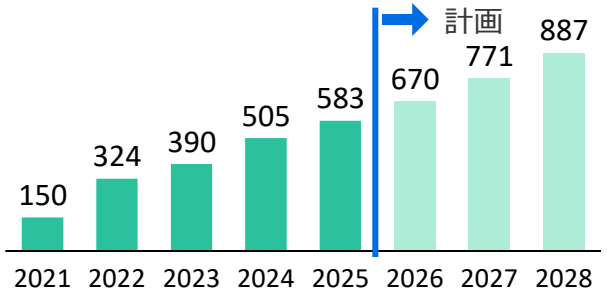
〈クラウド回線 実績・計画〉



SI機能の強化

- ✓ 充実した技術体制が当社の強み
- ✓ 成長基盤となる体制拡充のため、**M&Aも活用**

〈AWS認定資格者数 実績・計画〉



©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

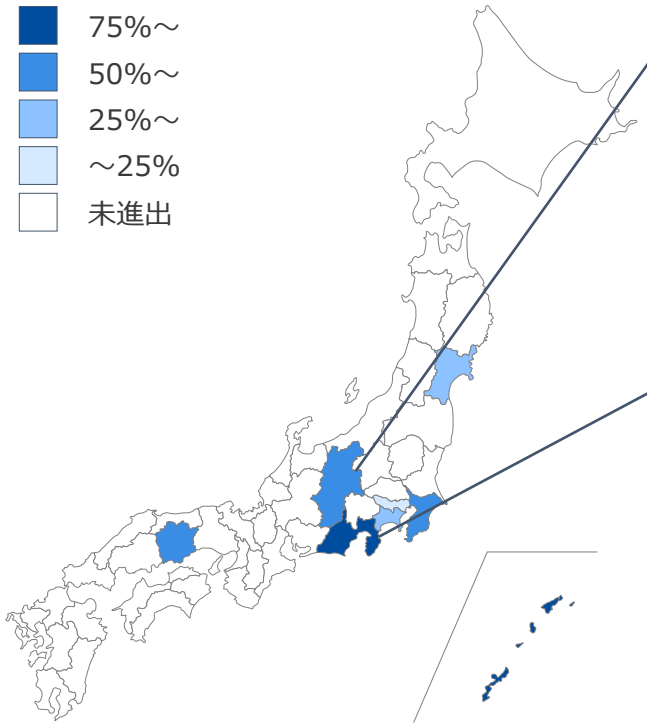
CATV事業の成長方針

M&A展開からクロスセルを推進する事業モデルで、着実な成長を実現

これまでの事業展開

✓ **M&Aで展開**し、**FTTHインターネットのクロスセルでARPUを向上**する事業モデル

都道府県別クロスセル率



■エルシーブイ　（長野県、'09年12月買収）

（百万円）	FY2010	FY2025
売上高	4,151	5,267
営業利益	681	969
顧客件数（うち、通信）	118千件（24千件、26%）	125千件（42千件、51%）

■トコちゃんねる静岡（静岡県、'10年11月買収）

（百万円）	FY2010	FY2025
売上高	1,734	3,039
営業利益	31	466
顧客件数（うち、通信）	50千件（7千件、16%）	115千件（53千件、86%）

※顧客件数は契約単位（1世帯が放送・通信を契約した場合は顧客件数2件とカウント）

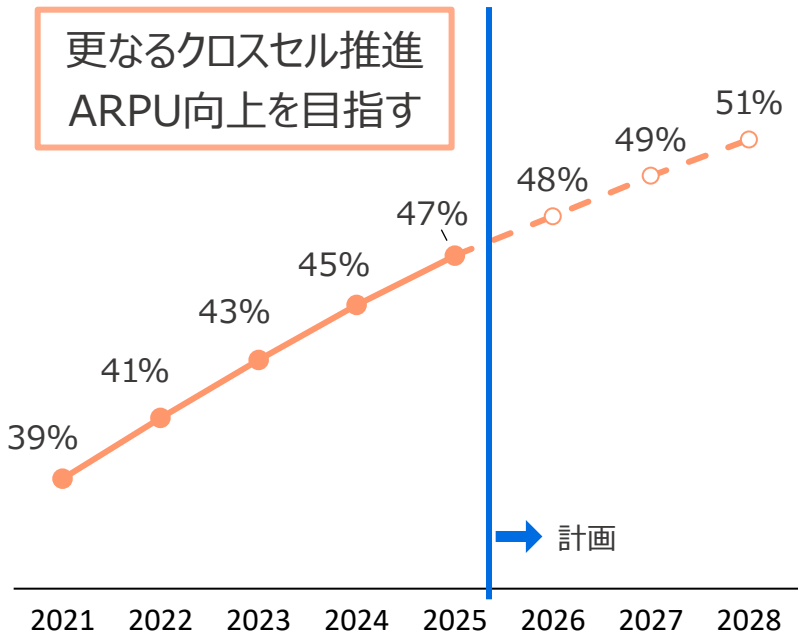
※括弧内の%表記はクロスセル率

今後の事業展開

✓ **引続きM&A**の機会を捉え、**エリア展開を志向**

✓ **開拓余地のある既存エリア**に関しては、更なる**クロスセル推進・ARPU向上**により着実に成長

クロスセル率の推移
（放送・通信同時加入率）



©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.

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

©2026 TOKAI Holdings Corporation. All Rights Reserved.