

笑顔とともにサーラ

110th
Anniversary

sala サラグループ

2019年11月期決算及び 第4次中期経営計画説明会



sala
SALA GROUP

2020年 1月 28日

株式会社サーラコーポレーション

2019年11月期の業績について



2019年11月期(2018年12月1日～2019年11月30日)の連結業績

主要事業は順調に推移し 売上高・経常利益は過去最高を更新

- 売上高は、エネルギー＆ソリューションズにおいて都市ガスの工業用の販売量が順調に増加したことに加え、エンジニアリング＆メンテナンスにおいて土木部門の完成工事高が増加したことなどから増加しました。
- 利益面はエネルギー＆ソリューションズ、エンジニアリング＆メンテナンスは順調に推移しましたが、その他のセグメントは減益となったため営業利益は前期並みとなりました。デリバティブ評価益の計上により経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は増加しました。

(億円)

項目	18年11月期 (17年12月～18年11月)	19年11月期 (18年12月～19年11月)	増減率(%)
売上高	2,086	2,138	2.5%
営業利益	54	54	△ 0.6%
経常利益	56	77	37.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	36	48	31.8%
1株当たり当期純利益 (円)	59.60	77.85	

2019年11月期 業績増減要因

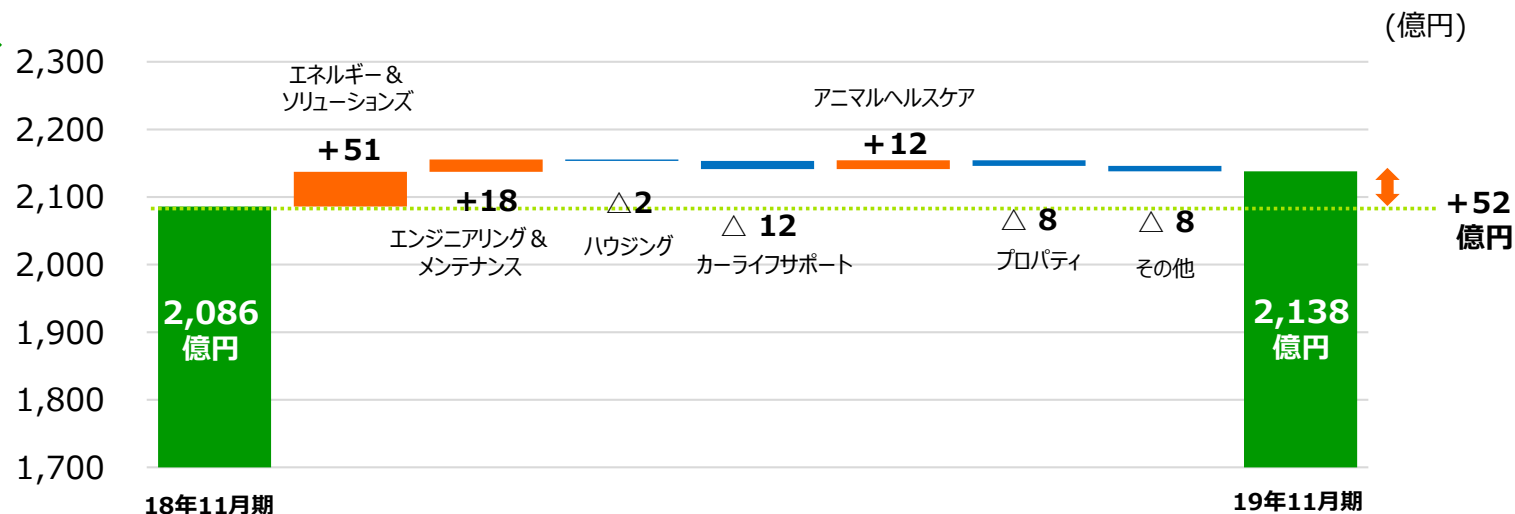
売上高

18年11月期

2,086億円

19年11月期

2,138億円



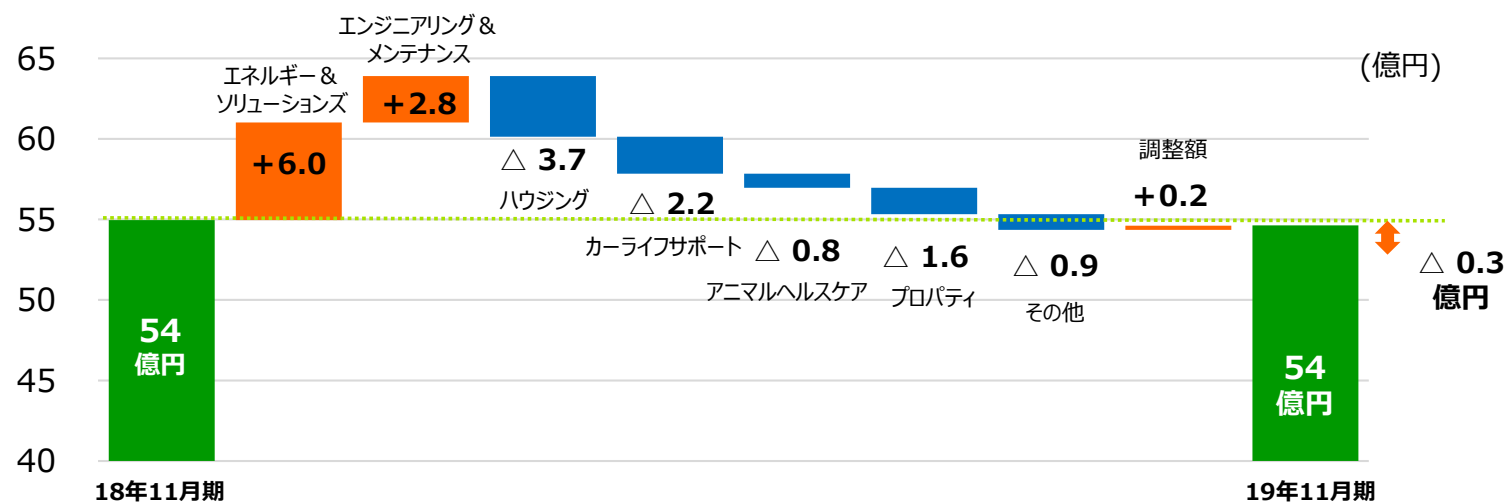
営業利益

18年11月期

54億円

19年11月期

54億円



2019年11月期 連結貸借対照表、連結キャッシュ・フロー計算書

資産・負債・純資産・自己資本比率

(億円)

項目	18年11月30日	19年11月30日	増減	増減要因
資産	1,786	1,951	+164	現金及び預金、商品及び製品の増加
負債	1,233	1,354	+121	借入金の増加
純資産	553	596	+43	利益剰余金の増加
自己資本比率(%)	30.3	30.0		

キャッシュ・フロー

(億円)

項目	18年11月期	19年11月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	55	72
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 77	△ 100
財務活動によるキャッシュ・フロー	34	63

営業CF：税金等調整前当期純利益や減価償却費等で130億円を獲得、土地等の在庫の先行取得により58億円を使用

投資CF：バイオマス発電所建設や都市ガス導管の投資70億円に加え、エネルギー事業再編に伴うシステム投資8億円、ハウジング及びアニマルヘルスケアセグメントにおけるM&A投資6億円を含む

設備投資額・減価償却費

(億円)

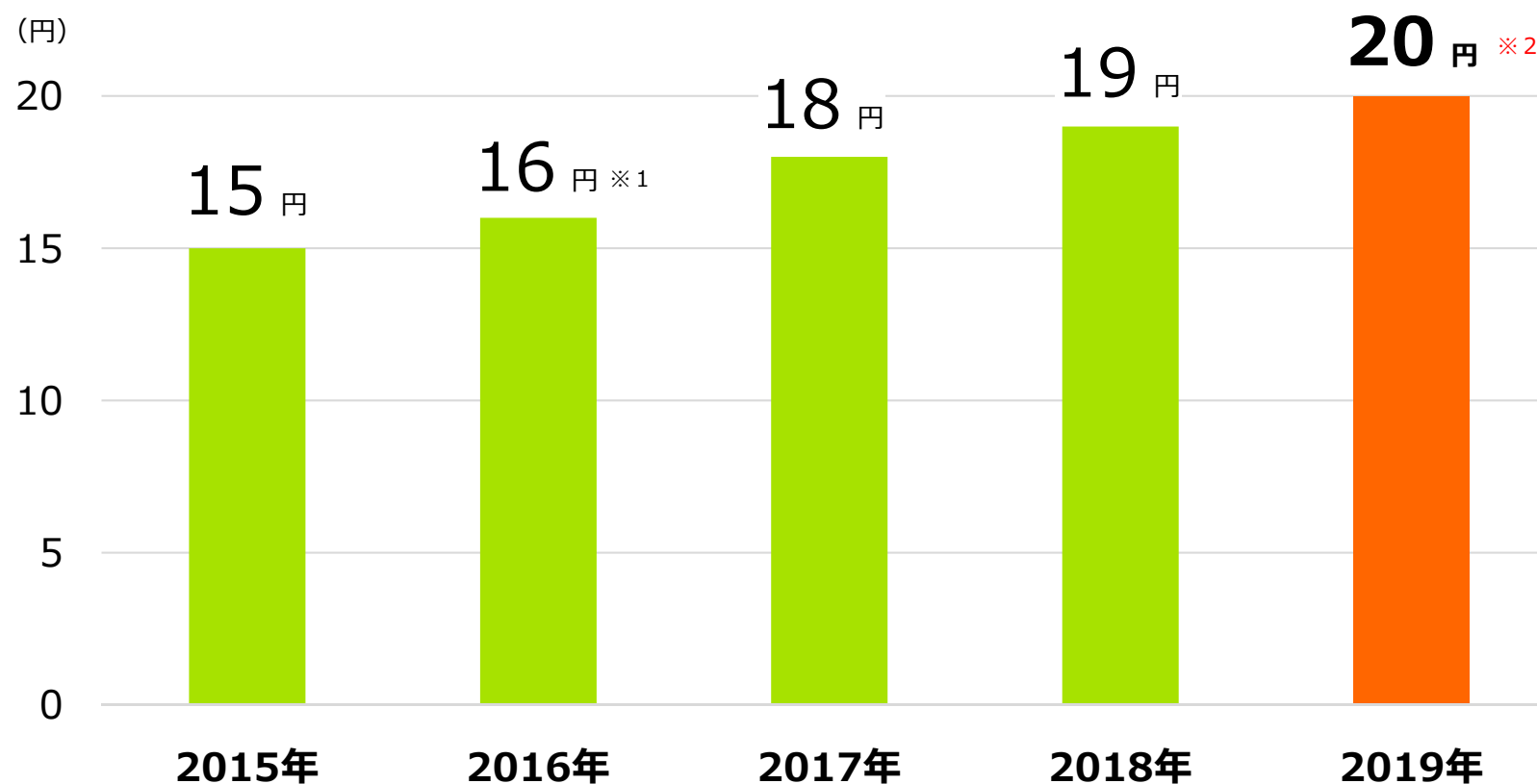
項目	18年11月期	19年11月期
設備投資額	100	110
減価償却費	66	67

2019年11月期の主な設備投資：バイオマス発電所建物及び機械装置 39億円、都市ガス導管 31億円

- 配当の基本方針

為替予約に係るデリバティブ評価損益の影響を除く連結配当性向30%を目途

- 2019年11月期まで**6期連続増配中**



※1 サラグループ再編
記念配当 2 円を含む

※2 サラグループ
創立110周年
記念配当 1 円を含む

第4次中期経営計画について



(2020年11月期～2022年11月期)

対象期間

2020年11月期 ～ 2022年11月期 までの3年間

テーマ

サーラ元年・これからの成長のスタート

第1次から3次の中期経営計画（2011年12月～2019年11月）では、リーマンショック後の業績悪化を受けて、グループ一体化の推進と利益体質の基盤づくりをテーマに改革を進めてまいりました。2016年7月、上場3社の体制からサーラコーポレーションを持株会社とする経営体制に変更し、2019年12月にはエネルギー事業の再編を実行しました。

これによって、ひとつのサーラとして暮らしとエネルギーサービスを地域ごとに展開する体制が整い、またBtoC分野に携わる会社の社名が概ねサーラに統一されたことから、私たちは第4次中期経営計画を「サーラ元年」と位置づけています。

新しい中期経営計画においては、お客さまに提供する商品・サービスの質の向上に取り組み、お客さまの信頼を一層高めていくとともに、お客さまのニーズに対して社員の力を結集できるよう事業の枠組みを見直します。また、社員一人ひとりが意識と行動を変革し、これからの成長に向けてスタートを切ります。

長期目標

次なる時代の成長を見据えた 基盤づくり



グループ経営基盤の整備

サーラグループが一体となって地域の暮らしやビジネスを総合的にサポートする事業展開へ

グループ経営体制の変更

2016年7月1日より、
上場3社体制から、
サーラコーポレーション
を持株会社とした経営
体制へ

サーラコーポレーション

中部ガス

サーラ住宅



サーラコーポレーション

エネルギー & ソリューションズ
(エネルギー・生活サービス事業)

ハウジング
(住宅販売事業)

アニマルヘルスケア
(動物医薬品販売事業)

エンジニアリング & メンテナンス
(土木・建設・設備事業)

カーライフサポート
(輸入車販売事業)

プロパティ
(不動産関連事業)

エネルギー事業の統合・再編

2019年12月1日より、中部ガスとガ
ステックサービスを統合し、**サーラエナ
ジー**へ

都市ガス・LPガスという会社別・商品
別のサービス提供スキームをお客さま
起点、地域軸にした体制へ再編

中部ガス

ガステックサービス



サーラエナジー

サーラE&L 東三河

サーラE&L 名古屋

グッドライフサーラ関東

サーラE&L 浜松

サーラE&L 静岡

第3次中期経営計画の進捗状況（1）

重点課題1.お客さま・地域との新たな関係づくり

データ活用の仕組みづくり

2017年5月にBtoCのお客さまのデータ統合自動化と共同利用の仕組みづくりを完了。これまでの各社ごとのお客さま情報の管理からグループのお客さまとしての管理、活用が可能となった。

BtoCのお客さま件数 ※1

2017年	2018年	2019年※2
398,001件	401,430件	403,716件

※1 都市ガス、LPガス、住宅、リフォーム、電気、宅配水、保険、スポーツ、アカデミー、LACOOのいずれかを利用しているお客さま数（ユニーク数）
LPガスの卸売のお客さま（戸建約4万件ほか）は含まない

※2 2019年5月末時点

エネルギーのお客さま基盤の強化

家庭用お客さま数は、電力・ガスのお得なセットプランやサーラカード決済の普及促進に注力した結果、これまでの減少トレンドから増加に転じた。

重点課題2.魅力あるまち・暮らしづくり

まちづくり事業の推進

豊橋駅前大通二丁目地区再開発事業や、愛知県営東浦住宅のPFI方式の整備事業への参画、浜松市での次世代検針器を使った共同検針の実証実験にガス事業者として参加するなど、魅力あるまちづくりに積極的に関わっている。

暮らしの品質向上

エネルギー及びサーラ住宅のお客さまを中心に快適な暮らしのリフォーム提案を推進。リフォーム事業は65億円から73億円に順調に成長。サーラ住宅ではアレルギーに配慮した住まいづくりの研究開発を進め、新商品Best-air+を2020年1月より販売開始。

重点課題3.社員が誇れる会社づくり

働きがいにつながる人事施策の実施

社員意識調査を通じて、モチベーション等の状態を把握し、仕事の環境や条件をより魅力あるものに整えてきた。多様化する価値観や働き方、社会的要請等を考慮した人事制度への変更を進めている。

2017年10月に「働き方改革」の開始を宣言し、優先して長時間労働の是正に取り組み、一定の効果が表れている。業務効率化と生産性向上を推進し、多様な社員がより働きやすい職場づくりに取り組む。

新たな人材育成プログラムの導入

「グループ人材育成・教育ビジョンに基づく新たな人材育成体系づくり」を掲げ、サーラキャリアマップを取りまとめ、経営幹部養成プログラムや異業種交流型プログラム、サーラ社内経営塾など、新たな研修の試行を開始。教育プログラムの再構築の準備を進めている。

概ね計画に沿って、着実に成長

売上高は各年ともにほぼ計画通りに推移した。経常利益についても、計画に沿って着実に成長。ROEについては、2017年11月に自己株式の売り出し（8百万株、約60億円）を実行したため、2019年は計画を下回った。

	2017		2018		2019	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高（億円）	2,000	1,996	2,070	2,086	2,200	2,138
経常利益（億円）	43.5	48.6	49.0	59.2	65.0	62.0
売上高経常利益率	2.2%	2.4%	2.4%	2.8%	3.0%	2.9%
自己資本当期純利益率(ROE)	5.7%	6.3%	6.2%	7.3%	8.0%	6.7%

※ サラeパワーの為替予約に係るデリバティブ評価損益を除く。

私のまちにSALA、暮らしとともにSALA

SALAブランドの 確立

SALAは、個人の暮らしからまちづくり、社会インフラの整備など地域の暮らしに至る領域で、お客さまの安全、安心、快適を実現する商品・サービスを提供する**質の高いブランドとして地域に浸透**している。

質の向上

商品・サービスの質の向上への飽くなき取り組みにより、お客さまとのつながりがより強固なものとなって、高いお客さま満足度を実現している。また業務プロセスの効率化や適正な要員配置により生産性が高まっている。その結果、**営業利益が2019年実績の2倍**のレベルとなっている。

住まい分野の 飛躍的成長

SALAの事業領域をエネルギー領域と、それ以外の領域に分け、既存セグメントの枠を超えて、商品・サービスを考え展開する。それ以外の領域、特に住まい分野において、リフォーム事業を見直し、大きく成長させるとともに、新たな事業として中古住宅買取再販事業を本格展開する。また、暮らしやすさを追求する組織を立ち上げ、新たな商品やサービスを開発し、**住まい分野の売上高を大きく伸ばす**。

自ら考え、 行動する人づくり

多様な人材がそれぞれの持つ能力を最大限発揮できる新たな人事制度が運用され、SALAの社員としての誇りとやりがいを持ち、お客さまのニーズに対して、社員一人ひとりが自ら考え、行動し、新たな価値を生み出している。チャレンジするという強い意思を全員が持ち、従来の枠組みにとらわれない発想や行動があたり前になり、**地域で一番魅力がある会社になる**。

社会価値向上

持続可能な社会の実現に貢献する企業グループとして、事業を通じて環境問題や少子高齢化社会等の課題解決をする。事業以外においても幅広く**地域に貢献し、地域からの信頼を確立**している。

2030年の連結数値目標

売上高

2,800億円

営業利益

120億円

営業利益率

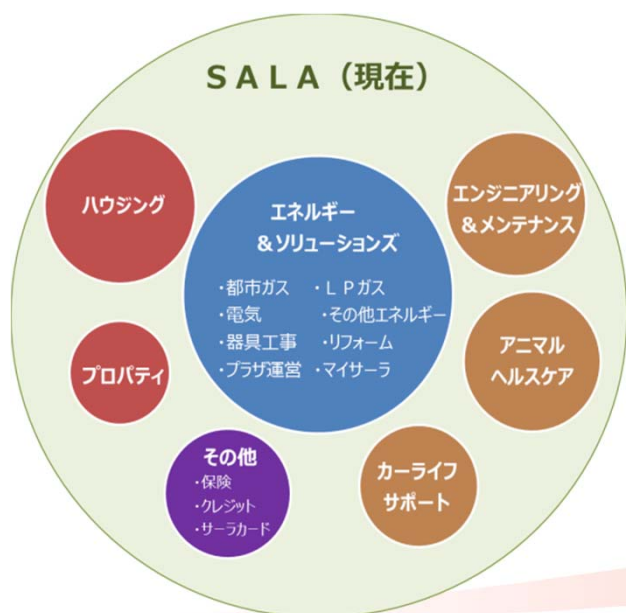
4.3%

総合力を発揮し、暮らしの新しい価値を提供

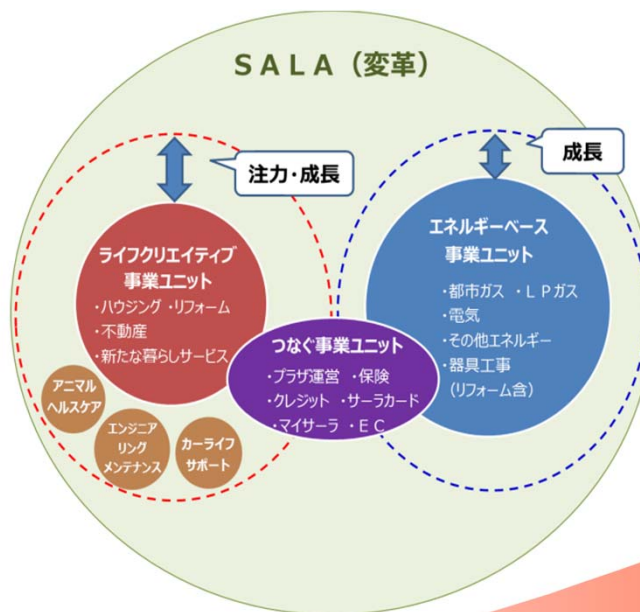
これから注力する領域を明確にするため、セグメントを束ねる概念として、ライフクリエイティブ事業ユニット、エネルギーベース事業ユニット、つなぐ事業ユニットを設定する。

まずは3年間で住まいサービスを最適化し、2030年には事業ユニットの枠を超えた総合力を発揮し、暮らしの新しい価値を提供していく。

現時点 セグメントの集合体



3年後 住まいサービスの最適化



2030年 暮らしのSALAの確立



テーマ

サーラ元年・これからの成長のスタート

第4次中期経営計画は、エネルギー事業の統合により社名とブランドが一致し、これからSALAを前面に出して事業の展開を開始するサーラ元年と位置付ける。

グループ各社は、質を高める取り組みにこれまで以上に注力し、お客さまの信頼を得ていく。お客さまのニーズに対して、各社、各人の力を結集できるように事業の枠組みを見直し、社員一人ひとりも意識と行動を変え、これからの成長のスタートを切る。

重点課題 1

暮らしのSALAの新展開

施策

ライフクリエイティブ、エネルギーベース、つなぐの3事業ユニットという新たな枠組みで、SALAとしてお客さまと向き合い、お客さまのニーズに応え成長していく。

重点課題 2

SALAの浸透

施策

商品・サービスと業務プロセスをより良くしていくことで、お客さまとのつながりを深め、信頼を築き、SALAを地域に広く浸透させていく。

重点課題 3

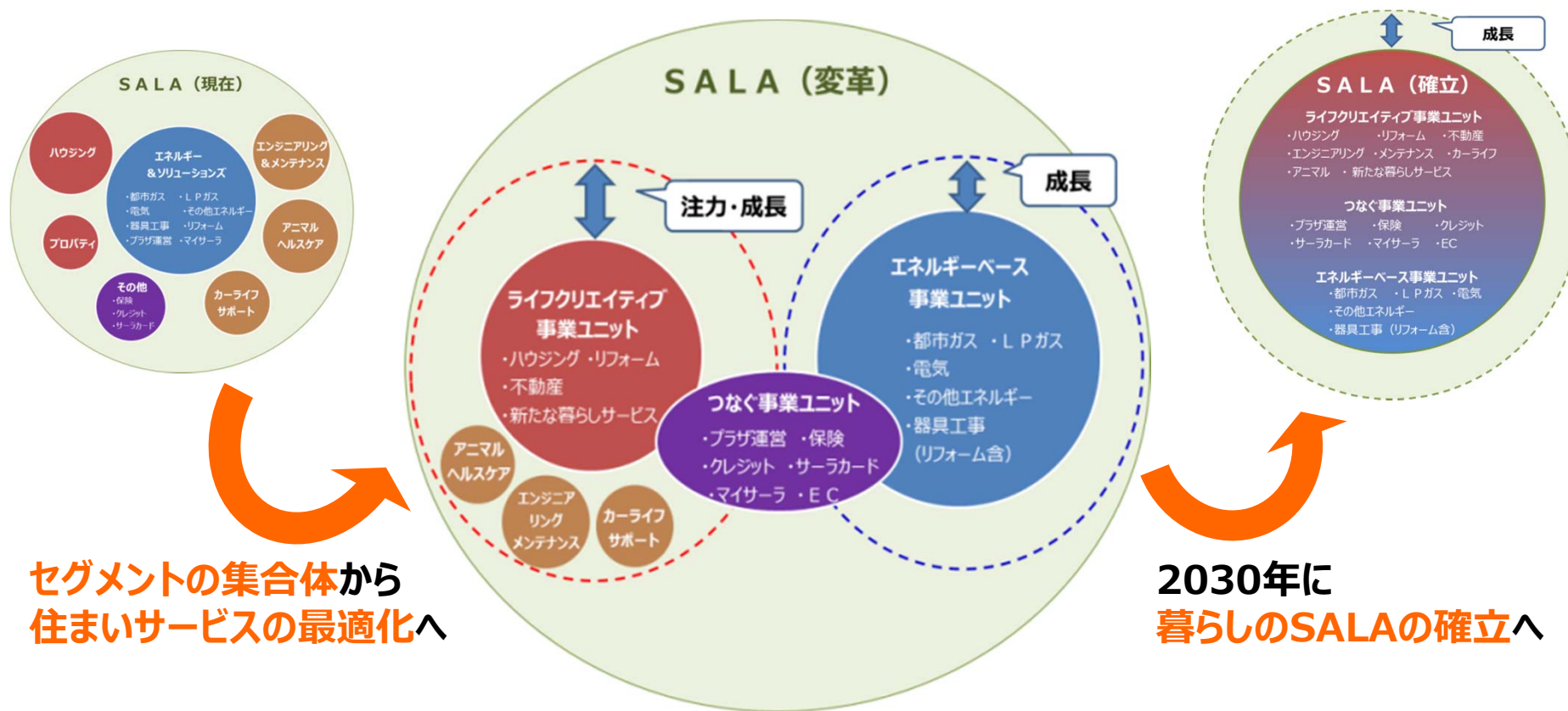
変革とチャレンジ

施策

大きな環境変化のなかでも持続的に成長していくためには、私たち自身も変わっていく必要がある。誰もが活躍できる人事制度の構築と、一人ひとりが自ら考え行動する風土をつくりあげていく。

3年後、「住まいサービスの最適化」を実施

ライフクリエイティブ、エネルギーベース、つなぐの3事業ユニットという新たな枠組みで、お客さまのニーズに応え成長していく。



セグメントの集合体から
住まいサービスの最適化へ

2030年に
暮らしのSALAの確立へ

ライフクリエイティブ事業ユニット

住まいや不動産などのセグメントの枠を取り外し、各セグメントに点在している暮らしに関する商品・サービスを集約し、SALAの暮らしサービスとして展開するとともに、新たな暮らしの商品・サービスを開発する。

エネルギーベース事業ユニット

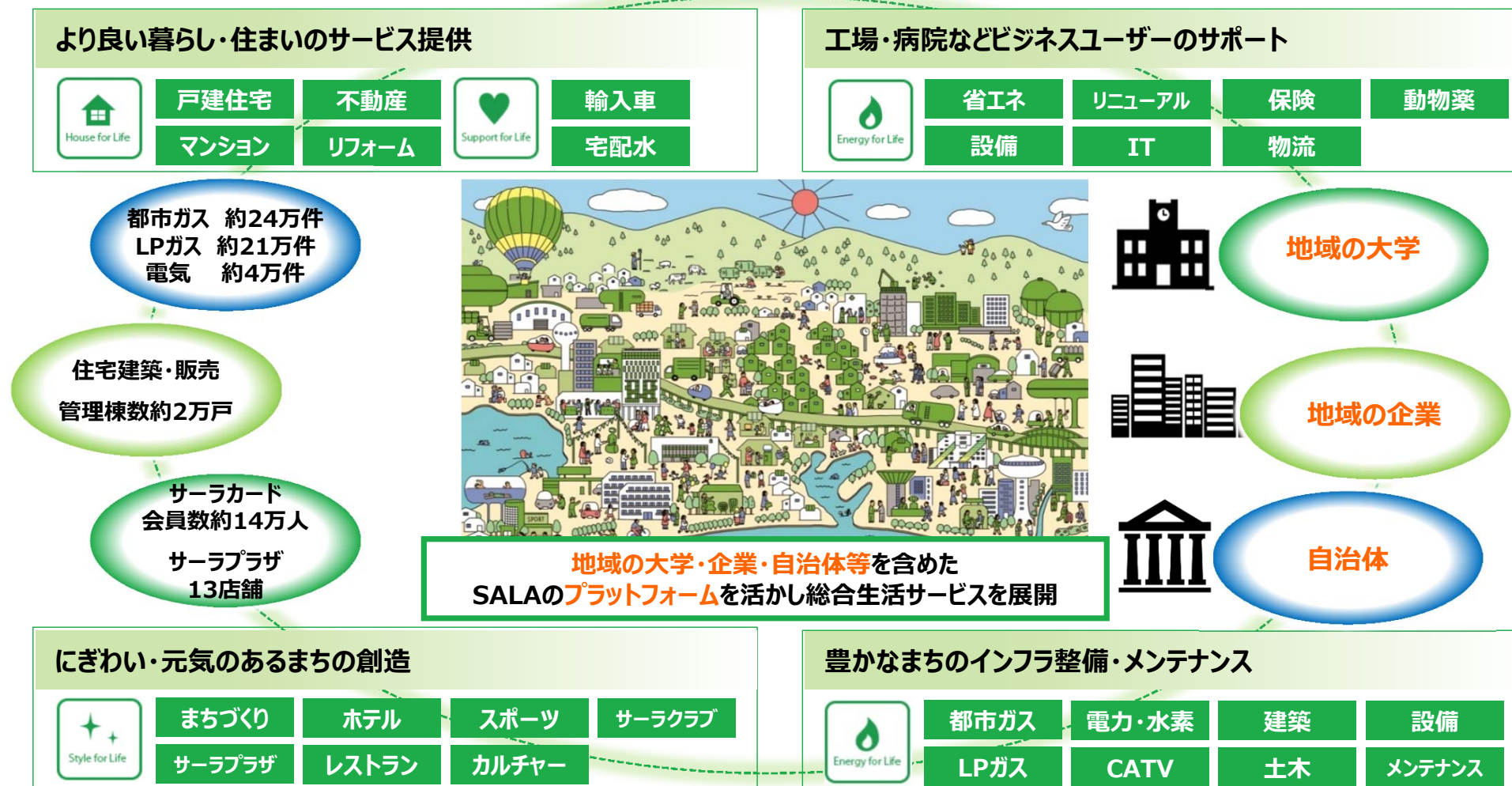
エネルギーを中心とした暮らしサービスを展開する。地域販社によるエリアに合わせた営業活動により、お客さまとのつながりを深め、安定的に成長していく。

つなぐ事業ユニット

お客さまとSALAのつながりを長期にわたって確かなものにしていくとともに、事業ユニット間を結びつける役割を担う。
お客さま接点の拠点としてサーラプラザの運営を統括し、マイサーラなどのWEB接点を運営する。

あらゆる領域で暮らしやすさを追求

セグメントの枠を超え、一体となって、毎日の生活や住まいなど個人の暮らしから、まちづくり、社会インフラの整備など地域の暮らしに至る領域で、暮らしやすさをこれまで以上に追求し、暮らしの困りごとを積極的に解決する会社になる。



お客さま一人ひとりがSALAの商品・サービスで豊かさを感じられるよう
お客さまの生涯に寄りそい、「安心・安全・便利・快適」はもちろん「新しく」「楽しい」価値を提供

住みやすい 「まち・コミュニティ」の実現

- 歳をとっても安心して暮らせる
- 子育てが楽しい
- 買い物が便利
- 学校や病院が近所にある



毎日の暮らしにSALA

セカンドライフ、老いを楽しむ

- 地域コミュニティでの活躍
- 老いに合わせた「住まい」の見直し
- 趣味への投資
- 老いの不安の解消



結婚、そして新しい生活へ

- 「家族」が増える→「住まい」の見直し
- 地域コミュニティへの参加
- 子供中心の生活へ→教育や保険



子供に追体験
させたい

社会人として独り立ち

- 住まい探し
- サーラカードGET！
- 自分探し（アカデミー）



子供だってサーラを体験

- ヤングアメリカンズ
- ジュビロ磐田／サーラカップ
- 三遠ネオフェニックス／ミニバス大会
- わ〜くわ〜く体験／キッズシェフ／ガス展



「個」の生活の充実

- 健康に暮らしたい
- おいしいものを食べたい
- 趣味を充実させたい
- 多くの人と出会いたい



新たなお客さまの獲得

持続的な成長のために、新たなお客さまを積極的に獲得する。各事業ユニットで新たに獲得したお客さまや、これまで取引のあったお客さまを、他事業ユニットのお客さまにすることでSALAとお客さまとの関係性を強固にし、SALAとしてのお客さまを増やす。

ライフクリエイティブ事業ユニット

指標	2019年	2020年	2021年	2022年
新築戸建住宅引渡件数	520件	616件	624件	657件
輸入車販売管理顧客数	24,363件	24,900件	25,500件	26,100件
動物医薬品販売シェア	22.2%	23.0%	23.5%	24.0%

エネルギーベース事業ユニット

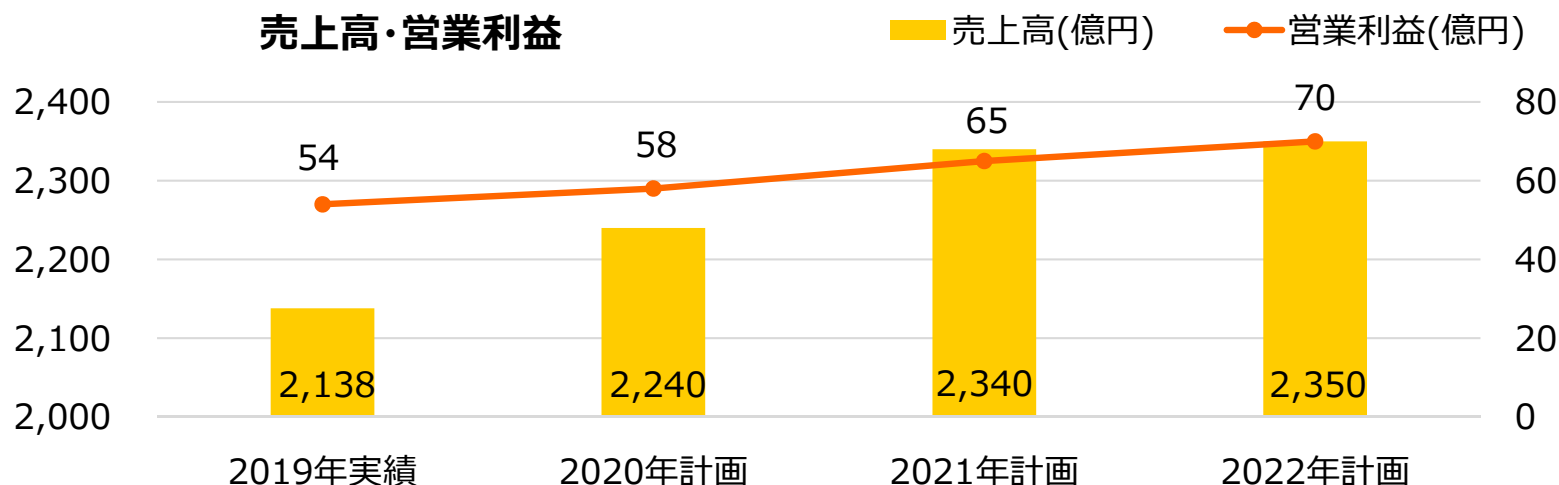
指標	2019年	2020年	2021年	2022年
ガスお客さま件数	445千件	449千件	453千件	458千件
電気お客さま件数	41千件	51千件	61千件	71千件
エネルギー開発量(45MJ換算)	31百万m ³	22百万m ³	26百万m ³	47百万m ³

質の向上

各事業において、商品力や認知度、顧客接点量、サービス力、効率的な業務プロセスなど、さまざまな質について考え、質の向上を実践することで、お客さまとの関係を深くし、SALAを地域に浸透させる。

売上高 **2,350億円** 営業利益 **70億円** 営業利益率 **3.0%**

売上高
営業利益



経営指標
生産性指標

	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	2,138	2,240	2,340	2,350
営業利益	54	58	65	70
売上高営業利益率	2.6%	2.6%	2.8%	3.0%
ROA（総資産経常利益率）	3.3%	3.3%	3.6%	3.8%
ROE（自己資本当期純利益率）	6.7%	6.7%	7.1%	7.3%
ROIC（投下資本利益率）	3.2%	3.3%	3.7%	4.0%
1株当たり当期純利益（円）	60.78	64.00	69.84	77.17
1人当たり営業利益（万円）	111	117	129	137

※ サラeパワーの為替予約に係るデリバティブ評価損益を除く。

グループ会社47社（連結子会社39社、非連結子会社7社）

サーラコーポレーション

エネルギー&ソリューションズ (エネルギー・生活サービス事業)	サーラエナジー、サーラE&L東三河、サーラE&L浜松、サーラE&L名古屋、サーラE&L静岡、グッドライフサーラ関東、サーラE&Lサポート、サーラeエナジー、サーラeパワー、サーラ物流、リビングサーラ、サーラの水、三河湾ガスターミナル、日興、神野オイルセンター、中部プロパンスタンド、浜松プロパンスタンド、KANTOH
エンジニアリング&メンテナンス (土木・建設・設備事業)	中部、神野建設、鈴木組、中部技術サービス、テクノシステム、西遠コンクリート工業、トキワ道路、昭和クリーナー、中部ビルサービス、誠和警備保障
ハウジング (住宅販売事業)	サーラ住宅、中部ホームサービス、太陽ハウジング、宮下工務店、サーラハウスサポート、エコホームパネル
カーライフサポート (輸入車販売事業)	サーラカーズジャパン
アニマルヘルスケア (動物医薬品販売事業)	アスコ、エイ・エム・アイ、ホクヤク、大和医薬品工業
プロパティ (不動産関連事業)	中部ガス不動産、サーラホテル&レストランズ、サーラスポーツ
その他	サーラフィナンシャルサービス、サーラビジネスソリューションズ、サーラライフスタイルイノベーション、新協技研

エネルギー＆ソリューションズ

地域の総合エネルギー事業者として、暮らしとエネルギーに関する最適なサービスを提供

方針・戦略

1. 暮らしのSALAの実現

地域販社体制における地域軸の展開及びサーアの提案モデルを構築し、「暮らしのSALA」として、地域のお客さまの豊かでしあわせな暮らしを実現する。

「暮らしのSALA」実現のための重要な基盤となるエネルギー顧客を拡大し、SALAのエネルギーシェアを高める。

地域企業や行政、コミュニティとの連携により、お客さまサービスの拡充を進める。

【主要エリアにおけるエネルギーシェア】

	東三河	遠州
ガスお客さま件数	114千件	151千件
世帯数に占める割合	36.8%	27.8%

2. ビジネスのSALAの実現

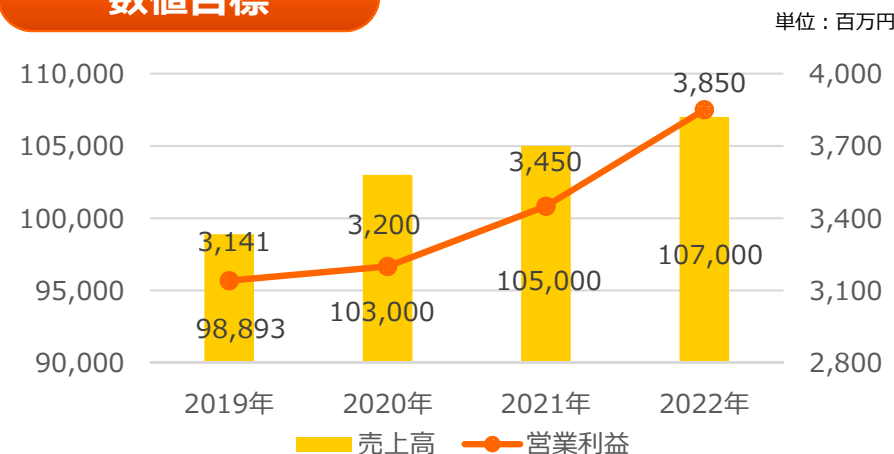
お客さまの事業課題を解決するビジネスサービスを業種・工程別に提案・提供し、事業を支える「ビジネスパートナー」となることで、「ビジネスのSALA」として、お客さまの事業や地域産業の発展に貢献する。

エネルギーの専門性をさらに向上させ、省エネ、生産性、環境性、価格などお客さまのニーズに最適なエネルギー利用の提案を進める。

重要指標

指標	2019年	2020年	2021年	2022年
ガスお客さま件数	445千件	449千件	453千件	458千件
電気お客さま件数	41千件	51千件	61千件	71千件
エネルギー開発量 (45MJ換算)	31百万㎡	22百万㎡	26百万㎡	47百万㎡

数値目標



項目	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	98,893	103,000	105,000	107,000
営業利益	3,141	3,200	3,450	3,850

エンジニアリング＆メンテナンス

お客さまとの新しい関係づくりと 企業体質の強化による持続的な成長

方針・戦略

1. お客さまとの新しい関係づくりによる取引拡大

新規・既存のお客さまに提供する商材、サービス、接点等を見直し、強固な関係づくりによりお客さま満足の向上、リピート及びストックビジネスの拡大につなげる。グループ各社の連携を推進し、設計から施工、保守、リニューアルまで、ワンストップサービスの提供を進める。

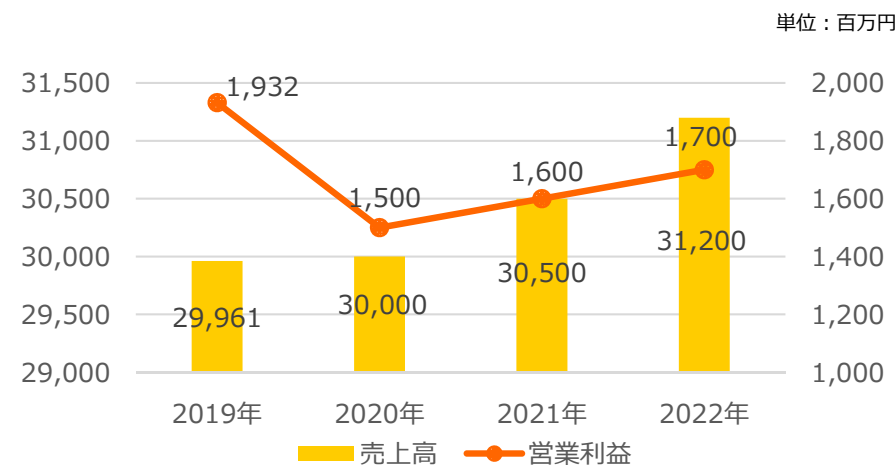
時代のニーズに合った省エネ、防犯、防災、環境、情報などの新しい商材、サービスを開発し、期待以上の提案をすることにより、お客さまの事業の発展や豊かな暮らしづくりに貢献する。

2. 環境変化に影響されない 企業体質づくりの継続

プロセス管理の継続的改善により、厳しい環境下でも利益を生む体質を確かなものにし、持続的成長につなげる。

ICTを活用した現場管理や施工の効率化・省力化を進める。また、新工法・新技術を活用し、他社との差別化を図る。

数値目標



項目	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	29,961	30,000	30,500	31,200
営業利益	1,932	1,500	1,600	1,700

ハウジング

既存事業の収益性向上と 住宅ストック事業の基盤づくり

方針・戦略

1. 既存事業の構造改革と生産性改善

ビジネスモデルの見直し、マーケティング機能の強化による商品競争力強化、業務フローの効率化を行うことで収益力の向上を図る。

2. 住宅ストック事業の強化拡大

グループ各社と連携し既存のお客さまのニーズに応え、お客さまとの関係性を強化する仕組み（太陽ハウジング・宮下工務店とのシナジー強化、サーラライフスタイルイノベーションとの協業、サーラプラザの活用など）を構築する。アフターメンテナンスに注力し、ストック事業を注文・分譲に次ぐ第3の事業の柱として育成する。

3. 施工機能強化による取引拡大

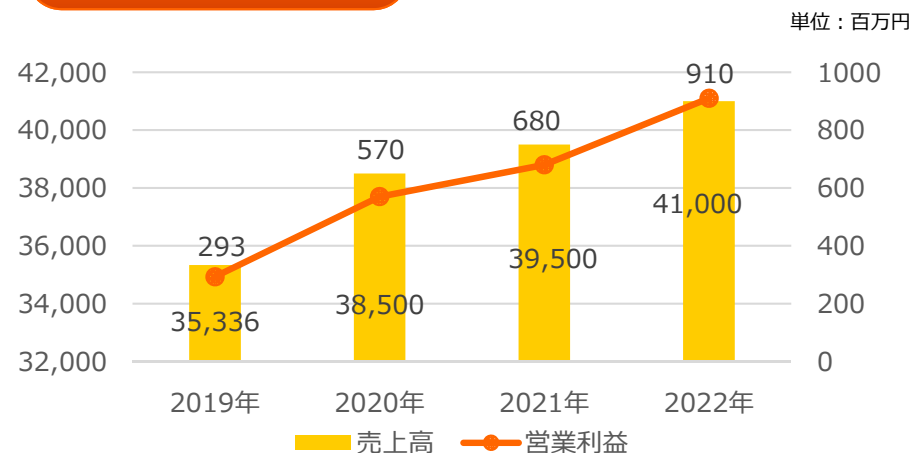
大工・職人が不足する中で、より一層高まる施工ニーズに応えるために、施工機能の充実や体制強化に取り組む。工務店とのネットワークやグループ各社と連携し、木造非住宅物件や集合住宅にも注力する。

重要指標

指標	2019年	2020年	2021年	2022年
新築戸建住宅引渡件数 ※1	520件	616件	624件	657件

※1 新築戸建住宅の引渡件数（サーラ住宅、太陽ハウジングの合計件数）

数値目標



項目	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	35,336	38,500	39,500	41,000
営業利益	293	570	680	910

カーライフサポート

お客さま満足度トップクラスの 自動車ディーラーへと成長

方針・戦略

1.「お客さまとのつながり」のさらなる強化

お客さまへのフォローアップ活動の質、量ともに高めることで、お客さま満足度を向上させる。VW、Audiのオーナー様にサーラの暮らしサービスを、サーラのお客さまにVW、Audiのカーライフサービスを提案し、「お客さまとのつながり」を深めていく。

【新車販売台数計画】

	2019年	2020年	2021年	2022年
販売台数(VW)	1,574台	1,800台	1,850台	1,900台
販売台数(Audi)	357台	570台	600台	620台
合計	1,931台	2,370台	2,450台	2,520台

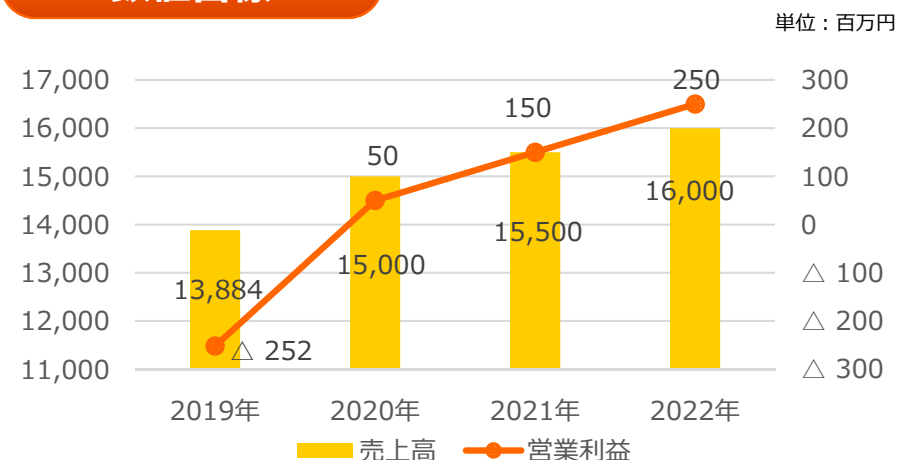
2. アフターサービス事業の 技術レベルと生産性の向上

業務プロセスの改善による稼働率向上、メカニックの技術力の向上により、全国トップクラスの生産性を実現し、市況に左右されない収益体質を作り上げる。

重要指標

指標	2019年	2020年	2021年	2022年
管理顧客数(VW)	19,110件	19,500件	20,000件	20,500件
管理顧客数(Audi)	5,253件	5,400件	5,500件	5,600件
合計	24,363件	24,900件	25,500件	26,100件

数値目標



項目	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	13,884	15,000	15,500	16,000
営業利益	△252	50	150	250

アニマルヘルスケア

事業規模の拡大と 事業効率の良い仕組みを構築

方針・戦略

1. 東日本エリアの事業拡大

拡大余地の大きい東日本エリアでのシェアアップを目指して、経営資源の優先的な投入やM&Aの検討を継続する。また、お客さま先の動物病院、畜産農家に対して、経営をサポートするコンサルティング活動を強化し、他社との差別化を図る。

【エリア別のシェア計画】

エリア	2019年	2020年	2021年	2022年
東日本	15.3%	18.0%	20.0%	22.0%
中日本	33.1%	36.0%	36.5%	37.0%
西日本	35.2%	36.5%	37.5%	38.5%

2. 事業規模の拡大を支える 効率化の仕組みづくり

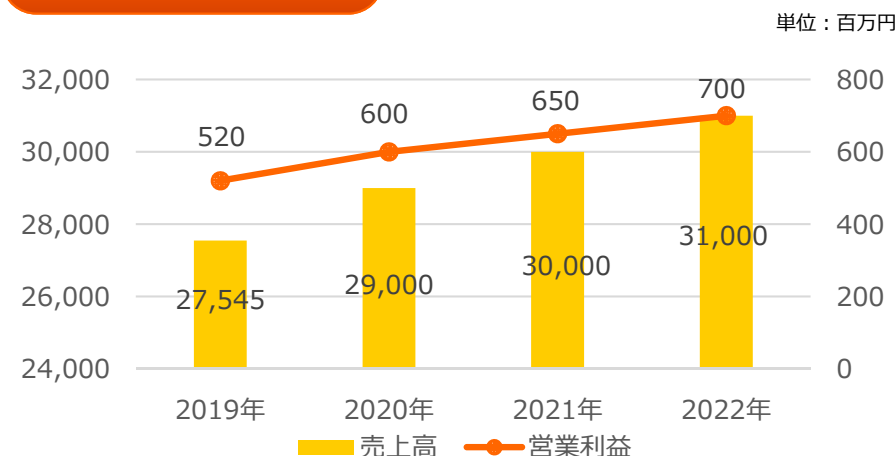
営業拠点再編や受注業務の外注化、物流拠点の見直しなど検討し、事業効率の良い仕組みを構築する。

重要指標

指標	2019年	2020年	2021年	2022年
販売シェア ※1	22.2%	23.0%	23.5%	24.0%

※1 （株）アスコの営業エリアにおける販売シェア

数値目標



項目	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	27,545	29,000	30,000	31,000
営業利益	520	600	650	700

プロパティ

豊かな暮らしの提供と 魅力あるまちづくりをサポート

方針・戦略

1. 豊橋駅前再開発事業の推進

2021年7月に竣工する東棟では、「食・健康・学び」を施設のテーマに、東三河ならではの「食」の提案、サーラならではの暮らし方の提案を通じて、新たなまちの賑わいを創出する。また、西棟については2024年の完成を目指して事業計画を推進する。

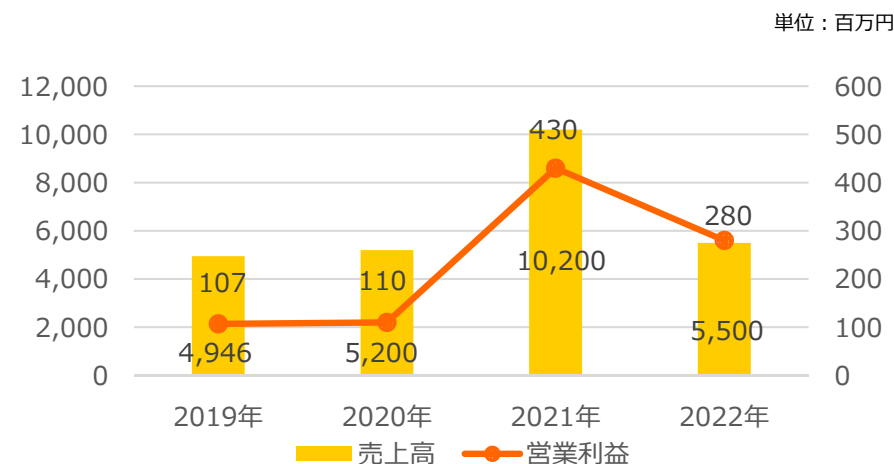
2. お客様のライフステージに合わせたソリューションの提案

家族のライフステージの変化にあわせて、最適な住み替えをサポートする。中古住宅に新たな価値を付加したリノベーション住宅の提供に注力する。

3. ホテル・レストラン事業の収益力強化

ホテル・レストランを運営するホスピタリティ事業は、宴会、ブライダル、宿泊部門を中心に、多様化するお客様ニーズへの対応を進めるとともに、ITの活用やサービススタッフの協力体制等、効率的なオペレーションを実現する。

数値目標



項目	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高	4,946	5,200	10,200	5,500
営業利益	107	110	430	280

2020年11月期事業計画について



2020年11月期(2019年12月1日～2020年11月30日)の計画について

エネルギー事業における増収増益などにより 売上高・営業利益は過去最高を見込む

- 主力のエネルギー & ソリューションズにおけるガス販売量の増加や、バイオマス発電所の通年稼働、ハウジング、カーライフサポートの業績回復を織り込む。
- 売上高は4.8%増の2,240億円、営業利益は6.2%増の58億円を計画する。

収支計画

(億円)

項目	19年11月期 実績	20年11月期 計画	増減額
売上高	2,138	2,240	+101
営業利益	54	58	+3
経常利益	77	63	△ 14
親会社株主に帰属する当期純利益	48	40	△ 8
1株当たり当期純利益 (円)	77.85	64.37	

設備投資額・減価償却額

(億円)

項目	19年11月期 実績	20年11月期 計画	増減額
設備投資額	110	69	△ 41
減価償却額	67	75	+8

連結数値計画（セグメント別一覧）

セグメント別・売上高

（億円）

セグメント	19年11月期 実績	20年11月期 計画	増減額
エネルギー＆ソリューションズ	988	1,030	+41
エンジニアリング＆メンテナンス	299	300	+0
ハウジング	353	385	+31
カーライフサポート	138	150	+11
アニマルヘルスケア	275	290	+14
プロパティ	49	52	+2
その他	32	33	+0
合計	2,138	2,240	+101

セグメント別・営業利益

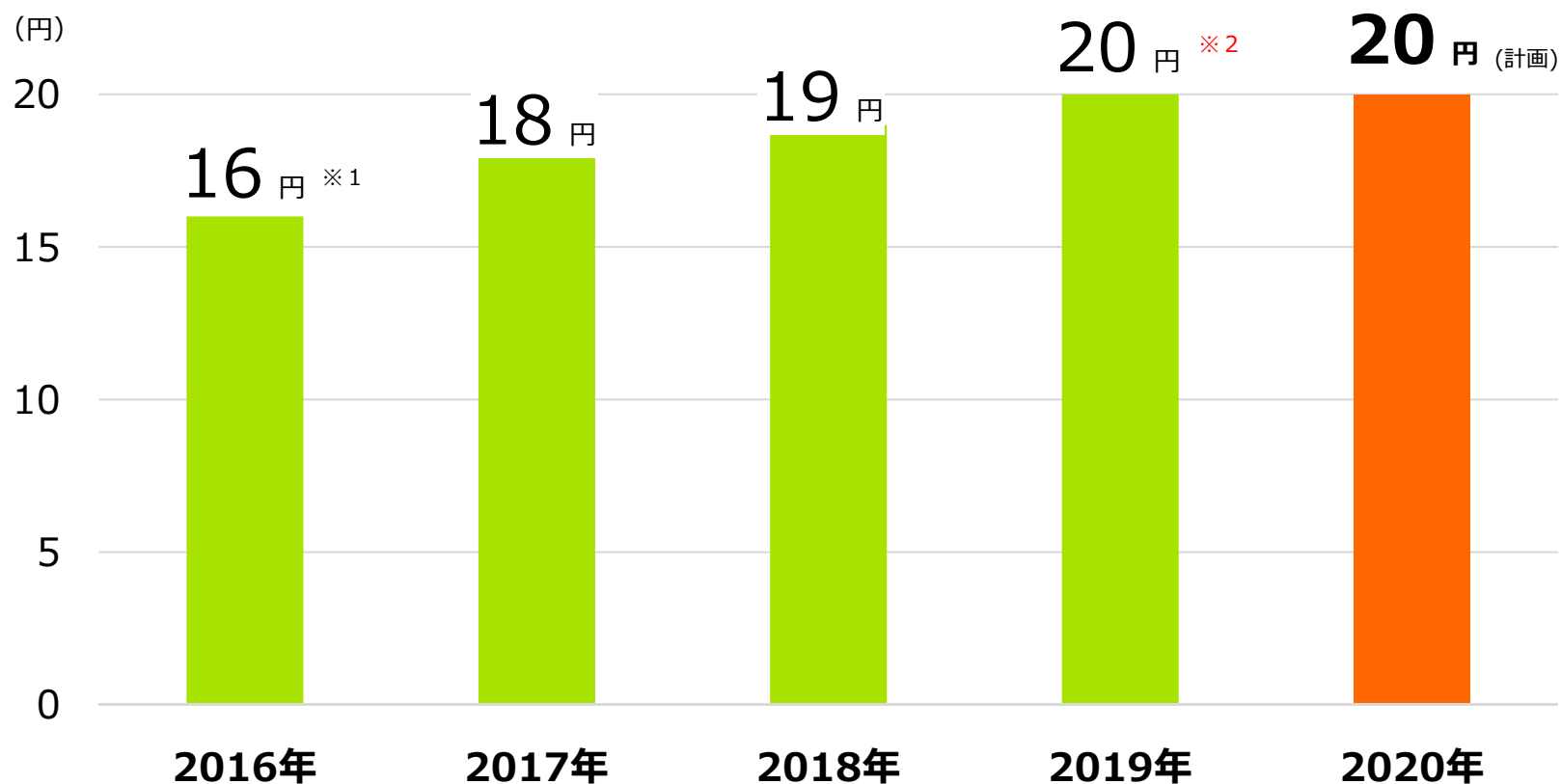
（億円）

セグメント	19年11月期 実績	20年11月期 計画	増減額
エネルギー＆ソリューションズ	31	32	+0.5
エンジニアリング＆メンテナンス	19	15	△ 4.3
ハウジング	2	5	+2.7
カーライフサポート	△ 2	0	+3.0
アニマルヘルスケア	5	6	+0.8
プロパティ	1	1	+0.0
その他	0	0	+0.0
調整額	△ 3	△ 2	+0.4
合計	54	58	+3.3

- 配当の基本方針

為替予約に係るデリバティブ評価損益の影響を除く連結配当性向30%を目途

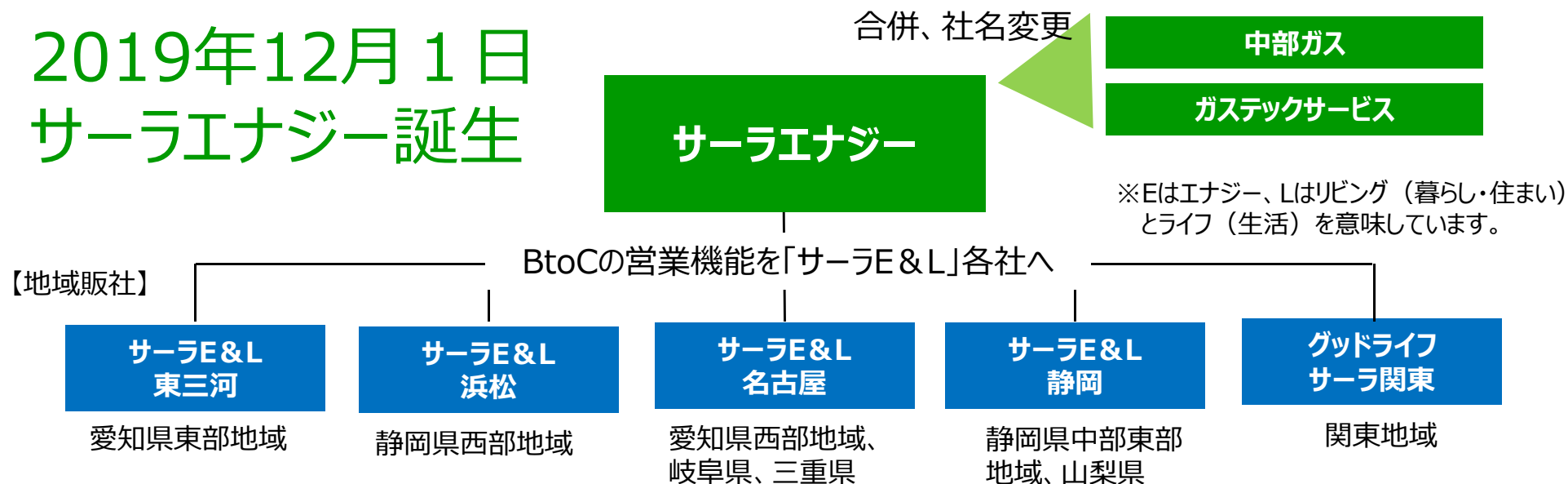
- 2020年11月期は年間配当金20円（中間配当10円、期末配当10円）を見込む



※1 サラグループ再編
記念配当 2円を含む

※2 サラグループ
創立110周年
記念配当 1円を含む

2019年12月1日 サーラエナジー誕生



●売上高 約1,000億円

●ガスお客さま件数 約45万件

●社員数 約1,500名

一般家庭・商業・業務用のお客さま

暮らしの
SALA

法人のお客さま

暮らしの総合窓口は「サーラE&L」「グッドライフサーラ関東」

サーラの総合窓口として、お客さまにガス、電気などのエネルギーと暮らし、住まいに関する総合生活サービスを提供します。

ビジネスの
SALA

ビジネスの総合窓口は「サーラエナジー」

ガス、電気、石油などのエネルギー供給に加え、お客さまの事業課題に対するソリューションサービスを提供します。

2019年7月1日に 東三河バイオマス発電所が 営業運転を開始

● 電力事業の展開

サーラグループは、電力小売事業に参入しており、2019年11月末の供給件数は4.1万件であり、計画どおり順調にお客さま数を伸ばしています。また2019年11月より固定価格買取制度（FIT）終了後のお客さまを対象に余剰電力買取サービスを開始しました。

電力の地産地消の取組みの一つとして、東三河バイオマス発電所を建設し、2019年7月に営業運転を開始しました。愛知県東三河及び静岡県西部地域では初のFIT認定の木質バイオマス発電所であり、年間発電量は約1億5千万KWh（一般家庭 約4万世帯分に相当）です。発電には輸入材のPKS（パーム椰子殻）を主燃料とするほか、SDG₅の観点から東三河など当地域の未利用材を副燃料として活用しており、現在、その供給エリアを三遠南信エリアにまで広げ2万トン/年間（燃料の約1割）活用に向けて目途を立てるなど、地域の持続的発展に貢献しています。



東三河バイオマス発電所

発電所名	東三河バイオマス発電所
建設地	愛知県豊橋市新西浜町2-10
発電規模	22,100 KW
年間発電量	約1億5,000万 kWh （一般家庭約4万世帯分に相当）
燃料	主燃料：輸入材 （主にPKS〔パーム椰子殻〕など） 副燃料：東三河、遠州などの間伐材等
総事業費	約100億円
売上高	約38億円/年（2020年11月期見込み）
営業利益	約4億円/年（2020年11月期見込み）

2020年4月、14店舗目となる サーラプラザ豊川（愛知県豊川市） オープンを予定

●サーラプラザ豊川

サーラグループの暮らしの情報発信拠点であるサーラプラザは、愛知県に5店舗、静岡県に7店舗、神奈川に1店舗あり、現在計13店舗を展開しています。

愛知県豊川市エリアは当社グループの重点エリアで、都市ガスの導管の延伸等により需要拡大に取り組んでおり、エネルギーシェアを現在の約32%（お客さま件数24千件）から中長期的に52%（同39千件）へ拡大を目指しています。

サーラプラザ豊川ではエネルギー・ハウジング・プロパティ（不動産・レストラン事業）の部門が連携し、ワンストップでの暮らしや住まいの悩み解消を実現します。地元企業との共同企画、セミナーやイベントを開催し、地域の多くの皆さまが集う新たな交流の場づくりを目指します。

また、非常用発電機やマンホールトイレなどを備え、災害時におけるインフラ復旧の活動拠点としての役割を担います。



サーラプラザ豊川完成予想図

<概要>

住所	愛知県豊川市豊川町78-1、78-3
敷地面積	4,222.13㎡（1,279.4坪）
延床面積	2,084.92㎡
建物構造	鉄骨造2階建て
営業開始	2020年4月（予定）
総工費	約8億円

サーラ住宅は アレルギーに配慮した新商品 「Best-air⁺（ベステア・プラス）」 の販売開始

● Best-air⁺（ベステア・プラス）

サーラ住宅(株)は、2020年1月に創立50周年を記念する新商品「Best-air⁺（ベステア・プラス）」を発表し、販売を開始しました。住まいの造り手として、社会問題であるアレルギー対策にについて考え、住宅全体の構想・設計、採用する建材の1つひとつに至るまで科学的な見地から追求し、開発を行いました。

本商品は、空気中のアレルギー物質の体内への侵入と接触頻度を減らすため、最新の科学的知見に基づき住環境における総合的なアレルギー対策を実現した商品です。

※本商品はアレルギーに配慮した住まいづくりを目指すものであり、アレルギー疾患が治ることを保証するものではありません。



Best-air⁺を体感することができる豊田大林展示場（愛知県豊田市）

商品名	Best-air ⁺ （ベステア・プラス）
発売日	2020年1月1日
販売地域	愛知県全域、静岡県西部、三重県北部、岐阜県南部
プラン	自由設計
構造	木造軸組工法（外断熱工法、外断熱ハイブリッド構法）
販売目標	注文住宅の販売棟数の25%

アスコは同業である 動物用医薬品卸売会社の エイ・エム・アイとホクヤク を子会社化

(株)アスコは、2019年9月に同業の(株)エイ・エム・アイ（千葉県山武市）とホクヤク(株)（北海道札幌市）の株式を取得し、子会社化しました。

動物用医薬品卸売業界では、畜産分野は生産者の高齢化、小規模農家の廃業により販売先が減少しています。また、ペット関連分野は動物病院の増加により、同業者間の競争が激しくなっています。

このような状況のなか、(株)アスコはエイ・エム・アイの子会社化により北関東エリアにおけるシェアを拡大するとともに、ホクヤクの子会社により北海道エリアへ進出する足掛かりを確保し、事業規模の拡大を図るとともに業界におけるさらなるシェアアップを目指します。

(株)エイ・エム・アイ



所在地	千葉県山武市
代表者	代表取締役 勝又 明
資本金	36百万円
売上高	1,154百万円（2019年11月期）

ホクヤク(株)



所在地	北海道札幌市
代表者	代表取締役 舟津 充洋
資本金	60百万円
売上高	786百万円（2019年11月期）

豊橋駅前大通二丁目地区 再開発事業は 2021年7月に 東棟の竣工を予定

● 豊橋駅前大通二丁目地区再開発事業

「みんなが主役となり、つながりを生み出すまちの拠点をつくる」をコンセプトとし、「食・健康・学び」を施設のテーマとして、新たな賑わいの拠点づくりを目指しています。施設は中心のまちなか広場（仮称）と東西二棟の建物で構成されています。豊橋駅前のココラフロント・アベニューや近隣の商店街を含めた「駅前エリア」の活性化の象徴として、特に東三河地域ならではの豊かな「食」を軸に、「豊かな暮らし方」の提案拠点、フード・アグリビジネスのスタートアップ支援拠点として開発を進めています。

なお、東棟は2021年7月に竣工を予定しています。1階は食をテーマとした商業施設、2階及び3階はまちなか図書館（仮称）、4階及び5階はオフィス、6階から24階は分譲マンションでサラグループが販売を行います（2019年11月より販売開始）。また、西棟は2024年の完成を予定しています。



東棟完成パース図



挑戦を持続的なものとする機能と仕組みを整えていく。

サーラグループの概要（1）会社概要及び株式の状況

会社概要

商号	株式会社サーラコーポレーション	
設立	2002年5月1日	
本社所在地	豊橋市駅前大通一丁目55番地 サーラタワー	
資本金	80億2,500万円	
証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 名古屋証券取引所 市場第一部	
役員	代表取締役会長 代表取締役社長 代表取締役専務 取締役 取締役 取締役 取締役（社外） 取締役（社外） 監査役（常勤） 監査役（社外） 監査役（社外）	中村捷二 神野吾郎 松井和彦 鳥居 裕 山口信仁 樽林孝尚 一柳良雄 石黒和義 原田保久 杉井 孝 村松奈緒美
従業員数	4,037名（連結）	

株式の状況

発行可能株式総数	120,000,000株
発行済株式総数	66,041,147株 （自己株式9,602株を含む）
1単元の株式数	100株
株主数	12,230名

大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
サーラコーポレーション従業員持株会	4,321	6.54
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社（信託口）	3,061	4.63
三井住友信託銀行株式会社	2,920	4.42
株式会社三菱UFJ銀行	2,592	3.92
株式会社静岡銀行	2,180	3.30
ガステックサービス共栄会	2,168	3.28
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社（信託口4）	1,601	2.42
株式会社三井住友銀行	1,414	2.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 （信託口）	1,414	2.14
野村信託銀行株式会社（サーラコーポ レーション従業員持株会専用信託口）	1,369	2.07

※持株比率は自己株式を控除して計算しております。

（2019年11月30日現在）

サーラグループの概要（2）サーラの沿革

中核 5 社による サブグループ経営

1960年代、総合生活産業への
飛躍をめざして多角化を推進

上場 3 社を軸に サーラグループを形成

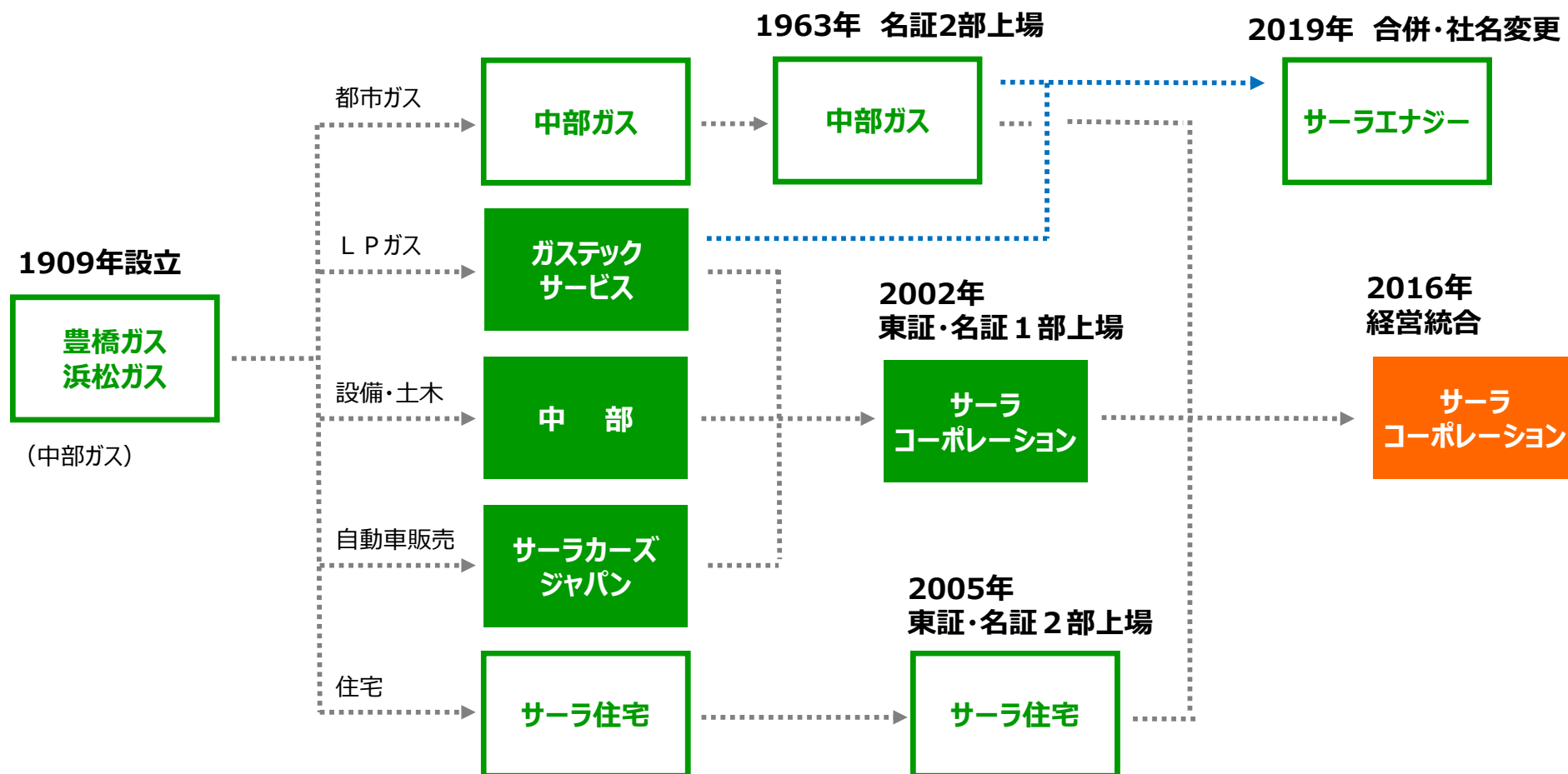
サーラの基本理念のもと
グループを結束し
新たな事業の取り組み

2016.7 資本統合により サーラグループを一体化

経営効率をたかめるとともに
地域の暮らしやビジネスを
総合的にサポートする事業展開へ

2019.12 エネルギー事業を再編

「お客さま起点」「地域軸」を主とする
体制へ変革しお客さまと向き合い、
地域に根差した存在へ



(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている数値計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

お問い合わせ先

株式会社サーラコーポレーション 総務部 総務グループ
TEL : 0532-51-1182 FAX : 0532-51-1154