



## 株式会社サーラコーポレーション 2025 年 11 月期決算及び第 6 次中期経営計画説明会 書き起こし（一部修正）資料

---

実施日時：2026 年 1 月 15 日（木）

開催場所：インターネット配信

登壇者：代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO 神野 吾郎

総合企画部長

川島 利直

総務部長

山田 恭三

**神野：**皆さん、こんにちは。サーラコーポレーションの神野です。本日はお忙しいところ、サーラコーポレーションの決算及び中期経営計画説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

まずは、総合企画部長の川島から、2025 年 11 月期の決算ハイライトについて説明をさせていただきます。次に、私から第 6 次中期経営計画について説明いたします。最後に、総務部長の山田から、PBR 改善に向けた取り組みの状況について説明をさせていただきたいと思います。

## 2025年11月期\_決算ハイライト

- **エンジニアリング&メンテナンス、ハウジングが増収となったことから、売上高は増加した。**
- **利益面は、エネルギー&ソリューションズ及びエンジニアリング&メンテナンスが大幅な増益となったため、営業利益は増加した。**

<b>売上高</b>	25年11月期 <b>2,515億円</b>	前期比 <b>+110億円 (+4.6%)</b>
<b>営業利益</b>	25年11月期 <b>73億円</b>	前期比 <b>+10億円 (+17.0%)</b>
<b>親会社株主に帰属 する当期純利益</b>	25年11月期 <b>58億円</b>	前期比 <b>+6億円 (+11.8%)</b>

4

**川島：**まず、連結業績の全体像です。2025 年 11 月期の売上高は、前期比 4.6%増の 2,515 億円となりました。利益面におきましては、営業利益が前期比 17.0%増の 73 億円となり、売上高及び営業利益は過去最高となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は 11.8%増の 58 億円となり、全体としては増収増益の決算となりました。特筆すべきは、エンジニアリング&メンテナンスセグメント、およびハウジングセグメントが増収を牽引した点です。また、ハウジングセグメントにおいては、2024 年 12 月に連結子会社化した安江工務店の実績が大きく寄与しております。

(単位：百万円)	売上高		営業利益	
	2025年11月期 実績	前年差	2025年11月期 実績	前年差
エネルギー&ソリューションズ	120,870	1,368	4,287	1,321
エンジニアリング&メンテナンス	35,264	2,537	3,454	810
ハウジング	44,853	9,227	912	165
カーライフサポート	17,955	843	△629	△693
アニマルヘルスケア	23,416	△2,106	△566	△704
プロパティ	7,347	△783	405	△0
その他・調整額	1,824	△51	△482	174
全社	251,533	11,035	7,381	1,073

5

続きまして、セグメントごとの状況について説明いたします。

エネルギー&ソリューションズセグメントにつきましては、売上高は 1,208 億円（前期比 1.1%増）、営業利益は 42 億円（前期比 44.6%増）と大幅な増益を達成しました。この要因は 2 点ございます。1 点目は暮らしとビジネスにおける器具工事収益が増加したこと、2 点目は、バイオマス発電所の順調な稼働が利益に寄与したことです。

エンジニアリング&メンテナンスセグメントは、売上高 352 億円（前期比 7.8%増）、営業利益 34 億円（前期比 30.6%増）と、こちらも非常に力強い数字となりました。設備工事、建築、メンテナンス部門において受注が好調に推移し、完成工事高が増加したことに加え、プロセス管理の改善による粗利益率の向上が大幅な増益をもたらしました。

ハウジングセグメントは、売上高は 448 億円（前期比 25.9%増）、営業利益は 9 億円（前期比 22.1%増）となりました。注文住宅「SINKA（シンカ）」シリーズの販売が好調だったことに加え、先ほど申し上げたように安江工務店の実績を反映したことから、売上・利益ともに大きく上積みする結果となりました。今後は、同社とのシナジーによるリフォーム事業のさらなる拡大に注力してまいります。一方で、続く 2 セグメントについては課題が残る状況となりました。

カーライフサポートセグメントでは、売上高は増加したものの、6 億円の営業損失を計上いたしました。これは、輸入車の供給回復に伴う新車販売の増加があった一方で、大量に抱えた中古車の在庫の処分を進めたこと、および中古車販売が苦戦したことによる利益率の低下が主な要因です。

また、アニマルヘルスケアセグメントは、売上高は前期比 8.3%減の 234 億円、5 億円の営業損失となりました。ペット関連部門において、仕入先の商流変更により主力製品（療法食）の取り扱いがなくなったことが大きく影響しました。これに対し、現在は物流網の集約や組織的な営業力の強化といった構造改革を急ピッチで進めております。

最後に、プロパティセグメントにつきましては、売上高は前期比 9.6%減の 73 億円となりましたが、営業利益は 4 億円と前期並みを確保しました。分譲マンションの引き渡し時期の関係で売上は減少しましたが、保有資産の売却や買取再販が寄与し、利益面での底堅さを示しております。

以上、決算ハイライトでした。

グループ基本理念

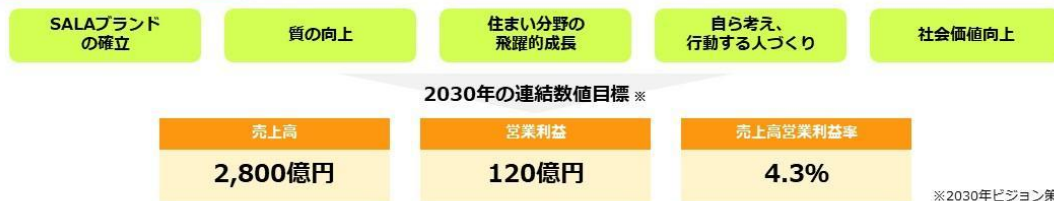
美しく快適な人間空間づくりを通し、  
地域社会から信頼される企業グループとして、豊かな社会の実現をめざします

グループ2030年ビジョン

「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」

- ・社会が大きく変わっていく中、SALAは、暮らしやすさを徹底して追求し、安心、安全、快適、便利はもちろんのこと、新しく、楽しい価値を提供していきます。
- ・お客さま、地域、取引先、株主からはSALAブランドが信頼のあかしとなる、社員にとっては最も働きがいのある会社となることを目指します。
- ・すべてのステークホルダーとともに持続的な成長を続け、信頼の地域ブランドSALAの確立を目指します。

2030年の目指す姿



**神野：**ここからは、第6次中期経営計画について説明いたします。

私たちサーラグループの基本理念は、「美しく快適な人間空間づくり」を通じて、地域社会から信頼される存在であり続けることです。1909年の創業以来一貫して、地域社会の暮らしをより美しく豊かにすることを目指してきました。

私たちは2019年に、ありたい姿を2030年ビジョンとしてまとめました。この中で最も強調して打ち出したのが「住まい分野の飛躍的成長」です。これまでは、エネルギー事業をベースにどのようなサービスを追加できるかと発想しがちでしたが、エネルギーを暮らしの一部と捉えなおした上で、BtoCの分野では、新築住宅の販売に加えて既存住宅のリフォーム、中古住宅の流通、不動産賃貸・売買、リースバックやリバースモーゲージなどの金融サービスまで総合的な「ストック住宅ビジネス」を事業の柱に育てることを目指しています。また、BtoBの分野では、工場など法人のお客さまに対して省エネ・創エネ・蓄電などのスマートエネルギーの提案と設備工事やメンテナンスといったファシリティサービスの総合提案によって事業の成長を目指しています。

社内外との連携・共創をテーマに、事業成長に向けたビジネスモデル変革や新たな価値創造をはじめとする重点戦略に取り組んだ。一方、数値計画は未達となり、収益性向上の観点では課題を残す結果となった。

重点戦略	進捗と主要成果	数値計画の進捗															
<b>重点戦略1.</b> ライフクリエイティブ事業ユニットでのサービス・事業開発と事業形態の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>住まい分野では、<b>安江工務店と資本業務提携</b>を実施し、顧客視点で最適かつ市場競争力あるストック住宅ビジネスモデルの構築に着手</li> <li>新たに<b>農業生産事業、系統用蓄電池事業、不動産投資事業</b>を開始</li> </ul>	営業利益は当初計画の80億円を下回る73億円で着地し、営業利益率も計画を下回る2.9%に留まった。															
<b>重点戦略2.</b> 期待を上回る「顧客体験」を通じてブランド価値を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度向上に向けて、デジタルチャネル整備やコールセンター設置による利便性向上を推進</li> <li>「暮らしと住まいの研究所」を設置し、外部機関と連携しながら「暮らしやすさ」につながる調査研究を実施</li> </ul>	<table> <tr> <th></th><th>実績</th><th>計画</th></tr> <tr> <td>売上高</td><td>2,515億円</td><td>2,700億円</td></tr> <tr> <td>営業利益</td><td>73億円</td><td>80億円</td></tr> <tr> <td>営業利益率</td><td>2.9%</td><td>3.0%</td></tr> <tr> <td>ROE※</td><td>6.7%</td><td>8.0%</td></tr> </table>		実績	計画	売上高	2,515億円	2,700億円	営業利益	73億円	80億円	営業利益率	2.9%	3.0%	ROE※	6.7%	8.0%
	実績	計画															
売上高	2,515億円	2,700億円															
営業利益	73億円	80億円															
営業利益率	2.9%	3.0%															
ROE※	6.7%	8.0%															
<b>重点戦略3.</b> グループ内外との「共創」による事業創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業創造に向けて、協業が見込める<b>ベンチャーキャピタルファンドやスタートアップ企業への出資</b>を実施</li> <li>全社員が顧客や地域の課題解決に資する事業・サービス開発に挑戦できる制度として「<b>SALA事業創造チャレンジ</b>」の運用を開始</li> </ul>																
<b>重点戦略4.</b> 既存事業分野の収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業における業務プロセス改善や、デジタルを活用した生産性向上への取り組みを実施</li> </ul>																
<b>重点戦略5.</b> 「自ら考え、行動する」人が集う組織風土への変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全社員共通の行動指針「6つのアクション」と連動した行動評価、研修、昇格アセスメントを導入</li> <li>手上げ式の人材公募（社内・社外出向）、教育・研修プログラム等の充実化</li> </ul>	※計画にはデリバティブ評価損益を含まない															

前期までの3年を期間とする「第5次中期経営計画」では、「枠を越える」を基本方針に、社内外との連携・共創によるビジネスモデルの変革や新たな価値創造を進めました。

具体的には、住まい分野において安江工務店の連結子会社化を契機としたストック住宅ビジネスの強化、新規事業として、サーラアグリを立ち上げ農業生産事業へ参入。既存事業においては、系統用蓄電池事業、不動産投資事業といった新しい分野へ進出しました。

特に新規事業創造に向けては、ベンチャーキャピタルファンドやスタートアップ企業への出資のほか、社員の誰もが新規事業や新規サービスによる価値創造にチャレンジできる「SALA 事業創造チャレンジ」の運用をスタートするなど新規事業創造マインドの醸成や、社内外との連携共創を進めました。一方、数値計画の進捗については、連結営業利益は73億円となり、当初目標の80億円には一歩及ばない結果となりました。

セグメント別に見ると改革の成果が表れたところと、構造改革の途上にあるところとばらつきが大きくなりました。重点戦略4に掲げた既存事業の収益力向上については、課題が残ったと認識しています。



**住まい分野の飛躍的成長に向けた取り組み**



株式会社安江工務店との資本提携



話しましょ、たくさん  
**安江工務店**



リバースモーゲージサービス  
「ゆとりあん」を提供開始



国内最高水準の断熱等性能等級7※に  
対応した「SINKA KIWAMI」を販売

※サラー住宅の施工エリアの省エネ基準の場合

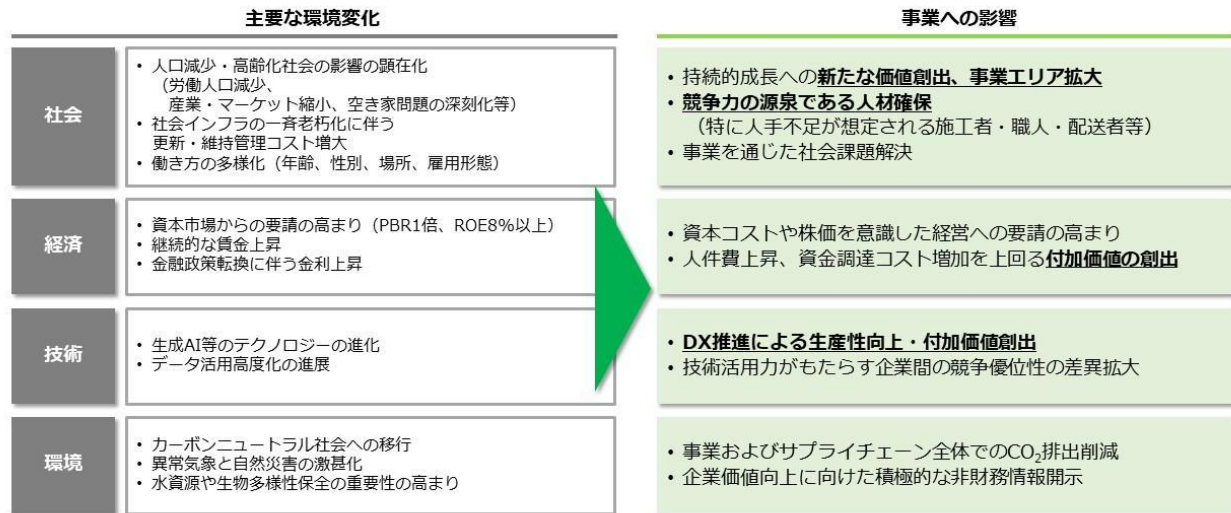


第5次中期経営計画における取り組みのうち、2点についてご紹介いたします。

まず、安江工務店のグループ入りについては、2030年ビジョンに掲げる「住まい分野の飛躍的成長」への大きな一歩です。単なるリフォーム上場企業の買収ではなく、サラーの暮らし・住まい事業のビジネスモデルを変革する契機と捉えて、現在はプロジェクトを運営し、インテグレーションの準備を進めております。

次に、エネルギー事業の次の柱として成長を目指す、電力ビジネスへの取り組みです。2025年10月、豊橋には太陽光発電所を併設した蓄電所を、浜松には送電線と直接つないで充放電を行う「系統用蓄電所」を開設いたしました。再生可能エネルギーが過剰に発電された際に電力を蓄え、需要が大きい時に放出することで、供給の不安定さを補完します。これにより、地域全体の電力システムの効率化・安定化に貢献し、再生可能エネルギーの普及をサポートしてまいります。

人口減少・高齢化社会の進展による、労働人口減少とマーケット縮小の同時進行をはじめ、持続的成長に向けた課題がより顕在化してくる。地域社会やお客さまの課題を解決し、持続的な成長をしていくためには、環境変化を踏まえた新たな付加価値創出、ビジネスモデルの変革に取り組むことが重要となる。



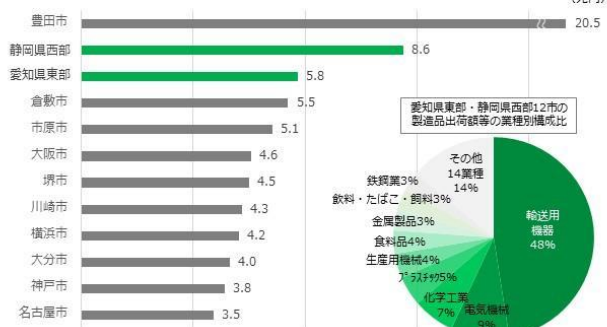
一方で外部環境に目を向けますと、私たちを取り巻く環境は、かつてないスピードで変化しています。特に人口減少や高齢化による影響は、以前に比べ顕在化しております。これはマーケットが縮小するということに留まらず、建設や物流を担う「エッセンシャルワーカー」の人手不足という供給制約の問題を突き付けられています。

さらに、カーボンニュートラル社会の構築、生成AIを中心とした技術スピードの進化など、さまざまな社会・環境の変化がありますが、これをビジネスチャンスと捉え、地域社会のお客さまの課題解決に向けて、新たなビジネスモデルによる価値創出に取り組んでまいります。

次に、通期の業績見通しについてですが、第1四半期決算発表の際に上方修正した計画数値から変更はありません。

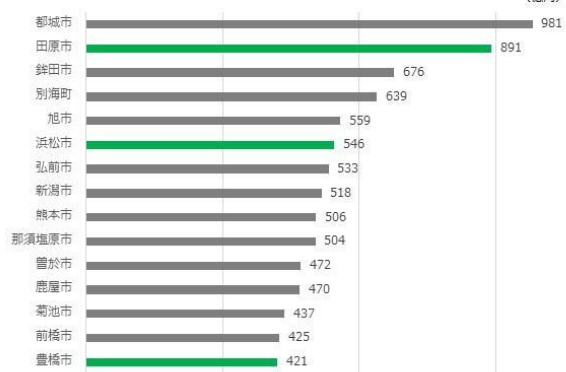
	愛知県東部（東三河）	静岡県西部（遠州）
市町村	豊橋市、豊川市、蒲郡市、新城市、田原市、北設楽郡設楽町、北設楽郡東栄町、北設楽郡豊根村	浜松市、磐田市、掛川市、袋井市、湖西市、御前崎市、菊川市、周智郡森町
人口	約72万人	約127万人
製造品出荷額	約5.8兆円(2023年)	約8.6兆円(2023年)
農業産出額	約1,600億円(2023年)	約1,100億円(2023年)
三河湾の特色	自動車輸入額全国1位、輸出額全国2位	

製造品出荷額等 全国上位10市町村との比較（2023年）



出展：2024年経済構造実態調査（製造業事業所調査）・農林水産省／令和5年 市町村別農業産出額

農業産出額の全国上位15市町村（2023年）



合わせて、サーラが都市ガスを供給する主要な事業基盤である愛知県東部、静岡県西部が有する高いポテンシャルについてもご紹介しておきたいと思います。

愛知県東部、静岡県西部の製造品出荷額を合わせると約14.5兆円にのびります。これは大阪市、川崎市、横浜市の4兆円台をはるかに上回り、日本屈指の産業集積地です。トヨタ自動車さん、スズキさん、ヤマハ発動機さんなどの輸送機器をはじめ、日東電工さん、花王さん、東京製鉄さんなど各社のマザー工場が数多く立地しています。失われた30年と言われますが、その中でも当地域は着実に成長を重ね、日本の経済を牽引してきました。

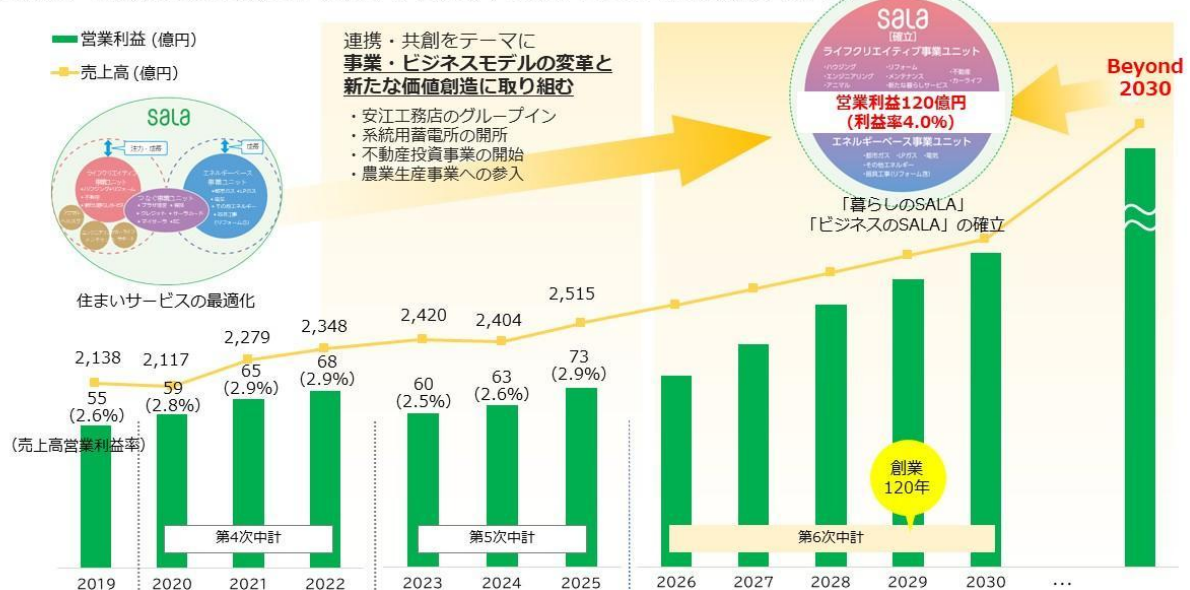
また農業産出額においても、全国上位15市町村に3市がランクインする他、多数の農産品が全国上位を占める国内有数の実力を持つ地域です。

私たちサーラグループは、こうした地域の発展を様々な事業を通じて支えるとともに、人口減少・高齢化やカーボンニュートラル化、テクノロジーの進化などの環境変化に対応し、地域が抱える課題を解決することで、より美しく豊かな地域づくりに貢献したいと考えています。



## 第6次中期経営計画の位置づけ（未来志向からのバックキャスト）

第5次中期経営計画の取り組みをさらに加速すると共に、**2030年ビジョンのその先**を見据え、これまでの延長線ではない「**Transformation（変革）**」を遂げ、2030年ビジョン達成を目指す。



12

今回策定した第6次中期経営計画は、2030年ビジョンを仕上げるための5年間の計画です。今回、この5年間の計画を立てるにあたり、2030年ビジョンの先を見据えた「Beyond2030」について、合宿形式での取締役会にて集中的に議論を行い、ありたい姿からバックキャストで計画を策定しました。2030年ビジョンとその先を見据え、これまでの延長線ではない「変革」を実行し、2030年ビジョンである「暮らしのSALA」「ビジネスのSALA」を確立してまいります。

サーラグループは創業以来、地域社会の課題解決を通じ、暮らしと産業の発展に寄与してきた。そして、地域の期待に応え続けることで信頼を築き、2029年には創業120周年を迎える。今後も地域とともに持続的な成長を実現するため、カーボンニュートラルや労働力不足、空き家・相続問題といった急激な環境変化に対応する。取り組むべき領域を明確化し、「暮らしのSALA」および「ビジネスのSALA」を確立することで、お客さまの暮らしとビジネスの双方において、最も信頼される「地域No.1ブランド」の地位を確固たるものとする。



第6次中期経営計画で目指す姿を一言でいえば、「暮らしのSALA」「ビジネスのSALA」を確立し、サーラをお客さまから最も信頼されるブランドとして確立することです。暮らしといえば、「衣・食・住」ですが、私たちは衣服・着るものの事業をしておりませんので、そこを「エネルギーと環境（Environment）」の「E」と置き換え、取り組むべき領域を「E・食・住」と明確にしました。

- ・E（エネルギー・環境）領域では、電力事業をガス事業に次ぐ収益の柱へと成長させてまいります。
- ・住（住まい、暮らし、社会・産業インフラ）領域では、住宅だけでなく、暮らしのサービスから社会・産業インフラまでを充実させ、付加価値を高めていきます。特に住宅ではリフォームを中心としたストック住宅ビジネスを構築することで、住まいの流動性を高め、増加する空き家問題や相続問題など、地域の解決に取り組んでいきます。
- ・食（食・農）領域に関しては、農業が盛んな東三河地域の基盤を支えつつ、自らも農業事業を展開・発展させてまいります。新たな付加価値を創出することで地域の食と農を活性化させ、地域とともに成長し、食・農事業が2030年以降の新たな事業の柱となるよう注力してまいります。

基本方針

# X (Cross) “120”

X (Cross)	枠を越えた先で、X : Cross (交差・連携・共創) し、 変革 (Transformation) を成し遂げ、新たな価値を創造する
120	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業120年 (2029年10月10日)</li> <li>・営業利益120億円 (2030年ビジョン数値目標)</li> </ul>

14

今回の、第6次中期経営計画の基本方針は、「X (クロス) “120”」です。

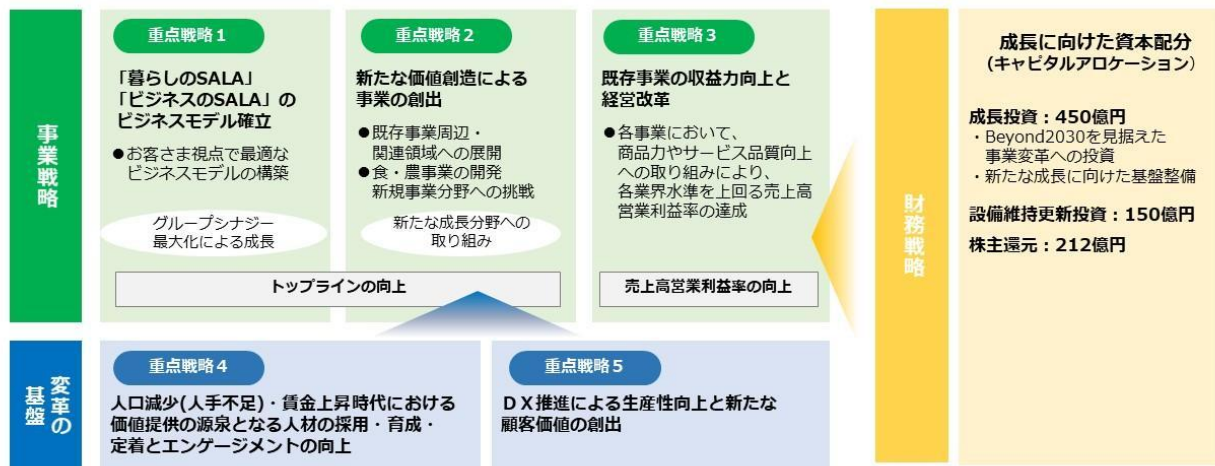
第5次中期経営計画では、「枠を越える」をテーマにしていましたが、第6次中期経営計画は、この「枠を越えた先」でクロスすること、つまり「交差・連携・共創」することでお客さまの課題解決に取り組み、サーラの総合力を120%発揮し、また変革を行うことで新たな価値を創造します。

私たちは、2029年に創業120年を迎えることから、創業120年に向け、経営陣・社員一人ひとりが「120」という数字を意識して、既存業務を効率化しながら新たな価値を生み出します。そして2030年ビジョンに掲げる連結営業利益120億円を達成します。

グループの顧客基盤・アセットを活用することにより、グループシナジーの最大化を目指すとともに、既存エリアの深耕および新規エリア拡大を行うことで、顧客基盤の拡大を図る。

また、「E: Energy, Environment」、「食: 食・農」、「住: 住まい・暮らし、社会・産業インフラ」の領域において柱となる事業創出に向け、新たな価値創造に取り組む。

それらの事業戦略と連動し、変革を成し遂げる基盤整備として人材・デジタルへの取り組みを強化する。



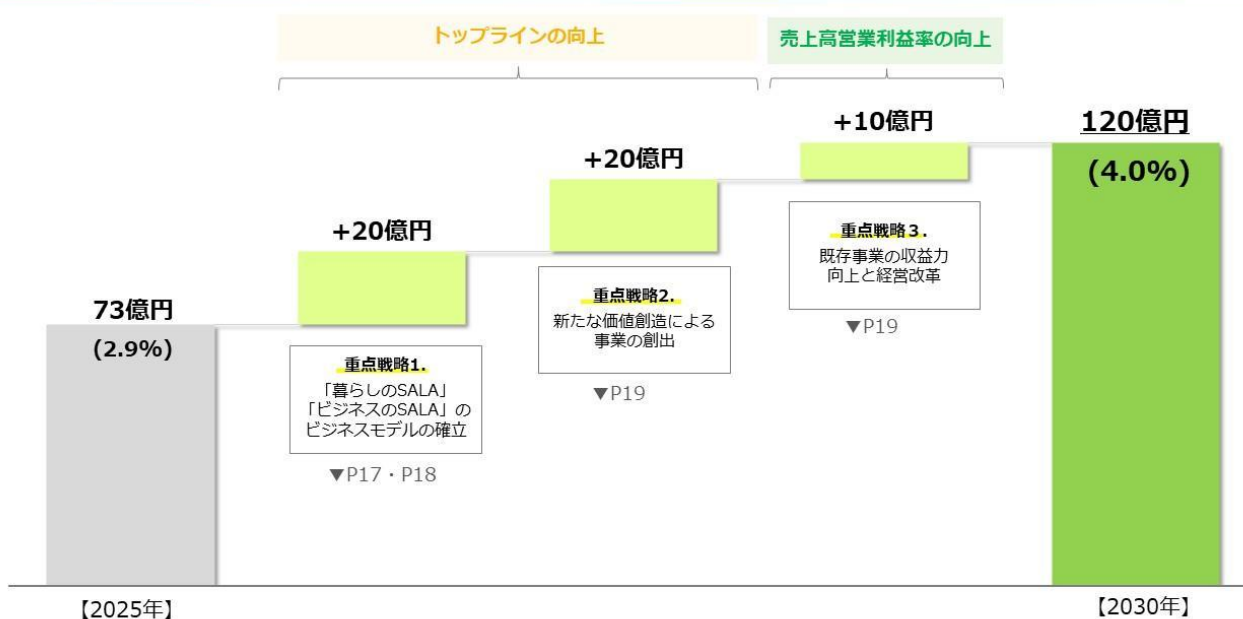
15

続いて、第6次中期経営計画における、3つの事業戦略について説明いたします。

重点戦略1として、「暮らし」と「ビジネス」における独自のビジネスモデルの確立に取り組めます。グループ各社の総合力を生かすとともに、外部企業との事業提携等を通じて、お客さま視点で最適なソリューション提案を行うことでビジネスモデルの変革を行います。そして、既存エリアの深耕だけでなく、事業エリアの拡大を行うことで、事業を成長させます。特に安江工務店との住まい事業のインテグレーションの実施、またグループの得意分野であるエネルギーとファシリティを組み合わせた一体的なビジネスモデルで成長を目指します。

重点戦略2では、第5次中期経営計画で取り組みを進めた電力事業、不動産投資事業を一層伸ばしていきます。また、既存事業周辺・関連領域の展開のほか、食・農事業の開発など新たな価値創造、新規事業に挑戦します。

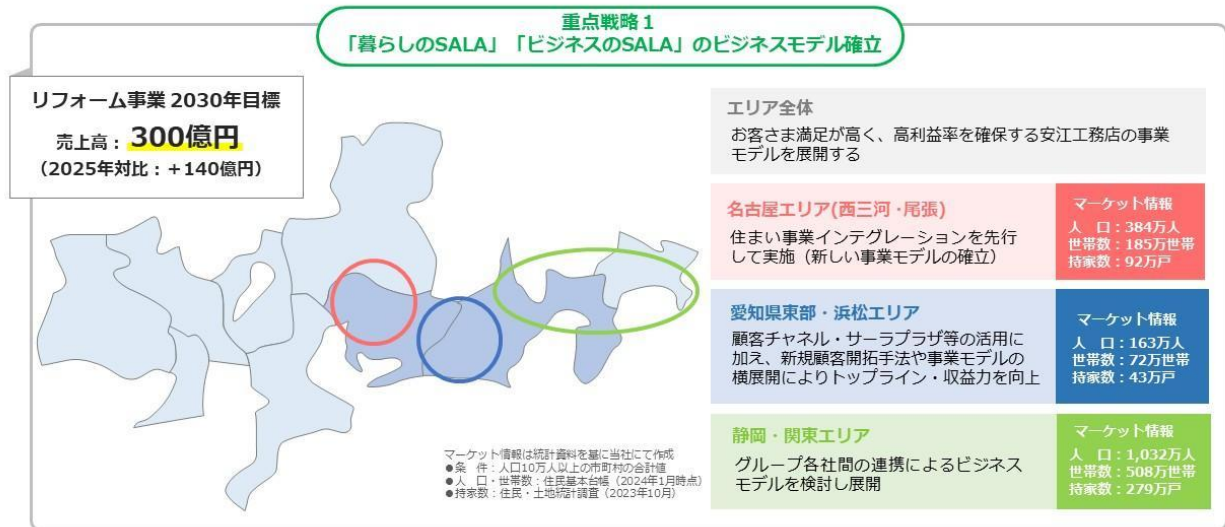
重点戦略3は、既存事業の徹底した収益力向上です。各事業において、商品力やサービス品質向上への取り組みにより、お客さま満足度を高めることで、業界水準を上回る営業利益率の達成を目指します。これらを実行する基盤として、価値提供の源泉となる人材の育成とエンゲージメント向上、DXによる生産性向上に取り組んでまいります。また、財務戦略では、これまで利益水準が上がってきたことで自己資本が積みあがってきましたので、株主還元の強化により自己資本比率を40%程度にコントロールしつつ、事業戦略・基盤整備のための成長投資を今後5年間で450億円実施していきます。



2030年に営業利益120億円を達成する道すじについて、各重点戦略別の利益想定はご覧の通りです。



住まい事業インテグレーションにより、リフォームを中心としたお客さま視点で最適なストック住宅ビジネスモデルを構築する。これまでのサラグループ各社と安江工務店の強みを融合したビジネスモデルを、先行して名古屋・西三河エリアで構築し、展開する。そして、2030年以降、独立系リフォーム会社で全国No.1を目指す。



17

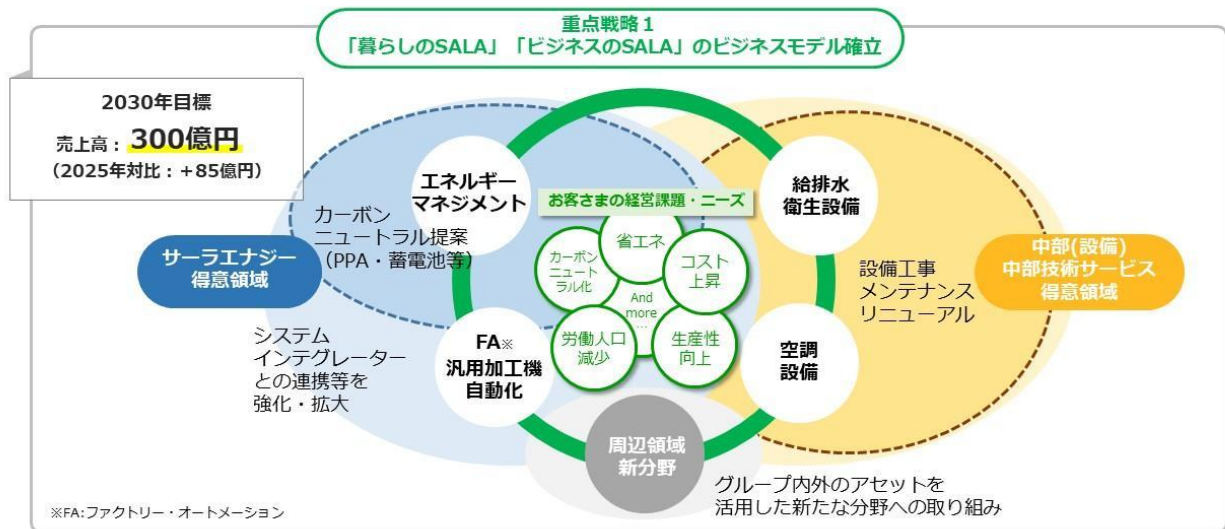
ここからは戦略ごとの具体的な取り組みについてご説明いたします。

まず重点戦略1に掲げた、「お客さま視点で最適なビジネスモデルの構築」に関する2つの取り組みをご紹介します。

1つ目は「住まい」の分野です。新築市場が縮小する一方、深刻化する空き家問題や相続問題といった地域課題を解決するため、私たちはリフォームを中心とした「ストック住宅ビジネス」を新たに構築いたします。将来的には、住まいの流動性を高めるべく、中古住宅の買取再販といった不動産流通の強化はもちろん、戸建賃貸事業の立ち上げも進めてまいります。「ストック住宅ビジネス」の核となるのが、安江工務店が持つ高い利益率を確保する仕組みや高いデザイン・提案力を、サラグループの顧客基盤と掛け合わせることで。

まずは名古屋・西三河エリアで成功モデルを確立し、その成功モデルを拡大することで、2030年にはこの分野での売上高を300億円まで成長させ、その先には独立系リフォーム会社として全国No.1を目指します。

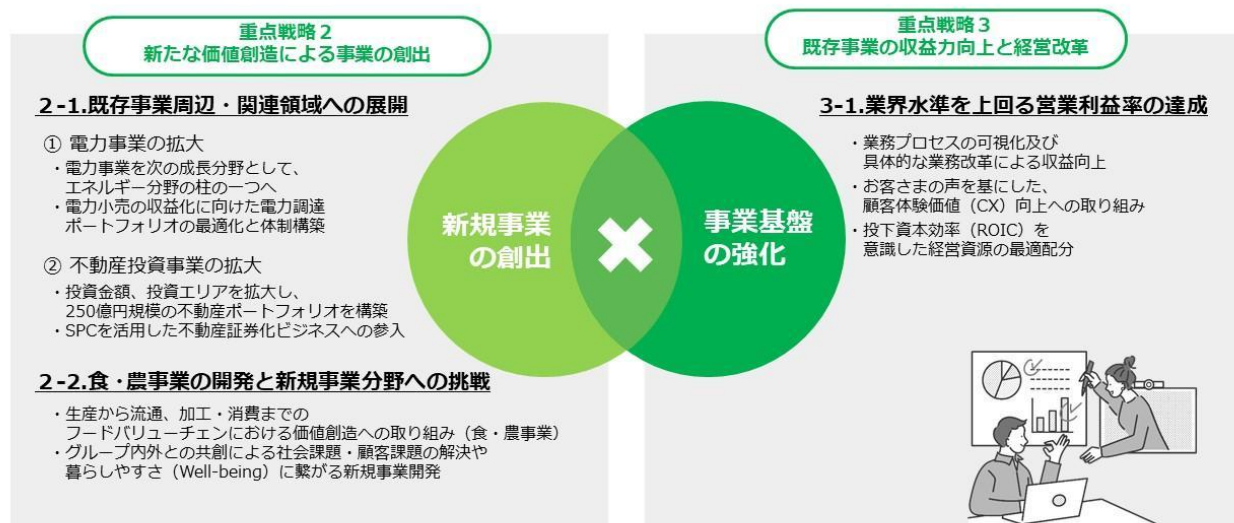
グループ一体でお客さまの経営に寄り添い、課題やニーズに応え、設備導入だけでなく、導入後のメンテナンスやリニューアル、経営課題を解決するソリューション提案を行うスマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネスを構築する。



続いて、2つ目の取り組みは「法人向けビジネス」です。

先ほどご紹介したように、当社のエリアは製造業が大変盛んな地域であり、次々に工場の増設投資が行われています。地域企業の課題である「脱炭素化」や「人手不足」に対し、私たちはエネルギー供給だけではなく、空調・設備の更新に加え、工場の自動化やエネルギー・マネジメントを組み合わせた「スマートエネルギー・ファシリティソリューション」を提供します。サーラが持つ建設・設備の施工力と、エネルギーの提案力を融合させ、こちらも売上高 300 億円規模のビジネスへと成長させます。

社会課題・顧客課題の解決、また暮らしやすさ（Well-being）に資する新たな価値創造に向けて挑戦する。各事業において、商品力やサービス品質向上に取り組み、お客さまから「真っ先に選ばれる存在」になる。



19

次に、重点戦略2と重点戦略3についてご説明いたします。

重点戦略2ではビジネスモデルの構築に加え、新たな価値創造による事業創出を図ります。第5次中期経営計画でスタートした電力事業や不動産投資事業をさらに発展させるとともに、2030年以降を見据え、新たな価値創造に挑戦していきます。

具体的には、電力事業においては、電力小売事業における新規顧客の獲得、再生可能エネルギーの普及促進、そして蓄電所の安定稼働に注力いたします。これらの施策を通じ、電力事業をガス事業に次ぐ収益の柱へと成長させてまいります。

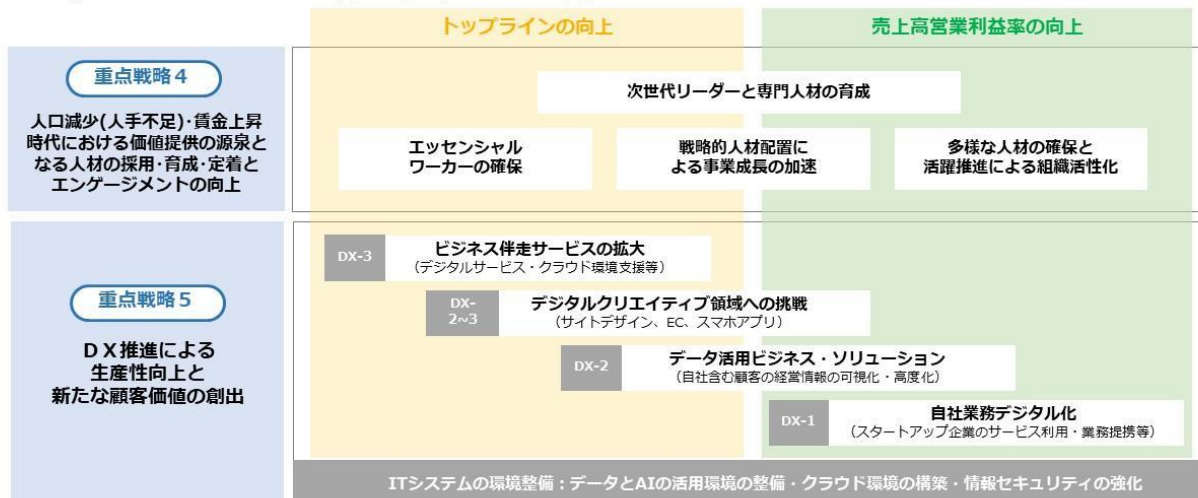
不動産事業では、投資エリアを拡大し、250億円規模のポートフォリオを構築します。さらに不動産の証券化による資産のオフバランスにも取り組みます。

食・農事業では、生産から加工・販売までをつなぐバリューチェーンにおいて、高付加価値型の「儲かる農業」を組み立て、地域の食の価値を高め、愛知県東部が食の聖地・発信地となるよう取り組んでいきます。

同時に、重点戦略3として、第5次中期経営計画で課題として残った既存事業の収益力向上については、引き続き取り組んでまいります。

本年6月に稼働開始を予定している新基幹システム稼働を契機に、サーラグループの顧客データを連携させ、お客さまへ最適な提案ができるプラットフォームを構築します。また、全体の資本効率を改善するために、これまでのPL中心の事業管理を改め、事業ごとの資本効率（ROIC）を意識した経営、より資本効率の高い事業へ資源配分する経営を行います。

事業戦略を推進するため、変革を牽引する人材の育成、持続的成長に向けた人材確保、および最適な人的リソースの配置を行う。  
また、事業戦略の実現に向け、デジタルや生成AI・Vertical AIを活用することで「仕事の仕方」を変革し、高付加価値業務へのシフトと顧客体験（CX）の向上を実現する。



20

合わせて、変革を成し遂げるための基盤整備として取り組む、重点戦略4、5についても触れておきます。

重点戦略4は、ただ今ご説明した事業戦略を実行し、価値提供の源泉となる「人」に関する取り組みです。人口減少時代において、施工者や配送者といったエッセンシャルワーカーの獲得は重要となります。特に住まい分野の飛躍的成長に向けては、大工や職人など、施工に関する現場人材の採用・育成は戦略上の強みになると考えており、内製化や育成の仕組みづくりなど検討を進めています。

さらに、2030年ビジョン実現には、変革を牽引する人材の育成が必要不可欠です。サーラグループではこれまで、人材公募や手挙げ制の教育プログラムの充実などを通じて、社員の自主性や創造性を育ててまいりました。今後は、戦略的人材配置や、経営人材を持続的に育成する仕組みを構築し、人材の育成・エンゲージメントの向上に一層注力していきます。

重点戦略5では、生成AIや特定の業務に特化した「Vertical（バーティカル）AI」などのDX推進により、業務プロセスを抜本的に変革します。加えて、単なる効率化だけでなく、データを可視化しデータに基づいた最適な提案により、お客さまに新しい価値を提供してまいります。



## 1. 連結数値目標

	2025年 (実績)	2026年 (初年度計画)	2028年 (3年目計画)	2030年 (5年目計画)
売上高 ※1	2,515億円	2,600億円	2,800億円	3,000億円
営業利益	73億円	75億円	100億円	120億円
当期純利益 ※2	58億円	52億円	70億円	84億円
売上高営業利益率	2.9%	2.9%	3.6%	4.0%
ROE ※2 ※3	6.7%	5.6%	7.6%	10.0%
ROIC	3.8%	3.6%	4.4%	6.0%

※1：2030年の売上高計画は、エネルギー原料価格の高騰を加味し、2030年ビジョン策定時の当初計画2,800億円から上方修正

※2：計画にはデリバティブ評価損益を含まない。2025年実績は、デリバティブ評価益18億円の影響を含む

※3：自己資本比率は40%程度にコントロールする

## 2. CO<sub>2</sub>排出量（Scope1,2）の数値目標

	2025年 (実績)	2026年 (初年度計画)	2028年 (3年目計画)	2030年 (5年目計画)
全社	25,760 t	25,000 t	22,000 t	17,000 t
基準年比（2021年）	△24.5%	△27%	△36%	△50%

21

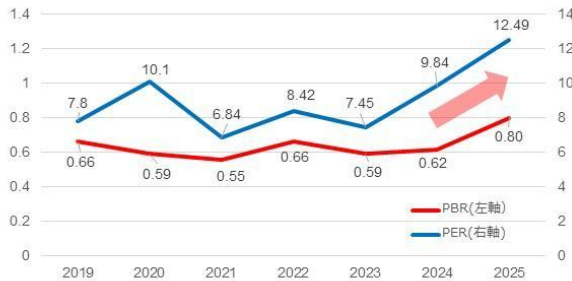
最後に、数値目標のコミットメントです。2030年には、売上高 3,000 億円、営業利益 120 億円、ROE10%、ROIC6%の達成を目指します。また、サステナビリティの観点から、CO<sub>2</sub> 排出量（スコープ1,2）を 2021 年度比で 50%削減いたします。



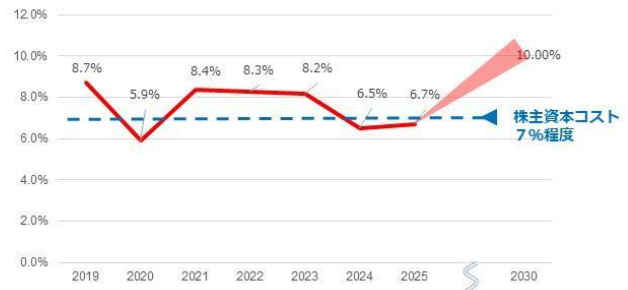
ROEは株主資本コストと同程度の水準と認識。事業収益性と資本効率の向上により、2028年にPBR 1 倍超、2030年に株主資本コストを上回るROE10%を目指す。

### PBR・PERの推移

※PBR、PERは期末時点



### ROEの推移と株主資本コスト



#### PBR改善に向けた取り組み

- 2024年から2030年までのキャピタル・アロケーション方針を策定（2024年7月）
- 収益性の向上と財務戦略の両輪で2030年までにROE10%を目標に設定（2024年7月）
- 企業価値向上に向けて経営陣・従業員の目線を合わせるべく株式報酬制度を順次導入（2025年2月）
- 第6次中期経営計画における成長戦略の策定、キャピタル・アロケーション方針の更新（2026年1月）
- 株主還元の強化及び資本市場との対話や開示情報の充実等IRの強化を通じた株価割安要因の解消

23

山田：「資本コストや株価を意識した経営の取り組み」について、2026年1月13日の取締役会にて進捗レビューを行いましたので、最新の情報をご説明いたします。

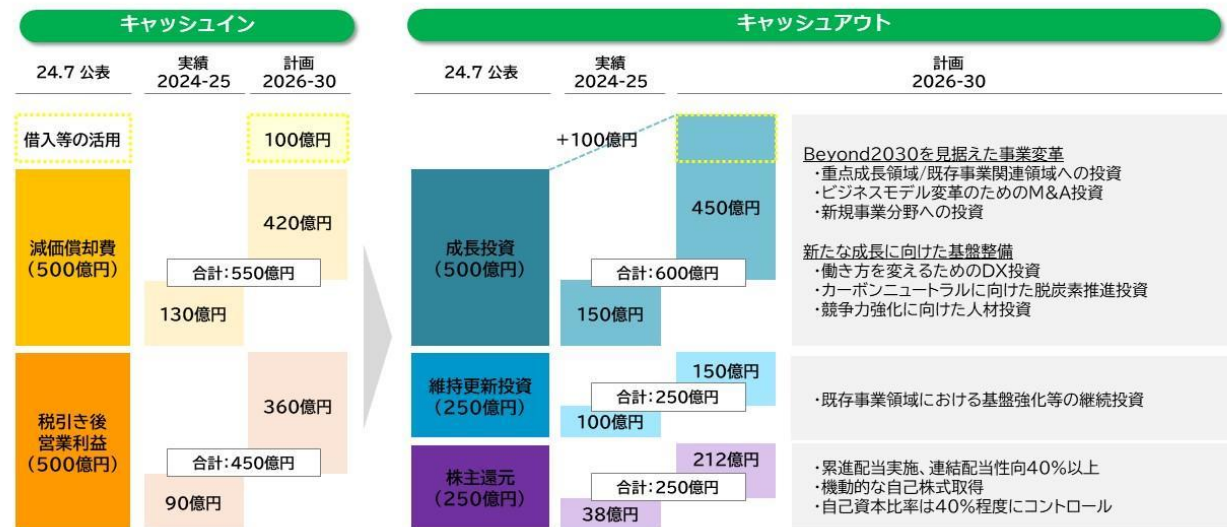
まず、PBRの推移について、左側の赤い折れ線グラフをご覧ください。この1年で株価は806円から1,142円に4割余り上昇し、期末のPBRは0.62倍から0.8倍に改善しました。しかしながら依然として1倍を下回る水準で推移していますので、遅くとも2028年にはPBR1倍超を実現すべく、改善に向けた取り組みを継続します。

PBRは $ROE \times PER$ で表せますのでROEとPERに分解しますと、まず、PERについては、左側の青い折れ線グラフで示しているように、株価の上昇に伴い12倍台半ばまで改善しました。今後とも引き続き、資本市場との対話やIRの充実を通じて株価割安要因の解消を進めます。

次に、ROEについては右側のグラフにあるように、直近の実績は6～8%程度で推移しています。これは当社がCAPMで推計した株主資本コスト7%と同程度の水準にあり、さらなる改善が必要と認識しています。当社ではROEの目標を、2030年に10%と設定しています。

直近1年のPBR改善に向けた取り組みについては、企業価値向上に向けて経営陣・従業員の目線を合わせるべく株式報酬制度の導入を進めています。25年2月に役員向けの株式報酬制度を導入しました。また、ROEの改善に向けて、26年1月には、第6次中期経営計画の中で、財務戦略としてキャピタル・アロケーション方針の改定版を公表しました。

## 2024年7月に公表したキャピタル・アロケーション方針から成長投資枠をさらに拡大し、5年間で450億円の投資を実行する。



24

こちらがキャピタル・アロケーションの改定版です。

24年7月に公表した内容について、キャッシュイン・キャッシュアウトともに概ね当初計画に沿って進捗しています。今回の改定では、成長投資枠を従来よりも100億円積み増し、26年から30年の5年間で450億円としました。追加する100億円の資金については、借入金や、政策保有株式などの資産売却によって充当する予定です。

450億円の投資先については、高いリターンが見込まれる重点成長領域として、主に、住まい・暮らしの領域、社会・産業インフラの領域への投資を想定しています。

株主還元については、次の5年で212億円を想定しています。累進配当の実施に加えて、機動的な自己株取得を行うことで、自己資本比率を40%程度にコントロールします。配当金の推移については次のページをご覧ください。

**2025年11月期の年間配当金は、中間配当金16円と合わせて32円に(前期より2円増配)。機動的な自己株式の取得や配当の増額を行い、2030年にかけて株主還元を強化。**

**配当方針**  
(2024年7月変更)

配当は前期以上を維持しつつ、かつ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40%以上とします。また、自己株式の取得につきましては、市場環境や資本効率を勘案し機動的に実施します。

**年間配当金の推移**



※1 サラグループ創立110周年の記念配当 1円を含む ※2 当社設立20周年の記念配当 2円を含む

次に、株主還元について説明いたします。

株主還元の強化については、2024年7月に配当方針を変更し、累進配当の考え方を取り入れるとともに、配当性向を「30%目途」から「40%以上」に変更しました。前期の配当は前年より2円増配の年間32円といたしました。年間配当金の推移はご覧のとおり、2013年以降、一貫して配当を増やしています。

項目	取り組み事項
決算説明会 投資家面談の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人投資家・機関投資家向け決算説明会の実施（1月、7月）</li> <li>・ 機関投資家との建設的な対話（個別面談）の拡充（23年4回→25年15回実施）</li> <li>・ 投資家との対話で得られた意見を取締役にフィードバック</li> <li>・ 取締役会において、機関投資家協働対話フォーラムとの対話を実施（25年10月）</li> <li>・ IR担当部署の名称を「総務・IRグループ」に変更（25年12月）</li> </ul>
開示情報の 充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 適時開示の日英同時開示を開始（25年1月）</li> <li>・ 有価証券報告書の株主総会前開示（25年2月）</li> <li>・ アナリストレポート（日英版）を発行（25年2月、8月）</li> <li>・ 統合報告書の決算後5ヵ月以内開示 （2025年度版：25年4月開示、2026年度版：26年4月開示予定）</li> <li>・ 決算説明会の議事録の配信を開始（25年7月）</li> </ul>

最後に、資本市場との対話や IR 活動の充実についてです。

当社は、決算説明会に加えて、投資家との個別面談の拡充にも努めています。投資家との対話での意見を取締役にフィードバックすることに加えて、昨年 10 月には取締役会において機関投資家との対話を実施しました。開示情報の充実については、昨年からいち早く有報の総会前開示を実施したほか、アナリストレポートの発行開始、統合報告書の早期開示などを実施しています。今後、開示情報をさらに充実させる予定です。

28 ページ以降には、次期中期経営計画のセグメント別の計画等を掲載していますので、適宜ご参照ください。

## 質疑応答

---

Q. 電力事業はどれくらいの規模を目指していますか。また、蓄電所の収支見通しを教えてください。

A. **川島**：昨年度の電力小売事業と発電事業を合わせた売上高は約 150 億円でした。2030 年には電力事業全体で売上高 230 億円を目指しています。また、昨年 10 月に稼働を開始した蓄電所については、2030 年時点で売上高は 15 億円、利益は IRR（内部収益率）で 6%程度を想定しています。

Q. 今後の M & A はどのあたりを狙いますか。

A. **川島**：5 年間で 450 億円の成長投資を予定しています。特に注力する領域としては、電力事業、BtoC では暮らしに関するサービス、BtoB ではエンジニアリング&メンテナンスの領域に関する M&A を検討しています。

Q. 事業に影響を与えるリスクはどのようなものを想定していますか。

A. **山田**：2020 年よりリスクマップを用いて、事業ごとにリスクを洗い出し、それらをグループで議論することで、事業全体に与えるリスクを特定しています。具体的なりスクとして、1 つには主要な事業エリアにおける南海トラフ地震等の大規模地震があります。また直近で重要度を高めたリスクとしては、サイバーリスクがあります。サイバー攻撃が国内で相次いでいることから、重要な経営課題として対策を進めています。加えて、ビジョンとして新しいことへの挑戦を掲げており、イノベーションを起こすための風土づくりや、組織の意識改革にも取り組んでいます。詳細は有価証券報告書等でご覧いただければと思います。

Q. 決算発表後に株価が大きく変動しましたが、その要因をどのように分析していますか。株価上昇にはどのようなことが必要と考えていますか。

A. **山田**：今期の経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益の予想が二桁減益となったことが影響したと考えています。これは、前期の営業外損益には為替予約に係るデリバティブ評価益 18 億円が計上されていることに対して、計画にはデリバティブ評価損益を含んでいないことによるものであり、実質的には増収増益基調であると捉えています。決算発表を午後 3 時に行ったため、短い時間の中で「最終減益予想」という点が強調されて判断された結果と受け止めています。また、株価の上昇には、1 株当たり利益（EPS）を上げていくことが基本であり、重要であると考えています。2030 年までには、EPS を現在の 80 円の水準から 140～160 円程度まで引き上げるとともに、積極的な IR 活動を通じて PER を現在 12 倍程度から 14～15 倍程度まで向上させることで、ご期待に応えていきたいと考えています。

Q. 為替・円安による業績への影響について教えてください。

A. **川島**：主力のエネルギー事業におきましては原料調達価格に影響があります。原料価格は、原料費調整制度により販売価格にスライドすることで、売上高は増減しますが、利益への影響は軽微です。また、バイオマス燃料の調達にあたっては、為替予約取引により為替変動リスクの低減を図っています。

Q. 蓄電事業の展望について教えてください。

A. **神野**：再生可能エネルギーの拡大に伴い、電力需給の全体像は大きく変化しました。系統用蓄電事業に注目が集まっており、当社でも昨年 10 月に系統用蓄電所を開設しました。当社の得意分野は「お客さまとの接点」にありますので、法人のお客さまに対しては、工場等のエネルギーの効率化を実現する



ための省エネ・創エネ・蓄電設備のご提案、一般のお客さまに対しては、ご家庭における太陽光発電等の創電やレジリエンスを高めるための蓄電設備のご提案等、サーラの強みを活かしたノウハウ形成に努めてまいります。

Q. 今後は、営業エリアの拡大を検討していますか。

A. **神野**：第6次中期経営計画の柱である住まい領域においては、これまで東海エリアをコアエリアとして取り組んできましたが、今後は静岡県東部・関東方面にも展開していきたいと考えています。関東には「グッドライフサーラ関東」がエネルギー事業を展開しておりますので、ここを基盤に暮らし事業を展開していきたいと考えています。

Q. 不採算部門より得意分野に注力した方がよいのではないのでしょうか。

A. **神野**：不採算部門の前期業績は、様々な要因により厳しい結果となりましたが、本来は十分に収益を確保できる事業であると考えています。そのため、前期より構造改革を推進しており、今期にはその成果が表れる見通しです。第6次中期経営計画において掲げた通り、今後は各セグメントの連携・共創による新たな価値創造に注力し、「コングロマリット・プレミアム」を創り上げ、それをサーラの強みとして、さらなる拡大・成長を目指してまいります。

Q. 格付けの取得や社債発行の可能性はありますか。

A. **山田**：現在は、外部機関による格付けは取得しておりませんが、金融機関からの情報を踏まえると、BBB+相当の信用力を有していると認識しています。低金利が長く続いておりましたので、金融機関からの借入れが最も有利であると判断して資金調達を行っていましたが、足元での金利上昇局面にあたり、社債発行を含め最適な資金調達の方法を検討してまいります。

Q. 女性の従業員・役員比率を教えてください。

A. **山田**：リテール事業を多数抱える当社において多様な視点を事業に取り入れることは重要だと考えております。現在、役員における女性比率は10名中2名の20%で、内1名はプロパーの社員です。女性管理職比率はまだ一桁台ですが、積極的に女性の採用・育成を進めています。現在の女性採用比率は約3割程度です。

Q. 利益率目標は現在よりもかなり高い水準ですが、どの事業で伸ばさせていくのでしょうか。

A. **川島**：業界水準よりも利益率が低い事業もありますので、重点戦略3に掲げた通り、まずは構造改革により収益力の向上を図ります。その上で、重点戦略1としてご説明した通り、安江工務店とのインテグレーションによるストック住宅ビジネスや、法人のお客様の経営課題を解決するグループBtoBビジネスに注力することで、売上とともに利益を伸ばしてまいります。また、重点戦略2でお示した通り、既存事業の周辺事業として電力事業や不動産投資事業に取り組み、収益力の強化を進めます。

Q. 御社の強みを教えてください。

A. **神野**：創業以来、その時々为社会課題に対して柔軟に、迅速に事業を展開してきた「進取の精神」が当社の強みであり、それにより市場環境やライフスタイルの変化に合わせた商品開発を可能にするグループ力が養われてきました。また、常にお客さま視点で丁寧に仕事を行い、信頼によって築き上げた顧

客基盤も大きな財産です。今後は、それぞれの事業が培ってきた顧客基盤を総合的に展開する体制を活かし、マーケットをさらに広げ、他社にはない総合的なサービスの提供を行ってまいります。