生活にファイン クオリティ

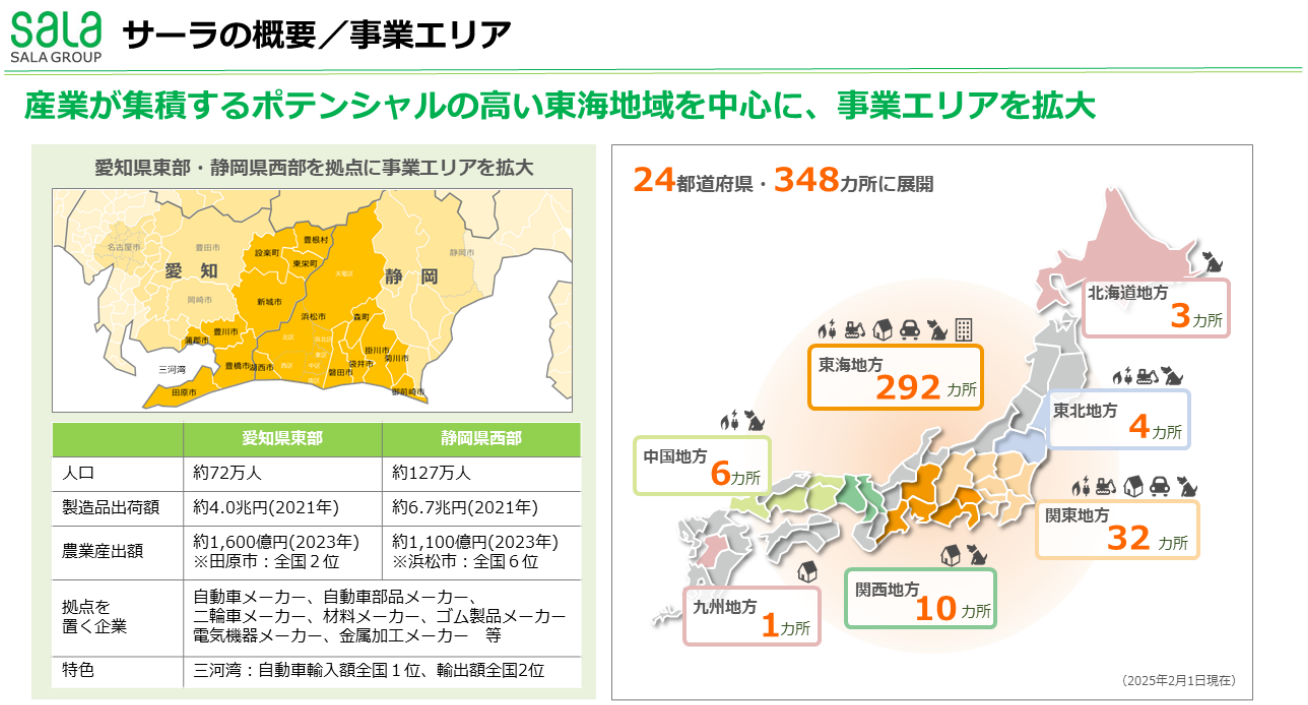
sala

株式会社サーラコーポレーション
2025 年 11 月期第 2 四半期決算説明会
書き起こし（一部修正）資料

実施日時：2025 年 7 月 17 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第 2 四半期の決算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、私からサーラの概要と第 2 四半期の決算ハイライト及び通期業績の見通しについて説明いたします。次に、総合企画部長の川島から、セグメント別の決算の概況と通期の業績見通しについて説明をさせていただきます。そのあと、再び私から中期経営戦略について説明させていただきたいと思います。



4

まず初めに、サーラのことをご存知でない方もいらっしゃると思いますので、サーラの概要について簡単に紹介させていただきます。

私たちサーラは、1909 年に愛知県東部の豊橋、翌 1910 年に静岡県西部の浜松において都市ガス会社として創業しました。都市ガスを供給している愛知県東部、静岡県西部は、非常に高いポテンシャルを持つ地域です。両地域の製造品出荷額を合わせると 11 兆円近くに上ります。これは横浜市、川崎市、大阪市の 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。また、国内有数の農業産出額を誇り、多数の農産品が全国上位を占めています。

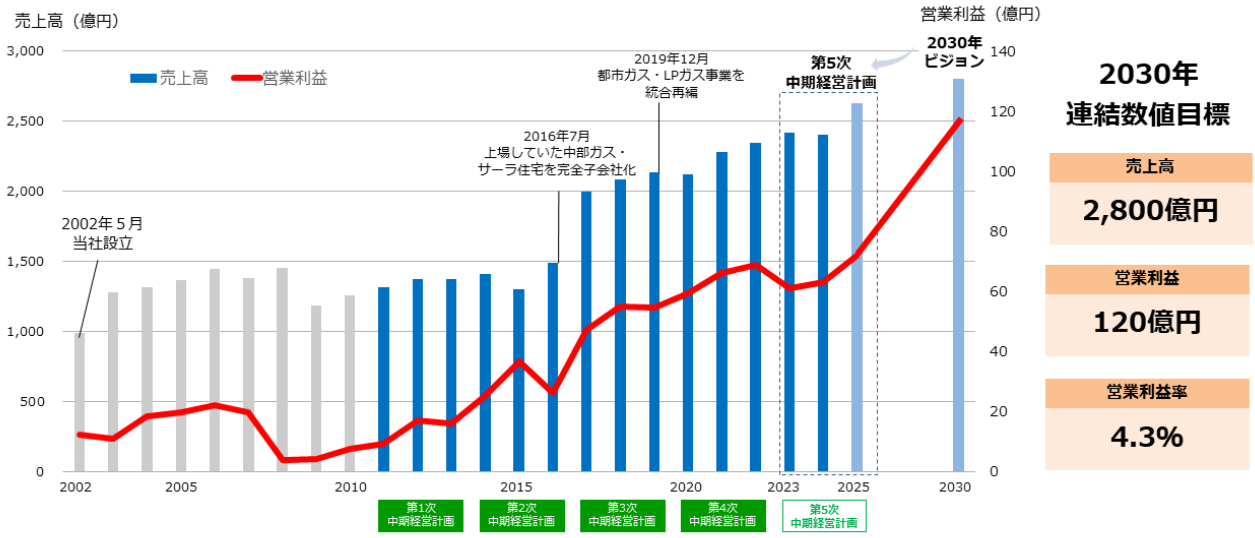
こうしたポテンシャルの高い地域を地盤に、エネルギーの供給だけではなく、「暮らしを豊かにする」「企業の発展を支援する」「まちの魅力を高める」ことを経営理念・バリューに掲げ、東海地域から全国へ事業エリアを拡大しています。現在では、北海道から熊本まで 24 の都道府県、348 カ所で事業を展開しています。

次に、サーラの事業展開についてご説明いたします。

祖業の都市ガス事業は、現在では全体の 15%程度に過ぎません。1960 年代から地域の生活や社会の発展を支える企業グループを目指して、いち早く事業の多角化を図りました。現在では、ガス、電気などのエネルギー事業の比率は 50%を切り、暮らし関連ビジネス、工場の空調などの設備工事、メンテナンスや建築、公共施設の土木工事、注文住宅・分譲住宅の販売、リフォーム、不動産売買・仲介、輸入自動車のディーラー、動物用医薬品の販売、ホテル及び飲食店の運営など、多彩なサービスで豊かな暮らし、ビジネス支援により魅力あるまちづくりを展開しています。

売上高 2,400 億円の内訳について、BtoC の暮らしサービスと、BtoB のビジネスサービスの比率はおおむね 4 対 6 となっています。今後はグループの幅広い事業展開を活かした総合的な提案により、暮らしサービス、ビジネスサービスを充実させ、エネルギー以外の領域を伸ばすことを基本戦略としています。

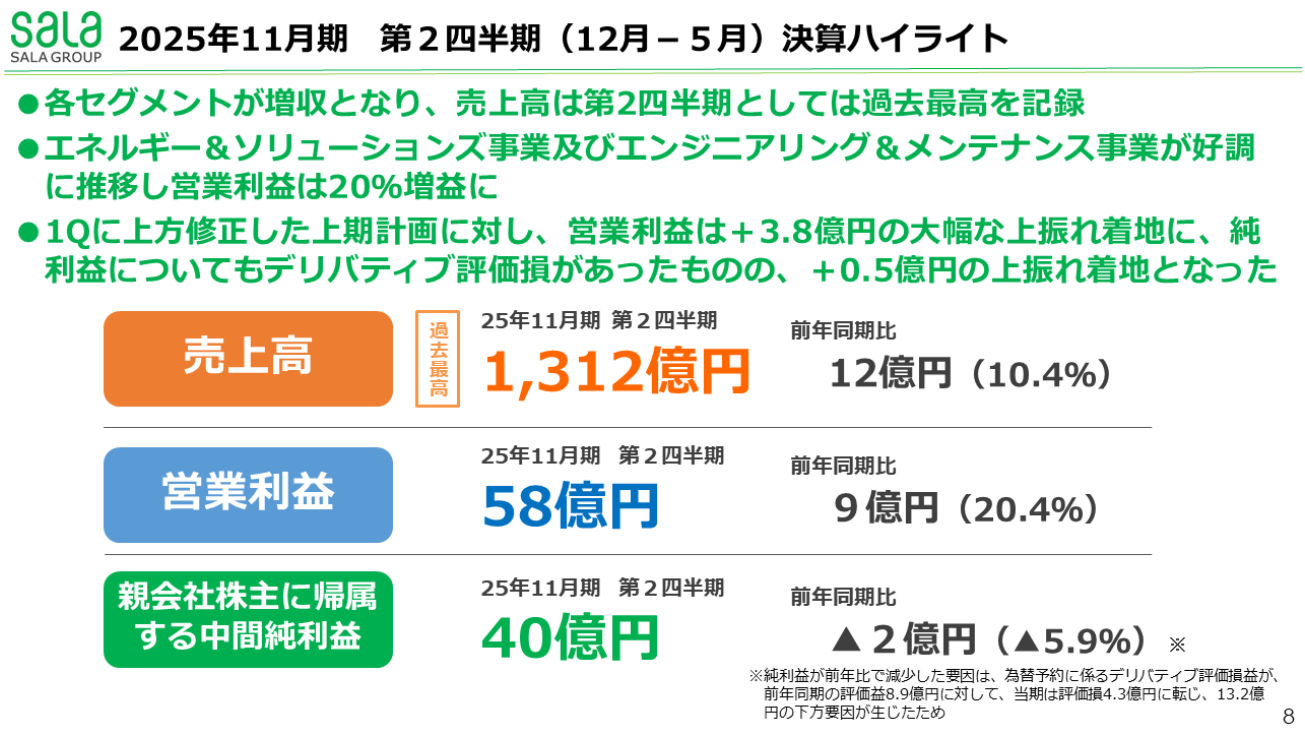
統合再編とシナジー発揮により着実な成長を実現



続いて、サーラの業績推移をご説明いたします。

2002 年に持株会社を設立した後は、不採算事業の清算など足元の基盤強化に努めてきました。その後は、2016 年に当時上場していたグループ会社である中部ガス、サーラ住宅の 2 社の完全子会社化や、都市ガス事業と LP ガス事業の統合というエネルギー部門の再編などグループ経営体制の改革を通じてシナジーを発揮することにより着実に成長を実現してまいりました。

2019 年には 2030 年ビジョンを策定し、売上高 2,800 億円、営業利益は前期実績の倍にあたる 120 億円を目指しています。現在取り組む中期経営計画では、2030 年ビジョンからバックキャストして、思い切った事業変革と成長投資にチャレンジしています。



次に、第 2 四半期決算の概要と通期の業績見通しについて説明をいたします。
売上高につきましては、各セグメントが増収となったことから過去最高を記録しました。
営業利益につきましては、第 1 四半期決算発表時に上方修正した計画数値を 3.8 億円上振れました。これは、エネルギー＆ソリューションズ事業において、ガス販売量の増加に加え、バイオマス発電所の順調な稼働が寄与したことや、エンジニアリング＆メンテナンス事業において、完成工事が増加したことにより大幅な増益となったことが貢献しました。

また、親会社株主に帰属する中間純利益についても、上方修正した上期計画を 5 千万円上回りました。ただし、前年差では 2 億円の減益となっています。これはバイオマス発電所の輸入燃料購入に関する為替予約について評価損益を計上していることによるものです。前期は円安の影響により 8 億円余りの評価益を計上しましたが、当期は円高に振れたことで評価損 4 億円を計上しました。

（補足）デリバティブ評価損益について

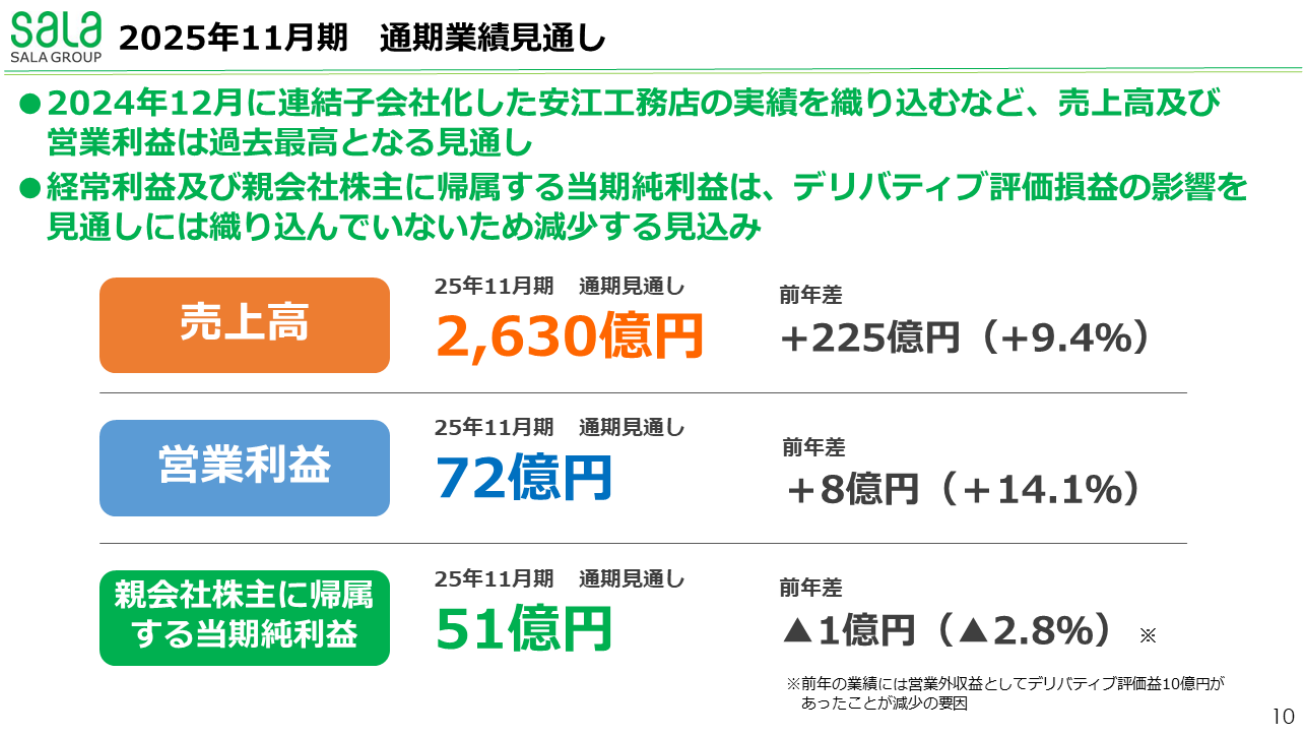
- **輸入材を主燃料とするバイオマス発電事業の為替リスクを低減するために、長期の為替予約を締結し、有利な条件でドル決済を実行している**
- **毎期末の未決済残高について為替予約に係るデリバティブ評価損益が計上される。今回は円高に振れたため評価損が生じた**
- **デリバティブ評価損益はキャッシュを伴わない評価損益のため、配当の計算からは控除している**

<デリバティブ評価損益の推移>

	2022/11期末	2023/11期末	2024/11期末	2025/11 第１四半期	2025/11 第２四半期
期末日の為替予約未決済残高の時価評価損益（評価損は△）	3,112	4,106	5,183	5,480	4,752
前期末日の為替予約未決済残高の時価評価損益の洗替（評価損は△）	△2,225	△3,112	△4,106	△5,183	△5,183
営業外損益に計上したデリバティブ評価損益（評価損は△）	886	993	1,077	297	△430

※会計上の処理であり、キャッシュの動きを伴うものではない
※会計処理上、前期末に計上された評価損益を当期に洗替処理するとともに、当期の為替予約未決済残高を時価評価し、評価損益として計上

ここで、デリバティブ評価損益について補足で説明をさせていただきます。
バイオマス発電所の主燃料はパーム椰子殻であり、海外から調達をしています。輸入にあたり為替リスクが生じますので、このリスク低減のため為替予約を締結しています。これにより、有利な条件でドル決済ができています。この為替予約につきましては、毎四半期末の未決済残高についてデリバティブ評価損益が計上されます。この評価損益はキャッシュを伴いませんが、今回は円高に振れたことから評価損が生じました。また、キャッシュを伴わない会計上の処理であることから、配当を計算する際はデリバティブ評価損益の影響を除いています。



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。

売上高及び営業利益につきましては、昨年 12 月に連結子会社化した安江工務店グループの実績を織り込むことにより、過去最高となる見通しです。

親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、前年の実績には営業外収益として為替予約に係るデリバティブ評価益 10 億円が含まれていたことから、 1 億円の減益を見込んでいます。

通期業績見通し_セグメント別売上高

（単位：百万円）	中間 2024年11月期 実績	中間 2025年11月期 実績	中間 差	通期 2024年11月期 実績	通期 2025年11月期 見通し
エネルギー&ソリューションズ	64,326	68,010	+3,683	119,502	124,000
エンジニアリング&メンテナンス	14,759	17,210	+2,451	32,727	34,000
ハウジング	15,511	20,417	+4,906	35,626	46,000
カーライフサポート	8,030	9,006	+976	17,111	21,000
アニマルヘルスケア	13,067	12,376	▲691	25,523	28,000
プロパティ	2,263	3,279	+1,015	8,131	8,200
その他・調整額	938	952	+14	1,876	1,800
全社	**118,897**	**131,253**	**+12,356**	**240,498**	**263,000**

川島：それでは、私から、セグメント別の決算概況及び次期計画について説明をいたします。

こちらは、セグメント別の売上高についての一覧表になります。アニマルヘルスケアを除くセグメントで増収となりました。通期見通しは、当初の計画通り前年を上回る 2,630 億円を予定しています。セグメント毎の詳細は後ほど説明いたします。

通期業績見通し_セグメント別営業利益

（単位：百万円）	中間 2024年11月期 実績	中間 2025年11月期 実績	中間 差	通期 2024年11月期 実績	通期 2025年11月期 見通し
エネルギー&ソリューションズ	3,998	5,080	+1,081	2,966	3,500
エンジニアリング&メンテナンス	1,316	1,971	+654	2,643	2,350
ハウジング	▲180	▲56	+123	747	1,050
カーライフサポート	▲238	▲693	▲454	64	50
アニマルヘルスケア	170	▲83	▲254	138	300
プロパティ	6	▲3	▲10	405	450
その他・調整額	▲184	▲327	▲143	▲656	▲500
全社	**4,889**	**5,886**	**+997**	**6,308**	**7,200**

13

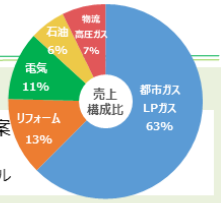
続いて、セグメント別の営業利益の一覧表になります。

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、ハウジングで前年差プラスとなりました。通期見通しは、セグメント単位で修正がありますが、全体としては計画通りの 72 億円を予定しています。続けてセグメント毎に概況を説明いたします。

セグメント別概況／エネルギー＆ソリューションズ

事業：都市ガス、LPガス、電気、石油製品、高圧ガス、物流サービス、リフォーム

特　　徴：【家庭用】暮らしサービスの総合提案力　　【法人用】グループ連携やCN診断を活用したソリューション提案
事 業 環 境：【家庭用】CN化・電力需要の高まり　　【法人用】CN化・防災対応の需要の高まり
重点取組み：CN化への対応を通じた電力事業拡大や生活サービス・ビジネスサービスの拡大　　※CN：カーボンニュートラル



数値計画

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
売上高	64,326	68,010	119,502	124,000
営業利益	3,998	5,080	2,966	3,500

中間決算の概況

- 売上高は、都市ガスの家庭用、業務用で販売量が増加したため、前年同期比5.7%増となった。
- 営業利益は、都市ガス販売量の増加、及びバイオマス発電所の稼働率の改善による売上総利益の増加に加え、販売費及び一般管理費の低減に努めたため、前年同期比27.0%増となった。

重要指標

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
お客さま件数	535千件	540千件	539千件	546千件
生活サービス利益	1,800	1,900	3,730	4,060
ビジネスサービス利益	760	860	1,560	1,840

通期業績見通し

- ガス販売は、引き続き堅調に推移する見通し。また、カーボンニュートラルのニーズに対応し、独自の省エネ診断ツールを契機とした環境貢献商材の提案により、生活サービス・ビジネスサービス拡大と顧客基盤の拡大を図る。
- 成長分野と位置づける電力事業について、安定した電力供給のための調整力の役割を担う蓄電所が、浜松及び豊橋にて今秋より稼働予定。

以上により、売上高及び営業利益ともに通期計画を達成する見通し。

はじめに、エネルギー＆ソリューションズです。当セグメントの事業は、都市ガス、LP ガス、電気、器具工事・リフォームなどを取り扱っております 。

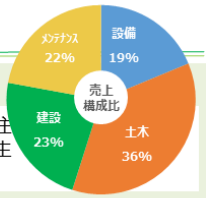
中間決算の概況です。売上高は、前年同期比で 5.7%の増収となりました。これは、都市ガスの家庭用と業務用において販売量が増加したことが主な要因です 。営業利益は、前年同期比 27.0%の大幅な増益を達成しました。都市ガス販売量の増加に加え、バイオマス発電所が順調に稼働したこと、そして販管費の低減努力が利益を押し上げました 。

通期見通しについてです。ガス販売は引き続き堅調に推移する見込みです 。また、成長分野と位置づける電力事業では、調整力としての役割を担う蓄電所が、浜松および豊橋地区で今秋より稼働を開始する予定です 。さらに、カーボンニュートラルへの対応を機に、独自の省エネ診断ツールなどを活用し、顧客基盤の拡大を図り、売上高・営業利益ともに通期計画を達成する見通しです 。

セグメント別概況／エンジニアリング＆メンテナンス

事業：都市インフラ整備（道路、トンネル、建築、港湾土木など）、設備工事・メンテナンス、システム開発

特　　徴：自治体からの安定した公共事業を獲得できる基盤、保守メンテナンスによる継続的な関係性構築による特命受注
事 業 環 境：施設の省エネ・創エネ・カーボンオフセット化の需要、道路や公共施設の老朽化による安定的な工事案件の発生
重点取組み：プロセスマネジメントの改善による収益基盤の強化



数値計画

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
売上高	14,759	17,210	32,727	34,000
営業利益	1,316	1,971	2,643	2,350

重要指標

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
設備工事部門売上高	2,663	3,051	5,140	5,370
土木部門売上高	5,227	5,884	11,742	12,531
建築部門売上高	2,863	3,734	7,862	7,100
メンテナンス部門売上高	3,057	3,598	6,724	6,400

中間決算の概況

- 売上高は、設備工事、土木、建築及びメンテナスの各部門において完成工事が増加したため、前年同期比16.6%増となった。
- 営業利益は、完成工事の増加に加え、プロセスマネジメントの継続的な改善に取り組んだことにより完成工事粗利が増加したことから、前年同期比49.8%増となった。

通期業績見通し

- 受注環境は、安定した公共投資により、工事案件数は概ね順調。利益率の低い大型案件の受注により、利益率は前年を下回るものの、受注高は各部門において前年を上回って推移している。下期は、来期以降の売上につながる受注活動にも積極的に取り組む。
- 業務プロセスマネジメントに継続して取り組むことで、高い利益水準を維持する。合わせて、人材の確保と育成への投資、業務の効率化やデジタル技術の活用を進め、生産性の向上を図る。また、グループ連携によるカーボンニュートラル提案を推進する。

以上により、売上高は通期計画を達成し、営業利益は当初計画を2.5億円超過し、23.5億円となる見通し。

続きまして、エンジニアリング＆メンテナンスです。当セグメントでは、道路などの都市インフラ整備や、設備工事、メンテナンス事業などを展開しております。

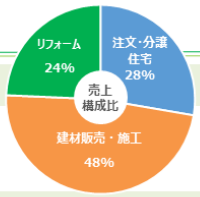
中間決算の概況です。売上高は、前年同期比 16.6%の増収となりました。これは、設備工事、土木、建築、メンテナンスの各部門で完成工事が増加したためです。営業利益は、前年同期比 49.8%の大幅な増益となりました。完成工事の増加に加え、プロセスマネジメントの継続的な改善により、工事粗利が向上したことが寄与いたしました。

通期見通しについてです。公共投資が安定しており、受注環境は概ね順調に推移しております。下期は、来期以降の売上につながる受注活動にも積極的に取り組むとともに、継続的なプロセスマネジメントの改善により高い利益水準を維持し、売上高は通期計画を達成し、営業利益は当初計画を 2.5 億円超過し、23.5 億円となる見通しです。

セグメント別概況／ハウジング

事業：注文住宅・分譲住宅、リフォーム、住宅建材の販売と施工

特　　徴：【住宅】愛知静岡を中心に高断熱住宅を提供　【建材】東海・関東エリアにおける建築資材の販売・施工
事業環境：【住宅】着工棟数の減少　【建材】職人不足による施工需要の高まり
重点取組み：【住宅】高収益帯商品の受注拡大強化　【建材】付帯工事範囲の拡大、非住宅分野への進出



数値計画

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年実績	2025年実績	2024年実績	2025年見通し
売上高	15,511	20,417	35,626	46,000
営業利益	▲180	▲56	747	1,050

重要指標

	中間		通期	
	2024年実績	2025年実績	2024年実績	2025年見通し
新築戸建住宅引渡し件数※	146件	140件	427件	473件
ZEH比率（注文住宅）	35%	43%	37%	50%
住宅部資材加工・販売部門新規顧客開拓件数	77件	58件	142件	140件

※サーラ住宅、太陽ハウジング、宮下工務店の合計件数

中間決算の概況

●住宅販売部門は注文住宅の販売件数が減少したものの、住宅部資材加工・販売部門において取引先であるハウスメーカー、工務店等からの受注が増加。また、当期より安江工務店の実績が加わった。

以上により、売上高は前年同期比31.6%増、営業損失は0.6億円（前年同期は営業損失1.8億円）に縮小した。

通期業績見通し

●住宅販売部門は、注文住宅の受注が順調（SINKAシリーズ前年比124%）。下期に着実な引渡しを行うとともに、建物完成に合わせたプロモーション活動により分譲住宅販売に注力する。

●住宅部資材加工・販売部門は、新築市場における取引拡大に加え、リフォーム市場や非住宅市場の開拓など、新たな分野での取組み強化を図る。

以上により、売上高及び営業利益とも通期計画を達成する見通し。

16

次に、ハウジングセグメントです。注文住宅や分譲住宅の販売、リフォーム、住宅建材の販売・施工を手がけております。

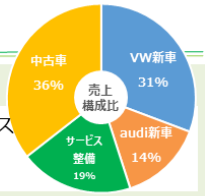
中間決算の概況です。売上高は、前年同期比 31.6%の大幅な増収となりました。注文住宅の販売件数は減少したものの、ハウスメーカー向けの住宅部資材加工・販売部門の受注が増加したことに加え、当期より安江工務店の実績が加わったことが主な要因です。この結果、営業損失は 5,600 万円となり、前年同期から改善いたしました。

通期見通しについてです。住宅販売部門では、好調な注文住宅の受注（SINKA シリーズ前年比 124%）を背景に、下期に確実な引き渡しを進めます。また、住宅部資材加工・販売部門では、リフォームや非住宅といった新たな市場開拓を強化してまいります。これらの施策により、売上高・営業利益ともに通期計画の達成を見込んでおります。

セグメント別概況／カーライフサポート

事業：輸入自動車（フォルクスワーゲン、アウディ）の販売、整備

特　　徴：愛知静岡東京においてVW10店舗、Audi３店舗運営、年間販売台数は同ブランドを扱う法人としてトップクラス
事業環境：【VW】ガソリン・EV新モデル発売予定、新車供給の安定見込み　　【Audi】EV新モデル発売
重点取組み：新車販売部門、中古車販売部門及びサービス部門の連携強化による、事業運営のレベルアップと売上拡大



数値計画

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
売上高	8,030	9,006	17,111	21,000
営業利益	▲238	▲693	64	50

中間決算の概況

- 国内への輸入自動車の入荷が回復するとともに新モデル導入によりフォルクスワーゲンの新車販売が増加した。また、販売用に仕入れていた中古車の在庫処分を進めた結果、売上高は前年同期比12.2%増となった。
- 利益面は、中古車の在庫処分（損失2.7億円）が大きく影響し、またフォルクスワーゲンの中古車販売台数が減少したことから、営業損失は6.9億円（前年同期は営業損失2.3億円）となった。

重要指標

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
新車販売台数	742台	832台	1,353台	2,210台
中古車販売台数	745台	606台	1,806台	1,958台

通期業績見通し

- 新車販売においては、管理顧客に対し最適なタイミングでの情報発信を可能とする新システムの活用や、下期導入予定のEVの新モデル「ID.Buzz」を契機とした誘致活動を行い、拡販を図る。
- サービス部門において、車両のボディフィルム施工等の新たな付帯サービスを展開する。

上記の取組みなどにより、下期は損失を解消し通期の見通しは当初計画▲2.5億円の0.5億円になる見込み。

17

4 つ目は、カーライフサポートです。フォルクスワーゲンとアウディの正規ディーラーとして、愛知・静岡・東京エリアで事業を展開しております。

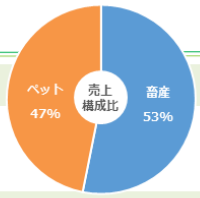
中間決算の概況です。売上高は、前年同期比 12.2%の増収となりました。国内への車両入荷の回復や新モデル導入により、フォルクスワーゲンの新車販売が増加したことが寄与しました。一方、営業損失は 6 億 9,300 万円と、前年同期から赤字が拡大しました。これは、大量に抱えた中古車の、市況が悪化し、簿価を下げて処分を進めたことにより 2 億 7,000 万円の損失を計上したことが影響いたしました。

通期見通しについてです。下期は、新モデル『ID.Buzz』の導入を契機とした拡販活動や、新たな付帯サービスの展開に注力します。これらの取り組みにより、下期は損失を解消し、当初計画より 2 億 5,000 万円マイナスの 5,000 万円を予定しています。

セグメント別概況／アニマルヘルスケア

事業：動物用医薬品、器具機材、機械設備の販売

特　　徴：本州各地及び北海道で事業を展開。全国の動物病院の約3割が顧客
事業環境：畜産農家や動物病院の大規模化・企業化、オンライン販売の台頭や卸売業の中抜きなど流通チャネルの変化
重点取組み：エリア別戦略によるシェアの拡大、収益性の向上に向けた事業構造改革の推進



数値計画

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
売上高	13,067	12,376	25,523	28,000
営業利益	170	▲83	138	300

中間決算の概況

- 売上高は、畜産部門においては動物用医薬品等の受注が堅調に推移したものの、ペット関連部門において仕入先の商流変更により一部の療法食の取り扱いがなくなったことによる影響額13億円等から、前年同期比5.3%減となった。
- 営業利益は、ペット関連分野における商流変更の影響に加え、現在進めている営業活動から配送業務を切り離し、営業活動に特化するビジネスモデルへの変革に伴い販売費及び一般管理費が増加したため、営業損失は0.8億円（前年同期は営業利益1.7億円）となった。

重要指標

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
畜産部門売上高	6,454	6,600	12,922	14,106
ペット関連部門売上高	6,421	5,819	11,805	13,550

通期業績見通し

- 営業と配送の分離・倉庫集約化が完了することにより創出された時間を最大限活用し、営業力強化を図っていく。
- 新規顧客開拓とローシェア顧客深耕によりシェアの拡大を図るとともに、プライベートブランド商品や重点商材の販売に注力する。

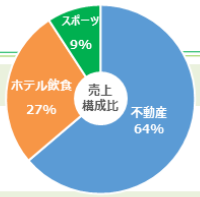
以上により、通期の営業利益は黒字転換を見込み、計画達成を目指す。

5 つ目は、アニマルヘルスケアです。動物用の医薬品や関連機材の販売を行っており、全国の動物病院の約 3 割をお客さまとしております。

中間決算の概況です。売上高は、前年同期比 5.3%の減収となりました。畜産部門は堅調に推移いたしましたが、ペット関連部門において、仕入先の商流変更により一部の療法食の取り扱いがなくなったことによる影響額 13 億円などによるものです。上期の営業損失は 8,300 万円となりました。商流変更の影響に加え、現在進めている営業と配送の業務分離に伴う販管費の増加が主な要因です 。

通期見通しについてです。現在推進している事業構造改革、すなわち営業と配送の分離・倉庫集約化が完了することで、営業活動に特化できる体制が整います。創出された時間を活用し、新規顧客開拓やプライベートブランド商品の販売強化に注力することで、通期では営業黒字への転換と計画達成を目指します。

セグメント別概況／プロパティ



事業：不動産賃貸・売買、ホテル、飲食店、スポーツクラブの運営

特　　徴：コアエリアに根差した地域密着型の事業を展開、行政との連携により駅前再開発や地域活性事業を推進
事業環境：人口動態や生活・労働スタイルの多様化に伴う不動産活用ニーズの変化、外国人居住者・観光客の増加
重点取組み：【不動産】流通取引の拡大と投資事業の確立　　【ホテル飲食】部門横断の営業活動による需要獲得

数値計画

単位：百万円

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
売上高	2,263	3,279	8,131	8,200
営業利益	6	▲3	405	450

中間決算の概況

●不動産部門で、前期に竣工した分譲マンションの引渡しが進んだことに加え、自社保有資産の売却や流通物件の買取再販が貢献した。さらに、ホスピタリティ部門では、宿泊や宴会需要の拡大が増収に寄与した。
●利益面は、売買仲介件数が減少し営業損失となった。
以上により、売上高は前年同期比44.9%増、営業損失3百万円（前年同期は営業利益6百万円）となった。

重要指標

	中間		通期	
	2024年 実績	2025年 実績	2024年 実績	2025年 見通し
不動産情報取得件数	655件	747件	1,056件	1,500件

通期業績見通し

●不動産部門では、今期より組成した不動産投資事業に注力し、流通取引の拡大を図る。加えて、前期に竣工した分譲マンションの完売を目指す。
●ホスピタリティ部門（ホテル・飲食）では企業・団体からのイベント・宴会・宿泊の需要獲得に引き続き注力する。
以上により、売上高及び営業利益とも通期計画を達成する見通し。

最後のセグメントは、プロパティです。不動産の賃貸・売買、ホテルの運営など、地域に密着した事業を展開しております。

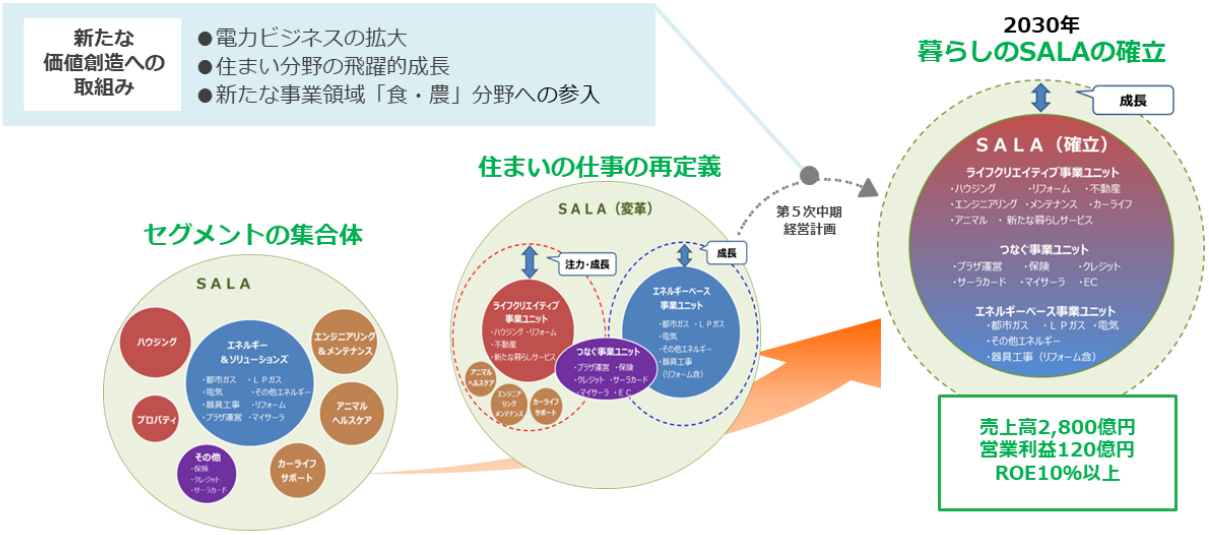
中間決算の概況です。売上高は、前年同期比 44.9%の大幅な増収となりました。これは、前期に竣工した分譲マンションの引き渡しが進んだことに加え、自社保有資産の売却などが貢献、さらにホテル・宴会需要の拡大も影響しました。一方、利益面では、売買仲介件数の減少が影響し、営業損失は 300 万円となりました。

通期見通しについてです。下期は、前期竣工の分譲マンションの完売を目指すとともに、今期より組成した不動産投資事業に注力し、流通取引の拡大を図ってまいります。ホテル飲食部門においても、企業・団体からのイベント需要などを引き続き積極的に獲得してまいります。以上により、売上高・営業利益ともに通期計画を達成する見通しです。

セグメント概況は以上となります。

第5次中期経営戦略

2030年の「暮らしのSALA」の確立に向け、総合的な事業展開で住まい・ビジネスサポート事業の飛躍的成長を実現する



21

神野：それでは、あらためまして私から、サーラグループの中期経営戦略について説明をいたします。私たちは、グループの創立 110 周年を迎えた 2019 年に、私たちが実現したい未来を 2030 年ビジョンとして掲げました。このビジョンを実現するため、暮らしのサーラの確立に向けて、従来の事業セグメントの枠を越えた連携・共創を進め、セグメントを横断した総合的な事業展開に取り組んでいます。

これまでは、エネルギーのサーラ、リフォームのサーラのように個別の事業を展開していましたが、お客さまに合わせた総合的な提案ができる暮らしのサーラ、ビジネスのサーラを確立します。

現在取り組む第 5 次中期経営戦略では、新たな価値創造への取組みとして電力ビジネスの拡大や住まい分野の飛躍的成長、新たな事業領域である「食・農」分野への参入に取り組んでいます。

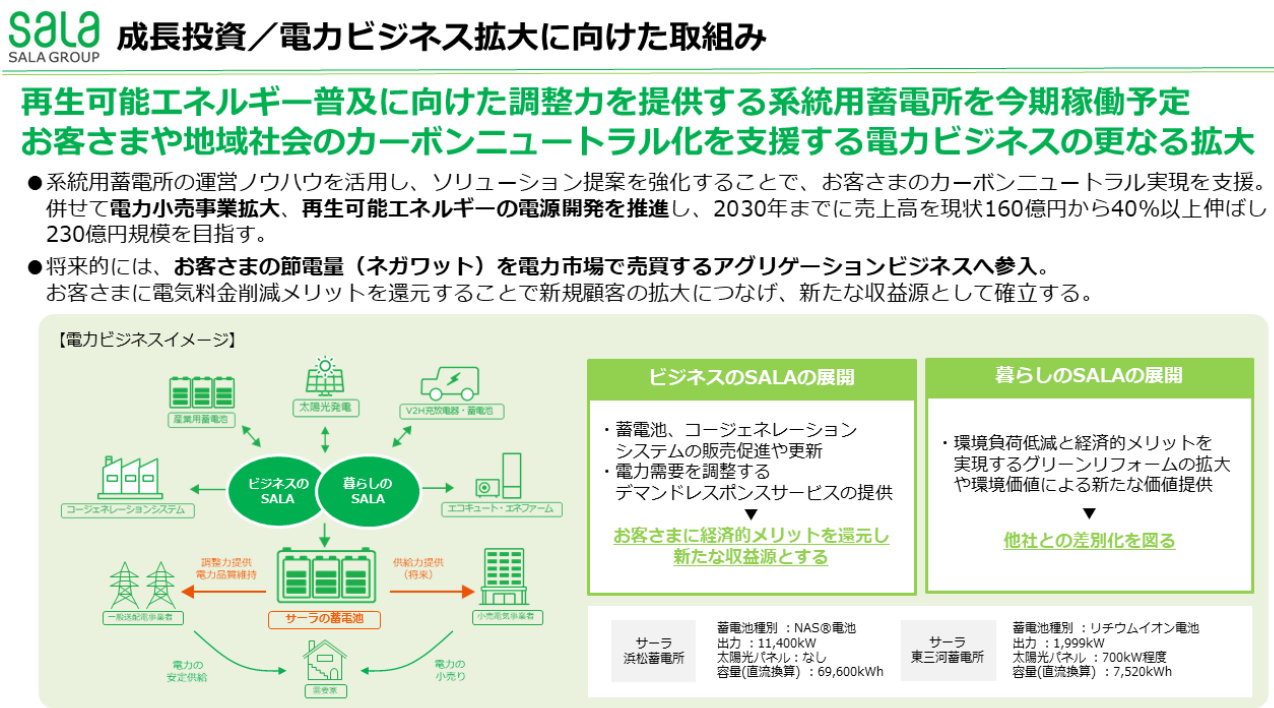
キャピタル・アロケーション方針(2024年～2030年)

創出される営業CFを原資に成長投資の加速と株主還元を強化
自己資本比率をコントロールし、資本収益性の向上を目指す

キャッシュイン	キャッシュアウト		現在の進捗状況
減価償却費 （500億円）	成長投資 （500億円）	・電力ビジネス、住まい暮らしの飛躍的成長に向けた成長投資 ・2030年ビジョン及び中期経営計画に連動した新しい事業への成長投資 ・M&Aやベンチャー企業とのアライアンスの積極活用 ・人的資本投資、DX投資 【KPI】ROE10%以上（2030年）	投資金額 （2023年11月期～2025年11月期中間時点） GX・新分野への投資　70億円 DX投資　16億円 人的資本投資　15億円 資本提携・M&A投資　46億円 合計　147億円
税引き後 営業利益 （500億円）	維持更新投資 （250億円）	・既存事業領域における基盤強化などの継続投資	導管の取得25億円など約40億円
	株主還元 （250億円）	・配当方針の見直し（2024年7月） ・機動的な自己株式の取得 【KPI】自己資本比率40～50%	2025年11月期の年間配当32円予定 （前年比2円の増配）

22

次に、キャピタル・アロケーションの方針について説明いたします。
当社は、2020 年より ROE、ROIC（ロイック）を重要な連結指標に掲げ、持続的な企業価値向上を目指すとともに、資本コストを意識した経営を推進しています。2024 年 7 月には、PBR 改善に向けて 2030 年までのキャピタル・アロケーションの方針を定めて公表いたしました。2030 年までに想定されるキャッシュインは約 1,000 億円であり、このうち半分の 500 億円を将来の成長のために投資いたします。この方針に基づき、当期を最終年度とする第 5 次中期経営計画では、3 年間で合計 150 億円の成長投資を計画しています。現在、2 年半が経過しており残り半年となりましたが、計画通りに推移しています。現在の進捗状況は表の一番右の列をご覧ください。これまでに、蓄電所の建設など GX（グリーントランスフォーメーション）関連に 70 億円、基幹システムの再構築など DX 関連に 16 億円、直近では東証スタンダード市場に上場していたリフォーム事業を展開する安江工務店を約 40 億円で子会社化しました。
株主還元は従来より、100 億円ほど積み増して 250 億円としています。近年、利益水準があがり自己資本が厚くなる傾向にありますので、株主還元を強化し、自己資本比率をコントロールすることにより資本収益性の向上を目指します。
続いて、成長投資の取り組みと、株主還元について説明します。



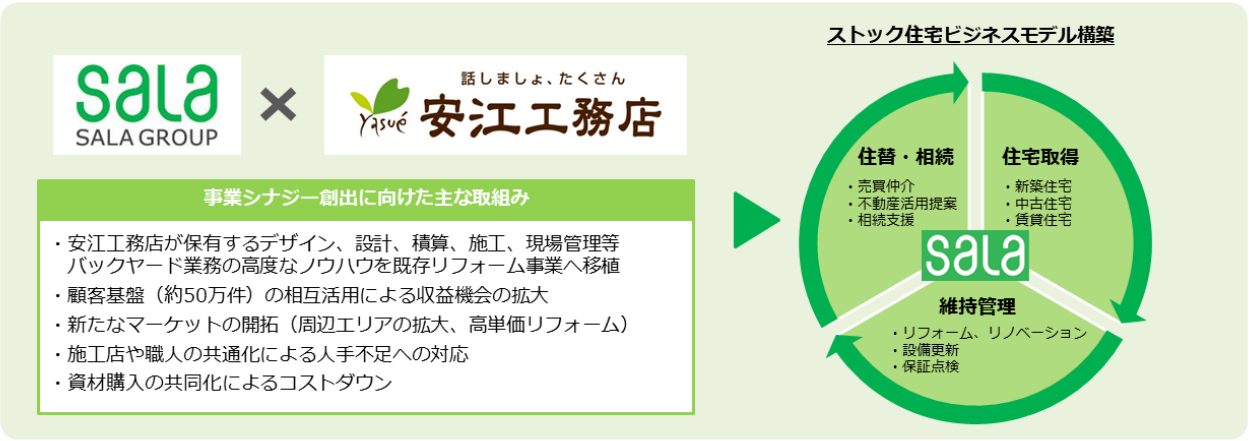
成長投資については、成長の柱と位置付けている電力ビジネスの拡大と住まい分野の飛躍的な成長に向けた取組みについて説明いたします。
1 つ目は、電力ビジネス拡大に向けた取組みです。
私たちは、暮らしのインフラを支える企業として 54 万件のお客さまとつながりがあります。電力事業につきましては、2016 年の全面自由化と同時に電力小売り販売を開始しました。2019 年には発電事業に参入し、バイオマス発電所の稼働を開始しました。さらに今年は、系統用蓄電池所の運営を開始します。再生可能エネルギーは天候に左右され変動性が高いことから、地域の安定的な電力供給を確保するため蓄電システムが大変重要になります。今年の 10 月に浜松と豊橋でそれぞれ稼働を開始する予定です。

今後は、これらの蓄電所運営のノウハウを活かし、お客さまの脱炭素化を支援するソリューション提案を強化します。将来的にはお客さまの節電量（ネガワット）を電力市場で取引するアグリゲーションビジネスへの参入も視野に入れています。アグリゲーションビジネスを新たな収益源として確立するとともに、電力小売の顧客拡大や再生可能エネルギーの電源開発により、電力の売上高は 2030 年までに現在の 160 億円から 40%以上伸ばして 230 億円規模を目指します 。

成長投資／住まい分野の飛躍的成長に向けた取組み

安江工務店のグループ参入を契機に住まい分野のインテグレーションを実施
お客さま視点で最適なストック住宅ビジネスモデル構築に取組む

- 安江工務店のグループ参入により、グループの**リフォーム事業売上高は100億円から160億円規模に拡大。**
- 名古屋・尾張地域を主力エリアとする同社との事業連携により、リフォーム事業の地域補完性を強化することに加え、**双方の強みを活かした事業シナジーを創出**することで、**お客さまへの対応体制と事業の質・効率性を高める。**



次に、住まい分野の飛躍的成長に向けた取組みについてです。
昨年 12 月に、愛知県を中心にリフォーム事業等を展開する安江工務店を連結子会社化しました。これにより、グループのリフォーム事業売上高は 100 億円から 160 億円規模へと大きく拡大しました 。
安江工務店は住宅リフォーム分野における高い専門性を有し、名古屋・尾張地域を主力エリアとしており、愛知県東部、静岡県西部を基盤とする当社グループと地域の補完性が高いと考えています。また、新たなマーケットの開拓として、当社のエネルギー事業を展開している、岐阜県、三重県、神奈川県へのエリア拡大や高単価リフォームの受注拡大を目指します。安江工務店の高度なノウハウと当社グループの事業を融合し 、約 50 万件の顧客基盤の相互活用 、施工体制の共通化 、資材の共同購入といったシナジーを創出することで、事業の質と効率を飛躍的に高めます 。
住まい分野につきましては、今後は住宅取得から維持管理、住み替え、相続までをワンストップで支えるストック住宅ビジネスモデルを構築し、お客さまの生涯にわたるパートナーとなることを目指しています 。

株主還元／配当推移

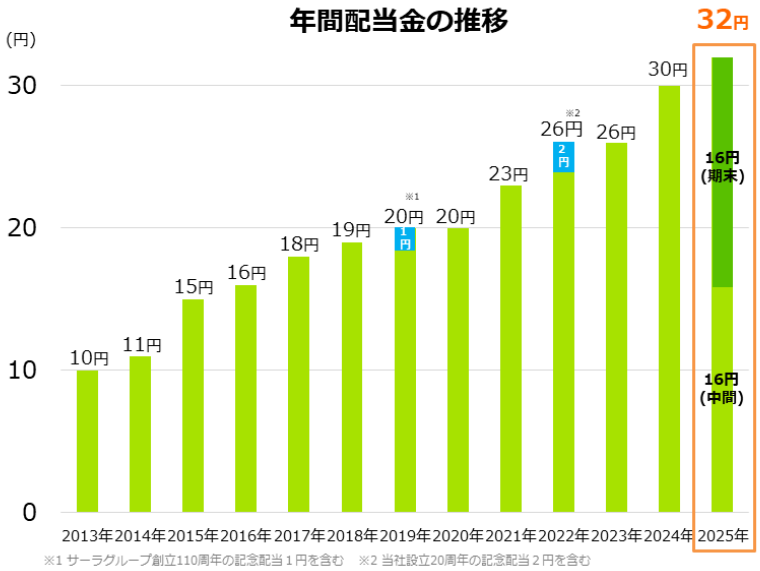
2025年11月期の年間配当金は中間配当金16円と合わせて32円を予定（前期より2円増配）

配当方針 ※2024年7月に改定

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。

配当利回り：3.4%

（2025年5月末時点）



※1 サーラグループ創立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。

配当方針につきましては、昨年 7 月に変更し前期以上を維持するという累進配当の考えを採り入れるとともに、連結配当性向は従来の 30%を目途から 40%以上に変更しました。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。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する方針です。

資本市場との対話やIR活動の充実

項目	2024年７月公表時	現在の進捗状況
開示情報の充実	・ESG情報を充実した統合報告書の早期開示 ・有価証券報告書の株主総会前開示 ・英文サイト及び英文開示（適時開示情報、決算説明資料等）の充実 ・機関投資家向けの情報提供の拡充としてアナリストレポートの定期発行	・25年度版統合報告書を25年4月末に開示 ・有価証券報告書を株主総会前に開示（25年2月） ・英文サイトを24年11月にリニューアル 25年1月より適時開示の日英同時開示を開始 ・アナリストレポートを25年2月末に発行
決算説明会投資家面談の充実	・個人投資家・機関投資家向け決算説明会（1月、7月） ・機関投資家との建設的な対話（個別面談）の拡充 ・投資家との対話で得られた意見を取締役会にフィードバック	・個人投資家・機関投資家向け決算説明会（1月、7月） ・機関投資家との建設的な対話（個別面談）の拡充 （24年13回→25年は半期で9回実施） ・投資家との対話で得られた意見を取締役会にフィードバック （長期保有優遇制度を24年10月に開始） ・機関投資家からのコンタクトを希望する企業として 24年12月に申請

最後に、資本市場との対話や IR 活動の充実についてです。

当社の PBR は 0.7 倍前後であり、株価の割安要因の解消に取り組んでいます。取組み状況としましては、ご覧のとおり昨年 7 月にお示しした取組み内容について、いずれも予定どおりに実施をしています。当社は、これらの取組みを通じて投資家の理解を深め、株価割安要因の解消を目指しています。私からの説明は以上となります。

質疑応答

Q. 今後、どの分野で成長を目指しますか。
A. **神野：**住まい、暮らしに関連する事業の飛躍的な成長を目指しています。グループ内には不動産の取得から住宅の販売、メンテナンス、売却に至るまで一貫してサービスを提供するリソースが揃っていますが、現在はグループの各事業会社にサービスがそれぞれ分離しているため、サーラとしての住まいビジネスを再構築したいと考えています。安江工務店の子会社化を１つの契機として、事業の再編と事業戦略の構築を進めていきます。
BtoB の領域では、エネルギーの顧客である企業、工場、病院など業務用、工業用のお客さまとの接点を生かしていきます。昨今、再生可能エネルギーの活用やカーボンニュートラル推進のニーズが高まっているため、エネルギーの供給だけでなくエンジニアリングなど事業の領域の拡充を図ります。
これらにより、暮らしの分野、BtoB の分野でワンストップサービスを強化していきます。

Q. 電力事業の成長戦略を教えてください。
A. **神野：**再生可能エネルギーの拡大に向けて、現在、家庭用・産業用ともに太陽光・PPA.・蓄電池等の提案を積極的に行っています。また地域に再生可能エネルギーの有効活用に寄与する系統蓄電所を浜松と豊橋において今年稼働を開始させます。2028 年に導入予定の炭素賦課金制度によりカーボンニュートラル化や再生可能エネルギーの活用は加速すると考えていますので、系統蓄電所でのノウハウを活かしながら、産業用のお客さまに再生可能エネルギー発電設備や蓄電池を提案していきます。
将来的には、お客さまのエコキュート・エネファーム・蓄電池などを制御し、ネガワット取引によるお客さまへの利益還元と市場への販売等による収益性を担保しながら、地域の電力を束ねるアグリゲーションビジネスを展開していきます。

Q. 多角的な事業を行うことで、コングロマリット・ディスカウントになっていませんか。
A. **神野：**現中期経営計画において、セグメント間の枠を越えた連携・共創の取組みを進めています。それぞれの顧客基盤を活かすため情報システムの統合に取組み、グループ全体での情報活用により総合的な提案を行っていきます。
また人材の面では、社員が多様な経験を積むことが可能であり、幅広い提案をお客様の視点に立って行える利点もあります。このようなことからコングロマリット・ディスカウントをコングロマリット・プレミアムに変えていくことを中期経営計画の柱にしていく方針です。

Q.トランプ政権による関税政策の影響はどのようなインパクトがあると想定していますか。
A.**神野：**大きな影響が日本の産業界に及ぶと認識していますが、現時点では当社への直接的な影響には至っていません。今後、中長期的に様々な影響が予想されるため、動向を注視しながら対応を進めていきます。

Q.エンジニアリング＆メンテナンスセグメントの受注状況と、プロセスマネジメント改善の具体的な取り組みについて教えてください。
A.**神野：**受注状況は好調です。本セグメントの課題は人手不足であり、体制の確保によりさらなる受注拡大も可能と見込んでいます。プロセスマネジメントの改善については、各工事で関係会社連携し、全体の最適化・生産性の向上に向けて地道な改善を積み重ねています。

Q.蓄電所運営による利益貢献はどの程度見込んでいますか。
A.**山田：**今年より浜松・豊橋の 2 カ所で稼働を予定しています。IRR は約 6 %であり、投資回収機関は 10 年程度を想定しています。

Q.安江工務店の子会社化により、増収だけでなく利益率改善も期待できますか。
A.**川島：**エリア拡大やクロスセル等により、サーラと安江工務店の両社において収益の拡大を見込んでいます。利益率改善においては特にサーラ側に大きな効果を期待しています。現在、シナジーを最大化するインテグレーションプロジェクトを立ち上げ仕入・販売方法・在庫管理・取引先との関係性等を分析し、効果と進め方を検討しています。具体的な数字はこれからの試算となりますが、大きな効果があると見込んでいます。

Q.リフォーム売上高 160 億円の内訳について、各社の売上規模を教えてください。
A.**川島：**昨年度のリフォーム売上高は安江工務店が約 70 億円、サーラグループが約 90 億円です。サーラグループ内では、エネルギー＆ソリューションズとハウジングセグメントがリフォーム事業を担っており、その大部分はエネルギー＆ソリューションズによる売上となっています。

Q.女性役員、女性幹部社員の比率を教えてください。
A.**山田：**女性役員の比率は現在 20%です。昨年、初めて生え抜きの女性社員を取締役に登用しました。一方、女性幹部社員の比率は 10%未満です。2030 年までには 30%近くまで引き上げることを目標に、女性社員の積極的な登用を進めています。

Q.安江工務店を買収した費用対効果は出ていますか。シナジーはどのように描いていますか。
A.**川島**：上期時点では、費用対効果の具体的な試算には至っていませんが、シナジーについては、当社では案件数や利益率の向上に効果があると考えています。また、安江工務店においてもサーラ住宅のお客さま対応機会が増えるなど、双方に大きな効果があると見込んでいます。インテグレーションプロジェクトを 3 月に立ち上げ、半年を目途に効果の試算や進め方の検討を行っており、改めて報告したいと考えています。

Q.M&A 戦略を教えてください。
A.**神野：**サーラの成長戦略にプラスにつながる企業を対象に M&A を検討しています。持ち込み案件もありますが、当社の経営方針に賛同いただいた企業からのご相談が M&A につながることもあります。それぞれの事業の良さを活かし、統合することにより新しい化学反応を生み出すような M&A を行っていきたいと考えています。

Q. 1 番の強みと成長戦略について教えてください。
A.**神野：**地域密着で培ってきた信頼と、それに基づく顧客基盤が当社の強みだと考えています。直ちに駆けつけられる体制やサーラプラザ 13 店舗の展開など、暮らしやビジネスを支えるリアルなプラットフォームを有している点も特徴です。また、グループ全体での情報活用を進めるため、新たなプラットフォームである基幹システムの構築も、次期稼働に向けて準備を進めています。これらを活用し、再生

エネルギーの活用やカーボンニュートラルの推進、高齢化などの社会課題の解決をビジネスにつなげることで成長につなげていきたいと考えています。

Q.PBR 1 倍割れの要因とその改善施策、いつ頃達成予定か教えてください。
A.**山田：**PBR を ROE と PER に分解すると、当社の ROE は直近 6～8%で推移しています。CAPM 方式で当社が認識している株主資本コストはおよそ 7%であり、ROE と同程度の水準にとどまっていることは課題であると認識しています。
PER は過去 5 年では 8～10 倍で推移しています。直近は 11.5 倍程度に高まっていますが、東証プライム市場の平均である 15 倍を下回ることから、IR 活動や開示資料の充実により改善を図ります。
PBR1 倍の達成時期については遅くとも 3 年以内の実現を目指しています。EPS は現在 80 円程度ですが、これを 100 円～120 円まで引き上げ、PER を 12～15 倍に改善することで達成は十分に可能だと考えています。

Q.人材の確保、育成、モチベーション向上のための施策を教えてください。
A.**山田：**人材の確保は大きな経営課題と認識しています。幸いなことに地域における知名度が高く新卒・中途採用ともに安定して人材の確保ができています。新卒採用においては、今年の新入社員は 110 名であり、過去から継続的・安定的に 100 名程度の採用ができています。中途採用にも力を入れており、直近では中途採用比率は 6 割を超えています。新卒採用中心から新卒・中途のバランスを取りながら採用を進めています。育成面においては、 1 人あたりの教育研修費用を重要な指標として、積極的な拡充を行っています。特に手上げ式の研修受講に注力しており、詳細については統合報告書にも記載しております。また、モチベーション向上施策の例としては、グループ内公募制度の活用があり、昨年度は 34 名、累計で約 200 名の応募があるなど、モチベーション高く仕事を続けられる環境を整備しています。

Q.意識している同業他社を教えてください。
A.**神野：**エネルギー業界には当社と同じような企業グループはあまり存在していないと考えています。あえて挙げると、東急グループは鉄道というインフラを基盤にその沿線において、不動産・生活サービス等の異なる事業を展開し、まちづくり、地域づくりを行っていることで当社としても参考にしています。

Q.海外で事業を展開する予定はありますか。
A.**神野：**さらなる成長に向け、日本市場が成熟化するなかで、海外展開の可能性・必要性については取締役会等でも活発な議論を行っています。当社としては、国内において社会課題を解決するビジネスモデルを確立することを重視しており、そのモデルが適用できる地域に対して事業展開を進めていきたいと考えています。