



2023年1月12日

各位

会社名 株式会社サーラコーポレーション
代表者名 取締役社長 兼 グループ代表・CEO
神野 吾郎
(コード番号 2734 東証プライム市場、名証プレミアム市場)
問合せ先 総務部 総務グループマネージャー
市川 伸一
(TEL. 0532-51-1182)

第5次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、この度、第5次中期経営計画（2023年11月期～2025年11月期）を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 対象期間

2023年11月期～2025年11月期までの3年間

2. 第5次中期経営計画の概要

第5次中期経営計画（2023年11月期～2025年11月期）では、連携・共創の取組みに注力し、一層の成長に挑戦するため「枠を越える」を基本方針に定め、『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』、『期待を上回る「顧客体験」を通じてブランド価値を高める』、『グループ内外との「共創」による事業創造』、『既存事業分野の収益力向上』、『自ら考え、行動する」人が集う組織風土への変革』という5つの重点戦略を掲げました。グループ内外との積極的な連携・共創を通じて、地域やお客さまの課題を解決するとともに、お客さまの期待を上回る顧客体験を提供することにより、SALAのブランド価値を高め、2030年ビジョンの実現を目指します。

※「ライフクリエイティブ事業ユニット」エネルギー事業以外の暮らしの事業領域を指します。

3. 経営数値目標

区 分	第21期 実績 (2022年11月期)	第24期 目標 (2025年11月期)
売 上 高	2,348億円	2,700億円
営 業 利 益	68億円	80億円
売 上 高 営 業 利 益 率	2.9%	3.0%
ROA (総資産経常利益率)	4.6%	4.7%
ROE (自己資本当期純利益率)	8.3%	8.0%
ROIC (投下資本利益率)	3.9%	4.5%
EPS (1株当たり当期純利益)	89.1円	93.8円

以 上

第5次中期経営計画 (2023-2025)



2023年1月

sala
SALA GROUP

株式会社サーラコーポレーション

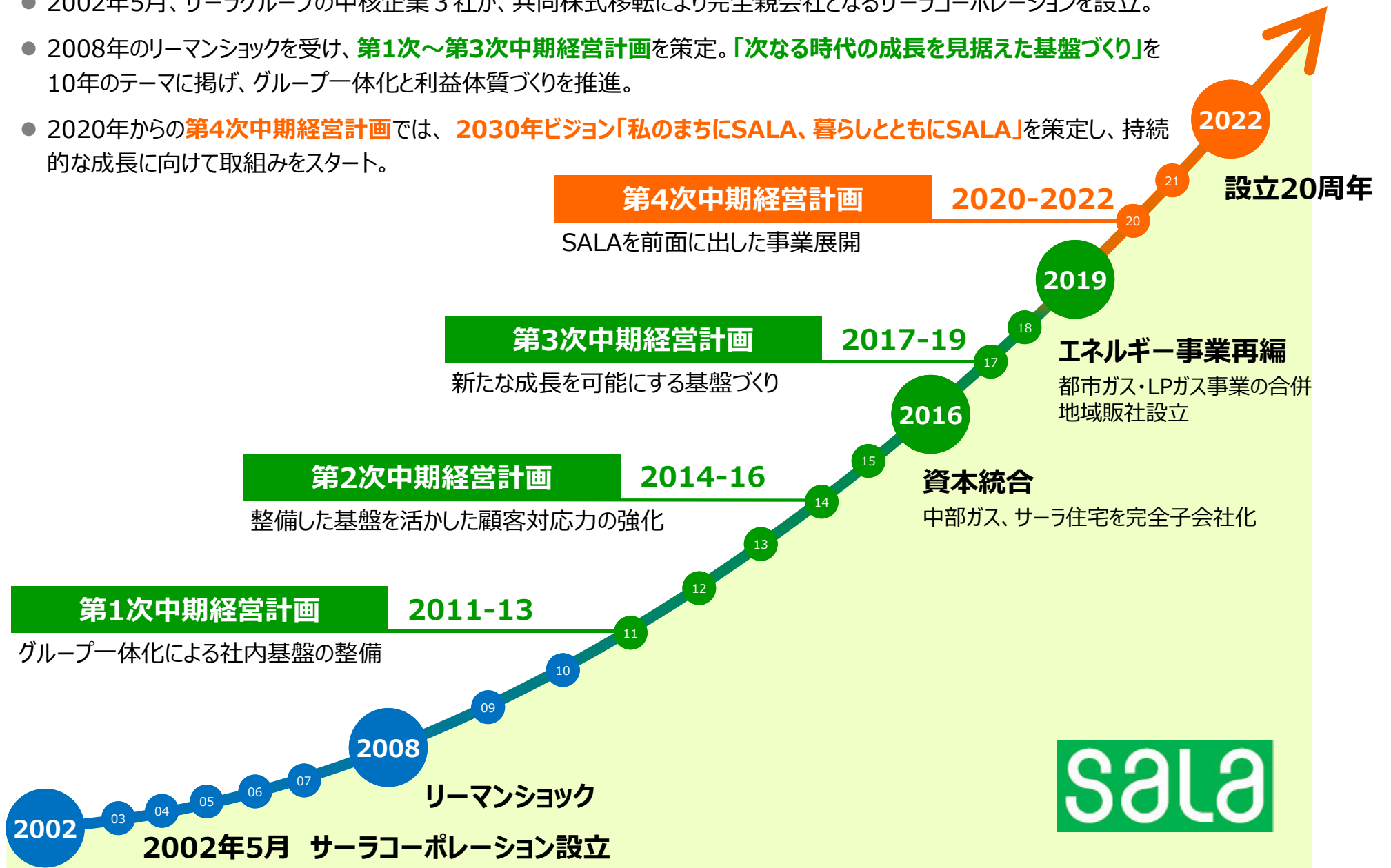
サーラコーポレーション設立からの20年



株式会社サーラコーポレーションの設立から、現在までの歩み

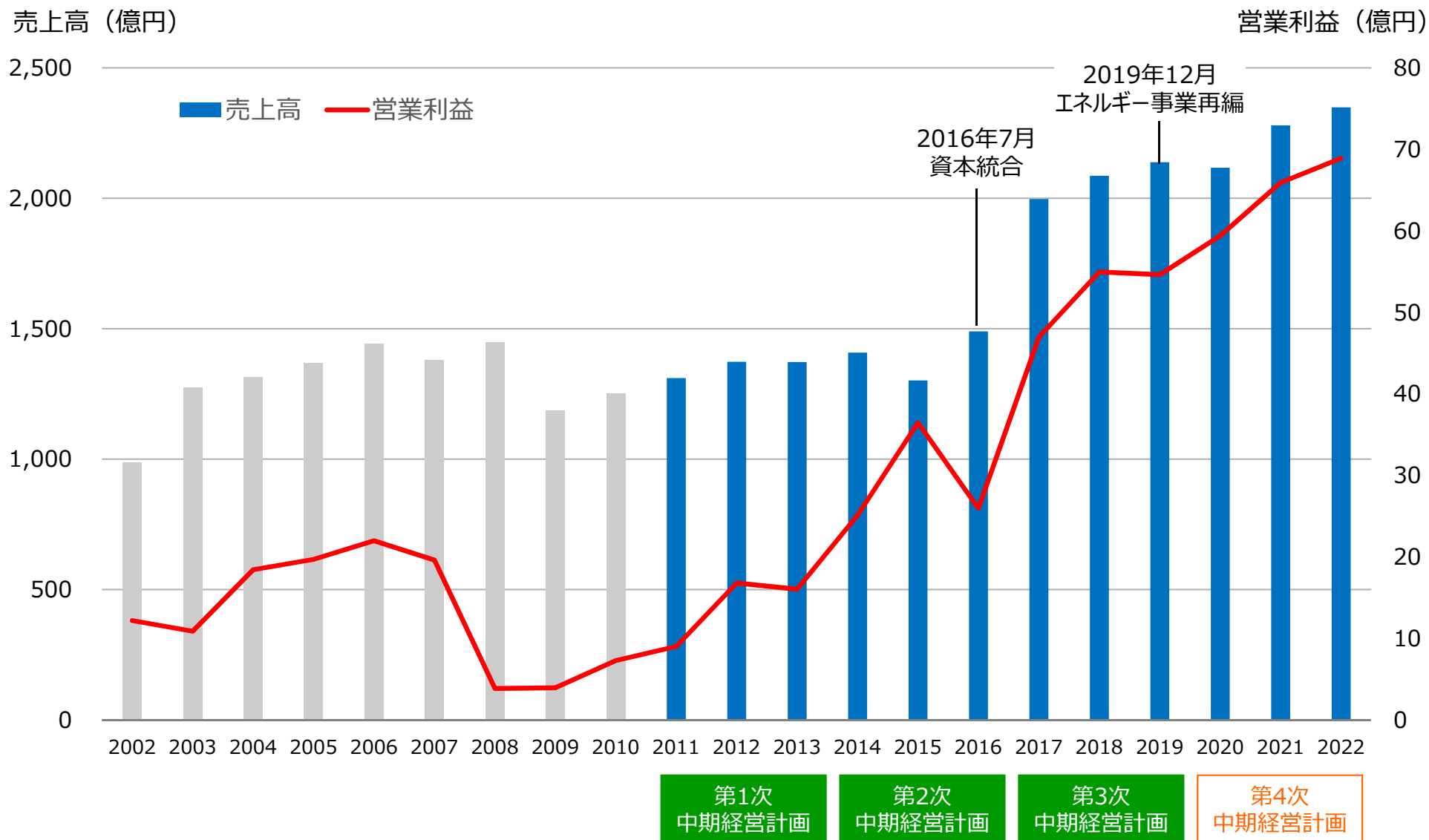
これまでの歩み

- 2002年5月、サーラグループの中核企業3社が、共同株式移転により完全親会社となるサーラコーポレーションを設立。
- 2008年のリーマンショックを受け、**第1次～第3次中期経営計画**を策定。「**次なる時代の成長を見据えた基盤づくり**」を10年のテーマに掲げ、グループ一体化と利益体質づくりを推進。
- 2020年からの**第4次中期経営計画**では、**2030年ビジョン「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」**を策定し、持続的な成長に向けて取組みをスタート。



売上高および営業利益の推移

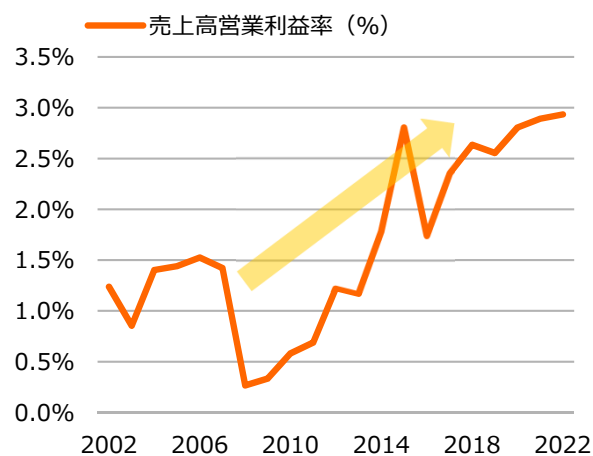
リーマンショックにより一時的に低迷した時期がありましたが、その後の第1次～3次の中期経営計画、その間に実施した資本統合とエネルギー事業再編により成長基盤を整備し、順調に売上高・営業利益を伸ばし、着実な成長を実現してきました。



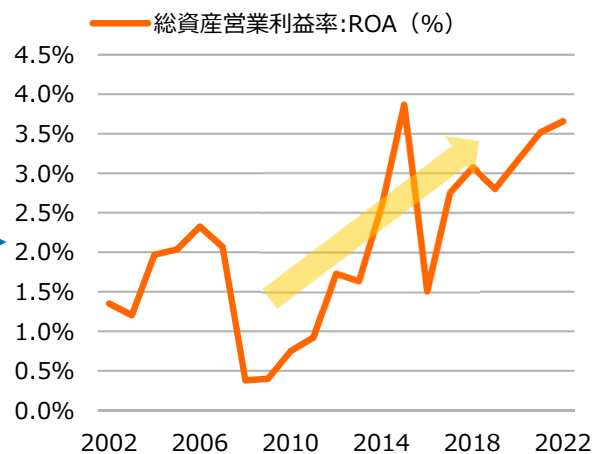
各種経営指標

収益性を示す売上高営業利益率(ROA)、総資産営業利益率(ROE)、自己資本利益率は、2009年以降着実に改善しています。また、財務の健全性を示すD/Eレシオは1倍を下回る水準まで低下しており、財務体質が改善しています。

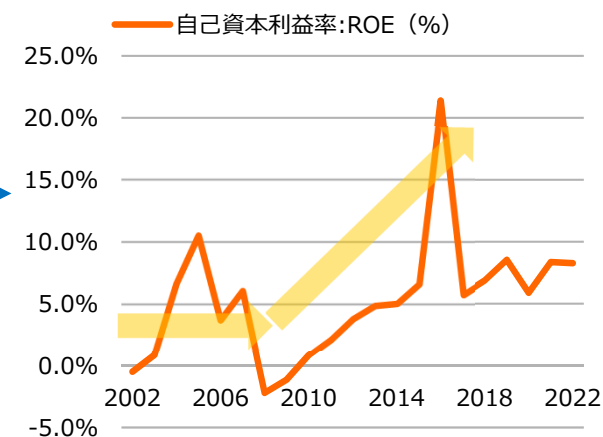
売上高営業利益率の推移



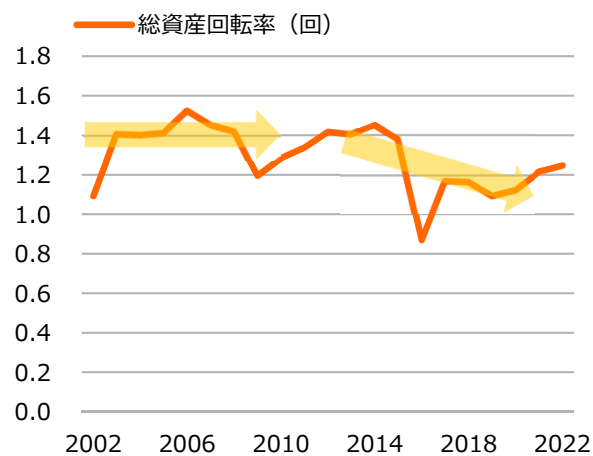
総資産営業利益率(ROA)の推移



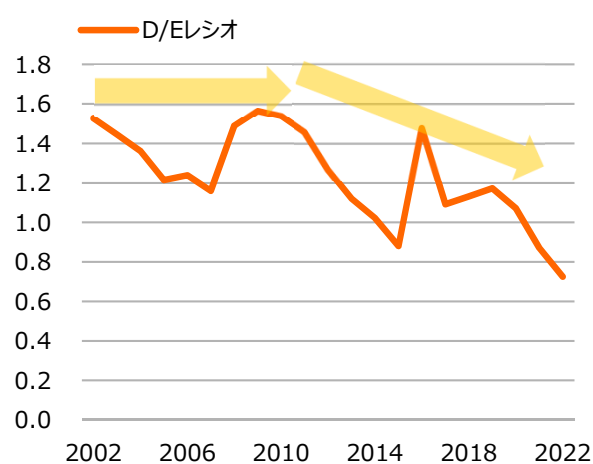
自己資本利益率(ROE)の推移



総資産回転率の推移



D/Eレシオの推移



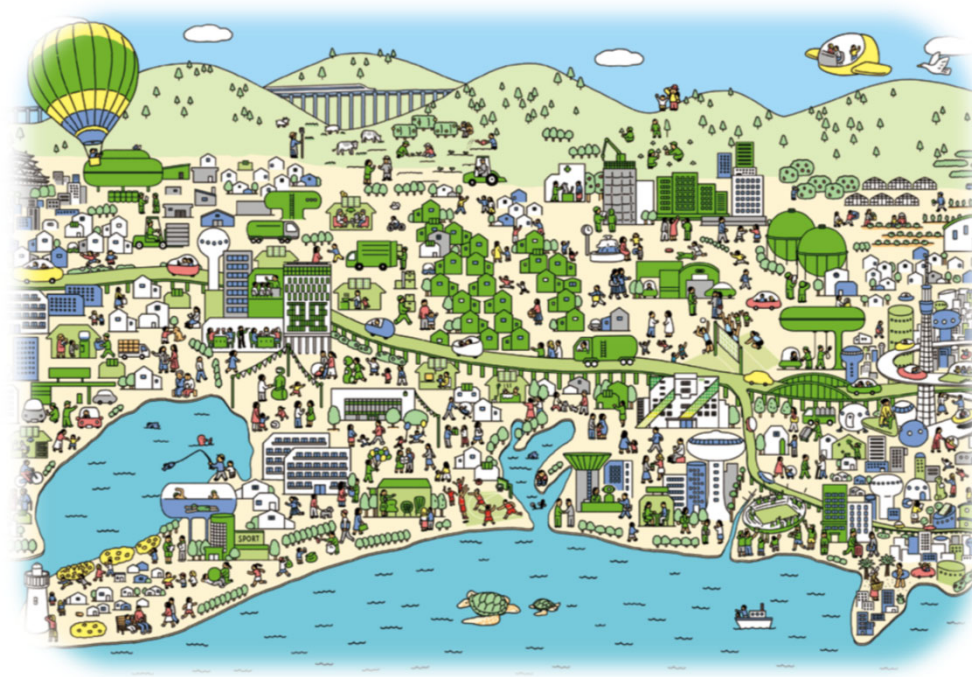
2030年ビジョン



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。



5つの目指す姿

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・サービスを滞ることなく提供する、 質の高いブランド として地域に浸透しています。
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 を実現しています。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ます 。その結果、営業利益が2018年実績の2倍のレベルとなっています。
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 します。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、中古住宅ビジネスを基幹事業に成長させます。また、暮らしやすさを追求する組織を立ち上げ、SALAらしい新たな商品やサービスが開発され、 住まいとBtoB分野の売上高は大きく増加 しています。
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、社員ひとり一人が自ら考え、行動し、新たな価値を生み出しています 。チャレンジするという強い意思を全員が持ち、 従来 of 枠組みに捉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 となっています。
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、 カーボンニュートラル を含む環境問題や少子高齢化等の 社会課題を解決 するとともに、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 しています。

2030年の連結数値目標

売上高	営業利益	営業利益率
2,800億円	120億円	4.3%

第4次中期経営計画の振り返り



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、SALAを前面に出して事業の展開を開始する「サーラ元年」と位置付けました。

重点課題 1

暮らしのSALAの新展開

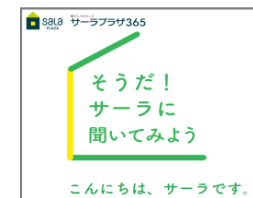
お客さまの住まいと暮らしのお困りごとに対し、グループ一体となった住まい・暮らしの提案ができるサーラプラザ豊川のオープン、お客さまが気軽にアクセスできるアプリやサーラプラザ365の開設など、リアルとデジタルを組み合わせた取組みを進めています。



サーラプラザ豊川オープン



「サーラのアプリ」リリース



情報発信サイト「サーラプラザ365」開設

重点課題 2

SALAの浸透

事業ごとに新たなお客さまの拡大施策に取り組み、電気お客さま数が7万件を超える等、順調にお客さま件数が増加しています。

またマスメディア、Web広告等による幅広い層へのPRに加え、ネーミングライツやプロスポーツスポンサー等の地域振興・活性化に向けた活動を行い、SALAの浸透を図りました。



浜松市民音楽ホールのネーミングライツ契約を締結

重点課題 3

変革とチャレンジ

「サーラで働くすべての社員が主役となって活躍でき、サーラの社員として誇りを持てる制度」をテーマ・コンセプトとし、2022年5月21日付で新人事制度を導入しました。

2023年4月には、65歳への定年延長と退職金制度の見直しを予定しています。

サーラの人事制度

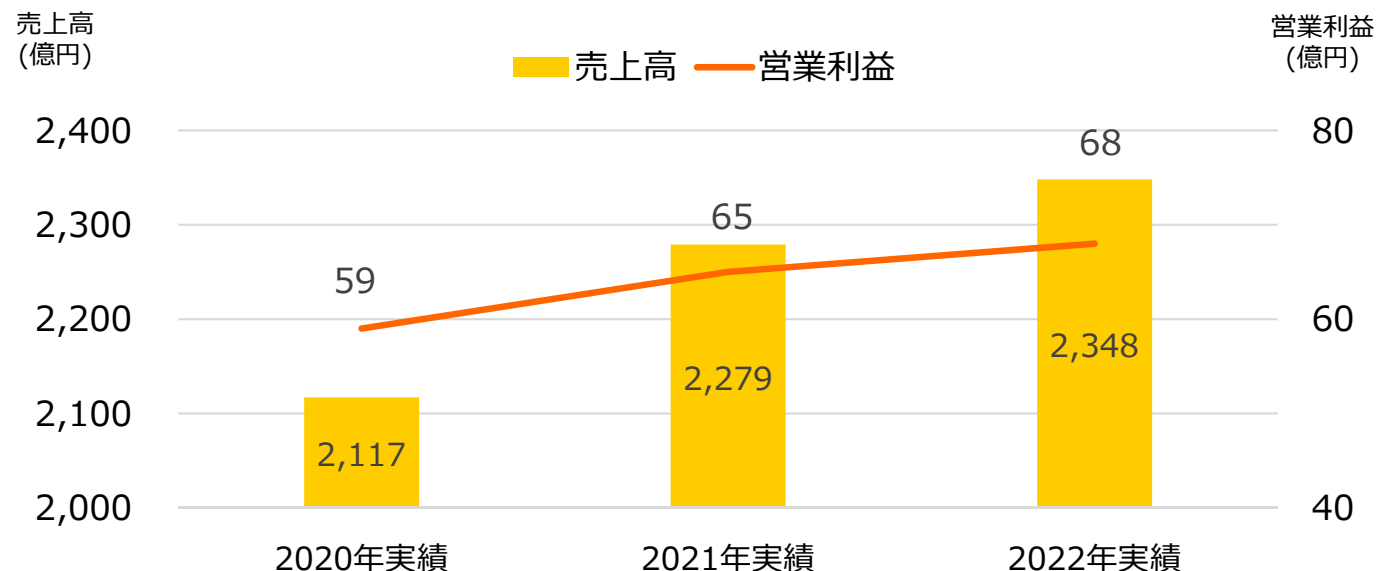
「主役は全社員」
皆が誇りを持てる制度へ

- チャレンジする会社・人づくり
- 役割・活躍にきちんと報いる
- 多様化の促進

長くやりがいを持って働ける環境づくり

第4次中期経営計画の振り返り

売上高 営業利益



経営指標

	2020年		2021年		2022年	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高 (億円)	2,240	2,117	2,340	2,279	2,350	2,348
営業利益 (億円)	58	59.4	65	65.9	70	68.9
売上高営業利益率	2.6%	2.8%	2.8%	2.9%	3.0%	2.9%
ROA (総資産経常利益率)	3.3%	3.8%	3.6%	4.4%	3.8%	4.6%
ROE (自己資本当期純利益率)	6.7%	5.9%	7.1%	8.4%	7.3%	8.3%
ROIC (投下資本利益率)	3.3%	3.5%	3.7%	4.0%	4.0%	3.9%
EPS (1株当たり当期純利益) (円)	64.0	55.8	69.8	83.1	77.1	89.1
1人当たり営業利益 (万円)	117	118	129	131	137	139

※計画数値は、中期経営計画策定時のものであり、サーラパワーの為替予約に係るデリバティブ評価損益を見込んでいません。

第5次中期経営計画



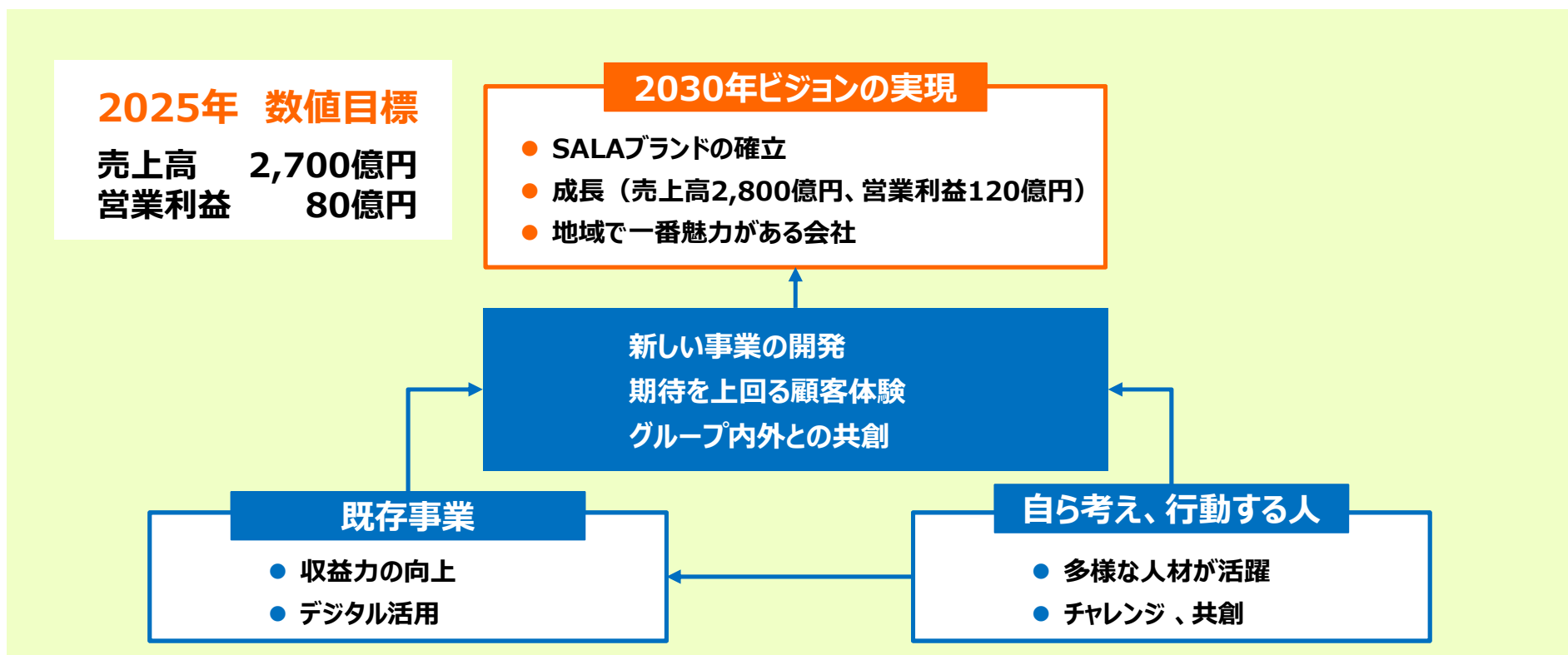
第5次中期経営計画の方針、重点戦略、数値目標について

基本方針

枠を越える

私たちは「SALAはひとつ」を掲げ、2030年ビジョンの実現に向けて進み出しています。この第5次中期経営計画では、**連携・共創**をテーマに、一層の成長に挑戦します。

セグメントの枠、会社の枠、組織の枠、個人の枠、こうした**さまざまな枠を徹底して取り外し、越えること**で、**新しい創造をつくり出していきます**。連携・共創の取組みを進めていくことで、着実な事業の成長（**2025年 数値目標:売上高2,700億円、営業利益80億円**）を実現します。



重点戦略 1

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

- (1) 「ひとつのSALA」に向けた既存の枠を取り外す事業変革
- (2) 新しいサービス・事業の開発
- (3) カーボンニュートラルの取組み

※ライフクリエイティブ事業ユニットは、エネルギー事業以外の暮らしの事業領域を指します。

重点戦略 2

期待を上回る「顧客体験」を通じてブランド価値を高める

- (1) お客さまから「SALAがいいね!」と言っていただけの顧客体験の提供
- (2) 住まい・暮らしに関する商品・サービスの研究

重点戦略 3

グループ内外との「共創」による事業創造

- (1) グループ内外との「共創」による事業創造
- (2) 浜松地区における「共創」の取組み

重点戦略 4

既存事業分野の収益力向上

- (1) 各事業の事業特性に応じた改善目標の設定と業務プロセス改革の実践
- (2) 管理系業務のグループ共通化やデジタル化による生産性の向上

重点戦略 5

「自ら考え、行動する」人が集う組織風土への変革

- (1) 社員一人ひとりが自ら考え行動する変革の実現
- (2) 多様な人材が活躍できるカルチャーへの変革
- (3) 新しいチャレンジや共創が続く仕組みづくり

重点戦略 1

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

ライフクリエイティブ事業（エネルギー以外の領域）の成長に向け、暮らし分野の新たなサービスや事業の開発に取り組むとともに、既存のセグメントや会社の枠を取り外した「ひとつのSALA」としてお客さまの抱える課題や地域の社会課題を解決する事業形態へ変革します。

第5次 中期経営計画

- リフォーム事業、中古住宅ビジネスをグループの基幹事業として成長
- 既存事業の枠を越えた機能や組織の再編
- 住まいや暮らしに関連する拠点整備やチャンネルの新展開の検討
- グループのBtoB営業を推進する本部機能の設置

中古住宅ビジネスを**10億円規模に拡大**
新規事業、サービスの創出により**2022年比売上高+50億円**

キーワード

「枠を越える」

- 顧客視点
- 共創
- リーダーシップ

2030年ビジョン

- リフォーム事業 **売上高100億円の実現**
- 中古住宅ビジネス **100億円規模への成長**
- 新規事業、サービスの創出により**2022年比売上高+300億円**
- BtoB分野における新たなサービス・事業の創出により**2022年比売上高+100億円**

キーワード

「暮らしのSALAの実現」

- SALAブランドの確立
- 質の向上
- 住まい分野の飛躍的成長
- 自ら考え、行動する人づくり
- 社会価値向上

お客さま視点で既存の枠を取り外す事業変革（BtoC）

エネルギーや住まいといった各社が個別にサービスを提供している状態から、最終的には、お客さまとSALAという関係性のもと、お客さまのライフステージに合わせSALAがトータルで価値を提供していく姿を目指します。



お客さま視点で既存の枠を取り外す事業変革（BtoB）

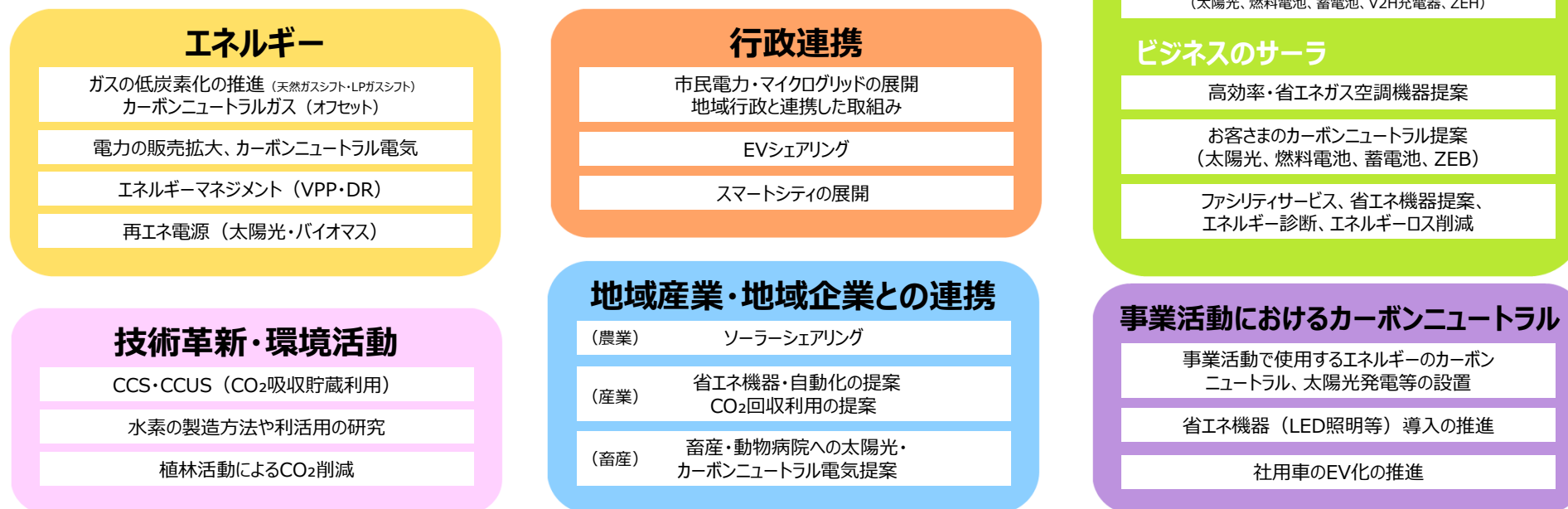
これまで各社が個別にサービスを提供している状態から、お客さまのニーズに合わせたお客さま別に最適なSALAの総合提案を行います。



カーボンニュートラル推進に向けた達成目標と今後の取組み

地域における脱炭素社会の実現を重要な課題と捉え、お客さま先を含むサプライチェーン全体での2050年カーボンニュートラル実現を目指し、低炭素化さらには脱炭素化の取組みを加速させます。

サラグループのカーボンニュートラル実現イメージ



カーボンニュートラルを事業成長の切り口として、セグメントの枠を越えてSALAの総合的な提案を行います

- カーライフサポートセグメントにおける店舗のカーボンニュートラル化 (詳細は次ページ)
- モビリティと住まいのカーボンニュートラル起点によるサービスの融合
- 動物病院などグループ取引先へのカーボンニュートラル提案など

【達成目標】

自社の事業活動から発生するCO₂削減量

目標値 △5,000 t (2021年比)

お客さま先におけるCO₂削減貢献量

目標値 △55,000 t (2021年比)

カーボンニュートラルの取組み事例 (サーラカーズジャパン(株) 店舗カーボンニュートラル化)

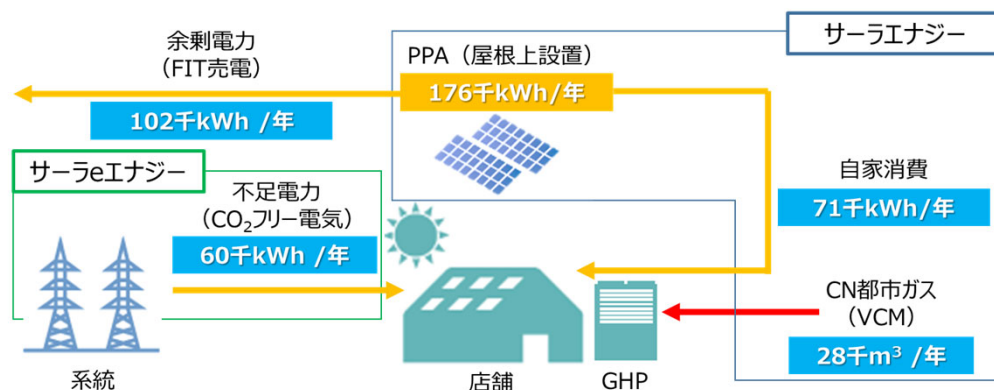
アウディ浜松において、カーディーラー店舗国内初となる、実質的にCO₂排出量ゼロの電気・ガスを使用する店舗の運用を開始しました。これにより、同店舗では年間約115tのCO₂削減が可能となる見込みです。なお、フォルクスワーゲン浜松西においても、「サーラのゼロソーラーサービス」と「CO₂フリー電力」の購入・使用によるCO₂排出量実質ゼロの店舗運用を開始する予定です。(2023年7月予定)



アウディ浜松



フォルクスワーゲン浜松西



店舗におけるCO₂排出量実質ゼロのスキーム

サーラグループからEV(電気自動車)のご案内

未来へ向けて、クリーンな選択
EVシフトへ

CARBON NEUTRAL

EVで新しいエコカーライフをはじめませんか。

サーラグループのサーラエネルギー(株)とサーラカーズジャパン(株)は協働してお客様のカーライフを脱炭素化や地域社会のカーボンニュートラルな暮らしを推進、サポートしてまいります。

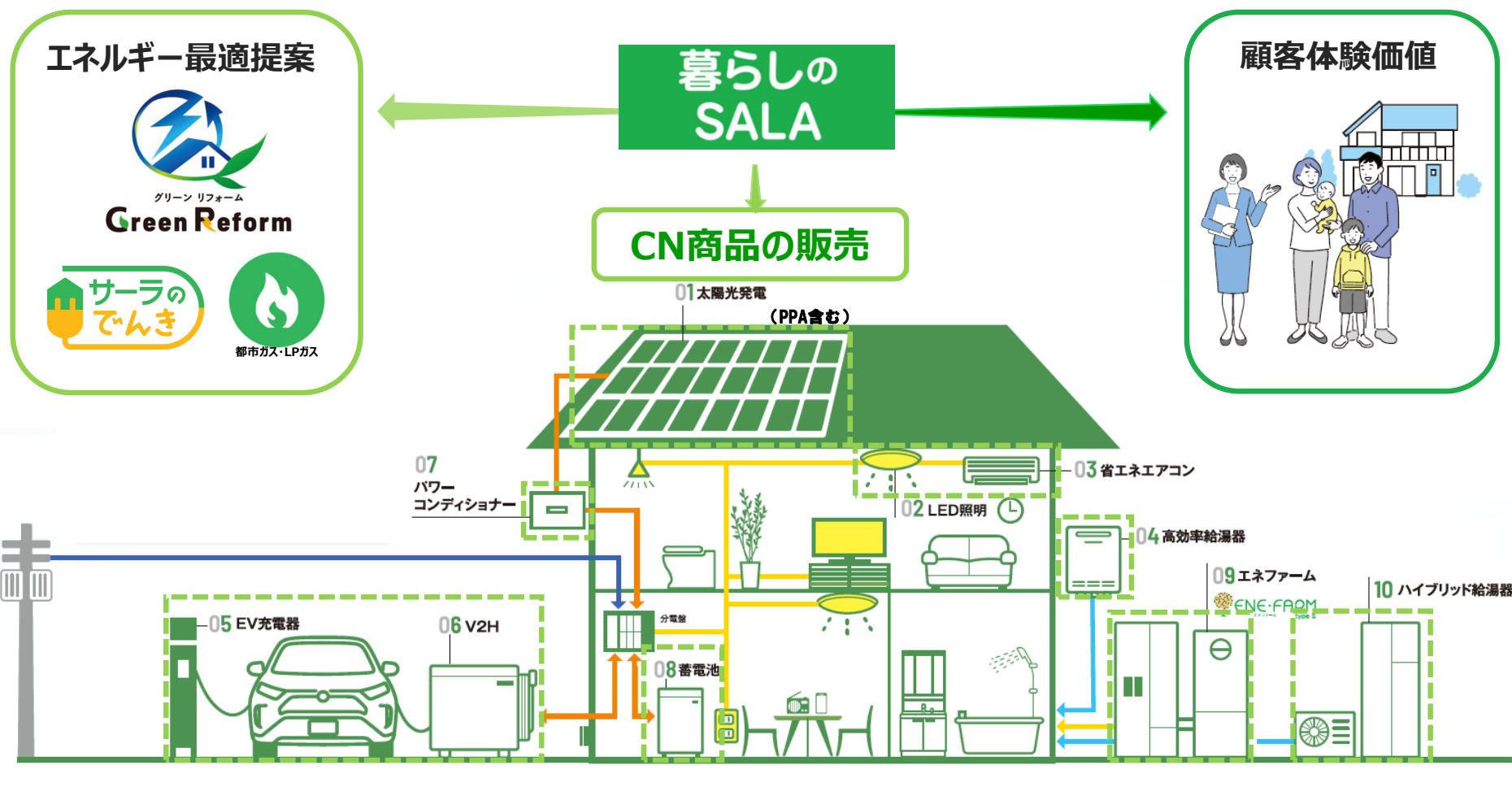
サーラグループが取扱うAudiでは今、サステナブルな未来に向けてEVへのシフトを加速させています。

環境への配慮はもちろん、EVならではのデザイン、ドライブフィール、そして先進のテクノロジーをお楽しみいただけるAudiのEV e-tronのラインナップ。Audiが誇るEVモデルを続々と拡充しています。

SALA サーラグループ
カーボンニュートラル推進キャンペーン実施中

カーボンニュートラルの取組み事例 (サーラエナジー(株) カーボンニュートラルな暮らしのお手伝い)

サーラエナジーでは、「創エネ」「蓄エネ」「節エネ」を3本柱にしたお客さまのカーボンニュートラルな暮らしや災害対策が可能な暮らしを叶える新たなリフォーム商品「グリーンリフォーム」の販売をスタートしました。お客さまの低炭素化、脱炭素化の取組みを積極的に支援するとともに、地域のカーボンニュートラルを推進します。



重点戦略 2

期待を上回る「顧客体験」を通じてブランド価値を高める

お客さま視点に立ち、「ひとつのSALA」としてさまざまなサービス提供を行うことにより、お客さまの期待を上回る「顧客体験」を実現し、SALAのブランド価値を高めます。

外部機関と提携、連携した住まい・暮らし分野の商品・サービス研究



東愛知日産とEV・グリーンリフォーム拡販に向け提携

親和性の高い電気自動車とサーラのグリーンリフォームの拡販に向け、両者のお客さまをつなぎ、次世代の住まい方を提案します。



豊橋創造大学と「暮らし」「まなび」のプロジェクトをスタート

「暮らし創造LABO」と「学び共創LABO」を始動し、市民向けのセミナー開催など両者の知見を生かした取組みを展開します。

デジタルを活用した顧客体験

SALAのDX（デジタルトランスフォーメーション）のステップ

	2025年	2030年
UX (User Experience)	CX (Customer Experience)	DX (Digital Transformation)
社員が働きやすい環境の構築	お客さまに信頼されるSALAの確立	暮らしやすい地域未来の創造
デジタル技術を活かした業務効率化	デジタル技術を活かしたお客さまサービス	デジタルを活用した新しいビジネス創造
どこでも仕事ができるデジタル基盤の構築	お客さまとつながる／顧客体験	人々の生活をより良く／イノベーション

重点戦略3

グループ内外との「共創」による事業創造

グループ内にとどまることなく、地域の企業や団体、行政などとの「共創」により、地域の社会課題解決につながる新たな事業の創造に取り組みます。また、グループの拠点が集中する浜松エリアにおけるSALAの存在感をより一層高めるべく、産学官をはじめとするさまざまな関係機関との連携や共創を強力に推し進めます。

サーラ共創チャレンジ

新規事業のアイデア創出に挑戦するプログラムに社員が参加し、『自治会DXで地域をサポート』を提案。大賞に選出され、社会実装に向けて始動します。



地産地消推進プログラム

豊橋市の「食と農のまち推進プロジェクト」に参画し、地元農家×地元飲食店のマッチングにより豊橋ならではのニューメニュー開発をサポートします。



「出会い」から新たな価値を創り、育てる「emCAMPUS STUDIO」

2021年12月に「emCAMPUS EAST」内に設立した株式会社エムキャンパスは、地域コミュニティ活性化に向けて大学との産学連携による共同プロジェクトや、地域のさまざまな企業の社員が参加する異業種交流研修の開催などにより、新たな価値を創造する地域の人材育成に取り組んでいます。

STUDIO
emCAMPUS



重点戦略 4

既存事業分野の収益力向上

既存事業分野における収益性向上に向けて、業務プロセス改革に取り組むことにより、連結売上高営業利益率 3%以上を実現します。

セグメント	主な取組み	達成目標
エネルギー & ソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> ● ガス種によらない働き方を含めた業務集約や標準化、並びにデジタル技術を活用した業務プロセスの抜本的改革 ● デジタルチャネルを通じたコミュニケーションの活性化によるお客さま1人あたりの生涯取引高の最大化 	売上高営業利益率 3.2% <small>※サーラエナジー、サーラE&L4社、グッドライフサーラ関東の6社単純合算</small>
エンジニアリング & メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門による業務フローやプロセスの改善の継続 ● 業務効率化やデジタル活用、マネジメント人材の育成、若手社員の早期育成などの施策の推進 	完成工事粗利益率 設備：23.3%、土木：18.3%
ハウジング	<p>【住宅販売部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 仕入・施工コストの圧縮 ● 業務プロセスの省力化・平準化 <p>【住宅部資材加工・販売部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 複数品目販売先の拡充や高付加価値商品の拡販による物件単価アップ 	注文住宅 完成工事利益率 25.5% ブロック利益率 16.4%
カーライフサポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 新車・中古車・サービスの各部門が三位一体となった事業運営のレベルアップ ● お客さま接点の質・量の向上によるお客さま満足度の向上 	CEMスコア 全店全国平均点以上かつTop10店舗輩出 サービス部門生産性 20%改善
アニマルヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業力の向上及び営業担当者のスキル平準化による組織的な営業手法、体制の確立 ● 営業担当者による納品業務廃止など効率的な事業構造への変革 	重点顧客向け売上高 +65億円
プロパティ	<p>【不動産部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産管理オーナーやインターネット経由などの多様なチャネルからの情報収集力の強化 ● お客さま対応力の強化と業務フローの再構築 <p>【ホスピタリティ部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 東三河トップブランドホテルとして業容及びホスピタリティレベルのさらなる向上 ● コストコントロール体制の強化 	営業担当1人当たり粗利益 20百万円/人 売上高人件費比率 34.9%

重点戦略 5

「自ら考え、行動する」人が集う組織風土への変革

多様な価値観を取り込み、多様な個を活かし、価値創造力を高めることで新しいSALAを創ります。社員一人ひとりが自らの考えをしっかりとって行動し、成長・挑戦を続けていることが当たり前となるような施策を数多く展開します。

テーマ	重点取り組み
社員一人ひとりが自ら考え行動する変革の実現	<p>2030年ビジョンの実現に向けた新人事制度の運用が始まります。全経営層・全社員に対する理解促進・浸透のための施策を数多く展開するとともに、社員一人ひとりが自らの能力を高め、それを最大限に発揮できる人事のインフラを作ります</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2030年ビジョンの実現に向けた「みんなSALA」の土台づくりと「自ら考え行動する」人づくりの理解・浸透施策を企画・実施します ● 65歳への定年延長と65歳以降の働き方を確立します
多様な人材が活躍できるカルチャーへの変革	<p>2030年ビジョンに掲げる「SALAはひとつ」の前提として、個や価値観を尊重し合う風土づくりが必須と考えます。同時に多様な属性・価値観・背景を持つ人材の採用と、既存社員の活躍を促進する働く環境の充実を図ります</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自律のベースとなる、多様性・専門性・成果等を尊重し合う企業風土づくりに向けて、人権・ダイバーシティといった社会的要請への対応、コミュニケーションの変革、働きやすさの基盤整備、社員意識調査等によるモニタリングの実施を行います ● 多様な人材の採用と活躍（キャリア・女性・障がい者・退職者等）については、グループの情報バンク機能を拡充するとともに、新しいルートを開拓します。特に社会的使命である女性活躍推進及び障がい者採用については、採用・登用の目標設定を行い、達成していくプロセスを確立します
新しいチャレンジ・共創が続く仕組みづくり	<p>SALAの価値の源泉となる人材の成長と活躍、共創を促進する仕組み・仕掛けを構築します</p> <ul style="list-style-type: none"> ● キャリアを磨く機会の提供として、グループ・地域の人材育成拠点としてのサー・まなび共創センターを本格稼働させます。また、新しいキャリア支援制度の構築、社員の意思を反映する人材公募や社外交流、共創・越境学習等の施策を実施します ● 副業・兼業など、新しい働き方を確立します

連結経営指標

売上高 **2,700億円** 営業利益 **80億円** 営業利益率 **3.0%**

	2022年（実績）	2023年（計画）	2024年（計画）	2025年（計画）
売上高（億円）	2,348	2,500	2,600	2,700
営業利益（億円）	68.9	70	73	80
売上高営業利益率	2.9%	2.8%	2.8%	3.0%
ROA（総資産経常利益率）	4.6%	4.1%	4.3%	4.7%
ROE（自己資本当期純利益率）	8.3%	7.6%	7.7%	8.0%
ROIC（投下資本利益率）	3.9%	4.0%	4.2%	4.5%
EPS（1株当たり当期純利益）（円）	89.1	84.6	86.7	93.8

※計画数値にはサーラパワーの為替予約に係るデリバティブ評価損益を見込んでいません。

成長投資

成長投資 **150億円**

通常の設備投資年間約50億円に加えて、2030年ビジョン実現に向け、3年間で新たな成長に向けた将来投資を積極的に行います。

成長投資	新分野への投資（蓄電所・蓄電池・PPA等の電力事業、新しい形態の拠点など）	70億円
	DX投資（業務プロセス改革、お客さまサービス向上）	30億円
	人材投資（社員が成長・活躍できる環境づくり）	30億円
	M&A投資（エネルギー、エンジニアリング、暮らし・住まい）	20億円
	合計	150億円

(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