

# 2022年11月期決算及び 第5次中期経営計画説明会



- **2022年11月期（2021年12月～2022年11月）業績** **P. 3**
- **配当金の推移** **P. 6**
- **サーラコーポレーション設立からの20年** **P. 7**
- **2030年ビジョン** **P.11**
- **第4次中期経営計画の振り返り** **P.14**
- **第5次中期経営計画** **P.17**
- **参考資料** **P.31**
  - ・サーラグループの概要
  - ・第5次中期経営計画 セグメント別の主な取組み

収益認識会計基準等の適用に伴い、従来の会計処理方法と比較して15,395百万円の減収要因があるなかで、エネルギー&ソリューションズ事業が増収、増益となったことから、売上高、営業利益ともに増加した。

売上高、営業利益及び経常利益は、**過去最高** を記録した。



## ●業績概要

(単位：百万円)	2022年11月期	前年差	増減率		主な増減要因
売上高	234,848	+6,912	+3.0%	<b>過去最高</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー&amp;ソリューションズ +17,650、カーライフサポート +1,425</li> <li>プロパティ △5,008、アニマルヘルスケア△4,931</li> </ul>
営業利益	6,891	+299	+4.5%	<b>過去最高</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー&amp;ソリューションズ +992</li> <li>プロパティ △229、ハウジング △212、エンジニアリング&amp;メンテナンス △93</li> </ul>
経常利益	8,601	+288	+3.5%	<b>過去最高</b>	
親会社株主に帰属する当期純利益	5,682	+419	+8.0%		<ul style="list-style-type: none"> <li>投資有価証券売却益 +155</li> </ul>
1株当たり当期純利益 (円)	89.12	+5.99	+7.2%		

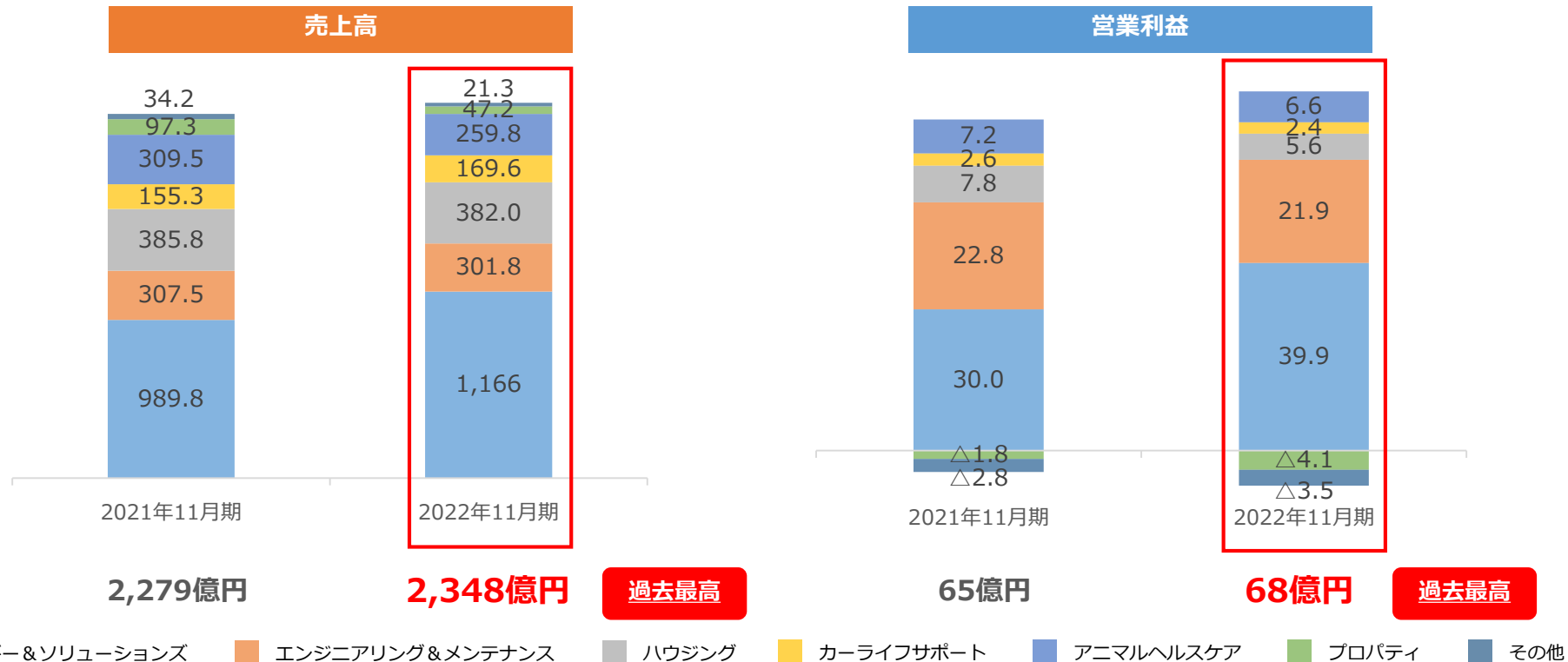
# 2022年11月期 セグメント別 売上高・営業利益

売上高

- エネルギー&ソリューションズにおいて、都市ガスは家庭用や工業用を中心にガス販売量が増加した。また、原料費調整制度に基づき都市ガス販売価格を上方調整するとともに、原料価格の上昇に伴いLPガス販売価格を改定したため、売上高は増加した。
- なお、収益認識会計基準等の適用に伴う主な影響として、エネルギー&ソリューションズは82億円、アニマルヘルスケアは47億円の減少要因を含む。

営業利益

- エネルギー&ソリューションズにおいて、都市ガスの売上総利益が増加したことから営業利益は増加した。
- プロパティの前連結会計年度の業績には、期中に完成した分譲マンションの販売実績を含むことから、営業損失は拡大した。



# 2022年11月期 財務諸表

## ● 資産・負債・純資産・自己資本比率

(単位：百万円)	2022年11月期	前年差	主な増減要因
資産	188,417	+935	<ul style="list-style-type: none"> <li>「受取手形、売掛金及び契約資産」 +6,549、投資その他の資産の「その他」 +758、「電子記録債権」 +552</li> <li>「仕掛品」 △3,479、「有形固定資産」 △2,424、「長期貸付金」 △735</li> </ul>
負債	115,062	△5,719	<ul style="list-style-type: none"> <li>「支払手形及び買掛金」 +3,171</li> <li>「長期借入金（1年以内返済予定を含む）」 △3,940、流動負債の「その他」 △2,554、「退職給付に係る負債」 △2,246</li> </ul>
純資産	73,355	+6,655	<ul style="list-style-type: none"> <li>「利益剰余金」 +4,710</li> </ul>
自己資本比率（%）	38.2	+3.3	-

## ● キャッシュ・フロー

(単位：百万円)	2022年11月期	前年差	主な要因
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,930	△5,885	(増加要因) 「税金等調整前当期純利益」 8,421、「減価償却費」 6,827 など (減少要因) 「売上債権の増加額」 5,725、「法人税等の支払額」 2,529 など
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,861	+536	(増加要因) 「貸付金の回収による収入」 791 (減少要因) 「有形固定資産の取得による支出」 4,793
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,524	+2,264	(増加要因) 「長期借入による収入」 6,100など (減少要因) 「長期借入金の返済による支出」 10,022、「配当金の支払額」 1,594 など

## ● 設備投資額・減価償却費

(単位：百万円)	2022年11月期	前年差
設備投資額	6,752	+978
減価償却費	6,827	△44

【主な設備投資（内訳）】  
都市ガス導管の取得2,588、ソフトウェア開発費用704、輸入車販売店舗建設535（ほか）

## 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%**を目途として配当を行います。

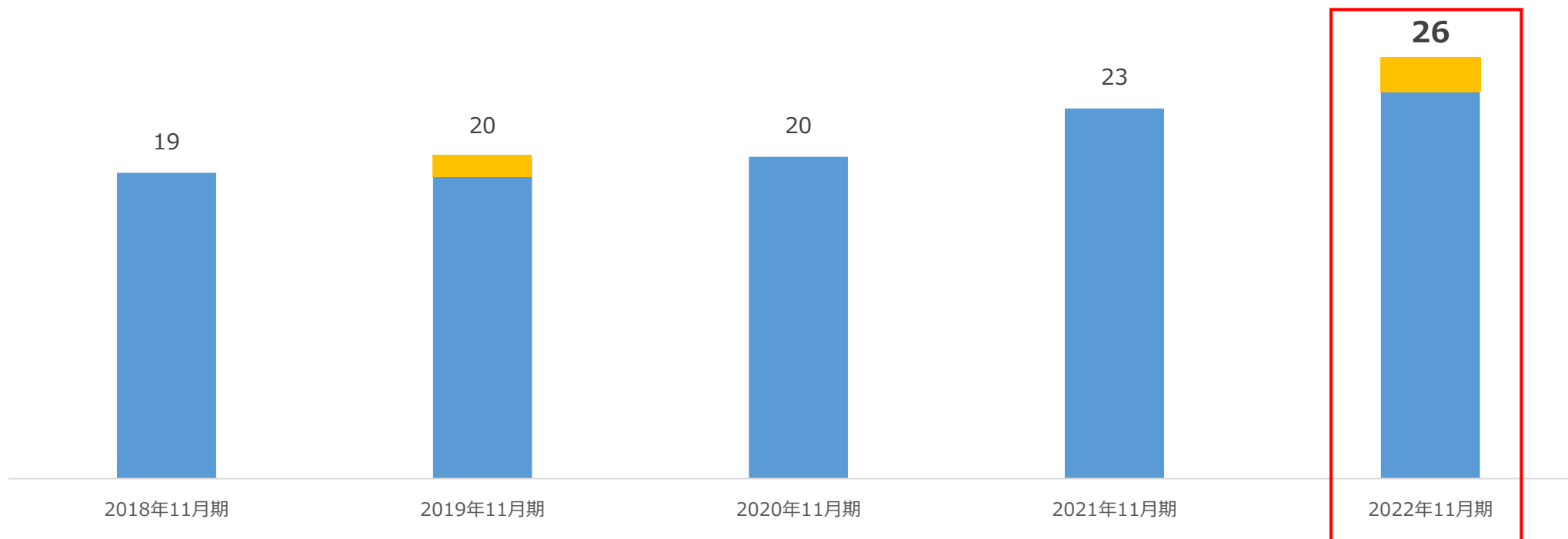
## 【当期の配当金の内訳】

- ・ 中間配当金**11円**
  - ・ 期末配当金**15円**※
- (※当社設立20周年記念配当**2円**を含む)

合計

**26円**

## 配当金推移 (単位：円)



### ■ 記念配当

- ・ 2019年11月期：サーラグループ設立110周年記念配当 1円
- ・ 2022年11月期：サーラコーポレーション設立20周年記念配当 2円

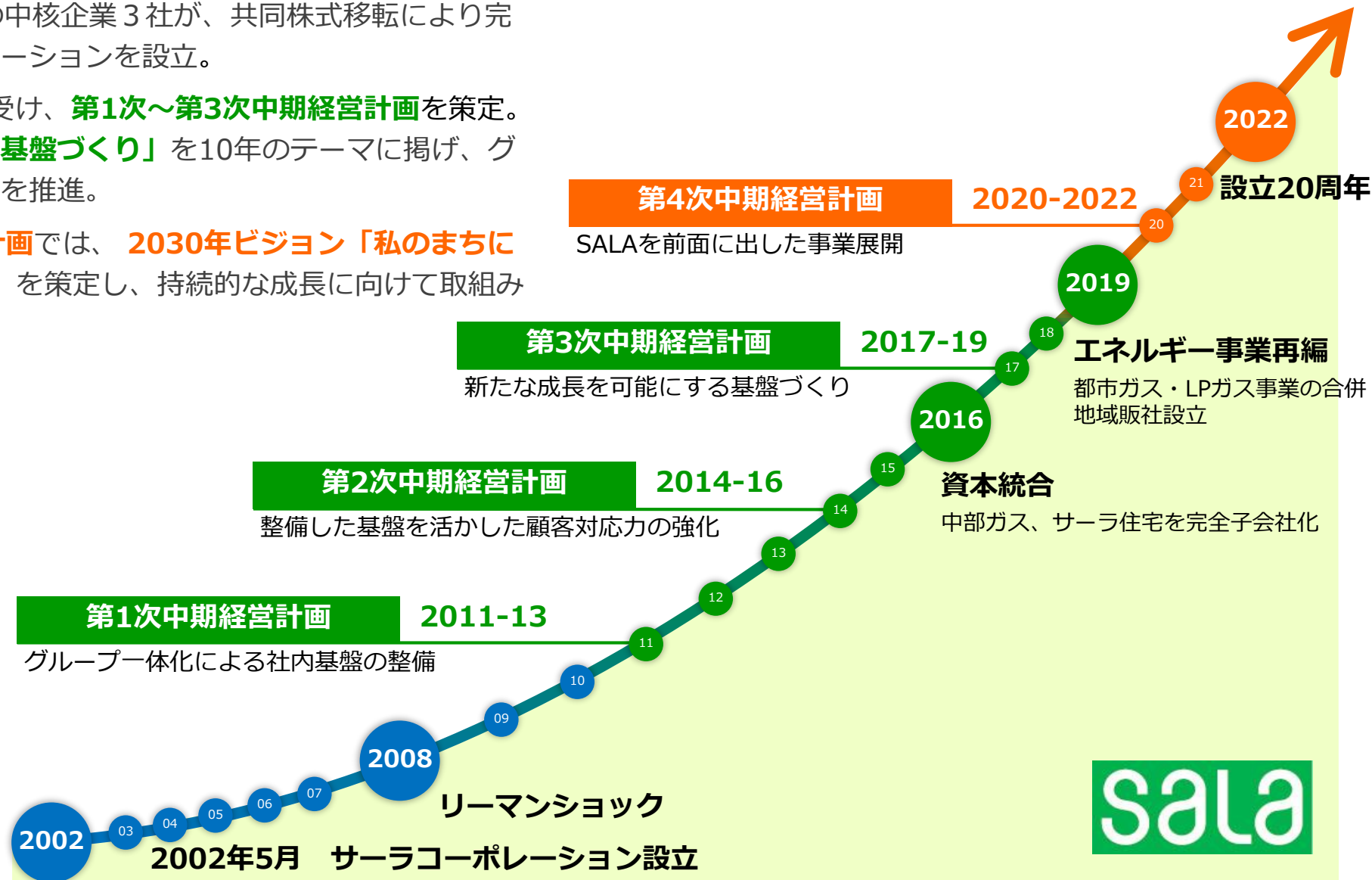
# サーラコーポレーション設立からの20年

---

当社設立から、現在までの歩み

# これまでの歩み

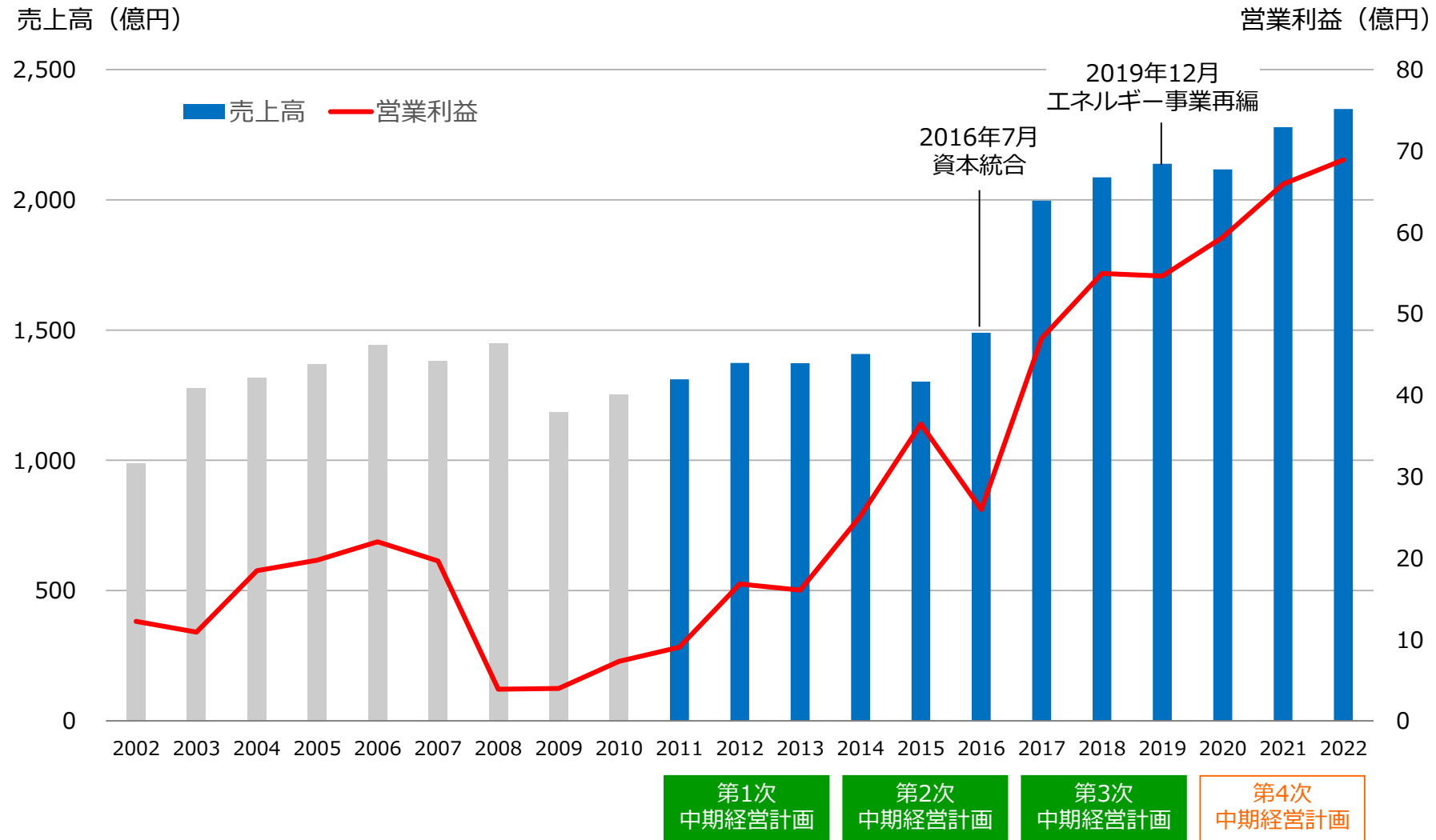
- 2002年5月、サーラグループの中核企業3社が、共同株式移転により完全親会社となるサーラコーポレーションを設立。
- 2008年のリーマンショックを受け、**第1次～第3次中期経営計画**を策定。  
**「次なる時代の成長を見据えた基盤づくり」**を10年のテーマに掲げ、グループ一体化と利益体質づくりを推進。
- 2020年からの**第4次中期経営計画**では、**2030年ビジョン「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」**を策定し、持続的な成長に向けて取組みをスタート。



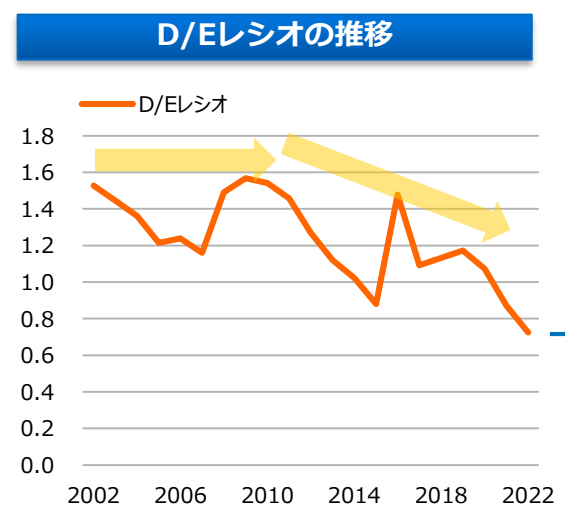
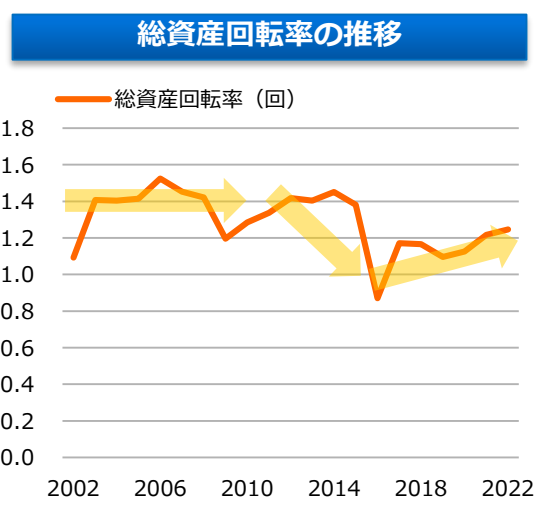
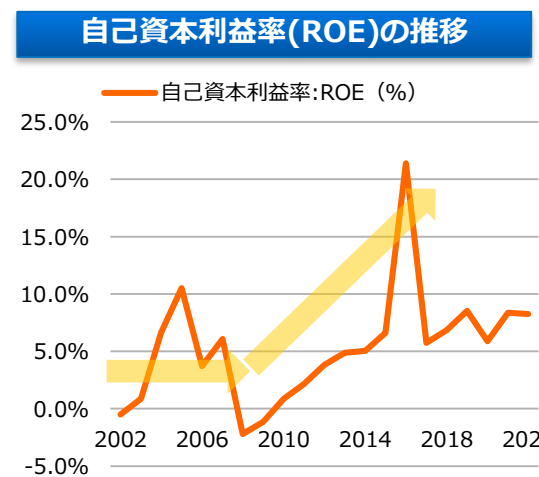
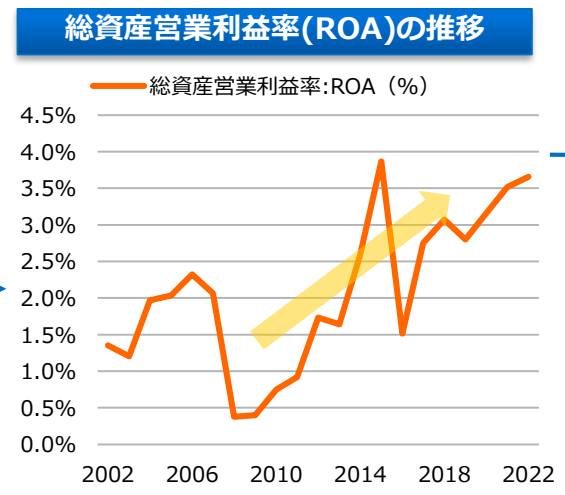
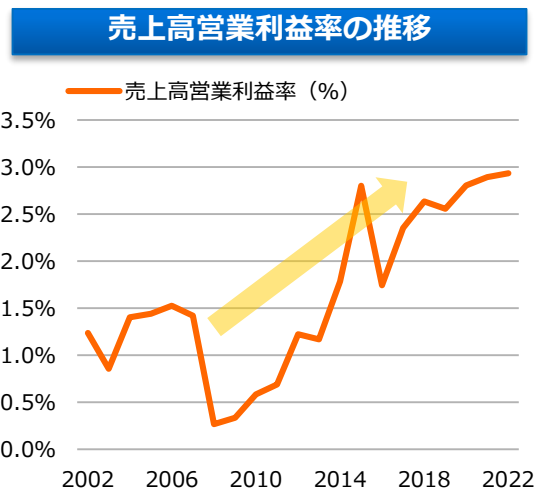


# 売上高および営業利益の推移

リーマンショックにより一時的に低迷した時期があったものの、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た。



収益性を示す売上高営業利益率、総資産営業利益率(ROA)、自己資本利益率(ROE)は、2009年以降着実に改善している。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る。



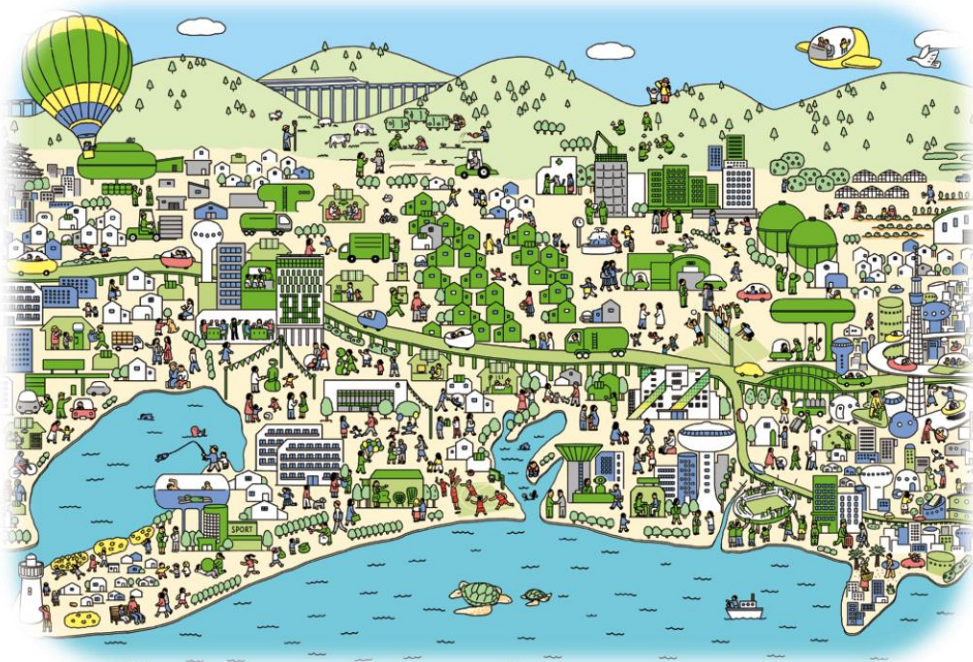
※2016年11月期は、2016年7月に実施した資本統合に伴う負ののれん発生益102億円を特別利益に計上。

※2016年7月に実施した資本統合に伴い、都市ガス事業におけるガス導管などの資産が組み入れられたため、総資産回転率は一時低下したものの、その後は上昇傾向。

# 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。

<b>SALAブランドの確立</b>	SALAは、 <b>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</b> 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、 <b>質の高いブランド</b> として地域に浸透しています。
<b>質の向上</b>	<b>商品・サービスの質の向上</b> への飽くなき取組みにより、お客さまとのつながりがより強固なものとなって、 <b>高いお客さま満足度</b> 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 <b>生産性が高まっています</b> 。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。
<b>住まい分野の飛躍的成長</b>	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、 <b>既存セグメントの枠を超えて、商品・サービスを考え展開</b> 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、 <b>住まいとBtoB分野の売上高は大きく増加</b> しています。
<b>自ら考え、行動する人づくり</b>	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、 <b>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</b> 。チャレンジするという強い意思を全員が持ち、 <b>従来の枠組みに捉われない発想や行動</b> があたり前になり、 <b>地域で一番魅力がある会社</b> となっています。
<b>社会価値向上</b>	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、 <b>カーボンニュートラル</b> を含む環境問題や少子高齢化等の <b>社会課題を解決</b> するとともに、事業以外においても幅広く地域に貢献し、 <b>地域からの信頼を確立</b> しています。

2030年の連結数値目標



# 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」と位置付けた。

### 重点課題 1

### 暮らしのSALAの新展開

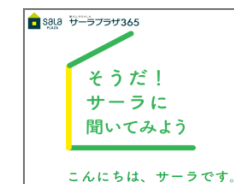
お客様の住まいと暮らしのお困りごとに対し、グループ一体となった住まい・暮らしの提案ができるサーラプラザ豊川のオープン、お客様が気軽にアクセスできるアプリやサーラプラザ365の開設など、リアルとデジタルを組み合わせた取組みを進めている。



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様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る。

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の浸透を図った。



浜松市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る。

### サーラの人事制度

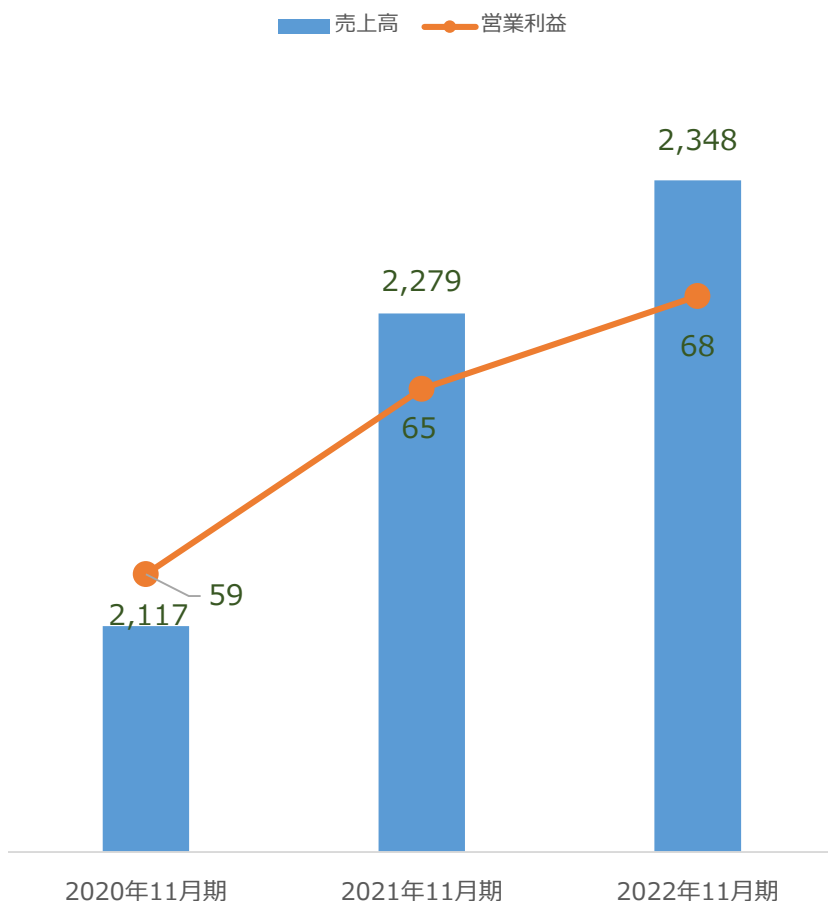
「主役は全社員」  
皆が誇りを持てる制度へ

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 経営指標の推移

## 売上高・営業利益推移 (単位：億円)



## 各種経営指標の推移

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

※計画数値は、中期経営計画策定時のものであり、サーラe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

---

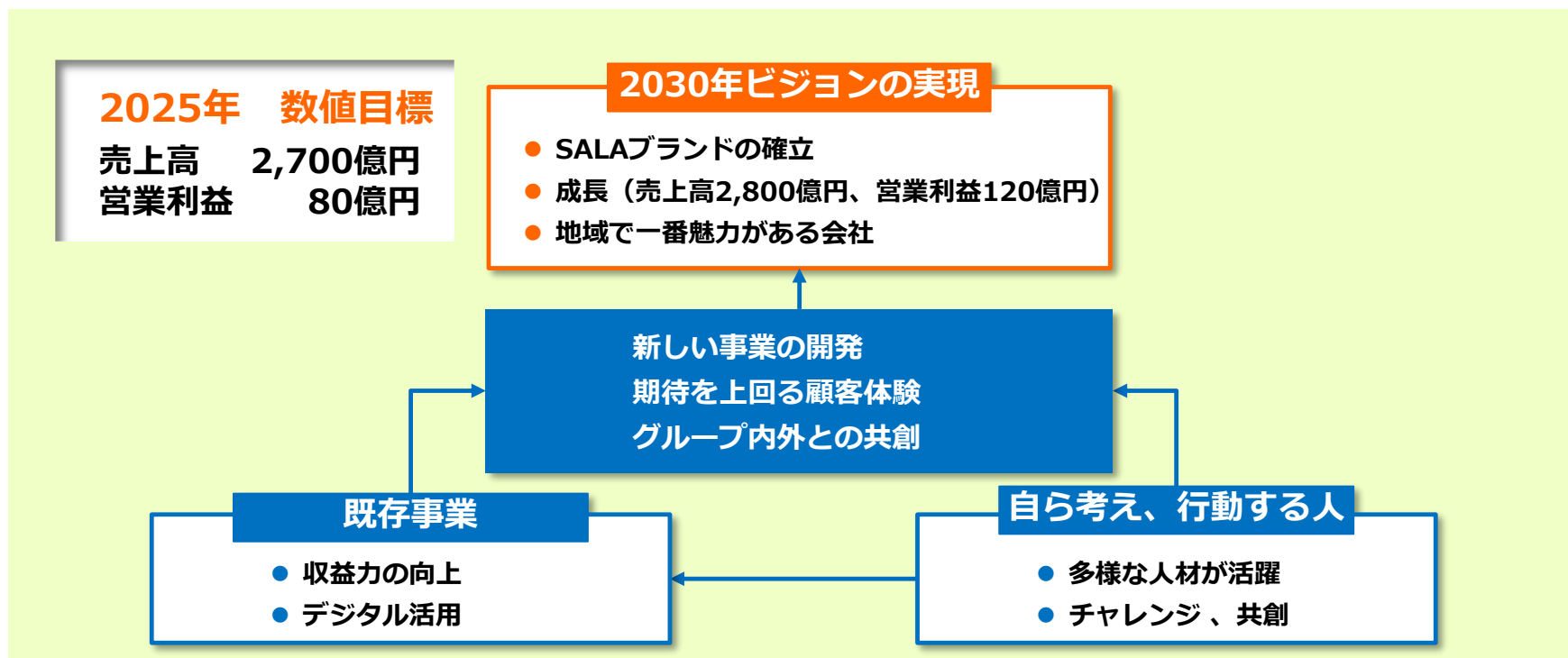
方針、重点戦略、数値目標について

## 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、一層の成長に挑戦する。

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く**。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**）を実現する。



## 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する。

## 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**

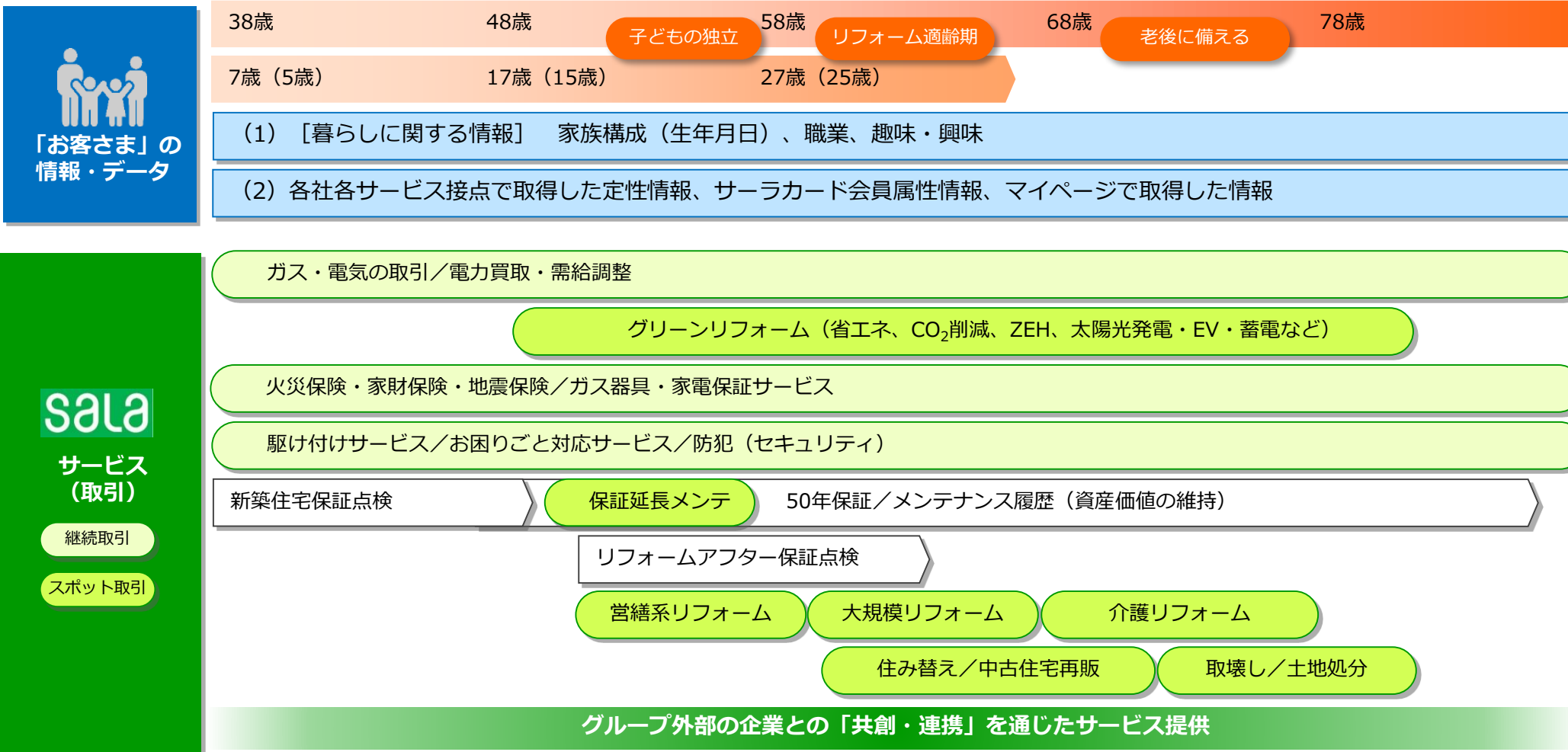
#### キーワード

### 「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)

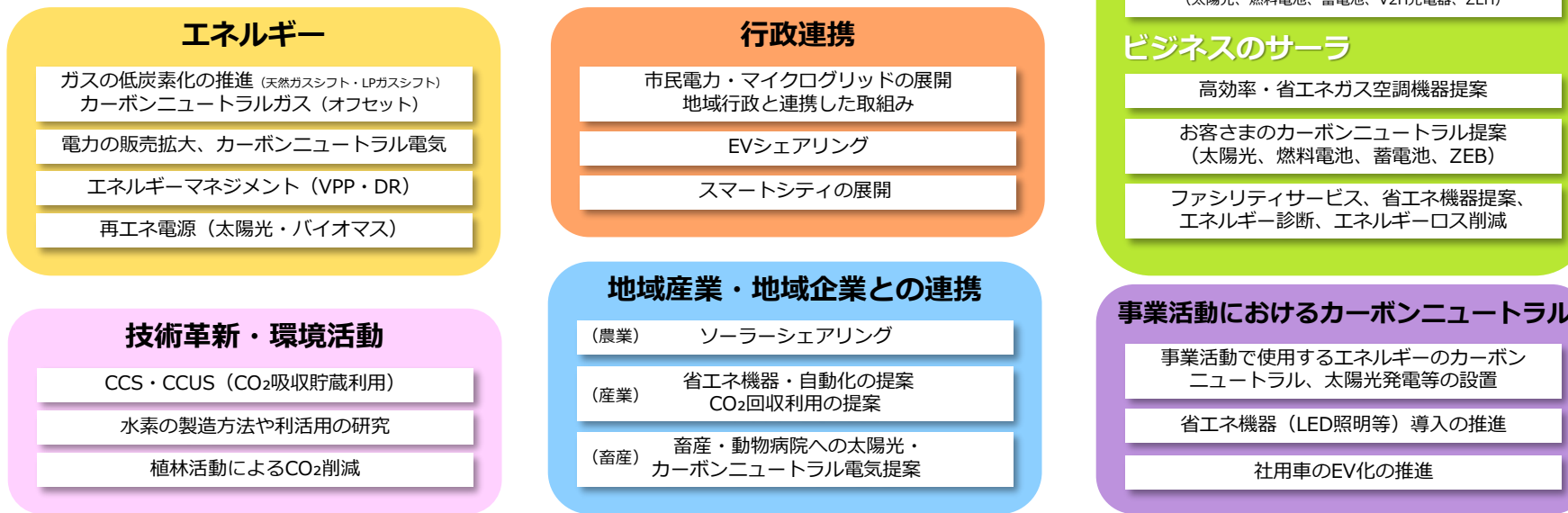
これまで各社が個別にサービスを提供している状態から、お客さまのニーズに合わせたお客さま別に最適なSALAの総合提案を行う。



## 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る。

### 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う

- 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CO<sub>2</sub>削減量

**目標値**  $\Delta 5,000$  t (2021年比)

※2021年実績 34,132 t

お客さま先におけるCO<sub>2</sub>削減貢献量

**目標値**  $\Delta 55,000$  t (2021年比)

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

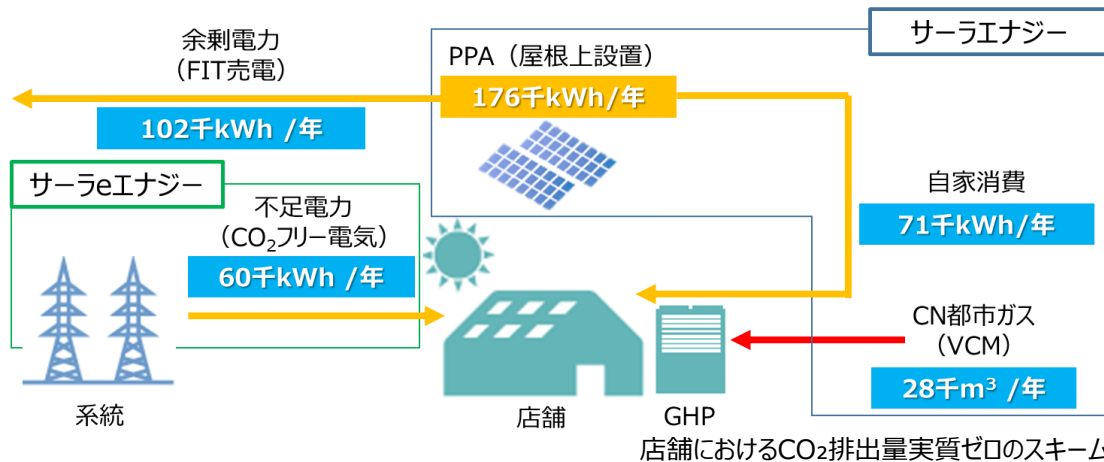
アウディ浜松において、カーディーラー店舗国内初となる、実質的にCO<sub>2</sub>排出量ゼロの電気・ガスを使用する店舗の運用を開始した。これにより、同店舗では年間約115tのCO<sub>2</sub>削減が可能となる見込みである。なお、フォルクスワーゲン浜松西においても、「サーラのゼロソーラーサービス」と「CO<sub>2</sub>フリー電力」の購入・使用によるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの店舗運用を開始する予定。(2023年7月予定)



アウディ浜松



フォルクスワーゲン浜松西



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ナジー(株)とサーカーズジャパン(株)は連携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を暮らしを推進、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。

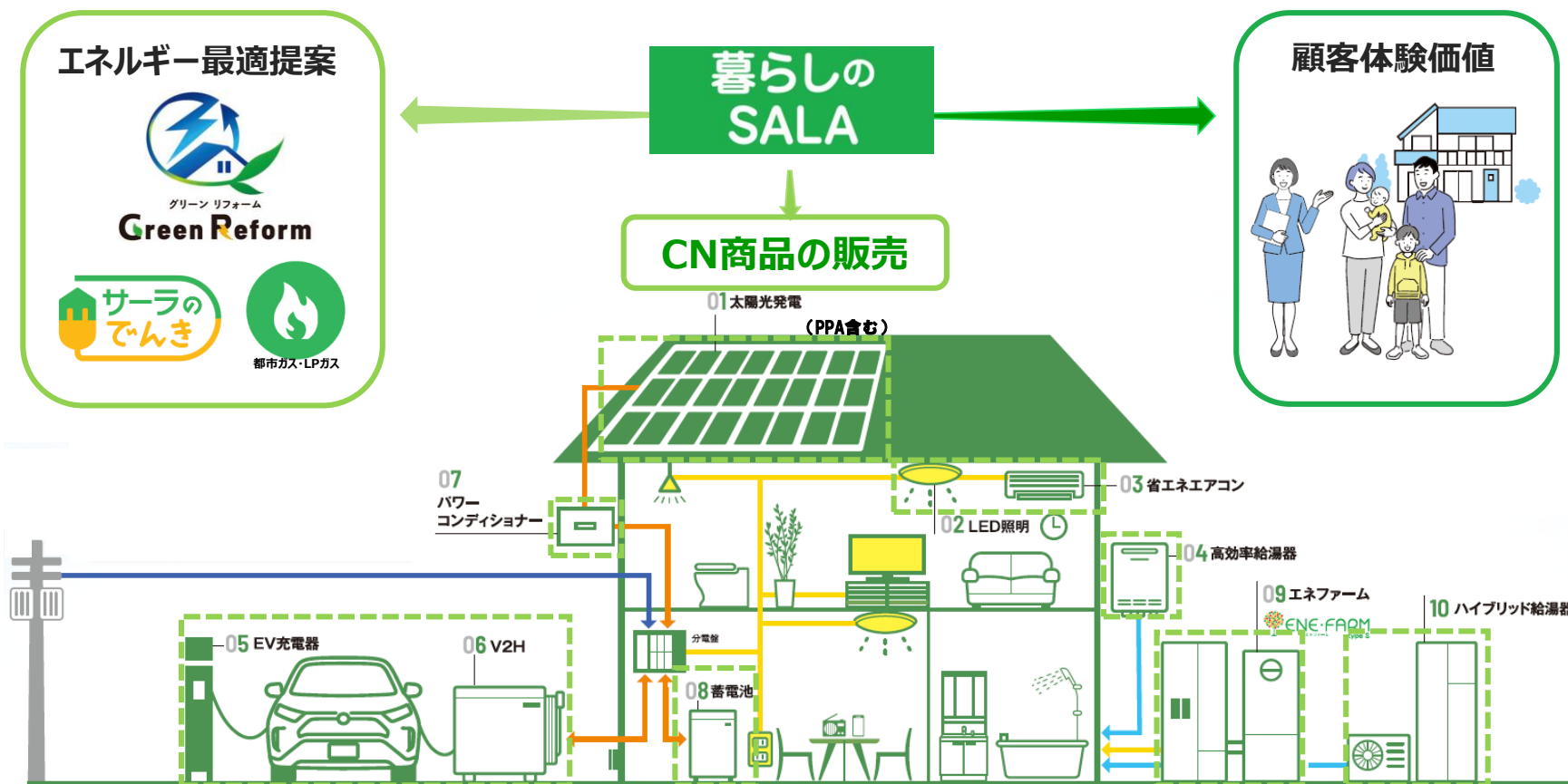
環境への配慮はもちろん、EVならではのデザイン、ドライブフィール、そして先進のテクノロジーをお楽しみいただけるAudiのEV e-tronのラインナップ。Audiが誇るEVモデルを続々と拡充しています。

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する。



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る。

## 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



テーマ	重点取組み
お客さま視点の 業務プロセス改革	お客さまの期待を上回る顧客体験を提供し続けるために、タッチポイントごとにデジタルを活用してお客さま評価を計測・分析し、業務プロセス改善を実施する
デジタル技術を活用した 顧客体験の創造	訪問チャンネルでリーチできないお客さまとつながるよう店舗・アプリ等のデジタルのコンテンツ・ソフト力を整備する

### 顧客体験を高めるSALAのDX（デジタルトランスフォーメーション）のロードマップ

2025年（第5次中期経営計画）

2030年（2030年ビジョン）

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む。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る。

## 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。



## 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新しいメニュー開発をサポートする。



## 「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る。

**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%以上を実現する。

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"> <li>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</li> <li>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 ex) コロナ禍に伴いガス展（サーラ大感謝祭）をWEB開催【2020年実績 売上高4億円 前年比155%】</li> </ul>	<b>売上高営業利益率</b> <b>3.2%</b> ※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
エンジニアリング&メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部門による業務フローやプロセスの改善の継続</li> <li>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</li> </ul>	<b>完成工事粗利益率</b> <b>設備：23.3%、土木：18.3%</b>
ハウジング	<b>【住宅販売部門】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕入・施工コストの圧縮</li> <li>業務プロセスの省力化・平準化</li> </ul> <b>【住宅部資材加工・販売部門】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<b>注文住宅 完成工事利益率</b> <b>25.5%</b> <b>ブロック利益率</b> <b>16.4%</b>
カーライフサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>新車販売部門、中古車販売部門、サービス部門の連携を一層高めることによる事業運営のレベルアップ</li> <li>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</li> </ul>	<b>CEMスコア</b> <b>全店全国平均点以上かつTop10店舗輩出</b> <b>サービス部門生産性 20%改善</b>
アニマルヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>商品の配送と営業の切り離しや倉庫機能の再配置などサプライチェーンを再構築</li> </ul>	<b>重点顧客向け売上高</b> <b>+65億円</b>
プロパティ	<b>【不動産部門】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>お客さま対応力の強化と業務フローの再構築</li> </ul> <b>【ホスピタリティ部門】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>コストコントロール体制の強化</li> </ul>	<b>営業担当1人当たり粗利益</b> <b>200万円/人</b> <b>売上高人件費比率</b> <b>34.9%</b>

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を創る。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する。

テーマ	重点取り組み
<p>社員一人ひとりが自ら考え行動する 変革の実現</p>	<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る。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、<b>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</b>を作る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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・実施する</li> <li>● 65歳への定年延長と65歳以降の働き方を確立する</li> </ul>
<p>多様な人材が活躍できる カルチャーへの変革</p>	<p>2030年ビジョンに掲げる「SALAはひとつ」の前提として、<b>個や価値観を尊重し合う風土づくり</b>が必須と考えます。同時に<b>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</b>を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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う</li> <li>● 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、新しいリートを開拓する。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する</li> </ul>
<p>新しいチャレンジ・共創が続く 仕組みづくり</p>	<p>SALAの価値の源泉となる<b>人材の成長と活躍、共創を促進する仕組み・仕掛けを構築</b>する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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ラまなび共創センターを本格稼働させる。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する</li> <li>● 副業・兼業など、新しい働き方を確立する</li> </ul>

## 連結経営指標 (単位：億円)

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

## 成長投資

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う。

新規 (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
<b>成長投資</b>		
<b>合計</b>		<b>150億円</b>

# 参考資料

---

サーラグループの概要  
第5次中期経営計画 セグメント別の主な取組み

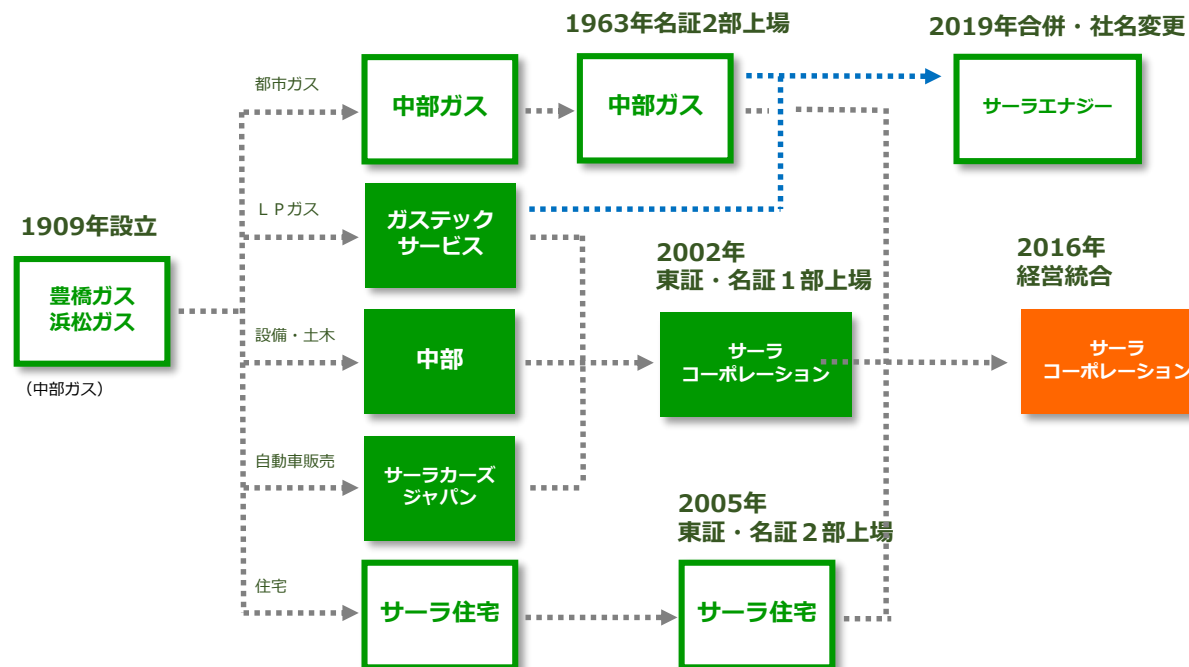
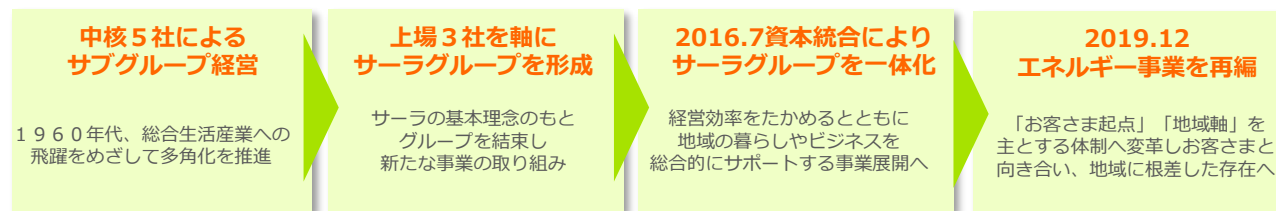
# サーラグループの概要（1）会社概要

## 会社概要

(2022年12月1日現在)

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 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場																						
役員	<table border="0"> <tr> <td>代表取締役社長 兼グループ代表・CEO</td> <td>神野吾郎</td> </tr> <tr> <td>代表取締役専務</td> <td>松井和彦</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>鳥居裕</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>山口信仁</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>樽林孝尚</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>渡会隆行</td> </tr> <tr> <td>社外取締役</td> <td>一柳良雄</td> </tr> <tr> <td>社外取締役</td> <td>大久保和孝</td> </tr> <tr> <td>取締役(常勤監査等委員)</td> <td>澤井成人</td> </tr> <tr> <td>社外取締役(監査等委員)</td> <td>村松奈緒美</td> </tr> <tr> <td>社外取締役(監査等委員)</td> <td>安形哲夫</td> </tr> </table>	代表取締役社長 兼グループ代表・CEO	神野吾郎	代表取締役専務	松井和彦	取締役	鳥居裕	取締役	山口信仁	取締役	樽林孝尚	取締役	渡会隆行	社外取締役	一柳良雄	社外取締役	大久保和孝	取締役(常勤監査等委員)	澤井成人	社外取締役(監査等委員)	村松奈緒美	社外取締役(監査等委員)	安形哲夫
代表取締役社長 兼グループ代表・CEO	神野吾郎																						
代表取締役専務	松井和彦																						
取締役	鳥居裕																						
取締役	山口信仁																						
取締役	樽林孝尚																						
取締役	渡会隆行																						
社外取締役	一柳良雄																						
社外取締役	大久保和孝																						
取締役(常勤監査等委員)	澤井成人																						
社外取締役(監査等委員)	村松奈緒美																						
社外取締役(監査等委員)	安形哲夫																						
従業員数	4,038名（連結）																						

## 沿革





## グループ会社43社（連結子会社35社、非連結子会社7社）

サーラコーポレーション

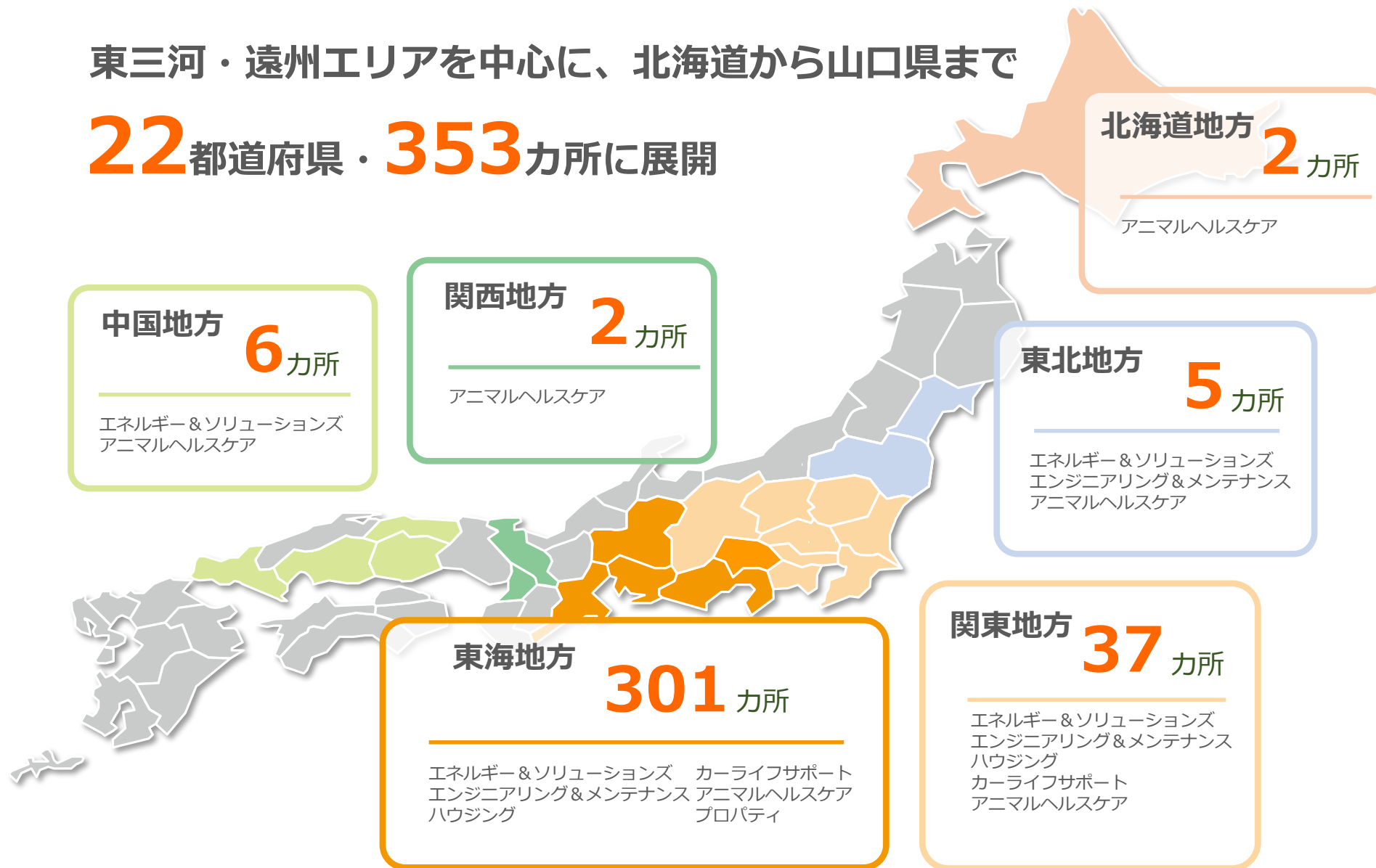
エネルギー&ソリューションズ （エネルギー・生活サービス事業）	サーラエナジー、サーラE&L東三河、サーラE&L浜松、サーラE&L名古屋、サーラE&L静岡、グッドライフサーラ関東、サーラeエナジー、サーラeパワー、サーラ物流、リビングサーラ、サーラの水、三河湾ガスターミナル、中部プロパンスタンド、浜松プロパンスタンド、日興、KANTOH、神野オイルセンター
エンジニアリング&メンテナンス （土木・建設・設備事業）	中部、神野建設、鈴木組、中部技術サービス、テクノシステム、西遠コンクリート工業、トキワ道路、昭和クリーナー、中部ビルサービス、誠和警備保障
ハウジング （住宅販売事業）	サーラ住宅、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
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
その他ほか	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、エムキャンパス、新協技研

# サーラグループの概要（3）事業エリア及び拠点数

（2021年12月1日現在）

東三河・遠州エリアを中心に、北海道から山口県まで

**22**都道府県・**353**カ所に展開



# サーラグループの概要（４）東海エリアの展開状況

（2021年11月期実績）

## 名古屋（岐阜・三重含む）

BtoC 売上高

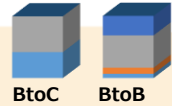
**96** 億円

BtoB 売上高

**97** 億円

複合取引率

**20.4** %



## 東三河

BtoC 売上高

**477** 億円

BtoB 売上高

**567** 億円

複合取引率

**29.5** %



## 遠州

BtoC 売上高

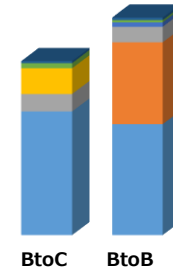
**328** 億円

BtoB 売上高

**409** 億円

複合取引率

**21.6** %



## 西三河

BtoC 売上高

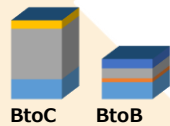
**123** 億円

BtoB 売上高

**63** 億円

複合取引率

**20.7** %



## 静岡（中部・東部）

BtoC 売上高

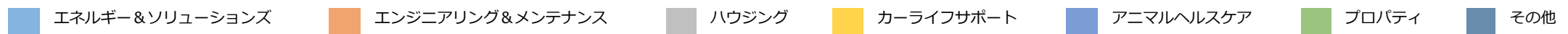
**55** 億円

BtoB 売上高

**88** 億円

複合取引率

**16.9** %



# サーラグループの概要（5）株式の状況

(2022年11月30日現在)

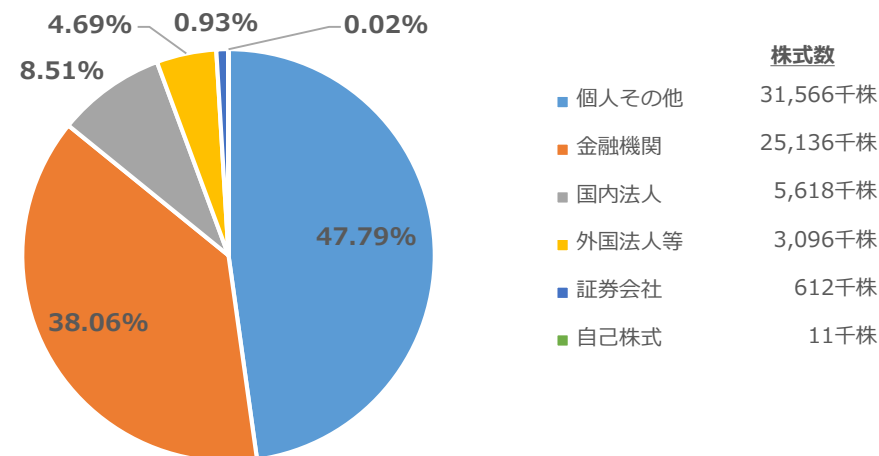
## 株式の状況

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10,732株を含む)
1単元の株式数	100株
株主数	14,727名

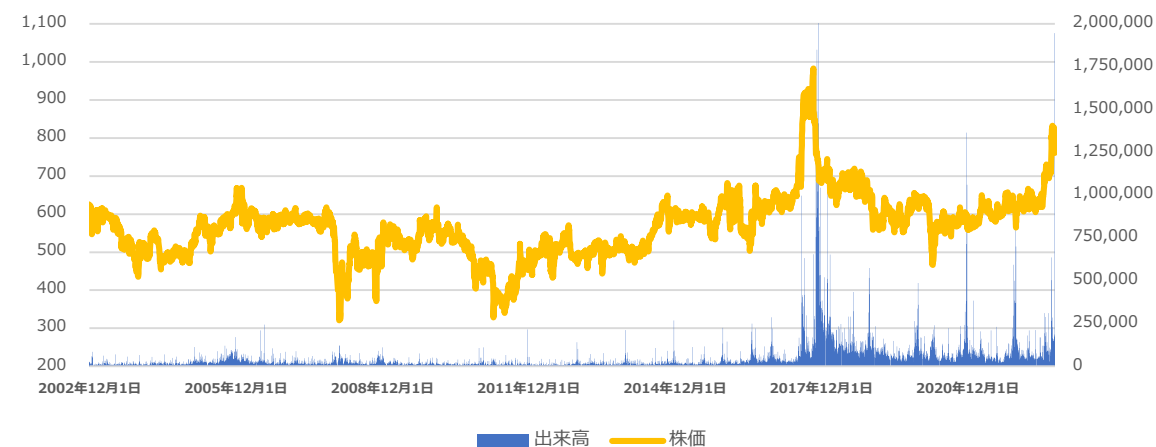
### ●大株主

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	4,958	7.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	4,184	6.33
三井住友信託銀行株式会社	2,920	4.42
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,757	4.17
株式会社三菱UFJ銀行	2,592	3.92
サーラエナジー共栄会	2,315	3.50
株式会社静岡銀行	2,180	3.30
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	1,620	2.45
株式会社三井住友銀行	1,141	2.14
神野吾郎	1,381	2.09

### ●所有者別株式分布



### ●株価 (単位: 円)、出来高 (単位: 株) 推移



# サーラグループの概要（6）コーポレートガバナンス体制

（2022年12月1日現在）

## ● 監査等委員設置会社へ移行（2020年2月）

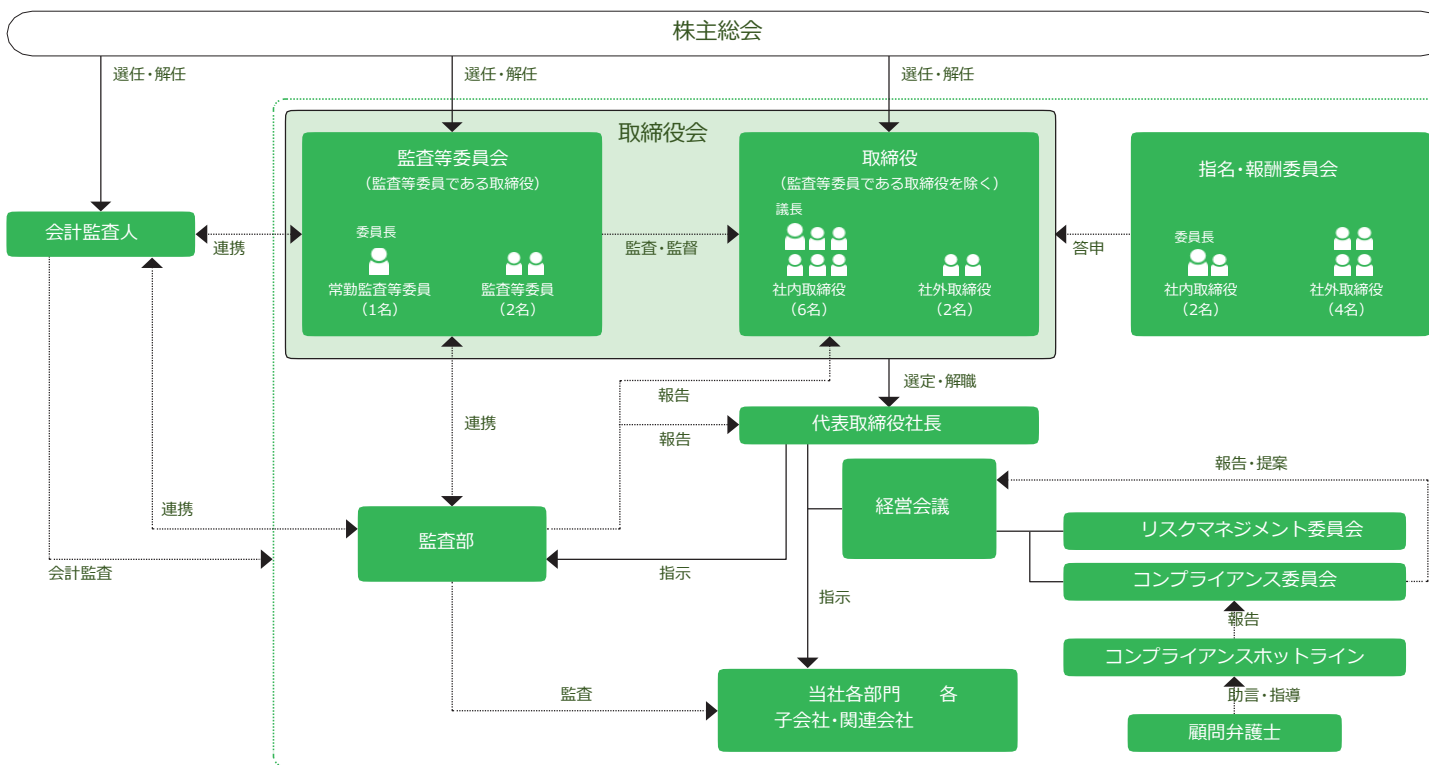
取締役会における業務執行者に対する監督機能の強化と、経営課題に対する議論の充実を図るため、2020年2月に機関設計を変更している

## ● 取締役会の運営の見直し（同上）

取締役会の機能強化を図るため、取締役会と経営会議の関係を整理し、重要な業務執行の決定の一部を経営会議へ委任している

## ● 指名・報酬委員会の設置（同上）

指名・報酬決定プロセスに対する透明性と客観性を高めるため設置し、年2回開催している





## エネルギー&ソリューションズ

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

### 方針・戦略

### 1. カーボンニュートラル社会の実現と 事業ポートフォリオ変革

従来のエネルギー拡販を主目的とした取組みから、カーボンニュートラルを切り口とした地域課題解決やお客さま課題解決を目指す取組みへシフトする。

### 2. 電力分野のさらなる発展

カーボンニュートラル商材（太陽光・蓄電池等）の提供を通じて、お客さま設備から電気や環境価値を集めるアグリゲーションビジネス※を進めるとともに、地域企業や行政などとの連携により地域のカーボンニュートラルを牽引する。

※ 蓄電池等の分散型エネルギーリソースを多数束ねてコントロールし、仮想の発電所のように機能させることで、再生可能エネルギーの活用促進、災害時のレジリエンス向上、経済的な電力システムの構築に資する次世代のエネルギービジネス

### 3. 生活・ビジネスサービスの拡大

お客さま情報の活用によるグループ内外との連携により、リフォームをはじめとする暮らし・住まいに関する生活サービスの提供や、設備・メンテナンスなどのビジネスサービスの提供に取り組み、エネルギー以外の事業領域の拡大を目指す。

### 重要指標

指標	2022年	2023年	2024年	2025年
お客さま件数	532千件	544千件	554千件	564千件
リフォーム売上高	82億円	93億円	100億円	110億円
ビジネスサービス売上高	64億円	68億円	75億円	87億円

### 数値計画



単位：百万円

項目	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高	116,634	128,000	132,000	137,000
営業利益	3,996	3,600	3,650	3,750



## エンジニアリング&メンテナンス

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

### 方針・戦略

#### 1. ワンストップサービスでの顧客創造

営業、施工、アフターメンテナンスをワンストップで提供できる強みを活かし、補助金・新工法・新商材などのソリューション提案により既存のお客さまとのつながりを深めるとともに、グループの顧客基盤を活かした連携による新たなお客さま獲得に取り組む。

#### 2. 業務フロー・プロセス改善の継続による生産性の向上

安定的な収益基盤づくりのための業務プロセス改革を営業、工事、サポート部門の各部門において継続する。業務の効率化やデジタル技術の活用、マネジメント人材の育成、若手の早期育成などにつながる施策を推進する。

#### 3. 社会の変化に対応した脱炭素化社会の実現

自社施設の省エネや創エネ、カーボンオフセットなどの施策を進めるとともに、お客さまの事業活動におけるCO<sub>2</sub>削減に寄与する設備・インフラを提案・提供する。

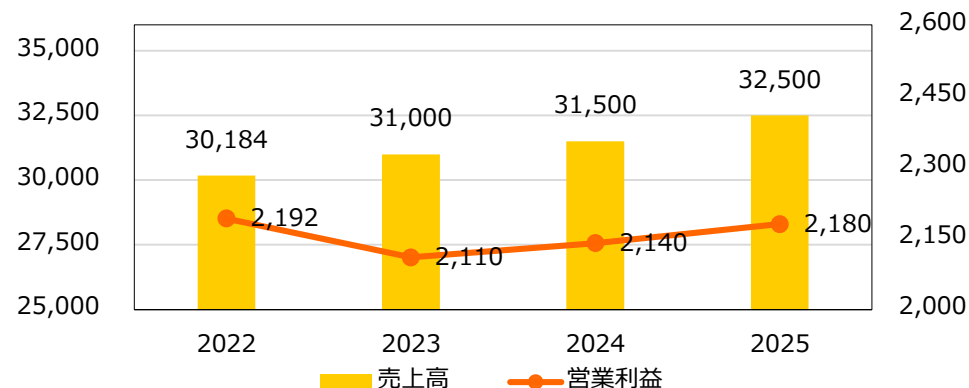
### 重要指標

単位：百万円

指標	2022年	2023年	2024年	2025年
設備工事部門売上高	4,939	5,750	5,820	5,890
土木部門売上高	11,649	12,150	12,325	12,500
建築部門売上高	6,479	6,850	6,900	7,050
メンテナンス部門売上高	6,304	6,000	6,200	6,400

### 数値計画

単位：百万円



単位：百万円

項目	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高	30,184	31,000	31,500	32,500
営業利益	2,192	2,110	2,140	2,180



## ハウジング

注文住宅・分譲住宅、リフォーム、建築資材

### 方針・戦略

#### 1. 既存事業の構造改革と収益性の向上

徹底した構造改革による原価削減と設計契約制度の定着により、請負事業の収益力を強化する。分譲事業は、付加価値の高い商品企画で魅力的な街並みづくりを目指す。

#### 2. 新たなサービス・事業創造

カーボンニュートラルを切り口とした住まいのソリューション提案やアフターメンテナンス部門への経営資源の戦略的配置、非住宅・戸建賃貸分野の強化などを通じて、住まい分野の成長を加速する。

#### 3. 新たなお客さまの開拓と販売品目拡大

住宅部資材加工・販売部門は、新たなお客さま獲得に向けて、外装や躯体などの工事に関する施工力向上を図るとともに、カーボンニュートラル商材の取扱い強化や集合住宅などの木造非住宅向け商材の取扱いを拡充する。

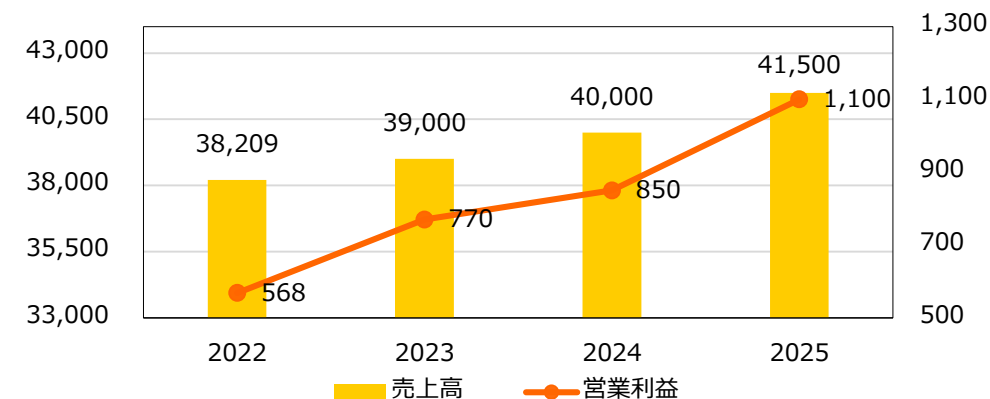
### 重要指標

指標	2022年	2023年	2024年	2025年
新築戸建住宅引渡し件数※	550件	534件	543件	549件
ZEH比率	17%	30%	50%	70%
住宅部資材加工・販売部門 新規・休眠顧客開拓件数	182件	200件	200件	200件

※ サーラ住宅、太陽ハウジング、宮下工務店の合計件数

### 数値計画

単位：百万円



単位：百万円

項目	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高	38,209	39,000	40,000	41,500
営業利益	568	770	850	1,100





## カーライフサポート

輸入自動車（フォルクスワーゲン、アウディ）の販売、整備

### 方針・戦略

#### 1. お客様のロイヤルティ向上

新車販売部門、中古車販売部門及びサービス部門の連携を一層高め、お客様ニーズに合わせた提案を実施することにより、お客様のロイヤルティ向上に努める。

#### 2. 事業収益力の強化

バリューチェーンの強化と付帯サービスの内製化を推進し、収益性の向上を図る。また、アフターサービス事業における若手・中堅技術者の技術力を底上げや、デジタル技術の活用による業務プロセスの改善により生産性を向上させる。

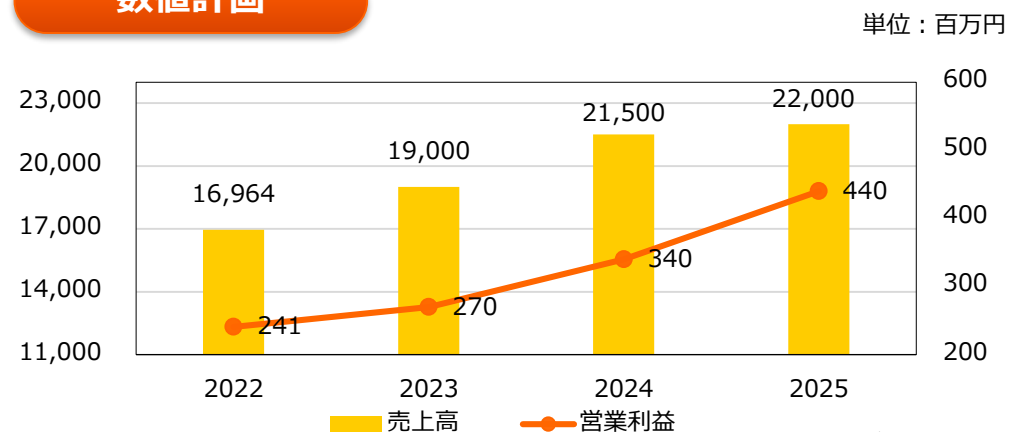
#### 3. 事業運営のカーボンニュートラル化推進

本格的なEV販売に向け、各部門において必要なスキルや知識の習得し、フォルクスワーゲン、アウディが掲げる将来のEVシフトへの対応を進める。浜松地区における取組みをモデルケースとし、EV販売に向けた設備の準備や環境に配慮した店舗づくりに取り組む。

### 重要指標

指標	2022年	2023年	2024年	2025年
新車販売台数	1,448台	1,955台	2,750台	2,750台
認定中古車販売台数	1,878台	2,212台	2,250台	2,250台

### 数値計画



単位：百万円

項目	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高	16,964	19,000	21,500	22,000
営業利益	241	270	340	440



## アニマルヘルスケア

ペット用医薬品・療法食、動物用医薬品

### 方針・戦略

#### 1. 効率的な事業構造への変革

商品の配送と営業の切り離しや倉庫機能の再配置などサプライチェーンの再構築により、効率的な事業構造への変革に取り組む。

#### 2. 組織的な営業体制の確立

お客様のニーズに合わせた提案活動に引き続き取り組むとともに、蓄積されたお客さま情報の効果的な活用や営業ツールの共通化など個人の営業スキルに依存しない組織的な営業体制を確立する。

#### 3. サービス企画・開発機能の強化

マーケティング機能やサービス企画・開発機能を強化する。また、既存のお客さまに対するグループ商材の提案などグループ連携によるお客さま課題の解決に取り組むとともに、グループ外の事業者とのアライアンスなどを積極的に行う。

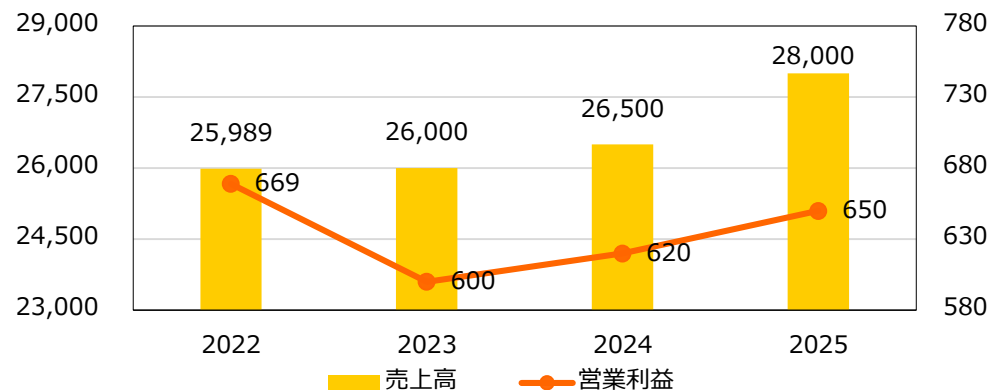
### 重要指標

単位：百万円

指標	2022年	2023年	2024年	2025年
畜産部門売上高	12,464	13,555	13,772	14,539
ペット関連部門売上高	12,271	12,881	13,087	13,816

### 数値計画

単位：百万円



単位：百万円

項目	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高	25,989	26,000	26,500	28,000
営業利益	669	600	620	650



## プロパティ

不動産賃貸・売買、ホテル、飲食店、スポーツクラブ

### 方針・戦略

#### 1. 豊橋駅前地区の活性化（まちなかのにぎわい創出）

2024年の完成を予定する豊橋駅前大通二丁目地区再開発事業のemCAMPUS（エムキャンパス）WESTにおいては、地域住民の健康や生活の質向上、にぎわいの創出などをコンセプトに、まちの活性化につながる新たな空間づくりに取り組む。

#### 2. 不動産の総合サポートによる最適なソリューション提案

地域密着の総合不動産企業として、不動産売買、賃貸、管理及び鑑定の実力を発揮し、お客さまのニーズに合わせた最適な住まい・資産運用を提案する。また、サーラ住宅(株)及び(株)リビングサーラとの協業により、中古住宅ビジネスの拡大を目指す。

#### 3. ホテル・レストラン事業の収支改善

宴会、ブライダル、宿泊部門を中心に、商品企画力や社員教育などを強化し、質の高い商品・サービスの提供を通じて、新たなお客さまを増やすとともに、お客さまのリピー特利用を促進する。

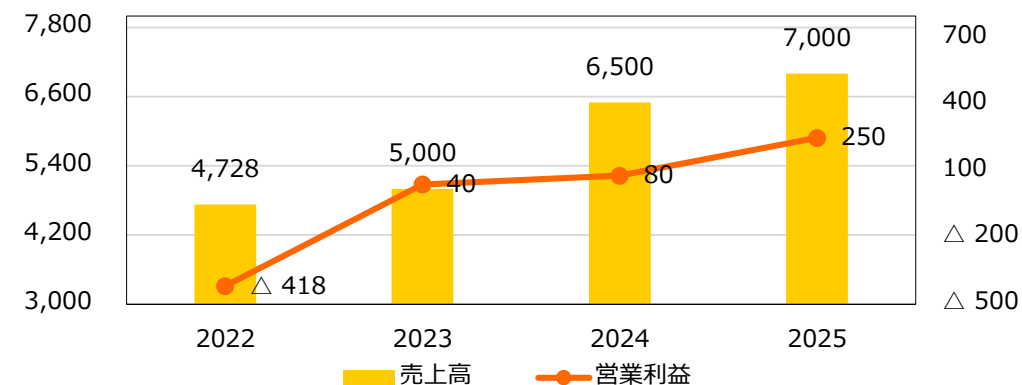
### 重要指標

単位：百万円

指標	2022年	2023年	2024年	2025年
不動産情報取得件数	-	2,000件	2,320件	2,560件

### 数値計画

単位：百万円



単位：百万円

項目	2022年	2023年	2024年	2025年
売上高	4,728	5,000	6,500	7,000
営業利益	△ 418	40	80	250

**(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