



生活空間を
より美しく快適に
サーラグループ
統合報告書2025

sala

INTEGRATED REPORT 2025

サーラグループが大切にしていること

サーラグループは、1909年の創業以来一貫して地域の暮らしをより美しく豊かにすることを目指して努力を重ねてきました。

愛知県東部・静岡県西部地域の都市ガス事業を起点に、社会インフラ事業や住宅・不動産事業、輸入自動車販売事業、動物医薬品販売事業、まちづくり事業や地域の人材育成事業など豊かな社会を実現するために事業領域を拡大しています。

グループ名に使われている「SALA(サーラ)」とは、「**S**pace **A**rt **L**iving **A**menity」の頭文字を使った造語であり、“生活空間をより美しく快適に”という想いが込められています。1993年にサーラグループ統一の基本理念を制定し、経営トップから第一線の社員まで、約5,000名の社員が理念の実践に取り組んでいます。

サーラグループ基本理念

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。

Contents

Introduction

- 01 サーラグループが大切にしていること
- 03 “人・まち・文化をつなぐ”
サーラグループのあゆみ
- 05 サーラグループの事業展開

価値創造ストーリー

- 07 トップメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 2030年ビジョン実現に向けた
第5次中期経営計画
- 17 資本コストや株価を意識した経営
- 19 事業紹介

サステナビリティマネジメント

- 23 特集 | 新規事業への挑戦
- 27 サーラグループのサステナビリティ
- 29 特集 | カーボンニュートラルへの取り組み
- 33 環境への取り組み
- 37 多様な人材の成長と活躍
- 43 地域の活性化と地域コミュニティへの貢献

コーポレート・ガバナンス

- 45 役員一覧
- 47 社外役員対談
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 53 事業リスクと機会

DATA

- 55 財務ハイライト
- 57 株式情報
- 58 会社情報

“人・まち・文化をつなぐ” サーラグループのあゆみ

豊かな暮らしの実現



1909年 創業

1909年にサーラグループの起源となる豊橋瓦斯、翌年の1910年に浜松瓦斯が創立し、愛知県東部・静岡県西部地域の都市ガス会社として第一歩を踏み出し、地域の暮らしと産業の発展に貢献しました。第二次世界大戦中の1943年に軍需に応えるために、豊橋瓦斯と浜松瓦斯が合併して中部瓦斯が設立されました。

1960年代
祖業・ガス事業

1962年には、石炭由来の原料によるガス製造から、石油系原料による製造方法への切り替えを完了し、1969年までには標準熱量のカロリーアップを実施しました。石炭から石油へのエネルギー源の大転換期に対応し、日本の高度経済成長とともに発展を遂げました。



暮らしや産業の発展に貢献する事業の多角化

高度経済成長期におけるニーズの多様化を捉え、1959年にLPガス事業へ参入したことを皮切りに、自動車関連事業、上下水道工事や設備工事事業、不動産事業、住宅事業など、様々な事業を立ち上げました。現在のグループの根幹を担う、豊かな暮らしづくりや産業の発展を支える事業の基盤が確立しました。



1977年 地域の人々が集う場 サーラの誕生

1977年にガスビルディングサーラ豊橋、1981年にはガスビルディングサーラ浜松をオープンしました。現在は、13か所の「サーラプラザ」を展開し、暮らしや住まいに関するサービスを提供しています。料理セミナーやカルチャースクール開催、自治体との連携により、地域防災を支援する役割も担っています。



2002年以降 グループ一体化を経て新たな成長へ



まちづくりを通じた地域の活性化

サーラグループは豊橋及び愛知県東部全域の価値向上と、まちのにぎわい創出を目的に、2003年より豊橋駅前再開発事業に主体的に取り組んでいます。2008年には「ホテルアークリッシュ豊橋」を含む総合施設「コクラフロント」を開業しました。2021年にまちなか広場やまちなか図書館とともに「emCAMPUS(エムキャンパス)EAST」を開業したことに続き、2024年には豊橋駅前大通二丁目地区再開発プロジェクトの集大成として、「emCAMPUS WEST」を竣工し、魅力あるまちづくりを推進しています。

P43



電力事業の積極的な展開

2016年に電力小売販売を開始し、2019年には発電事業に参入し、東三河バイオマス発電所の稼働を開始しました。2023年には、系統用蓄電池事業への参入を決定し、地域の電力需給の最適化や再生可能エネルギーの導入につながる取組みを推進しています。

P31

2030年度 連結数値目標
売上高 2,800億円
営業利益 120億円

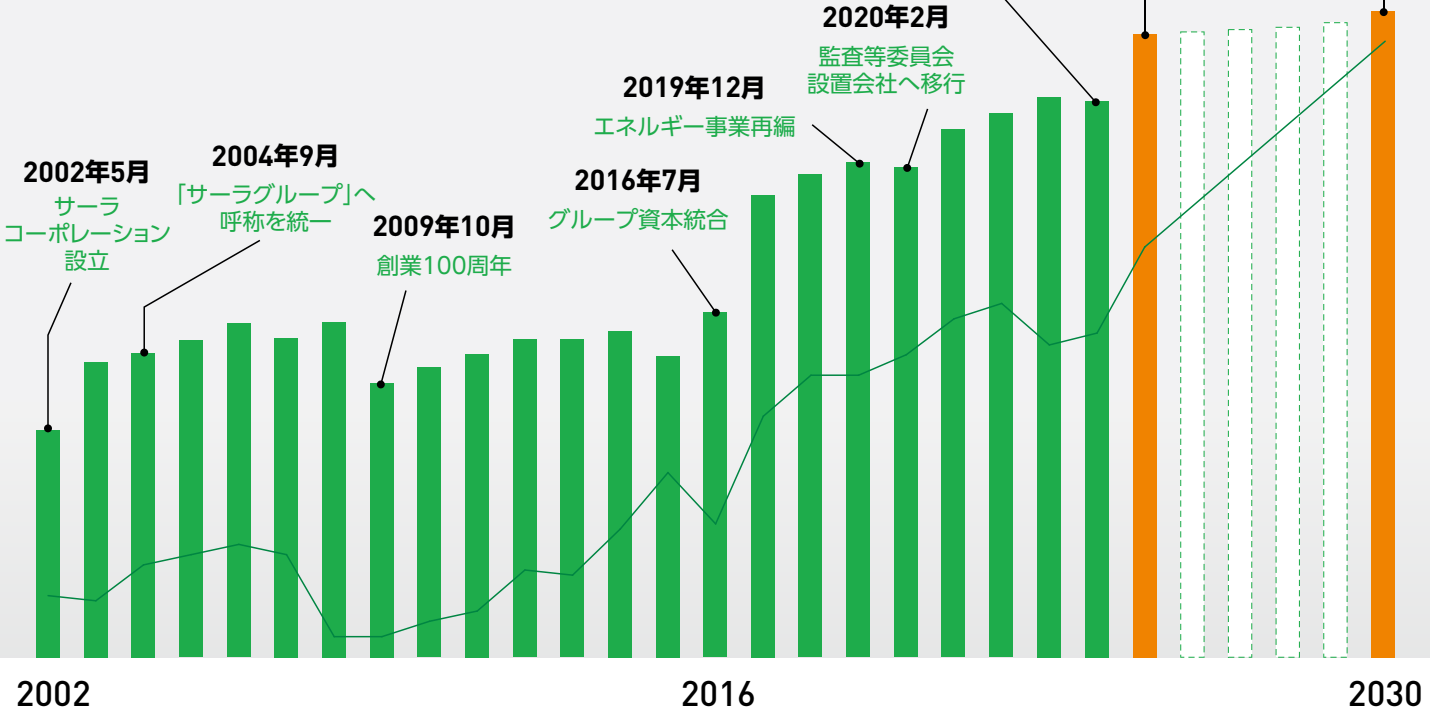


安江工務店の子会社化による
住まい分野のさらなる成長

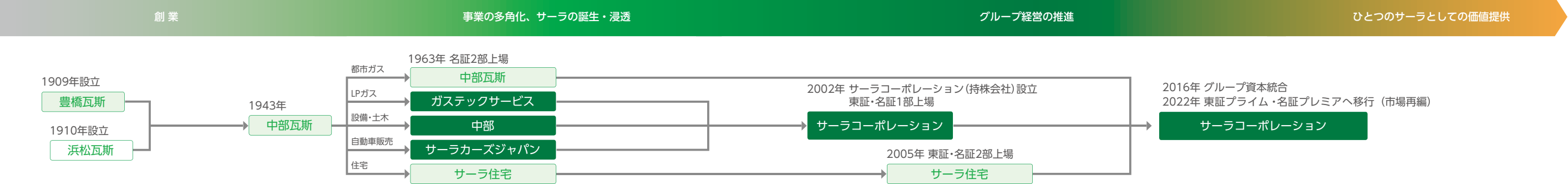
P9,16

2024年に住宅リフォーム事業等を展開する株式会社安江工務店(本社:愛知県名古屋)に対するTOBを実施し、完全子会社化しました。これを契機に、住まい分野の飛躍的な成長を目指します。

2025年度 連結数値目標
売上高 2,630億円
営業利益 72億円



経営体制

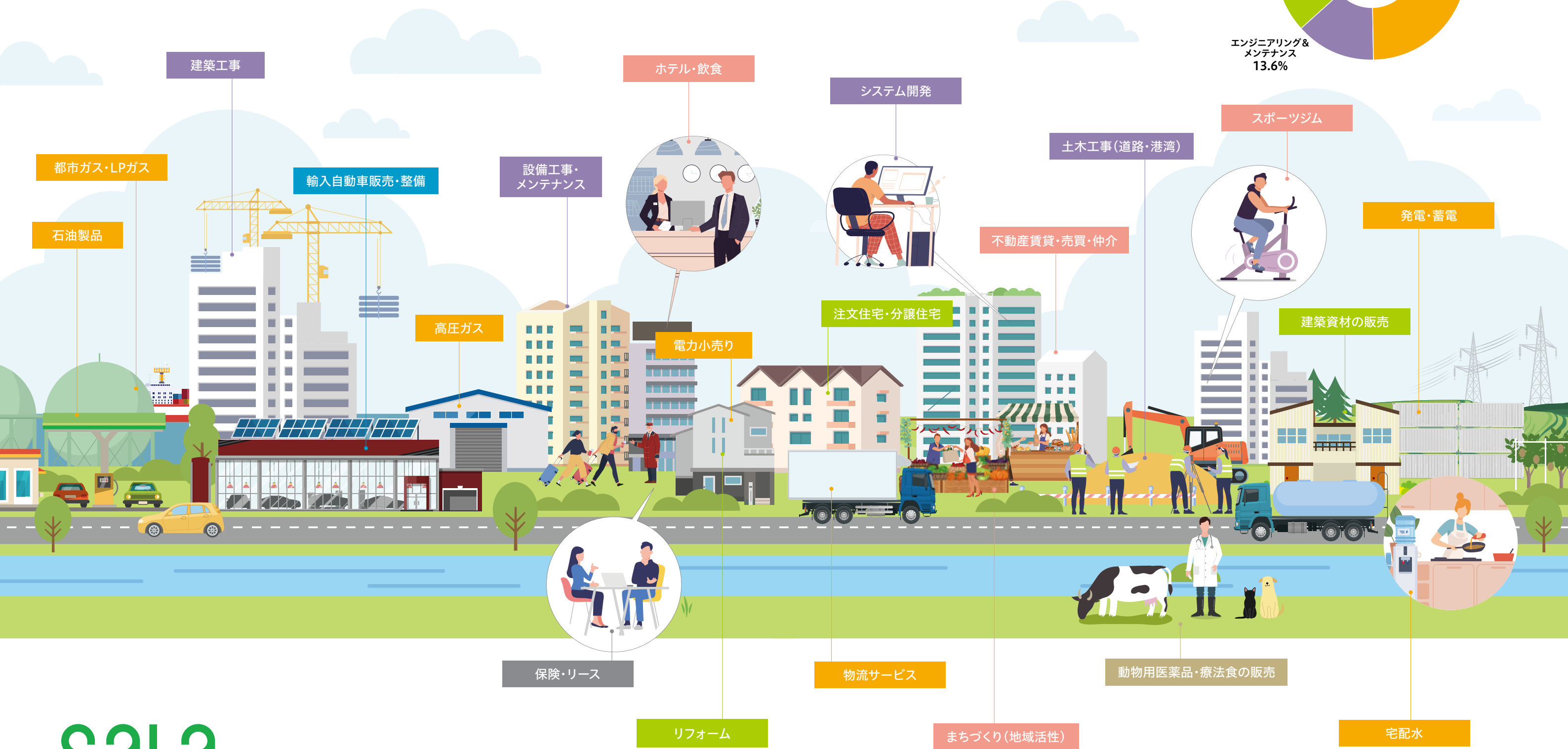
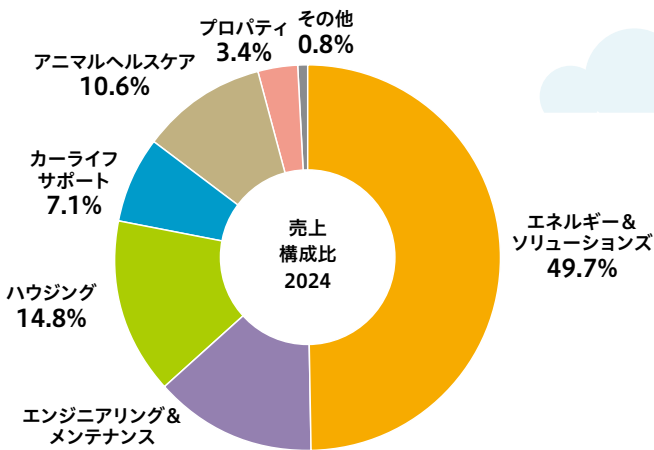


サーラグループの事業展開

豊かな暮らし ビジネス支援 魅力ある “まち”

お客さま起点の多彩なサービスで、豊かな暮らしづくりと地域のビジネス支援を通じて、魅力あるまちづくりに貢献します。

サーラグループは、エネルギーをはじめ暮らしとビジネスを支える様々な事業を地域に密着して展開しています。
6つの事業セグメントで構成され、愛知県東部・静岡県西部地域をコアエリアに、都市ガス・LPガスを中心としたエネルギー供給、ハウジング、インフラ整備、輸入自動車販売などの総合生活関連事業及び都市基盤整備事業を展開しています。



sala BUSINESS FIELD

トップメッセージ



「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」 多彩な事業で地域のQOL向上を目指す

代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO 神野 吾郎

QOL (Quality of Life) の向上に寄与し、 豊かな暮らしと社会の実現を目指す

——サーラグループは、2030年ビジョンとして「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」を掲げていますが、サーラの成り立ちからビジョン策定に至った背景や経緯について教えてください。

サーラグループは都市ガスを供給する会社として、1909年の豊橋瓦斯、翌1910年の浜松瓦斯設立から産声を上げました。1960年代に入ると都市ガスの供給だけではなく、LPガスや設備工事、住宅、不動産、自動車販売など生活を総合的に支える企業グループを目指して経営の多角化に舵を切りました。その後は高度成長期のなかで各々の会社が発展・成長を遂げましたが、1990年代には経済の成熟化を背景に、グループ会社間のシナジーやグループの総合力発揮に向けて進みました。1993年には「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目指します。」というグループ基本理念を制定しました。2002年には当時上場していたガステックサービスと中部などで持株会社サーラコーポレーションを設立し、私が社長に就任しました。私は21世紀を展望し、「地方のガス会社はエネルギーの供給に専念するだけでは存在意義がない。基本理念に掲げる豊かな社会の実現に向け、地域・社会の発展を考えなければ未来はない」と決意を新たにしました。そこから経営基盤の強化を進め、2016年には上場していた中部瓦斯、サーラ住宅を完全子会社化し、現在のホールディングスの形が完成しました。

2019年に策定した2030年ビジョンでは「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」を掲げています。ビジョン達成に向けて安心・安全・快適・便利はもちろんのこと、新しく楽しい価値の創造を目指し、地域のQOL (Quality of Life) の向上に寄与する事業を展開していきたいと考えています。

——かなり早い段階から社会的な使命を強く意識した経営、今でいうパーパス経営を実践していたのですね。神野社長が考える「地域のQOL」とはどのようなものでしょうか。

Quality of Life の“Life”をどう捉えるかです。サーラグループは1960年代には「総合生活産業」を目指すとしていましたし、2004年に作ったブランドメッセージは「生活にファインクオリティ。SALA」としていました。つまりQOLとは文字通り“生活の質”だと捉えてきたわけです。しかし、人々が求める生活というのは一様ではなく、まさに十人十色で多様です。そう考えたときに“Life”は「生活」というよりも、一人ひとり異なる「人生」と捉えるべきではないか、それならば“人生の質”をどのように高めていけるだろうか、ということです。私はお客さま、地域、取引先、株主の皆さま、そして社員が、人生をより豊かにするためのお手伝いをしたいと考えています。そのためにはグループの幅広い事業展開を活かした総合的な提案力が重要な鍵になると思います。2025年度にグループの基幹システムを刷新することで、各事業のシステム統合により様々な情報が一元管理され、お客さまが潜在的に求めている暮らしや人生の質的な向上を、より多方面からご提案できるようになると考えています。



2024年を振り返って 境界を越えて広がる「暮らしとともにSALA」

——「お客さまへの総合的な提案力」という意味では、この度、

安江工務店をグループに迎え入れ、より幅広く充実した事業展開が期待できそうですね。

はい。株式会社安江工務店は名古屋市に本社を置く創業50余年の会社で、群雄割拠のリフォーム業界にあって唯一の上場企業（東証スタンダード＜1439＞）です。サーラグループのリフォーム事業は愛知県東部・静岡県西部がメインであるのに対して、同社は名古屋市など愛知県西部を主な拠点としていることから地域的な補完性が高いと言えます。それにもまして今回一緒にやっていく合意の決め手になったのは、「地域やお客さまとのつながりと信頼を大切にすることで事業拡大を目指す」という経営理念や価値観が近いことでした。そのためお互いの強みやノウハウを進んで取り入れることができ、より多くのシナジーを創出できると考えています。

——やはり、神野社長のお考えの根底には理念やビジョンがあって、両社の社員がそれを共有できることを重視しているのですね。安江工務店が仲間に加わることで、サーラグループにはどんなメリットがあるとお考えですか。

安江工務店が持つ信頼のブランドは大きな力になります。さらにインテリアデザインなど、住宅関連の資格を持つ社員もたくさんいるので、人材面の充実にもつながるでしょう。サーラグループは2030年ビジョンにおいて「住まい分野の飛躍的成長」を掲げています。今回の安江工務店のグループ入りについて取締役会の議論では、これは単なる企業買収ではなく、「住まい分野の飛躍的成長」に向けて、既存事業の再構築を進める良い契機にしているという意見が多くありました。これまではエネルギー事業をベースに住まい、暮らしの事業を発想してきましたが、これからはエネルギー事業も暮らしの一要素と捉え、住まい、暮らしの事業を充実させていきたいと考えています。

——こちらも広い意味では人々の“暮らし”にもつながると思いますが、サーラグループでは「東三河フードバレー構想」をはじめとする「食・農」に関する事業にも取り組まれていて、この度は農業生産事業会社「サーラアグリ」を設立されました。

豊橋駅前の再開発事業の一環として「ホテルアークリッシュ豊橋」を開業して15年がたちます。このホテル事業を通じて、地域の生産者の方々と緊密な関係を築くことができました。愛知県東部地域（東三河）の農業・漁業・畜産業は、この土地の資源を最大限に生かして本当に素晴らしい産品を生み出しています。これを余すことなく活用し、料理や商品として世に伝えることが、私たちの使命であると思っています。そうした中で「東三河フードバレー構想」を立ち上げ、地域でのサステナブルな食資源の循環を目指すうちに、志を同じくするような方々から「一緒にやりませんか」と、ご提案やご相談をいただくことが増えてきました。

そのうちの一つが株式会社日本農業（以下、日本農業）というスタートアップ企業です。日本の農業が抱える社会的な課題に真っ向から取り組み、生産性の高い農業を展開している同社なら学ぶべきことも多いだろうと思いました。



東三河フードバレー構想紹介ムービー
<https://www.youtube.com/watch?v=CxZKXmIAUw8>



——これまでのホテル運営も、この土地ならではのホテルを創ろうという発想で、まずは生産者との信頼関係を築くところから始め、単なるビジネス上の収益ではないところにこだわって地道に取り組んできました。この新会社も出資ではなく、一緒に汗をかくところから始めるのが実にサーラらしいと思いますが、具体的にはどんな展開になるのですか。

まずは群馬県安中市に10haの圃場を確保し、生産性の高いキウイ栽培を始めます。地質や気候条件はもちろん、世界的なマーケットの中で販売するにも適した作物だという判断です。持続可能な農業を実現するためには、農業技術や生産性だけでなく、それを流通させる魅力的な販路を創ることがとても重要です。生産、流通、販売のノウハウを持つ日本農業と組むことでいち早く経験を積み、地産地消を大切にしながらも、やはり高収益を確保するにはグローバル市場も視野に入れた付加価値の高い農業の実現を目指し、地域のQOL向上に貢献できる新たな事業モデルを確立したいと思っています。

——2024年10月には、地域のスタートアップ支援として「新東海地域ピッチコンテスト」を開催しました。神野社長の「谷底に落ちてでも這い上がる力や情熱、そして応援してくれる仲間も必要です」という言葉に勇気もらった起業家も多かったのではないのでしょうか。

今回は「地方創生」というテーマを持ったファンドを運営するNES株式会社との共催で、愛知県東部・静岡県西部地域だけでなく全国から集まったスタートアップ6社を招いて開催しました。

2024年5月、豊橋駅前再開発事業の集大成として「emCAMPUS(エムキャンパス)WEST」を竣工しましたが、そこでの賑わいを生み出すためには継続的なプログラムやコンテンツづくりが必要となります。そうしたクリエイティブな活動に関わる人や企業には、発信や交流の場が必要だと思っています。

このコンテストには当社の取締役全員が参加し、登壇者たちとアイデアのキャッチボールを交わし、多いに盛り上がりました。私たちにとってもスタートアップのマインドを学ぶ良い機会になったと思います。やはり、地方創生には楽しさや柔らかさが大事だと再認識しました。



カーボンニュートラルの実現に向けた様々な取り組み

——地方創生の一方で、現在の企業活動は世界的な自然環境を無視して進められるものではなくなっています。サーラグループは、GX(グリーントランスフォーメーション)、カーボンニュートラルの実現に向けても、実に先進的な取り組みを展開しています。

2025年には、現在建設を進めている静岡県浜松市と愛知県豊橋市の蓄電所（系統用蓄電池）を稼働する予定です。これらの蓄電所は、地域の再生可能エネルギーの導入促進を支援するものですが、蓄電所の建設から事業運営まで一気通貫で手掛けている企業は全国的にも多くないため、実はこれから全国展開を検討されている企業やファンド、自治体からも多くのご相談をいただいています。サーラグループはもともとエネルギー事業をやってきたので、法制度なども含めて豊富な知見と実績があります。特にエネルギーを作って使う需給バランスの調整や地産地消の仕組みづくりは今後力を入れていきたい領域です。エネルギーは決して途絶えさせてはいけませんのであり、非常に大きな社会的責任を感じて取り組んでいます。

——多彩な事業を展開するサーラグループは、エネルギー事業以外にも、積極的にカーボンニュートラルへの貢献を進めていますね。

エネルギー事業の他にも、ハウジング事業の商品ラインアップとして、ZEH基準に標準対応した住宅「SINKA」を展開しています。エンジニアリング事業も含め、2025年の建築物省エネ法によって定められた省エネ基準の適合義務化や、2030年のZEH・ZEB水準への適合義務化に対応する取組みが、しっかりと形になってきたと感じます。また、カーライフサポート事業においても、国内初のカーボンニュートラル店舗となった「アウディ浜松」をはじめ「フォルクスワーゲン浜松西」などのカーボンニュートラル店舗を増やし、お客さまにもカーボンオフセット車輛の販売を展開しています。こうした地道な努力の積み重ねによって、CO₂排出量は自社の事業活動を通じた排出量、お客さま先の排出削減貢献量ともに目標を達成しています。



機会の提供こそが人的資本への最大の投資

——こうした取組みを実現していくためには、多様な人材の力も不可欠ですよね。人的資本については、どうお考えですか。

人は経験によって成長するものであり、人の成長によって企業は成長するものだと思います。だからこそ、会社ができる最良な投資は、社員が成長する機会や環境を用意することではないでしょうか。これまでの日本の終身雇用を前提とした人事プログラムはとても丁寧に人を育てる仕組みですが、変化の激しい時代においてはスピード感が伴わない面もあるように思います。私は、若いうちにより多くの経験を積むことが必要だと考え、サーラグループでは外部研修を含めた様々な学びの場を用意しています。

人事制度には、キャリアの自己申告や会社の枠を越える人材公募を恒常的に取り入れており、自ら考え行動することを評価する風土があります。さきほどのピッチコンテストも、そうした自主性や創造性を育む取組みの一環です。

サーラグループは地域やお客さま一人ひとりの豊かな人生に貢献できる様々な事業を展開しています。社員が仕事に意義を見出し、幸せに働くためにも、やはりビジョンや理念を共有することはとても大切だと思っています。ただ、社員は決められたことをきっちりやり遂げる一方で、少し真面目すぎるような気がしますので最近、社員に「あなたはサーラの事業を通じて何を成し遂げたいのか」を問いかけています。



さらなる企業価値の向上を目指して

——2030年ビジョンに向けて事業を展開する中で、金融市場や投資家に向けた企業価値向上についてはどうお考えですか。

まずはそれぞれの事業の収益力を高め、そこから得られるキャッシュフローを将来に対する投資と、株主さまへの還元、さらに社員の所得にも反映することで持続的な企業価値向上を目指しています。取締役会等での議論を重ね、2024年7月に2030年までのキャピタル・アロケーション方針を公表しました。

株主還元については、連結配当性向をこれまでの30%目途から40%以上に変更したこともあります。取締役の皆さんと議論をして決めたのは、前期以上の配当を維持する累進配当の導入についてでした。近年、大規模災害やパンデミック、地政学リスクなどによって経済が大きく揺さぶられており、この方針を宣言するのは決して容易なことではありません。しかし、株主の皆さまの期待に応えるという姿勢を見せるためには必要な覚悟だと思っています。例え深刻な経済危機や混乱が起きたとしても、3年ほどで復活できるようなレジリエンスを企業は持つべきだと考えます。

——不測の事態にも備え、さらにその先へ進んでいこうとする強い意思の表れなのですね。

当社は地域社会とともに歩んでいるので、もし大災害に見舞われたとしても、地域の復興をリードする存在でありたいと思います。東海エリアでは南海トラフ地震の発生が懸念されていますし、そうした未曾有の災害に直面してもなんとか事業を継続し、地域社会を復興させる原動力になるべきだと考えています。2020年からは大規模地震や自然災害だけではなく経営のあらゆるリスクを可視化するリスクマップの仕組みを取り入れています。

——その決意を支える収益を確保するためにも、より利益を重視した経営へと転換を図る中で、この度は取締役の報酬制度も一部、変更しました。

サーラグループでは、2018年から取締役向けの株式報酬制度を運用してきました。今回は新たに「業績連動要素」を追加することにより、取締役に對してより一層の業績目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的としています。当社の株主構成の特徴は、筆頭株主が従業員持株会で全体の7.5%を占めていて、ここに役員とOBの持分を加えると約15%が当社の持分になっています。その意味でも全社員が一体となって企業価値向上に努めていく必要があると思います。

——最後にお聞きますが、2025年は地域のQOL向上に向けてどのようなことに力を入れていく予定ですか。

ガス・電力、住まい、暮らしの分野はもちろん、新たな事業にもさらなる成長投資を行います。さらにM&Aやスタートアップ企業とのアライアンスを活用し、DXや人的資本にも積極的に投資を続けていきます。攻めの姿勢で利益率を改善し、さらなる企業価値の向上を目指していきたいですね。

また、今年は次期中期経営計画を策定する年でもありますので、2030年ビジョン「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」を見据えて、具体的な事業展開について議論を重ねていきたいと思っています。これからも全社員と足並みを揃えて、お客さま、ビジネスパートナー、地域社会、そして株主の皆さまのQOL向上を追求し続けていきます。



Interviewer

株式会社Sinc 代表取締役社長兼CEO
サンメッセ株式会社 取締役専務執行役員

田中 信康 氏

価値創造プロセス

私たちサーラグループは地域に根差した企業グループとして、事業活動を通じた課題解決に取り組むことにより、社会的価値と経済的価値を創出し、持続可能な社会の実現を目指します。

社会課題・お客さまの課題

人口減少・高齢化社会

気候変動

エネルギーの安定供給

インフラ老朽化

地域活性化

安全・安心・健康な暮らし

Input

価値創造の源泉

従業員数

約5,000名

営業拠点数

24都道府県
348拠点

お客さま件数

58万件

設備投資額

127億円

自己資本比率

41.5%

マテリアリティ P27

環境

- 事業を通じた気候変動リスク緩和への貢献
- 脱炭素社会への移行を推進
- 自社保有を含めた建物の環境負荷低減
- 生物多様性へ配慮した事業推進

社会

- 地域コミュニティとの関係強化
- 人権の尊重
- 多様な人材の成長と活躍

ガバナンス

- 腐敗防止方針の開示と徹底

多彩な事業で地域のQOLの向上



2030年ビジョンの実現

私のまちにSALA、暮らしとともにSALA

- 2030年の目指す姿
- ・サーラブランドの確立
 - ・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
 - ・社会的価値向上

2030年目標	売上高	2,800億円
	営業利益	120億円
	営業利益率	4.3%

Output/Outcome

●環境的価値

商品やサービスを通じたお客さま先のCO₂排出削減貢献量 P36

▲17,547t(2024年実績)

事業活動を通じたCO₂排出削減量 (Scope1,2) P36

▲7,566t
(2024年実績／2021年比)

●社会的価値

まちづくりを通じた地域活性化 P43

地域コミュニティへの貢献 P44

スタートアップ企業への支援・共創 P26

●経済的価値

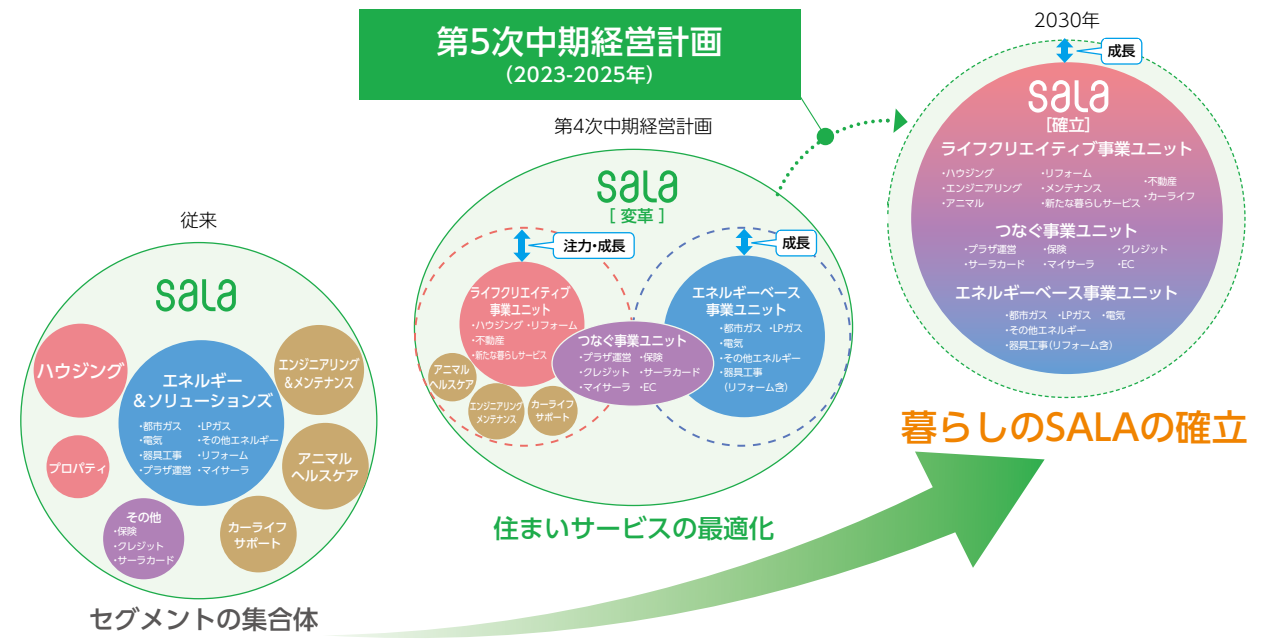
売上高	2,404億円
営業利益	63億円
営業利益率	2.6%

(2024年実績)

2030年ビジョン実現に向けた第5次中期経営計画

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しています。

ライフクリエイティブ事業ユニットでは、暮らしにおける新しい価値を生み出していきます。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ことにより、エネルギーベース事業ユニットと同等の規模へ成長させていきます。



第5次中期経営計画

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ていきます。

セグメントの枠、会社の枠、組織の枠、個人の枠、こうした様々な枠を徹底して取り外し、越えることで、新しいサービス・事業を創造していきます。連携・共創の取組みを進めていくことで、着実な事業の成長を実現します。

連結経営指標

		2023年(実績)	2024年(実績)	2025年(今期計画)
売上高	億円	2,420	2,404	2,630
営業利益	億円	60	63	72
売上高営業利益率	%	2.5	2.6	2.7
ROA(総資産経常利益率)	%	4.2	4.2	4.0
ROE(自己資本当期純利益率)	%	8.2	6.5	6.2
ROIC(投下資本利益率)	%	3.3	3.4	3.8
EPS(1株当たり当期純利益)	円	95.4	81.9	79.5

※ 計画数値にはサーラ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。
※ 2025年（今期計画）の数値は2025年4月7日に修正が行われたものです。

重点戦略

重点戦略と中期計画	取組み実績
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 ● 既存事業及びその周辺領域（派生分野）での新たなサービスや新規分野での事業開発に取り組む。 ● セグメントや事業会社の枠を取り外した「ひとつのSALA」で課題解決サービスを実行できる事業形態へ変革する。	● 住まい分野の飛躍的成長に向け、お客さまへの対応体制と事業の質・効率性を早期に高めることを目的とした資本業務提携（株式会社安江工務店）を実施しました。NEWS TOPICS ● BtoB事業の新たな成長のため、セグメント間連携を強化し、相互顧客基盤を活かしたクロスセルに取り組んでいます。 ● 東三河フードバレー構想の一環として、新たな事業領域である「食・農」分野について、従来の飲食事業に加え、農業生産事業会社を立ち上げるとともに生産、流通、商品開発のプロデュース機能の開発を進めました。 ● グループ内で誰もが事業・サービス開発にチャレンジできる制度「SALA事業創造チャレンジ」をスタートしました。
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 ● 「顧客体験」を通じて「SALAがいいね!」と様々なシーンで言っていたできるように「ひとつのSALA」としてブランド価値を高める。	● 住まい、暮らしに関する商品サービスの研究を担う、「暮らし・住まいの研究所」を立ち上げました。 ● グループ全体の顧客マスタを連携したID台帳の準備を進め、2025年度に運用を開始します。
重点戦略3 グループ内外との「共創」による事業創造 ● グループ内外との「共創」を活発化し、「地域の社会課題解決」に向けた事業創造に取り組み、地域の発展を支えるとともにSALAの成長に繋げる。	● emCAMPUS（エムキャンパス）STUDIOにおいて事業創造プログラムの企画・開催や、愛知県東部地域でチャレンジする方を対象に短期集中型の伴走支援を実施しています。 ● 事業との協働・共創を促進するため、社会課題の解決を目指すスタートアップ企業への直接出資やベンチャーキャピタルファンドを通じた間接的出資を実施しました。
重点戦略4 既存事業分野の収益力向上 ● 連結売上高営業利益率3%に向け、各既存事業分野で効率的な業務プロセスの実現を通して収益力向上に取り組む。	● 各事業において生産性向上に資する業務効率化やコスト構造改革への取組みを実施しています。 ● 管理系共通業務のデジタル化に向けてグループ統一のシステム・ワークフローを導入し、時間や場所を選ばずに同じパフォーマンスが発揮できる環境整備に取り組んでいます。
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、多様な個性を活かし、価値創造力を高めることで新しいSALAを創る。 ● 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の状態を目指す。	● 2030年の「暮らしのSALA」の実現に向けて、様々な社員の活躍、チャレンジを支える新たな人事制度を導入し、新人事制度の理解浸透のため、各個人の目標設定への反映や各階層別研修での理解浸透プログラムを実施しています。 ● 2030年のダイバーシティ推進の指標を設定し、主に女性活躍、障がい者雇用の計画を策定しました。

NEWS TOPICS

重点戦略1 住まい分野の飛躍的成長に向け、安江工務店の株式を100%取得

重点戦略1に掲げるライフクリエイティブ事業ユニットの成長に向けた事業開発として、東証スタンダードに上場する株式会社安江工務店の株式公開買付けを行い、2025年2月に同社株式を100%取得しました。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する同社と事業連携することにより、リフォーム事業の地域補完性が高まることに加えて、お客さまへの対応体制と事業の質・効率性を早期に高めるなど、双方の強みを生かした事業シナジーを創出します。



話しましょ、たくさん

安江工務店

【会社概要】

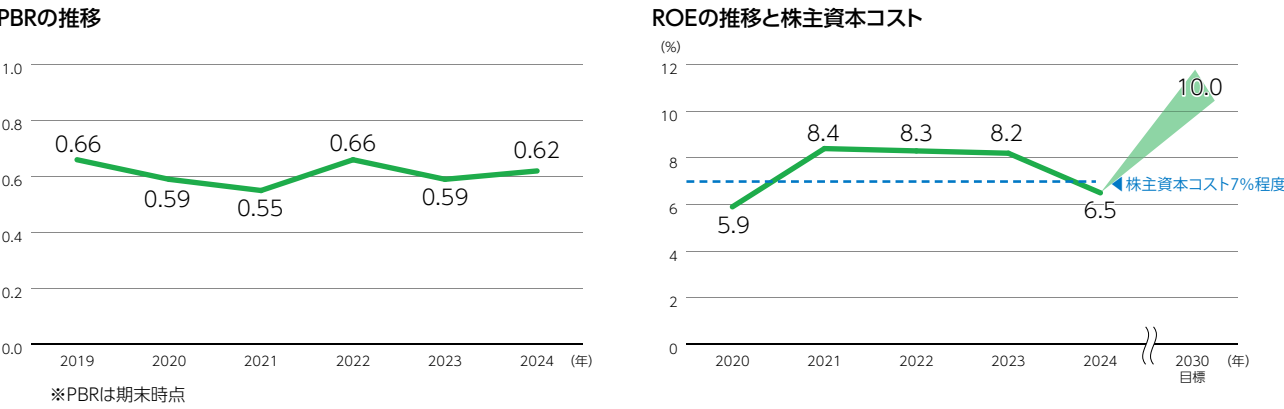
社名	株式会社安江工務店
本社	名古屋市中区栄2丁目2-23
売上高	80億円(2024年12月期)
営業利益	3.4億円(2024年12月期)
子会社	株式会社トーヤハウス アプリコット株式会社 株式会社MIMA ガーデン株式会社

資本コストや株価を意識した経営

当社は、2020年よりROE（自己資本当期純利益率）、ROIC（投下資本利益率）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きました。2023年3月に東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を契機に、あらためて取締役会及び常勤役員で構成される経営会議にて議論を深め、2024年7月にPBR改善に向けたキャピタル・アロケーション方針、その中身である成長投資と株主還元強化策、さらには2030年時点のROE目標を公表しました。その後、半年が経過した2025年1月の取締役会にて進捗状況のレビューを行い、その結果を開示しています。

現状と課題

直近5年の期末時点におけるPBR（株価純資産倍率）については概ね0.6倍前後と1倍を割れる水準で推移しています。PBRをROEとPER（株価収益率）に分解すると、ROEについては直近5年の実績は6～8％程度で推移しています。これは当社が認識している株主資本コスト7％程度と概ね同水準にあり、より一層の改善が必要であると考えています。また、PERについては直近5年の実績は10倍前後で推移し、東証プライム平均の約15倍を下回る水準になっていることから、資本市場からの期待に十分応えられていないと認識しています。



キャピタル・アロケーション方針（2024年～2030年）

2024年7月に公表したキャピタル・アロケーション方針では、2030年までに想定されるキャッシュイン約1,000億円のうち2分の1の500億円を成長投資に、4分の1の250億円をそれぞれ維持更新投資と株主還元に充てることとしています。株主還元を強化し、自己資本比率を40～50％にコントロールしながら、成長投資と既存事業の収益改善により、2030年時点でのROEの目標を10％以上に設定しています。2024年11月期末時点における進捗状況は下表のとおりです（M&A投資の金額には2024年12月の株式会社安江工務店の子会社化に関する投資を含む）。

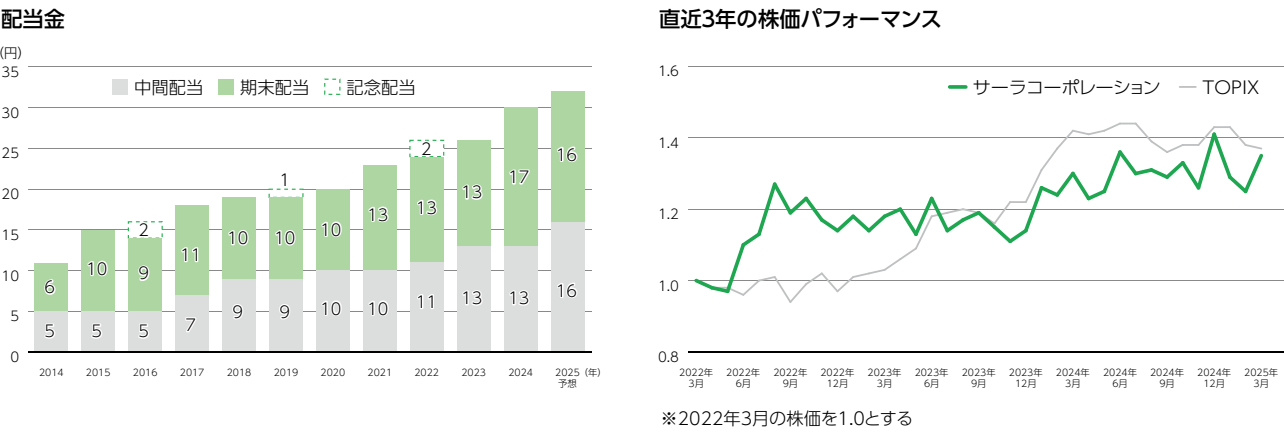
キャッシュイン	キャッシュアウト	2024年7月公表時	進捗状況
減価償却費 (500億円)	成長投資 (500億円)	・電力ビジネス、住まい分野の飛躍的成長に向けた成長投資 ・2030年ビジョン及び中期経営計画(2026年1月公表予定)に連動した新しい事業への成長投資 ・M&Aやベンチャー企業とのアライアンスの積極活用 ・人的資本投資、DX投資 【KPI】ROE10％以上(2030年)	GX・新分野への投資 52億円 DX投資 15億円 人的資本投資 11億円 資本提携・M&A投資 46億円 合計 124億円
税引き後 営業利益 (500億円)	維持更新投資 (250億円)	・既存事業領域における基盤強化などの継続投資	導管の取得25億円など 40億円
	株主還元 (250億円)	・配当方針の見直し(次ページ) ・機動的な自己株式の取得 【KPI】自己資本比率40～50％	配当方針を変更(2024年7月) 2024年11月期の年間配当 30円 ※前年比4円の増配

成長投資

当社は、ROEやROICの向上を図るため、新規投資の定量的な判断基準としてIRRをハードルレートとして設定しています。主な投資領域としては、電力ビジネスの拡大や、住まい分野の飛躍的成長に向けた投資のほか、グループのお客さま IDの統合などのDX投資、まなび共創センターによる学習機会の充実や定年延長・待遇改善などの人的資本投資、さらには M&Aやベンチャーキャピタルファンドへの出資等を計画しています。2024年は蓄電所の建設などGX（グリーントランスフォーメーション）関連に52億円、基幹システムの再構築などDX関連に15億円、同年12月にはリフォーム事業を展開する株式会社安江工務店（東証スタンダード＜1439＞）の子会社化に40億円など合計124億円の成長投資を実施しました。

株主還元の強化

当社は株主への利益還元を経営の最重要課題の1つと認識し、これを継続的かつ安定的に実施することを基本方針としています。今後の持続的な企業価値向上のためには、積極的な成長投資とともに株主還元の強化による自己資本比率のコントロールが必要との認識のもと、2024年7月の取締役会において配当方針の変更を決議し、前期以上の安定的な配当を維持しつつ、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％以上としています。また、自己株式の取得については、市場環境や資本効率を勘案し機動的に実施します。



IR活動の充実

キャピタル・アロケーション方針に基づく成長投資と株主還元の強化について、資本市場との対話やIR活動の充実により株価割安要因の解消を目指します。具体的には、英文開示やアナリストレポートの定期発行など開示情報の充実を図るほか、決算説明会や投資家面談の充実に取り組んでいます。

項目	2024年7月公表時の計画	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	・2025年度版統合報告書は2025年4月末に開示 ・有価証券報告書の株主総会前開示（2025年2月） ・英文サイトを2024年11月にリニューアルし、2025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2025年2月に発行（英文レポートは3月に発行）、以降半年ごとに発行予定
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（2024年は13回実施） ・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

事業紹介

豊かな暮らしの実現、地域企業の発展、
魅力的なまちづくりをお手伝い

Energy & Solutions

エネルギー&
ソリューションズ

事業内容

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 など



エネルギーを通じてお客さまの暮らしや
ビジネスを支え、豊かな社会を築きます

愛知県東部・静岡県西部地域を中心に、都市ガス・LPガス・電気などのエネルギー事業やリフォーム事業を展開しています。従来の安定的なエネルギー供給に加えて、カーボンニュートラル化への対応として、独自の省エネ診断ツールを契機とした環境貢献献材提案とする、豊かな暮らしの実現をサポートしています。また、自動車などの製造業が集積する地域特性を生かし、法人のお客さまへのソリューション提案を積極的に進め、事業課題の解決に貢献しています。電力分野においては、蓄電所2か所の建設を進めるなど、電力ビジネスのさらなる成長を目指します。

VOICE



曾根 由成

サーラE&L浜松
サーラプラザ浜松
北東部エリア
リフォームT

期待を超える提案でお客さまの
豊かな暮らしを叶えたい

ガス機器に関連する住宅設備の見直しからリノベーションまで、住まいのリフォーム提案を幅広く行っています。お客さまのご要望のままプランを作成するのではなく、お客さまの気持ちに寄り添いお悩みや理想の暮らしを深掘りすることで、期待を超えるプランをご提案することを目指しています。サーラグループのお客さまとして永らくお付き合いいただけるように、お引き渡し後も丁寧かつスピーディーな対応を心がけています。



加藤 遥香

サーラエナジー
BS 豊橋事業所
業務用法人G
商業ソリューションT

お客さまの潜在ニーズを引出し
サーラグループの連携で応える

私は小中学校や市民館などの公共施設のお客さまに、事業課題解決に向けた設備更新やサービスの提案をしています。災害時のBCP(事業継続計画)対策に関するご提案では、停電時でも利用できるガス空調(GHP)や非常用発電機のご紹介だけでなく、潜在ニーズを引き出すために体験型の防災イベントを開催しました。お客さまの事業活動における課題を的確に捉え、グループ連携による複合的なソリューションを提案することで、地域社会の発展に貢献したいと思います。

Engineering & Maintenance

エンジニアリング&
メンテナンス

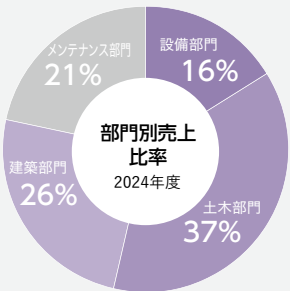
事業内容

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



建築・設備・土木・情報通信の総合技術で、
明日の都市空間のあり方を提案します

オフィスビルや工場、病院、学校、マンション、公園、道路、橋、港湾施設など都市インフラの建設、修繕により、安全、安心、豊かで快適な空間づくりに取り組んでいます。特に高度な技術を要する港湾土木を強みに、完成車の輸出入額国内1位を誇る三河湾の整備・メンテナンスを担い、地域産業の発展に貢献しています。さらに、サーラグループの顧客基盤や総合力を活かした脱炭素化に寄与する設備・インフラ提案により、お客さまの事業活動におけるカーボンニュートラル化に貢献しています。また、製造業における生産現場へのシステム導入支援を通じて業務の効率化をサポートし、お客さまの事業活動の発展を多面的にサポートしています。



部門別売上高
設備部門 51億円 建築部門 78億円
土木部門 117億円 メンテナンス部門 67億円

VOICE



伊藤 雅康

中部
土木事業部
営業部 営業課

インフラ整備を通じた地域の持続的な発展は
サーラグループの使命

私は水道やガス管の引き込み、造成、舗装などの工事を担当しています。土木だけでなく、建築、住宅設備などワンストップで提案できるサーラグループの強みを活かしてお客さまの多様なニーズに応えています。施工後の修繕や保守点検など充実したサポートによりお客さまとの信頼関係を築き、継続的な受注をいただいています。地域に根差した企業として、低炭素素材や再生資材(碎石・土)の製造・販売などにも力を入れており、地域の持続的な発展を支えています。



吉田 茉奈

テクノシステム
ソリューション部

生産性向上に寄与し
お客さまの事業の発展に貢献したい

私は国内外の半導体工場で使用される、搬送装置の制御システムの開発を行っています。お客さまごとに異なる工場特性や運用環境、業務プロセスを丁寧に理解して最適な提案・開発を行うことで、生産性向上の支援をしています。ものづくりに欠かせない半導体の生産に携わることで、製造業が盛んな愛知県東部・静岡県西部地域の発展につながっていると思うと、やりがいを感じます。お客さまにより価値のあるものを提供し、事業活動の発展に貢献したいと思います。



お客さま件数(ガス・電気・水)

53.8万件

Housing

ハウジング

事業内容 注文住宅・分譲住宅、
リフォーム、建築資材 など

ZEH比率
(Nearly ZEH含む)

51%

木造・木質化による家づくり・まちづくりを通じ、
人と住まいと環境の調和を目指します

ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)に対応した戸建住宅の販売、高品質な建築資材・住宅設備の販売など、快適性・省エネ性・環境性を追求した住まいづくりの総合サービスを展開しています。高い断熱・気密性能と湿度コントロールの実現により、国内最高水準の断熱性能(最高等級7)に対応し、快適湿度で極上の住みごこちを提供するフラッグシップ商品「SINKA KIWAMI(シンカキワミ)」を2025年1月より販売開始しました。また、国産材の採用による国内の森林保全・林業支援に取り組むとともに、ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング)性能を有する木造非住宅建物など新たな事業領域への挑戦を進めることで、サステナブルな成長を目指しています。

※断熱等性能等級は、同社の施工エリアにおける等級ランクを示すものです。

VOICE

岡 和佳奈

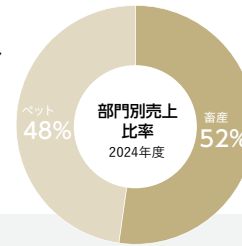
サーラ住宅
名古屋支店 建設Gサーラ住宅の強みを活かした
高機能住宅で、長く続く快適な暮らしを実現

戸建住宅の施工管理を担当しています。お客さまの思いが詰まったプランを、理想の住まいとして形にすることが私の役割です。当社の強みである、快適性・省エネ性・環境性を叶える高い機能性を実現するため、徹底した品質管理を行っています。お客さまの施工期間中の不安を解消できるよう、きめ細かな工事の進捗報告や寄り添った対応を心がけています。アフターサービスを担うグループ会社と連携して、快適な暮らしを支え続けたいと思います。

Animal health care

アニマルヘルスケア

事業内容 動物用医薬品、療法食 など

部門別売上高
畜産 129億円
ペット 118億円動物たちの健康を通じて、日々の生活に
潤いや喜びをもたらす環境創造に貢献します

本州各地及び北海道で事業を展開するなど、全国規模のサービスネットワークを有し、動物用医薬品等の卸売販売を行っています。全国の動物病院の約3軒に1軒が当社のお客さまであり、高い市場力バレッジを誇ります。現在、グループ会社であるサーラ物流と連携して倉庫機能の再配置や配送と営業の切り離しなどを進め、サプライチェーンの再構築と業務の抜本的な見直しによる効率的な事業構造への変革を推進しています。また、お客さまの潜在的なニーズを引き出し、一歩先の課題解決を支援する営業力の強化にも取り組んでいます。事業構造の変革により創出したリソースを活用し、お客さまと強固な信頼関係を築きながらシェア拡大を図り、2030年に業界No.1企業となることを目指しています。

VOICE

島津 龍太郎

アスコ
浜松営業所G

ペットとの健やかな暮らしを守りたい

私はペット関連部門の担当として、動物病院の獣医師・スタッフの方に医薬品やケア用品の情報提供、医療機器などの診療環境提案を行っています。倉庫機能の集約に加え全社の営業活動事例が蓄積・共有される営業支援システムの導入を機に、従来の情報提供・課題解決型提案に加えて、潜在的なニーズを掘り起こす提案型営業の強化を図っています。年々高まるペットの健康管理や高齢化対策などのニーズに迅速に対応し、人とペットの健やかな暮らしを支援します。

Car life support

カーライフサポート

事業内容 輸入自動車
(フォルクスワーゲン・アウディ)
の販売・整備 など輸入車販売台数
(新車・認定中古車)

3,159台

車がもたらす、暮らしの新たな価値や
豊かさを追求します

フォルクスワーゲン・アウディの正規販売店として、愛知・静岡・東京に13店舗を展開しています。新車・中古車・サービス部門が一体となった事業運営により、最適な提案を行うことで顧客ロイヤルティを高め、新車販売台数は法人として全国トップレベルです。自動車販売だけでなく、保険やファイナンス事業の拡大、付帯サービスの内製化など、非車販分野にも注力し、事業収益力の強化を図っています。また、EV(電気自動車)の積極的な販売やグループ会社と連携した店舗等のカーボンニュートラル推進により、脱炭素社会に向けたビジネスモデルへの転換を進めています。

VOICE

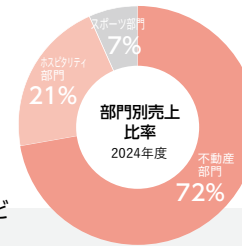
西村 祥平

サーラカーズジャパン
アウディ浜松 セールス幅広い提案力で
新しいカーライフを提供したい

アウディの新車・認定中古車の販売に加え、グループ会社であるサーラフィナンシャルサービスと連携して自動車保険の提案・販売を行っています。長期的な関係性を大切に考え、お客さまの暮らしがより豊かになるご提案を心がけています。アウディ浜松店はエネルギー、建築などの領域におけるグループ連携により実現した、国内自動車ディーラー初のカーボンニュートラル店舗です。サーラグループの幅広い提案力と社会課題にいち早く取り組むスピード感を強みに、新しい価値の提供に努めます。

Properties

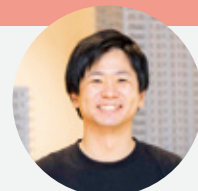
プロパティ

事業内容 不動産賃貸・売買・仲介、
まちづくり事業、ホテル、
飲食店、スポーツクラブ など部門別売上高
不動産部門 65億円
ホスピタリティ部門 19億円
スポーツ部門 6億円賑わいのあるまちづくりを推進し、
地域の発展に貢献します

愛知県東部・静岡県西部地域に密着し、様々な事業を展開するサーラグループの顧客基盤や信用力を最大限に活かすことで大型物件の取引拡大を目指すとともに、お客さまのニーズに沿った総合的かつ最適なソリューションの提案に注力しています。まちづくり事業では、上質さと最上のサービスでオンリーワンを目指すホテルや飲食店を展開するホスピタリティ部門と一体で、地域で生産される食材の魅力を発信するイベントを実施するなどの地域活性化に取り組んでいます。健康増進をお手伝いするスポーツクラブの運営も含めて、お客さまの満足や生活の潤いをさらに増やしていけるよう事業の拡大を図ります。

VOICE

兵藤 太郎

サーラ不動産
不動産事業本部
フードバレーG フードバレーT

施設とサービスの相乗効果で仕掛ける地域活性

私の役割は東三河フードバレー構想のもと、全国でも有数の農業産出額を誇る愛知県東部地域を、「食・農」に携わるプレイヤーが集まり、新たな挑戦が生まれる場所にすることです。生産者と料理人・バイヤーをつなぐマッチング事業をはじめ、他地域と連携したイベントの開催、「食・農」に関するコンサルティングなどを通じて、地域の魅力を発信しています。ホテルアーグリッシュ豊橋やemCAMPUS(エムキャンパス)などの拠点を活用し、施設と事業・サービスの価値を相互に高め合うことで地域の活性化を図っています。

特集 | 新規事業への挑戦

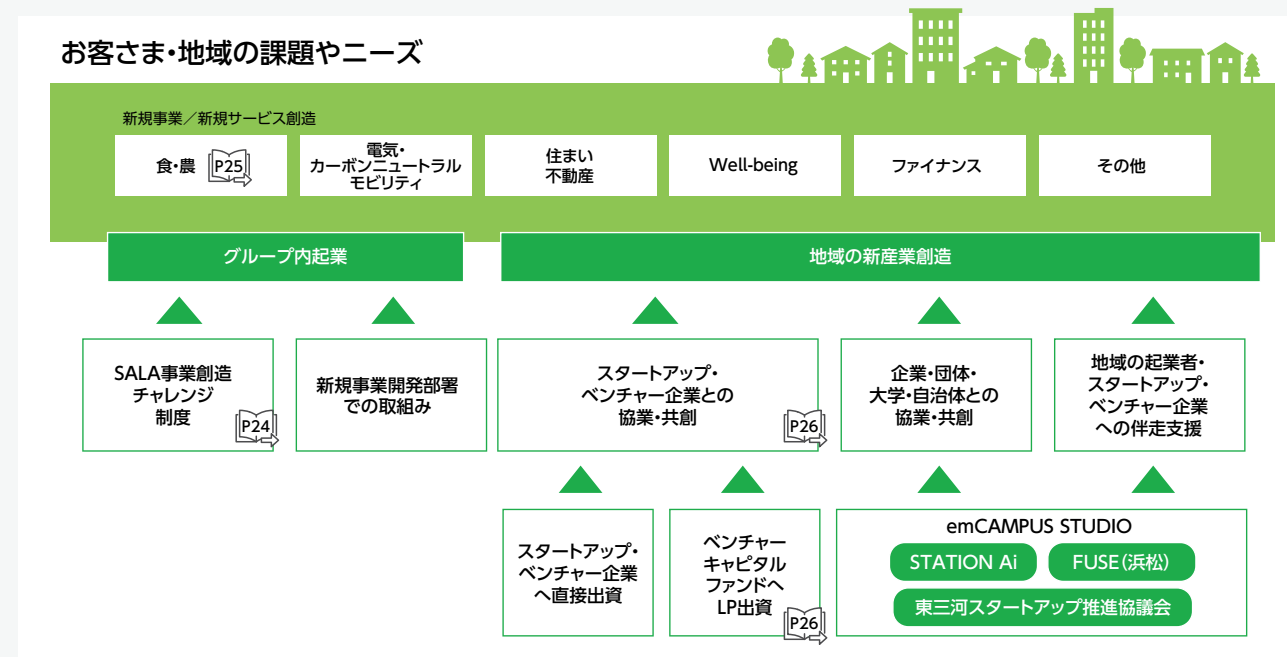
新たな価値創造に向けて

2030年「私のまちにSALA、暮らしとともにSALA」実現に向け、新しく、楽しい価値を提供する事業・サービスの創造に取り組む

第5次中期経営計画の重点戦略の一つとして、グループ内外との共創による新しい価値創造や社会課題を解決する事業創造を目指しています。新規事業開発部署を設立や、社員の誰もが新規事業・サービスのアイデア出しと、その具体化にチャレンジできる制度を通して、お客さまや地域の課題解決につながる新しい事業・サービスの創造に取り組んでいます。また、2021年に愛知県豊橋市に開設した「emCAMPUS (エムキャンパス) STUDIO」では、共創をコンセプトに地域で事業創造に取り組むスタートアップ企業への支援や、企業・団体・大学・自治体と連携した協業・共創を行っています。

具体的には、emCAMPUS STUDIOを通じて起業を目指す人への伴走支援をはじめ、資金面での支援としてスタートアップ企業への直接出資を実施しています。また、グループが出資するファンド投資先企業とグループ各社との業務提携や協業・共創を進めるほか、ベンチャーキャピタルファンドへの出資を通して、地方のスタートアップ企業の発掘・育成・協業にも注力しています。

新規事業創出に向けた概念図



取組み 1

SALA事業創造チャレンジ制度の開始

キャリアや役職などに関係なく、自らのアイデアやひらめきを形にしたいという想いのある社員が、社会課題やお客さまの課題を解決する新規事業・サービスの創造にチャレンジできる仕組みをスタートしました。

グループ内外との事業創造に向け、これまでも未来共創アイデアソンなど新規事業創造に資する様々なプログラムを実施してきました。さらに、2024年度からはキャリアや役職など関係なく「自ら考え、行動する」社員が、新規事業・サービスの創造に挑戦できる仕組みとして、「SALA事業創造チャレンジ」制度を新たにスタートしました。

本制度を活用し、社員一人ひとりが既存の枠組み(セグメント、企業、組織、個人など)にとらわれず自社の事業・サービスを見直し、チャレンジ・共創を通じてお客さまや地域の課題を解決するマインドを醸成します。そして、そこから生まれるアイデアを具体化し、新たな事業・サービスの創造につなげます。



SALA事業創造チャレンジの流れ



ブラッシュアップに向けたキックオフミーティングの開催

また、本制度を通じて得られた経験や知識・スキルをグループ全体へ共有するため、全社イベントにおいて表彰式を行い、事例共有や外部有識者とのトークセッションを実施しました。今後も本制度を継続実施し、社員一人ひとりが、お客さまや地域の課題解決に向けた新しい事業・サービスの創造にチャレンジするマインドの醸成に取り組んでいきます。

初年度となる2024年度は、制度の理解浸透やチャレンジするマインドの醸成を狙い、自由な発想でアイデアを創出することに重点を置いて、エントリー募集を行いました。100件を超えるアイデアが集まり、組織のイノベーションを加速させる第一歩となりました。

書類選考では「アイデア着想の視点」と「課題解決にかけられる想い」を重視し、既存事業やグループのイメージに縛られることのないよう、外部有識者を交えて選考を実施しました。特に評価が高かった9件のアイデアについては、アンケートやインタビューを通して「お客さまの声」を聞き、仮説と検証を繰り返すことでアイデアをブラッシュアップしていきました。その後、事業の構想をより具体化し、特に実現性が高かった2件については、実際に事業化に向けた準備を進めています。

取組み **2**

新たな事業領域「食・農」分野への取組み

東三河フードバレー構想を具体化し
サーラグループの新規成長事業として取組み
地域活性化を推進します。

東三河フードバレー構想

東三河フードバレー構想とは、愛知県の東三河地域を中心に、地域の農業、商業、教育機関が協力して食の価値を高め、地域経済の活性化を目指すプロジェクトです。地域の特長である「食」と「農」に着目し、新たな食品開発や食文化の創造、さらには地域の特性を生かした持続可能な農業の推進や、食に関する教育・研究の充実を図り、地域内外に東三河の食の魅力を発信します。これにより、地域の食材や料理を通じて、地域ブランドの確立につなげます。



「食・農」に関するイベント「東三河FOOD DAYS」の様子



農業生産事業の運営会社
「サーラアグリ株式会社」設立

農業従事者の減少や遊休農地（耕作放棄地）の増加などの課題解決に向け、自ら農業の生産・流通分野に取り組み、収益性の高い安定した農業生産事業運営の知見を蓄積するために、農業生産事業を運営する新会社（サーラアグリ株式会社）を設立しました。現在この課題に対して取組みを進めている株式会社日本農業との連携により農業生産事業を開始しました。当社はこれまでも「東三河フードバレー構想」を掲げ、農業生産者や飲食店関係者などのパートナーと「食・農」を通じた地域活性化への取組みを推進してきました。今回、その活動をもう一段進めるべく、「食・農」事業を新規・成長事業の重点領域として推進していきます。

取組みの第一歩として、株式会社日本農業との連携により群馬県安中市において生産性の高いキウイ栽培を行います。これにより土地集約と生産及び流通のノウハウを蓄積し、その後、愛知県・静岡県などにおいて関係者・パートナーとともに、地域活性化に資する「食・農」事業の価値創造に取り組めます。

【キウイ栽培事業イメージ】



株式会社日本農業の子会社が香川県で運営し「さぬきキウイっこ」を栽培する園地



取組み **3**

スタートアップ企業との連携

スタートアップ企業への支援・共創により新たな価値創造に
チャレンジしています。

次世代ワイヤレス給電を活用した
電動キックボードシェアリングサービスの
実証実験への参加

当社は、2024年1月に実施された豊橋技術科学大学発ベンチャー企業である株式会社パワーウェーブの次世代ワイヤレス給電システムを
実装した給電ポートを活用した電動キックボードシェアリングサービスの実証実験に参加しました。実証実験では、豊橋駅南口広場や
emCAMPUS、こども未来館ここにこ、豊橋市役所の4か所にポートを設置。各ポートの管理を当社が担当し、車両が偏在しないように配置換え
や充電状況の確認、緊急時の現地対応などを行い、実証実験をサポートしました。

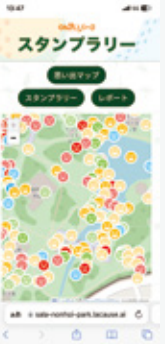


電動キックボードの試乗の様子



豊橋総合動植物公園の専用ブースにて
来園者へ参加呼びかけ

「感情の可視化技術」を
活用した感情マッピングのサンプル



感情の可視化技術を活用した
実証実験の実施

サーラエナジーは、スタートアップ企業Olive株式会社の
「感情の可視化技術」を活用した実証実験を豊橋総合動植物
公園において2024年9月に実施しました。

今回の試験データを検証し、感情の可視化サービスの事
業化検討を進めるとともに、将来的には快適な生活空間の
創出に役立つサービスの開発や、位置情報システム、人流
データと組み合わせた観光プロモーションへの活用を目指
します。また、企業の健康経営や教育分野、店舗のマーケティ
ングなど、様々な分野における技術の応用も視野に検討を
進めていきます。

取組み **4**

ベンチャーキャピタルファンドへの出資

グループ外との共創の一つとして特色のあるベンチャーキャピタルファンドを通して、
スタートアップ企業へ間接的に出資しています。

ベンチャー・スタートアップ企業との連携・共創による、
新規事業創造や事業・サービスの付加価値向上を目指し、
2024年11月期は新たに3つのベンチャーキャピタルファ
ンドへ出資しました。

出資先であるベンチャーキャピタルファンドの一つの
NES株式会社は、地方の起業家育成事業にも取り組んで
おり、その一環として2024年10月に当社と共同で「新東
海地域ピッチコンテスト」をemCAMPUS STUDIOで開
催しました。愛知県東部・静岡県西部地域及びその他のエ
リアから集まったスタートアップ6社のほか、自治体関係
者、スタートアップ支援企業・団体や金融機関関係者など
約70名が参加しました。



起業家育成事業を行うNES株式会社と共同開催した「新東海地域ピッチコンテスト」の様子

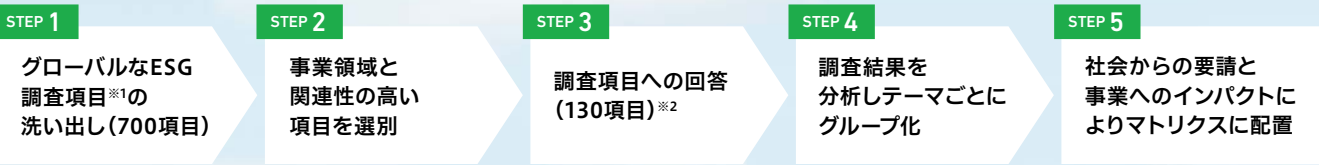
サーラグループのサステナビリティ

サステナビリティ方針

私たちサーラグループは、地域に根差した企業グループとしてこれからも地域とともに発展するため、サステナビリティへの対応を重要な経営課題として捉え、積極的に推進しています。

私たちの企業活動が地域社会に与える影響と社会的責任の観点から重要課題(マテリアリティ)を特定し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことにより地域の皆さまからの期待に応え、持続可能な社会の実現を目指します。

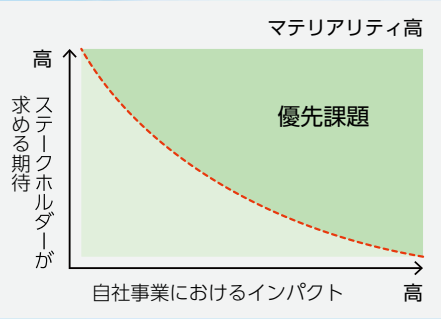
重要課題(マテリアリティ)の特定



※1 サステナビリティ開示のスタンダード(SASB、GRI、TCFD)、GRESB、パリ協定、SDGsなど ※2 環境60項目、社会34項目、ガバナンス36項目の合計130項目について、グローバル基準とのギャップを確認

マテリアリティマップ

社会からの要請と事業へのインパクトをもとに、テーマごとにグループ化した項目をマトリクスに配置しました。点線より右上に配置された項目を特に優先して取り組むべき課題として捉え、同種の項目を再度グループ化し、下段の8項目に整理し、サーラグループのマテリアリティとしました。



サーラグループは、サステナビリティ方針のもと、特定した重要課題(マテリアリティ)について対応方針及びリスクと機会を設定し、指標・目標を定めています。2030年ビジョン[私のまちにSALA、暮らしとともにSALA]の実現に向けて、様々な事業活動を通じて地域社会の課題解決に取り組み、SDGsの達成に貢献しています。

マテリアリティ一覧

ESG	マテリアリティ	方針	リスク・機会	対応	指標・目標
環境	事業を通じた気候変動リスク緩和への貢献 	気候変動リスクを最重要経営課題として認識し、国際基準に準拠した取組み方針の策定及び体制の整備と情報開示を推進します	■主なリスク 【移行リスク】 - 温室効果ガス排出に対する事業規制等による化石燃料需要の減少 【物理リスク】 - 気象災害の激化や平均気温の上昇による事業への影響 ■主な機会 - レジリエンス性の高いインフラへの需要拡大 - 再生可能エネルギーへの移行 - 環境負荷低減に向けた関心の高まり	■事業活動を通じたCO ₂ 排出量を削減する - 再生可能エネルギー(太陽光発電)・カーボンフリー電気・カーボンオフセットガスの導入、HV/EV/FCVなどの環境配慮車両の導入 - 自社建物のZEB化や店舗のカーボンニュートラル化 ■商品やサービスを通じたお客さま先のCO ₂ 排出量の削減 - お客さまに対してCO₂排出削減の重要性や具体的な方法について啓発を行い、持続可能な商品やサービスを提供 - エネルギー効率の高い製品や再生可能エネルギーの利用推進 ■サーラグループ内の連携と持続可能なパートナーとの連携強化 - サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指すため、グループ各社間の一層の連携及び産学官民との連携の強化 ■生物多様性への取組み - 自治体・自然環境保護団体と協力した森林保全活動 - 事業所周辺の清掃活動や環境ボランティア活動 📖 参照先: ▶P29〜32/カーボンニュートラルへの取組み 📖 参照先: ▶P33〜36/環境への取組み	■自社の事業活動を通じたCO ₂ 排出量 (対象) グループ43社(2024年11月末時点) 電気・ガス・車両燃料の使用によるCO ₂ 排出量 (目標) 基準年度(2021年度)比削減率 2025年: ▲ 24% 2030年: ▲ 50% 2050年: ▲ 100% ■お客さま先のCO ₂ 排出削減貢献量 (対象) CO ₂ 排出削減につながる商品サービス (目標) 2022年度〜2025年度累計削減貢献量 55,000トン-CO ₂ 📖 参照先: ▶P29〜36/カーボンニュートラルへの取組み・環境への取組み
	脱炭素社会への移行を推進   	脱炭素社会への移行に向けた取組みを経営戦略に統合し、サーラグループのカーボンニュートラルビジョンを策定します			
	自社保有を含めた建物の環境負荷低減    	気候変動対策や循環型社会の実現に向けて、ZEB・ZEHへの対応力や建物の長寿命化やライフサイクルカーボン低減に向けた診断・提案力を強化します			
	生物多様性へ配慮した事業推進    	生物多様性・自然共生の実現に向け、多様な主体と連携し、事業エリアの環境保全、生物多様性の維持・回復に努め、自然と共生する社会の実現に貢献します			
社会	地域コミュニティとの関係強化   	事業活動との関連性及び社会貢献の両面から、地域コミュニティへの貢献、地域活性化を進めるとともに、投資やまちづくり、地域の雇用創出などに取り組みます	■主なリスク - 企業価値、信用力の低下 - 予期せぬ人権侵害 - 労働生産性の低下 - 優秀な人材の流出 - 健康関連費用の増加 ■主な機会 - 企業価値、信用力の向上による事業機会の獲得 - 労働生産性向上による収益力強化 - 地域社会との関係向上による人材獲得機会の増加	■地域活性化と地域コミュニティへの貢献 - まちづくりを通じた地域の新たな価値創造と文化・教育・芸術・スポーツ・社会福祉など様々な分野における活動支援や次世代育成など、地域振興・活性化に向けた活動の積極的推進 ■社会課題に即した、継続的な活動 - 行政との連携協定締結 ■多様な人材の成長と活躍、人権の尊重とDE&Iの推進 📖 参照先: ▶P43〜44/地域の活性化と地域コミュニティへの貢献 📖 参照先: ▶P37〜42/多様な人材の成長と活躍	■多様化の推進(2030年目標) - 新卒女性採用比率………… 50% - 女性管理職比率…………… 30% - 男性育児休業取得率…………100% - 女性育児休業取得率…………100% - 年次有給休暇取得率…………100% ■キャリア形成支援・長くやりがいを持って働ける環境づくり - グループ共通教育研修・自己啓発受講者数の拡充 - 教育研修実施プログラムの充実・向上 - 人材公募の拡充 📖 参照先: ▶P37〜42/多様な人材の成長と活躍
	人権の尊重    	すべての人権を尊重するとともに、国際的に認められた人権に関する規範を支持し、地域に根差した企業グループとしてその社会的責任を果たします			
	多様な人材の成長と活躍    	従業員にとって魅力の向上につながるKPIを定義し、現状を可視化した上で、中長期的な企業価値向上に向けた人材戦略を実行します			
ガバナンス	腐敗防止方針の開示と徹底   	倫理的な事業活動のため、企業行動憲章を定めて、全役員、全従業員に対し、サーラグループ行動規範の遵守を求め、高い倫理観と社会的良識を持った行動の実践を求めています	■主なリスク - コーポレートガバナンスの機能不全に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 ■主な機会 - コーポレートガバナンスの充実・強化による変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立	■リスクマネジメント - グループ全社のリスクマネジメント体制の着実な運用 ■コンプライアンス - コンプライアンス研修・教育の実施 - 内部通報制度の浸透と定着 📖 参照先: ▶P53〜54/事業リスクと機会	■グループ全社のリスクマネジメント ■グループ全社のコンプライアンスの推進 📖 参照先: ▶P53〜54/事業リスクと機会

特集 | カーボンニュートラルへの取組み

地域社会の持続可能な未来のために

サーラグループは、ガス供給、社会インフラ整備、住宅、リフォーム、輸入自動車販売、動物用医薬品、不動産、ホテルなど、多岐にわたる事業を通じて人々の暮らしを支えてきました。2024年に策定した「2050年カーボンニュートラルビジョン」のもと、各事業セグメントが連携し、再生可能エネルギーの導入、省エネ住宅の普及、EV販売、インフラの整備など、幅広い取組みを推進しています。2025年には地域の再生可能エネルギーの活用促進を目的に静岡県浜松市と愛知県豊橋市に蓄電所を開設します。お客さまや地域社会とともにカーボンニュートラルな社会の実現に貢献していきます。

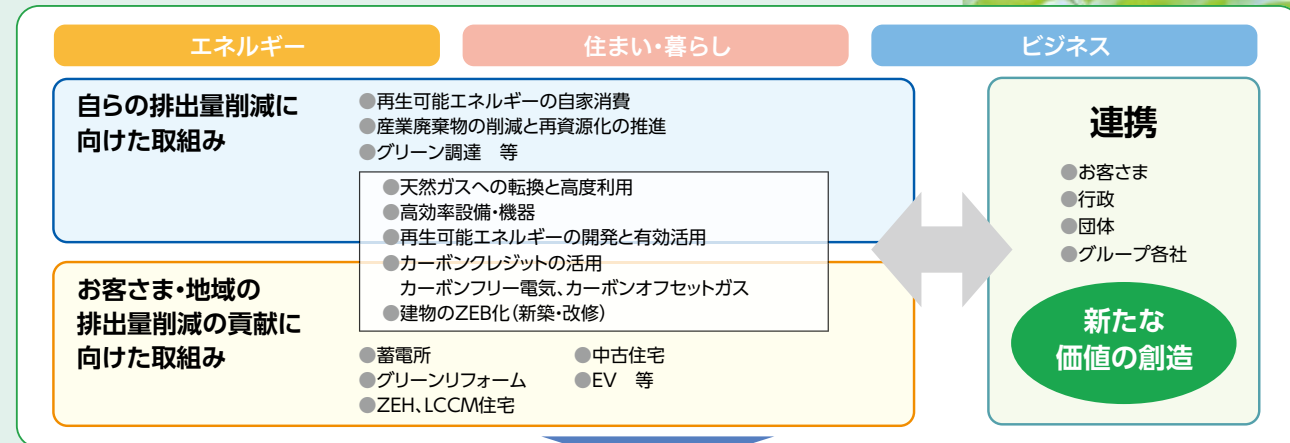
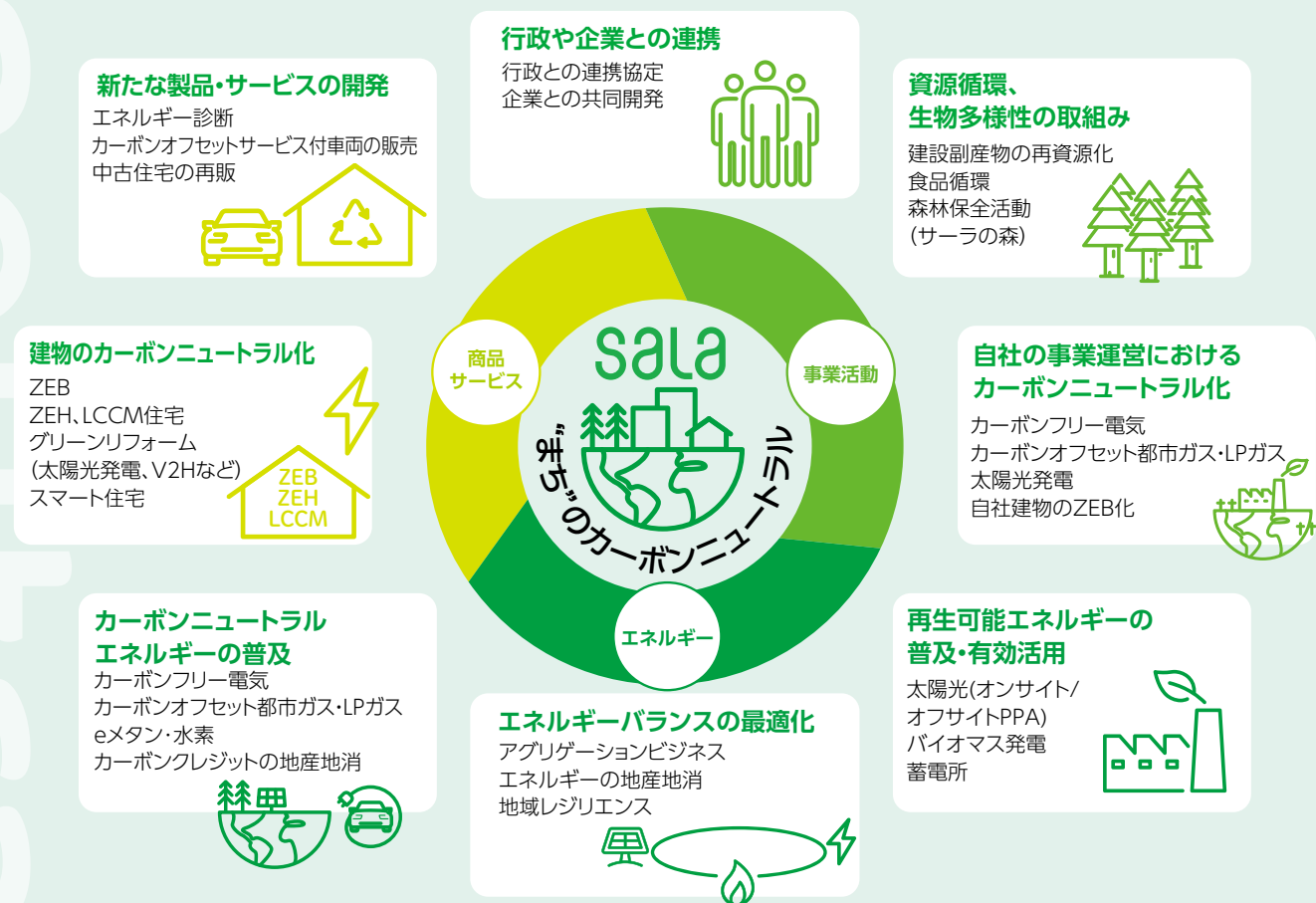
2050年カーボンニュートラルビジョン

サーラグループは、地域に根差した企業グループとして、お客さまの暮らしとビジネスの両面から地域全体の2050年カーボンニュートラルを実現します。

基本的な考え方～“まち”のカーボンニュートラルの実現に向けて～

サーラグループは、地域のカーボンニュートラルの実現を重要な課題と捉え、自らの事業活動によるCO₂排出量を削減するだけでなく、再生可能エネルギーの有効活用や暮らしを豊かにするソリューションの提案等によりお客さま先のCO₂排出量の削減に貢献します。自治体や地域産業、大学との連携を深め、地域の価値・魅力を高めるまちづくりを進めることで、事業エリアのお客さまの暮らしや地域のカーボンニュートラルな取組みを推進していきます。

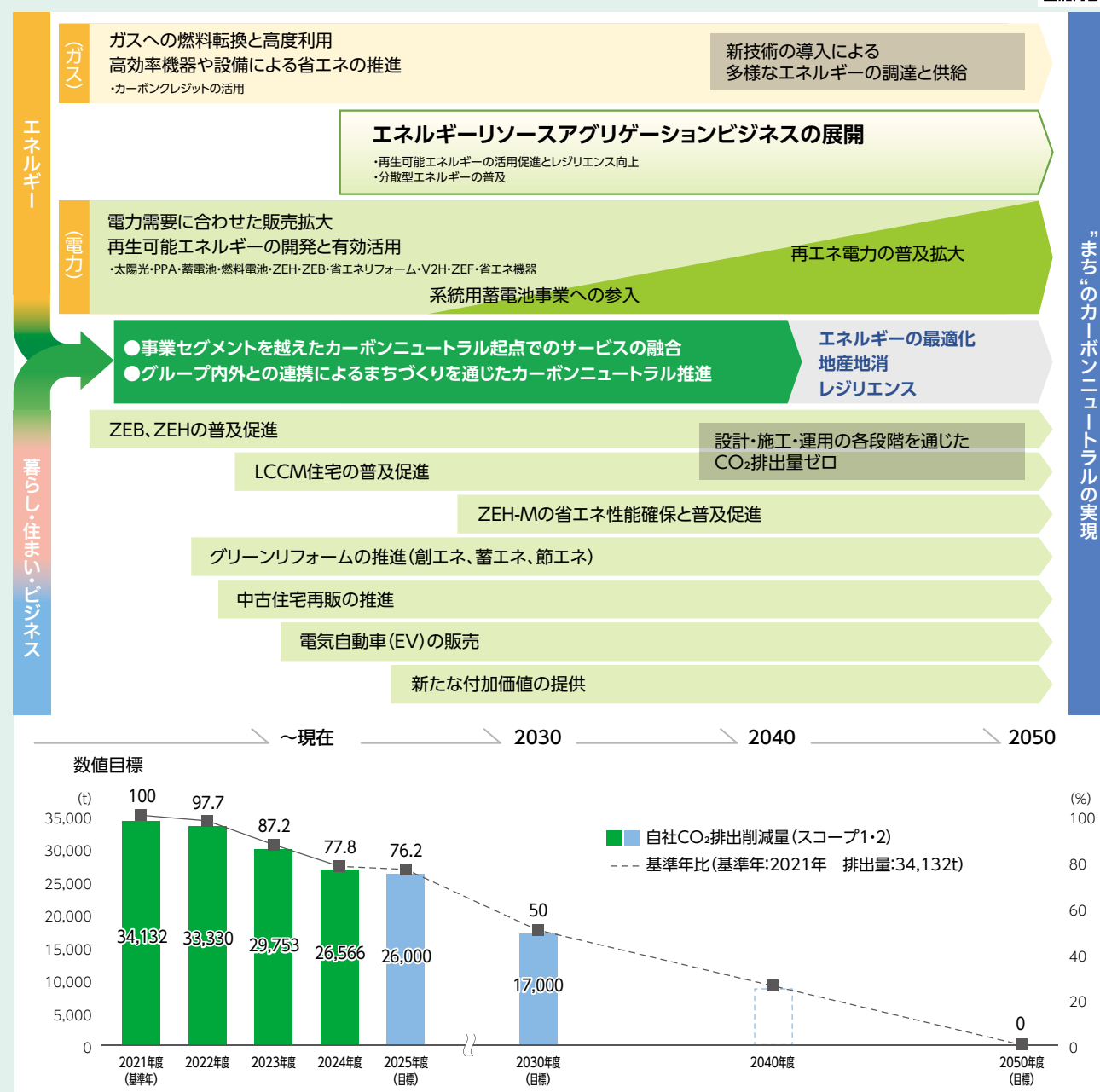
カーボンニュートラル実現に向けた展開イメージと目指す姿



2050年“まち”のカーボンニュートラル実現

カーボンニュートラルロードマップ

詳細版は当社ホームページに掲載しています。
<https://www.sala.jp/ja/sustainability/environment/carbonneutral.html>



特集 | カーボンニュートラルへの取組み

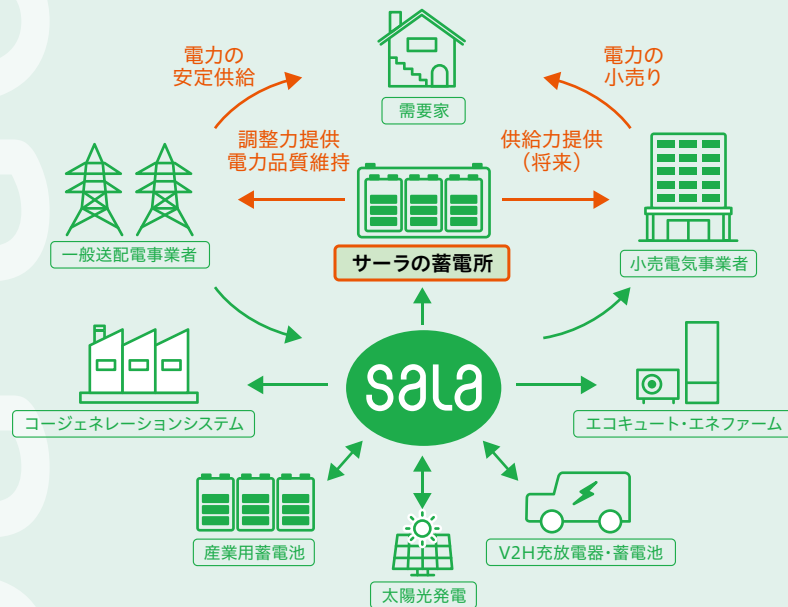
取組み 1

系統用蓄電池事業への参入

～地域におけるエネルギーの地産地消の促進～

国内では、再生可能エネルギーの導入拡大と脱炭素化に向けた取組みが加速しています。一方、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、安定的な電力供給を確保するため蓄電システムの重要性が増えています。

このような状況のなか、ソーラエナジーは、2023年に「系統用蓄電池」事業への参入を発表しました。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、地域における電力の安定供給に貢献していく計画です。現在、建設中の「ソーラ浜松蓄電所」「ソーラ東三河蓄電所」はいずれも2025年11月までに稼働を開始する予定です。



エネルギー・住まい事業の主な取組みと行政との連携



住宅用太陽光発電の余剰電力買取サービス開始
【ソーラエナジー】2019/11

東三河バイオマス発電所稼働開始(愛知県豊橋市)
【ソーラeパワー】2019/7



市有施設への再生可能エネルギー等
導入事業の協定(愛知県豊橋市)
【ソーラエナジー】2022/4

「グリーンリフォーム」販売開始
【ソーラエナジー】2022/7

包括連携協定(愛知県豊橋市)
【ソーラエナジー】2022/8

包括連携協定(静岡県磐田市)
【ソーラエナジー】2022/9

包括連携協定(静岡県湖西市)
【ソーラエナジー】2021/12

取組み 2

人にも環境にもやさしい住まいの普及

～未来を守る住まい「SINKA」～

2025年1月より、ソーラ住宅はフラッグシップ商品「SINKA KIWAMI」の販売を開始いたしました。本商品は、国内最高水準の断熱性能(最高等級7)を誇る「まるごと外断熱」と、加湿機能付き全館空調システムを組み合わせ、一年を通して快適な室内環境を実現します。地球温暖化が進む中、省エネ性能と快適性を両立させ、お客さまの健康と地球環境に配慮した住まいです。

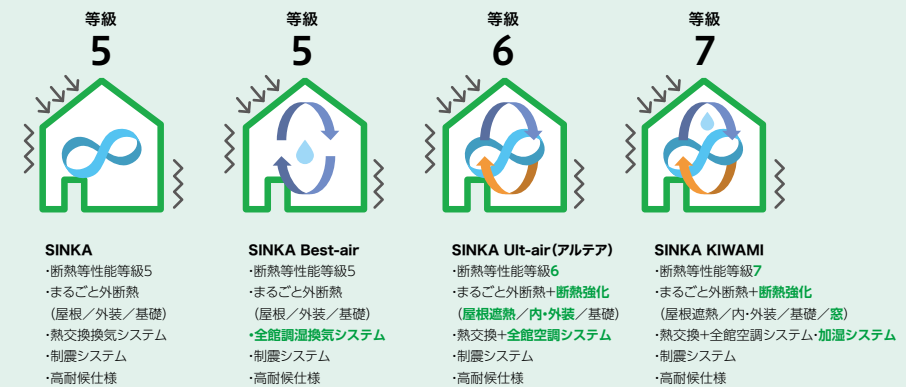
※断熱等性能等級ランクは、地域の気候に基づき8段階で定められた省エネ地域区分のうち、同社の施工エリアにおける等級ランクを示すものです。

ソーラ住宅は、標準でゼロエネルギーハウス(ZEH)基準を満たし、さらなる環境性能を高めた最高ランクとなるLCCM(ライフ・サイクル・カーボン・マイナス)住宅にも対応しています。

ソーラ住宅のZEH普及実績

新築する注文住宅及び建売住宅の棟数におけるZEH(Nearly ZEHを含む)の占める割合

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実績	15%	17%	35%	58%	51%



国内最高水準の断熱性能(最高等級7)に対応した注文住宅のフラッグシップ商品「SINKA KIWAMI」の販売開始
【ソーラ住宅】2025/1

環境への取組み



サーラグループは持続可能な社会の実現に向けて、気候変動リスクへの対応やカーボンニュートラルの実現、循環型社会、生物多様性といったマテリアルな課題に対する取組みを進めています。

特定されたマテリアリティを反映させた環境行動指針からなる環境方針を掲げ、グループ全体で企業活動における環境負荷の低減や、限りある資源の有効活用、事業エリアにおける自然環境保護、ステークホルダーとの連携・共創に取り組んでいます。

環境方針・環境行動指針

環境方針

サーラグループは、事業活動のあらゆる場面で環境経営を実践し、地球環境に配慮した持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

環境行動指針

- 指針1 | 気候変動対策の取組み
- 事業活動における環境負荷を把握し、温室効果ガス排出量削減を推進します。
- 指針2 | 循環型社会の実現への寄与
- 廃棄物の発生抑制と適切な処理、再資源化を推進し、限りある資源の有効利用に取り組めます。
- 指針3 | 生物多様性・自然共生への貢献
- 事業を展開する地域の環境保全と生物多様性の維持・回復に努め、自然と共生する社会の実現に貢献します。
- 指針4 | ステークホルダーとのコミュニケーションの充実
- 持続可能な社会の実現に向けてステークホルダーとの対話に取り組めます。
- 指針5 | 目標の設定と継続的改善
- 環境方針に基づいた目標を設定し、定期的な見直しによる継続的改善を行います。

環境活動推進体制

経営会議の下に環境委員会を設置し、グループ全体の環境活動を推進しています。環境委員会では環境活動に関する組織・体制や年間計画の審議・承認、環境に関する重要な課題の審議・承認を行い、特に重要な案件については経営会議へ報告を行っています。

また、環境委員会の下に、計画を実行する組織として環境ワーキンググループを設置し、サーラグループ各社における活動を推進しています。気候変動のリスクや機会、戦略、リスク管理、指標報告などの重要事項は、環境ワーキンググループを経て、環境委員会へ報告されます。



CO₂排出量の把握と削減の推進 (Scope 1,2,3)

2050年サーラグループのカーボンニュートラル化に向け、再エネ(太陽光発電設備)・カーボンフリー電気・カーボンオフセットガスの導入など、様々な取組みを推進しています。2024年は、サプライチェーン全体のカーボンニュートラルに向け、自社の上流・下流のCO₂排出量(Scope 3)の把握を開始しました。

Scope 1: 自社における直接排出
Scope 2: 自社が購入・使用した電力、熱、蒸気などのエネルギー起源の間接排出
Scope 3: 自社の事業活動に関連する他社のCO₂排出量
※対象会社: Scope 1, 2: グループ42社
Scope 3: 影響の大きいと思われるグループ13社 (トン・CO₂)

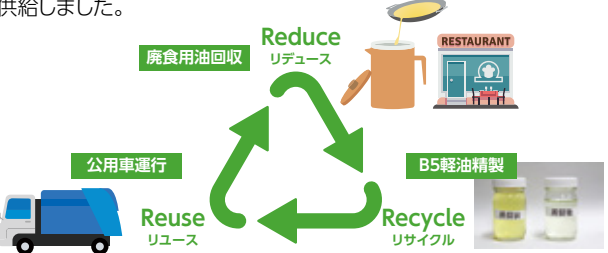
Scope	項目・カテゴリ	2021年度 (基準年)	2024年度
Scope 1	都市ガス	5,244	3,743
	LPガス	1,836	1,171
	ガソリン(車両)	5,786	5,313
	軽油(車両)	11,084	11,626
	天然ガス(車両)	36	5
	LPガス(車両)	319	234
Scope 2	電気	9,829	4,474
合計 (Scope 1+Scope 2)		34,132	26,566
Scope 3	カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	—	1,653,630
	カテゴリ2 (資本財)	—	41,586
	カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	—	33,807
	カテゴリ6 (出張)	—	463
	カテゴリ7 (雇用者の通勤)	—	1,553
	カテゴリ11 (販売した製品の使用)	—	1,679,248
合計		—	3,410,287
その他資源		2021年度	2024年度
水道(千㎡)		949	951
紙(千枚・A4)		33,264	27,090

循環型社会への取組み

サーキュラーエコノミーを目指し、再生可能エネルギー導入や廃棄物リサイクルを推進中です。持続可能な未来に貢献するため、多角的な取組みを強化しています。

バイオディーゼル燃料の普及

飲食店などから排出される廃食用油(使用済天ぷら油)を再生リサイクルしたバイオディーゼル燃料を精製する事業を展開しております。2024年10月から2025年3月末までの間、豊橋市公用車向けに、バイオディーゼル燃料を5%程度混合させた「B5軽油」を試験供給しました。



生物多様性・自然共生への貢献

生物多様性への取組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、地域社会との共生を深めていきます。

ボランティア活動

地域の環境保全と美化のため、サーラグループ各社で事業所周辺の清掃活動に取り組んでいます。また、自治体・自然環境保護団体と協力して様々な活動に取り組んでいます。

サーラの森

豊川・矢作川の上流部(愛知県北設楽郡)、標高800mに位置する約5ha(ヘクタール)の山林で、社員参加型の森林経営を行い、その実践を通じて社員・地域社会に対して森林環境保全の重要性について認識を高めることを目的に取り組んでいます。



ステークホルダーとのコミュニケーションの充実と産官学連携によるカーボンニュートラルへの取組み

持続可能な社会の実現に向けて、多様なステークホルダーとの対話を重視し、双方向のコミュニケーションを図っています。また、カーボンニュートラル実現を目指し、産官学との連携を積極的に推進しています。



とよはし育て応援フェス(豊橋市こども未来館ここにお子様向け体験講座)



530のまち環境フェスタ(豊橋創造大学との共同出展)



デコ活推進プロジェクト(浜松市・ジュピロ磐田とのデコ活アクション宣言)



経済産業省が所管するGXリーグ参画

環境への取組み

気候変動に関する情報開示

気候変動への取組みは、サーラグループにとって重要な経営課題であり、持続的な成長を実現するための重要な要素であると考えています。積極的な情報開示と透明性の高い経営を通じて、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を築き、共に持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

ガバナンス

気候変動対策について経営会議の下に当社経営戦略本部長を委員長とする「環境委員会」を設置し、環境に関する重要な課題及び環境活動に関する組織・体制や年間計画について審議・承認を行います。計画を実行する組織としてセグメント基幹会社6社と当社で構成する「環境ワーキンググループ」を四半期に1回以上開催し、気候変動に関する重要な事項やカーボンニュートラルの実現に向けた方針・目標・取組みなどについて進捗管理し、環境委員会へ報告・提言を行っています。

事業リスクと機会・対応策

気候変動による将来の気温上昇が2℃未満に抑えられる世界*1と低炭素化が進まない温暖化が進行する世界*2を参考に2030年以降のリスクと機会を洗い出し、その定性的な影響とその対応策を整理しています。

※1 IPCC RCP2.6: 地球温暖化を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるシナリオ
※2 IPCC RCP8.5: 2100年に世界の平均気温が約4℃上昇するシナリオ

リスク管理

リスクマネジメント委員会では、気候変動に関連する脱炭素社会に向けた対応強化を重要なリスクとして評価しています。気候変動対策について右表の環境活動推進体制のもと、リスクの発生と変化の組織的な把握、評価及び対応を推進しています。

組織	機能・役割
経営会議	・気候変動リスクと機会について定期的に報告を受け、取組みの進捗管理や目標・実績の審議・承認を行う
環境委員会	・グループ全体の環境活動を推進する ・環境に関する重要な課題、環境活動に関する組織・体制や年間計画について審議・承認を行う ・グループの全体的なリスク管理の観点から対応を決定し、経営会議に報告する
環境ワーキンググループ	・環境委員会の決定に従い、計画を実行する ・グループ各社における環境活動を推進する ・気候変動に関するリスクや機会、戦略、リスク管理、指標と目標などの重要事項やカーボンニュートラルの実現に向けた方針・目標・取組みなどについて進捗を管理し、環境委員会へ報告する

気候変動に伴う主なリスク、機会、対応

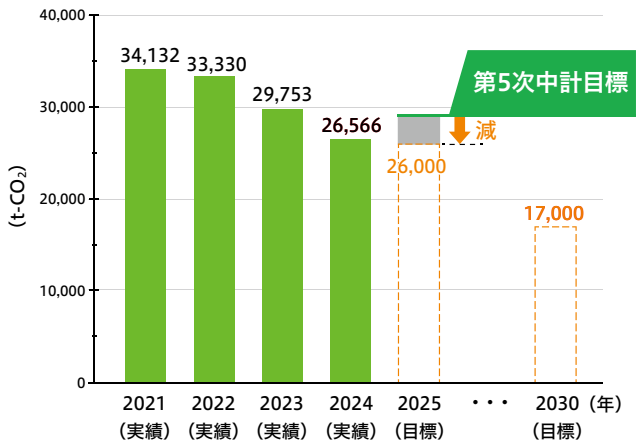
外部環境		要因と事象	影響	時期	主な対応
脱炭素社会への移行による影響	政策法規制	炭素税や新たな環境規制が導入されコストが増加する	中	短～中	①事業活動を通じたCO₂排出量を削減する ●再生可能エネルギーや高効率・省エネ設備の導入 ●主要な建物のカーボンニュートラル化 ②商品やサービスを通じたお客さま先のCO₂排出量を削減する ●お客さま先のCO₂排出量を診断し、具体的な削減方法の提案 ●建物の省エネ性向上、ZEB・ZEHの普及推進 ●太陽光発電設備、蓄電池、V2H、エネファームを含むコージェネレーションシステムによる再生可能エネルギーの普及と活用 ●グリーンリフォームの販売 ●中古住宅の再販 ●バイオディーゼル燃料の普及 ③サーラグループ内の連携と持続可能なパートナーとの連携を強化する ●サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指すため、グループ各社間の一層の連携及び産学官民との連携を強化 ④ステークホルダーからの要請に応える ●TCFDの提言に則った気候変動に関する情報開示 ●地域とのコミュニケーション ⑤資金を調達する ●グリーン資金調達、補助金の活用
		温室効果ガス削減の義務化や達成に向けたZEHやZEBの義務化などにより、低炭素商品やサービスの需要が増加する	小	中～長	
	技術	ZEH化や高付加価値対応化など、新技術への対応の遅延により、経営成績に影響を及ぼす可能性がある	小	中～長	
	市場	異常気象による被害により原材料、商品等の調達が困難になった場合や、原油価格の高騰などにより、仕入価格が上昇する可能性がある	中～大	中～長	
		エネルギー需要の変換が起こる可能性がある	大	中～長	
地球温暖化に伴う物理的影響	急性	大規模な台風・大雨・河川の氾濫洪水等により、各社の事業所、供給設備及び従業員、並びにお客さま設備などに被害が発生した場合、事業継続に支障を来す可能性がある	大	短～長	●風水害による災害からの復旧に迅速に対応 ●省エネルギー、利便性、レジリエンス性の高い建物の普及 ●気温上昇に伴うニーズに対する省エネ提案やエネルギー管理システムの提供
		風水害により被災されたお客さまからの復旧支援要請が増加する	中	短～長	
	慢性	猛暑や暖冬、渇水等の異常気象による消費需要の変化により会社業績が大きく影響を受ける	中	中～長	

指標・目標

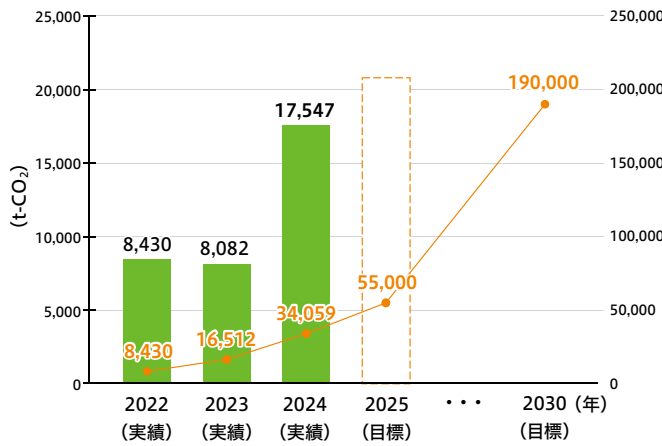
第5次中期経営計画で設定した2025年における自社の事業活動を通じたCO₂排出削減量▲5,000トン(2021年比▲15%)及びお客さま先のCO₂排出削減貢献量55,000トン(2022～2025年累計)を指標、目標としています。また、2030年には自社の事業活動を通じたCO₂排出量17,000トン(2021年比▲50%)、CO₂排出削減貢献量190,000トン(2022～2030年累計)を目標に設定しています。

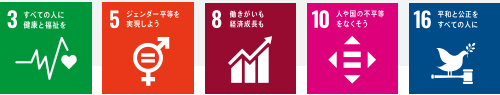
2024年度は、省エネやカーボンオフセットガスやカーボンフリー電気の積極的導入により自社の事業活動を通じたCO₂排出量を削減し、総排出量26,566トン(2021年度比▲22%)でした。2025年度の目標を1年前倒して達成したことを受けて、2025年度の目標を26,000トン(2021年度比▲24%)に設定しました。

サーラグループの事業活動を通じたCO₂排出量 (Scope1・2)



商品やサービスのお客さま先CO₂排出削減貢献量
※2022～2030年累計





多様な人材の成長と活躍

2030年ビジョンの実現に向けた人材戦略

サーラグループが2030年ビジョンを実現するために欠かせない組織風土と組織・社員の姿を「みんなサーラ」「自ら考え、行動する人」と定義し、将来の環境変化も見据えた新しい人事制度を2022年にスタートしました。

当制度は『「主役は全社員」皆が誇りを持てる制度へ』をコンセプトに、グループ共通の期待人材像を定義し、様々な社員の活躍、チャレンジを支える制度としました。自ら考え行動する人材の採用と育成を通じて、暮らしの新たな価値を生み出す社員、会社への変革を目指した土台づくりを進めています。

2030年ビジョン

私のまちにSALA、暮らしとともにSALA

・SALAブランドの確立

・成長(売上高2,800億円、営業利益120億円)

・地域で一番魅力がある会社

第5次中期経営計画

枠を越える

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

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

③グループ内外との「共創」による事業創造

④既存事業分野の収益力向上

⑤「自ら考え、行動する」人が集う組織風土への変革

2030年ビジョンの実現に向けた社員像・組織風土

組織・社員像

自ら考え、行動する人

現状に安住せず成長し続け、高い目標にチャレンジする強い意志
お客さま起点で考え、新たな価値を生み出す姿勢
グループ内外との協働により、グループ全体のシナジーを発揮

組織風土

みんなサーラ

全員がサーラの一員として、一丸となり 2030年ビジョンの実現を目指す

人材戦略

自ら考え、行動する人づくり

重点テーマ

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。

1. 社員一人ひとりが自ら考え行動する変革の実現 P38

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。

2. 多様な人材が活躍できるカルチャーへの変革 P39

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。

3. 新しいチャレンジ・共創が続く仕組みづくり P41

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。

グループの成長を支える原動力は「人」

事業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、サーラグループが持続的な成長を遂げるためには、自ら考え行動して新しい価値を生み出す人材を育て、その力を最大限に引き出す組織づくりが人事戦略上の最大の課題だと考えています。

私たちは多種多様な事業を展開しており、そこで働く社員も様々です。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが、それぞれの持ち場でプロフェッショナルとして活躍・成長することが、グループ全体の成長に直結します。日々の業務を通じた成長支援はもちろんのこと、グループ内横断型の研修やプロジェクト、会社の枠を越えて外部で学ぶ経験など社員がチャレンジできる機会を創出し、社員と組織の成長をスピードアップさせていきます。全社員が活き活きと動き、成長を実感し、新しい価値を創造していく魅力ある集団になることを目指し、2030年ビジョンの実現を推進します。



サーラコーポレーション 人事戦略部長 福井 秀謙

重点テーマ1 社員一人ひとりが自ら考え行動する変革の実現

変革を促す制度・仕組み

人事制度

組織・社員像

自ら考え、行動する人

組織風土

「みんなサーラ」の実現

グループの持続的成長を支える人事制度

「主役は全社員」皆が誇りを持てる制度へ

グループ共通の制度思想

主な変更点

チャレンジする会社・人づくり	●キャリア開発、能力開発指針の見える化 ●総合・一般職区分の廃止による活躍機会の拡大 ●自発的な異動機会の拡大
役割・活躍にきちんと報いる	●早期の昇格、役職任用を可能とする資格等級制度 ●役割や責任の大きさに応じた手当 ●活躍に応じたメリハリある報酬
多様化の促進	●高度専門スキルを活かせるキャリア ●性別・年齢にとらわれない活躍、個別事情に応じた働き方 ●グループ内外での活躍機会創出
長くやりがいを持って働ける環境づくり	●定年を65歳に延長、65歳までシームレスに活躍 ●自律的なキャリア形成支援 ●定年後の安心を重視した退職金・年金制度

行動指針

社員に期待する『6つのAction』の新設

2030年ビジョンの実現に向けて、サーラグループの全ての社員に期待する行動指針として、『6つのAction』を新たに策定しました。この『6つのAction』を資格等級ごとの期待人材像や行動目標・評価と連動させて、日々の実践につなげていく仕組みとしています。

6つのAction

自立・自律
・当事者意識
・成果へのこだわり

チームワーク
・組織の総合力を発揮
・活発なコミュニケーション

学習・成長
・学び続ける姿勢
・メンバーの指導・育成

2030年ビジョンを実現するための6つのAction
「私たちはチャレンジします」

お客さま志向
・お客さま起点の行動
・地域を牽引する存在

連携・協働
・ひとつのサーラの実現
・外部との積極的な連携

6つのActionを軸とした資格等級別の期待人材像

	自立・自律	挑戦	チームワーク	連携・協働	学習・成長	お客さま志向
D	・経営判断 ・事業方針の明示	・挑戦する組織づくり ・イノベーション	・ビジョンの発信 ・多様な人材の活用	・ひとつのSALAへの変革 ・win-winの協力関係	・自発的に成長する組織 ・組織力の向上	・将来視点
M	・意思決定 ・組織方針の明示	・困難への挑戦 ・変革への挑戦	・組織の統率 ・組織力の発揮	・グループのシナジー ・協力関係の構築	・学習する組織 ・計画的育成	・マーケット視点
P1	・あるべき姿の実現 ・組織への貢献	・率先垂範 ・変革の推進	・チームの活性化	・グループの発展	・能力の向上	・未来への貢献

重点テーマ2 多様な人材が活躍できるカルチャーへの変革

人権の尊重(人権方針の明文化)

サーラグループは、基本理念(私たちの存在意義・目的)のもと、すべてのステークホルダーに向けた私たちの価値観・行動基準としてグループ Value を定めています。その一つに「人間力経営」を掲げ、社員一人ひとりが能力を最大限発揮し、やりがいと働きがいのある活力に満ちた公平な組織づくりを進めています。

また、企業活動を通じて社会的責任を果たし、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担うため、「企業行動憲章」として10の行動原則を定めています。すべての人々の人権を尊重する経営を行い、社員の能力開発、多様性や人格、個性を尊重する働き方、働きやすい職場環境の実現に努めています。

企業行動憲章 持続可能な社会の実現のために(抜粋)

- 4.すべての人々の人権を尊重する経営を行います。
- 6.従業員の能力を高め、多様性、人格、個性を尊重する働き方を実現します。また、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備します。

グループ Value 私たちの価値観・行動基準

- サーラ品質経営
 - グループ価値経営
 - 人間力経営
- 私たちは、共有した目的のために、一人ひとりが能力を最大限発揮し、やりがい、働きがいのある活力に満ちた公平な組織を、自ら育成します。
- 共創経営
 - エリア貢献経営
 - 株主価値経営

DE&Iの推進

すべての社員が誇りを持って働き、能力を発揮できる組織をつくるため、新しい人事制度の制度思想に「多様化の促進」「長くやりがいを持って働ける環境づくり」を掲げ、性別や年齢にとらわれず働ける環境づくりを推進しています。

高年齢者雇用

これまでの再雇用制度を廃止し、長くやりがいを持ってシームレスに働くことができる環境づくりを目的として、2023年4月1日に定年年齢を60歳から65歳に変更しました。また、65歳以降の働き方についても検討を開始し、年齢にとらわれず活躍できる職場環境の実現を目指します。

女性活躍推進

人材採用面では、2017年度にグループ全社の新卒女性採用比率目標を30%以上と定め、それ以降はほぼ目標を達成する実績となっています。また、グループ各社では「あいち女性輝きカンパニー認証」などの取得を進めています。

障がい者雇用

グループ各社の障がい者向け求人情報をグループ採用ホームページに掲載し、グループ全体で積極的に採用を進めています。今後もたくさんの障がい者の方が長くやりがいを持って働けるよう、受け入れ体制の強化を進めます。

新卒・キャリア採用

サーラグループの理念に共感し、その実現に向けて共に挑戦する人材を継続して採用しています(新卒採用)。また、社会課題が複雑化する昨今、人材の多様性がより重要になっています。社内にはない知見や能力、価値観を有するプロフェッショナル人材を求めて、グループ各社でキャリア採用を強化しています。

両立支援

育児・介護休業制度など両立支援のための制度について、法を上回る内容で整備するとともに、安心して制度を利用できる環境づくりに取り組んでいます。新しい人事制度では、総合職・一般職のコース区分を廃止し、性別にかかわらず誰もが活躍できる制度としています。また、グループ各社では「くるみん認定」などの取得を進めています。

	出産	1歳	2歳～小学3年生まで	介護	その他の制度
産前産後休暇	育児休業			介護休業	在宅勤務
出産祝	産後バカ育休			介護相談	時間有休
	パパママ育児プラス			時間外労働制限	カムバック制度
	時間外労働制限			介護休暇	
	子の看護休暇			介護短時間勤務	
	育児短時間勤務				
	子ども手当	大学等卒業まで年齢制限あり			

働きやすい職場づくり

2017年10月にグループ全社において「働き方改革のスタートについて」を宣言しました。グループを挙げて労働時間の削減や業務効率化を中心にさまざまな取組みを進めており、すべての社員が心身ともに健康で活躍し続けられる働き方の実現を目指しています。

「サーラグループ働き方改革」4つの取組み

- (1) 超長時間労働(80時間/月以上)の撲滅
- (2) 残業・休日出勤の基本ルールの徹底
- (3) 業務の効率化への取組み
- (4) 実態に即した労働時間制度の検討・見直し

超長時間労働(80時間/月以上)発生率

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
0.64	0.29	0.29	0.16	0.22

年次有給休暇取得日数(1人あたり平均)

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
10.8	10.7	11.5	11.7	11.5

社員と家族の健康確保

健康と安全に配慮した働きやすい職場環境の実現に向けて、サーラグループ健康保険組合と連携して社員と家族の健康確保に取り組んでいます。サーラグループ内では11社が健康経営優良法人2025の認定を取得しています。

病気の予防	●被保険者、被扶養者の特定健診、特定保健指導実施率の向上(2023年度:特定健診91.3% 特定保健指導51.2%) ●医療機関未受診者、既往者のうち高リスク者への保健指導、セミナー等の充実 ●早期発見、早期治療につなげる健診受診への各種費用補助(人間ドック・脳ドック・婦人科健診など) ●被扶養配偶者向け健診の充実(地域巡回健診、乳がん・子宮がん事業所巡回健診など) ●禁煙サポート、歯科巡回健診など
メンタルヘルス	●ストレスチェック、社内ポータルサイトを通じたメンタルケア情報の提供、長期休業発生時の職場復帰支援
健康づくり	●健康ウォークの開催、スマホアプリを活用したウォーキングイベント
労働安全衛生	●グループ全体で安全衛生を高め、社員の労働災害を未然に防ぐことを目指し、各社で事業特性に合わせた施策を推進

ハラスメントの防止

企業行動憲章に定める人権尊重の考え方のもと、2017年に経営トップによるハラスメント防止宣言を行いました。ハラスメントのない健全な職場環境の確保は企業の責任であることを明確化し、社員が安心して働ける健全な職場環境の整備を進めています。

ハラスメント防止のための規程やガイドラインを定め、相談窓口を社内、社外に設置しています。相談案件に対しては、不利益な取り扱いの禁止、守秘義務を厳守した対応を徹底しています。また、定期的にグループ全社員向けのeラーニング実施や啓発ポスターの掲示等を行い、社内広報・教育を行っています。

通報相談窓口	グループ共通	グループ各社
	内部通報相談窓口 ●コンプライアンスホットライン ●顧問弁護士	ハラスメント相談室 ●外部相談窓口 相談窓口 ●人事・総務部門内

内部通報相談件数(社内相談窓口)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
相談件数	10	13	22	25	22

ハラスメント相談件数(外部相談窓口)

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
相談件数	14	7	23	8	9

コンプライアンス強化月間の取組み



社内報の特集

啓発ポスター

重点テーマ3 新しいチャレンジ・共創が続く仕組みづくり

チャレンジする人が次々に生まれる風土を創りたい。

サーラまなび共創センターはサーラグループの人材育成機関です。理念・ビジョンに共感し、中長期的な発展に貢献する人材を育成することを使命に、経営ビジョンの実現に向けた行動指針「6つのAction」を軸に様々な人材育成施策に取り組んでいます。

グループでは、お客さまや地域社会の課題解決に向けた新規事業開発やグループ内外との共創による事業創造を推進するため、地域の企業や団体、行政など様々な関係機関との連携を強化しています。当センターでは、この取組みを後押しするため、社員に対する階層別の能力開発支援に加え、外部の人材育成機関や地域とのつながりを生かした社外交流及び越境学習などグループの枠を超えた、まなびの機会の提供に積極的に取り組んでいます。

枠を超えてチャレンジする社員が次々に生まれ、自ら考え行動する人が集う組織が実現できるよう今後も社員の成長と活躍、共創を支援していきます。



サーラコーポレーション 人事戦略部
サーラまなび共創センターマネージャー 土居 誠

グループ研修体系と開催実績

	階層別(必須)	目的別(手挙げ)	その他(手挙げ)
幹部・管理職	新任/定期/選抜型研修 ●経営マインド・見識・大局観 ●事業創造、両利きの経営 ●視座向上、認知バイアス 年代別 キャリア研修 ●自己理解 ●環境理解	●傾聴・共感 ●コーチング ●労務管理 ●経営数字 ●ワークエンゲージメント ●チームビルディング ●デザイン思考 ●ロジカルシンキング ●マーケティング ●図解&プレゼン ●女性向けキャリア	外部スクール派遣 (次世代経営リーダー育成) ●経営・マネジメント ●リーダーシップ・チームワーキング ●経営戦略・マーケティング ●地方創生 ●新規事業創出・イノベーション ●DX 自己啓発支援 ●資格取得支援 ●自己学習支援 ●動画学習サービス
中堅・リーダー	新任研修/組織長研修 ●協働と変革、コーチング ●「6つのAction」行動変容 ●論理的思考、自己理解	●ジョブクラフティング ●経験学習・学び直し	
若手社員	新入社員/2年目研修 ●理念、歴史、ブランド ●事業アイデア、チームワーク		ビジネスマナー

青文字：地域企業・団体との交流型プログラム 緑文字：社外越境学習型の外部派遣プログラム

教育研修の実績

年	実施プログラム数	総実施時間	社員1人あたり平均時間
2024	365	73,449時間	17.85時間
2023	288	61,701時間	15.27時間
2022	234	49,010時間	10.75時間
2021	165	32,633時間	7.15時間

上記のうち、手挙げ制[※]で開催した教育プログラム

対象	実施プログラム・メニュー数		受講人数	
	2024年	2023年	2024年	2023年
目的別研修	17	20	349名	308名
外部スクール派遣	10	6	25名	18名
自己啓発支援(通信教育/動画学習)	199	196	881名	954名
計	226	222	1,255名	1,280名

※サーラグループでは、社員の自発的なキャリア構築と継続的な学習をサポートするため、階層別研修に加え、自身の課題や興味に合わせた学びに自ら手を挙げて参加できる教育・研修の機会を設け、継続的に取り組んでいます。



女性向けキャリア研修&懇親会(他社交流型プログラム)



ビジョン実現のための「6つのAction」実践
(新任プロフェッショナル2級研修)



越境学習の聖地・浜松での勉強会(越境学習プログラム)

キャリア形成支援

サーラグループでは、社員の自律的なキャリア形成支援を目的として様々な施策を展開しています。今後も多様化するキャリア観や働き方のニーズに対応し、社員の成長やキャリア形成を促進する施策等を検討・導入していきます。

■キャリア研修

入社3年目、35歳、50歳の節目で実施する研修で、過去の仕事・職業人生を振り返り自己理解を深めるとともに、自身の今後のキャリアプランや働き方を考え、実践につなげていく機会としています。

■人材公募

社員のキャリア形成や組織の活性化を目的としてグループ全体で人材公募を実施しています。グループ各社が募集する部門・業務内容を公開し、社員は自身のキャリア観に応じて応募することができます。

■ネクストキャリア支援制度

年齢や在籍年数等の一定の条件を満たす社員のうち、サーラグループから外部に転身を希望する社員の次のキャリアを支援するもので、退職金の上乗せ加算に加え、外部提携先の再就職支援サービスを受けることができます。

■退職者のカムバック制度

社員個々のライフプラン・キャリアプランに応じた働き方や、多様な知識・経験・スキルを活かしたチャレンジを支援するため、退職者のうち退職理由や在職年数、退職後の期間等の一定の条件を満たす方に、サーラグループでの活躍の機会を再度提供するものです。

＜重点テーマに関する主な指標＞

人材戦略	主な施策・指標	実績(2024年)	目標(2030年)
多様な人材が活躍できるカルチャーへの変革	新卒女性採用比率	32.9%	50%
	女性管理職比率(リーダー級含む)	2.2%	30%
	男性育児休業取得率	73.5%	100%
	女性育児休業取得率	100%	100%
	年次有給休暇取得率	60.9%	100%
新しいチャレンジ・共創が続く仕組みづくり	グループ共通 教育研修・自己啓発 受講者数	2,224人	受講者拡大
	教育研修実施プログラム数	365	充実・向上
	人材公募実施件数(挙手性・外部出向含む)	35件	機会の拡充

グループ社員意識調査によるモニタリングと改善策の実行

社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、やりがいと働きがいのある活力に満ちた公平な組織づくりに向けて、組織の現状把握と課題抽出の手段として、社員意識調査を実施しています(2010年より2年おきに実施)。調査結果は「社員意識調査結果報告書」として取りまとめ、グループ全社員に配布しています。また、グループ各社では、調査結果の分析及び課題抽出を行い、改善に向けた施策の実行につなげています。

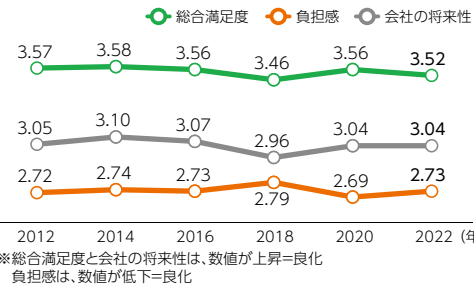
2024年より、社員が仕事や職場、会社に対して日頃感じていることを把握することに加え、「経営理念や戦略への共感及び共有度合い」、「仕事に対する主体性や貢献実感」等社員と会社のつながりや関係性を測ることを目的として、エンゲージメントを指標とした調査に切り替えました(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ提供の「エンゲージメント・ドライブ」を利用)。2024年の調査では、グループ各社で固有の傾向はあるものの、全体平均としては「職場へのエンゲージメント」のポイントが高く、「会社へのエンゲージメント」のポイントがやや低めとなる結果となりました。本調査を継続し、課題抽出と改善のサイクルを確実に回していきます。

▼2024年 調査結果

主要項目	調査結果
トータルエンゲージメント	3.51
仕事へのエンゲージメント	3.49
職場へのエンゲージメント	3.62
会社へのエンゲージメント	3.42
負担感	2.78

※トータルエンゲージメントは、数値が高い=良好な状態
負担感は、数値が低い=良好な状態

▼2022年以前の調査結果



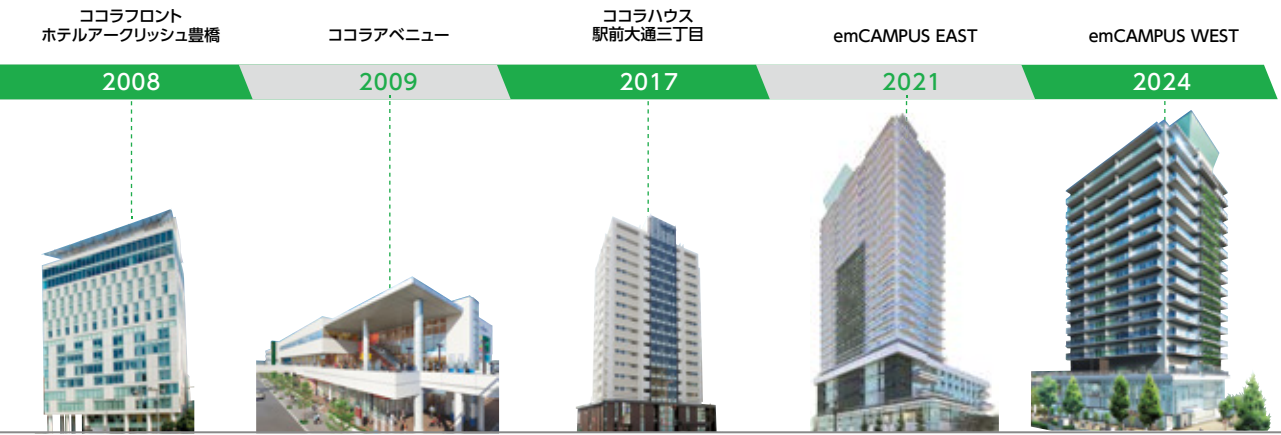
地域の活性化と地域コミュニティへの貢献

サーラグループは、持続可能で豊かな社会の実現のために、ひと・まち・暮らしをつなぐ企業でありたいとの考えから、まちづくりを通じた地域の新たな価値創造に取り組んでいます。また、教育、文化、芸術、スポーツ、社会福祉など様々な分野における活動支援や次世代育成など、地域振興・活性化に向けた活動を積極的に行っています。

まちづくりを通じた地域の活性化

1. 豊橋駅前再開発事業

サーラグループは、まちのにぎわいを創出し豊橋及び愛知県東部地域(東三河)の価値向上を目的として、2003年から豊橋駅前再開発事業に主体的に携わってきました。人が集い、情報が集まり、発信される東三河の交流拠点として、2008年には駅東口に隣接する「ホテルアーグリッシュ豊橋」を含む総合施設「コラフロント」、翌2009年には駅とコラフロントを結ぶ商業施設「コラアベニュー」を開業しました。2017年には、豊橋市として初のタワー型マンション「コラハウス駅前大通三丁目」を竣工しました。さらに、2021年にはまちなか広場やまちなか図書館とともに「emCAMPUS(エムキャンパス)EAST」、2024年にはテナント、オフィス、分譲マンションや住宅系サービス施設を含む「emCAMPUS WEST」を開業しました。東三河の玄関口である豊橋の市街地において「にぎわいの創出」「商業・サービスの活性化」「まちなか居住の促進」をテーマに、さらなる魅力を備えたまちづくりを進めています。



2. 持続可能なまちづくりの調査研究

東三河懇話会(1968年設立)、公益社団法人東三河地域研究センター(1973年設立)への人的・資金的協力を継続し、愛知県東部地域を中心に、静岡県西部、長野県南部を含めた地域における産学官の連携や地域政策に関する調査研究・政策提言を行い、地域社会の持続可能な発展に貢献しています。

3. 共創による地域活動の課題解決に貢献

地域に根差した企業グループとして社会課題の解決に貢献するため、自治体・大学・企業・機関等との「共創」を進めています。特に愛知県東部・静岡県西部地域では、防災や脱炭素、教育や住みよいまちづくりなど地域の関わる課題に対応するため、自治体や大学と包括協定を締結するなど、幅広い分野で連携を図っています。



浜松市と包括連携協定を締結(サーラコーポレーション)



豊橋創造大学と包括連携協定を締結(サーラコーポレーション)



静岡県警察本部と特殊詐欺等の被害防止に関する協定を締結(サーラエナジー)

地域コミュニティへの貢献

1. 教育・文化・芸術支援

豊橋市を拠点に全国140の加盟団体を擁する、公益社団法人日本アマチュアオーケストラ連盟の活動をサポートし、音楽文化の振興に貢献しています。また、公益財団法人豊橋文化振興財団、公益財団法人浜松市文化振興財団、公益財団法人富士山静岡交響楽団が主催するコンサート・演劇等の芸術事業に協賛することで、地域の文化芸術振興を推進しています。

さらに、ネーミングライツパートナーとして、公共施設の魅力向上や有効活用を支援し、地域に創造的な文化芸術活動を支援しています。2020年に、浜松市市民音楽ホール(サーラ音楽ホール)のネーミングライツを取得したことに加え、2022年には「サーラ音楽ホール活動助成制度」を設立し、地域における多彩な市民活動の促進と、次世代の音楽文化を担う人材の育成を支援しています。



「神野教育財団」決定通知授与式

また、1942年に財団法人神野報恩会として愛知県教育委員会より認可を受けて、「神野教育財団」を設立しました。その後、2014年に愛知県から公益認定を受け、公益財団法人へ移行しました。教育・文化・社会福祉の向上に寄与するための人材育成を目的に、大学院生への奨学金制度、海外研修や東三河地域の優れた教育に関連する事業等への助成を行っています。

2. スポーツ支援

愛知県東部・静岡県西部地域をホームタウンとするプロスポーツチームのJリーグジュビロ磐田、Bリーグ三遠ネオフェニックス、リーグワン静岡ブルーレヴズ、Vリーグブレス浜松をオフィシャルパートナーとして支援しています。



地域の様々な方にプロスポーツの観戦を楽しんでいただく招待事業「サーラシート」や、ジュビロ磐田・浜松市との三者協働による脱炭素啓発活動「デコ活推進プロジェクト」、三遠ネオフェニックスとのチャリティーオークション及び社会福祉協議会への売上の寄付など、プロスポーツチーム、自治体と連携した地域振興を推進しています。



サーラカップ決勝大会(ヤマハスタジアム)

次世代の育成として、地域の子どもたちがスポーツの基礎技術を学ぶとともに親睦と友情の輪を広げることを目指して、2004年より愛知県東部・静岡県西部地域を中心とした小学4年生以下のサッカー大会「サーラカップ」に、また、2005年より愛知県全域を対象とした小学生のバスケットボール大会「サーラ杯」に協賛しています。どちらの大会も20年以上の歴史を誇り、100チーム以上が出場する地域に深く根差した大会です。出場選手の中からは日本代表選手も誕生しており、毎年盛り上がりのある大会となっています。



「鈴木亜由子杯 穂の国・豊橋ハーフマラソン」に特別協賛



約100名のグループ社員がボランティア活動に参加

役員一覧



代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO

1 神野 吾郎 1960年8月29日生(64歳) 在任期間:23年

2000年 8月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株))
代表取締役社長

2002年 5月 当社代表取締役社長

2006年 3月 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株)) 代表取締役

2012年 3月 同社 代表取締役社長

2018年 2月 同社 代表取締役会長(現任)

2020年 2月 当社代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO(現任)

2021年 2月 サーラ住宅(株)取締役会長(現任)

常務取締役 経営戦略本部長

2 渡会 隆行 1972年12月12日生(52歳) 在任期間:3年

2018年 2月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株))
執行役員 E&S本社経営企画部長

2021年 2月 サーラエナジー(株)取締役 企画部門担当 兼 経営企画部長

2021年 12月 同社取締役 ビジネスプロセス改革プロジェクト統括(現任)

2022年 2月 当社取締役 経営戦略本部長 兼 事業企画部長

2023年 2月 当社常務取締役 経営戦略本部長 兼
イノベーション推進部長

2024年 2月 当社常務取締役 経営戦略本部長(現任)

取締役

3 樽林 孝尚 1957年3月16日生(68歳) 在任期間:6年

2017年 2月 (株)中部専務取締役 管理本部担当・
インフラ環境部担当・情報通信部担当 兼 浜松地区担当

2018年 2月 同社代表取締役社長(現任)

2019年 2月 当社取締役 執行役員
エンジニアリング&メンテナンスセグメントリーダー(現任)

取締役

4 鈴木 敬太郎 1964年10月12日生(60歳) 在任期間:2年

2012年 3月 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株))
取締役 浜松支社長 兼 浜松支店長 兼 磐田営業所長

2015年 3月 同社常務取締役 企画・管理部門担当 兼
経営管理部長 兼 浜松支社長

2022年 2月 同社専務取締役 社長補佐 兼 営業統括

2023年 2月 同社代表取締役社長(現任)

2023年 2月 当社取締役 執行役員
エネルギー&ソリューションズセグメントリーダー (現任)

取締役 管理本部長

5 大辻 祥子 1972年1月3日生(53歳) 在任期間:1年

1994年 4月 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株))入社

2013年 1月 当社人事戦略部人事戦略グループマネージャー

2016年 12月 当社人事戦略部長 兼 人事戦略グループマネージャー

2019年 12月 当社人事戦略部長

2021年 2月 当社執行役員 人事戦略部長

2024年 2月 当社取締役 管理本部長(現任)

取締役 社外 独立

6 一柳 良雄 1946年1月3日生(79歳) 在任期間:22年

2000年 7月 (株)一柳アソシエイツ代表取締役(現任)

2003年 2月 当社社外監査役

2006年 2月 当社社外取締役(現任)

取締役 社外 独立

7 大久保 和孝 1973年3月22日生(52歳) 在任期間:5年

2012年 7月 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー

2016年 2月 同法人 経営専務理事 ERM本部長

2019年 6月 (株)大久保アソシエイツ 代表取締役社長(現任)

2020年 2月 当社社外取締役(現任)

取締役(常勤監査等委員)

8 武川 裕樹 1966年5月20日生(58歳) 在任期間:1年

1991年 4月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株))入社

2009年 12月 当社総務部総務グループマネージャー

2018年 12月 当社総務部長 兼 総務グループマネージャー

2021年 12月 当社総務部長

2022年 12月 当社監査部長

2024年 2月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

取締役(監査等委員) 社外 独立

9 村松 奈緒美 1972年7月20日生(52歳) 在任期間:14年

2002年 10月 静岡弁護士会弁護士登録
石塚・村松法律事務所勤務(現任)

2011年 2月 当社社外監査役

2020年 2月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役(監査等委員) 社外 独立

10 安形 哲夫 1953年4月26日生(72歳) 在任期間:3年

2004年 6月 トヨタ自動車(株)常務役員

2008年 6月 同社専務取締役

2011年 6月 (株)豊田自動織機代表取締役副社長

2013年 6月 (株)ジェイテクト代表取締役社長

2022年 2月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外役員対談



ICHIRYU × ONISHI × ONOZUKA

多様な人材とイノベーションを掛け合わせて サーラにしかできない、 世界レベルのまちづくりを

チャレンジングな社風が地域のグリーンエネルギー活用を後押し

小野塚：今回は、サーラコーポレーション社外取締役の一柳良雄様とサーラエナジー社外取締役の大西隆様に、それぞれの立場から、サーラについて客観的な意見を伺いたいと思います。

まずは、お二人が考えるサーラの魅力や強みは、どのようなところでしょうか。

一柳：やはり、長い時間をかけて地域に根差し、一朝一夕には築くことができない総合生活支援サービスを展開していることでしょう。近年は食や農といった切り口で東三河フードバレー構想の立ち上げや、リフォーム業界において東海地区で大きな存在感を持つ株式会社安江工務店を仲間に迎えるなど、地域社会を豊かにする役割をこれほど担っている企業はそう多くはありません。

大西：地域のインフラを担うだけでなく、生活の基盤

を整えるような公益に資する事業を行っていることが何よりの強みだと思います。実は、社外取締役に就任するまでは業種からみてサーラは保守的な企業だと思っていたのですが、取締役会の議論などを通じて「先進的でチャレンジングな社風」と認識を改めた経緯があります。

一柳：その「チャレンジングな社風」のもとで、豊橋駅前の再開発などユニークなまちづくりに長年にわたり携わっています。このような地方創生の取組みを日本全国や海外にも広めていく動きを期待しています。ガス事業の海外展開は容易ではないでしょうが、地域の生活基盤を作り上げるような事業は、海外でも求められる先進的な試みだと思います。ぜひローカルで挑戦してきたまちづくり事業を、グローバルにも展開してほしいですね。

小野塚：「日本は高齢化社会の課題先進国」と言われ

ることもありますが、都市部への一極集中が進む中で、SDGsのゴール11にもある「住み続けられるまちづくりを」という課題の解決にも応えていく必要がありそうですね。では、サーラの主力事業であるエネルギー事業については、どのようにお考えですか。

大西：一柳さんが海外展開について述べられましたが、エネルギー、特に都市ガスはガス管の敷設が必要ですから、すぐに海外市場に参入できる事業ではないと思います。一方でガス事業自体には、地球規模の環境に資する大きな可能性があると考えています。例えば、水素と二酸化炭素からメタンを合成するメタネーションという技術があります。世界中で発生した二酸化炭素をエネルギーへ変えることができれば、脱炭素化という課題解決に近づけます。サーラ自身はメタネーション技術の研究

開発を行わないとしても、大手企業のメタネーション事業への投資や、メタネーションで生成されたガスを導入することで協業や後押しすることは可能でしょう。

一柳：エネルギー事業においては、他社に先駆けてバイオマス発電や大規模蓄電池といった様々な方法で、脱炭素化に取り組んでいます。サーラ自身で研究開発を手掛けるのではなくとも、環境に配慮したグリーンエネルギーの多様な選択肢をお客さまに提案し、一緒にセーブエナジー(省エネ活動)を楽しんでいただくことは、これまで以上に推進してほしいと思います。

多様な人材や新しい仕組みのもとでガバナンスやリスクマネジメントを強化

小野塚：ガバナンス体制、特に取締役会について変化を感じる部分はありますか。

一柳：この数年の指名・報酬委員会での議論を通じて、サーラ初となる40代の取締役と女性取締役が誕生しました。これにより多様性のある経営への基盤が作られ始めたと感じます。小さな一歩ではありますが、より幅広い視点を取り入れるためには、例えば外国人などさらに多様なバックグラウンドを持つ取締役がいても良いと思います。

視点の違いや価値観の違いから生まれる新しい発想によって、これからの経営の道筋が導き出されることもあると思います。

小野塚：私自身、神野社長とともに同じ愛知県のグローバル企業、武蔵精密工業株式会社の社外取締役を務めていますが、同社は社外取締役の比率が高く、外国人も女性も複数在任しています。やはり取締役会の多様性はさらに追求していきたい重要なテーマですね。その他の課題についてはいかがでしょうか。



当社社外取締役

一柳 良雄

(1946年1月3日生)

2003年2月当社社外監査役、2006年2月からは当社社外取締役を務める。通商産業省を退官後、2000年株式会社一柳アソシエイツ代表取締役&CEOに就任。一流塾塾長を務める傍ら、2008年10月からはテレビ番組のキャスターも歴任。現在は2012年4月より始まった「一柳良雄が問う『日本の未来』」の番組キャスターを務め、毎回、様々な分野のゲストとともに、日本の未来について熱く語っている。



サーラエナジー社外取締役

大西 隆

(1948年7月16日生)

東京大学名誉教授。日本都市計画学会会長(2006～2008年)、豊橋技術科学大学学長(2014～2020年)、日本学術会議会長(2011～2017年)などを歴任。2020年から当社の子会社であるサーラエナジーの社外取締役を務める。都市計画及び国土計画を専門とし、「都市再生のデザイン」「逆都市化時代」「DX時代の広域連携」などを著作。東日本大震災後は、福島12市町村の将来像に関する有識者検討会座長、みなと気仙沼大使、釜石市復興まちづくりアドバイザーなどを務め、被災地復興とまちづくりにも深く関与している。





一柳：エネルギーに携わる会社として、取締役会のメンバーには10年くらい先を読む力が求められると思います。そのようなインプットというか、学びの機会を増やす必要があると感じています。

小野塚：リスクマネジメントについては、どのような姿勢で取り組んでいるのでしょうか。

大西：サーラにとってリスクマネジメントの最たるものは防災でしょう。サーラエナジーの取締役会でも頻繁に話題に

あがる大切なテーマです。実は都市ガスは、災害によって大きなダメージを受けた例が少なく、わりと防災しやすいエネルギーインフラです。さらに近年では耐震性ガス管などの開発が進み、DXを活用した管理体制の改善などにより、地域のインフラをさらに強固なものとし、守っていく機運が高まっています。

一柳：南海トラフ地震など大規模災害のリスクはありますが、自然災害だけがリスクではありません。当社では2024年11月に社外取締役が集まって、当社グループの重要なリスクについて議論を行いました。2025年4月の取締役会では、当社と主要な事業会社の役員と一緒にさらにもリスクマネジメントの高度化に向けて議論を深めていく予定です。

2030年ビジョンを見据え、イノベーションと人材への投資を強化

小野塚：経営基盤の強化という点で、強みの認識からガバナンス、リスクマネジメントについてお聞きしましたが、稼ぐ力も企業のサステナビリティを語る上で重要だと思います。2030年の営業利益120億円達成に向けては、どのような議論をされていますか。

一柳：業績のさらなる拡大には経営層のやる気を引き出す報酬制度も重要だと思います。2023年から指名・報酬委員会にて業績連動型株式報酬について検討を重ね、2025年2月に役員報酬制度を見直し、業績連動型株式報酬制度を導入しました。こちらは中期経営計画の重要指標である連結ROEと連結営業利益、さらにはESG指標としてCO₂排出削減量を指標にしています。また、管理職社員への株式報酬の検討も始めました。徐々にジョブ型の雇用へ移行するなどグループ全体で“頑張っている人が報われる仕組み”を強化しています。

小野塚：良いパフォーマンスを発揮するためには、経営層と従業員が投資家と同じ船に乗っている感覚が重要だとされていますから、新しい株式報酬制度の導入は良い取り組みだと思います。

一柳：それから、2030年ビジョンを見据えると、既存事業の“売上高営業利益率”を向上させることも課題です。そのためには、主たる事業であるガス事業の利益率をもう少し

高めたいですね。ガスは危険物で、定期点検が法律で義務付けられています。点検のために必ずご家庭を訪ねなければいけないというハンディキャップを逆にチャンスと捉え、多様なサービスを提案できるはずです。

一方、新規事業については、昨年の取締役会で2030年までのキャピタル・アロケーション方針を決定し、積極的な成長投資を行う方針を打ち出しました。みんなで知恵を絞って、今後の伸長が期待される“資源を投入すべき領域”はどこなのかを、探り続けています。このような議論の中で様々な切り口がありますが、イノベーション投資と人材への投資は、もっと強めていくべきだと感じています。

大西：DXへの投資も進めるべきです。例えば、デジタル環境を整えることで、地域社会の活性化はもちろん、地方に長期滞在して働く“デジタルノマド”の需要を取り込むこと



ができるかもしれません。また、この先の経済環境を予測すると、静岡県浜松市では比較的早いペースで人口減少が進むと見られています。一方でリニア中央新幹線が開通すると東海道新幹線では「ひかり」、「こだま」の運行本数が増えてチャンスになると捉える人もいます。この辺りの変化を予測しながら、柔軟に成長を続けるためにも、当地域が連携してDXを事業の柱として育ててほしいと考えています。

一柳：大西さんがおっしゃるとおり、これからのビジネス、特に地方にこそDXが必要不可欠ですが、DXは幸せな暮らしを実現するための道具にすぎないということも忘れずにいたいですね。例えば、ジャカルタの副都心のシナルマスシティでは瞳の虹彩(こうさい)で決済ができるなど、デジタル化の最先端を集めた都市が誕生するようです。サーラが得意とするまちづくりに、DXを掛け合わせることで実現できることは無限にあるのではないのでしょうか。このような可能性に賭けるためにも、人材の多様性やDXへの投資は惜しまずにしていきたいですね。

小野塚：イノベーション投資はもちろん、人材への投資もさらに強化すべきという意見ですが、どのような形での投資が望ましいと思いますか。

大西：人材への投資という意味では、サーラグループ全体で人事制度や給与体系、職位が一体化されているため、人的資本をこれから伸びる領域へ移行させやすいと思います。**一柳：**この人事制度をうまく活用して、セクショナリズムを乗り越えて人的資本の流動性をさらに活性化したいですね。様々な分野を経験する中で個人のキャリアが豊かになるだけではなく、人の入れ替わりの中でグループ全体のサクセッションプランが作られていくと思います。その上で“尖った人材”も包含する組織が生まれると、他社に真似できないものを創造するような企業に進化していくはずです。

司会進行

エミネットグループ株式会社 代表取締役社長CEO

小野塚 恵美 氏

「一般社団法人科学と金融による未来創造イニシアティブ」の代表理事であり、「社会と投資家の明るい未来を作るESGの女神」と称してESG、サステナブル経営/金融に関わる意見を公開し、政府有識者会議などにも多数参加。武蔵精密工業株式会社をはじめ、複数の会社の社外取締役を務める。近著に『サステナブル経営とサステナブル金融の接続』『サステナブル投資～本音で語る課題と機会』（共訳）等がある。

大西：まさにそのとおりですね。サーラは地域のトップ企業であるだけに、様々な分野で競争相手が少なく、マンネリ体質に陥りがちです。これを打破し、現状維持の殻を破るためにも、幅広く人材を求めることが重要です。愛知県・静岡県から上京する人は少なくありませんが、若い人たちがリターン、Iターンしたくなるような魅力づくり、仕組みづくりも大切でしょう。サーラを面白い会社だと感じて選択してくれる人材を広く求めることで、従来の価値観を超えた事業を作っていくことができるはずです。

小野塚：ここまでのお話を伺って、サーラの取り組みやスピリットを深く理解できたように思います。物質的な豊かさを提供する会社はたくさんありますが、精神的な豊かさを高める事業を展開している会社はそう多くはありません。

一柳：最近、取締役会の中では“地域のクオリティ・オブ・ライフ(L・QOL)を高めよう”という話をしています。ライフは「生活」であるとともに「人生」であると。私は、「豊かな人生」とは選択の自由があることだと思っています。物心両面で自分のやりたいことができること。その自由への選択肢を提供するのがサーラの責務です。お客さまだけでなく従業員も心の自由を感じながら暮らせるような、最高のサービスを追求し続けたいですね。

小野塚：社会的な意義の高い事業に取り組んでいるサーラには、投資家との協働にも大いに可能性があると感じています。一部の投資家には社会へのポジティブインパクトを重視する(いわゆるインパクト投資の)動きもあるので、相性が良いと思います。これからも、サーラの事業を通じてもっと社会に良いインパクトが波及していくことを期待しています。





コーポレート・ガバナンス

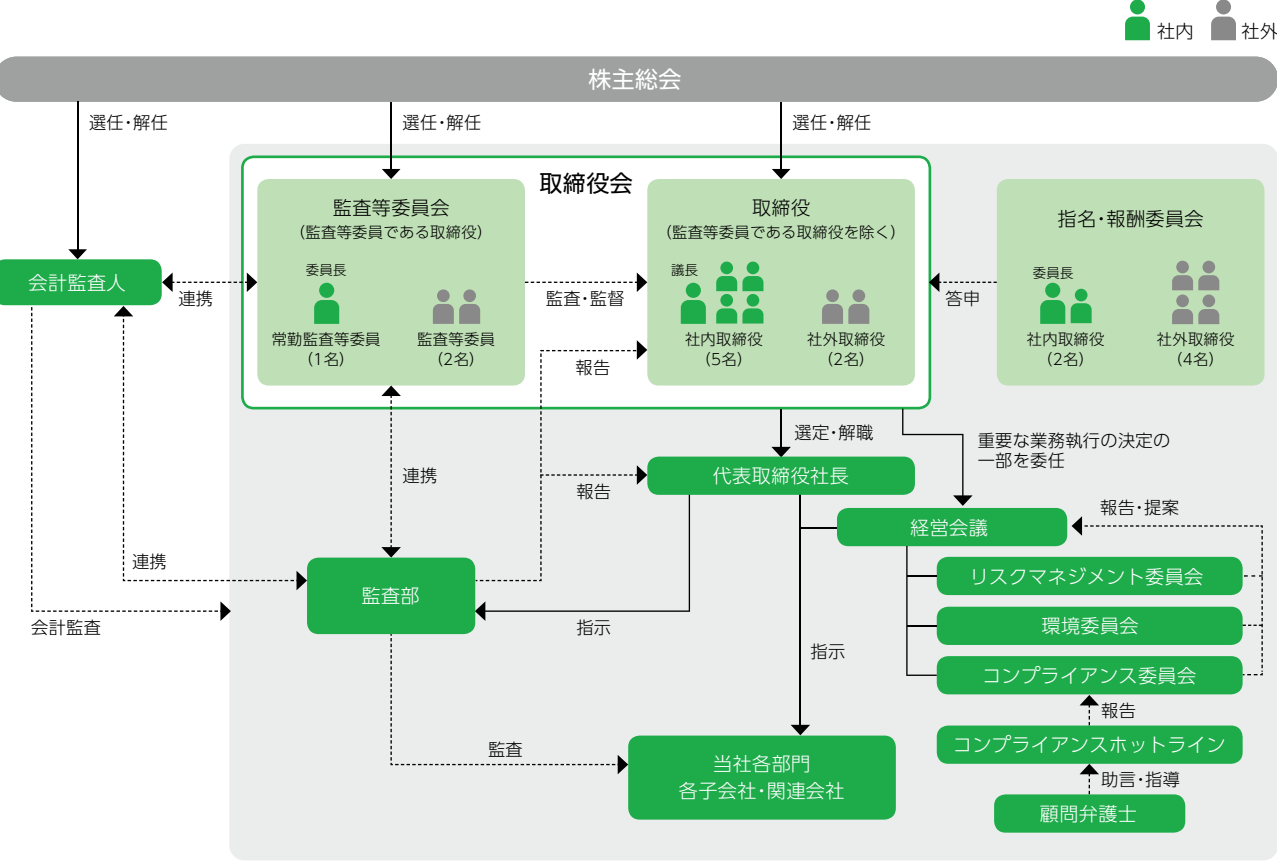
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、より客観的に説明可能な、透明性の高い経営を実践し、グループとしての企業価値を継続して増大させていくことが、純粋持株会社である当社への株主の最大の要請であると認識しています。

また、グループの経営管理につきましては、グループ各社への権限・責任の委譲を推進する一方で経営管理機能と内

部監査機能の充実を図っています。経営管理機能に関しては、企業価値向上のための事業ポートフォリオ管理、中期的な経営戦略企画立案、グループ各社の業績モニタリングを中心に、内部監査機能につきましては、改善提案を含めた業務監査と法令等の遵守をモニタリングするコンプライアンス監査を重視して連結経営力を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制図

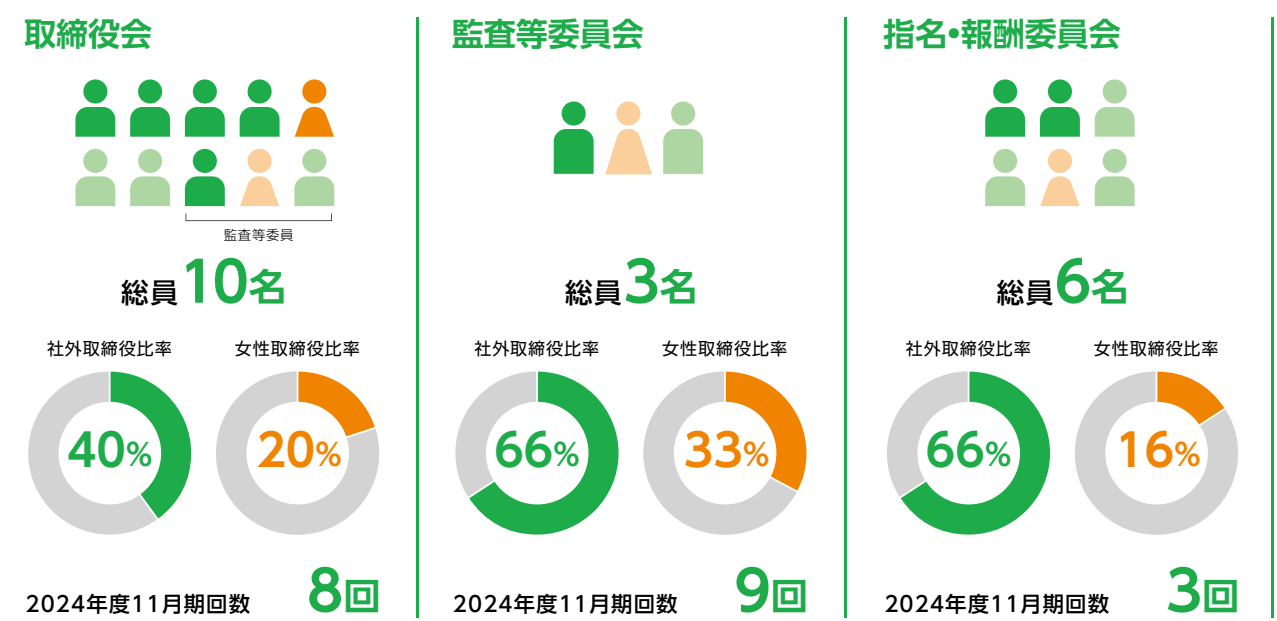


取締役の状況と専門性

氏名	当社における地位及び担当	年齢	在任期間	スキル・マトリックス(専門性及び経験の発揮を期待する分野)						
				企業経営	営業・マーケティング	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	IT・DX	ESG・サステナビリティ
神野 吾郎	代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO	64	23	●	●				●	
渡会 隆行	常務取締役	52	3		●				●	●
樽林 孝尚	取締役	68	6	●	●				●	
鈴木 敬太郎	取締役	60	2	●	●	●				
大辻 祥子	取締役	53	1				●	●		●
一柳 良雄	社外取締役	79	22		●		●			●
大久保 和孝	社外取締役	52	5			●		●	●	
武川 裕樹	取締役 (常勤監査等委員)	58	1			●		●		●
村松 奈緒美	社外取締役 (監査等委員)	52	14				●	●		●
安形 哲夫	社外取締役 (監査等委員)	72	3	●	●					●

※スキル・マトリックスは、各取締役について特に専門性及び経験の発揮を期待する分野を3つ記載しています。各取締役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

主な会議体について



※2024年度におきましては、各会議体において該当する取締役の全員が出席しております。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会に期待されている機能が適切に果たされているかを検証し、その結果を踏まえて、取締役会のさらなる実効性の向上を図るため、年1回取締役会の実効性評価(アンケート)を実施しています。

2024年12月に実施したアンケート結果は、取締役会全体の実効性に関する平均評価点は4.1点(5.0点満点)となり、概ね良好とされる4.0点を上回る評価が得られました。これにより、取締役会の実効性については、全体として肯定的な評価がなされたものと認識しております。

前回(2023年12月)実施したアンケートでは、「審議事項のさらなる活用」や「取締役会以外での社外取締役間の意見交換の機会創出」などが課題として挙げられました。「審議事項のさらなる活用」については、2024年4月の取締役会で「キャピタル・アロケーションを通じた今後の経営戦略の件」、同年10月の取締役会で「共創による事業創造について」を審議事項として採り上げ、活発な議論を行いました。「取締役会以外での社外取締役間での意見交換の機会創出」については、2024年11月に社外取締役の意見交換会を開催しました。

今回(2024年12月)実施したアンケートでは、「十分な審議時間の確保」のスコアが最も低かったことから、2025年4月には取締役会を会合形式で開催し、「Beyond 2030」をテーマに中長期的な経営課題について長時間向き合う機会を設ける等、取締役会のさらなる活性化に向けた取組みを進めました。

業績連動型株式報酬制度

当社は、指名・報酬委員会及び取締役会での議論を経て2025年2月21日に開催された第23回定時株主総会において、役員向け業績連動型株式報酬制度の導入を決議しました。本制度は、対象期間における業績等の達成率に応じて各取締役に当社株式を交付するものであり、一層の業績目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能することを目的としています。業績評価指標については、中期経営計画の重要指標である「連結営業利益」及び「連結ROE」を財務目標として設定し、加えて「CO₂排出削減量」をESG指標として採用しています。

なお、本制度の導入により、業績目標達成時における株式報酬の基準額は役員報酬全体の20%に相当する割合となります。

	業績評価指標	ウェイト	支給率
財務指標	連結営業利益	40%	0~200% 業績目標達成時に基準額を支給
	連結ROE (自己資本当期純利益率)	40%	0~200% 業績目標達成時に基準額を支給
ESG指標	CO ₂ 排出削減量	20%	0 or 100%

コーポレート・ガバナンスに関する詳細な情報は、当社ホームページの「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください。

<https://www.sala.jp/ja/ir/governance.html>

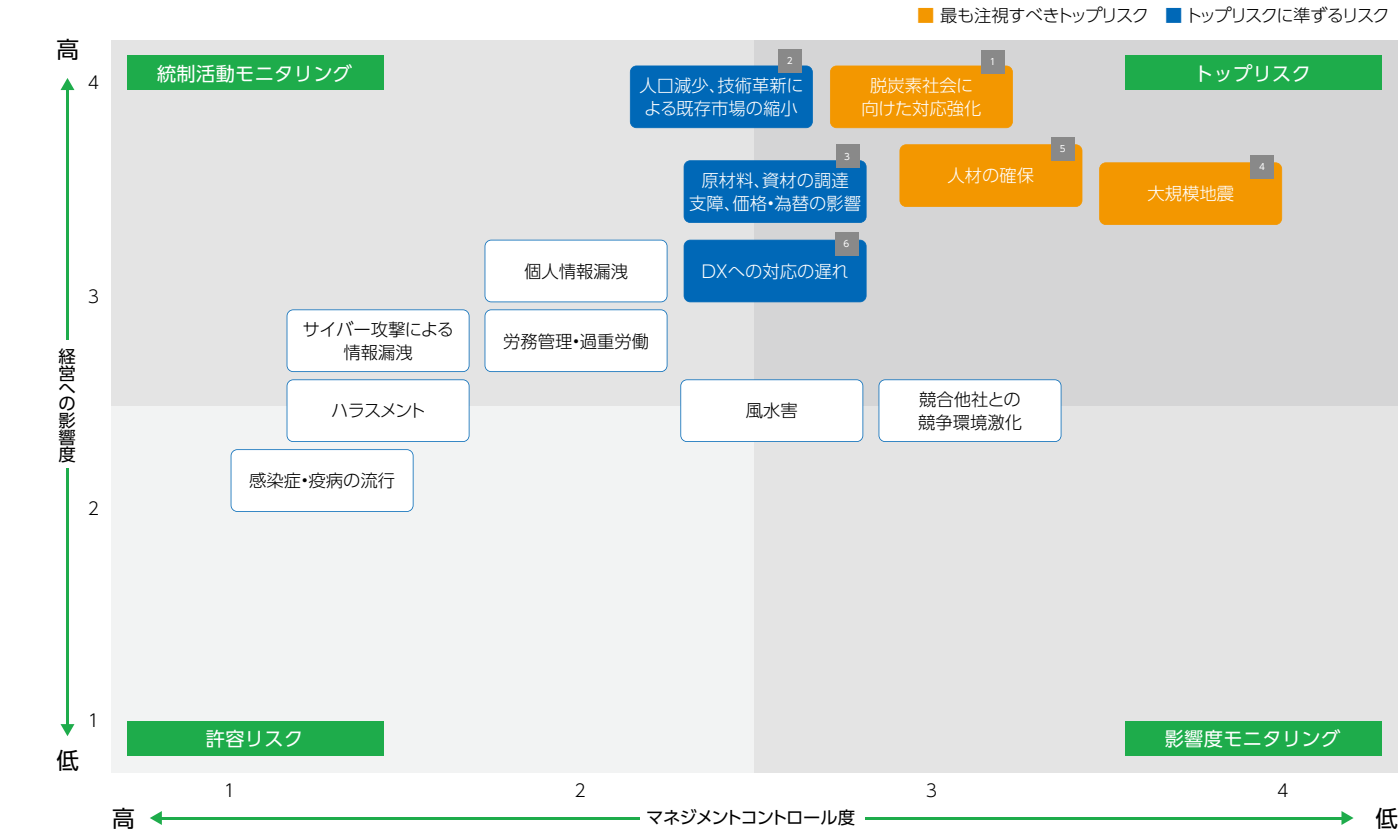


事業リスクと機会

サーラグループでは、リスク管理体制の高度化に向けてリスクマップを活用し、優先すべきリスクを特定することにより、これらのリスクに対応しています。また、グループ全体の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性がある

と認識している主要なリスクについて整理し、対応を進め、事業機会創出に取り組んでいます。2025年4月には、取締役会において各セグメントにおける事業リスクについて集中討議を行い、サーラグループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

リスクマップ



統制活動モニタリング リスクの影響度は高いが、現状統制活動によるリスク低減が見込めるため、トップリスクには該当しない。一方、何らかの要因で統制活動の有効性が下がった場合、トップリスクに移行する可能性があるため、同範囲のリスクに対しては、統制活動のモニタリングを実施する。	トップリスク 会社として受容可能な水準を超えており、直ちに統制活動の強化が必要なリスク。
許容リスク リスクの影響度が低く、統制活動によるリスク低減が見込めるため、同範囲のリスクに対しては、現時点でモニタリング等追加の対応は行わない。	影響度モニタリング リスクに対する統制活動の有効性は低いが、現状リスクの影響度が低いため、トップリスクには該当しない。一方、何らかの要因で影響度が高まった場合、トップリスクに移行する可能性があるため、同範囲のリスクに対しては、影響度のモニタリングを実施する。

経営への影響度	
4	存続に関わる重大な損失
3	長期的に重大な損失
2	一時的に重大な損失
1	軽微な損失

マネジメントコントロール度	
4	統制活動はほとんど実行できておらず、リスク低減はほとんど見込めない。
3	統制活動は一部実行できており、リスク低減は部分的に見込める。
2	統制活動はある程度実行できており、リスク低減は概ね見込める。
1	統制活動は全般的に実行できており、リスク低減が見込める。

主なリスク一覧

リスク項目	リスクシナリオ	発生時間軸	リスクへの主な対応及び機会への取組み
1 脱炭素社会に向けた対応強化	カーボンニュートラルに向けた取組みが進み、ガスを軸とした既存領域の売上は大幅に低下し、住宅資材・設備における一層ハイレベルな省エネ・低炭素化対応等を行政あるいはお客さまから要請されることにより、経営成績に影響を及ぼす可能性がある。	長 期	・エネルギー以外の商品・サービスの拡充による事業バランスの見直し ・電力事業における収益力の強化、創エネ・省エネ・蓄エネ設備の提案による生活・ビジネスサービス売上や顧客基盤の拡大 ・長期優良住宅に加え、ZEH基準に対応した住宅の販売推進 ・EV (電気自動車) 化進展などへの的確な対応
2 人口減少、技術革新による既存市場の縮小	サーラグループは、暮らしとビジネスをサポートする6つの領域において事業を展開しており、景気動向や個人消費動向等の変化により、需要が減少した場合は、経営成績に影響を及ぼす可能性がある。	長 期	・M&Aによる事業承継や、エネルギーの既存顧客に留まることなくエリア全体のお客さまを当社グループの顧客基盤とする営業活動 ・建築部門の保守、メンテナンス及びリニューアル並びに土木部門の維持修繕工事の受注拡大
3 原材料、資材の調達支障、価格・為替の影響	サーラグループが提供する商品・サービスには、為替相場や需給バランスの変動等によって仕入価格が変動する商品・サービスがあり、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性がある。	突 発	・都市ガス、LPガスの調達先の多様化、柔軟かつ安定的な仕入、競合入札等 ・建築資材価格の動向をモニタリング、資材の早期調達及び多様な調達先の確保 ・輸入自動車の調達に関する情報の精査、在庫管理の強化
4 大規模地震	サーラグループの経営資源が集中する愛知県東部、静岡県西部は、将来南海トラフ地震の発生が予想されており、実際に発災した場合は、事業所や製造・供給設備、お客さま設備及び従業員などに広範な被害が発生し、経営成績に重大な影響を及ぼす。	突 発	・大規模地震を想定した緊急時対応訓練の継続的な実施のほか、災害時におけるフェーズ別訓練、情報連携・共有に資するシステムの導入 ・主要な事業拠点及び供給設備の耐震化完了並びにガス本支管の耐震化推進
5 人材の確保	生産年齢人口の減少により、将来計画どおりに人材の確保ができない場合や、労働環境や人材を活性化させる環境を十分に整備できない場合は、労働力不足により事業競争力が低下し、持続的な成長に支障を来すだけでなく、経営成績にも影響を及ぼす。	中 長 期	・新卒市場における接点強化に加え、キャリア採用を強化 ・チャレンジする会社、人づくりを推進し、役割や活躍に応じた仕組みの構築、若手人材の早期抜擢及び性別、年齢にとらわれない働き方を実現する新人事制度の運用
6 DXへの対応の遅れ	DXへの対応の遅れにより、新たな価値創造やお客さまニーズへの迅速なサービス提供、業務効率化による生産性の向上が図られない場合は、市場競争力が低下し経営成績に影響を及ぼす。	中 期	・お客さまサービスのあり方を変革する新基幹システムの稼働やAIの活用による業務効率化 ・情報通信技術活用による現場管理、施工の効率化 ・バーチャルモデルハウスなど新たなビジネスツール導入による住宅販売における提案力の強化

リスクマネジメント推進に向けた取組み

サーラグループは、事業の継続と安定的な発展を目指すうえで、グループの経営に重要な影響を及ぼすリスクに対して、最小かつ経常化されたコストで適切に対応するため、リスクマネジメントの推進に関わる課題・対応策を審議・承認する組織として「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ各社のリスクマネジメント所管部門と協力して、リスクの管理・統制に努めています。

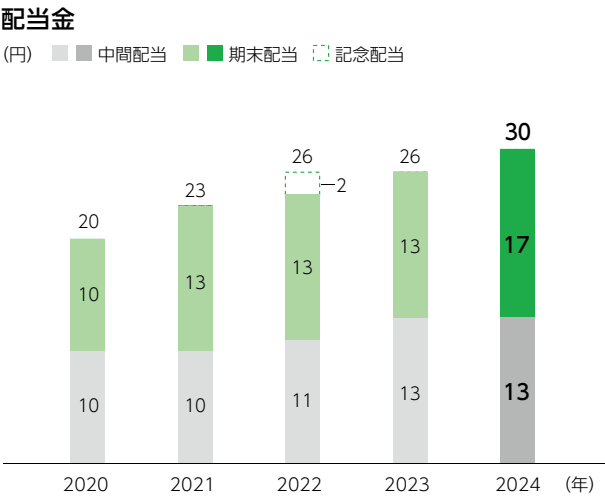
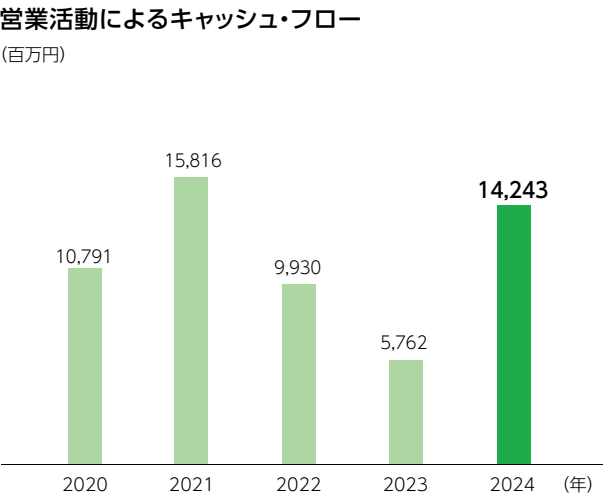
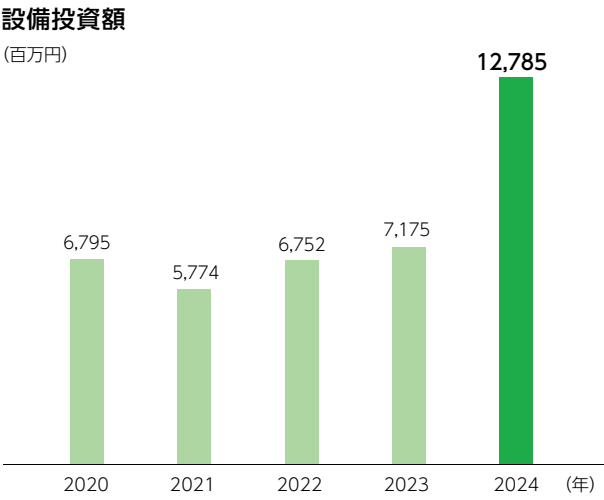
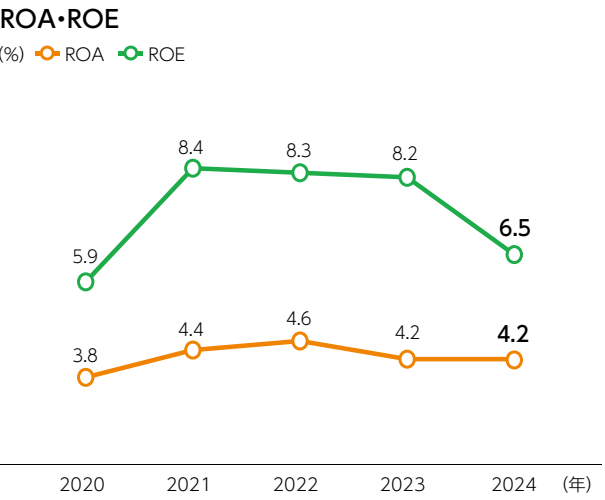
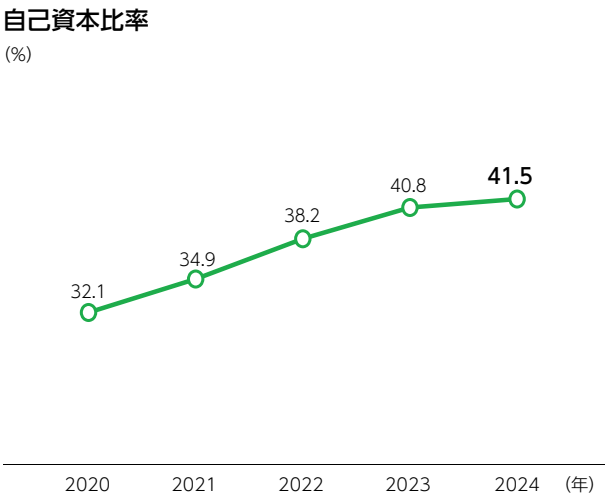
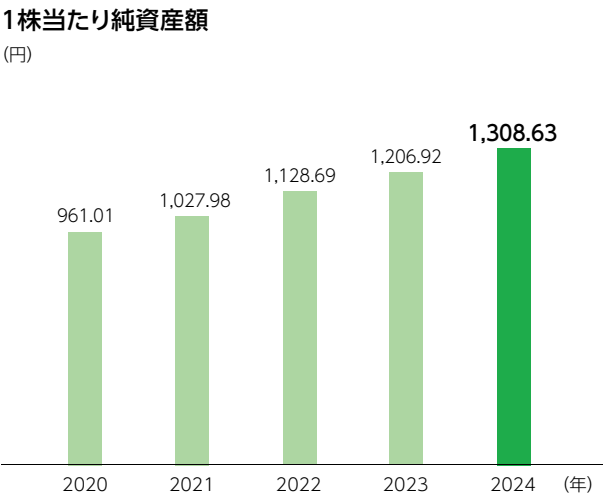
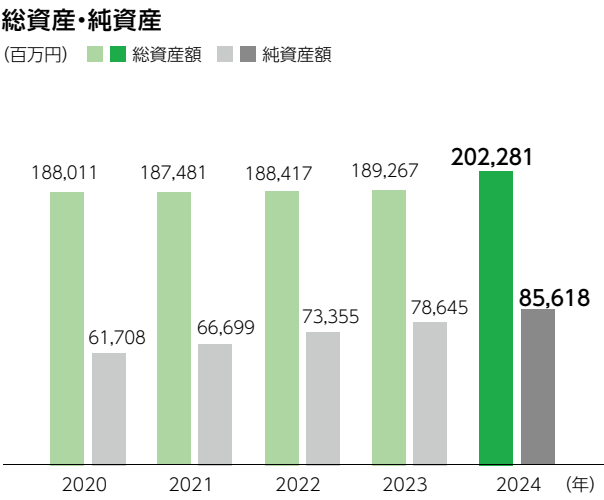
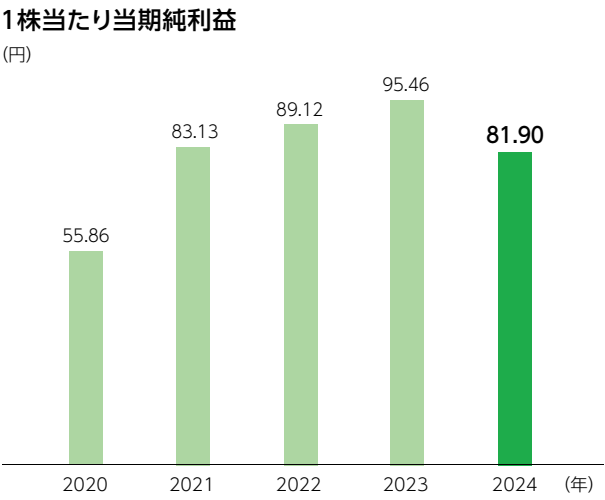
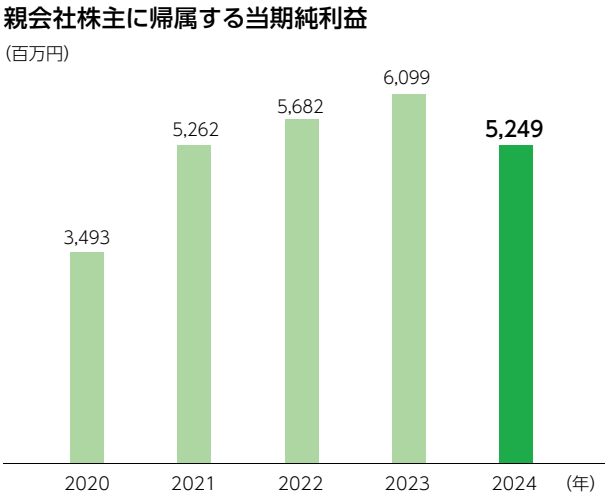
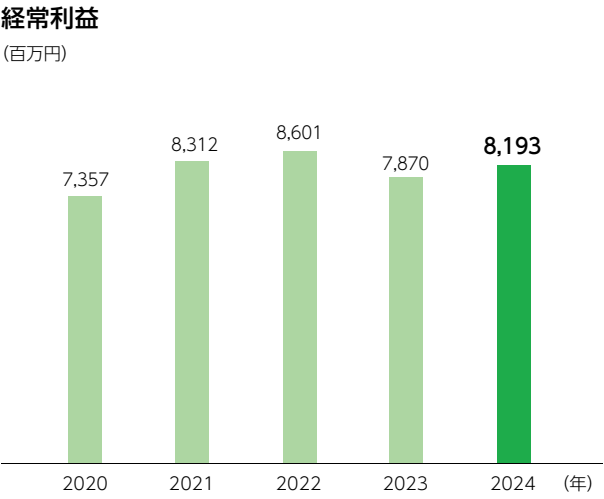
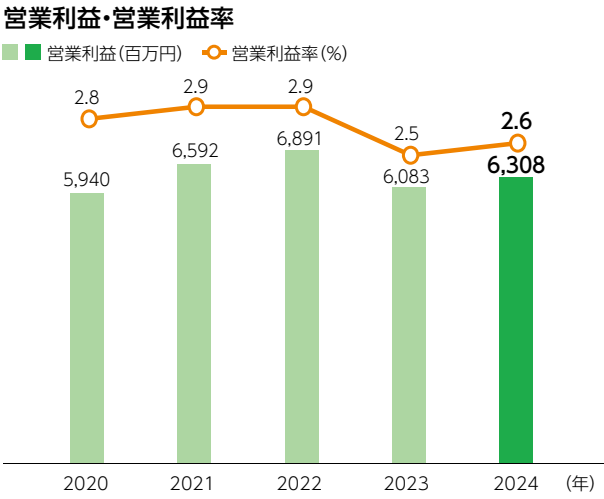
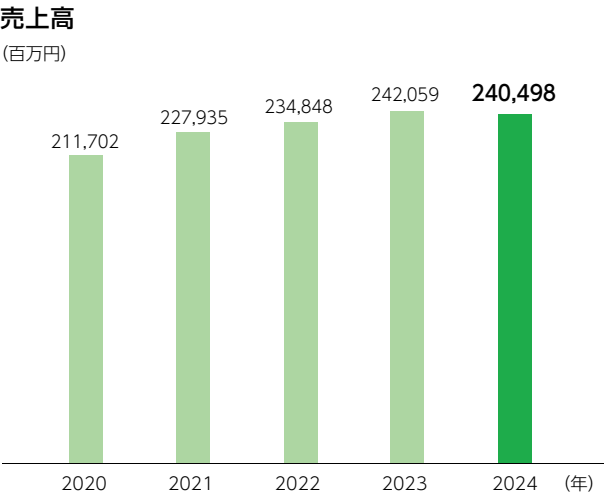
また、幅広い事業に対応したリスク管理体制の高度化に向けて、各セグメント固有のリスクを可視化するためリスクマップを作成し、活用しています。リスクマップから抽出されたトップリスクの対応策を立案し、半期ごとに取組みを振り返り、計画の見直しを実施しています。このような一連の取組みを繰り返し行うことにより、各セグメントにおけるリスクマネジメントのPDCAを確立するとともに、グループ全体としてリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

2025年4月には、2日間の合宿形式で開催した取締役会の最後に、社外取締役の大久保和孝氏のサポートのもと、セグメント基幹会社6社の取締役も加えた拡大メンバーで、中長期的な視点で各セグメントのリスクマップの見直しを行いました。その上で、実効性のあるリスク対応計画を策定し、経営資源を投入することにより当該リスクへの対策を進める予定です。

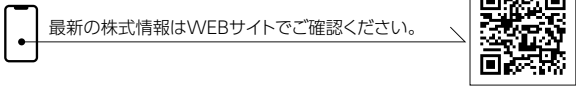


リスクマネジメント勉強会 (講師:大久保社外取締役)

財務ハイライト



株式情報 ※2024年11月30日時点



株式の状況

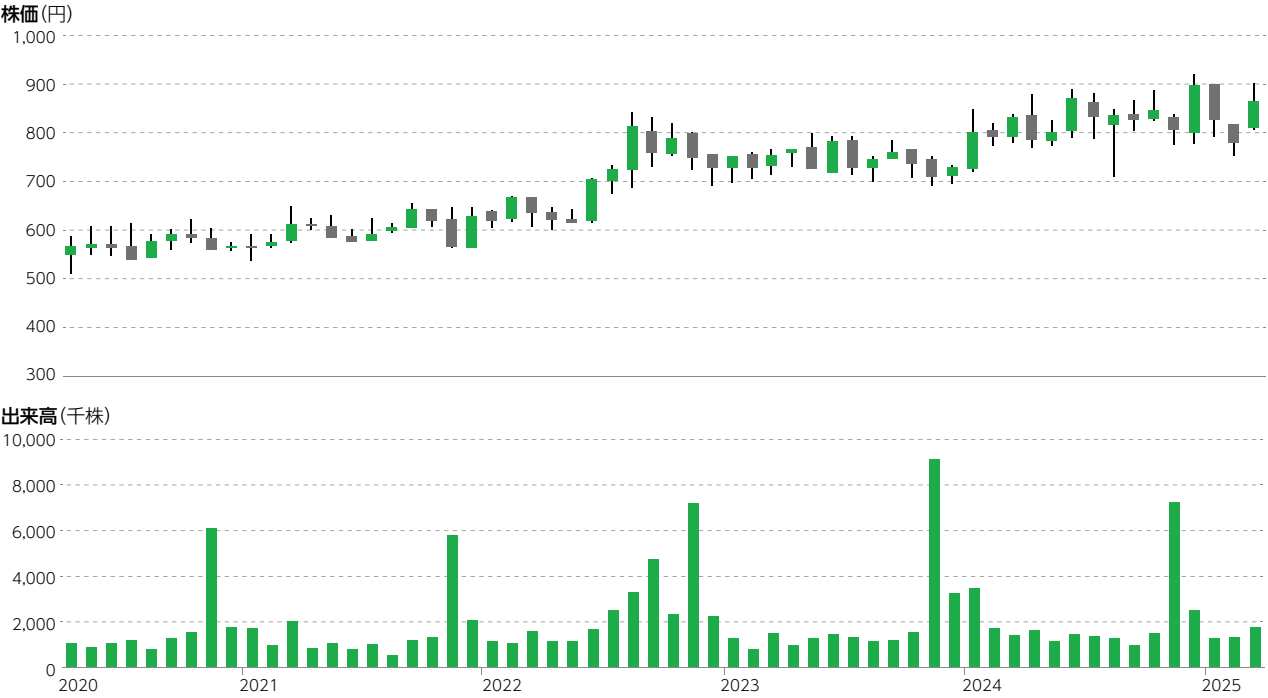
発行可能株式総数	120,000,000株	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	66,041,147株		名古屋証券取引所 プレミア市場
単元株式数	100株	株主名簿管理人	三井住友信託銀行
株主数	16,670名		

大株主（上位10位）

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	4,957	7.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,235	6.41
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
サーラエナジー共栄会	2,405	3.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,285	3.46
株式会社静岡銀行	2,180	3.30
株式会社三井住友銀行	1,414	2.14
神野吾郎	1,377	2.08
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	1,288	1.95

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



会社情報

会社情報

商号	株式会社サーラコーポレーション (英文名称:SALA Corporation)	本社所在地	〒440-8533 愛知県豊橋市駅前大通一丁目55番地 サーラタワー
設立	2002年(平成14年)5月1日	お問い合わせ	ir@sala.jp
代表者	代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO 神野 吾郎		

グループ会社 ※2025年4月1日時点

株式会社サーラコーポレーション

サーラエナジー株式会社	株式会社中部	サーラカーズジャパン株式会社
サーラE&L東三河株式会社	神野建設株式会社	株式会社アスコ
サーラE&L浜松株式会社	株式会社鈴木組	同和化学株式会社
サーラE&L名古屋株式会社	株式会社中部技術サービス	サーラ不動産株式会社
サーラE&L静岡株式会社	テクノシステム株式会社	株式会社サーラホテル&レストランズ
グッドライフサーラ関東株式会社	西遠コンクリート工業株式会社	サーラスポーツ株式会社
サーラeエナジー株式会社	トキワ道路株式会社	株式会社安江工務店
サーラeパワー株式会社	株式会社昭和クリーナー	サーラフィナンシャルサービス株式会社
サーラ物流株式会社	株式会社中部ビルサービス	株式会社サーラビジネスソリューションズ
株式会社リビングサーラ	株式会社誠和警備保障	新協技研株式会社
サーラの水株式会社	サーラ住宅株式会社	株式会社トーヤハウス
三河湾ガスターミナル株式会社	中部ホームサービス株式会社	アプリコット株式会社
中部プロパンスタンド有限公司	太陽ハウジング株式会社	株式会社MIMA
浜松プロパンスタンド有限公司	株式会社宮下工務店	ガーデン株式会社
株式会社日興	サーラハウスサポート株式会社	株式会社エムキャンパス
株式会社KANTOH	エコホームパネル株式会社	サーラアグリ株式会社

WEBサイトのご案内

最新のIR情報やサステナビリティ関連情報はWEBサイトで更新していますのでご確認ください。

<https://www.sala.jp/>



生活空間をより美しく快適に

sala

INTEGRATED REPORT 2025

株式会社サーラコーポレーション

〒440-8533 愛知県豊橋市駅前大通一丁目55番地 サラタワー
<https://www.sala.jp/> お問い合わせ ir@sala.jp

