

生活空間をより美しく快適に

sala

INTEGRATED REPORT 2026



サーラグループ
統合報告書2026

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。

大切にしていること

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。

都市ガス事業を起点に、社会インフラや住宅・不動産、輸入自動車販売、動物医薬品販売、まちづくりや地域の人材育成等、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。

SALA(サーラ)とは、「Space Art Living Amenity」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。

Contents

Introduction



サーラグループの創業のあゆみから、進取の精神を背景とした現在の事業展開を紹介します。

- 01 サラグループが大切にしていること
- 03 エネルギー供給から、豊かな暮らし、産業支援、魅力あるまちづくりへ
- 04 サラグループの事業展開

生活空間をより美しく快適に

sala
INTEGRATED
REPORT 2026

価値創造ストーリー



地域社会や顧客の課題解決を通じ、どのような価値を創出し続けるのかをトップが語ります。

- 05 トップメッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 12 第6次中期経営計画(2026-2030)
- 17 特集 | 第6次中期経営計画(2026-2030)の重点戦略
- 21 資本コストや株価を意識した経営
- 23 事業紹介



2030年にありたい姿の実現に向け、第6次中期経営計画(2026-2030)の方針と戦略を紹介します。

サステナビリティマネジメント



「地域とともに発展する」という想いを軸に、サステナビリティの取り組みをお伝えします。

- 27 サ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 特集 | 社員座談会
- 40 多様な人材の成長と活躍
- 44 地域の活性化と地域コミュニティへの貢献



枠を越えた学びの場が生む、人と組織の変革について社員の声を紹介します。

コーポレート・ガバナンス



持続的成長に向けたガバナンスの評価や課題について、社外取締役にお聞きしました。

- 45 特集 | 社外役員対談
- 49 役員一覧
- 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
- 56 非財務ハイライト
- 57 株式情報
- 58 会社情報

エネルギー供給から、豊かな暮らし、産業支援、魅力あるまちづくりへ

創業以来、進取の精神を大切に豊かな暮らしと産業の発展を目指して、地域とともに成長を続けてきました。

地域インフラへの参画



1909年に豊橋瓦斯、翌1910年に浜松瓦斯を創設し、愛知県東部・静岡県西部で都市ガス事業を開始。高度経済成長期の多様化するニーズを捉えて、自動車関連、設備工事、不動産、住宅等へ事業領域を広げ、現在の事業基盤を築きました。

地域の人々が集うサーラの誕生



1977年には「ガスビルディングサーラ豊橋」を開業。現在は、14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。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。

グループ体化を経て新たな成長へ

2002年にサーラコーポレーションを設立。2016年の資本統合を経て、グループ一体となって暮らしやビジネスを総合的にサポートする経営体制を構築しました。



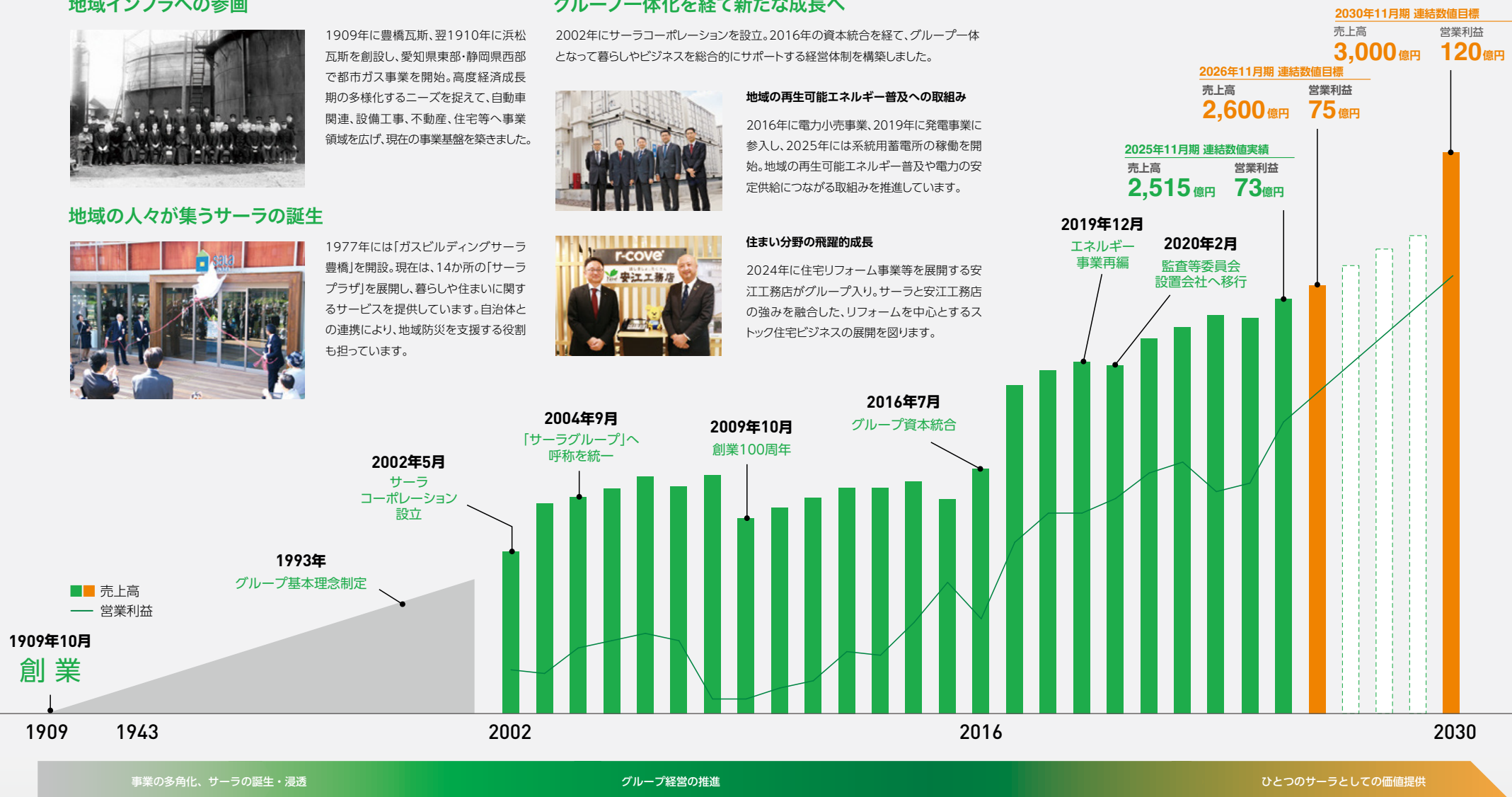
地域の再生可能エネルギー普及への取組み

2016年に電力小売事業、2019年に発電事業に参入し、2025年には系統用蓄電所の稼働を開始。地域の再生可能エネルギー普及や電力の安定供給につながる取組みを推進しています。



住まい分野の飛躍的成長

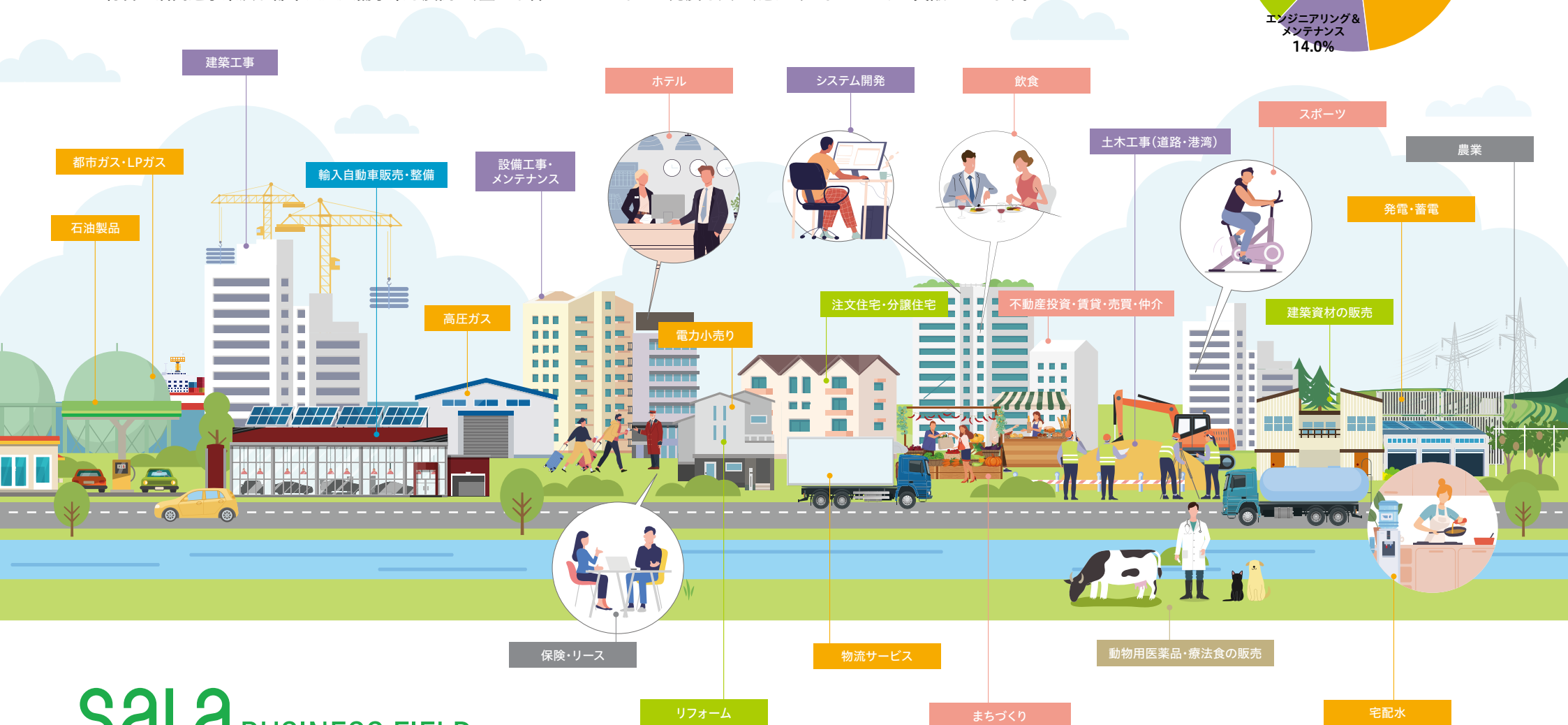
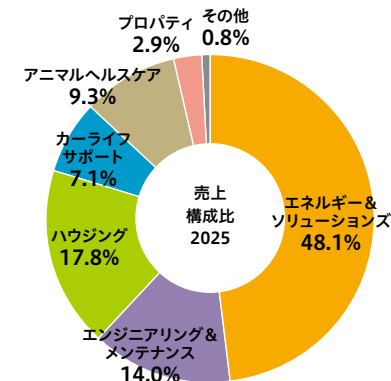
2024年に住宅リフォーム事業等を展開する安江工務店がグループ入り。サーラと安江工務店の強みを融合した、リフォームを中心とするストック住宅ビジネスの展開を図ります。



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”

愛知県東部・静岡県西部をコアエリアに、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、輸入自動車販売等、総合生活関連事業及び都市基盤整備事業を展開し、豊かな暮らしとビジネスの発展を支え、魅力あるまちづくりに貢献しています。



sala BUSINESS FIELD

Top Message

進取の精神を大切に、社会・顧客の課題解決を通じて
美しく豊かな暮らしを創造し続けていきたい



代表取締役社長 兼
グループ代表・CEO

神野秀郎

総合的な提案力で、暮らしとビジネスに新たな価値を提供する

— 愛知県名古屋市にあるスタートアップ拠点「STATION Ai」の中に「あいち創業館」があります。愛知県にゆかりのある起業家の1人として、サーラグループのルーツにあたる豊橋瓦斯・浜松瓦斯の設立に関わった神野三郎氏のご紹介されています。創業から脈々と受け継がれる企業理念や、事業にかける想いにはどのようなことがあるのでしょうか。

神野三郎の事業の原点は「神野新田開発」にあります。19歳の若さで現地責任者に就くと、当時最新だった服部長七の人造石技術を取り入れ、難工事だった築堤を成し遂げました。完成後は新田の管理を任せられ、入植者の生活向上のため東奔西走したんですね。彼の信念は「公益」、すなわち社会にとって、地域にとって意義があるかを問い続けることにありました。新田経営が一段落すると、都市ガス事業をはじめ、鉄道や保険等、暮らしを豊かにし、社会の発展につながる事業に使命を尽くしました。「昨日より今日、今日より明日」と、地域の生活基盤を豊かにしていこうとする開拓者精神や進取の気風は、「より美しく、より豊かな暮らしを創造し続けていきたい」という、現在のサーラグループの理念の礎になっています。私たちがやりたい姿として掲げる2030年ビジョンや、2026年1月に公表した第6次中期経営計画の策定においても、「豊かな暮らしの実現」と「地域経済を豊かにする」というミッションを改めて強く意識しました。

— 新たに公表した「第6次中期経営計画(2026-2030)」(以下、本中計)の策定にあたって、合宿形式の取締役会で議論を重ねたそうですが、どのようなことを討議されたのでしょうか。

合宿形式での取締役会を「Beyond 2030」と名付け、2030年の先を見据えて、未来からのバックキャストで経営を考えるディスカッションの機会にしました。社外取締役の皆さんはもちろんのこと、事業会社の次世代リーダーにも参加してもらい、これまでにないくらい活発な議論が行われました。日頃、業務を執行していると、どうしても短期的な事象やそれぞれの担当分野に目が行きがちになりますので、「Beyond 2030」の最初のセッションでは、サーラグループの歴史を振り返り、創業の精神に立ち返って、「自分たちが何者であるのか」について改めて全員で確認しました。ここでも、進取の精神が1つのフォーカスすべきポイントになりました。変化の時代においても、積極果敢にチャレンジし、「豊かな暮らし・社会の実現」に向けて、なくてはならない企業グループであり続けようと決意を新たにしました。

続くセッションでは、2030年の先にどのような未来が訪れるか、そうした未来においてサーラグループが目指していきたい姿を徹底的に議論しました。未来に向けて私たちは何をすべきかを長期的な視点で議論、認識合わせをして、その上で策定したものが本中計となります。



— 2030年の先「Beyond 2030」の変化について、どのような議論があったのでしょうか。

やはり、現在は「超情報化社会」ということで、例えばスマートフォンやGoogle等のプラットフォームにより、様々な機能や情報をコーディネートしたり、コントロールすることで、あらゆるビジネス領域で劇的な変化が生まれやすくなっています。また、AIやロボティクス等の技術革新と普及による影響も大きいと思います。ロボティクスによって製造業はもちろん、医療や物流、車の運転に至るまで自動化が進み、日常のインフラになる未来が容易に想像できます。さらに環境・エネルギーの分野でも、これまでの化石燃料を使用した大規模発電・送電・消費という単純な図式から、再生可能エネルギーや蓄電も含めた分散型の需給システムを制御し、最適化・効率化を実現する社会へと変化しています。

こうした時代には、これまでのように事業ごとに専門性を発揮するのではなく、顧客ニーズの深い理解をもとに、複数事業を束ね、必要に応じて外部と連携した総

合的な提案力が求められます。その点、サーラグループは多彩な事業を展開するだけでなく、それぞれの現場で積み重ねてきたお客さまとの信頼関係に圧倒的な強みがあります。その強みを活かすには「事業をクロス」させること。つまり、横串の発想でトータルコーディネートを展開していくことが今後の成長の鍵になると考えます。

このような背景から、本中計の基本方針は、「X(クロス)120*」としました。前中計では「枠を越える」を基本方針に掲げ、様々な連携・共創に取り組んできましたが、その枠を越えた先でX(クロス:交差、連携、共創)し、変革を成し遂げ、新たな価値を創造していくことを目指します。

※「120」は2029年に創業120年を迎えるとともに、本中計の最終年度の連結営業利益目標が120億円であることから表現

——将来からバックキャストした時に、どのような経営課題やリスクがあるとお考えでしょうか。

取締役会「Beyond 2030」の最後のセッションは、2日間の議論を踏まえて経営課題やリスクに関する集中討議を行いました。実は、当社の社外取締役を務めている大久保和孝さんが5年ほど前から、コーポレートメンバーと各事業の経営層を集めてリスクマネジメントの研修会を定期的に行っています。主要な事業ごとに、リスクを「業績への影響度」と「リスクの統制活動が必要な度合い」の2軸・4象限からなるリスクマップとして可視化し、原因と対策を掘り下げることが特徴です。今回は初めて当社

の取締役会で議論を行い、2030年の先を見据えて各事業のリスクマップを見直しました。

今回の議論で、業績への影響が大きく、かつリスク統制が必要なトップリスクとして各事業に共通して見られたのは、大規模地震対応、脱炭素化社会への対応、人材の確保・育成、サイバーリスク対応等でした。なかでも人材の確保・育成につきましては、「Beyond 2030」に向けて事業の変革を実行していく人材の確保・育成が大きな課題になるという認識を強く持ちました。こうした議論を踏まえて、本中計では重点戦略の1つに人材の採用・育成・定着とエンゲージメント向上を掲げ、事業ごとの人材ポートフォリオの明確化と人事施策を打ち出していく予定です。

——住まい事業を拡大するにあたっては施工従事者の人材不足も深刻な課題だと思います。

仰る通り、エンジニアリング&メンテナンスとハウジングのリスクマップでは、施工力の確保がトップリスクの1つに挙げられています。当社の協力会社からも「職人の確保が難しくなっている」という話を聞いており、今のうちに根本的な解決を図らなければ、将来的に深刻な影響を受けることも考えられます。そのため、今後は自社で人材を採用・育成するアプローチを強化していきます。それも、住宅施工だけでなく、ガス・電気・水道・通信といった基盤インフラの全てを手掛けることができる多能工人材を育成する想定です。また、独立を目指す社員には、起業するという選択肢を設け、サーラグループと協力関係を

持って地域の暮らしを支えてもらえたら素晴らしいと思います。地域の暮らしをともによくしていくパートナー(人・企業)の育成という観点では、学校のような形で本格的に取り組むのもよいと考えています。

——昨年末には「全社員ミーティング」を開催し、サーラグループの歴史とアイデンティティを発信されました。

新しい中期経営計画のスタートにあたり、あらためてサーラグループの原点を振り返り、大切にすべき価値観やミッションについて社員の皆さんと共有したいと考えました。いくら技術が進化しても、人として、組織として、何をなすべきかを明確に持っていなければ成長は期待できません。今どきは、社会課題の解決法ですら、AIが答えてくれるかもしれません。AIは今までのデータとそれらの関連性によって、もっともらしい答えを出すのだと思います。けれども、人を動かすのは、共有する価値観があり、創造性やストーリー性があるからではないでしょうか。AIがどこまでできるのか分かりませんが、やはり私は人間らしさ、人間の叡智を信じたいと思います。



それからもう1つ社員の皆さんに伝えたことは、お客さまとの信頼関係を大切にしながら、他の事業や企業とクロス(連携・共創)することによって、一歩先を見据えた提案力が加われば、人として企業としてさらに大きく成長できるということです。例えば、お客さまのエネファーム(家庭用燃料電池)が老朽化した際に、機器の買い替えを提案するだけでなく、ランニングコストはもちろん、ガスと電気のハイブリッドだからレジリエンスが高いことや、省エネ・創エネ、お風呂やキッチンに関する話まで、お客さまの暮らしをより豊かにするために、自分たちにできることを、より幅広い発想力で広げてほしいと思います。

また、法人向け(BtoB)の提案についても、愛知県東部では製造業企業による工場の新設投資が活発で、エネルギー関連の相談はもちろん、工場の効率化や雇用確保にともなう住居関連まで、幅広くご相談をいただくことがあります。

特に雇用の問題については、短期労働者だけなら寮を用意すればよいかもしれませんが、定住を望む人も少なくはないので、賃貸や戸建て等、それぞれの事情に応じた様々な選択肢が求められています。サーラ不動産では、最近需要が増えているコリビング*や空き家のリフォーム活用も含めたストック住宅ビジネスにも力を入れ始めています。

例えば、郊外に構えた持家を早期に売却いただき、そこに暮らしていたお客さまは交通の便の良い地域のシニア向けコリビングに移住していただく。サーラグループが買取った家は、次世代向けの賃貸戸建てとして供給する。

そうした資産の流動化とそれを可能にする住み替え、次世代に向けた不動産の活用といったサイクルを、サーラグループで提供していくことも可能です。

※コリビング:シェアハウスとコワーキングを組み合わせ、住む・働く・交流が一体化した住まい。仕事やコミュニティのための設備・仕組みが充実している

——本中計では、事業エリアを拡大されることも表明されています。

これまでは、本社がある豊橋市を中心とした愛知県東部や浜松市のある静岡県西部で事業を発展させてきました。これらの都市では、失われた30年と言われる期間にも製造品出荷額が飛躍的に増加しており、今後も製造業を中心に新しい投資が進むと見込まれます。当地域に根差した事業については、トップラインや収益力の向上を引き続き図っていきます。今後はそれに加えて、名古屋市を含む愛知県西部や静岡・関東地域でも事業を拡大していく方針です。いずれの地域においても、まずはリフォームを中心とするストック住宅ビジネスを既存の事業基盤と連携させ、お客さまにとって最適な商品・サービスを提供していきます。これは、2024年にグループ会社となった安江工務店が有する強みを融合した新たなビジネスモデルです。まずは同社が主な拠点としている名古屋市を含む愛知県西部でストック住宅ビジネスの確立を図り、その後、他のエリアへと展開していきます。



価値創造に向けた新たな枠組み

——本中計では、取り組むべき領域として、「E(エネルギー・環境)」、「食」、「住」を設定されました。「E(エネルギー・環境)」領域については、電力事業の拡大を掲げていますが、どのような方向性をお考えですか。

サーラグループは、2016年4月の電力小売全面自由化に先行して2015年に電力事業に参入し、2019年には豊橋市において東三河バイオマス発電所を稼働開始しました。2025年には浜松市に系統用蓄電所を、豊橋市には再生可能エネルギー併設型蓄電所を建設し、それぞれ稼働開始しています。地域における電力の需給管理の現場に入ったことで、様々な課題を把握することができました。

本中計では、特にお客さま側の蓄電を支援することにフォーカスし、電力ビジネスを拡大していきます。個人向けには家庭用蓄電池、企業向けには太陽光発電等を採用している工場や施設において産業用蓄電池を活用いただくことで、カーボンニュートラル対応やレジリエンス向上、エネルギー効率向上等を積極的に提案していきます。蓄電池ビジネスには、大手の電力会社や商社が数千億円規模のファンド型ビジネスを展開していますが、サーラグループの強みである顧客接点を活かして、地域に根差した取組みを積み上げる形で、着実にボリュームを増やしていきます。



——「食」領域については、これまでも生産者や料理人の方々を「フードクリエイター」と呼び、愛知県東部(東三河)をその聖地となるように発展させていきたいと話されてきました。本中計では、これまで打ち出してきた「東三河フードバレー構想」を一步進め、次の事業として育てていこうということでしょうか。

愛知県東部は、気候や輸送の立地にも恵まれ、農業産出額が全国でもトップクラスとなっています。サーラグ

ループでは、2008年にホテルアークリッシュ豊橋を開業してから、こだわりを持つ地元の生産者とのネットワークを拡げてきました。地域の生産者はこの土地の資源を活かして本当に素晴らしい産品を生み出しており、その魅力を広め地域活性化につなげたいと考え、「東三河フードバレー構想」を打ち出してきました。最近では、地元の生産品が東京や名古屋のレストランで高く評価されるようになってきましたが、もっとブランディングできると考えています。実は、農業産出額を見ると、1990年代と比べてほとんど伸びていない状況にあります。また、後継者不足や耕作放棄地等の課題が深刻化しており、この先の機械化やDX活用等の投資を考えると、企業がすることは少なくないのではと考えています。

こうした考えのもと、2025年1月にサーラアグリを設立し、農業ベンチャーの第一人者である(株)日本農業とタイアップしてキウイの栽培を始める等、農業の事業化に着手しました。本中計はまさに種まきの期間ですが、ここでの経験で生産から流通、販売まで一貫した付加価値の高い農業のノウハウを蓄積し、食・農事業を2030年以降における事業の柱の1つに成長させたいと考えています。



——「住」には住まい、暮らしのほか、社会インフラも含まれるとのことですが、2024年12月にグループインした安江工務店とのシナジー発揮に向けたプロジェクトの進捗状況はいかがでしょうか。

さきほどもお話した安江工務店は、お客さま満足度が高いだけでなく、高い生産性や収益性を生み出す業務プロセスも優れており、学ぶべき点が非常に多くあります。そもそも、一緒にやっという合意した決め手は「地域やお客さまとのつながりや信頼を大切にしたい」という理念や価値観が共通していたことにあります。同社は東証スタンダード市場に上場していたため、TOBという手法で連結子会社になり、お互いの理念に共感し、現在、協力してインテグレーションのプロジェクトを推進しています。両社の業務プロセスや強みを詳細に分析し、お互いのノウハウを最大限生かすことができる体制を検討しています。住宅・リフォーム関連事業を従来の延長線ではなく、会社形態やブランド展開の在り方も含めて再構築する方向性で、今期中には具体的なシナジー実現の計画を公表する予定です。

「表裏のない経営」で、企業価値と社会価値の両立を実行

——東証プライムに上場する企業グループとして、資本市場とどのように向き合っていますか。資本市場と向き合う上で大切にされている考え方を教えてください。

この数年間、取締役会や、常勤取締役で構成される経営会議の中で、PBRの改善について議論を重ねてきました。その中で重視してきたのは投資家との対話です。多様な投資家の皆さまに当社の考え方をしっかりと伝え、ご理解いただくとともに、投資家の皆さんが何を課題と捉えているか理解に努めることが重要だと考えています。

実際に、昨年は初めて取締役会の中で、一般社団法人機関投資家協働対話フォーラムとの対話を実施しました。投資家との対話によって得られた気づきをもとに、資本市場からの期待に応えるべく下記の施策を実施しています。

新しい中期経営計画では、最終年度である2030年のROE目標を10%に設定しました。目標を実現するために、事業ごとにROICの目標を組み込み、業務のレベルまで展開することを計画しています。当社の筆頭株主は従業員持株会です。社員の皆さんには、自分の仕事が当社の企業価値とつながっていることを意識し、当社グループ

の存在意義や、地域とともに価値を創造し成長していく企業だということを伝え続けていきます。これからも、私たちは、企業価値と社会価値の向上のためにできることは何かを問い続け、ステークホルダーの皆さんから必要とされる存在であり続けられるよう、「美しく豊かな暮らし」を創造し続けてまいります。

PBR改善に向けたコーポレートアクション

2024年 7月 キャピタル・アロケーション方針の公表

成長と資本収益性の向上を目的に、事業変革と価値創造のための積極的な成長投資を行うと同時に株主還元を強化

2024年 7月 配当方針の変更(配当性向を30%目途から40%以上に引き上げ、累進配当の導入、機動的な自己株式取得の表明)

株主還元を強化し、資本収益性を高めるために、配当性向の引き上げと機動的な自己株式取得を実施する方針を決定



2024年 10月 個人株主向けに株主優待制度の拡充(対象区分、長期保有優遇の追加)

多くの個人投資家の皆さまに保有いただけるように、2,000株以上の優待区分を新設し、3年・5年・10年の長期優待を追加

2025年 2月 役員向け業績連動型株式報酬制度の導入

投資家と同じ目線で長期的な企業価値向上を実現するため、連結ROE、連結営業利益、ESG指標(CO₂排出削減量)と連動する株式報酬制度を導入



2026年 1月 第6次中期経営計画の公表とキャピタル・アロケーション方針の改定

2030年ビジョンの達成に向けた道筋を明確にし、さらなる資本収益性の向上に向けた資本配分を策定



2026年 3月 金融機関が保有する政策保有株式の売出しと自己株式の取得、従業員向け株式インセンティブ制度の導入を公表

流動性の向上及び、戦略的な株主構成の見直しのため、金融機関が保有する政策保有株593万株の売出しを実施



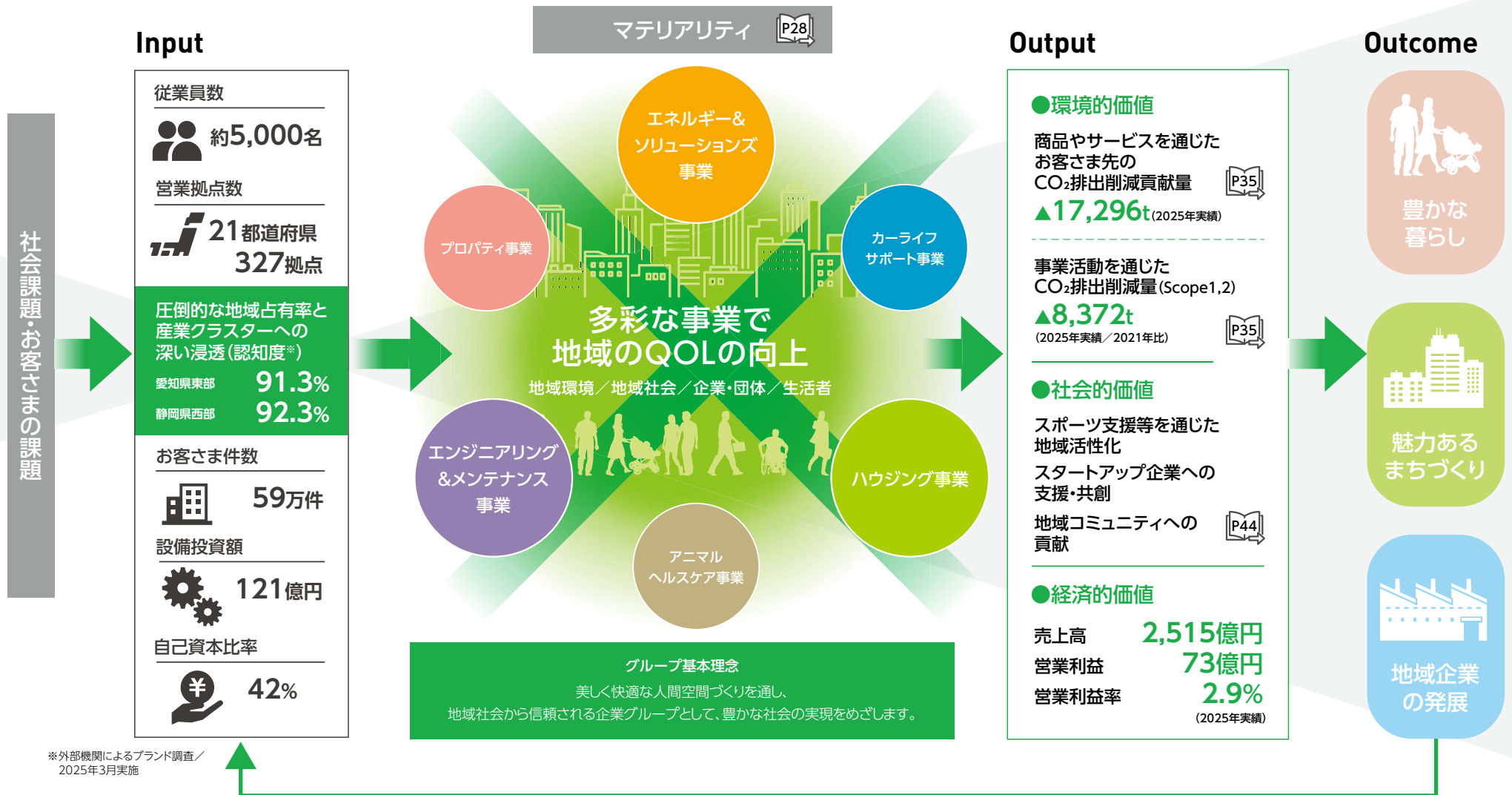
Interviewer

株式会社Sinc 代表取締役社長兼CEO
サンメッセ株式会社 代表取締役社長

田中 信康 氏

価値創造プロセス

サーラグループは、創業より培ってきた地域社会やお客さま、取引先との厚い信頼関係を社会関係資本の核とし、高水準な地域シェアと産業クラスターへの深い浸透を最大の強みとしています。この強みを活かし、進取の精神と誠実さを備えた約5,000名の多様な人材が、地域の暮らしとビジネスの両面で多彩なソリューションを提案。さらに強固な顧客基盤の構築につながっています。また、エネルギー事業が生み出す安定的な財務資本を、地域のカーボンニュートラル実現など次世代への投資に振り向けることで、地域社会の持続可能性向上(社会価値)と、当社の持続的成長(経済価値)を同時に実現します。この価値創出のプロセスがさらなる信頼を生み、より良い未来につながる好循環を回しています。



*外部機関によるブランド調査/
2025年3月実施



第6次中期経営計画 (2026-2030)

サーラグループの ありたい姿・ 2030年ビジョン

グループ基本理念

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

グループ2030年ビジョン

「私のまちにSALA、暮らしとともに SALA」






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

第5次中期経営計画(2023-2025)の振り返り

2023年11月期から2025年11月期の3カ年における第5次中期経営計画では、「枠を越える」を基本方針に掲げ、様々な枠を徹底して取り外し、越えることで、新しい価値創造に取り組まれました。社内外との連携・共創をテーマに、事業成長に向けたビジネスモデル変革等の重点戦略に取り組み、2030年ビジョン達成に向けた基盤の整備を進めました。一方、数値計画は未達となり、収益性向上の観点では課題を残す結果となりました。

重点戦略

進捗と主要成果

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	 <ul style="list-style-type: none"> 住まい分野では、安江工務店と資本業務提携を実施し、顧客視点で最適かつ市場競争力あるストック住宅ビジネスモデルの構築に着手 新たに農業生産事業、系統用蓄電池事業、不動産投資事業を開始
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	 <ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度向上に向けて、デジタルチャネル整備やコールセンター設置による利便性向上を推進 「暮らしと住まいの研究所」を設置し、外部機関と連携しながら「暮らしやすさ」につながる調査研究を実施
重点戦略3. グループ内外との「共創」による事業創造	 <ul style="list-style-type: none"> 新規事業創造に向けて、協業が見込めるベンチャーキャピタルファンドやスタートアップ企業への出資を実施 グループ全社員が顧客や地域の課題解決に資する事業・サービス開発に挑戦できる制度として「SALA事業創造チャレンジ」の運用を開始
重点戦略4. 既存事業分野の収益力向上	 <ul style="list-style-type: none"> 各事業における業務プロセス改善や、デジタルを活用した生産性向上への取り組みを実施 エンジニアリング&メンテナンスは完成工事の増加とプロセスマネジメント改革により大幅増益を達成 アニマルヘルスケアやカーライフサポートは商流変更や市場環境の影響により利益面が苦戦
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	 <ul style="list-style-type: none"> グループ全社員共通の行動指針「6つのアクション」と連動した行動評価、研修、昇格アセスメントを導入 手上げ制の人材公募(社内・社外出向)、教育・研修プログラム等の充実化

数値計画の進捗

営業利益は当初計画の80億円を下回る73億円で着地し、営業利益率も計画を下回る2.9%となりました。

	2023年11月期実績	2025年11月期実績	2025年11月期計画(第5次中計策定時)
売上高	2,420億円	2,515億円	2,700億円
営業利益	60億円	73億円	80億円
営業利益率	2.5%	2.9%	3.0%
ROE*	8.2%	6.7%	8.0%

※計画にはデリバティブ評価損益を含まない

第5次中期経営計画(2023-2025)のトピックス

住まい分野の飛躍的成長に向けた取組み

住まい分野の飛躍的成長に向けて、東証スタンダード市場に上場する安江工務店に対する株式公開買付け(TOB)を行い、同社を完全子会社化しました。住宅リフォーム分野における高い専門性を有し、名古屋市を含む愛知県西部を主力エリアとする同社のグループ入りを契機に、リフォーム事業の地域補完性を高めることに加え、お客さまへの対応体制と事業の質・効率性を向上させる等、同社とサーラグループの強みを活かした事業シナジーを創出します。

現在は、シナジー発揮に向け、顧客視点で最適かつ市場競争力のあるストック住宅ビジネスモデルの構築を進めています。

安江工務店との資本提携



多様化する顧客ニーズや社会課題に応える新たな商品・サービスとして、ZEH基準に対応した全館空調住宅[SINKA Ult-air]及び、国内最高水準の断熱性能に対応した[SINKA KIWAMI]の販売を開始し、断熱性能の向上による快適・健康と省エネを両立する住まいの提案を強化しました。あわせて、自宅を担保に老後資金を融資するリバースモーゲージサービス「ゆとりあん」の提供を開始し、セカンドライフにおける豊かな暮らしをサポートする等、グループシナジーを活かした事業領域の拡大を図っています。



リバースモーゲージサービス「ゆとりあん」を提供開始



断熱等性能等級7*に対応した[SINKA KIWAMI]を発売

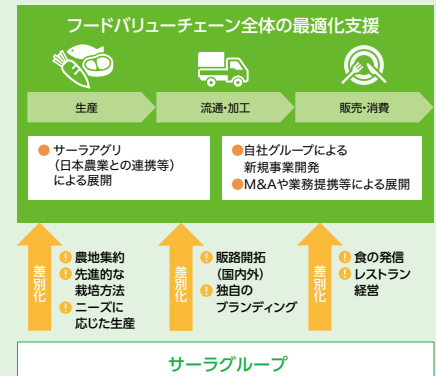
*サーラ住宅の施工エリアの省エネ基準の場合

食・農事業分野への挑戦

地域の特長である食と農に着目し、地域の農業・商業等が協力して食の価値を高め、地域経済の活性化を目指す「東三河フードバレー構想」の実現に向けた取組みを加速させました。

その具体的な取組みとして、(株)日本農業との連携により、自ら農業生産を行うサーラアグリを設立しました。農業従事者の減少や遊休農地(耕作放棄地)の増加といった社会課題の解決に向け、自らが農業の生産・流通分野に取り組むことで、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ことを目指します。まずは生産性の高いクワイ栽培から着手し、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と、地域活性化に資する新たな事業モデルの構築に挑戦しています。

食・農事業の事業構想全体図



新たな価値創造に向けた取組み

既存の枠組みにとらわれない新たな顧客価値の創出を目的として、近鉄不動産(株)とのフランチャイズ契約によるドッグスパ事業を開始し、ペット関連事業に参入しました。サーラプラザ佐鳴台・サーラプラザ豊川の駐車場の空きスペースにトレーラーハウス型店舗を設置し、拠点資産を有効活用しながら、愛犬との豊かな暮らしをサポートする新サービスを展開しています。

また、キャリアや役職に関係なく「自ら考え、行動する」社員が、新たな事業・サービスの創造に挑戦できる制度として「SALA事業創造チャレンジ」をスタートしました。制度開始から2年間で158件のエントリーが集まり、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。

ペット関連事業



トレーラーハウス型店舗 (サーラプラザ佐鳴台・サーラプラザ豊川)

事業創造マインドの醸成



SALA事業創造チャレンジ

第6次中期経営計画(2026-2030)で目指す姿・成長シナリオ

人口減少による影響の顕在化や不安定な国際情勢等、外部環境が大きく変化する中、2030年ビジョンの仕上げの5カ年となる第6次中期経営計画では「X(Cross)“120”」を基本方針に掲げています。これは、“枠を越えた”先で、「交差・連携・共創」(Cross)と「変革」(Transformation)を通じ、2029年のグループ創業120年に向けて新たな価値を創造していく意志を象徴するものです。

事業面では「暮らしのSALA」「ビジネスのSALA」の確立を柱に、ストック住宅ビジネスモデルやスマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネス等の重点領域に加え、既存事業周辺分野である電力事業や不動産投資事業、さらには食・農といった新領域へも果敢に挑戦します。

この変革を支えるため、M&Aや新規事業、DX、人的資本、カーボンニュートラル等に年間約100億円規模の積極的な成長投資を実行していく計画です。

また、資本コストや株価を意識した経営を力強く推進し、事業を通じた地域社会の課題解決を図ることで、2030年11月期には売上高3,000億円、営業利益120億円、ROE 10%を達成します。



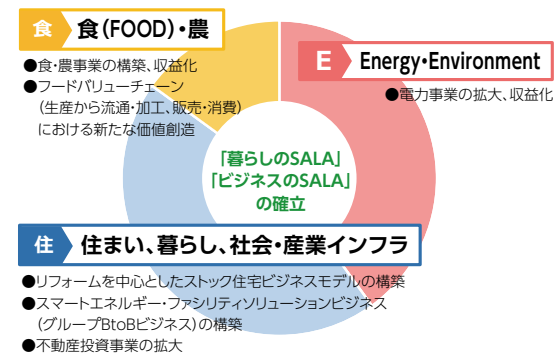
サーラコーポレーション
代表取締役常務 経営戦略本部長 渡会 隆行

考え方

サーラグループは創業以来、地域社会の課題解決を通じ、暮らしと産業の発展に寄与してきました。今後見込まれる環境変化に対応し、地域とともに持続的な成長を実現するため、取り組むべき領域を明確化しました。「暮らしのSALA」及び「ビジネスのSALA」を確立することで、お客さまの暮らしとビジネスの双方において、最も信頼される「地域No.1ブランド」の地位を確固たるものとします。

基本方針

第5次中期経営計画で培った共創の基盤を土台に、枠を越えた先で、X:cross(交差・連携・共創)し、変革(Transformation)により新たな価値の創造を図ります。2029年に迎える創業120年に向けて、サーラグループの総合力を120%発揮し、経営陣・社員一人ひとりが「120」という数字を意識して取り組むことで、2030年ビジョンに掲げる連結営業利益120億円を達成します。



X(Cross)“120”

X(Cross)

枠を越えた先で、
X:Cross(交差・連携・共創)し、
変革(Transformation)を成し遂げ、
新たな価値を創造する

120

・創業120年
(2029年10月10日)
・営業利益120億円
(2030年ビジョン数値目標)

連結数値目標

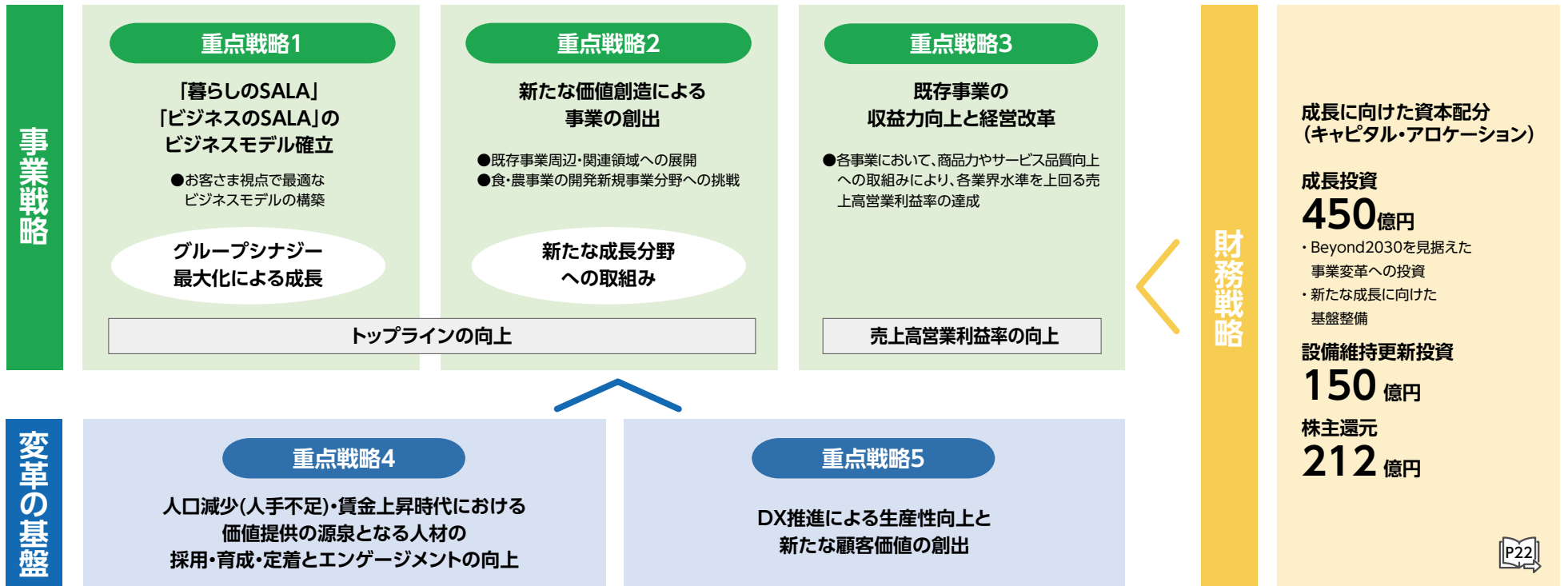
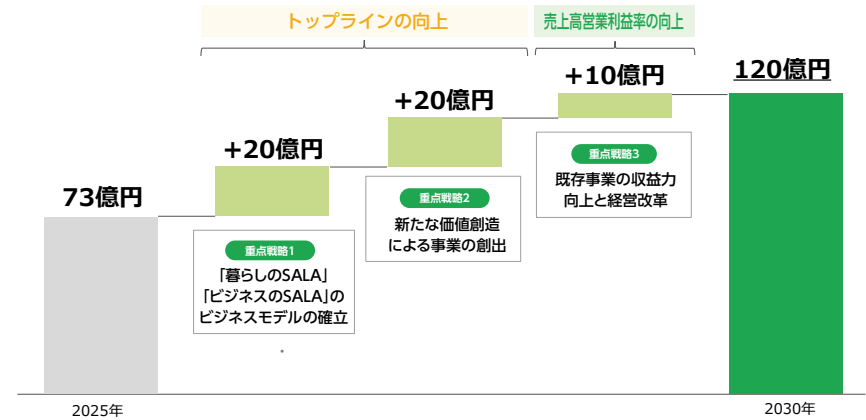
	2025年(実績)	2026年(初年度計画)	2028年(3年目計画)	2030年(5年目計画)
売上高 ^{※1}	2,515億円	2,600億円	2,800億円	3,000億円
営業利益	73億円	75億円	100億円	120億円
当期純利益 ^{※2}	58億円	52億円	70億円	84億円
売上高営業利益率	2.9%	2.9%	3.6%	4.0%
ROE ^{※2 ※3}	6.7%	5.6%	7.6%	10.0%
ROIC ^{※2}	3.8%	3.6%	4.4%	6.0%

※1:2030年の売上高計画は、エネルギー・原料価格の高騰を加味し、2030年ビジョン策定時の当初計画2,800億円から上方修正
※2:計画にはデリバティブ評価損益を含まない。2025年実績は、デリバティブ評価益18億円の影響を含む ※3:自己資本比率は40%程度にコントロールする

第6次中期経営計画(2026-2030)

グループの顧客基盤とアセットの活用によりグループシナジーを最大化し、従来のセグメントや会社単位の枠組みを超えたトータルソリューションのワンストップサービスやストック型ビジネス等、お客さま視点で最適なビジネスモデルを構築します。また、「E(エネルギー・環境)」「食」「住」の領域において、既存事業や関連領域、新規事業への挑戦を通じて成長分野を開拓し、トップラインの大幅な引き上げを図ります。並行して既存事業の収益力向上と経営改革を実施し、商品・サービスの付加価値向上や生産性向上により、業界水準を上回る売上高営業利益率の達成と、強固な収益基盤を確立します。これらの事業戦略と連動し、変革を成し遂げる経営基盤として、価値創造の源泉である人材の育成・定着と、戦略の実効性を加速させるエンジンとなるDXへの取組みを強化します。

重点戦略別の利益想定



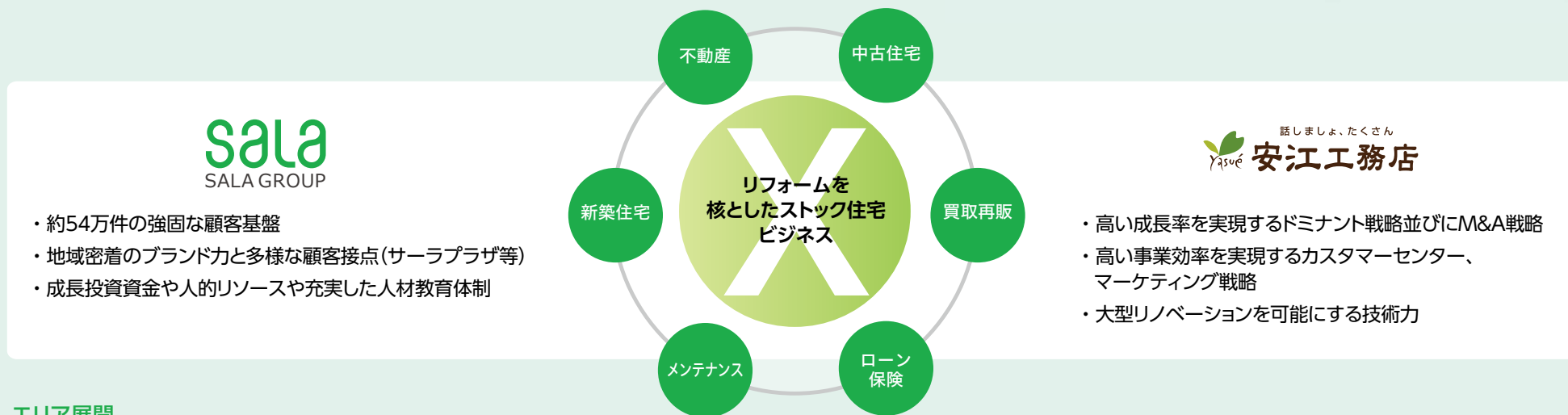
特集 | 第6次中期経営計画(2026-2030)の重点戦略

重点戦略1: 「暮らしのSALA」「ビジネスのSALA」のビジネスモデル確立

グループの総合力を活かすとともに、事業提携等を通じて、お客さま視点で最適なソリューション提案を行うことでビジネスモデルの変革に取り組みます。また、既存エリアの深耕だけでなく、事業エリアの拡大を行うことで、事業の成長を図ります。

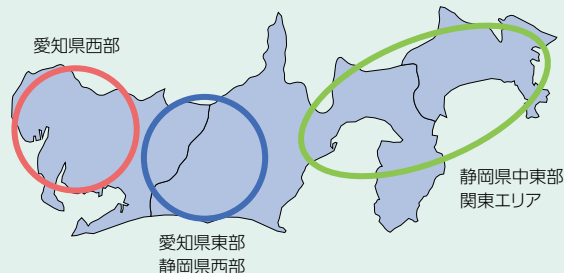
「暮らしのSALA」の確立: ストック住宅ビジネスモデルの構築

2024年12月にグループ入りした安江工務店が持つ高いデザイン・提案力と高収益な事業ノウハウを、サーラグループの強固な顧客基盤(約54万件)へと展開する住まい事業インテグレーションプロジェクトにより、リフォームを中心としたお客さま視点で最適なストック住宅ビジネスモデルを構築します。まずは、安江工務店の主な拠点であり、市場ポテンシャルの高い名古屋市を含む愛知県西部において、グループの強みを融合した独自のビジネスモデルを先行して確立します。その後、エリア拡大を図ることで2030年11月期にはリフォーム事業の売上高300億円(対2025年11月期実績+140億円)、営業利益12億円以上の達成を目指します。そして2030年以降、このモデルを武器に独立系リフォーム会社で全国No.1を目指します。



エリア展開

市場ポテンシャルが高く、安江工務店の主な拠点である愛知県西部において、エネルギー顧客基盤とのシナジーにより新たな事業モデルを確立します。愛知県東部・浜松エリアでは事業モデルの横展開等により、トップライン・収益力を向上させ、静岡・関東エリアにおいては、ガス顧客基盤及び、住宅建材の卸販売・施工による戸建て・リフォーム工事店とのネットワークを活かしたビジネスモデルを検討し、事業エリアの拡大を図ります。



エリア	事業展開	マーケット情報*	ガス顧客件数 (2025年11月期)
愛知県西部	住まい事業インテグレーションを先行して実施し、新しい事業モデルを確立する	人口: 384万人 世帯数: 185万世帯 持家数: 92万戸	約5万件
愛知県東部 静岡県西部	既存の顧客チャネル・サーラプラザ等の活用に加え、新規顧客開拓手法や事業モデルの横展開によりトップライン・収益力を向上	人口: 163万人 世帯数: 72万世帯 持家数: 43万戸	約34万件
静岡県中東部 関東エリア	グループ各社間の連携によるビジネスモデルを検討し展開する	人口: 1,032万人 世帯数: 508万 持家数: 279万戸	約5.5万件

*2024年1月時点住民基本台帳、2023年10月時点住民・土地統計調査を基に当社にて作成(人口:10万人以上の市町村の合計値)

「ビジネスのSALA」の確立：グループBtoBビジネス

「ビジネスのSALA」の確立においては、新たな成長ドライバーとしてスマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネスを構築し、地域企業の持続的な発展に貢献します。この事業の中核となるのは、サーラグループが長年培ってきたエネルギー分野における提案力と建設・設備分野における高い施工力の融合です。エネルギーと建設のシナジーにより、顧客の経営課題に直結するワンストップ・ソリューションとして、設備の導入支援のみならず、導入後のメンテナンス、リニューアルに至るまで、設備のライフサイクル全体を包括的にサポートする、独自の高付加価値ソリューションを実現します。お客さまの経営に深く寄り添う伴走型の支援体制を通じて、省エネ・脱炭素・コスト削減といった課題を解決し、地域経済の活性化を牽引します。これらの取り組みにより、2030年11月期にはBtoBビジネスの売上高300億円(対2025年11月期実績+85億円)、の達成を目指します。

参考:ポテンシャルが高い愛知県東部・静岡県西部地域

都市ガスを供給する愛知県東部及び静岡県西部は、国内有数の産業集積地です。愛知県東部に面する三河湾は輸入自動車の取扱額・台数ともに33年連続で国内首位を誇り、輸出においても国内第2位の規模を有しています。こうした背景から、輸送用機器関連を中心に、優良企業の生産拠点が集積しています。東海地方の底堅く旺盛な設備投資需要を背景に、グループの強みを融合したソリューション提案を推進し、BtoBビジネスの拡大を目指します。



愛知県東部：豊橋市、豊川市、蒲郡市、新城市、田原市、北設楽郡設楽町、北設楽郡東栄町、北設楽郡豊根村
 静岡県西部：浜松市、磐田市、掛川市、袋井市、湖西市、御前崎市、菊川市、周智郡森町

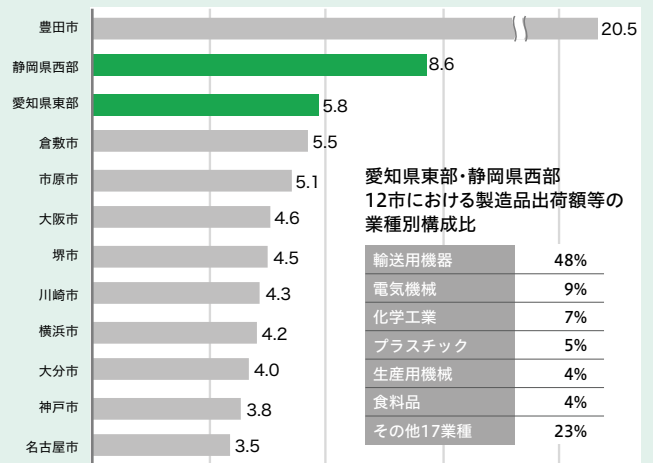
輸入自動車の入港順位(2025年)

輸入自動車			
順位	港名	金額(百万円)	台数
1	三河港	912,425	184,079
2	千葉港	371,206	58,604
3	日立港	295,610	33,057
全国計		1,997,899	379,521

設備投資増減率(対前年度比:%)

		2023	2024	2025計画
製造業	東海	18.3	12.6	31.6
	全国	13.2	5.0	21.4

製造品出荷額等 全国上位10市町村との比較(2023年)(兆円)



三河港振興会HP(財務省貿易統計を基に作成された資料)、地域別設備投資計画調査(2025年6月)、2024年経済構造実態調査(製造業事業所調査)を基に当社にて作成

エネルギー&ソリューションズ

エネルギーの安定供給や省エネ提案を通じて構築してきた信頼関係と継続的な接点を基盤に、お客さま先の経営課題を深く理解し、生産設備の自動化等の新たなソリューション事業を展開します。

得意分野

エネルギー マネジメントシステム

- ・カーボンニュートラル提案(PPA・蓄電池等)

機能強化分野

ファクトリー・ オートメーション

- ・汎用加工機、自動化設備の提案



エンジニアリング&メンテナンス

建物・設備の保守・メンテナンスといった定期的かつ長期的な接点を活かして、お客さまとの信頼という関係資本を蓄積し、設備の更新需要や建て替え需要を獲得します。

得意分野

給排水衛生・空調設備

- ・設備工事
- ・保守・メンテナンス
- ・リニューアル
- ・省エネ設備提案

重点戦略2：新たな価値創造による事業の創出

本格化する人口減少や気候変動といった社会構造の変化を、単なるリスクではなく、次なる成長への好機と捉えています。社会課題・顧客課題の解決と人々の暮らしやすさや幸福感(Well-being)の向上を両立させる新たな価値創造へ果敢に挑戦します。具体的には、脱炭素社会の実現に向けたグリーントランスフォーメーション(GX)分野において、浜松市や豊橋市での蓄電所の稼働開始を機に、小売・発電・蓄電を組み合わせた電力事業の拡大を図ります。また、地域のポテンシャルを活かす食・農分野においては、農業生産法人サーラアグリの設定を皮切りに、異業種やスタートアップとの共創による生産性の高い農業へ参入します。生産現場の革新に留まらず、流通から消費に至るフードバリューチェーン全体を最適化することで、担い手不足や耕作放棄地といった地域農業の課題を解決し、持続可能性と高付加価値化を実現する新たなビジネスモデルを構築します。

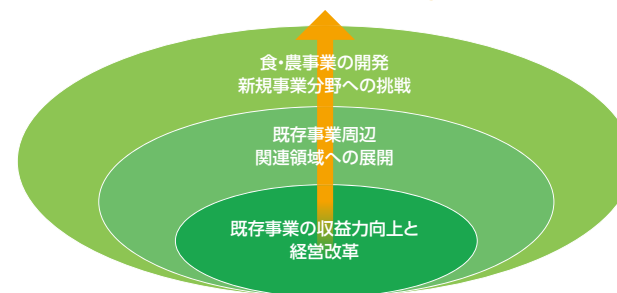
2-1. 既存事業周辺・関連領域への展開

- ①電力事業の拡大
 - ・ 電力事業を次の成長分野として、エネルギー分野の柱の1つへ
 - ・ 電力小売の収益化に向けた電力調達ポートフォリオの最適化と体制構築
- ②不動産投資事業の拡大
 - ・ 投資金額、投資エリアを拡大し、250億円規模の不動産ポートフォリオを構築
 - ・ SPCを活用した不動産証券化ビジネスへの参入

2-2. 食・農事業の開発と新規事業分野への挑戦

- ・ 生産から流通、加工・消費までのフードバリューチェーンにおける価値創造への取組み(食・農事業)
- ・ グループ内外との共創による社会課題・顧客課題の解決や暮らしやすさや幸福感(Well-being)につながる新規事業開発

「社会課題・顧客課題の解決」
「人々の暮らしやすさや幸福感(Well-being)の向上」の実現へ

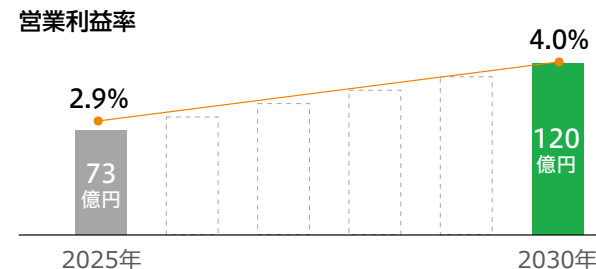


重点戦略3：既存事業の収益力向上と経営改革

継続的な業務プロセス改革により、過去最高益を達成したエンジニアリング&メンテナンスのプロセスマネジメントを全社展開すること等により、収益性の向上を図ります。また、各事業において、商品力やサービス品質向上への取組みにより新しい付加価値を創出することで、業界水準を上回る営業利益率の達成を目指します。

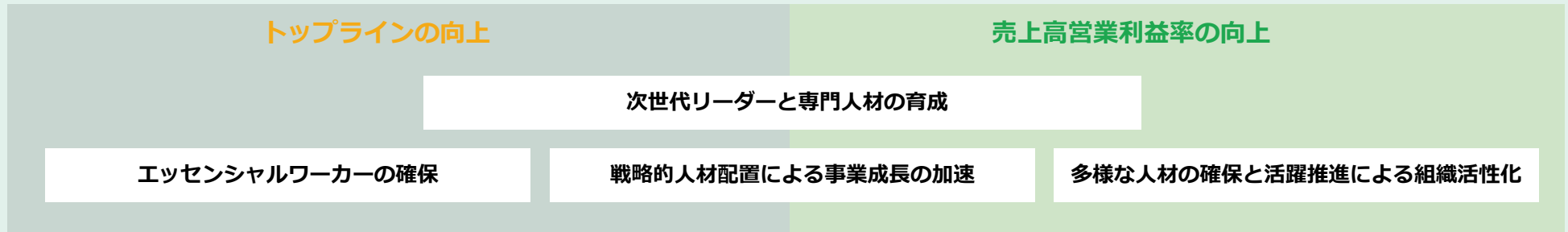
3-1. 業界水準を上回る営業利益率の達成

- ・ 業務プロセスの可視化及び具体的な業務改革による収益向上(エンジニアリング&メンテナンスのプロセスマネジメントを全社に展開)
- ・ お客さまの声を基にした、顧客体験価値(CX)向上への取組み
- ・ 投下資本利益率(ROIC)を意識した経営資源の最適配分



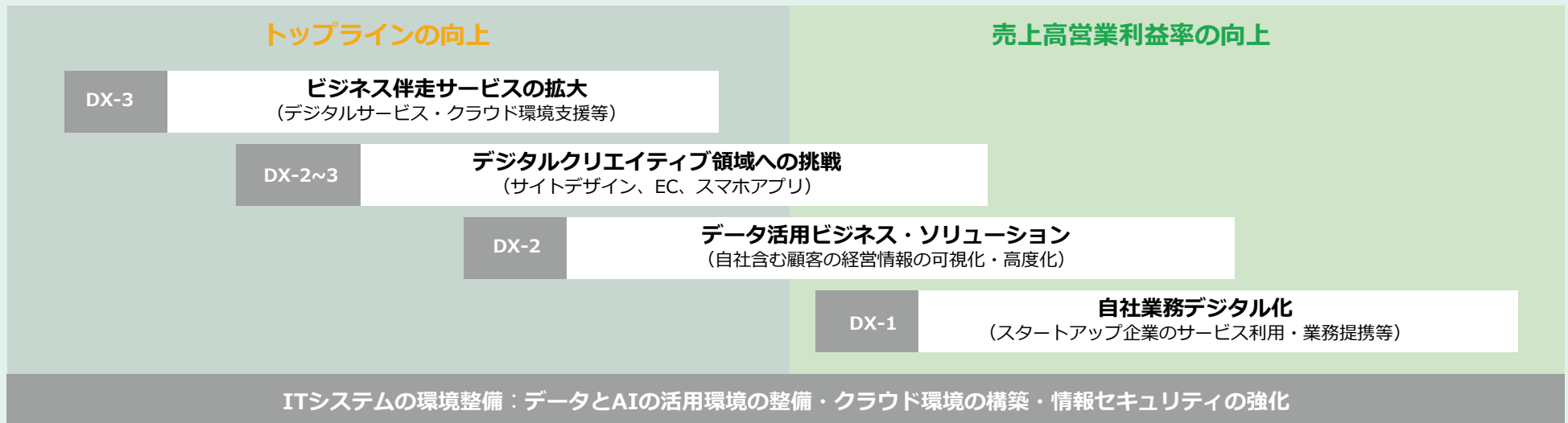
重点戦略4：人口減少(人手不足)・賃金上昇時代における価値提供の源泉となる人材の採用・育成・定着とエンゲージメントの向上

深刻化する人口減少(人手不足)と賃金上昇時代を勝ち抜くため、価値創造の源泉である人への投資を加速し、環境変化に揺るがない組織基盤を築きます。グループ横断で人材ポートフォリオを可視化し、セグメントの枠を越えた成長領域への最適な配置を実施します。あわせて、未来の変革を牽引する次世代リーダーから、事業を最前線で支えるエッセンシャルワーカーまで、独自の確保・育成スキームを確立し、多様な人材の挑戦意欲と組織の活力を最大化します。



重点戦略5：DX推進による生産性向上と新たな顧客価値の創出

戦略実行を飛躍的に加速させるエンジンとして、デジタル技術を徹底活用します。生成AIやVertical AIの実装により、これまでの仕事の仕方を抜本的に変革し、労働生産性を高めます(DX-1)。業務効率化により創出したリソースは高付加価値業務へシフトさせるとともに、グループで50万件を超える顧客統合データベース(ID台帳)を基盤に、お客さま一人ひとりに最適化されたOne-to-Oneマーケティング*(DX-2)や、デジタルを起点とした新たな体験価値の創出(DX-3)へとつなげ、盤石な競争優位性を確立します。



*顧客属性や購買履歴に合わせて、最適なタイミングで最適な情報を届ける手法

資本コストや株価を意識した経営

PBR1倍割れの早期解消を重要課題と捉え、PBRをROIC・財務レバレッジ・PERに分解し、資本効率重視の財務施策を推進しています。まず、事業別ROICを軸に、グループ全体の本質的な収益性向上を図ります。キャピタル・アロケーションに基づく新規投資については、期待収益率を精緻に検証したうえで厳選して実行します。既存事業においては、事業会社までROICを浸透させ、収益(P/L)と資産効率(B/S)の双方を意識した収益力強化を徹底します。これら新規投資と既存事業への両面からの取組みにより、グループ全体の稼ぐ力を引き上げます。

並行して、財務レバレッジの最適化に努めます。多様な手段を活用し、金利上昇局面においても調達コストを抑制するとともに、自己資本比率40%程度を維持し、財務健全性を確保します。そのうえで、配当及び機動的な自己株式取得等の株主還元を確実かつ継続的に実施し、資本効率の向上を図ります。これらの進捗を開示し、市場との対話を積み重ねることで割安要因を解消しPER向上を実現します。以上の取組みにより、PBR1倍超の早期実現と2030年のROE10%の達成を確かなものにします。



サーラコーポレーション
管理本部 財務部長 諏訪 敦士

現状と課題

2025年11月期末時点におけるPBR(株価純資産倍率)については概ね0.8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の実績は6~8%程度で推移しています。これは当社がCAPM方式で算定した株主資本コスト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については株価の上昇に伴い12倍台半ばまで改善しました。今後とも引き続き、資本市場との対話やIRの充実を通じて株価割安要因の解消を進めます。

資本政策

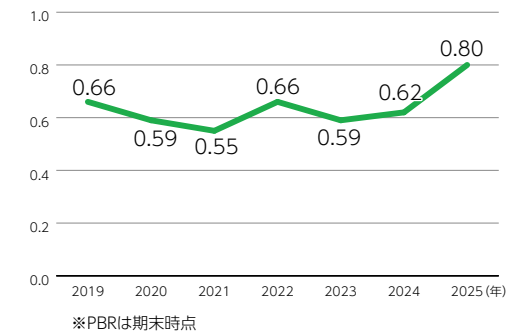
2026年3月に、主要な政策保有株主である金融機関8社を売出人とする当社株式593万株の売出しを実施しました(発行済み株式総数に対する割合9.24%*)。これまで、金融機関の政策保有比率が24%と高く、潜在的な売却懸念として株価の形成にマイナスの影響を及ぼす可能性があったこと、並びに流動性が低く、機関投資家が参加しにくい状況であったことを課題と捉え、流動性の向上と、長期視点で当社の成長を支援いただける個人及び機関投資家の株主層を広げることを目指しています。なお、売出しに伴う一時的な株式需給への影響を緩和し、1株当たり利益の向上及びROEの改善を図るため、自己株式の取得を同時に公表しています。

*自己株式を除く

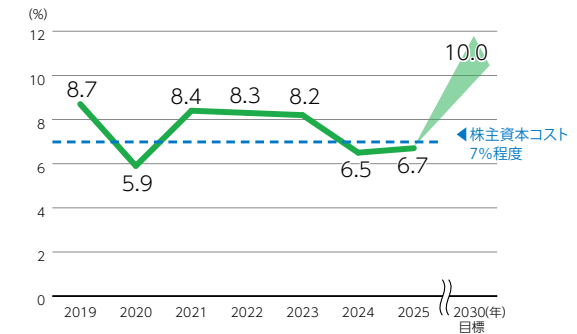
IR活動の充実

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等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。

PBRの推移



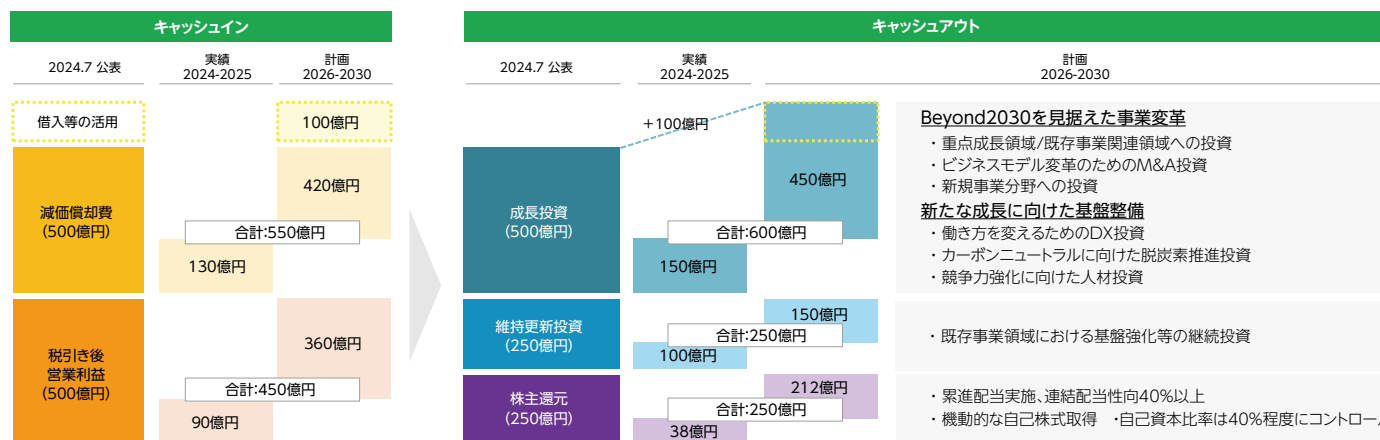
ROEの推移と株主資本コスト



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

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を、第6次中期経営計画に合わせて更新しました。当初計画から成長投資枠を100億円積み増し、2026年から2030年の5年間で450億円の成長投資を行います。追加する100億円の資金については、借入等によって充当する予定です。株主還元を強化し、自己資本比率を40%程度にコントロールしながら、収益性の向上と財務戦略の両輪により資本効率を図り、2030年時点でのROEの目標は10%に設定しています。



成長投資

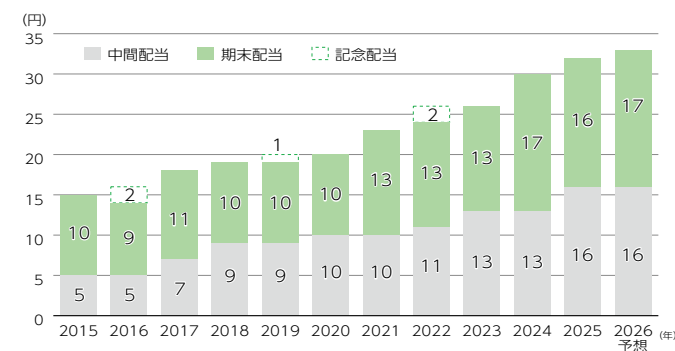
当社は、ROEやROICの向上を図るため、新規投資の定量的な判断基準としてIRRをハードルレートとして設定しています。主な投資領域としては、電力ビジネスの拡大や、住まい分野の飛躍的成長に向けた投資のほか、グループの顧客情報統合システム等のDX投資、まなび共創センターによる学習機会の充実や定年延長・待遇改善等の人的資本投資、さらにはM&Aやベンチャーキャピタルファンド への出資等を計画しています。

2025年11月期までに、蓄電所の建設等GX(グリーントランスフォーメーション)関連に40億円、基幹システムの再構築等のDX関連に20億円、リフォーム事業を展開する安江工務店(東証スタンダード<1439>)の子会社化に40億円等、計150億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、2026年3月に同年11月末までの期間に200万株(発行済み株式総数(自己株式を除く))に対する割合3.11%)を取得することを公表しています。

配当金



事業紹介

第6次中期経営計画におけるセグメント別の主な取組みはこちら(P31-36)を参照ください。

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



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 等



お客さま件数(ガス・電気・水)

53.8万件



地域社会とともに、新たな事業の「カタチ」を目指します

愛知県東部・静岡県西部を中心に都市ガス・LPガス・電気等のエネルギー事業を中心に展開する当セグメントは、人口減少やカーボンニュートラルの進展、気候変動等によるガス販売量の減少等、大きな転換期を迎えており、ビジネスモデルの変革が急務となっています。

私たちの強みは約54万件的暮らしサービスの顧客基盤と、製造業が集積する地域産業を支えるビジネス支援基盤を有することです。第6次中期経営計画では、これらの基盤をベースに、電力事業・暮らしのリフォーム事業・ビジネスのトータルソリューション事業の3つを成長分野と位置付け、新たな収益の柱として確立を目指します。また、建築や住宅等多様な事業を展開するサーラグループの総合力を活かし、各セグメントの知見や技術、リソース、顧客基盤を融合することで、地域のお客さまの豊かな生活やビジネスの発展につながる、新たな事業のカタチを創造します。

これらの取組みを加速するため、2026年に稼働予定の新基幹システム導入を契機に、業務手法の抜本的な見直しや営業DXのプラットフォーム構築を推進します。生産性向上や、新たな価値創出を図り、地域社会への貢献と持続的な成長を実現します。

サーラエナジー
代表取締役社長

鈴木 敬太郎

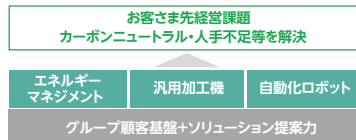


取組み

01 サーラグループの総合力により 収益基盤を強化

電力事業では、電力小売りの拡大と発電・蓄電所の安定稼働を推進し、暮らしのリフォーム事業では、高収益モデルを持つ安江工務店との融合による新たなビジネスモデルを展開します。また、ビジネスのトータルソリューション事業においては、エネルギーや産業設備を供給する既存顧客への深耕を図り、新たな収益基盤を確立します。

<ビジネスのトータルソリューション事業イメージ>



VOICE

新たな価値創造に寄与し、
お客さまの事業発展に貢献

青島 裕次郎

サーラエナジー

BS浜松事業所 産業G エアガスト

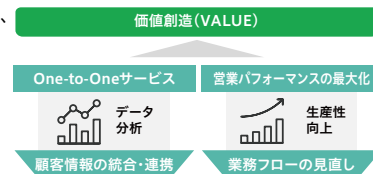


製造業のお客さま向けに、高圧ガスの販売・保守に加え、産業ガスを使用する溶接・切断設備の更新等による生産性向上を支援しています。近年は、深刻化する労働力不足に対し、レーザー技術を用いた工程革新や、ロボット活用による自動化にも注力。補助金やリース等の導入支援を含めたトータルソリューション提案により、事業の発展に貢献しています。

取組み

02 既存事業の進化

新基幹システムへの顧客データ連携を基に、お客さまに最適化したOne-to-Oneサービス*の提供により、お客さまへの提供価値の最大化を図ります。あわせて、コールセンター等の活用と業務フローの見直しにより、業務の効率化を実現します。これにより、営業活動に専念できる仕組みを構築し、営業パフォーマンスの最大化を図ります。



*顧客属性や購買履歴に合わせて、最適なタイミングで最適な情報を届けるサービス

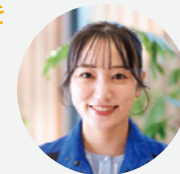
VOICE

生活の不便を解消し、快適な暮らしを
支えるパートナーになりたい

佐野 美晴

サーラE&L東三河

SP豊川 暮らしパートナー第1T*



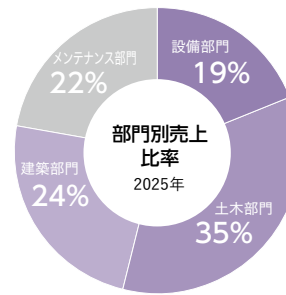
お客さまが安心してガスをご利用いただけるように、定期的にご自宅を訪問し、ガス機器の点検を行っています。その際に暮らしのお困りごとをお聴きし、機器の取り替えやリフォームのご提案を行うことで、生活をより快適にするお手伝いをしています。「ありがとう」の言葉を励みに、地域の皆さまに寄り添う「暮らしのパートナー」を目指しています。

*2025年11月時点所属

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、港湾土木等）、
設備工事・メンテナンス、システム開発 等



部門別売上高

設備部門 **66億円**
土木部門 **117億円**
建築部門 **82億円**
メンテナンス部門 **74億円**



グループ内の技術と知見の融合により社会課題を解決し、「ビジネスのSALA」を確立

当セグメントの強みは、官公庁や製造業等の民間企業に対する、建築・土木・設備工事・メンテナンスの豊富な実績と、グループ内でエネルギー事業を展開している点にあります。堅調な公共・民間投資に加え、脱炭素化等の社会要請の高まりは、当セグメントにとって飛躍のチャンスです。一方で、労働力不足への対応や現場の生産性向上は、喫緊の課題です。

第6次中期経営計画では、期待を超える価値提供とさらなる生産性向上に向けて、グループ内外の連携、デジタル技術の駆使、そしてプロセスマネジメントの改善を加速させます。特に「ビジネスのSALA」の確立に向けて、エネルギー&ソリューションズとの連携強化により、トータルソリューションをワンストップで提供するスマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネスを構築します。また、当セグメント独自の3R（連動・連携・連帯）プロジェクトを通じて、人材・情報・技術を融合させ、事業領域の拡大に挑戦します。

これらの原動力となるのは人材です。地域におけるブランド力を活かした採用強化とともに、社員が誇りを持って活躍できる環境を整備することでワークエンゲージメントを高め、持続的な成長を実現します。

中部
代表取締役社長
寺田 定雄



取組み

01 プロセスマネジメント改善による収益力向上

新基幹システムの稼働による情報の可視化に加え、BIM/CIM^{*1}や生成AI、RPA^{*2}等の習得を推進することで、業務効率化と労働力不足へ対応します。並行して、営業から施工、保守に至る全工程のプロセスマネジメントを徹底し、生産性の向上を図ります。さらに、適正価格の提示と厳格なコスト管理を両立させることで、業界水準を上回る営業利益率を達成し、安定的な収益基盤を構築します。



※1 3次元モデルにより業務効率化・高度化 ※2 定型業務の自動化

VOICE

サーラグループの信頼を基盤に 地域のインフラを支え続けたい

木村 紫音

中部
TF事業部 愛知工事G 愛知第1工事T



私はガス設備工事の施工管理を担当しています。ガスに加え、電気や給排水に関するご相談にも、部署連携によるワンストップ対応により、お客さまから頼られる存在になることを目指しています。サーラグループが築いてきた、お客さまや取引先、地域の方々からの信頼を大切にしながら、この地域のインフラを支えられることにやりがいを感じています。

取組み

02 ワンストップサービスの提供

グループ内連携や3Rプロジェクト等を通じて、顧客の経営課題に寄り添うスマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネスを提供します。具体的には、エネルギーマネジメントの観点から設備提案、施工、保守メンテナンスまでワンストップで担うサービスモデルの確立を目指します。これにより、顧客生涯価値の最大化を実現します。



VOICE

保守・改善サイクルにより信頼関係を築き お客さまの課題を解決

武田 悠佑

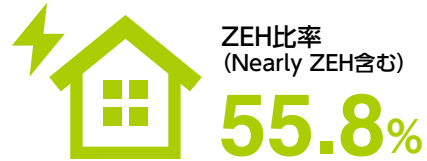
中部技術サービス
メンテナンス部第3G



空調設備をはじめとする建築設備の保守・メンテナンスを行っています。定期点検により故障を未然に防ぎ、緊急時には24時間365日、チーム連携による迅速な復旧対応を行います。これらを信頼の基盤に、リニューアルや新規工事を数多く受注。信頼構築を強みにお客さまの課題を的確に捉え、グループの総合力を活かしたソリューションを提案しています。

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 等



性能品質への信頼を基盤とする、循環型ビジネスへの転換と成長領域の拡大

サーラ住宅の強みは、断熱・構造・空調システムといった見えない部分にも徹底してこだわり、長く快適で健康的に暮らせる住まいを提供している点にあります。

人口減少や建築費高騰等、取り巻く環境が厳しさを増す新築住宅市場において、長期資産となる高性能住宅を提供する強みを活かして、循環型ビジネスモデルを構築します。50年保証制度を基に、リノベーションやストック事業等グループ内連携を強化することにより、お客さまのライフステージに長期的に寄り添い、持続的な収益基盤を確立します。また、施工体制の強化により、職人不足や建築費高騰に対応しつつ、高性能注文住宅の拡販と販売エリアの拡大に取り組みます。

住宅部資材加工・販売部門は、関東から関西までの物流網を構築してサプライチェーンの変革を進めるほか、木造非住宅事業を新たな成長領域と位置付けて注力します。



サーラ住宅
代表取締役社長
大場 吉恭

取組み

01 エリア別の展示場戦略で市場を開拓

既存エリアにおいては、高性能住宅の快適な暮らしを体験できる、宿泊可能な「まちなか展示場」を増やします。また、未開拓エリアではモデルハウス展示場への出展等により、新たなマーケットを開拓し、静岡エリアのシェア拡大、関東エリアへの進出を図ります。



VOICE

自由な空間づくりで
理想の暮らしを実現

藤田 未来

サーラ住宅
名古屋東支店 豊田営業所



断熱性能に優れた当社の住宅は、空調効率や暑さ・寒さ対策等の制約に縛られない、自由な空間づくりが可能です。お客さまの声に丁寧に耳を傾け、高機能住宅だから実現できる、お客さまの理想の暮らしを叶えるプランを提案しています。

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 等



収益構造改革を通じた経営基盤の盤石化と、モビリティサービス事業への挑戦

当セグメントは、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。新車販売・中古車販売・メンテナンスが一体となった事業運営を通じて、高い顧客ロイヤリティを獲得することにより、同ブランドにおける新車販売台数は法人として全国トップクラスにあります。一方で、輸入自動車業界におけるサプライチェーンの混乱等の影響により、安定した収益の確保が課題です。

第6次中期経営計画では、店舗マネジメントの構造改革とDXによる業務プロセスの刷新によりレジリエンスを備えた収益構造を構築し、外部環境の変化に左右されない経営基盤の確立を目指します。また、同時にグループ内の多様な事業とモビリティを融合して新規事業の創出に挑みます。モビリティを基軸とするカーボンニュートラルの推進等、グループ内のシナジーを創出することにより、地域社会の課題解決に貢献します。

取組み

01 モビリティサービス事業への挑戦

エネルギー&ソリューションズと連携した高付加価値な電気自動車の販売事業のほか、V2X*(Vehicle to Everything)をベースとするスマートシティや脱炭素社会に寄与する新規事業の創出を通じて、多角的な収益モデルの確立を目指します。



※車があらゆる物と電気・情報を連携する仕組み

VOICE

対話を通じて快適な
カーライフをサポート

朽木 翼

サーラカーズジャパン
VW岡崎 営業



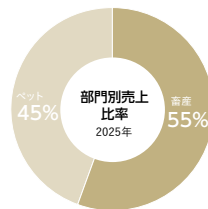
ご購入後も快適なカーライフを長くお楽しみいただくため、定期点検では事前ヒアリングや整備後の乗り心地確認等お客さまとの対話を大切にしています。グループが提供する保険やローン、ウォーターサーバー等のご紹介を通じて、豊かな暮らしをサポートしています。

サーラカーズジャパン
代表取締役社長
岡本 庄吾



アニマルヘルスケア

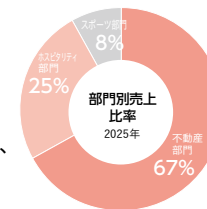
事業内容 動物用医薬品、療法食 等



部門別売上高
畜産 **128億円**
ペット **106億円**

プロパティ

事業内容 不動産投資・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 等



部門別売上高
不動産部門 **56億円**
ホスピタリティ部門 **21億円**
スポーツ部門 **7億円**

価値を結び、未来を拓く。「第3極」の動物医療専門商社への進化

顧客である畜産農家の大規模化や異業種の参入等、動物用医薬品卸売の市場環境は劇的に変化しています。私たちはこのような変化をいち早く見据え、グループ内の物流会社との連携により改革を進めた結果、全国を網羅する強固な物流網を築くことができました。

私たちが第6次中期経営計画の最終年度である2030年に目指す姿は、この物流基盤と地域に根差す駐在型モデルを擁して、圧倒的なマーケットシェアを獲得することです。その実現の鍵は人づくりにあります。社員一人ひとりの営業力を磨き、顧客との信頼を深めることで、メーカーでも従来の卸売でもない業界の第3極としての地位を確立します。また、サーラグループの総合力を活かしたBCP支援や金融サービス等、独自の価値創造に挑戦します。全社員一丸となって「価値を結び、未来を拓く」歩みを進めることにより、2030年の市場シェア60%、業界No.1の実現を目指します。



アスコ
代表取締役社長
相原 夏実

取組み

01 仮説検証型営業の確立

教える側も共に学ぶ共育や社内アカデミーを通じたスキル向上と、営業支援システムの活用による顧客理解の深化により、真の課題を導き出し解決策を提示する仮説検証型営業を確立します。



VOICE

幅広い提案力で豊かな食生活に貢献したい

松本 先駆

アスコ
愛知オフィス 営業担当



私は畜産農家の方の経営課題を解決する提案営業を行っています。お客さまが抱える課題は、収益性向上や作業効率の改善等、様々です。社内の勉強会や事例共有をもとに提案の幅を広げ、お客さまの経営に寄与するご提案を行うことで、豊かな食生活を支えています。

事業基盤の再構築と新たな価値創造を通じて、持続可能な地域づくりを牽引する

当セグメントは長年、愛知県東部・静岡県西部に根差して、不動産売買仲介や賃貸管理事業を中心に展開してまいりましたが、市場や顧客ニーズの多様化を受けて、既存のビジネスモデルからの転換に着手しています。

第6次中期経営計画では、既存事業に不動産投資事業とまちづくり事業を加えた、4本柱の事業ポートフォリオへと再編しました。不動産投資事業では、広域の優良アセットへの投資や将来的な証券化ビジネスへの参入を視野に入れ、強固な収益基盤を確立します。また、「東三河フードバレー構想」を核にグループ内連携を深化させます。食農体験と宿泊を組み合わせたコンテンツによるインバウンド需要の獲得や、豊橋・浜松エリアの都市再開発を推進。ハード(建物)とソフト(食農コンテンツ)を融合させ、魅力あるまちづくりを目指します。これらを通じて獲得したリソースを地域へ再投資することで、サーラグループ全体で地域活性化を牽引してまいります。

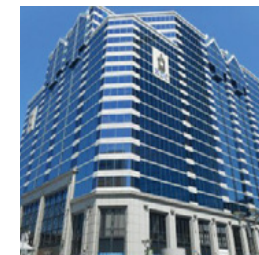


サーラ不動産
代表取締役社長
赤間 真吾

取組み

01 不動産投資・証券化事業による収益構造の高度化

エリア戦略に基づいた優良アセットへの投資を実行し、安定したインカムゲインを確保します。あわせてエクイティ投資を通じてファンド運用のノウハウを蓄積し、将来的に不動産証券化ビジネスへの参入を目指します。



VOICE

グループ連携で困りごとをワンストップで解決

鈴木田 悠

サーラ不動産
不動産事業本部 仲介事業売買仲介G



私は、グループ5社が集まるグループ連携拠点において、不動産売買仲介を担当しています。ワンフロアにエネルギー・新築・リフォーム・不動産等の担当者が在籍し、スピーディーな連携によりお客さまの幅広い困りごとをワンストップで解決に導いています。

サーラグループのサステナビリティ

企業行動憲章 —持続可能な社会の実現のために—

私たちサーラグループ各社は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値及び雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担います。そのため私たちは、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルール及びその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしてまいります。

1. イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図ります。
2. 公正かつ自由な競争並びに適正な取引、責任ある調達を行います。とりわけパートナーシップ構築宣言に基づき、サプライチェーン全体の共存共栄を図ります。また、政治、行政との健全な関係を保ちます。
3. 企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図ります。
4. すべての人々の人権を尊重する経営を行います。
5. 消費者・顧客に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を獲得します。
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。
7. 環境問題への取組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に行動します。
8. 「良き企業市民」として、積極的に社会に参画し、その発展に貢献します。
9. 市民生活や企業活動に脅威を与える反社会的勢力の行動やテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底します。
10. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築して社内、グループ企業に周知徹底を図ります。あわせてサプライチェーンにも本憲章の精神に基づく行動を促します。また、本憲章の精神に反し社会からの信頼を失うような事態が発生した時には、経営トップが率先して問題解決、原因究明、再発防止等に努め、その責任を果たします。

サーラグループは「地域とともに発展する」という想いを大切に、サステナビリティを重要な経営課題として積極的に推進しています。2022年のマテリアリティの特定にあたっては、SASB、GRI、TCFD、SDGs等の国際基準に基づき700もの項目を洗い出しました。関連部署が130の質問に回答する形でグローバル基準とのギャップを精査し、事業活動の視点を反映した実効性のあるプロセスを重視しています。こうして特定した8つの課題は、エネルギーや住まい、インフラ等、私たちのすべての事業活動と深く結びついています。

昨年は取締役会においてもマテリアリティをテーマとした議論を深め、グループ全体で取り組むべき重要事項としての共通認識を構築しました。社会課題の解決を次なる成長の機会と捉え、事業を通じて確かな価値を届けることが私たちの使命です。2030年ビジョンの実現に向け、皆さまの期待に誠実に応えながら、地域の豊かな未来を支え続けられるよう、着実に取組みを進めてまいります。



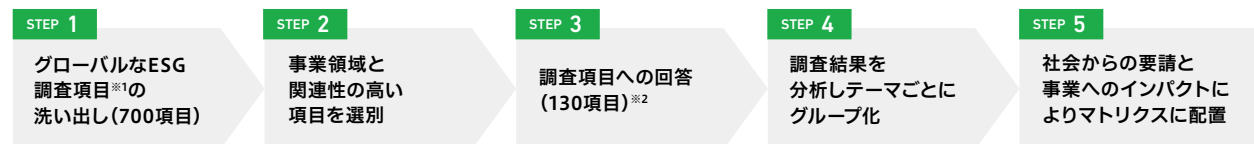
サーラコーポレーション
総務部 ESG推進Gマネージャー 春田 淑子

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等 ※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

事業を通じた課題への取組み一覧はこちらを参照ください。

<https://www.sala.jp/ja/sustainability.html>



指標、目標に対する実績はこちらを参照ください。

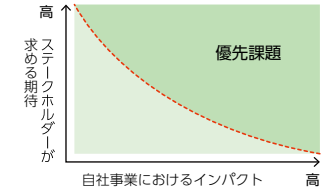
https://www.sala.jp/ja/sustainability/esg_data.html



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。

サステナビリティ方針のもと、特定した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年ビジョンの実現に向けて、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。今後も取組みの実績や社会の変化に応じて、見直しを実施していきます。



マテリアリティー一覧

ESG	マテリアリティ・方針	リスク・機会	対応	指標・目標
環境	<p>■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</p>	<p>■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】 ●気象災害の激甚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</p>	<p>■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(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等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CO₂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</p> <p>参照先：カーボンニュートラルへの取組み </p> <p>参照先：環境への取組み </p>	<p>■自社の事業活動を通じたCO₂排出量 Scope1,2(電気・ガス・車両燃料の使用によるCO₂排出量) (対象) グループ49社(2025年11月末時点) 電気・ガス・車両燃料の使用によるCO₂排出量 (目標) 排出量(基準年2021年からの削減量、削減率) 2026年:25,000トン(▲9,000トン、▲27%) 2030年:17,000トン(▲17,000トン、▲50%) 2035年:13,500トン(▲20,500トン、▲60%) 2050年:カーボンニュートラル達成 ■お客さま先のCO₂排出削減貢献量 (対象) CO₂排出削減につながる商品サービス (期間) 2022年～2030年累計 (目標) 190,000トン</p> <p>参照先：カーボンニュートラルへの取組み </p> <p>参照先：環境への取組み </p>
	<p>■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</p>			
	<p>■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</p>			
社会	<p>■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、地域の雇用創出等に取り組めます</p>	<p>■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</p>	<p>■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・社会福祉等様々な分野における活動支援や次世代育成等、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 ●自治体との連携協定締結 ■多様な人材の成長と活躍、人権の尊重とDE&Iの推進</p> <p>参照先：地域の活性化と地域コミュニティへの貢献 </p> <p>参照先：多様な人材の成長と活躍 </p>	<p>■多様性の推進(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</p> <p>参照先：多様な人材の成長と活躍 </p>
	<p>■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</p>			
	<p>■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</p>			
ガバナンス	<p>■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</p>	<p>■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</p>	<p>■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</p> <p>参照先：P53～54/事業リスクと機会 </p>	<p>■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</p> <p>参照先：P53～54/事業リスクと機会 </p>

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

多岐にわたる事業を展開するサラグループは、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、電気自動車販売、インフラの整備等、幅広い取組みを推進しています。2025年、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おいて、蓄電所の運用を開始しました。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～

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。



浜松市・ジュピロ磐田と行うデコ活推進プロジェクト

気候変動への適応、緩和の取組み

サラグループでは、地域社会と共に発展し続けることを経営の根幹とし、持続可能な社会の実現とグループの長期的な企業価値向上を両立させるため、気候変動リスク・機会に対し、複合的なアプローチを戦略的に推進しています。

気候変動への適応

災害に強い分散型エネルギーシステム(LPG・蓄電池)の構築や、遮熱性・断熱性に優れたZEH住宅の普及を推進。気象災害の激甚化や気温上昇に対し、地域のインフラと住まいのレジリエンスを高めます。



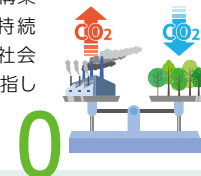
気候変動の緩和

再生可能エネルギー(太陽光、バイオマス等)の普及や、カーボンニュートラルガスの供給、高効率な省エネ機器の提案を推進。供給側・消費側の両面から、社会全体の脱炭素化をリードし、排出量の最小化を目指します。



まちのカーボンニュートラルの実現

事業セグメントの枠を越えたカーボンニュートラル起点でのサービスの融合やグループ内外との連携によるまちづくり。エネルギーマネジメント、地域循環共生圏の構築等を通じて持続可能な地域社会の実現を目指します。



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

新たな製品・サービスの開発

エネルギー診断
カーボンオフセットサービス付車両の販売
中古住宅の再販



自治体や企業との連携

自治体との連携協定
企業との共同開発



資源循環、生物多様性の取組み

建設副産物の再資源化
食品循環
森林保全活動(サラの森)



建物のカーボンニュートラル化

ZEB
ZEH, LCCM住宅
グリーンリフォーム(太陽光発電、V2H等)
スマート住宅



カーボンニュートラルエネルギーの普及

カーボンフリー電気
カーボンオフセット都市ガス・LPガス
eメタン・水素
カーボンクレジットの地産地消



商品サービス



自社の事業運営におけるカーボンニュートラル化

カーボンフリー電気
カーボンオフセット都市ガス・LPガス
太陽光発電
自社建物のZEB化



再生可能エネルギーの普及・有効活用

太陽光(オンサイト/オフサイトPPA)
バイオマス発電
蓄電所



エネルギーバランスの最適化

アプリケーションビジネス
エネルギーの地産地消
地域レジリエンス

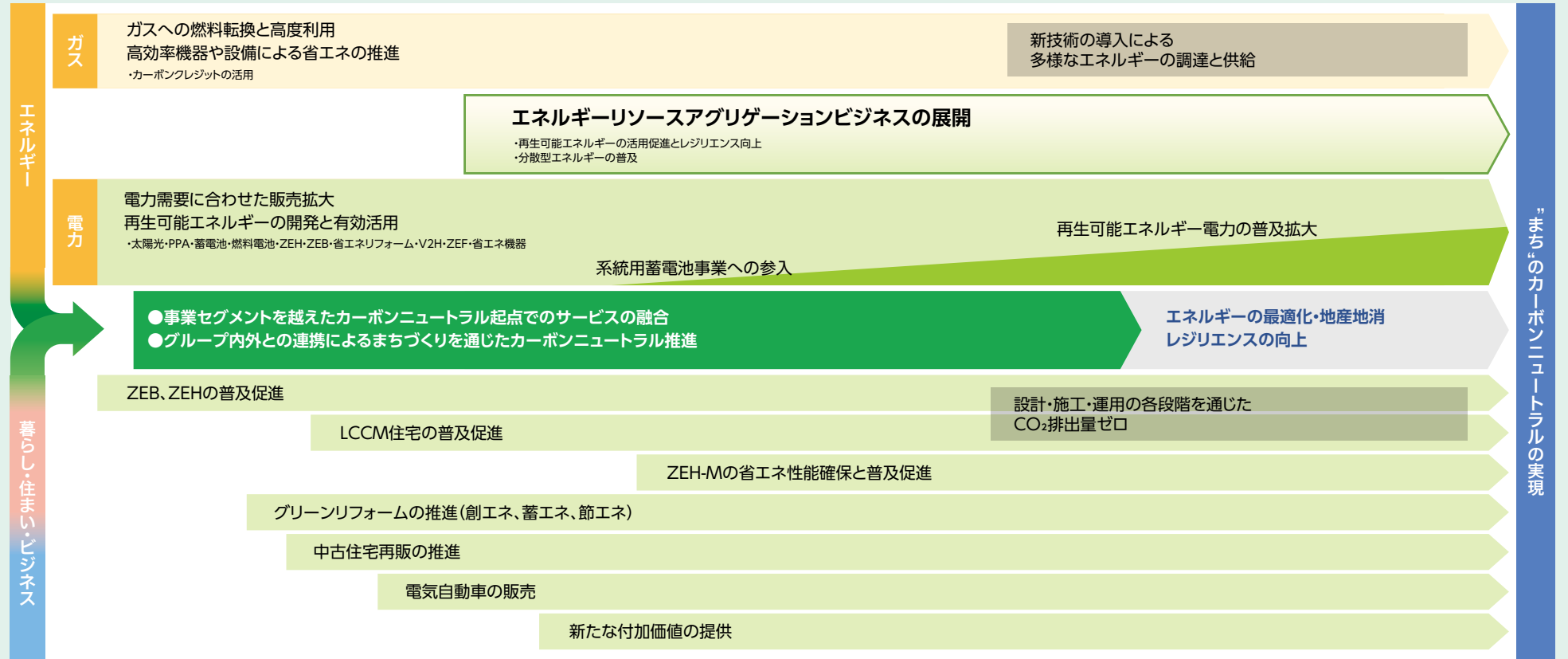


詳細版はこちらを参照ください。

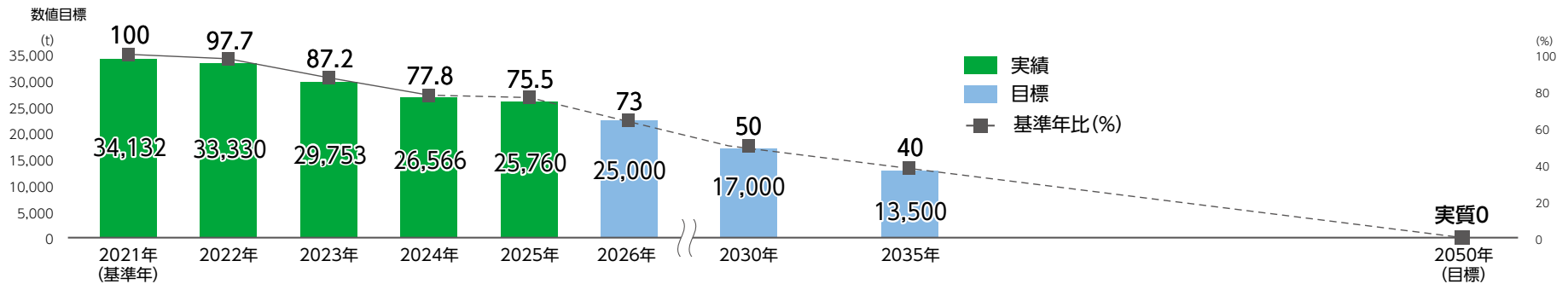
<https://www.sala.jp/ja/sustainability/environment/carbonneutral.html>



カーボンニュートラルロードマップ



自社CO₂排出量(スコープ1・2)



電力事業 ～地域の脱炭素化に貢献し、地域とともに発展する～

サーラグループは電力事業を次なる成長分野と位置付け、2025年に蓄電事業へ参入しました。これにより、すでに取り組んでいた「小売(届ける)」「発電(創る)」に加え、再生可能エネルギーの主力電源化に不可欠な「蓄電(調整する)」機能を獲得。グループ内で電力バリューチェーンをワンストップで完結させる体制を確立しました。創業以来100年以上にわたり培ってきた地域の信頼とインフラ基盤に、この新たなバリューチェーンを掛け合わせることで、電力事業を収益の柱へと昇華させ地域社会の脱炭素化を牽引していきます。ここでは、持続可能な社会の実現の観点からサーラグループの電力ビジネスをご紹介します。

小売事業 ～届ける：エネルギーの地域循環モデルに取り組む～

2015年の電力小売事業参入以来、ガス事業で培った信頼を礎にし、お客さまニーズに応える多様な料金メニュー等を通じて、現在は約8万件のご家庭・法人にサーラの電気をご利用いただいています。

私たちは電力の販売にとどまらず、お客さまと共に地域課題を解決するエネルギー循環モデルの構築に取り組んでいます。その核となるのが地産地消と双方向の視点です。

【エネルギーの地産地消】

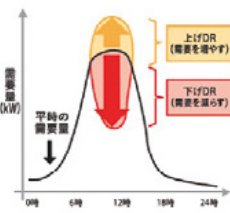
東三河バイオマス発電所等、地域由来の再生可能エネルギー電気を使用し、料金の一部を環境保全に還元するサービスのほか、卒FIT[®]や家庭用燃料電池エネファームの余剰電力の買い取り(シェア電)を行っています。



※固定価格での買取期間が満了した電源

【お客さまとの協働による需給安定化への貢献】

地域の電力需給に応じ、ご家庭の電力需要の制御(蓄電池の充放電、家電を使う家事時間帯の調整等)にご協力いただいた分をサーラカードポイントで還元する、行動変容型のデマンドレスポンスを展開しています。



発電事業 ～創る：環境にやさしいエネルギーを着実に増やす～

再生可能エネルギーの電源開発を通じ、地域の再生可能エネルギーの普及に貢献しています。

【バイオマス発電】

2019年、愛知県豊橋市において「東三河バイオマス発電所(発電能力:22.1MW)」の営業運転を開始。バイオマス発電は、天候に左右されないクリーンで安定した再生可能エネルギー電源です。

主燃料であるPKS(ヤシ殻)のほか、道路や河川等の公共施設で発生する剪定木や伐採木を燃料の一部に使用しています。地域と共生しエネルギーの地産地消に取り組んでいます。



剪定木は小さなチップに加工され、燃料の一部として使用されます。

【太陽光発電】

初期費用0円の「サーラのゼロソーラー」を展開。さらに、グループに導入した遊休地を活用した発電によるオフサイトPPA[®]・自己託送の仕組みを、将来的にはお客さま先へ提案し、地域の再生可能エネルギー電源の普及を推進します。



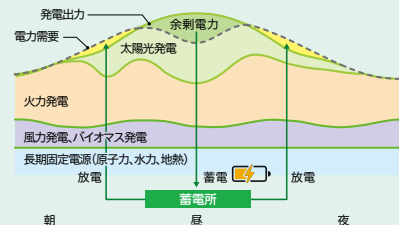
※事業者が太陽光発電設備等を設置・維持し、発電された電力をお客さまが事業者から購入する契約モデル

蓄電事業 ～調整する：電力の安定供給と脱炭素化を両立する～

脱炭素化に向けた再生可能エネルギーの導入拡大が加速する一方、太陽光や風力等の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しています。このような状況を踏まえ、2025年10月に特性の異なる2カ所の蓄電所を開所しました。

蓄電所の運用による電力需給バランスの調整

電力の安定供給には発電量(供給)と消費量(需要)を一致させる必要があります。再生可能エネルギーの発電量が多い場合や電力需要が低い場合には蓄電池に余剰電力を蓄え、発電量が不足している場合や電力需要が高い場合には蓄えた電力を放電し、電力系統に供給します。



サーラ浜松蓄電所

静岡県初の特別高圧の系統用蓄電池。地元の自治会と覚書を締結し、大規模停電時には地域住民に対し携帯電話等の充電場を開設します。



蓄電池種別：NAS[®]電池
出力：11,400kW
太陽光パネル：なし
容量(直流換算)：69,600kWh

サーラ東三河太陽光併設蓄電所

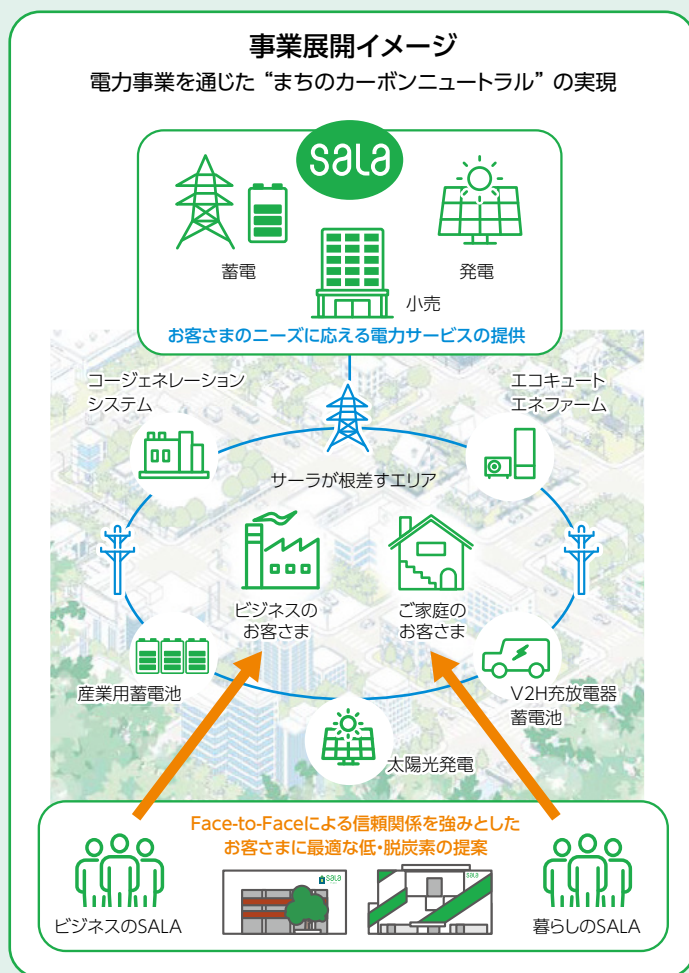
補助金や政策支援に頼らない、自立したビジネスモデル(フルマーチャント)での再生可能エネルギー併設型蓄電池としては日本初の事業です。
※2024年10月サーラエナジー調べ



蓄電池種別：リチウムイオン電池
出力：1,999kW
太陽光パネル：736kW
容量(直流換算)：7,520kWh

サーラが提供する価値 お客様伴走型のトータルソリューション

次なる成長の柱とする電力ビジネスでは、サラーグループの強みであるお客さま起点のビジネスやFace-to-Faceの信頼関係を基盤として様々な施策を打ち出していきます。まずは電力販売の拡大です。料金メニューの拡充によりこれまでアプローチできていなかった顧客層にご提案し、販売電力量の拡大と新たな顧客基盤の構築を目指します。次に、分散型エネルギーリソースの普及・促進です。太陽光発電や蓄電池、電気自動車、家庭用燃料電池エネファームは、低炭素・脱炭素を後押しするソリューションの1つです。暮らし・ビジネスにおけるお困りごと・課題に対し、磨いてきた提案力で一人ひとりに合わせたソリューションを提供し、お客さまの脱炭素の取組みに伴走します。こうして地域に普及したリソースは、地域の再生可能エネルギーを余すことなく使い切る地産地消のインフラとなり、変動する再生可能エネルギーの需給調整力を生み出します。これらの普及拡大を通じて、再生可能エネルギーの有効利用と電力システムの安定化に貢献し、持続可能な地域社会の実現をリードしていきます。



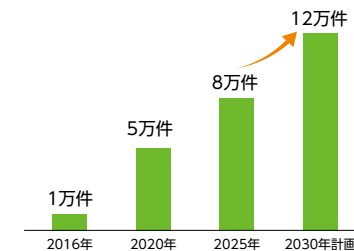
取組み1 | 電気顧客の拡大と再生可能エネルギー電源開発

小売事業の飛躍的な成長と、再生可能エネルギー電源開発の推進

小売事業において、幅広いお客さまニーズにお応えするため、新たな料金メニューをつくり顧客拡大に取り組みます。現在の約8万件から第6次中期経営計画の最終年である2030年に12万件の達成を目指します。

また、サラーグループの遊休地等に太陽光発電設備の設置を推進します。国が認定する長期安定適格太陽光発電事業者*を目指し、要件となる5万kWを目標に掲げます。

*再エネの主力電源化に向け、小規模な発電所を集約・管理し長期間安定して運営できる能力があると、国が「長期安定適格太陽光発電事業者」に認定する制度。2030年代以降にFIT(固定価格買取制度)期間を終える発電所が急増することを見据え、それらを放置せず、責任を持って長期引き継げる優良な受け皿を早期に育成・公表するために創設されました



取組み2 | 法人向け蓄電池ソリューション

蓄積したノウハウを顧客価値へ。産業用蓄電池ソリューションの展開

【市場背景とチャンス】

2050年カーボンニュートラル実現に向け、24/7CFE^{※1}の重要性が増す等、企業・団体にはより高度な脱炭素の取組みが求められています。こうした背景から、「自社でつくった再生可能エネルギーを無駄なく使い切る」というニーズが高まっています。そのため、工場やビル等に設置する法人向けの蓄電池市場は、今後大きく拡大すると見込まれます。

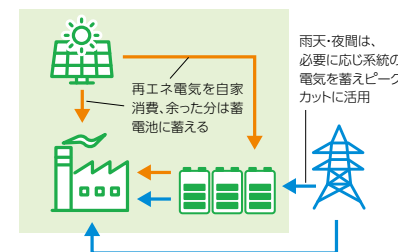
【私たちの強みと戦略】

潜在ニーズを先取りするため、特性の異なる2か所の蓄電所を建設し、運用を通じて各電力市場への供出や最適充放電制御に関するノウハウを蓄積しています。特に、FITやFIP^{※2}に頼らず市場取引のみで収益化を図る「サラー東三河太陽光併設蓄電所」は、これからの時代の確かなモデルケースとなります。

既に取り組んでいる他社所有の系統用蓄電池のEPC(設計・調達・建設)に加え、今後は、企画・建設から運用までを一貫して担うノウハウを活かし、産業用蓄電池ソリューションとして提案していきます。



産業用蓄電池ソリューションのノウハウ蓄積



※1 消費電力を再生可能エネルギー等の脱炭素電源で賄う仕組み。従来の「年間の総発電量と消費量を合わせる」ではなく、時間ごとの一致を目指す高度な脱炭素の取組みとして世界で注目されています
 ※2 国が再生可能エネルギーの導入を拡大することを目的とした制度。FIT(固定価格買取制度)はあらかじめ決められた価格で、FIP(フィードインプレミアム制度)は、市場価格に補助金(プレミアム)を上乗せした価格で電力会社が買い取ります。買取費用は、電気料金に上乗せされる再生可能エネルギー発電促進賦課金を原資としており、国民負担の増大が課題となっています



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

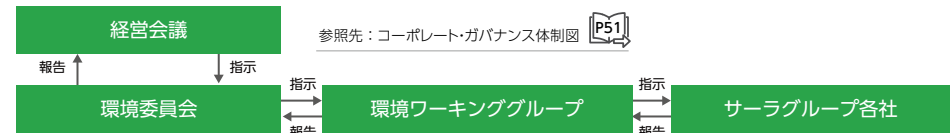
環境方針に基づき、サーラグループ全体で取り組むべき具体的な環境行動指針を定めています。

行動指針	考え方
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。	エネルギー供給を核とするサーラグループにとって、脱炭素への対応は重要な経営課題(リスク・機会)です。関連法令の遵守はもとより、省エネ活動や再生可能エネルギーの導入を積極的に推進することで、温室効果ガスの着実な削減と脱炭素社会の実現をめざします。
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。	廃棄物処理法等の法令を遵守し、事業活動における廃棄物排出量の削減とリサイクル率の向上を強力に推進することで、持続可能な循環型社会の実現を目指します。あわせて、水資源に関する法令や排水基準を厳守し、節水や循環利用を通じて、水資源の有効活用と持続可能な利用に努めます。
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。	自然保護の法令や国際枠組みを尊重して生態系への影響を最小化し、地域・サプライチェーンと連携した自然共生社会の実現を目指すとともに、環境法規制の遵守と化学物質の適正管理・汚染予防を徹底することで、大気・水質・土壌への環境負荷を低減し地域社会の安全・安心を確保します。
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。	法令や社会規範の遵守を基本とし、透明性の高い情報開示を徹底します。ステークホルダーとの対話と協働を深め、環境・事業活動に反映させることで強固な信頼関係の構築をめざします。
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。	環境関連の法規制を遵守し、自主的な環境目標の設定と達成に努めます。定期的な活動の点検・評価を通じて環境マネジメントの継続的な改善を図り、環境パフォーマンスの向上をめざします。

環境活動推進体制

経営会議の直下に『環境委員会』を設置し、グループ全体の環境ガバナンスを統括しています。同委員会は活動方針や重要課題を審議し、重要案件については経営会議へ報告・監督を受ける体制です。

また、実行組織である『環境ワーキンググループ』は、気候変動のリスク・機会、戦略、指標等の重要事項を委員会へ報告し、全社的な経営戦略との統合を図っています。



CO₂排出量の把握と削減の推進 (Scope1,2,3)

2050年サーラグループのカーボンニュートラル化に向けて、太陽光発電等による再生可能エネルギー・カーボンフリー電気・カーボンオフセットガスの導入等、様々な取組みを推進しています。サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現のため、自社の上流・下流のCO₂排出量 (Scope3) について、2024年分から全社で把握を開始しました。

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

豊橋市の公用車向けに廃食油から精製されたバイオディーゼル燃料 (BDF) を軽油に5%の割合で混合した「B5軽油」の本格供給を開始しました。ごみ収集車 (46台) をはじめ、ダンプカーや散水車等、合計67台へ導入しています。これにより豊橋市では年間30トンのCO₂削減が見込まれています。

生物多様性への取組み

■ サラの森 森林保全活動

地球環境保全を重要な経営課題と位置付け、地域社会の自然共生に貢献しています。その象徴的な活動の1つが、20年以上継続している愛知県北設楽郡に位置する社有林「サラの森」における森林保全活動です。社員参加型の活動を通じて生物多様性の保全と環境教育を実践し、豊かな自然資本を未来へとつなぐ基盤を育てています。



森林保全活動

ステークホルダーコミュニケーション

当社はステークホルダーからの信頼を基盤とし、相互理解を深めることがグループの成長の原動力になると考えています。財務情報に加え非財務情報であるESG (環境・社会・ガバナンス) に関する取組みや事業を通じた地域社会への貢献状況について積極的かつ透明性の高い情報開示に努めています。

■ CDP (環境NGO団体) 質問書への回答開始

2025年、気候変動対応の透明性を高めるためグローバル基準であるCDP質問書への回答を開始しました。客観的なデータ開示を通じて投資家等との対話を深め、脱炭素経営の質と信頼性の向上につなげていきます。

■ GXフューチャー・コンソーシアムへの参画

2050年カーボンニュートラル実現を目指す企業が官・学とともに協働し経済社会システム全体の改革のための議論と新たな市場創造のための実践をする場であるGXリーグへ2024年に参画しています。

2026年4月からは、GXフューチャー・コンソーシアムの枠組みにおいて活動します。

経済産業省が所管する
GXフューチャー・コンソーシアム参画



CO₂排出量 (トン-CO₂)

Scope1: 自社における直接排出 Scope2: 自社が購入・使用した電力・熱・蒸気等のエネルギー起源の間接排出
Scope3: 自社の事業活動に関連する他社のCO₂排出量
※Scope1, 2, 3の詳細はホームページのESGデータ集参照、— は未算定

年度 対象会社	2021年 (基準年) 46社	2022年 46社	2023年 43社	2024年 42社	2025年 43社
Scope1,2,3 合計	—	—	4,051,873	3,436,853	4,142,250
Scope1,2 合計	34,132	33,330	29,753	26,566	25,760
Scope1	24,305	24,742	22,954	22,092	20,261
都市ガス	5,244	5,659	4,837	3,743	1,713
LPガス	1,836	1,570	1,198	1,171	1,104
ガソリン (車両)	5,786	5,692	5,322	5,313	5,108
軽油 (車両)	11,084	11,479	11,301	11,626	12,180
天然ガス (車両)	36	43	30	5	0
LPガス (車両)	319	299	266	234	157
Scope2	9,829	8,588	6,799	4,474	5,499
電気	9,829	8,588	6,799	4,474	5,499
Scope3	—	—	4,022,120	3,410,287	4,116,490
カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	—	—	2,173,322	1,653,630	2,278,672
カテゴリ2 (資本財)	—	—	22,610	41,586	39,919
カテゴリ3 (Scope1, 2に含まれない燃焼及びエネルギー関連活動)	—	—	—	—	5,549
カテゴリ4 (輸送・搬送・上流)	—	—	対象外	対象外	対象外
カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	—	—	16,478	33,807	48,808
カテゴリ6 (出張)	—	—	428	463	1,350
カテゴリ7 (雇用者の通勤)	—	—	1,553	1,553	2,552
カテゴリ8 (リース資産・上流)	—	—	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ9 (輸送・搬送・下流)	—	—	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ10 (販売した製品の加工)	—	—	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ11 (販売した製品の使用)	—	—	1,807,729	1,679,248	1,739,641
カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)	—	—	対象外	対象外	対象外
カテゴリ13 (リース資産・上流)	—	—	対象外	対象外	対象外
カテゴリ14 (フランチャイズ)	—	—	対象外	対象外	対象外
カテゴリ15 (投資)	—	—	対象外	対象外	対象外

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
取水量 (千m ³)	949	956	940	951	946
紙 (千枚・A4)	33,264	30,910	27,526	27,090	23,785

気候変動に関する情報開示

サーラグループは、気候変動への対応を経営の最重要課題の1つと位置づけています。私たちは、「2050年カーボンニュートラルビジョン」を掲げ、自社の事業活動に伴うCO₂排出量の削減（緩和）と気候変動がもたらす影響への対応（適応）の両面から取組みを推進し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。自社の省エネ設備導入や地域への脱炭素ソリューション、レジリエンス性の高い建物の提供を通じて地域全体の排出削減を加速させます。また、環境委員会による厳格な進捗管理とTCFDに基づいた情報開示を行い、透明性の高い経営を実践します。

ガバナンス

気候変動対策について経営会議の下に当社管理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・取組み等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。

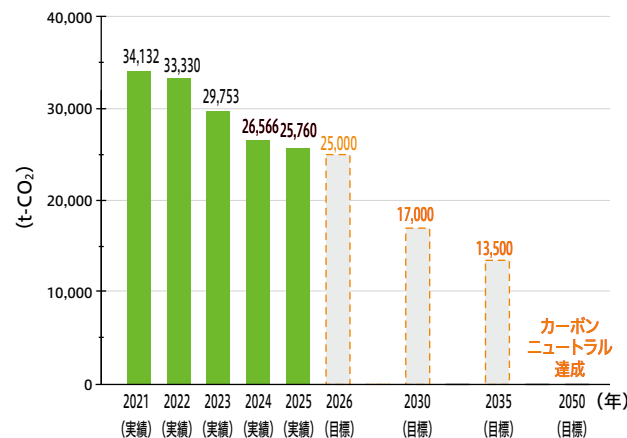
組織	機能・役割
経営会議	・気候変動リスクと機会について定期的に報告を受け、取組みの進捗管理や目標・実績の審議・承認を行う
環境委員会	・グループ全体の環境活動を推進する ・環境に関する重要な課題、環境活動に関する組織・体制や年間計画について審議・承認を行う ・グループの全体的なリスク管理の観点から対応を決定し、経営会議に報告する
環境ワーキンググループ	・環境委員会の決定に従い、計画を実行する ・グループ各社における環境活動を推進する ・気候変動に関するリスクや機会、戦略、リスク管理、指標と目標等の重要事項やカーボンニュートラルの実現に向けた方針・目標・取組み等について進捗を管理し、環境委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

指標・目標

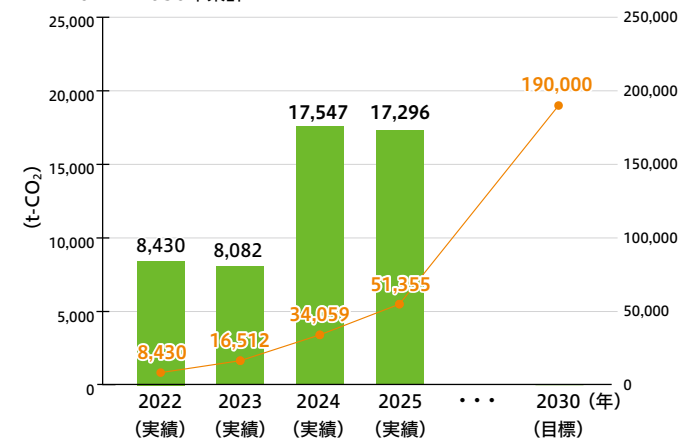
第6次中期経営計画では、自社の事業活動を通じたCO₂排出量の2026年目標を25,000トン（2021年比▲27%）、2035年における同目標を13,500トン（2021年比▲60%）と新たに設定し、お客さま先のCO₂排出削減貢献量190,000トン（2022～2030年累計）とともに指標、目標としています。

2025年は、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、総排出量は25,760トン（2021年比▲25%）でした。また、エネルギー機器の高効率化や省エネ・創エネサービスの提供によるお客さま先の商品・サービスの使用を通じたCO₂排出削減貢献量は、2022～2025年累計実績は51,427トンであり、目標である55,000トンは達成できませんでしたが、環境意識の高まりを背景に高効率機器への切り替え需要は底堅く推移しており、導入実績は着実に増加しています。

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



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	炭素の価格付け(カーボンプライシング)制度が導入・強化されることにより、排出枠の購入や炭素関連の賦課金支払いによる直接的・間接的なコストが増加する	中～大	短～中	①事業活動を通じたCO ₂ 排出量を削減する <ul style="list-style-type: none"> ●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CO ₂ 排出量を削減する <ul style="list-style-type: none"> ●電力事業の拡大(電力小売事業、発電事業、蓄電事業) ●カーボンオフセットエネルギーの販売 ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●Scope3の算定 ④ステークホルダーからの要請に応える <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●CDP質問書への回答 ●企業価値(ESG評価)の向上 ⑤資金を調達する <ul style="list-style-type: none"> ●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の義務化等により、低炭素商品やサービスの需要が増加する	小	中～長	
	技術	ZEH・ZEB化や高付加価値対応可等、新技術への対応の遅速により、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、原油価格の高騰等により、仕入価格が上昇する可能性がある	中～大	中～長	
		クリーンエネルギーへのシフトや化石燃料の減少等、エネルギー需要の変革が起こる可能性がある	大	中～長	
評判	投資家によるESG投融資の拡大や、顧客によるサプライチェーン排出量削減の要請が強まり、これらの要請への対応可否が資金調達力や取引継続、ブランド価値に影響を及ぼす可能性がある	中	短～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等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	<ul style="list-style-type: none"> ●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	

特集 | 社員座談会

枠を越えた学びの場が生む人と組織の変革

サーラグループの成長の原動力は人です。経営ビジョンの実現に向けて、社員の能力開発や挑戦を後押しする組織風土づくりを推進しています。今回は、新卒・キャリア入社、世代や職種の異なる社員たちが、グループの人と組織の今を語りました。

社員から見たサーラらしさ

下田：皆さんが、サーラグループに入社を決めた理由を教えてください。

山本：会社説明会で、中部ガス不動産（現：サーラ不動産）が中心となって豊橋駅前の再開発を行うと聞き、「カッコいい」と惹かれたのがきっかけです。

伏見：大学で学んだ建築・設備の知識を活かせる仕事に就きたいと考え企業研究をする中で、地域に密着して事業展開する中部に興味を持ちました。インターンシップで出会った現場監督の方が、自分の仕事に誇りとやりがいを持っていきいきと働いている姿に魅力を感じ、ここで働きたいと入社を決めました。

林：地元が好きなきっかけもありましたが、私も最終的な入社の手は、社員の方から感じた熱意に心が動いたことでした。

高野：私は皆さんとは違い、キャリア入社です。大学卒業後、4年間プロサッカー選手としてJリーグでプレーしていました。引退後、セカンドキャリアの第一歩として人材会社に入社し、営業経験をより生かせる環境を求めて2024年にテクノシステムに入社しました。

下田：サーラグループの人や組織風土について皆さんはどのように感じていますか？

林：誠実で責任感が強く、まじめな方が多いと思います。自身の役割を正確に理解し、最後までやりきろうとする風土があり、これがお客さまからの信頼につながっていると感じています。

伏見：仕事に対するこだわりが強い職人気質の方が多くですね。良い意味の仕事好きで、主体的に取り組んでいる前向きさを感じます。



テクノシステム
営業部

高野 次郎

2024年キャリア

企業向けの生産管理システムの提案営業のほか、案件管理やKPI管理等のマネジメント業務を担当

サーラ不動産
経営管理部 総務人事チーム
リーダー

山本 彩子

2011年新卒

入社に関連する手続き、労務管理、給与計算、働きやすい職場づくりに向けた制度検討等を担当

中部
工事部

伏見 梨花

2023年新卒

入社後、技術部設計課で豊橋駅前再開発事業の1つ「emCAMPUS EAST」の設備設計等に携わり、現在は工事部に所属し施工管理（現場管理）を担当

サーラエナジー
経営企画部 事業企画グループ
マネージャー

林 将史

2007年新卒

入社後、ガス・リフォーム等の営業に従事。その後、経営企画部門で中期経営計画や事業計画の策定に携わり、現在は事業企画グループの責任者として、新規事業の創出とメンバーの育成を担当

ファシリテーター
サーラコーポレーション
管理本部 人事戦略部

下田 卓矢

2015年新卒

都市ガスの営業に従事した後、サーラコーポレーションに転出。総務やグループのリスクマネジメント・コンプライアンス業務に携わり、現在は採用や人事制度企画等を担当



高野：テクノシステムも同じで、それぞれ自分の専門領域を持ち、技術を磨いている方が多く、研究熱心な印象があります。役割分担しながら、実直に仕事に取り組む、そんなイメージです。

山本：入社してから変わらず感じていることは、とにかく「人の良さ」ですね。新入社員からも「説明会で会った先輩の人柄が決め手だった」という声をよく聞きます。これはサーラグループが誇る強みだと思います。

高野：私の過去のキャリアは良くも悪くも自分次第で、結果がすべてという環境にいたため、チームワークや連携を尊重するサーラの風土に初めはギャップを感じました。今ではチームで協力して中長期的な視点を持って、事業を成長させていくことに面白みとやりがいを感じています。また、働きやすさ、仕事のしやすさは大きな魅力だと思います。

林：私は、新規事業を検討する過程で、社員の皆さんにメールでアンケート調査をお願いすることがあります。1通出すと1,000人の方から回答があり、多くのフィードバックが得られます。こうした協力態勢があることはサーラグループの強みだと感じています。新規事業の顧客層に該当する社員はグループ内にたくさんいますから、そこを活用し解像度を高めて、より詳細なりサーチを次に仕掛けていく。社員の皆さんと協力しながら一緒に事業をつくっていけるのはサーラグループならではの強みだと思います。

挑戦と学びを後押しする組織風土

下田：2030年ビジョンの実現に向けて、グループ全体で人事制度を刷新してから、約4年が経過しました。価値創造の源泉となる社員一人ひとりの成長と活躍に向けて、自律的に学び、成長できる環境づくりや組織風土の変革を進めていますが、どのよう

な変化を感じますか？

山本：サーラ不動産では、新しい事業の柱として不動産投資事業を立ち上げ、ビジネスモデルの変革を進めており、変革に対応するため、社員のスキルアップは重要なテーマです。社内勉強会の定期的な実施、グループ外の不動産会社に出向してノウハウを習得する等、これまでとは異なる学びの機会がこの2、3年で急増しました。2030年ビジョンという高い目標に向けて、変わらないといけないう危機感を持ち、全社で変革を進めています。

林：以前から、新しい領域に挑戦することが好きで、既存の仕組みにとらわれずに色々なことにトライしてきました。人事制度が刷新され、チャレンジを後押ししてくれていると感じます。これまで研修は、上司から薦められて受講するケースが多かったのですが、直近では社員が自らの意思で受講できる「手挙げ制」の研修が増えました。自身の成長やキャリアを自律的に考える風土の醸成とそれを支援する職場環境整備が進んできたと感じます。チャレンジしやすく、頑張る人を応援する雰囲気になり、ありがたいと思っています。

高野：最近では、若手社員の学びへの関心が高まり、社内で「こういう内容の研修があるよ」「その研修はどんな内容なんですか？」というやりとりを聞く機会が増えました。こうした若手の意欲的な姿勢が組織全体に良い影響を与えていると感じます。

伏見：若手が受講するグループ共通の階層別研修で、行動指針「6つのAction」の自己評価を行いました。確かに全体的に「学習」に対するポイントが高かったですね。一方で、「連携」のポイントは相対的に低い結果でした。しかし最近では、社内の一部の事業部の若手だけでやっていた勉強会を全社に広げたり、グループ会社と一緒にやろうという動きが出てきたりと、部門や会社の枠を越えた活動が活発になっていると感じます。

山本：人事制度の改定時に、私は一般職からプロフェッショナル職群（いわゆる総合職）に転換しました。新しい人事制度では、社員に期待する具体的な行動指針が等級ごとに示されたことで、自身の現状把握と成長すべきポイントが掴みやすくなりました。

自分に足りていないことは何か、それを補うためにどうすべきかを上司とともに考えられるようになり、キャリア形成に対する意識が変わりました。

個人と会社の成長を両輪で回す多様な挑戦機会

下田：サーラグループの学びの支援について、どのように感じていますか。研修等を通じて得られたことや、業務での活用事例について教えてください。

高野：入社当初、サーラグループの教育体系の説明を聞き、「学ぶ環境がすごく整っているな」と感じたことを覚えています。担当業務を通じた自己成長をキャリア形成の主軸とする一方で、自己研鑽の場として豊富なメニューが用意されていることに驚きました。

山本：他社の方から「こんなにたくさんの学びの機会があって羨ましい」と言われたことがあります。豊富なメニューは、社員の成長を支援するという会社からのメッセージでもあると捉えています。

伏見：初めて参加したグループ横断の研修で、たくさんの会社や仕事がグループ内にあることを知り、「自社以外の人も関わりたい」と思うようになりました。様々な人とグループワークに取り組むことで、新しい発見や学びがあるので、自分の視野や考え方が広がる貴重な機会だと感じています。そのため、継続的に研修に参加し、社内外の横のつながりをつくることを心がけています。研修やセミナーを通じて人脈が広がったことで、困ったときに「あの人に聞けば解決できる」という心強い相談先ができ、仕事も進めやすくなりました。

山本：グループに留まらず、他社の方と交流できるイベントや研修があるのもいいですね。以前、地域企業の人事担当者が集う研修に参加した際、他社の人事担当者が自分と似た悩みを





抱えているのを知って
意気投合したことがあ
ります。社内勉強会の
テーマや進め方の情報
共有の機会にもなって、
とても有意義でした。
研修でつながったメン

バーと一緒に勉強会をやりたいといった話も出ています。グループ外の方々との交流で得たものを職場のメンバーに伝え、組織の成長につなげていくことも意識しています。

高野：私は3か月間、外部ビジネススクールプログラムに参加した経験が印象に残っています。通常業務だけでは、自分の考え方やスキルを推し量る物差しが社内だけになってしまがちです。グループの外に出て、様々なバックグラウンドを持つ方と一定期間共通の課題に取り組むことで、自分に足りない部分や新たな成長領域が見えてきます。モチベーションの観点でも、とても刺激を受けます。仕事への反映という側面では、研修でのインプットにより多様な視点を持てるようになり、企画提案における自分の主張やそれを支える根拠の精度が向上したと感じています。

林：私も長期型の研修を受けたことがあります。学習内容をタイムリーに仕事に落とし込むことで、知識が自分の中に定着していった感覚があります。複数回かけて学ぶプログラムが増えると嬉しいですね。

高野：図解表現をテーマにした研修も業務に役立ちました。情報を構造化・可視化することをあまりやってこなかったのが、提案書の作成に苦手意識がありました。情報をロジカルに図解化するスキルを身に着けたことで、資料の質が向上したと感じています。今ではむしろ資料作成が好きになりました。

林：私もその研修を受けました。面白いですよ。事業計画を作る際に役立ちました。その他で実務に直結した事例としては、研修で一緒になった企業の方から、新規事業のヒントをいただけそ

うな企業を紹介してもらえました。グループのネットワークだけでは辿り着けない方にアプローチできて、事業開発のスピードアップにつながりました。私はマネジメントする立場になる前から、自分が受けてよかった研修は周囲に積極的に勧めてきました。それぞれの職場で学びの輪を広げていくことも、会社が成長する上で大切な要素だと思っています。

社員一人ひとりが臨む次の挑戦

下田：最後に、今後皆さんが挑戦していきたいことについて教えてください。

山本：以前は担当業務をきちんとやるのが目標でしたが、プロフェッショナル職群への転換以降、より広い視野で仕事を捉え、取り組むように変わりました。今後はエンゲージメント向上や働きやすい職場づくりに向けて、社内外の様々な機会を活用し情報収集を行いながら、企画立案していきたいです。

伏見：建設業界は、1つの専門分野を深めていくキャリアが主流ですが、部門や会社を越えた取組みも増えており、事業を横断的に俯瞰する力も重要であると考えています。様々な職種を経験しながら、幅広い領域に挑戦していきたいです。

林：私の所属部署は、新規事業開発をミッションとしています。難しい挑戦ですが、事業を立ち上げ、新しい組織をつくり経営の中心的な役割を担っていくことが目標です。地域社会やお客さ

まの課題に対してグループ内外との連携も視野に入れ、事業案を企画検討していきたいです。特に、地域の課題解決という大きなテーマにおいて、サーラグループは様々なプレイヤーをつなぐハブの役割も担っていると考えています。

高野：私は組織改革への挑戦ですね。職人気質で責任感の強い方が多いので、自分一人で問題解決に取り組もうとする傾向があり、組織としてまだまだ成長できると感じています。仕組みを変えても、当事者である社員の意識が変わらないと上手く機能しません。自身のキャラクターを活かしながら、部門間をつないで社内の連携を強化したいです。加えて、私と関わった方には、「この人と働けてよかったな」「この会社で働けてよかったな」としてもらいたい。そんな存在になれるよう継続して自分自身のスキルアップに取り組んでいきます。





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と第6次中期経営計画の重点テーマ

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、将来の環境変化を見据えた新しい人事制度を2022年にスタートしました。「『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新たに設定し、様々な社員の活躍、チャレンジを促進する制度へと刷新しました。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、会社への変革を進めています。

また、人口減少・人手不足が進む社会環境において、サーラグループの事業戦略を推進していくために、第6次中期経営計画では価値提供の源泉となる人材の採用・育成・定着とエンゲージメントの向上に一層取り組んでいきます。具体的には、「戦略的人材配置による事業

成長の加速」「次世代リーダーと専門人材の育成」「エッセンシャルワーカーの確保」「多様な人材の確保と活躍推進による組織活性化」を重点テーマとし、新たな価値を生み出す組織への変革を実現します。

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3,000億円、営業利益120億円) ・ 地域で一番魅力がある会社

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

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す

第6次中期経営計画の重点テーマ (2026年11月期～2030年11月期)

サーラグループの事業戦略を推進していくために、「自ら考え、行動する人づくり」の人材戦略を土台としながら、価値提供の源泉となる人材の採用・育成・定着とエンゲージメントの向上に取り組む

重点テーマ	主な内容(一例)
戦略的人材配置による事業成長の加速	事業変革を推進・実現するための人材ポートフォリオの可視化及び組織・人員の適正化
次世代リーダーと専門人材の育成計画	グループ・各社の経営を担う人材を持続的に育成する仕組みの構築
エッセンシャルワーカーの確保	社外関係会社を含む、人手不足が想定されるエッセンシャルワーカーの確保
多様な人材の確保と活躍推進による組織活性化	人材ポートフォリオを基軸とした採用活動の実施による多様な人材の確保

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。

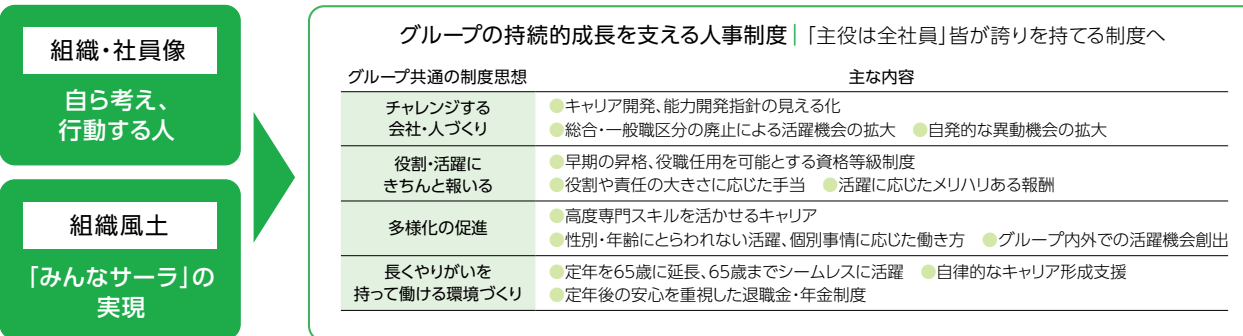
私たちは多種多様な事業を展開しており、そこで働く社員も様々です。多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが、それぞれの持ち場でプロフェッショナルとして活躍・成長することが、グループ全体の成長に直結します。日々の業務を通じた成長支援はもちろんのこと、グループ内横断型の研修やプロジェクト、会社の枠を越えて外部で学ぶ経験等、社員がチャレンジできる機会を創出し、社員と組織の成長をスピードアップさせていきます。全社員が活き活きと動き、成長を実感し、新しい価値を創造していく魅力ある集団になることを目指し、2030年ビジョンの実現を推進します。



サーラコーポレーション 人事戦略部長 福井 秀謙

変革を促す制度・仕組み

人事制度

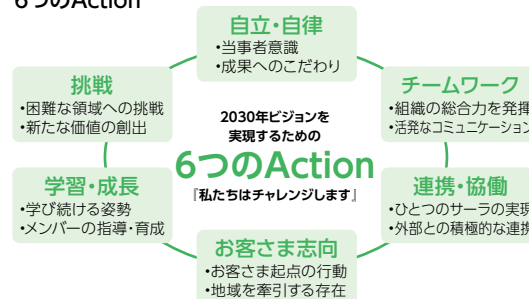


行動指針

社員に期待する『6つのAction』

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



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
インテグレーション	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
E	・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	・協働の展開	・特長・ニーズの		

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1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。

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、毎年グループ全社員向けのeラーニング実施や教育・啓発を行っています。

内部通報相談件数(社内相談窓口) (件)

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
相談件数	13	13	25	22	27

ハラスメント相談件数(外部相談窓口) (件)

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
相談件数	7	23	8	9	4

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。

高齢者雇用

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」等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。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・介護休業制度等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」等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/育児			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				
	時差出勤				
	子ども手当	大学等卒業まで	年齢制限あり		

多様な人材が活躍できる環境づくりに関する主な指標

主な施策・指標	実績(2024年)	実績(2025年)	目標(2030年)
新卒女性採用比率	32.9%	36.4%	50%
女性管理職比率(リーダー級含む)	2.2%	2.3%	30%
男性育児休業取得率	73.5%	90.1%	100%
女性育児休業取得率	100%	100%	100%
年次有給休暇取得率	60.9%	63.2%	100%

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。

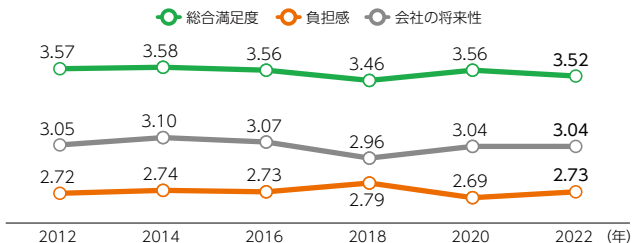
※2024年よりエンゲージメントを指標とした調査に切り替えて実施しています。

▼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



※総合満足度と会社の将来性は、数値が上昇=良好
負担感は、数値が低下=良好

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・導入してまいります。

■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。

人材公募実施件数 (挙手制・外部出向含む)	2024年	2025年
	35件	38件

グループ研修体系と開催実績

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

	階層別(必須)	目的別(挙手)	その他(挙手)	
幹部・管理職	新任/定期/選拔型研修 ●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 ●ジョブ クラフティング ●経験学習・ 学び直し	●傾聴・共感 ●コーチング ●労務管理 ●経営数字 ●ソリューション営業 ●キャリア・自己理解	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
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			●資格取得支援 ●自己学習支援 ●動画学習 サービス
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	

教育研修の実績

年	実施プログラム数 ^{#1}	受講者数 ^{#2}	総実施時間	社員1人あたり平均時間
2025	374	2,362人	76,306時間	18.64時間
2024	365	2,224人	73,449時間	17.85時間
2023	288	2,009人	61,701時間	15.27時間

※1 サーラグループ共通研修及び連結子会社にて実施した研修の実施回数であります。

※2 サーラグループ共通の教育研修及び自己啓発講座の延べ受講者数であります。

上記のうち、挙手制*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		
	2023年	2024年	2025年	2023年	2024年	2025年
目的別研修	20	17	17	308名	349名	304名
外部スクール派遣	6	10	9	18名	25名	19名
自己啓発支援(遠隔教育/動画学習)	196	199	200	954名	881名	920名
計	222	226	226	1,280名	1,255名	1,243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。

地域の活性化と地域コミュニティへの貢献

社会貢献に関する取組みはこちらを参照ください。

https://www.sala.jp/ja/sustainability/social/social_contribution.html



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、教育、文化、芸術、スポーツ、社会福祉等様々な分野における活動支援や次世代育成等、地域振興・活性化に向けた活動を積極的に行っています。

プロスポーツ支援

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等、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。

子どもたちの成長・交流を支える交歓大会の開催

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、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」や、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。

	出場チーム(延べ)	出場者数(延べ)
サーラカップ(2004年開始)	約2,500チーム	34,000人以上
サーラ杯(2005年開始)	約2,000チーム	32,000人以上



サーラ杯20周年記念動画

文化・芸術・教育支援

公益財団法人日本アマチュアオーケストラ連盟への支援や芸術事業への協賛を通じ、地域の文化芸術振興を推進しています。2025年には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契約を更新やサーラ音楽活動助成制度(2022年設立)を通じ、多様な市民活動や若手人材の育成を支援しています。

また、神野教育財団(1942年設立、2014年公益財団法人へ移行)を通じて、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。

スタートアップ支援

新規事業の創出を通じた地域の成長・発展への貢献を目指し、スタートアップ企業や新規事業創出に取り組む地域企業の支援を行っています。自治体や大学との連携により産官学の枠組みを構築し、ハッカソンやアイデアソン等の社会人向けプログラムに加え、学生向けの研修やキャリア支援等、多様なテーマで年間30件以上のイベントを開催。2021年から累計で62件*の伴走支援を実施しています。

*2025年までは支援団体・個人の件数、2026年からはプロジェクトの件数をカウント

社会貢献活動への参加

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すサーラグループは、地域社会の持続的な成長を重要課題と捉え、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

各社・各事業所において、地域の一員として自治体・団体と連携し、様々な活動に参画しています。

	活動例	参加人数
環境保全	清掃・カーボンニュートラルイベント	2,538名
教育支援	出前授業・教育ツール寄贈	52名
芸術/文化振興	イベント・ボランティア参加	129名
スポーツ振興	イベント・ボランティア参加	115名
福祉・医療	献血、子育て支援、フードドライブ	223名
防災・防犯	イベント・チラシ配布・啓蒙活動	32名
その他	交通安全呼びかけ	185名

合計: **3,274人**(延べ人数)

特集 | 社外役員対談

地域社会からの信頼と健全な社風が持続的成長の原動力。 サーラならではの豊かさの指標を創ってほしい。

サーラグループは2030年を最終年とする第6次中期経営計画を策定しました。今回もサステナブル経営、サステナブル金融の第一人者であるエminentグループ代表の小野塚恵美さんに司会進行をお願いし、社外取締役の大久保さん、安形さんから、取締役会における中期経営計画策定の議論やその背景、これからのサーラグループの課題等について、幅広くお聞きしました。

(2026年3月4日実施)



取締役会が俯瞰的なリスクの議論を始めたことは、 ガバナンス面での大きな進展

小野塚：ESGの中でも、企業価値向上やリスク管理の基盤となるG(ガバナンス)が重要視されています。ガバナンスと言えば、今年は5年ぶり3回目となるコーポレートガバナンス・コードの改訂が話題になっています。コードのスリム化が図られ、資本効率の追求や取締役会の実効性向上に焦点が当たるようです。本日は社外取締役のお二人から、サーラグループのガバナンスについて詳しくお聞きしたいと思います。

大久保：社外取締役に期待される役割として、企業価値向上とガバナンスの2つがあると考えます。まず企業価値の向上については、社会の目線や外部企業の知見を取り込んで、組織変革を促すことが重要です。サーラは多様な事業を展開する特性があるため、より先んじて、より幅広い視点で縦割り組織からの脱却を後押ししていく必要があります。1つの業界に固執している会社も多々ある中で、持株会社である当社の取締役会では、幅広い視点からの先進的な議論が活発になされています。当社取締役会がサーラグループの各事業をエンカレッジする機能を担っていて目線の高い有意義な議論ができてるのが特長といえるでしょう。

一方、ガバナンスにおいて最も重要なのは健全な組織風土があるかを検証することです。世間を騒がしている不祥事の多くは、根本的な原因をたどると組織風土の問題に帰着します。この点は後ほどお話ししますが、リスクマネジメントやリスクコントロールができているかが重要だと考えます。

小野塚：そうした中、お二人はどのような示唆、提言をされているのでしょうか。

安形：私は、人事の面でやや年功序列的などところがあると思います。指名・報酬委員会に評価体系の見直しを提案したことがあります。2022年に40代の取締役が、2024年にはプロパーの女性取締役が誕生したことは良い兆候だと思えますが、組織が硬直化しないためにも人事制度を見直すことも重要な経営戦略の1つだと思います。

大久保：昨年の取締役会における大きな進展としては、リスクマネジメントが体系化され、取締役会において全体を俯瞰したリスクに対する議論が開始されたことです。これは多様な事業を展開するコングロマリット企業においては特に重要な進展であり、サーラ全体でリスクを議論する土壌がようやく整いました。

小野塚：どのように実現したのでしょうか。外部の力も借りたのでしょうか。

大久保：これには3年ほどの準備期間を要しました。まず、サーラの各事業が自らの重要なリスクをリスクマップに整理し、対応計画の策定と展開のPDCAを構築しました。その上で、昨年4月と11月に、当社の取締役会において各事業のリスクマップを評価し、それらを統合するプロセスの中で全体を俯瞰したリスクの議論を行いました。

各事業の現場と当社の取締役会との間ではリスクの重要性についての認識に違いがある部分もあり、リスクマップを作る過程でギャップを埋め、全体の認識合わせをしました。検討プロセスの中では、社外取締役や監査等委員も一緒になって議論したことも特徴的で、それによって私たち社外取締役も各セグメントのリスクがはっきりと理解できるようになりました。

そして、もう1つの大きな前進は「Beyond 2030」と題して議論した未来ビジョンです。インフラに携わる会社は往々にして足元の議論が中心になりがちですが、将来的にありたい姿からバックキャストして議論ができたことが大きな進歩でした。

社外取締役も交えた”議論”の時間を増やし、 取締役会の実効性を向上

小野塚：未来ビジョンは合宿形式での取締役会で議論されたそうですね。合宿での成果や気づき等をお聞かせください。

安形：合宿には取締役会メンバーだけでなく、事業会社の次世代リーダーも参加し、お互いの情報共有ができ、それによって新しい知見を取り入れることができました。各事業会社の実情を相互に理解する良い機会になり、それが今度の新中計に良い形で反映されています。前中計でも「枠を越えましょう」と言ってきましたが、実際のところは事業ごとの壁が高かった。今回は「枠を越えた」先の具体的な活動が明示され、合宿をした成果だと嬉しく思いました。次は、より計画的に行動するためのロードマップの作成です。まだ完成形とは言えませんが、今後の展開が非常に楽しみであり、監査等委員会として重点的にフォローしていきたいと思えます。

小野塚：取締役会の雰囲気も、社外取締役や事業会社の次世代リーダーが参加することで議論が活発になり、モニタリングだけでなく執行側をエンパワーメントする機能も高まってきたということでしょうか。



社外取締役

大久保 和孝

(1973年3月22日生)

2020年2月に当社社外取締役に就任。2016年2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)の経営専務理事 ERM本部長就任。2019年6月 株式会社大久保アソシエイツ 代表取締役社長(現任)



社外取締役

安形 哲夫

(1953年4月26日生)

2022年2月に当社社外取締役(監査等委員)に就任。2008年6月、トヨタ自動車株式会社専務取締役。2011年6月株式会社豊田自動織機取締役副社長。2013年6月株式会社ジェイテクト代表取締役社長(~2020年6月退任)

小野塚：欧州ではコーポレートセクレタリーという専門職もあるほど、取締役会の実効性を高める上で事務局が大きな機能を果たしています。今回のコーポレートガバナンス・コードの改定の中でも焦点が当たっている、事務局による取締役会のサポート体制はいかがでしょうか。

安形：この1、2年は改革のスピードが上がってきているように感じます。2024年7月のキャピタル・アロケーション方針の公表、配当方針の変更、2025年2月の役員向け業績連動型株式報酬制度の導入、2026年3月の金融機関の政策保有株式の売出しや自己株取得等、取締役会事務局からの提案が続けてありました。取締役会で出た示唆や指摘についてスピード感を持って実行することは、当たり前のように実際にはなかなか難しいことだと思います。

大久保：コーポレートセクレタリーの機能のうち、社外取締役に代わって日常的に事業会社を細かくモニタリングして報告してくれるという点についてはあまり必要と感じていません。先ほども話した通り、各セグメントのリスクマネジメントを通じて、だいたい把握できているので、今のところは透明性を持って見られています。ただし、先進的な企業に比べると、社外取締役が取

締役会で指摘したことを整理して、そのフォローアップをしていくという点では、まだ改善の余地があると思います。具体的に誰がその役割を担うのか等、各指摘事項に対する報告も事務局から上がってくるようになるとさらに実効性が高まると思います。

小野塚：新たに策定した中期経営計画を実行していく上でも、これからの社員の意識や行動がたいへん重要になると思います。現場への往査等で感じたことはいかがでしょう。

安形：私はこれまでのキャリアの中で徹底的に現地現物の重要性を叩き込まれてきました。ですから、直近では蓄電所の往査等、重点監査項目に関わる現場にはできるだけ外向くようにしています。私が経験してきた製造業とサーラの業態はイコールではありませんが、原理原則は同じでオペレーションの面で課題と思うところは、その都度指摘しています。

大久保：先ほどもお話しした通り、ガバナンスの根底は組織風土にあるので、社員一人ひとりの問題意識や考えを知ることはとても重要です。その点、この度の合宿やリスクマネジメント研修で、実際に現場で働いているリーダーたちが何を考えているかを知ることができたのはとても良い機会でした。我々社外取締役も、もっと現場の社員と交流し、率直な意見に耳を傾けられるよう努力したいと思います。

過去の延長線上に未来はない。

現場での管理職のリーダーシップに期待したい

小野塚：合宿形式での取締役会やリスクマップの作成等で、社外取締役や幹部社員を交えた有意義な議論についてお話をいただきましたが、改めて新中計の策定プロセスについて詳しくお聞かせください。

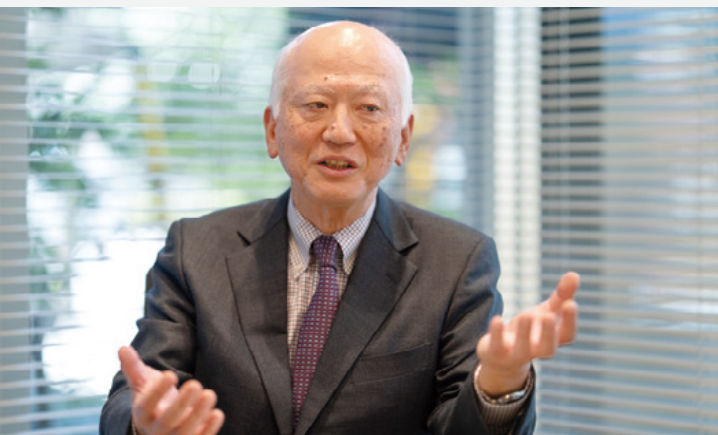
安形：前中計の進捗については以前から問題意識を持っており、取締役会でも「進んでいない。形式的になっている」等と常々指摘をしてきました。しかし、この度の安江工務店のTOBという良い機会を得て、ようやく「壁を越える」ための具体的なシナリオがで



きつつあると思っています。さきほどのオペレーションの指摘もそうですが、余計な付度はしないで、会社が良くなるための指摘を続けることが、社外取締役の使命だと認識しています。

大久保：プロセスとしては中期経営計画の策定に当たって、まずは「Beyond 2030」の未来ビジョンについて議論を重ねました。つまり2030年のさらに先の話ですね。そこで未来を見据えながらバックキャストで議論ができたのは非常に有意義でした。ただ、良いことばかりではなく、元々がインフラ産業として長く事業を続けてきた会社のため、急激な変化を好まない組織文化もあります。これから人口減少になる時流の中で、それをどうやって乗り越えていくか。その最大の課題は社員の意識変化にあると思います、決して押し付けるものではありませんが、かなりストレッチをかけた要求をしました。もちろん簡単にクリアできるものではありませんが、議論の中で執行サイドの意識もより高く、広い目線へと変わりつつあります。セグメントの枠を越え、既存の産業からどう変化していくのかを見届けたいと思います。

安形：やはり、どこの会社にもいわゆる粘土層といわれる、凝り固まった考えを持つ幹部社員がいます。若い人たちもそれなりの問題意識を持っていますが、古い考え方に捉われた中間管理職が色々な面で阻害しているので、その粘土層をいかに溶かしていくかも大きな課題でしょう。課題解決に向けては積極的な人的交流、人事ローテーションの仕組みも具体化していかなければなり



ません。どの組織も優秀な人材は手放したくないので、ある程度の強制力を持った仕組みを作っていくべきだと思います。

小野塚：基本的にあまりプロアクティブな風土ではない中でも、大きく変革していかなければならないとなってくると、社員の心理的安全性も重要になるとは思います。いかがでしょうか。

安形：人事評価の在り方については比較的フェアな印象を受けています。人事については各事業だけでなく、コーポレートの人事部門が全社横断的に考えるのが理想だと思います。全社員とはいかないまでも、例えばファーストラッカー(有望な若手)は誰で、今後どのようにジョブローテーションしながら成長させていくのかといった人事戦略も、今後は益々重要になってくると思います。

大久保：その点では役員報酬の算定方法もかなり先進的で、人事評価の仕組みとしてよくできていると思います。一方、人材の育成に関しては、さきほど「社員の意識」と言いましたが、あえて「管理職の意識」と明確にしておきます。やはり、これからの事業環境を考えると、ガス事業は地政学リスクや人口動態の影響を大きく受けるでしょうし、アニマルヘルスケアやカーライフサポートも、ITやDXの進展によって従来のビジネスモデルが大きく変わってきています。「過去の延長線上に未来はない」という考えの下で、大きく舵を切るタイミングに来ていると言えるでしょう。次のターゲットとしては管理職層が取締役会の議論についてきて、しっかりと現場でリーダーシップを発揮することに期待したいです。

地域に根差したサーラだからできる事業がある。

独自の豊かさの指標を創ってほしい

小野塚：サーラグループでも資本コストを意識した経営によって株価も着実に反応しています。昨年は取締役が機関投資家との対話を行ったと聞きました。

大久保：これまでは株価も低迷しており、PBR1倍割れの問題も

含めて株主の期待に応えるべく、取締役会でも議論を重ね、財務戦略や資本政策の打ち出し、統合報告書の充実を図る等地道に取り組んできました。その結果、市場環境とも相まって、前期はTOPIX対比でも良い株価パフォーマンスを達成できたと思います。

そうした中での1つのアクションとして、昨年10月には一般社団法人機関投資家協働対話フォーラムとの対話を実施しました。社外取締役やセグメントリーダーである執行役員も参加し、市場から何を期待されているかを肌で感じる事ができたのはたいへん有意義でした。やはり投資家の関心事もガバナンスが中心であり、その意味では社外取締役のパーソナリティを知ってもらう機会をもっと増やしていきたいと思いました。何よりも普段の取締役会でも社外取締役に自由な意見を求めてくる文化があるので、私たちのモチベーションも高まっています。

小野塚：投資家や社外取締役からの要望があっても、投資家と社外取締役への面談を遮断する会社も少なくないので、とても素晴らしい取組みだと思います。

安形：もちろんPBRは1倍を超えなければならぬと皆が認識しています。まだまだ道半ばではありますが、キャピタル・アロケーション等の戦略が整理されてきたことで、やはりマーケットもポジティブに反応しています。その上で気をつけなければいけないのは、サーラは、地域の占有率が圧倒的に高い事業を展開しているパブリックカンパニーであるということです。つまりそれは、投資家やお客さまだけでなく、地域住民の全てが「広義の顧客」でありステークホルダーであると。地域社会全体

と深く関わりを持っていることを認識すべきだと取締役会でもよく話しています。神野社長をはじめとする取締役会メンバーもそのように考えていて、一部の投資家・ファンドマネージャーの声に振り回されることなく、地域に根差した企業として果たすべき役割を皆が理解していると思います。

小野塚：社会関係資本の蓄積は、資本コストを低減する要因になったりもします。

安形：そうですね。地域に根差したサーラだからこそできる事業もあり、例えば「地域ウェルビーイング」のような言葉を掲げて、サーラ独自の豊かさの指標を創っていく。私たちが地域の豊かさ、ひいては日本の豊かさに貢献していくということを、いつまでも陰徳善事に徹するのではなく、上手にアピールしていく必要もあると思います。

大久保：同感です。サーラは地域を愛していて、地域を支えていくんだという自負、誇りにかけては凄まじいものがあります。決して言い訳ではなく、短期的な利益よりも地域に貢献するためにどうするかが我々の判断基準になっていることを、どのように投資家やステークホルダーの皆さまに伝えていくのかは、これからの課題でしょうね。

小野塚：私もサステナブル経営、サステナブル金融に長く関わってきましたが、サーラの取組みや考え方には強く共感するものがあります。デジタル庁も「地域幸福度指標」として、住民の暮らしやすさや幸福感(Well-being)を数値化する試みを始めていますが、サーラの企業価値を発信する上でもユニークな指標を創り出してくれることも期待します。

司会進行

エミメン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、政府有識者会議等にも多数参加。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に務める。



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(65歳) 在任期間:24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)

代表取締役常務 経営戦略本部長
兼 スマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネス推進担当

2 渡会 隆行 1972年12月12日生(53歳) 在任期間:4年

- 1995年 4月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株)) 入社
- 2018年 2月 同社執行役員 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
- 2026年 2月 当社代表取締役常務 経営戦略本部長
- 2026年 9月 当社代表取締役常務 経営戦略本部長 兼 スマートエネルギー・ファシリティソリューションビジネス推進担当(現任)

取締役

3 鈴木 敬太郎 1964年10月12日生(61歳) 在任期間:3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

4 大辻 祥子 1972年1月3日生(54歳) 在任期間:2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

5 赤間 真吾 1965年3月1日生(61歳) 在任期間:0年

- 1988年 4月 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
- 2015年 3月 SMBC日興証券(株)名古屋事業法人部長
- 2019年 3月 同社理事 名古屋事業法人部長
- 2020年 4月 中部ガス不動産(株)(現サーラ不動産(株))入社
常勤顧問
- 2020年 7月 同社専務取締役 社長補佐 兼 開発本部長
- 2022年 2月 同社代表取締役社長(現任)
- 2022年 2月 当社執行役員 プロパティセグメントリーダー
- 2026年 2月 当社取締役 執行役員 プロパティセグメントリーダー
兼 スマートエネルギー・ファシリティソリューション
ビジネス推進アドバイザー(現任)

取締役

6 一柳 良雄 1946年1月3日生(80歳) 在任期間:23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

7 大久保 和孝 1973年3月22日生(53歳) 在任期間:6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(59歳) 在任期間:2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)

9 安形 哲夫 1953年4月26日生(73歳) 在任期間:4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)

取締役(監査等委員)

10 谷 美由紀 1967年11月4日生(58歳) 在任期間:0年

- 2004年 7月 UCJ債権回収(株)ジェネラル・マネージャー
- 2006年 1月 (株)ユニファイド・キャピタル・ジャパン代表取締役副社長
- 2008年 11月 (株)パノラマ・ホスピタリティ
チーフファイナンシャルオフィサー・アジアパシフィック
- 2011年 11月 モルガン・スタンレー・キャピタル(株)
エグゼクティブ・ディレクター
- 2015年 10月 グランホテル・オペレーションズ(株)代表取締役社長
- 2016年 6月 エム・エス・ジャパン・リート・ホールディング(株)監査役
- 2020年 4月 公益財団法人米日カウンシル・ジャパン理事
- 2024年 6月 PEREGRINE CONSULTING(株)代表取締役(現任)
- 2026年 2月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役の状況と専門性

氏名	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・ エンジニアリング リスク	IT・ DX	ESG・ サステナビリティ
神野 吾郎	●	●				●	
渡会 隆行	●	●				●	
鈴木 敬太郎	●	●	●				
大辻 祥子				●	●		●
赤間 真吾	●	●	●				
一柳 良雄		●		●			●
大久保 和孝			●		●	●	
武川 裕樹			●		●		●
安形 哲夫	●	●		●			●
谷 美由紀			●	●		●	

※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。

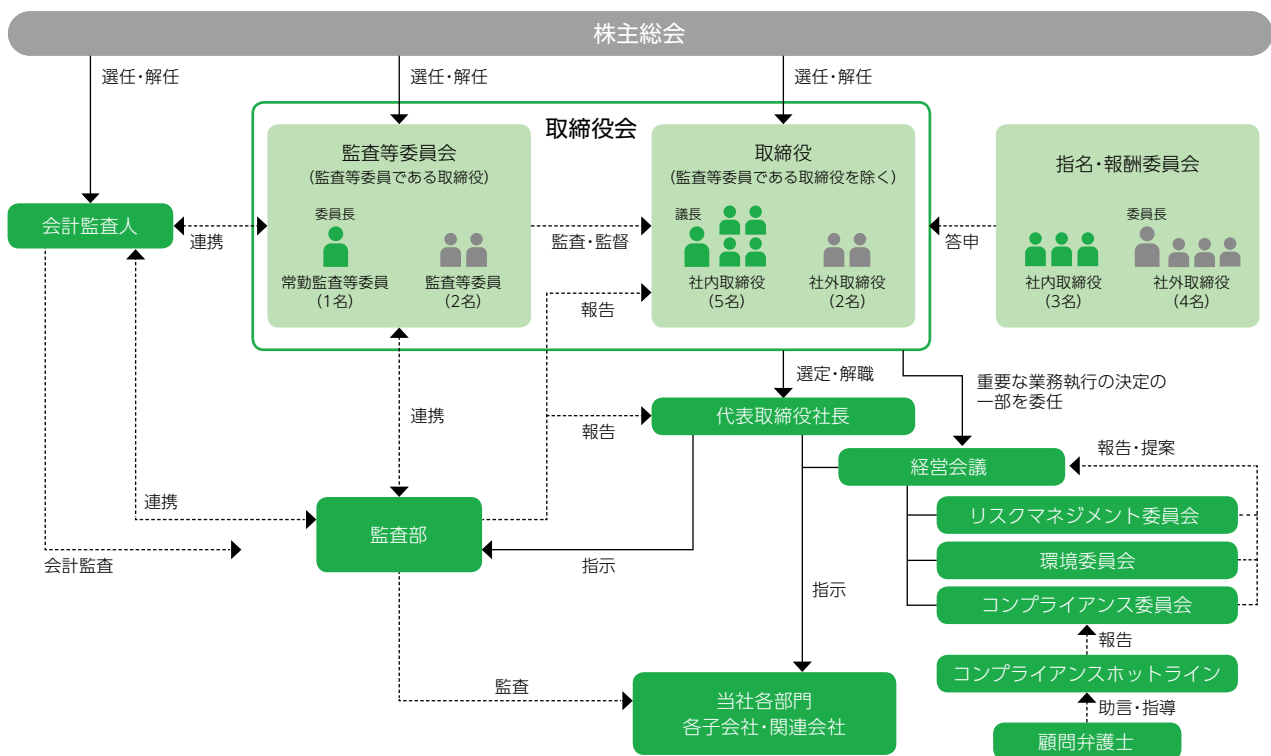
コーポレート・ガバナンス

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



主な会議体について



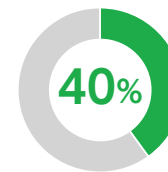
取締役会



監査等委員

総員 **10名**

社外取締役比率



女性取締役比率



2025年11月期回数

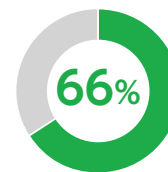
7回

監査等委員会

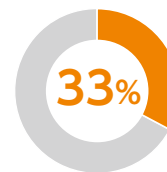


総員 **3名**

社外取締役比率



女性取締役比率



2025年11月期回数

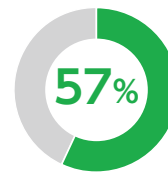
7回

指名・報酬委員会

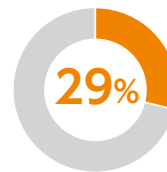


総員 **7名**

社外取締役比率



女性取締役比率



2025年11月期回数

2回

取締役会の議論

2025年4月開催の取締役会は2日間の合宿形式で開催し、「Beyond 2030」をテーマに掲げ、中長期的な経営課題について集中的かつ多角的な議論を行いました。また、同年7月の取締役会では、投資家視点による企業価値やガバナンスへの評価を直接把握し、持続的な企業価値向上に向けた議論を深化させることを目的として、取締役全員が参加する機関投資家面談を実施しました。

2025年11月期における当社取締役会で議論した審議事項は以下のとおりです。

- ・中長期的な経営課題に関する事項
- ・第6次中期経営計画に関する事項
- ・リスクマネジメントについて
- ・企業ガバナンスについて
- ・機関投資家面談の実施

指名・報酬委員会の議論

指名に関しましては、取締役及び執行役員候補者の選任にあたり、社外取締役のみによる候補者との面談が行われる等、社外取締役が選任プロセスに積極的に関与しました。また、役員人材の育成に向けて社外取締役から様々な提言が行われ、活発な意見交換が行われました。報酬に関しましては、株式報酬制度に業績連動の要素を加える提案について何度も審議が行われたほか、役員報酬を充実させる報酬制度の改定案について意見交換が行われました。なお、2026年2月より、指名・報酬委員会の議長は社外取締役である一柳良雄氏が務めています。

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。

2025年11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(2024年12月)実施したアンケートでは「審議時間の確保」や「審議事項のさらなる活用」等が課題として挙げられました。「審議時間の確保」については、合宿形式の取締役会を開催し、長時間かつ集中的な議論を行う機会を設けたほか、定例の報告事項を短縮化することにより、審議事項に充てる時間の確保に取り組みました。また、「審議事項のさらなる活用」については、外部講師のファシリテートによるグループディスカッション形式の議論や機関投資家との面談を実施し、外部の知見を積極的に採り入れることで、多角的な視点からの議論を促しました。

今回(2025年12月)実施したアンケートの結果においても、前回同様に「十分な審議時間の確保」のスコアが相対的に低く留まる結果となりました。今後は、前期に引き続き合宿形式の取締役会を開催する等、十分な審議時間の確保に向けた環境整備をさらに進め、実効性のさらなる向上を図ります。

業績連動型株式報酬制度

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が決議されました。本制度は、取締役の報酬と当社の連結業績及び株式価値との連動性を明確にして、取締役が連結業績及び株価の変動・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。業績連動指標は、財務指標として「連結営業利益」と「連結ROE」の2項目、ESG指標として自社の事業活動を通じた「CO₂排出削減量」を適用し、各指標のウェイトは「連結営業利益」、「連結ROE」、「CO₂排出削減量」それぞれ、4:4:2としています。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は、こちらを参照ください。

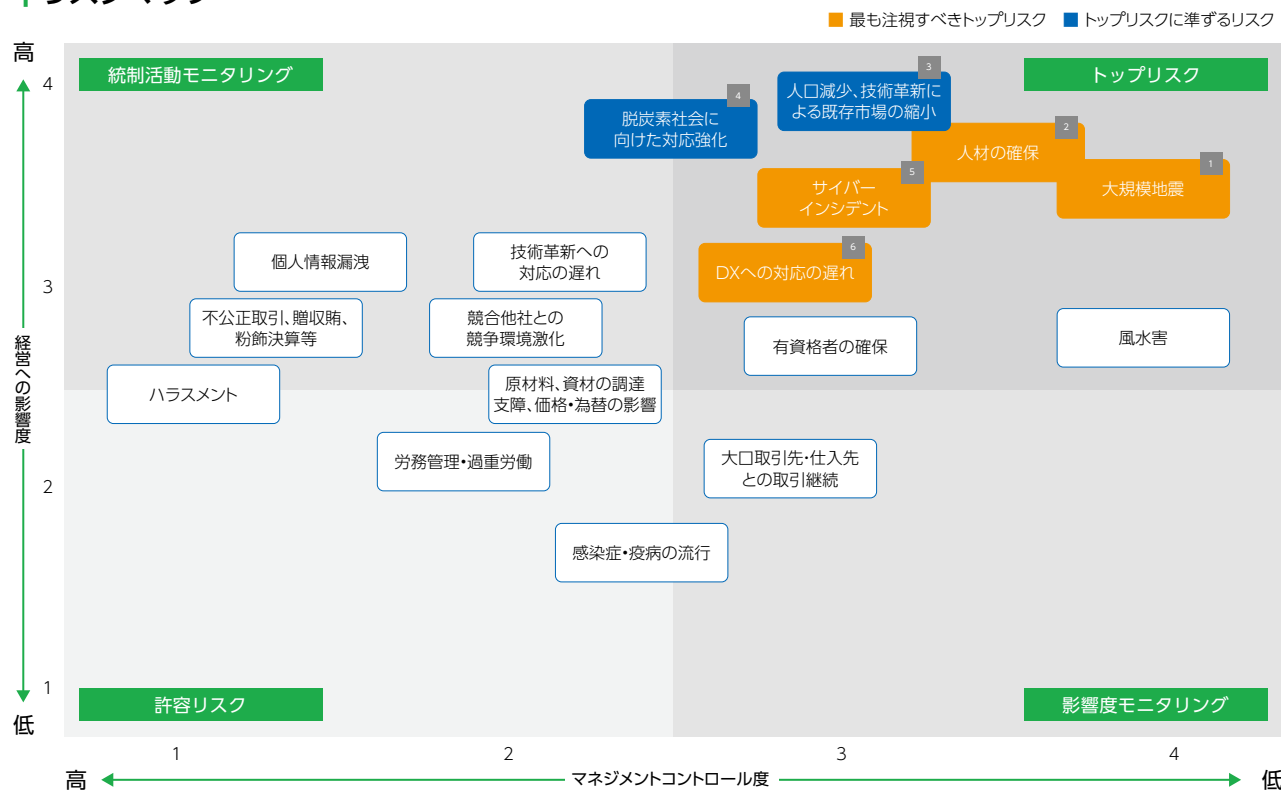
<https://www.sala.jp/ja/ir/governance.html>



事業リスクと機会

サーラグループでは、変化の激しい経営環境において持続的な成長を実現するため、リスク管理体制の高度化を重要課題と位置づけています。その中核となる取組みとしてリスクマップを活用し、網羅的に洗い出したリスクを「経営への影響度」と「マネジメントコントロール度」の2軸で可視化・評価しています。これにより、優先的に対処すべきリスクを客観的に特定し、実効性の高い対策を講じています。また、グループ全体の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに重大な影響を及ぼす可能性のある主要リスクについては、中長期的な視点からその発生要因や傾向を分析してリスクを適切にコントロールし、環境変化を好機と捉え、新たな事業機会の創出にも積極的に取り組んでいます。

リスクマップ



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。

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。

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。

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。

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 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、お客さま設備及び役職員等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	<ul style="list-style-type: none"> 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
2 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に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	<ul style="list-style-type: none"> 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
3 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
4 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の大幅な低下や、住宅資材・設備における一層高いレベルな省エネ・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	<ul style="list-style-type: none"> 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)化への的確な対応
5 サイバーインシデント	サイバー攻撃によるランサムウェア被害等により、個人を特定できる情報を含む重要データが逸失、破損、流出し、事業継続に多大な支障が出る場合は、社会的信用が低下するとともに、対応に要する費用の支出等により経営成績に影響を及ぼす可能性がある。	突 発	<ul style="list-style-type: none"> 経営層向けセキュリティ研修の実施や、標的型攻撃メール訓練の実施を通じた役職者のセキュリティリテラシーの向上 インシデント発生時の初動から復旧に至る対応計画を策定し、定期的なインシデント対応訓練を通じて、有事の際の影響最小化と迅速な復旧体制の構築に向けた組織的な対応能力を強化
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 パーチャルモデルハウス等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

サーラグループの主要各社は、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。

このような取組みを浸透させるため、社外取締役の久保和孝氏のサポートのもと、2025年4月の取締役会において各セグメントの事業リスクに関する集中討議、同年11月にはグループ全体のリスクマップに挙げたリスク項目の妥当性について討議を行いました。その上で、優先的に対処すべきリスクについては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ています。



リスクマネジメント勉強会(講師:久保社外取締役)

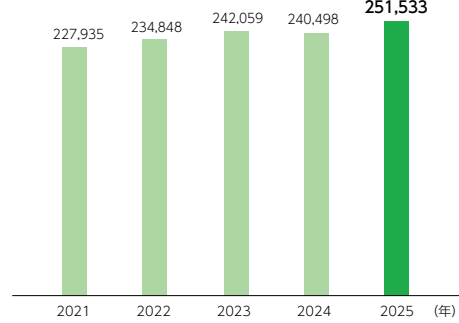


その他の財務データはこちらを参照ください。

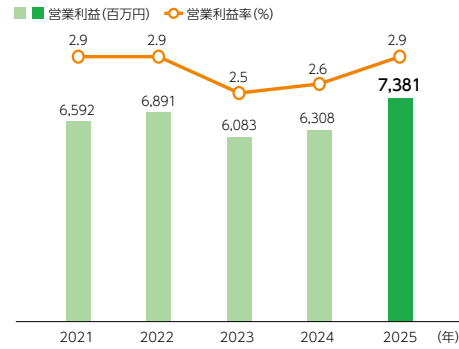
<https://www.sala.jp/ja/ir/finance.html>

財務ハイライト

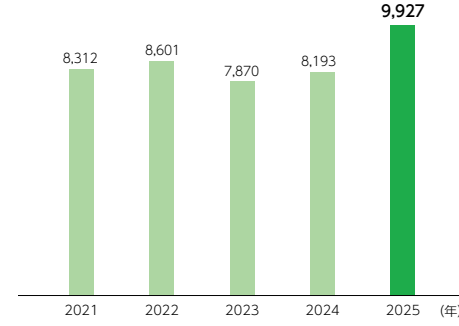
売上高
(百万円)



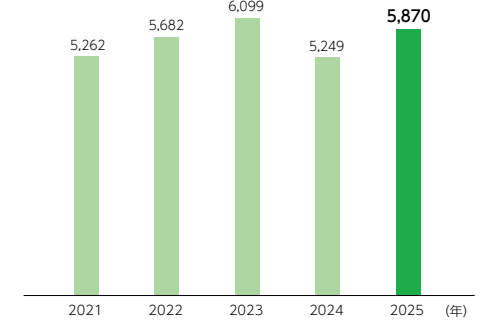
営業利益・営業利益率



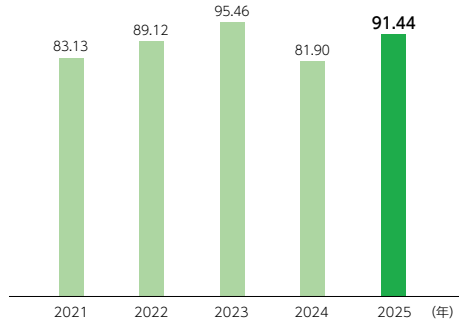
経常利益
(百万円)



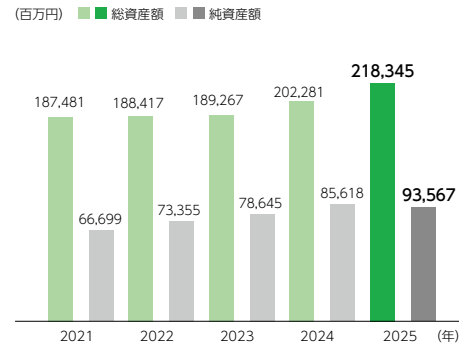
親会社株主に帰属する当期純利益
(百万円)



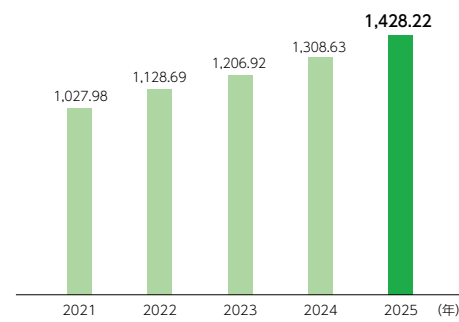
1株当たり当期純利益
(円)



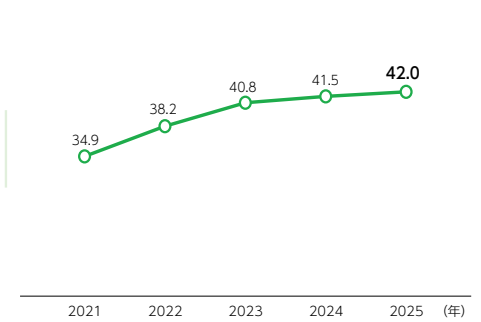
総資産・純資産



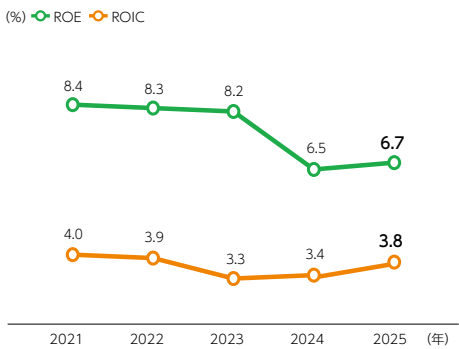
1株当たり純資産額
(円)



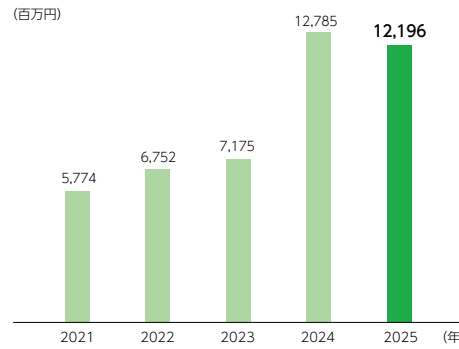
自己資本比率
(%)



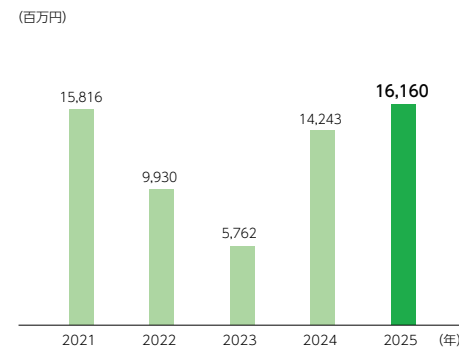
ROE・ROIC



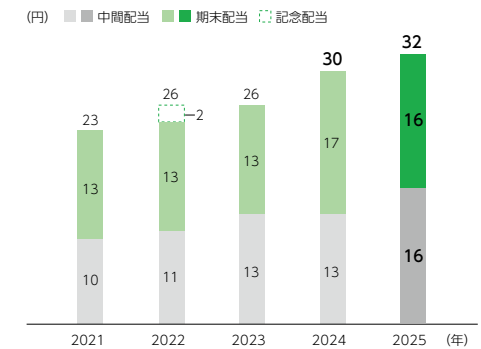
設備投資額
(百万円)



営業活動によるキャッシュ・フロー
(百万円)



配当金





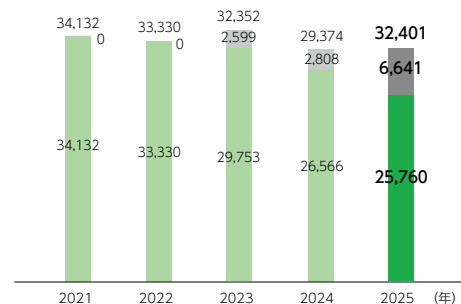
その他の非財務情報、集計対象範囲はこちらを参照ください。

https://www.sala.jp/ja/sustainability/esg_data

非財務ハイライト

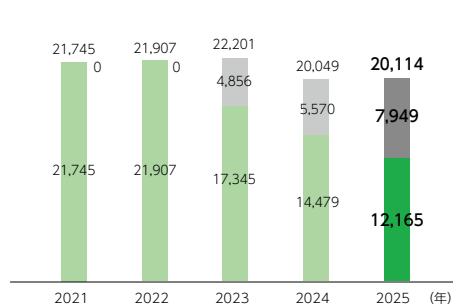
カーボンオフセットによるCO₂削減量

(トン) ■ CO₂排出量 ■ カーボンオフセット ■ オフセット後総排出量



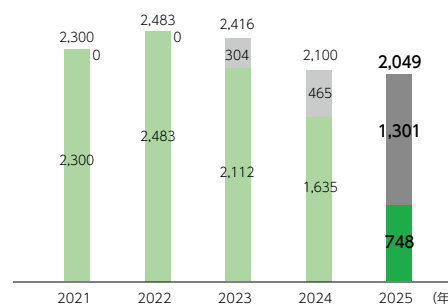
電力投入量

(千kWh) ■ 標準電力 ■ カーボンフリー電力



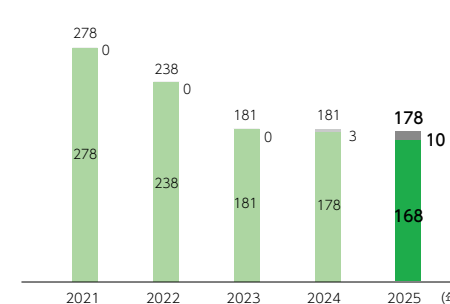
都市ガス投入量

(千m³) ■ 標準都市ガス ■ カーボンオフセット都市ガス



LPガス投入量

(千m³) ■ 標準LPガス ■ カーボンオフセットLPガス

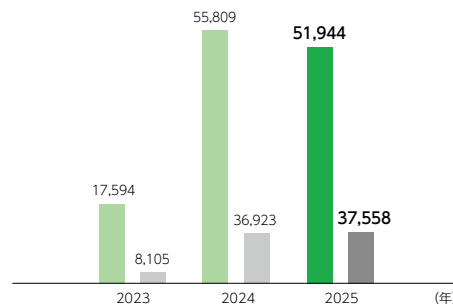


車両燃料投入量

(年)	2021	2022	2023	2024	2025
ガソリン(ℓ)	2,494,184	2,454,461	2,293,959	2,289,898	2,201,817
軽油(ℓ)	4,295,963	4,449,547	4,380,352	4,437,449	4,648,793
天然ガス(m ³)	15,675	18,923	13,278	2,102	0
LPガス(m ³)	191,006	178,989	159,005	140,974	94,698

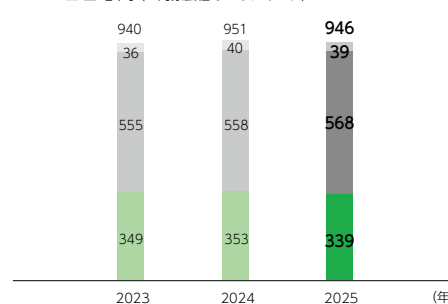
産業廃棄物

(トン) ■ 排出量 ■ 再資源化量



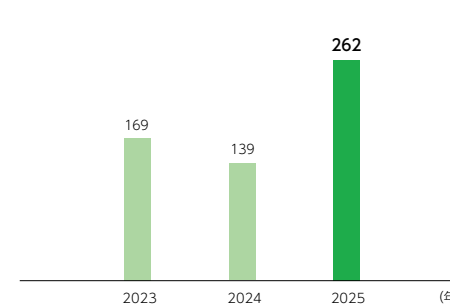
水使用量

(千m³) ■ 上水 ■ 工業用水(※対象会社:サーラeパワー) ■ 地下水(※対象会社:サーラスポーツ)



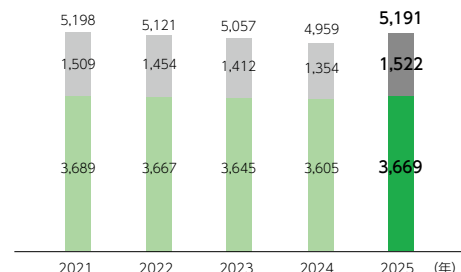
ZEHの普及(販売件数)

(件)



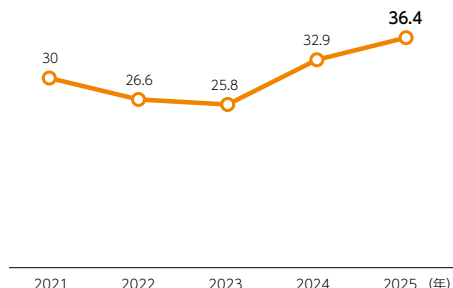
従業員数

(名) ■ 男性 ■ 女性



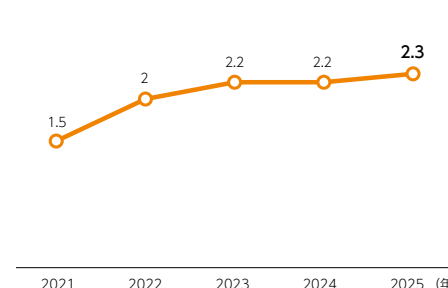
新卒採用状況 女性比率

(%)



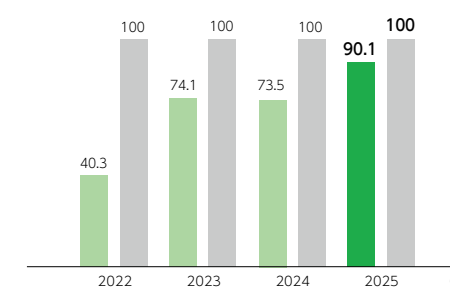
女性管理職比率

(%)



育児休業取得率

(%) ■ 男性 ■ 女性



株式情報 ※2025年11月30日時点(株価・出来高情報は除く)

最新の株式情報はこちらを参照ください

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



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 名古屋証券取引所 プレミア市場
発行済株式総数	66,041,147株	株主名簿管理人	三井住友信託銀行
単元株式数	100株		
株主数	15,722名		

株価・出来高の推移

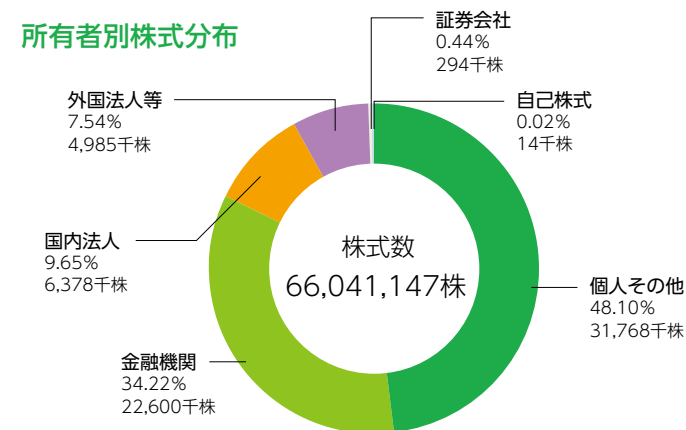


大株主(上位10位)

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	4,827	7.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,075	6.17
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
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,303	3.48
サーラエナジー共栄会	2,248	3.40
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	1,383	2.09
明治安田生命保険相互会社	1,201	1.81

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布



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		

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
のでぜひご確認ください。



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

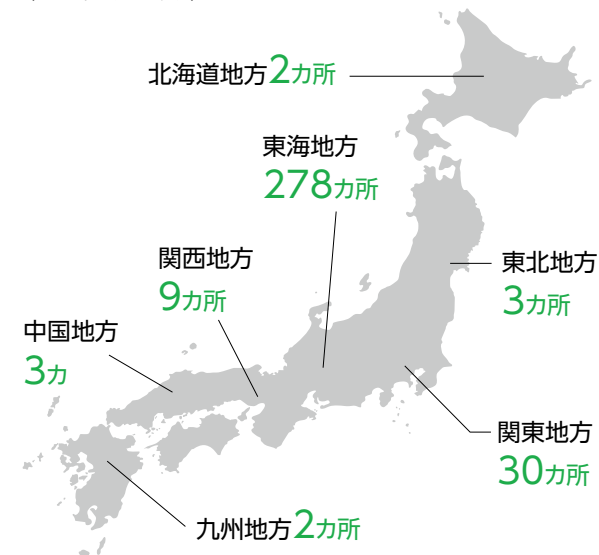
グループ会社 ※2026年4月1日時点

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	株式会社トーヤハウス
サーラの水株式会社	サーラ住宅株式会社	アプリコット株式会社
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	株式会社MIMA
中部プロパンスタンド有限会社	太陽ハウジング株式会社	ガーデン株式会社
浜松プロパンスタンド有限会社	株式会社宮下工務店	株式会社エムキャンパス
株式会社日興	サーラハウスサポート株式会社	サーラアグリ株式会社
株式会社KANTOH	エコホームパネル株式会社	

21都道府県・327カ所に展開

(2025年12月1日現在)



生活空間をより美しく快適に

sala

INTEGRATED REPORT 2026

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

