



2020年1月14日

各位

会社名 株式会社サーラコーポレーション  
代表者名 取締役社長 神野 吾郎  
(コード番号 2734 東証・名証第一部)  
問合せ先 総務部長 武川 裕樹  
(TEL. 0532-51-1182)

#### 第4次中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、第4次中期経営計画（2020年11月期～2022年11月期）を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 対象期間

2020年11月期～2022年11月期までの3年間

##### 2. 第4次中期経営計画の概要

テーマ 「サーラ元年・これからの成長のスタート」

2019年12月にエネルギー&ソリューションズセグメント内における事業再編が完了し、BtoC分野に携わるグループ各社の社名が概ねサーラに統一されたことから、私たちは第4次中期経営計画をサーラ元年と位置づけています。

サーラグループ各社は、お客さまに提供する商品・サービスの質の向上に取り組みお客さまの信頼を獲得するとともに、お客さまのニーズに対して社員の力を結集できるよう事業の枠組みを見直します。また、社員一人ひとりが意識と行動を変革し、これからの成長に向けたスタートを切ります。

##### 3. 重点課題と主な施策

###### (1) 暮らしのSALAの新展開

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及びつなぐ事業ユニットの3事業ユニットという新たな枠組みの下でサーラとしてお客さまと向き合い、お客さまのニーズに応えます。

###### (2) SALAの浸透

商品・サービスと業務プロセスをより良くすることでお客さまとのつながりを深め、信頼を築くことにより、サーラを地域に広く浸透させます。

###### (3) 変革とチャレンジ

グループの持続的成長を支える人事制度の構築に取り組みます。

#### 4. 経営数値目標

区 分	第18期 実績 (2019年11月期)	第21期 目標 (2022年11月期)
売 上 高	2,138 億円	2,350 億円
営 業 利 益	54 億円	70 億円
売上高営業利益率	2.6%	3.0%

以 上

# 第4次中期経営計画 (2020~2022)

サーラ元年・これからの成長のスタート



**sala**  
SALA GROUP

2020年 1月

株式会社サーラコーポレーション

## 対象期間

2020年11月期 ～ 2022年11月期 までの3年間

## テーマ

# サーラ元年・これからの成長のスタート

第1次から3次の中期経営計画（2011年12月～2019年11月）では、リーマンショック後の業績悪化を受けて、グループ一体化の推進と利益体質の基盤づくりをテーマに改革を進めてまいりました。2016年7月、上場3社の体制からサーラコーポレーションを持株会社とする経営体制に変更し、2019年12月にはエネルギー事業の再編を実行しました。これによって、ひとつのサーラとして暮らしとエネルギーサービスを地域ごとに展開する体制が整い、またBtoC分野に携わる会社の社名が概ねサーラに統一されたことから、私たちは第4次中期経営計画を「サーラ元年」と位置づけています。

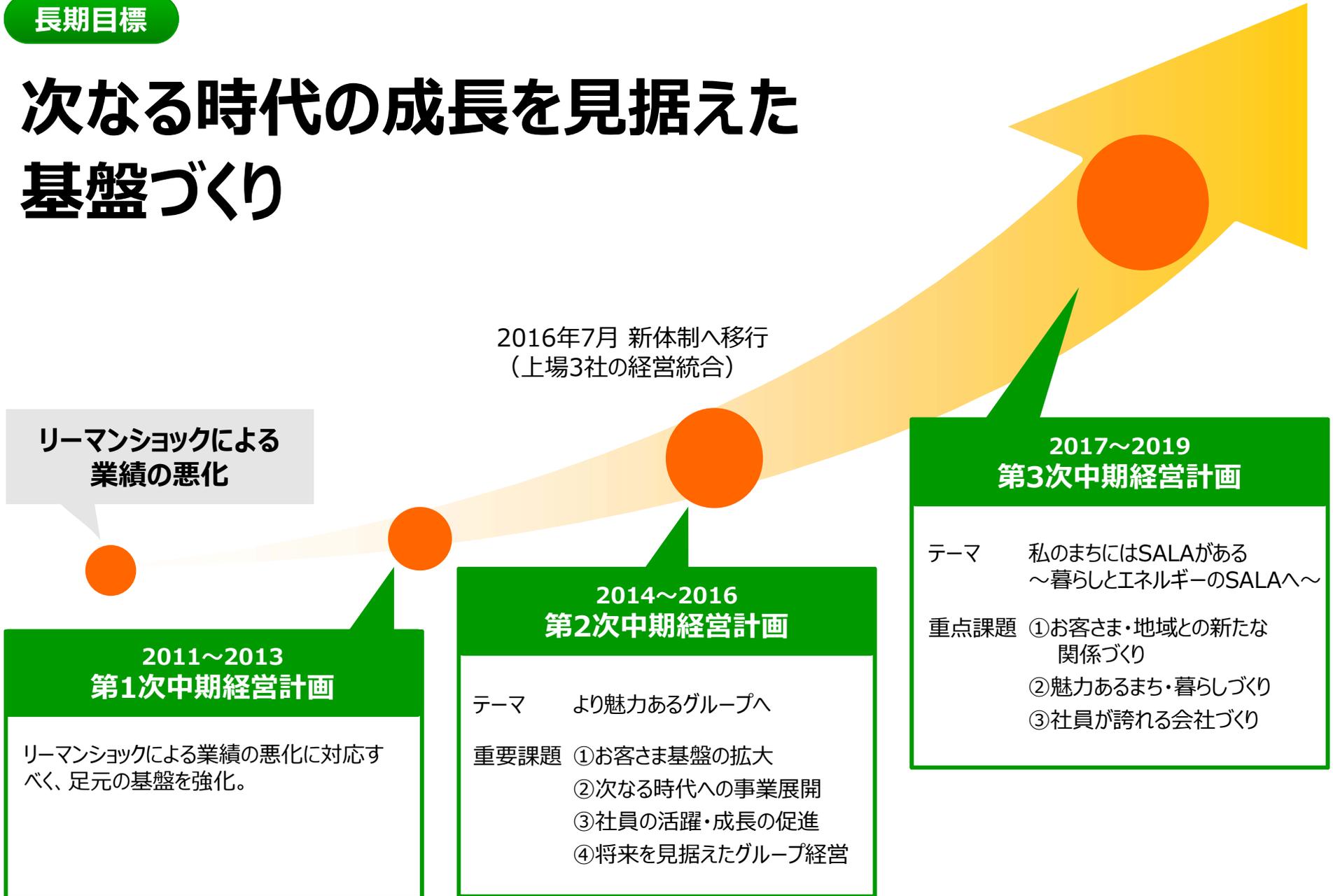
新しい中期経営計画においては、お客さまに提供する商品・サービスの質の向上に取り組み、お客さまの信頼を一層高めていくとともに、お客さまのニーズに対して社員の力を結集できるよう事業の枠組みを見直します。また、社員一人ひとりが意識と行動を変革し、これからの成長に向けてスタートを切ります。

## 目次

2011年からの歩み	.....	2
2030年ビジョン	.....	7
第4次中期経営計画	.....	9
連結数値計画	.....	14

## 長期目標

# 次なる時代の成長を見据えた 基盤づくり

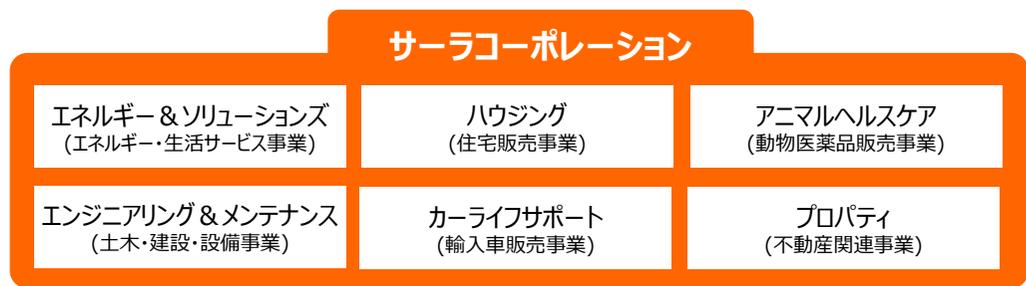


## グループ経営基盤の整備

# サーラグループが一体となって地域の暮らしやビジネスを総合的にサポートする事業展開へ

### グループ経営体制の変更

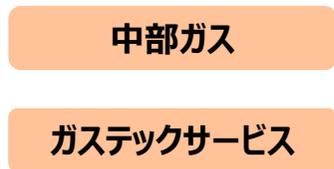
2016年7月1日より、  
上場3社体制から、  
**サーラコーポレーション**  
を持株会社とした経営  
体制へ



### エネルギー事業の統合・再編

2019年12月1日より、中部ガスとガ  
ステックサービスを統合し、**サーラエナ  
ジー**へ

都市ガス・LPガスという会社別・商品  
別のサービス提供スキームをお客さま  
起点、地域軸にした体制へ再編



## 重点課題1.お客さま・地域との新たな関係づくり

### データ活用の仕組みづくり

2017年5月にBtoCのお客さまのデータ統合自動化と共同利用の仕組みづくりを完了。これまでの各社ごとのお客さま情報の管理からグループのお客さまとしての管理、活用が可能となった。

#### BtoCのお客さま件数 ※1

2017年	2018年	2019年※2
398,001件	401,430件	403,716件

- ※1 都市ガス、LPガス、住宅、リフォーム、電気、宅配水、保険、スポーツ、アカデミー、LACOOのいずれかを利用しているお客さま数（ユニーク数）  
LPガスの卸売のお客さま（戸建約4万件ほか）は含まない  
※2 2019年5月末時点

### エネルギーのお客さま基盤の強化

家庭用お客さま数は、電力・ガスのお得なセットプランやサーラカード決済の普及促進に注力した結果、これまでの減少トレンドから増加に転じた。

## 重点課題2.魅力あるまち・暮らしづくり

### まちづくり事業の推進

豊橋駅前大通二丁目地区再開発事業や、愛知県営東浦住宅のPFI方式の整備事業への参画、浜松市での次世代検針器を使った共同検針の実証実験にガス事業者として参加するなど、魅力あるまちづくりに積極的に関わっている。

### 暮らしの品質向上

エネルギー及びサーラ住宅のお客さまを中心に快適な暮らしのリフォーム提案を推進。リフォーム事業は65億円から73億円に順調に成長。サーラ住宅ではアレルギーに配慮した住まいづくりの研究開発を進め、新商品Best-air+を2020年1月より販売開始。

## 重点課題3.社員が誇れる会社づくり

### 働きがいにつながる人事施策の実施

社員意識調査を通じて、モチベーション等の状態を把握し、仕事の環境や条件をより魅力あるものに整えてきた。多様化する価値観や働き方、社会的要請等を考慮した人事制度への変更を進めている。

2017年10月に「働き方改革」の開始を宣言し、優先して長時間労働の是正に取り組み、一定の効果が表れている。業務効率化と生産性向上を推進し、多様な社員がより働きやすい職場づくりに取り組む。

### 新たな人材育成プログラムの導入

「グループ人材育成・教育ビジョンに基づく新たな人材育成体系づくり」を掲げ、サーラキャリアマップを取りまとめ、経営幹部養成プログラムや異業種交流型プログラム、サーラ社内経営塾など、新たな研修の試行を開始。教育プログラムの再構築の準備を進めている。

# 概ね計画に沿って、着実に成長

売上高は各年ともにほぼ計画通りに推移した。経常利益についても、計画に沿って着実に成長。ROEについては、2017年11月に自己株式の売り出し（8百万株、約60億円）を実行したため、2019年は計画を下回った。

	2017		2018		2019	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高（億円）	2,000	1,996	2,070	2,086	2,200	2,138
経常利益（億円）	43.5	48.6	49.0	59.2	65.0	62.0
売上高経常利益率	2.2%	2.4%	2.4%	2.8%	3.0%	2.9%
自己資本当期純利益率(ROE)	5.7%	6.3%	6.2%	7.3%	8.0%	6.7%

※ サラeパワーの為替予約に係るデリバティブ評価損益を除く。

## 電力事業の展開

電力小売事業に参入。2019年11月末の供給件数は4.1万件であり、計画に沿って順調にお客さま数を伸ばしている。また2019年11月より固定価格買取制度（FIT）終了後の余剰電力買取サービスを開始した。

東三河バイオマス発電所が2019年7月1日に営業運転を開始し、順調に安定稼働している。愛知県東三河及び静岡県西部地域では初のFIT認定の木質バイオマス発電所であり、年間発電量は約1億5千万KWh（一般家庭 約4万世帯分に相当）。発電には輸入材のPKS（パーム椰子殻）を主燃料とするほか、東三河など当地域の未利用材を副燃料として活用し、地域の持続的発展に貢献している。



## サーラプラザの拠点整備

グループの暮らしの情報発信拠点であるサーラプラザは、愛知県に5店舗、静岡県に7店舗、神奈川に1店舗あり、計13店舗を展開している。

2020年4月に「サーラプラザ豊川」をオープン予定。エネルギー・ハウジング・プロパティ（不動産・レストラン事業）の部門が連携し、ワンストップでの暮らしや住まいの悩み解消を実現する。地元企業との共同企画、セミナーやイベントを開催し、地域の多くの皆さまが集う新たな交流の場づくりを目指す。



## 豊橋駅前大通二丁目地区再開発事業

「みんなが主役となり、つながりを生み出すまちの拠点をつくる」をコンセプトとし、「食・健康・学び」を施設のテーマとして、新たな賑わいの拠点づくりを目指している。施設は中心のまちなか広場（仮称）と東西二棟の建物で構成。豊橋駅前のココラフロント・アベニューや近隣の商店街を含めた「駅前エリア」の活性化の象徴として、特に東三河地域ならではの豊かな「食」を軸に、「豊かな暮らし方」の提案拠点、フード・アグリビジネスのスタートアップ支援拠点として開発を進める。

東棟は2021年7月の竣工予定。1階は食をテーマとした商業施設、2階及び3階はまちなか図書館（仮称）、4階及び5階はオフィス、6階から24階は分譲マンション（2019年11月より販売開始）。なお西棟の完成は2024年の予定。



## 私のまちにSALA、暮らしとともにSALA

### SALAブランドの 確立

SALAは、個人の暮らしからまちづくり、社会インフラの整備など地域の暮らしに至る領域で、お客さまの安全、安心、快適を実現する商品・サービスを提供する**質の高いブランドとして地域に浸透**している。

### 質の向上

商品・サービスの質の向上への飽くなき取り組みにより、お客さまとのつながりがより強固なものとなって、高いお客さま満足度を実現している。また業務プロセスの効率化や適正な要員配置により生産性が高まっている。その結果、**営業利益が2019年実績の2倍**のレベルとなっている。

### 住まい分野の 飛躍的成長

SALAの事業領域をエネルギー領域と、それ以外の領域に分け、既存セグメントの枠を超えて、商品・サービスを考え展開する。それ以外の領域、特に住まい分野において、リフォーム事業を見直し、大きく成長させるとともに、新たな事業として中古住宅買取再販事業を本格展開する。また、暮らしやすさを追求する組織を立ち上げ、新たな商品やサービスを開発し、**住まい分野の売上高を大きく伸ばす**。

### 自ら考え、 行動する人づくり

多様な人材がそれぞれの持つ能力を最大限発揮できる新たな人事制度が運用され、SALAの社員としての誇りとやりがいを持ち、お客さまのニーズに対して、社員一人ひとりが自ら考え、行動し、新たな価値を生み出している。チャレンジするという強い意思を全員が持ち、従来の枠組みにとらわれない発想や行動があたり前になり、**地域で一番魅力がある会社になる**。

### 社会価値向上

持続可能な社会の実現に貢献する企業グループとして、事業を通じて環境問題や少子高齢化社会等の課題解決をする。事業以外においても幅広く**地域に貢献し、地域からの信頼を確立**している。

### 2030年の連結数値目標

売上高

**2,800億円**

営業利益

**120億円**

営業利益率

**4.3%**

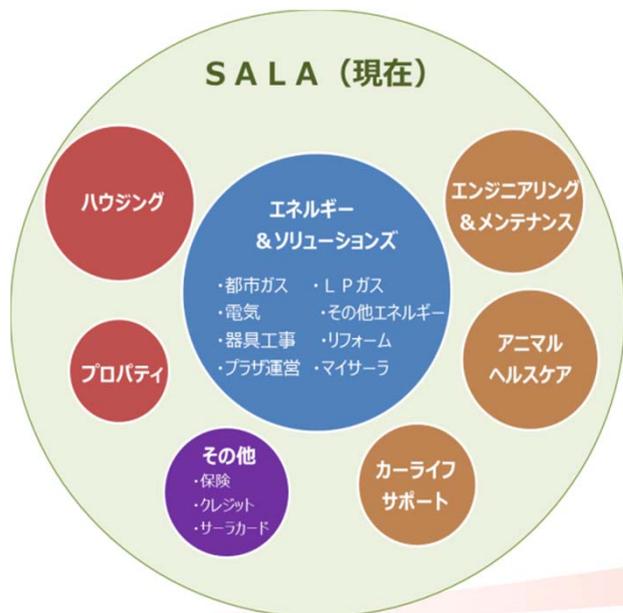
## 総合力を発揮し、暮らしの新しい価値を提供

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する。

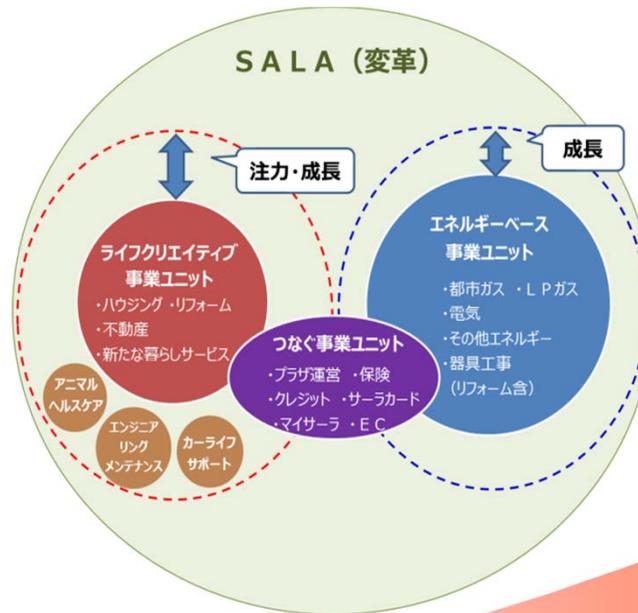
まずは3年間で住まいサービスを最適化し、2030年には事業ユニットの枠を超えた総合力を発揮し、暮らしの新しい価値を提供していく。

### 2030年 暮らしのSALAの確立

#### 現時点 セグメントの集合体



#### 3年後 住まいサービスの最適化



## テーマ

# サーラ元年・これからの成長のスタート

第4次中期経営計画は、エネルギー事業の統合により社名とブランドが一致し、これからSALAを前面に出して事業の展開を開始するサーラ元年と位置付ける。

グループ各社は、質を高める取り組みにこれまで以上に注力し、お客さまの信頼を得ていく。お客さまのニーズに対して、各社、各人の力を結集できるように事業の枠組みを見直し、社員一人ひとりも意識と行動を変え、これからの成長のスタートを切る。

### 重点課題 1

## 暮らしのSALAの新展開

施策

ライフクリエイティブ、エネルギーベース、つなぐの3事業ユニットという新たな枠組みで、SALAとしてお客さまと向き合い、お客さまのニーズに応え成長していく。

### 重点課題 2

## SALAの浸透

施策

商品・サービスと業務プロセスをより良くしていくことで、お客さまとのつながりを深め、信頼を築き、SALAを地域に広く浸透させていく。

### 重点課題 3

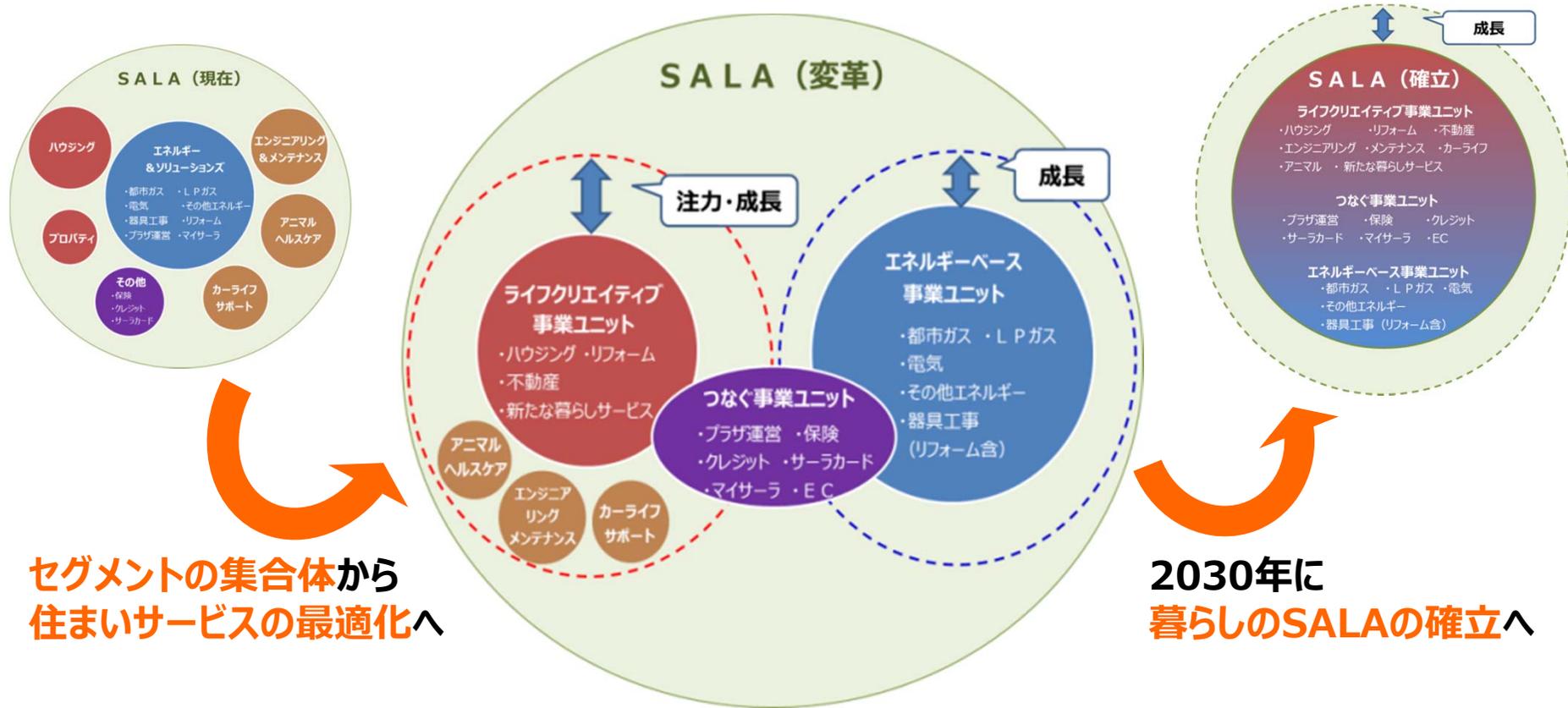
## 変革とチャレンジ

施策

大きな環境変化のなかでも持続的に成長していくためには、私たち自身も変わっていく必要がある。誰もが活躍できる人事制度の構築と、一人ひとりが自ら考え行動する風土をつくりあげていく。

## 3年後、「住まいサービスの最適化」を実施

ライフクリエイティブ、エネルギーベース、つなぐの3事業ユニットという新たな枠組みで、お客さまのニーズに応え成長していく。



セグメントの集合体から  
住まいサービスの最適化へ

2030年に  
暮らしのSALAの確立へ

### ライフクリエイティブ事業ユニット

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。

### エネルギーベース事業ユニット

エネルギーを中心とした暮らしサービスを展開する。地域版社によるエリアに合わせた営業活動により、お客さまとのつながりを深め、安定的に成長していく。

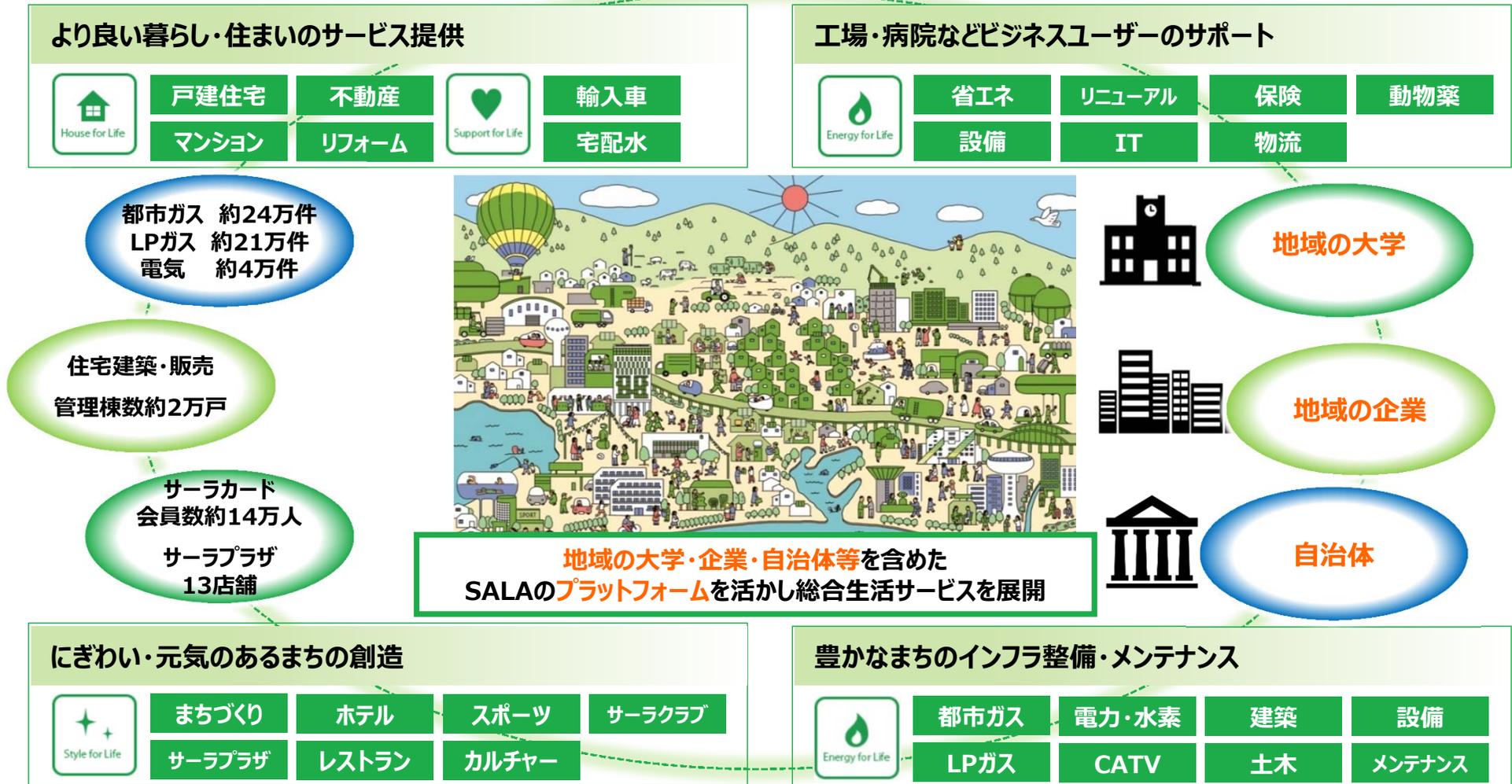
### つなぐ事業ユニット

お客さまとSALAのつながりを長期にわたって確かなものにしていくとともに、事業ユニット間を結びつける役割を担う。

お客さま接点の拠点としてサーラプラザの運営を統括し、マイサーラなどのWEB接点を運営する。

## あらゆる領域で暮らしやすさを追求

セグメントの枠を超え、一体となって、毎日の生活や住まいなど個人の暮らしから、まちづくり、社会インフラの整備など地域の暮らしに至る領域で、暮らしやすさをこれまで以上に追求し、暮らしの困りごとを積極的に解決する会社になる。



お客さま一人ひとりがSALAの商品・サービスで豊かさを感じられるよう  
 お客さまの生涯に寄りそい、「安心・安全・便利・快適」はもちろん「新しく」「楽しい」価値を提供

## 住みやすい 「まち・コミュニティ」の実現

- 歳をとっても安心して暮らせる
- 子育てが楽しい
- 買い物が便利
- 学校や病院が近所にある



# 毎日の暮らしにSALA

## セカンドライフ、老いを楽しむ

- 地域コミュニティでの活躍
- 老いに合わせた「住まい」の見直し
- 趣味への投資
- 老いの不安の解消



## 結婚、そして新しい生活へ

- 「家族」が増える→「住まい」の見直し
- 地域コミュニティへの参加
- 子供中心の生活へ→教育や保険



子供に追体験  
させたい

## 社会人として独り立ち

- 住まい探し
- サラカードGET！
- 自分探し（アカデミー）



## 子供だってサラを体験

- ヤングアメリカンズ
- ジュビロ磐田／サラカップ
- 三遠ネオフェニックス／ミニバス大会
- わ〜くわ〜く体験／キッズシェフ／ガス展



## 「個」の生活の充実

- 健康に暮らしたい
- おいしいものを食べたい
- 趣味を充実させたい
- 多くの人と出会いたい



## 新たなお客さまの獲得

持続的な成長のために、新たなお客さまを積極的に獲得する。各事業ユニットで新たに獲得したお客さまや、これまで取引のあったお客さまを、他事業ユニットのお客さまにすることでSALAとお客さまとの関係性を強固にし、SALAとしてのお客さまを増やす。

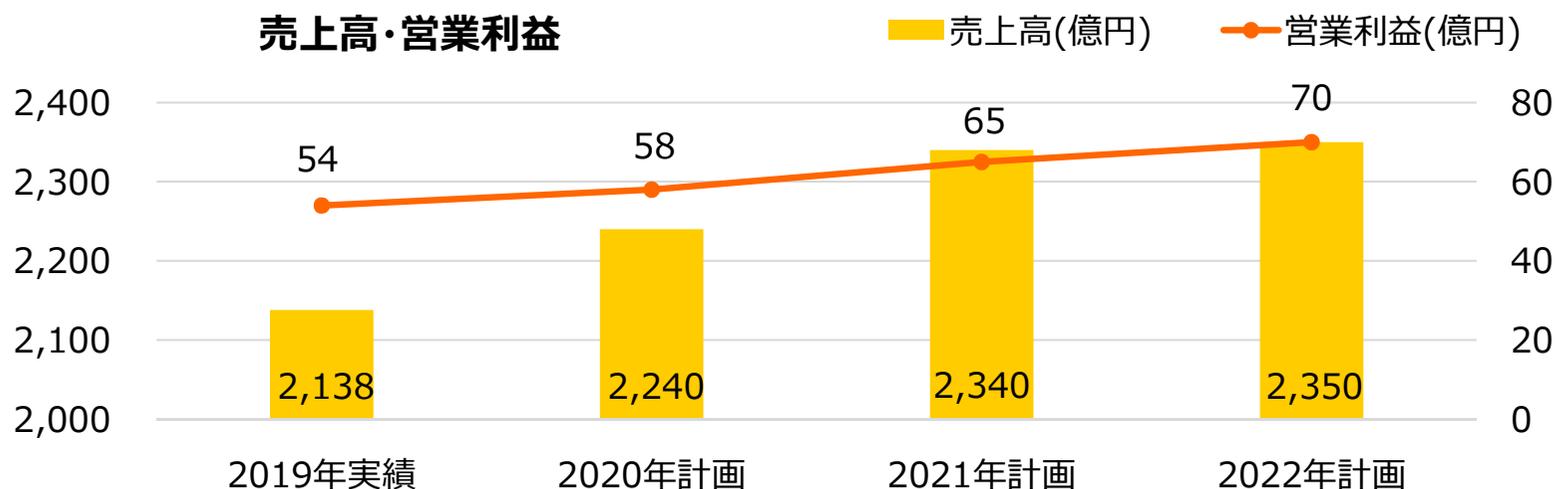
セグメント	指標	2019年	2020年	2021年	2022年
エネルギー & ソリューションズ	ガスお客さま件数	445千件	449千件	453千件	458千件
	電気お客さま件数	41千件	51千件	61千件	71千件
	エネルギー開発量(45MJ換算)	31百万m <sup>3</sup>	22百万m <sup>3</sup>	26百万m <sup>3</sup>	47百万m <sup>3</sup>
エンジニアリング & メンテナンス	新規お客さま件数	—	17社	17社	17社
	総合メンテナンス提供件数	33件	50件	100件	150件
ハウジング	引渡件数	520件	616件	624件	657件
	10年保証延長契約件数	178件	205件	210件	215件
	新規・休眠顧客開拓件数	226件	200件	200件	200件
カーライフサポート	管理顧客数	24,363件	24,900件	25,500件	26,100件
アニマルヘルスケア	テリトリー内シェア	22.2%	23.0%	23.5%	24.0%
プロパティ	顧客情報件数	—	2,500件	2,500件	3,500件
	ブライダル来館組数	402組	400組	400組	400組

## 質の向上

各事業において、商品力や認知度、顧客接点量、サービス力、効率的な業務プロセスなど、さまざまな質について考え、質の向上を実践することで、お客さまとの関係を深くし、SALAを地域に浸透させる。

売上高 **2,350億円** 営業利益 **70億円** 営業利益率 **3.0%**

売上高  
営業利益



経営指標  
生産性指標

	2019年	2020年	2021年	2022年
売上高営業利益率	2.6%	2.6%	2.8%	3.0%
ROA (総資産経常利益率)	3.3%	3.3%	3.6%	3.8%
ROE (自己資本当期純利益率)	6.7%	6.7%	7.1%	7.3%
ROIC (投下資本利益率)	3.2%	3.3%	3.7%	4.0%
1株当たり当期純利益 (円)	60.78	64.00	69.84	77.17
1人当たり営業利益 (万円)	111	117	129	137

※ サラeパワーの為替予約に係るデリバティブ評価損益を除く。

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料に記載されている数値計画等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

## お問い合わせ先

株式会社サーラコーポレーション 総務部 総務グループ

TEL : 0532-51-1182      FAX : 0532-51-1154