

2023年12月28日

各 位

会 社 名 株式会社 サラコーポレーション  
代 表 者 名 取締役社長 兼 グループ代表・CEO  
神 野 吾 郎  
(コード番号 2734 東証プライム市場、名証プレミア市場)  
問 合 せ 先 総 務 部 総 務 グループマネージャー  
市 川 伸 一  
(TEL. 0532-51-1182)

## 「サラグループ統合報告書2023」発行に関するお知らせ

当社は、この度、「サラグループ統合報告書2023」を発行し、コーポレートサイトに公開しましたのでお知らせいたします。

記

### ■統合報告書の概要

本報告書は、ステークホルダーの皆さまにサラグループの事業戦略や価値創造ストーリー、また、グループの事業活動が環境や社会、サステナビリティとどのようなつながりがあるのか分かりやすくお伝えし、サラグループへの理解を深めていただくことを目的として制作したものです。本報告書を通じて、サラグループの中長期的な企業価値向上に向けた取組みについてご理解いただく一助となれば幸いです。

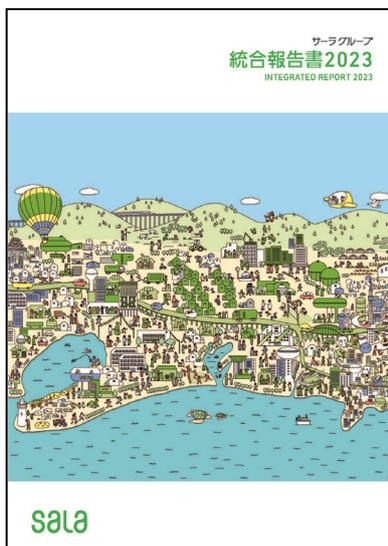
サラグループは、今後も引き続き統合報告書やコーポレートサイトを通じて情報開示を充実させることにより、ステークホルダーの皆さまとの対話を深め、持続的な成長とさらなる企業価値向上を目指します。

「サラグループ統合報告書2023」は、以下よりご覧いただけます。

[https://www.sala.jp/ja/ir/library/integrated\\_report.html](https://www.sala.jp/ja/ir/library/integrated_report.html)



掲載先 QRコード



### 『サラグループ統合報告書2023』の概要

- サラグループが大切にしていること
- “人・まち・文化をつなぐ” サラグループのあゆみ
- サラグループの事業展開
- 価値創造ストーリー  
    トップメッセージ、価値創造プロセス、第5次中期経営計画 等
- サステナビリティマネジメント  
    環境への取り組み、人権方針とダイバーシティの取り組み 等
- コーポレート・ガバナンス  
    社外役員対談 等

以 上

サーラグループ

# 統合報告書2023

INTEGRATED REPORT 2023



sala

## サーラグループが大切にしていること

サーラグループは、1909年の創業以来一貫して地域の暮らしをより美しく豊かにすることを目指して努力を重ねてきました。愛知県東部・静岡県西部地域の都市ガス事業を起点に、社会インフラ事業や住宅・不動産事業、輸入車販売事業、動物医薬品販売事業、まちづくり事業や地域の人材育成事業など豊かな社会を実現するために事業領域を拡大しています。グループ名に使われている「SALA(サーラ)」とは、「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年にサーラグループ統一の基本理念を制定し、経営トップから第一線の社員まで、約5,000名の社員が理念の実践に取り組んでいます。

## サーラグループ基本理念

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

## Contents

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

### 価値創造ストーリー

- 07 トップメッセージ
- 09 価値創造プロセス
- 11 事業リスクと機会

- 13 2030年ビジョン実現に向けた第5次中期経営計画の位置づけ
- 15 第5次中期経営計画
- 17 事業紹介

### サステナビリティマネジメント

- 19 サーラグループのサステナビリティ
- 21 環境への取り組み
- 29 まちづくりを通じた地域活性化と地域コミュニティへの貢献

- 31 人権方針とダイバーシティの取り組み
- 33 人材マネジメントの強化

### コーポレート・ガバナンス

- 35 コーポレート・ガバナンス
- 41 **対談** 社外役員対談

### DATA

- 45 財務ハイライト
- 47 財務諸表
- 49 株式情報
- 50 会社情報

# “人・まち・文化をつなぐ” サラグループのあゆみ

## 創業

都市ガス会社として創業しました。

### 【1909年10月 豊橋瓦斯設立】

日暮れ時になると、脚灯を持った豊橋瓦斯の社員が、マッチを口にくわえながら街角のガス灯に点火して走る姿がみられ、その煌々たる明るさは、街のシンボルでもありました。

### 【1910年5月 浜松瓦斯設立】

東海道本線浜松駅前広場に初めて欧風のガス灯がとまり、周辺を照らすその明るさに当時の人々は夢かとばかり驚き、新文明を身近に感じて喜んだといえます。



## 祖業・ガス事業

祖業である都市ガス事業は、地域社会やお客さまにとって、最適なエネルギーをお届けしてきました。1962年には、石炭由来の原料によるガス製造から、石油系原料による製造方法への切り替えを完了し、1969年までには標準熱量のカロリアップを実施しました。1996年には環境に配慮したエネルギーの普及に向け、天然ガス転換を開始しました。2004年には浜松地区の天然ガス転換を完了し、供給エリア内の天然ガス転換が完了しました。



## 地域の人々が集う場 サラの誕生

1977年に住設機器、インテリア、家電などを展示・販売する店舗やレストラン、グループ各社の事務所などが併設されたガスビルディングサラ豊橋、1981年にはガスビルディングサラ浜松をオープンしました。現在は、地域に根差した拠点として、13か所の「サラプラザ」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。また、主要な拠点では、料理セミナーやカルチャースクールなどを開催しているほか、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。



## 地域の暮らしや産業の発展に貢献する事業の多角化

高度経済成長期におけるニーズの多様化を捉え、1961年にLPガス事業を展開する中部液化ガスを設立したことを皮切りに、物流などの自動車関連事業の新協業、工場の空調設備などの設備工事事業の中部設備工業、不動産事業の中部ガス不動産、現在のサラ住宅の前身にあたるミサワホーム中部など、現在のグループの根幹を担う豊かな暮らしづくりや産業の発展に関わる会社を設立しました。現在のサラグループは、グループ連結43社で構成し、エネルギーや暮らしに関わる6つの事業領域で事業を展開しています。

## 地域・社会貢献の取り組み

1942年に設立した財団法人神野報恩会（現 公益財団法人神野教育財団）は、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。さらに、文化・芸術活動支援として、日本アマチュアオーケストラ連盟の活動のサポートや、プロスポーツ支援として、ジュビロ磐田のオフィスパートナーを務めるなど、地域に根差した企業グループとして、地域コミュニティの活性化に貢献するさまざまな取り組みを行っています。

## まちづくりを通じた地域活性化

関連▶P29

東三河の玄関口にあたる豊橋駅前の再開発事業を推進し、2008年に商業施設、オフィスなどからなる複合施設「ココラフロント」をオープンしました。また、同年9月には「ホテルアークリッシュ豊橋」、翌2009年には複合施設「ココラアベニュー」を開業するなど、まちのにぎわいづくりを通じて、豊橋駅前は大変大きく様変わりしました。



2021年11月には、食・健康・学びを楽しむ、地域のつながりを生み出す「笑む」に満ちた空間づくりを目指す「emCAMPUS（エムキャンパス）EAST」を開業しました。また、隣接地に建設中の「emCAMPUS WEST」は2024年の完成を予定しています。



## スタートアップ支援・共創の取り組み

emCAMPUSでは、地域の行政や民間企業、大学などと「共創」をテーマとするさまざまな取り組みにチャレンジしています。

## 地域の暮らしとビジネスのサポート

【暮らしのサラ】 BtoC（一般消費者との取引）の領域では、豊かな暮らしの実現や美しく快適な生活空間づくりをサポートするため、お客さまのライフステージに応じた商品・サービスを提案しています。サラグループの暮らしの情報発信拠点「サラプラザ」を地域ごとに展開し、サラグループの各事業が連携して、お客さまの暮らしや住まいのお困りごとをワンストップで解決することを目指しています。

【ビジネスのサラ】 BtoB（事業者間取引）の領域においては、省エネやカーボンニュートラルなどのニーズに応じて、エネルギー事業と設備・メンテナンス事業の協業を進めるなどグループ間連携の強化を図っています。



## 電力事業の積極的な展開

2016年に電気の小売業への参入が全面自由化されると同時に、電力小売販売を開始しました。また、2019年7月には発電事業に参入し、東三河バイオマス発電所の稼働を開始しました。さらに、2023年には、「系統用蓄電池事業」への参入を決定し、地域の電力需給の最適化や再生可能エネルギーの導入につながる取り組みを推進しています。



## カーボンニュートラル推進

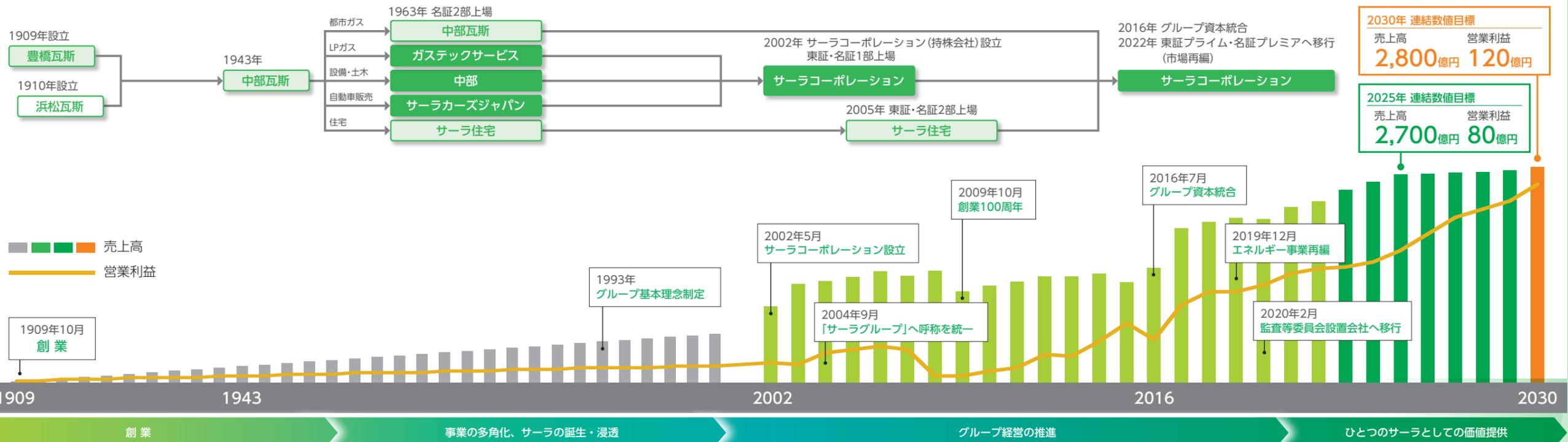
カーボンニュートラルを新たな成長機会と捉え、新規事業への積極的な投資など、さまざまな取り組みに着手しています。2023年には、国内カーディーラーで初となる「カーボンニュートラル店舗」の運営や、建築から解体までのCO<sub>2</sub>収支をマイナスにするLCCM（ライフ・サイクル・カーボン・マイナス）住宅の販売を開始しました。そのほかにも、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、カーボンニュートラルガスの調達・供給や省エネ・高効率ガス機器の普及拡大など、地域のお客さまの低炭素化・脱炭素化に取り組んでいます。



豊かな暮らしの実現

経営体制

サラのあゆみ



# サーラグループの事業展開

サーラグループは、エネルギーをはじめ暮らしとビジネスを6つの事業セグメントで構成され、愛知県・静岡県をコアエリアに、都市ガス・総合生活関連事業および都市

支えるさまざまな事業を地域に密着して展開しています。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、輸入車販売などの基盤整備事業を展開しています。

豊かな暮らし

ビジネス支援

魅力ある“まち”

お客さま起点の多彩なサービスで、豊かな暮らしづくりと魅力あるまちづくりに貢献します。

## エネルギー & ソリューションズ

- 家庭用・業務用・産業用の都市ガス、LPガス及び器具の販売
- 電気(小売・発電・蓄電)
- 産業用の高圧ガス ● 石油製品
- 物流サービス ● リフォーム など



## エンジニアリング & メンテナンス

- 建築設備の設計・施工
- 土木工事の設計・施工
- 建築物の設計・施工
- 通信・ネットワークの設計・施工
- 設備メンテナンス、ビル管理 など



## ハウジング

- 注文住宅・分譲住宅の販売
- リフォーム、中古住宅販売
- 工務店・ビルダーへの住宅部資材加工・販売 など



## カーライフサポート

- 輸入自動車(フォルクスワーゲン、アウディ)の販売
- 自動車の車検・整備 など



## アニマルヘルスケア

- 動物病院、畜産農家等への動物用医薬品の販売
- ペット用療法食の販売 など



## プロパティ

- 不動産の賃貸・売買
- ホテル、レストランの運営
- スポーツクラブの運営 など



連結売上高

2,348億円

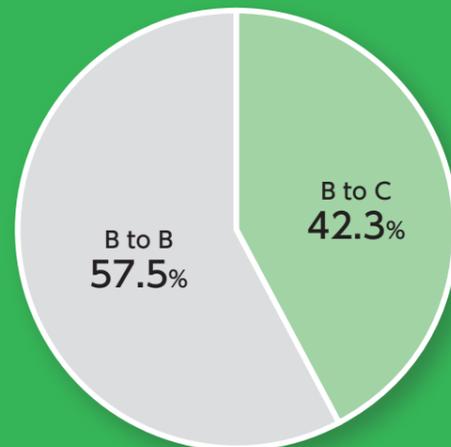
グループ会社数

42社

従業員数

約5,000名

売上高構成比



22都道府県、341カ所にグループ拠点



## トップメッセージ



代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO

神野 信博

### ステークホルダーの皆さまへ

サーラグループは、1909年の創業以来一貫して、地域の暮らしをより美しく快適にすることを目指してきました。本統合報告書は、私たちが大切にしている企業理念をお伝えするとともに、事業を通じたお客さま・社会の課題解決の実践がいかにサステナブルな環境や社会づくりにつながるのかという価値創造ストーリーを説明するものです。

本報告書がお客さまや地域社会、お取引先さまを含め、多くのステークホルダーの皆さまとの対話のきっかけとなれば幸いに存じます。

### SALAが果たす役割

サーラグループは、愛知、静岡両県を中心に地域に根ざした企業グループとして、お客さまの豊かな暮らしを支えるとともに、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。テクノロジーの進化や少子高齢化の進展に伴い変化する社会ニーズに対応していくことに加えて、今日のように成熟化した社会においては、地域の魅力や価値を地域ぐるみで高めていくことが求められています。お客さまとお客さまをつなぎ、ビジネスパートナーを巻き込み、地域の強みを活かして地域の魅力を高めることで、ひと・まち・暮らしが活性化され、私たちのビジネスも発展することができると思っています。

サーラグループは、グループ共通の基本理念として「豊かな社会の実現」を掲げています。大変難しい時代、課題の多い時代だからこそ、お客さまや地域社会の課題解決が求められています。

### 現状と課題

サーラグループは、4年前の2019年10月に創立110周年を迎えました。その際に、10年後のグループのありたい姿としてサーラグループ2030年ビジョン「私のまちに

SALA、暮らしとともにSALA」を掲げました。同ビジョンでは、お客さまの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、楽しい価値を提供することを目指しています。足元ではエネルギー原料価格や資材価格の高騰、人手不足の問題など厳しい状況が続いていますが、サステナブルな社会の実現に貢献する企業グループとして地域のカーボンニュートラル化や、地域の価値・魅力を高めるまちづくり・事業創造などに取り組んでいきます。

### 第5次中期経営計画の推進

現在は、2030年ビジョンの実現に向けて、「連携・共創」をテーマに2023年11月期を初年度とする第5次中期経営計画にグループを挙げて取り組んでいます。また、サーラグループはエネルギーに携わる企業グループとして、地域におけるカーボンニュートラルの実現を重要な経営課題として捉えており、2050年までにお客さま先を含むサプライチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現を目指しています。

カーボンニュートラルの実現に向けて、重要と考える事業の一つに電力事業があります。電力事業につきましては、2016年に電力小売販売を開始し、現在は約7万件のお客さまに電力の供給を行っています。2019年には愛知県豊橋市の臨海部に東三河バイオマス発電所を建設し、発電事業に参入しました。そして、今回、電力関連事業への新たな成長投資として、「系統用蓄電池事業」への参入を決定し



ました。近年、太陽光や風力など再生可能エネルギーの利活用が拡大するなか、発電量を調整する蓄電システムの重要性が高まっています。このような社会的要請に応えるため、静岡県では初となる蓄電所を浜松市内の自社施設敷地内に設置する予定です。(2026年春頃完成予定)

また、本中期経営計画では、従来の設備投資年間約50億円に加え、電力関連事業をはじめ3年間で150億円の成長投資を行い、既存事業分野の収益力強化に加えて将来に向けた新たな事業分野の開発を目指します。

さらに、2030年ビジョンを実現させるためには、働く社員のさらなる活躍も欠かせないと考えています。サーラグループでは、変化の激しいこれからの時代に対応していくため、新たな人事制度を2022年に導入しました。新人事制度はジョブ型の要素を取り入れ、専門性の高い職群を新設するとともに、実力に応じて早期に若手を抜擢できるような資格等級制度を簡素化しました。また、資格ごとの期待役割を明確にして、キャリアアップや能力開発の見える化を図っています。さらに、2023年には定年年齢を65歳へ延長し、退職金および年金制度を見直し長くやりがいを持って働ける環境を整えました。

### サステナブルで豊かな社会の実現に向けて

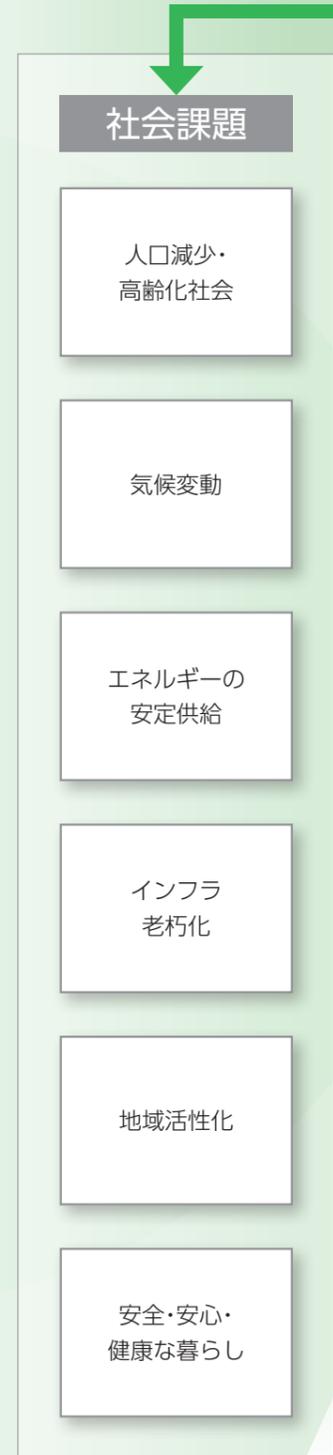
このように、サーラグループはこれからもさまざまなチャレンジやダイナミックな構造改革を通じてお客さまとのつながりを強化します。また、地域における暮らしやビジネスを支えるとともに、お客さまの期待に応え、新たな価値を提供し続けることにより、サステナブルで豊かな社会の実現に貢献してまいります。

さらに、地域に密着した企業グループとして、これからもさまざまな企業、自治体、教育機関などの「連携・共創」に取り組み、新しいビジネスを社会実装化することにより、地域経済やコミュニティの活性化に貢献してまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援とご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

# 価値創造プロセス

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



## 事業活動

### 第5次グループ中期経営計画 参照▶P13~P16

■ 数値目標 (2025年11月期)

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

**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

**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

**重点戦略3** グループ内外との「共創」による事業創造

**重点戦略4** 既存事業分野の収益力向上

**重点戦略5** 「自ら考え、行動する」人が集う組織風土への変革

### 事業領域 参照▶P17

● エネルギー＆ソリューションズ事業

都市ガス、LPガス、電気（小売・発電・蓄電）、石油製品、高圧ガス、物流サービス、リフォーム など

● エンジニアリング＆メンテナンス事業

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

● ハウジング事業

住宅販売（注文住宅・分譲住宅）、リフォーム、建築部資材加工販売 など

● カーライフサポート事業

輸入自動車（フォルクスワーゲン、アウディ）、車検・整備 など

● アニマルヘルスケア事業

動物用医薬品、療法食など

● プロパティ事業

不動産賃貸・売買、ホテル、飲食店、スポーツクラブ など

### 重要課題(マテリアリティ) 参照▶P20



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

■ 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



- 地域コミュニティとの関係強化
- 人権方針の明文化
- 人材マネジメントの強化

■ 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



- 腐敗防止方針の開示と徹底

■ 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

### 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。

### 2030年ビジョンの実現 参照▶P13

私のまちにSALA、暮らしとともにSALA

### 2030年の目指す姿

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

### 創出される経済的価値

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



### 価値創造の源泉

従業員数	営業拠点数	お客さま数	設備投資額	自己資本比率
約5,000名	22都道府県 341拠点	54万件	67億円	38.2%

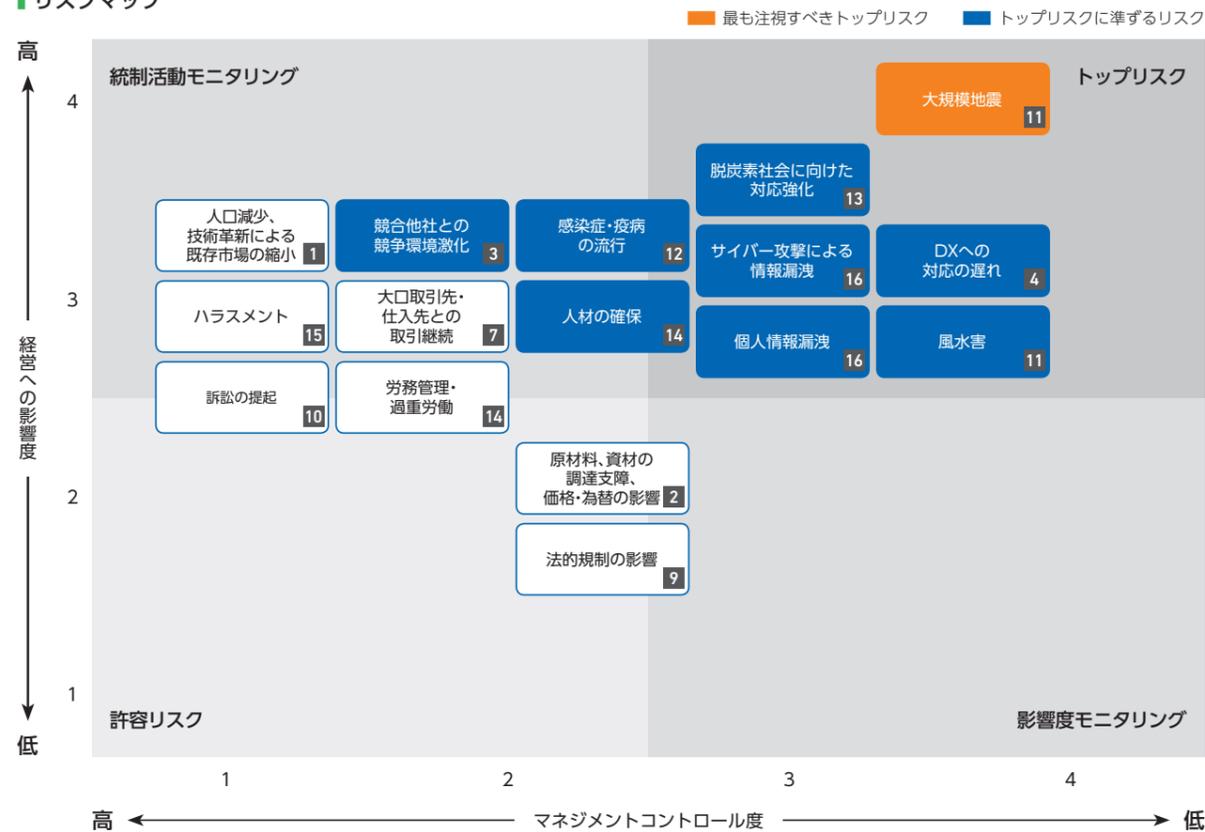
### 価値創造を支える仕組み

- グループ基本理念の浸透
- グループの持続的成長を支える人事制度
- コーポレートガバナンスの実効性向上
- SDGs・環境推進体制の強化

# 事業リスクと機会

サーラグループでは、リスク管理体制の高度化に向けてリスクマップを活用し、優先すべきリスクを特定することにより、これらのリスクに対応しています。また、グループ全体の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクについて整理し、対応を進め、事業機会創出に取り組んでいます。

## リスクマップ



<p><b>▶ 統制活動モニタリング</b> 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。</p>	<p><b>▶ トップリスク</b> 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。</p>
<p><b>▶ 許容リスク</b> 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。</p>	<p><b>▶ 影響度モニタリング</b> リスクに対する統制活動の有効性は低い、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。</p>

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。

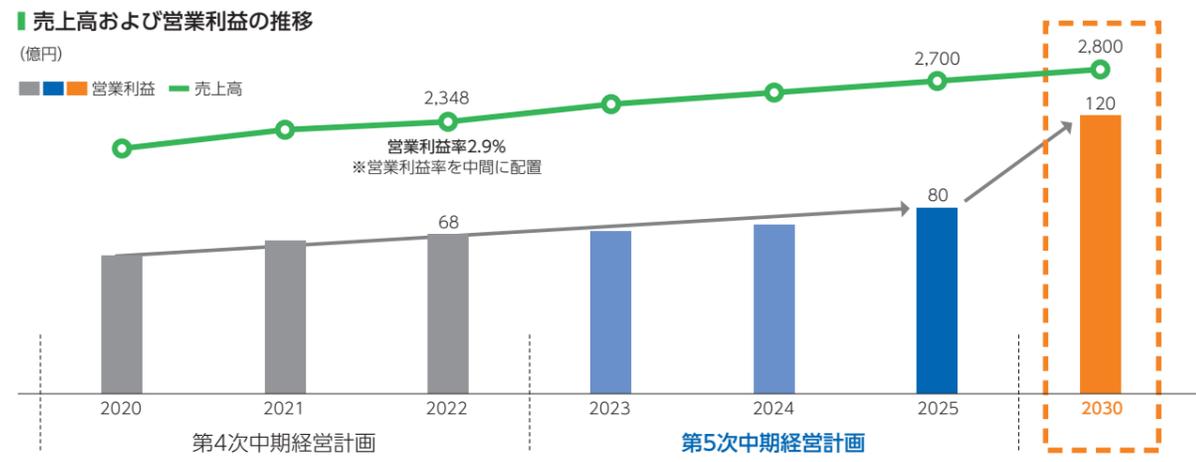
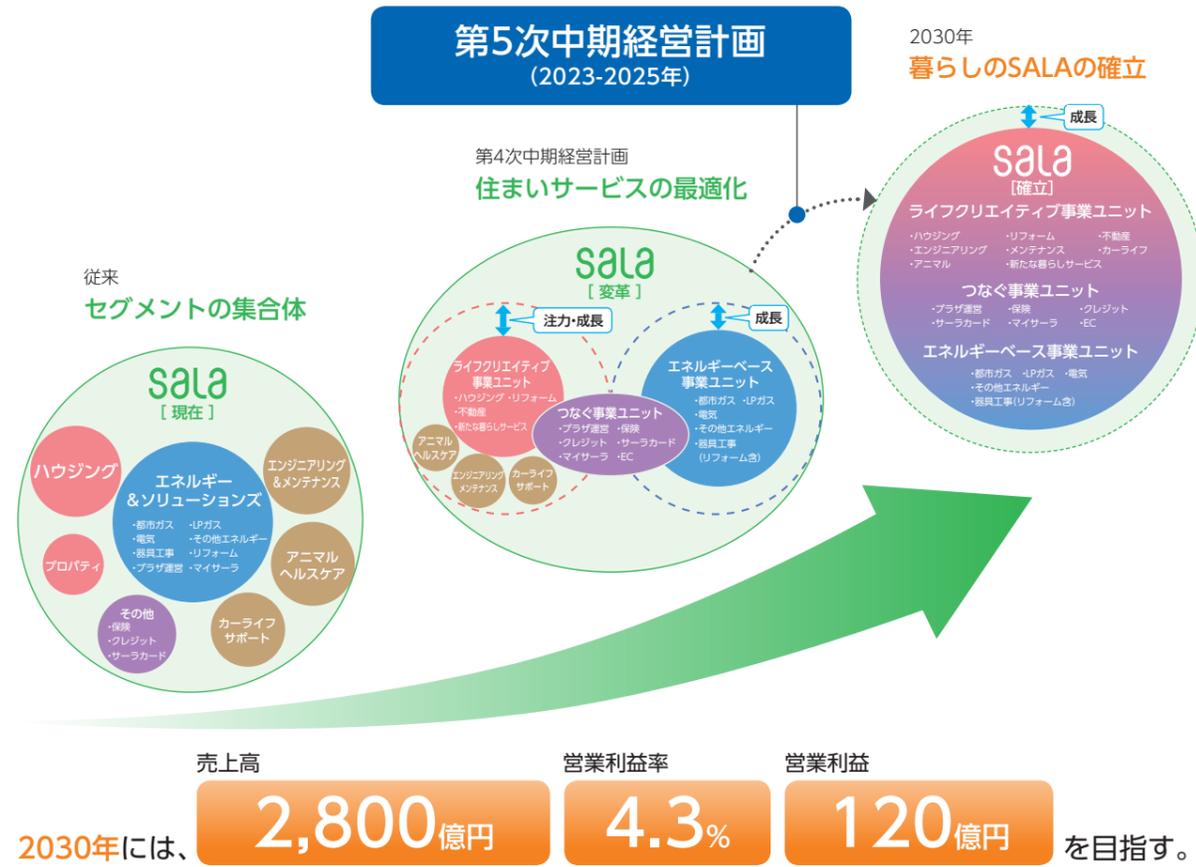
## 主なリスク一覧

リスク項目	リスクへの主な対応および機会への取り組み
<b>1 マクロ環境の変化に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>天然ガス転換の推進およびカーボンニュートラルガス・電気の調達や再生エネルギー電源の開発</li> <li>建築部門の保守、メンテナンスおよ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</li> <li>長期優良住宅に加え、LCCM(ライフ・サイクル・カーボン・マイナス)住宅の販売推進</li> <li>EV(電気自動車)化進展などへの的確な対応</li> <li>畜産部門の事業規模拡大</li> </ul>
<b>2 商品・資材の調達及び金利、為替の変動に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市ガス、LPガスの調達先の多様化、柔軟かつ安定的な仕入、競合入札等</li> <li>建築資材価格の動向をモニタリング、資材の早期調達および多様な調達先の確保</li> <li>輸入自動車の調達に関する情報の精査、在庫管理の強化</li> </ul>
<b>3 競合に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー事業再編による地域に根ざした総合生活サービスの提供</li> <li>環境に配慮した住まいの提案強化</li> <li>子会社統合によるアニマルヘルスケア事業の収益力強化およびシェア拡大</li> </ul>
<b>4 DXへの対応の遅れに関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまサービスのあり方を変革する基幹システムの再構築</li> <li>情報通信技術活用による現場管理、施工の効率化</li> <li>バーチャルモデルハウスなど新たなビジネスツール導入による住宅販売における提案力の強化</li> </ul>
<b>5 投資、企業買収に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資、買収時における投下資本に対する定量的評価</li> <li>投資有価証券の定期的な評価、売却による縮減</li> </ul>
<b>6 資産の減損等に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な運用評価の実施による資産価値低下に伴う影響の低減</li> </ul>
<b>7 特定の取引先・製品・技術への依存に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先の多様化や定期的な与信管理の実施による取引先の喪失リスクの低減</li> <li>新規施工業者の開拓による柔軟な施工体制の構築</li> </ul>
<b>8 製品・サービスの品質低下、欠陥に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的な点検、整備並びに老朽化した設備の計画的な交換による事故防止</li> <li>施工期間中における中間、竣工検査時のチェックおよび適正で効果的なマネジメントシステムの運用</li> <li>法規制に適合する部材の使用や有資格者の適切な配置、施工体制の整備の徹底</li> </ul>
<b>9 法的規制に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係法令の制定、改廃に関する情報収集、確実なモニタリングおよび社員への周知徹底</li> </ul>
<b>10 訴訟の提起に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業行動憲章、行動規範を定め、役職員に対し法令、定款および社会的規範を遵守した行動の徹底</li> </ul>
<b>11 自然災害に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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・共有に資する新システムの構築</li> <li>主要な事業拠点および供給設備の中核施設における非常用電源の配備</li> </ul>
<b>12 感染症の流行に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>交代勤務等による安定的なガス供給体制の整備およびITを活用した非接触型の営業活動の確立</li> <li>地域の獣医師との関係を強化し、早期の情報収集による迅速な家畜伝染病対応</li> </ul>
<b>13 気候変動、環境規制に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭用燃料電池(エネファーム)など環境配慮型商品の販売強化</li> <li>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</li> <li>カーボンニュートラルガスの調達や再生エネルギーによる電力の供給拡大</li> </ul>
<b>14 人材確保、労務環境に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒市場における接点強化に加え、キャリア採用を強化</li> <li>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および性別、年齢にとられない働き方を実現する新人事制度の導入</li> </ul>
<b>15 コンプライアンスに関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス強化月間等を活用した継続的な役職員の教育などによるコンプライアンス態勢の強化</li> <li>改正公益通報者保護法に対応した規程の改定、内部通報窓口体制の整備、研修の実施</li> </ul>
<b>16 情報システム、情報漏洩に関するリスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標的型サンドボックスおよび次世代型ファイヤーウォール導入によるセキュリティ強化、システム異常の早期検知および障害発生時の迅速な対応に向けた態勢(C-SIRT)の整備</li> <li>役職員に対する教育、研修による情報管理の徹底</li> </ul>

# 2030年ビジョン実現に向けた第5次中期経営計画の位置づけ

これから注力する領域を明確にするため、セグメントを束ねる概念として、ライフクリエイティブ事業ユニット、エネルギーベース事業ユニット、つなぐ事業ユニットを設定しています。まずは3年間で住まいの仕事を再定義し、2030年には事業ユニットの枠を越えた総合力を発揮し、暮らしの新しい価値を提供していきます。

ライフクリエイティブ事業ユニットでは、暮らしにおける新しい価値を生み出していきます。住まいや不動産などのセグメントの枠を取り外し、各セグメントに点在している暮らしに関する商品・サービスを集約し、SALAの暮らしサービスとして展開するとともに、新たな暮らしの商品・サービスを開発することにより、エネルギーベース事業ユニットと同等の規模へ成長させていきます。



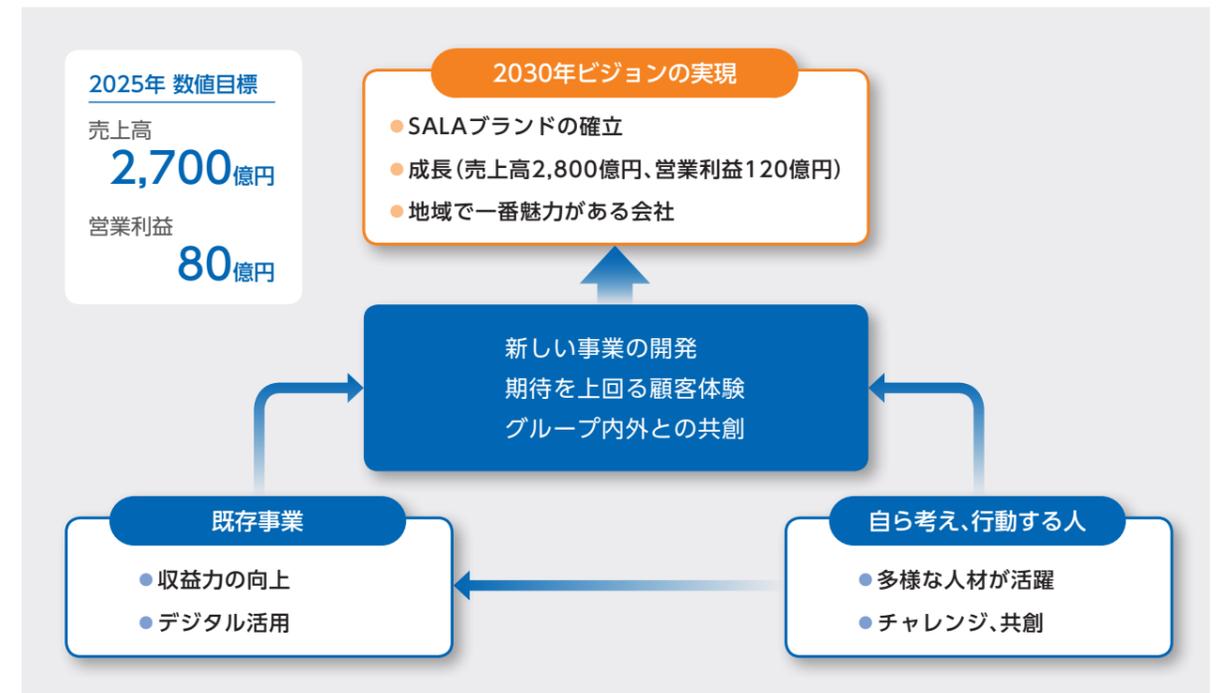
## 第5次中期経営計画

基本方針

### 「枠を越える」

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

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



#### 連結経営指標

	2023年(計画)	2024年(計画)	2025年(計画)
売上高	億円 2,500	2,600	2,700
営業利益	億円 55	73	80
売上高営業利益率	% 2.2	2.8	3.0
ROA(総資産経常利益率)	% 3.3	4.3	4.7
ROE(自己資本当期純利益率)	% 7.6	7.7	8.0
ROIC(投下資本利益率)	% 4.0	4.2	4.5
EPS(1株当たり当期純利益)	円 84.6	86.7	93.8

# 第5次中期経営計画

## 重点戦略

	取り組み
<b>重点戦略1</b> 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"> <li>● ライフクリエイティブ事業(エネルギー以外の領域)の成長に向け、「お客さまの抱える課題」「地域の社会課題」の解決を、SALAとしてのサービス提供を通じて実現する。</li> <li>● そのために、既存事業およびその周辺分野(派生分野)での新たなサービスや新規分野での事業開発に取り組み、新規分野では2022年売上高+50億円を目指す。また、セグメントや事業会社の枠を取り外した「ひとつのSALA」で課題解決サービスを実行できる事業形態へ変革する。</li> </ul>
<b>重点戦略2</b> 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"> <li>● 「ひとつのSALA」として「顧客視点」に立ち、お客さまの期待を上回る「顧客体験」を通じて「SALAがいいね!」とあらゆるシーンで言ってもらえるようにし、SALAのブランド価値を高める。</li> <li>● 基幹システムを再構築し、DX(デジタルトランスフォーメーション)による事業構造の抜本的な改革に取り組む。</li> </ul>
<b>重点戦略3</b> グループ内外との「共創」による事業創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の企業・団体・大学・機関・自治体等との「共創」を活発化し、「地域の社会課題」を解決する新たな事業の創造に取り組む。</li> <li>● グループ内外との「共創」による事業創造により、地域の発展を支えるとともにSALAの成長につなげる。</li> </ul>
<b>重点戦略4</b> 既存事業分野の収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結売上高営業利益率3%に向け、各既存事業分野で効率的な業務プロセスの実現を通して収益力向上に取り組む。</li> </ul>
<b>重点戦略5</b> 「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"> <li>● 多様な考え方や価値観、個性がぶつかり合い、交じり合い、重ね合うことでこれからの新しいSALAを創っていく。自らの考えをしっかりと持って行動する人たちにとって、挑戦を続けていることが当たり前の状態を目指す。同時に多様な属性・価値観・背景を持つ人材の採用と、既存社員の活躍を促進する働く環境の充実を図っていく。</li> </ul>

## 成長投資

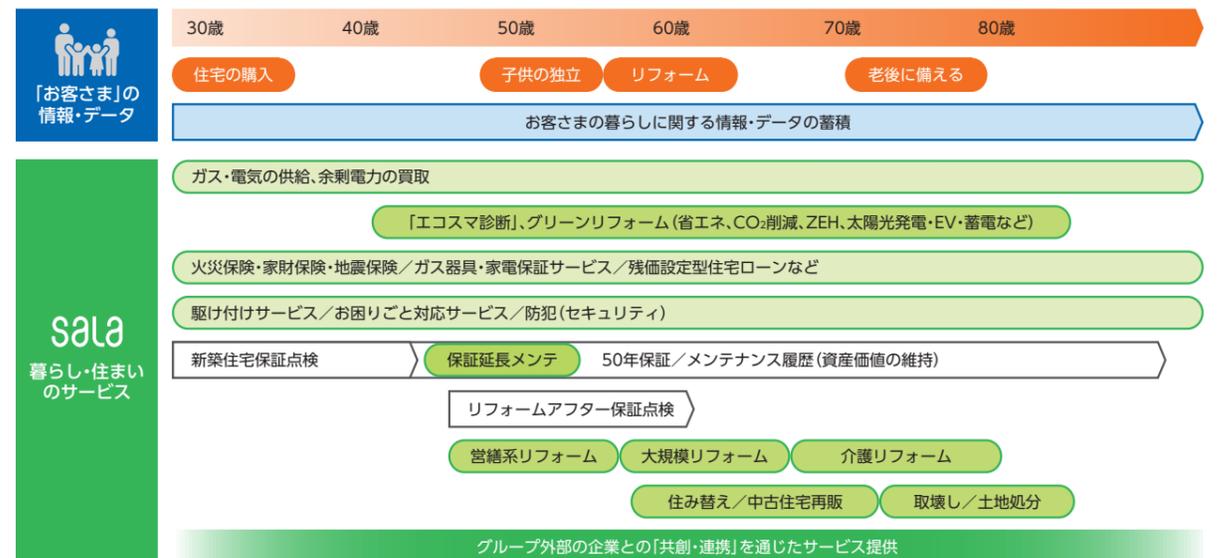
通常の設備投資年間約50億円に加えて、2030年ビジョン実現に向け、3年間で新たな成長に向けた将来投資を積極的に行います。

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

## 重点戦略実現の具体的な取り組み事例

### 1 お客さまの豊かな暮らしを長期的・総合的にサポート

サーラグループは、都市ガス・LPガスの供給や住宅の販売を起点に、暮らし・住まいに関するさまざまなサービスの提供を通じて、お客さまの豊かな暮らしを長期的・総合的にサポートすることを目指しています。現在は、「お客さまの抱える課題」「地域の社会課題」の解決に向けた新たな事業・サービスの創造に注力するとともに、既存の事業セグメントの枠を超えてサービスを提供するための事業形態の変革や情報システムの再構築を進めています。



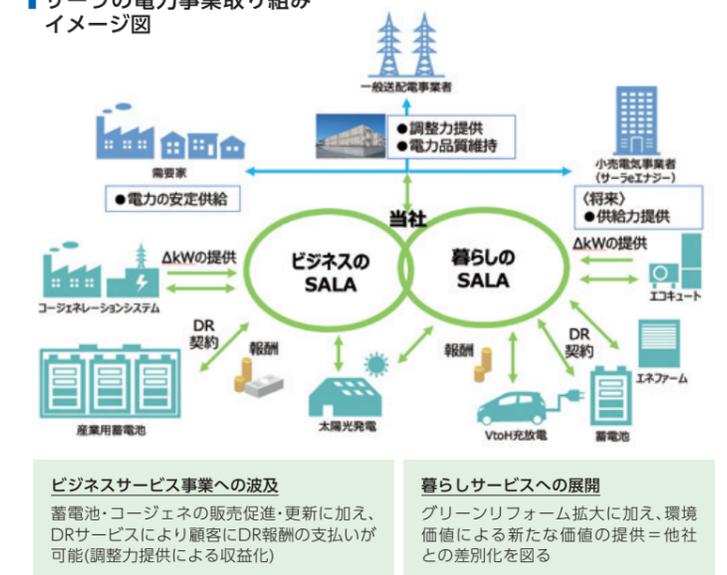
### 2 電力事業の新展開

エネルギー事業を担うサーラエナジーは、「電力小売事業」「発電事業」につづく電力事業の柱として「系統用蓄電池」事業に参入し、2026年春頃の運転開始を目指して静岡県内では初となる系統用蓄電池を静岡県浜松市内に導入します。

当社グループでは、地域のお客さまの低炭素化、脱炭素化の取り組みを積極的にサポートするとともに、地域のカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。



### サーラの電力事業取り組みイメージ図



# 事業紹介

豊かな社会を実現するため暮らしやビジネスに関わるさまざまな領域で事業を展開しています。

	エネルギー & ソリューションズ	エンジニアリング & メンテナンス	ハウジング	カーライフサポート	アニマルヘルスケア	プロパティ	その他事業
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 家庭用・業務用・産業用の都市ガス、LPガス及び器具の販売</li> <li>● 電気 (小売・発電・蓄電)</li> <li>● 産業用の高圧ガス ● 石油製品</li> <li>● 物流サービス ● リフォーム など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建築設備の設計・施工</li> <li>● 土木工事の設計・施工</li> <li>● 建築物の設計・施工</li> <li>● 通信・ネットワークの設計・施工</li> <li>● 設備メンテナンス、ビル管理 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 注文住宅・分譲住宅の販売</li> <li>● リフォーム、中古住宅販売</li> <li>● 工務店・ビルダーへの住宅部資材加工・販売 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸入自動車 (フォルクスワーゲン、アウディ) の販売</li> <li>● 自動車の車検・整備 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動物病院、畜産農家等への動物用医薬品の販売</li> <li>● ペット用療法食の販売 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産の賃貸・売買</li> <li>● ホテル、レストランの運営</li> <li>● スポーツクラブの運営 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生損保代理業・割賦販売およびリース業務</li> <li>● 情報システムサービス業</li> <li>● 起業家支援</li> <li>● 自動車用部品・金属製品等の製造 など</li> </ul>
売上高 (2022年11月期実績)	1,166 億円	301 億円	382 億円	169 億円	259 億円	47 億円	19 億円
売上高構成比	49.7%	12.9%	16.3%	7.2%	11.1%	2.0%	0.8%
営業利益 (2022年11月期実績)	39.9 億円	21.9 億円	5.6 億円	2.4 億円	6.6 億円	△4.1 億円	1.0 億円
主な事業会社 (連結子会社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サーラエナジー</li> <li>・サーラE&amp;L各社 (東三河、浜松、名古屋、静岡)</li> <li>・グッドライフサーラ関東</li> <li>・サーラエナジー</li> <li>・サーラeパワー</li> <li>・サーラ物流</li> <li>・リビングサーラ</li> <li>・サーラの水 ほか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部</li> <li>・神野建設</li> <li>・鈴木組</li> <li>・中部技術サービス</li> <li>・テクノシステム</li> <li>・西遠コンクリート工業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サーラ住宅</li> <li>・中部ホームサービス</li> <li>・太陽ハウジング</li> <li>・宮下工務店</li> <li>・サーラハウスサポート</li> <li>・エコホームパネル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サーラカーズジャパン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アスコ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中部ガス不動産</li> <li>・サーラホテル&amp;レストランズ</li> <li>・サーラスポーツ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サーラフィナンシャルサービス</li> <li>・サーラビジネスソリューションズ</li> <li>・エムキャンパス</li> <li>・新協技研</li> </ul>

# サーラグループのサステナビリティ

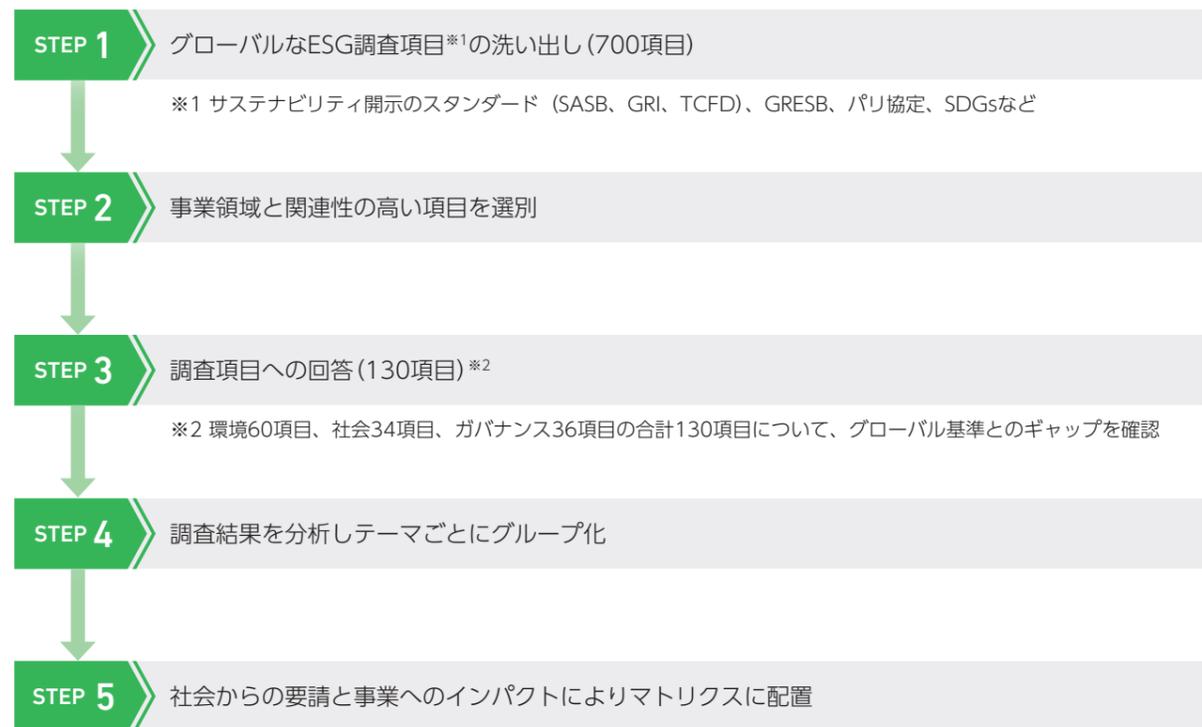
## サステナビリティ方針

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

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

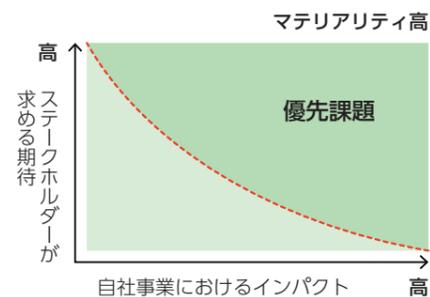
## 重要課題(マテリアリティ)の特定

持続可能な社会に向けたすべての課題に対応することは難しいため、サーラグループとしての優先課題を特定しました。特定するにあたり、以下のプロセスを実施しました。今後は、グループおよびステークホルダーを取り巻く環境が中長期的に変化していくことが予想されるため、定期的に見直しを行い、社会からの要請に合った取り組みを進めます。



## 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、右ページの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。



## マテリアリティ一覧

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

	マテリアリティ	方針	リスク/機会
 環境	事業を通じた気候変動リスク緩和への貢献	気候変動リスクを最重要経営課題として認識し、国際基準に準拠した取り組み方針の策定および体制の整備と情報開示を推進します	<b>■主なリスク</b> 【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 <b>■主な機会</b> ・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
	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り組みを経営戦略に統合し、サーラグループのカーボンニュートラルビジョンを策定します	
	自社保有を含めた建物の環境負荷低減	気候変動対策や循環型社会の実現に向けて、ZEB・ZEHへの対応力や建物の長寿命化やライフサイクルカーボン低減に向けた診断・提案力を強化します	
 社会	生物多様性へ配慮した事業推進	生物多様性・自然共生の実現に向け、多様な主体と連携し、事業エリアの環境保全、生物多様性の維持・回復に努め、自然と共生する社会の実現に貢献します	<b>■主なリスク</b> ・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 <b>■主な機会</b> ・企業価値、信用力の向上による事業機会の獲得 ・労働生産性向上による収益力強化 ・地域社会との関係向上による人材獲得機会の増加
	地域コミュニティとの関係強化	事業活動との関連性および社会貢献の両面から、地域コミュニティへの貢献、地域活性化を進めるとともに、投資やまちづくり、地域の雇用創出などに取り組みます	
	人権方針の明文化	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	
 ガバナンス	人材マネジメントの強化	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	<b>■主なリスク</b> ・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 <b>■主な機会</b> ・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
	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	

## 環境への取り組み

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り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・協力に取り組んでいます。

### 環境方針・環境行動指針

#### 環境方針

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

#### 環境行動指針

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

### 環境活動推進体制

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

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

参照先: P37 コーポレート・ガバナンス体制図

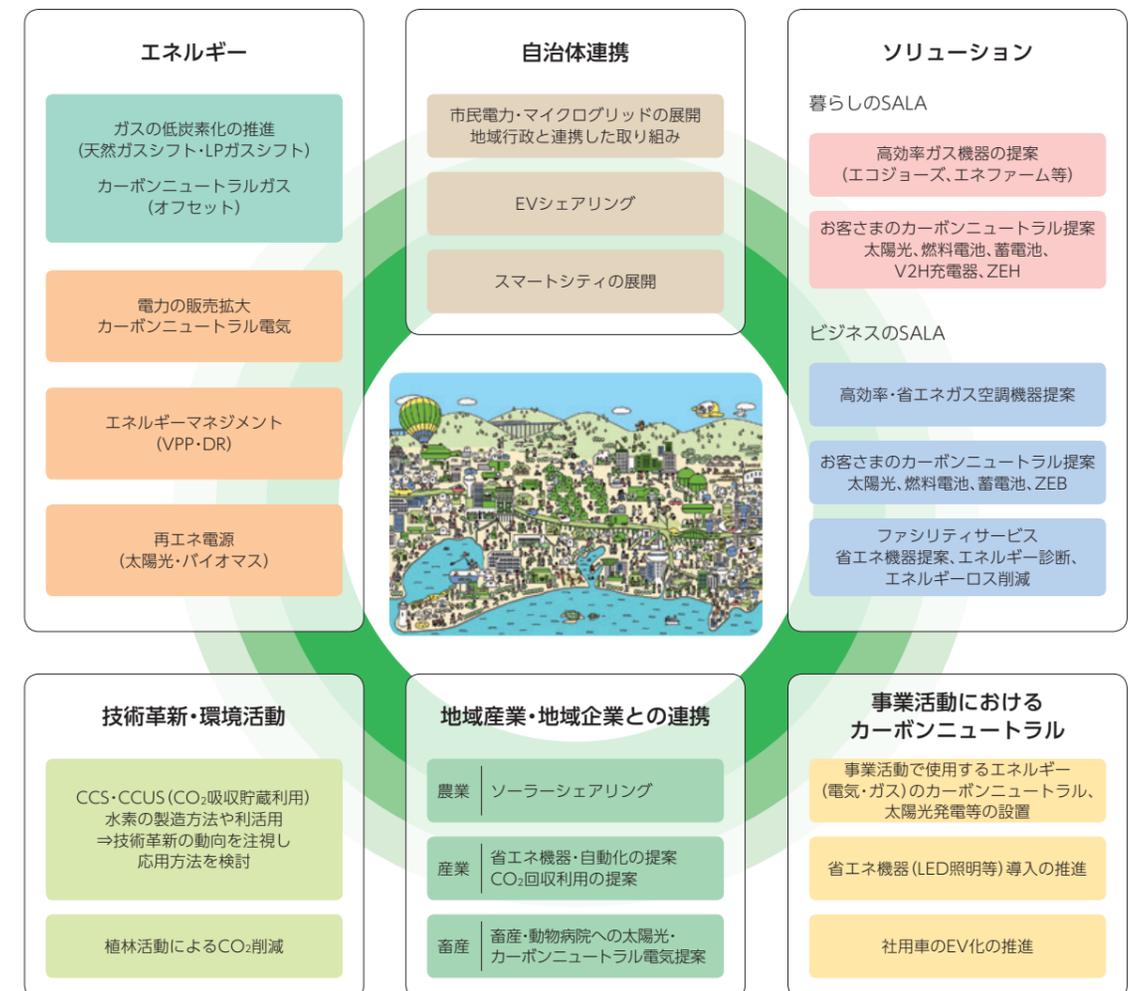


### 地域の脱炭素社会への移行を推進

サーラグループは、愛知県東部・静岡県西部地域を中心にエネルギーをはじめ暮らしとビジネスを支えるさまざまな事業を展開しています。地域の持続可能で快適なまちづくりを支えるためには、事業活動から生じるCO<sub>2</sub>排出量を削減するだけでなく、事業を通じて地域のカーボンニュートラルを実現することを重要な経営課題として捉えており、お客さま先を含むサプライチェーン全体の低炭素化、脱炭素化の取り組みを推進しています。

- 1 基本的な考え方**  
エネルギー供給におけるカーボンニュートラルを実現するうえで安定供給と経済性のバランスが重要だと考えます。ガスの強靱な導管インフラを有効に活用するとともに、再生可能エネルギー由来の電力の活用や、水素など、多様なエネルギーのベストミックスを追求し、地域のレジリエンス強化に貢献します。  
また、カーボンニュートラルへの取り組みを推進していくうえで、自治体や地域の産業、企業との連携を深めます。

### サーラグループのカーボンニュートラル実現に向けた展開イメージ



## 気候変動に関する情報開示

2017年6月、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) は提言をまとめた最終報告書(TCFD提言)を公表し、企業等に対し気候変動関連のガバナンス、戦略(リスク、機会、対応)、リスク管理、指標と目標(以下の項目)について開示することを推奨しています。加えてステークホルダーの気候変動に対する関心の高まりからも、サラグループとして気候変動に関する情報開示の強化に取り組み、社会的責任を果たしていくことが重要であると考えます。

### ガバナンス

気候変動対策について経営会議の下に環境委員会を設置し、原則として四半期に1回環境に関する重要な課題およ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。また環境委員会の指揮命令に従い、計画を実行する組織としてセグメントリーダー6社とサラコーポレーションで構成する「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・取り組みなどについて進捗管理し、環境委員会へ報告・提言を行っています。

参照先: P21 環境活動推進体制

### 事業リスクと機会の認識

気候変動による将来の気温上昇が2°C未満に抑えられる世界<sup>\*1</sup>と低炭素化が進まない温暖化が進行する世界<sup>\*2</sup>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。

参照先: P24 気候変動に伴う主なリスク、機会、対応

\*1 IPCC RCP2.6: 地球温暖化を産業革命前に比べて2°C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°C上昇するシナリオ

### リスク管理

気候変動対策について下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、評価およ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、取り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	・環境委員会の指揮命令に従い、計画を実行する ・グループ各社における環境活動を推進する ・気候変動に関するリスクや機会、戦略、リスク管理、指標と目標などの重要事項やカーボンニュートラルの実現に向けた方針・目標・取り組みなどについて進捗を管理し、環境委員会へ報告・提言する

### 指標と目標

指標、目標として第5次中期経営計画で設定した自社の事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出削減量▲5,000トン(2021年度比)およびお客さま先のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量▲55,000トン(2022~2025年度累計)を使用しています。また、2030年自社の事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出削減量▲17,000トン(2021年度比)を設定しています。

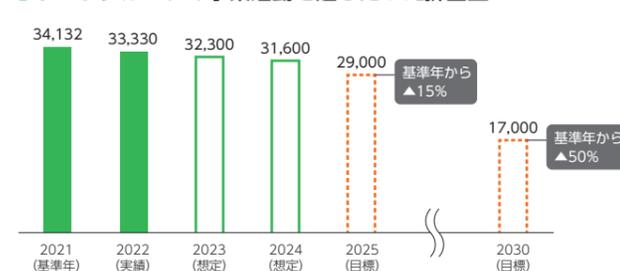
#### ■ サラグループの事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出削減

指標: 電気、ガス、車両燃料の使用によるCO<sub>2</sub>排出量  
目標: 2021年度比 ▲5,000トン(▲15%)  
右表参照

#### ■ お客さま先のCO<sub>2</sub>排出削減貢献

指標: お客さま先のCO<sub>2</sub>排出削減量  
目標: 2022~2025年度累計 ▲55,000トン

#### ■ サラグループの事業活動を通じたCO<sub>2</sub>排出量



## 気候変動に伴う主なリスク、機会、対応

### 気候変動に伴う主なリスク、機会

外部環境	要因と事象	リスク	機会	
脱炭素社会への移行による影響	政策・法規制	炭素税や新たな環境規制が導入されコストが増加する	●	
		温室効果ガス削減の義務化や達成に向けたZEHやZEBの義務化などにより、低炭素商品やサービスの需要が増加する		●
	技術	ZEB化や高付加価値対応化など、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	●	●
	市場	異常気象による被害により調達が困難になった場合や、原油価格の高騰などにより、仕入価格が上昇する可能性がある	●	
		エネルギー需要の変換が起こる可能性がある	●	
	評判	企業は地球温暖化問題と向き合う社会的責任をより強く求められ、対応の不可不可により、企業価値および経営成績に影響を及ぼす恐れがある	●	●
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、供給設備および従業員、ならびにお客さま設備などに被害が発生した場合、事業継続に支障を来す可能性がある	●	
		風水害による災害時にお客さま先の復旧を行う	●	●
	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	●	●

### 主な対応

外部環境	主な対応	
脱炭素社会への移行による影響	政策・法規制	①事業活動を通じたCO <sub>2</sub> 排出量を削減する ●新しい省エネルギー技術や設備を導入しエネルギー効率の向上を推進する ・自社建物のZEB化や店舗のカーボンニュートラル化 ・太陽光発電設備による再生可能エネルギーの導入 ・カーボンニュートラルな都市ガス・LPガス・電気の導入 ・HV・EV・FCVなどの環境配慮車両の導入
	技術	②商品やサービスを通じたお客さま先のCO <sub>2</sub> 排出量を削減する ●お客さまに対してCO <sub>2</sub> 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する。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を推進し、お客さま先でのCO <sub>2</sub> 排出削減に貢献する
	市場	・都市ガスやLPガスへの転換 ・エコジョーズ、エネファーム、ハイブリッド給湯器などの高効率給湯器の販売 ・ZEH、LCCM住宅、ZEBの販売 ・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
	評判	③サラグループ内の連携と持続可能なパートナーとの連携を強化する ●サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指すため、グループ各社間の一層の連携および産学官民との連携を強化する
地球温暖化に伴う物理的影響	急性	●風水害による災害からの復旧に迅速に対応する ●省エネルギー、利便性、レジリエンス性の高い建物を普及させる
	慢性	●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を提供する ●レジリエンス性の高い建物を普及させる

環境行動指針に基づいた環境への取り組み

● 気候変動対策の取り組み(指針1)

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、グループの総力を挙げて様々な分野で低炭素ソリューションを提供しています。

【主な取り組みの内容】

- 2022年 7月: グリーンリフォームの販売開始(サーラエネルギー)
- 2022年 8月: CN電気の販売開始(サーラeエネルギー)
- 2022年10月: 自社建物のZEB化改修(鈴木組)
- 2023年 1月: 国内自動車ディーラー初となるCN店舗運営の開始(サーラカーズジャパン アウディ浜松)
- 2023年 6月: LCCM住宅の販売開始(サーラ住宅)

● 循環型社会の実現への寄与(指針2)

各セグメント、事業会社各社が業種・業態の特徴に合わせて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活用に取り組んでいます。

建設副産物のリサイクルによる再資源化  
(エンジニアリング&メンテナンスセグメント)

中部では、前田道路等とともに東海・中部アスコン共同企業体(JV)を組織し、工事現場から発生するアスファルト廃材、コンクリート廃材を破砕・分級処理し、「再生砕石」、「再生砂」として再利用する取り組みを行っています。



回収した廃食用油の約80%が高品質BDFに変わる

廃食用油の回収とバイオディーゼル(サーラエネルギー、プロパティセグメント)使用済みてんぷら油などの廃食用油を回収し、高品質バイオディーゼル燃料として再生しています。

● 生物多様性・自然共生への貢献(指針3)

自治体・自然環境保護団体と協力して森林保全活動に取り組んでいるほか、グループ各社が事業所周辺の清掃活動や環境ボランティア活動に取り組んでいます。

サーラの森

愛知県の東三河地域を中心に森林育成などの活動を行うNPO法人穂の国森づくりの会の協力のもと、社員参加型の森林育成を行っています。



あいち生物多様性認証企業

サーラの森や地域での環境活動が生物多様性の保全に貢献すると認められ、「あいち生物多様性認証企業」として認証されました。

2022年11月14日 認証番号 22-2-10

環境ボランティア活動

2022年度は新型コロナウイルス感染防止対策の中、10件の活動に参加しました。延べ300名以上の社員およびその家族、友人などが地域の自然環境保護活動に取り組みました。



● ステークホルダーとのコミュニケーションの充実(指針4)

さまざまなステークホルダーとの交流の場を重視し、活用しています。

SDGs AICHI EXPO2022に出展

SDGs AICHI EXPO実行委員会が主催するこのイベントはSDGs達成に向けた機運の醸成を図ることを目的としており、SDGsに積極的に取り組む企業・団体などによるブース出展、SDGsを学べるステージイベントやワークショップなど、多数の企画が実施されました。サーラグループはSDGs達成に向けた取り組みを紹介するパネル展示を行い、参加者と交流を深め、SDGsの相互理解を深めました。



530のまち環境フェスタに参加

豊橋市と530運動環境協議会が主催するこのイベントは地球の環境に配慮し、今までの生活スタイルを見直すきっかけづくりとして、地球環境、ゴミ減量、省資源・省エネルギー、リサイクルについて理解を深めることを目的に開催されています。サーラグループは電気自動車を展示し、V2Hの仕組みやカーボンニュートラルな暮らしについて説明しました。

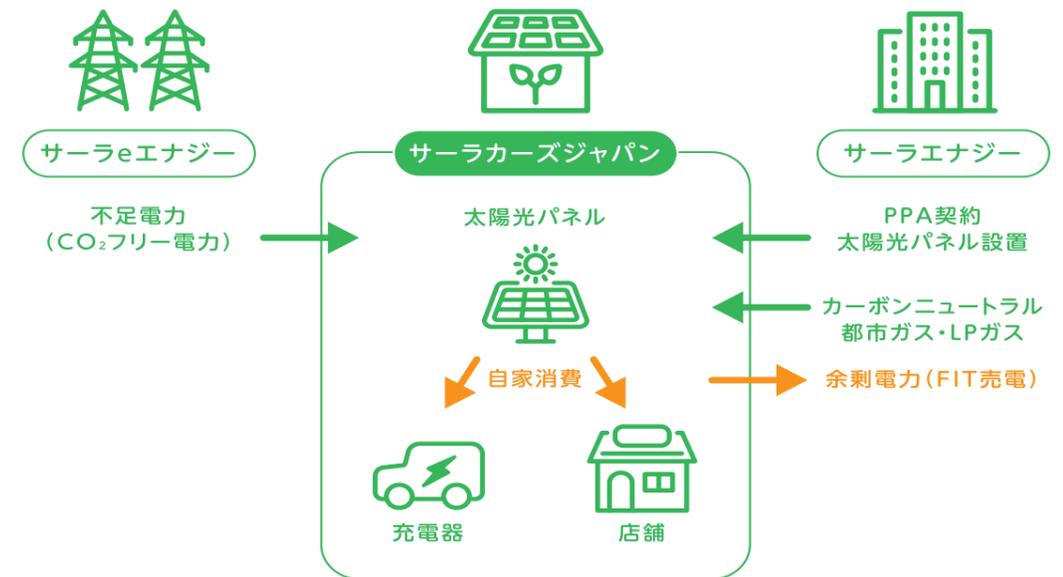
地域のカーボンニュートラル実現に向けて、サーラグループが取り組む事例を紹介

事例1 店舗のカーボンニュートラル化

サーラカーズジャパンでは、2023年1月にアウディ浜松において実質的にCO<sub>2</sub>排出量ゼロの電気およびガスを使用する「カーボンニュートラル店舗」(国内カーディーラー店舗初)の運営を開始しました。続いて同年8月にはフォルクスワーゲン浜松、フォルクスワーゲン浜松西、浜松整備工場においてもカーボンニュートラル店舗として運営を開始しています。これら浜松地区の4つの事業所で年間265トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減効果があります。

店舗のカーボンニュートラル化の当取り組みはサーラエネルギーおよびサーラeエネルギーとの連携・共創により実現しています。PPAサービス「サーラのゼロソーラーサービス」を導入し発電した電力を、店舗で使用する電気やお客さまのEV(電気自動車)へ充電する電気として自家消費しています。また、店舗で使用するガスはカーボンニュートラル都市ガス・LPガスを使用し、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにすることにより、サプライチェーンにおけるカーボンニュートラル化を促進しています。

■ 店舗におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロのスキーム



アウディ浜松



アウディジャパン主催「Audi Sustainable Future Meeting」で、アウディ浜松のカーボンニュートラルへの取り組みを全国に発信

### 事例2 LCCM(ライフ・サイクル・カーボン・マイナス)モデル住宅を発売

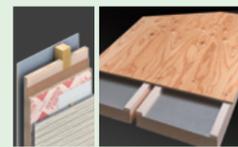
サーラ住宅では、2023年6月より2050年および2030年の省エネルギー基準を先取りした商品体系へ刷新しました。建築時から住み後の解体時までのCO<sub>2</sub>収支をマイナスにするLCCM住宅(ライフ・サイクル・カーボン・マイナス)に標準対応したハイエンドモデル「SINKA-G」、ZEH(ゼロ・エネルギー住宅)基準に標準対応した「SINKA」の2商品の販売を開始しました。なお、同社は注文住宅におけるZEH比率を2025年に70%にすることを目標としています。



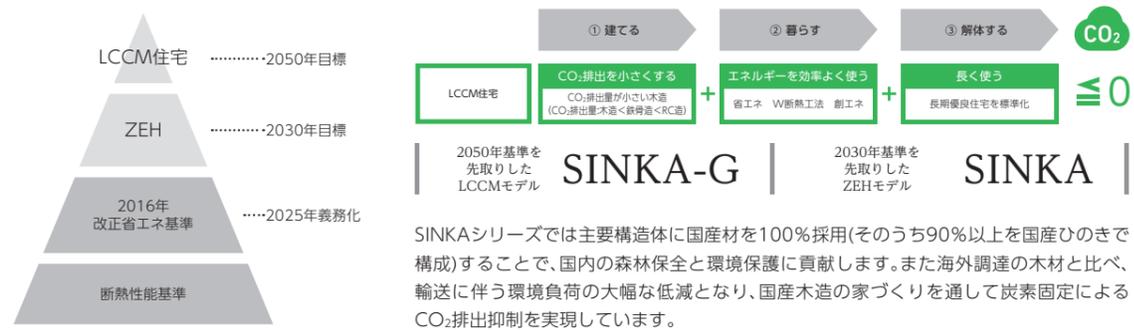
標準設備に太陽光パネルや高効率給湯器を採用



省エネ効果をさらに向上させるLCCM住宅へ対応した断熱仕様

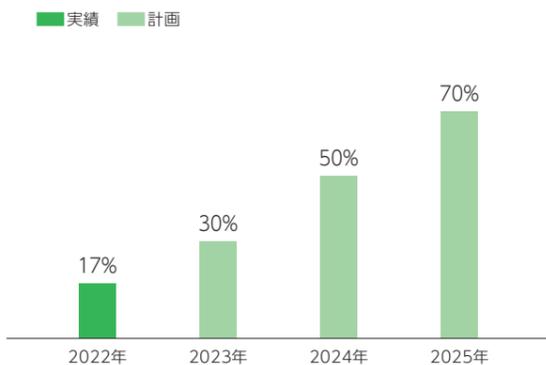


#### 国の2050年および2030年の省エネルギー基準を先取り



#### ZEH比率70%の達成へ

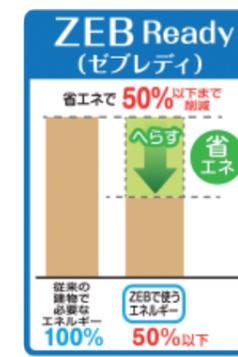
ZEH(ゼロ・エネルギー住宅)は、快適な室内環境を保ちながら、住宅の高断熱化と高効率設備により、住宅におけるエネルギー消費量を省エネルギー基準から2割以上削減し、さらに再生可能エネルギーを導入することで年間の収支がゼロとすることを目標とした住宅です。わが国では、2021年10月に閣議決定されたエネルギー基本計画において、「2030年度以降新築される住宅について、ZEH基準の水準の省エネルギー性能の確保を目指す」という政策目標が掲げられています。サーラ住宅は「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス支援事業」の補助金交付要件となる「ZEHビルダー登録」に伴い、2025年度の注文住宅におけるZEH普及目標70%を設定し、普及に向けて取り組んでいます。



### 事例3 自社建物のZEB化とZEBプランナー登録を実施

鈴木組では、2022年10月に本社建物のZEB化改修を実施し、壁内の断熱材増量、照明の間引きおよびLED化、空調設備の高効率タイプへの更新により建物の省エネ性能を向上させ、「ZEB Ready(ゼブ レディ)」を達成しました。そして「建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)」による建築物全体評価において、最高ランクである5つ星を取得しました。

またお客様のZEB化実現に向け、建築・設備の省エネ設計や施工、コンサルティングなどを行う「ZEBプランナー」に登録しました。自社建物の事例を活用し、最適なエネルギー戦略の提供、建物の設計・運用・改築においてお客様へのZEB化提案を行っています。



### 事例4 グリーンリフォームの販売

サーラエナジー等リフォーム事業を展開するグループ6社では、2022年7月よりグリーンリフォームの販売を開始しました。グリーンリフォームとはお客様のカーボンニュートラルな暮らしをサポートする低炭素化リフォームです。「創エネ」「蓄エネ」「節エネ」を3本柱に、光熱費削減による経済的なメリットや利便性向上を実現しながら、環境共生や災害対策が可能な暮らしを叶えます。エコスマ診断と合わせてお客様の住まいの状況やライフスタイルに合わせた、エコでスマートな暮らしを提案します。

#### サーラのエコスマ診断(2023年6月~)

自宅のエネルギー使用量を見える化し、一般家庭と比較した際の光熱費やCO<sub>2</sub>削減量を確認できます。お客様自宅の電気やガスなどの光熱費に加え、住まいや暮らし方などについて問診した結果を見える化し、最適な水道光熱費やCO<sub>2</sub>削減対策をグリーンリフォームを含めて提案しています。



サーラプラザ豊橋岩田

#### グリーンリフォーム提案向けショールームの開設

太陽光発電や蓄電池、V2Hなどを展示ラインナップに加え、エネファームやハイブリット給湯器などともお客様の住まいにあった設備提案が行えるショールームを開設しています。

#### 自動車ディーラーとの提携(V2Hの提案、充電設備の設置)

エネルギーの地産地消を進めるために、太陽光発電の電気を蓄える先として電気自動車を薦めることで、V2Hの設置提案を行っています。自社のイベントに電気自動車を展示したり、自動車ディーラーのショールームにおいても住まいの相談会を行っています。



サーラ大感謝祭(ガス展)

## まちづくりを通じた地域活性化と地域コミュニティへの貢献

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

### まちづくりを通じた地域活性化

#### ■ 持続可能なまちづくりの調査研究

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

#### ■ 豊橋駅前再開発事業

サーラグループは、まちのにぎわいを創出し豊橋および東三河エリア全域の価値向上を目的として、2003年から豊橋駅前再開発事業に主体的に携わってきました。2008年には「ホテルアークリッシュ豊橋」を含む総合施設「ココラフロント」を、翌2009年には商業施設「ココラアベニュー」を開業しました。ホテルアークリッシュ豊橋の「アークリッシュ」とは、フランス語で架け橋を表す「ARC」と豊かさを表す「RICHE」を組み合わせた造語で「ひととまち、暮らしと文化をつなぐ豊かな架け橋」でありたいという願いが込められています。2021年には、つながりを生み出すまちの拠点づくりとしてemCAMPUS(エムキャンパス)EASTを開業しました。



ホテルアークリッシュ豊橋



emCAMPUS(エムキャンパス)FOOD

#### ■ 東三河フードバレー構想の実現

豊橋駅前大通二丁目に開業したemCAMPUS(エムキャンパス)は、国内トップクラスの農業生産高を誇る東三河の食の魅力を発信するとともに、食や食文化への貢献を通じて地域活性化に取り組む次世代フードクリエイターの発掘・育成を行う東三河フードバレー構想を実現する役割を担っています。具体的な取り組み事例として、質の高い豊橋産農産物の生産農家と飲食店・菓子店をマッチングし、豊橋産の食材を活用した新メニューを開発、提供するプログラムの運営を行っています。

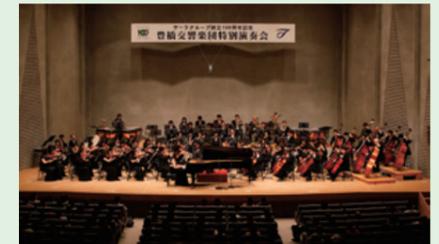
#### ■ 地域の交流の場づくり

2020年に開業したサーラプラザ豊川は、施設内にエネルギー、住宅、不動産の各部門が拠点を設けており、お客さまの暮らしと住まいに関する要望に総合的に応えています。また、レストランやキッチンスタジオのほか、イベントやセミナーなどを開催できる多目的ホールを備え、豊川エリアにおける新たな交流の場を創出しています。さらに、同施設は災害時の生活インフラの復旧活動拠点としての役割も担っています。豊川市と防災協定を結び、非常用LPガス供給設備や発電機、マンホールトイレを備えるとともに、飲料水や食料、毛布などを備蓄しています。

### 地域コミュニティへの貢献

#### ■ 文化・芸術活動支援

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



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

#### ■ 神野教育財団

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



#### ■ プロスポーツ支援

東三河・遠州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、リーグワゴ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サーラシート(地域貢献型シート)や、磐田市が実施する子どもたちの地元への愛着や誇りを育む取り組みであるジュビロ磐田ホームゲーム一斉観戦で使用いただくオリジナルキャップの寄贈、ジュビロ磐田と共同で製作したロス材100%のリサイクルごみ袋を活用した地域の清掃活動など、プロスポーツチーム、自治体と連携した地域振興を推進しています。



©2015 JUBILO

#### ■ 次世代育成

地域の子どもたちが、スポーツの基礎技術を学ぶとともに親睦と友情の輪を広げることを目指して、2004年より、愛知県東部・静岡県西部地域を中心とした小学4年生以下のサッカー大会「サーラカップ」へ、2005年より、愛知県全域を対象とした小学生のバスケットボール大会「サーラ杯」へ協賛しています。サーラカップは、今年で20周年を迎える地域に深く根差した大会です。決勝大会が行われるジュビロ磐田のホームグラウンドであるヤマハスタジアムのピッチに立つことは、子どもたちの大きな目標となっており、出場選手の中からはJリーガーも誕生しています。

# 人権方針とダイバーシティの取り組み

## 人権の尊重(人権方針の明文化)

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

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

### 企業行動憲章 持続可能な社会の実現のために(抜粋)

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

### グループValue 私たちの価値観・行動基準

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

## 活力ある職場づくり

### ハラスメントの防止

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

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

### ハラスメント相談件数(社外窓口/グループ全社)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
相談件数	19	10	6	20
その他問い合わせ	7	4	1	3
合計	26	14	7	23

### ダイバーシティ推進

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、新しいグループ人事制度の制度思想に「多様性の促進」「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

これまでの再雇用制度を廃止し、長くやりがいを持ってシームレスに働くことができる環境づくりを目的として、2023年4月1日から定年年齢を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

育児・介護休業制度など両立支援のための制度を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。人材採用面では、2017年度にグループ全社の新卒女性採用比率目標を30%以上と定め、それ以降はほぼ目標を達成する実績となっています。また、グループ各社にて「くるみん認定」「あいち女性輝きカンパニー認証」などの取得を進めています。

### グループの両立支援制度

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	産後パパ育休			介護相談	時間有休
	パパママ育児プラス			時間外労働制限	カムバック制度
	時間外労働制限			介護休暇	
	子の看護休暇			介護短時間勤務	
	育児短時間勤務				
	子ども手当 大学等卒業まで 年齢制限あり				

## 障がい者雇用

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

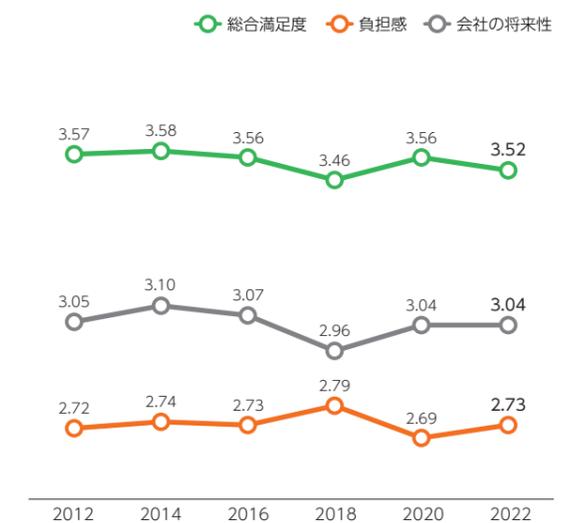
## グループ社員意識調査

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をつくるため、2010年より2年おきにグループ全社で社員意識調査を実施しています。回答率は毎回99%以上であり、高い精度の分析をすることができています。「総合満足度」「負担感」「会社の将来性」を中心に調査を行い、結果を分析、課題を抽出してPDCAサイクルを回すことでもさまざまな人事施策の実行につなげています。

調査は、他社との比較を通じてグループのポジショニングを把握するため、㈱リクルートマネジメントソリューションズ提供の「ESサーベイ2」を利用しています。2022年の調査では、グループ各社の固有の傾向はあるものの、全体平均としては前回と比較して「負担感」のポイントがやや悪化(上昇)し、「総合満足度」も僅かに低下する結果となりました。

調査結果は「社員意識調査結果報告書」としてまとめ、グループ全社員に配布しています。各社では課題を明確にし、改善に向けた施策を実行しています。各社の取り組みは、サーラグループ報(社内報)にてグループ全社員に共有しています。

## 調査結果の推移



※総合満足度と会社の将来性は、数値が上昇=良化  
負担感は、数値が低下=良化

## 働き方改革の取り組み

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

### 「サーラグループ 働き方改革」4つの取り組み

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

### ■ 超長時間労働(80時間/月以上)発生率 (%)

2020年	2021年	2022年
0.64	0.29	0.29

### ■ 年次有給休暇取得日数(1人あたり平均) (日)

2020年	2021年	2022年
10.8	10.7	11.5

## 社員と家族の健康確保

健康と安全に配慮した働きやすい職場環境の実現に向けて、サーラグループ健康保険組合と連携して社員と家族の健康確保に取り組んでいます。また、グループ内では4社が健康経営優良法人2023の認定を取得しています。

### 病気の予防

- ・被保険者、被扶養者の特定健診、特定保健指導実施率の向上(2021年度:特定健診90.3% 特定保健指導34.4%)
- ・医療機関未受診者、既往者のうち高リスク者への保健指導、セミナー等の充実
- ・早期発見、早期治療につなげる健診受診への各種費用補助(人間ドック・脳ドック・婦人科健診など)
- ・被扶養配偶者向け健診の充実(地域巡回健診、乳がん・子宮がん事業所巡回健診など)
- ・禁煙サポート、歯科巡回健診など

### メンタルヘルス

- ・ストレスチェック、社内ポータルサイトを通じたメンタルケア情報の提供、長期休業発生時の職場復帰支援

### 健康づくり

- ・健康ウォークの開催、スマホアプリを活用したウォーキングイベント

# 人材マネジメントの強化

## 2030年ビジョンに掲げる人と組織の目指す姿

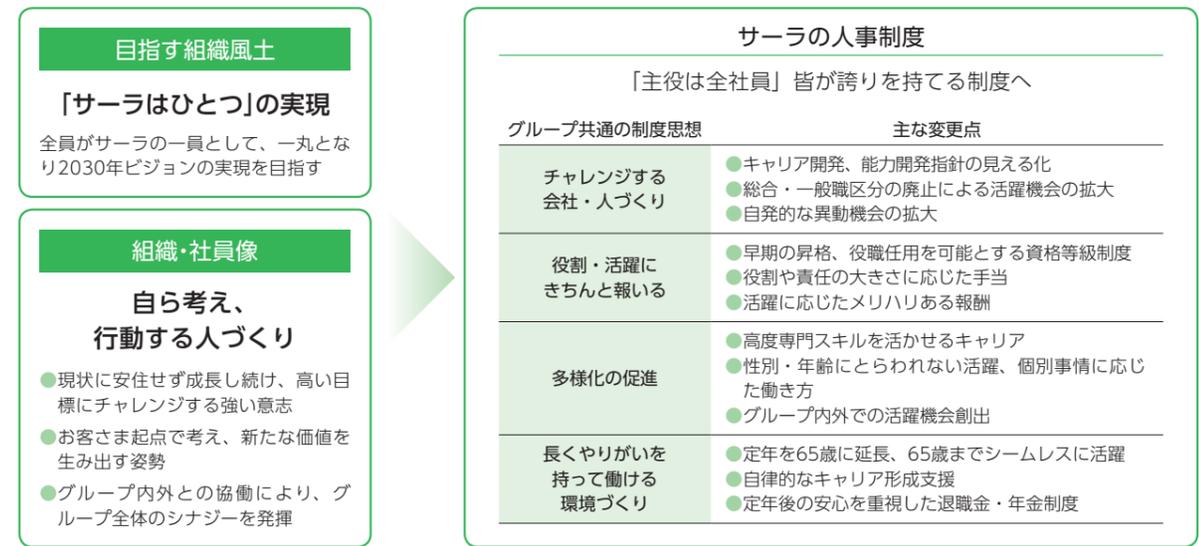
### 『自ら考え、行動する人』づくり

- 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を運用
- SALAの社員としての誇りとやりがいを持ち、お客さまのニーズに対して、社員ひとり一人が自ら考え、行動し、新たな価値を生み出す
- 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となる

### 「主役は全社員」新しいグループ人事制度

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

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



### 社員に期待する『6つのAction』の新設

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

#### 6つのAction



#### 6つのActionを軸とした資格等級別の期待人材像

	自立・自律	挑戦	チームワーク	連携・協働	学習・成長	お客さま志向
D	経営判断 事業方針の明示	挑戦する組織づくり イノベーション	ビジョンの発信 多様な人材の活用	ひとつのサーラへの 実装 Win-winの協力関係	自発的に成長する 組織 組織力の向上	将来視点
M	意思決定 組織方針の明示	困難への挑戦 変革への挑戦	組織の統率 組織力の発揮	グループのシナジー 協力関係の構築	学習する組織 計画的育成	マーケット視点
P1	あるべき姿の実現 組織への貢献	率先運動 変革の推進	チームの活性化 挑戦する姿勢	グループ内連携 関係者の巻き込み	情報の展開 チームのレベル アップ	潜在ニーズの先取り

### 人材育成

サーラグループでは、会社・組織・個人の各単位で目標管理を運用し、業務と育成のPDCAサイクルを回しています。上司とメンバーによる面談を通して担当業務ならびに『6つのAction』に基づく行動について目標とプロセスを明確にし、業務を実践する中で上司・メンバーとのコミュニケーションを密にとりながら知識・スキルの習得に取り組んでいます。また、中長期では、社員の成長を促す業務へのアサインやジョブローテーションを行い、社員一人ひとりの専門性の深化と活躍のフィールドの拡大を推進しています。こうした日々の業務の実践を通じた育成と成長を人材育成の柱としています。

加えて、emCAMPUS STUDIO内に、グループの多岐にわたる事業の運営に必要な能力開発を支える人材育成機関「サーラまなび共創センター」を設置しています。グループ人事制度に定義された期待人材像 に基づく能力開発・キャリア開発を支える階層別・目的別のプログラムをグループ社員向けに展開しています。また、地域の様々な企業・大学等との異業種交流やコラボレーションによる人材育成プログラムを展開し、グループ内にとどまらず地域の人材育成に向けた取り組みを実施しています。

#### グループ研修体系と開催実績(一部抜粋/2021年)

	階層別	目的別	その他	
幹部・管理職	新任/定期/選抜型研修 ●経営マインド・見識・大局観 ●イノベーション ●事業構想、トップとの対談	・創造性開発 ・マーケティング ・ソリューション営業	・折衝力・交渉力 ・論理的思考 ・問題解決 ・マネジメント力強化 ・コーチング ・労務管理	次世代経営 リーダー育成 (ビジネス スクール派遣) 起業スクール (大学派遣) キャリア マネジメント (年代別) リカレント 教育
中堅・リーダー	新任研修/組織長研修 ●協働と変革 ●ビジョン構想力 ●マネジメント力把握	・デザイン思考 ・共感力向上 ・経営数字		
若手社員	新入社員研修/若手社員研修	ビジネスの基本・マナー		

青文字:社外交流型プログラム

#### 教育研修の実績(グループ・各社/2022年度調査)

年度	実施プログラム数	総実施時間	社員1人あたり平均時間
2022	234	49,010時間	10.75時間
2021	165	32,633時間	7.15時間

### キャリア形成支援

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

#### ■キャリアマネジメントセミナー

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

#### ■人材公募

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

#### ■ネクストキャリア支援制度

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

#### ■退職者のカムバック制度

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

# コーポレート・ガバナンス

## 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

- 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 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株)) 代表取締役社長
- 2018年 2月 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株)) 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

**2 松井 和彦** 1955年3月28日生

- 2004年 4月 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株)) 常務取締役
- 2009年 12月 当社理事総合企画部・総務部・人事戦略部担当 兼総合企画部部長
- 2010年 2月 当社常務取締役 総合企画部・総務部・人事戦略部担当 兼総合企画部部長
- 2010年 3月 中部瓦斯(株)(現サーラエナジー(株)) 取締役(現任)
- 2011年 12月 当社常務取締役 総合企画部・総務部・人事戦略部担当
- 2012年 2月 当社代表取締役専務 社長補佐・総合企画部・総務部・人事戦略部担当
- 2012年 12月 当社代表取締役専務 社長補佐
- 2023年 2月 当社代表取締役(現任)

常務取締役

**3 渡会 隆行** 1972年12月12日生

- 2018年 2月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株)) 執行役員 E&S本社経営企画部長
- 2021年 2月 サーラエナジー(株)取締役 企画部門担当 兼経営企画部長
- 2021年 12月 同社取締役 ビジネスプロセス改革プロジェクト統括(現任)
- 2022年 2月 当社取締役 経営戦略本部長兼事業企画部長
- 2023年 2月 当社常務取締役 経営戦略本部長兼イノベーション推進部長(現任)

取締役

**4 樽林 孝尚** 1957年3月16日生

- 2017年 2月 (株)中部専務取締役 管理本部担当・インフラ環境部担当・情報通信部担当 兼浜松地区担当
- 2018年 2月 同社代表取締役社長(現任)
- 2019年 2月 当社取締役 執行役員 エンジニアリング&メンテナンスセグメントリーダー(現任)

取締役

**5 鈴木 敬太郎** 1964年10月12日生

- 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

**6 一柳 良雄** 1946年1月3日生 社外 独立

- 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 社外 独立

- 2005年 2月 新日本インテグリティアシュランス(株)(現EY新日本サステナビリティ(株)) 常務取締役
- 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 澤井 成人** 1957年1月15日生

- 2009年 2月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株)) 取締役 経理部長
- 2012年 12月 当社執行役員 財務部長
- 2013年 2月 ガステックサービス(株)(現サーラエナジー(株)) 常務取締役 企画・管理担当
- 2020年 2月 中部ガス不動産(株)代表取締役社長
- 2020年 2月 当社執行役員 プロパティセグメントリーダー
- 2022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 村松 奈緒美** 1972年7月20日生 社外 独立

- 2002年 10月 静岡弁護士会弁護士登録 石塚・村松法律事務所勤務(現任)
- 2011年 2月 当社社外監査役
- 2020年 2月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役(監査等委員)

**10 安形 哲夫** 1953年4月26日生 社外 独立

- 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)

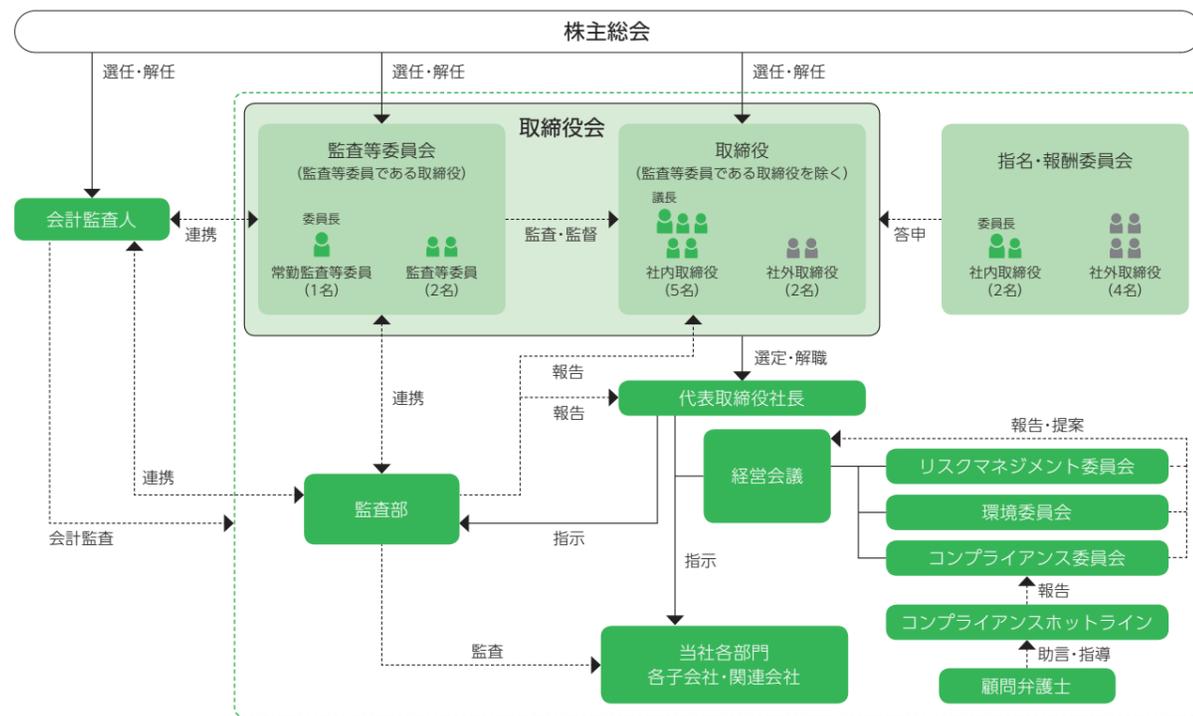
### ■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

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

### ■ コーポレート・ガバナンス体制図



### ■ 取締役の状況と専門性

氏名	当社における地位及び担当	年齢	在任期間	出席会議体				出席状況(2022年11月期)			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)						
				取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	経営会議(毎月開催)	取締役会	監査等委員会	指名・報酬委員会	企業経営	営業・マーケティング	財務・会計	人事・労務	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	IT・DX	ESG・サステナビリティ
神野 吾郎	代表取締役社長 兼 グループ代表CEO	63	21	●	●	●	●	7回/7回中	-	2回/2回中	●	●				●	
松井 和彦	代表取締役	68	13	○		○	○	7回/7回中	-	2回/2回中	●					●	
渡会 隆行	常務取締役	50	1	○			○	5回/5回中	-	-	●					●	●
榎林 孝尚	取締役	66	4	○			○	7回/7回中	-	-	●					●	
鈴木 敬太郎	取締役	59	新任	○			○	-	-	-	●			●			
一柳 良雄	社外取締役	77	20	○		○		7回/7回中	-	2回/2回中	●					●	●
大久保 和孝	社外取締役	50	3	○		○		7回/7回中	-	2回/2回中	●					●	●
澤井 成人	取締役(常勤監査等委員)	66	1	○	●		○	5回/5回中	7回/7回中	-	●					●	
村松 奈緒美	社外取締役(監査等委員)	51	12	○	○	○		7回/7回中	9回/9回中	2回/2回中	●					●	●
安形 哲夫	社外取締役(監査等委員)	70	1	○	○	○		5回/5回中	7回/7回中	1回/1回中	●					●	●

※1 在任期間は、当社取締役、監査役、監査等委員就任時からの経過年数を表示  
 ※2 議長、または委員長:●、会議出席者:○、  
 ※3 スキル・マトリックスは、各取締役について特に専門性及び経験の発揮を期待する分野を3つ記載しています。各取締役が有するすべての知見や経験を表すものではありません。

### ■ 主な会議体について

**取締役会**

総員 10名

社外取締役比率 40%

女性取締役比率 10%

2022年度11月期  
回数 7回

取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)7名と監査等委員である取締役3名の計10名で構成され、このうち社外取締役は4名であり、取締役会における社外取締役の比率は4割です。

取締役会は、当社グループ全体の経営戦略、中長期の経営方針等の審議、重要な意思決定、グループ内の各部門の執行状況のモニタリング等の機能を担います。

**監査等委員会**

総員 3名

社外取締役比率 66%

女性取締役比率 33%

2022年度11月期  
回数 9回

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成され、このうち2名は社外取締役です。

監査等委員会は、取締役会から独立した機関として内部統制システムを利用した監査を行うとともに、取締役の職務の執行状況の監督機能を担います。

**指名・報酬委員会**

総員 6名

社外取締役比率 66%

女性取締役比率 16%

2022年度11月期  
回数 2回

指名・報酬委員会は、取締役6名で構成され、このうち4名は独立社外取締役です。指名・報酬委員会は取締役会の諮問に応じて経営陣幹部の選定・解職、取締役候補者の指名に関する方針、手続き、取締役の報酬等に関する方針および基準の設定、変更などについて審議を行い、その結果を取締役会へ答申します。

■ 役員報酬について

当社は、取締役の報酬の決定に関する意思決定プロセスの透明性と客観性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図るため、2020年2月21日付で取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しています。取締役の報酬等に関する方針および基準の設定、変更に関しましては、指名・報酬委員会の答申を経て取締役会で決定を行います。

当社の取締役の報酬は、基本報酬と株式報酬で構成されています。基本報酬につきましては、サーラグループ理事制度に基づき理事資格等級別の定額の報酬に、会社目標に対する達成状況並びに経営貢献度の評価を加えて個人別

に算定を行い、指名・報酬委員会の答申を受けて当社代表取締役および主要子会社の代表取締役社長を兼務する当社取締役で構成される理事等級等審議会を経て代表取締役社長 兼 グループ代表・CEOが決定します。株式報酬につきましては、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にして、取締役が株価の変動による利益・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導入しています。

なお、監査等委員である取締役の報酬につきましては、監査等委員の協議により決定を行います。

役員区分	報酬の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額 (百万円)		対象となる 役員の数 (人)
		基本報酬	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	116	100	16	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	17	17	-	2
社外取締役	12	12	-	2
取締役(監査等委員)(社外取締役)	11	11	-	3

■ リスクマネジメント

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

また、社外取締役の大久保和孝氏を講師に招き、当社及びセグメント基幹会社6社の総務部門責任者を主要な構成員とするリスク・コンプライアンス勉強会を開催しています。2023年4月に開催した勉強会では、リスクリテラシー(リスクの背景にまで考えを巡らし、社会が求めていることや潮流の変化を感じ取り行動変容を促す)の重要性に関する講義の後、リスクマップ作成にかかるグループワークに取り組みました。

当社グループでは、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評価及

び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、半期ごとに取り組みの振り返りおよび計画の見直しを実施しています。こうした一連の取り組みを繰り返すことにより、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。



リスクマネジメント勉強会  
(講師：大久保社外取締役)

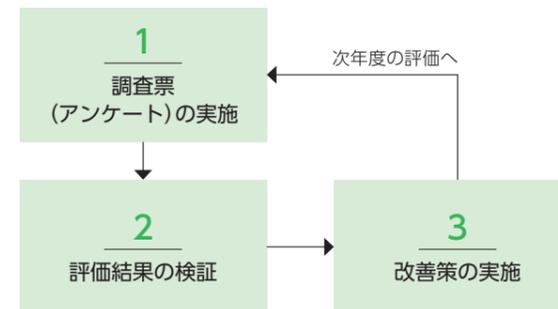
■ 取締役会の実効性評価

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、その向上を図るため、年1回取締役会の実効性の評価(アンケート)を実施しています。

2022年12月に実施したアンケート結果からは、取締役会の総合的な実効性評価についての平均評価点は、概ね良好とされる4.0点(5.0点満点)を上回る4.1点となるなど、概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されていることが確認されています。

また、前回(2021年12月)実施したアンケートにおいて課題とされた、「十分な審議時間の確保」に対する改善施策として、結論を出すことを前提としない審議事項を活用した議論の活性化を図り、その結果は着実に現れていると認識しております。

■ PDCAの図



■ コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスをグループ全体の課題として捉えており、当社グループの役職員が、法令・定款及び社会規範を遵守した行動をとるための規範である「サーラグループ企業行動憲章」及び「サーラグループ行動規範」を定めています。また、当社グループのコンプライアンス推進組織として「コンプライアンス委員会」を設置することにより、コンプライアンス体制の構築を図っています。

当社グループ役職員のコンプライアンス意識の向上を図るため、2011年より毎年コンプライアンス強化月間を設けています。また、コンプライアンス研修・教育や内部通報制度である、「コンプライアンス・ホットライン」の浸透・定着を推進するべく、社内報において制度の概要やハラスメントの外部相談窓口を掲載するなど、全役職員への周知及びコンプライアンス意識の向上につながる取り組みを行っています。

2022年の強化月間におきましては、内部通報制度が役

一方で、今回実施した実効性評価においては、前回調査に引き続き十分な審議時間の確保や議案の見直しなどの課題が抽出されたことに加え、新たに監査等委員会と内部監査部門との連携強化についての課題が抽出されました。抽出された課題につきましては、取締役会において引き続き十分な検討を行ったうえで、取締役会の機能の向上や議論の活性化につながる改善に取り組みます。

今後も、本調査を毎年実施し、評価結果の推移を定点観測することにより、取締役会の実効性をいっそう高める取り組みを継続します。

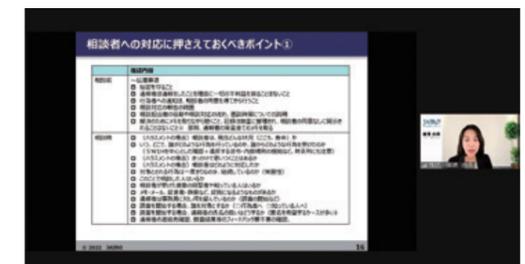
■ 概要

調査方法は、取締役会の構成員であるすべての取締役を対象とし、アンケートを実施します。また、アンケートの回答方法は、外部機関への直接回答としており、匿名性や客観性を確保しています。

■ 主な評価項目

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| 1. 取締役会の構成       | 7. トレーニング   |
| 2. 取締役会の運営       | 8. 株主との対話   |
| 3. 取締役会の議論       | 9. ご自身の取り組み |
| 4. 取締役会のモニタリング機能 | 10. 監査等委員会  |
| 5. 社外取締役のパフォーマンス | 11. 総括      |
| 6. 取締役に対する支援体制   |             |

職員の間でどれくらい認知されているか、また、現状どのような課題があるかなどを把握して検証を行うため、グループ全社員を対象にアンケートを実施し、制度の改善に生かしています。また、相談を受け付ける立場にあるグループ各社のコンプライアンス相談窓口の担当者を対象に、内部通報相談窓口の役割や相談しやすい仕組みづくりに関する研修を行い、安心して相談することができる体制の整備に取り組みました。



内部通報相談窓口対応のオンライン研修

## 地域社会の「困りごと」を解決することが サーラの原点であり、持続的な成長の源泉

社外取締役の大久保氏、村松氏にサーラグループの強みや企業価値向上について対談を実施しました。

### Q サラグループの強みについて ご意見をお聞かせください

**大久保(敬称略)** サラグループの最大の特徴は、企業活動を通じて皆様からの期待に応え地域を支えていくという意識が非常に強いということです。私は企業価値をより高めるためには、中長期の目線でものを見るという時間軸の視点に加え、自社がどうしたいかだけでなく地域経済や社会そのものをどう創造していくか、という2つの視点で考える必要があると思います。サラグループはガス事業を中心として、長い歴史を通じて不動産や多様な事業に展開してきました。いずれも地域の困りごとを解決したいとの想いが起点となり事業が成長してきたことは当社らしい特徴だと考えています。

**村松(敬称略)** 大久保さんがおっしゃられたとおり、ガスという地域のインフラ事業を担う会社が、地域密着性や信

頼関係を生かしつつ、広く生活全般を支える事業へ発展してきた歴史は、当社らしい特徴だと思います。これまでの議論を通して、単に事業としての目線だけではなく、地域を支える意識が強い会社だと思っていますし、それこそが当社の企業価値を創造する源泉ではないでしょうか。

**大久保** 取締役会の議論の中でも、今議論していることは当社の事業成長だけではなく、本当に地域として必要か、そしてどんな役割を果たすものなのかが良く検討されています。

### Q 社外役員に就任されてから現在までの サラグループの変化についてお聞かせください

**村松** 私は2011年に社外監査役として、また2020年からは社外取締役に就任していますが、就任当初と比べると2016年のグループ再編もあり、組織が整理・統合されてき

た印象です。現在は、サーラコーポレーションで決めたことをグループ全体で推進していくとする経営全般の意思決定プロセスと意識が強化されています。

特に最近の取締役会では、コーポレートガバナンス・コードやこの統合報告書のように、株主やステークホルダーからの要請に対して前向きにしっかりと取り組んでいくという意識が高まっています。2020年に監査等委員会設置会社へ移行したことで、機動的な取締役会の運営が可能となりました。また指名・報酬委員会でも、これまでなんとなくという感じであった後継者問題についてもしっかりと議論が行われていることで会社運営の透明性が高まっていると考えています。

**大久保** 私は2020年の2月に社外取締役に就任したのですが、最近ではコロナ禍の収束で社内の皆さんとの議論の機会が増えています。新中期経営計画を策定する場でも、社内取締役の皆さんとも地域のために、そしてお客さまのために何が出来るのかという視点で活発な議論を行いました。第5次中期経営計画は「枠を越える」が基本方針ですが、取締役会では、組織の枠を越えてグループ一体で価値をどう提供するのか、提供しているサービスの枠をインフラ企業らしく地に足をつけながらどう越えていくか、を議論しています。

**村松** 大久保さんから2つの枠を越える取り組みについてお話をいただきましたが、私は組織の枠について社内の意

識はまだまだだと思います。しかし取締役会では、新たな取り組みについて他のグループと一緒にやるともっと面白くなるのか、横串連携が出来るのではないかという議論がよく出ているので、これからの変化に期待しています。

### Q 取締役会の議論の様子やガバナンスの 課題についてお伺いします

**大久保** 取締役会では多様なバックグラウンドを持つ方々いろいろな角度から踏み込んだ議論をさせていただいています。議論の時間がいくらあっても足りないぐらいで、先ほどお話した中期経営計画策定を例にとると、取締役会の場とは別に議論する時間も提案させていただきました。このような場で社内取締役の人たちからも多くの意見が出てくると、さらに議論が活発化すると思います。また議論だけで終わらずに、会社として議論された内容を具体的な形に結びつける取り組みがあれば取締役会もより進化すると思います。

**村松** 私もこれまでの社内での考え方やこだわりを理解するために、社内取締役の皆さんからの意見には期待しています。また議論だけで終わらせないというご意見もありました。私は取締役会の実効性は取れていると思いますが、それがどのように会社の実際の運営に生かされたのか

社外取締役 監査等委員

**村松 奈緒美**

(1972年7月20日生)

2002年10月静岡弁護士会弁護士登録。2011年2月に当社社外監査役、その後、2020年2月より当社社外取締役(監査等委員)に就任。弁護士としての専門的見識及び豊富な経験から、当社の経営に関する監査・監督機能強化に尽力。



社外取締役

**大久保 和孝**

(1973年3月22日生)

2020年2月より当社社外取締役に就任。大手監査法人における監査経験からガバナンス、ファイナンスに精通。また、コンプライアンス、CSR分野における豊富な知識と経験を活かし、当社及びセグメント基幹会社6社におけるリスクマネジメントおよびコンプライアンス勉強会の講師として尽力。



という結果報告については取り組みを強化しても良いのではないかと考えています。

**大久保** 私は、サーラグループのコーポレート・ガバナンスには3つの論点があると思っています。まず企業集団としてのガバナンスですが、私はグループ企業間の独立性とけん制は十分効いていると理解しています。次に適切な意思決定プロセスですが、これはサーラコーポレーションの神野社長のリーダーシップが発揮され、手続きの透明性は確保されていると考えています。最後に組織風土です。企業の組織風土にきちんと正面から向き合えないところに不祥事は起こると私は考えますが、サーラグループでは隔年で社員意識調査を実施しています。そしてこの結果は取締役会で報告され課題が議論されるとともに、全社員向け社内報でも掲載されます。そういう観点から見ても当社の企業風土は極めて良好であると考えています。

事業リスクについては、各社毎に適切に管理運営されているのですが、グループ内での意識の共有には課題があると感じます。課題を踏まえて、私はこの1年間で各社のリスク管理に関する打ち合わせに参加するようにしましたが、各社の考えているリスク認識、内容についての共通言語化、可視化について手ごたえを感じています。打ち合わせを通じて気付いたのですが、当社は企業を取り巻くリスク要因が社会変化で従来から大きく変わってきているという認識を持つことが重要だと思います。地域を支えるインフラ会社であることから、どうしても日々の業務に目が行きがちです。しかし取締役会でも、エネルギー価格高騰が長期化する際に当社が受ける影響について真剣に議論するようになってきました。またグループ各社の経営会議でも私たち社外取締役が議論に参加することで議論の質が高まっています。このような会社の前向きな変化は、サーラグループの取締役会の実効性が高まっていく良い流れであると感じています。

**村松** 私もグループ各社間での事業リスクの認識については課題があると思います。先日会社にて実施いただいた施設見学会においても、サーラグループの一員としての意識差が施設ごとにある印象を受けました。見学先の1つアウディ浜松では、サーラエナジーと連携してカーディーラーとしては国内初となるCO<sub>2</sub>排出量の実質ゼロを達成



しており、今後どのように取り組みを拡大させていくのか注目しています。

**大久保** そうですね。カーボンニュートラルや人的資本経営推進については、これまでの組織や業務の枠を越えて、会社全体で対応を図れる体制づくりを促進しないといけません。会社として取り組みの透明性を高め、社会からの様々な要請を柔軟に受け入れる状況をつくるのが健全なガバナンスにも寄与すると思います。

### Q サラグループのサステナブル経営の取り組みについて評価をお願いいたします

**村松** カーボンニュートラルの取り組み強化は重要な社会課題であり、またサーラグループの事業の中核でもあります。本当に正面からカーボンニュートラル実現に向けて取り組みを進めています。

一方で人的資本や人材育成等については、内部から女性

の取締役登用や人材の多様性についてどのように実現していくかについてがこれからの課題です。人事制度についても、現在新しく一人ひとりの評価をしていこうという方向で検討を重ねており、議論を今後きちんとチェックしていく必要があると思います。

**大久保** 村松さんのおっしゃるとおり、カーボンニュートラルの推進は当事業そのもので大きな経営課題です。しかし事業の中核であるため、議論を始めた当初、社内では重要性の実感が十分ではなく、とにかく社外取締役が言っているからやらなくてはいけないのか、という印象でした。しかし議論を重ねていくうちに、カーボンニュートラルの取り組みを自社の競争力に変えないと持続的成長が難しいとの共通認識がサーラコーポレーションの取締役会の中で広がり、そのような背景の中で今回の中期経営計画は生まれました。

人的資本経営に関しては、村松さんの話にもあるようにまだ十分な議論がありません。当社は多様な事業を持つコングロマリットで、様々な業種の社員が働いています。一つ一つの制度はよくできていますが、この先の世の中の変化を見越した人材育成は十分ではないと思います。これまで必要とされていた人材とこれから必要とされる人材との変化を議論しないといけません。人材採用に関しては、地元にごたわらず、日本全体あるいは場合によっては海外も含めた視点で議論しないといけないのではないかと思います。幸い三河地域は人材採用で困窮する状況下ではないのですが、この先に地元で採用が出来なくなったとき、地域性を越えたダイバーシティをどう考えるのか議論をスタートする必要があります。当社グループは地域に根差した文化を持っていますので、その地域という枠をどこまで越えていくのか、人的資本、人的投資の議論の中で考えていくことが今の課題ではないかと思います。

### Q この先サーラグループに期待されることについてご意見を願います

**大久保** 産業や地域の在り方が大きく変わろうとする中で、ユーザー目線で自社のコングロマリットの強みを生かしながらサービスの付加価値を創造することは内部の目線だけでは難しいと思います。地域のことを考えるのは重要



ですが、こればかりだと地域をリードする存在にはなれません。私は自分が持つ経験を生かして、産業や企業の取り組み事例などを関係者と共有し、サーラグループに刺激を与えていきます。これからも皆さんと一緒に「ワンサーラ」として既存の枠を越える様々な挑戦を後押しすることに尽力したいと思います。

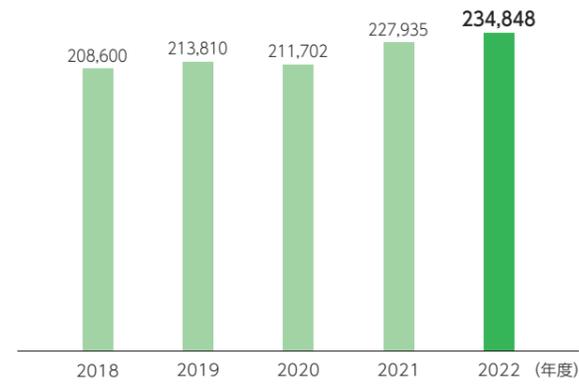
**村松** 大久保さん、素晴らしいご意見をありがとうございます。サーラグループは長い歴史を持つインフラ企業で地域から信頼されている会社です。このブランドを生かしつつ、さらにそれを発展させていくことが重要なことだと思います。グループ各社の意識や将来の期待に横串を刺す役割は社外の人間に期待されていることだと思いますので、これからも意識して取り組んでいきます。また、先ほど人的資本について議論がこれからであると発言しましたが、社員の皆さんがやりがいを持って働いていける会社が最終的には発展していく会社であるとは私と考えます。社員の皆さんの意見や動向に注目していきたいですね。

DATA

# 財務ハイライト

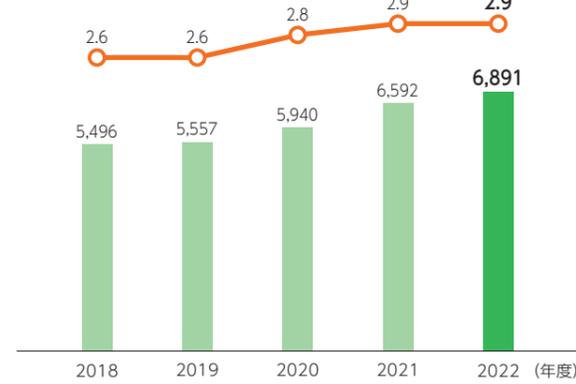
## 売上高

(百万円)



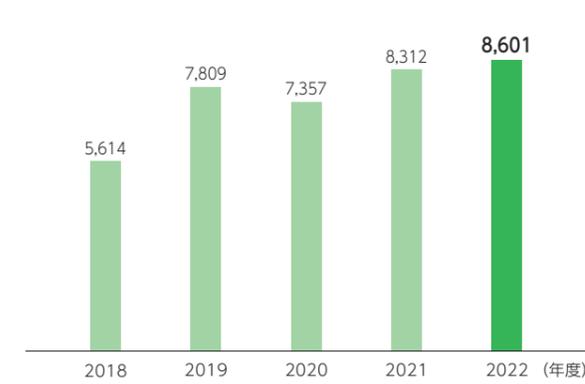
## 営業利益・営業利益率

■ 営業利益 (百万円) ○ 営業利益率 (%)



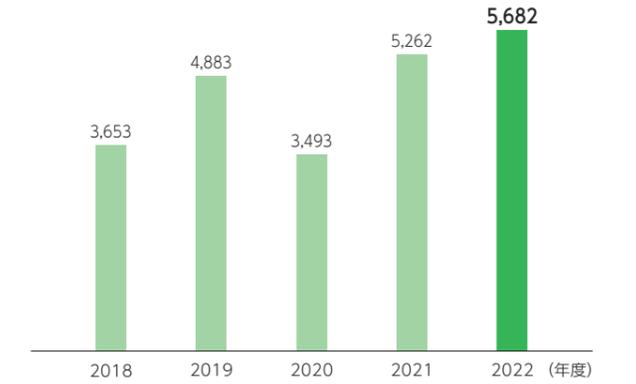
## 経常利益

(百万円)



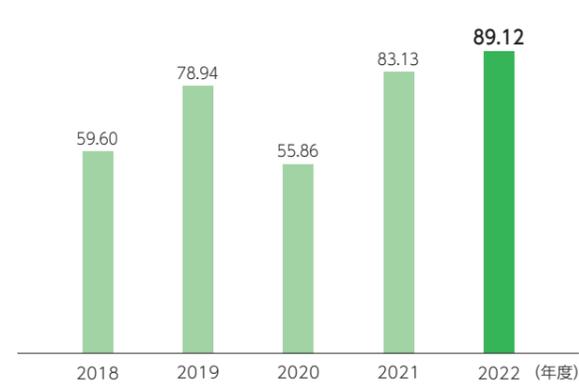
## 親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



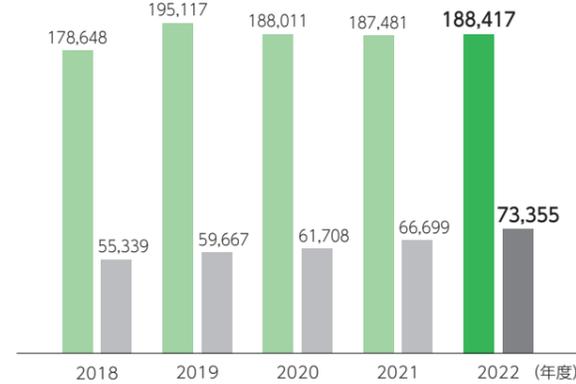
## 1株当たり当期純利益

(円)



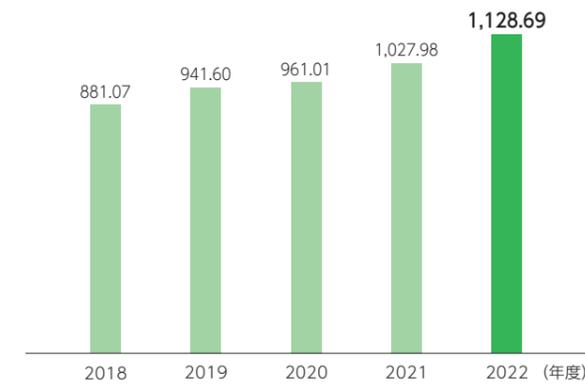
## 総資産・純資産

(百万円) ■ 総資産額 ■ 純資産額



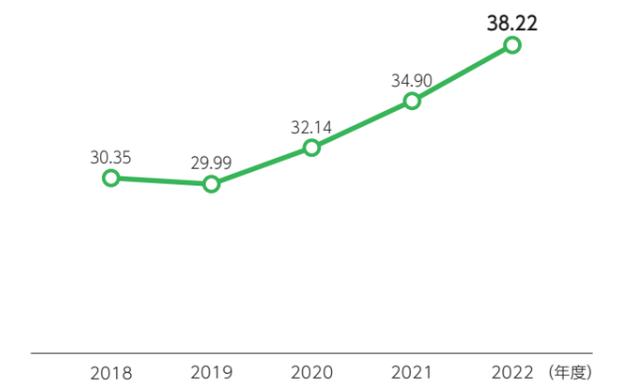
## 1株当たり純資産額

(円)



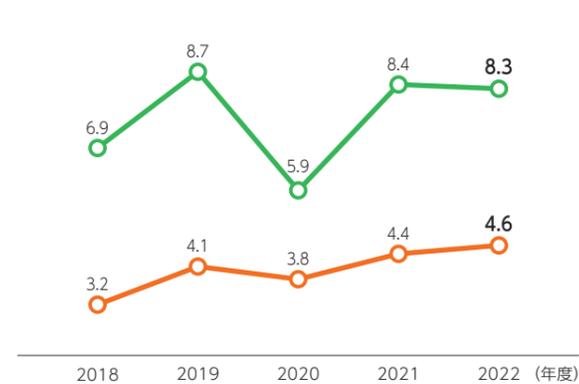
## 自己資本比率

(%)



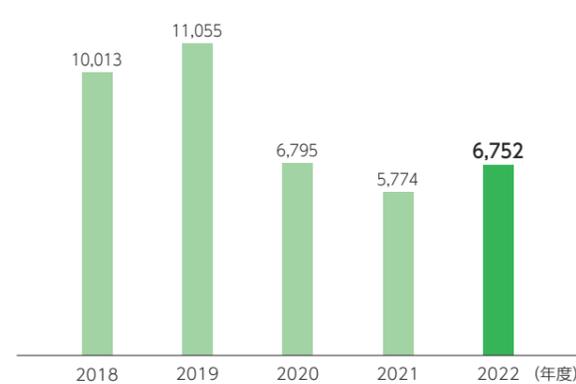
## ROA・ROE

○ ROA (%) ○ ROE (%)



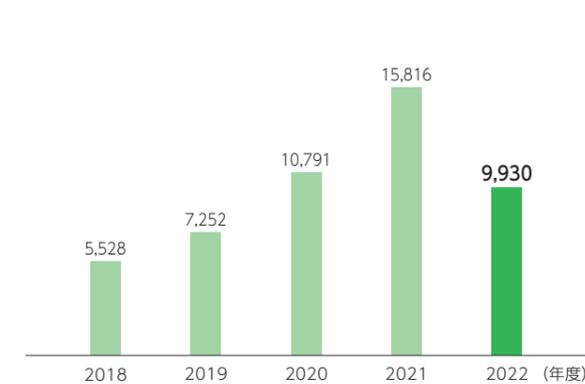
## 設備投資額

(百万円)



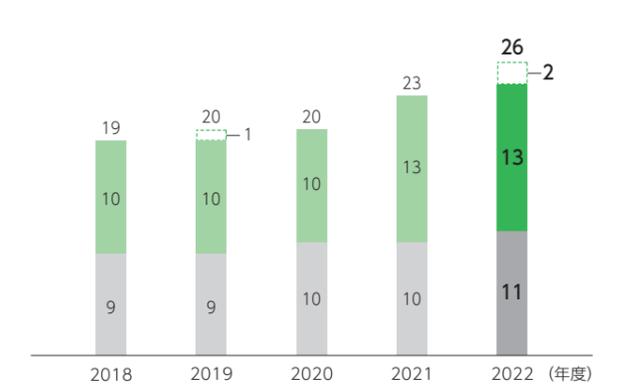
## 営業活動によるキャッシュ・フロー

(百万円)



## 配当金

(円) ■ 中間配当 ■ 期末配当 □ 記念配当



DATA

## 財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年11月30日)	当連結会計年度 (2022年11月30日)	増減
<b>資産の部</b>			
流動資産			
現金及び預金	24,754	24,191	△ 563
受取手形及び売掛金	26,528	-	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	33,077	-
商品及び製品	12,618	12,520	△ 98
仕掛品	11,135	7,656	△ 3,479
その他	6,645	7,164	519
貸倒引当金	△196	△206	△ 10
流動資産合計	81,487	84,404	2,917
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	20,768	20,205	△ 563
機械装置及び運搬具(純額)	8,821	7,737	△ 1,084
導管(純額)	17,158	16,347	△ 811
土地	33,858	33,287	△ 571
建設仮勘定	841	1,572	731
その他(純額)	1,475	1,348	△ 127
有形固定資産合計	82,923	80,498	△ 2,425
無形固定資産			
のれん	338	274	△ 64
その他	1,149	1,731	582
無形固定資産合計	1,488	2,006	518
投資その他の資産			
投資有価証券	7,552	7,913	361
長期貸付金	3,939	3,204	△ 735
繰延税金資産	4,920	4,492	△ 428
その他	5,599	6,358	759
貸倒引当金	△428	△460	△ 32
投資その他の資産合計	21,583	21,507	△ 76
固定資産合計	105,994	104,012	△ 1,982
資産合計	187,481	188,417	936

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月1日～ 2021年11月30日)	当連結会計年度 (2021年12月1日～ 2022年11月30日)	増減
売上高	227,935	234,848	6,913
売上原価	169,565	177,251	7,686
売上総利益	58,369	57,596	△ 773
販売費及び一般管理費	51,777	50,705	△ 1,072
営業利益	6,592	6,891	299
経常利益	8,312	8,601	289
特別利益	222	441	219
特別損失	471	621	150
税金等調整前当期純利益	8,064	8,421	357
親会社株主に帰属する当期純利益	5,262	5,682	420

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年11月30日)	当連結会計年度 (2022年11月30日)	増減
<b>負債の部</b>			
流動負債			
支払手形及び買掛金	24,656	27,827	3,171
電子記録債務	4,289	4,592	303
短期借入金	6,791	5,944	△ 847
1年内返済予定の長期借入金	9,845	7,411	△ 2,434
未払法人税等	1,301	1,695	394
その他	17,522	14,614	△ 2,522
流動負債合計	64,407	62,085	△ 2,322
固定負債			
長期借入金	40,369	38,862	△ 1,507
退職給付に係る負債	11,782	9,535	△ 2,247
その他	4,222	4,578	352
固定負債合計	56,374	52,976	△ 3,398
負債合計	120,782	115,062	△ 5,720
<b>純資産の部</b>			
株主資本			
資本金	8,025	8,025	0
資本剰余金	25,269	25,281	12
利益剰余金	33,365	38,076	4,711
自己株式	△1,585	△1,480	105
株主資本合計	65,074	69,902	4,828
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	441	518	77
繰延ヘッジ損益	356	587	231
退職給付に係る調整累計額	△446	1,003	1,449
その他の包括利益累計額合計	351	2,109	1,758
非支配株主持分	1,273	1,342	69
純資産合計	66,699	73,355	6,656
負債純資産合計	187,481	188,417	936

## 連結キャッシュ・フロー

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月1日～ 2021年11月30日)	当連結会計年度 (2021年12月1日～ 2022年11月30日)	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,816	9,930	△ 5,886
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,398	△3,861	537
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,788	△6,524	2,264
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,629	△455	△ 3,084
現金及び現金同等物の期首残高	21,598	24,227	2,629
現金及び現金同等物の期末残高	24,227	23,772	△ 455

DATA

# 株式情報

※2022年11月30日時点

## 株式の状況

発行可能株式総数 120,000,000株  
 発行済株式総数 66,041,147株  
 単元株式数 100株  
 株主数 14,727名

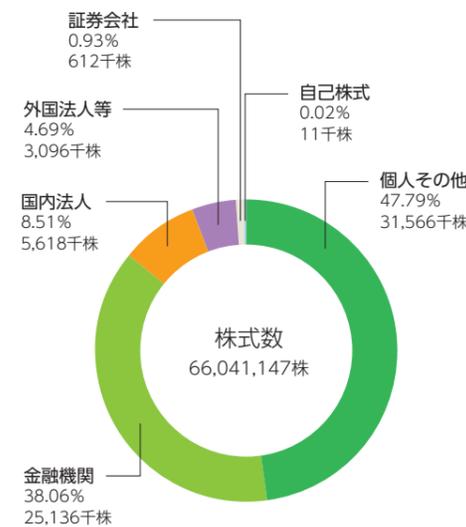
上場証券取引所 東京証券取引所 プライム市場  
 名古屋証券取引所 プレミア市場  
 株主名簿管理人 三井住友信託銀行

## 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	4,958	7.50
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,184	6.33
三井住友信託銀行株式会社	2,920	4.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,757	4.17
株式会社三菱UFJ銀行	2,592	3.92
サーラエナジー共栄会	2,315	3.50
株式会社静岡銀行	2,180	3.30
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,620	2.45
株式会社三井住友銀行	1,414	2.14
神野吾郎	1,381	2.09

※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



## 株価・出来高の推移



DATA

# 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)  
 設立 2002年(平成14年)5月1日  
 代表者 代表取締役社長 兼 グループ代表・CEO  
 神野 吾郎

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  
 TEL 0532-51-1155 (代表)

## グループ会社一覧

<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー&amp;ソリューションズ (エネルギー・生活サービス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サーラエナジー、●サーラE&amp;L東三河、●サーラE&amp;L浜松、●サーラE&amp;L名古屋、●サーラE&amp;L静岡、●グッドライフサーラ関東、●サーラeエナジー、●サーラeパワー、●サーラ物流、●リビングサーラ、●サーラの水、●三河湾ガスターミナル、●日興、●中部プロパンスタンド、●浜松プロパンスタンド、●KANTOH</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジニアリング&amp;メンテナンス (土木・建築・設備事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中部、●神野建設、●鈴木組、●中部技術サービス、●テクノシステム、●西遠コンクリート工業、●トキワ道路、●昭和クリーナー、●中部ビルサービス、●誠和警備保障</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ハウジング (住宅建設・販売事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サーラ住宅、●中部ホームサービス、●太陽ハウジング、●宮下工務店、●サーラハウスサポート、●エコホームパネル</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>カーライフサポート (輸入車販売事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サーラカーズジャパン</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>アニマルヘルスケア (動物用医薬品販売事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アスコ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>プロパティ (不動産関連事業)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中部ガス不動産、●サーラホテル&amp;レストランズ、サーラスポーツ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サーラフィナンシャルサービス、●サーラビジネスソリューションズ、●新協技研、●エムキャンパス</li> </ul>



### 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/>



# 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 サーラタワー

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

TEL (0532) 51-1155 (代表)

# sala

