

2025年11月期決算及び第6次中期経営計画説明会



株式会社サーラコーポレーション

2026年1月15日

目次

1. 決算ハイライト
2. 第6次中期経営計画について
3. 資本コストや株価を意識した経営の取り組み
4. 参考資料

1. 決算ハイライト

2025年11月期_決算ハイライト

- エンジニアリング&メンテナンス、ハウジングが増収となつたことから、売上高は増加した。
- 利益面は、エネルギー&ソリューションズ及びエンジニアリング&メンテナンスが大幅な増益となつたため、営業利益は増加した。

売上高

25年11月期

2,515億円

前期比

+110億円 (+4.6%)

営業利益

25年11月期

73億円

前期比

+10億円 (+17.0%)

親会社株主に帰属する当期純利益

25年11月期

58億円

前期比

+6億円 (+11.8%)

2025年11月期_セグメント別売上高・営業利益

(単位：百万円)	売上高		営業利益	
	2025年11月期 実績	前年差	2025年11月期 実績	前年差
エネルギー&ソリューションズ	120,870	1,368	4,287	1,321
エンジニアリング&メンテナンス	35,264	2,537	3,454	810
ハウジング	44,853	9,227	912	165
カーライフサポート	17,955	843	△629	△693
アニマルヘルスケア	23,416	△2,106	△566	△704
プロパティ	7,347	△783	405	△0
その他・調整額	1,824	△51	△482	174
全社	251,533	11,035	7,381	1,073

2. 第6次中期経営計画

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。

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

2030年の連結数値目標 ※

売上高

2,800億円

営業利益

120億円

売上高営業利益率

4.3%

※2030年ビジョン策定時

第5次中期経営計画の振り返り

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や新たな価値創造をはじめとする重点戦略に取り組んだ。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った。

重点戦略

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

進捗と主要成果

- 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

- 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

- 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
- 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

- 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

- 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
- 手上げ式の人材公募（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%に留まった。

実績	計画
売上高	2,515億円
営業利益	73億円
営業利益率	2.9%
ROE※	6.7%

※計画にはデリバティブ評価損益を含まない

第5次中期経営計画の振り返り

住まい分野の飛躍的成長に向けた取り組み



株式会社安江工務店との資本提携

リバースモーゲージサービス
「ゆとりあん」を提供開始

国内最高水準の断熱等性能等級7※に対応した「SINKA KIWAMI」を販売

電力ビジネス拡大に向けた取り組み



サーラ東三河太陽光併設蓄電所



サーラ浜松蓄電所

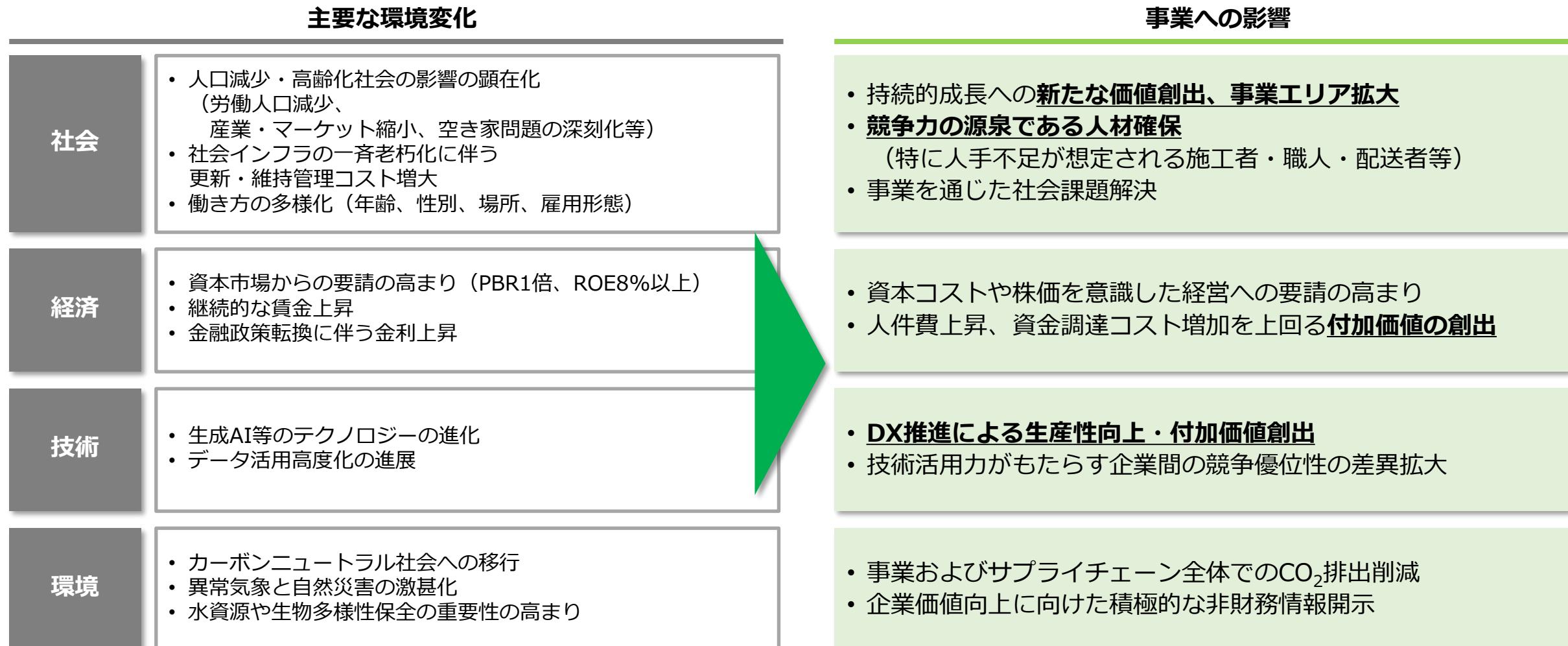
<事業展開イメージ>



※サーラ住宅の施工エリアの省エネ基準の場合

着目すべき主な外部環境変化

人口減少・高齢化社会の進展による、労働人口減少とマーケット縮小の同時進行をはじめ、持続的成長に向けた課題がより顕在化してくる。地域社会やお客さまの課題を解決し、持続的な成長をしていくためには、環境変化を踏まえた新たな付加価値創出、ビジネスモデルの変革に取り組むことが重要となる。

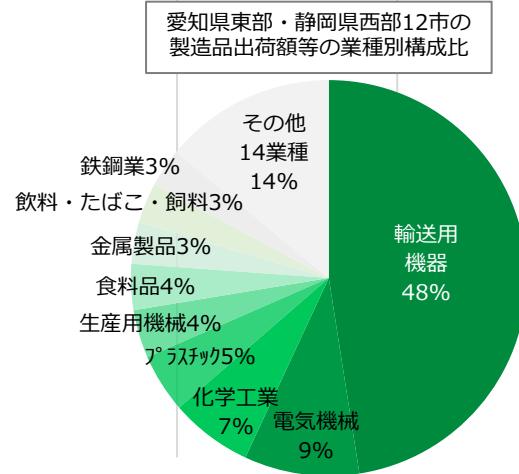
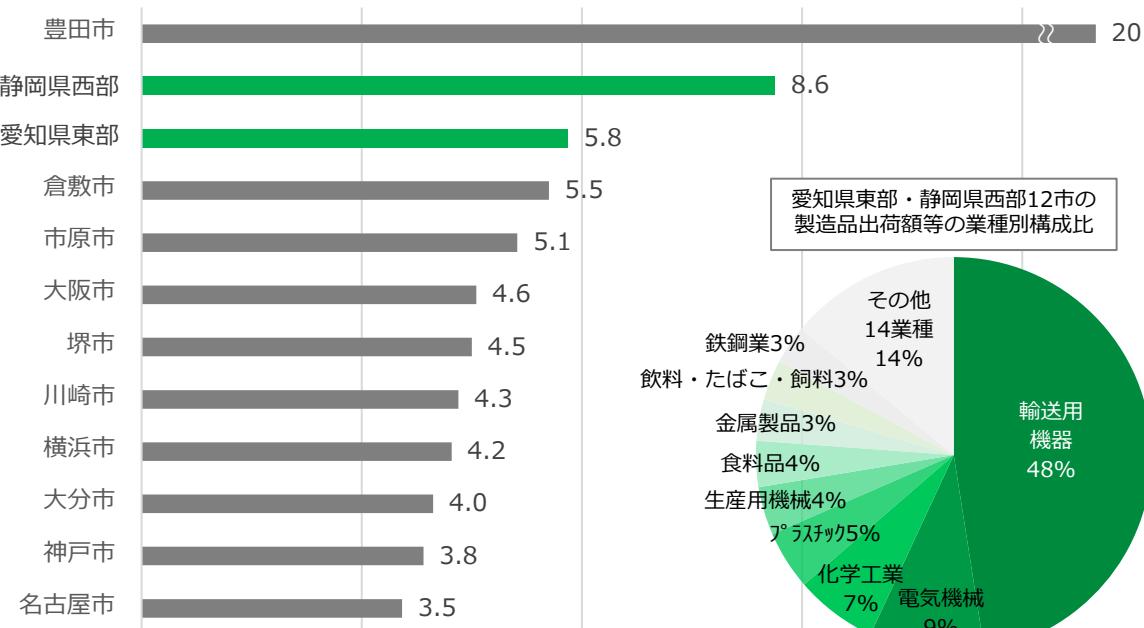


(参考) 当社の主な事業エリアである愛知県東部・静岡県西部の「地域力」

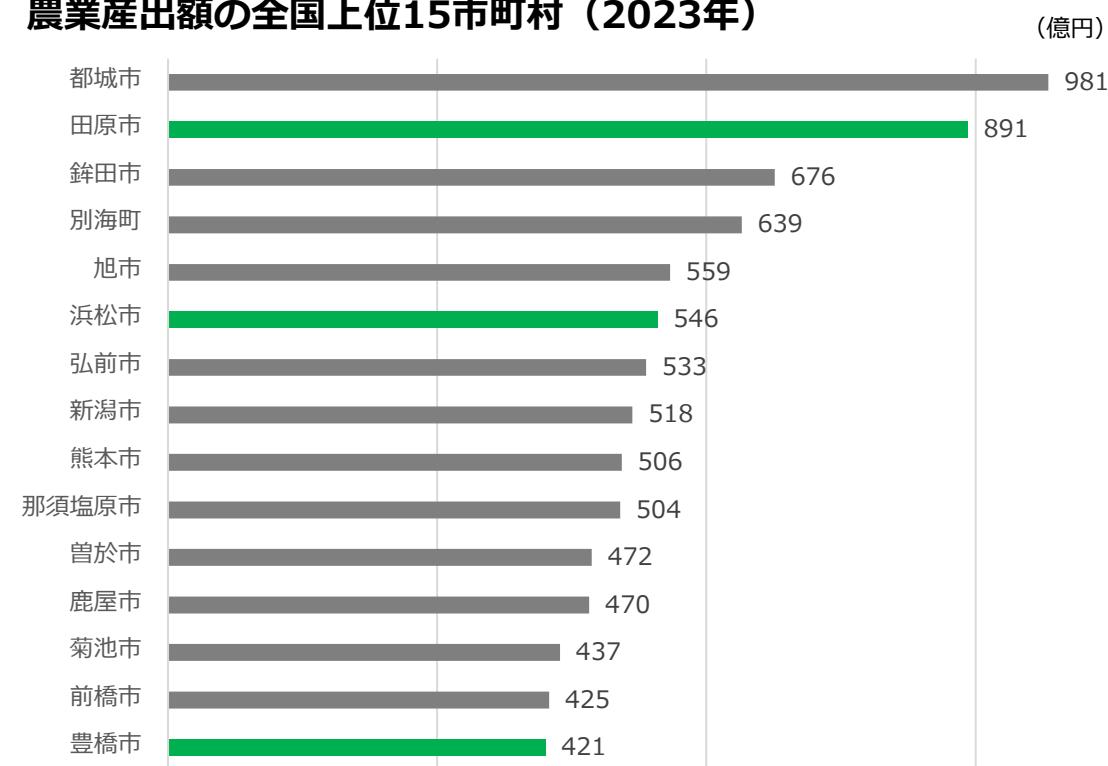


	愛知県東部（東三河）	静岡県西部（遠州）
市町村	豊橋市、豊川市、蒲郡市、新城市、田原市、北設楽郡設楽町、北設楽郡東栄町、北設楽郡豊根村	浜松市、磐田市、掛川市、袋井市、湖西市、御前崎市、菊川市、周智郡森町
人口	約72万人	約127万人
製造品出荷額	約5.8兆円(2023年)	約8.6兆円(2023年)
農業産出額	約1,600億円(2023年)	約1,100億円(2023年)
三河湾の特色	自動車輸入額全国1位、輸出額全国2位	

製造品出荷額等 全国上位10市町村との比較（2023年）

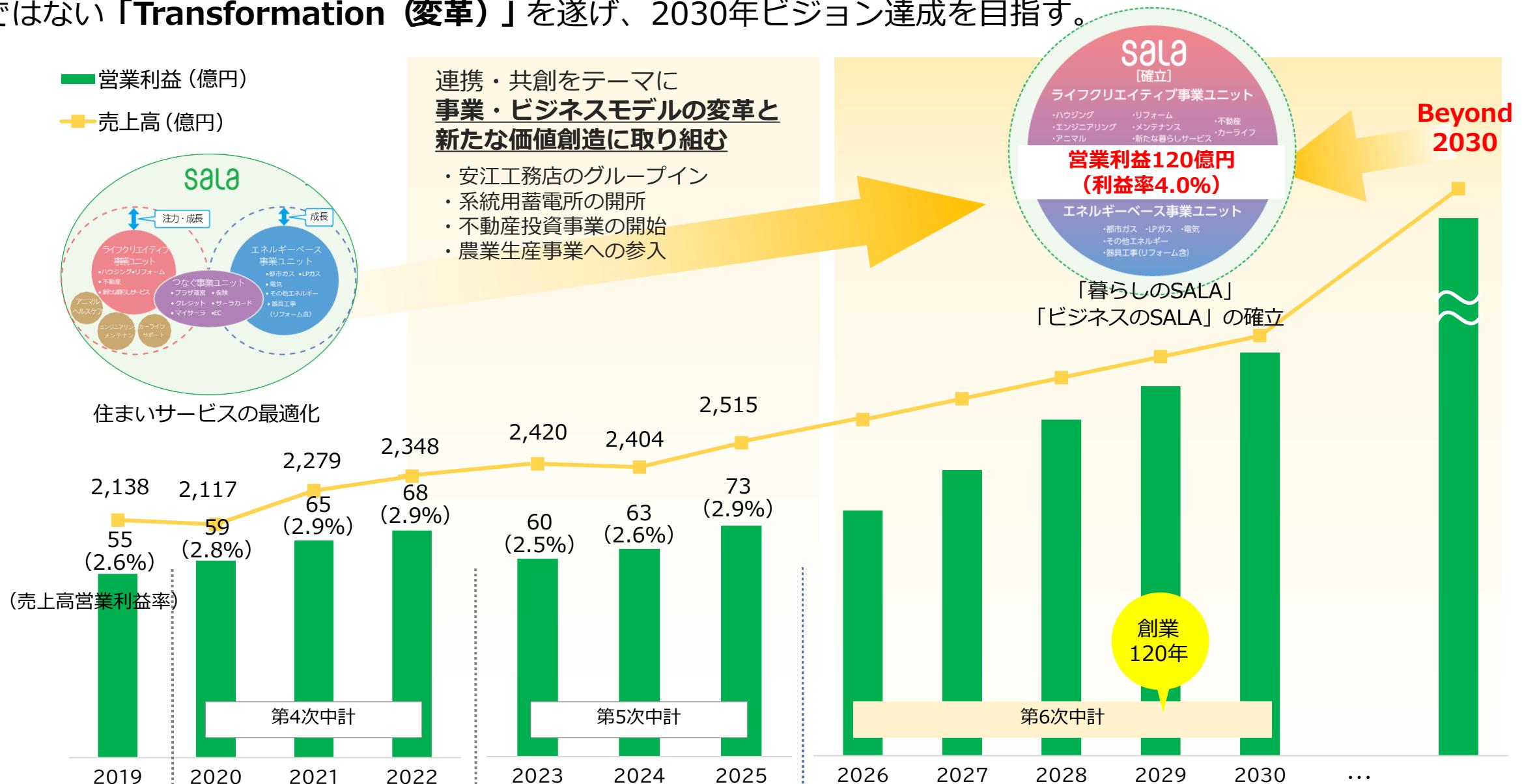


農業産出額の全国上位15市町村（2023年）



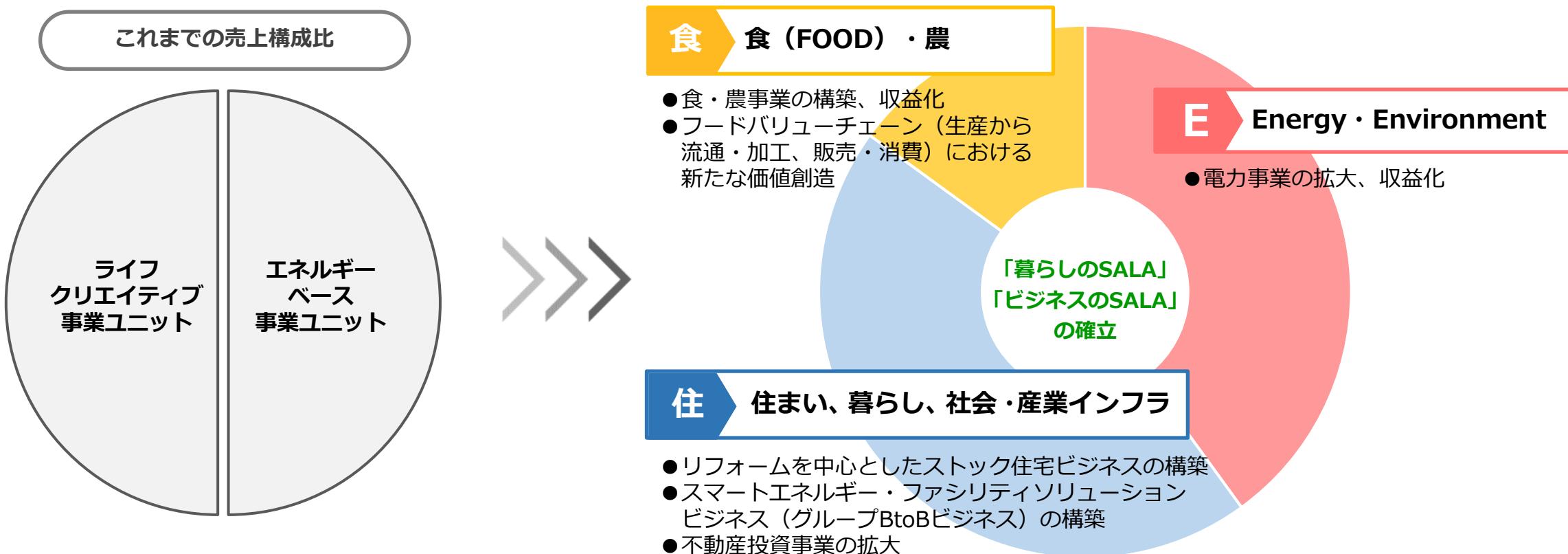
第6次中期経営計画の位置づけ（未来志向からのバックキャスト）

第5次中期経営計画の取り組みをさらに加速すると共に、2030年ビジョンのその先を見据え、これまでの延長線ではない「Transformation（変革）」を遂げ、2030年ビジョン達成を目指す。



第6次中期経営計画において目指す姿

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た。そして、地域の期待に応え続けることで信頼を築き、2029年には創業120周年を迎える。今後も地域とともに持続的な成長を実現するため、カーボンニュートラルや労働力不足、空き家・相続問題といった急激な環境変化に対応する。取り組むべき領域を明確化し、「暮らしのSALA」および「ビジネスのSALA」を確立することで、お客様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する。



基本方針

X (Cross) “120”

X (Cross)

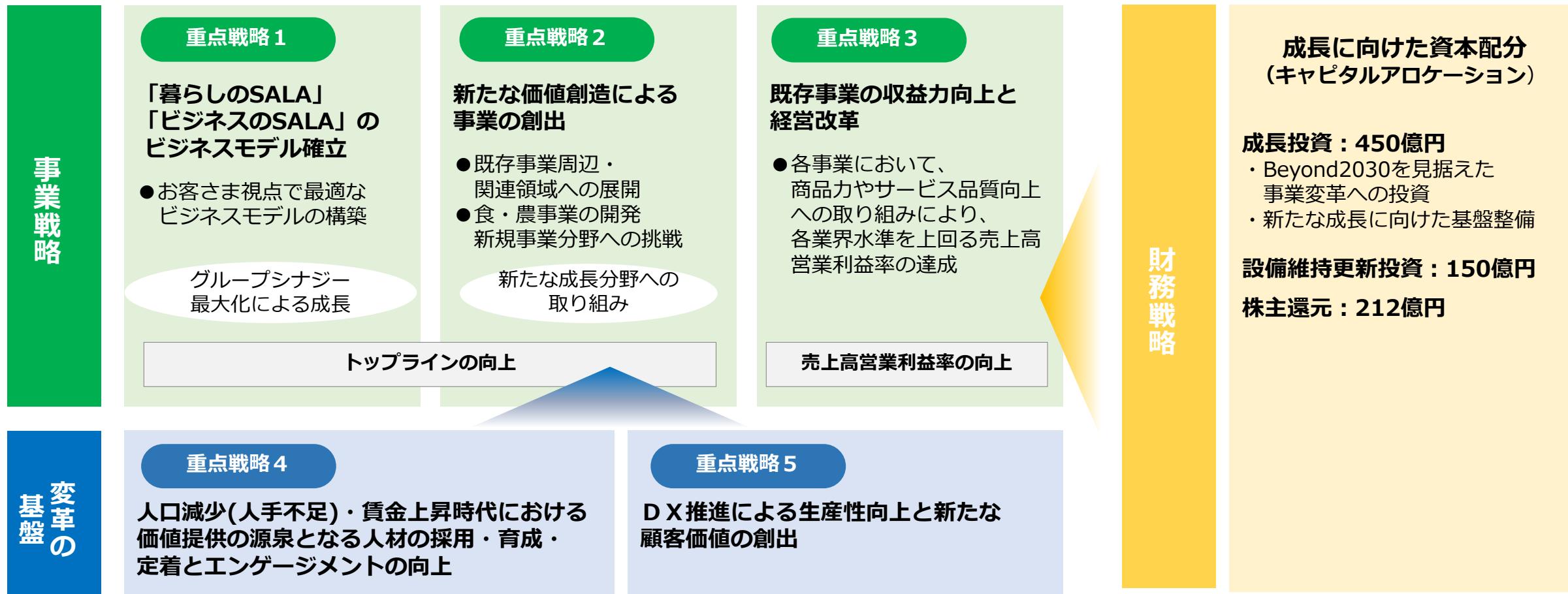
枠を越えた先で、X : Cross (交差・連携・共創) し、
変革 (Transformation) を成し遂げ、新たな価値を創造する

120

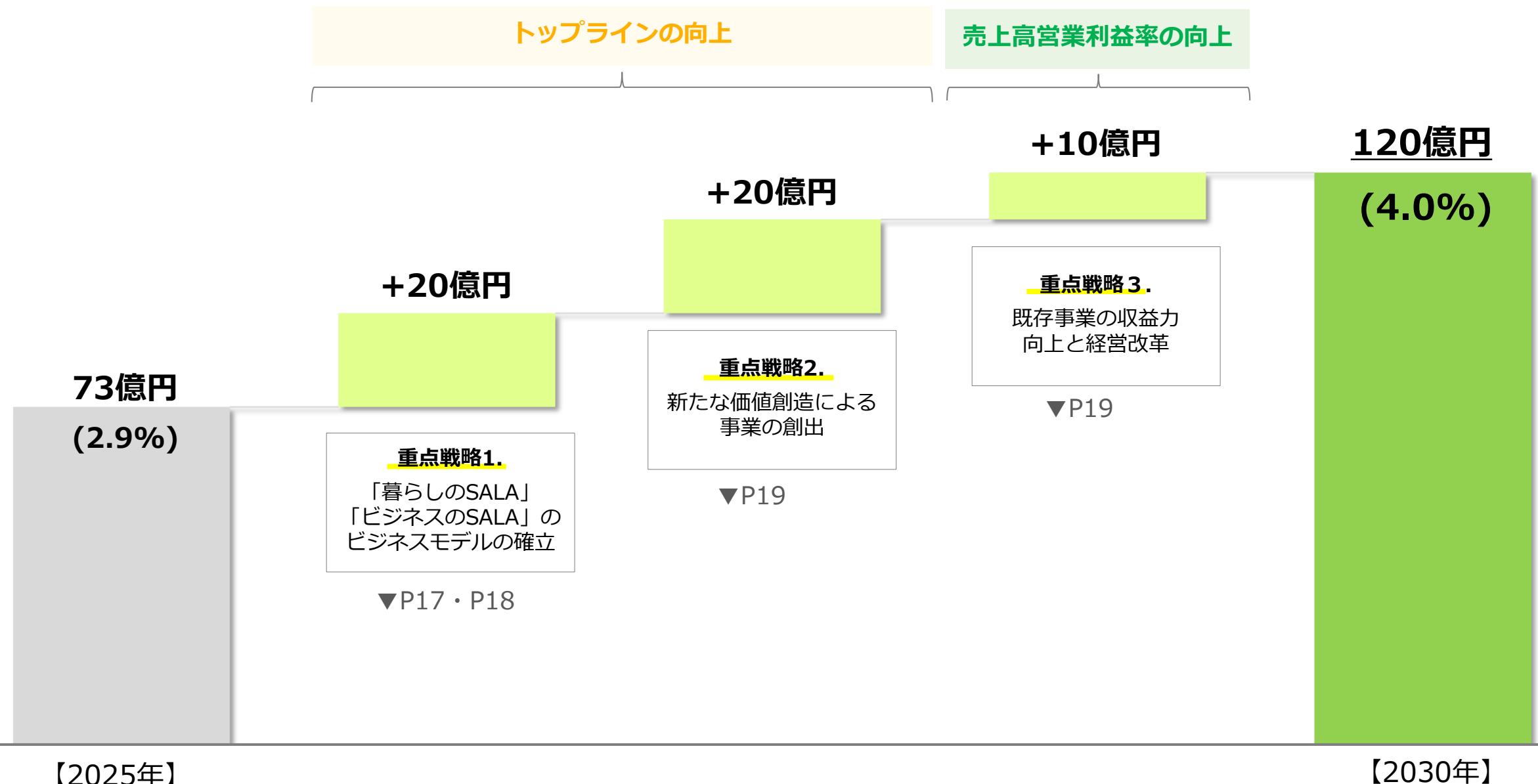
- ・創業120年 (2029年10月10日)
- ・営業利益120億円 (2030年ビジョン数値目標)

第6次中期経営計画における戦略の考え方

グループの顧客基盤・アセットを活用することにより、グループシナジーの最大化を目指すとともに、既存エリアの深耕および新規エリア拡大を行うことで、顧客基盤の拡大を図る。また、「E : Energy、Environment」、「食：食・農」、「住：住まい・暮らし、社会・産業インフラ」の領域において柱となる事業創出に向け、新たな価値創造に取り組む。それらの事業戦略と連動し、変革を成し遂げる基盤整備として人材・デジタルへの取り組みを強化する。



第6次中期経営計画における成長シナリオ（営業利益）

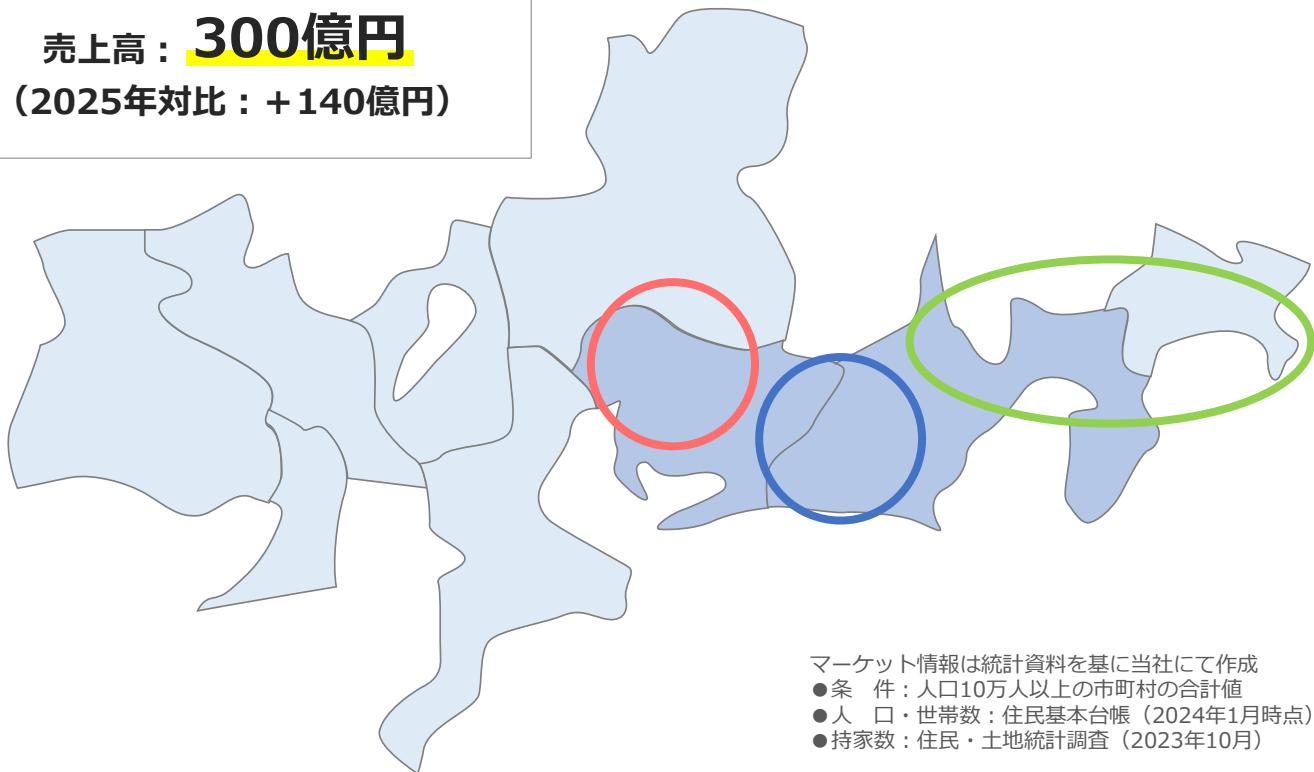


住まい事業インテグレーションにより、リフォームを中心としたお客さま視点で最適なストック住宅ビジネスモデルを構築する。これまでのサーラグループ各社と安江工務店の強みを融合したビジネスモデルを、先行して名古屋・西三河エリアで構築し、展開する。そして、2030年以降、独立系リフォーム会社で全国No.1を目指す。

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

リフォーム事業 2030年目標

売上高：**300億円**
(2025年対比：+140億円)



マーケット情報は統計資料を基に当社にて作成
●条 件：人口10万人以上の市町村の合計値
●人 口・世帯数：住民基本台帳（2024年1月時点）
●持家数：住民・土地統計調査（2023年10月）

エリア全体

お客さま満足が高く、高利益率を確保する安江工務店の事業モデルを展開する

名古屋エリア(西三河・尾張)

住まい事業インテグレーションを先行して実施（新しい事業モデルの確立）

マーケット情報
人 口：384万人
世帯数：185万世帯
持家数：92万戸

愛知県東部・浜松エリア

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

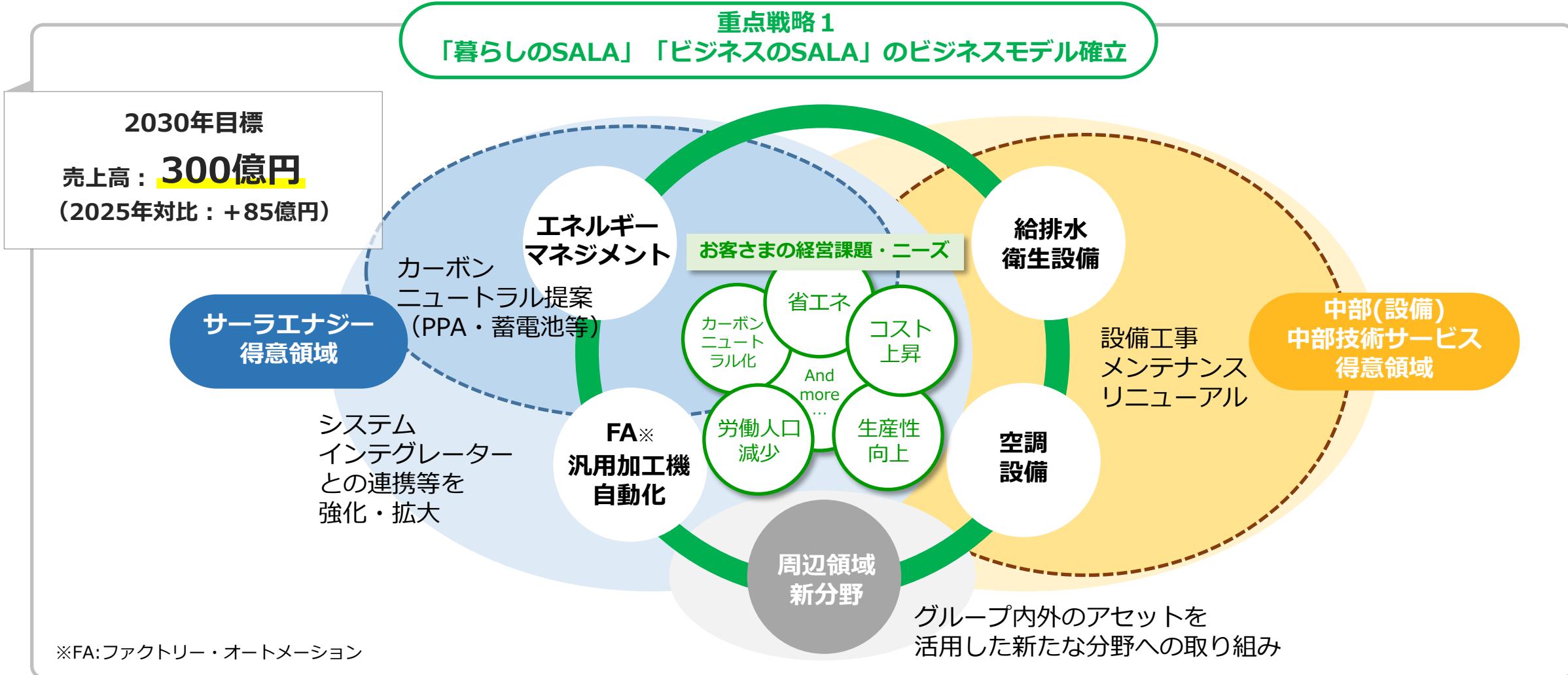
マーケット情報
人 口：163万人
世帯数：72万世帯
持家数：43万戸

静岡・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

マーケット情報
人 口：1,032万人
世帯数：508万世帯
持家数：279万戸

グループ一体でお客さまの経営に寄り添い、課題やニーズに応え、設備導入だけでなく、導入後のメンテナンスやリニューアル、経営課題を解決するソリューション提案を行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構築する。



事業戦略／飛躍的成长に向けた新たな価値創造と経営改革による収益力向上

社会課題・顧客課題の解決、また暮らしやすさ（Well-being）に資する新たな価値創造に向けて挑戦する。各事業において、商品力やサービス品質向上に取り組み、お客さまから「真っ先に選ばれる存在」になる。

重点戦略2 新たな価値創造による事業の創出

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一つへ
- ・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

重点戦略3 既存事業の収益力向上と経営改革

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
- ・お客さまの声を基にした、顧客体験価値（CX）向上への取り組み
- ・投下資本効率（ROIC）を意識した経営資源の最適配分

新規事業
の創出

事業基盤
の強化



2-2.食・農事業の開発と新規事業分野への挑戦

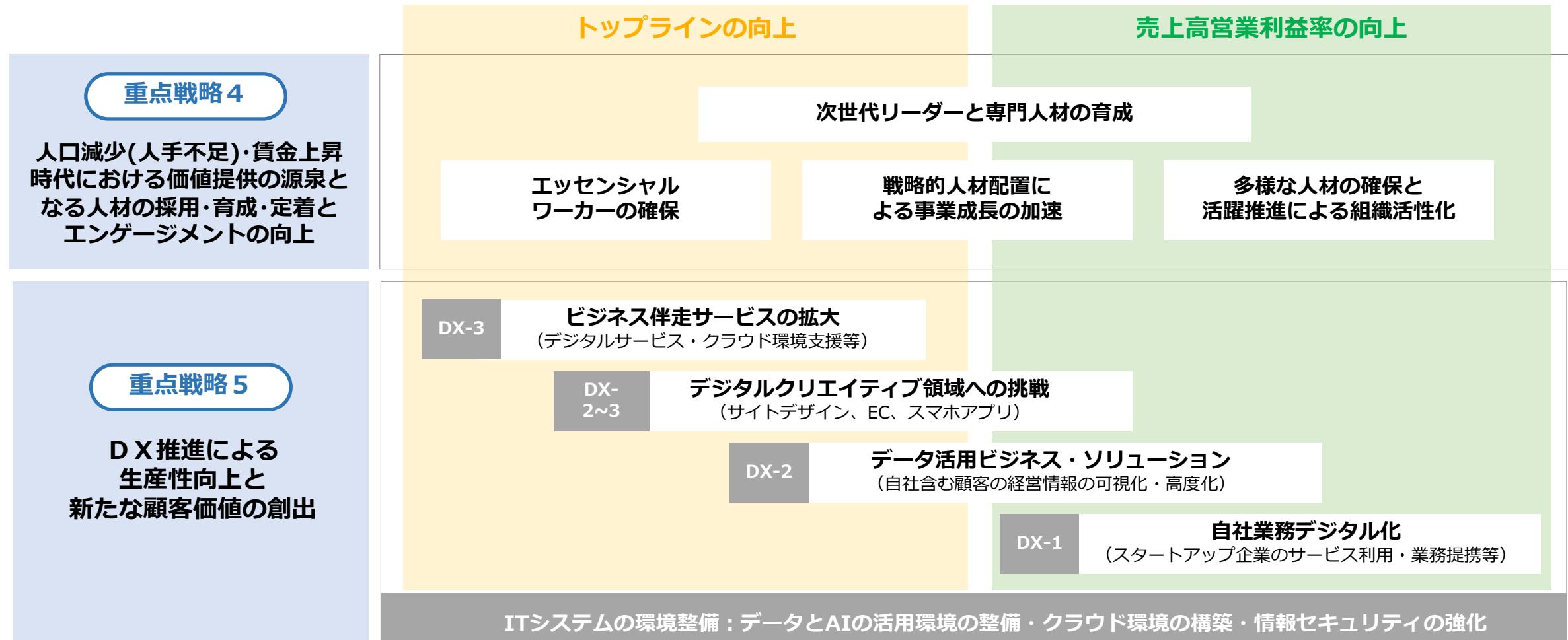
- ・生産から流通、加工・消費までのフードバリューチェーンにおける価値創造への取り組み（食・農事業）
- ・グループ内外との共創による社会課題・顧客課題の解決や暮らしやすさ（Well-being）に繋がる新規事業開発



変革の基盤／事業戦略と連動した変革実現のための経営基盤強化

事業戦略を推進するため、変革を牽引する人材の育成、持続的成長に向けた人材確保、および最適な人的リソースの配置を行う。

また、事業戦略の実現に向け、デジタルや生成AI・Vertical AIを活用することで「仕事の仕方」を変革し、高付加価値業務へのシフトと顧客体験（CX）の向上を実現する。



第6次中期経営計画における数値目標

1. 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	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

2. CO₂排出量 (Scope1,2) の数値目標

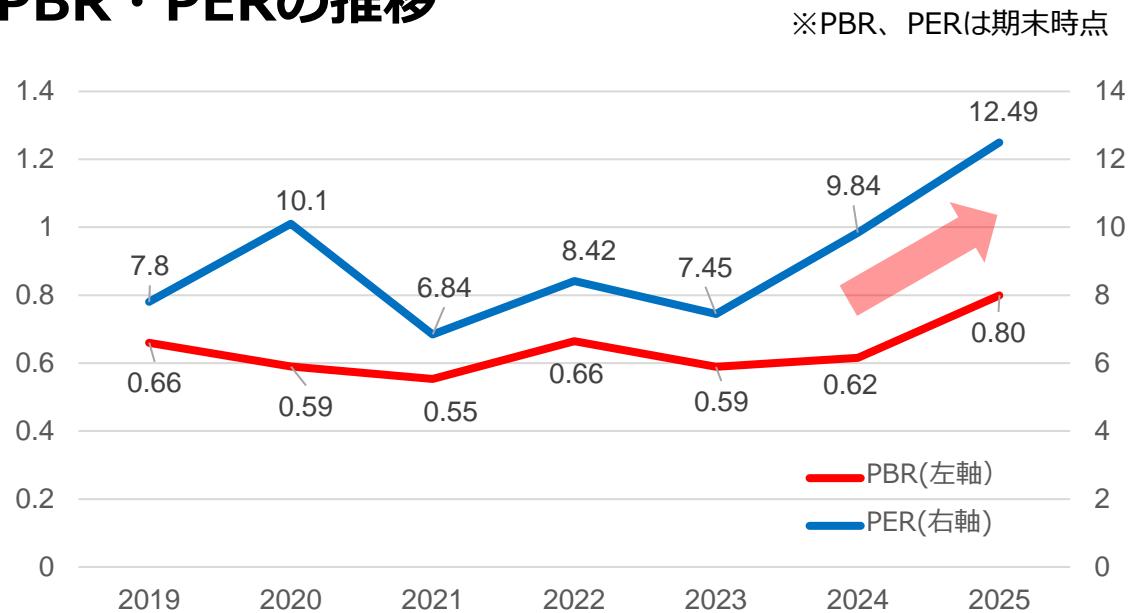
	2025年 (実績)	2026年 (初年度計画)	2028年 (3年目計画)	2030年 (5年目計画)
全社	25,760 t	25,000 t	22,000 t	17,000 t
基準年比 (2021年)	△24.5%	△27%	△36%	△50%

3. 資本コストや株価を意識した経営の取り組み

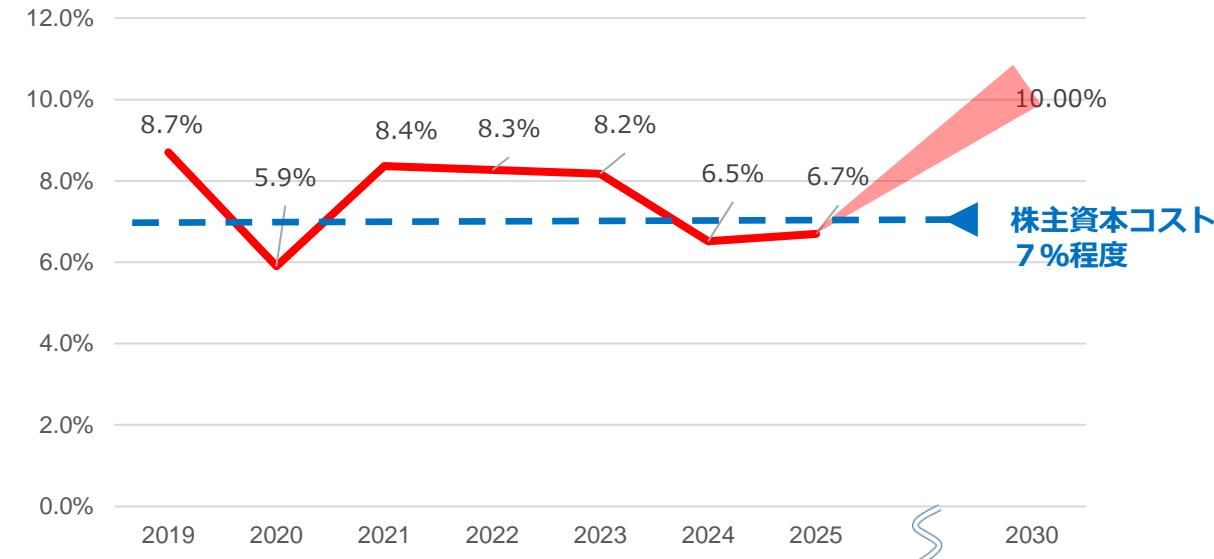
PBRの改善に向けて

ROEは株主資本コストと同程度の水準と認識。事業収益性と資本効率の向上により、2028年にPBR1倍超、2030年に株主資本コストを上回るROE10%を目指す。

PBR・PERの推移



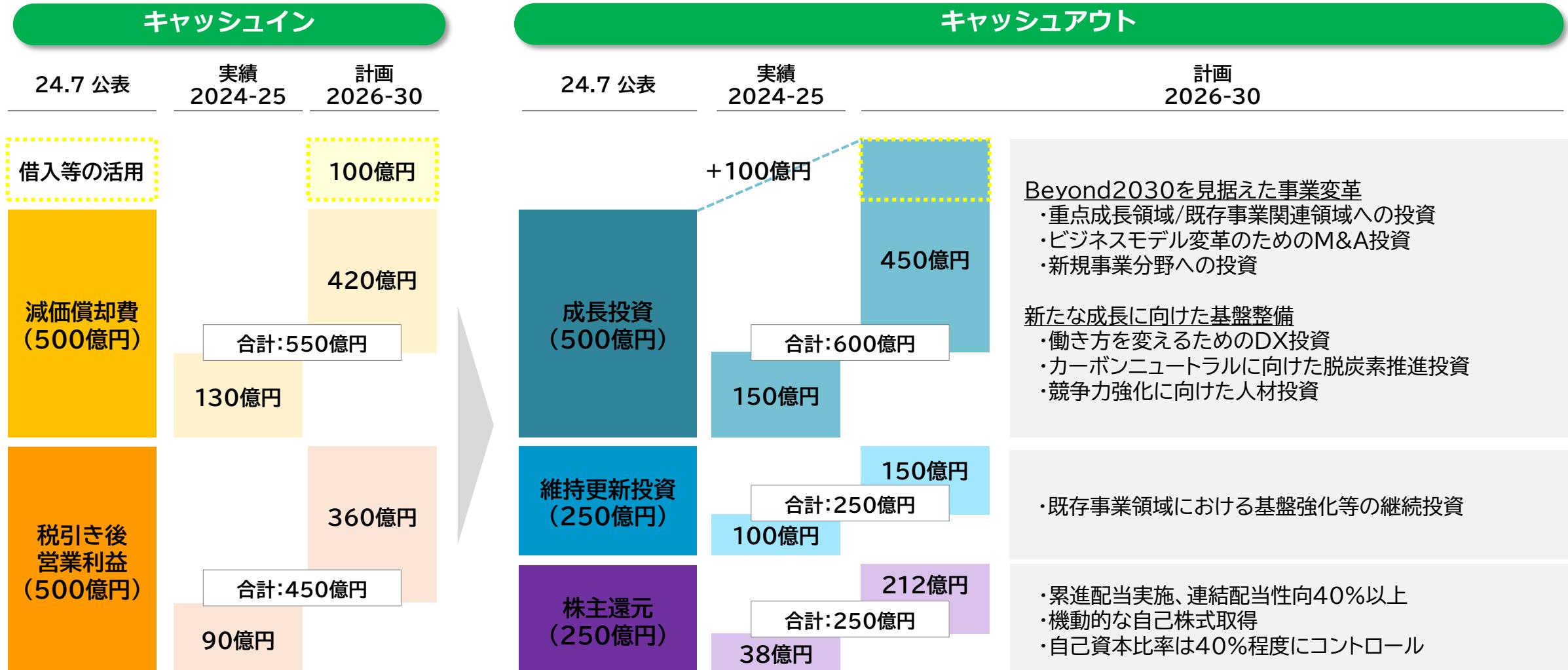
ROEの推移と株主資本コスト



PBR改善に向けた取り組み

- 2024年から2030年までのキャピタル・アロケーション方針を策定（2024年7月）
- 収益性の向上と財務戦略の両輪で2030年までにROE10%を目指し設定（2024年7月）
- 企業価値向上に向けて経営陣・従業員の目線を合わせるべく株式報酬制度を順次導入（2025年2月）
- 第6次中期経営計画における成長戦略の策定、キャピタル・アロケーション方針の更新（2026年1月）
- 株主還元の強化及び資本市場との対話や開示情報の充実等IRの強化を通じた株価割安要因の解消

2024年7月に公表したキャピタル・アロケーション方針から成長投資枠をさらに拡大し、5年間で450億円の投資を実行する。



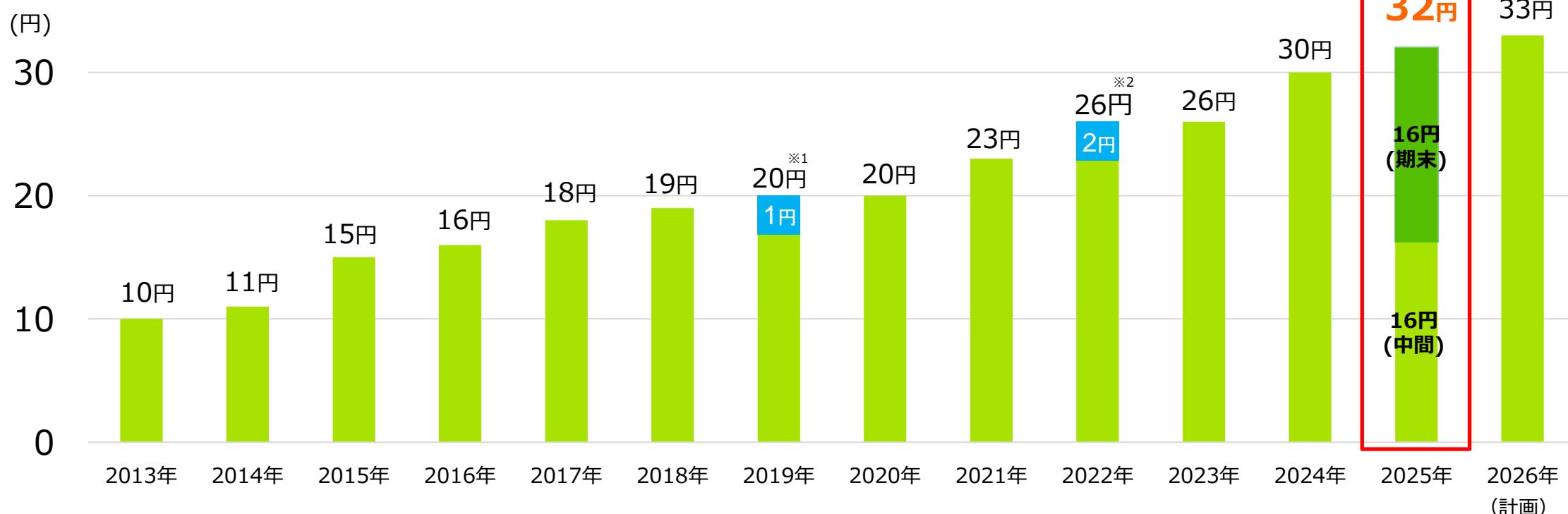
株主還元の強化

2025年11月期の年間配当金は、中間配当金16円と合わせて32円に(前期より2円増配)。機動的な自己株式の取得や配当の増額を行い、2030年にかけて株主還元を強化。

配当方針
(2024年7月変更)

配当は前期以上を維持しつつ、か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%以上とします。また、自己株式の取得につきましては、市場環境や資本効率を勘案し機動的に実施します。

年間配当金の推移

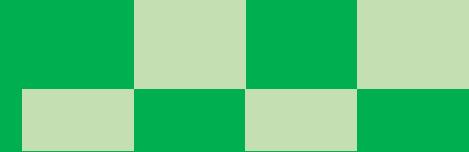


※1 サーラグループ創立110周年の記念配当1円を含む ※2 当社設立20周年の記念配当2円を含む

資本市場との対話や開示情報の充実

項目	取り組み事項
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の実施（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（25年2月、8月）・統合報告書の決算後5ヶ月以内開示 (2025年度版：25年4月開示、2026年度版：26年4月開示予定)・決算説明会の議事録の配信を開始（25年7月）

4.参考情報



会社概要

(2025年11月30日現在)

商号	株式会社サーラコーポレーション	
設立	2002年5月1日	
本社所在地	豊橋市駅前大通一丁目55番地 サーラタワー	
資本金	80億2,500万円	
証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 名古屋証券取引所 プレミア市場	
役員	代表取締役社長 兼グループ代表・CEO	神野吾郎
	常務取締役	渡会隆行
	取締役	榑林孝尚
	取締役	鈴木敬太郎
	取締役	大辻祥子
	社外取締役	一柳良雄
	社外取締役	大久保和孝
	取締役(常勤監査等委員)	武川裕樹
	社外取締役(監査等委員)	村松奈緒美
	社外取締役(監査等委員)	安形哲夫
従業員数	約5,000名（連結）	

セグメント情報

セグメント名	事業内容
エネルギー&ソリューションズ	都市ガス、LPガス、電気、石油製品、高圧ガス、物流サービス、リフォーム等
エンジニアリング&メンテナンス	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
ハウジング	注文住宅・分譲住宅、リフォーム、建築資材等
カーライフサポート	輸入自動車（フォルクスワーゲン・アウディ）の販売・整備等
アニマルヘルスケア	動物用医薬品、療法食等
プロパティ	不動産（投資・賃貸・売買）、まちづくり事業、ホテル、飲食店、スポーツクラブ等

(2) 2026年11月期_計画

- ・ 前期上振れしたエンジニアリング＆メンテナンスを除くセグメントで売上高の増加を計画。
- ・ 利益面は、カーライフサポート・アニマルヘルスケアの収益改善により営業利益の増加を計画。

売上高

26年11月期 計画

2,600億円

前年差

+84億円 (+3.4%)

営業利益

26年11月期 計画

75億円

前年差

+1億円 (+1.6%)

親会社株主に帰属する当期純利益

26年11月期 計画

52億円

前年差

△6億円 (△11.4%) *

※前年の業績には営業外収益としてデリバティブ評価益18億円があったことが減少の要因

(3) 2026年11月期_セグメント別売上高・営業利益計画

(単位：百万円)	売上高			営業利益		
	2025年11月期 実績	2026年11月期 計画	差	2025年11月期 実績	2026年11月期 計画	差
エネルギー&ソリューションズ	120,870	122,000	1,130	4,287	3,500	△787
エンジニアリング&メンテナンス	35,264	35,000	△264	3,454	3,000	△454
ハウジング	44,853	48,000	3,147	912	1,100	188
カーライフサポート	17,955	21,000	3,045	△629	50	679
アニマルヘルスケア	23,416	25,000	1,584	△566	50	616
プロパティ	7,347	7,400	53	405	300	△105
その他・調整額	1,824	1,600	△224	△482	△500	△18
全社	251,533	260,000	8,467	7,381	7,500	119

(4) 第6次中期経営計画_セグメント別の主な取組み1

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、宅配水、物流サービス、リフォーム

～地域社会とともに新たな事業のカタチの創造へ～

次なる成長に向けたビジネスモデルの変革を推進することで、暮らし・ビジネスの分野で飛躍的な成長を遂げる。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・電力事業の3つを成長分野に位置付け、ビジネスモデルの変革を進めることで、暮らし・ビジネスの分野でさらなる成長を目指す。加えて、既存事業については、既存事業の進化（収益力向上の徹底等）により、収益の拡大を目指す。

重点戦略

1. 成長分野におけるビジネスモデルの変革

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・電力事業の3つを、新たな収益の柱として成長させることで、事業ポートフォリオを変化（エネルギー起点から暮らし・ビジネスを起点としたビジネスモデルに変革）させるとともに、グループシナジーの最大化に取り組む。

2. 既存事業の進化

新基幹システム稼働を契機として業務の抜本的な改革に取り組むとともに、グループ内の顧客データを連携し、お客さまに対する提供価値の最大化を図る。

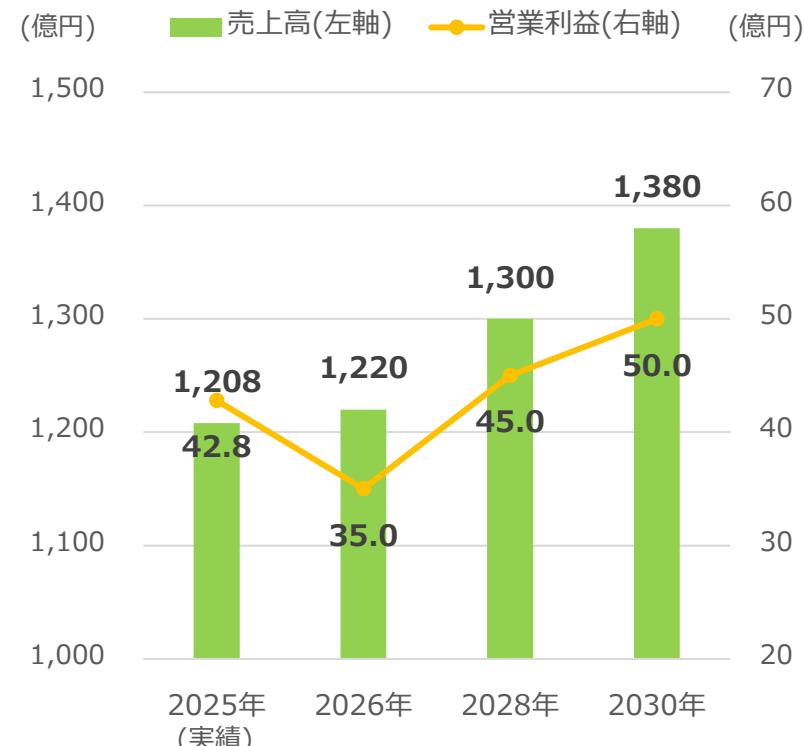
3. 経営資源の戦略的な活用

各事業の収益性や成長性を踏まえた経営資源の戦略的な活用（人的リソースの最適化・成長分野への積極的な人員配置・成長投資の実施）にシフトする。

4. 経営戦略を実現するための人材マネジメントの実践

「人材の確保」と「人材の育成」の両軸で人材マネジメントの取り組みを加速させ、経営戦略の実現を推進するとともに、社員一人ひとりの活躍やチャレンジ、働きがい向上につなげる。

数値計画



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

～グループ連携とDX活用、新サービスへの挑戦による、持続可能な事業モデルの構築～

デジタル技術の活用、グループ内外や事業間の連携、生産性の向上、働き方改革の実現等の変革を遂行する。各社ごとではなく事業ごとのマネジメント体制を構築し、時代のニーズを先取りした魅力的なメニューを提供する。さらに、グループの枠組みや既存の常識にとらわれない革新的な提案と高度な技術によるお客さま満足度向上と、社員の成長・やる気支援策の整備実施によるエンゲージメント向上を目指す。

重点戦略

1. 業務プロセスマネジメントの継続的改善

都市インフラ整備、建築、設備、メンテナンス事業においては、資材・労務費の上昇局面においても、業務工程の徹底改善でロスを削減し、収益力を強化。DX活用と施工資源の充実を図り、中長期的に安定収益を確保できる組織体制を構築する。

2. 新サービスへの挑戦による中長期的な収益力強化

- BtoC分野では、家庭用住設工事及び暮らしのサービスメニューを拡充する。
- BtoB分野では、ドア、シャッター等開口部周辺の改修工事、新商材の開拓を行う。
また、インターネット電話システムのサービスメニュー開発等を行う。

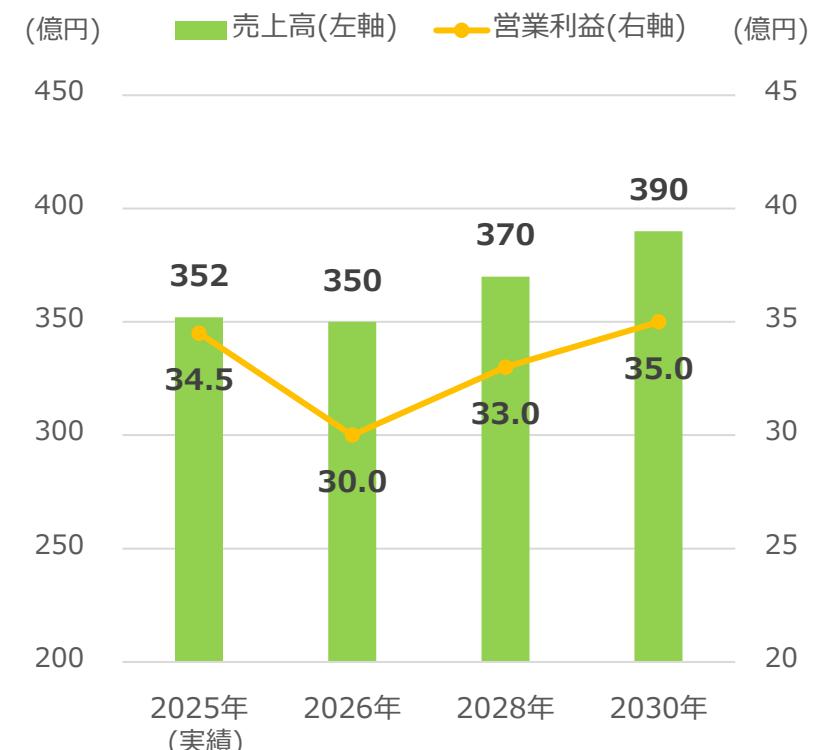
3. 人材確保・定着・育成力の強化

効果的な人事厚生制度の検討・導入、デジタル活用による魅力発信強化、採用チャネルの多角化を推進し、採用競争力を強化するとともに、多様な人材を採用する。

4. グループ連携で技術力、施工能力の向上

- グループ連携により、新築、改修から運用・保守まで一貫したサービス提供モデルを確立し、お客さま満足度の向上を図る。
- ドローン等のIT技術の習得により技術力を向上させて施工範囲を広げる。

数値計画



(4) 第6次中期経営計画_セグメント別の主な取組み3

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

～「住まいをつくる」その先へ。2030年、わたしたちは未来の暮らしの伴走者になる～

住宅販売事業では、集客・販売から資産価値の維持と活用に至る一連の業務プロセスを一新し、住まい事業の基盤を再構築する。住宅部資材加工・販売事業では、経営課題を解決に導くパートナーとして、高度な専門性と情報力を提供していく。デジタル技術や施工ネットワークを駆使した持続可能な建築システムを構築し、地域で最も信頼され、真っ先に相談いただけるファーストコールカンパニーを目指す。リフォーム事業では、収益力の向上と事業エリアの拡大を目指す。

重点戦略

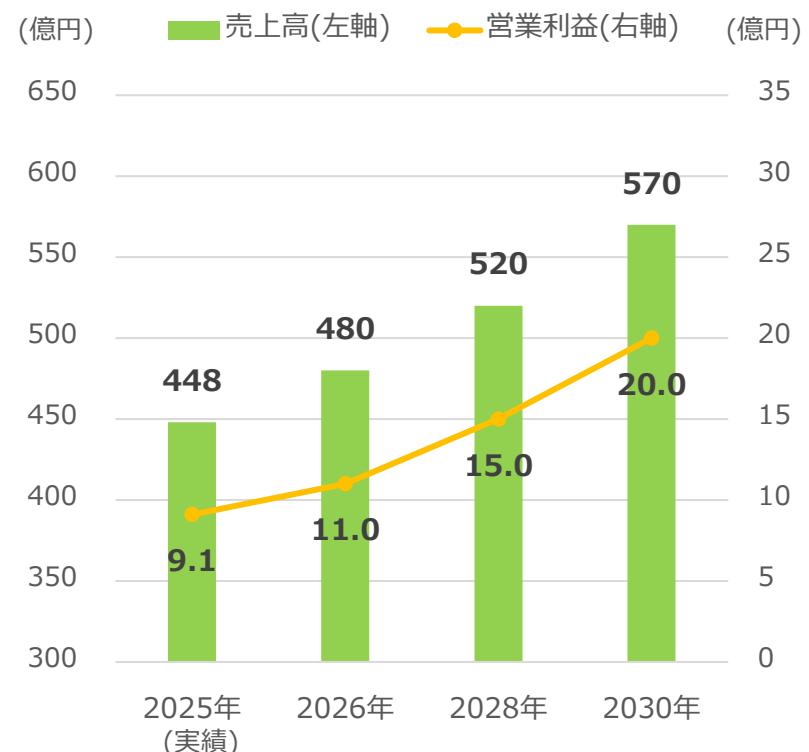
1. 事業基盤の再構築・ビジネスモデル変革

- ・住宅販売事業は、デザイン性向上と高性能・高付加価値商品の開発と自社集客強化・施工の効率化を推進するとともに、エリアごとの戦略的な用地確保により、新築住宅販売の収益基盤強化を図る。
- ・住宅部資材加工・販売事業は、顧客の省人化に貢献する施工付販売を強化し、全工程をワンストップで提供できるサービス体制の確立に取り組む。
- ・リフォーム事業は、デジタル販促の最適化と技術部門の採算管理強化を進め、利益率向上を推進する。

2. 事業エリア・事業領域の拡大

- ・住宅部資材加工・販売事業は、首都圏でのシェア拡大に注力するとともに、名古屋から関西圏までの物流網の構築や新たな事業エリアへの展開を検討する。
- ・住宅販売事業は、直営またはFC展開等により、エリアの拡大を図る。
- ・リフォーム事業は、地域一番店を目指しつつ、隣接エリアへの事業エリア拡大を図る。
- ・脱炭素化に寄与する木造非住宅事業の確立やストックビジネスの再構築等、事業領域の拡大に取り組む。

数値計画



(4) 第6次中期経営計画_セグメント別の主な取組み4

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

～既存事業の盤石化と、モビリティを基軸とした新たな価値創造～

既存事業の盤石化による安定経営を実現し、『モビリティ』基軸でのGX推進によって付加価値を創出する。既存ディーラー事業の中核であるフォルクスワーゲン事業、アウディ事業の盤石化に向け、いかなる環境変化にも揺るがない事業基盤の深化・進化を実現する。加えて、BEVを高性能バッテリーとして活用する新たな事業（V2X※2）を構築し、将来的なモビリティサービスや地域におけるエネルギー管理サービスの提供等事業の発展を目指す。

重点戦略

1. 持続的事業運営への進化・店舗ネットワーク戦略の再構築

前期赤字要因となった中古車在庫の管理体制を見直すとともに、エリア特性を活かした店舗運営と戦略によって販売強化を図る。同時に、お客さまのニーズに合わせた提案や施策の展開により、お客さま満足度の向上に取り組む。

2. 事業マネジメント力の強化・DX促進による業務プロセスの変革

- 人材および店舗マネジメントの強化により、生産性を向上させる。
- DX推進によって業務プロセスを見直し、各種オペレーションの効率化を図る。

3. 新たなモビリティサービス事業への挑戦

- グループシナジーを発揮したBEV(バッテリーEV)の販売体制の構築や、BEV充電サービスの事業化等、モビリティを基軸とした新たなビジネスモデルを構築する。
- 電気自動車におけるV2H※1機能をコアとしたV2X※2戦略を構築する。

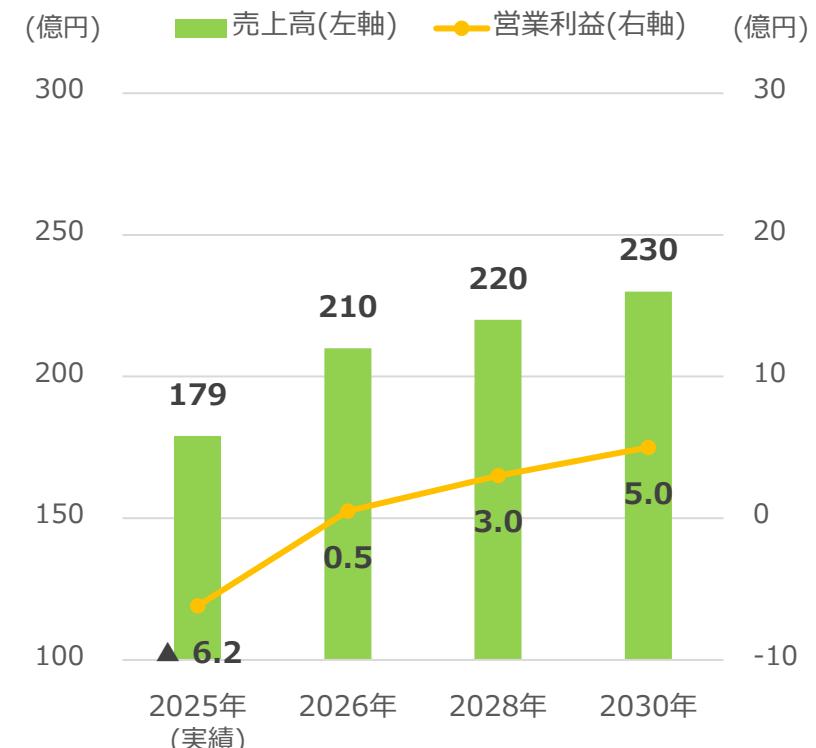
※1:V2H (Vehicle to Home)

電気自動車等のバッテリーに蓄えた電力を、家庭で使えるようにする技術・仕組み

※2:V2X (Vehicle to Everything)

電気自動車等と、家庭やビル、施設、電力グリッド等のあらゆるものとの間で電力等を相互にやり取りする技術・仕組み

数値計画



(4) 第6次中期経営計画_セグメント別の主な取組み5

アニマルヘルスケア

事業内容：
動物用医薬品、療法食の販売

～価値を結び、未来を拓く。独自の動物医療専門商社へ～

メーカーでもなく従来の卸でもない、業界内で独自の動物医療専門商社としてのポジション確立を目指す。倉庫集約による効率的な物流網、駐在モデルによる現場力の進化、そして営業品質の強化を軸に強固な顧客基盤を築く。お客様の課題解決を通じてお客様の事業成長に貢献することで、ターゲット市場でのシェアを飛躍的に伸ばし業界No.1となる。

重点戦略

1. 企業成長を支える組織風土改革と人材育成強化

- ・パーソンズ・ビジョンやコアバリューの浸透によって社員の意識改革を促し、「挑戦」を称賛する環境と文化を創る。
- ・戦略的な人材獲得に加えて、期待人材像、教育、メンター制度および目標管理制度を連動させて人材育成を強化する。

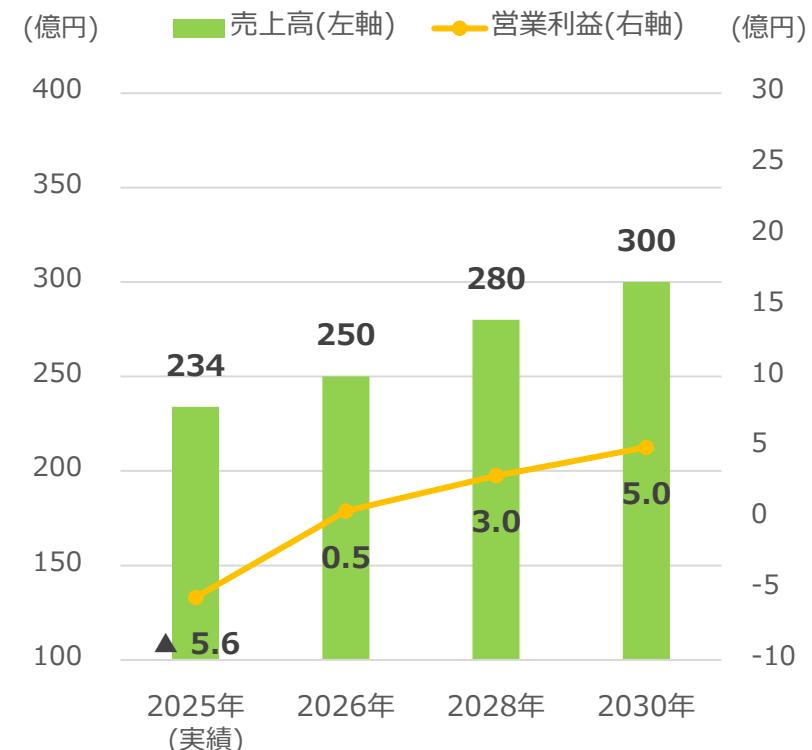
2. 営業基盤の再構築

- ・顧客密着型の現場力を強みに進化させ、全国網羅する駐在型モデルを確立する。
- ・社員同士の共育システムによる自販力強化とともに、顧客接点の複線化による信頼関係の深化を図る等全員営業体制を確立する。

3. 収益性の向上

- ・サプライチェーンの全体最適化によるコスト削減や、専売品の継続的な創出と戦略的な価格設定により既存事業の収益構造を強化する。
- ・グループ連携による新規サービスの共同開発等、グループシナジーによる新たな価値を創造する。

数値計画



(4) 第6次中期経営計画_セグメント別の主な取組み6

プロパティ

事業内容：

不動産（投資・賃貸・売買）、まちづくり事業、ホテル、飲食店、スポーツクラブ

～不動産投資事業の拡大とフードバー構想実現による地域価値向上～

不動産証券化ビジネス等の投資事業推進や事業承継提案といった新分野にも取り組み、高い収益基盤を確立する。また、ホテル・レストラン事業やスポーツ事業と一緒に魅力的な商品・サービスを提案し、真の顧客課題解決につなげられる密接な関係を地域企業との間で構築する。加えて、愛知県東部エリアが生産者、料理人、起業家等の食に関わる創造的な人材（フードクリエイター）が集い、育ち、活躍する場となるフードバー構想を実現し、地域の活性化に貢献する。

重点戦略

1. 不動産投資事業へのチャレンジ、発展による収益の拡大

- 一定規模の不動産取得を毎期継続し、良質な収益物件を多く確保する。
- 不動産の証券化ビジネスを立ち上げ、新しい高収益基盤を確立する。

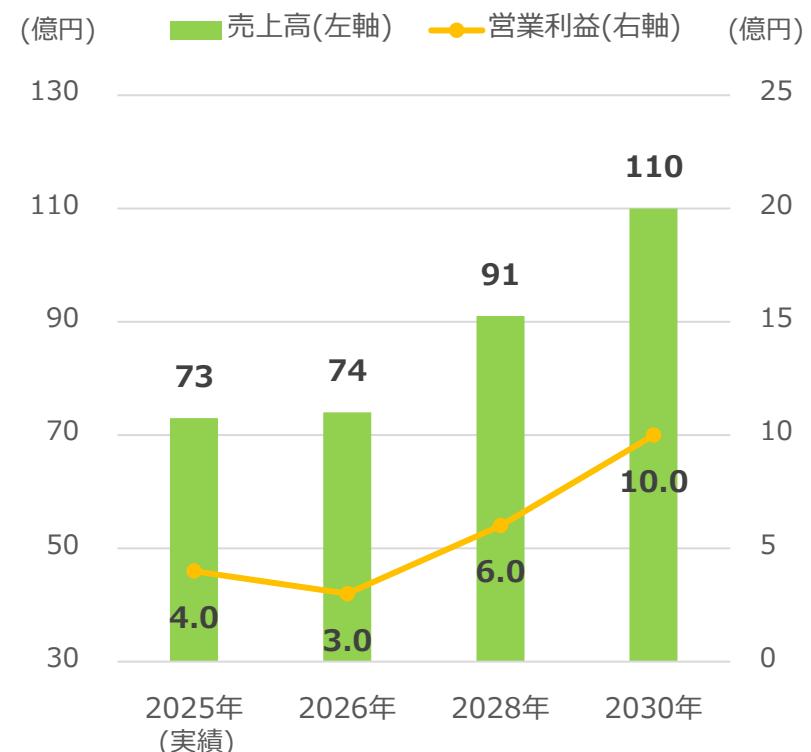
2. フードバー構想とまちづくりを掛け合わせた地域の発展

エージェントビジネスの確立、協議会発足等「食」に関する施策や、東三河地域の観光・農業・流通関係者と連携した企画・商品の積極展開により、国内外から多くの人を呼び込み、まちづくりと地域の発展に寄与する。

3. クロスセル戦略、WEB戦略による既存事業の拡大

- 地域企業との関係強化により、グループ全体の商品・サービスの提案に繋げる。
- ECサイトの統合やマーケティング施策でブランドを活かした商品を拡販する。

数値計画



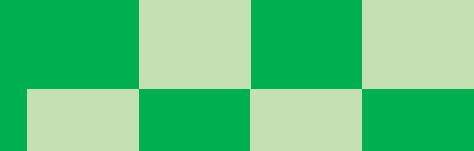
(5) 過去四半期財務データ

(単位：百万円)	2023年11月期					2024年11月期					2025年11月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
売上高	64,154	61,821	55,314	60,768	242,059	59,166	59,730	57,528	64,072	240,498	65,986	65,267	55,673	64,605	251,533
売上原価	48,704	46,990	43,475	47,059	186,229	44,291	44,531	44,701	49,748	183,273	49,479	48,917	42,393	49,486	190,277
売上総利益	15,450	14,831	11,839	13,708	55,829	14,874	15,199	12,826	14,324	57,225	16,506	16,349	13,280	15,119	61,255
(売上高比率)	24.1%	24.0%	21.4%	22.6%	23.1%	25.1%	25.4%	22.3%	22.4%	23.8%	25.0%	25.1%	23.9%	23.4%	24.4%
販売費及び一般管理費	12,445	12,813	12,520	11,966	49,745	12,333	12,851	13,088	12,642	50,916	13,466	13,503	13,076	13,828	53,874
人件費	6,057	6,246	6,263	6,179	24,747	5,958	6,384	6,486	5,975	24,805	6,511	6,644	6,666	7,090	26,913
販促費	551	636	539	-26	1,701	459	466	530	461	1,916	410	443	440	520	1,814
広告宣伝費	204	175	215	250	846	232	163	354	230	981	361	305	290	293	1,251
賃借料	1,342	1,297	1,309	1,300	5,249	1,277	1,270	1,257	1,284	5,089	1,343	1,380	1,241	1,150	5,115
減価償却費	1,296	1,327	1,309	1,355	5,289	1,287	1,337	1,381	1,394	5,400	1,276	1,341	1,339	1,390	5,348
租税課金	284	416	281	357	1,339	280	401	286	331	1,300	350	420	289	343	1,404
その他	2,707	2,713	2,601	2,548	10,571	2,836	2,827	2,792	2,965	11,421	3,213	2,966	2,808	3,038	12,026
営業利益	3,004	2,017	-680	1,742	6,083	2,541	2,347	-262	1,681	6,308	3,040	2,846	203	1,291	7,381
(売上高比率)	4.7%	3.3%	-1.2%	2.9%	2.5%	4.3%	3.9%	-0.5%	2.6%	2.6%	4.6%	4.4%	0.4%	2.0%	2.9%
営業外収益	233	536	826	453	2,049	443	972	-13	816	2,218	583	-49	1,066	1,482	3,082
営業外費用	344	-233	90	61	262	84	92	61	94	333	111	575	-262	112	537
経常利益	2,892	2,787	55	2,133	7,870	2,900	3,226	-337	2,403	8,193	3,511	2,221	1,532	2,661	9,927
(売上高比率)	4.5%	4.5%	0.1%	3.5%	3.3%	4.9%	5.4%	-0.6%	3.8%	3.4%	5.3%	3.4%	2.8%	4.1%	3.9%
特別利益	9	2,403	79	19	2,511	39	23	36	12	111	85	11	14	57	169
特別損失	26	875	25	78	1,005	40	41	76	422	580	55	54	114	726	951
税金等調整前当期純利益	2,875	4,316	110	2,074	9,376	2,899	3,208	-377	1,993	7,724	3,541	2,178	1,433	1,992	9,145
法人税等	887	1,472	-83	849	3,126	910	823	-98	681	2,317	1,081	521	405	1,113	3,121
非支配株主に帰属する当期純利益	36	46	38	29	151	51	17	45	42	157	85	-18	43	43	153
親会社株主に帰属する当期純利益	1,951	2,796	155	1,195	6,099	1,937	2,367	-324	1,269	5,249	2,375	1,676	983	835	5,870
(売上高比率)	3.0%	4.5%	0.3%	2.0%	2.5%	3.3%	4.0%	-0.6%	2.0%	2.2%	3.6%	2.6%	1.8%	1.3%	2.3%

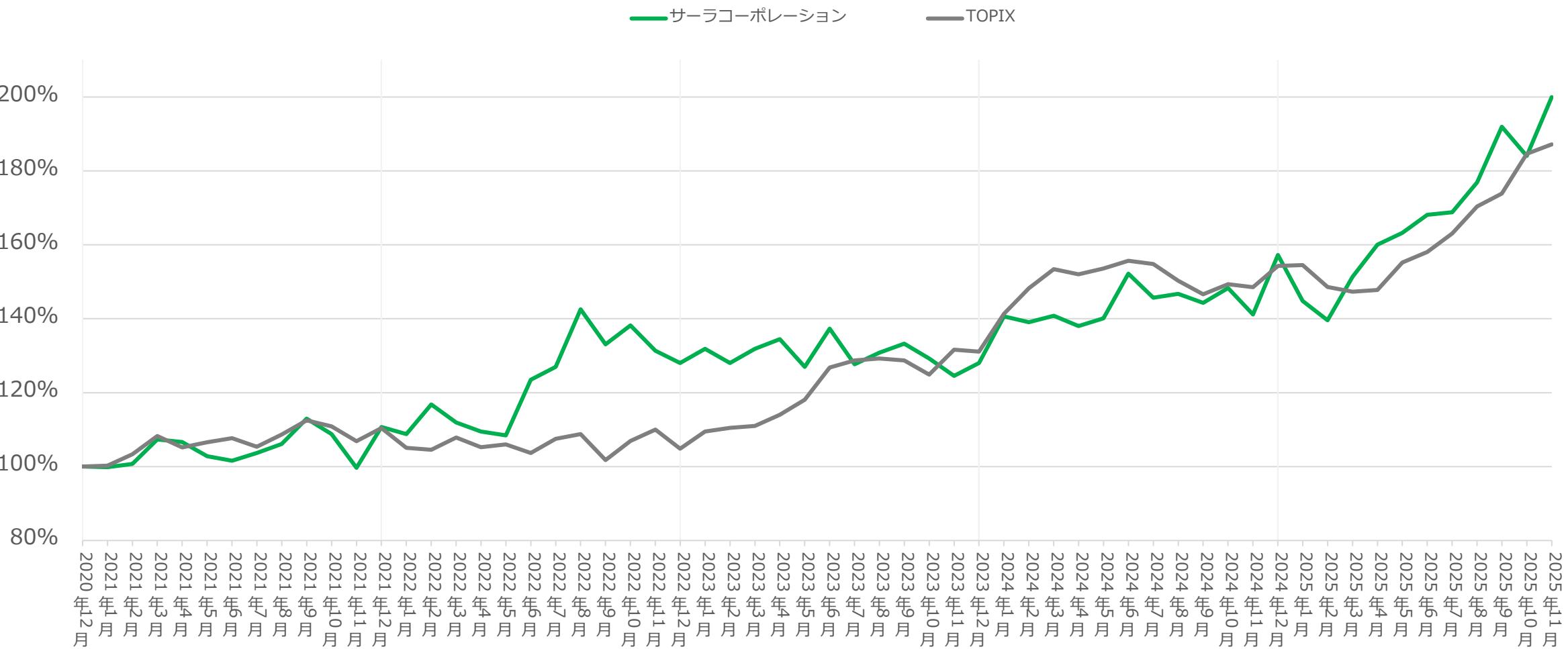
(6) 過去四半期財務データ_セグメント別 売上高・営業利益

(単位：百万円)	2023年11月期					2024年11月期					2025年11月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
売上高	64,154	61,821	55,314	60,768	242,059	59,166	59,730	57,528	64,072	240,498	65,986	65,267	55,673	64,605	251,533
エネルギー&ソリューションズ	39,127	32,210	28,253	27,526	127,117	33,682	30,643	27,280	27,894	119,502	35,848	32,161	25,002	27,858	120,870
エンジニアリング&メンテナンス	7,014	7,984	7,085	8,562	30,646	6,828	7,930	7,361	10,607	32,727	8,396	8,814	8,475	9,577	35,264
ハウジング	6,367	8,500	7,787	11,524	34,180	7,239	8,271	8,668	11,446	35,626	9,797	10,620	10,680	13,755	44,853
カーライフサポート	4,298	4,527	4,566	4,762	18,154	3,718	4,311	4,044	5,037	17,111	4,019	4,986	4,172	4,776	17,955
アニマルヘルスケア	5,850	7,038	6,136	6,096	25,122	6,183	6,884	6,292	6,162	25,523	5,781	6,595	5,486	5,553	23,416
プロパティ	1,028	1,103	1,058	1,814	5,005	1,024	1,239	3,487	2,380	8,131	1,642	1,636	1,712	2,355	7,347
その他・調整額	468	455	425	481	1,831	489	449	393	544	1,876	499	453	143	728	1,824
営業利益	3,004	2,017	-680	1,742	6,083	2,541	2,347	-262	1,681	6,308	3,040	2,846	203	1,291	7,381
エネルギー&ソリューションズ	2,855	1,201	-1,034	-32	2,989	2,415	1,583	-591	-440	2,966	2,693	2,386	-446	-346	4,287
エンジニアリング&メンテナンス	565	818	610	664	2,659	625	690	505	821	2,643	1,169	802	746	736	3,454
ハウジング	-342	-57	-97	640	142	-190	9	89	838	747	-195	138	271	697	912
カーライフサポート	-86	-47	-53	207	19	-191	-46	-31	334	64	-341	-351	-113	177	-629
アニマルヘルスケア	109	168	-11	47	313	22	148	-71	39	138	-86	3	-236	-246	-566
プロパティ	-43	25	-3	434	411	-13	20	44	353	405	-10	6	66	341	405
その他・調整額	-53	-90	-88	-220	-453	-126	-58	-207	-265	-656	-189	-138	-83	-70	-482

(7) 株価推移



直近5年の株価パフォーマンス



※ 2020年12月の株価を100とする。2025年11月30日終値まで反映。

(8) 各種指標

	2021年11月期	2022年11月期	2023年11月期	2024年11月期	2025年11月期
EPS：1株当たり当期純利益（円）	83.13	89.12	95.46	81.90	91.44
BPS：1株当たり純資産（円）	1,027.98	1,128.69	1,206.92	1,308.63	1,428.22
DPS：1株当たり配当金（円）	23.0	26.0	26.0	30.0	32.0
売上高営業利益率	2.9%	2.9%	2.5%	2.6%	2.9%
ROE：自己資本当期純利益率	8.4%	8.3%	8.2%	6.5%	6.7%
配当性向	27.7%	29.2%	27.2%	36.6%	35.0%
総資産回転率（倍）	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2
自己資本比率	34.9%	38.2%	40.8%	41.5%	42.0%

(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・IRグループ

TEL : 0532-51-1182 Email : ir@sala.jp