



2023年9月27日

各位

会社名：株式会社 SDS ホールディングス  
代表者名：代表取締役社長 渡辺 悠介  
(コード番号：1711 東証スタンダード)  
問い合わせ先：管理本部長 田中 圭  
(Tel:03-6821-0004)

## 中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期）策定のお知らせ

本日開催の取締役会において、2025年度（2026年3月期）を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

また、本中期計画につきましては、改めまして、説明の機会を設ける予定であり、日時等決まり次第、HP上で公表いたします。

### 1. 中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期）策定の背景

当社グループは、地球温暖化や大規模な災害、ウイルスなどによる衛生リスクが高まる社会を背景に、「私たちが取り巻く脅威に対処し、遠い未来、近い将来、今の社会に貢献する」ことを経営理念とし、事業活動をしております。

また、当社グループでは、創業以来、省エネルギー事業を中心とした事業を推進していますが、長年にわたり赤字を計上していることから、この経営理念の下、将来にわたって、どのように利益を生み出し、企業価値を増大するのかを、各ステークホルダーの皆様へ、より明確に開示することが重要であるとの認識をしております。

そこで、本年6月の定時株主総会により選任された新たな経営体制の下で、検討を行い、3か年の経営計画を立案しました。

### 2. 現状の経営環境の認識

当社グループでは、1で示した経営理念を実現するため、前々年度より、主に自家消費太陽光発電関連事業などの省エネ事業、リノベーション事業、HACCP（食品衛生法で定められた国際的衛生管理手法）関連事業、を進め、また、今年度より、PPAモデルとしての太陽光発電事業を開始しております。

これらの事業は、それぞれ、足下の経済環境において需要の拡大を見込んでおりますが、以下のような事業環境にあると考えております。

#### (1) 省エネルギー・環境ソリューション事業

当社がコア事業としてきた当該事業では、「2050年カーボンニュートラル」を掲げる温室効果ガス削減の国家目標（2030年温室効果ガス46%削減—2013年度比—）の下、企業の脱炭素、SDGsへの取組意欲が急速に高まっております。

当社では、これらの需要の下、様々な施設に向け、照明、空調をはじめとした設備について、より温室効果ガスの排出量が少なく、よりコストが低減できるようなご提案をし、コンサルティングから設備構築・工事まで請け負っております。このような需要の高まりは、当面継続すると考えられますが、これまでのような単純な、照明のLED化などの需要は漸減し、より大きな視野に立った提案が必要とされています。

当社では、これまでの省エネコンサル企業の草分けとしての先行性を活かし、工場など施設全体のエネルギー供給に関わる、自家消費型太陽光発電設備の導入、空調関連設備の提案など、より幅広い提案を行って参ります。

## (2) リノベーション事業

リノベーション事業は、住宅のリサイクルを進め、温暖化ガス削減の効果を推進する事業です。国土交通省によれば、2022 年末における、リノベーションが必要な築 40 年経過のマンションストックは 125.7 万戸ですが、2032 年末には、この件数は 2 倍強の 260.8 万戸になるとされています（国土交通省 HP より）。一方で、2016 年以降、中古マンションの成約数は、新築マンションの供給数を超えており、「マンションは新築を」という固定観念は、大きく変化したと考えられます。

当社連結子会社のイエローキャピタルオーケストラでは、主に区分所有マンション住宅のリフォーム・販売及び管理を手掛けており、このような需要を取り込んでおります。こういった消費活動や住宅供給の構造変化は、今後もリノベーション業界の成長を後押しすると考えられます。金利情勢や価格変動による需要変化のリスクはありますが、基本的な需要拡大に変化は無いと考えられます。

また、出入国在留管理庁の HP によれば、2022 年末における中長期在留者数及び特別永住者数の合計は、過去最高の 307 万人となり、前年比で 11.4%増加しております。こういった外国人居住者の増加に伴い、外国人向け賃貸不動産の需要拡大が予想されます。一方で、海外からの国内不動産への投資意欲も引き続き強いと考えられることから、当社グループでは、在留外国人の実需に基づいた、海外からの国内不動産に対するオーダーを取り込む仕組みを検討して参ります。具体的には、海外企業と手を組み、日本で増加する空き家などの中から、外国人が住みやすい地域の物件について当社でリノベーションを行い、海外企業へ販売していく、というビジネスモデルを考えております。

## (3) HACCP 関連事業

2021 年の食品衛生法改正により、食品関連事業者には HACCP の仕組みを導入することが義務付けられました。そこで、当社では、HACCP 導入、及び認証取得支援事業を推進し、HACCP 対応需要を取り込むと共に、衛生的な社会の構築に寄与しようと考えております。当該事業では、HACCP 認証取得についてのコンサルティング、食品検査（提携先へ外注）、社員教育を受託しております。また、工場などにおける新たな施設建設・増改築・設備更新時においては、当社が HACCP に適合した設計またはアドバイスを行い、工事等の受注活動を行っております。

HACCP 導入の義務化後においても、新型コロナウイルス感染症拡大による飲食業界における再編が進む中、レストラン等の飲食業界については、HACCP 対応が未だ大きく遅れています。一方で、コロナ後の需要拡大に対応を迫られている食品製造業者においては、工場・設備の増改築が急務となっております。本年 3 月の日本政策金融公庫の調査によれば、本年 1 月における食品産業における設備投資 DI は、13.5 と統計開始以来の最高値となっております。2021 年の食品衛生法改正によって、これらの設備投資（増改築及び設備更新、DX 化など）において、その内容が HACCP に適合している必要がありますが、設計・建築・設備更新・HACCP 認証という各段階における HACCP 対応の需要が高まる一方で、そのノウハウを総合的に持っている事業者はまだ多く無いと考えており、当社に競争力があると考えております。

## (4) PPA 事業及びリサイクル太陽光発電設備事業

PPA 事業（太陽光発電の第三者所有モデル）は、施設の所有者（電力需要家）が提供する屋根などに、太陽光発電設備を所有・管理をする事業者（PPA 事業者）が設備を設置し、需要家に売電するビジネスモデルです。この事業は、国による電力買取制度に代わる、再生可能エネルギー利用促進の切り札とされており、富士経済研究所によれば、2021 年度には 38 億円程度であった市場規模は、2030 年度には 700 億円に拡大するだろうと予測されています。当社では、長年培ってきた太陽光発電設備の構築ノウハウを活かし、この PPA 事業の普及拡大に寄与して参ります。

PPA 事業においては、当社自身が PPA 事業者となり、設備を自己所有し、売電収入を得ていく事業モデルと共に、当社が構築した発電設備を他の PPA 事業者へ販売する事業モデルを併存させていく方針です。

また、これらの展開に加え、中期的な再生可能エネルギーの拡大に資する為、発電設備設置が可能な土地を有効活用する為、それらの土地を調査し、発電設備を構築した上で、電力需要家に販売するオフサイトによる PPA 事業なども検討して参ります。



また、2012年に始まったFIT制度（電力の固定価格買取制度）と共に構築された大量の太陽光発電設備は、今後、大量廃棄の時代を迎えます。それと共に、太陽光発電設備の流通市場の拡大が見込まれますが、当社は当該市場に関連したビジネスを展開する予定です。太陽光発電設備の流通市場では、投資利回りと同様に、既存設備の性能評価や安全性などが、投資判断において重要なポイントとなりますが、当社では、本年6月20日開示しました「太陽光発電設備のデューデリジェンス事業に関する、審査登録機関 BM トラダ・ジャパンとの業務提携のお知らせ」のとおり、リサイクルパネルの活用による設備修繕コストの低減による利回りの向上を目的とするデューデリジェンスレポートを発行することで、取引の信頼性・健全性を高めていくことを検討しております。

### 3. 3か年の基本戦略

以上の経営環境を踏まえ、当社グループでは、以下のような基本戦略を立案しております。

#### (1) 経営体制

当社経営陣では、1事業1役員を配置する体制を敷き、各事業の連携を図るため、毎週事業戦略会議を開催しております。

##### 【株式会社 SDS ホールディングス】

各グループの経営管理

担当：渡辺代表取締役社長

##### 【株式会社 省電舎】

省エネ・施設ソリューション事業及び、HACCP 関連事業

担当：本清取締役副社長

##### 【株式会社 イエローキャピタルオーケストラ】

リノベーション事業

担当：小野澤取締役

##### 【株式会社 SDS おひさま1号】

PPA 事業・リサイクル太陽光発電事業

担当：関原取締役

#### (2) 経営戦略

各事業における経営戦略は以下の通りです。

##### 【省エネ・環境ソリューション事業・HACCP 関連事業】

- ①省エネ・環境ソリューション事業については、一部分だけではなく、施設全体への総合的な提案営業による、温室効果ガス排出抑制・SDGs に関連する既存顧客の需要を取り込む
- ②担当役員の地元である千葉県などを中心に、地域の有力企業をパートナーとし、地域における大規模施設のSDGs 対応受注に積極的に挑戦する。
- ③HACCP 関連事業では、提携金融機関7行との連携によるウェブセミナーなどを全行で展開し、対象先を拡大する。
- ④HACCP 認証コンサル顧客との関係性を深め、設備更新・設備増改築の受注営業を開始する。

##### 【リノベーション事業】

- ①環境に優しいリノベーション素材の使用や、再生可能エネルギーを活用したリノベ住宅の提案など、省エネ・環境ソリューション事業との協業による物件の高付加価値化を図る
- ②借入が長期化し金利負担が大きい利回り物件を売却し、資産圧縮を図る。
- ③海外からの不動産投資を呼び込み、在留外国人の居住需要に対応する事業のビジネスモデルを構築

**【PPA 事業・リサイクル太陽光発電事業】**

- ① PPA 事業では、本年 5 月 8 日に公表した「リサイクル・リユースパネルを活用した太陽光発電システム（PPA モデル）に関する株式会社 F（東京都千代田区）及び株式会社 AMG（東京都港区）との業務提携契約の締結について」のとおり、F 社及び AMG 社と強固に連携し、PPA 事業の電力需要家を開拓すると同時に、HACCP 提携先の地方銀行にも提案を行い、地方の需要を開拓する。
- ② リサイクル太陽光パネルの活用によるコスト削減と利回り向上、太陽光発電設備のデューデリジェンスレポート発行による案件の信用確保などにより、投資家が安心して売買できるよう、発電設備流通の健全な成長に寄与し、その一角を担うようにする。
- ③ オフサイト PPA 事業について、本中期計画期間中にビジネスモデルを確立する。

**(3) 業績目標**

- ① 業績目標及び、事業ごとの計画数値(KPI)などについては以下の通り

表 1：決算期別最重要目標と主要な営業推進計画数値

	最重要目標	事業推進の見通し
2024 年 3 月期	営業黒字化	<p><b>【省エネ・環境ソリューション事業・HACCP 関連事業】</b>            &lt;省エネ・環境ソリューション事業&gt;            大型案件（平均受注額 16 百万円）40 件完成            &lt;HACCP 関連事業&gt;            収益寄与開始            コンサル 5 件・工事 2 件完成（平均受注額 1 億円）</p> <p><b>【リノベーション事業】</b>            人員削減によるコスト削減効果により、営業利益維持</p> <p><b>【PPA 事業・リサイクル太陽光発電事業】</b>            PPA 事業開始・デューデリジェンス事業構築</p>
2025 年 3 月期	営業黒字及び経常黒字化	<p><b>【省エネ・環境ソリューション事業・HACCP 関連事業】</b>            &lt;省エネ・環境ソリューション事業&gt;            大型案件 48 件完成            &lt;HACCP 関連事業&gt;            金融機関からの紹介案件など、コンサル 10 件・工事 4 件（平均 60 百万円）完成</p> <p><b>【リノベーション事業】</b>            環境関連事業との協業による高付加価値商材を開発</p> <p><b>【PPA 事業・リサイクル太陽光発電事業】</b>            PPA 事業本格的な利益寄与開始。案件数 20 件を目標            オフサイト PPA 事業開始</p>
2026 年 3 月期	当期利益黒字化（ROE 5%）	<p><b>【省エネ・環境ソリューション事業・HACCP 関連事業】</b>            &lt;省エネ・環境ソリューション事業&gt;            大型案件数 60 件完成            &lt;HACCP 関連事業&gt;            HACCP 認証取得先からの小型工事を伸ばし、工事件数 10 件（平均 28 百万円）完成</p> <p><b>【リノベーション事業】</b>            外国人向けリノベーション事業収益化</p> <p><b>【PPA 事業・リサイクル太陽光発電事業】</b>            PPA 事業の市場成長率が高まる年度であり、オンサイト・オフサイト合計で案件数は 50 件を見込む</p>

② 上記計画達成時の業績数値（連結及び各子会社）

表 2：連結及び個社別の業績計画数値（各子会社の内部取引は除外しています）

【連結】

単位：千円

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上	3,450,000	3,998,000	4,635,000
売上総利益	690,000	801,540	935,640
販売管理費	680,000	684,600	706,000
営業利益	10,000	116,940	229,640
経常利益	△60,000	12,440	122,140
親会社に帰属する当期純利益	△120,000	△25,587	52,690

【省電舎】

省エネ・環境ソリューション事業・HACCP関連事業

単位：千円

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上	750,000	1,018,000	1,250,000
売上総利益	150,000	182,600	225,000
販売管理費	86,800	85,000	82,000
営業利益	63,200	97,600	143,000

【イエローキャピタルオーケストラ】

リノベーション事業

単位：千円

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上	2,700,000	2,785,000	2,875,000
売上総利益	540,000	574,000	590,000
販売管理費	420,000	417,000	416,000
営業利益	120,000	157,000	174,000
経常利益	60,000	55,000	75,000

【SDSおひさま1号】

PPA事業・リサイクル太陽光発電事業

単位：千円

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上	試験導入期	195,000	510,000
売上総利益		44,940	120,640
販売管理費		15,600	38,000
営業利益		29,340	82,640
経常利益		26,840	74,140

(4) 重視する経営指標

当社では、短期的な営業利益の成長及び、中期的な ROE の向上を、経営指標の重要な目標といたします。当社の企業規模は小さく、しかしながら展開する事業分野は、成長産業に位置付けられることから、今後も



資金調達と、中期的な視野に立った投資を必要といたします。従いまして、短期的には当社企業価値の向上は、利益成長率によって決まると考えております。今後3年間は、本業による利益の成長にこだわり、積極的な投資も行って参ります。当社グループの今期以降の営業利益は、今期の黒字化以降、2026年3月期の2億円超の水準まで、アグレッシブな挑戦をして参ります。

そして、このことが、中期的なROEの向上につながっていくと考えております。ROEについては、今来期については目標値を設定せず、2026年3月期の5%を最初の目標とし、同水準をクリアした場合、随時、目標を引き上げることを検討して参ります。

#### (5) M&Aについて

当社グループでは、昨年4月に、イエローキャピタルオーケストラ社をグループに迎え、業容が大きく拡大しましたが、今後も、M&Aは積極的に行っていく予定です。

当社のM&A戦略は、「基幹収益を持つ事業体に付加価値をつける」ことにあります。基盤となる収益が見込める事業に対して、当社のコアである環境ソリューションを付加価値として加え、その結果、当社グループの成長が加速するような効果が見込める企業には、積極的にアプローチをしていく考えです。

これらのM&Aによる収益寄与については、本中期経営計画の業績数値には含まれていませんが、経営計画の変更が必要となった場合には、十分に検討の上、変更をして参ります。

#### (6) 各事業のリスクについて

本中期経営計画の推進においては、様々なリスクが存在します。事業ごとに、それらのリスクなどについて、以下でご説明します。

#### 【省エネ・環境ソリューション事業・HACCP関連事業】

本事業においては、工事施工が必要となる為、外注費、原材料費などの工事原価の価格高騰や人員確保難、災害・事故などによる工事遅延などが起こった場合は、計画に影響を及ぼす場合があります。

売上総利益率は、省電舎においては17%~18%想定しておりますが、これらの変化によって利益率が大きく変わった場合は、計画に影響を及ぼします。

当社ではこれらのリスクに対し、パートナー企業との人材交流や共同仕入れ、協業先の増加などで対応を図り、可能な限り、利益を確保していく所存です。

また、補助金・助成金制度の状況にも、業績が左右されますが、提携先の地銀等と自治体ごとの制度について情報を共有し、営業展開に活かしてまいります。

#### 【リノベーション事業】

本事業については、リノベーション物件への個人の購買・投資需要が業績に直結する為、金利動向、住宅価格動向、景況感に、業績が大きく左右されるリスクがあります。売上総利益率は、イエローキャピタルオーケストラ社においては約20%を想定しておりますが、これらの変化によって利益率が大きく変わった場合は、計画に影響を及ぼします。

当社では、借入の圧縮や在庫・資産管理の徹底により、環境悪化の下でも利益確保に努力して参ります。

#### 【PPA事業・リサイクル太陽光発電事業】

PPA事業については、成長性に期待が持てる反面、事業自体が、ビジネスモデルとしてまだ歴史が浅く、今後、市場環境の変化や法整備などについて、不確定な要素が多く存在します。

また、巨大な設備を保有する資金力は当社には無い為、豊富な資金を持つパートナー企業との連携が、収益への大きな寄与には必要となります。

当社としては、今後3年間にわたり、積極的に展開をしていく予定ですが、リスクが大きいと判断した



場合には、事業の縮小または撤退の判断をして参ります。

#### 4. 今後の予定

本中期経営計画における、成長戦略の詳細を含めた IR 説明会を 11 月に行う予定です。

#### 5. 免責事項

本件に掲載されている数値目標など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、業績を確約するものではありません。実際の業績等は様々な要因によりこれらの見通しとは異なる可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

以 上