

2017年3月期 決算説明会

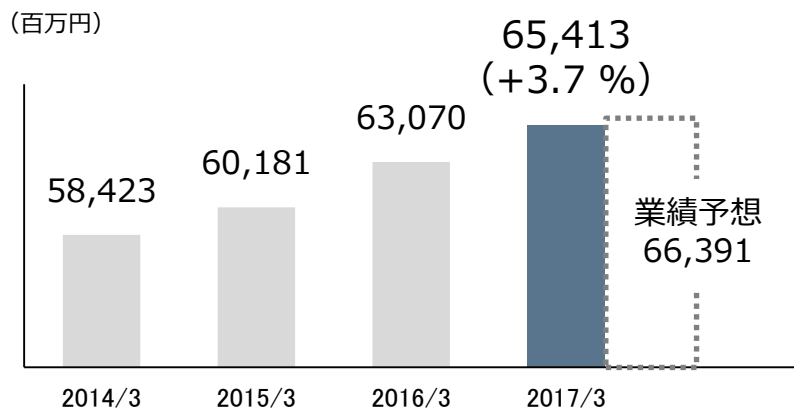
2017年05月10日
株式会社ソラスト

1. 2017年3月期実績
2. 経営ビジョンと全社戦略
3. 2018年3月期業績予想
4. 事業別業績予想と重点施策
5. Appendix

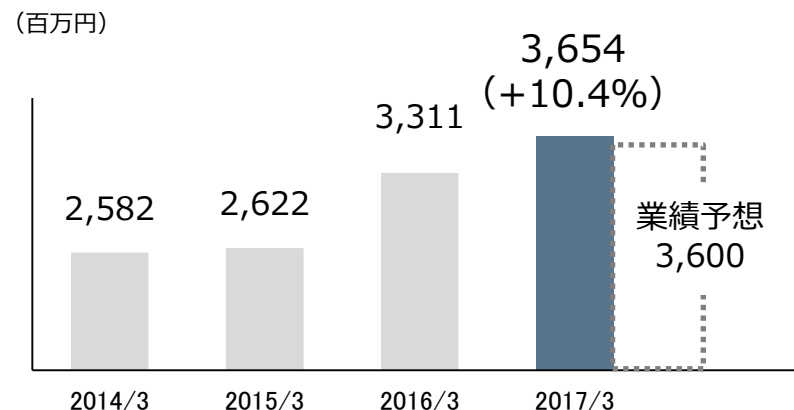
1. 2017年3月期実績

■ 前期比：+3.7%増収、+10.4%営業増益

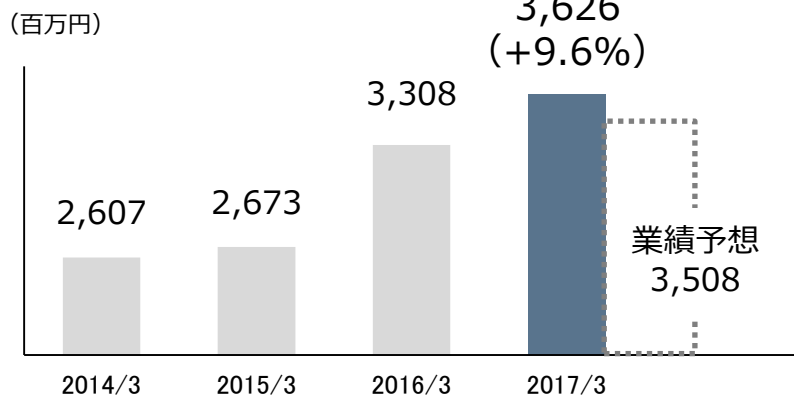
<売上高>



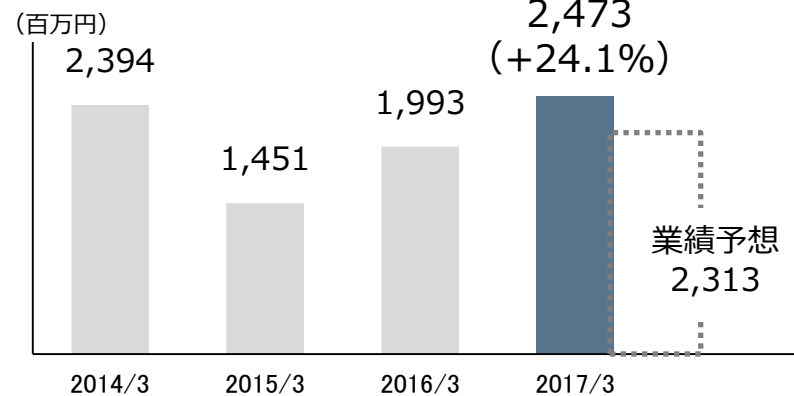
<営業利益>



<経常利益>

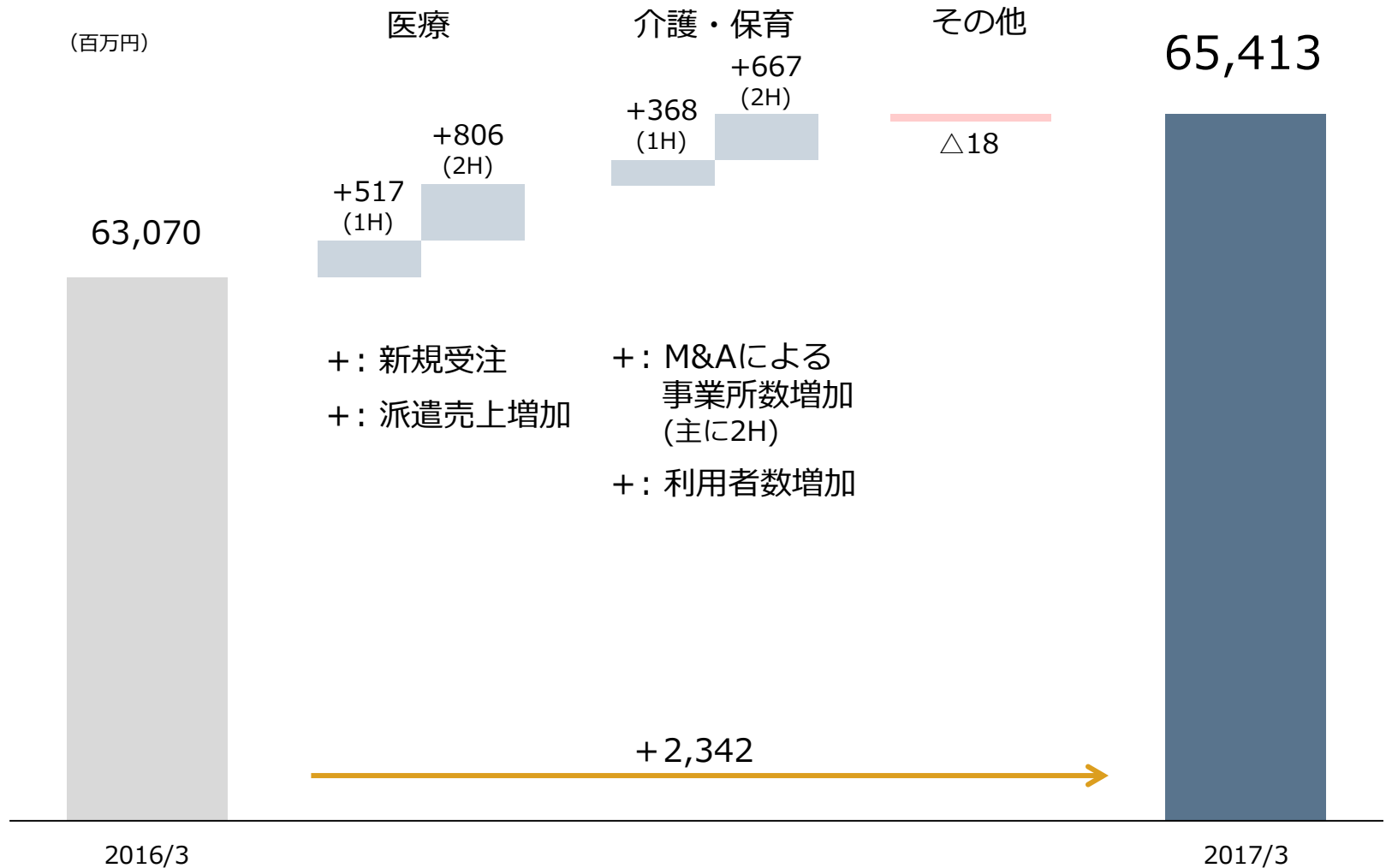


<当期純利益>



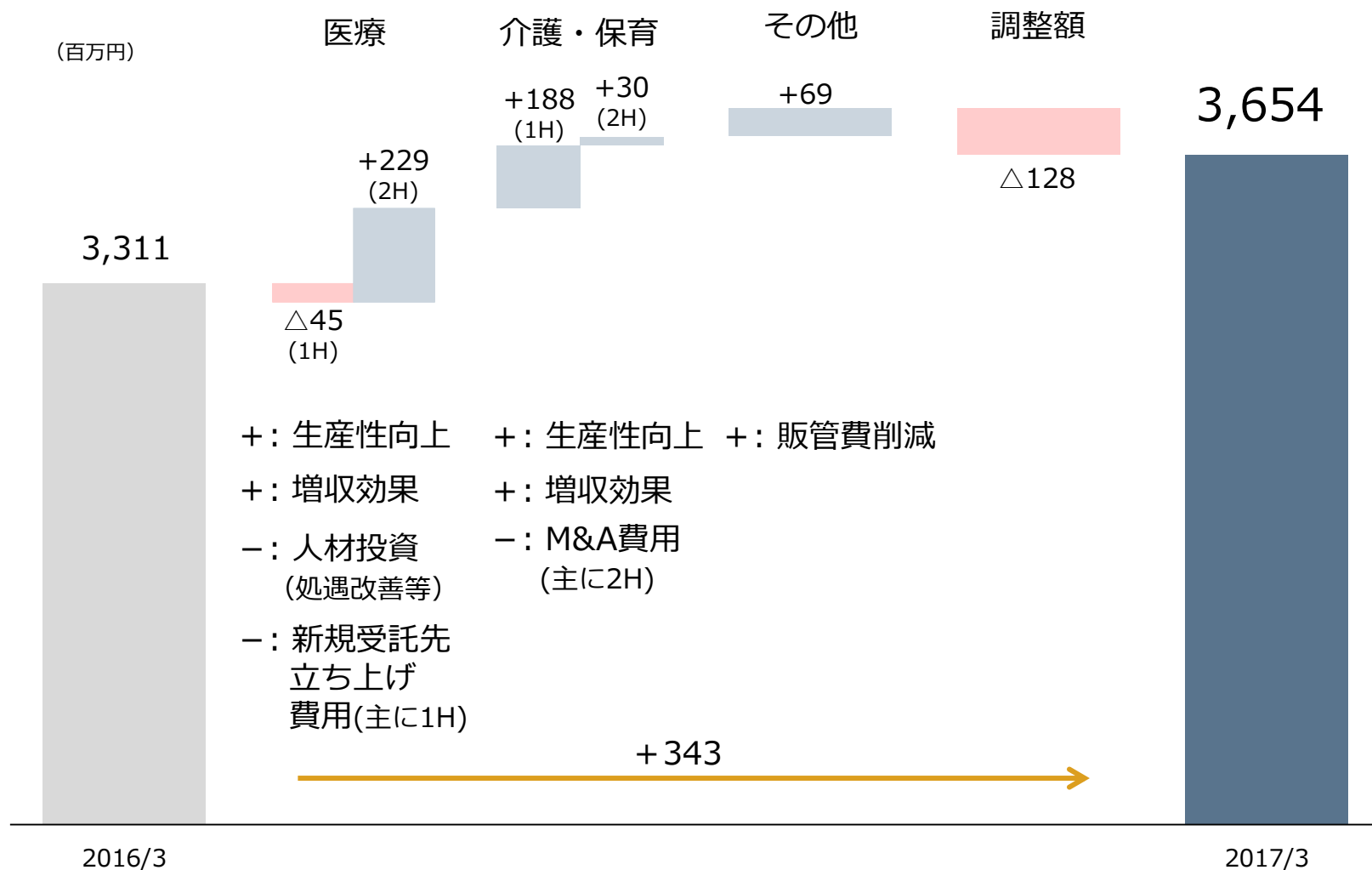
業績増減要因（売上高前期比）

- 医療関連受託事業、介護・保育事業がともに好調に推移
- 2Hに売上の伸びが加速



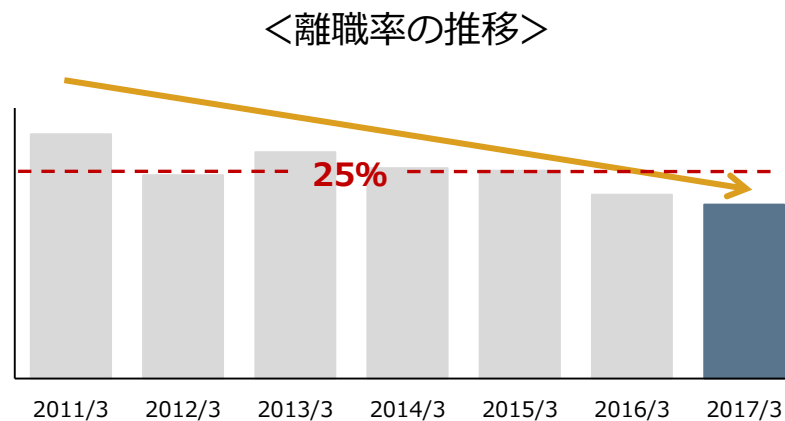
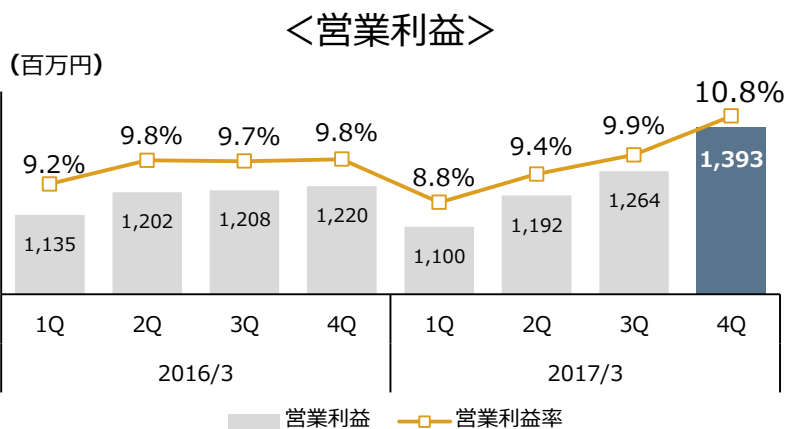
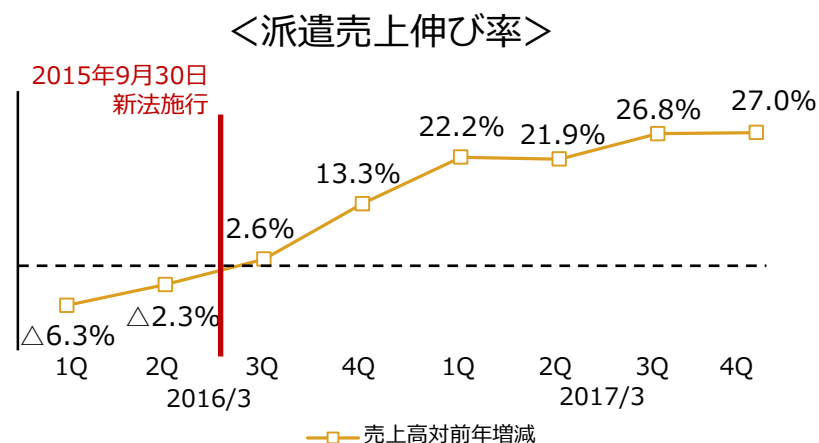
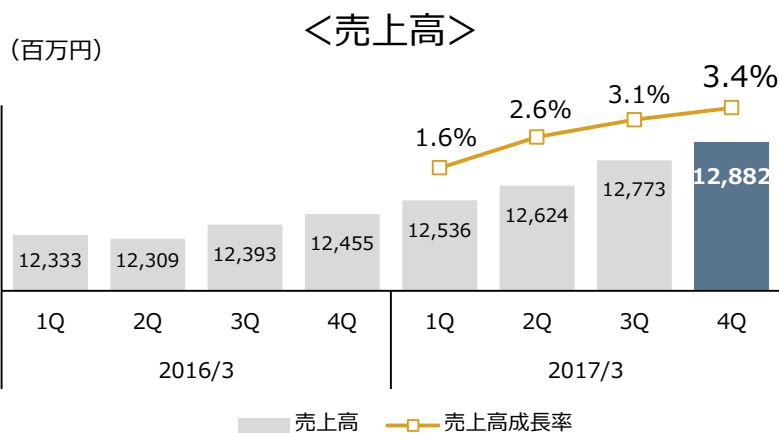
業績増減要因（営業利益前期比）

- 医療関連受託事業、介護・保育事業がともに増益
- 医療は2Hに伸びが加速、介護はM&Aの増加とともに費用が増加

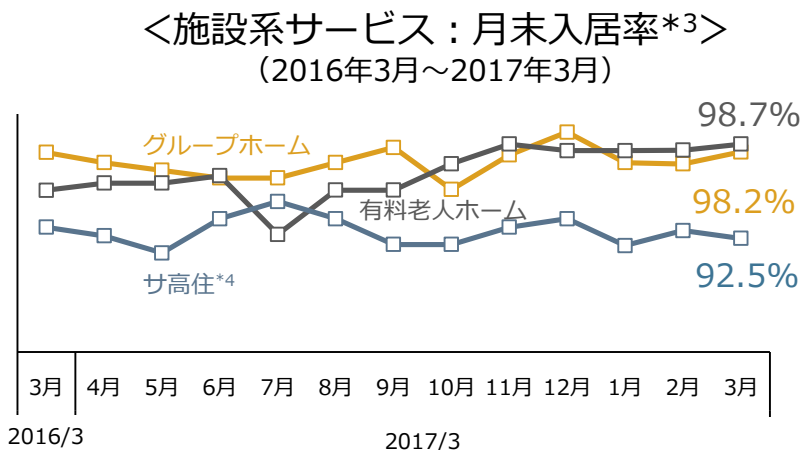
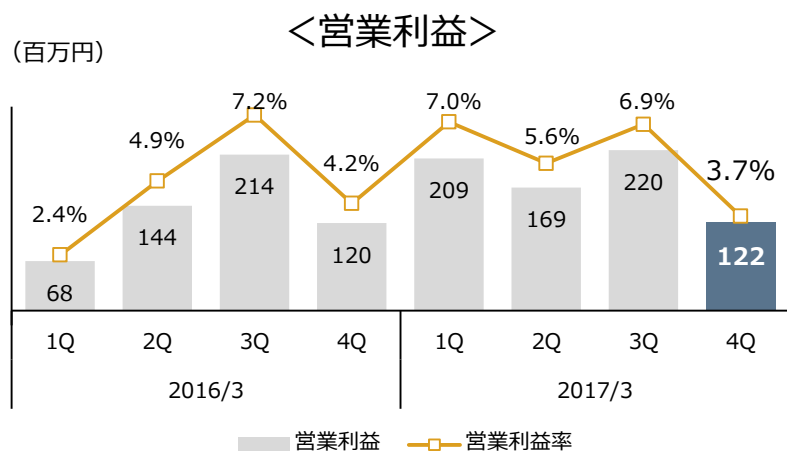
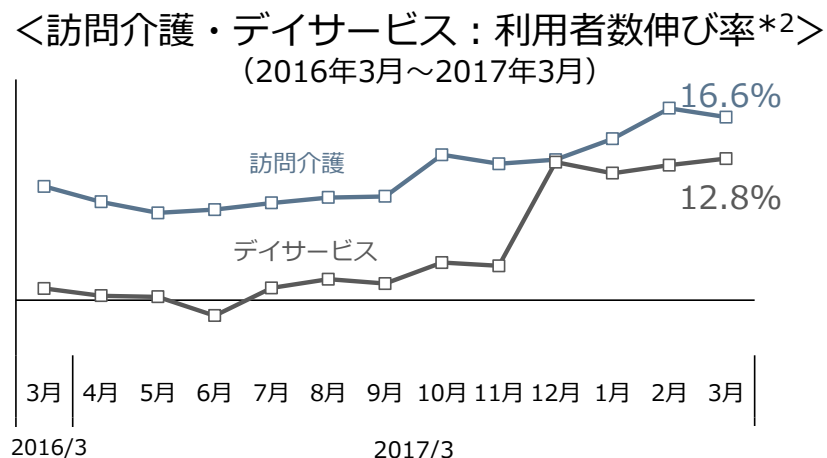
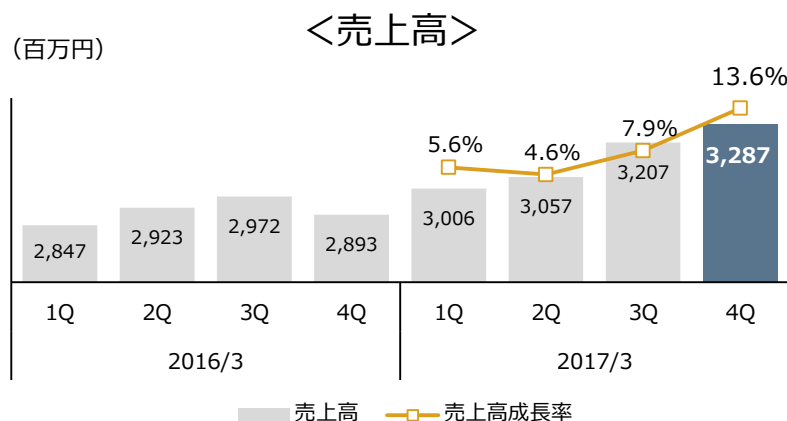


医療関連受託事業

- 売上高： 委託*売上は増収率が加速
派遣売上は年間を通じて20%以上の伸び率を維持
- 営業利益率： 四半期毎に改善し、4Qは11%弱
- 離職率： 着実に低下



- 売上高： 訪問介護や施設系サービスの利用者数増
- 営業利益率： Organic^{*1}は年度で6%台の営業利益率を確保
⇒ M&A費用により全体の利益率は低下



^{*1} M&Aを除いた既存事業
^{*2} 2016/3期は単体ベース (2016年2月以降は、2016年2月に吸収合併したココチケアの数値を除外)。2017/3期は連結ベース

^{*3} 連結ベース
^{*4} サービス付き高齢者向け住宅の略

- 2017年3月期は11件*1の案件を完了
- M&Aは年度後半に集中

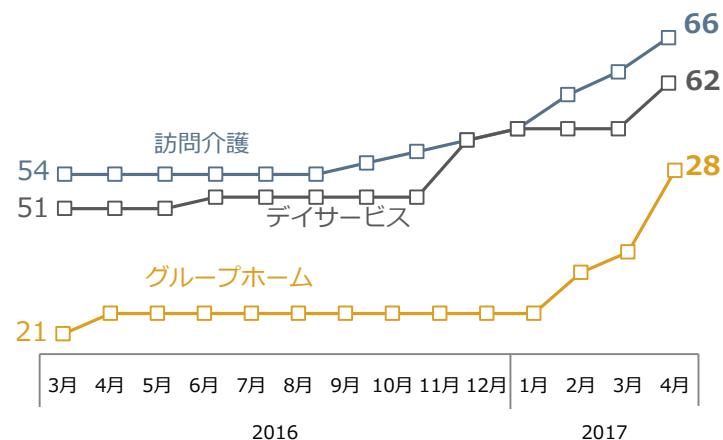
<11件合計>

売上高 : 年間売上高18億円

事業所数 : 41カ所

投資額 : 11億円

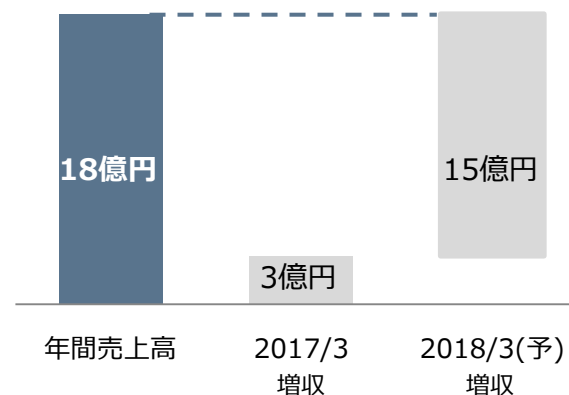
<事業所数推移(介護事業)>



<事業所数内訳(M&A)>

サービス別		エリア別	
訪問介護	13	関東	32
デイサービス	11	名古屋	4
居宅介護支援	6	関西	5
グループホーム	5		
その他*2	6		
合計	41	合計	41

<売上高の計上タイミング>



2. 経営ビジョンと全社戦略

ソラストストーリー、始まる。

医療事務・介護・保育をもっと新しく、
働く女性をもっと美しく。

- ICTを活用しクオリティーと生産性を飛躍的に高める、医療事務・介護・保育のイノベーションリーダー
- 医療・介護連携をリードし、地域社会の未来に貢献する会社
- 医療事務・介護・保育のプロフェッショナルが育ち、良い生涯キャリアがつけられる会社
- 新しい働き方で、自分らしいワークライフバランスが実現できる会社
- 医療・介護・保育にふさわしい「やさしさ」と「安心」がある会社
- 業界リーダーとして信頼される会社：No1の業績と責任ある行動

<経営ビジョン（数字：2021年3月期）>

売上高

1,000億円

営業利益

70億円

営業利益率

医療：**15%**

介護：**10%**

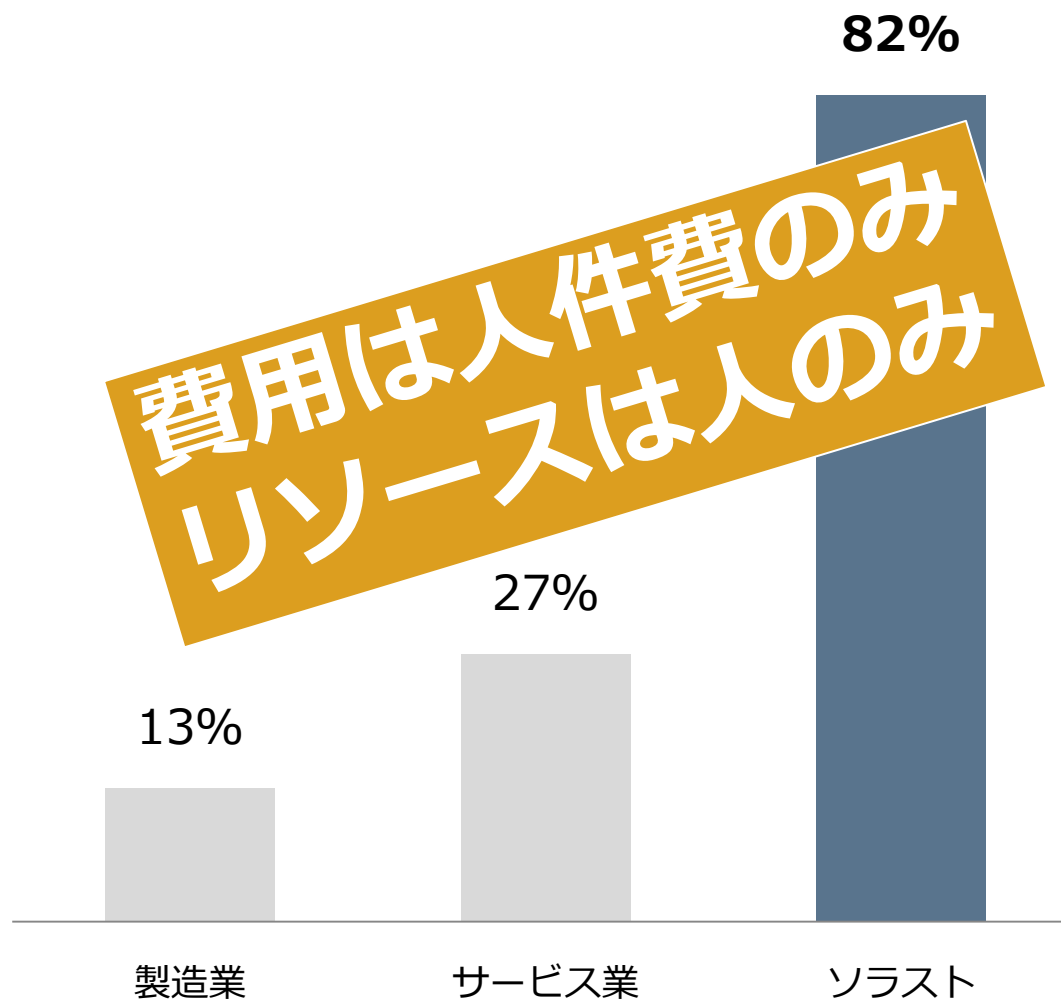
保育：**15%**

<核となる戦略>

戦略	取り組み	目的
M&A	<ul style="list-style-type: none"> 規模を問わず、積極実施 買収後のシナジーの実現 	迅速な売上・利益成長 (特に介護事業)
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ICTの徹底活用 採用ノウハウの強化 人に関する施策* 	クオリティと生産性改善 → 営業利益率向上 → 社員待遇向上

人に関する施策

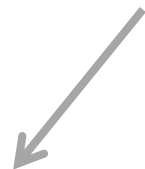
<売上に占める人件費>



業績の向上・社員処遇の向上



生産性・クオリティの向上



人件費の削減

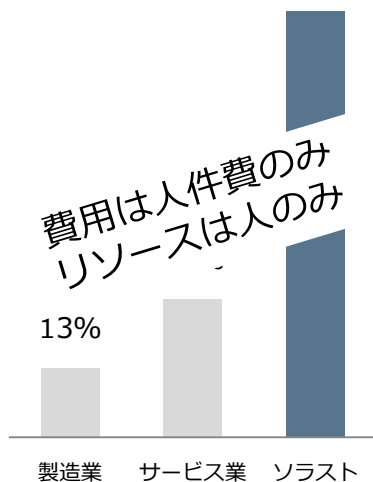
人材の強化

- ・ 人数を削減

- ・ より良い人材を獲得
- ・ 積極的に人材を育成
- ・ モチベーションを改善

〈売上に占める人件費〉

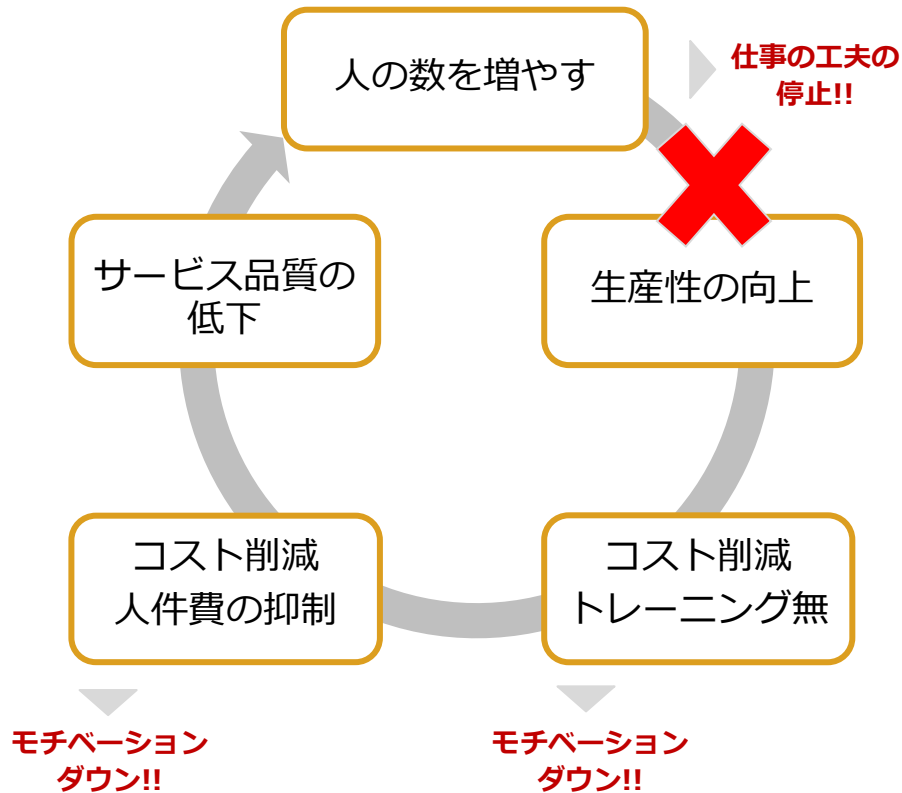
82%



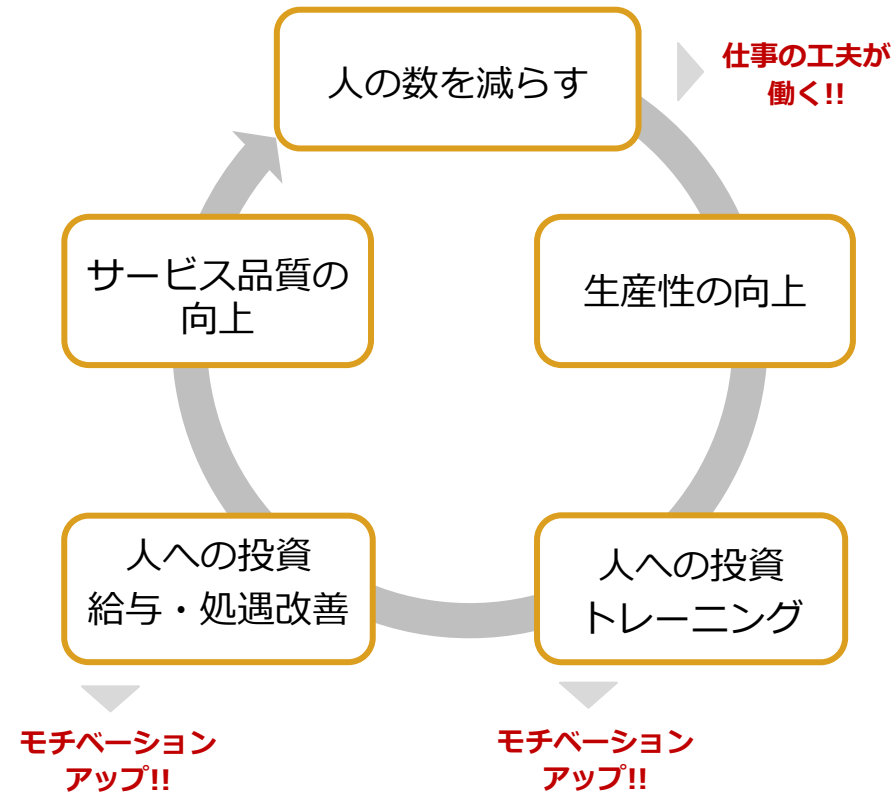
- (1) 人数を削減（同じ仕事量）
- (2) より良い人材を獲得
- (3) 積極的に人材を育成
- (4) モチベーションを改善

人数を削減（同じ仕事量）

<人数を維持する・増やす>



<人数を減らす>



- (1) 人数を削減（同じ仕事量）
- (2) より良い人材を獲得
- (3) 積極的に人材を育成
- (4) モチベーションを改善

- 辞めたから補充するのではなく、より良い人材を採用して入れ替える
- 人事機能（採用、育成、評価）を徹底的に強化する

- (1) 人数を削減（同じ仕事量）
- (2) より良い人材を獲得
- (3) 積極的に人材を育成**
- (4) モチベーションを改善

トレーニングは業績達成の手段、
したがって積極的に実施する

今まで

今年はさらに利益を増やさねばならない
従って、**コストのかかるトレーニングは出来ない**

これから

今年はさらに利益を増やさねばならない
従って、**トレーニングを強化してそれを達成する**

トレーニングは業績達成の手段、
したがって積極的に実施する

ただし

- 業績向上、業務改善に役立つ内容
- 社員のビジネス力が向上しキャリアに役立つ内容
(仕事に密着し、日々の仕事の中で学べるもの)

トレーニングは業績達成の手段、
したがって積極的に実施する

・業績

・社員

(仕事に密着し、日々の仕事の

ただ
コーチとしての
マネージャートレーニング



- (1) 人数を削減（同じ仕事量）
- (2) より良い人材を獲得
- (3) 積極的に人材を育成
- (4) モチベーションを改善

カテゴリー	アクション
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーションカード • アイデアMEMO • タウンミーティング • 病院内PC配置 • 社員専用サイト • 社員向けメールマガジン • ビデオメッセージ • 社員意識調査
レコグニション	<ul style="list-style-type: none"> • ソラストポイント • インセンティブプログラム • 陣中見舞い • 事業所表彰 • チームフォト

カテゴリー	アクション
業務・職場改善	<ul style="list-style-type: none"> • ロコモヘルパー • タブレット活用 • べてらん君 • カイゼン提案書 • 教えて！ソラリン • 施設・設備メンテナンス • マネジメント研修
処遇改善	<ul style="list-style-type: none"> • 「日本一」の保育士給与 • 現場リーダーの年収10%アップ • 時短正社員 • ウェルカムバック制度 • 「全員参加」の持株会 • アニバーサリー休暇

短期離職率低下への取り組み

- 新入社員のモチベーションを高め、離職を防止するため、面談を実施
- 新入社員のフォローアップを仕組み化

<コミュニケーションカード、シート>

入社日 年 月 日 実施日 年 月 日	<input type="checkbox"/> 1週間目面談を実施しました	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">マネージャー</td> <td style="width: 33%;">リーダー</td> <td style="width: 33%;">エルダー</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	マネージャー	リーダー	エルダー			
マネージャー	リーダー	エルダー						

1週間目のコミュニケーションシート

社員番号 _____ 氏名 _____
 所属 _____ 直轄責任者 _____ (印)

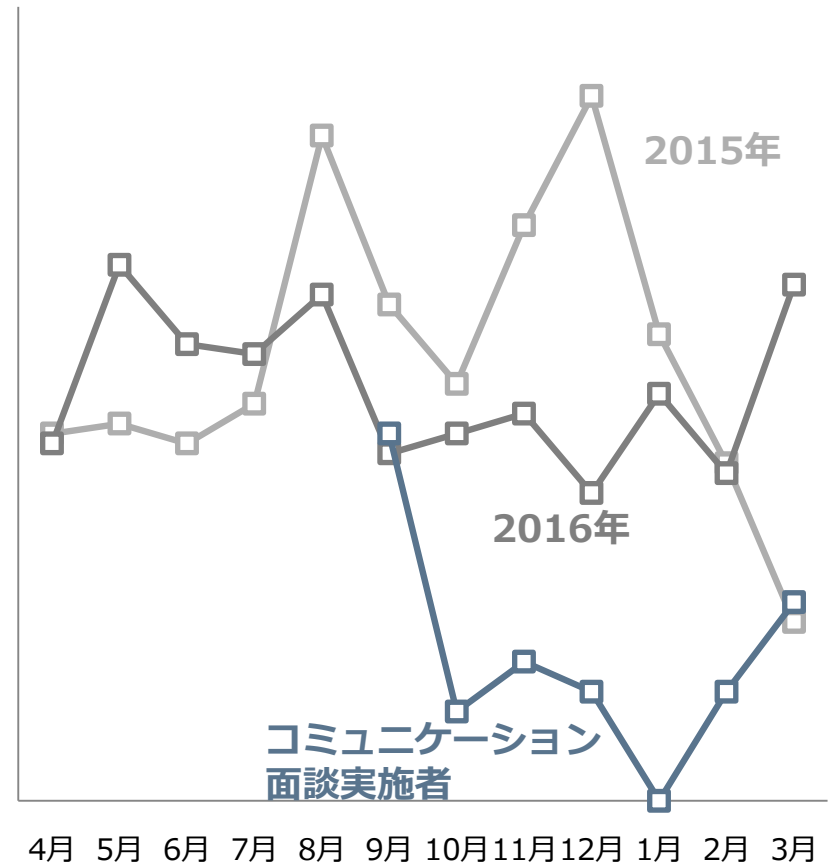
入社して1週間が経ちましたがいかがでしょうか？現状についてぜひお聞かせください。
 ※当てはまるもの□をつけてください。

事前アンケート	面談																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											<input type="checkbox"/> 面談実施済み <input type="checkbox"/> 面談実施済み <input type="checkbox"/> 面談実施済み <input type="checkbox"/> 面談実施済み <input type="checkbox"/> 面談実施済み
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

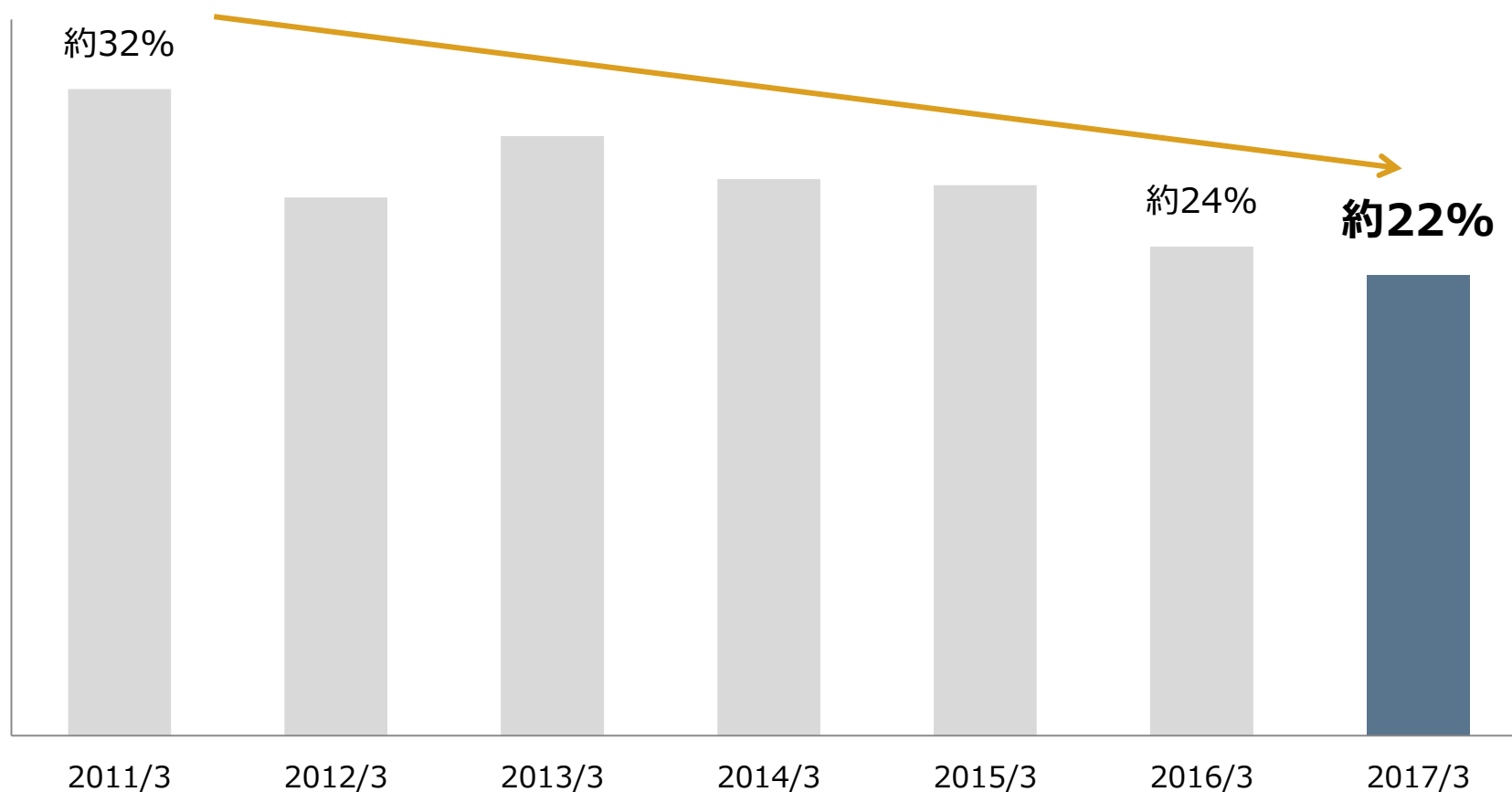
ようこそソラストへ！コミュニケーションカード

	1週間後	2-3週間後	1ヶ月後	3ヶ月後	6ヶ月後	9ヶ月後	1年後
面談者印 ※サイン可	面談	面談	面談	面談	面談	面談	面談
計画日	月 日	月 日	月 日	月 日	月 日	月 日	月 日
実施日	月 日	月 日	月 日	月 日	月 日	月 日	月 日
リーダー マネージャー 確認	/	/	/	/	/	/	/
氏名	エルダー氏名						

<当月離職率*の推移（医療関連受託事業）>



<離職率*の推移（医療関連受託事業）>



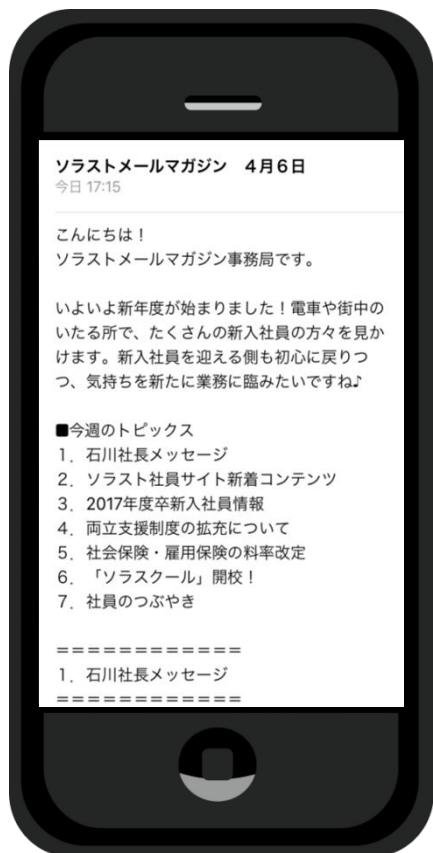
■ 育児・介護を理由とした離職ゼロを目指す

制度	従来	2017年4月以降
育児 短時間及び 時差勤務制度	<ul style="list-style-type: none">・ 小学校3年生まで・ 勤続1年以上	<ul style="list-style-type: none">・ 育児負担が解消されるまで利用可・ 入社時より利用可
介護 短時間及び 時差勤務制度	<ul style="list-style-type: none">・ 利用開始後3年間まで・ 勤続1年以上	<ul style="list-style-type: none">・ 介護負担が解消されるまで利用可・ 入社時より利用可

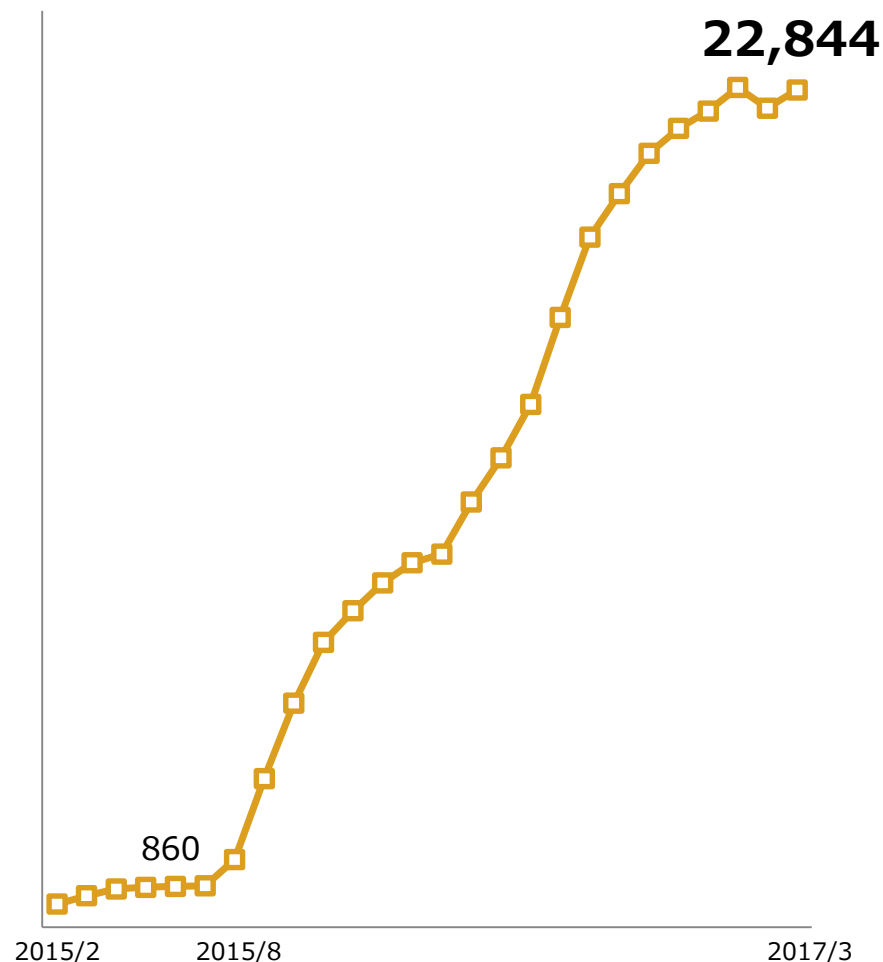
社員向けメールマガジン

- 目的：社員とソラストの結びつき強化
- 登録件数：2.3万件 (2017年3月末時点)

内容：社長メッセージ、お知らせ等
 頻度：週1回



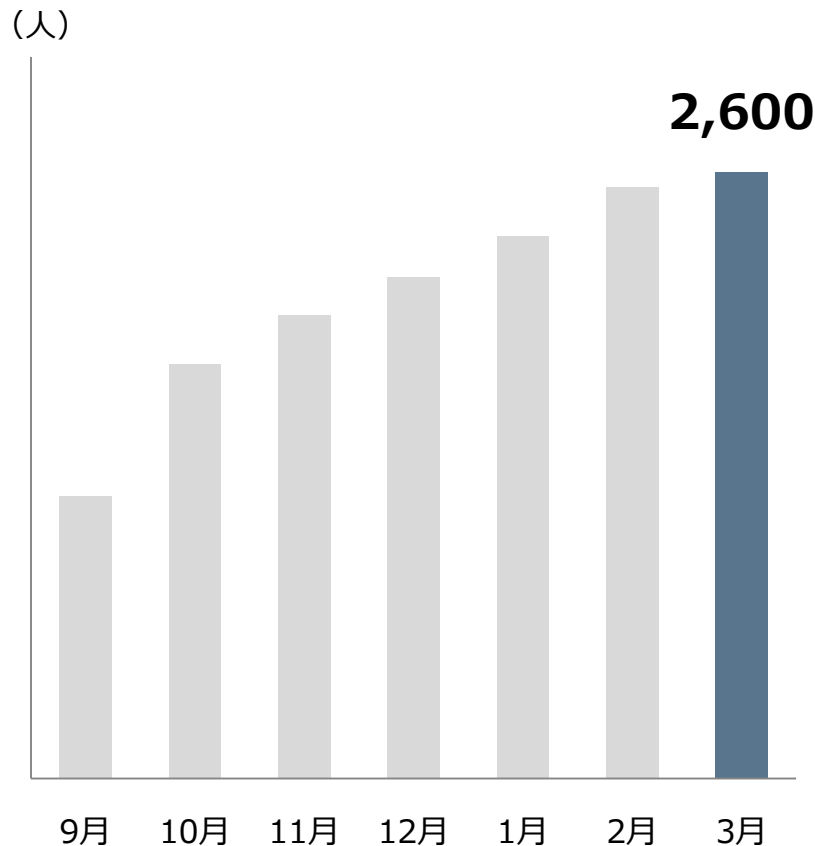
<メールマガジン登録件数推移>



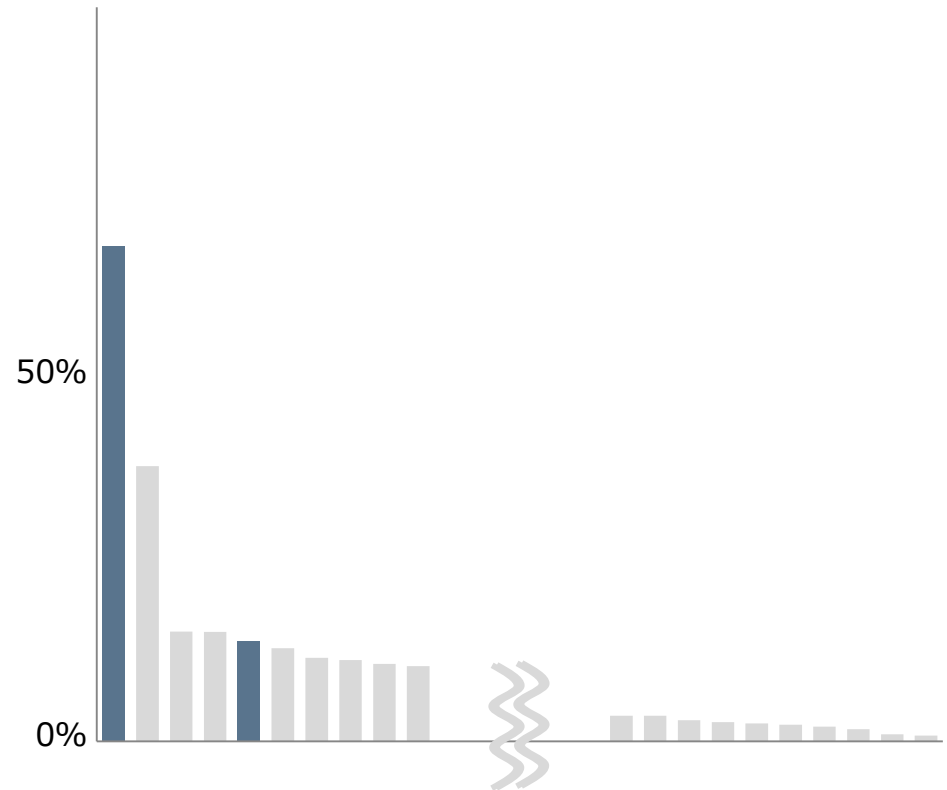
「全員参加」の持株会

- 目的：オーナーシップ、モチベーション、定着率の向上
- 入会者数：2,600人（2017年3月時点）

＜入会者数の月次推移＞



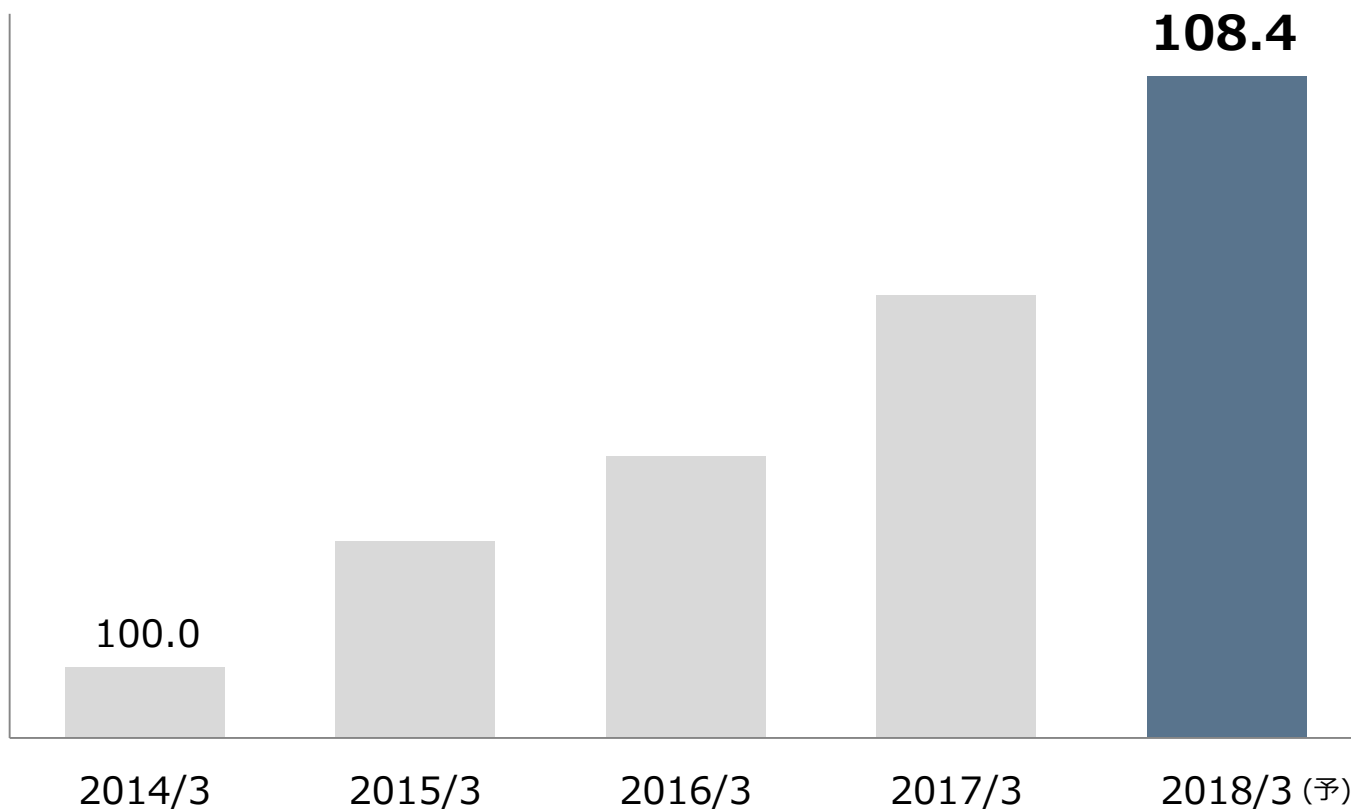
＜拠点別の専門職社員加入率＞



* 2017年3月時点。医療関連受託事業は42支社毎に、介護・保育事業は介護事業及び保育事業それぞれにおける専門職社員の持株会加入率。

- 社員の処遇改善は会社の重要な目的のひとつと位置づけて積極的に実施
- 処遇改善を上回る生産性改善を行う

<1人当たり年収*の推移（医療専門職社員）>
(2014年3月期を100とする)



人=資産：業績へのインパクトの例

事例1. 保育事業

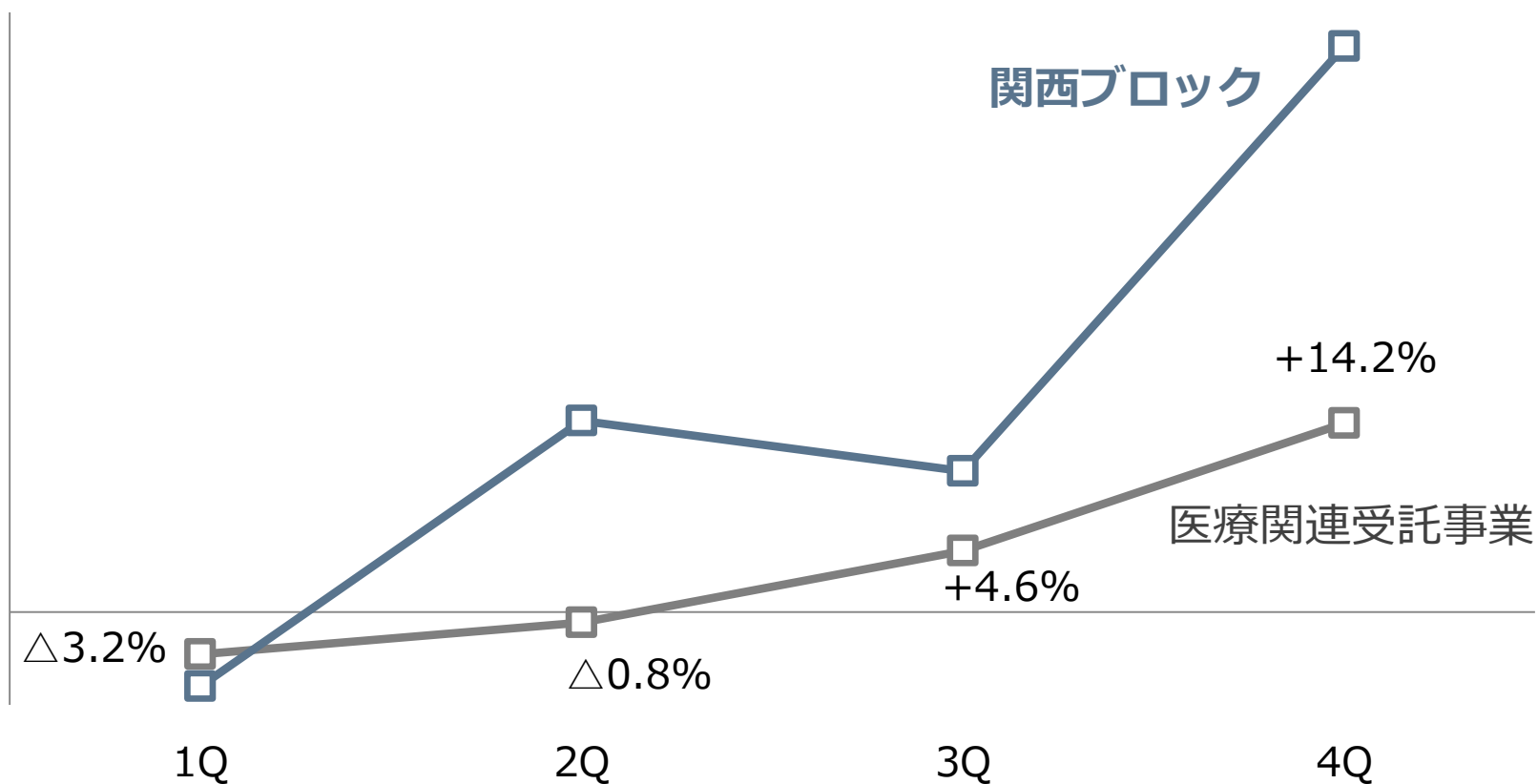
2014年3月期→2017年3月期

利益額	2.9倍
利益率	6.6% → 12.4%
平均年収	+44%改善
社員満足度	大幅改善

事例2. 医療関連受託事業 関西ブロック

2017年3月期

<営業利益（前期比）の推移>



3. 2018年3月期業績予想

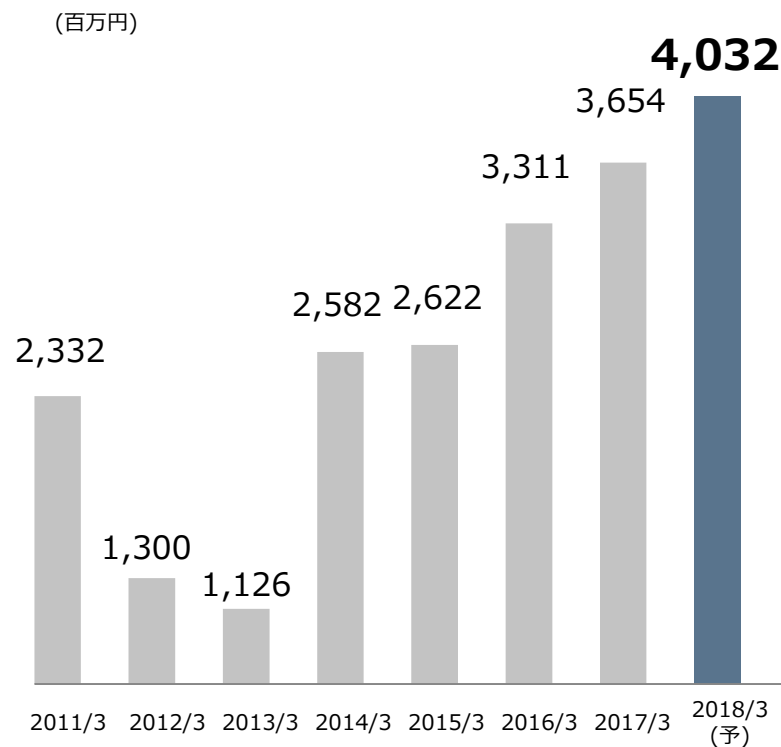
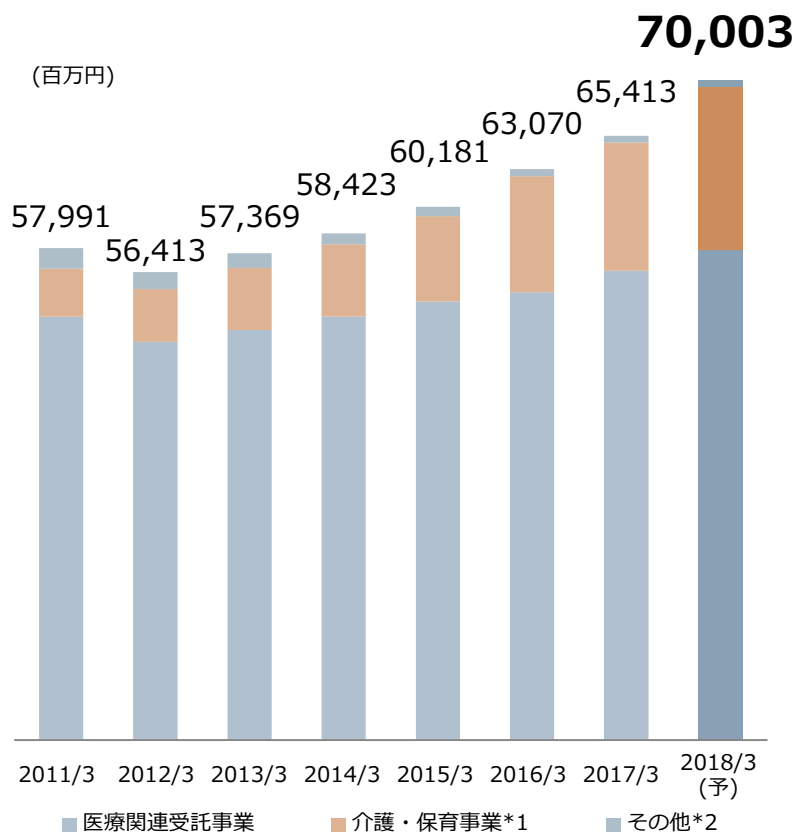
- 5年連続の増収増益を達成し、過去最高売上高及び営業利益の更新を目指す

<売上高>

700億円 (+7.0%)

<営業利益>

40億円 (+10.3%)



業績増減要因（売上高）

- M & Aにより介護・保育事業の大幅増収を計画
- 医療関連受託事業の増収率は近年のトレンドを上回る高水準



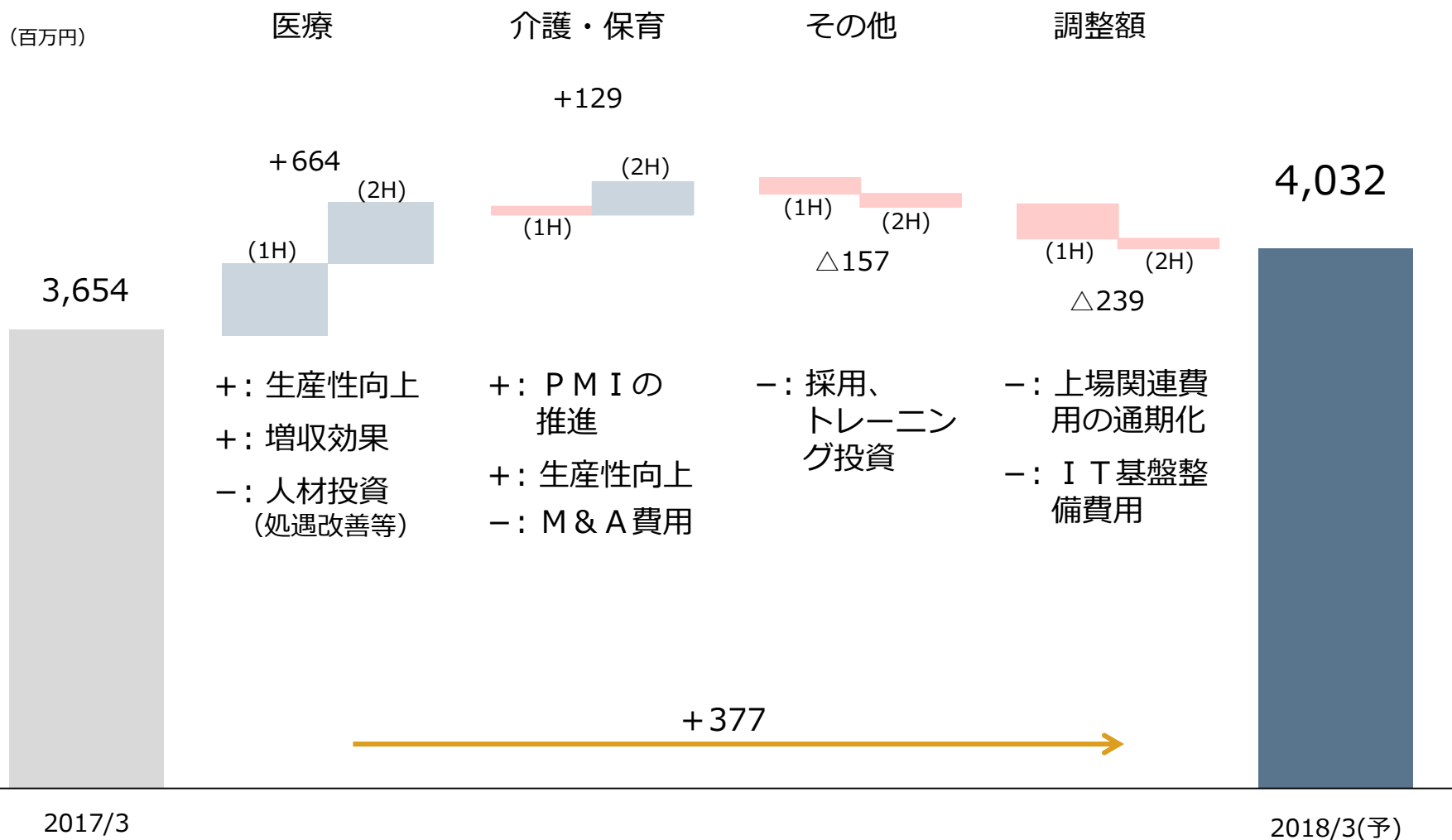
+ : 新規受注
+ : 派遣売上増加

+ : M & A (2017/3期実施済) による事業所数増加
+ : M & A (2018/3期中実施) による事業所数増加
+ : 利用者数増加

+ 4,589

業績増減要因（営業利益）

- 医療関連受託事業で生産性改善に伴う増益を計画
- 医療関連受託事業の潤沢なC Fにより介護事業の積極的なM & Aを実施



(百万円)

	2017/3	2018/3 予想	前期比
売上高	65,413	70,003	+7.0%
営業利益 (同率)	3,654 (5.6%)	4,032 (5.8%)	+10.3%
経常利益 (同率)	3,626 (5.5%)	4,015 (5.7%)	+10.7%
当期純利益 (同率)	2,473 (3.8%)	2,640 (3.8%)	+6.7%
1株当たり 当期純利益 (円)	85.53	86.90	+1.6%

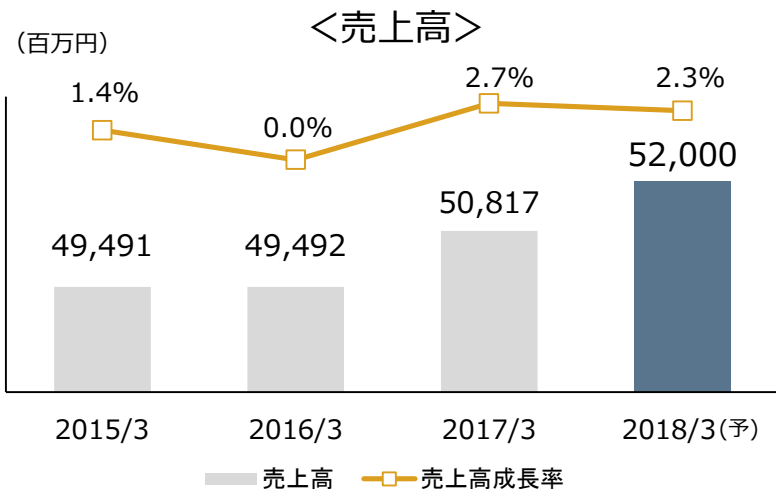
株主還元・資本政策

- ROEは20%超を維持
- 配当性向（連結）は50%を目安
- FCFは潤沢、D/Eレシオ^{*1}は低い → 投資余力が大きい

	2016/3	2017/3	2018/3 予想
ROE	23.4%	26.4%	24.2% ^{*3}
配当性向（連結）	50.2%	50.3%	50.6%
1株当たり配当額	35.39円 ^{*2}	43.00円[予]	44.00円
FCF（営業CF+投資CF）	1,735百万円	2,253百万円	—
D/Eレシオ	0.6倍	0.4倍	—
自己資本比率	37.6%	43.1%	—

4. 事業別業績予想と重点施策

■ サービス業の生産性改善：営業利益率15%への挑戦



- ・ 新規受注及び既存受託先からの深耕が堅調
- ・ 派遣売上は引き続き20%以上の成長を目指す
- ・ 積極的な人材投資（前期を上回る処遇改善）

＜ICTの徹底活用＞

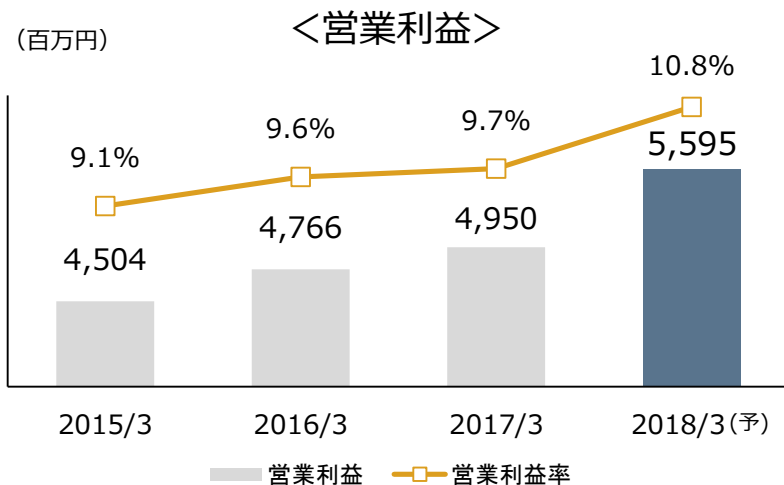
- ・ レセプトチェックシステムの徹底活用
- ・ ICTによる業務改善、提供サービスの高質化

＜採用ノウハウの強化＞

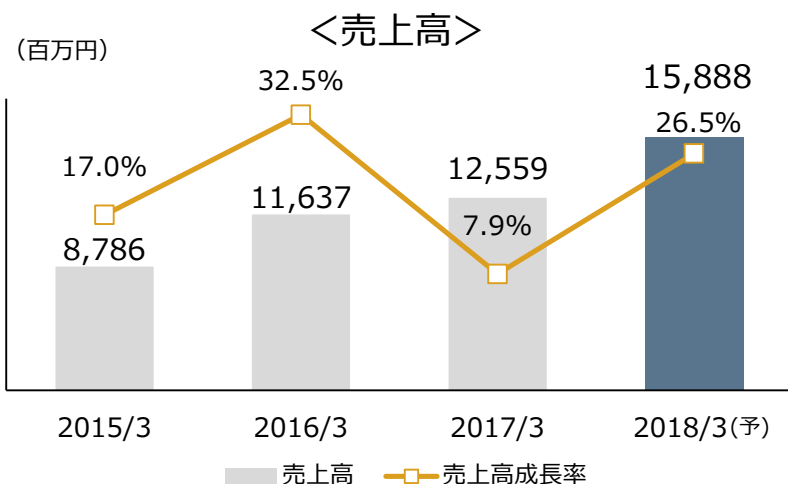
- ・ 次世代採用システムの稼働開始
- ・ 離職率の着実な低下を目指す

＜人に関する施策＞

- ・ ベストプラクティクスの横展開
- ・ リーダートレーニング → 生産性改善の手段
- ・ 人材の積極採用と入れ替え



■ 2018年介護報酬改定や事業規模300億円に向けた準備

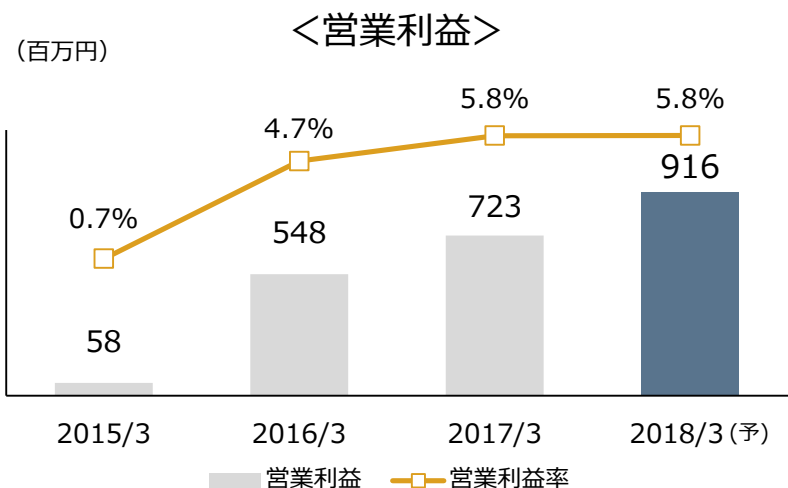


＜増収内訳＞

- ・ M&A (2017/3期) の通期寄与: +15 億円
- ・ M&A (2018/3期) の新規実行: +16 億円
- ・ Organic*1の増収: + 2 億円

＜既存事業＞

- ・ 訪問介護の増収継続
- ・ 施設系サービスの高稼働率維持
- ・ 加算取得によるサービスクオリティ向上
- ・ ICTの活用、離職率の低下による生産性改善



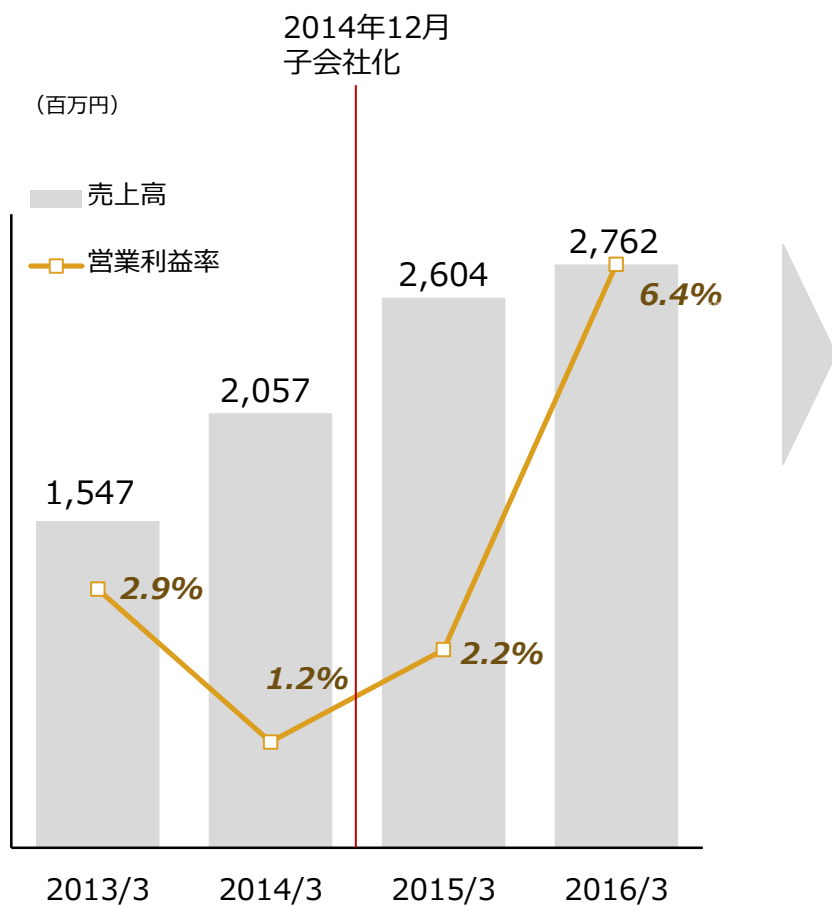
＜M&A＞

- ・ PMI*2の推進による利益貢献
- ・ M&A (2018/3期) は、営業利益にマイナス (トランザクション費用等の影響)
→ 利益貢献は2019年3月期から

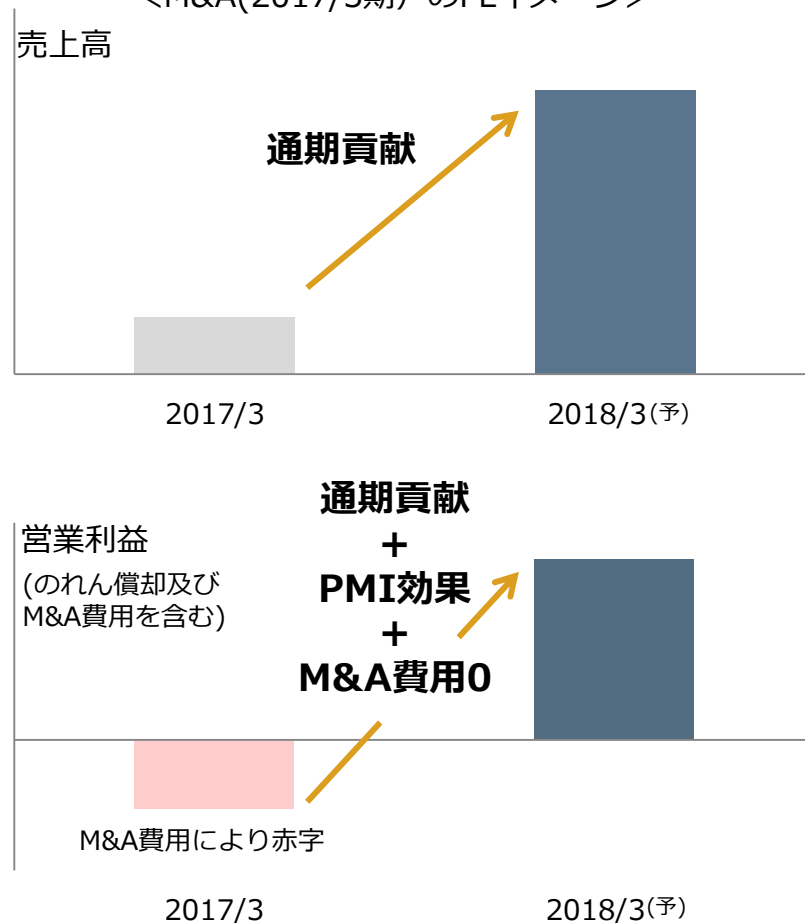
介護事業：PMI(post merger integration)の推進

- PMIの成功事例：ココチケア
- ソラストのノウハウ（精緻な事業管理、ICTの活用等）を早期に移植

＜ココチケアの売上高・利益率推移＞

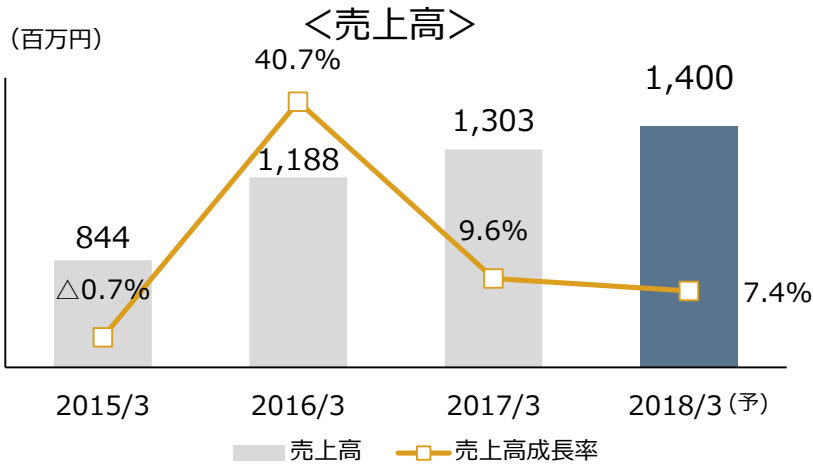


＜M&A(2017/3期)のPLイメージ＞

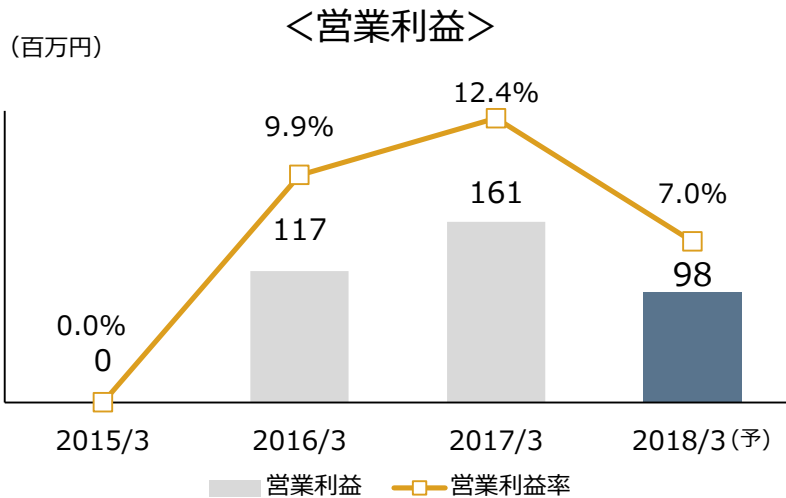


保育事業

- 人に関する施策のベストプラクティクス
- M & Aによる積極的な事業拡大



- ・ ICTの活用による生産性改善
- ・ 保育士離職率のさらなる低下
(2017年3月期：8.8%)
- ・ 東京都認証保育園の認可園化



保育風景

セグメント別業績（予想）

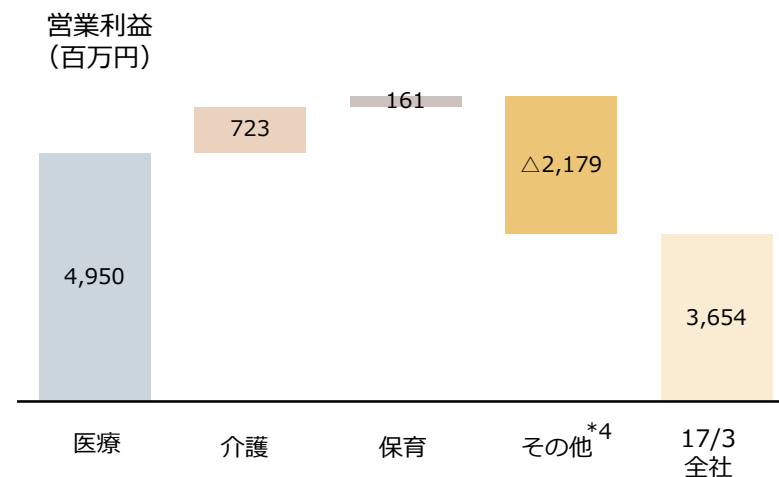
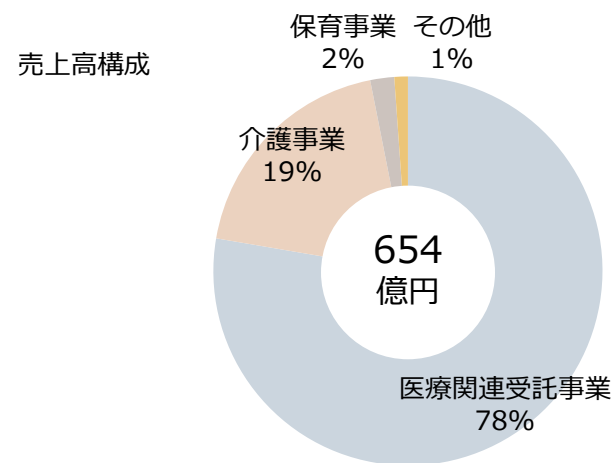
(百万円、 () 内は営業利益率)

	2017/3	2018/3 予想	増減額	前期比
売上高				
医療関連受託事業	50,817	52,000	+1,182	+2.3%
介護・保育事業	13,862	17,288	+3,425	+24.7%
介護事業	12,559	15,888	+3,328	+26.5%
保育事業	1,303	1,400	+96	+7.4%
その他	733	715	△18	△2.5%
売上高合計	65,413	70,003	+4,589	+7.0%
営業利益				
医療関連受託事業	4,950 (9.7%)	5,595 (10.8%)	+644	+13.0%
介護・保育事業	884 (6.4%)	1,014 (5.9%)	+129	+14.7%
介護事業	723 (5.8%)	916 (5.8%)	+192	+26.7%
保育事業	161 (12.4%)	98 (7.0%)	△63	△39.2%
その他	△226	△384	△157	—
調整額	△1,953	△2,193	△239	—
営業利益合計	3,654	4,032	+377	+10.3%

5 . Appendix

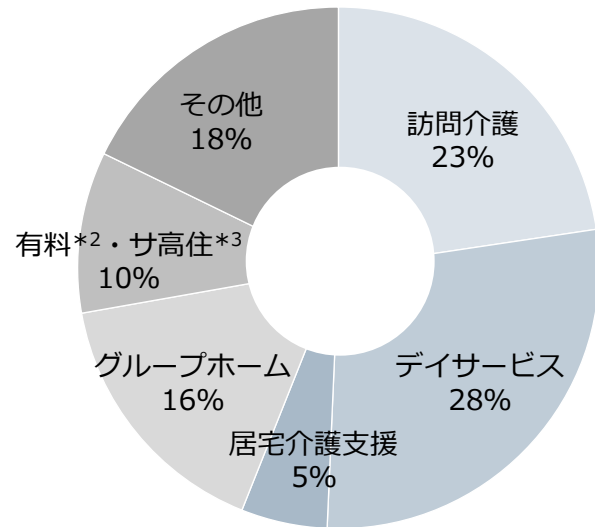
会社名	株式会社ソラスト
創業	1965年10月（設立：1968年10月）
代表者名	代表取締役会長 荒井 純一 代表取締役社長 石川 泰彦
上場取引所	東京証券取引所 市場第一部
社員数	23,747人*1 (2017年3月31日現在、女性比率 約90%)
事業内容	医療関連受託事業：医療事務のBPO受託等 介護事業：訪問、通所、施設等 保育事業 その他：キャリアセンター（教育講座・採用・育成）
本社所在地	東京都港区港南1-7-18DBC品川東急ビル6F
主要株主*2	大東建託 34.9% カーライルグループ 13.9% 東邦HD 4.7%
ガバナンス	取締役8人（社内4人、社外4人*3） 監査役3名（常勤1人、社外2人）

2017年3月期（連結）

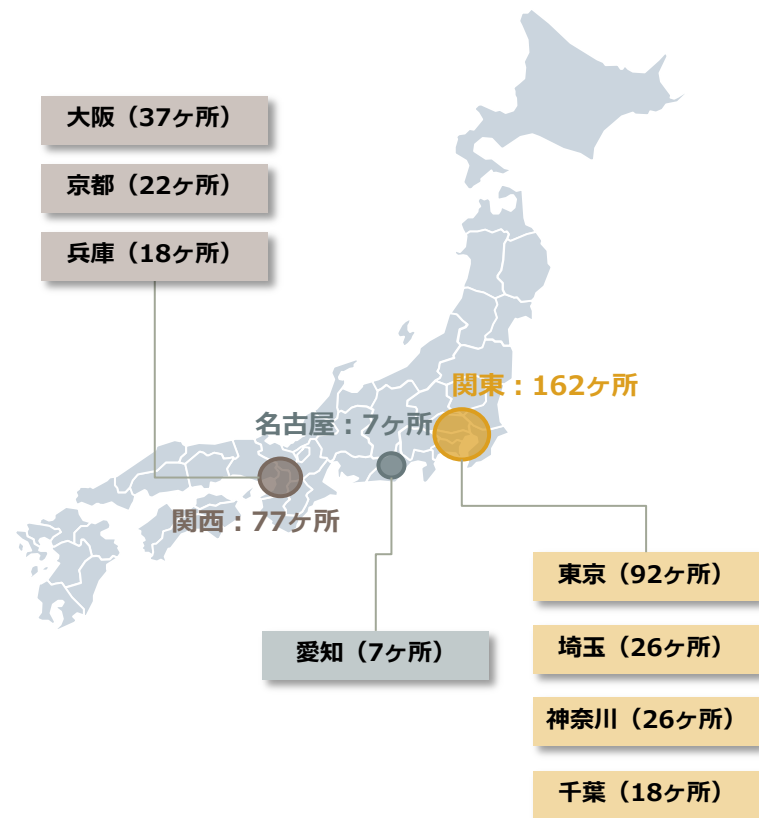


介護事業関連データ

<サービス別売上比率 (2017/3) *1>



<展開エリア*4>



<サービス別事業所数>

(ヶ所)	14/3末	15/3末	16/3末	17/3末
訪問介護	46	54	54	63
デイサービス	45	51	51	58
居宅介護支援	44	56	55	58
グループホーム	3	19	20	24
有料・サ高住	6	9	9	10
その他	12	29	30	33
合計	156	218	219	246

*1 ソラスト単体のサービス別売上比率。連結に占める単体の売上高構成比は98.9%。

*2 有料老人ホームの略

*3 サービス付高齢者向け住宅の略

*4 展開エリアは2017年3月末時点

連結損益計算書（実績）

(百万円)

	2016/3	2017/3	前期比
売上高	63,070	65,413	+3.7%
営業利益 (同率)	3,311 (5.3%)	3,654 (5.6%)	+10.4%
経常利益 (同率)	3,308 (5.2%)	3,626 (5.5%)	+9.6%
当期純利益 (同率)	1,993 (3.2%)	2,473 (3.8%)	+24.1%
1株当たり 当期純利益 (円)	70.51	85.53	+21.3%

セグメント別業績（実績）

(百万円、()内は営業利益率)

	2016/3	2017/3	増減額	前期比
売上高				
医療関連受託事業	49,492	50,817	+1,324	+2.7%
介護・保育事業	12,825	13,862	+1,036	+8.1%
介護事業	11,637	12,559	+922	+7.9%
保育事業	1,188	1,303	+114	+9.6%
その他	752	733	△18	△2.5%
売上高合計	63,070	65,413	+2,342	+3.7%
営業利益				
医療関連受託事業	4,766 (9.6%)	4,950 (9.7%)	+183	+3.8%
介護・保育事業	665 (5.2%)	884 (6.4%)	+218	+32.8%
介護事業	548 (4.7%)	723 (5.8%)	+174	+31.9%
保育事業	117 (9.9%)	161 (12.4%)	+43	+37.1%
その他	△295	△226	+69	—
調整額	△1,825	△1,953	△128	—
営業利益合計	3,311	3,654	+343	+10.4%

連結貸借対照表

(百万円)

	2016年3月末	2017年3月末
流動資産		
現金及び預金	5,831	5,979
受取手形及び売掛金	7,146	7,614
流動資産合計	14,339	14,960
固定資産		
建物及び構築物	2,716	2,612
土地	929	918
のれん	2,085	2,491
固定資産合計	8,201	8,841
資産合計	22,541	23,802
流動負債		
1年内長期借入金	1,250	2,189
未払金	4,320	4,686
流動負債合計	8,785	10,183
固定負債		
長期借入金	3,375	1,256
固定負債合計	5,279	3,361
負債合計	14,065	13,545
純資産	8,475	10,257
負債純資産合計	22,541	23,802

<補足情報>

受取手形及び売掛金

- 主に取引先医療機関からの売掛金。回収リスクは極めて低い

未払金

- 社員給与

借入金

- 4,625百万円
(2016年3月末)



3,446百万円
(2017年3月末)

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2016/3	2017/3
営業CF		
税金等調整前四半期当期純利益	3,171	3,639
減価償却費	472	432
のれん償却額	134	146
未払消費税の増減額	△1,026	35
法人税等の支払額	△1,131	△1,159
その他	338	△9
営業CF合計	1,959	3,086
投資CF		
有形固定資産の取得による支出	△94	△60
無形固定資産の取得による支出	△24	△145
事業譲渡による支出	△160	△413
子会社株式の取得による支出	—	△245
その他	55	32
投資CF合計	△224	△832
財務CF		
借入金の返済による支出	△1,460	△1,307
配当金の支払額	△1,999	△1,080
その他	△51	268
財務CF合計	△3,511	△2,119
現金及び現金同等物の増減額	△1,776	134
現金及び現金同等物の期首残高	7,608	5,831
現金及び現金同等物の期末残高	5,831	5,966
FCF (営業CF+投資CF)	1,735	2,253

<補足情報>

償却及び投資

(百万円)

	2016/3	2017/3
償却		
減価償却費	472	432
のれん償却額	134	146
償却合計	606	579
投資		
設備投資	65	269
M&A	160	658
投資合計	226	927

営業CF (2016/3)

- 2014年4月の消費税法改正に伴う未払消費税の支払いにより、一時的に低水準

連結損益計算書 (2011/3-2018/3予想)

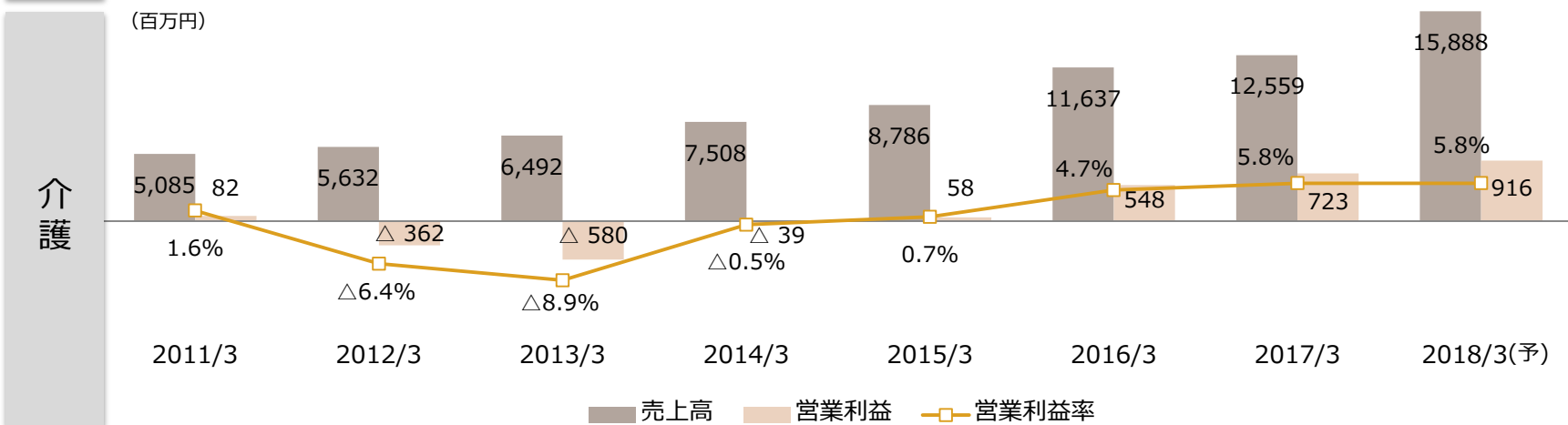
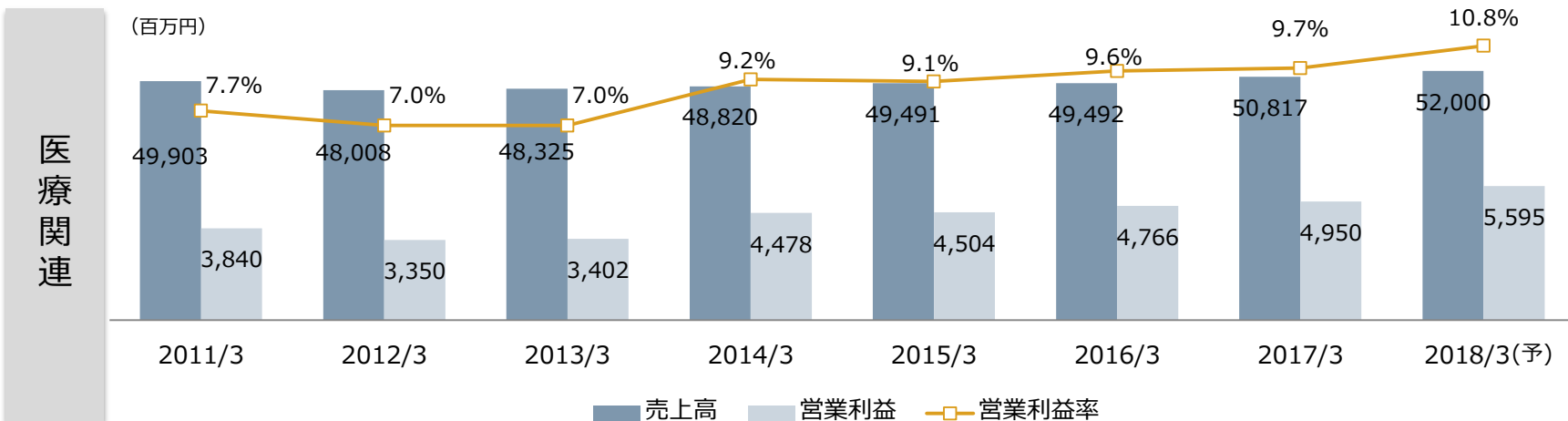
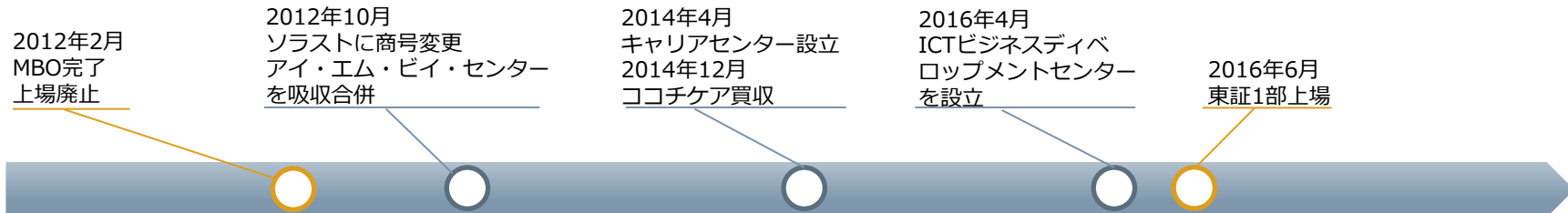
(単位：百万円)

決算年月	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3 予想
売上高	57,991	56,413	57,369	58,423	60,181	63,070	65,413	70,003
営業利益	2,332	1,300	1,126	2,582	2,622	3,311	3,654	4,032
営業利益率	4.0%	2.3%	2.0%	4.4%	4.4%	5.3%	5.6%	5.8%
経常利益	2,453	1,353	1,121	2,607	2,673	3,308	3,626	4,015
経常利益率	4.2%	2.4%	2.0%	4.5%	4.4%	5.2%	5.5%	5.7%
当期純利益	1,122	251	5,457	2,394	1,451	1,993	2,473	2,640
当期純利益率	1.9%	0.4%	9.5%	4.1%	2.4%	3.2%	3.8%	3.8%
ROE	6.1%	1.3%	40.7%	28.6%	16.5%	23.4%	26.4%	24.2%* ²
1株当たり当期純利益 (円) * ¹	-	-	188.65	84.71	51.35	70.51	85.53	86.90

*¹ 2012/3期に普通株式の株主に対しA種種類株式を交付（1株につき1,000万分の1株）し、普通株式を消却。また、2013/3期にエヌ・シー・ホールディングス㈱を吸収合併（2012年4月22日付、合併比率普通株式1：1、A種優先株式1：1）し、A種種類株式及びA種優先株式を消却しているため、1株当たりの指標は2013/3期以降を記載

*² 当期純利益は業績予想数値を、期末自己資本は2017年3月末自己資本+2018/3期当期純利益（業績予想）- 予想配当に基づく配当支払額を使用して算出

部門別業績推移 (2011/3-2018/3予想)



- お問い合わせ先
株式会社ソラスト（証券コード：6197）
IR室
〒108-8210 東京都港区港南1丁目7番18号
DBC品川東急ビル6階
Tel：03-6890-8904 E-mail：ir@solasto.co.jp
HP：<http://www.solasto.co.jp/>

免責事項

本資料に含まれる将来に関する記述は本資料の発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る本資料発表日現在における仮定を前提としており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。