

中期経営計画 FY2025-2029

2025年5月12日

株式会社 ソラスト

トップメッセージ 中期経営計画FY2025-2029の作成にあたって

ソラストは本年創業60年を迎えます。医療事務教育を祖業とし、大病院への医療事務請負を拡大し、1999年には介護事業を、2002年には保育事業を開始しました。

『人とテクノロジーの融合により、「安心して暮らせる地域社会」を支え続けます』を企業理念として、これから60年後も存続し、社会福祉を支え続けることを目指します。

そのために、ソラストは、以下を大切にしていまいります。

- ① お客様とご利用者様へ専門的なサービスを提供し、その品質向上のために日々改善活動を進めます。
- ② 社員のやりがいと高いエンゲージメントを実現します。
- ③ 社会的責任を果たし、社会福祉に貢献します。

そして、ソラストは、日々の活動を通じて株主の皆さまに貢献します。

ソラストを取り巻く環境は年々変化します。ソラストは、その変化に対応し、日々進化し続ける会社組織となります。規模の拡大のみを追わず、環境変化に俊敏に対応し、進化し続けることを目指します。

ソラストは、30,000人を超える社員を抱え、高い専門性をもとにサービスを提供していますが、サービスの品質を向上させるためには人材教育が重要となります。さらに、生産性を上げるために、テクノロジーを活用する取り組みが必要となります。これから5年間、人材とテクノロジーに経営資源を重点的に配分してまいります。

地道な日々の活動を通じて、着実に社会のニーズに応えると共に、これまで医療、介護、保育事業経営を通して培った知見、専門サービスを提供することで収集している情報やデータ、環境変化に対応したサービスの改善と進化、規律から生まれる健全な財務基盤、そして専門サービスをお客様とご利用者様に届ける専門人材を総合的に組み合わせ、より大きな価値を生み出します。

大きく変化する環境を背に受け、ソラストの企業理念を常に振り返り、社会のニーズに応え、社員の成長とやりがいを実現できる会社であり続けたいと思います。



株式会社ソラスト
代表取締役社長 CEO
野田 亨

目次

1. 中期経営計画 FY2025-2029

- ① 全社戦略
- ② 経営基盤の強化
- ③ 数値目標・株主還元方針
- ④ 事業戦略

2. 連結業績予想 FY2025

目次

1. 中期経営計画 FY2025-2029

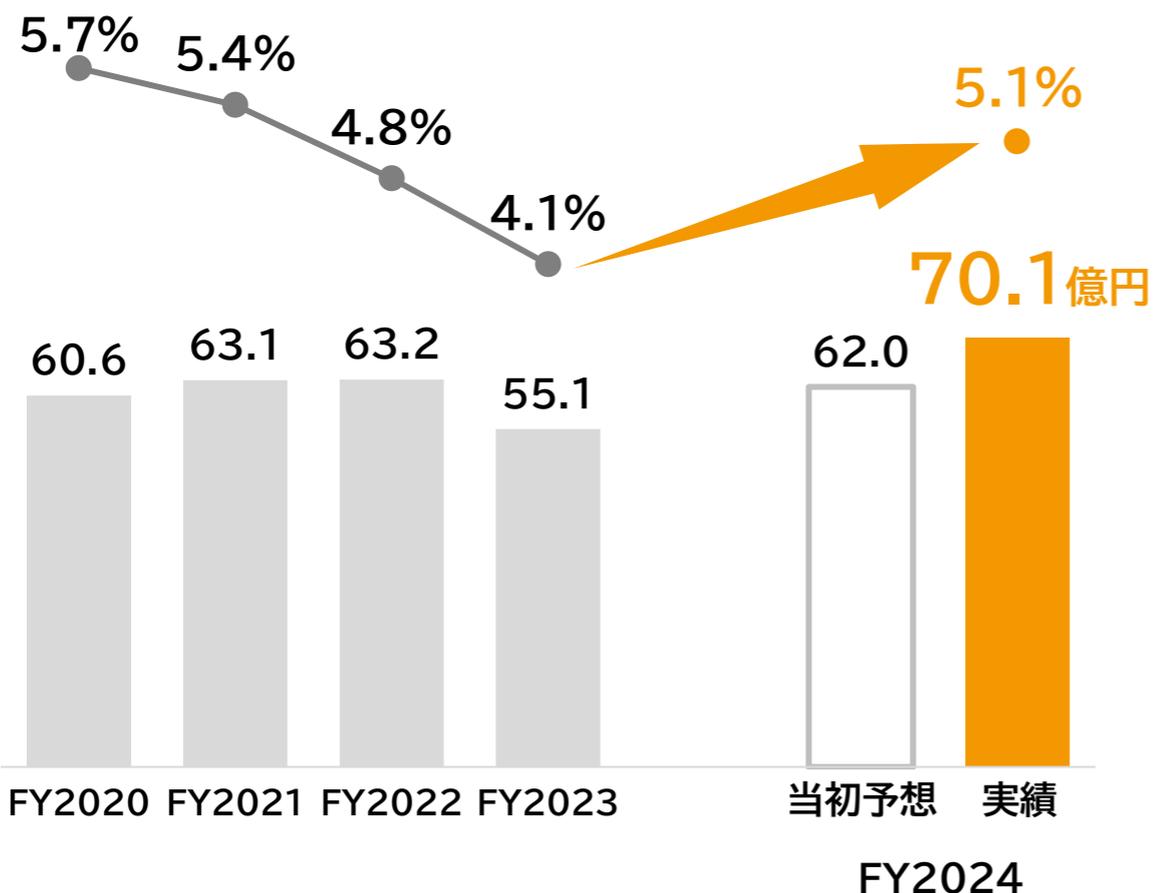
- ① 全社戦略
- ② 経営基盤の強化
- ③ 数値目標・株主還元方針
- ④ 事業戦略

2. 連結業績予想 FY2025

FY2024の総括

- 「戦略の軌道修正」、「医療の新成長戦略」、「新たな柱の開拓」を重点課題に掲げて着実な成果を出した
- 戦略の軌道修正では、介護事業・スマートホスピタル事業の構造改革が実を結び、利益のV字回復を達成した
- 民間病院・クリニック向けにソリューション(人材派遣・教育・リモート医事)の提供を開始し、新たな事業を創出した

営業利益のV字回復を達成



民間病院・クリニック向けソリューション販売開始

**医院によって人材のニーズは違うから
ソラストで見つける、育てる、任せる。**

取引先医療機関数 約1,500件

時間をかけても経験者を採用できない、採用してもすぐに辞めてしまう。
 医院やクリニックの運営にはそれぞれステージがあります。いま置かれている状況や困りごとを遡りから、人材に求める経験やスキルも違う。
 約60年の業界経験を持つソラストならではの医療人材サービスは、医院機関の課題を継続的に解決することができます。
 いま必要なサービスを導入することで、スムーズでストレスフリーな医療運営を実現しましょう。

人材派遣・紹介サービス
 自社メディアで年間2万人の医療事務員の応募を獲得し、年間を通じて安定した人材供給力が強みです。経験・スキル要件、ニーズに応じた人材サービスで課題を解決します。

教育パッケージ
 レベル別のカリキュラム設定で診療報酬・病院接遇等の専門スキルを身につけられます。Web学習や専門テキストを使用し、短期間での即戦力化を実現します。

リモート医事サービス
 レセプト点検・オンライン請求業務を経験豊富なスタッフがリモートで代行いたします。医療業務の真人化の負担や業務効率化を進め、安定したクリニック運営を実現します。

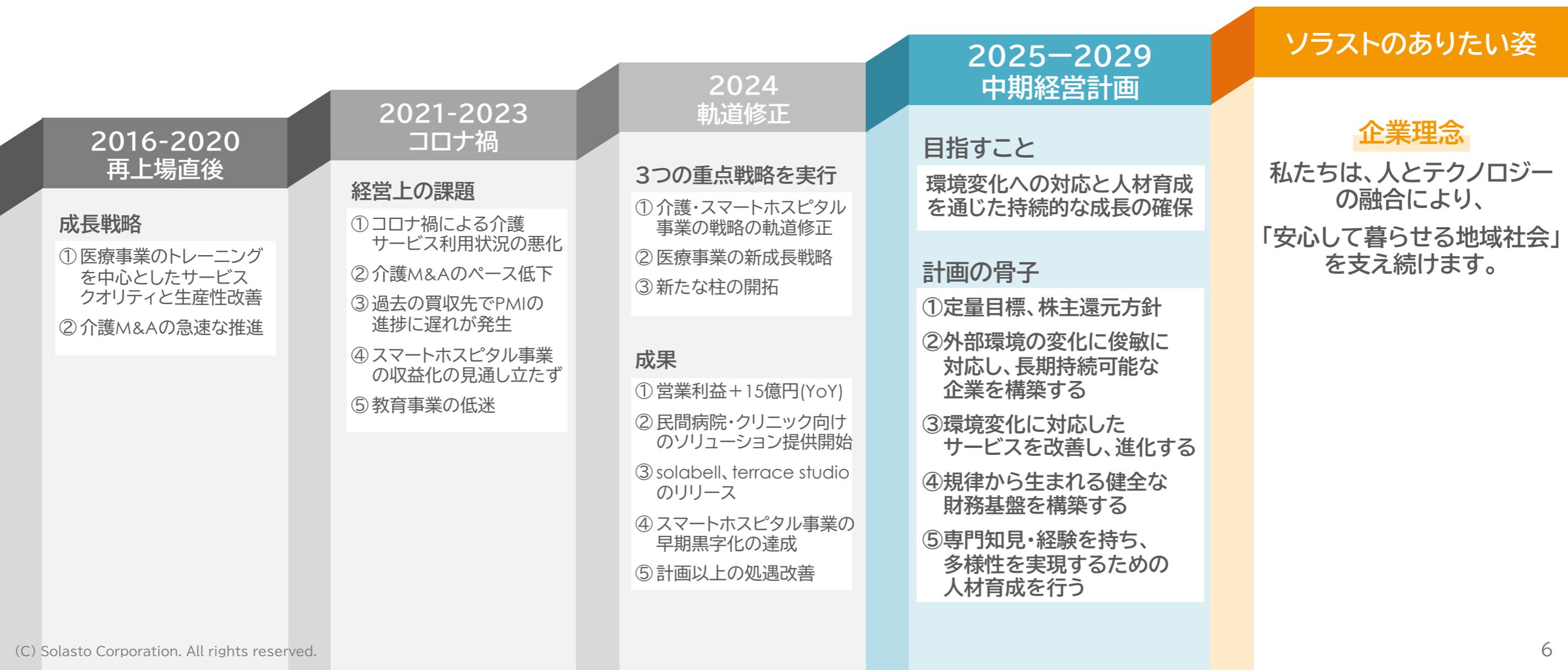
導入事例 CASE #01
有床クリニック様
 従来スタッフの派遣を利用、正確な事務処理とともに、FAQや送金業務の効率的な運用をするなど、患者さんへの貢献に努めていただいております。

導入事例 CASE #02
整形外科クリニック様 (大阪府)
 開設10年目で院内研修を充実、スタッフの業務向上が目的で、派遣・研修生対策の研修を30名程のスタッフが受講、日々の対応を自己点検できるようになりました。

導入事例 CASE #03
内科クリニック様 (東京都)
 2022年3月よりサービス利用、オンライン請求やレセプトチェックをプロに任せられる安心感があります。オンライン請求時のエラー等の発見をお得のため、解決してくれるのはありがたいです。

中期経営計画の位置付け

- 企業理念の実現に向け、中期経営計画の5年間で環境変化への対応と人材育成を通じて、長期持続的な成長を確保するとともに、それに対応する会社組織を確立する



目指すこと **環境変化への対応と人材育成を通じた持続的な成長の確保**

- 1 定量目標、株主還元方針**
定量目標と株主還元方針を通じて、株主の皆様への利益還元を図る
- 2 外部環境の変化に俊敏に対応し、長期持続可能な企業を構築する**
生産年齢人口の減少、物価や賃金の上昇の継続、各種規制の変化など、様々な外部環境の変化に対応すべく、賃上げの促進やテクノロジーによる生産性の向上を進め、長期にわたって持続可能な企業を構築する
- 3 環境変化に対応したサービスを改善し、進化する**
顧客ニーズの変化を的確に捉え、提供サービスの付加価値の向上を図る
- 4 規律から生まれる健全な財務基盤を構築する**
投資を積極化しつつも、判断にあたっては規律を重視し、健全な財務基盤の構築に努める
- 5 専門知見・経験を持ち、多様性を実現するための人材育成を行う**
人材育成を通じてサービスの品質を向上させるとともに、多様な人材の登用を促進させる

FY2029定量目標

営業利益
(EBITDA)

100億円
(150億円)

ROE

20%

ROIC

15%

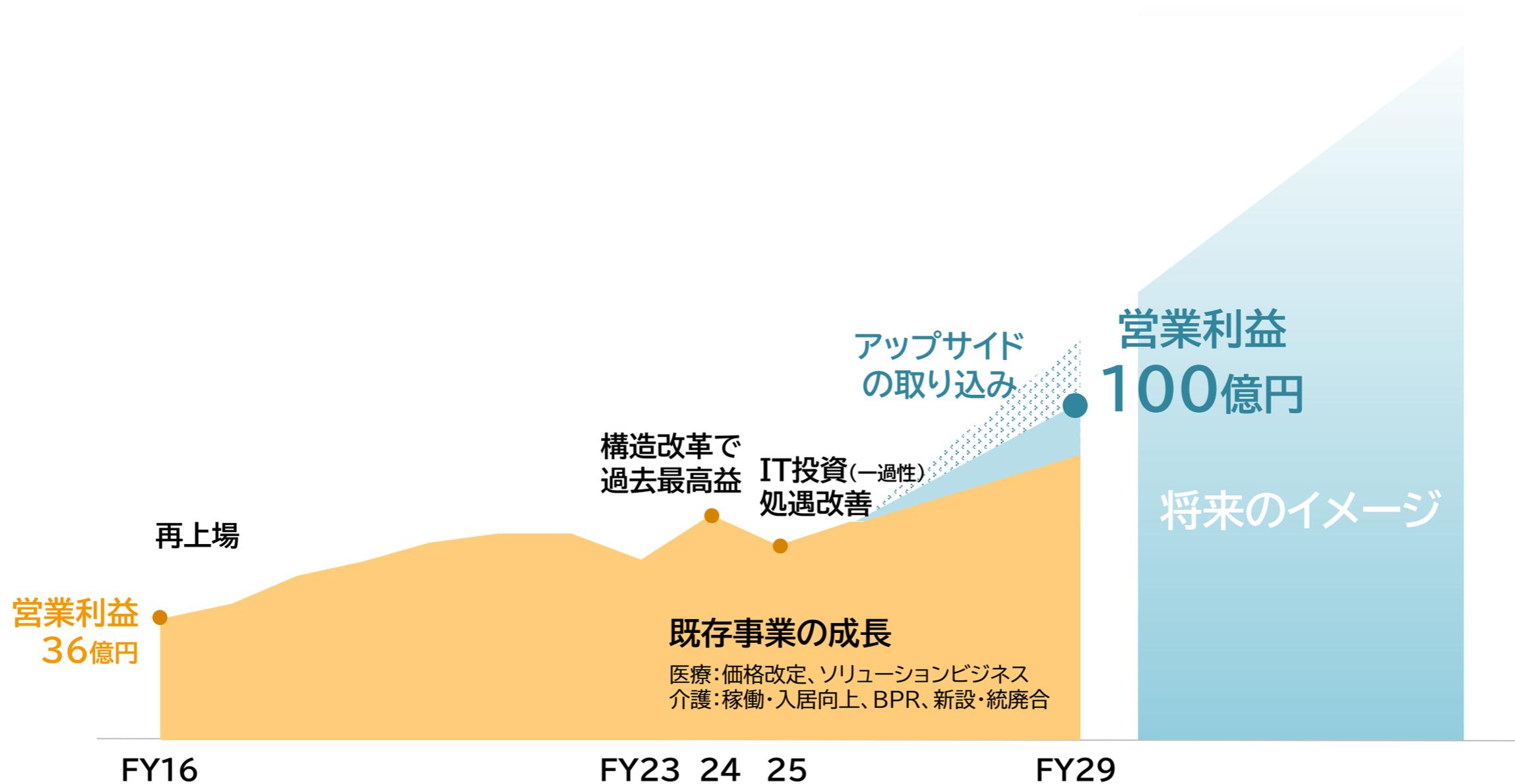
FY2025-2029株主還元方針

配当性向 **50%超**

総還元性向 **70%超**

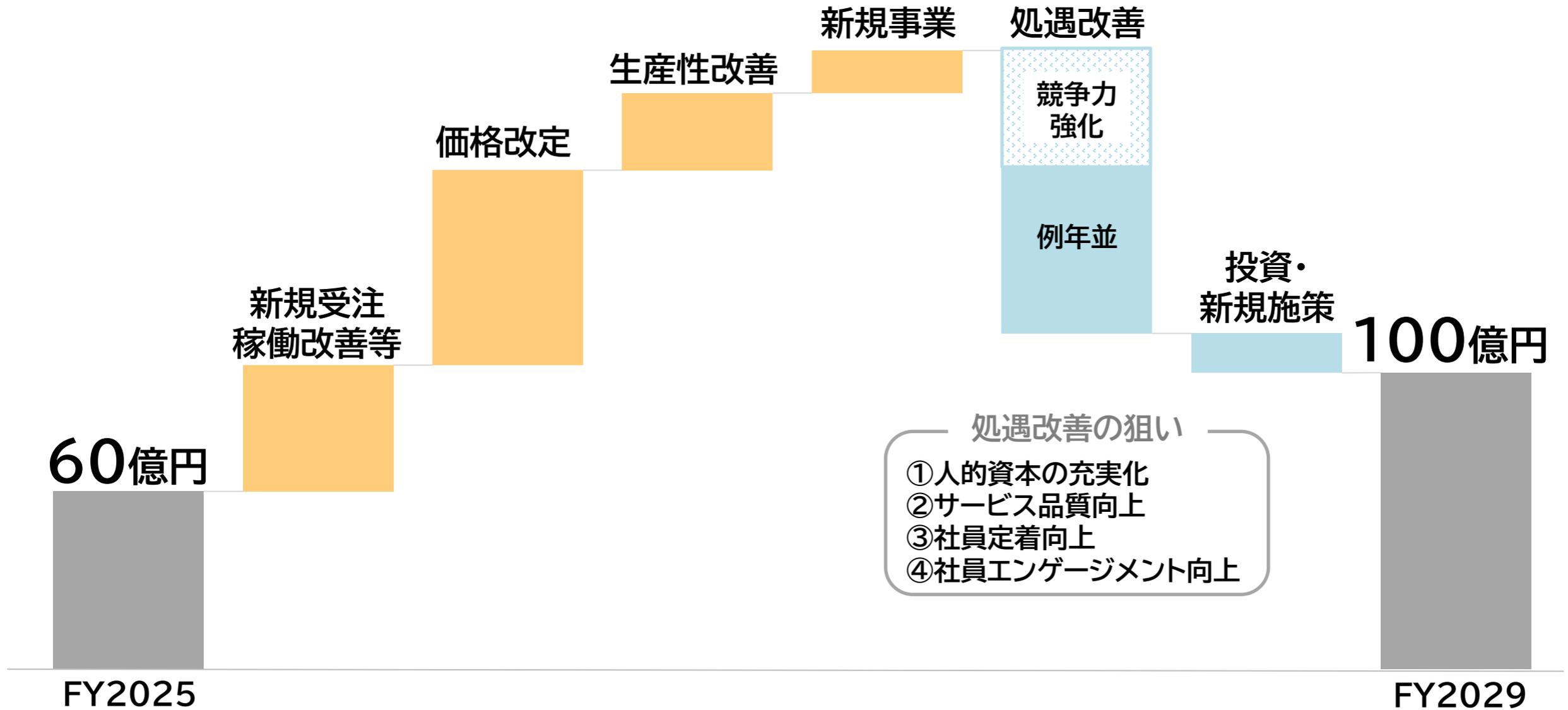
成長の方向性

- 既存の両コア事業の成長と新規事業の構築を含めてFY2029に営業利益100億円を目指す



全社増減益分析

- 増収及び価格改定・生産性改善により継続的な処遇改善原資を確保し、持続的な利益成長を図る



重点戦略

人口減少社会を見据えた「人的資本経営強化×テクノロジー」

医療事業

- 次世代アウトソーシング事業育成
- ソリューションビジネスの進化
- 品質向上のための人材育成強化
- 価格適正化と積極的な処遇改善

介護事業

- 介護BPRによる収益性改善
- サービス稼働率及び入居率改善
- 厳選したM&Aの実行

こども事業

- 保育の質の向上と差別化戦略
- 社員定着・生産性向上の取り組み

全社施策

- 次世代IT基盤刷新を含む新規IT投資
- ESGの取り組みの深化
- 健全な財務基盤の構築
- 積極的な事業投資の推進

- 医療機関及び介護ご利用者様を顧客に抱えるソラストならではの事業間協業を追求する

公立病院を中心に、
民間病院・クリニックにも進出

受託先医療機関数
約1,400施設



医療事業

事業間シナジー
創出

地域トータルケアを推進し、
ソラスト介護ブランドを確立



サービス利用者数
約34,000人

介護事業

目次

1. 中期経営計画 FY2025-2029

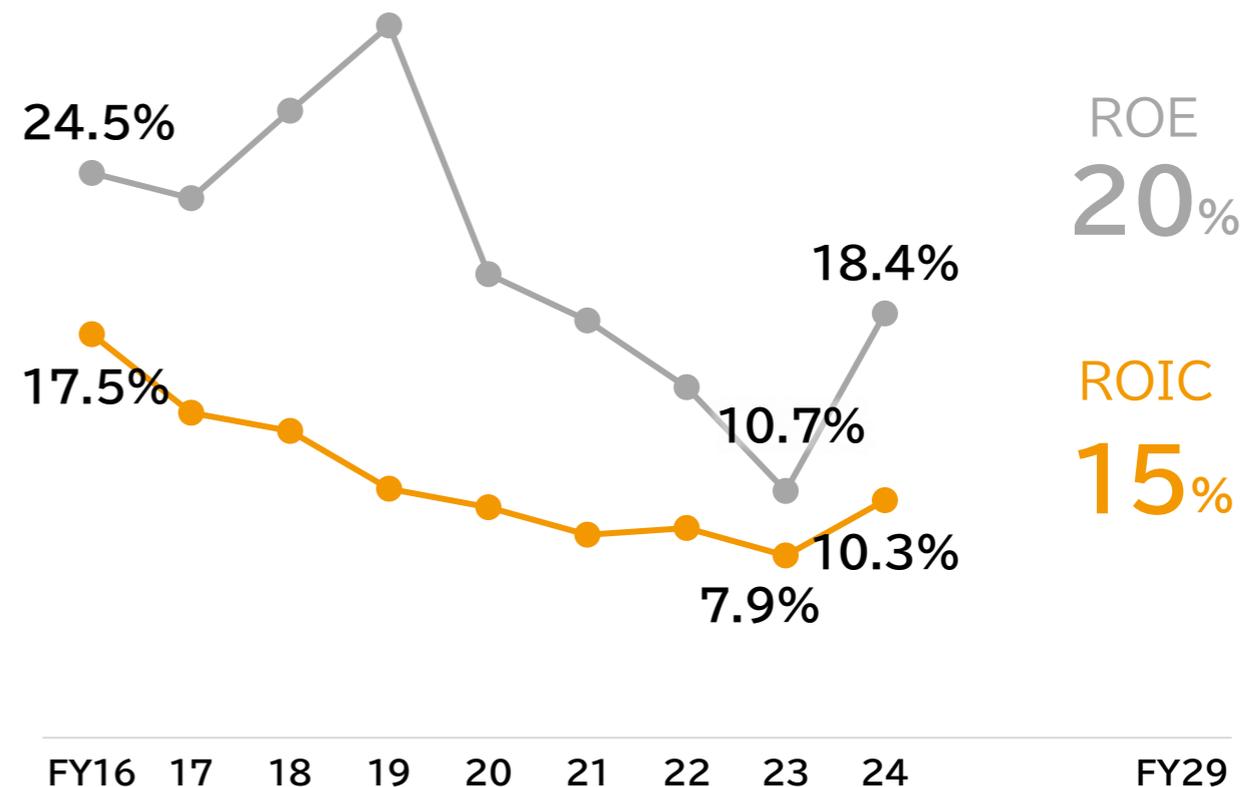
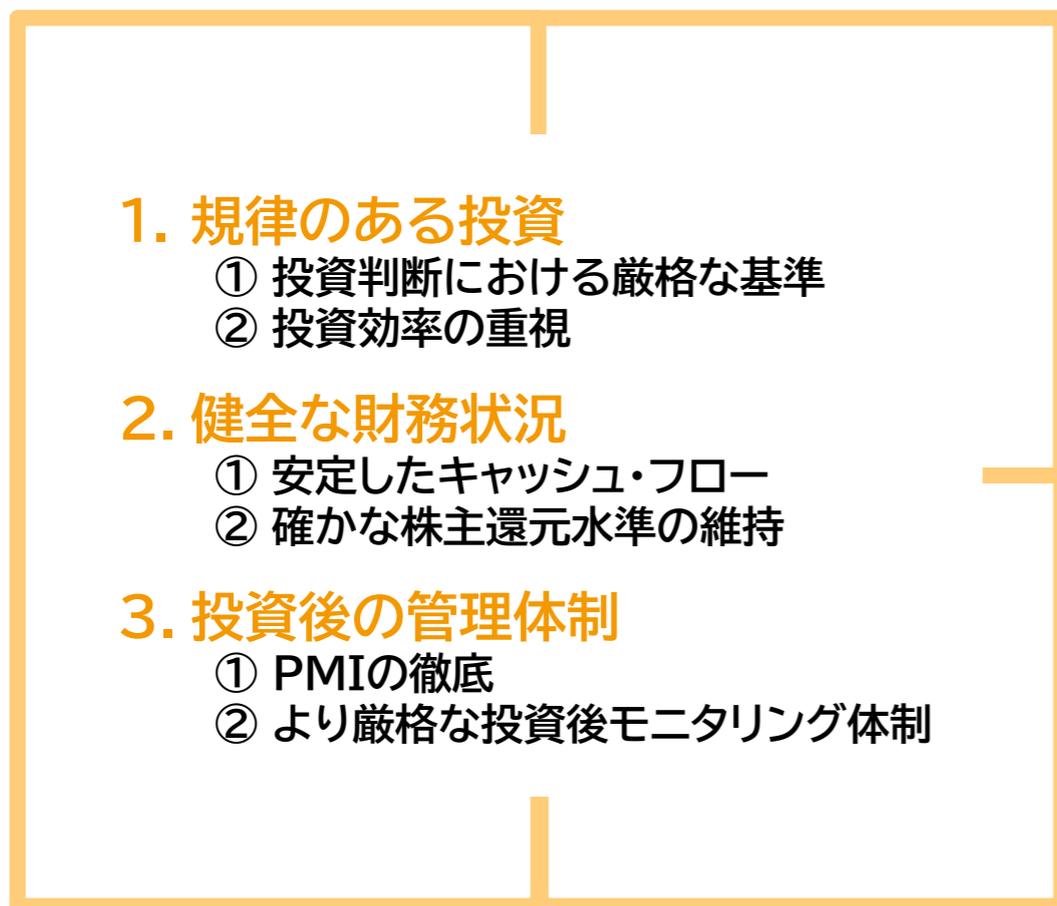
- ① 全社戦略
- ② 経営基盤の強化
- ③ 数値目標・株主還元方針
- ④ 事業戦略

2. 連結業績予想 FY2025

(1) 健全な財務基盤の構築

- これまで規模の拡大を優先した結果、効率性の低い投資が重なり、資本効率が徐々に悪化した
- 今後は投資を積極化しつつも、判断にあたっては規律を重視し、健全な財務基盤を構築する

健全な財務基盤



(2) 積極的な事業投資の推進(投資戦略)

- 5年総額720億円の潤沢なキャッシュインフローを、成長投資・株主還元・人材投資に最大限活用し、最適なアロケーションを実施する
- M&Aスコープは、医療分野・介護分野・新規領域を含めて検討範囲を拡張する

キャッシュアロケーション(FY2025-2029累計)

キャッシュインフロー

アロケーション

720億円

資金調達

調整後
営業CF*

成長投資 400億円

人材投資 160億円

株主還元 160億円

M&Aスコープ

医療

- コンサルティング(New)
- SIer(New)
- 医療機関DX (New)、等

介護

- 介護・福祉サービス
- 人材派遣(New)
- 介護関連システム(New)、等

新規

- BPO会社(New)、等

*調整後営業CF = 営業CF + 人材投資

(3) 新規IT投資

- 人材不足に対応するため、IT活用により労働生産性を飛躍的に高める
- FY2025は次世代IT基盤への刷新を含む総額約5億円の新規IT投資を実施する
- FY2026以降、BPRの推進による生産性向上やソフトウェアライセンス料削減等の増益効果を見込む

次世代IT基盤への刷新効果

生産性向上

- BPR推進による業務効率向上
(属人化の解消で業務を集約化、ムダの排除で業務をシンプル化)

働き方改革

- クラウドを活用し、チームで共同作業を推進
- ゼロトラストネットワークの推進により、いつでもどこでも安心安全な環境を実現

生成AI活用

- 日常業務での生成AI活用
- 自社LLM*を構築し、既存システムへ生成AIを適用
- 問い合わせ業務の効率化を優先、医療・介護システムへ随時適用

内製開発推進

- 現場のニーズを捉え迅速且つローコストでの内製開発
- 内製開発の推進に向けた人材採用と育成の強化

PL影響

増益効果

BPRによる生産性改善
ライセンス料削減
ソリューション強化、等

新規IT投資

約5億円

ライセンス料増等(一過性)	2億強
介護BPRシステム開発	1億強
医療DX関連投資	1億弱

FY2025

FY2026-2029

(4) ESGの取り組みの深化

- 人的資本経営を推進し、社会に大きく貢献する
- ソラストのマテリアリティを基礎に、費用対効果を考慮し、持続可能な企業を目指す
- 特に重要度の高いS(社会)の領域において人権デューデリジェンスを中心とした各種施策を積極的に推進する

~FY2024

FY2025~2029



Environment

- 長期環境目標の策定
- TCFD開示
- 介護施設のLED入替等による省エネ推進やエネルギー効率性の高い事業所の新設

- 介護施設の空調入替やEV導入の検討等による省エネ推進の加速やオフセット手段の検討
- 第三者認証取得のための各種対応
- 紙おむつ等の産業廃棄物の実態把握と施策検討



Social

- ダイバーシティポリシー策定
- 女性管理職・役員の育成と登用の促進
- 人権方針策定

- 人的資本経営の強化と事業活動を通じた人権への配慮
- 女性管理職比率60%、障がい者雇用の推進
- 研修コンテンツ数を2倍にし更なる学習機会を創出



Governance

- 取締役会からの適切な権限移譲
- 業務執行に関する共有情報の充実

- 経営会議を最上位とする執行会議体におけるガバナンスの実効性向上
- サステナビリティ推進体制の拡充、等

目次

1. 中期経営計画 FY2025-2029

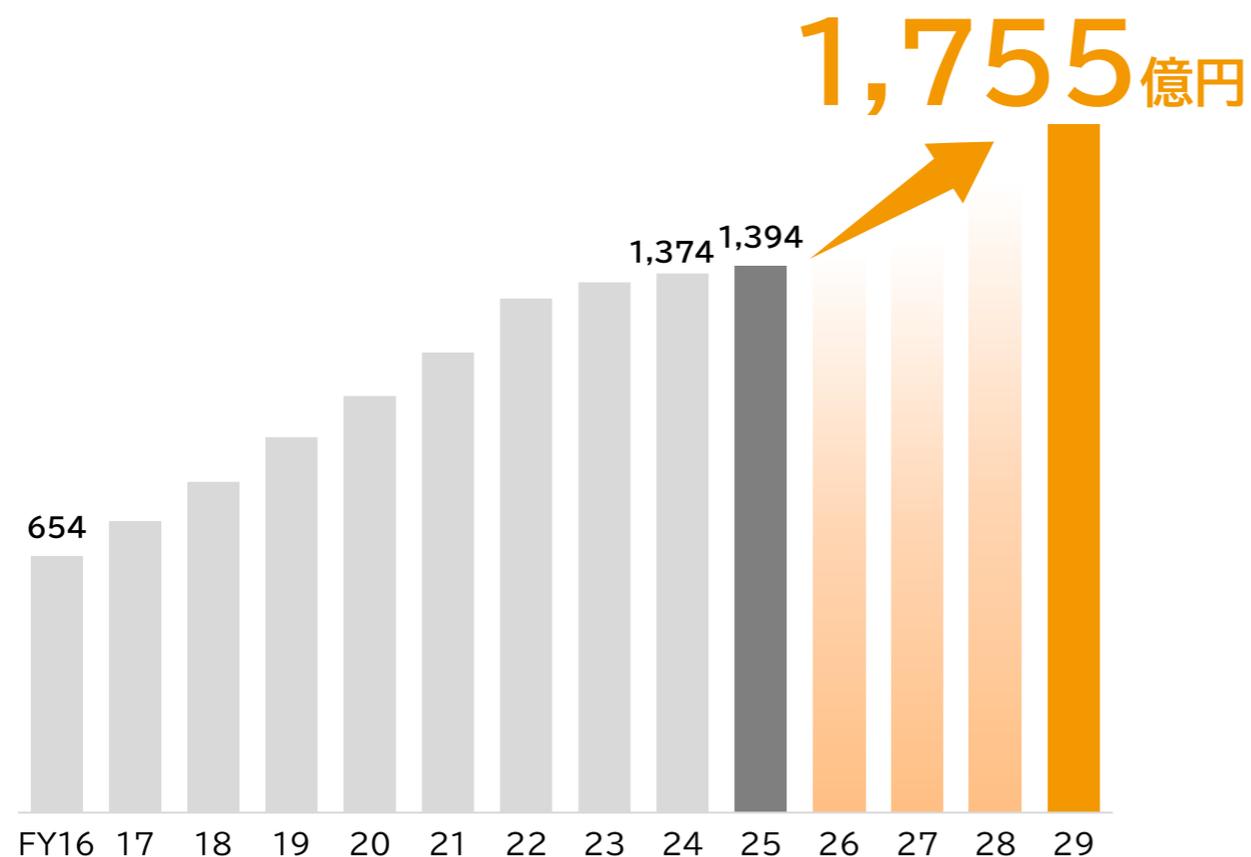
- ① 全社戦略
- ② 経営基盤の強化
- ③ 数値目標・株主還元方針
- ④ 事業戦略

2. 連結業績予想 FY2025

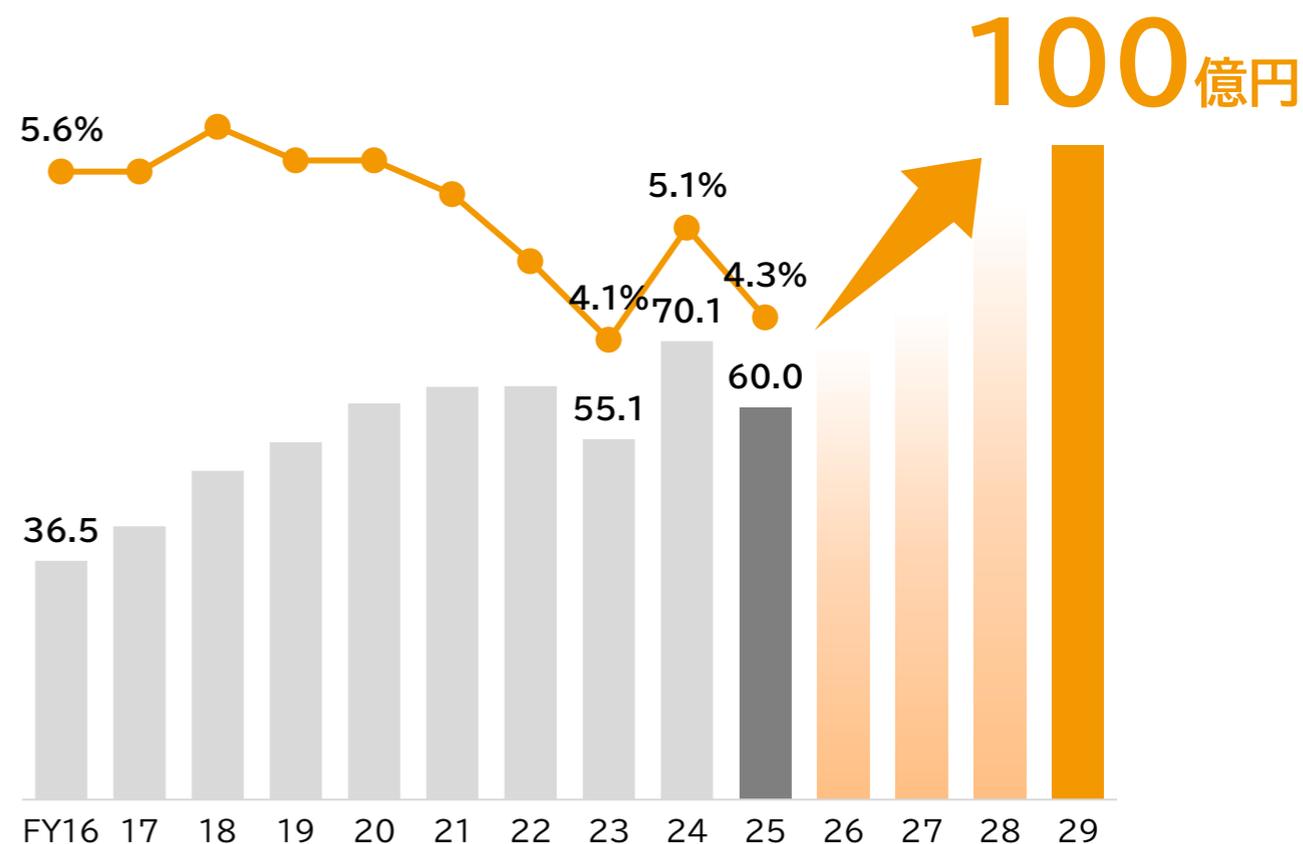
定量目標： 売上高・営業利益

- FY2029に売上高1,755億円、営業利益100億円(FY2025比1.6倍)を目標とする
- 次世代アウトソーシングや事業間協業によるアップサイドを取り込み目標の超過達成を目指す

売上高



営業利益



定量目標：セグメント別

- CAGR*1は売上高+5.0%、EBITDA+8.2%、営業利益+7.3%
- FY2025比で、医療事業+19.1億円、介護事業+6.6億円、新規領域で14億円の営業増益を目指す
- 新規には医療事業・介護事業の新規事業とともに、全社レベルでの新規事業を含む

	売上高				EBITDA				営業利益 ()は新規IT投資除く営業利益			
	FY24	FY25	FY29	CAGR	FY24	FY25	FY29	CAGR	FY24	FY25	FY29	CAGR
百万円	参考値*2	予想	目標	FY24→29	参考値*2	予想	目標	FY24→29	参考値*2	予想	目標	FY24→29
医療事業	71,214	72,210	79,800	+2.3%	4,765	3,880	5,880	+4.3%	4,388	3,540 (3,790)	5,450	+4.4%
介護事業	55,337	56,260	60,400	+1.8%	4,456	4,300	4,700	+1.1%	2,218	2,140 (2,340)	2,800	+4.8%
こども事業	10,836	10,950	11,500	+1.2%	895	810	850	-1.0%	401	310 (360)	350	-2.7%
新規	-	-	23,800	-	-	-	3,570	-	-	-	1,400	-
合計*2	137,435	139,450	175,500	+5.0%	10,127	9,000	15,000	+8.2%	7,017	6,000 (6,500)	10,000	+7.3%

*1: CAGR=一定期間における売上高や営業利益の各年成長率。上表のCAGRは新規IT投資等により減益見通しとなるFY2025を除き、FY2024からFY2029までの6か年で計算

*2: 参考値=スマートホスピタル事業を医療事業に加えたセグメント調整後の数値

*3: 上表は「その他(セグメントに含まれない不動産賃貸及び損害保険代理店業務等)」を除いて記載

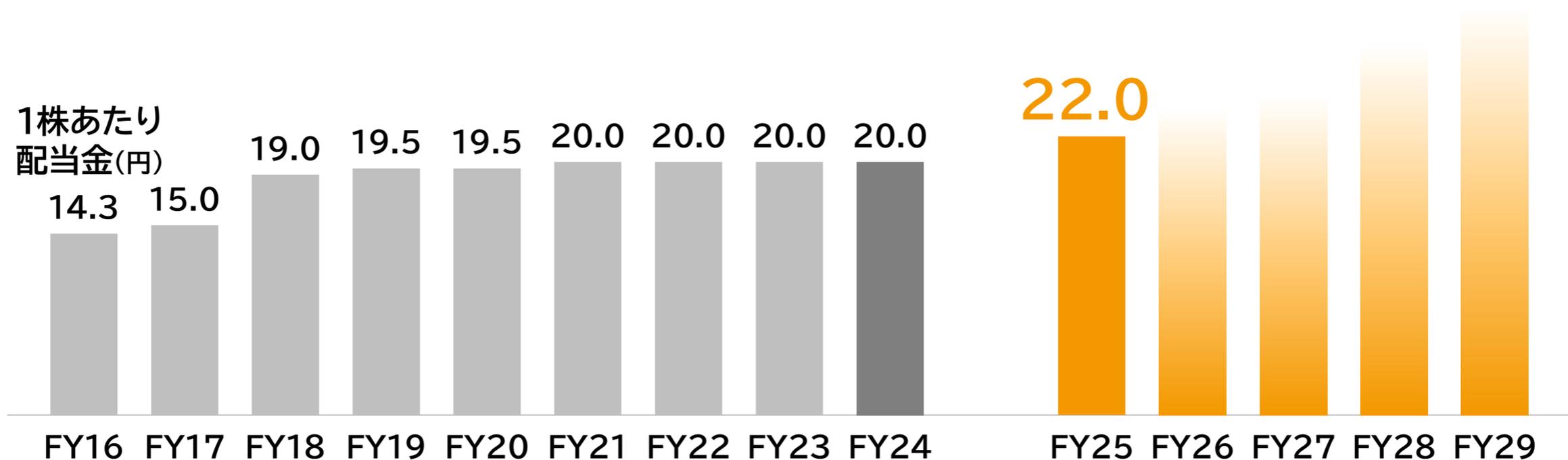
株主還元方針

- 固定配当から業績連動型配当(配当性向50%超、総還元性向70%超)に方針を変更する
- FY2025も本還元方針に従い、配当(1株あたり22円へ増配)及び自己株式の取得により、配当性向50%超、総還元性向70%超を目指して株主還元を図る

固定配当



業績連動配当



目次

1. 中期経営計画 FY2025-2029

- ① 全社戦略
- ② 経営基盤の強化
- ③ 数値目標・株主還元方針
- ④ **事業戦略**

2. 連結業績予想 FY2025

(1) 医療事業戦略

価格適正化戦略

- 価格適正化に向けた契約交渉を継続し、それを原資に積極的な処遇改善を実施する
- 処遇改善による定着向上やリソースマネジメント施策の充実化により、人財面での競争優位性を確立する

ソリューションビジネスの進化

- 商材の更なる拡充により、サービス面での競争優位性を確立する

次世代アウトソーシング構想

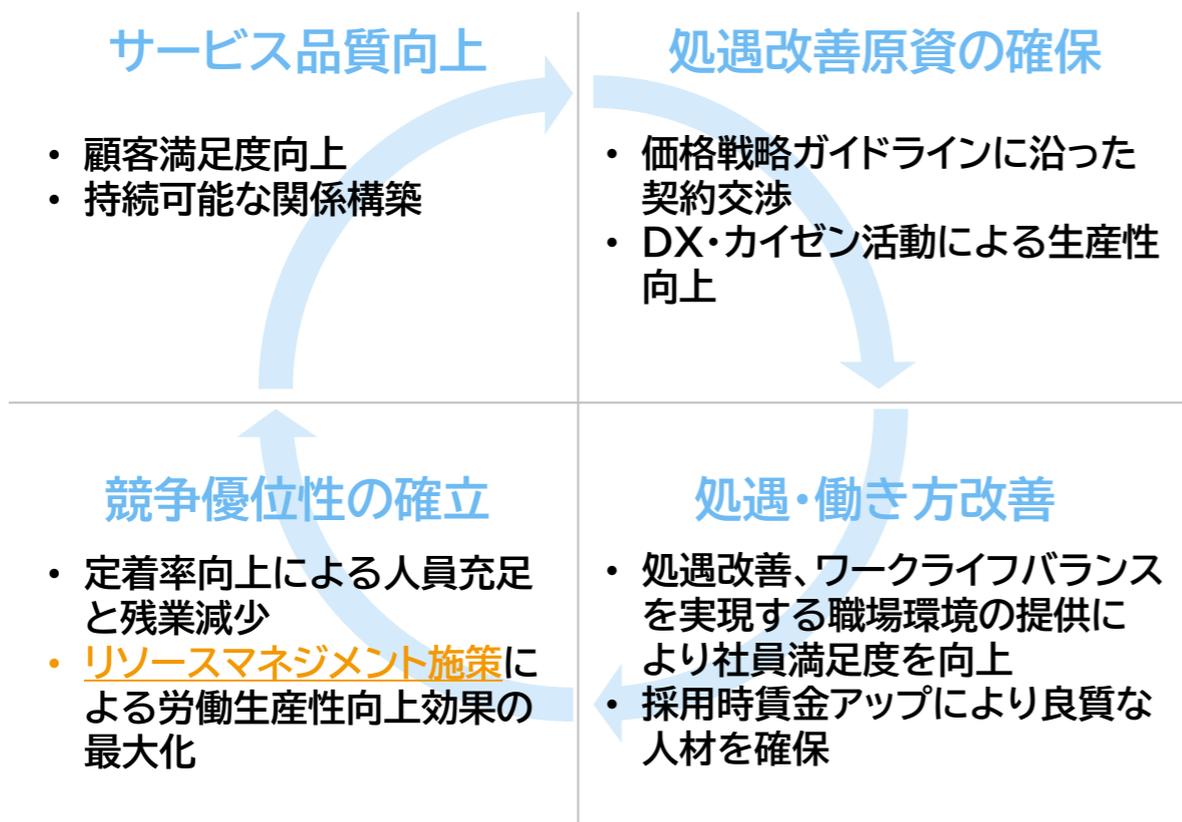
- 病院・クリニックの運営全体を受託する次世代のビジネスモデル



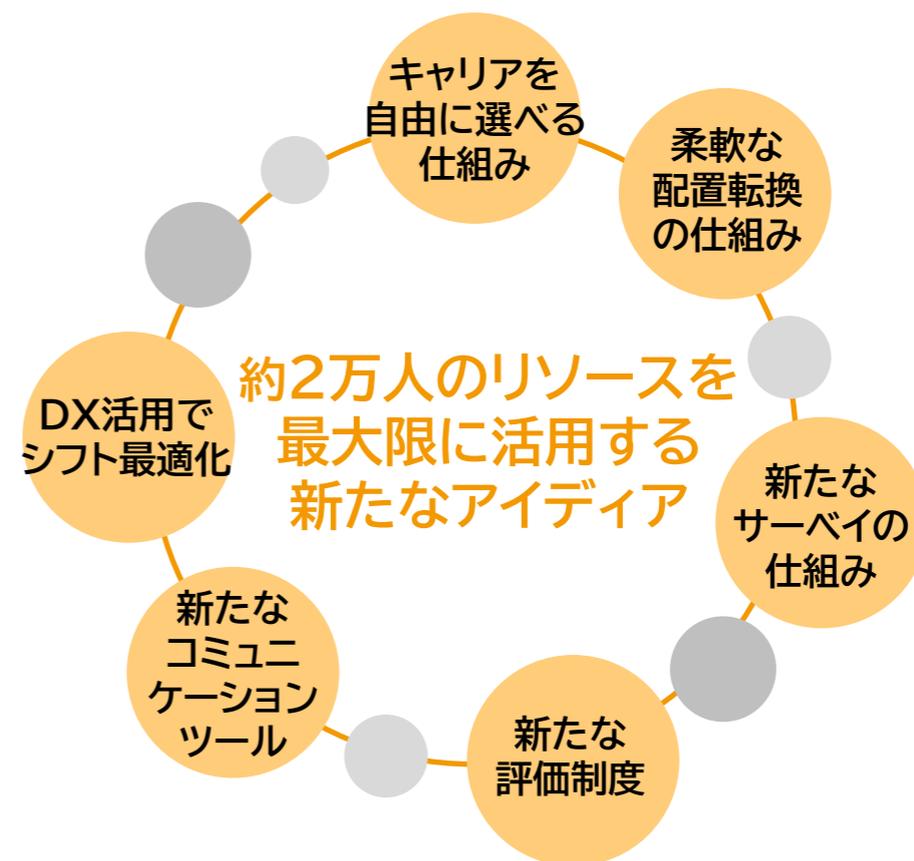
(1) 医療事業戦略： 価格適正化戦略

- 価格戦略ガイドラインに沿った契約交渉を継続し、それを原資とした積極的な処遇改善を実施する
- 処遇改善による社員の定着向上に加えて、リソースマネジメント施策の充実化により生産性向上効果を最大化させることで、人財面での競争優位性を確立する

顧客満足と社員満足を向上させる好循環



リソースマネジメント施策



(1) 医療事業戦略：ソリューションビジネスの進化

- 病院からクリニックまで、あらゆる困りごとを解決するため、商材のラインナップを充実させる
- ソリューションプロバイダーとして、サービス面での競争優位性を確立する



新サービス

業界初!

terrace studio
学習支援サービス

レセプト点検プラン



(1) 医療事業戦略: solabell(ソラベル)・terrace studio(テラススタジオ)



- solabell: 診療報酬請求業務での社員の生産性向上を目的に開発し、2025年9月から外販を開始する
- terrace studio: 教育パッケージの主力商品として、2025年4月からサブスク形式のプランで外販を開始する

診療報酬ナレッジアプリ「solabell」



「調べる」「学べる」をこれひとつに



自立型学習支援サービス「terrace studio」

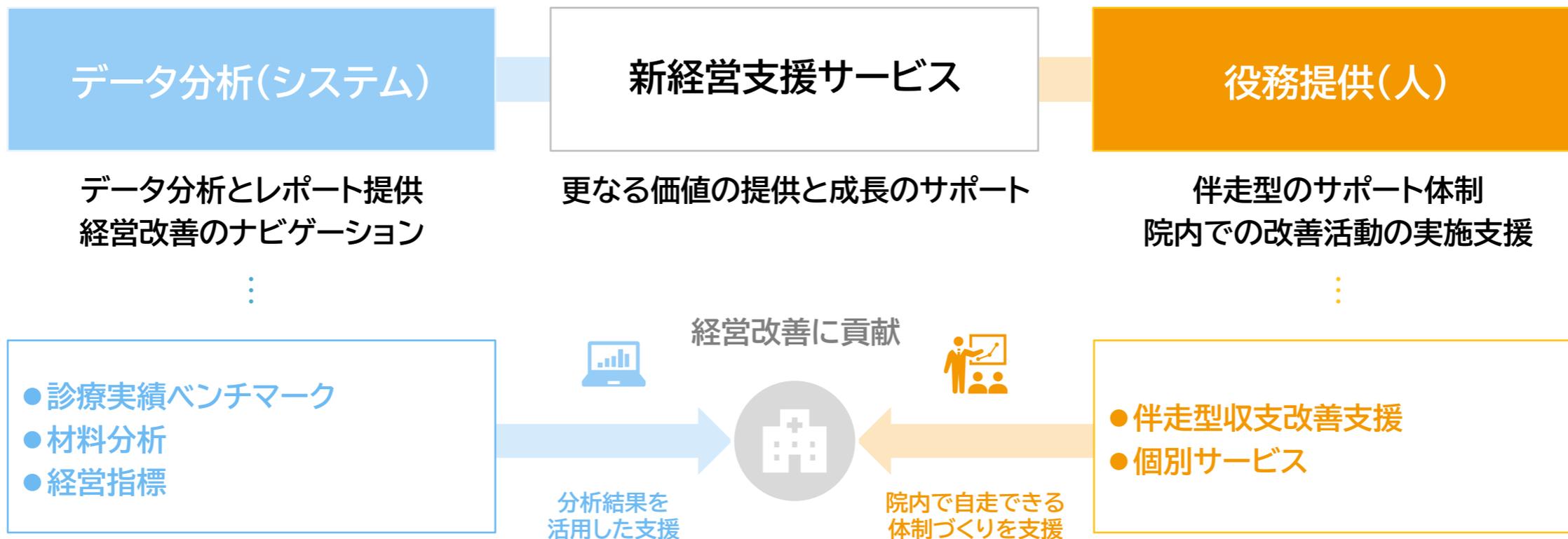


学習者がスキマ時間を使って、気軽に楽しく学べる



(1) 医療事業戦略： 新経営支援サービス(サービスブランド準備中)

- 経営支援サービスを刷新し、新ブランドとして販売開始予定
- 人とテクノロジーを融合し、病院経営が改善できるまで寄り添う伴走型のコンサルティングを展開する



(1) 医療事業戦略：次世代アウトソーシング構想

- 約2万人の社員の価値を最大化させ、今以上に価値のあるサービスの提供を目指す
- これからは育成力とソリューションを武器に、医療機関の運営そのものを受託する事業を推進する



(2) 介護事業戦略

サービス稼働率及び入居率改善の取り組み

- PMIや加算取得を推進する
- 積極的な処遇改善などの人材施策を強化する
- 施設の新規開設とリニューアルを実施する

収益性改善の取り組み

- 施設の統廃合を推進する
- 介護BPRを実行する

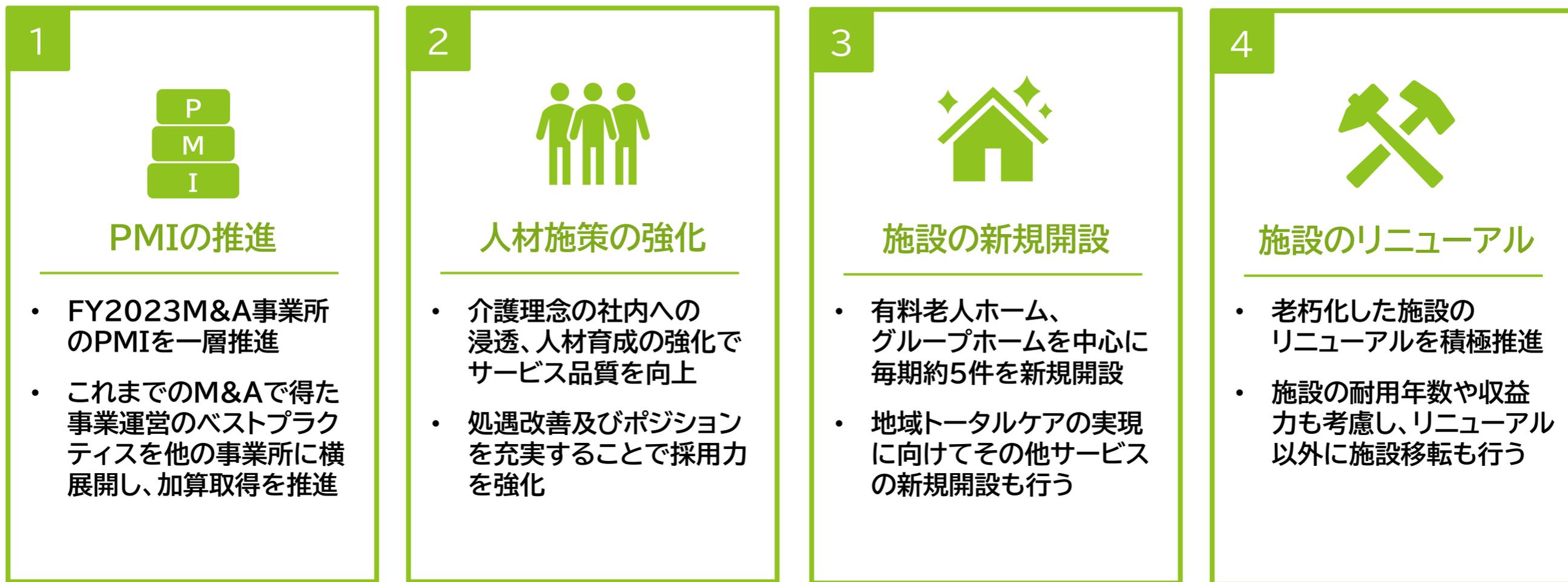
厳選した介護M&A

- 規律を重んじた介護M&Aを推進する



(2) 介護事業戦略： サービス稼働率及び入居率改善の取り組み

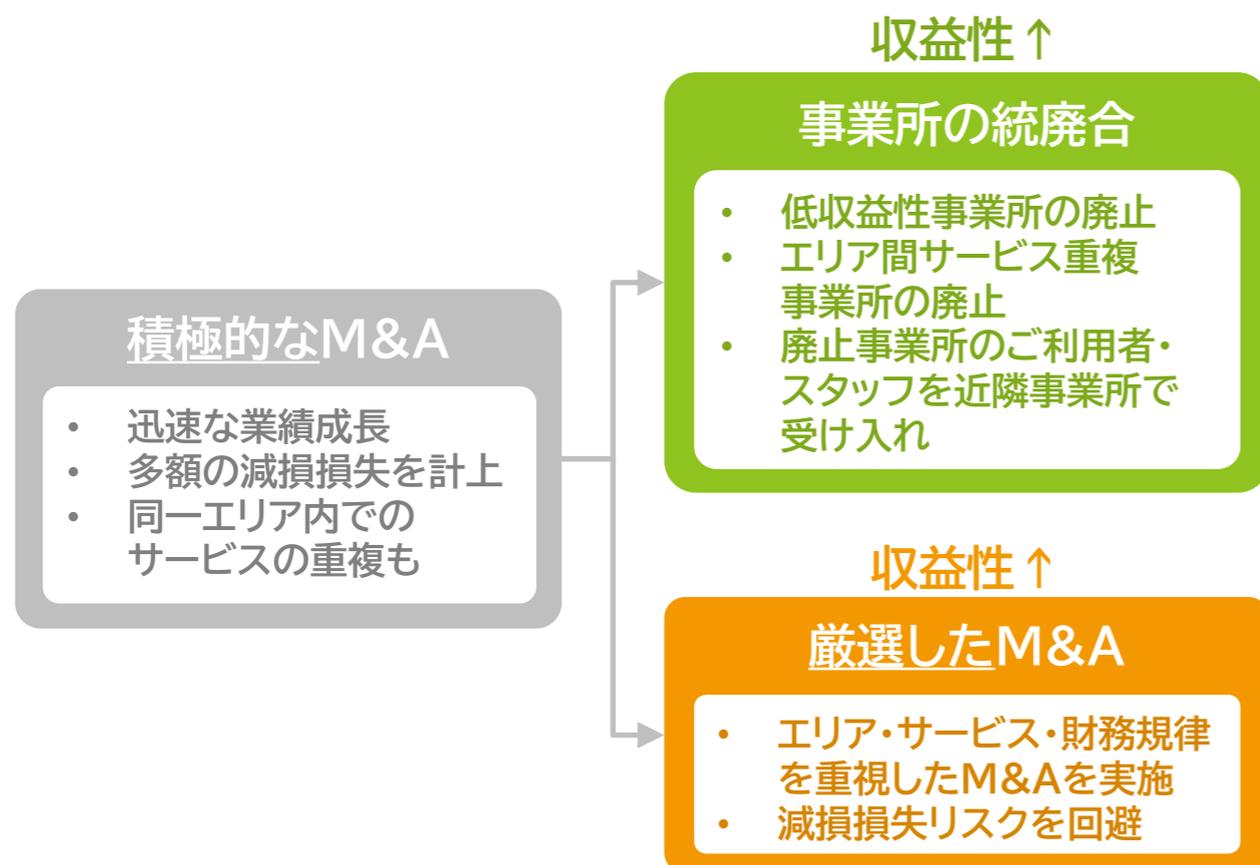
- サービス稼働率及び入居率改善に向けた各種施策を実行し、コロナ禍以前を超える稼働・入居を目指す



(2) 介護事業戦略：収益性改善の取り組み

- これまで積極的なM&Aの方針で多額の減損損失を計上、現在はM&Aを厳選する方針に戦略を軌道修正した
- 収益性面やエリア間でのサービス重複の面で課題のあった事業所の統廃合を継続する
- 介護BPRとして、記録から請求までのシステム連携の自動化、業務DX化によるグループ会社の機能統合、事業所から本部に跨る報告・申請管理業務の効率化等により更なる生産性向上を図る

収益性改善に向けた戦略の軌道修正



収益性改善効果



(3) こども事業戦略

保育の質の向上と差別化戦略

- 社員教育の強化により保育の質を向上させる
- 英会話・学童等の周辺領域のサービスを拡大する

社員の定着向上の取り組み

- 積極的に処遇を改善する
- 社員エンゲージメント施策を拡充する

生産性向上の取り組み

- バックヤード業務の集約化・効率化により収益性を改善する



目次

1. 中期経営計画 FY2025-2029

- ① 全社戦略
- ② 経営基盤の強化
- ③ 数値目標・株主還元方針
- ④ 事業戦略

2. 連結業績予想 FY2025

- FY2025は中期経営計画の実現と大きな環境の変化に対応するための“**改革の1年**”として位置付ける
- 人とテクノロジーの融合を目指すための投資フェーズとして、FY2025は人材・IT投資を行う
- 医療・介護・全社にわたる確かな施策により将来の投資原資を確保し、FY2026以降は増益基盤を構築する

①人材投資

定着率向上に向けた積極的な処遇改善

②IT投資

次世代IT基盤の刷新による働き方改革の実現

持続的な成長を確保するための施策

1

医療事業の施策

- 前年度以上の価格改定の実行により増収を実現する
- 積極的な処遇改善による社員定着向上で採用コストを抑制する

2

介護事業の施策

- 介護BPR推進による生産性改善で利益率を飛躍的に向上させる

3

全社の施策

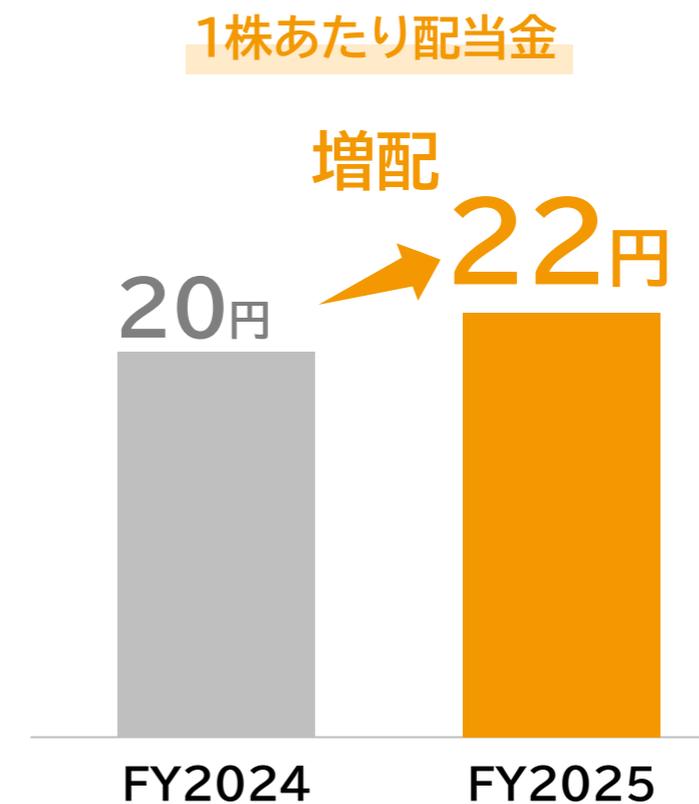
- BPR推進により全社コストを削減する(ダイバーシティに関する投資・新規IT投資を除く)

連結業績予想

- 売上高1.5%増収、営業利益14.5%減益、調整後営業利益7.4%減益の計画
- 年間配当金は1株あたり22円に増配する
- 配当及び自己株式の取得により、配当性向50%超、総還元性向70%超を目指して株主還元を図る

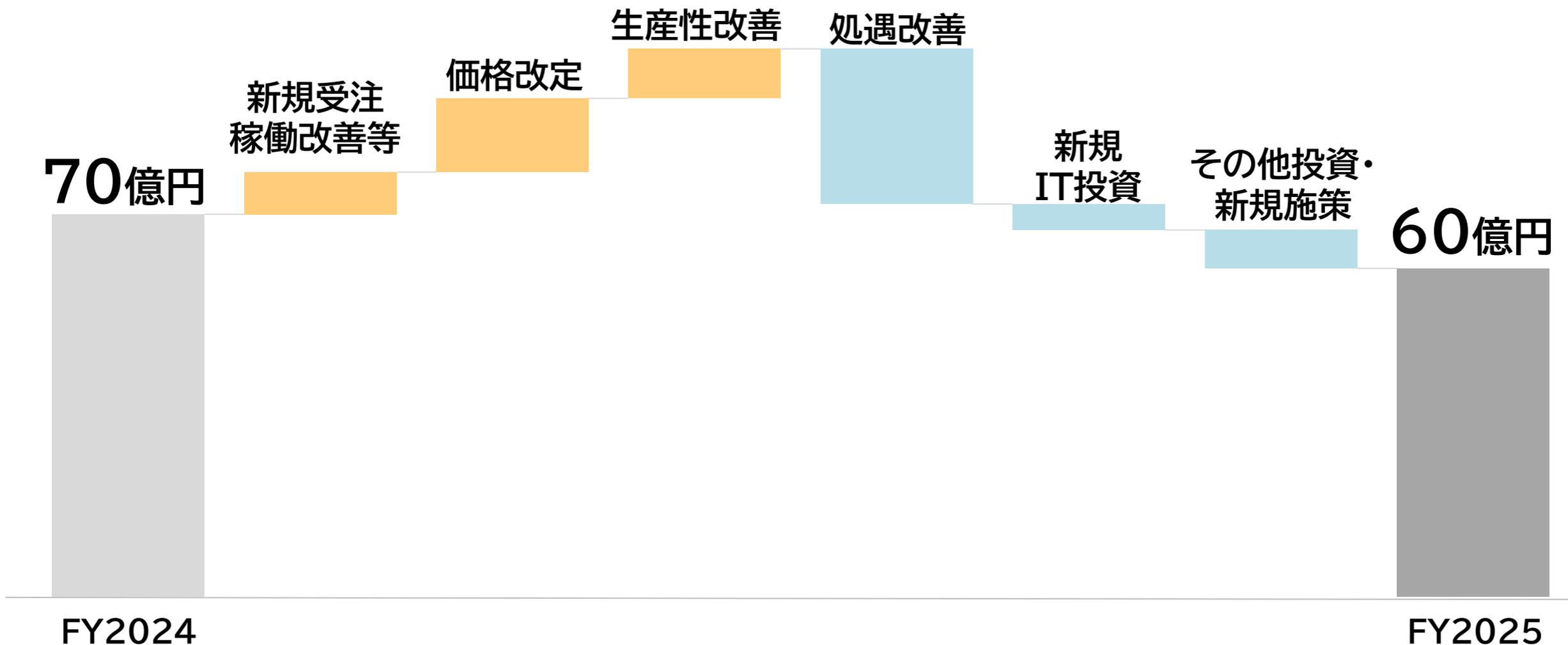
	FY2024	FY2025		
百万円	実績	予想	YoY	YoY(%)
売上高	137,435	139,450	+2,014	+1.5%
EBITDA (EBITDAマージン)	10,127 7.4%	9,000 6.5%	-1,127	-11.1%
営業利益 (営業利益率)	7,017 5.1%	6,000 4.3%	-1,017	-14.5%
調整後営業利益*	-	6,500	-517	-7.4%
経常利益	6,726	5,800	-926	-13.8%
当期純利益	3,960	3,400	-560	-14.2%

*新規IT投資(一過性)を除く営業利益



FY2025 全社増減益分析

- 増益要因：医療事業の価格改定効果、医療・介護・こども事業のその他増収効果や生産性改善効果
- 減益要因：積極的な処遇改善の実施(前年比+21億)、新規IT投資(+5億)等の投資

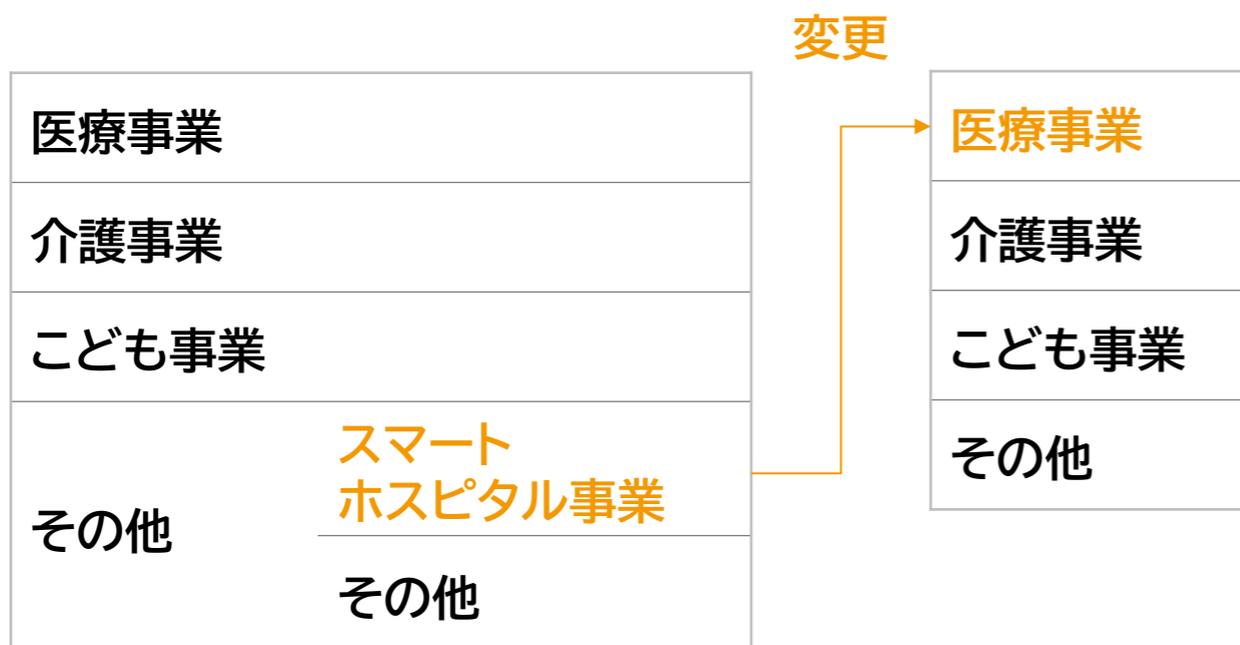


事業セグメントの変更について

- FY2025より「その他」に含めていた「スマートホスピタル事業」を「医療事業」に含める
- スマートホスピタル事業で提供している「リモート医事」は、医療事業における医療機関向け提供ソリューションのひとつとして位置づける

「スマートホスピタル事業」を「その他」から「医療事業」に変更

「リモート医事」は医療事業のソリューションとして位置づけ



マーケット	経営支援	業務支援	医事受託	人材派遣	教育サポート	採用サポート
 国公立病院 約1,500施設	新サービス 開発中 経営支援 サービス	業界初!  診療報酬 ナレッジアプリ	医療事務受託	人材派遣 ・ ユニット派遣 ・ 医師補助派遣	 学習支援サービス 書籍販売 ・ 資格試験 ・ 研修講師派遣	人材紹介 ・ 紹介予定派遣
 私立・民間病院 約6,700施設	新サービス 開発中	リモート医事 レセプト点検プラン 診療報酬請求 まるっとプラン 訪問まるっとプラン				
サービスブランド	サービスブランド 準備中					

連結業績予想：セグメント別

- 医療事業：既存契約先の更なる価格改定効果等により増収も、過去最大規模となる処遇改善の実施で減益
- 介護事業：サービス稼働・入居改善により増収、新規IT投資の配賦影響増等により減益も調整後営業利益は増益

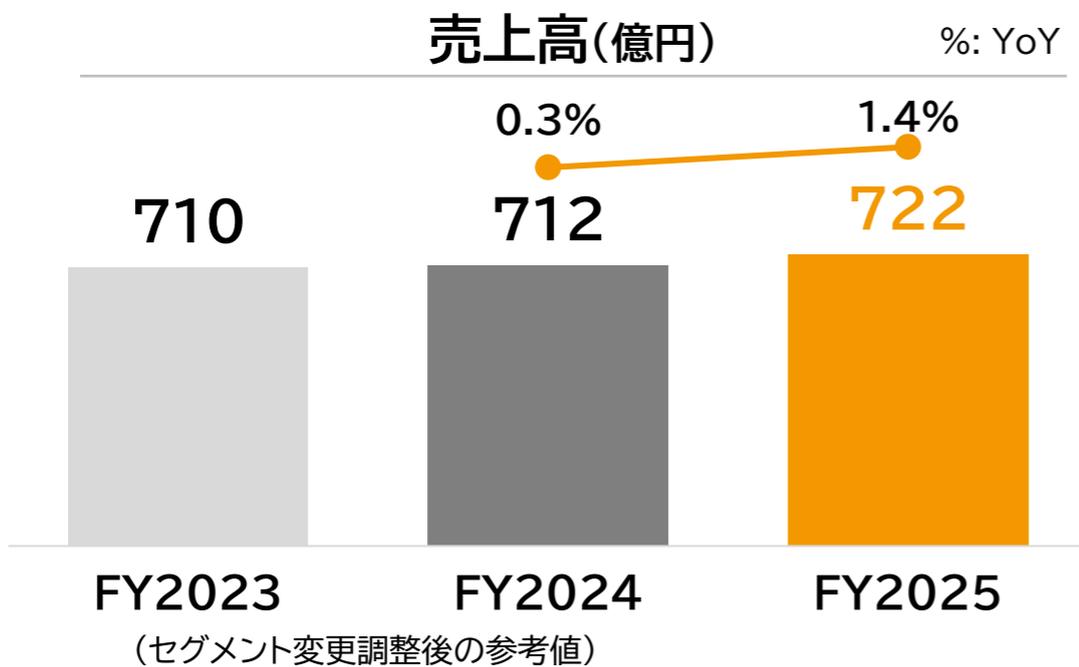
百万円	売上高				EBITDA				営業利益 ()は新規IT投資除く営業利益			
	FY24 参考値*1	FY25 予想	YoY	YoY (%)	FY24 参考値*1	FY25 予想	YoY	YoY (%)	FY24 参考値*1	FY25 予想	YoY	YoY (%)
医療事業	71,214	72,210	+995	+1.4%	4,765	3,880	-885	-18.6%	4,388	3,540 (3,790)	-848 (-598)	-19.3% (-13.6%)
介護事業	55,337	56,260	+922	+1.7%	4,456	4,300	-156	-3.5%	2,218	2,140 (2,340)	-78 (+121)	-3.5% (+5.5%)
こども事業	10,836	10,950	+113	+1.1%	895	810	-85	-9.6%	401	310 (360)	-91 (-41)	-22.7% (-10.3%)
その他*2	46	30	-16	-35.9%	9	10	+0	+11.0%	9	10	+0	+11.0%
合計	137,435	139,450	+2,014	+1.5%	10,127	9,000	-1,127	-11.1%	7,017	6,000 (6,500)	-1,017 (-517)	-14.5% (-7.4%)

*1: 参考値=スマートホスピタル事業を医療事業に加えたセグメント調整後の数値

*2: その他=セグメントに含まれない不動産賃貸及び損害保険代理店業務等

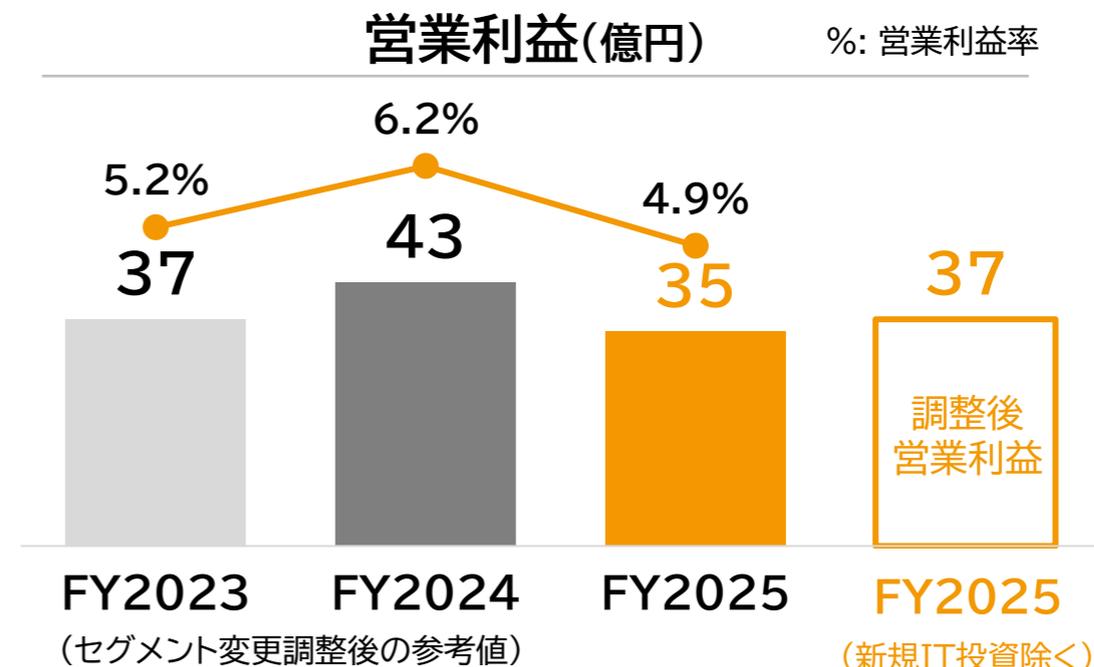
連結業績予想：医療事業(スマートホスピタル事業含む)

- 既存請負業務の価格改定等により1.4%増収
- 積極的な処遇改善(前年+20.8億円)や新規IT投資(一過性)等により19.3%減益



増収要因

- ++ 既存請負業務の価格改定による増収
- + 請負・派遣業務の受失注

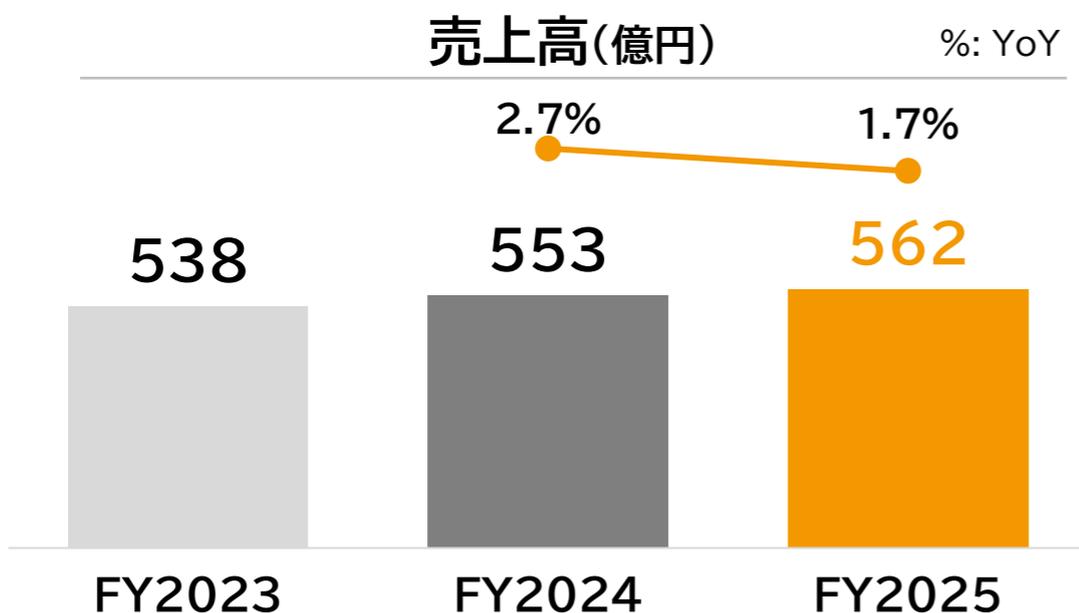


増減益要因

- ++ 増収効果(含む価格改定)
- + 生産性改善
- △△ 積極的な処遇改善(前年+20.8億円)
- △ 新規IT投資(一過性)

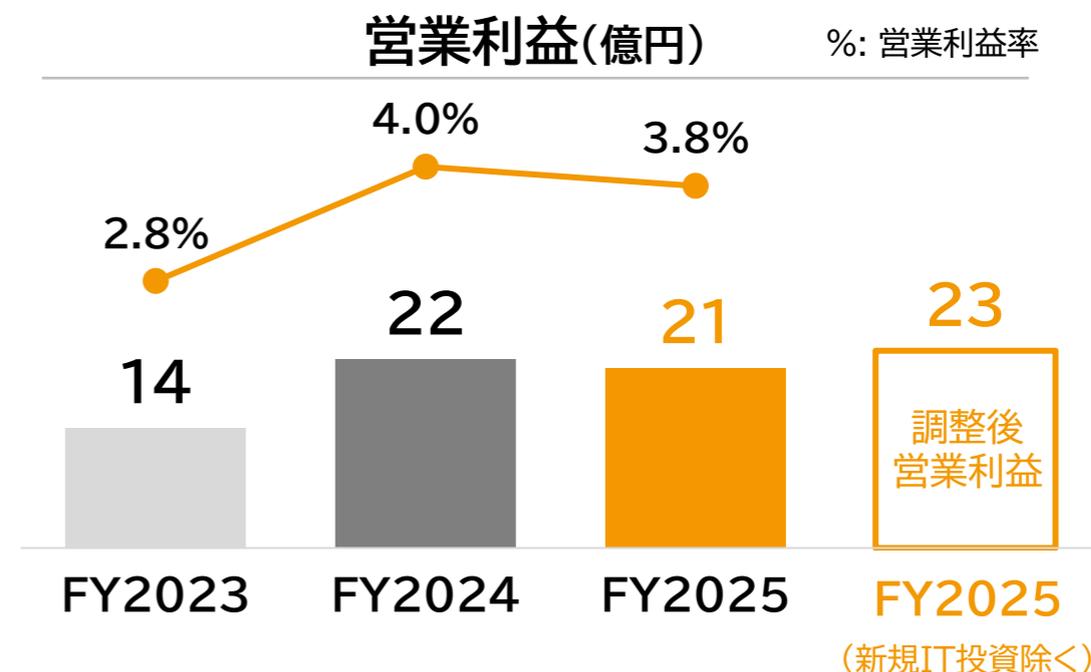
連結業績予想：介護事業

- サービス稼働向上や入居改善により1.7%増収
- 積極的な処遇改善や新規IT投資(一過性)等により3.5%減益、新規IT投資除く調整後営業利益は5.5%増益



増収要因

- ++ サービスの稼働向上・入居改善



増減益要因

- ++ 稼働・入居率向上に伴う増収効果
- + 統廃合効果
- △△ 積極的な処遇改善(補助金除く)
- △ 新規IT投資(一過性)

– **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。

– **お問い合わせ先**

株式会社ソラスト(証券コード:6197) 管理本部 経営企画部 IR広報グループ
〒108-8210 東京都港区港南2丁目15番3号 メール:ir@solasto.co.jp

– **ホームページ:** <https://www.solasto.co.jp/>



IRメールマガジン

最新の適時開示等の当社IRに関する情報を配信しています。

✉ ご登録はこちらから

