

## CASE STUDY

### How Carlyle Creates Value

Deep industry expertise. Global scale and presence. Extensive network of Operating Executives. And a wealth of investment portfolio data; we call it The Carlyle Edge. These are the four pillars of Carlyle's value creation model. By leveraging these core capabilities and resources—Carlyle has established a 30-year overall track record of investing in companies, working to make them better and serving our investors' needs.



カーライルは、ソラスト経営陣との間に構築した強固な信頼関係に基づき、永続的な成長基盤の構築に向けた、事業構造の変革を含む数多くの価値創造施策を成功裏に実行支援し、IPOを実現させました。

#### ソラストの事業及び投資概要

ソラストは、カーライル・グループがサポートするMBOにより、2012年2月、当時上場していた東京証券取引所第二部からの非公開化を実行いたしました。その後のカーライルの支援を経て、2016年6月、ソラストは東京証券取引所第一部に再上場いたしました。

カーライルは、MBO後経営陣と合わせて100%の株式を保有していましたが、2015年12月、IPO前の資本政策として合計45.5%の株式を大東建託株式会社、東邦ホールディングス株式会社、インフォコム株式会社の三社に譲渡しました。その後、2016年6月のIPOを通じて株式を売出し、2017年5月に残存持分を全て売却しました。

ソラスト（旧日本医療事務センター）は、1965年に日本初の医療事務教育機関として創業しました。25,000人を超える社員を擁するソラストは、「医療関連受託事業」をはじめ、「介護事業」、「保育事業」を含む幅広い事業を展開しています。2017年3月期の売上高（連結）は654億円です。



### AT A GLANCE

#### Solasto Corporation

Industry: 株式会社ソラストヘルスケア

Region/Country: 東京都

Fund: カーライル・ジャパン・パートナーズⅡ

Acquired: 2011年11月

Status: 譲渡又は上場済み

## 医療関連受託事業の収益性改善と介護事業の成長加速により、カーライルの投資期間中に連結の償却前営業利益 (EBITDA) は2倍以上に増加

### カーライル・グループについて

カーライル・グループ (CG:NASDAQ) は、グローバルに展開するオルタナティブ (代替) 投資会社で、2017年6月30日現在、299の投資ビークルを運営し、その運用額は総額で1,700億ドルにのぼります。カーライルの目的は、多くが年金基金である投資家のために、賢明な投資を行い価値を創造することです。カーライルは、アフリカ、アジア、オーストラリア、ヨーロッパ、中東、北米、南米において、4つの分野「コーポレート・プライベート・エクイティ」「リアルアセット」「グローバル・マーケット・ストラテジー」「インベストメント・ソリューション」で投資活動を展開しています。カーライル・グループは、消費財・小売、ヘルスケア、一般産業、輸送、テクノロジー、サービス、通信、メディア、エネルギー、金融、不動産、航空・防衛、ガバメントサービス、など、幅広い業界における知見を有しています。現在世界6大陸の31のオフィスに1,550名以上の社員がいます。

掲載されたケーススタディは、カーライルの投資プロセスの説明として参考にされるものです。また、これら個別のポートフォリオ企業の参考情報は、個別の証券、投資、またはポートフォリオ企業自体を推薦するものではありません。当該ポートフォリオ企業に関する掲載情報は、実例を示すためのもので、カーライルのポートフォリオ企業の現在または将来の業績指標として使用されるものではありません。ケーススタディに記載された投資は、単独のファンドまたはその他商品によって実行されたものではなく、任意のファンドまたはその他商品によって売買された投資のすべてを表示していることありません。ケーススタディで提供されている情報は、情報提供のみを目的としたものです。したがって、カーライルまたはそのグループ関係者が投資または管理するファンドまたはその他商品に関して、いかなる意味においても所有権を購入するための助言として、または売却の提案もしくは勧誘として依頼することはできません。そのような提案または勧誘は、最終的かつ極秘の目論見書に基づいてのみ実施されるものです。目論見書は、ご要望に応じて適格の投資家の方に極秘に提供されます。

### 主要な価値向上の取り組みと業績指標の改善

- ・ 生え抜きの経営陣の業界知見と他業界でのプロフェッショナル経営の経験を融合した強力な経営チームの組成
- ・ 医療関連受託事業の強化と介護事業の拡大のための中期成長戦略の立案と実行
- ・ 教育事業モデルを見直し、採用・教育機能の強化のためのキャリアセンターを新設
- ・ 介護事業の更なる成長を加速するため多数のM&A案件を実行。M&A推進機能を構築し、2012年3月期から2017年3月期にかけて同事業にて2倍以上の売上成長を達成
- ・ 企業価値向上に資する大東建託株式会社をはじめとする新たな事業パートナーとの戦略的提携の実行
- ・ 2012年3月期から2017年3月期にかけて、償却前営業利益 (EBITDA) は2倍以上に増加し、ROEも1.3%から 26.4%へと大きく改善

### 成長を支えるための経営陣強化

カーライルは、Chief Financial Officer、医療事業本部長、介護事業本部長などの主要経営陣を含む外部採用を支援し、生え抜きの経営陣と融合した強力な経営体制を組成いたしました。また、カーライルは社外取締役としてヤンセン・ファーマ株式会社の前社長、第一三共株式会社の元取締役専務執行役員を招聘致しました。結果として、ソラストの経営陣は、各種成長戦略をより的確かつ迅速に実行できる強力なチームとなりました。

### キャリアセンターの設立によるビジネスモデルの変革

カーライルの支援のもと、従来の教育事業の柱となっていた通学の教育講座を閉鎖するとともに、2014年に採用、社内人材育成機能強化に資するキャリアセンターを新設いたしました。結果として、採用プロセスの効率化や自社にマッチした人材の採用力の向上、採用関連コスト及び離職率の低減を実現致しました。

### 追加買収による介護事業の成長加速

ソラストの介護事業の拡大加速のため、カーライルは、株式会社ココチケアの買収の推進・実行を支援いたしました。この2014年に実行した案件を契機に、ソラスト内にM&Aの実行ノウハウ、成功体験を蓄積し、その後ソラストは数多くのM&Aを成功裏に実行できるようになりました。2017年3月期には11件のM&Aを実行完了しました。また、カーライルは東名阪地域を中心とするエリア戦略の構築・実行及び施設別の業績管理強化を支援致しました。これらの結果として、介護事業は売上の倍増を達成しただけでなく、収益性も飛躍的に向上しました。

### 企業価値向上に資する新たな事業パートナーとの連携支援

カーライルは、IPO前の資本政策として、合計45.5%の株式を大東建託株式会社、東邦ホールディングス株式会社、インフォコム株式会社の三社に資本提携という形で譲渡致しました。ソラストは本資本提携により、安定的な株主構成を実現するとともに、地域包括ケアに即した介護事業の展開の強化、医療関連受託事業と介護事業における IT を活用した生産性とサービスクオリティの向上、さらには両事業の営業強化に資する事業パートナーを得ることとなりました。