



# 2021年3月期 決算説明資料

2021年5月14日

株式会社セルム（7367）  
【JASDAQスタンダード】

Activate Your Potential

Copyright©2021 All Rights Reserved by セルム, Inc.

## 1. 会社およびサービスの概要

P.3~

## 2. 2021.3期 業績予想対実績

P.10~

## 3. 2022.3期 業績予想

P.17~

## 4. 中期経営計画

P.28~

## 5. Appendix

P.44~

## 1. 会社およびサービスの概要

P.3~

## 2. 2021.3期 業績予想対実績

P.10~

## 3. 2022.3期 業績予想

P.17~

## 4. 中期経営計画

P.28~

## 5. Appendix

P.44~

## 人と企業の可能性を広げ、世界を豊かにする

### 顧客企業の持続的企業価値向上支援パートナー

当社グループは、企業価値向上支援パートナーとして、

企業価値向上を「人」の視点からアプローチ

永続的な成長にむけて、企業において不可欠となる「リーダー開発」

そして、リーダー開発を通じた、勝ち残っていく「企業風土の醸成」

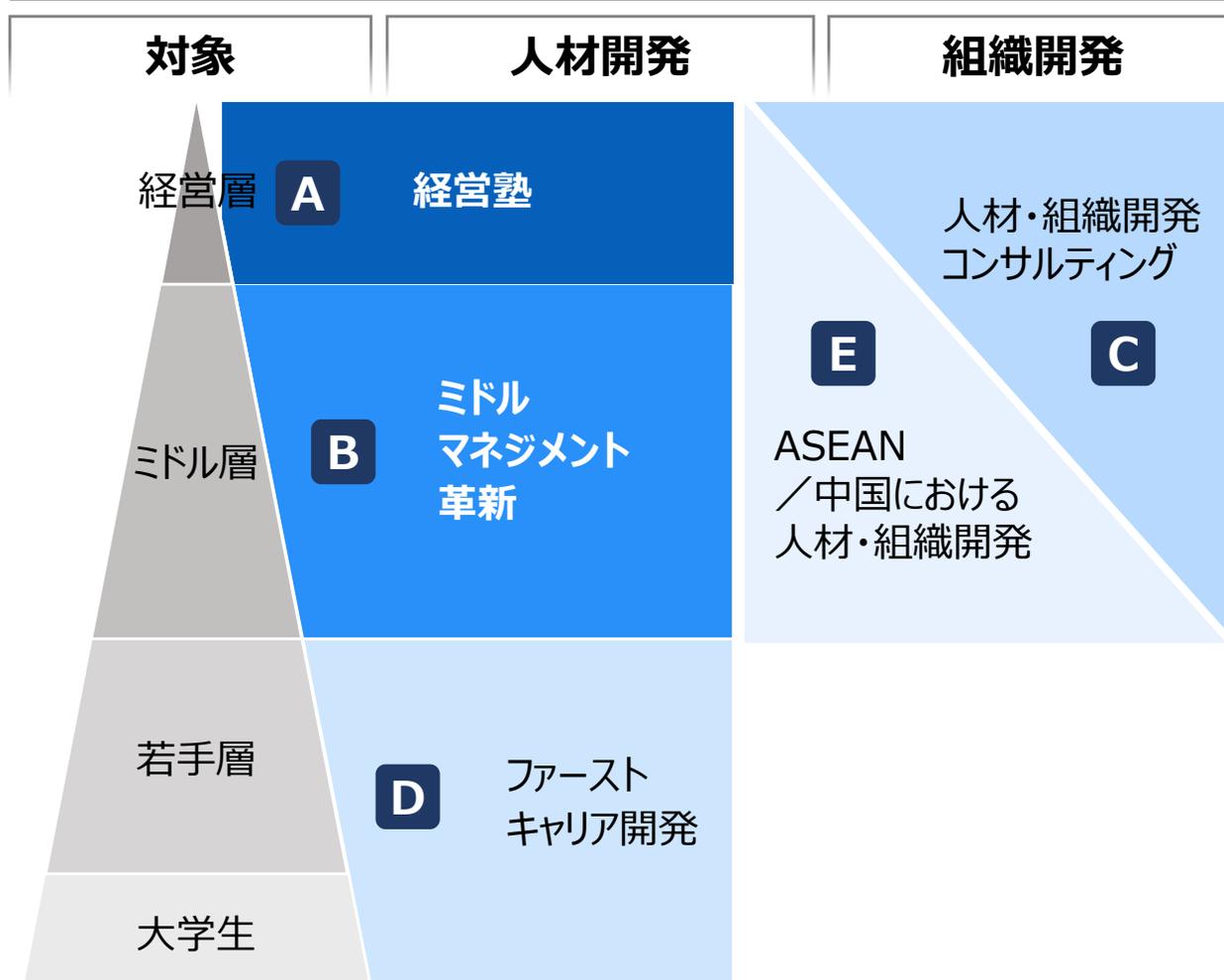
を支援しております

## Activate Your Potential

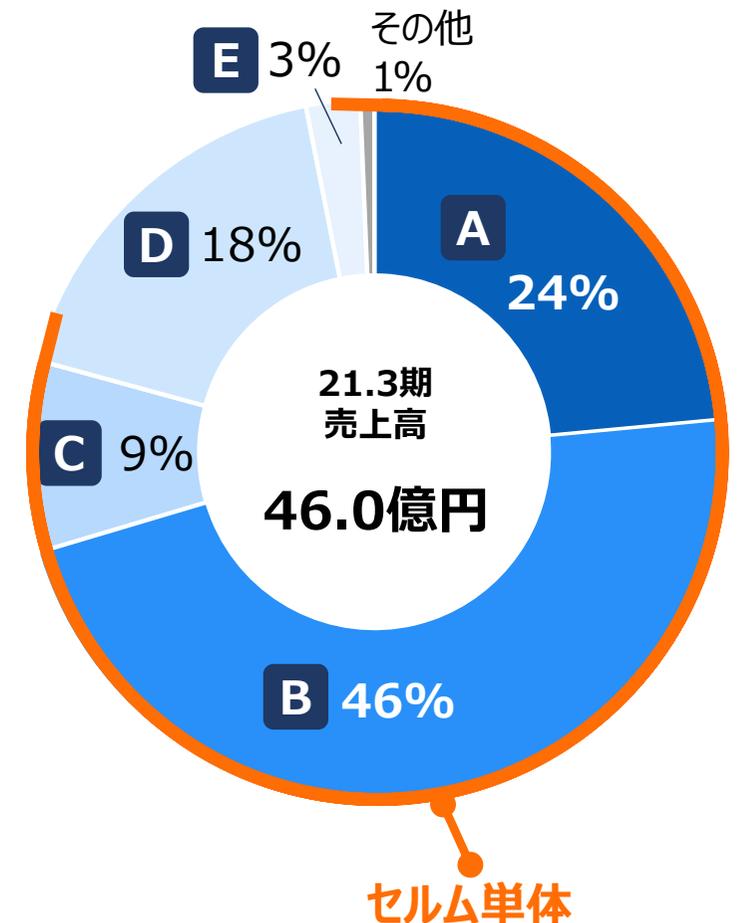
可能性が動き出す

- ▶ 経営幹部層及び経営幹部候補層向けの「**経営塾**」サービスを基軸に  
5つの主要サービスを展開

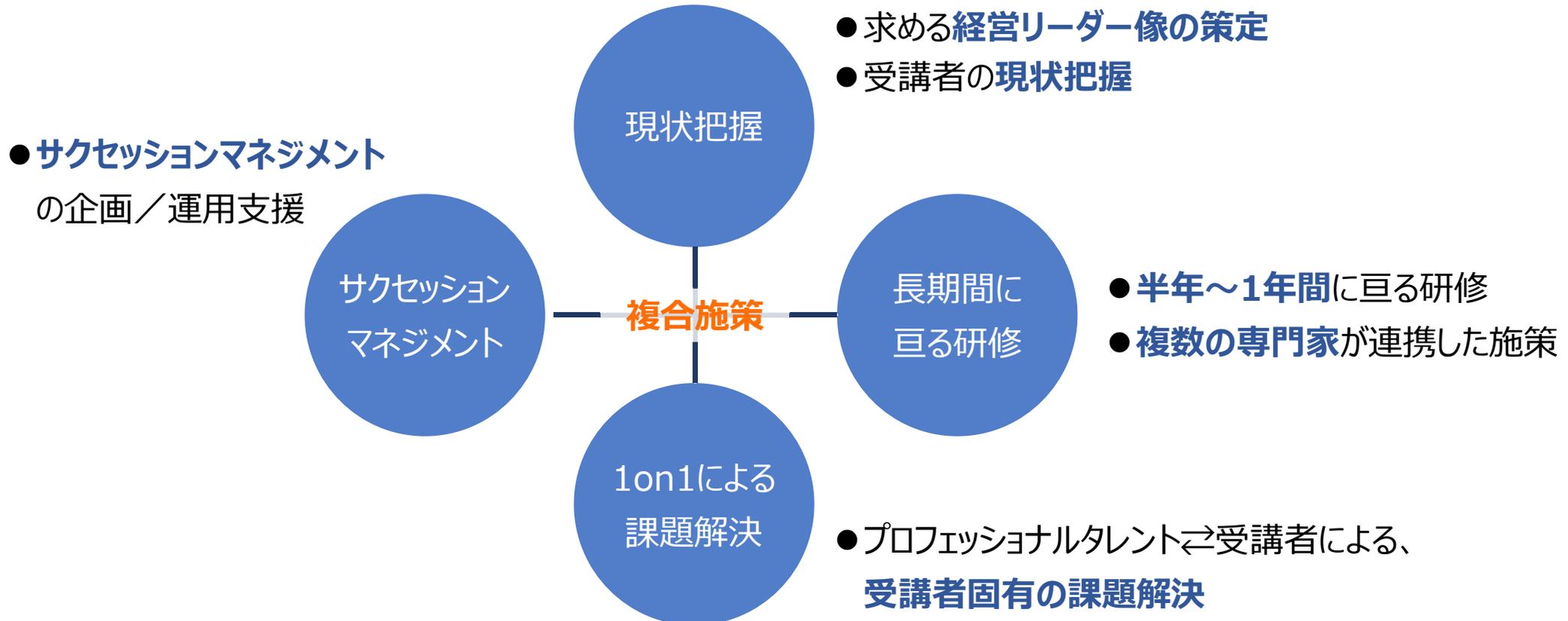
5つの主要サービス



主要サービス別の売上構成比



- ▶ 経営塾は、**経営トップがオーナー**となり、「**経営リーダー育成**」をテーマに「**個社のニーズに最適化**」した企業内ビジネススクール



## ▶ 「顧客」と「プロフェッショナルタレント」のパートナーシップにより 顧客の課題解決を支援するビジネスモデル

### 顧客との パートナーシップ

#### 強固な顧客基盤

顧客は大手企業が主

**91社=売上高1兆円**超企業

主要顧客との取引高

取引上位150社 = **約2,250万円**

中長期的な取引関係

**5年以上**の継続取引顧客 = **7割以上**

### セルム

顧客との密なコミュニケーション

セルム社員**1人4-5社**の担当制

最上流から最下流まで継続的に寄り添う

**テイラーメイド型**の支援体制

経営リーダーを軸としたリレーション

**年間1,500名以上**の

経営リーダーとのリレーション開発

### プロフェッショナルタレント とのパートナーシップ

#### 進化し続けるタレントネットワーク

**1,300名超**のタレントネットワーク

- 大手企業の元経営幹部
- プロ経営者
- 大学/ビジネススクール教授
- HRのトップコンサル
- 戦略コンサル業界の重鎮

**サステイナブル**な成長モデル

市場動向に即したタレント開発が可能

プロフェッショナルタレント = **変動費**

拡充しても収益構造に影響なし

# 経営塾を軸として取引基盤を拡充するモデル

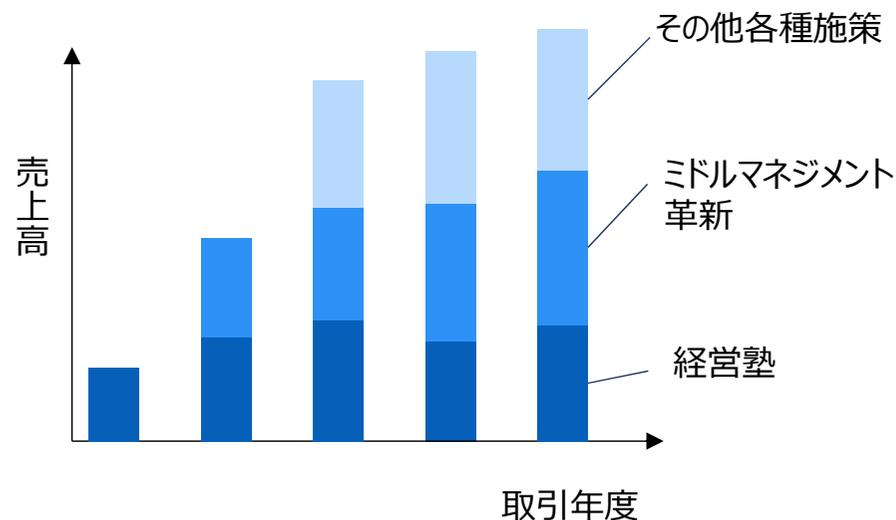
- ▶ 人材開発領域の最重要テーマである経営塾を担当することで得られる信頼を軸に、**他の施策へと取引が拡大（成長エンジン）**
- ▶ 経営人材の育成は短期的な取り組みではなく、永続的に続く経営課題のため、**取引が長期化（継続取引基盤）**

成長エンジン

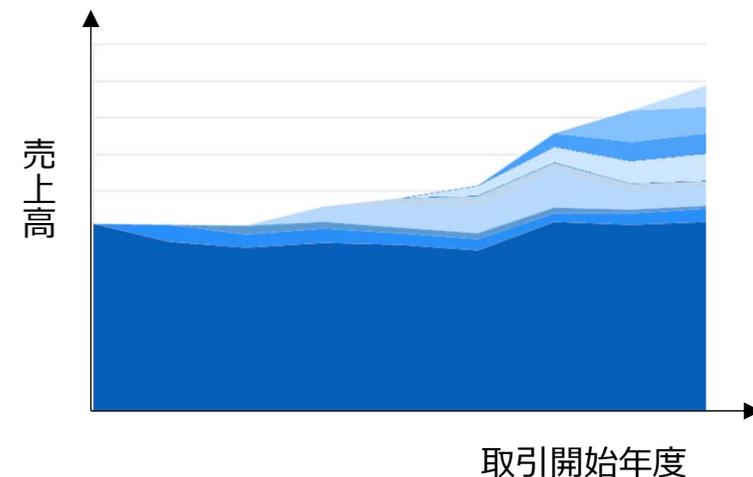
継続取引の基盤



顧客との取引拡大イメージ

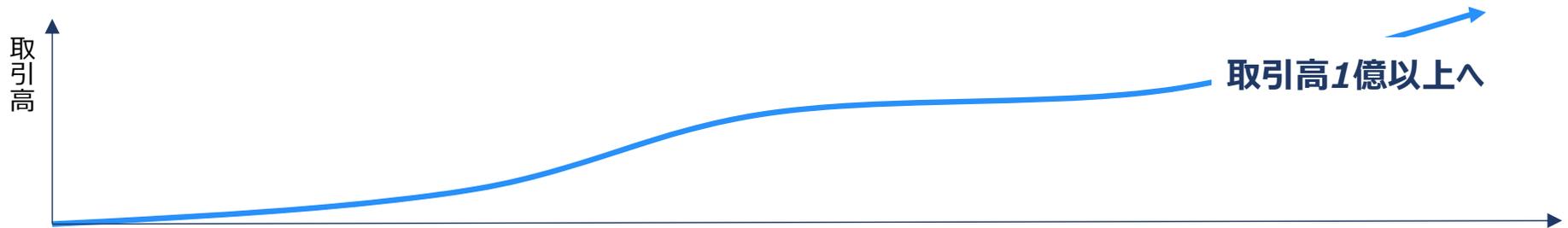


取引開始年度毎の売上構成イメージ

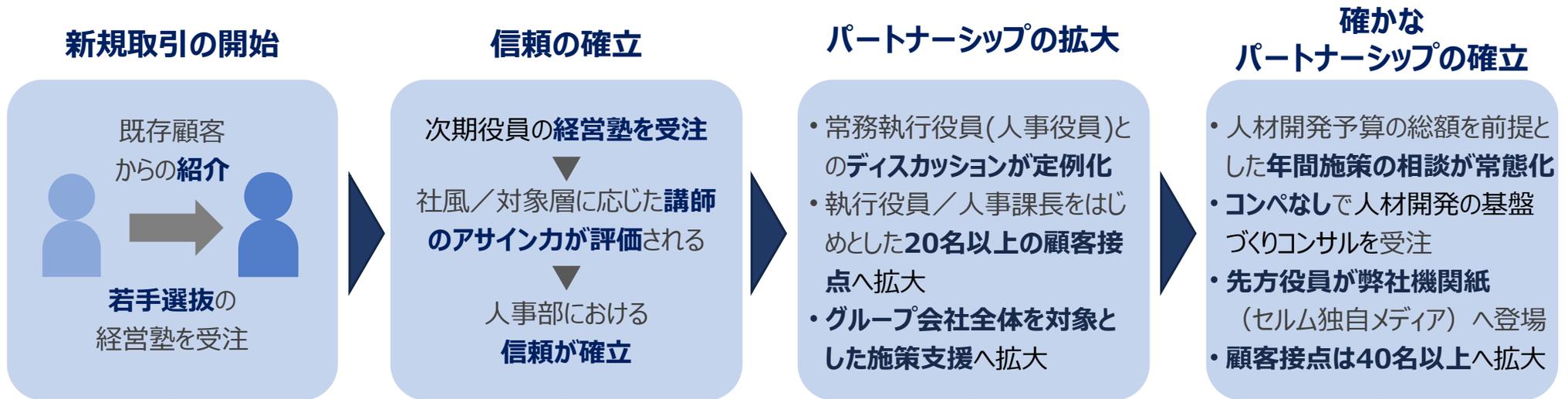


# セルム単体の特長：ナレッジとタレントのプラットフォーム

- ▶ 「ナレッジとタレントのプラットフォーム」を活用し、各経営リーダーの「もやもやとした問題意識やこうしたいという想い」に深く寄り添い、企画立案から実行フェーズ、各案件実行後のフォローまでを一貫してサポート



顧客とのパートナーシップ構築の事例



## ナレッジとタレントのプラットフォーム

「大企業における豊富な事例と実績」 「タレントが揃っている安心感」 「売込みをしない営業」

**1. 会社およびサービスの概要**

**P.3~**

**2. 2021.3期 業績予想対実績**

**P.10~**

**3. 2022.3期 業績予想**

**P.17~**

**4. 中期経営計画**

**P.28~**

**5. Appendix**

**P.44~**

## 連結業績

- **売上高（達成率107.3%）／営業利益（達成率109.7%）** 共に業績予想達成。
- COVID-19の影響を受けつつも、足元では急速に回復しており、**下期は前年を上回る結果**となった。
- 特に主力であるセルム単体及びファーストキャリア事業は順調な回復軌道にあり、**売上高／利益ともに業績予想を達成**。

## 主要事業（セルム単体／ファーストキャリア事業）

- 上期はCOVID-19に伴う三密回避の影響を多分に受けたが、下期以降は**研修サービスのオンライン化によって、延期・キャンセルを抑制**。

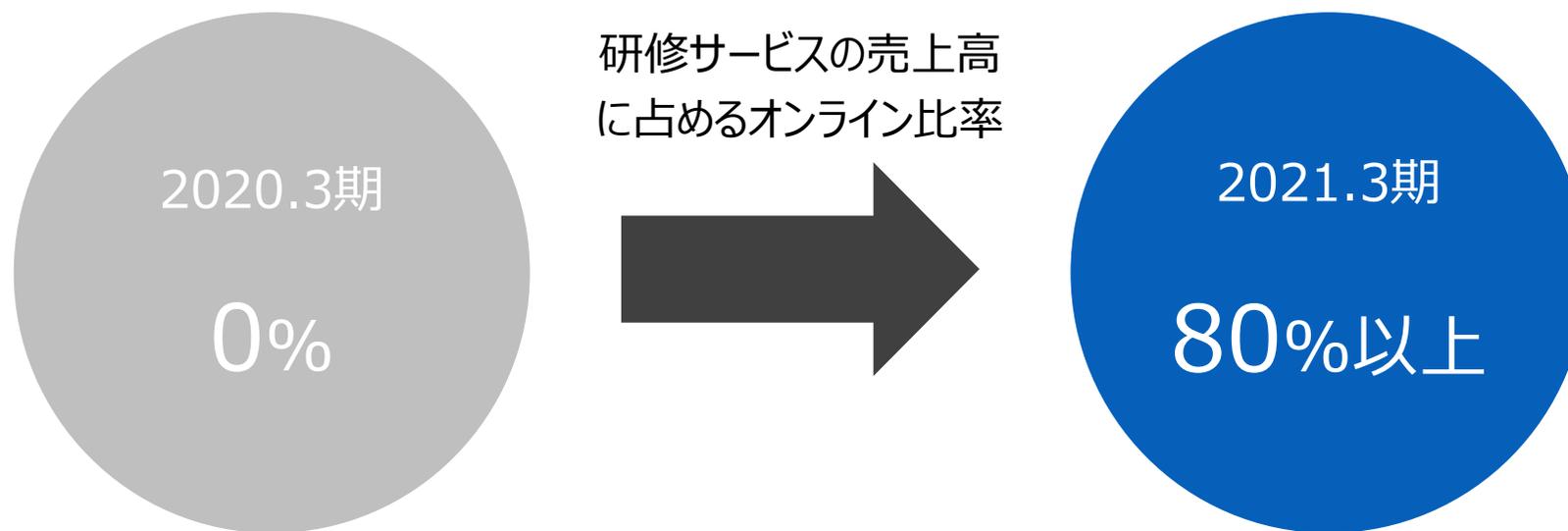
# 2021年3月期 業績予想対実績

- ▶ 売上高・EBITDA（営業利益+減価償却費+のれん償却（188百万円））共に、  
業績予想を達成
- ▶ 営業利益も、対予想29百万円のプラス



# 2021年3月期 業績予想達成のポイント

- ▶ 上期はコロナ禍の影響を大きく受けたが、**オンライン環境の浸透**により**下期は前年度を上回る売上高**となった。1月の緊急事態宣言下の影響も軽微。



4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月



### 【混乱期】

不透明性から、延期／キャンセルが多発

### 【模索期】

過剰反応が沈静化、オンライン化の可能性を顧客と共に模索

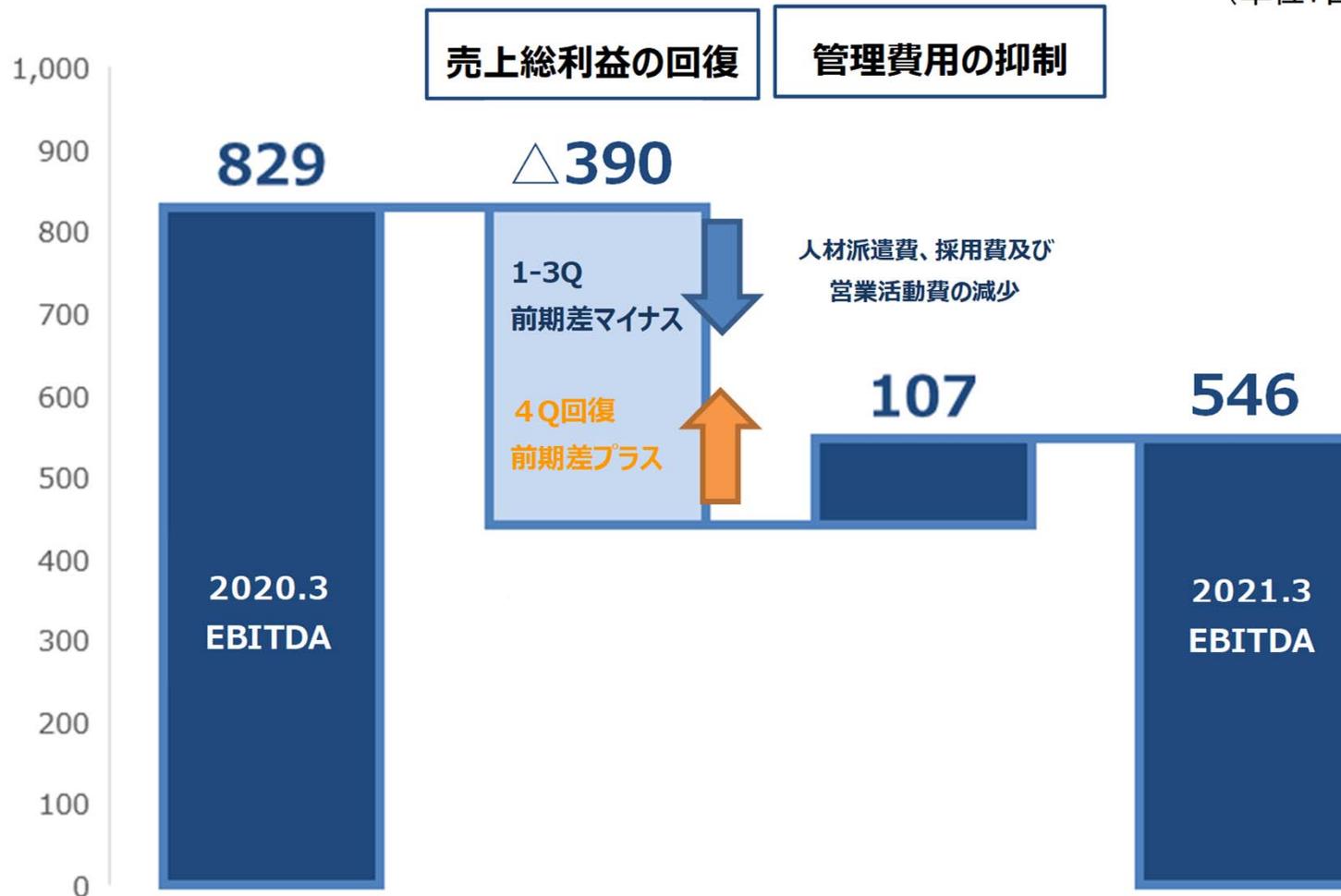
### 【普及・浸透期】

オンライン環境への適応によって、集合リスクを抑制すると同時に、新たな成長機会を実現

# 対前年比 EBITDA利益分解

- ▶ 売上総利益は3Q累計で対前年差マイナスとなるも、**4Qで回復**
- ▶ COVID-19拡大の状況で**管理費用が抑制**され、大きな利益減少とはならなかった

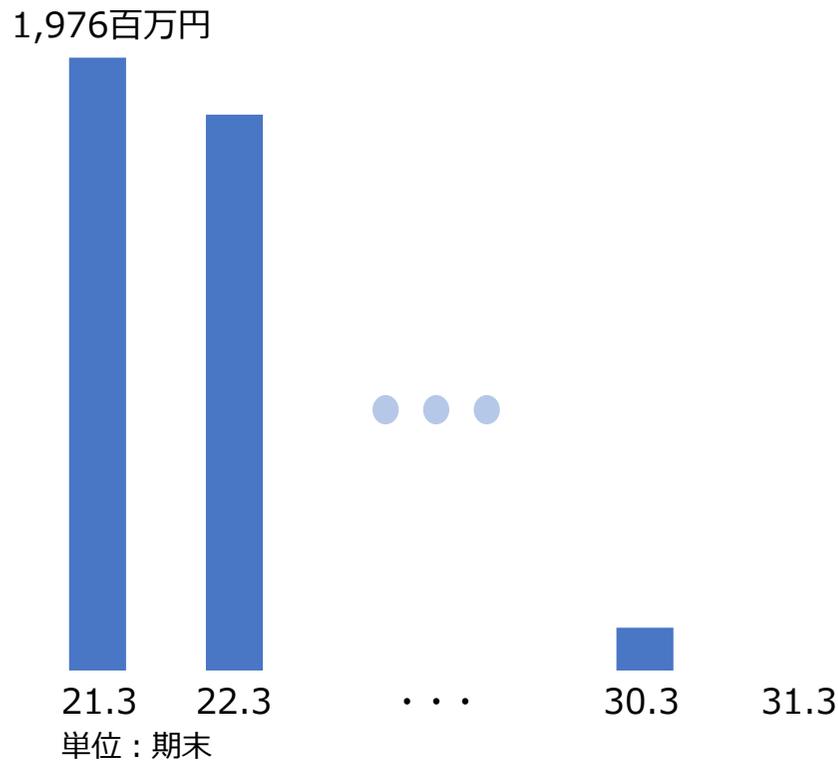
(単位:百万円)



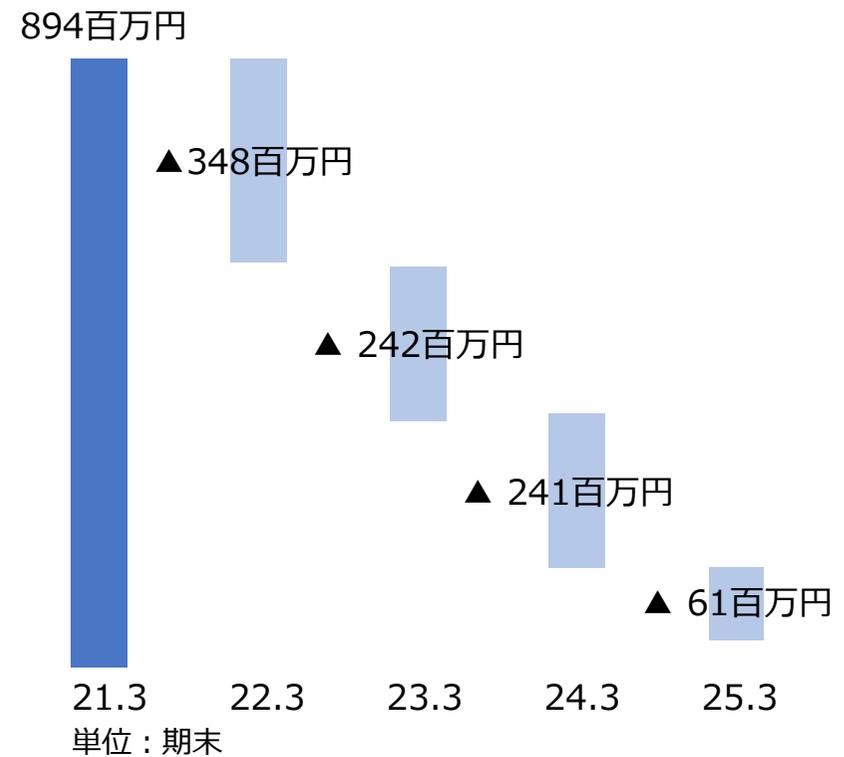
# EBITDAにおける利益以外の概要（のれんの推移）

- ▶ のれん償却額は188百万円/年※1は、**2030年3期償却終了**
- ▶ LBOローン※2の返済は**2025年3期**に完済予定

のれんの推移



LBOローン※2の返済スケジュール



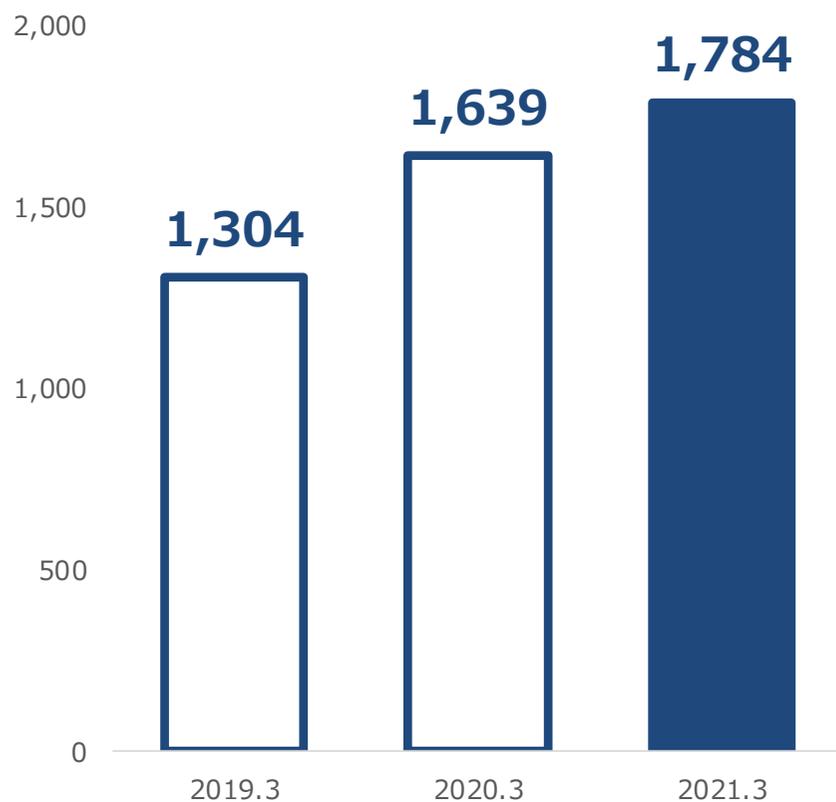
※1：償却年数は15年

※2：2016年MBO実施の際に、関連して銀行借り入れを実施

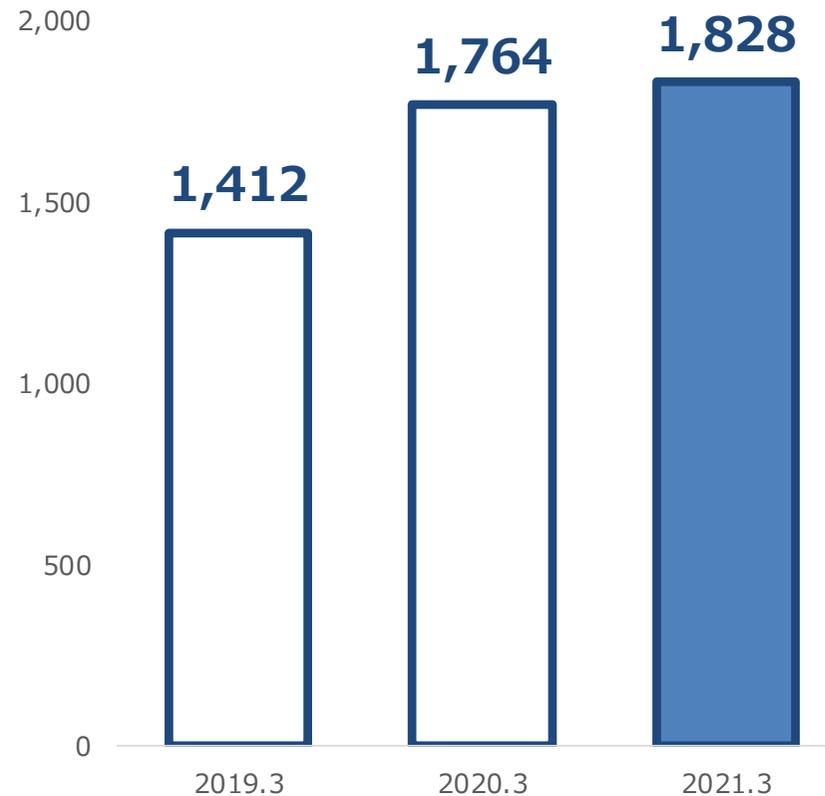
▶ COVID-19影響下にあっても、純資産は**順調に増加推移**

(単位：百万円)

■グループ連結 純資産推移



■CELM単体 純資産推移



**1. 会社およびサービスの概要**

**P.3~**

**2. 2021.3期 業績予想対実績**

**P.10~**

**3. 2022.3期 業績予想**

**P.17~**

**4. 中期経営計画**

**P.28~**

**5. Appendix**

**P.44~**

## Negative

### 研修の集合リスク

三密回避を目的とした研修の延期・キャンセル



オンライン対応によって回避  
当期において**延期・キャンセルは起きていない**

### 顧客企業の業績リスク

顧客企業の業績悪化に伴う取引の減額



想定内で推移  
**当期業績への影響は限定的と想定**

## Positive

### 新たな成長機会（テーマ）

After COVID-19を見据えた新たな顧客ニーズ



**DX人材育成、トランスフォーメーション  
目的の組織開発などのニーズが拡大**

### 新たな成長機会（手法）

オンライン環境の浸透による新たな顧客ニーズ



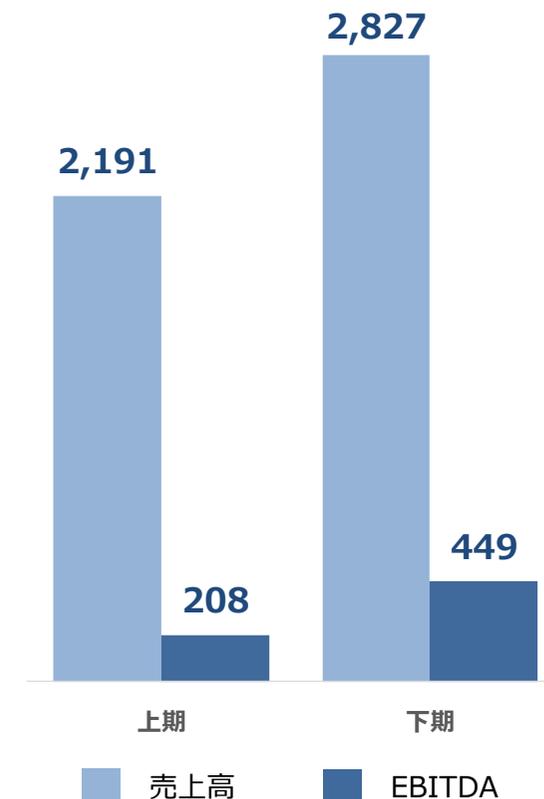
オンライン環境を活用した**1on1メンタリング**  
のニーズが拡大

- ▶ 2022年3月期目標は、**EBITDA657百万円、営業利益450百万円**
- ▶ アフターコロナに向け、順調な回復を想定

(単位：百万円、%)

	2022年3月期 業績予想	前期差	前期比	上期 予想	下期 予想
売上高	<b>5,018</b>	415	109.0%	<b>2,191</b>	<b>2,827</b>
EBITDA	<b>657</b>	111	120.4%	<b>208</b>	<b>449</b>
営業利益	<b>450</b>	121	136.7%	<b>104</b>	<b>346</b>
経常利益	<b>443</b>	99	128.6%	<b>94</b>	<b>349</b>
当期純利益	<b>232</b>	84	156.7%	<b>20</b>	<b>212</b>

(単位：百万円)



## 主要事業：セルム単体の概況

- ▶ 第一四半期：順調に推移、COVID-19による想定外の集合リスクは想定されない
- ▶ 通期：順調に推移、COVID-19による想定外の業績リスクは想定されない

### 第一四半期 業績予想

売上高・利益共に  
順調に推移

### 通期 業績予想

売上高・利益共に  
順調に推移

※上記「集合・業績リスク」は、2021年5月10日時点におけるCOVID-19の国内発生動向を前提としている。

# 主要事業：セルム単体のTOPICS

---

## ▶ TOPIC 1：オンライン比率

研修案件は、昨年同様、**高いオンライン比率**にて推移

## ▶ TOPIC 2：新サービスのリリース

経営塾の進化を目的とした**新サービス「リーダーシップ・リテラシー・サーベイ」**をリリース

※詳細はP22-P23参照

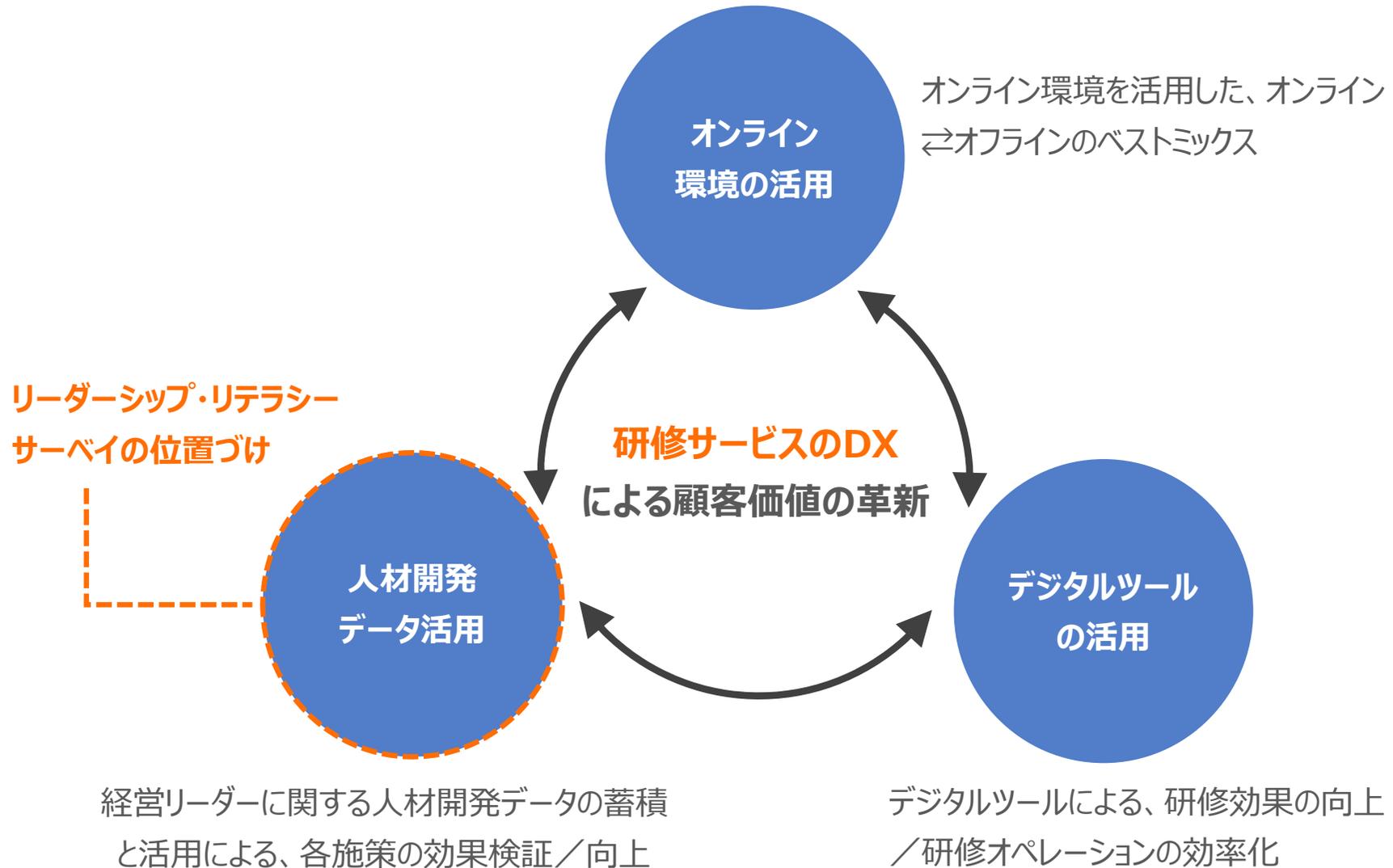
## ▶ TOPIC 3：金融／商社における顧客開発

金融／商社などにおいて、**トランスフォーメーションへの伴奏案件**が増加

※詳細はP24参照

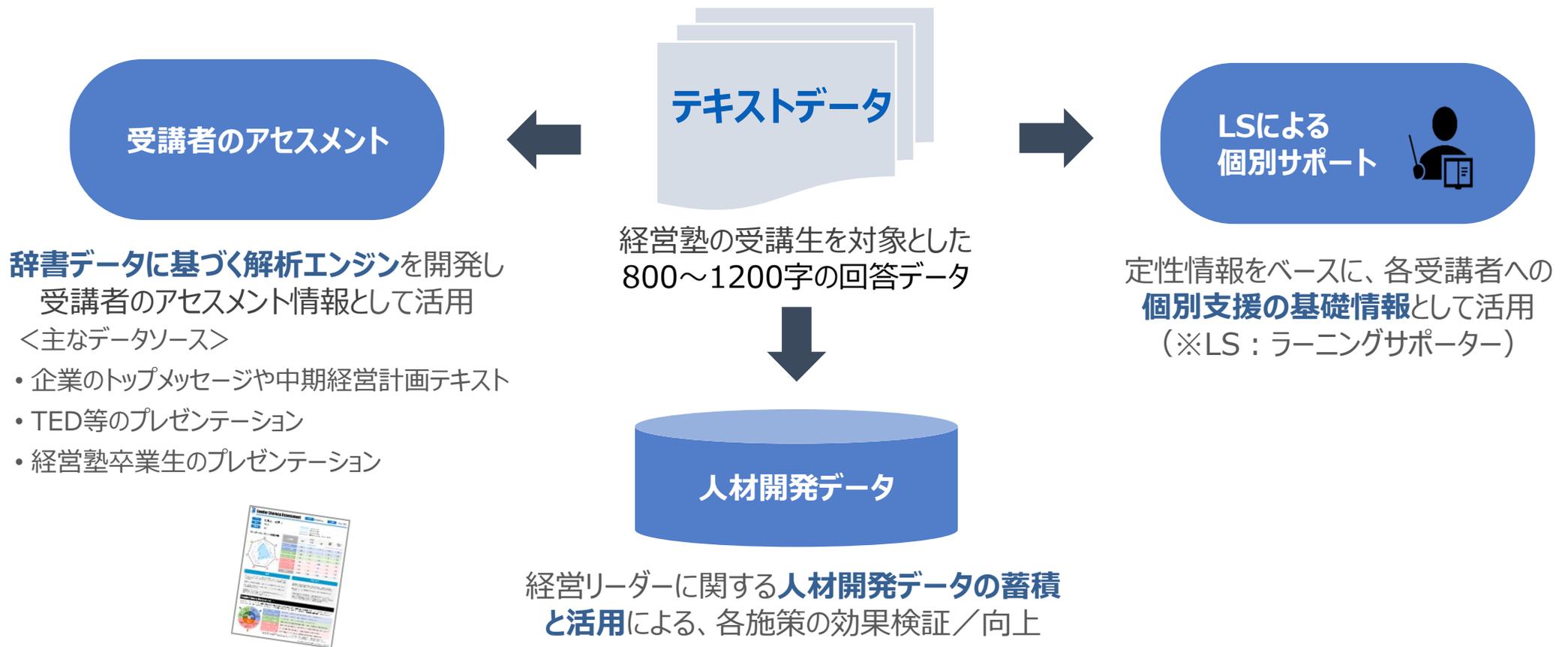
# 補足資料①：リーダーシップ・リテラシー・サーベイの位置づけ

## ▶ 「人材開発データ活用」を軸とした研修サービスのDXを目指す



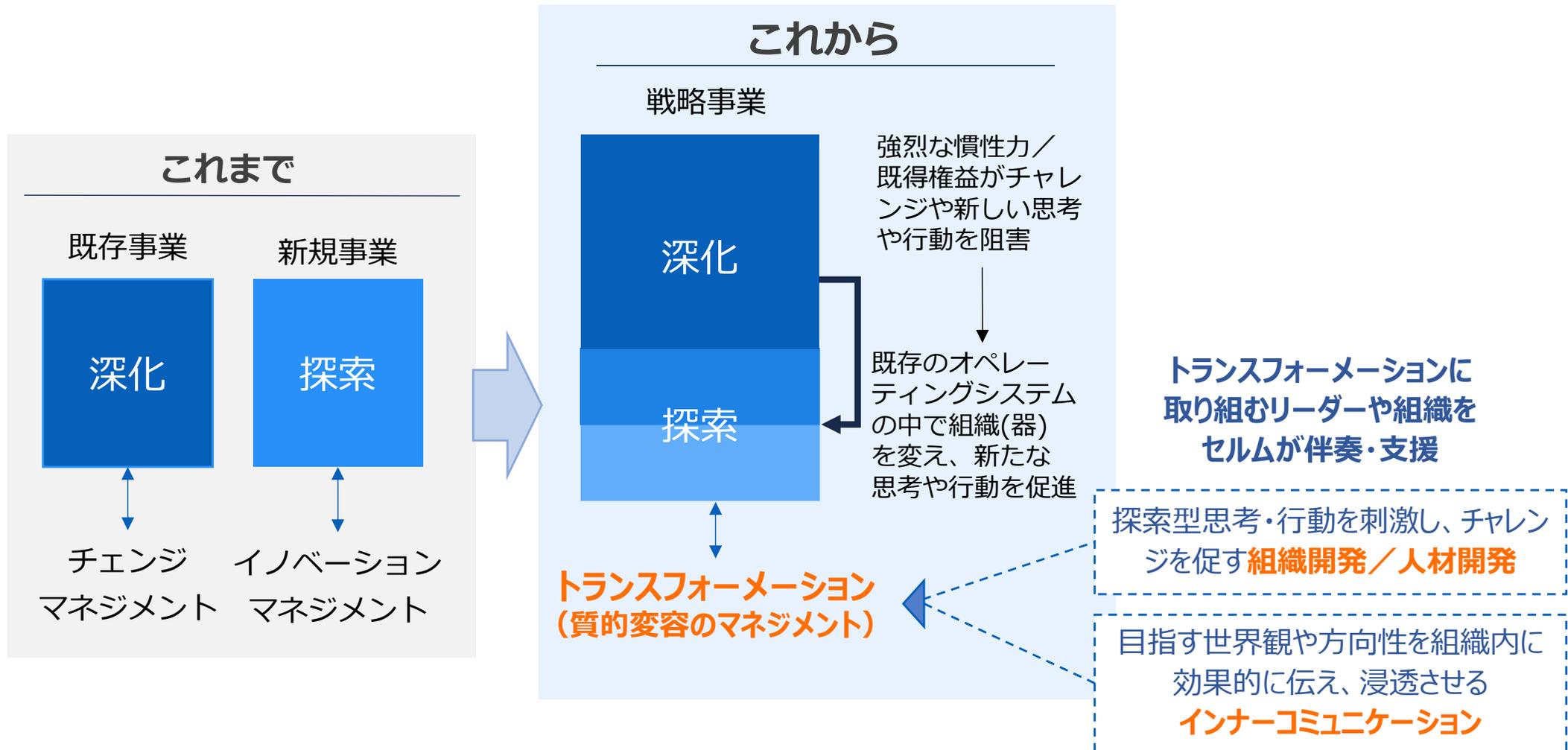
# 補足資料②：リーダーシップ・リテラシー・サーベイとは

- ▶ **テキストデータ（経営塾を通じて得られる有益なデータ）** を軸に  
経営塾の進化／各受講者への伴奏を目指す



# 補足資料③：トランスフォーメーションへの伴奏

- ▶ 社会／産業構造や競争環境の不可逆的な変化が求められる業種／業態において、企業／事業のトランスフォーメーションに向けた**組織カルチャー・組織風土変革**の支援が求められている



## 主要事業：ファーストキャリア（FC）事業の概況

- ▶ 第一四半期：順調に推移、COVID-19による想定外の集合リスクは想定されない
- ▶ 通期：順調に推移、COVID-19による想定外の業績リスクは想定されない

### 第一四半期 業績予想

売上高・利益共に  
順調に推移

### 通期 業績予想

売上高・利益共に  
順調に推移

※上記「集合・業績リスク」は、2021年5月10日時点におけるCOVID-19の国内発生動向を前提としている。

## ▶ TOPIC 1：新人導入市場

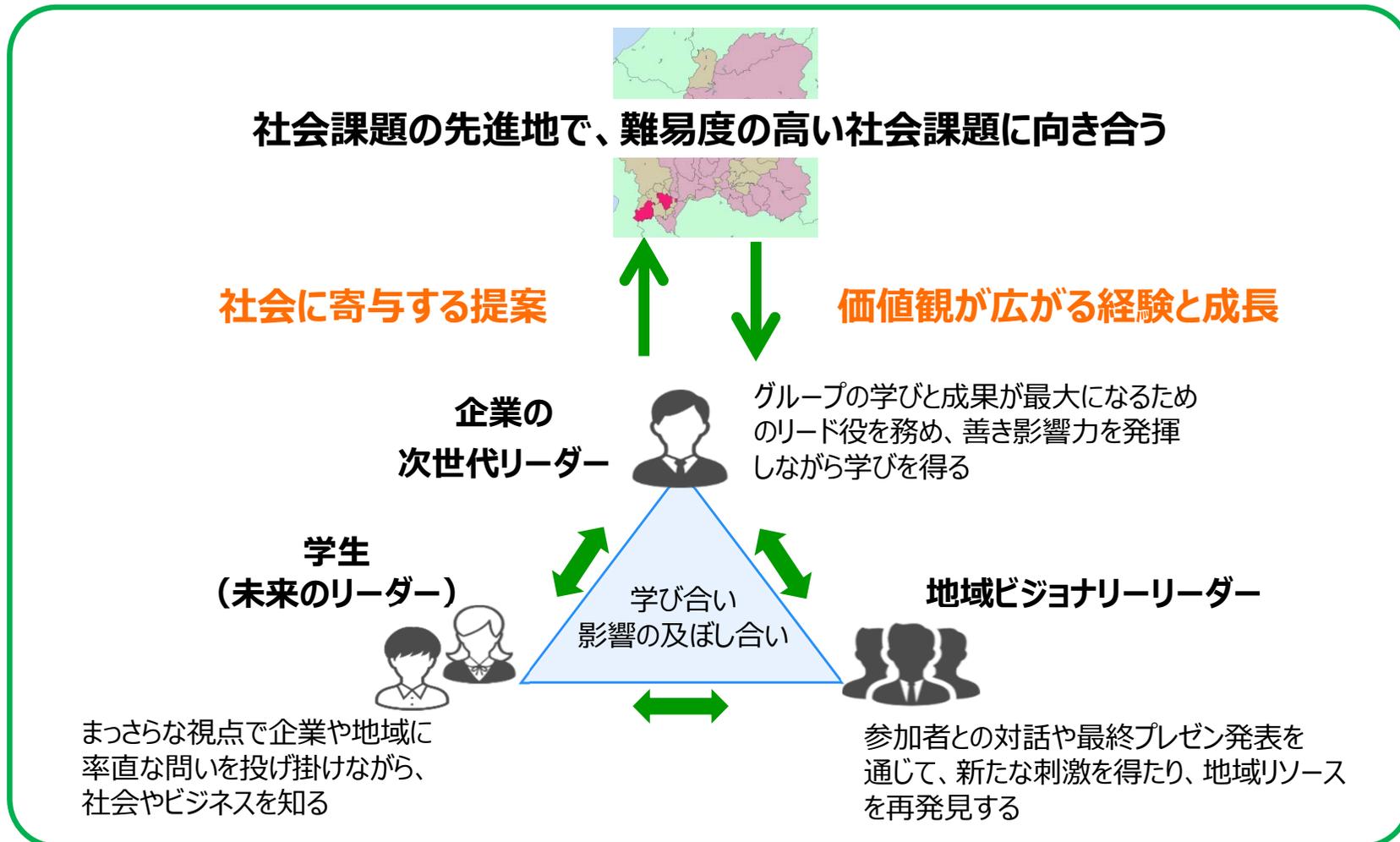
FCの業績を左右する4月分の新人導入研修は、**Before COVID-19（2020.3期）を上回る結果**となった

## ▶ TOPIC 2：新プログラムの展開

「SDGs／地方創生」×「若手リーダーの育成」をテーマとした  
**TEX（True Experience）の導入企業が急増**

# 補足資料 : TEX (True Experience)

- ▶ 企業人と学生が、各地域のビジョナリー・リーダーと共に、難易度の高い社会課題に 向き合い、切磋琢磨しながら、自身の志や働く意味を深く内省し再構築するプログラム



**1. 会社およびサービスの概要**

**P.3~**

**2. 2021.3期 業績予想対実績**

**P.10~**

**3. 2022.3期 業績予想**

**P.17~**

**4. 中期経営計画**

**P.28~**

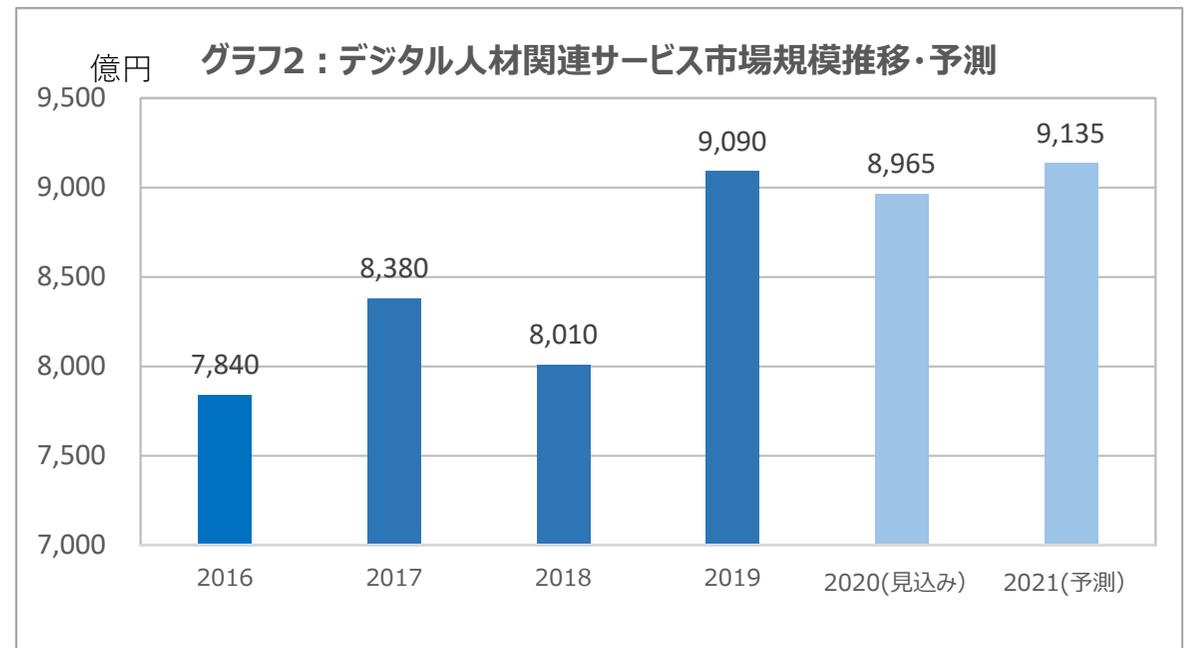
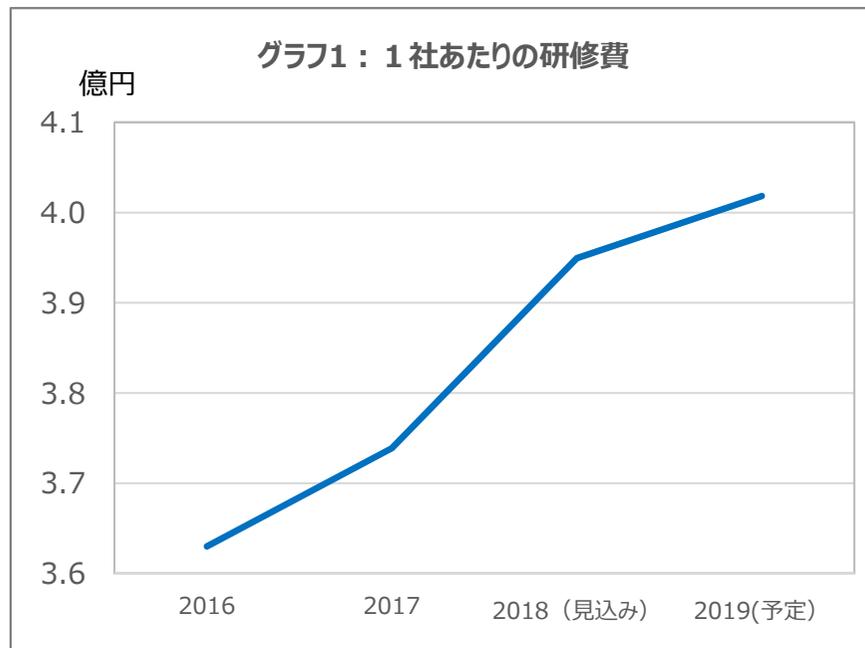
**5. Appendix**

**P.44~**

# セルムを取り巻く市場予測

- ▶ COVID-19の影響により業績悪化した企業においては人材開発予算の削減／圧力が想定されることから、人材開発市場全体としては**一時的なマイナス成長**が見込まれる(※) が、下記のような潮流から、**After COVID-19に向けた人材投資の回復**が見込まれることから、市場は**再びプラス成長に転じる**と予測される
  - 就労人口の減少による若年層を中心とした人材採用難や、人材不足が続くなかで、企業の人材開発に対する投資意欲は引き続き高い傾向にある (グラフ1)
  - デジタル経営を推進するデジタル人材の育成機運が高まっている (グラフ2)

※(出所) 矢野経済研究所 『2020 企業向け研修サービス市場の実態と展望』 2020年7月29日発行



(出所) 日経Smart Work「人材育成へ投資1割増、働き方改革で原資」  
<https://smartwork.nikkei.co.jp/survey/20181119.html>

(出所) 矢野経済研究所 『2021年版 デジタル人材関連サービス市場の現状と展望  
 ～研修サービス／人材派遣／人材紹介～』 2021年2月26日発行

# セルムを取り巻く市場トレンド

- ▶ COVID-19により、**新たな組織・人材開発ニーズが急速に顕在化**してきている
- ▶ 特に**大手企業においてその動きが顕著**であり、セルムにとっては**追い風**になると想定される

世の中の潮流

デジタルトランス  
フォーメーションの急進

価値観・働き方の多様化  
副業の社会的な浸透

投資家の中長期志向  
社会課題解決機運の高まり

After COVID-19を見据え  
た事業／顧客価値の再編

市場トレンド

DXを軸とした  
人材開発・組織開発

自律的なキャリア  
支援、副業支援

ESG／SDGsを軸  
とした組織・人材開発

企業・事業・機能  
トランスフォーメーション

- あらゆる事業においてデジタルイノベーションが求められる環境下で、DX人材の全社的な育成や新たな顧客価値の創造に向けた組織開発などが求められる。
- 働き方や人材の多様化により、企業はこれまでの画一的な人事マネジメントから、社員個々の自律的なキャリア形成や副業支援などが求められる。
- ESG投資やSDGsに対する意識の高まりを契機とし、社会課題に向き合う組織風土の醸成や人材採用・育成が求められる。
- COVID-19により、社会的な価値観が大きく変化しつつある中で、新たな事業／顧客価値の創出に向けた組織／人材革新が求められる。

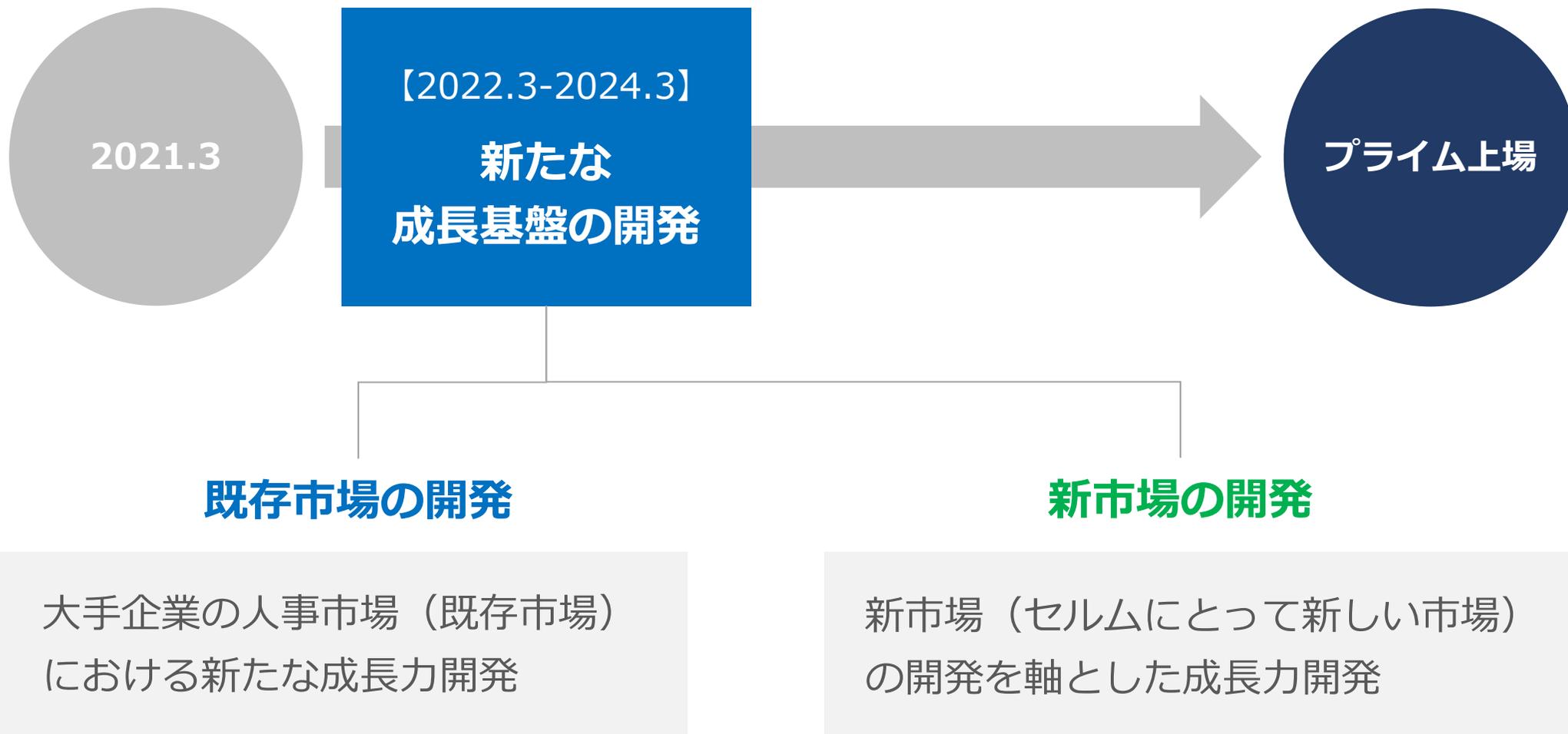
## 中期経営計画：業績目標

- ▶ 2023年3月期以降、売上高対前年比**10%成長**を目指す。
- ▶ 2023年3月期には、**コロナ前までの利益水準**に戻す。

(単位：百万円、%)

業績目標	2022.3期	前期比	2023.3期	前期比	2024.3期	前期比
売上高	5,018	109.0%	5,534	110.3%	6,157	111.3%
EBITDA	657	120.4%	820	124.8%	920	112.2%
営業利益	450	136.7%	610	135.6%	710	116.4%

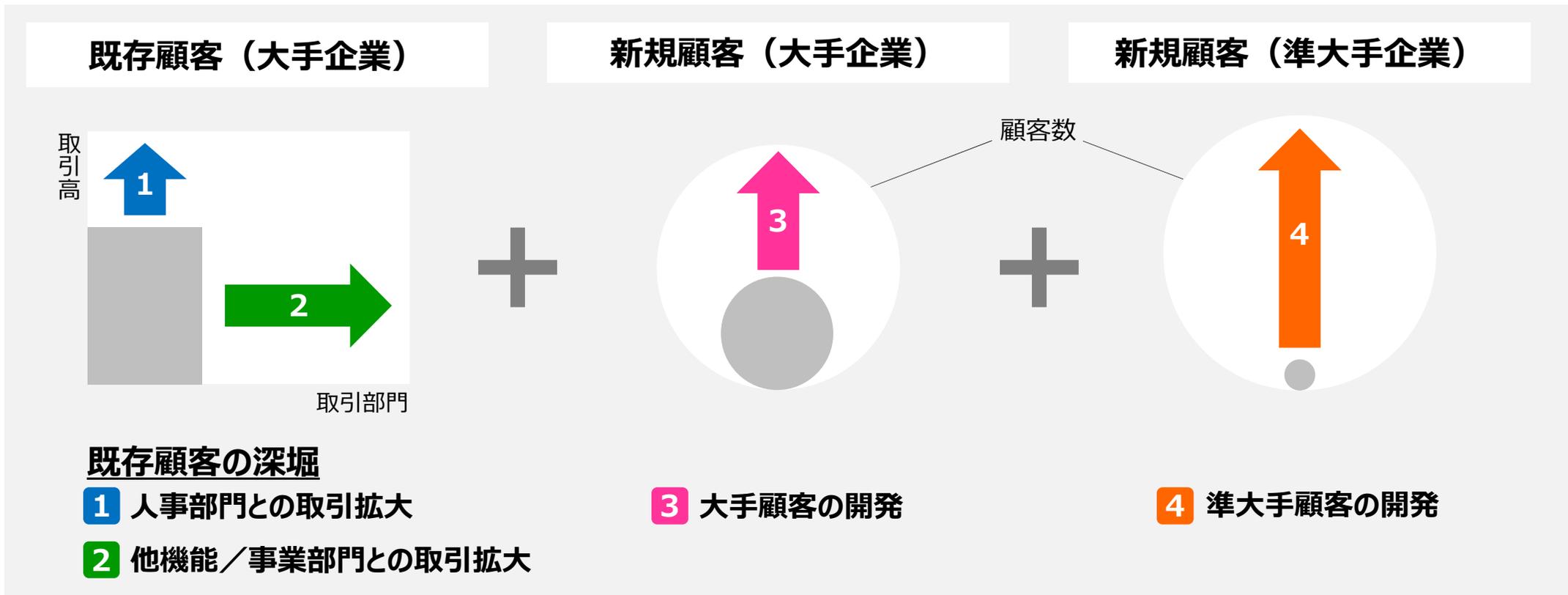
# 本中期経営計画の位置づけ



# 中期経営計画：セルム単体 成長シナリオ 顧客基盤の拡充①

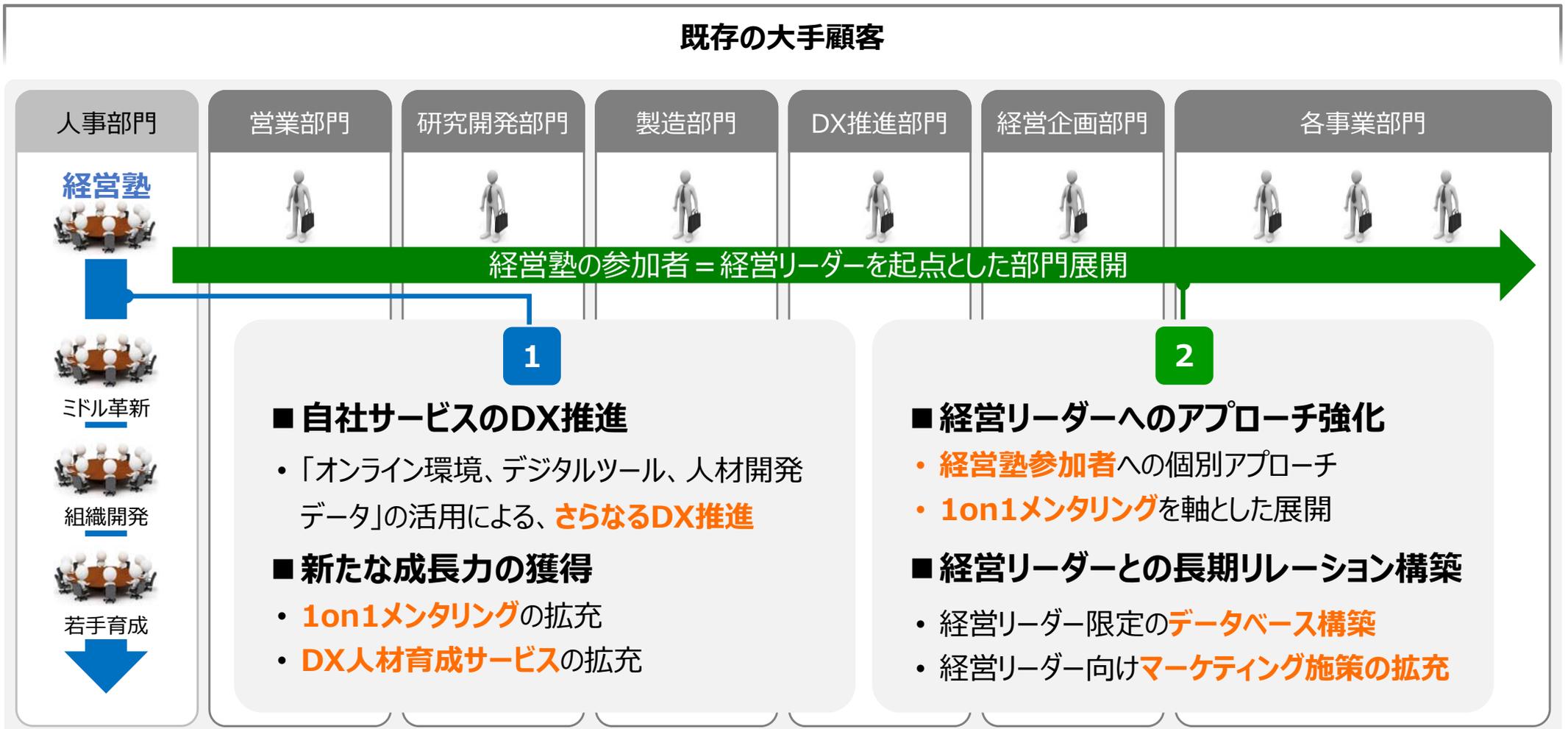
## これからの成長戦略

- 1 大手人事部門とのさらなる取引拡大
- 2 経営リーダーを軸とした、他機能／事業部門における取引基盤の開発
- 3 アフターコロナを見据えた、特定市場にフォーカスした大手顧客ポートフォリオの開発
- 4 準大手顧客の開発



## 既存顧客における成長力開発

- 1 大手人事部門とのさらなる取引拡大
- 2 経営リーダーを軸とした、他機能／事業部門における取引基盤の開発

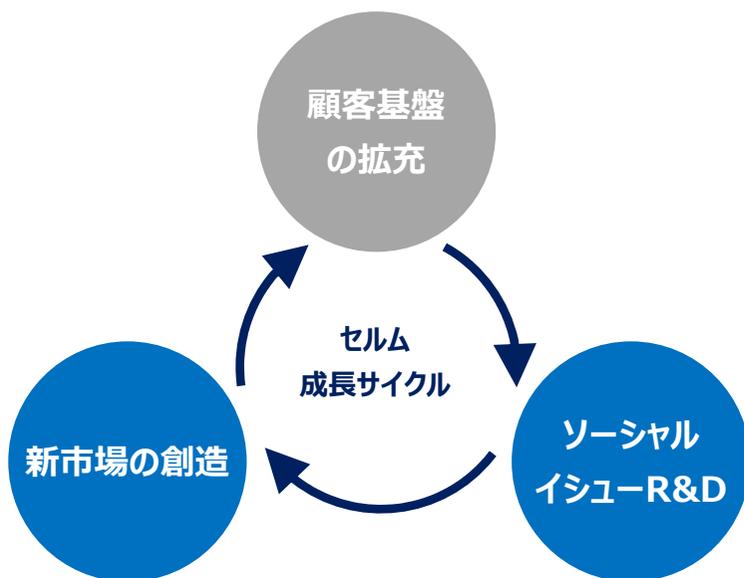


## 新規顧客における成長力開発

- 3 アフターコロナを見据えた、特定市場にフォーカスした大手顧客ポートフォリオの開発
- 4 準大手顧客の開発



## ▶ 現業の強み／投資先／M&Aを軸とした事業開発の推進



### 現業の強みを軸とした事業開発

経営人材の副業  
プラットフォーム

コーポレートユニバー  
シティアライアンス

シニア活躍支援

…等

### 投資先を軸とした事業開発

#### 投資先企業例



POLYGLOTS



…等

### M&Aを軸とした事業開発

#### M&Aターゲット企業例

1. 特定市場・テーマに突出した同業他社
  2. 営業機能が脆弱な専門性に偏った同業他社
  3. HR-Tech企業
- …等

# 中期経営計画：セルム単体 成長シナリオ 展開ステップ

2022.3期

COVID-19を踏まえた、  
事業・組織基盤の再構築

2023.3期

Before COVID-19  
の業績水準への回復

2024.3期

過去最高益の実現

## 1. 大手人事部門との さらなる取引拡大

- システム開発・導入
- 成長テーマのタレント開発

- サービスプロセスの最適化
- 成長テーマの取引拡大

- 新たな顧客価値の創造

## 2. 他機能／事業部門 における取引基盤の開発

- 経営リーダー向けデータ  
ベースの構築

- 各種マーケティング施策  
の展開

- 経営リーダー限定の  
コミュニティの組成・展開

## 3. 大手顧客ポートフォリオ の開発

- 対象市場における経営  
リーダーの発掘・仕掛け

- トランスフォーメーションへの  
伴奏・大型化

- 新たな中核顧客としての  
取引基盤の確立

## 4. 準大手顧客の開発

- 新規顧客の開発
- 継続取引モデルの開発

- 新規顧客の開発
- 顧客ポートフォリオの開発

- 新規顧客の開発
- 既存顧客の深耕

## 5. 現業の強み／投資先／ M&Aを軸とした事業開発

- 現業の強み：「副業プラットフォームの開発」「シニア活躍支援」を軸とした事業開発
- 投資先6社との事業開発、およびM&A候補先の探索・アプローチ



## 既存市場の開発

1. 大手人事部門とのさらなる取引拡大
3. 特定市場にフォーカスした大手顧客ポートフォリオの開発

## 新市場の開発

2. 他機能／事業部門における取引基盤の開発
  4. 準大手顧客の開発
  5. 現業の強み／投資先／M&Aを軸とした事業開発の推進
- +

## 既存市場の開発

1. 大手人事部門とのさらなる取引拡大
3. 特定市場にフォーカスした大手顧客ポートフォリオの開発



**既存市場の開発は、個別KPIを設けず、  
企業KPIの最大化を重視する方針**

## 新市場の開発

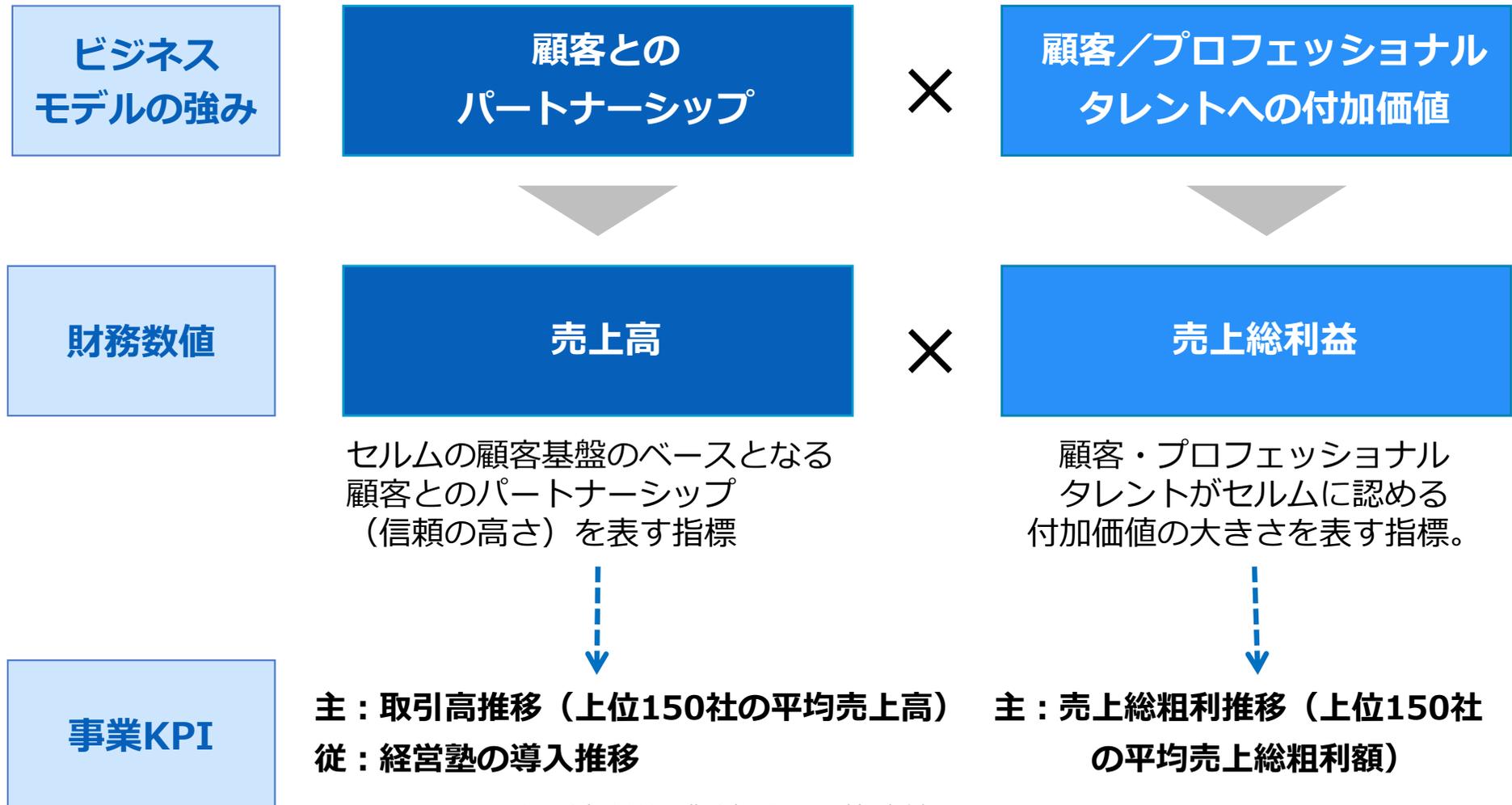
2. 他機能／事業部門における取引基盤の開発
4. 準大手顧客の開発



**新市場の開発は、「2」「4」の個別KPI  
を設定し、市場開発を追求する方針**

# 中期経営計画：セルム単体 企業価値の源泉となるKPI①

- ▶ **顧客とのパートナーシップの総和である売上高、及びセルムが顧客・プロフェッショナルタレントに発揮している付加価値の総和である売上総利益の最大化を重視する**



## □ KPI① | 上位150社の平均売上高

1社あたりの取引額（売上）	2021.3期	2022.3期
上位150社の平均単価	22,477	24,000

## □ KPI② | 経営塾の導入推移

経営塾導入数	2021.3期	2022.3期
導入社数	77	85
導入コース数	146	185

※上記経営塾の要件

- 人事部における選抜研修もしくは 現役役員を対象とする研修（事業部・特定機能部門の選抜案件は除外）。
- セルムがメインで企画していない案件は除外（一コマ担当等）

## □ KPI③ | 上位150社の平均売上総利益額

1社あたりの売上総利益額	2021.3期	2022.3期
上位150社の平均単価	11,191	12,000

## 2. 他機能／事業部門への取引拡大

⇒KPI④ | 部門取引の推移

部門展開の実績推移	2021.3期	2022.3期
売上300万以上の取引部門数	32部門	40部門

## 4. 準大手顧客の開発

⇒KPI⑤ | 準大手顧客の「主要顧客数」および「取引総額」

準大手市場の顧客推移	2021.3期	2022.3期
主要顧客数 ※売上2000万以上の取引顧客	7社	10社
取引総額	456,362	700,000

## 人と企業の可能性を広げ、世界を豊かにする

### 顧客企業の持続的企業価値向上支援パートナー

当社グループは、企業価値向上支援パートナーとして、

企業価値向上を「人」の視点からアプローチ

永続的な成長にむけて、企業において不可欠となる「リーダー開発」

そして、リーダー開発を通じた、勝ち残っていく「企業風土の醸成」

を支援しております

## Activate Your Potential

可能性が動き出す

**1. 会社およびサービスの概要**

**P.3~**

**2. 2021.3期 業績予想対実績**

**P.10~**

**3. 2022.3期 業績予想**

**P.17~**

**4. 中期経営計画**

**P.28~**

**5. Appendix**

**P.44~**

- **1995年12月** 東京都中央区に株式会社セルムを設立（創業者 松川好孝、磯野卓也）
- **1997年10月** 本社を東京都渋谷区に移転
- **2000年 6月** 事業拡大に伴い渋谷区内で本社移転
- **2002年 6月** 関西支社を大阪市西区 に設立
- **2002年 7月** 事業拡大に伴い渋谷区内で本社移転
- **2005年 1月** 事業拡大に伴い関西支社を大阪市北区に移転
- **2006年 3月** 株式会社セルム・サテライトマネジメントに商号変更。新設分割により、株式会社セルムを設立し、人材開発事業を承継
- **2006年 8月** 東京都渋谷区に株式会社ファーストキャリアを設立
- **2008年11月** 中部支社を名古屋市中村区に設立
- **2011年 4月** 中国上海市に升励銘企業管理諮詢（上海）有限公司を設立（董事長 磯野卓也）
- **2013年 9月** 事業拡大に伴い渋谷区内で本社移転
- **2013年12月** シンガポールにセルム ASIA Pte.Ltd.を設立（Managing Director 田口佳子）
- **2015年 1月** 事業拡大に伴い関西支社を大阪市北区内に移転
- **2015年 4月** 東京都渋谷区に株式会社NANAIROを設立（代表取締役 白砂祐幸）
- **2015年 9月** 東京都渋谷区にRISE Japan株式会社を設立（代表取締役 若鍋孝司）
- **2016年11月** セルム Group and Partners株式会社を存続会社とし、株式会社セルムグループ・ホールディングスと株式会社セルムを消滅会社とする吸収合併により、現 株式会社セルムとなる（代表取締役 加島禎二）
- **2019年 1月** アリステレスパートナーズ株式会社を設立（代表取締役 古我知史）
- **2019年 2月** HRテック投資事業有限責任組合を設立



# 主要サービス ① 経営リーダー開発

- ▶ 人材開発における最重要テーマ
- ▶ コーポレートガバナンスの強化やデジタルトランスフォーメーションの潮流により近年経営塾や経営メンタリングに積極的に取り組む企業が増加している

	目的	内容	対象
<b>経営塾</b>	経営リーダーとしての考え方や能力開発を通じた経営幹部育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営リーダーの育成をテーマに、個社のニーズに最適化した企業内ビジネススクール</li> <li>経営トップ自らがオーナーとなり実施</li> <li>経営幹部候補の見極めの機会。後継者計画のためのアセスメントの場としても利用される</li> </ul>	次期経営幹部人材 (顧客企業の各部門、グループ企業、グローバル拠点等からの選出)
<b>経営メンタリング</b>	経営者に求められる視野・視点の獲得と意識変革の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業経営経験者がメンターとなり、定期的に対話を行う</li> <li>対話を通じて、目標・戦略・行動のストレッチ</li> <li>パフォーマンス向上への具体的助言</li> </ul>	現役員、次期役員候補者、事業部門リーダー 等

# 主要サービス ②ミドルマネジメント革新

- ▶ 環境変化が激しく、しなやかで変化に強い組織づくりが求められる環境下において、ミドルマネジメント層の意識変革やスキル向上が重要視されている

目的	内容	対象
<p style="text-align: center;"><b>ミドル マネジメント 革新</b></p>	<p>ミドルマネジメント層の意識改革とスキル革新を通じて、組織文化改革、生産性向上、働き方改革、エンゲージメント向上等を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ワークショップや講義を通じて、自己認知や意識改革により、リーダーシップ力を高め、メンバーへ適切な影響力を与えられるようにする</li> <li>• 講義やアクションラーニングにより、戦略・組織・人材をマネジメントするためのスキルを身に付け、マネジメント力を向上させる</li> </ul>	<p>経営層と現場をつなぐ ミドルマネジメント層</p>



CELM  
GROUP

可能性が動き出す

**Activate Your Potential**

