



2024年3月期第3四半期決算説明資料

株式会社セルム | スタンドアード : 7367

2024年2月9日

Activate Your Potential

INDEX

1. 2024年3月期第3四半期決算概要
2. ご参考情報

01

2024年3月期第3四半期決算概要

2024年3月期Q3（10-12月）業績ハイライト

- 今年度のQ3(10-12月)期は前四半期から継続してファーストキャリア領域が連結業績を牽引。各段階利益は前年同期比20%以上の成長となり、通期業績計画の達成に向けて堅調に推移

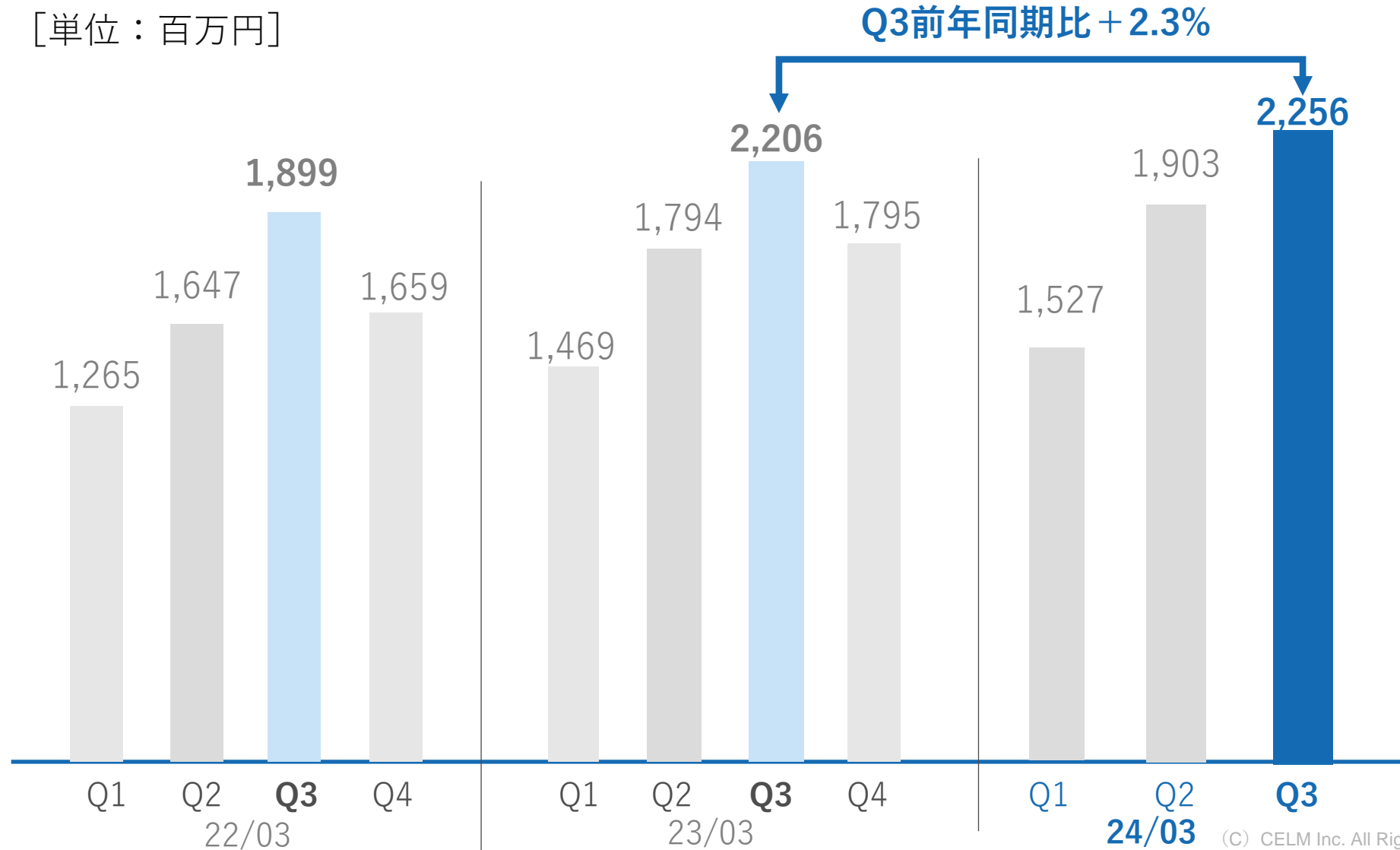
(単位：百万円)	23/03期	24/03期	
	Q3（10-12月）実績	Q3（10-12月）実績	前年同期比
売上高	2,206	2,256	+2.3%
EBITDA ⁽¹⁾	421	526	+25.2%
営業利益	368	459	+24.7%
経常利益	366	460	+25.5%
当期純利益	247	308	+25.0%

注：(1)EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 株式報酬費用

連結四半期売上高の推移

- 当社連結売上上の季節性として大企業顧客のミドル以上昇格シーズンであるQ3が繁忙期
- ファーストキャリア領域を中心にQ3連結売上を牽引、四半期売上過去最高を更新。

[単位：百万円]



販売費及び一般管理費の推移

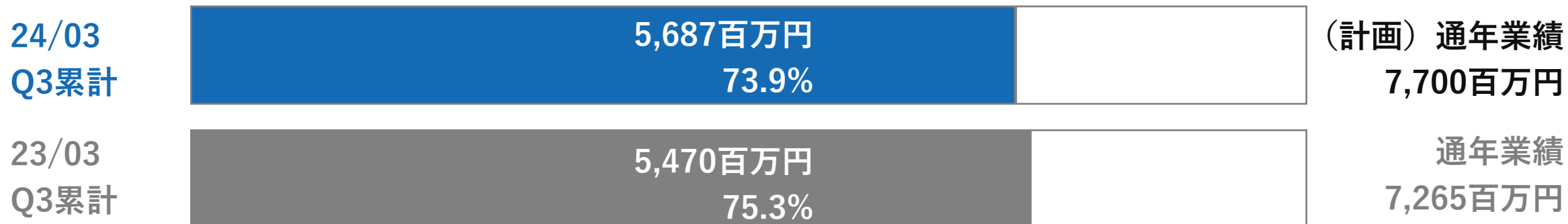
- 前四半期決算発表にて予告した通り、大きな投資項目は上期に先行実施済み
- Q3については有償SOの条件達成に伴う**株式報酬費用を15百万にて計上**
- Q4においても**株式報酬費用約40百万計上**を見込む

(単位：百万円)	23/03期				24/03期		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
売上高	1,469	1,794	2,206	1,795	1,527	1,903	2,256
販売費及び一般管理費	592	606	768	853	625	633	703
対売上比率 (%)	40.4%	33.8%	34.8%	47.5%	40.9%	33.3%	31.2%
うちのれん償却額	47	47	47	47	47	47	47
うち株式報酬費用	-	-	-	-	-	0	15

24/03期Q3 通年度計画に対する売上高・経常利益進捗率

- ・ 経常利益進捗率は前年同時期の水準である92.1%を超過し、通年計画に対して93.2%に到達。引き続き期初に掲げた通期業績達成を計画

売上高進捗





経常利益進捗



24/03期Q3（累計）各事業領域別（1）売上内訳

- 若手人材の早期離職に対する課題意識や、個社ごとの「らしさ」を活かした組織づくりは、大企業顧客において根強い関心のあるテーマであり、ファーストキャリア領域が連結売上进行を牽引。
- 昨年末に発表したM&Aは2024年1月にクロージングを完了。新領域として今年度Q4（2024年1-3月期）から連結業績に寄与する見込み

（単位：百万円）

		24/03期	
		Q3累計（4-12月）実績	前年同期比
経営幹部・ミドル領域 （株セルム、升励銘企業管理諮詢(上海)有限公司、 CELM ASIA Pte. Ltd）		4,585	+0.0%
【市場別】 < 大手顧客市場 ⁽²⁾ > < 準大手顧客市場 ⁽²⁾ >		3,822	+1.5%
		763	-6.5%
ファーストキャリア領域 （内定者から入社5年目までの 若手ビジネスパーソン中心。（株ファーストキャリア）		1,103	+31.3%
			

注：（1）内部取引相殺後の売上 （2）準大手顧客：売上規模5,000億円未満を中心とした顧客企業 大手顧客：準大手顧客以上の売上規模の顧客企業

主要な事業KPIの状況（24/03期Q3時点）

		23/03期 (実績)	24/03期 (計画)	24/03期Q3時点進捗コメント
1	上位150社の1社あたり 平均年間売上高 ⁽¹⁾ （百万円）	35.9	38.0	期初計画比弱めの着地を想定する一方、 年間売上1億超の顧客は昨年から1社増え、 12社以上となる見込み
2	経営塾の実施社数（社）	101	107	
3	人事部以外の事業 部門への展開 ⁽²⁾ （部門数）	136	144	144部門以上の着地となる見込み
4	準大手顧客 年間取引社数 ⁽³⁾ （社）	71	75	4-12末現在は71社、 計画の75社前後の着地予定
5	連結社員数（名）	174	187以上	本年度末(2024.03.31)時点では187名前 後在籍見込み。来年度期初（4/1）の新 卒入社は7名を予定

注：(1)セルム単体 (2)売上高300万以上の人事部以外の取引部門数

(3)年度内に売上計上した準大手顧客（顧客企業の売上規模5,000億円未満の顧客）を法人単位でカウント

M&A概要

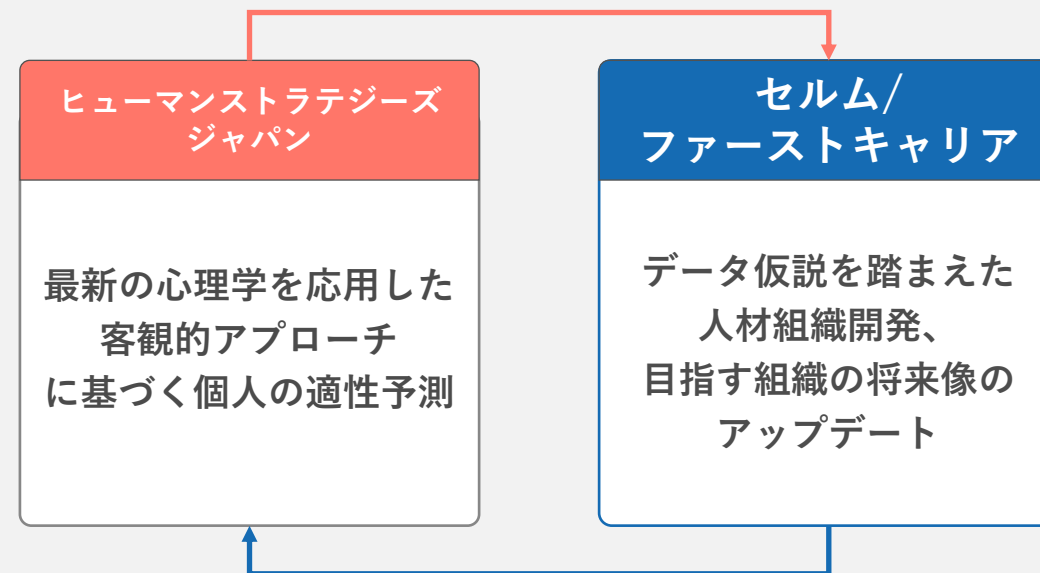
- **会社名** ヒューマンストラテジーズジャパン(株)
(旧社名：キャリパージャパン(株)、
商号を変更)
- **事業内容** 最新の心理学を応用した適性検査/
関連するコンサルティングサービス
- **純資産** 98百万円 (22.12期)
- **売上高** 266百万円 (22.12期)
- **営業利益** 54百万円 (22.12期)

M&Aによる成長戦略で重視するポイント

- 1 「EPS成長に直結するか」
プライシングや調達手法も含めた精査
- 2 「シナジーが発揮できる領域か」
日本の大企業以外の顧客基盤、人事部以外へのアクセス、
データ/テクノロジーへのアクセス等のテーマ性
- 3 「グループパーパスとの合致」
セルムグループのパーパスとのつながり

ヒューマンストラテジーズジャパンの適性分析を元に、
より高付加価値な人材組織開発支援が可能

顧客の組織課題例	
経営幹部・ミドル層	経営幹部候補抜擢をベースにした 経営チーム作り
若手人材層	新入社員の人材配置・育成

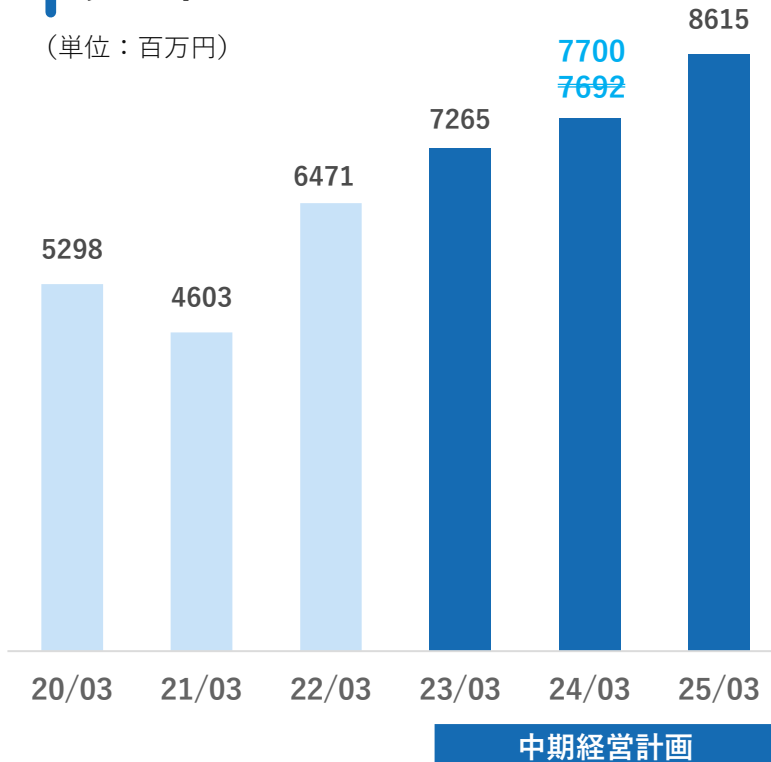


中期経営計画最終年度（25.03期）業績の現時点見通しについて

- 25.03期業績見通しについては、中計策定当初想定より非現金支出費用（主に株式報酬費用とのれん償却）が増加し、営業利益の抑制要因となる一方、**EBITDAは堅調な推移を想定**。詳細については24.03期通期連結決算短信の開示と同時に発表を予定。
 - 尚、**IFRSへの移行については慎重に議論中**。今後のM&A戦略との整合性、監査報酬コストやオペレーション負荷等のメリットデメリットを踏まえ、今後も検討を継続
- 中期経営計画期間終了後の中長期の成長前提や重要指標についても、**24.03期着地以降に再精査を予定**

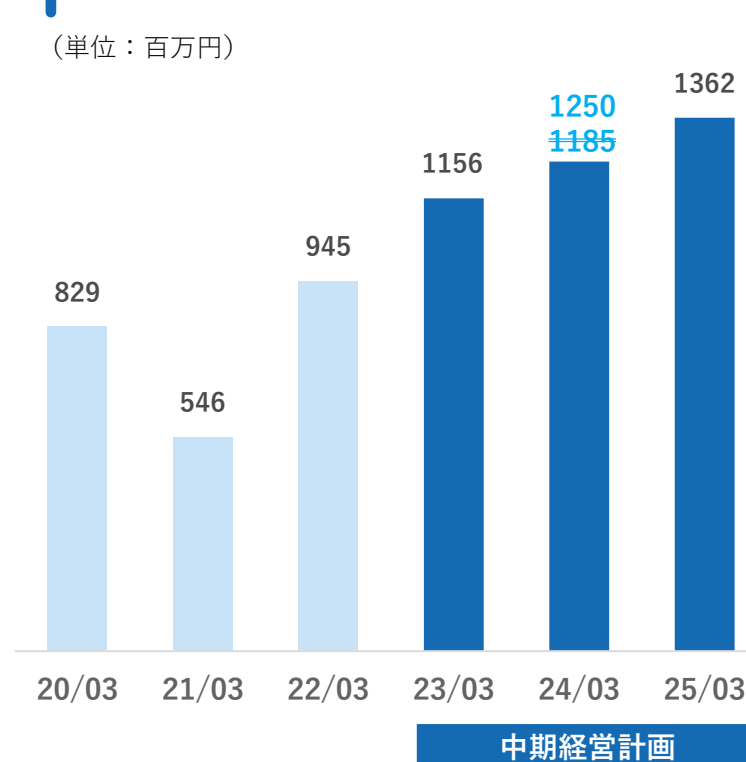
売上高

(単位：百万円)



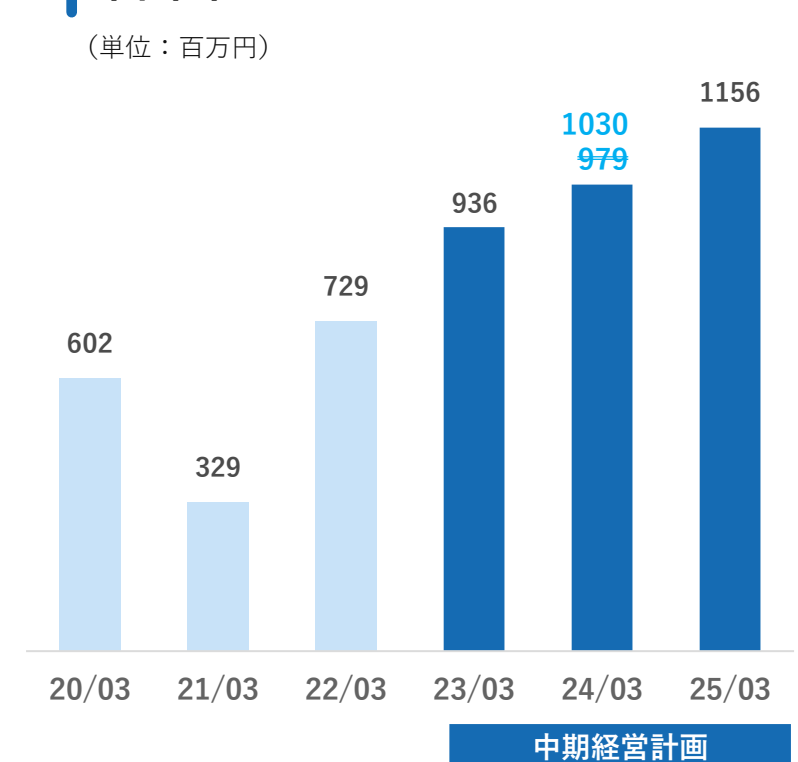
EBITDA

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)



注：(1)EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 株式報酬費用

02

ご参考情報

Appendix

ヒューマネスの力で、
ビジネスをより「らしく」、
より「いきいき」と。

More human, more powerful.

基礎情報

- **会社名** 株式会社セルム
- **事業内容** 経営戦略/経営課題に合わせた人材・組織開発に関する総合的な支援
- **従業員数** 174名（2023.03末）
- **設立** 2016年11月1日(創業 1995年12月22日)
- **所在地** 東京都渋谷区恵比寿

沿革

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)

**2010年8月、
11月**

CELM Group and Partners (株)を東京都渋谷区に設立、
MBOを目的とした合併を前提として、同社が
(株)セルムグループ・ホールディングスの株式を100%取得

2016年11月

CELM Group and Partners株式会社を存続会社として(株)セルム
グループ・ホールディングスと(株)セルムを吸収合併し、
現(株)セルムとなる (代表取締役 加島禎二)

2021年4月

東京証券取引所 J A S D A Q 市場に上場

2022年4月

東京証券取引所市場再編により、スタンダード市場へ移行

代表取締役CEO

加島 禎二

1990年に上智大学文学部心理学科を卒業後、リクルート映像に入社。営業、コンサルティング、研修講師を経験

1998年に創業3年目の株式会社セルムに参画し、2002年取締役企画本部長に就任

2010年に代表取締役社長に就任

2016年に事業再編及びMBOを経て、第二創業と位置付けた現株式会社セルムの体制を構築

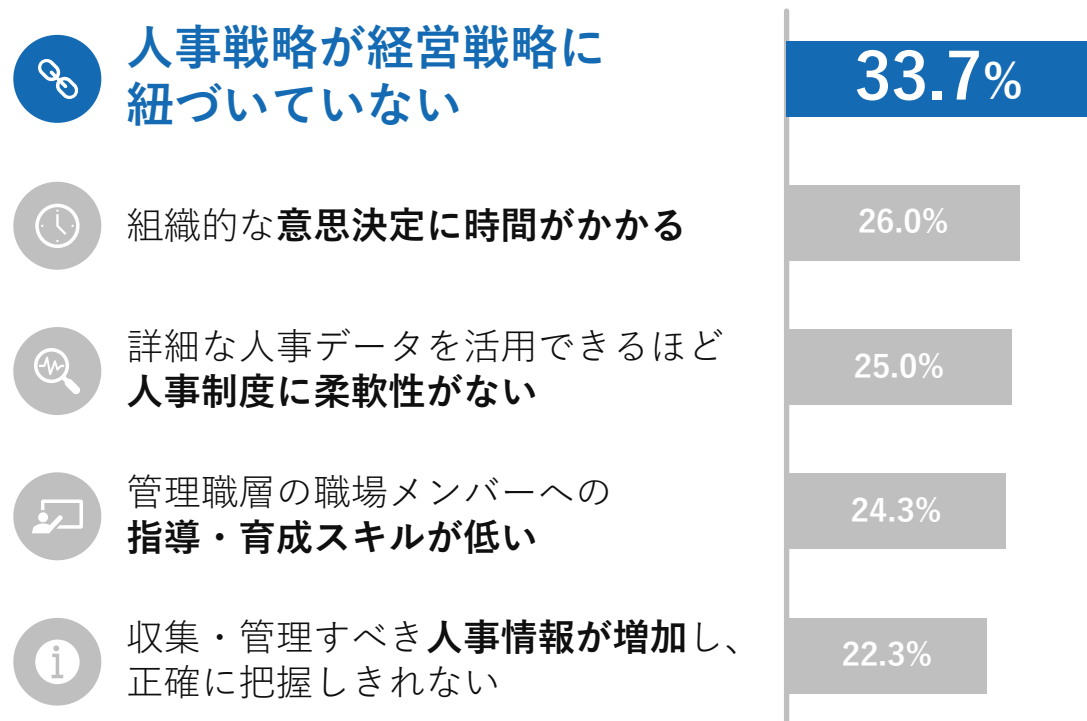


顧客企業の課題：経営課題と人材・組織戦略の紐づけ

「経営課題」と「人材・組織に関わる戦略」は本来密接に関係しているが、両者を紐づける難しさに多くの企業が課題認識を持つ

経営戦略との紐づけの難しさ

経営課題の人事戦略への落とし込みに課題を抱える企業は多い⁽¹⁾



注: (1) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号) より

さまざまな課題

人材・組織戦略に落とし込むまでには多くの課題がある

- 課題に対する解決方針の要件定義**
企業固有の要素も多く一般化し辛い
特に複雑な事業構造の大企業は特定だけでも難易度が高い
- 各企業固有の経営課題の特定**
課題が見えても「どう解決すれば良いか」
について適切な方針決定は難しい
- 具体的・効果的なソリューションの発見と実行**
解決方針が見えても完全に合致する
具体的なソリューションを探すのには手間がかかる
- 時代・環境の変化に応じた継続的なアップデート**
絶えず変化する事業環境に応じ一定期間毎に
アップデートを図らなくてはならない

セルムのビジネスモデル

セルム自身は顧客の課題把握や実行管理に徹し、プログラムは外部の専門家ネットワークを活用することで常に最適なものを迅速に提供。変化する環境下で、持続的に支援し続けるビジネスモデル



注：(1)23/03 実績

外部プロフェッショナルタレントとの強固なパートナーシップ

1500名超⁽¹⁾の外部プロフェッショナルタレントネットワークが幅広いソリューションの提供と変動費化された経営の両立を可能とし、真に顧客起点の課題解決を実現する

1500名超⁽¹⁾のタレントをプラットフォーム化



個社固有の様々な課題に都度合わせられる、顧客から見て魅力的な人材の揃ったネットワーク

常にアップデートされる経営課題に幅広く対応

コーポレート
ガバナンス

DX

ESG

次世代リーダー

若手・シニア
キャリア

ダイバーシティ

時代の最先端ニーズに合ったテーマを常に開拓しており、幅広く対応が可能

顧客起点の課題解決を真に実現する変動費化された体制



プロフェッショナルタレントは稼働した時のみ費用が発生⁽¹⁾するため、専門家の稼働そのものが目的にはならず、常に顧客起点での課題解決に取り組める

幅広いソリューションの提供



変動費化された筋肉質な経営

注：(1)タレント全体約1500名のうち23/03時点の稼働人数は約500名

(ご参考) プロフェッショナルタレント

プロフェッショナルタレントとして圧倒的な専門性や経営経験と同時に、優れた人間力によって大企業の経営リーダーから敬意と好意を以て受け入れられる人物をネットワーク化



三谷 宏幸

オフィス三谷 代表

1977年川崎製鉄株式会社（現：JFEスチール株式会社）入社。1988年**ポストン コンサルティング グループ**

1992年日本GE（日本ゼネラル エレクトリック株式会社）1998年GE航空機エンジン北アジア部門社長

2002年GE横河メディカルシステム株式会社社長 2005年**GE本社副社長兼務**

2007年ノバルティスファーマ株式会社代表取締役社長 2008年ノバルティスホールディングジャパン株式会社代表取締役社長兼務

【著書】『世界で通用するリーダーシップ』（東洋経済新報社、2012年）



名和 高司

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

三菱商事の機械（東京、ニューヨーク）に約10年間勤務。マッキンゼー・アンド・カンパニーのディレクターとして、約20年間、コンサルティングに従事。

自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、ハイテク・通信分野における日本支社ヘッドを歴任。2010年6月より、一橋大学ビジネス・スクール

（国際企業戦略科）教授に就任。ファーストリテイリング、デンソー、味の素、NECキャピタルソリューションズの社外取締役、ダイキン、日立、リコー、

リクルート、BCG、コーチA、インターブランドなどのシニアアドバイザーを兼任

【著書】『成長企業の法則—世界トップ100社に見る21世紀型経営のセオリー』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2016年）



琴坂 将広

慶應義塾大学総合政策学部准教授 兼 政策メディア研究科委員

ラクスル(株)、五常・アンド・カンパニー(株)、(株)アピリッツ、(株)ユージェナの社外役員を兼務。

小売・ITの領域における3社の起業を経験後、マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京およびフランクフルト支社に勤務。北欧、西欧、中東、

アジアの9ヵ国において、ハイテク、消費財、食品、エネルギー、物流、官公庁など多様な事業領域における新規事業、経営戦略策定の

プロジェクトに関わる。同社退職後、オックスフォード大学サイドビジネススクール、立命館大学経営学部を経て、2016年より現職

【著書】『STARTUP』（NewsPicksパブリッシング、2020年、共著）『経営戦略原論』（東洋経済新報社、2018年）等

サービス領域

経営層から若手層まで幅広く対応

特に企業固有の課題の重要性が増す大企業の経営層・ミドル層向けに強み



セルムの強み: リカーリング性の高い取引構造 (1/3)

永続的なテーマである人材組織開発につき、課題特定・実行・フォローのサイクルで信頼を積み重ね、5年以上の継続的取引顧客からの売上は6割超⁽¹⁾。リカーリング性の高い長期的な取引を実現

セルムの場合

顧客との長期的な取引基盤を築き上げているため、
5年以上の継続的取引顧客からの売上が6割超

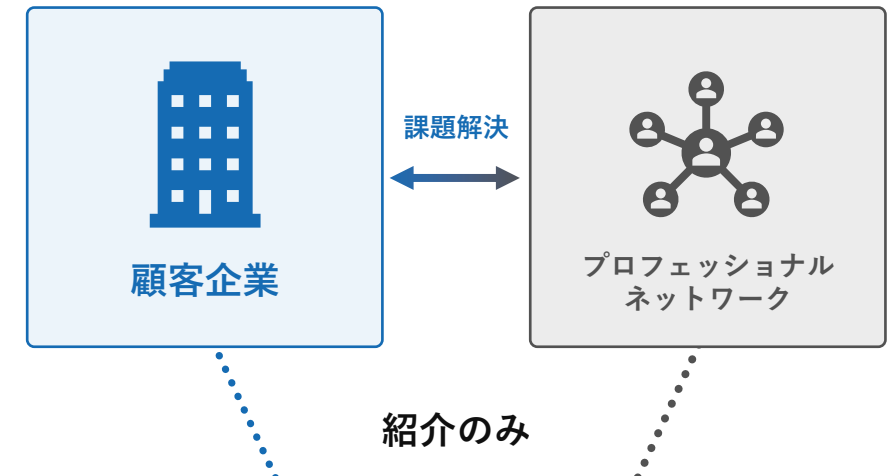


経営陣・複数部署をカバーするフロント
企画・実行・フォロー、あらゆる場面の
プロジェクトマネジメントに**最初から最後
までコミット**することで信頼が積み重なる

外部専門家のネットワークを活用、
**様々なタレントをプロジェクトごとに都度
見直し・入れ替える**ことで新陳代謝を促進、
セルムもタレントも高い評価を受け続ける

専門家マッチングサービスの場合

専門家の紹介だけを行うため、
課題の解決そのものは2社間の問題



専門家マッチングサービス

注：(1)23/03 セルム単体 実績

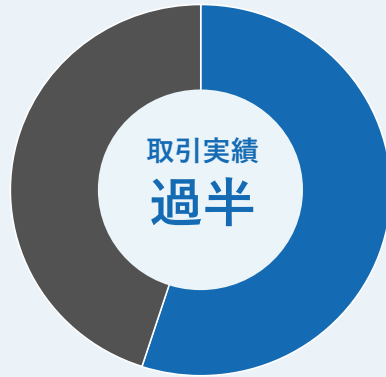
セルムの強み: 大企業を中心とした強固な顧客基盤 (2/3)

対応にスピード感を求められる大企業の課題に対し、個社固有の課題解決に直結し、「テーラーメイド型の支援」に伴走できるセルムだからこそ選ばれる



セルムのテーラーメイド型の対応は複雑な課題を抱える大企業から高い評価

大企業顧客



プライム市場上場の時価総額トップ100社のうち、過半との取引⁽¹⁾を有する強固な顧客基盤

セルムの代表的なお客様 (五十音順)

(株)クボタ様

住友ゴム工業(株)様

ソニーグループ様

ダイキン工業(株)様

本田技研工業(株)様

ヤマトホールディングス(株)様

KDDI(株)様

双日(株)様

SOMPOホールディングス(株)様

田中貴金属工業(株)様

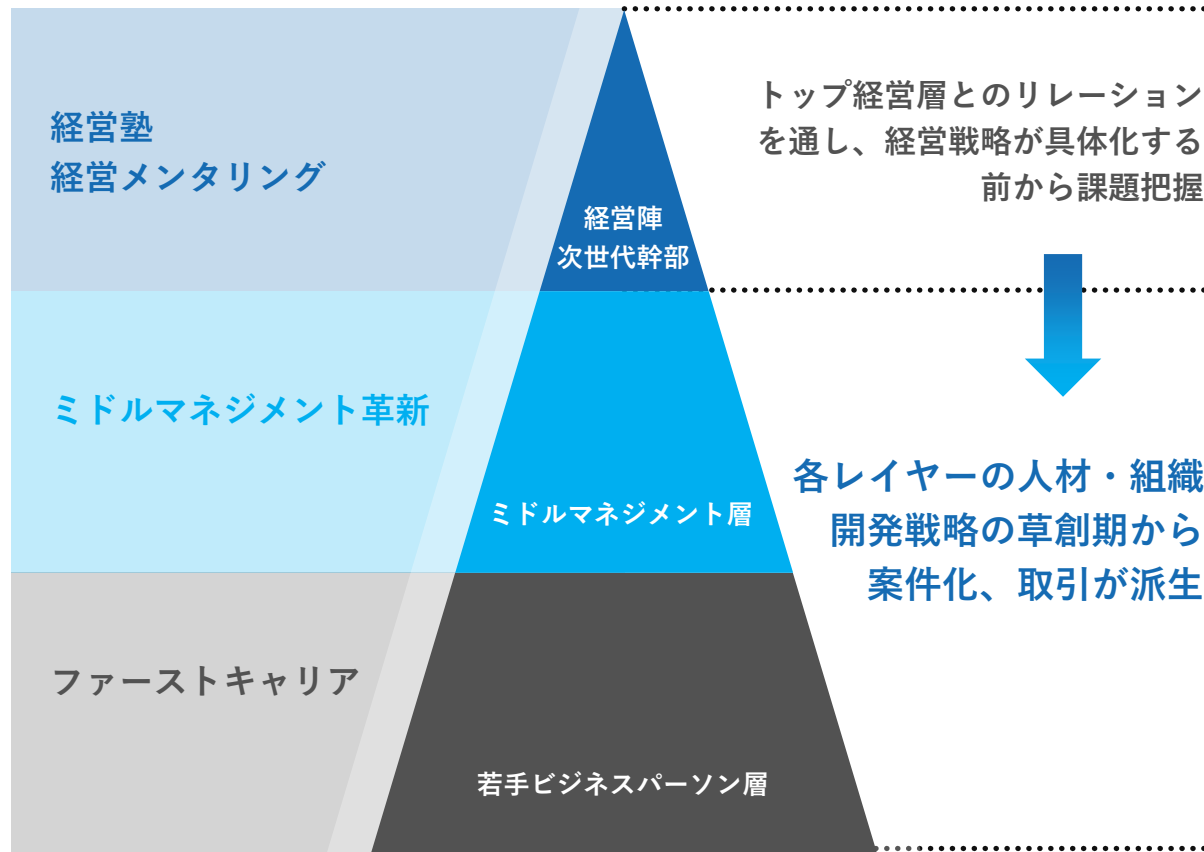
(株)村田製作所様

etc

注：(1) 23/03セルム単体 実績

セルムの強み： 経営陣・次世代幹部候補との接点を通じた案件開拓力（3/3）

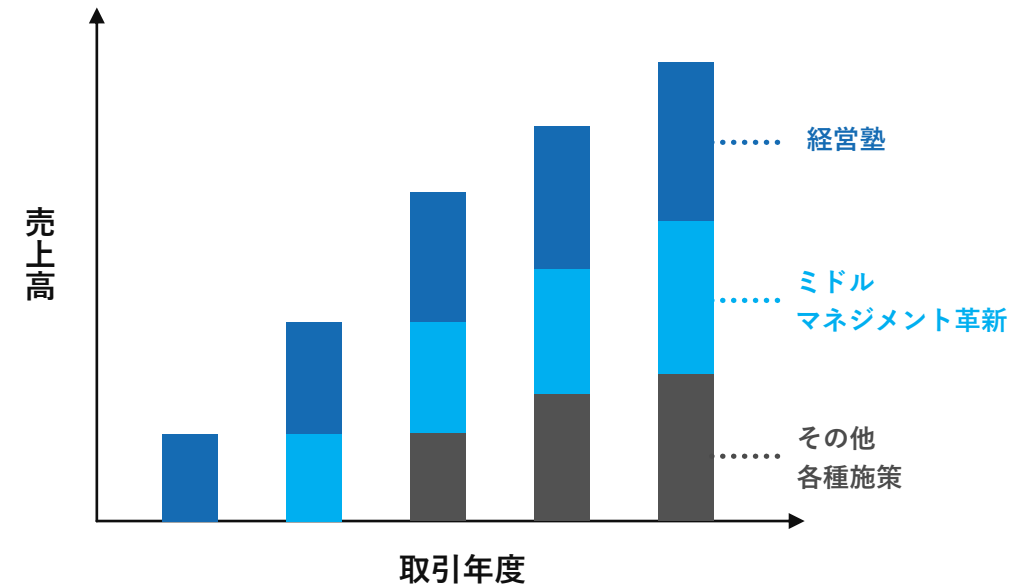
経営陣や次世代幹部候補の接点を通して、顧客の人材/組織開発戦略の草創期から案件化。構築した信頼関係と顧客の戦略に対する理解を元に支援する領域を拡大、取引規模の拡大に繋げることが可能



注：(1) 23/03 セルム単体 実績

取引規模拡大のイメージ

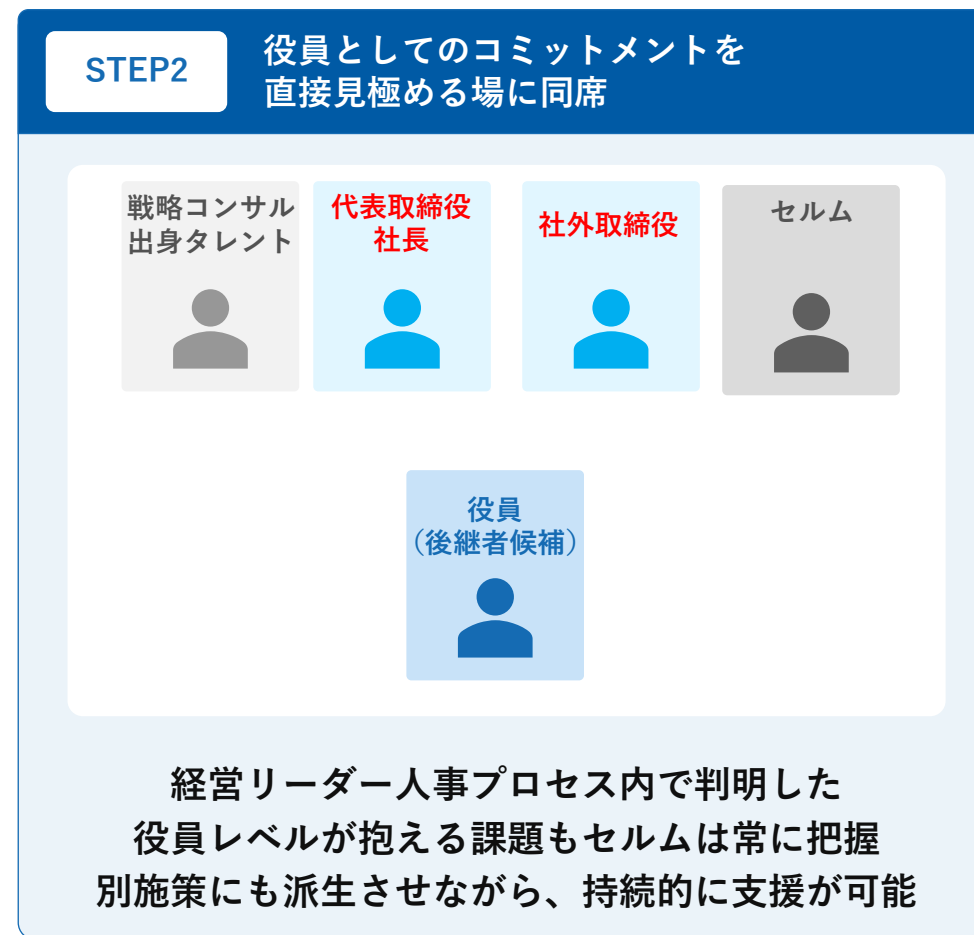
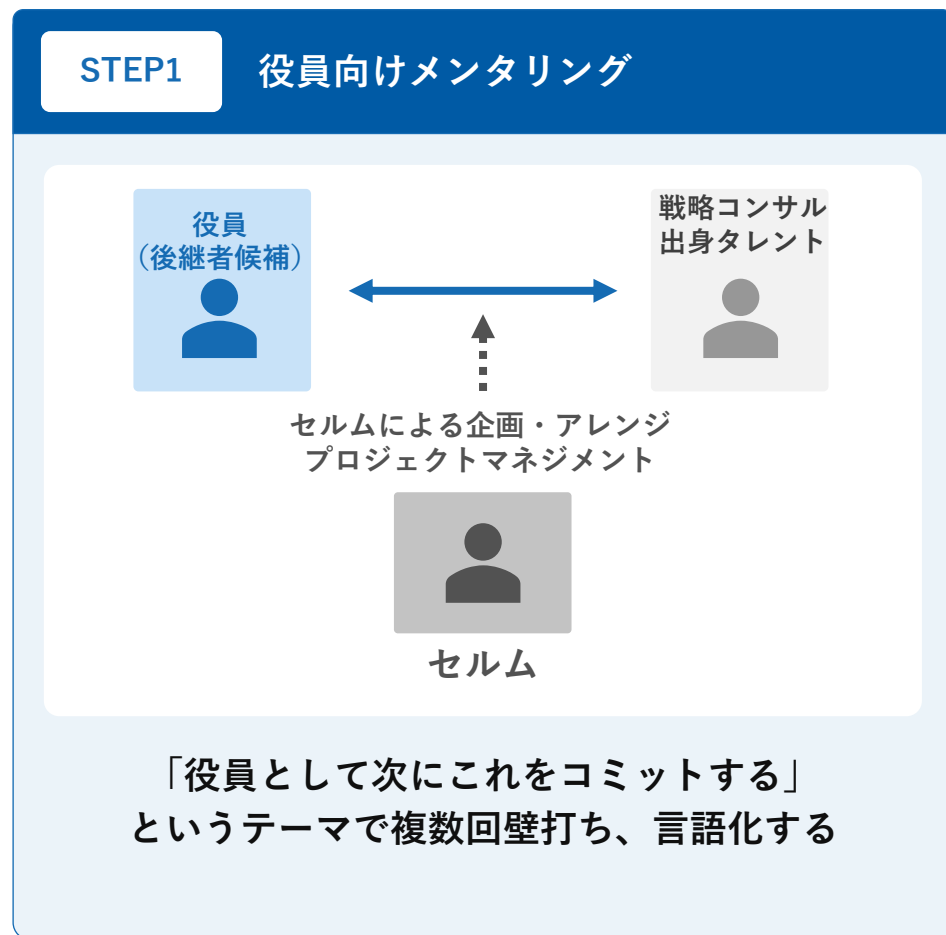
各種施策へと派生しながら取引規模を拡大



取引上位150社の平均取引高は
現在**3,590万円** (1)

経営リーダー人事に深く関与するサクセッションプランの事例

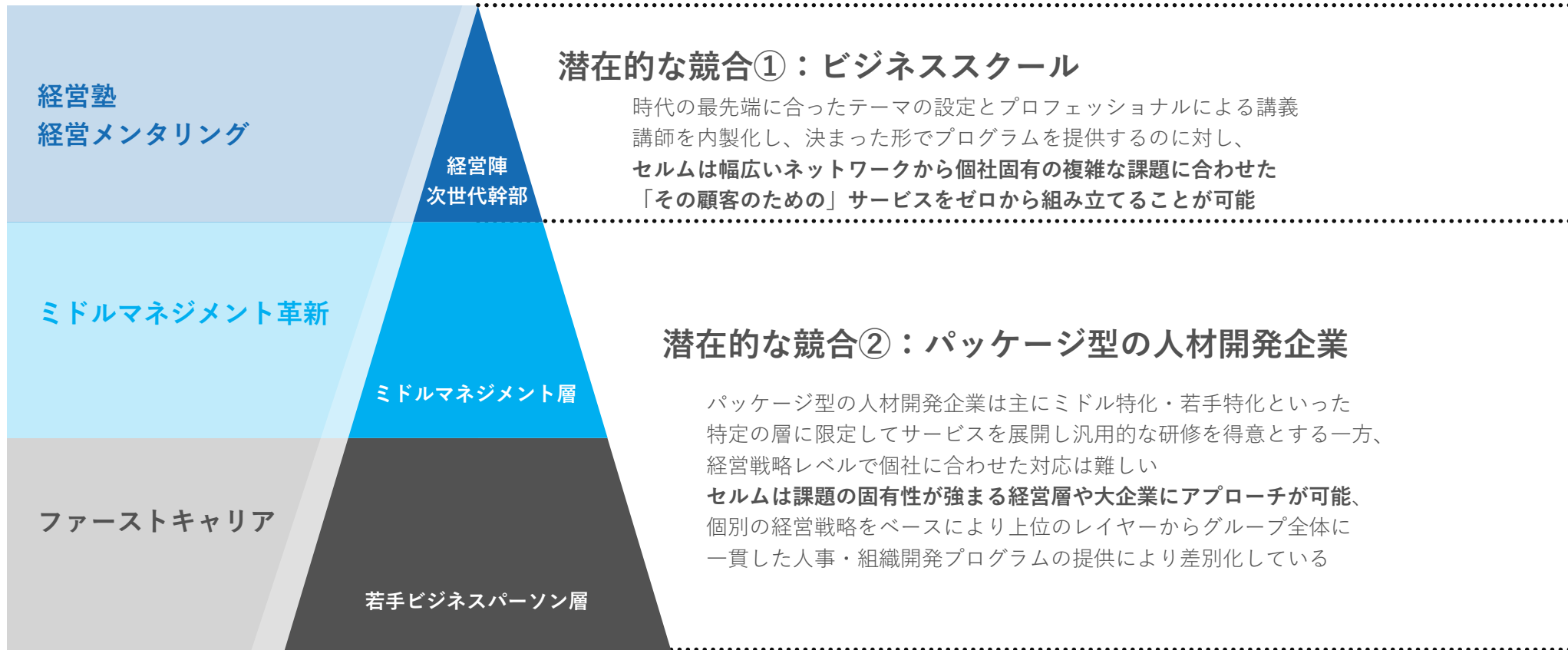
サクセッションプラン（後継者育成計画）の一環として全役員のコミットメントを代表取締役社長、社外取締役が直接確認し、見極める場をご支援している事例



3つの強みを活かしユニークで競争力あるポジションを確立

最適なソリューションを幅広く提供し続けられる体制、課題の固有性が強い大企業・経営層への対応力の高さ、経営層の考えを早期に巻き取り案件化するネットワークは、各サービス領域の潜在的な競合他社には無い強みとして、ユニークなポジションを確立

潜在的な競合



CGコード改訂に伴う企業の意識の高まり

2021年に改訂されたCGコードにおいて、社長に留まらず経営陣についても「後継者計画（サクセションプラン）」の作成が重要視される中、経営リーダー人事に対する課題意識は高まっている

CGコード改訂で浮上する経営と組織の課題



社内の経営リーダー人材候補1人1人のディテールを人事部・部門推薦任せで取締役自身が認識できていない



経営リーダーとしてふさわしいか否かの評価基準、自社らしい経営リーダー像の定義のコンセンサスが取締役の中で形成されていない



人材プールから候補者（Candidate）に絞り込む際に、社内の取締役だけで選ぶとフェアネスが担保されない、リーダーを評価する力が醸成されていない

最近のトレンド



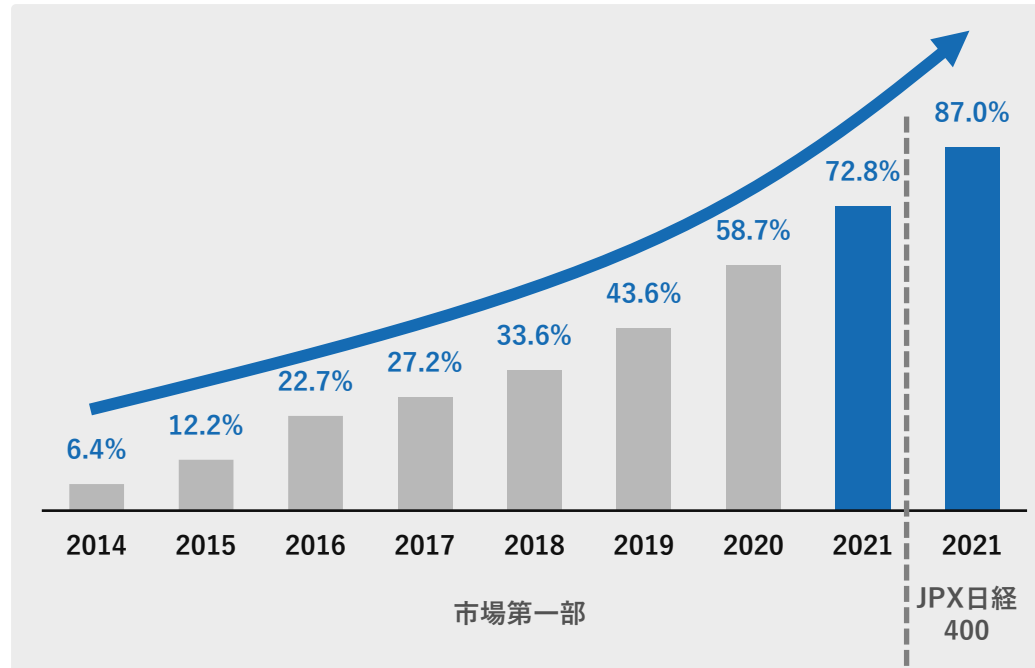
経営リーダー人事に関する課題意識が明確に広まっている

独立社外取締役比率の増加傾向と人材投資の拡大

独立社外取締役の比率が高まるトレンドの中で、次世代経営幹部育成に関するアカウンタビリティへの対応として、経営人材育成に対する投資予算を拡大させる傾向

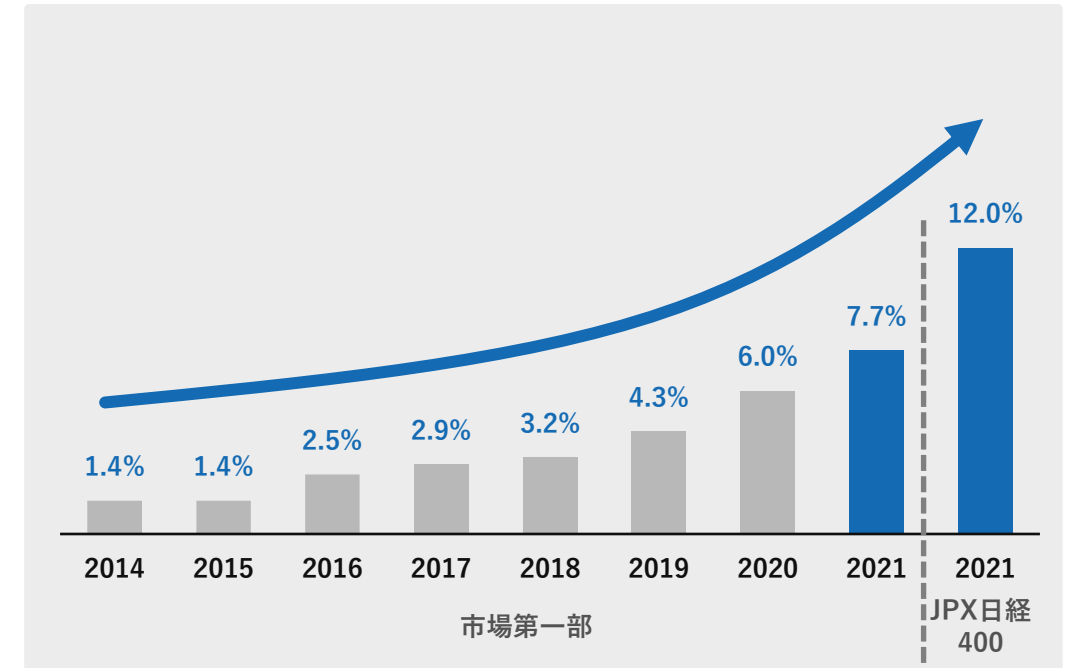
1/3以上の独立社外取締役

を選任する上場会社（市場第一部）の比率推移⁽¹⁾



過半数の独立社外取締役

を選任する上場会社（市場第一部）の比率推移⁽¹⁾



経営人材を軸にテラーメード型の支援に伴走できるセルムに追い風

注：(1)2021年8月2日東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」より

潜在的市場規模

日本のコーポレートガバナンス改革によって高まるCGコードを起点とした説明責任への対応、人的資本の積極開示で高まる投資マインドにより、6,820億円の市場ポテンシャルを見込む

3分の1以上の独立社外取締役を
選任している上場企業⁽¹⁾



ガバナンス志向の高い上場企業

2,172社



セルムの顧客企業

1社あたり平均取引額拡大余地⁽²⁾



人的資本開発投資の積極化

3.14億円



潜在的市場規模

6,820億円

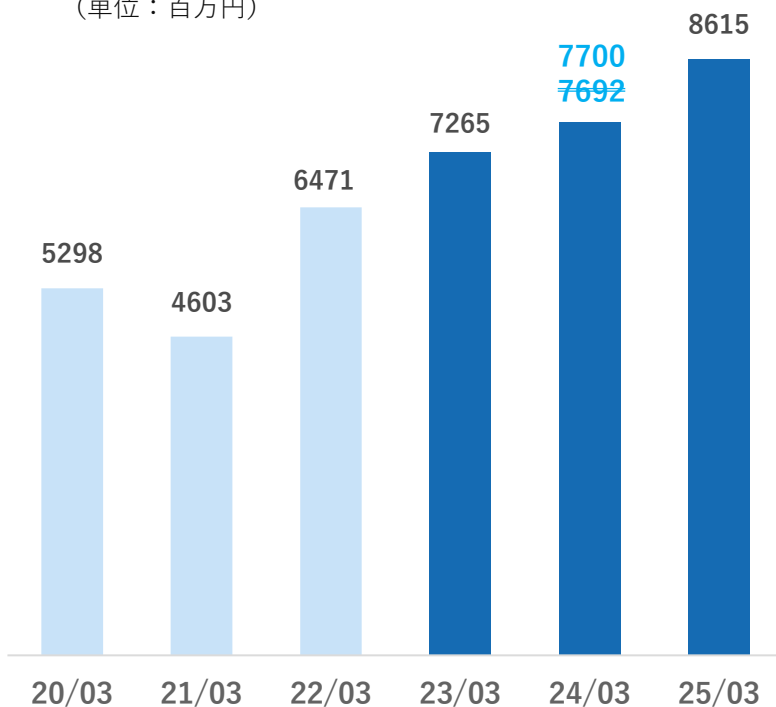
注：(1)2021年8月2日東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」より

(2)2021年11月内閣府府新しい資本主義実現本部事務局「賃金・人的資本に関するデータ集」参考。現在の日本企業の人材投資（OJTを除く）は欧米先進国と比較して対GDP比10-20倍の差が開いているが、昨今のジョブ型雇用の浸透や日本企業に広まる市場価値を前提とした人材育成・組織作りのモメンタムを受け、日本企業における人材投資予算が現所の10倍まで拡大する想定。セルム単体の1社あたり平均年間売上高31.4百万円（上位150社の平均、FY2021実績）を10倍した数値を中長期的な拡大余地として当社にて仮定。

3か年中期経営計画（23/03～25/03）

売上高

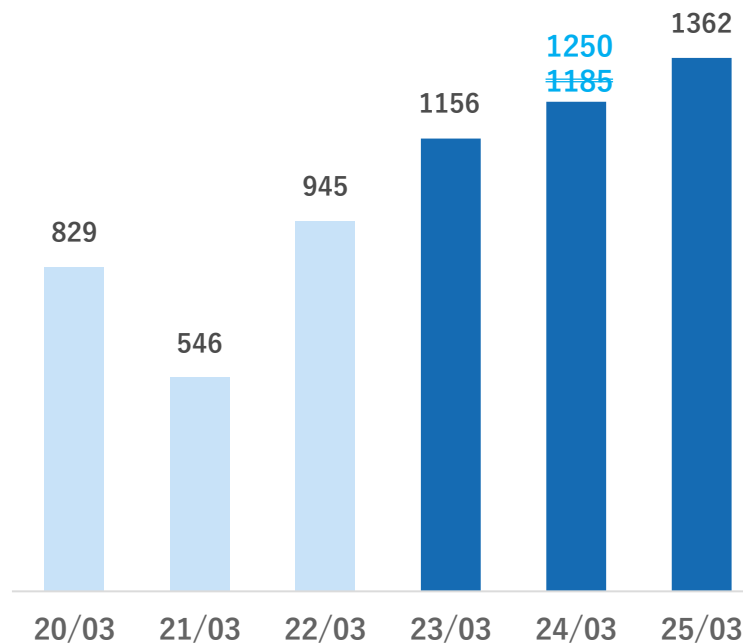
（単位：百万円）



中期経営計画

EBITDA

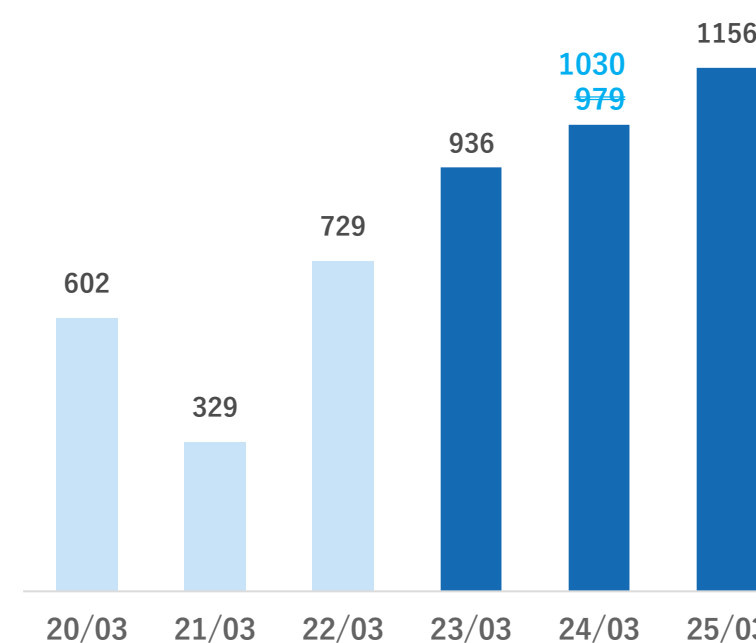
（単位：百万円）



中期経営計画

営業利益

（単位：百万円）



中期経営計画

注：(1)22/03-25/03の年加重平均成長率 (2) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 株式報酬費

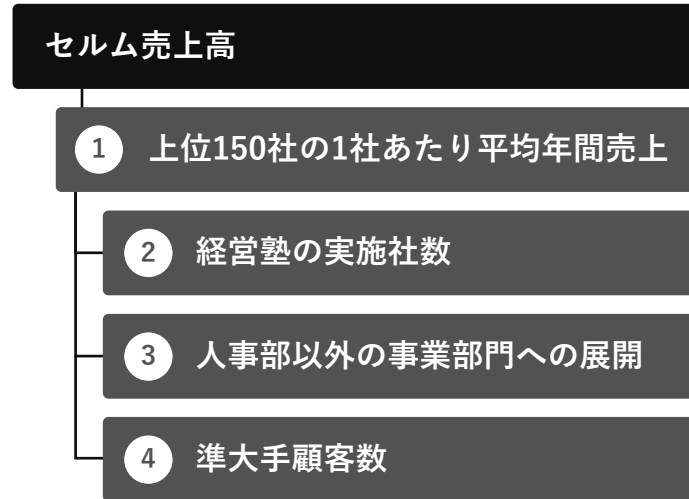
2024年3月期の事業KPI（計画）

		20/03 (実績)	21/03 (実績)	22/03 (実績)	23/03 (実績)	24/03 (計画)
1	上位150社の1社あたり 平均年間売上高 ⁽¹⁾ (百万円)	25.0	22.7	31.4	35.9	38.0
2	経営塾の実施社数 (社)	93	77	90	101	107
3	人事部以外の事業 部門への展開 ⁽²⁾ (部門数)	49	32	99	136	144
4	準大手顧客年間取引社数 ⁽³⁾ (社)	-	56	67	71	75
5	連結社員数 (名)	163	167	177	174	187

注：(1)セルム単体 (2)売上高300万以上の本体機能を有する人事部以外の取引部門数

(3)年度内に売上計上した準大手顧客（売上規模5,000億円未満の顧客企業）を法人単位でカウント

主要KPI



- … 経営塾実施により持続的に顧客企業の経営課題を把握し、派生する商機にアンテナを張る
- … 経営から人事部に落ちる施策のみならず、各事業部門特有の課題からビジネスを作る
- … 準大手顧客ならではのパートナーシップモデルを確立し、大手市場に次ぐ顧客基盤を構築する

費用の位置付け



- … 外部プロフェッショナルタレントへの報酬を中心に、研修資料の印刷費や会場費などから構成される変動費の位置づけ
- … 連結営業人員をトップライン同様、毎年約10%ペースで純増させる想定
- … のれん償却前の正常収益力を示すEBITDAを重視

○ HRBP (Human Resource Business Partner) とは

- 事業／機能責任者のパートナーとして、人と組織の側面から事業成長をサポートする機能
- 人事制度上の基準や企業の全体方針に則る本社人事とは異なり、「HRBP」は日々課題が生まれる現場に入り込み、事業／機能責任者や現場社員との密なコミュニケーションを通じて、人と組織の実態や各事業／機能の戦略を軸に課題解決をリードする役割

HRBPにアクセスする意義 1

「事業」と「人・組織」をセットで課題認識する存在であるため

事業／機能責任者との密なコミュニケーションを通じて、「HRBP」は「事業課題」を「人／組織課題」に転換して認識しているケースが多く、セルムのビジネスに直結する

HRBPにアクセスする意義 2

日々変化する事業課題の複雑性とセルムの相性が良いため

「HRBP」が扱う課題は、日々変化する事業をベースとするため、研修枠や自社コンテンツありきではないセルムのアプローチやタレントネットワークがより顧客価値に繋がりがやすい

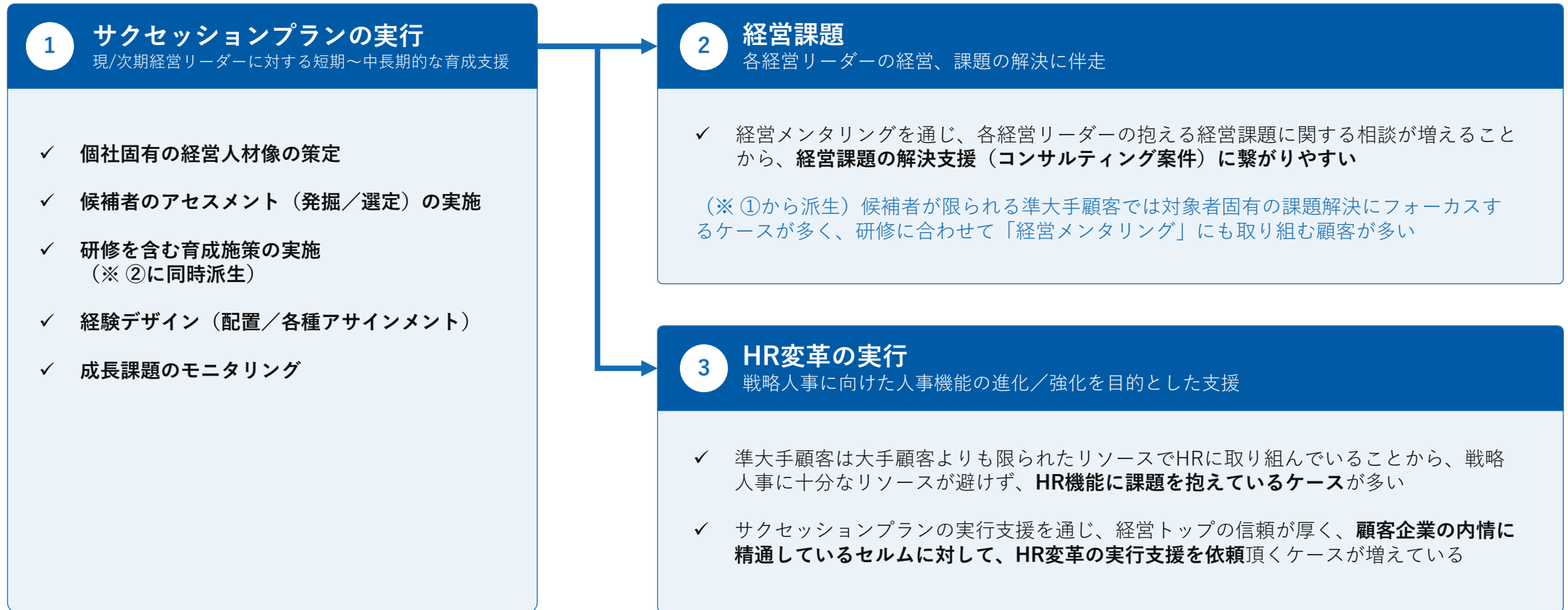
HRBPにアクセスする意義 3

解像度の高い現場情報の収集が可能であるため

新たな価値提供に繋がる現場課題（各事業／機能の実態や課題に関する情報）を得られ、より解像度の高い顧客提案に繋がられる

準大手顧客との典型的取引パターン

準大手市場では、クローズドセミナーを通じた経営者（経営トップ及び人事役員）へのダイレクトアプローチを軸に、①から②③へと派生させ、顧客価値を実現し、更なる深掘りにつなげていく



免責事項

本資料は、決算の状況および今後の経営方針、事業戦略等に関する情報の提供を目的としたものであり、当社株式の購入や売却を勧誘するものではありません。本説明会および資料の内容には、将来の業績に関する意見や予測等の情報を掲載することがありますが、これらの情報は、資料作成時点の判断に基づいて作成されているものであり、その実現・達成を約束するものではなく、また今後予告なしに変更されることがあります。よって本資料使用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。また、本資料の無断での複製・転送等を行わないようお願いいたします。

お問い合わせ先

株式会社セルム

企業戦略部

Tel: 03-3440-2003

〒150-0013

東京都渋谷区恵比寿1-19-19恵比寿ビジネスタワー7F