

# 2022年3月期 通期決算説明資料

株式会社セルム（スタンダード：7367）

2022年5月13日

---

**Section 1.**

**会社概要**

---

**Section 2.**

**2022年3月期（FY2021）通期決算概要**

---

**Section 3.**

**中期経営計画の上方修正**

---

**Section 4.**

**2023年3月期（FY2022）通期業績見通し**

---

**Section 5.**

**ご参考資料**

---

# Section 1. 会社概要

顧客企業の課題

ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

# 人と企業の 可能性を広げ、 世界を豊かにする

私たちは顧客企業の中長期的な課題に  
「人と組織」の側面からアプローチし、  
持続的な企業価値向上を共に  
実現する会社です

永続的な進化・成長に不可欠な  
「リーダー人材開発」と  
「企業カルチャーの革新」  
を主軸に伴走します

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吸収合併し、現株式会社セルムとなる（代表取締役 加島禎二）
2021年4月	東京証券取引所JASDAQ市場に上場（証券コード：7367）
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

顧客企業の課題

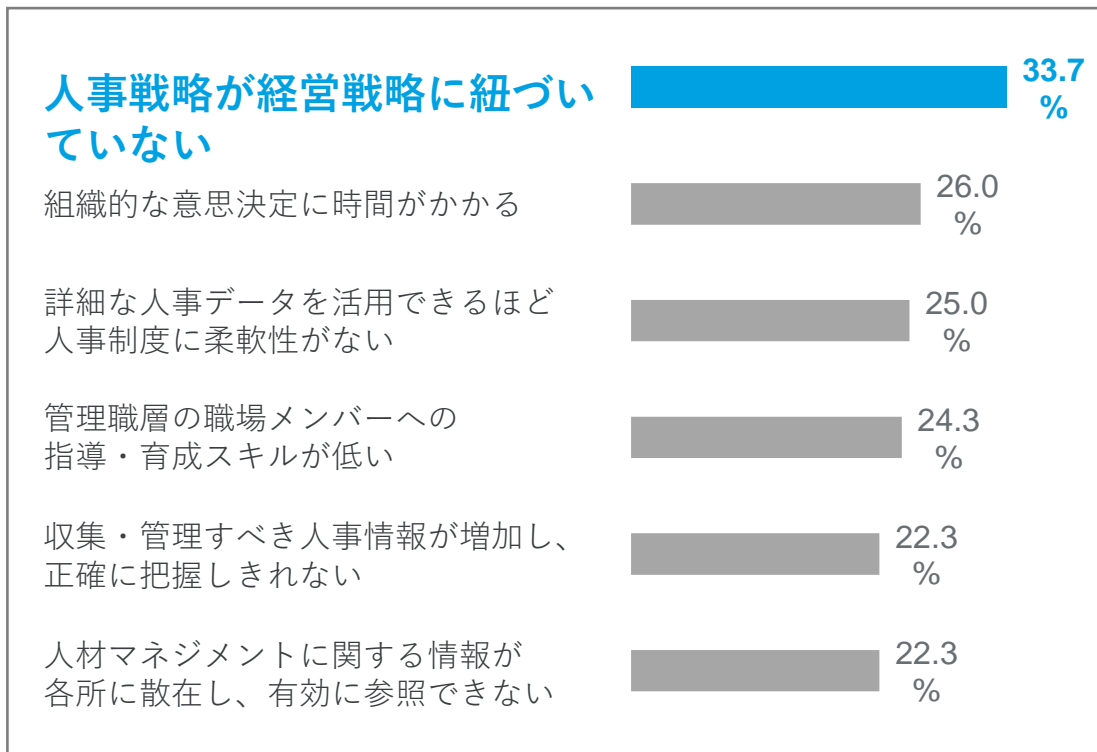
ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

「経営課題」と「人材・組織戦略」は本来密接に関係しているが、  
両者を適切に紐付けることの難しさが 顧客企業の課題

## 人材マネジメントにおける「最大の課題」(1)



## 大企業の経営課題にフィットするソリューション選択の難しさ

パッケージ化されたソリューション

個社固有の経営課題にフィットせず、社内の納得感・効果が低い

専門家とのマッチング

絶えず変化する経営課題に合わせて専門家を自ら探して、入れ替え続けるのは非現実的

自社オリジナルのプログラム開発

要件定義に膨大な時間を要する上、「陳腐化リスク」がつきまとう

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

# 「自社であえて持たずに」変化の激しい大企業顧客の課題を解決するセルム

顧客企業の課題

ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

セルムは大企業顧客の様々なレイヤーの課題把握、要件定義、プロジェクトマネジメントに徹し、外部のプロフェッショナルタレントと案件ごとにベストチームを組成。1,400名超の変動費化されたタレントネットワーク体制<sup>(1)</sup>により、多種多様な人材・組織開発のプロジェクトをテーラーメイドで企画・実行を支援



(企業経営並びにコンサルティングファームでの経験を有する独立した1,400名超<sup>(1)</sup>の専門家ネットワーク)

注: (1) FY2021 実績。年間の稼働人数は約500名であり、実際に稼働したタレントのみに支払われる位置づけ

# 事業領域

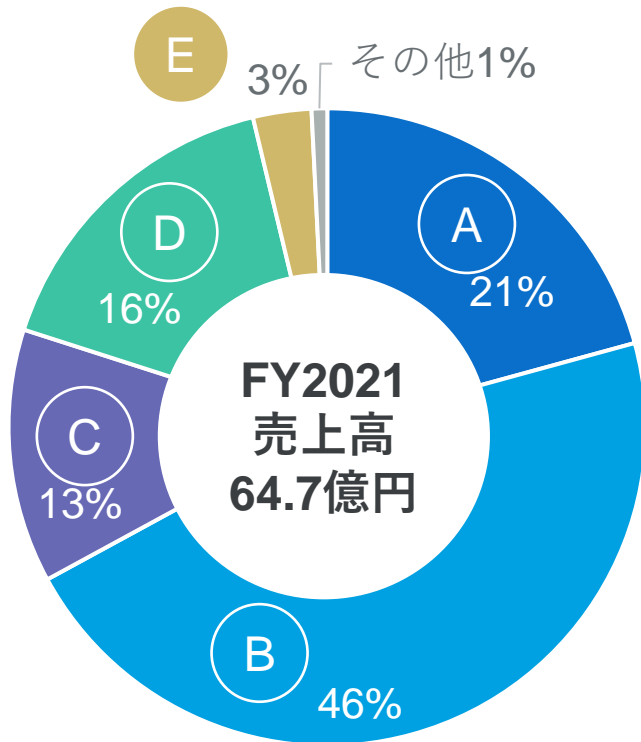
顧客企業の課題

ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

特に企業固有の課題の重要性が増す経営層・ミドル層（A・B・C）  
に強みを有する幅広い事業領域



	サービス名	対象	サービス内容
A	経営塾	経営層	次期経営リーダーの発掘と育成
	経営メンタリング	経営層	現役員、次期経営リーダーを対象としたメンタリング
B	ミドルマネジメント革新	ミドル層	集合研修、グループセッション、1on1メンタリング等による計画的なトレーニング
C	組織人材開発コンサルティング	経営～ミドル層	顧客企業の経営理念と戦略に同期した人材育成体系の構築、経営理念浸透など
D	ファーストキャリア開発	若手層	内定者～入社後5年目のビジネスパーソンに対する一貫した人材開発体系の構築
E	ASEAN/中国人材組織開発	経営～ミドル層	日系現地法人を対象とした経営リーダー発掘/育成、経営理念や戦略の浸透



# 大企業顧客に対し、経営課題起点でリカーリング性の高い取引構造を実現

顧客企業の課題

ビジネスモデル

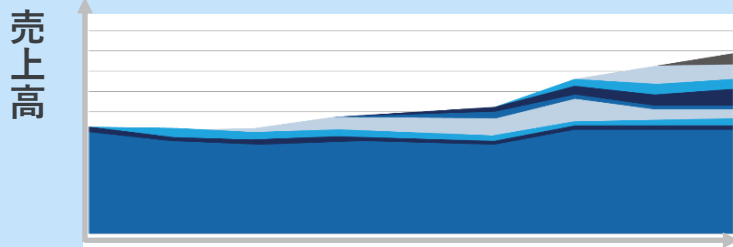
市場規模

競争優位性

永続的なテーマである経営課題起点の人材・組織開発において、課題特定・実行・フォローのサイクルを積み重ね、**リカーリング性の高い長期的な取引**を実現

## リカーリング性の高い取引構造

(下記は取引開始年度毎の個社売上構成イメージ)



取引開始年度

- **5年以上の継続的取引顧客からの売上が約6割<sup>(1)</sup>**
- **売上1兆円超の日本企業140社の過半との取引<sup>(1)</sup>を有する、強固な大企業顧客基盤**

介在価値と課題解決に向けた役割

リカーリング性

一般的な専門家  
マッチングサービス

- 専門家の紹介行為に期待
- 課題解決は紹介後の専門家と顧客の相性次第

- 対象となる課題解決に関する知見、並びにそこから派生しうる潜在的経営課題に関する洞察は得られにくく、結果としてスポット毎の取引になりやすい



- **1人4-5社に絞った顧客フロント体制**
- **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**

- **組成するタレントチームをプロジェクト毎に毎回見直し/入れ替え**
- **自身の専門性・バリューにマッチした領域でタレントが価値発揮**
- **セルムもタレントも高い評価を受け続け、常に相談を持ち掛けられるパートナーとして選ばれ続ける**

注: (1) FY2021 セルム単体実績

# 顧客起点の経営に徹するための、外部プロフェッショナルタレントとのパートナーシップ

顧客企業の課題

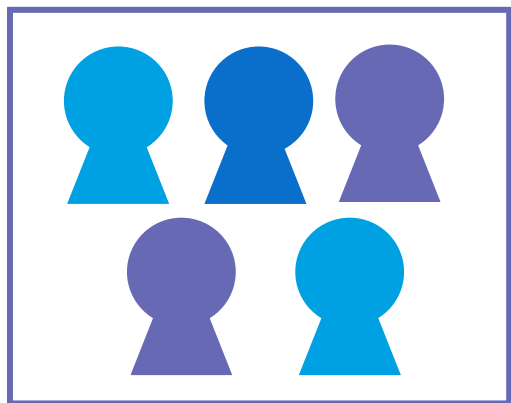
ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

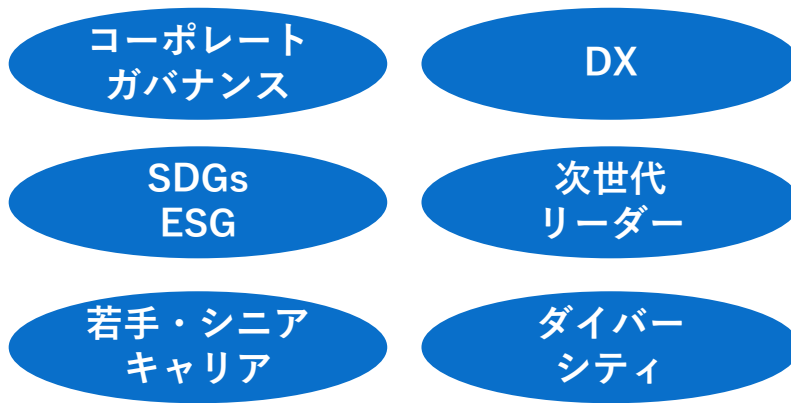
1,400名超の外部プロフェッショナルタレントネットワークが、幅広いソリューションの提供と変動費化された筋肉質な経営の両立を可能とする

1400名超のプロフェッショナルタレントをプラットフォーム化



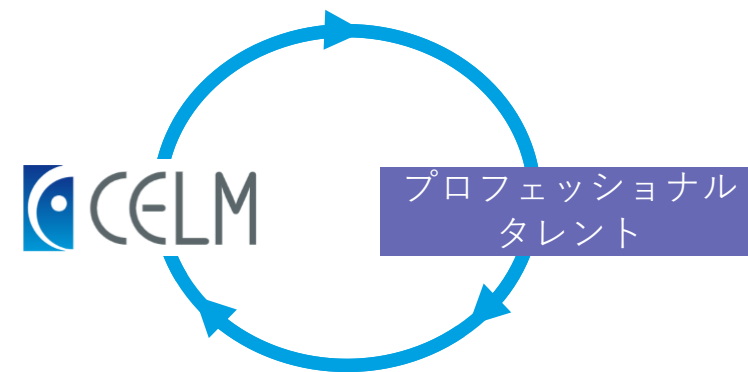
- ✓ 個社固有の様々な課題に都度合わせられる、顧客にとって魅力ある人物が揃ったネットワーク
- ✓ 大企業の難易度の高いプロジェクトを常に抱えるセルムとの協働は、プロフェッショナルタレントにとって魅力的

常にアップデートされる経営課題に幅広く対応



- ✓ 最先端ニーズに合ったテーマを常に開拓することで、経営・人材・組織開発の幅広いテーマに常に対応できる柔軟性が強み

顧客起点の経営を真に実現する変動費化された体制



- ✓ 稼働した時のみ費用が発生する変動費化されたサービス提供体制<sup>(1)</sup>
- ✓ 「内製化された講師を稼働させる事」が目的化せず、常に顧客起点で伴走し続ける体制を構築

注: (1)タレント全体約1400名のうちFY2021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

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



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**ボストン 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)、(株)ユーザベース、五常・アンド・カンパニー(株)、(株)アピリッツ、(株)ユーグレ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カ国において、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

# なぜ今「セルム」なのか（1/3）（CGコードと経営人材育成上の課題）

顧客企業の課題

ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

2021年に改訂されたCGコードは、経営トップ（社長）のみならず、取締役や経営幹部についても「後継者育成計画（サクセッションプラン）」の作成を重要視。「経営リーダーの人事」は取締役のミッションである点が今般明確化され、育成プロセス全般に透明性あるプロセス構築が求められている

## 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人ひとり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無い
- 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ない



経営リーダー人事に  
対する課題意識が明確に  
広まっているトレンド

# なぜ今「セルム」なのか (2/3) (独立社外取締役比率の増加傾向と人材投資)

顧客企業の課題

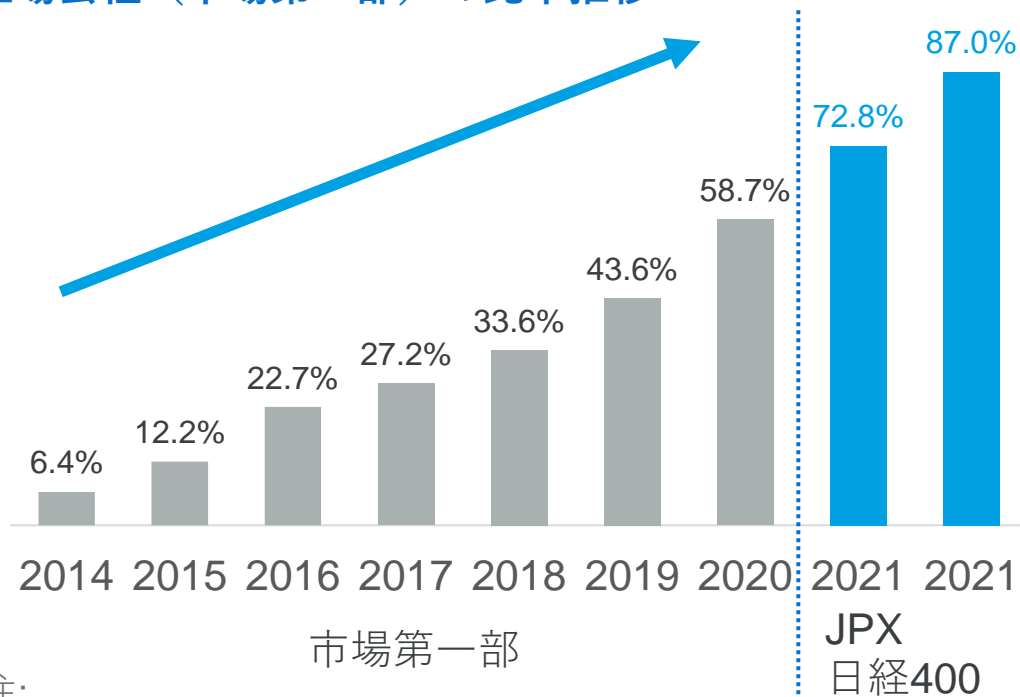
ビジネスモデル

市場規模

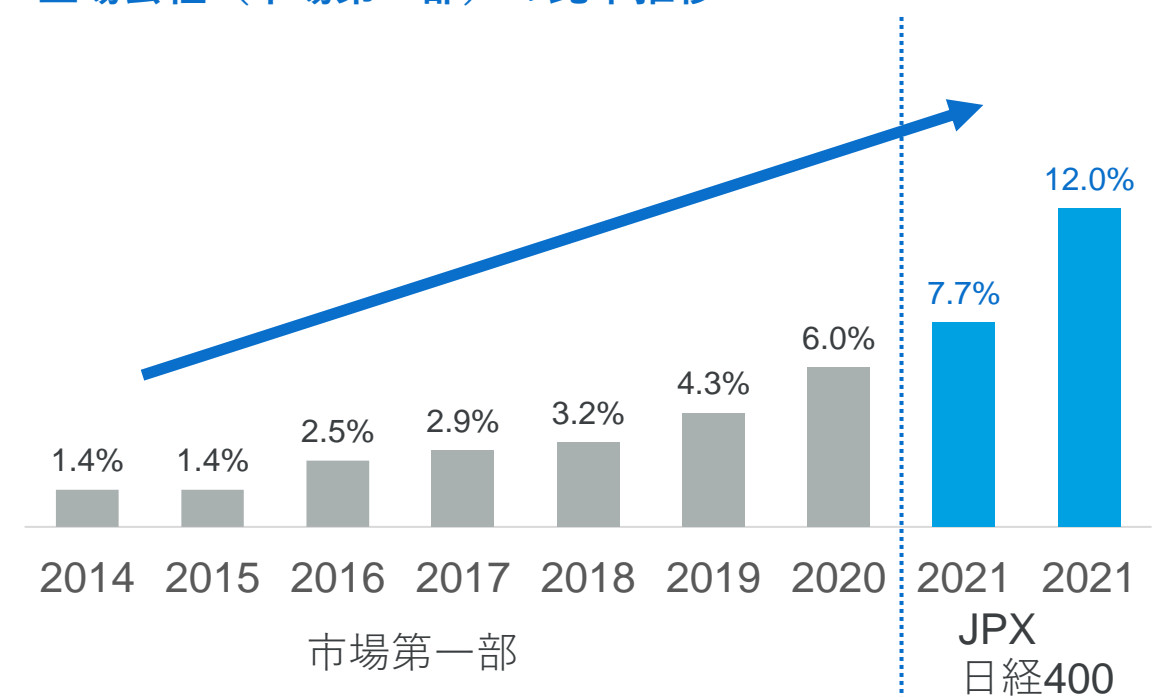
競争優位性

独立社外取締役の比率が高まる中、次世代経営幹部育成に関するアカウンタビリティとして、経営人材育成の投資予算を拡大させる傾向が強まる。そのトレンド下において経営人材育成に強みを持ち、テーラーメイド型の支援に伴走できるセルムが選ばれている

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<sup>(1)</sup>



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<sup>(1)</sup>



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

# なぜ今「セルム」なのか (3/3) 経営リーダー人事に深く関与する社外取締役の事例

顧客企業の課題

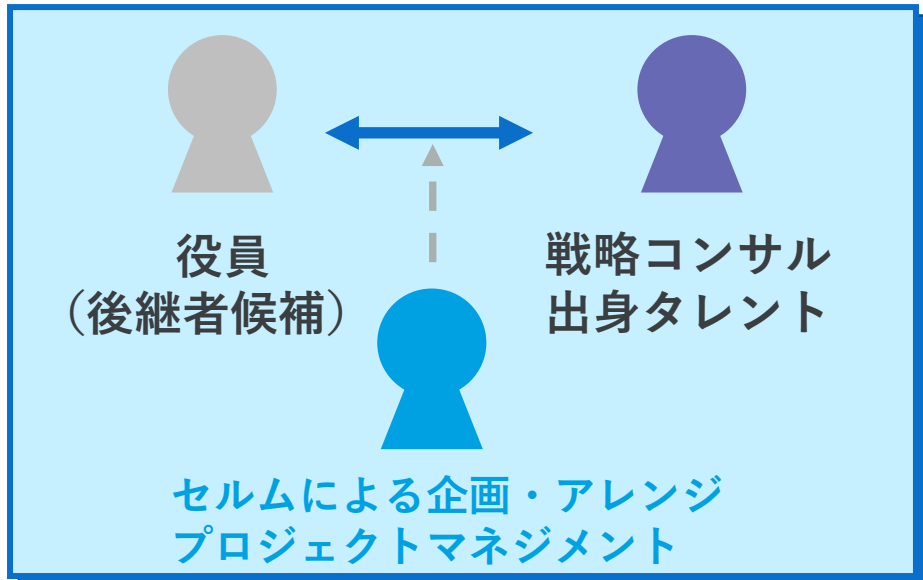
ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

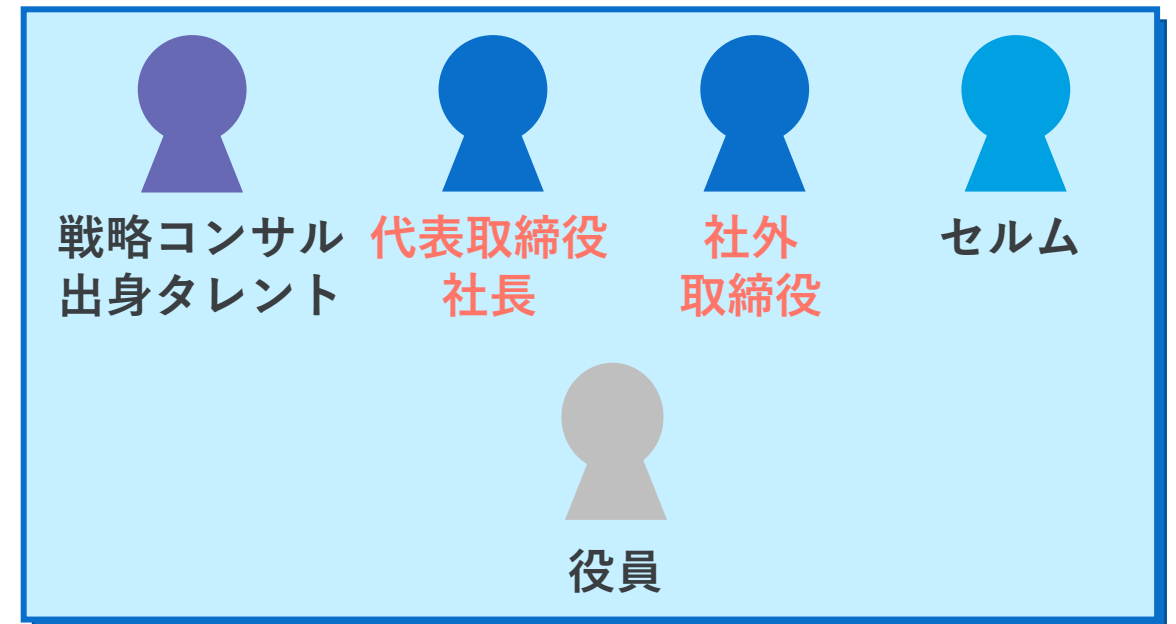
サクセッションプラン（後継者育成計画）の一環として、全役員のコミットメントを代表取締役社長、社外取締役が直接確認し、見極める場をご支援している経営メンタリングの事例

## Step1 役員向けメンタリング



「役員として次にこれをコミットする」というテーマで複数回壁打ち、言語化する

## Step2 役員としてのコミットメントを直接見極める



経営リーダー人事プロセスにセルムが入り、別取引にも派生させ、トータルで伴走するサイクルが機能

# 潜在的市場規模

顧客企業の課題

ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

コーポレートガバナンス改革によって高まる説明責任への対応、  
並びに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<sup>1</sup>

セルムの顧客企業  
1社あたり平均取引額拡大余地<sup>2</sup>



注:

- 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。
- 2021年11月内閣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。

# 顧客経営陣・次世代幹部層との信頼を軸とした差別化戦略・競争優位性

顧客企業の課題

ビジネスモデル

市場規模

競争優位性

企業固有の課題にフィットしきれないパッケージ型 × ミドル/若手領域特化の競合とは違い、経営陣や次世代幹部候補との接点を通じ、人材・組織開発戦略の再構築・アップデートの議論にスタート時点から相談される

経営陣・  
次世代幹部

経営塾・経営メンタリング  
を通じて経営戦略の具体化  
前から課題把握

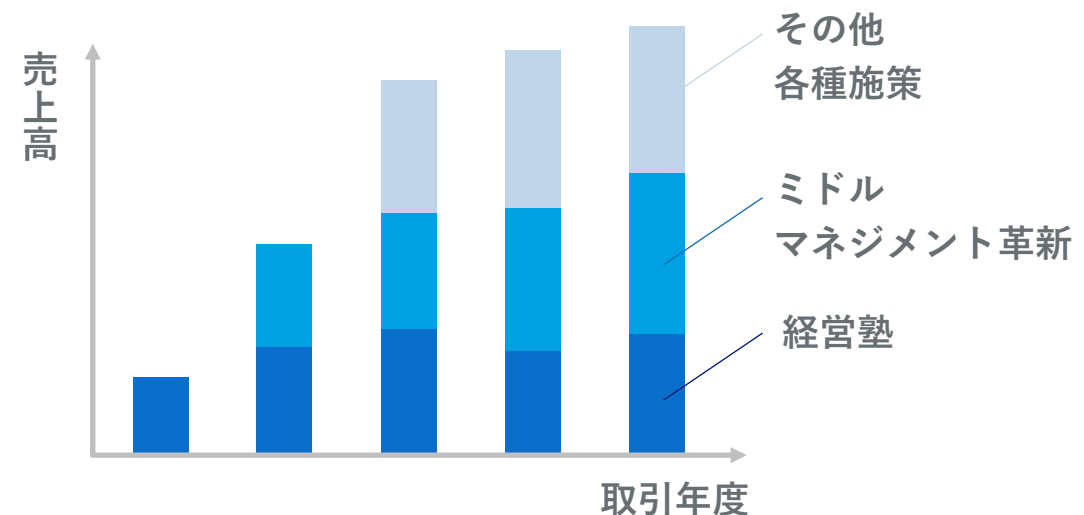
ミドルマネジメント層

若手ビジネスパーソン  
層

各レイヤーの人材・組織開発戦略の初期段階から相談に入り、他取引にも派生

各種施策へと派生しながら取引規模を拡大

(下記は取引規模の拡大イメージ)





## Section 2. 2022年3月期（FY2021）通期決算概要

# FY2021（2021年4月-2022年3月）ハイライト

売上高は前期比+40.6%で着地。  
EBITDA及び各段階利益も前期を大幅に上回る

(単位：百万円)	FY2020 (実績)	FY2021 (実績)	前年同期比
売上高	4,603	6,471	+40.6%
EBITDA	546	945	+73.0%
営業利益	329	729	+121.5%
経常利益	344	697	+102.6%
当期純利益	148	373	+152.0%

# FY2021（2021年4月-2022年3月）2022/1/14予想対比

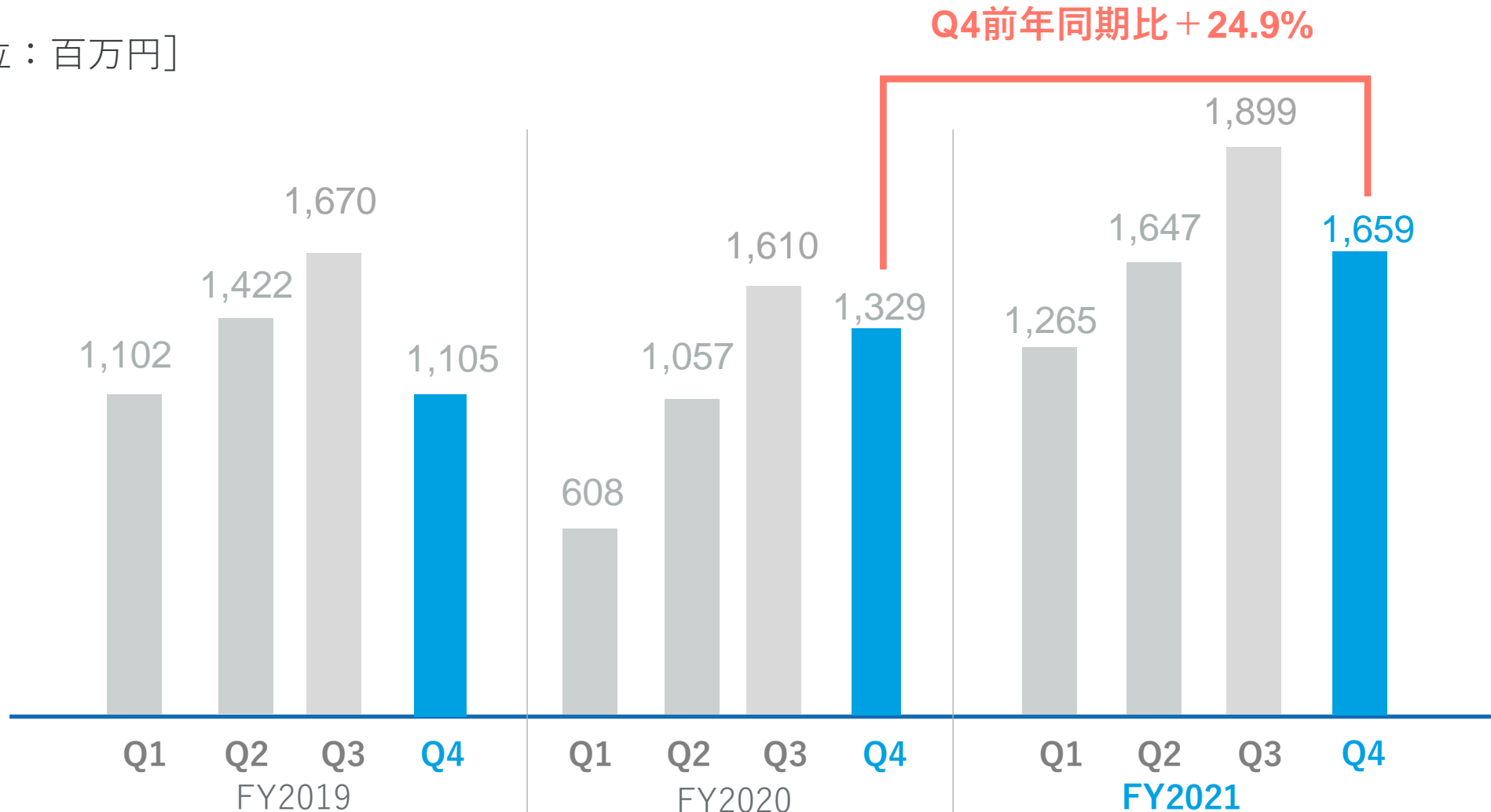
2022/1/14発表通期業績予想に対して、  
売上高、各段階利益においてほぼインラインの着地

(単位：百万円)	2022/1/14 予想	FY2021 実績	対予想
売上高	6,382	6,471	101%
EBITDA (EBITDAマージン)	932 (14.6%)	945 (14.6%)	101%
営業利益 (営業利益率)	721 (11.2%)	729 (11.3%)	101%
経常利益 (経常利益率)	688 (10.7%)	697 (10.8%)	101%
当期純利益 (当期純利益率)	379 (5.9%)	373 (5.8%)	99%

# 連結四半期売上高の推移

FY2021においてQ4期間の過去最高売上（前年同期比24.9%）を達成

[単位：百万円]

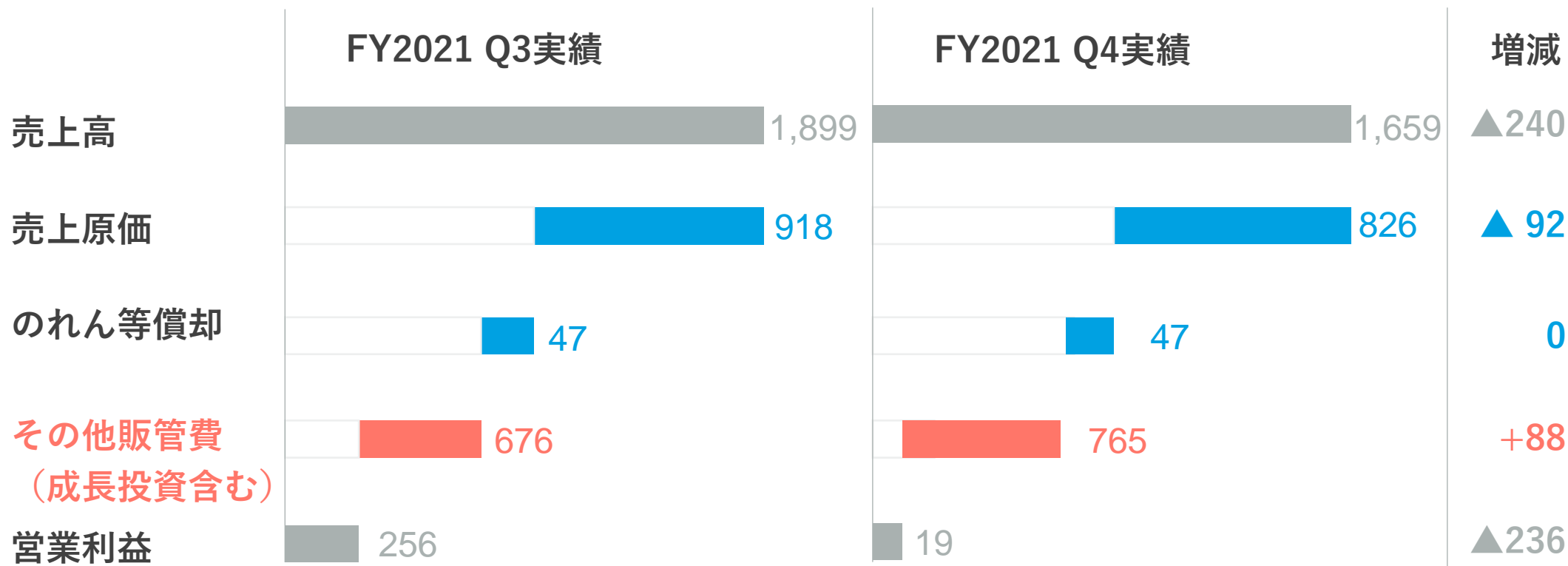


注：1. 2020年3月期から2021年3月期の第2四半期は未監査であり、2021年3月期第3四半期より有限責任監査法人トーマツの監査を受けております。

# FY2021Q4営業利益の増減要因

「その他販管費（成長投資含む）」はQ3から88百万円増加。  
来年度以降の成長を見据え、人材採用体制の強化/営業DXの強化をQ4に実施。  
今年度のトップライン成長に対して、業務委託でのリソース確保も実施

[単位：百万円]



# サービス別売上内訳

- **人材開発・組織開発事業**（次世代経営幹部育成・ミドルマネジメント革新等）は、大手市場・準大手市場の成長が共に順調に寄与し、トータルで過去最高の54億円に到達
- **ファーストキャリア事業**（若手ビジネスパーソン領域）は、今後10億円以上の売上基盤構築を目指す位置づけに成長

（単位：百万円）

		FY2021	
		実績	前年対比
<b>人材開発・組織開発事業</b> （株）セルム、升励銘企業管理諮詢 (上海)有限公司、CELM ASIA Pte. Ltd)			
		5,471	+44.6%
	<うち大手顧客市場 <sup>(1)</sup> >	4,481	+34.7%
	<うち準大手顧客市場 <sup>(1)</sup> >	990	+117.1%
<b>ファーストキャリア事業</b> （株）ファーストキャリア： 内定者から入社5年目までの 若手ビジネスパーソン向け)			
		948	+25.7%

注:

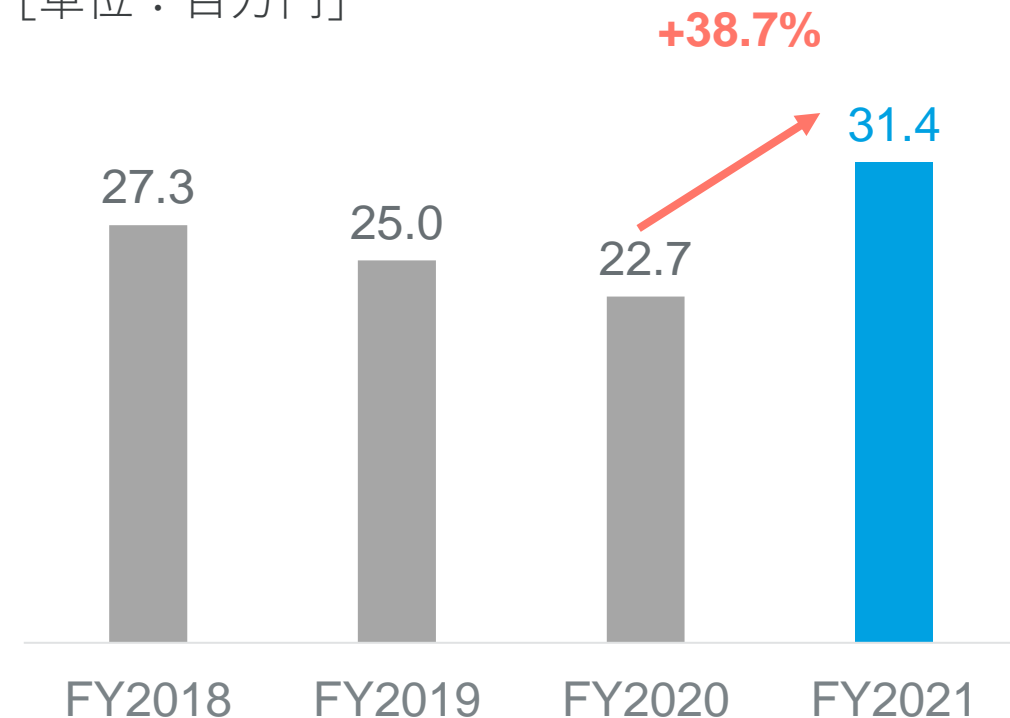
(1)準大手顧客：売上規模2,000億円から5,000億円を中心とした企業 大手顧客：準大手顧客以上の売上規模の企業

# 主要な事業KPI（セルム）の状況（1/2）

上位150社の1社あたり平均年間売上高は31.4百万円（前年比+38.7%）  
経営塾の実施社数は90社（前年比+16.9%）

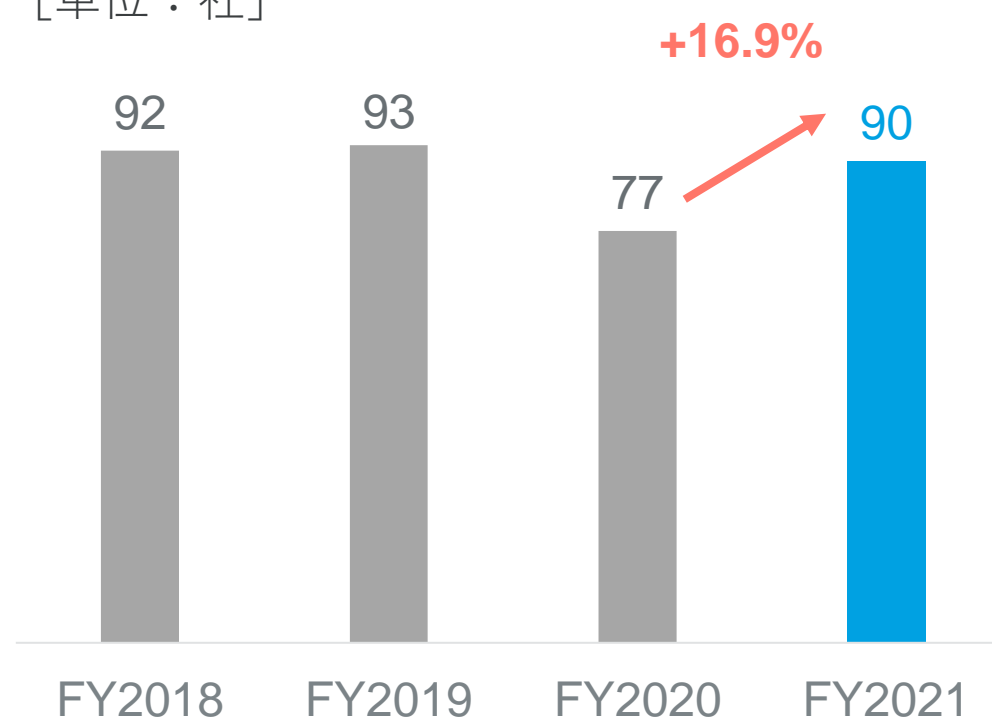
## 上位150社の1社あたり平均年間売上高<sup>(1)</sup>推移

[単位：百万円]



## 経営塾の年間実施社数推移

[単位：社]



注:

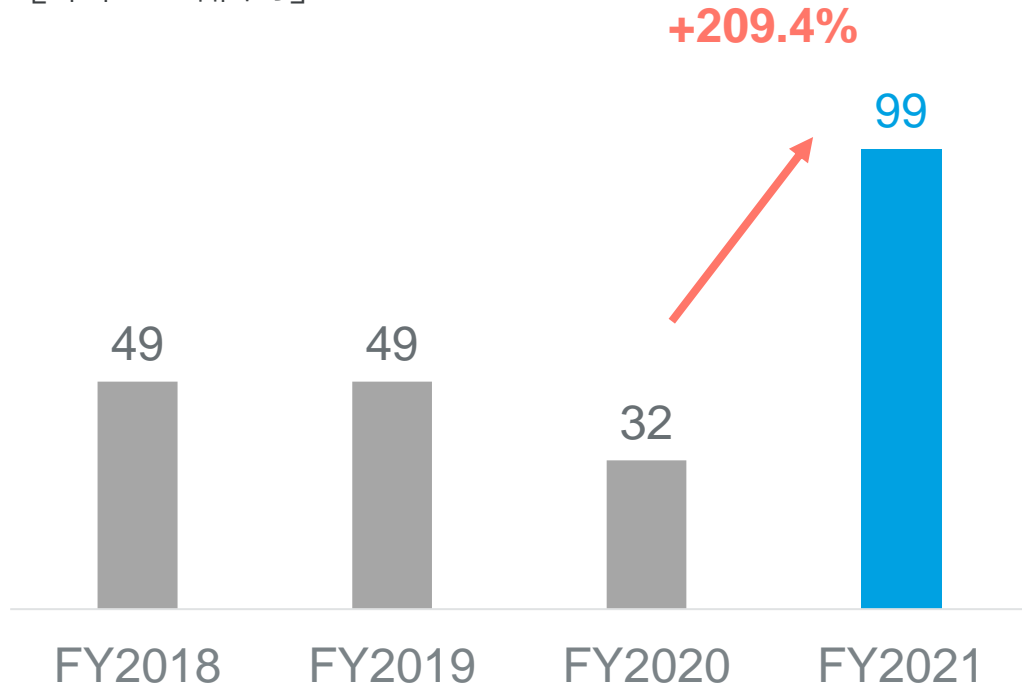
(1)セルム単体

# 主要な事業KPI（セルム）の状況（2/2）

人事部以外の事業部門との取引数は99部門（前年比+209.4%）  
準大手顧客数は56社から67社に拡大

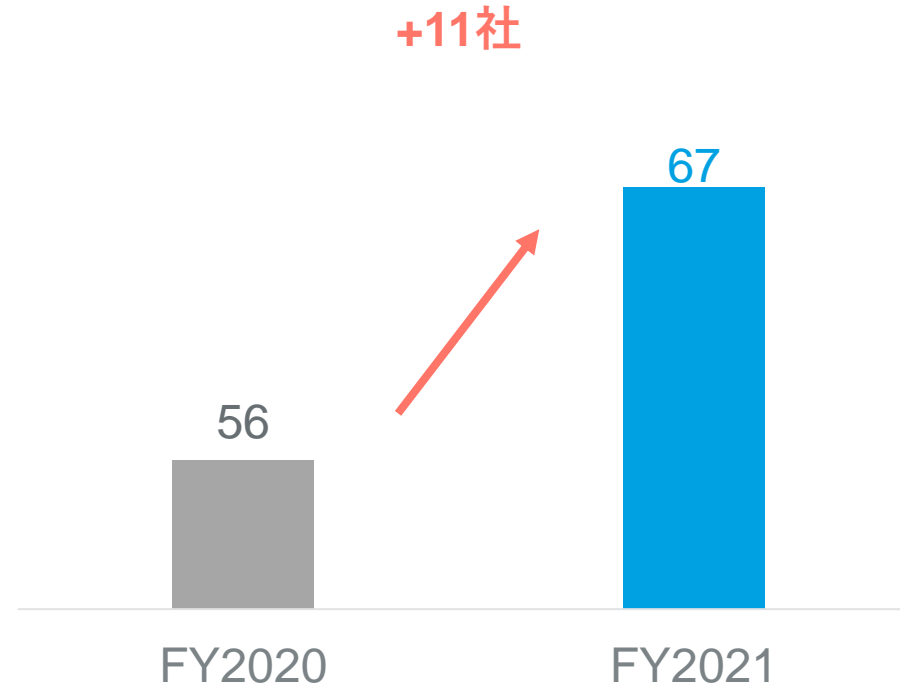
## 人事部以外の事業部門との取引数<sup>(1)</sup>推移

[単位：部門]



## 準大手市場顧客数推移<sup>(2)</sup>

[単位：社]



注:

(1)売上高300万以上の人事部以外の取引部門数

(2)年度内に売上計上した準大手顧客（売上規模2,000億円から5,000億円の顧客）を法人単位でカウント



# (ご参考) 人事部以外の事業部門や「HRBP」にアクセスする意義

## 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



「事業」と「人・組織」を  
セットで課題認識する存在

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



日々変化する事業課題の  
複雑性とセルムの相性

「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**顧客価値に繋がりやすい**

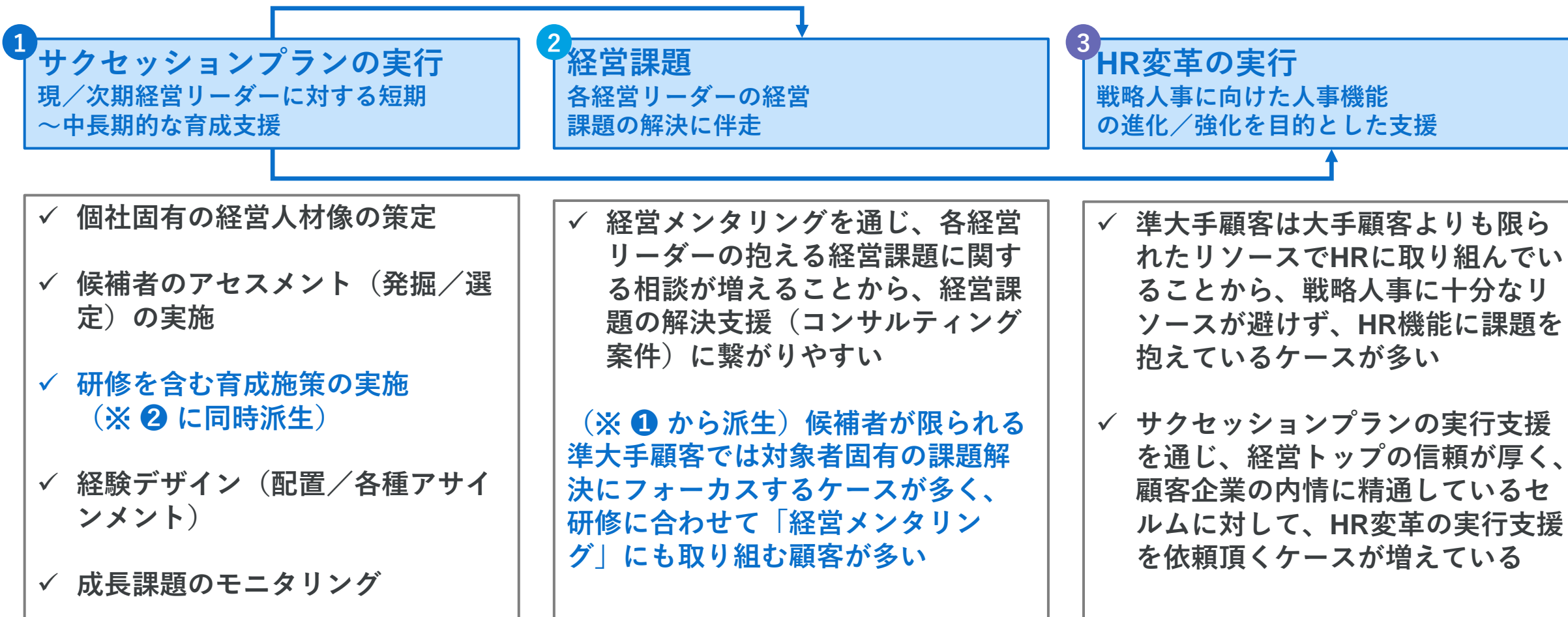


解像度の高い  
現場情報の収集

**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

# (ご参考) 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、顧客価値を実現している



## Section 3. 中期経営計画の上方修正

# 中期経営計画の上方修正を今回実施する理由

複雑な経営/社会環境の変化を背景にアフターコロナを見据えた投資が活発化。  
現在の事業環境や現戦略の手応えを勘案し、更なる増収増益を前提とした計画目標に見直し

## 2021年5月14日発表 中期経営計画 (FY2021-FY2023)

当初3か年最終年度  
FY2023目標

売上高	6,157
EBITDA (EBITDAマージン)	920 (14.9%)
営業利益 (営業利益率)	710 (11.5%)

初年度のFY2021において  
売上高6,471 EBITDA945 営業利益729到達

## UPDATE (2022年5月13日発表) 中期経営計画 (FY2022-FY2024)

今回3か年最終年度  
FY2024目標

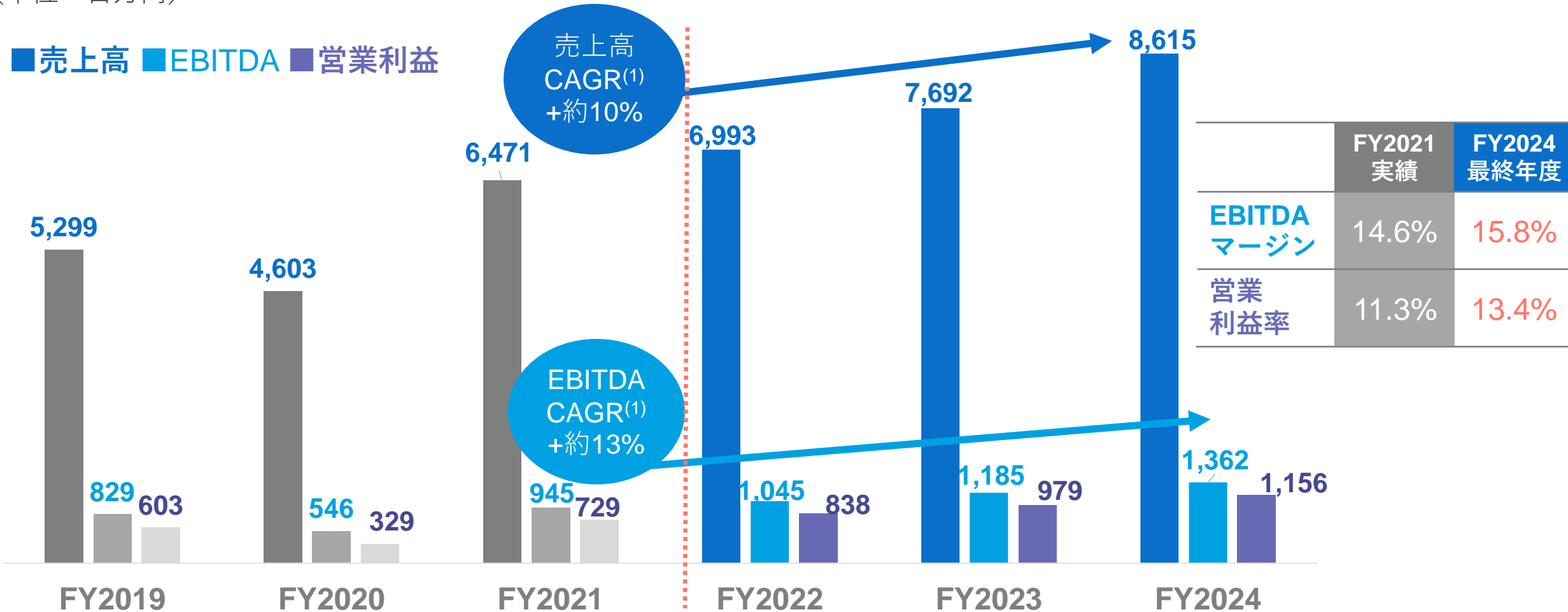
売上高	8,615
EBITDA (EBITDAマージン)	1,362 (15.8%)
営業利益 (営業利益率)	1,156 (13.4%)

(単位：百万円)

# 上方修正後の中期経営計画

コロナ禍からの回復基調以上の成長をFY2021に達成、FY2022以降も更なる事業成長を計画。  
売上高以上のペースで各段階利益の増益率にフォーカスし、利益率向上を加速

(単位：百万円)



注:(1)FY2021-2024の年加重平均成長率

# 中期経営計画期間の成長ドライバー

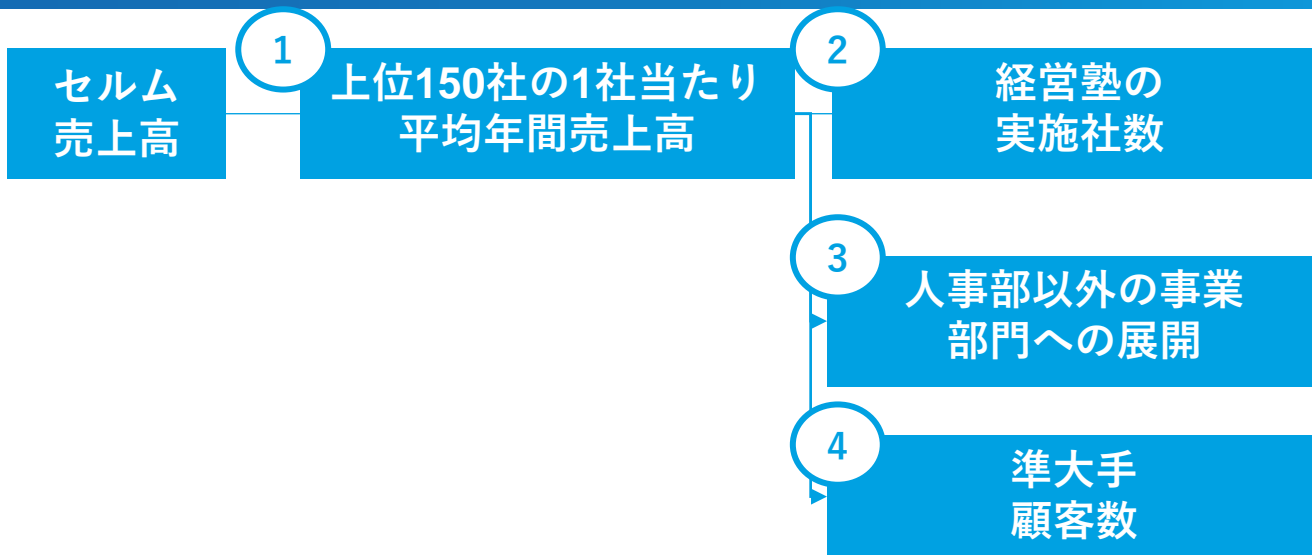
FY2021の事業拡大を牽引した下記KPIにおいて、継続して高い成長を目指す

	FY2018 (実績)	FY2019 (実績)	FY2020 (実績)	FY2021 (実績)	FY2022 (計画)
1 上位150社の1社あたり 平均年間売上高 <sup>(1)</sup> (百万円)	27.3	25.0	22.7	31.4	33.0
2 経営塾の実施社数 (社)	92	93	77	90	97
3 人事部以外の事業 部門への展開 <sup>(2)</sup> (部門数)	49	49	32	99	107
4 準大手顧客数 <sup>(3)</sup> (社数)	-	-	56	67	77

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(売上規模2,000億円から5,000億円の顧客)を法人単位でカウント

# セルムの主要な成長ドライバーと収益構造



- 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

$$\text{— (売上原価)} = \text{(売上総利益)}$$

- 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

$$\text{— (販売費及び一般管理費)} = \text{(営業利益)}$$

- 現在、約100名在籍する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。人件費やのれん償却、成長投資は継続も営業利益率は最終年度に13.4%まで向上を目指す

**EBITDA**

- のれん償却前の正常収益力を示すEBITDAを重視

# 株主還元の枠組みとキャピタルアロケーションの基本方針

## 利益配分の基本方針・優先順位は以下の通り

### 1 将来の成長のための投資

### 2 配当

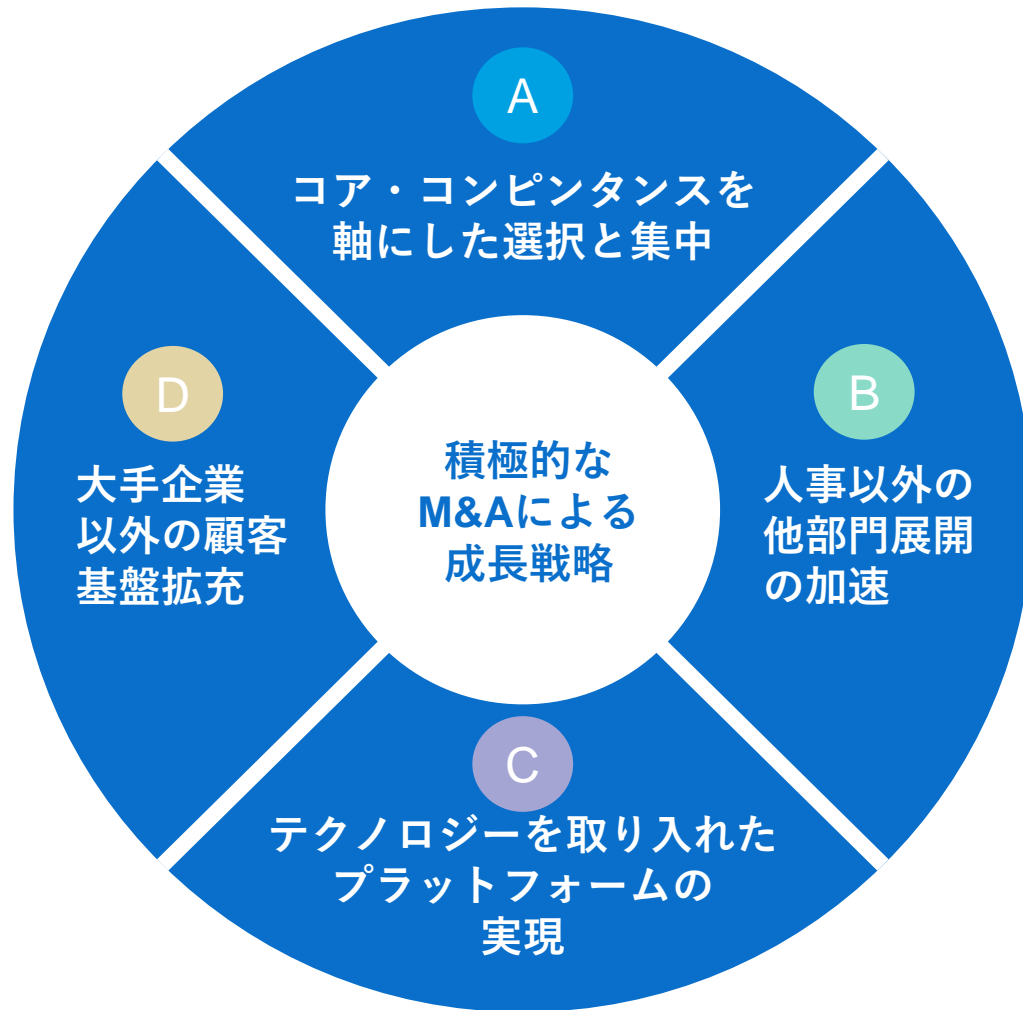
### 3 自己株式取得

- 当社は、**M&Aを含む戦略的投資を優先的に実行**し、新事業・新市場の創造を通じて持続的な利益成長や企業価値向上を実現することが、株主の皆様への期待に応えることになると考えています
- そのために**必要な内部留保を確保した上で、配当性向30%程度、およびROE（自己資本利益率）10%程度を基準とした安定的かつ継続的な配当**を行い、株主還元の充実に努めてまいります
- なお、長期にわたり留保された余剰資金については、市場環境や財務の状況を踏まえた上で、**自己株式取得の実施の是非につき株主還元、M&Aの対価、人材獲得、従業員インセンティブ等の観点から機動的に検討し**、株主の皆様へ還元してまいります

✓ 2023年3月期の配当は、中間配当11円、期末配当12円の合計23円と予想しております



# セルムのコア・コンピタンスとM&Aによる成長戦略



**A** コア・コンピタンスである「外部リソースを人・組織領域がテーマとなる顧客価値に転換する力」を軸にした事業ポートフォリオの編成

**B** 人事部門以外のB2Bビジネスプロセスに強いプロダクト・サービスを有する会社の買収

**C** ビジネスリーダーがプロフェッショナルタレントのナレッジネットワークをより活用できるプラットフォームへの進化に必要なテックカンパニーの買収

**D** 大手企業以外の顧客獲得を加速する、準大手・スタートアップ/SMB顧客とのリレーションが強い会社の買収

## Section 4. 2023年3月期（FY2022）通期業績見通し

# 2023年3月期（FY2022）通期業績見通し

FY2022は、売上高は約70億円、EBITDAは約10億円、営業利益は約8億円  
売上高以上のペースで各段階利益の増益率にフォーカスし、利益率を更に向上させる

(単位：百万円)	FY2020	FY2021	FY2022 業績予想	前年度比 成長率
売上高	4,603	6,471	6,993	+8.0%
EBITDA (EBITDAマージン)	547 (11.8%)	945 (14.6%)	1,045 (14.9%)	+10.5%
営業利益 (営業利益率)	329 (7.1%)	729 (11.3%)	838 (11.9%)	+14.9%
経常利益 (経常利益率)	344 (7.4%)	697 (10.8%)	835 (11.9%)	+19.7%
当期純利益 (当期純利益率)	148 (3.2%)	373 (5.8%)	491 (7.0%)	+31.4%

# 2023年3月期（FY2022） 上期・下期予想

FY2022は、経営層/ミドル/ファーストキャリア領域の季節性を踏まえ、  
下期偏重で推移することを想定

(単位：百万円)	FY2022 業績予想	FY2022 上期予想	FY2022 下期予想
売上高	6,993	3,051	3,942
EBITDA	1,045	450	595
営業利益	838	347	491
経常利益	835	345	490
当期純利益	491	192	299

## 上期予想

- ✓ 人事部リソースは新卒領域に集中、  
ファーストキャリア領域はQ1の春が最も繁忙期。
- ✓ 他方セルムの経営層/ミドル領域向け  
施策は他時期比落ち着く

## 下期予想

- ✓ Q3にかけては顧客企業のミドル以上の昇格検討シーズン
- ✓ 顧客側の新体制を踏まえ、セルムの  
経営層/ミドル領域の施策が活発化

## Section 4. ご参考資料

よくあるご質問

機関紙CELM BELIEFの  
ご紹介

IR体制の強化

## よくあるご質問（1/2）

**Q. プロフェッショナルタレントと顧客が直接契約してしまうリスクはありますか？**

**A.** 大企業にとって経営課題が目まぐるしく変化する時代において、顧客が特定の専門家と直接契約しても、その専門性に合わなくなった場合、関係を断ち、別の適切な専門家を自力で探す必要があります。そのため複数に散らばる社内の全課題を整理し、専門家との関係性をマネジメントし続けるのは非常に困難だと考える企業が多いです。そのため企業側が直接契約を嫌う傾向が強いです。そして課題になっていないつぶやきレベルから徹底的に言語化、具体化し続けるセルムの介在価値を、ご評価いただいております

**Q. 季節性による売上の傾向はありますか？**

**A.** Q1: 人事部リソースは新卒領域に集中、ファーストキャリア教育は春が最も繁忙期である一方、経営層/ミドル領域向け施策は他時期比落ち着く傾向があります  
Q2/Q3: 企業のミドル以上昇格検討シーズン新体制を踏まえ、経営層/ミドル領域の施策が活発化する傾向が強く、セルム全体で最も売上が伸びる期間です  
Q4: 顧客の次期決算年度準備期間であり、他時期比落ち着く傾向があります

## よくあるご質問（2/2）

**Q. 2016年のMBO実施に関連して発生しているのれん償却（188百万円/年）はいつ終了しますか？**

**A. 2030年3期に償却終了予定です**

**Q. 採用された新卒、中途人員が収益貢献に至るまでどの程度の期間がかかりますか？**

**A. 新卒採用の場合、2年目には成果が出せるようになり、6年目には複数顧客の営業責任者を担うのが一般的です。中途採用の場合は、半年で収益貢献ができるようになり、2年で複数顧客の営業責任者になるのが通常です。尚、収益貢献までのステップを整理し、より短縮化を目指した社内オンボーディングプログラムや営業組織全体のセールスイネーブルメントを今年度から強化しております**

# 機関紙CELM BELIEFのご紹介

機関紙CELM BELIEFは、“次の時代をつくる”組織開発・人材開発のあり方を提言するオピニオン誌です。組織開発・人材開発領域の時宜にあったテーマを取り上げ、クライアント企業様のキーパーソンのインタビュー記事やセルムのプロフェッショナル・タレントのオピニオン記事等を掲載しています。

[https://www.celm.co.jp/celmbelief\\_numbers/](https://www.celm.co.jp/celmbelief_numbers/) (HPより直接ダウンロードできるようになりました)

2021 vol. 29

## CELM BELIEF

**Opinion**  
今必要なのは、組織開発を再定義すること  
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 碩二

**Special Interview**  
「マイ・ミッション」に突き動かされる人材集団へ  
SUNDOグループの代表取締役社長 原伸一氏  
グループCEO 飯沼 隆夫

ニューノーマルをつくる  
組織風土改革

関係性 価値 責任 意思決定  
業務プロセス 慣例  
競争力 指令  
職場の文化

2021 vol. 30

## CELM BELIEF

HELLO NEW WORLD!

### D&Iを実現する 組織・人材開発

**Opinion**  
D&Iを阻む3つの思い込み  
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 碩二

**Special Interview**  
多様性とは、それぞれが存在意義をもってこそ成立する  
ソニーグループ株式会社 執行役員 人事・選抜担当 安部 和志氏

2022 vol. 31

## CELM BELIEF

**Opinion**  
日本企業の再生に必要な改革と、人の主体性の関係とは  
早稲田大学 政治経済学専攻 教授 大滝 秀雄氏  
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 碩二

**Special Interview**  
人が主体的になれるかどうかは、人事のあり方次第  
コカ-Cola株式会社 取締役執行役員 CHO 有沢 正人氏

### 人の主体性に働きかける 組織・人材開発



# IR体制の強化

著名な投資家コミュニティとのコラボを中心に、個人投資家向けIR説明会開催を積極的に実施

開催予定日	場所	主催
2022/05/21 (土)	Online	ログミーファイナンス IRセミナー
2022/05/28 (土)	藤沢 (Online & 対面)	湘南投資勉強会
2022/06/19 (日)	東京 (Online & 対面)	リンクスリサーチ

IR担当者が事業に関する情報をTwitter・noteにて発信中



@springnamet

<https://twitter.com/springnamet>

QRコード



 note

[note.com/springnamet](https://note.com/springnamet)



## <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

