



2026年3月期第1四半期決算説明資料

株式会社セルム | スタンドアード : 7367

2025年8月13日

More human, more powerful.

INDEX

1. 2026年3月期第1四半期決算概要
2. ご参考情報

01

2026年3月期第1四半期決算概要

26.3期Q1業績ハイライト

- 連結売上高はQ1四半期の過去最高を更新。特にQ1四半期が最繁忙期となるファーストキャリアの深耕取引の着実な深化やM&AでグループインしたKYTの連結効果により約4割の増収
- KYT社買収に伴う非営業費用（M&Aファイナンス関連の支払利息）や非現金支出費用であるのれん償却費の発生や実効税率の上昇が反映され、営業利益以下の伸び率は抑制。他方、**当社のキャッシュフロー創出力を直接的に示すEBITDAは賃上げを始めとした成長投資に伴う販管費の増加をこなしながら前年同期比で約3割成長**

(単位：百万円)	25.3	26.3	
	Q1実績	Q1実績	前年同期比
売上高	1,624	2,269	+39.7%
EBITDA ⁽¹⁾	293	380	+29.5%
営業利益	220	258	+17.4%
経常利益	213	248	+16.7%
当期純利益	126	132	+4.7%

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

（ご参考）当社グループの季節性（繁忙期/閑散期）

- 【経営幹部・ミドル】：経営チームについては株主総会で体制がフィックス、ミドルマネージャーの昇格シーズンの10月前後を皮切りに多数の組織・人材開発プロジェクトが本格化
- 【ファーストキャリア】新卒人員の入社に絡む施策が4、5月に集中
- 【多言語対応】KYT社の顧客ポートフォリオは外資系企業も多く、12月末決算に入る直前であるQ3でグローバルヘッドクォーターとの重要な意思決定が絡む経営会議、カンファレンス等が集中する傾向

事業セグメント	支援領域	Q1 (4月～6月)	Q2 (7月～9月)	Q3 (10月～12月)	Q4 (1月～3月)
組織・人材開発 事業	経営幹部・ ミドル マネジメント	閑散期	通常	最繁忙期	通常
	ファースト キャリア	最繁忙期	閑散期	通常	閑散期
ステークホルダー リレーション 事業	多言語対応	通常	通常	最繁忙期	閑散期

26.3期Q1通年度計画に対する売上高・EBITDA進捗率

- 通期業績計画に対する進捗ペースは売上・EBITDAともに加速し、前年を上回る進捗ペースで推移
- 特に当社が最も重視し、キャッシュフロー創出力を直接的に示す指標であるEBITDAはQ1時点で年間計画の4分の1近辺に到達し、期初から実施した賃上げ等の成長投資に伴う販管費増加をこなしながら、好調なスタートダッシュを切れている

売上高進捗

26.3 Q1実績		2,269百万円 21.8%	(計画) 通年業績 10,416百万円
25.3 Q1実績		1,624百万円 19.8%	通年業績 8,184百万円

EBITDA進捗

26.3 Q1実績		380百万円 24.4%	(計画) 通年業績 1,556百万円
25.3 Q1実績		293百万円 20.6%	通年業績 1,426百万円

四半期売上に対する販売費及び一般管理費の推移

- グループ連結ベースでの季節性上、売上利益ともに相対的に落ち着く位置づけとなるQ1四半期である一方、KYTグループインに伴う業績貢献や組織・人材開発の国内取引が堅調に進んだこと等を背景にQ1四半期として過去最高となる約22億円の売上を計上
- 販管費増加とEBITDAマージンの抑制は、KYTの連結と計画的な販管費投資（グループ給与テーブル見直しに伴う賃上げ等）に伴うもの。中長期の成長に向け、今年度はQ1以降も人材採用や組織基盤に対する投資を継続

(単位：百万円)	25.3				26.3
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
売上高	1,624	1,917	2,344	2,298	2,269
EBITDA ⁽¹⁾	293	341	570	220	380
EBITDAマージン (%)	18.1%	17.8%	24.3%	9.6%	16.8%
販売費及び一般管理費	671	714	742	1,023	905
対売上比率 (%)	41.3%	37.3%	31.7%	44.6%	39.9%

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

セグメント別売上高・利益

- 【組織・人材開発事業】**：上海・ASEANを除く経営幹部・ミドル領域⁽¹⁾を中心とした国内各領域は、顧客からの根強い需要に基づく取引深耕を背景に、セグメント売上は前年比7-8%で増収。セグメント利益の進捗は、従前発表の中長期方針通り、当中核事業の収益力を基盤にグループ全体の成長を期初から加速させ（賃上げや組織基盤への投資）、当社の将来の成長に向けた計画的かつ規律ある戦略を反映したもの
- 【ステークホルダーリレーション】**：一部大口案件の下期への期ズレによってやや進捗はスロー。他方、KYTの採用機能をはじめとした組織課題を中心に、セルムグループのHR主導でPMIを進捗中

(単位：百万円)		26.3Q1	前年同期比
組織・人材開発事業	セグメント売上高	1,653	+1.8%
	(経営幹部・ミドル)	1,045	△1.6%
	(ファーストキャリア)	552	+8.4%
	(適性予測)	55	+7.3%
	セグメント利益	312	△6.4%
ステークホルダーリレーション事業	セグメント売上高 (多言語対応)	616	N/A
	セグメント利益 (多言語対応)	55	N/A

(※上海・ASEANを除く国内事業⁽¹⁾に限定した場合は約+7%増収)

注：(1)セルム単体での売上

	26.3 (計画)	(単位)	26.3期Q1時点の進捗コメント
1 【組織・人材開発事業/経営幹部・ミドルマネジメント領域】 年間売上1億円以上の顧客企業グループ数 ⁽¹⁾	17	社	通期目標に対して順調に進捗、最繁忙期であるQ3（10-12月）に計画を再精査
2 【組織・人材開発事業/ファーストキャリア領域】 年間売上10百万円以上の顧客数	34	社	予定案件含めると年間で30社は超過見込み、現時点で堅調に推移。また年間売上20百万超となる取引先も昨年から継続して10社以上となり、取引の深化が着実に進行。
3 【ステークホルダーリレーション事業/多言語対応領域】 (株)KYTの従業員数	60	名	PMIの一環としてセルムグループ主導による、採用機能再確立に着手。中途採用を主体とした組織基盤をグループ人事主体で立て直し中、目標達成を想定
4 1人当たりEBITDA	5.6-5.8	百万円	通期目標に対して順調に進捗、最繁忙期であるQ3（10-12月）に計画を再精査

注：(1)セルム単体での売上

【成長と規律】 Net Debt / EBITDA ≦ 2.5倍のコントロール下でM&Aを推進

- KYT社買収によって一時的に低下している自己資本比率を40%水準まで(26.3期以内)に回復、財務基盤をリセットすると同時に次のM&Aにも備える
- 有利子負債の早期返済により自己資本比率40%以上を短期的に確保する一方、中長期では**Net Debt/EBITDA 2.5倍以下を新たに指標として設定**。これによりM&Aの総投資枠50億円(29.3期まで)を活用しながら財務リスクを制御し、ROEが資本コストを上回るよう成長と規律を両立

区分	指標	期限/適用期間	狙い
総合成果	ROE ≧ 25%	29.3期末	「攻め」と「守り」の最終的な株主価値の成果指標
M&A	M&A投資枠 = 50億円	26.3-29.3期	KYT買収後のM&A総投資枠の上限設定
中長期	Net Debt / EBITDA ≦ 2.5x (25.3末時点：1.0x未満)	26.3期以降 常時	財務レバレッジのモニタリング
短期	自己資本比率 ≧ 40% (25.3末時点：36.9%) (25.6末時点：37.3%)	26.3期以内	短期的な自己資本比率回復ライン設定 (次回M&A時に一時的に40%を再度下回することは許容)

【成長と規律】二つのM&A強化領域

- 当社のビジネスモデルは大きく二つに分類される
 - 外部専門家ネットワークの知見を活用し、大企業顧客に対し継続的伴走支援をする”プラットフォーム”
(経営幹部・ミドル・若手領域の(株)セルム/ファーストキャリア、および多言語対応領域のKYT)
 - 伴走支援で築いた顧客基盤に対し、尖った解決手法を提供する”B2Bソリューション”
(適性予測領域のデータドリブンソリューションを提供する(株)ヒューマンストラテジーズジャパン)
- M & A 強化領域：①組織・人材開発事業/ステークホルダーリレーション事業に次ぐ第3セグメントでのプラットフォーム型ビジネスの展開 ②現プラットフォーム事業基盤に対する尖ったB2Bソリューションの展開

	“外部知見を活用したプラットフォーム”	“尖ったB2Bソリューション”
組織・人材開発事業	 <p>大手戦略コンサルティングファームの元パートナー、上場企業の前CXO経験者、事業売却実績を持つ起業家、専門領域の学術・政策リーダーなど、企業経営と経営戦略に精通したハイエンド人材の外部ネットワークを活用した“組織・人材開発領域”のプラットフォーム</p>	 <p>採用・配置・ハイポテンシャル人材の抜擢等幅広い場面で、可視化された適性データを基とした組織戦略を支援する”B2Bソリューションサービス”</p> <p>M&A強化領域②</p> <p>(人月積み上げ型モデルである常勤コンサル主体ビジネスや伝統的研修等はアセットライトが強みである当社戦略との親和性の観点から原則対象外)</p>
ステークホルダーリレーション事業	 <p>グローバルリーディングカンパニーの多言語対応を約2,600名の外部専門人材を活用し支援(約30言語対応)する”多言語対応領域”のプラットフォーム</p>	
【第3セグメント】	M&A強化領域①	

01

パーパスの一致/Purpose Alignment

人と組織の可能性を規定するテーマとして当社パーパス、カルチャーがかみ合うもののみ取り組む

02

シナジーの解像度/Synergy Clarity

当社のケイパビリティを活用したシナジー・PMIの実現が怪しい場合は、勇気を以て撤退する

03

エントリープライシングの規律/Entry-Price Discipline

価値創造は買収価額から始まっている為、のれん負けしない水準を説明責任の中核として位置付ける

04

利益貢献の蓋然性/Profit Contribution Certainty

救済案件・赤字案件は対象外とし、利益貢献をいつ・どの程度押し上げるかの明確さを重視する

05

キーパーソンへの依存性/Key-Person Dependency

特定人物が抜ければ価値が崩れる取引は、どれほど魅力的に見えても選ばない

02

ご参考情報

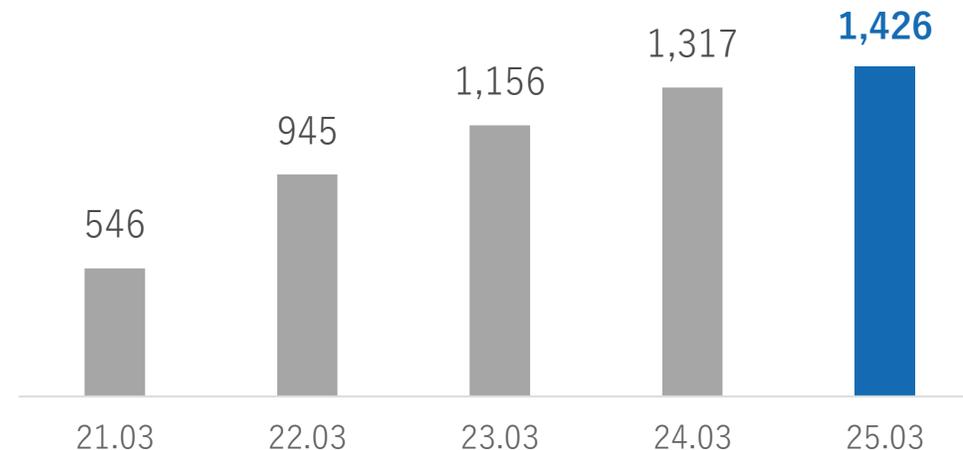
Appendix

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.

- **会社名** 株式会社セルム（証券コード:7367）
- **事業内容** 経営戦略/経営課題に即した組織・人材開発とステークホルダーリレーションに関する総合的な伴走支援
- **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

上場以降EBITDA⁽¹⁾ はCAGR約27%ペースで成長

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

創業

MBO

上場

市場変更

M&A①

M&A②

1995

2016

2021

2022

2024

12月
東京都中央区に
(株)セルムを設立
(創業者 松川好孝、
磯野卓也)

11月
CELM Group and Partners
(株)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、
現(株)セルムとなる
(代表取締役 加島禎二)

4月
東京証券取引所
JASDAQ
市場に上場

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

1月 Human
Strategies
Japan
人材評価・育成関連
ソリューションを
手掛けるヒューマン
ストラテジーズジャパン
を完全子会社化

12月 KYT
グローバルリーディング
カンパニーの多言語対応
支援を手掛けるKYTを
完全子会社化

当社事業セグメントについて

事業セグメント

支援領域

概要

主要会社

1

組織・人材開発
(Organizational
& Talent
Development)

経営理念や経営戦略に根差した組織づくりと人材育成に関する総合的な伴走支援

経営幹部・
ミドル
マネジメント

個社固有の経営課題に対応する組織・人材開発課題に対し、企業経営やコンサルティングファームでの経験を有する外部プロフェッショナルタレントと連携し、外部の様々な知見を組み合わせたテラーメイド型ソリューションを提供。

- ・経営幹部人材（CEO/役員等）の後継者計画（サクセッションプラン）策定にあたっての育成・モニタリング基盤構築
- ・現役役員等の経営メンタリング
- ・経営理念、ビジョン浸透／企業風土改革支援
- ・ミドルマネジメント層を対象とした組織構築・人材育成支援
- ・日本企業のASEAN・中国現地法人における組織・人材開発支援

(株)セルム

升励銘企業管理諮詢(上海)有限公司

CELM ASIA Pte. Ltd

ファースト
キャリア

ファーストキャリア期（内定～新卒入社5年目まで）の若手人材を対象とした組織づくり・人材育成支援

(株)ファーストキャリア

適性予測

採用・配置・ハイポテンシャル人材の抜擢等幅広い場面で、可視化された適性データを基とした組織戦略の支援

ヒューマンストラテジーズジャパン
(株)

2

ステークホルダー
リレーション
(Stakeholder
Relations)

主要ステークホルダーとの関係を深化させ、企業価値向上を図る「場」と「戦略」を伴走支援

多言語対応

グローバル企業向けの同時通訳・逐次通訳・翻訳サービス

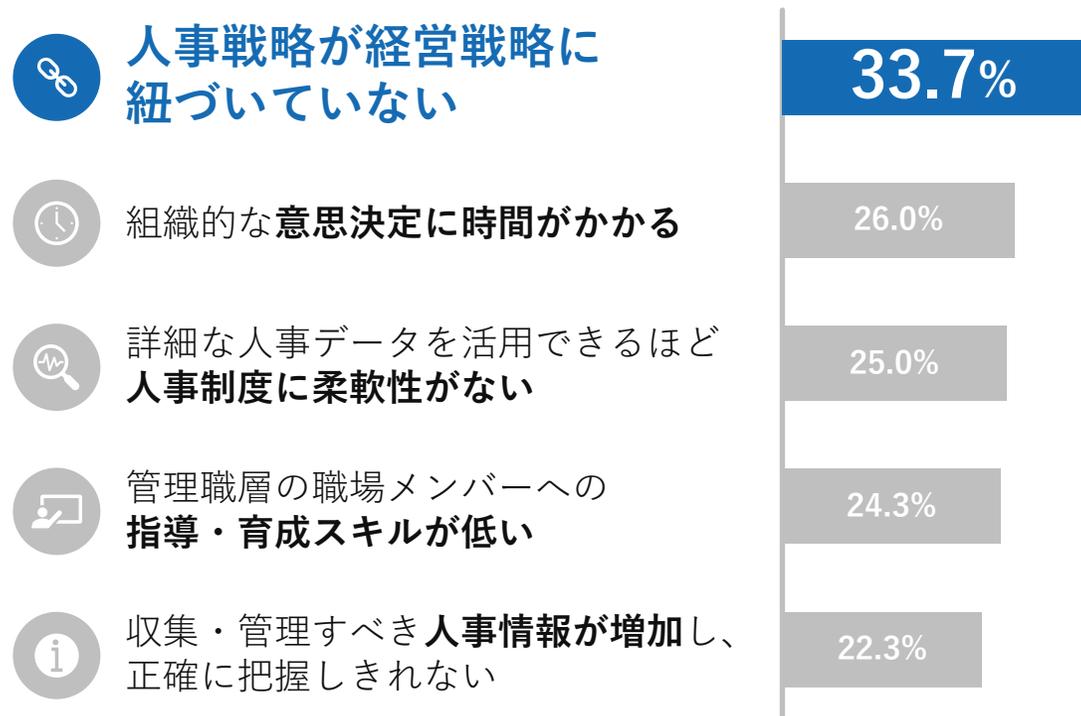
(株)KYT

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

組織・人材開発事業における当社のビジネスモデル

当社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

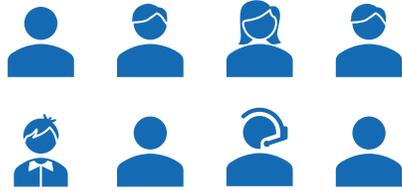


注：(1)25.3期時点

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

1700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

1700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)プロフェッショナルタレントのうち、25.3期時点の稼働人数は約600名

サービス領域

経営層から若手層までを対象とした組織作り・人材育成の支援を幅広く対応
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、3年以上の継続的取引顧客からの売上が過半⁽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、
3年以上の継続的取引顧客からの売上が過半

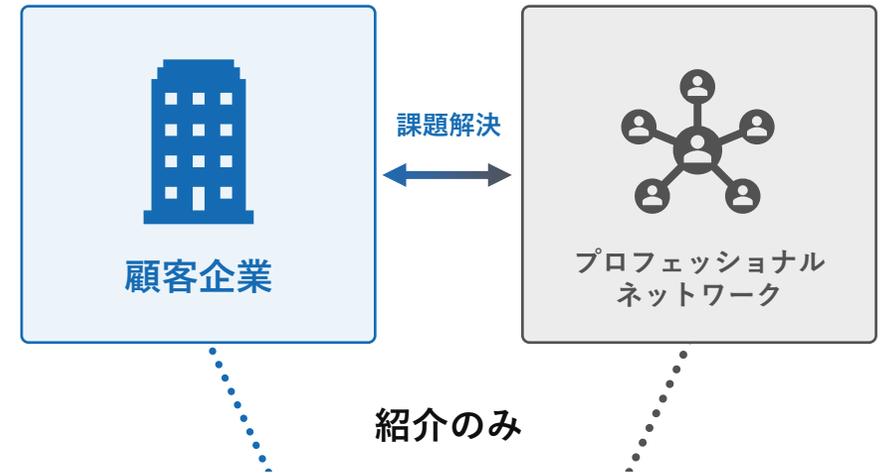


経営陣・複数部署をカバーするフロント
企画・実行・フォロー、あらゆる場面の
プロジェクトマネジメントに最初から最後
までコミットすることで信頼が積み重なる

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)25.3期 セルム単体 実績

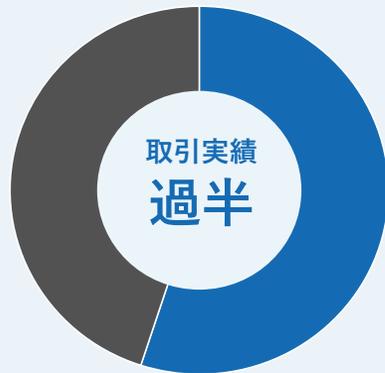
セルムの強み: 大企業を中心とした強固な顧客基盤 (2/3)

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

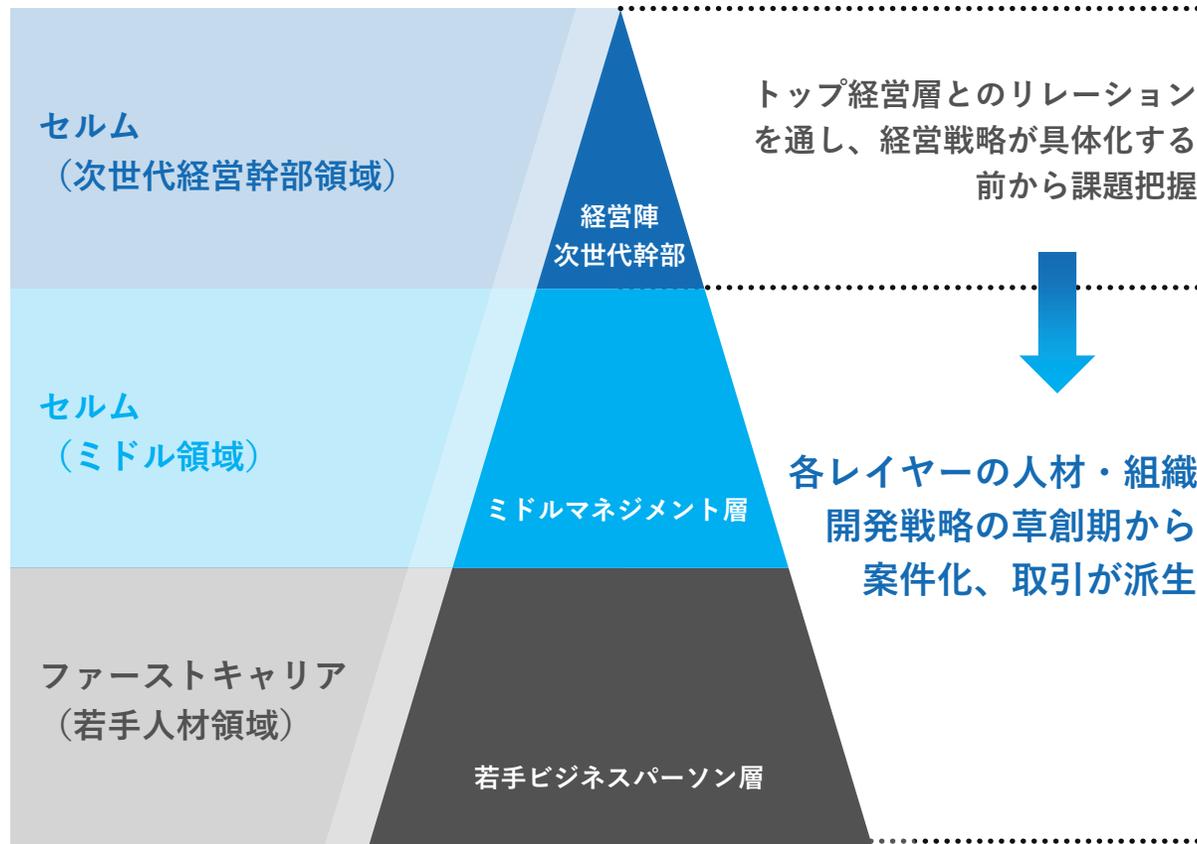
(株)村田製作所様

etc

注：(1) 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）

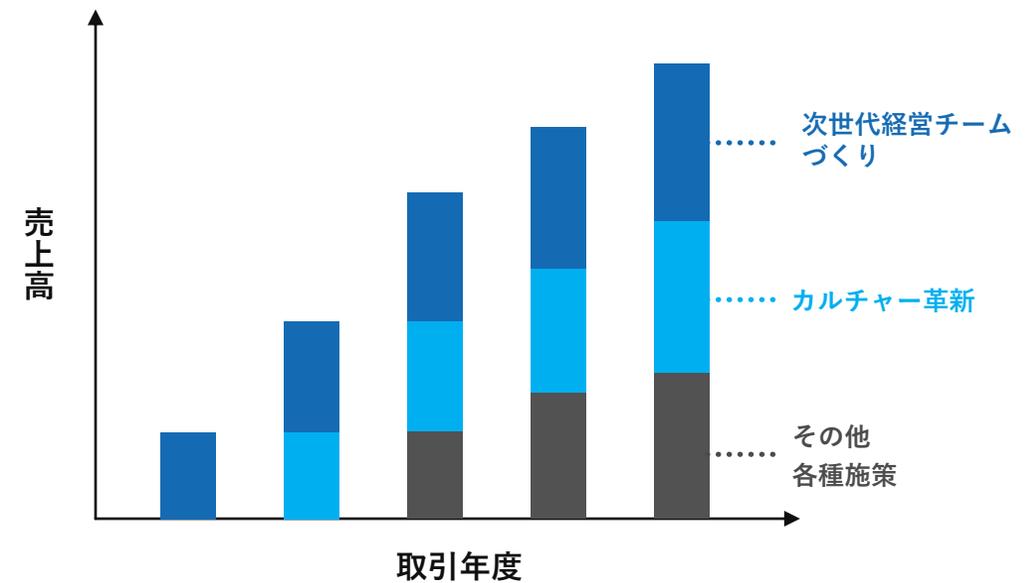
経営陣や次世代幹部候補の接点を通して、顧客の人材/組織開発戦略の草創期から案件化。構築した信頼関係と顧客の戦略に対する理解を元に支援する領域を拡大、取引規模の拡大に繋げることが可能



注：(1) 25.3期 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



取引先企業グループ上位150社平均売上は
約38百万円 (1)

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



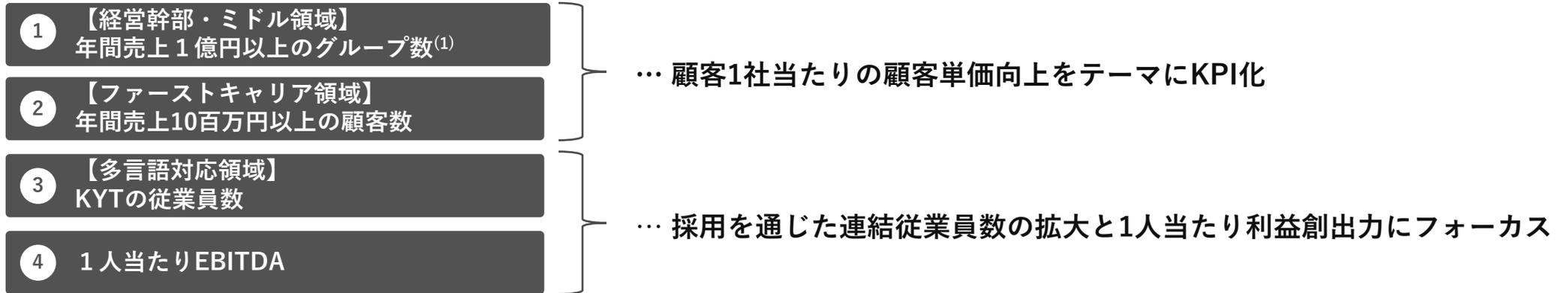
人材プールから候補者（Candidate）に絞り込む際に、社内の取締役だけで選ぶとフェアネスが担保されない、リーダーを評価する力が醸成されていない

最近のトレンド

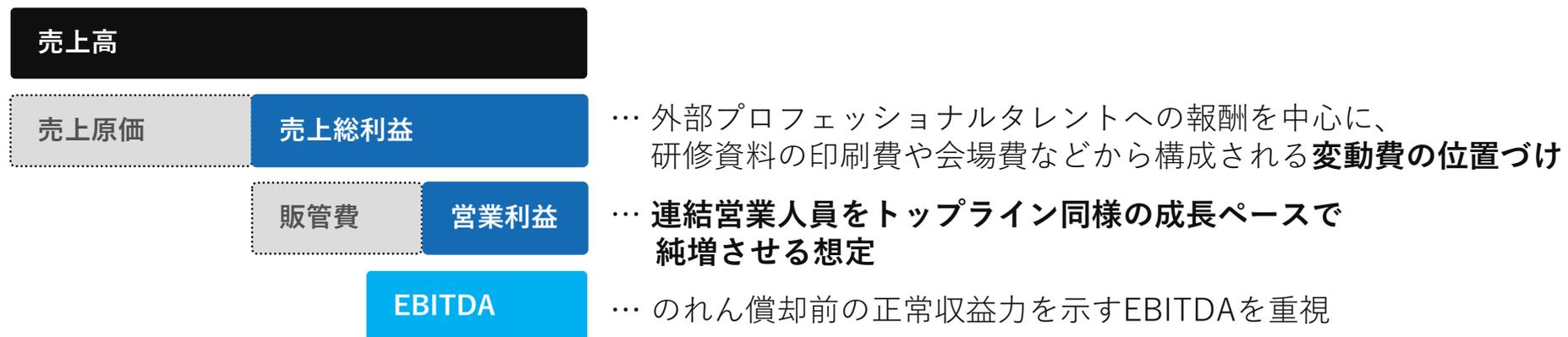


経営リーダー人事に関する課題意識が明確に
広まっている

主要KPI



費用の位置付け



注：(1)セルム単体での売上

グローバルリーディングカンパニーの多言語対応支援を手掛ける KYTの完全子会社化（株式譲渡クロージング日2024/12/27）

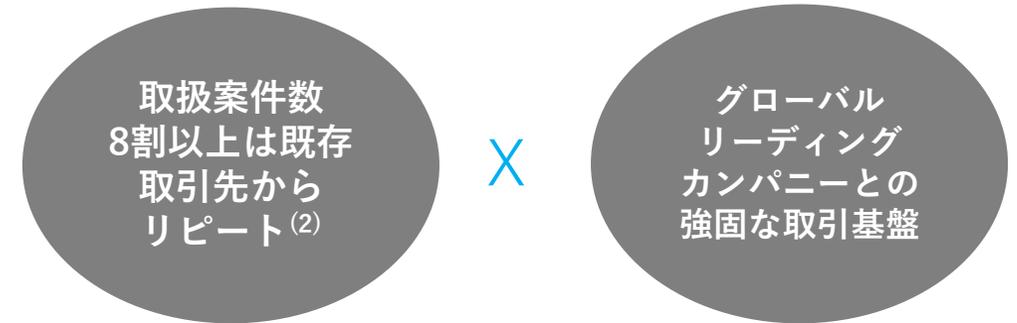
- 会社名 **株式会社KYT（KYT Co., Ltd.）** 
- 本社 東京都港区虎ノ門1-2-8 虎ノ門琴平タワー
- 従業員数 55名（2025.3末）
- 設立 1979年9月8日
- 事業内容 外部通訳・翻訳登録者を活用した、
グローバル企業向けの同時通訳・逐次通訳・翻訳サービス
- 直近業績
(24.5期)

売上高	2,475百万円
営業利益	335百万円
当期純利益	221百万円
- 取得価額 28億円

1 セルムと類似する外部知見の活用・介在価値の発揮



2 高いリピート顧客比率とユニークな顧客基盤



- ✓ グローバルリーディングカンパニーの多言語対応を約**2,600名**の外部専門人材を活用し支援（約30言語）
- ✓ KYTは人員紹介・派遣に留まらず、顧客の要求の全てを理解し、**IT・金融・医薬**など幅広い専門性が**必要となる業界理解・顧客課題を把握、介在価値を発揮**
- ✓ 競合他社はAI等の影響により市場再編が進む「翻訳事業主体」であるのに対し、**KYTの通訳売上・翻訳売上比率は約9対1**、継続的關係構築に基づく顧客ごとの文脈理解と介在価値が鍵である「**通訳事業**」主体⁽¹⁾

- ✓ 優良大手取引先が納得する品質の高さを示す指標として、**既存取引先からのリピート顧客比率が高く**、取扱案件数の**約8割以上は既存取引先からの受注**
- ✓ **上位50社との平均年間売上高は約25百万円**(24.05期)であり、**リーディングカンパニー**（外資・IT・コンサル・投資銀行・製薬等、**セルムとの重複が少ない顧客ポートフォリオ**）との強固な取引基盤を有する

注：

1. 尚、本M&Aを契機に人の介在価値とAIを組み合わせた積極投資・事業開発は当社として今後検討
2. 24.5期実績

No.1

利益成長の加速
Accelerate Earnings Growth

- ✓ 29.3期利益目標を**営業利益20億円**へ上方修正
- ✓ 28.3期に**IFRS移行**
- ✓ グループ組織基盤構築に向けた**抜本的組織開発投資**

No.2

資本効率の加速
Optimize Capital

- ✓ 自己株式**290万株 (11.2%)**の消却
- ✓ 26.3期配当15円 (+**1円増配**)と**累進配当導入**

No.3

成長と規律の両立
Grow with Discipline

- ✓ **当社独自のM&A規律**: Five Walk-Away Guidelinesの言語化・設定
- ✓ **Net Debt / EBITDA ≤ 2.5倍**のコントロール下でM&Aを推進
- ✓ **自己資本比率40%以上回復**を前提とした有利子負債の積極圧縮

【利益成長】 29.3期の利益目標を営業利益20億円に更新

- 2024年5月14日付に公表した「2025年3月期以降の中長期経営方針」ではプライム市場の上場要件の一つ（2年間の利益合計25億円）である経常利益を目標として設定。
- 今般IFRSへの移行（28.3期予定）を見据え、またM&AによるKYTのグループインや中長期の利益目標に対する進捗を勘案。収益目標をより事業成長の実力値を示す「営業利益」へと変更し、29.3期の目標を20億円に更新。

29.3期経常利益
(2024/5/14公表時)

18.79億円



29.3期営業利益
(UPDATE)

20億円

【利益成長】 28.3期でのIFRS移行を決議した狙い

- 26.3期はのれん償却+IFRS移行コストが一時的に利益を抑制する一方、EBITDAは+1億強の計画。MBOやM&Aを起因としたのれん償却が各段階利益の成長を抑制している。IFRS移行により、例年拡大するキャッシュフローと会計上の利益の乖離を解消
- 26.3期-27.3期の2年間で準備期間と位置づけ、IFRS適用時期は28.3期を予定

(単位：百万円)	23.3 実績	24.3 実績	25.3 実績	26.3 計画
EBITDA ⁽¹⁾	1,156	1,317	1,426	1,556
(うちのれん償却額)	188	196	248	暫定的な扱いであるKYT買収時ののれんと合わせ、連結トータルの年間償却は約3-4億円弱を予備的に想定 ⁽²⁾
営業利益	936	1,037	1,074	1,080
当期純利益	542	631	552	632

(ご参考)

IFRSの適用により、キャッシュフローと会計上の利益の乖離が解消。仮に年間のれん償却額の約3-4億円弱の場合、のれん償却が停止、2年間の準備期間を経た正式移行後は営業利益や当期純利益に対し、約3-4億円弱+となる想定⁽²⁾。

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

(2) のれん償却額のうち、KYT社買収に伴うのれん償却額については、25/03期連結会計年度末において、企業結合日における識別可能な資産及び負債の確定が未了であり、取得原価の配分が完了していないため、その時点で入手可能な合理的情報に基づき、暫定的な会計処理を実施

【利益成長】26.3期は29.3期目標達成に向けた先行投資期間

- IFRS移行によるのれん償却の停止による利益改善（約4億円前後）のみならず、オーガニック成長基盤を徹底的にこのフェーズで再構築し、**長期目標達成（29.3期営業利益20億円）の蓋然性を高める**。2億円強の成長投資による**一時的な利益抑制を受け入れてでも、中長期の目標達成に向けた先行投資を行う**。
- 特に賃上げ、組織インフラ投資を中心としたオーガニック成長基盤を強化しながら、採用・育成を加速。**シニア/ジュニア等の採用を通じ連結従業員数は20名超の純増を目安に進行**

Point 01

オーガニック 成長基盤の強化

組織・人材開発事業の
人材採用加速と組織基盤
（賃上げ・オンボー
ディング）の強化

Point 02

KYTのPMI 加速

グループインしたKYTのIT/
組織インフラへの先行投資で
シナジー創出を前倒し

Point 03

IFRS移行準備、 コーポレート強化

監査体制の強化、人員採用、
基幹システム投資を初年度
から実施

これまでの自己株式保有方針

M&Aの対価としての一定保有

- より一層のROE（自己資本当期純利益率）の向上、およびEPS（1株当たり当期純利益）成長を実現する手段として戦略的M&Aを位置づけ、当該戦略の対価を目的として一定の自己株式を継続保有



今後の自己株式保有方針

約440万株（25.3末時点）のうち、290万株消却

- 現在推進しているM&A戦略においては、金融機関との良好な関係構築ができてきている状況下、借入による資金調達が中心となっており、自己株式を対価として活用する蓋然性が相対的に低くなっている状況
- **株式報酬として充当する分を継続保有し、それ以外は必要最小限の範囲を除いて消却**することで、資本効率と株主還元をより高める方針へ変更

配当方針について

IFRS準備期間（26.3期～27.3期）

- 現状の配当性向40%から50%程度を基準とする資本政策方針を継続。**26.3期配当計画は前年より1円増配した15円**を年間配当金として設定

IFRS移行後（28.3期に予定）

- 日本基準適用時に定めた年間配当金の水準を原則として減配せず、配当の維持もしくは増配を行う**累進配当の方針**をIFRS移行時に改めて定める予定

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