



2026年5月14日

各 位

会 社 名 株式会社セルム  
代表者名 代表取締役社長 加島 禎二  
(コード:7367、スタンダード)  
問合せ先 執行役員 経営企画・戦略統括  
春名 剛 (03-3440-2003)

### 2027年3月期以降の中長期経営方針に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2027年3月期以降の中長期的経営方針を決定いたしましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

CEL M

# 2027年3月期以降の中長期経営方針

株式会社セルム | スタンダード : 7367

2026年5月14日

More human, more powerful.

## キーワード

## 課題・ステータス

1	顧客企業の経営課題の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 外部環境の変化スピードが加速し、経営人材に求められる要件は年単位で変質する時代へ</li> <li>✓ 多くの顧客企業にとって外部採用のみの依存では要件変化の追従が難しく、<b>中長期で自社人材を育成する基盤づくりに対する根強い需要（当社経営幹部ミドル領域）は今後も継続</b></li> </ul>
2	「人手不足」から「社内人材不足」に課題がシフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働市場の本質的課題は量的不足から、必要な人材が必要な場所にいない質的ミスマッチ</li> <li>✓ 上司・同僚・部下全員の適性を踏まえたチームアップやアサインメントを起点としたデータドリブンな育成・組織強化が求められる</li> <li>✓ <b>当社適性予測領域が手掛ける「キャリアプロファイル」には明確な追い風であり、ビジネスチャンスを捉える体制づくりを推進</b></li> </ul>
3	顧客企業側の新卒採用スタンスの変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ AI台頭による人的資本観の構造変化により、特に大企業における文系新卒採用の絶対数は例年より縮小トレンド。新卒採用に係る人事部門にかける社員数を見直す企業もあり、<b>当社ファーストキャリア領域には短期的に向かい風。</b></li> <li>✓ <b>27.3期は当社ファーストキャリア領域において中途採用を含む入社直後人材のオンボーディング領域へドメインを拡張する事業設計を検討、その移行期間の位置付け</b></li> </ul>
4	事業ポートフォリオの深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グループインした2社を通じて提供領域を拡張、既存顧客への提供価値を多層化</li> <li>✓ 新規顧客層の開拓はこれまでの大企業中心の顧客基盤から、<b>スタートアップ・中堅中小企業への拡張はM&amp;A（インオーガニック成長）により今後、更に対応</b></li> <li>✓ なお、今後のM&amp;A戦略は「②経営課題高度化への対応力」と「③ファーストキャリア領域の構造変化への対応」を統合的に解決する戦略軸</li> </ul>

# 当社が目指す絵姿（29.3期～中長期）

- IFRS任意適用後の営業利益20億円（29.3期目標）、ROE30%以上（中長期）の絵姿に旗を立て、中長期に向けた戦略を遂行する

中長期営業利益目標

29.3期目標

20

億円

中長期ROE目標

資本効率の追求

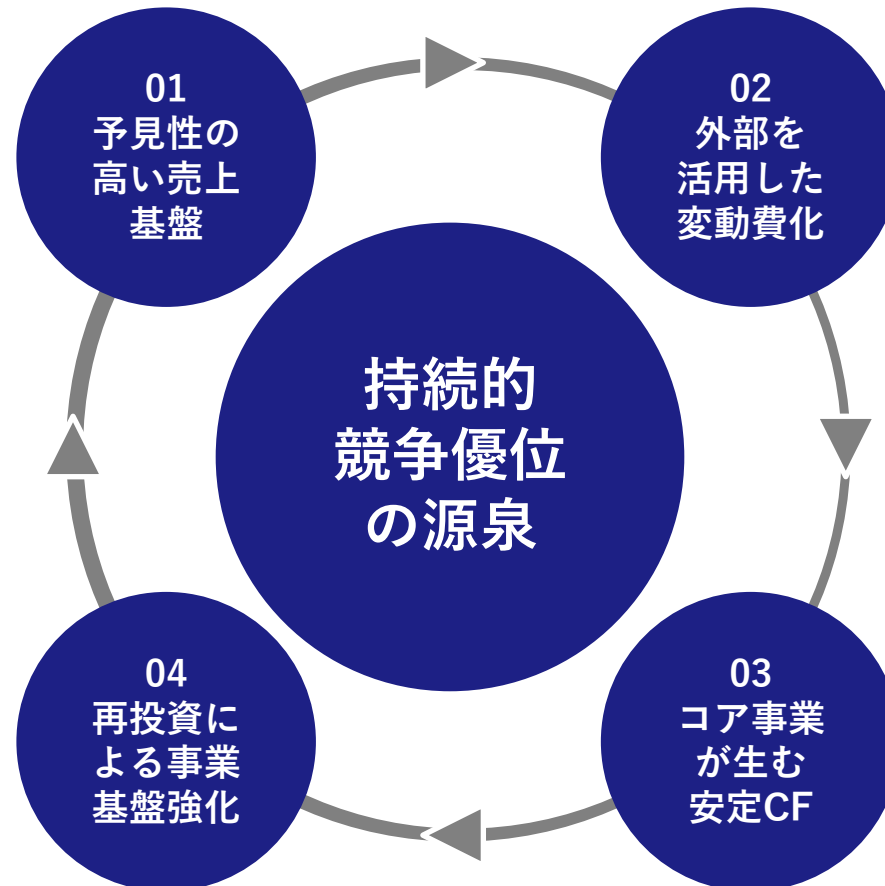
30%

以上

事業基盤強化を目的とした抜本的投資 × 資本効率の徹底を通じ、持続的企業価値向上を目指す

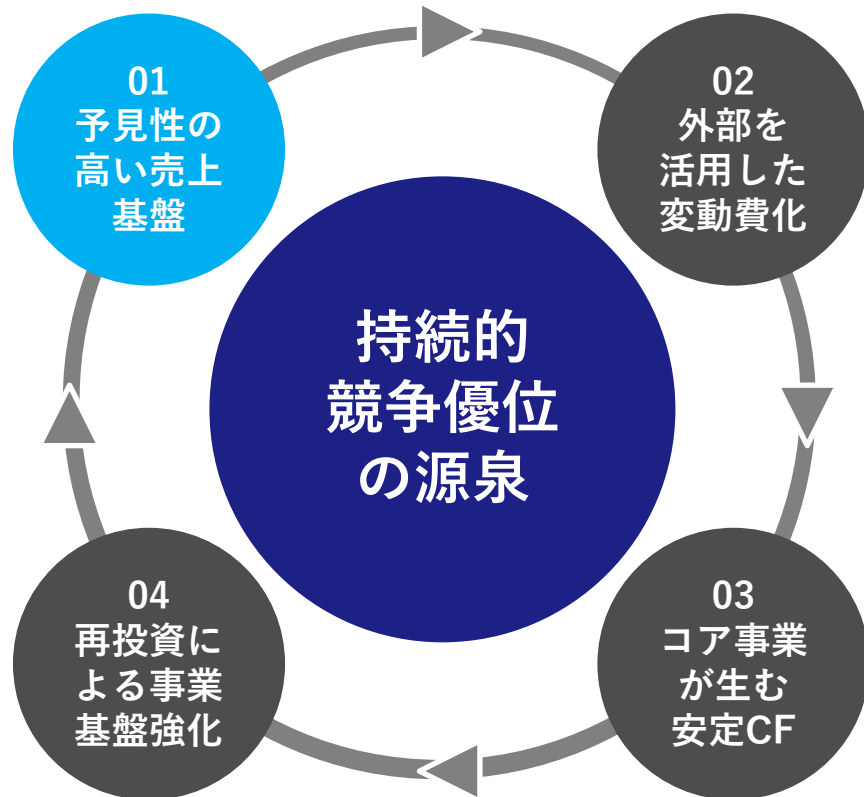
# 当社の持続的収益力を支える 4 stepのフライホイール

- 当社の持続的な収益力は、4つの構造的要素が相互に強化し合うフライホイールから生まれており、サイクルを重ねるごとに競争優位が複利的に拡大する事業基盤を構築（各要素は次頁以降、解説）
- 2027年3月期以降の中長期成長戦略においては、本構造を経営の中核と位置付け、新経営体制のもと、特にStep04の再投資を踏み込んだ水準で抜本的に拡大することで、中長期利益目標20億円の達成を目指す

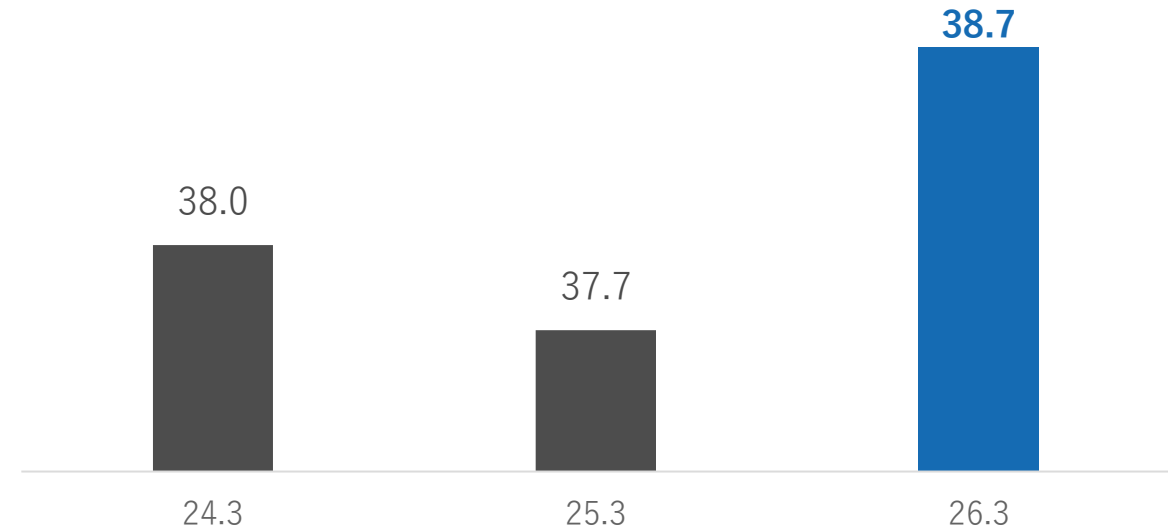


## Step01：予見性の高い売上基盤

- 当社経営幹部・ミドル領域における主要顧客は、財務体質が健全な国内大企業群であり、景気循環に左右されにくい構造的経営テーマを扱うことで、安定的な取引継続性を確保
- 取引先企業グループ上位150社平均年間取引額<sup>(1)</sup>は38.7百万円、過去記録を直近更新
- 経営幹部・ミドル領域における継続取引顧客からの売上<sup>(2)</sup>が過半を占める構造により、高い予見性を持つ売上基盤を確立



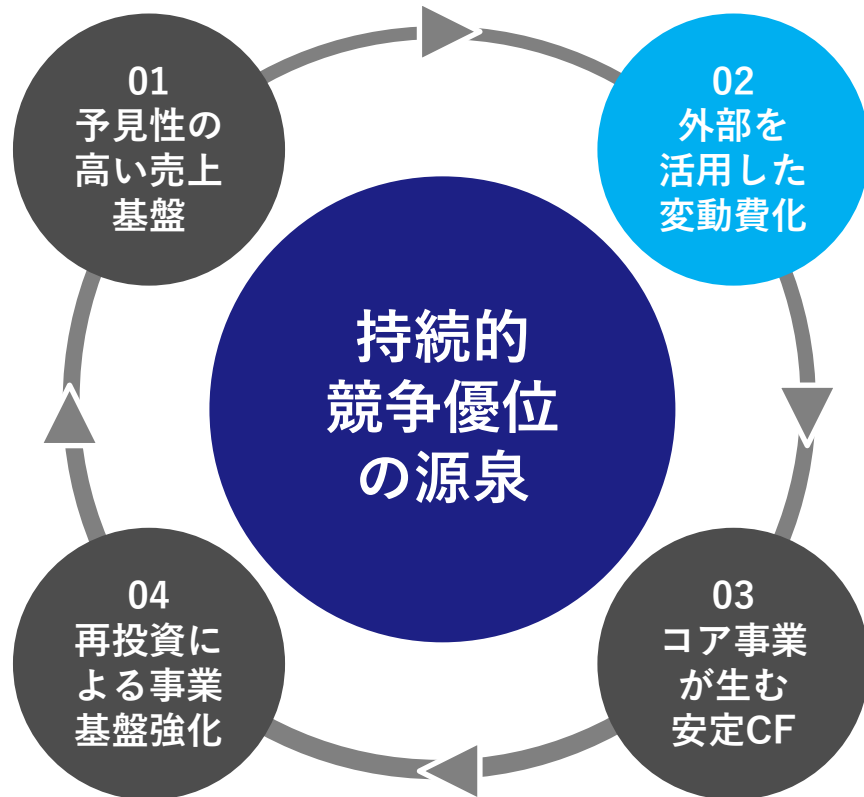
取引先企業グループ上位150社平均年間取引額<sup>(1)</sup>の推移  
(単位：百万円)



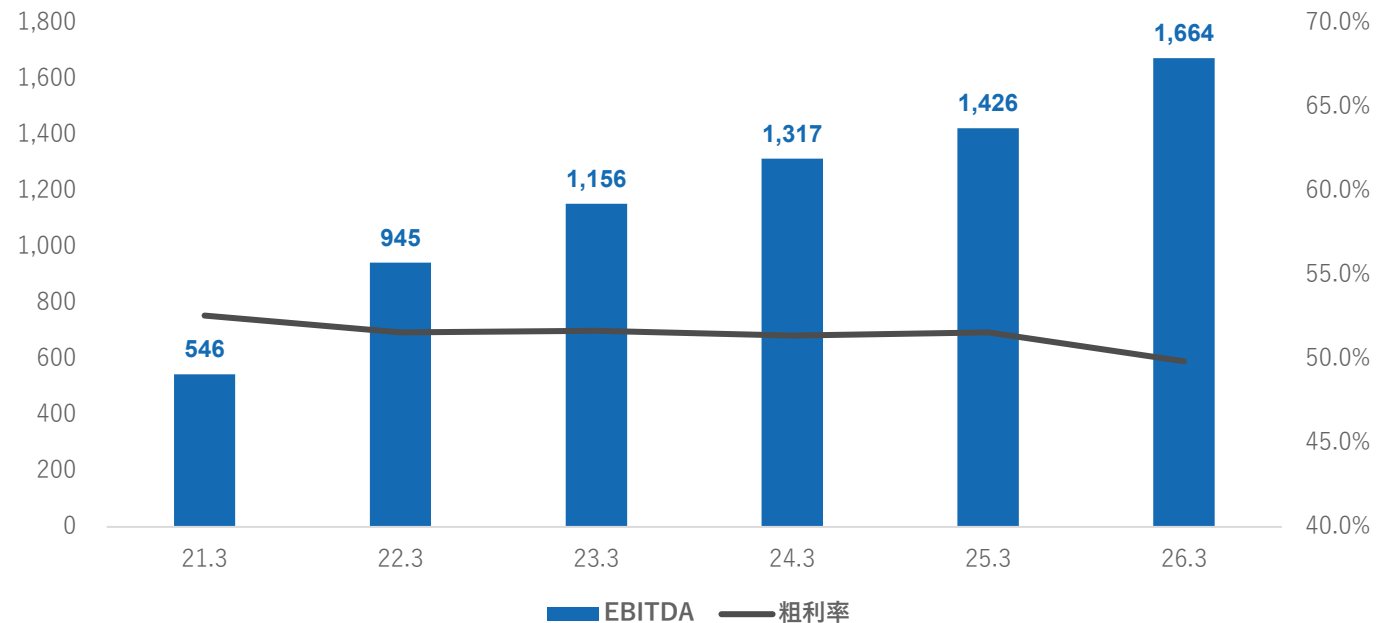
注：(1)セルム単体での売上 (2)セルム単体での26.3期売上実績

## Step02：外部を活用した変動費化

- ・ 予見性の高い売上基盤を起点とした構造に対し、当社は外部プロフェッショナルタレントのネットワークを活用したアセットライトなオペレーティングモデルで運営
- ・ 固定費化しやすい人材インフラを量的に抱え込まず、当社の人員の最大ミッションを「顧客企業との伴走に徹すること」と位置づけることで、粗利率は50%前後の安定水準を維持し、営業レバレッジが働きやすい事業構造を構築。EBITDAは上場以降、年平均成長率25%での拡大をこれまで継続

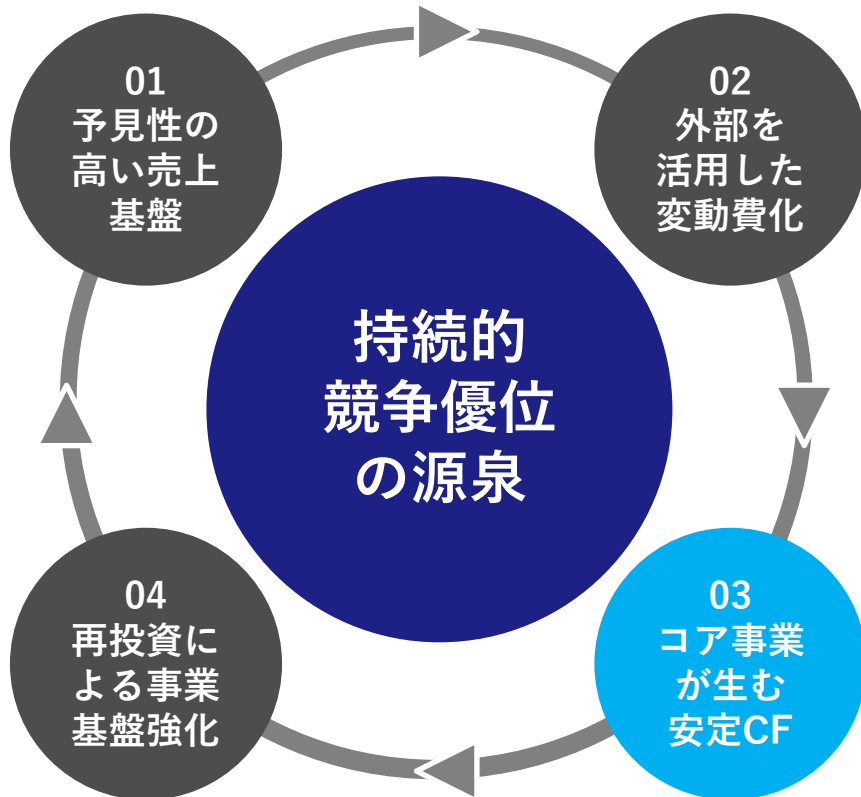


当社連結粗利率及びEBITDAの推移  
(単位：百万円)

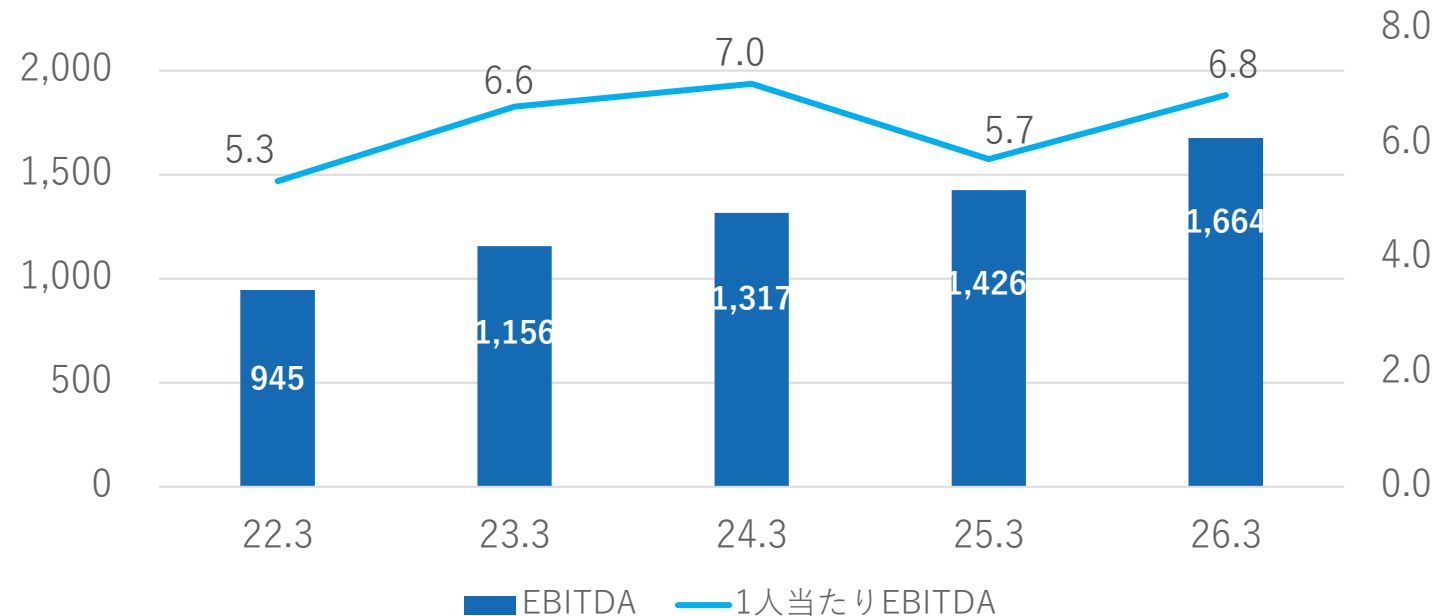


## Step03：コア事業が生む安定CF

- 変動費化が徹底され、営業レバレッジが効きやすいビジネスモデルの結果として生まれる高いキャッシュ創出力（1人あたりEBITDA5～7百万円の生産性）は、次の成長への投資原資として活用が可能

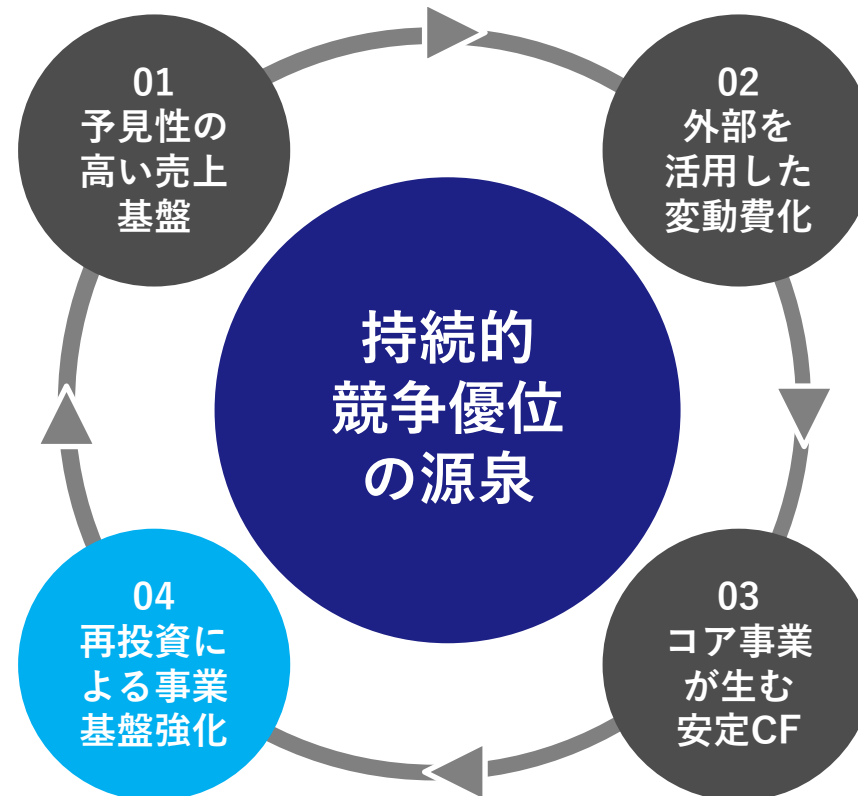


当社連結EBITDA及び1人あたりEBITDAの推移  
(単位：百万円)



## Step04：再投資による事業基盤強化

- この投資原資を当社の人的資本／組織基盤の強化、事業ポートフォリオの拡張に再投下することで、次のサイクルでさらに主要顧客との関係性深化を通じた大きなビジネスチャンスを生む自己強化型フライホイールを構築
- 各要素が独立した強みではなく相互に強化し合う循環構造であり、優良顧客資産が安定収益を生み、安定収益が再投資原資を生み、再投資が顧客資産をさらに深化。サイクルを重ねるごとに当社の競争優位が複利的に拡大し、模倣困難な持続的収益力の構造を実現



## 27.3期オーガニック成長投資方針： AI活用を含むDXによりオペレーション基盤を刷新・高度化・次世代化

### No.1

#### オーガニック 成長投資の方針

- ✓ プロジェクトマネジメント手法と現場の生産性向上を徹底し、AI活用を含むDXによりオペレーション基盤を刷新・高度化・次世代化。属人性を排除し再現性の高い生産性を実現する事業基盤の強化に着手

### No.2

#### 推進体制

- ✓ 代表取締役社長 グループCEOに就任予定の井上卓哉をプロジェクトオーナーとする推進体制を構築。経営推進力の強化と抜本投資を一体で進めることで、中期目標の達成確度を一段と引き上げ

### No.3

#### 何故この タイミングか

- ✓ 29.3期営業利益20億円の達成、およびその先の持続的な企業価値向上のために、今この時点で抜本的投資を行うことこそが合理的な経営判断であるとの強い意思を以て推進。26.3期/27.3期経常利益が横ばいとなる水準までの抜本的取り組み

## No.1

### 顧客層の拡張

- ✓ これまで大企業中心であった顧客基盤を、**スタートアップ・中堅中小企業を含む新規顧客層へ拡張する、インオーガニック成長を加速**

## No.2

### 既存顧客への提供価値の多層化

- ✓ **組織・人材開発事業の周辺・関連領域のソリューション拡張**を通じて既存大企業顧客への提供領域を拡張し、関係性深化へと還流

## No.3

### 財務規律

- ✓ **引き続きNet Debt/EBITDA 2.5倍をM&Aによる投資上限の目処とし、コア事業が生む安定キャッシュフローを原資に、投資効果を継続的に検証しながら機動的に推進**

## 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

# 資本コスト・資本効率を意識した資本政策への変更と株主還元方針

- IFRS任意適用（28.3期以降）に向けた準備期間における**収益基盤の強化と資本規律の徹底**を踏まえ、より高い**資本効率の追求と持続的な企業価値向上**を実現するため、**株主還元方針およびROE目標**を見直し
- 累進配当方針の原則化により**会計基準変更（IFRS任意適用）**の影響に左右されない**配当水準**を担保し、**ROE30%目標**により日本上場企業上位水準の**資本効率**を追求
- 本日2億円規模（上限55万株）の自己株式取得も決議**。今後も市場環境を踏まえ機動的に検討

項目	変更前	変更後
ROE目標	✓ 25%以上（29.3期）	✓ <b>30%以上（中長期）</b>
配当方針	✓ 配当性向40-50%の安定的配当	✓ <b>前期配当金を下限とする累進配当を原則化</b>

## （ご参考） 当社グループの通常の季節性（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

## 27.3通期業績見通し、Q1期間業績イメージ

- Q1四半期は当社ファーストキャリア領域の影響が最も大きい期間。当該領域は短期的な向かい風であり、その影響が大きいQ1連結四半期売上/利益進捗はスローペースを想定、中途採用を含む入社直後人材のオンボーディング領域へ事業拡張に向けた移行フェーズの位置づけ
- Q2以降は経営幹部・ミドル領域を中心としたコア領域の売上・利益の積み上がりと並行し、一時的なEBITDA・営業利益抑制を受け入れてでも中長期の事業基盤強化を最優先。通年の目安として、2026年3月期と2027年3月期の経常利益がほぼ横ばいとなる水準まで投資を徹底的に進める方針

(単位：百万円)	26.3	27.3	
	通期実績	通期見通し	前年同期比
売上高	10,308	10,373	+0.6%
EBITDA <sup>(1)</sup>	1,664	1,581	-5.0%
営業利益	1,162	1,100	-5.3%
経常利益	1,032	1,050	+1.7%
当期純利益	581	600	+3.2%

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

# 中長期成長戦略を反映した27.3期の主要KPI

	25.3 (実績)	26.3 (実績)	27.3 (計画)	(単位)	KPIとして掲げる戦略的意図
<b>【組織・人材開発事業】</b> 1 経営幹部・ミドルマネジメント領域 年間取引1億円以上の顧客企業グループ数 <sup>(1)</sup>	16	13	17	社	重点顧客に対する アカウント深耕
<b>【組織・人材開発事業】</b> 2 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	33	32	33	社	重点顧客に対する アカウント深耕
3 1人当たりEBITDA	5.7	6.8	5.8 ～ 6.2	百万円	27.3期は当社人的資本/組織基盤の抜本的投資を進める。本指標を6百万円前後まで落とすことにより、中長期に向けた事業基盤を固める年度の位置づけ

注：(1)セルム単体での売上

## 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