

# 2022年3月 第3四半期 決算説明資料

2022年2月10日

株式会社セルム(7367)  
【JASDAQスタンダード】

---

**Section 1.**      **会社概要**

---

**Section 2.**      **2022年3月期第3四半期業績と見通し**

---

**Section 3.**      **主要サービス別概況**

---

## Section 1. 会社概要

## 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として、  
「人と組織」の側面からアプローチ

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」  
を支援しております

Activate Your Potential

可能性が動き出す

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）

2016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 J A S D A Q 市場に上場（証券コード：7367）



## 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

## 事業内容

- 経営幹部層および経営幹部候補層向けの「経営塾」サービスを主軸に5つの主要サービスを展開

### 1.人材開発

**A** 経営塾  
経営メンタリング

**B** ミドル  
マネジメント革新

**D** ファースト  
キャリア教育

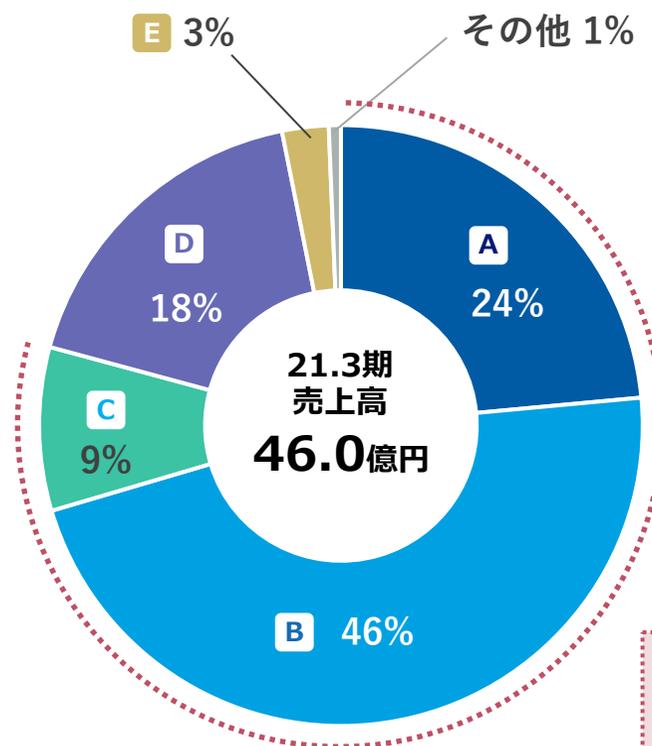
### 2.組織開発

**C** 組織人材開発  
コンサルティング

### 3.ASEAN／中国 人材・組織開発

**E** 現地法人の人材・  
組織開発

主要サービス別の  
売上高構成比



# 補足資料 主要サービスの内訳

経営層

ミドル

若手

## 人材開発

## 組織開発

## ASEAN/中国 人材・組織開発

### 経営塾

- ・次期経営リーダーの発掘と育成

### 経営メンタリング

- ・現役員、次期経営リーダーを  
対象とした1on1メンタリング

### ミドルマネジメント革新

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

### 組織人材開発コンサルティング

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、  
経営理念の浸透など

### 人材開発

日系現地法人を対象とした、  
経営リーダーの発掘と育成

### 組織開発

日系現地法人を対象とした、  
経営理念や戦略の浸透

### ファーストキャリア教育

内定者（大学生）から一人前までの  
体系的な人材開発、人材育成を促進する  
職場風土開発の支援

## 当社の強み①

経営塾を軸に

取引基盤を拡大

### ■ 顧客との取引拡大

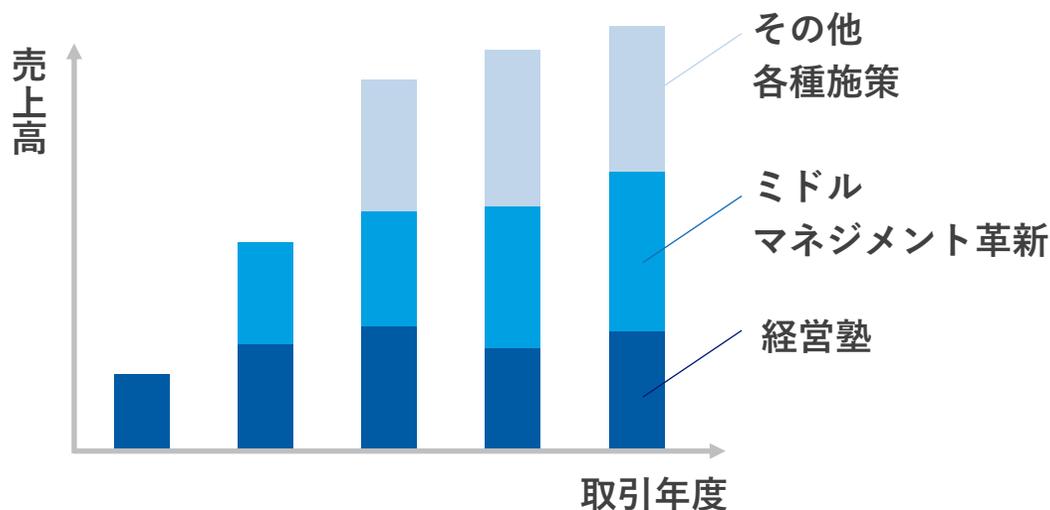
人材開発領域の最重要テーマである経営塾を担当することで得られる信頼を軸に他の施策へと取引が拡大

### ■ 顧客との取引の長期化

経営幹部候補の育成は短期的な取り組みでなく永続的に続く経営課題のため、取引が長期化

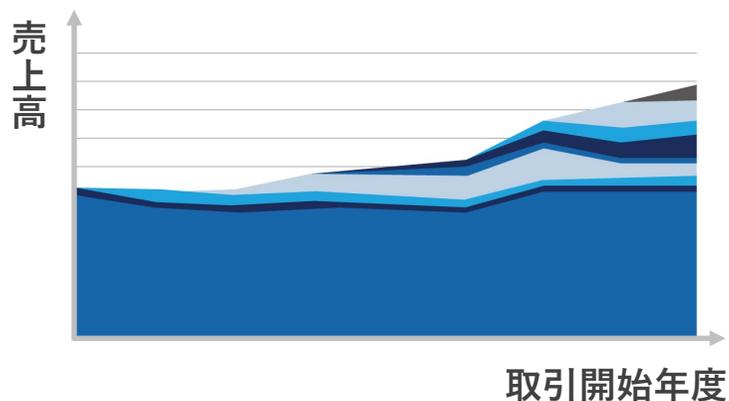
### ■ 個別顧客に対する取引規模の拡大

(下記は拡大イメージ)



### ■ 個別顧客に対する取引の長期化

(下記は取引開始年度毎の売上構成イメージ)



## 当社の強み② 顧客・プロフェッショナルタレントとのパートナーシップ

顧客企業とプロフェッショナルタレントとのパートナーシップにより、  
顧客の課題解決を支援し、中長期的に伴走



注:

1.2021.3期 実績

# 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**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)、(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】

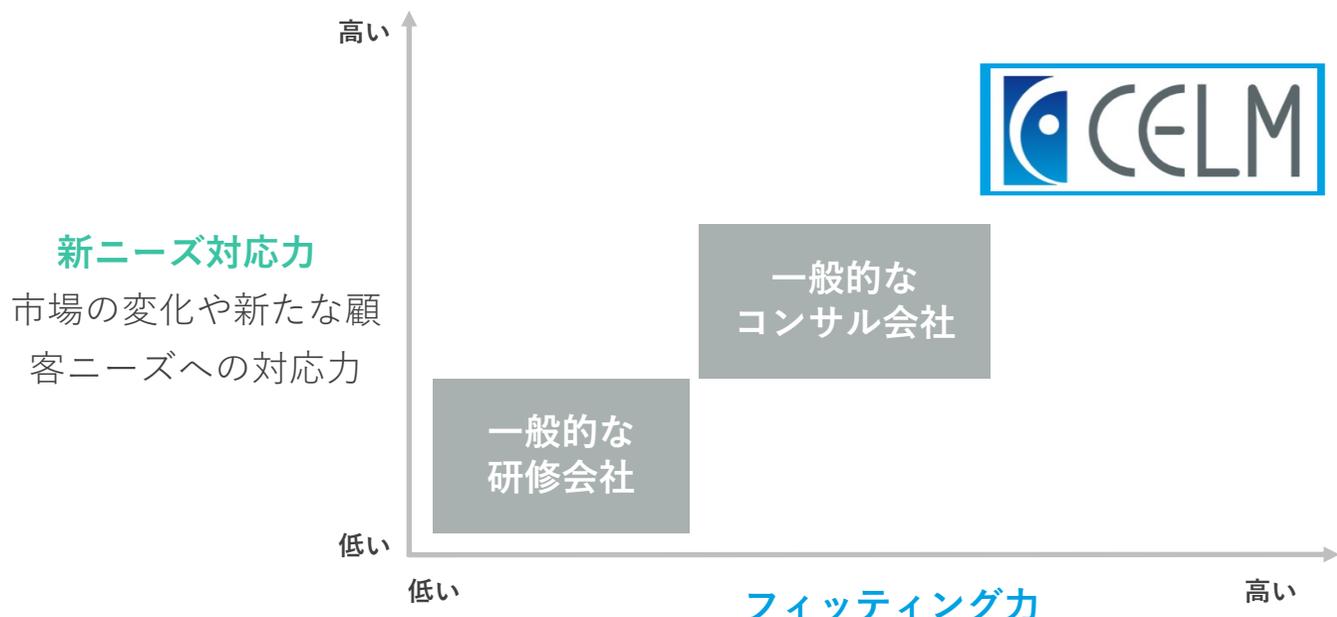
『STARTUP』（NewsPicksパブリッシング、2020年、共著）

『経営戦略原論』（東洋経済新報社、2018年）など

当社の強み③  
変化し続ける個社固有の経営課題に伴走

「フィッティング力」、  
「新ニーズ対応力」  
いずれにおいても  
競争優位性を確立

「フィッティング力」 × 「新ニーズ対応力」



顧客の課題や個社の特長（カルチャー等）に応じて最適な支援を実現する力

	一般的な研修会社	一般的なコンサル会社	CELM
フィッティング力	自社コンテンツを軸とした、 <b>セミカスタマイズ型</b>	課題に応じた <b>フルカスタマイズ型</b> （得意分野に限定）	課題と個社の特長に応じた <b>フルカスタマイズ型</b>
新ニーズ対応力	都度、新コンテンツの <b>開発が必要</b>	都度、新コンテンツの <b>開発が必要</b> （開発力は高い）	新たなタレント活用によって、 <b>スピーディーな対応が可能</b>

# なぜ今「セルム」なのか（CGコードと経営者育成）

- 2021年に改訂されたCGコードにおいて、**経営トップ（社長）のみならず、経営幹部や取締役についても「後継者計画（サクセッションプラン）」の作成**が求められる
- 後継者計画のプロセス全般に指名委員会が関与することから、**後継者計画作りにおける「育成・指名プロセスの客観性/透明性」確保が、新たな課題として重要度を増している**

## 原則

## 改訂内容

### 4-10①

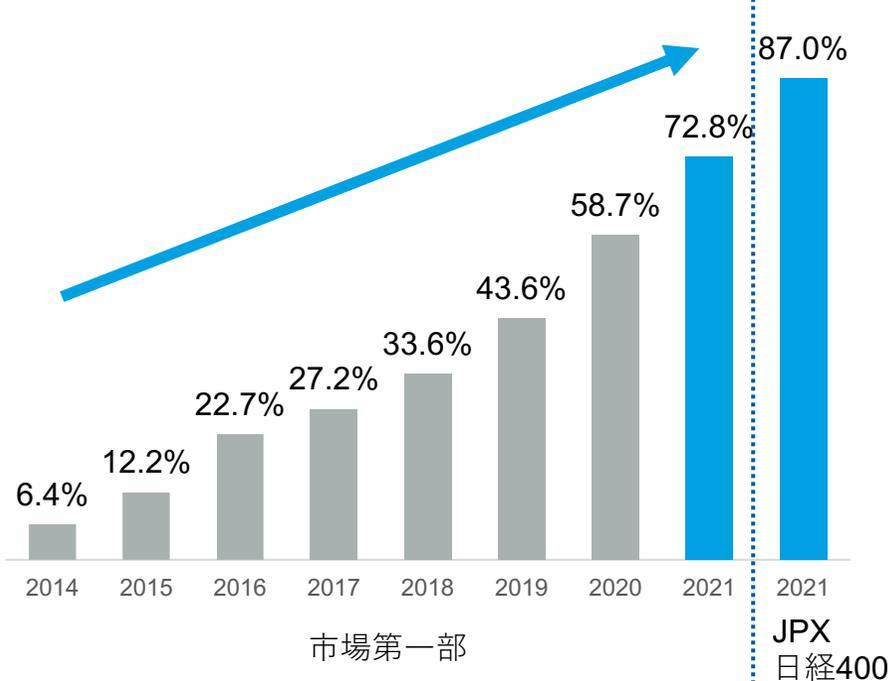
上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（**後継者計画を含む**）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする**任意の指名委員会・報酬委員会など、**独立した**指名委員会・報酬諮問委員会**を設置することにより、指名や・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、**ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。**

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

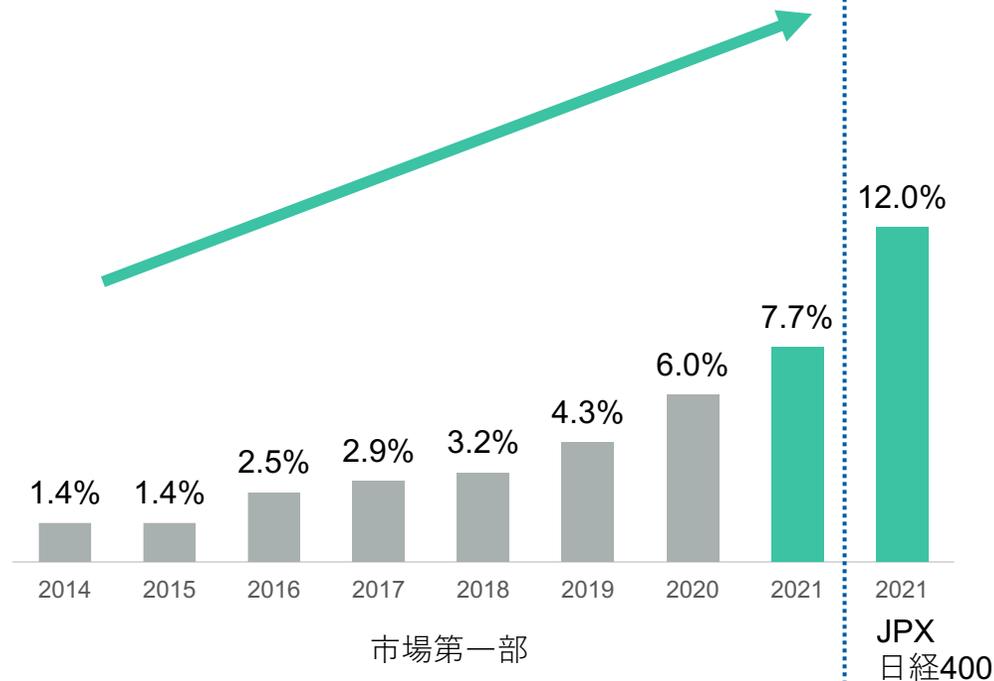
# 独立社外取締役比率の増加傾向とセルムの強み

- 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にあり
- 透明性の高い経営に対する説明責任が増大している環境下で、経営人材を軸にテーラーメイド型の支援に伴走できるセルムが顧客から選ばれている

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（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）



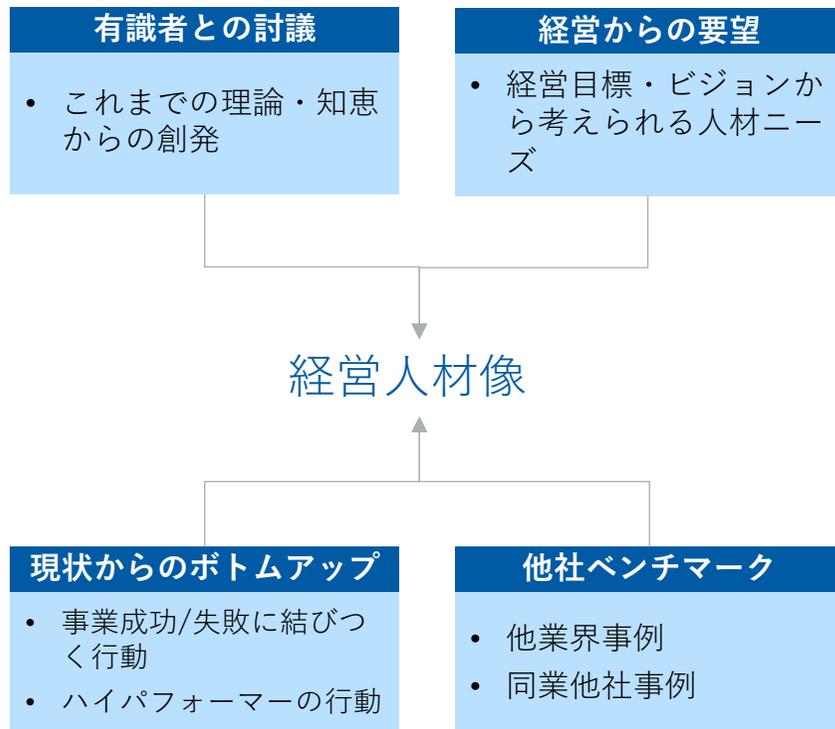
注:

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

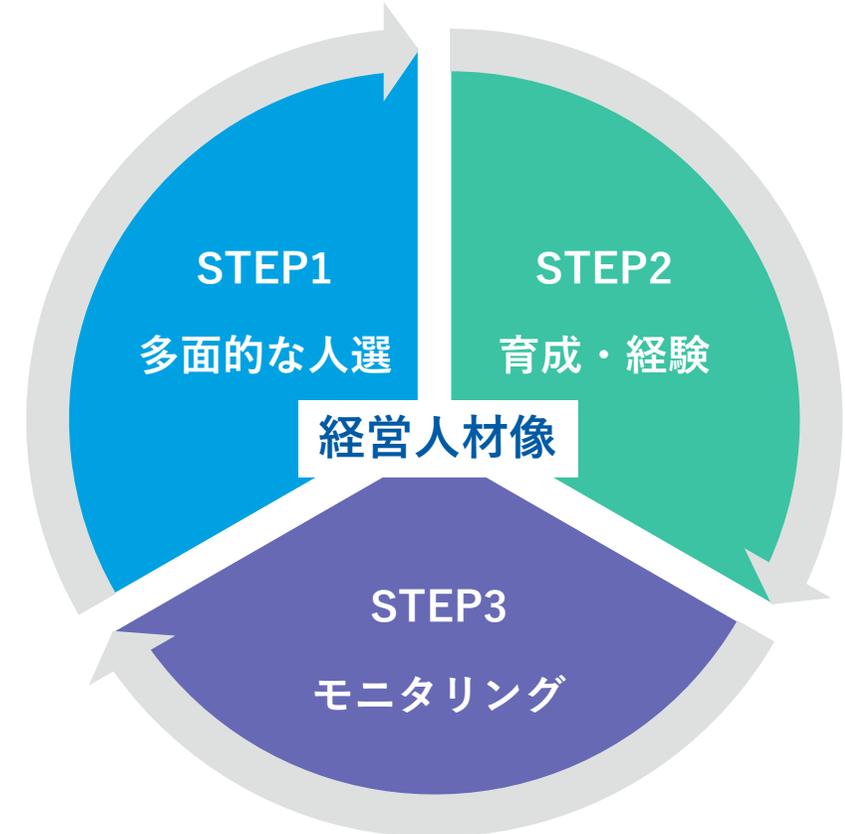
# 後継者計画（サクセSSIONプラン）の固有性とセルム

- 後継者計画（サクセSSIONプラン）の循環プロセスは自社の「経営人材像」を起点に人選・育成・経験・モニタリングをシームレスに設計することが重要
- 個社固有の中長期的顧客課題にテーラーメイドで伴走できるセルムにとって重要なトレンド

## 自社らしい経営人材像の定義



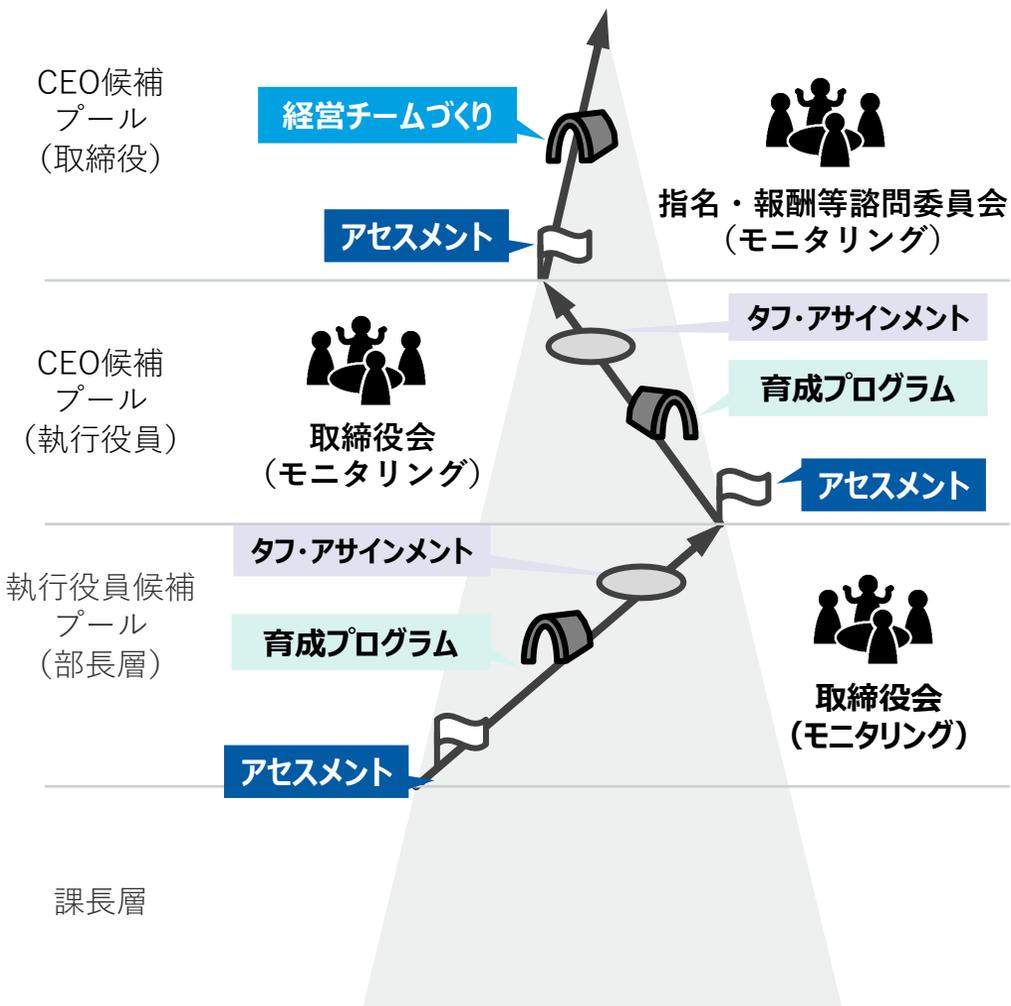
## サクセSSIONプランの循環プロセス



# 経営人材を起点とし、派生する大企業との深い接点

- 企業内の各人材レイヤーへと派生し、顧客と持続的/多面的な接点が生まれる取り組み

## 経営リーダー育成パイプライン



## 各ステージの育成方針

### ① 経営Team-UPプログラム

パーパスの再定義・経営ビジョンと戦略方針を立てることで、経営チームを醸成する

### ② 経営リーダープログラム

経営者として押さえておくべきリテラシーを学び、視点・視座・リーダーシップを進化させる

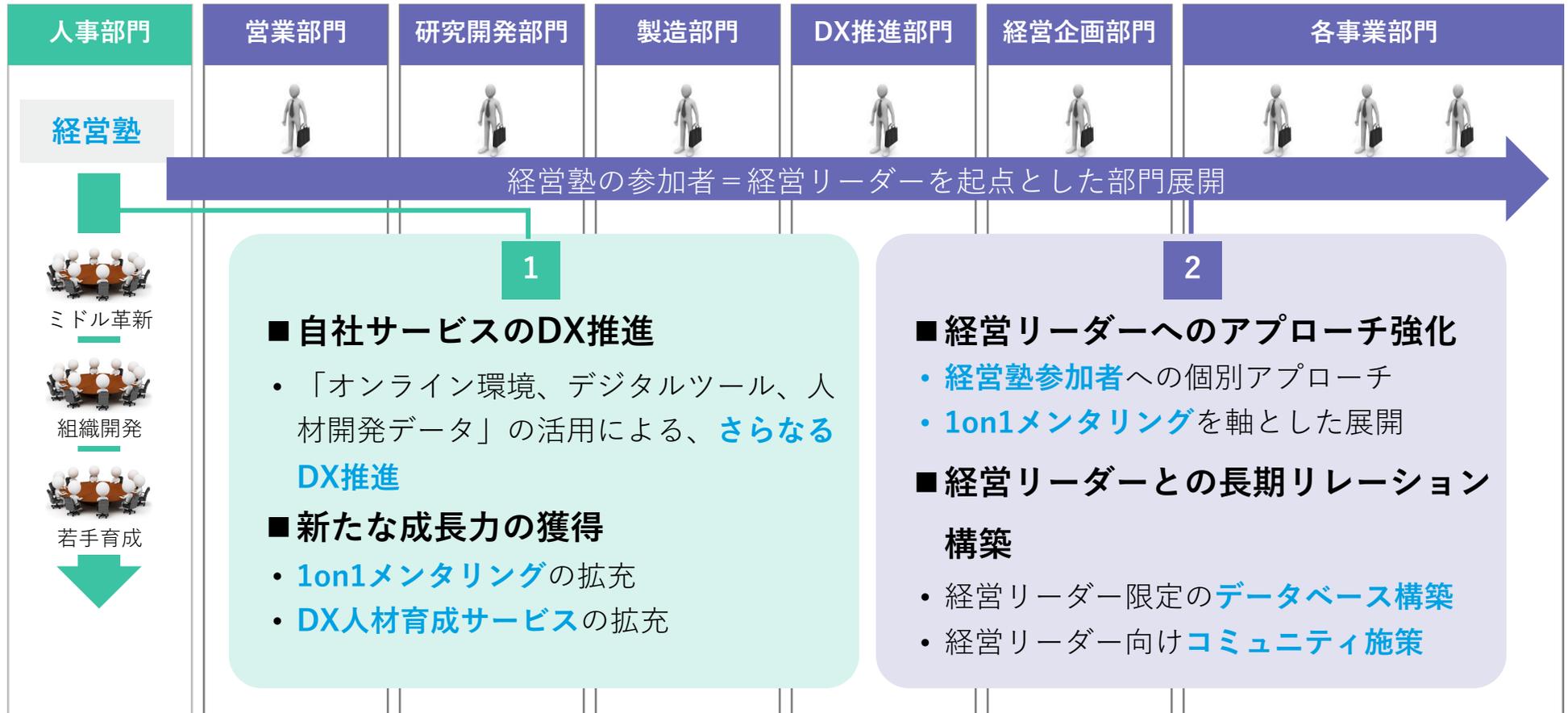
### ③ Next経営リーダープログラム

経営リーダーとして押さえておくべき内容を学習し、未来に対する洞察からビジョン・戦略方針を徹底的に考える

サクセッション  
プラン対象者

# 顧客基盤の拡充（経営層から各部門への派生的展開）

- 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

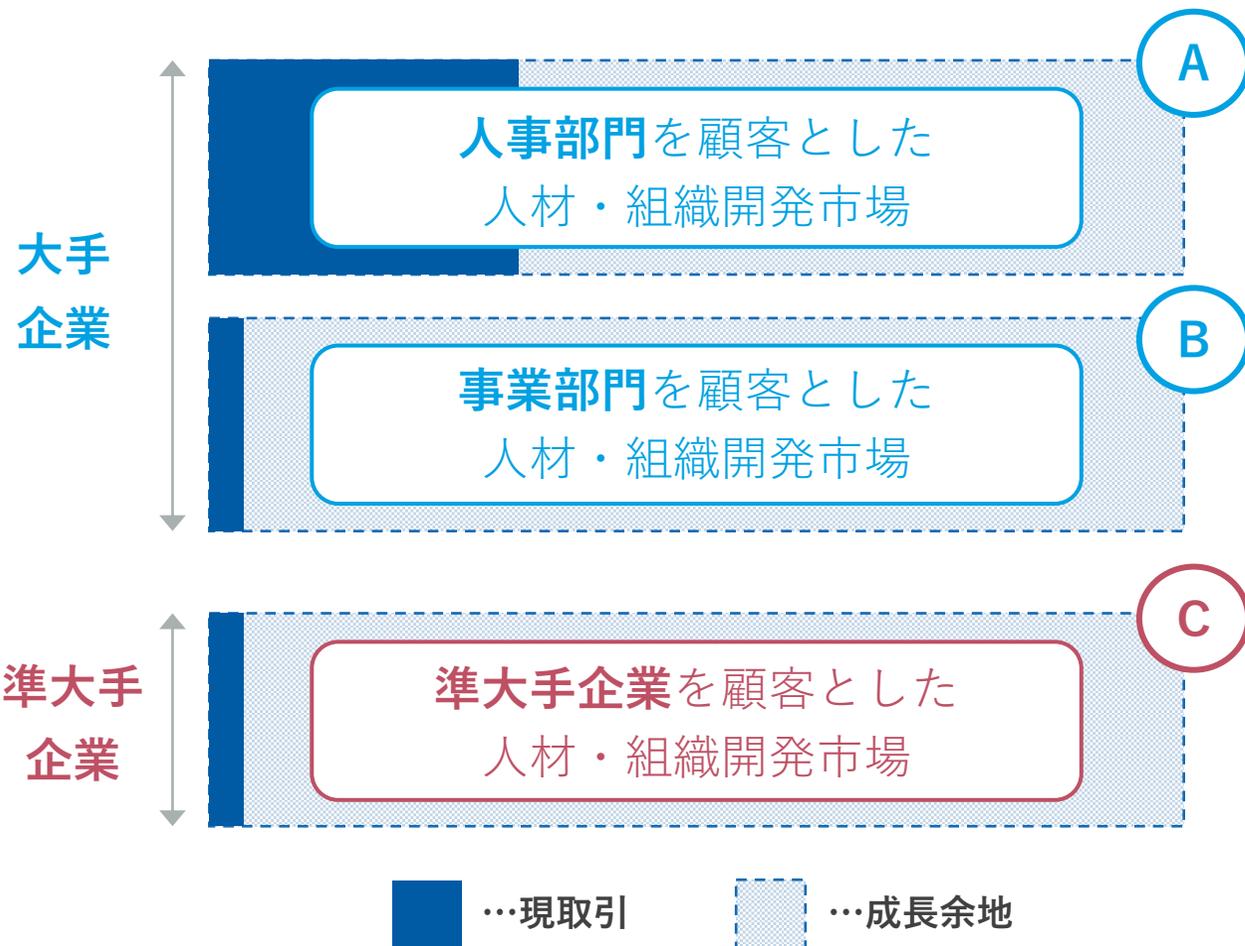


# 当社の成長戦略と成長可能性

A. (大手／人事部門市場の拡充)

B. (大手／事業部門市場の開発)

C. (準大手市場の開発)



まだまだ成長可能な領域

⇒新ニーズの開発期

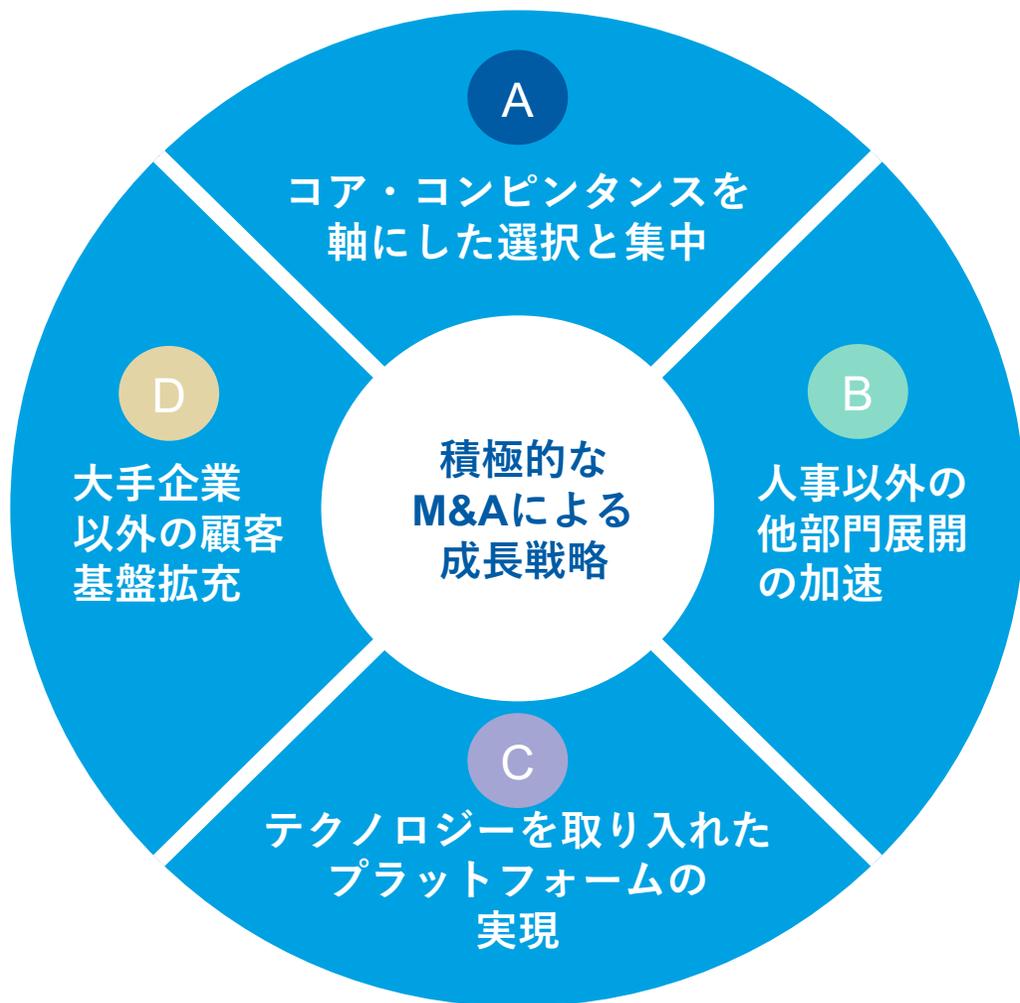
成長余地が非常に大きい領域

⇒勝ち筋の確立期

成長余地が非常に大きい領域

⇒見えた勝ち筋の展開期

# 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 2. 2022年3月期第3四半期業績と見通し

# エグゼクティブサマリー

[単位：百万円]

## 業績 サマリー

### 上方修正予算に対して売上高／利益共に順調に推移

- 3Q累計 | 売上高4,812／営業利益709を達成
- 通期進捗率 | (売上高) 75.4% (営業利益) 98.5%
- 来年度以降の成長を見据えて第3Q/第4Qにかけて積極投資
- 22.3期の期末配当として1株あたり18円の普通配当を実施予定

## 主要サービス 別の概況

### セルム（経営塾・ミドル革新・組織人材開発コンサルティング）／ ファーストキャリア教育（FC）共に、3Q累計にて過去最高売上を達成

- セルム | 売上高 3,866（過去最高 3,355に対して+115%）
- FC | 売上高 872（過去最高741に対して+117%）

## 主要市場 の概況

大手市場：翌期以降に繋がる顧客のアフターコロナを見据えた投資が活発化  
準大手市場：準大手顧客とのパートナーシップモデルが当期活動を通じて確立できてきている

## 2022.3期第3四半期累計と通期予想

### 業績サマリー

- 売上高成長、利益拡大共に達成、前年同期比で増収増益
- 通期業績予想に対して、売上高、各段階利益項目において高い進捗率
- 第4Qは来年以降に資する新たなフロント人材採用/マーケティング/システム等への前倒し投資を実施し、翌年以降の持続的な成長を実現するための基盤作りを実行

[単位：百万円]

3Q累計	2022.3期 3Q累計	前年同期 (%)	2022.3期 通期予想	対通期予想 進捗率
売上高	4,812	+47.0%	6,382	75.4%
EBITDA <sup>(1)</sup>	869	+101.8%	932	92.9%
営業利益	709	+164.6%	721	98.5%
経常利益	677	+149.0%	688	98.6%
当期純利益	374	+193.9%	379	98.9%

注：1. EBITDA (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却)

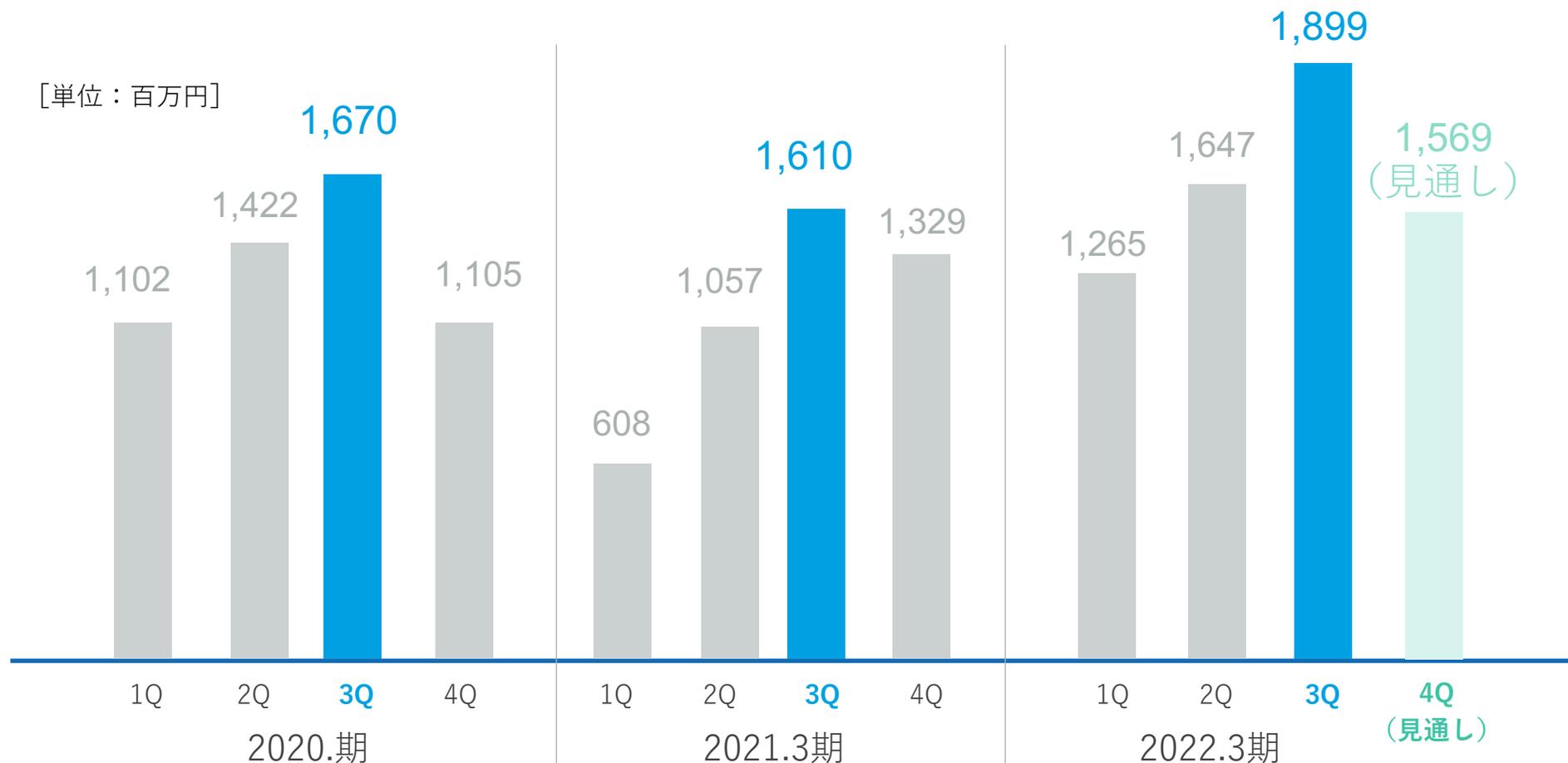
# (補足資料) 当社の連結事業損益の傾向と特長

	第1Q (4-6月)	第2Q (7-9月)	第3Q (10-12月)	第4Q (1-3月)
売上	<p>(2Q/3Q比落ち着く)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。他方経営層/ミドル領域向け施策は他時期比落ち着く</li> </ul>	<p>(2Q/3Qが最も繁忙期)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業のみドル以上昇格検討シーズン</li> <li>新体制を踏まえ、経営層/ミドル領域の施策が活発化</li> </ul>		<p>(2Q/3Q比落ち着く)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の次期決算年度準備期間</li> <li>他方、2022.3期は各企業のアフターコロナを見据えた戦略投資も活発</li> </ul>
売上原価	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>			
販管費 (のれん) (その他・成長投資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016年に実行したMBOに伴うのれん償却費が188百万円/年が毎年発生 (2030.3期償却終了)</li> <li>特に第3四半期/第4四半期には翌期以降の成長を見据え、営業の人的リソース (外部人材の活用)、採用活動、PR活動の強化を中心に、積極的に投資している</li> <li>上記に合わせて、営業の生産性向上、研修オペレーション体制の強化等を目的としたシステム投資も推進している</li> </ul>			
EBITDA <sup>(1)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上述したのれん償却費が毎年発生</li> <li>償却前の正常収益力を示すEBITDAを重視</li> </ul>			

注：1. EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却)

# 連結四半期売上高の推移

- 今年度第3Q、第4Qにおいてはコロナ禍により、昨年度に実施を見送られた階層別研修やミドルマネジメント研修の早期取り込み、アフターコロナを見据えた顧客側の様々な戦略投資ニーズに対し、テーラーメイドで伴走できるセルムの強みが合致



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。

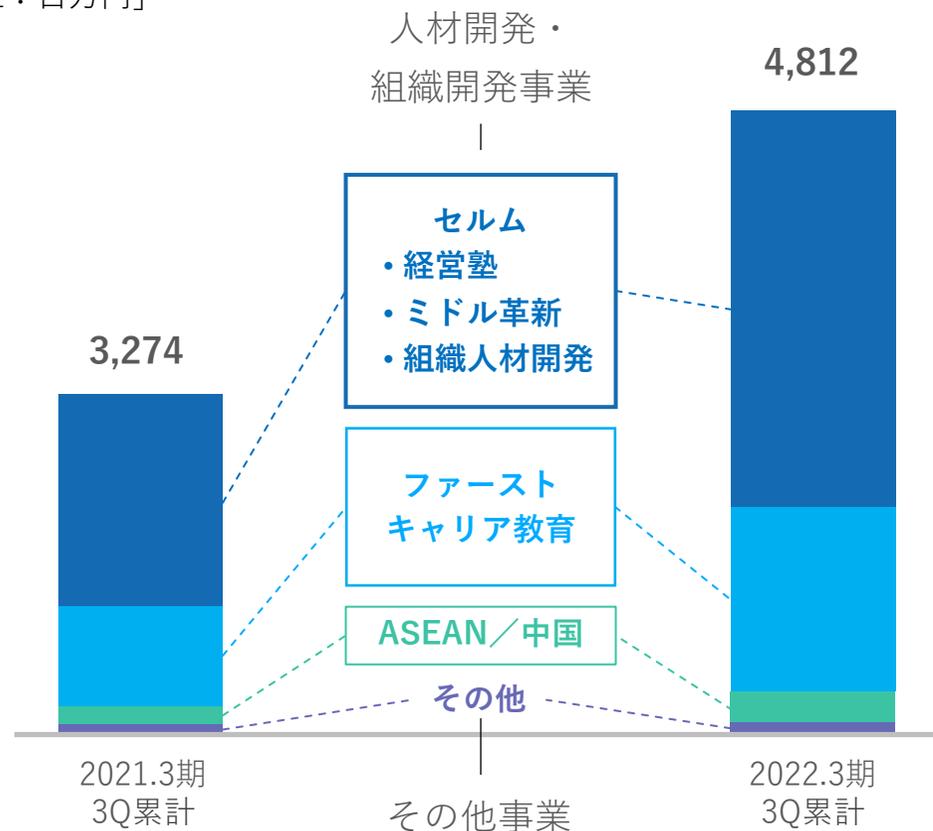
# 業績ハイライト

## 売上高構成の前年同期比

セルムの主要サービス及び  
ファーストキャリア教育の  
領域にて大幅増収

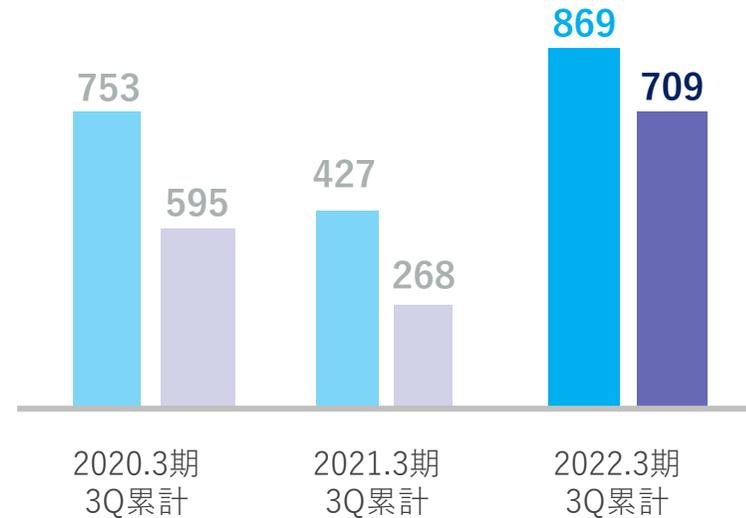
## 2022.3期第3四半期売上高

[単位：百万円]



## 第3四半期 EBITDA(青) / 営業利益(紫)

[単位：百万円]



## 業績ハイライト EBITDA / 営業利益の 実績と推移

### 前年対比

EBITDA	+442
営業利益	+441

注：1. EBITDA (営業利益+減価償却費+のれん償却)

2. 2019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

# 連結営業利益の増減要因

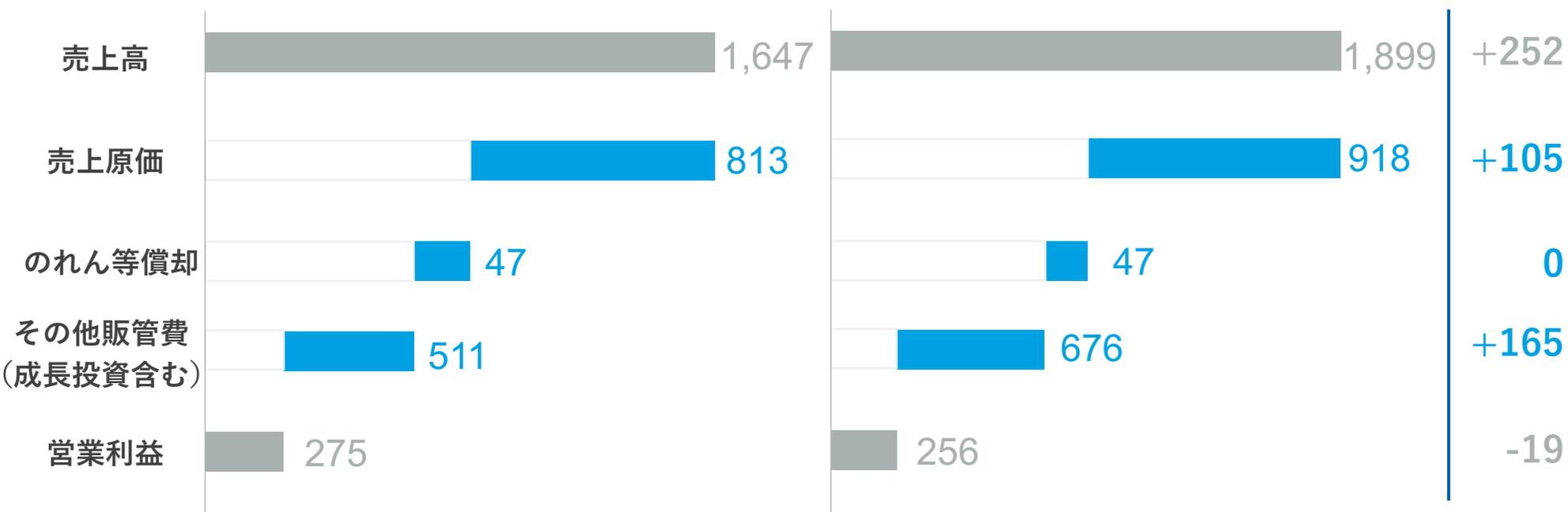
- 個別案件に係る営業促進活動や外部プロフェッショナルタレントへの報酬等で構成される売上原価は変動費
- 「その他販管費（成長投資含む）」は**165**百万円増加。来年度以降の成長を見据え、人材採用体制の強化/営業DXの強化に積極投資

[単位：百万円]

2022年3月期 第2Q実績

2022年3月期 第3Q実績

増減

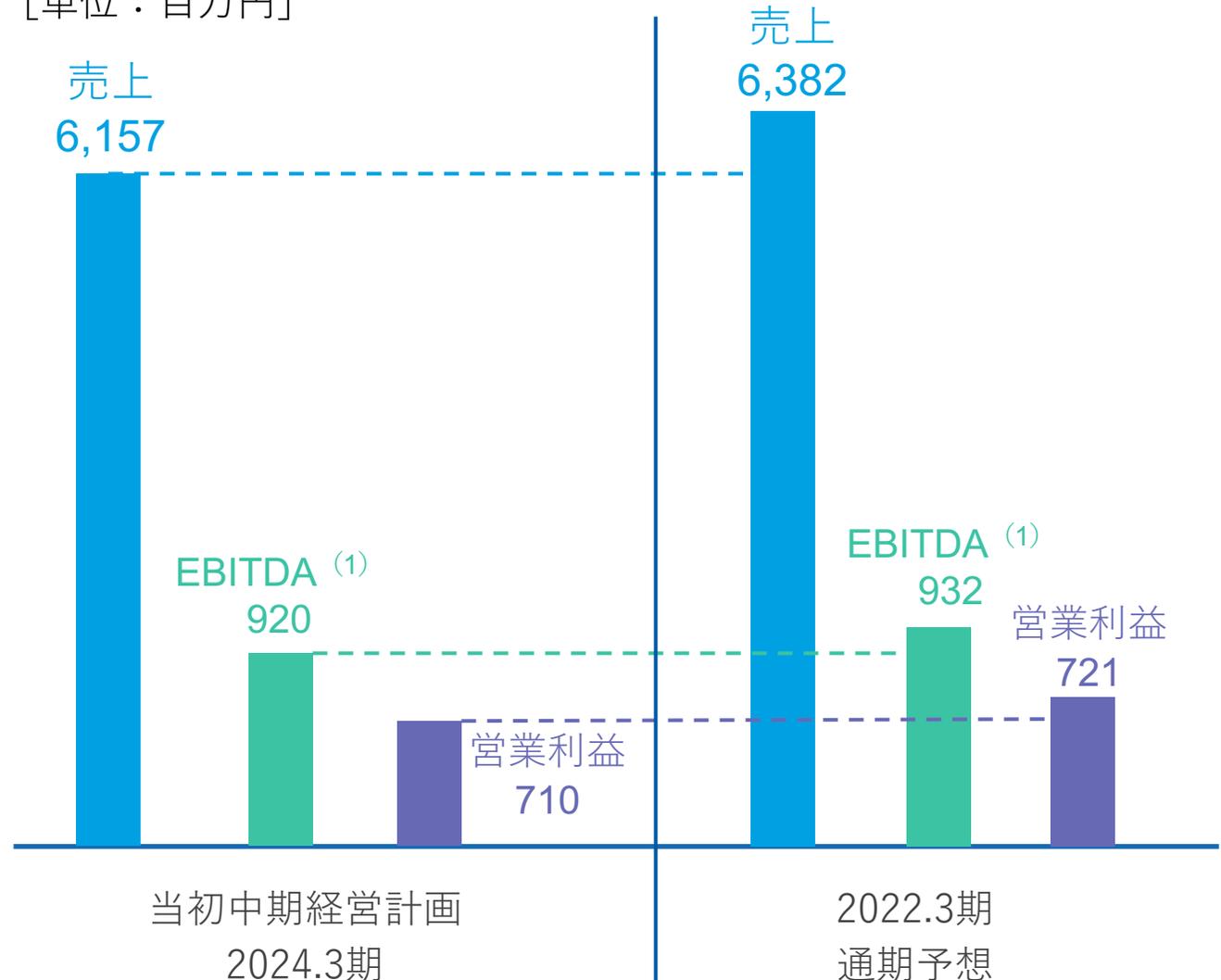


## 中期経営計画の見直しについて

- 昨年5月に策定した、中期経営計画につき、初年度2022.3期にて、最終年度想定のコ成にまで達する見通し
- 改めて今年度着地を踏まえ、再度修正計画を通年決算時に発表予定

## 2021.5策定中期経営計画最終年度と 今決算年度の見通し

[単位：百万円]



注：1. EBITDA (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却)

# 株主還元方針

- 当社は企業価値を拡大し、株主に対する利益還元を行うことを重要な経営課題として位置づけております。今後の配当政策につきましては、健全な財務体質の維持及び将来の事業拡大に備えるための内部留保のバランスを図りながら、各期の経営成績及び財政状態を勘案して、利益配当による株主に対する利益還元の実施を基本方針としております
  - ✓ **2022.3期の期末配当について、**好調な業績進捗見通しや次年度以降の収益成長に繋がる事業活動が継続できていることを踏まえ、**1株あたり18円の普通配当を予定**

## Section 3. 主要サービス別概況

セルム（経営塾・ミドル革新・組織人材コンサルティング領域）



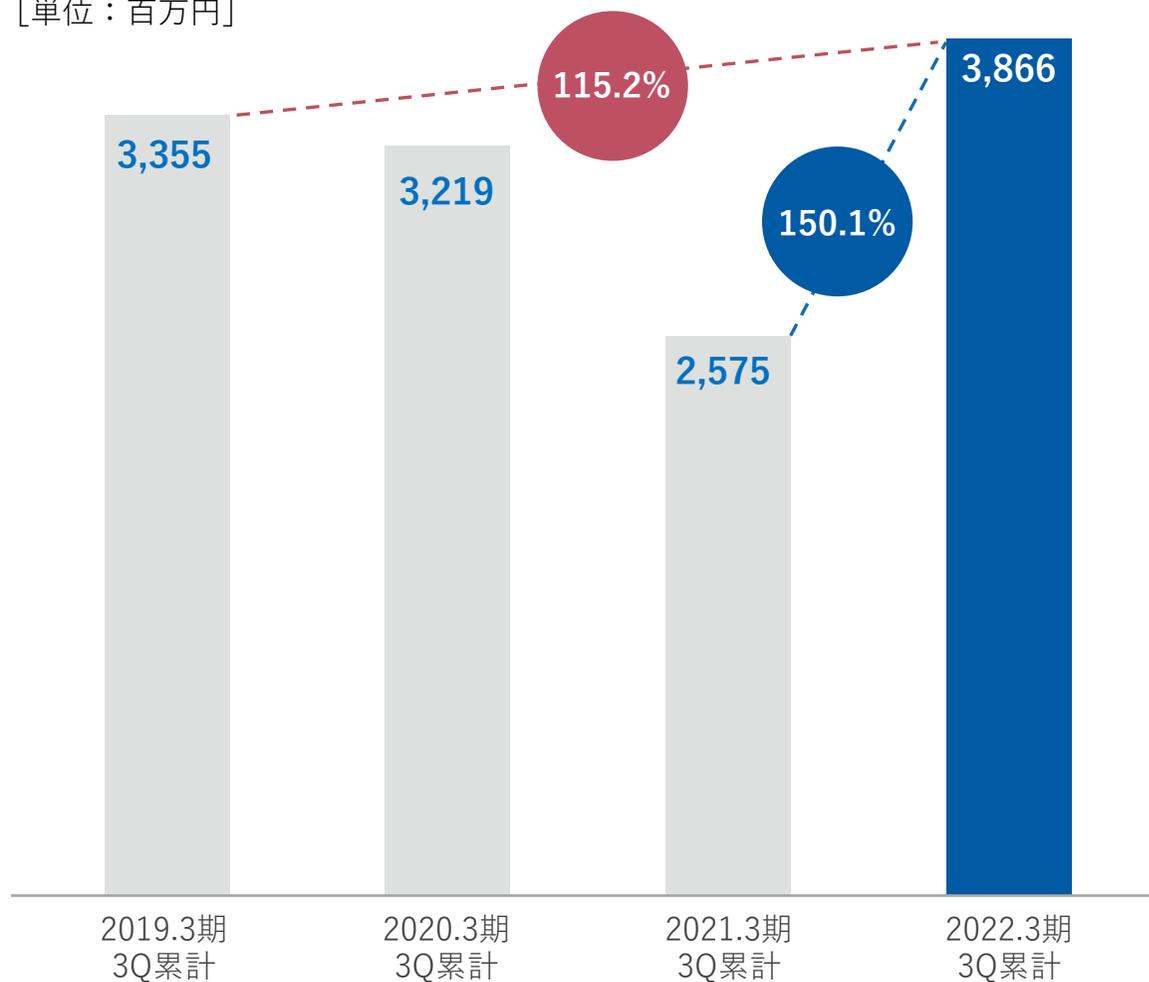
# セルム

## 売上高の推移

過去最高値を更新

### 売上高の推移

[単位：百万円]



注：

1. 2019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3四半期より連結業績は有限責任監査法人トーマツの監査を受けておりますが、当社単体の業績は未監査となっております。

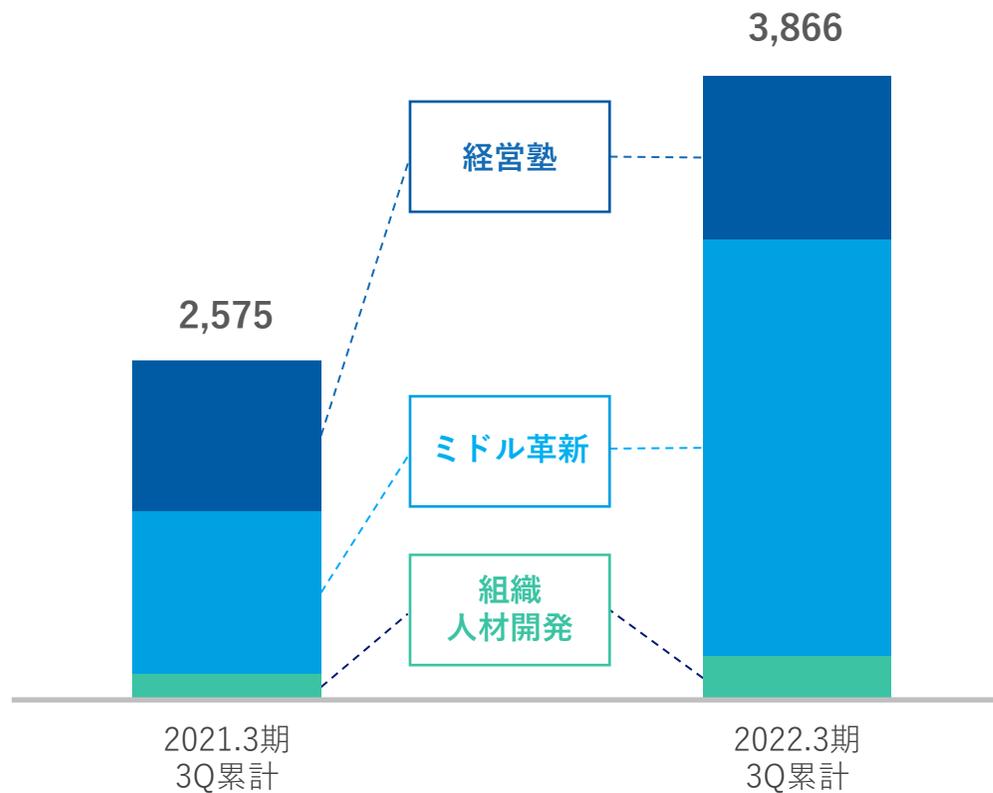
## セルム

### 売上高構成の前年同期比

経営塾／ミドル革新を  
目的とした  
コンサルティング案件が増加

## 売上高のサービス構成

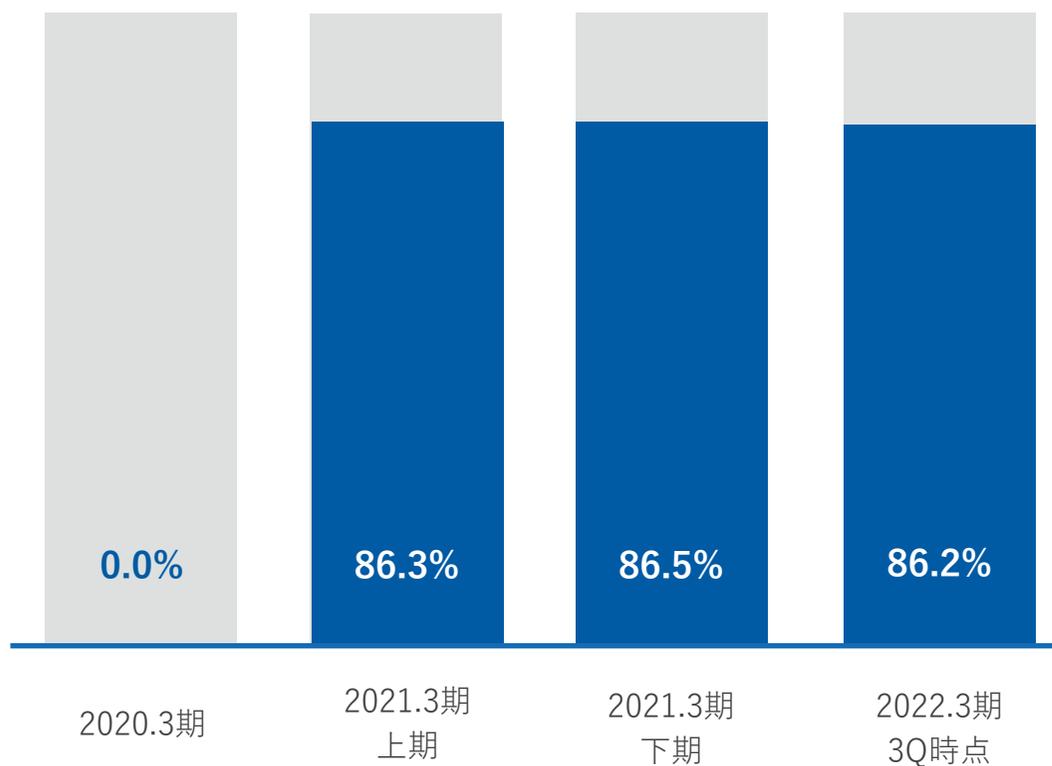
[単位：百万円]



## セルム オンライン比率の 実績と推移

COVID-19が拡大する中、  
高い比率にて推移

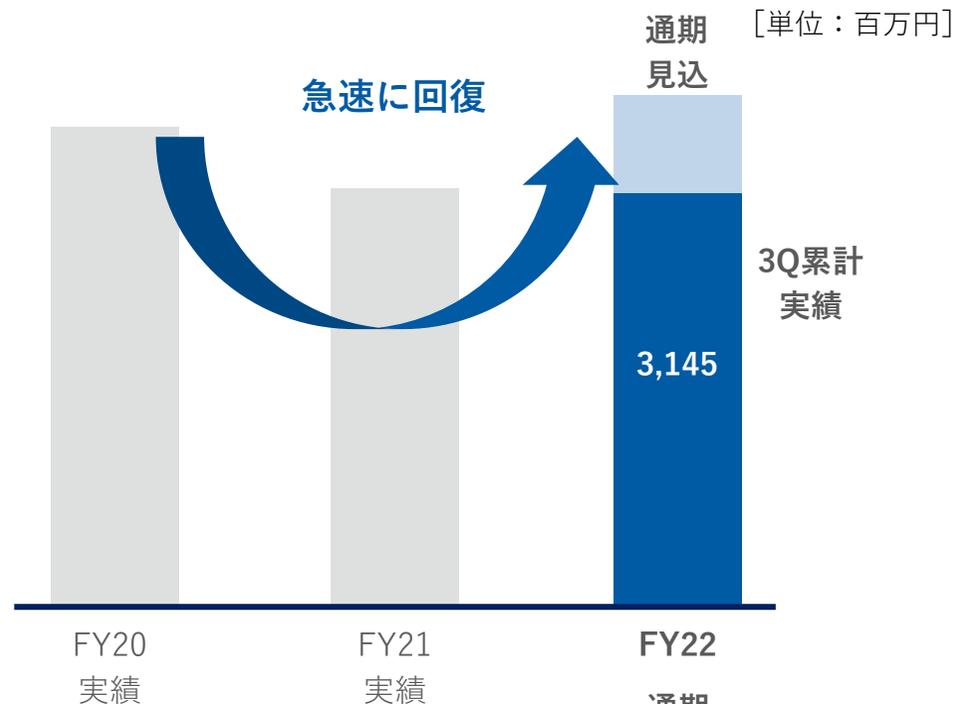
### 集合研修のオンライン比率



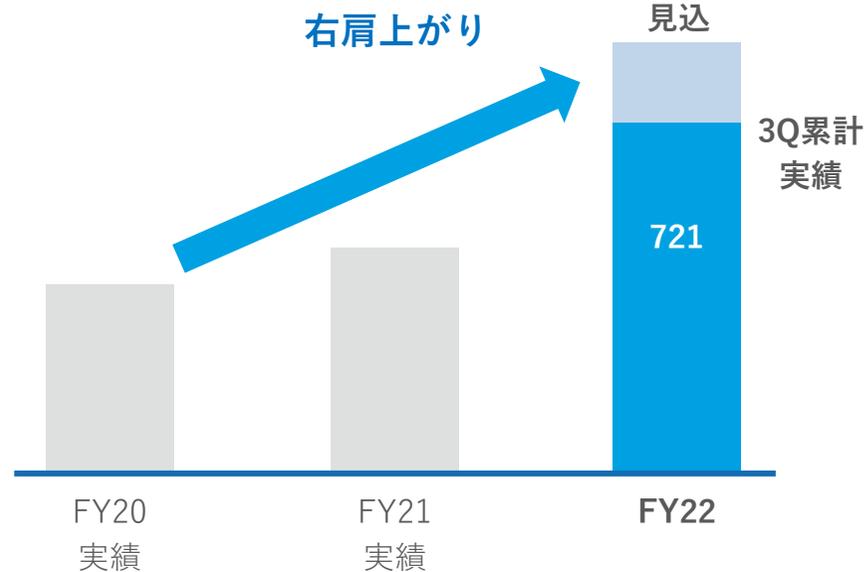
## 市場別の動向

- 大手市場は急速に回復
- 準大手市場は順調に成長

### 《大手市場》

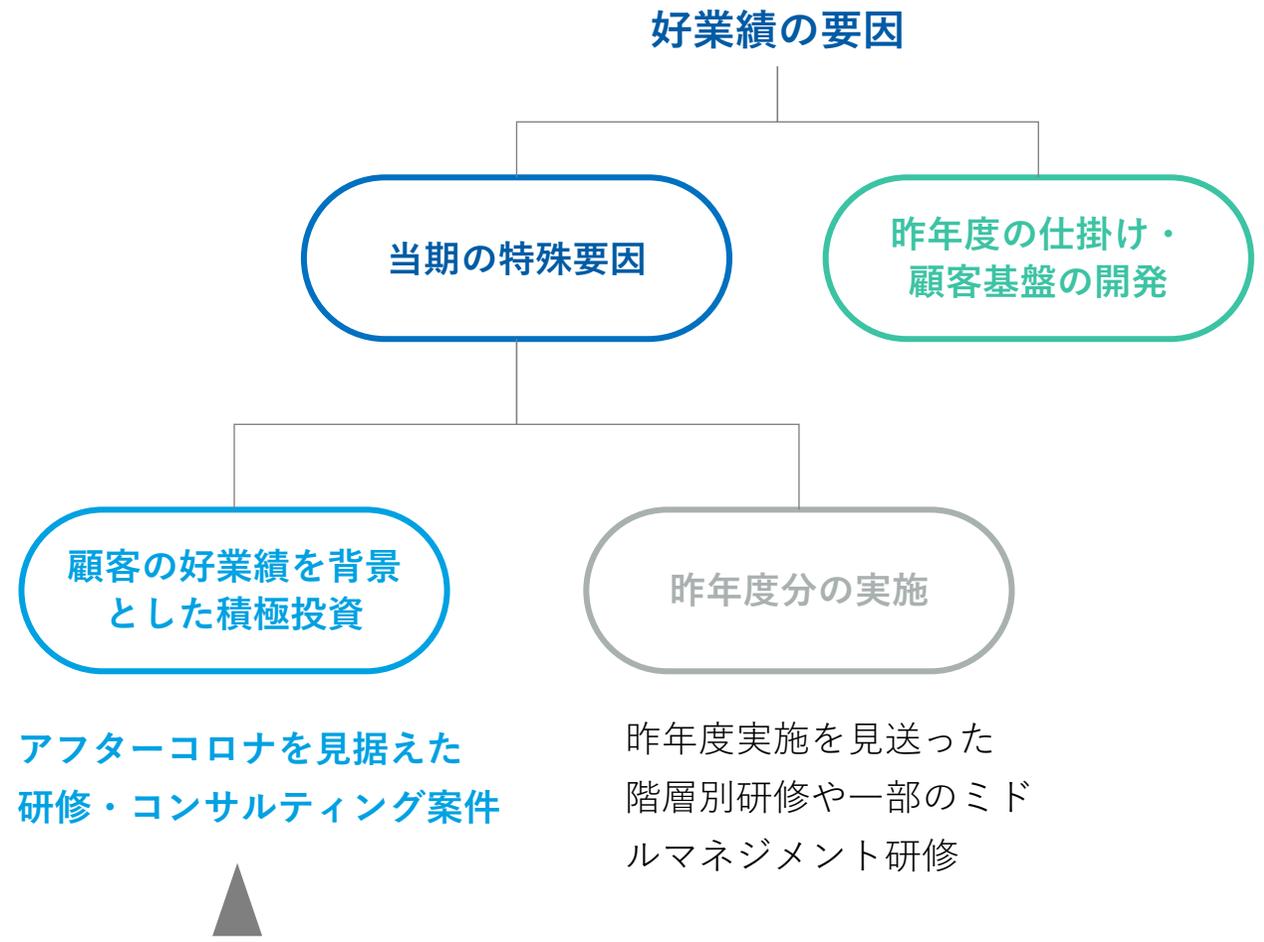


### 《準大手市場》



# 大手市場における 好業績の要因

当期好業績の要因には一部  
特殊要因も含まれるが、  
翌期以降の取引機会の開発  
にも繋がっている



## 《Point》

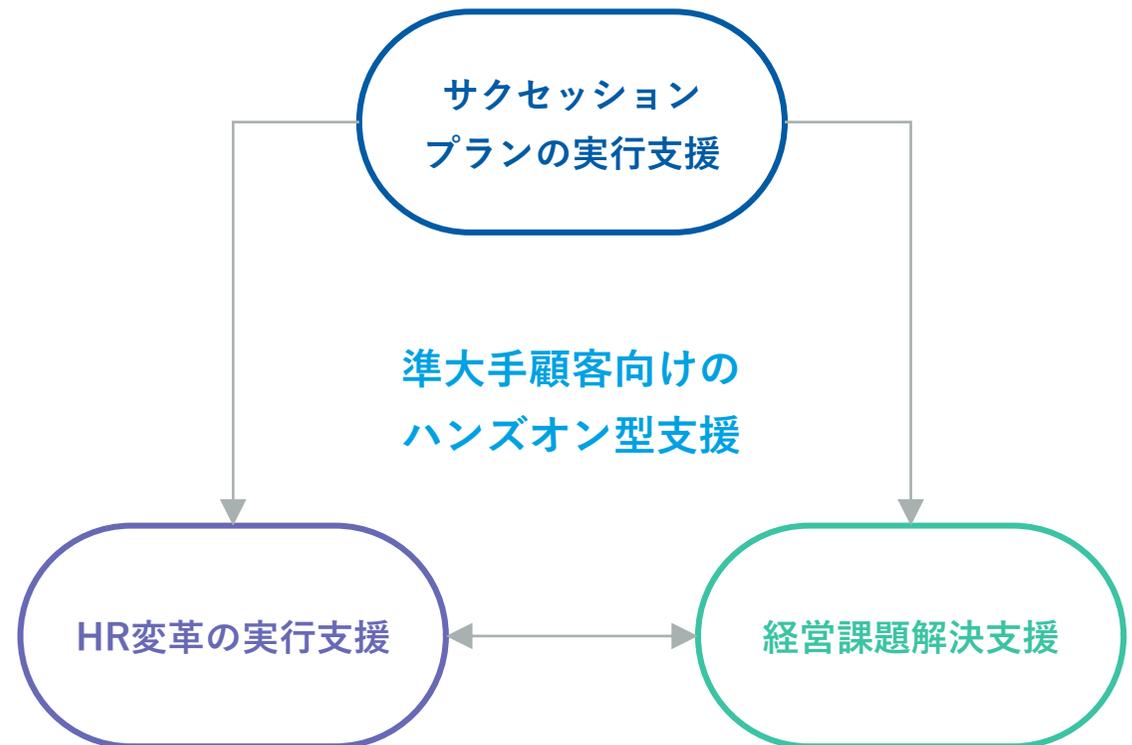
1. 内製化されたコンテンツを持たず、テラーメイド型で伴走できるセルムだからこそ柔軟に取り込めた機会
2. 翌期以降に繋がる案件多数

## 準大手市場における 好業績の要因

準大手顧客との中長期的な  
パートナーシップモデルを  
確立できてきている

当期活動を通じて、準大手顧客ならではの  
パートナーシップモデルが確立されつつある

- 1 現／次期経営リーダーに対する  
短期～中長期的な育成支援



- 3 戦略人事に向けた人事機能の  
進化／強化を目的とした支援

- 2 各経営リーダーの経営  
課題の解決に伴走

ファーストキャリア教育

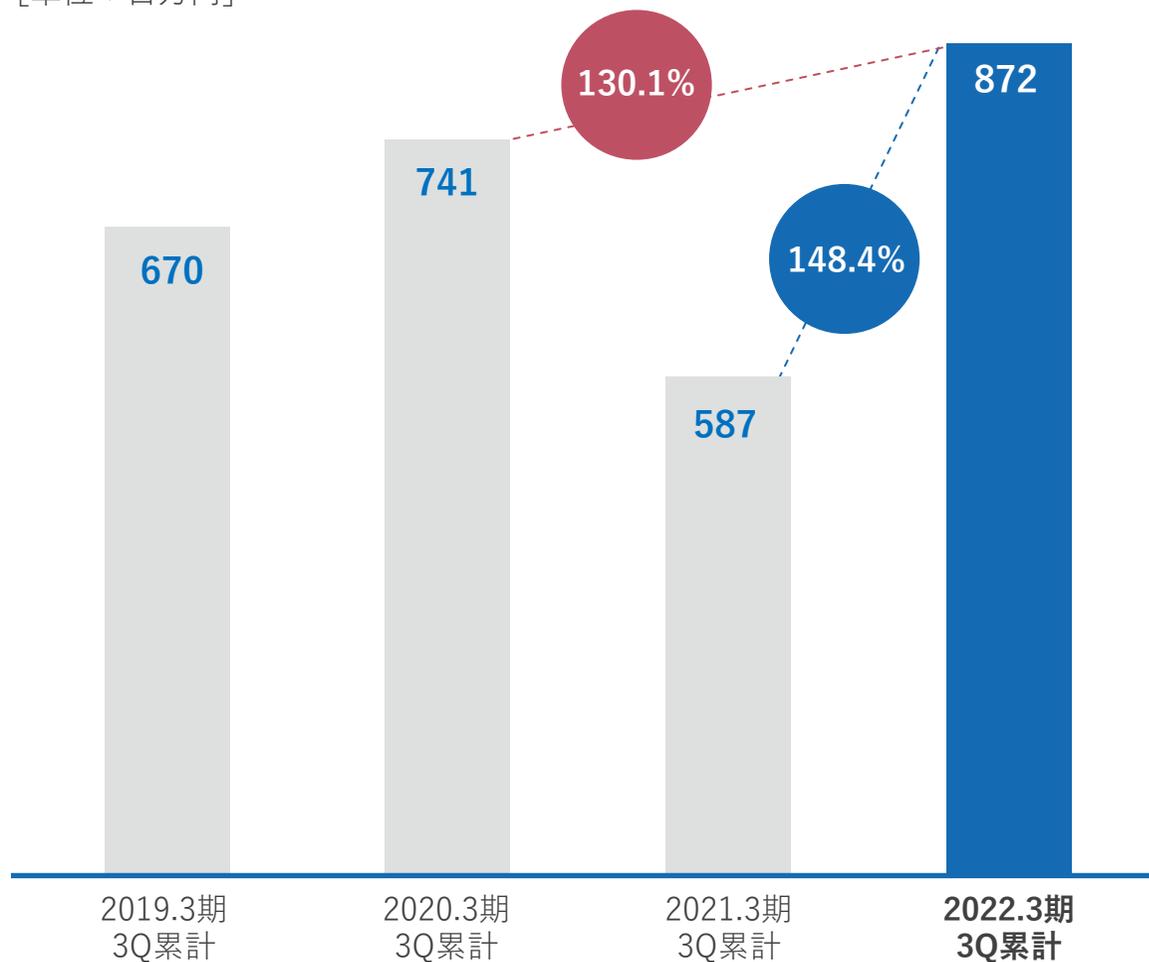


# ファーストキャリア教育 売上高の推移

過去最高値を更新

## 売上高の推移

[単位：百万円]



注：

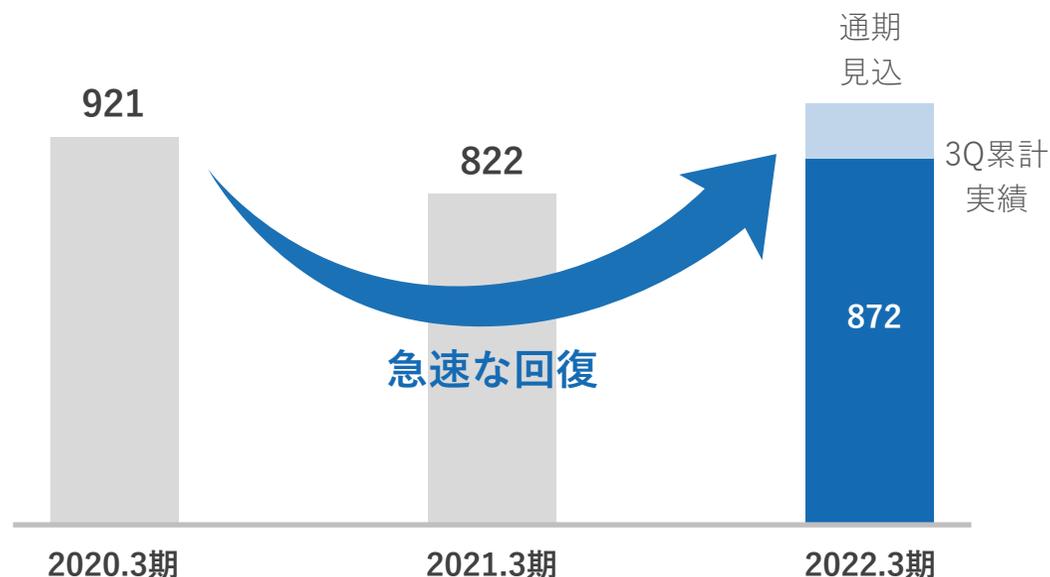
1. 2019年3月期から2021年3月期の第2四半期は未監査であり、2021年3月期第3四半期より連結業績は有限責任監査法人トーマツの監査を受けておりますが、子会社単体の業績は未監査となっております。

## ファーストキャリア教育 通期動向と好調の要因

昨年度実施を見送った年次別研修等の影響もあり、2020.3期の過去最高の売上高を更新する見通し

コロナ禍を乗り越え、若手を対象とした新たな研修機会が生まれてきている

- ① 選択型の必須研修
- ② 狭間層を対象とした研修
- ③ 越境型リーダーシップ研修



- 急速な回復
- ① 若手を対象とした新たなカフェテリア研修（選択型の必須研修）の増加
  - ② 役職者手前までの中堅層（階層別研修の狭間層）を対象とした研修の増加
  - ③ TEX（True Experience）を軸とした越境型リーダーシップ研修の増加

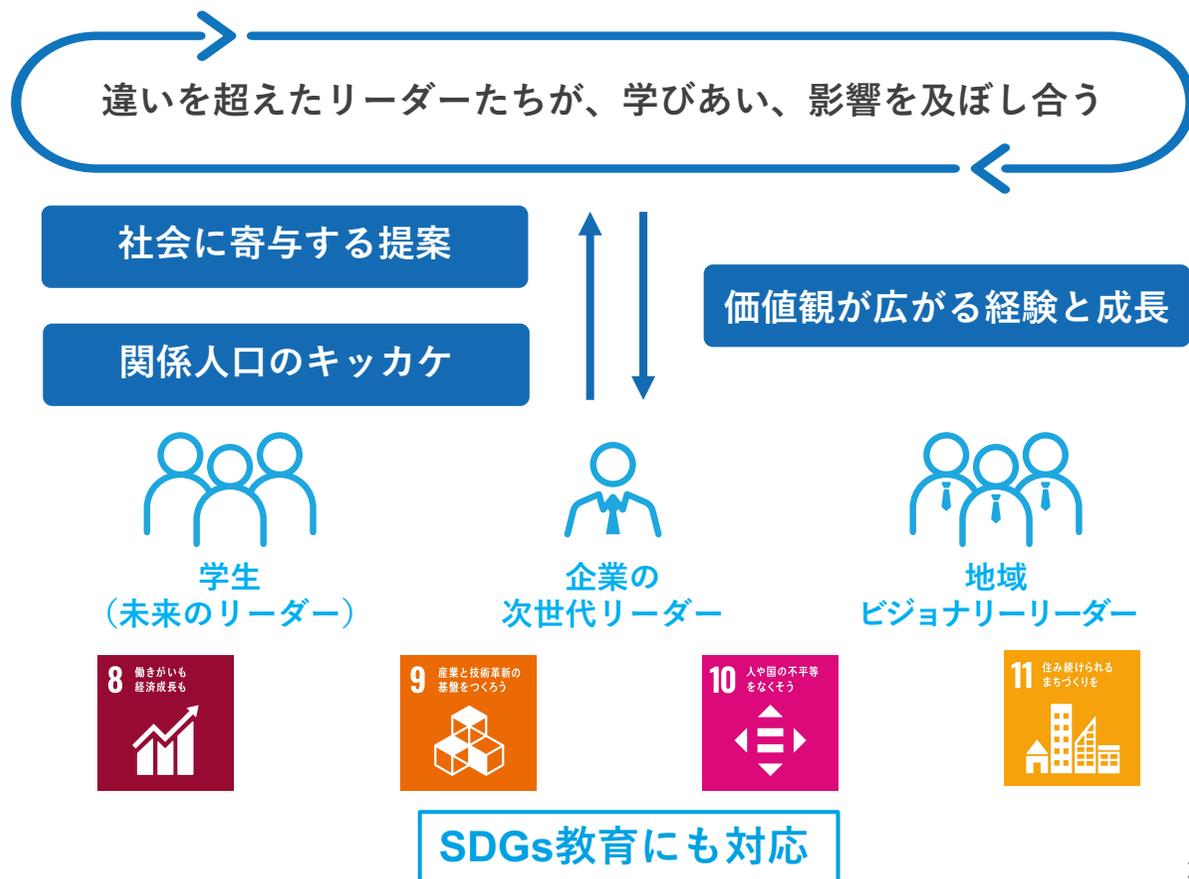
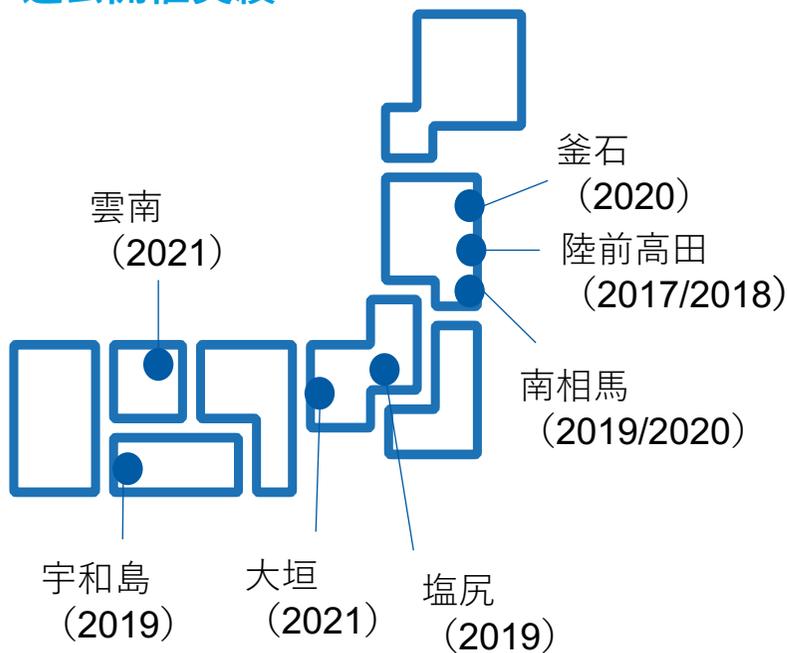
注：

1. 2020年3月期から2021年3月期の第3四半期は未監査であり、2022年3月期第1四半期より連結業績は有限責任監査法人トーマツの監査を受けておりますが、子会社単体の業績は未監査となっております。

# ファーストキャリア教育 TOPICS: TEXの事業開発動向

- 「TEX」(True Experience)とは、企業・学生・地域のそれぞれのリーダーたちが、チームを組んで難易度の高い地域の課題解決に取り組むプログラム
- 新規事業として2017年より開催。各方面からの認知が増え、大企業の活用事例(以下、順不同)も増加中
  - オープン型の参加: 東日本電信電話株式会社様、株式会社ニトリ様、等
  - インハウスの育成プログラムとしての活用: 東京海上日動火災保険株式会社様、等

## 過去開催実績





CELM  
GROUP

可能性が動き出す  
Activate Your Potential



<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  
経営企画部

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