



2025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
2025年5月13日

More human, more powerful.

INDEX

1. 2025年3月期通期決算概要

2. 2026年3月期以降の中長期経営方針について

3. ご参考情報

2025年3月期通期決算概要

事業名称の変更について

CELM

- 多言語対応支援を手掛けるKYTがグループイン。今後の成長戦略や事業ドメインの展開を踏まえ、伴走領域である
 ①「組織・人材開発」、②「ステークホルダーリレーション」を二つの事業区分として新たに定義

| 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) | 経営幹部・ミドルマネジメント | 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 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ーラーメー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 升勵銘企業管理諮詢(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) | 多言語対応 | 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 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 |

25.3期通期業績ハイライト

CELM

- 売上高、EBITDAは当初業績予想を超過して着地
- 経常利益はKYTの買収ファイナンスに伴う一過性のアップフロントフィー（70百万）、当期純利益は販管費に占める益金不算入コスト（主にKYT買収起因ののれん償却）が増加したことによる法人税負担の増加を起因に、各段階利益を抑制

| (単位：百万円) | 24.3 | 25.3 | | |
|-----------------------|-------|-------|--------|-------------------------------|
| | 通期実績 | 通期実績 | 前年同期比 | 通期業績予想 ⁽²⁾ に対する達成率 |
| 売上高 | 7,504 | 8,184 | +9.1% | 102% |
| EBITDA ⁽¹⁾ | 1,317 | 1,426 | +8.3% | 101% |
| 営業利益 | 1,038 | 1,074 | +3.5% | 98% |
| 経常利益 | 1,007 | 960 | -4.7% | 90% |
| 当期純利益 | 633 | 552 | -12.8% | 77% |

注：(1)EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 株式報酬費用 (2)2024/5/14発表の25.03期連結業績予想



四半期売上に対する販売費及び一般管理費の推移

CEL M

- KYT社グループインに伴う業績貢献により、Q4四半期としては過去最高となる約23億円の売上を計上
- のれん償却額のうち、KYTのM&Aに伴うのれん償却は暫定的に償却年数を13年とし、Q4期間中の償却額として約0.4億円を計上⁽¹⁾

| (単位：百万円) | 24.3 | | | | 25.3 | | | |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 売上高 | 1,527 | 1,903 | 2,256 | 1,816 | 1,624 | 1,917 | 2,344 | 2,298 |
| EBITDA ⁽¹⁾ | 242 | 362 | 526 | 185 | 293 | 341 | 570 | 220 |
| EBITDAマージン (%) | 15.9% | 19.1% | 23.3% | 10.2% | 18.1% | 17.8% | 24.3% | 9.6% |
| 販売費及び一般管理費 | 625 | 633 | 703 | 854 | 672 | 713 | 742 | 1,023 |
| 対売上比率 (%) | 40.9% | 33.3% | 31.2% | 47.0% | 41.4% | 37.2% | 31.7% | 44.6% |

(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



25.3期通期セグメント別売上内訳

CELM

- 【組織・人材開発事業】：セルム単体の既存顧客網を徹底的に活用することでファーストキャリア領域と適性予測サービスが業績の牽引役となる。他方、経営幹部・ミドル領域は“次の成長ステージへ向けた踊り場”に差しかかっており、再成長を図るために抜本的投資が必要なフェーズに突入
- 【多言語対応】：グループインしたKYT連結による四半期業績寄与、Q4は例年閑散期に位置付けられる期間ながら5億の好発進

| 事業領域 | 支援領域 | 25.3 通期 | 前年同期比 |
|---------------------|---------------|--|--------------------------------------|
| | | | |
| 組織・人材開発事業 | 経営幹部・ ミドル | 6,072 | -0.5% |
| | ファースト キャリア | 1,368 | +1.2% |
| | 適性予測 | 240 <small>M&A (24年1月)</small> | N/A <small>(24.03期Q4より連結)</small> |
| ステークホルダ リレーション事業 | 多言語対応 | 503 <small>M&A (24年12月)</small> | N/A <small>(25.03期Q4より連結)</small> |

主要な事業KPIの状況

CELM

| | 25.3 (計画) | 25.3 (実績) | (単位) | 25.3着地 |
|--|--------------|------------------------------|------|---|
| 1 セルム取引先グループ（子会社を含む）上位150社の1社あたり平均年間売上高 ⁽¹⁾ | 40.1 | 37.7 | 百万円 | 経営幹部・ミドル領域の成長進捗を示す指標ながら24.3期水準からほぼ横ばいで着地。26.3期は組織基盤再構築に注力、人材採用・育成に対する大規模投資をもとにテコ入れを図る |
| 2 ファーストキャリア領域の年間売上10百万円以上の顧客数 | 29 | 33 | 社 | 113%超過達成。昨年度の大型単発案件の影響をこなし、親密顧客の増加により連結売上を牽引。 |
| 3 適性予測領域における適性診断テスト売上 | 150 | 158 | 百万円 | 105%超過達成。グループインから1年経過、データドリブンな組織構築ソリューションに対する根強い需要を再確認。 |
| 4 1人当たりEBITDA | 7.0 | 7.1 (KYTグループインの影響を除外して算出) | 百万円 | KYTのEBITDA貢献は3カ月間のみであり、その影響を排除した定義に基づくと7.1百万と計画とインライン。（KYTを加えた連結人員とKYTの3カ月間のEBITDAで算出した参考値は5.7百万） |

注：(1)セルム単体



2026年3月期以降の 中長期経営方針について



外部環境と対応する戦略の振り返り

CEL M

| テーマ | アジェンダ | 課題・ステータス |
|------------------------------|--------------------|--|
| 1 外部環境 | 顧客・市場動向 | <ul style="list-style-type: none">✓ 市場における組織・人材開発投資需要は拡大傾向✓ 顧客ニーズは大型化／複雑化の傾向 |
| | ファーストキャリア/ 適性予測 | <ul style="list-style-type: none">✓ 経営幹部・ミドル領域を起点にこれまで信頼を積み上げてきた「セルム（単体）」の顧客基盤を徹底活用する経営が功を奏し、本領域で高まるテーマとしての複雑性と顧客の投資姿勢がマッチ |
| 2 既存事業の 成長戦略 (内部環境) | 経営幹部・ミドル | <ul style="list-style-type: none">✓ ただし、今後は両領域において採用・育成を通じた継続的組織基盤の強化が必須 |
| | | <ul style="list-style-type: none">✓ グループの中でも特に企業固有の課題の重要性が増す領域であり、「深い顧客理解」と「幅広い組織開発テーマへの理解」が求められる |
| | | <ul style="list-style-type: none">✓ 今まで以上に顧客テーマの大型化・複雑化しており、現状より上を目指すにあたってはフロント人員の質・量的確保/体系的なマネジメント基盤に課題、抜本的投資によるテコ入れが必要な状況 |
| 3 事業ポート フォリオの強化 | M&A戦略 | <ul style="list-style-type: none">✓ 2024年12月にステークホルダーリレーション事業の中核となるKYTがグループイン。既存の組織・人材開発顧客に加え、外資系（特にIT）を中心としたリーディングカンパニーもポートフォリオに加わり、不透明な経済環境にもよりリスク耐性のある事業体へ進化。課題であった分散の効いた顧客基盤・事業基盤への強化に直結 |
| | | <ul style="list-style-type: none">✓ KYTの前体制では日常オペレーションにリソースを取られていた中、現在、採用・育成体系の基盤強化による伸びしろを再確認。「問い合わせ対応型」から「既存顧客を徹底的に深耕する事業」へのステップをPMIを通じて進捗中 |
| | | <ul style="list-style-type: none">✓ 財務規律をより明確にしながら、更なる強化（第三の矢・新領域）も並行して模索 |

事業ポートフォリオの特性

KYTグループによる顧客基盤多様化

- 組織・人材開発事業で築き上げてきた国内上場の大企業顧客基盤に加え、KYTを通じた外資系ITなどリーディングカンパニーの顧客基盤が強化され、**外部マクロ要因の直接的影響は限定的の認識**

財務健全の大企業が主要顧客

- 顧客層は国内上場企業の中でも**財務体質が健全**であり、組織・人材開発投資に積極的な企業群

テーマ選択の重要性

- コーポレートガバナンス改革・リーダー育成・高度インフラ人材など、経営課題として**“先送りできない”領域に集中**

予見可能性のあるキャッシュフロー

- 外部の専門知見を活用した変動費化された事業モデル。継続性の高い経営課題を扱うことでリカーリング性の高い関係構築を通じ、**予見可能性を確保した将来キャッシュフローから成長投資原資を安定確保**

コーポレートガバナンス市場：常態的・構造的ニーズ

“終わりのない”経営テーマ

- ガバナンス体制強化や経営人材マネジメントは企業存続・成長戦略に不可欠。**需要は一過性でなく恒常的。**

資本市場の圧力・追い風

- 上場企業に対する説明責任の強化から**ガバナンス、組織・人材領域への投資圧力が拡大**

予算確保の優先順位が高い

- 取締役会・C-suite直結のアジェンダのため、景況感悪化時でも削減候補になりにくいハイエンドの需要

ディスカッションパートナーの立ち位置

- 「コーポレートガバナンス起点の組織・戦略支援」に選択集中。顧客にとっての**“ディスカッションパートナー”としてリピート&上流時点での相談相手のポジショニング**を確保。特に企業ごとのカスタム性が求められる領域での伴走者になれるプレイヤーは希少

- 当社が顧客にとっての“ディスカッションパートナー化”できている顧客（セルム単体年間売上1億超の取引先）は14社（24.3期）から16社（25.3期）に拡大
- 大型化・複雑化する大企業顧客内の組織・人材課題の解決への期待は大きく、当社フロント人員の大規模採用・組織開発投資のタイミングを逸すれば機会費用化する程、需要は拡大中。拡大する需要を当社の組織基盤が捉えきれる体制となっているかが極めて重要なフェーズに入っている

「ディスカッションパートナー」の指標ともいえる
年間取引1億超の顧客数は拡大傾向

| | 24.3 実績 | 25.3 実績 |
|---------------------------------------|------------|------------|
| 【経営幹部・ミドル】 年間売上1億円超 ⁽¹⁾ | 14社 | 16社 (+2) |
| (うちプライム上場) | 11社 | 14社 (+3) |
| (うち製造業) (うち非製造業) | 8社 6社 | 9社 7社 |

注：(1)セルム単体での売上

年間取引1億超先大多数の共通テーマ

①社外取締役が1/3・過半以上のガバナンス

次期経営者育成・戦略的な組織づくりへの説明責任がボードレベルで存在、当社との取り組みが取締役会で議論するアジェンダに密接

②中長期的競争優位性に対する高い志向性

設備・人材・ブランドなどへの継続的投資によって競争優位を築いている企業多数。短期成果に左右されにくい経営人材への投資やカルチャー変革に本気で取り組むインセンティブがある

③当社との全社横断的プロジェクトが複数同時に走る

目まぐるしく変化する外部環境への対応にスピード感が求められ、年間で複数同時進行の大型プロジェクトのマネジメントが求められる。複雑化・大型化する顧客課題に対し、当社人員の質的・量的基盤の強化が必須

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

CELM

- 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

CELM

- 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年間を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 | (ご参考) |
|-----------------------|------------|------------|------------|--|---|
| EBITDA ⁽¹⁾ | 1,156 | 1,317 | 1,426 | 1,556 | 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⁾ 。 |
| (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 | |

(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

CELM

- 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R O E (自己資本当期純利益率)の向上、およびE P S (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



01

パーサスの一致/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サス、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

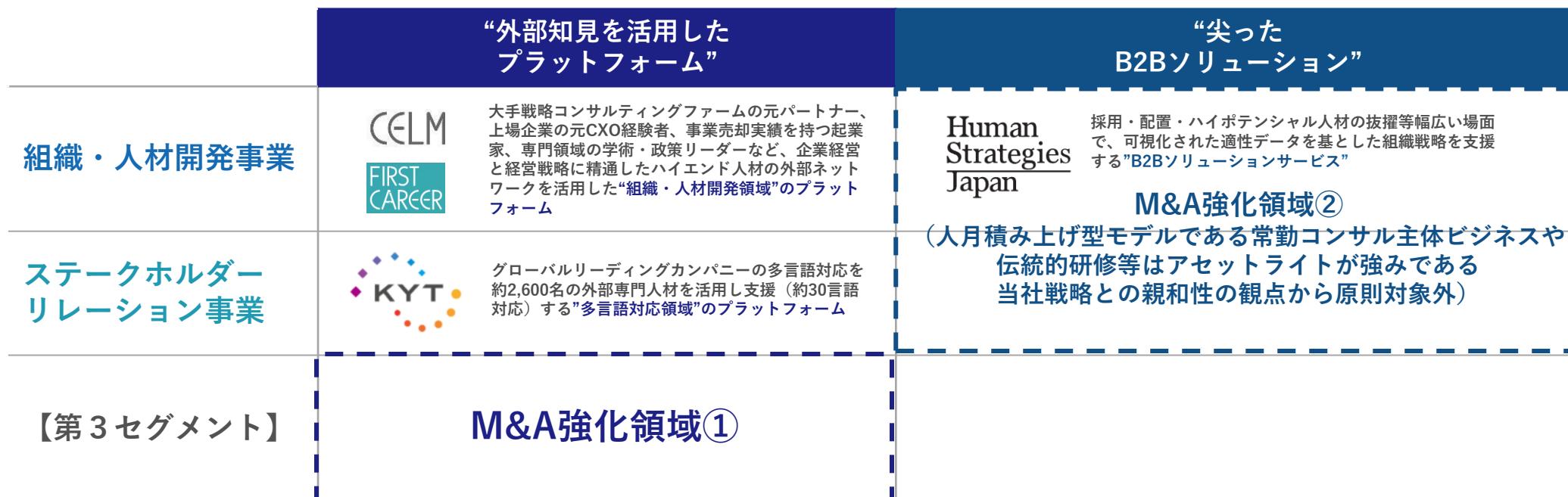
特定人物が抜けば価値が崩れる取引は、どれほど魅力的に見えても選ばない

- 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 \geq 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 \leq 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 \geq 40% (25.3末時点: 37%) | 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



26.3通期業績見通し、Q1期間業績イメージ

CELM

- Q1期間は新卒入社に関連した施策が多く走るファーストキャリア領域を除き、例年では閑散期となる位置づけの期間。KYTがグループインしており、Q1から大幅な增收を計画。
- 一方、各段階利益は前年に比して上期から大規模な成長投資の実施を計画し、利益の積み上がりは例年よりQ3に集中する。特にQ1、Q2は前年同期比ベースでは”横ばい～やや弱含む”可能性を想定した計画となるが、その一時的な利益抑制を受け入れてでも今年度は先行投資期間と位置づけ、中長期のオーガニック成長基盤強化を優先する

| (単位：百万円) | 25.3 | 26.3 | |
|-----------------------|----------|-----------|-----------|
| | 通期 実績 | 通期 見通し | 前年 同期比 |
| 売上高 | 8,184 | 10,416 | +27.3% |
| EBITDA ⁽¹⁾ | 1,426 | 1,556 | +9.0% |
| 営業利益 | 1,074 | 1,080 | +0.5% |
| 経常利益 | 960 | 1,029 | +7.1% |
| 当期純利益 | 552 | 632 | +14.4% |

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

(C) CELM Inc. All Rights Reserved.

21

(ご参考) 当社グループの季節性（繁忙期/閑散期）

CELM

- 【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オ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 |

中長期成長戦略を反映した26.3期の主要KPI

CELM

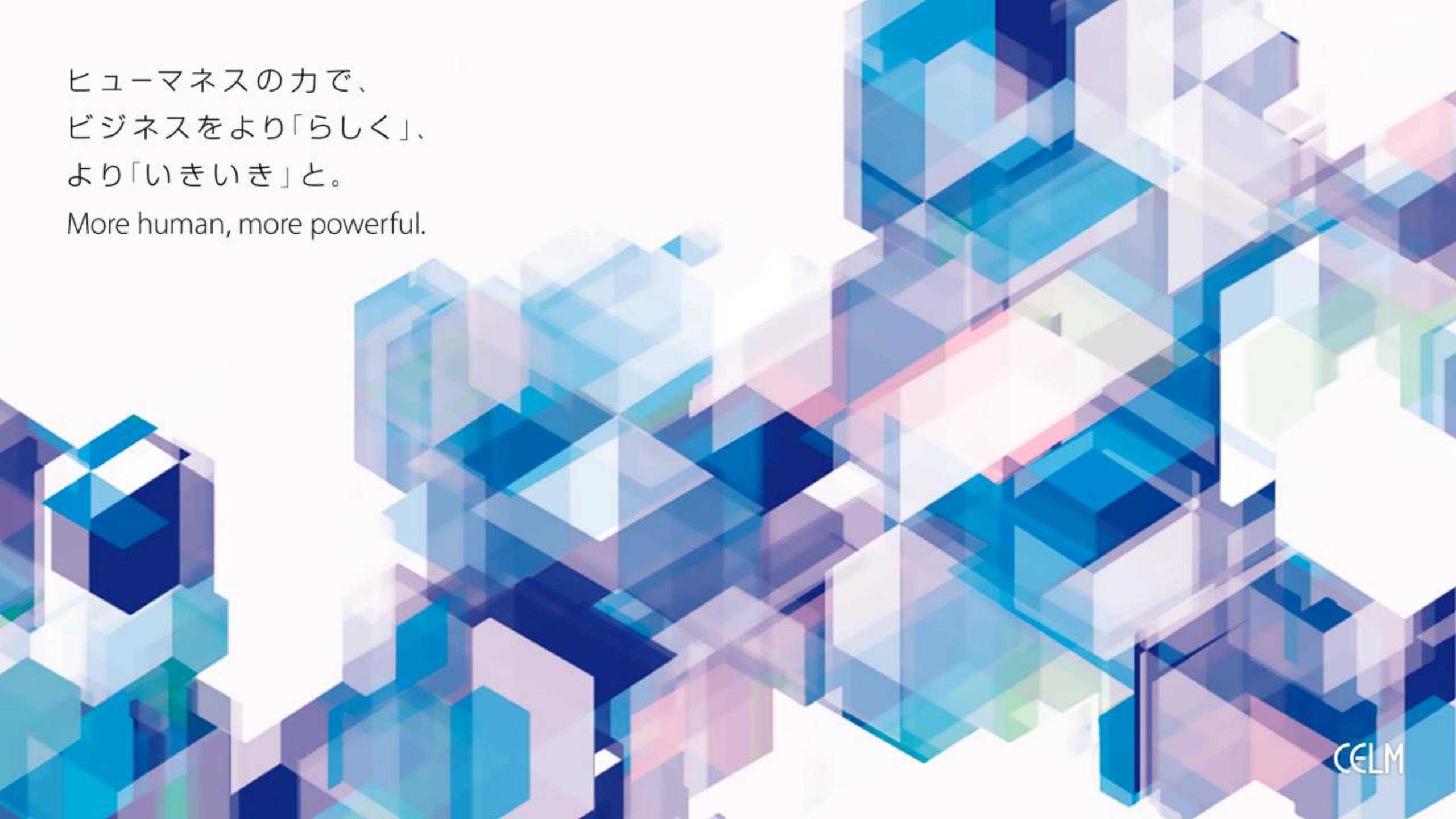
| | 26.3 (計画) | (単位) | KPIとして掲げる戦略的意図 |
|---|--------------|------|--|
| 1 【組織・人材開発事業/経営幹部・ミドルマネジメント領域】 年間売上1億円以上の顧客企業グループ数 ⁽¹⁾ | 17 | 社 | 25.3期実績は16社。数年後の20社超過に向か、 26.3期は仕込みの期間として位置付ける |
| 2 【組織・人材開発事業/ファーストキャリア領域】 年間売上10百万円以上の顧客数 | 34 | 社 | 25.3期実績は33社。ファーストキャリア領域においても採用による基盤強化を優先、現場の育成負荷が一時的に高まる影響を加味しつつ、深耕取引の土台づくりも並行 |
| 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 | 25.3期時点在籍社員数は55名。ここ数年間の従業員数推移はほぼ横ばい、グループ化前の体制では組織/ITインフラへの投資ができていなかったKYT社のPMIを加速。セルムグループの採用ケイパビリティが同社との目に見えるシナジー第一弾となる想定 |
| 4 1人当たりEBITDA | 5.6-5.8 | 百万円 | 25.3期実績は(株)KYTを除いた1人当たりEBITDAで約7百万円。大規模な採用活動や賃上げ等の組織基盤を強化、1人当たりEBITDAは一時的に落ち込む。一時的な育成負荷が高まる26.3期となる一方、29.3期営業利益20億円の達成確度を高める戦略的的意思決定を表す指標としてモニタリング |

注：(1)セルム単体での売上

ご参考情報

Appendix

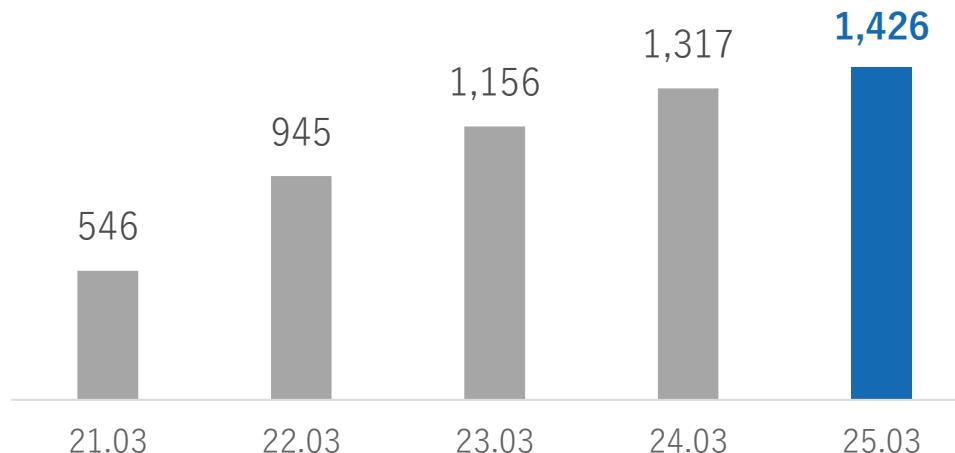
ヒューマネスの力で、
ビジネスをより「らしく」、
より「いきいき」と。
More human, more powerful.



CELM

- 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 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) | 2016 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) | 2021 4月 東京証券取引所 JASDAQ 市場に上場 | 2022 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 | 2024 1月 Human Strategies Japan | 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 |

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）

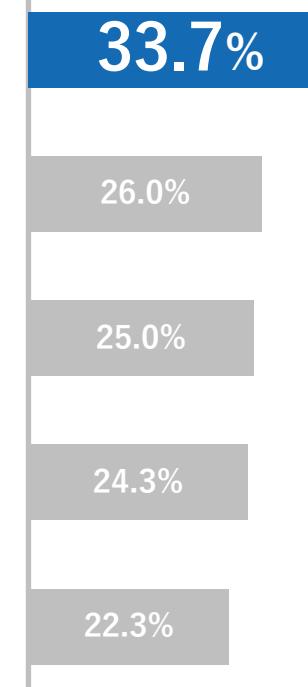
人事戦略が経営戦略に紐づいていない

組織的な意思決定に時間がかかる

詳細な人事データを活用できるほど人事制度に柔軟性がない

管理職層の職場メンバーへの指導・育成スキルが低い

収集・管理すべき人事情報が増加し、正確に把握しきれない



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いけない

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

CELM



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



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、幅広に対応が可能

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

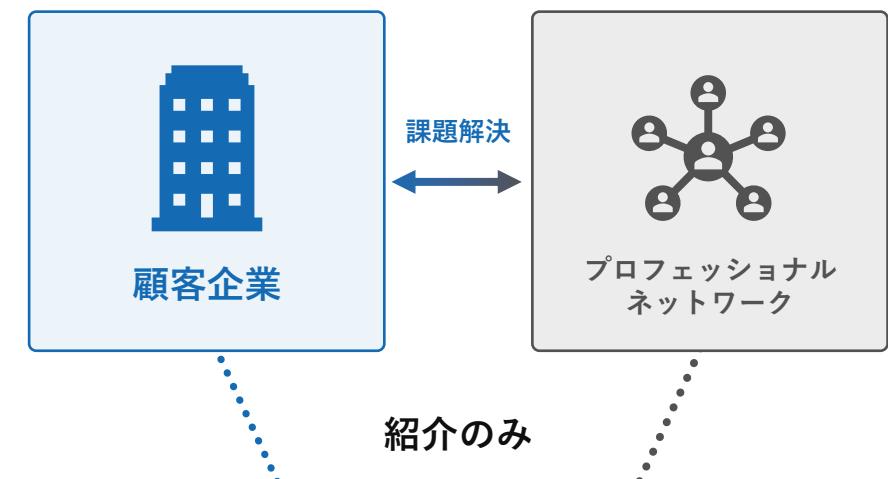


経営陣・複数部署をカバーするフロント
企画・実行・フォロー、あらゆる場面の
プロジェクトマネジメントに最初から最後
までコミットすることで信頼が積み重なる

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)

CELM

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、「テーラーメード型の支援」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ード型の対応は
複雑な課題を抱える大企業から高い評価



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

KDDI(株)様

住友ゴム工業(株)様

双日(株)様

ソニーグループ様

SOMPOホールディングス(株)様

ダイキン工業(株)様

田中貴金属工業(株)様

本田技研工業(株)様

(株)村田製作所様

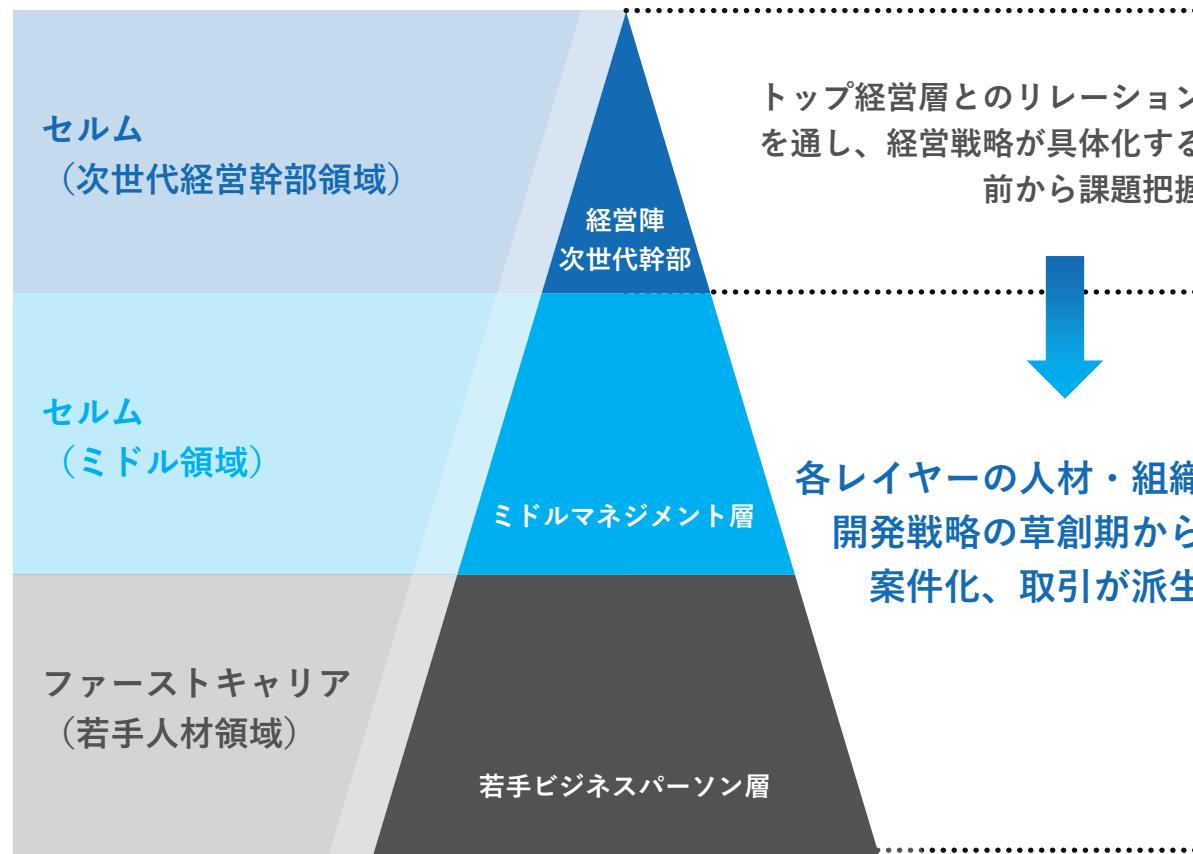
ヤマトホールディングス(株)様

etc

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）

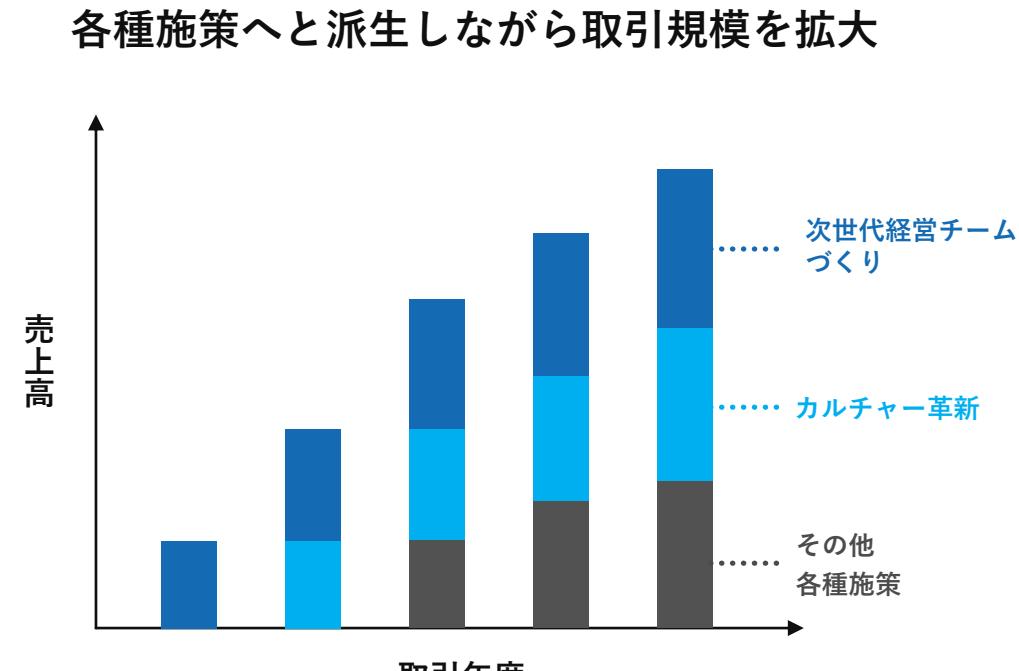
CELM

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



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（サクセッションプラン）」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

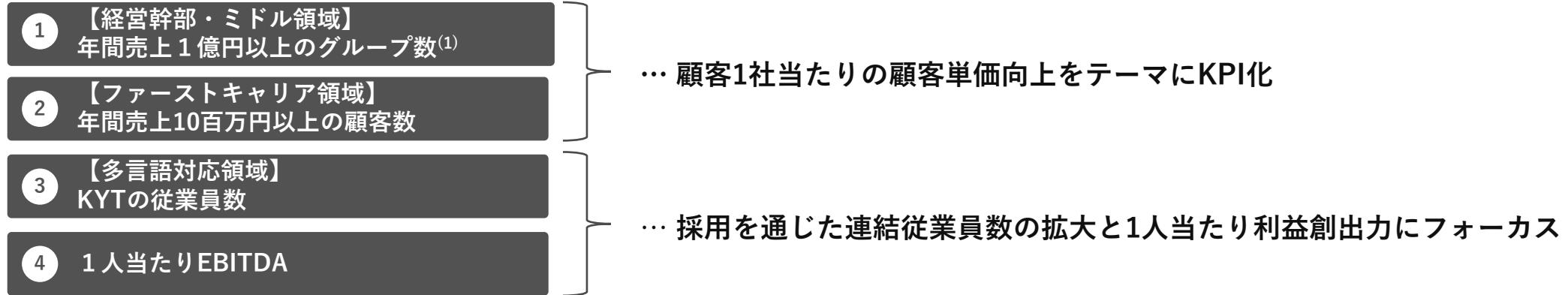
 **人材プールから候補者（Candidate）に絞り込む際に、**
社内の取締役だけで選ぶとフェアネスが担保されない、
リーダーを評価する力が醸成されていない

最近のトレンド

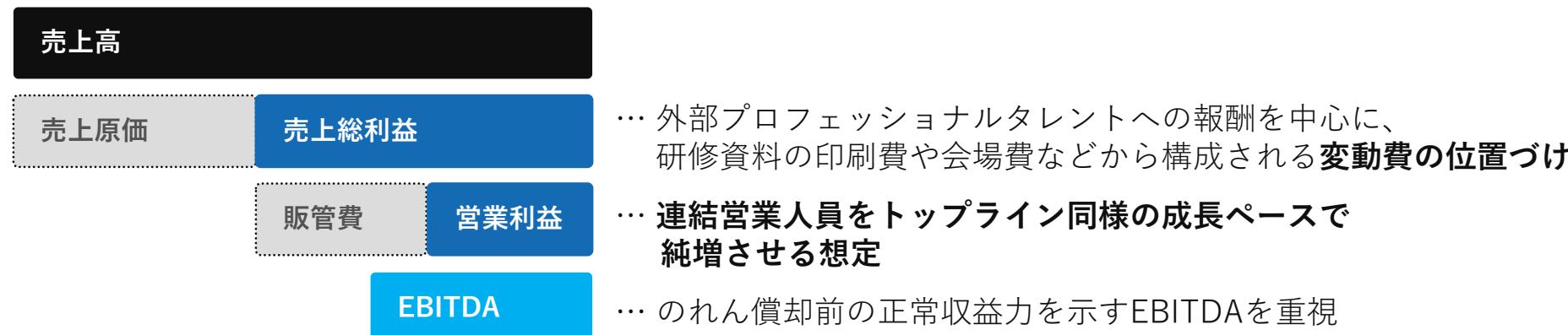


**経営リーダー人事に
関する課題意識が明確に
広まっている**

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）

CEL M

- ・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

KYTのビジネスモデルにおける2つの特長

CELM

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、継続的関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

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ひいたします。

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