2027年3月期第２四半期決算説明資料

株式会社セルム｜スタンダード ：7367

2026年11月13日

More human, more powerful.

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

INDEX

1.2027年3月期第２四半期決算概要

2.ご参考情報

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

01

2027年3月期第２四半期決算概要

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

27.3期上期決算サマリー

- 前年同期比は売上横ばい・EBITDA減益も、**通期計画に対する上期進捗率は当社本来の季節性を踏まえた過去3期平均を売上・EBITDAともに約2pt上回って堅調に推移**。成長投資を例年以上に先行させつつ、通期計画達成の蓋然性の高まりとIFRS移行後の利益水準を見据えて**期末配当を増配**

売上・EBITDA進捗率

- 上期売上高4,991百万円、EBITDA 811百万円。**前年度はQ2に納品が例外的に集中、Q3に売上・利益進捗が加速する当社の本来の季節性とは異なり**、上期の進捗評価は過去3期平均との比較が計画の実態と整合
- **通期計画に対する上期進捗率**は売上48.1%・EBITDA 51.3%と、**過去3期平均をそれぞれ+2.2pt・+1.9pt上回る堅調な進捗**
- 人的資本・DX関連投資を上期から先行、四半期EBITDAマージンは16%台で推移

主要事業の状況

- 【組織・人材開発】セグメント売上高+0.4%。適性予測領域が+18.9%と堅調、**給与テーブル改訂・AI投資など成長投資を先行中**
- 【ステークホルダーリレーション】セグメント売上高－4.6%。生成AIの影響を見込み翻訳から通訳へ経営資源を重点配分、**フロント人員採用を中心とした投資フェーズ**
- 主要KPIは通期目標に対し順調、**ファーストキャリアは年間計画33社の達成・上振れも視野**

配当予想の修正（増配）/通期計画

- 期末配当予想を8円から9円50銭へ、**年間配当を17円（前期実績比+2円）へ修正**
- 通期業績見通しは据え置き
- **下期の業績イメージとしてはQ３に経営幹部・ミドル領域を中心としたコア領域の売上・利益の積み上がりが本格化する当社本来の季節性を想定**。上期は進捗を見極めながら投資規模をコントロールし、下期に利益が積み重なる計画

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

27.3期通期計画に対する売上高・EBITDA進捗率

- 前年同期比は売上横ばい・EBITDA減益。前期26.3期は組織・人材開発事業を中心に納品がQ2に例外的に集中し、上期EBITDA進捗率が57.7%と例年（44～46%）を大きく上回っていたことが要因
- 当社本来の季節性は、大企業顧客のミドルマネジメント昇格時期に納品が集中する、Q3から売上・利益の進捗が最も加速する構造。進捗判断には過去3期平均（24.3-26.3）との比較がより適切であり、上期売上高(+2.2pt)・上期EBITDA(+1.9pt)ともに平均を上回る堅調な進捗
- 人的資本・DX関連投資をQ1/Q2から先行させつつ、Q3以降の利益計画と整合した進捗

売上高進捗

(単位：百万円)

	売上高（上期）	売上高（通期）	上期時点進捗率
27.3	4,991	10,373	48.1%
26.3	5,031	10,308	48.8%
25.3	3,542	8,184	43.3%
24.3	3,430	7,504	45.7%
24.3-26.3 平均			45.9%

+2.2pt

EBITDA進捗

(単位：百万円)

	EBITDA（上期）	EBITDA（通期）	上期時点進捗率
27.3	811	1,581	51.3%
26.3	960	1,664	57.7%
25.3	635	1,426	44.5%
24.3	604	1,317	45.9%
24.3-26.3 平均			49.4%

+1.9pt

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

四半期売上に対する販売費及び一般管理費の推移

- 組織・人材開発事業の中核を担うセルム（単体）の給与テーブル改訂に伴う人件費増や、グループ全体のAI投資など、人的資本・DX関連の成長投資を例年以上に先行。四半期のEBITDAマージンは16%台で推移、Q3以降の利益の積み上がりとのバランスを取りながら計画的に実行中

（単位：百万円）	26.3				27.3	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
売上高	2,269	2,761	2,951	2,325	**2,332**	**2,659**
EBITDA	380	579	559	144	**383**	**427**
EBITDAマージン（%）	*16.8%*	*21.0%*	*19.0%*	*6.2%*	***16.5%***	***16.1%***
販売費及び一般管理費	905	911	1,033	1,128	**919**	**999**
対売上比率（%）	*39.9%*	*33.0%*	*35.0%*	*48.5%*	***39.4%***	***37.6%***

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

セグメント別売上高・利益

- 【組織・人材開発事業】前述の通り、納品がQ2に例外的に集中した前年度との比較でセグメント売上高は横ばいにとどまった一方、2024年にグループ参画した適性予測領域は、不透明な経営環境下での組織づくりに関する助言ニーズを捉え+18.9%と堅調に推移。**給与テーブル改訂・AI投資など成長投資を先行中**
- 【ステークホルダーリレーション事業】売上構成比が1割未満の「翻訳サービス」は、グループ参画時点から生成AI普及による市場変化を見込み、**専門領域×言語の掛け合わせで人の介在価値が高い「通訳サービス」への経営資源の重点配分のもと受注を選別中**で、セグメント売上高は－4.6%。**明確な投資フェーズであり、フロント人員の採用を中心とした投資を先行中**

（単位：百万円）		27.3上期	前年同期比
組織・人材開発事業	セグメント売上高	3,815	＋0.4%
	（経営幹部・ミドル）	2,879	＋0.1%
	（ファーストキャリア）	815	-0.7%
	（適性予測）	120	＋18.9%
	セグメント利益	764	-9.0%
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）	1,176	-4.6%
	セグメント利益（多言語対応）	65	-31.9%

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

主要KPIの進捗

		25.3（実績）	26.3（実績）	27.3（計画）	（単位）	27.3上期時点進捗
1	【組織・人材開発事業】 経営幹部・ミドルマネジメント領域 年間取引１億円以上の顧客企業グループ数(1)	16	13	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	33	32	33	社	深耕顧客の量的開拓は堅調に進んでおり、納品前ながら年間計画の33社達成及び数社分の計画比上振れも見え始めている段階
3	1人当たりEBITDA	5.7	6.8	5.8 ～ 6.2	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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

期末配当金（増配）について

- 2027年３月期の期末配当予想を１株当たり8円から9円50銭へ1円50銭増額し、年間配当予想を17円（前回予想比1円50銭増、前期実績比2円増）に修正

株主還元に対する期初計画との整合性	✓ 2026年５月14日に決議した自己株式の取得（取得上限550,000株・200百万円）につき、2026年７月14日をもって478,500株・159,629,600円で取得を終了 ✓ これにより株主価値の向上を図る一方、取得上限との差額（約40百万円）は分配可能額の余力として残存しており、今回の増配原資として充当
28.3期IFRS移行を見据えた利益水準との整合性	✓ 2028年3月期中に予定するIFRS任意適用後は、のれん償却費の計上がなくなり会計上の利益水準が構造的に切り上がる想定。移行後の持続可能な利益水準を見据え、成長投資と株主還元のバランスを前倒しで調整
足許の業績進捗と確度	✓ 27.3期上期は通期計画に対する進捗率が売上・EBITDAともに過去3期平均を上回り、成長投資を先行させながらも通期業績見通しの達成確度が高まっている状況

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

IFRS移行（28.3期）に向けたスケジュール予定

27.3期通期決算
（2027/5中旬予定）

- ✓ 決算短信、会社法連結計算書類、 有価証券報告書を日本基準にて公表
- ✓ 28.3期通期業績予想を日本基準にて公表予定

28.3期中
（詳細な時期は未定）

- ✓ 2027/5に発表済みの28.3期通期業績予想を日本基準に替え、IFRS任意適用を踏まえて通期業績予想を再度発表予定

28.3期通期決算
（2028.5中旬予定）

- ✓ 決算短信、会社法連結計算書類、有価証券報告書をIFRS任意適用にて開示予定

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

27.3通期業績見通し、下期業績イメージ

- Q３に経営幹部・ミドル領域を中心としたコア領域の売上・利益の積み上がりが本格化する当社本来の季節性を想定。上期は進捗を見極めながら投資規模をコントロールし、下期に利益が積み重なる計画
- １年を通じた投資計画としては期初想定と変わらず、中長期の営業利益目標の達成に向け、一時的なEBITDA・営業利益の抑制を受け入れてでも事業基盤強化を最優先する方針。26.3期と27.3期の経常利益がほぼ横ばいとなる水準まで、強い意志をもって成長投資を進める

（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(1)	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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

02

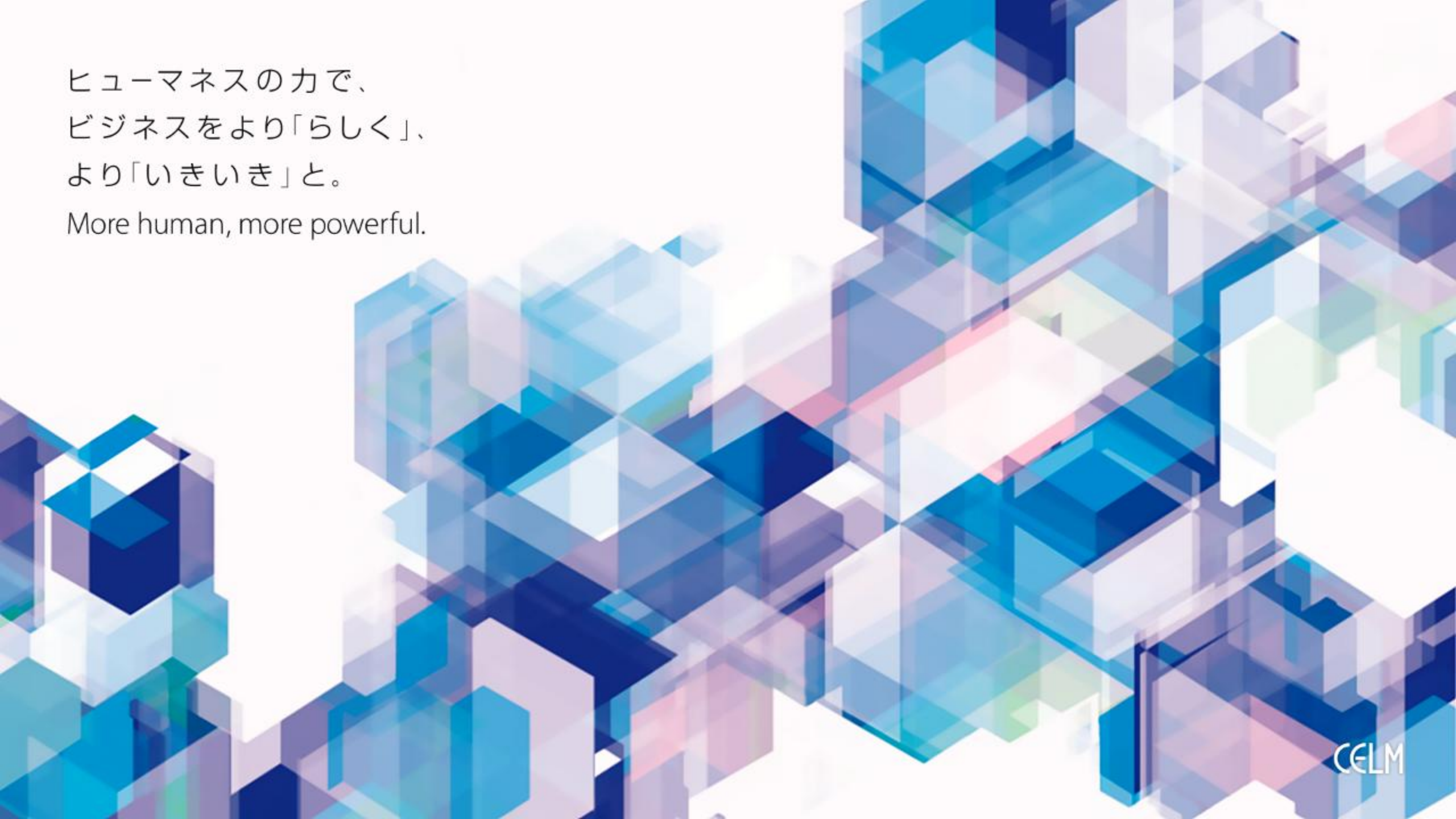
ご参考情報

Appendix

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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.

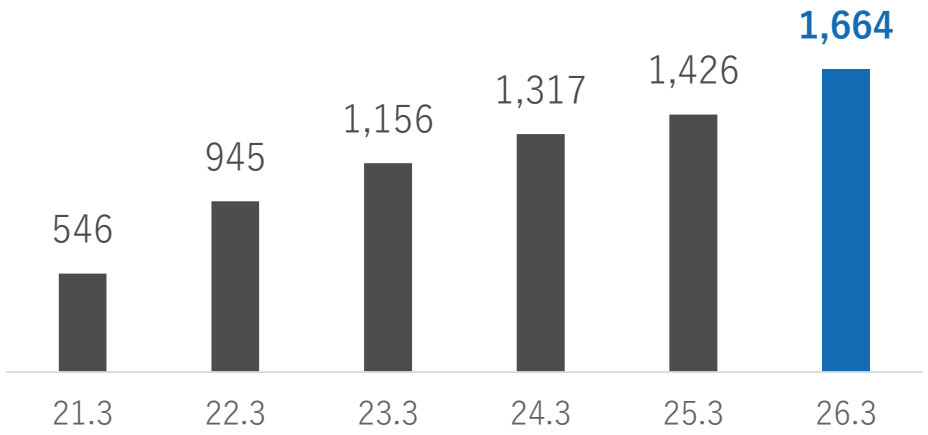


会社概要

- **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25%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

1995

12月
東京都中央区に㈱セルムを設立
（創業者 松川好孝、磯野卓也）

MBO

2016

11月
CELM Group and Partners㈱を存続会社として㈱セルムグループ・ホールディングスと㈱セルムを吸収合併、現㈱セルムとなる
（代表取締役 加島禎二）

上場

2021

4月
東京証券取引所
ＪＡＳＤＡＱ
市場に上場

市場変更

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

M&A①

2024

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

M&A②

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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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 33.7%

組織的な**意思決定に時間がかかる** 26.0%

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** 25.0%

管理職層の職場メンバーへの**指導・育成スキルが低い** 24.3%

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 22.3%

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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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、持続的に支援し続けるビジネスモデル



複雑になりがちな一連のプロセスを
ワンストップで解決

セルムの抱える顧客基盤を通した
魅力的な案件の紹介

注：(1)26.3期時点

(C) CELM Inc. All Rights Reserved.

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

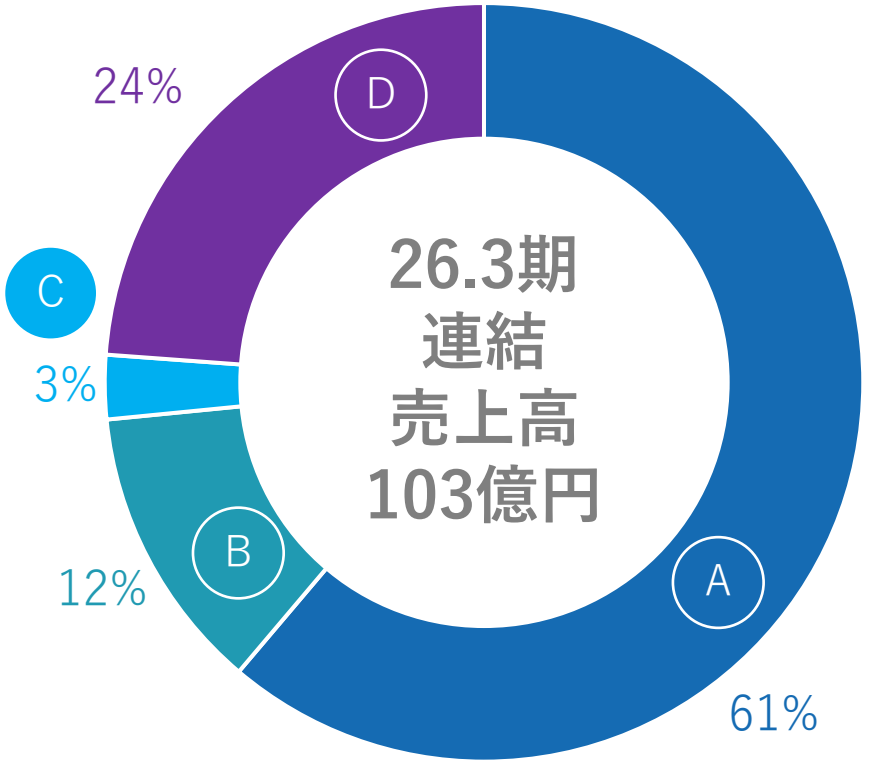
幅広いソリューションの提供 × **変動費化された筋肉質な経営**

注：(1)プロフェッショナルタレントのうち、26.3期時点の稼働人数は約650名

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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



	支援領域	サービス内容
組織・人材開発事業		
A	経営幹部・ミドル	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
B	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
C	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
ステークホルダーリレーション事業		
D	多言語対応	外資系顧客・グローバル日本企業の各種重要会議体・イベントにおける多言語対応の支援

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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、組織・人材開発事業は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

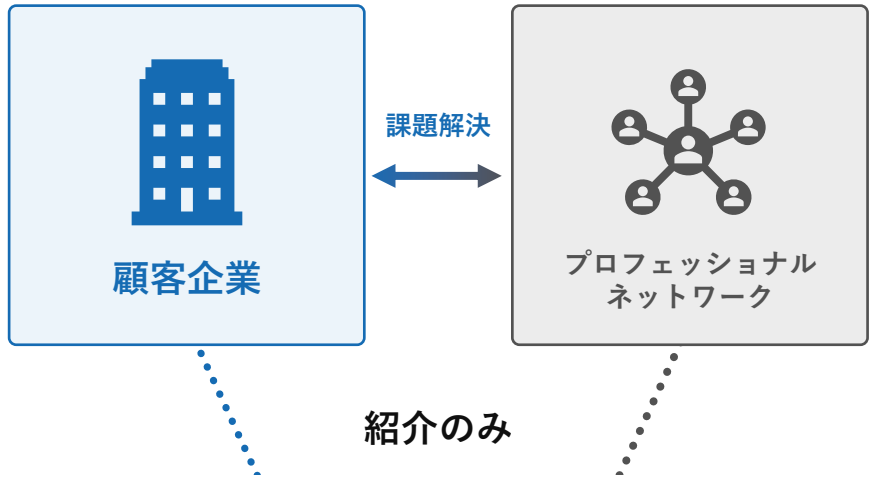


経営陣・複数部署をカバーするフロント
企画・実行・フォロー、あらゆる場面のプロジェクトマネジメントに**最初から最後までコミットすることで信頼が積み重なる**

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)26.3期 セルム単体 実績

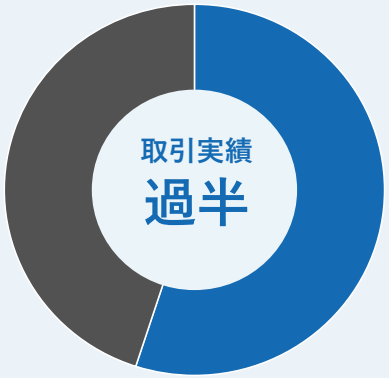
（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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

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）

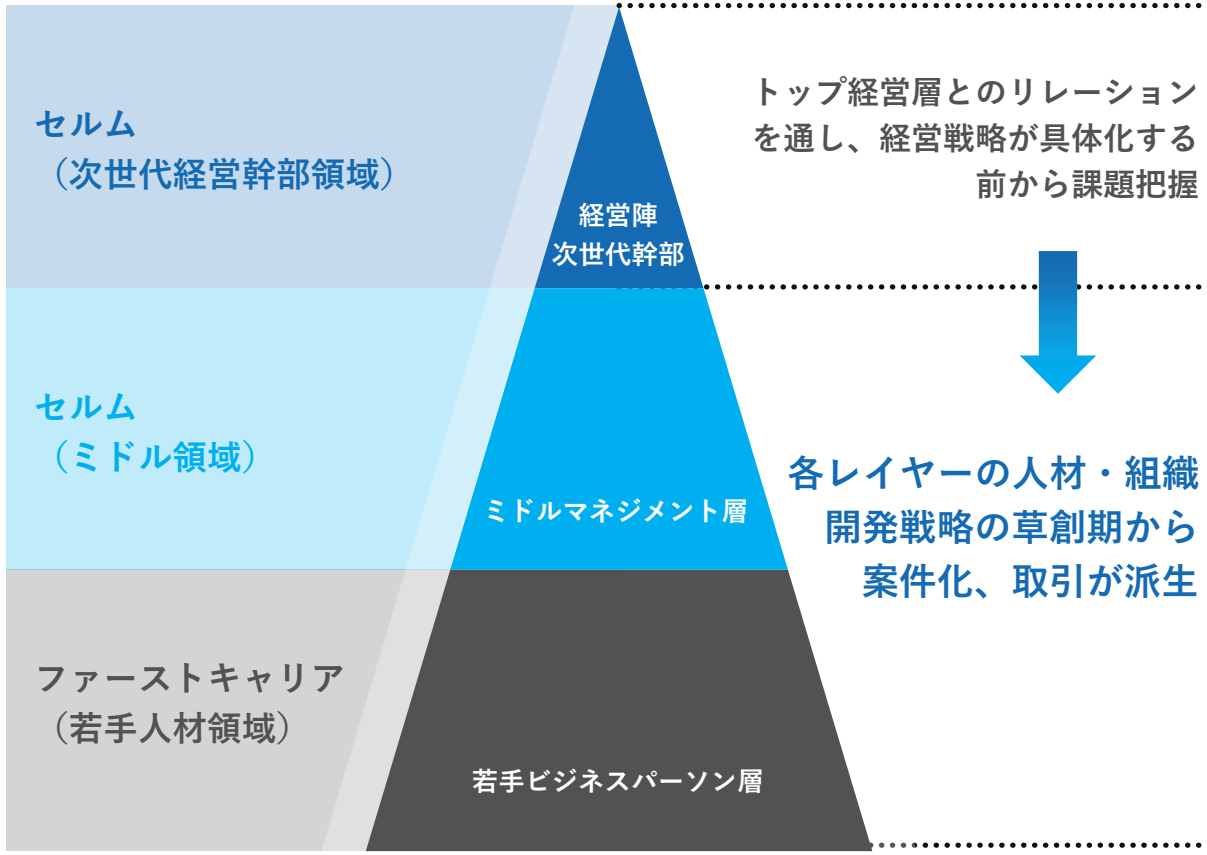
㈱クボタ様	KDDI㈱様
住友ゴム工業㈱様	双日㈱様
ソニーグループ様	SOMPOホールディングス㈱様
ダイキン工業㈱様	田中貴金属工業㈱様
本田技研工業㈱様	㈱村田製作所様
ヤマトホールディングス㈱様	etc

注：(1) セルム単体 実績

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

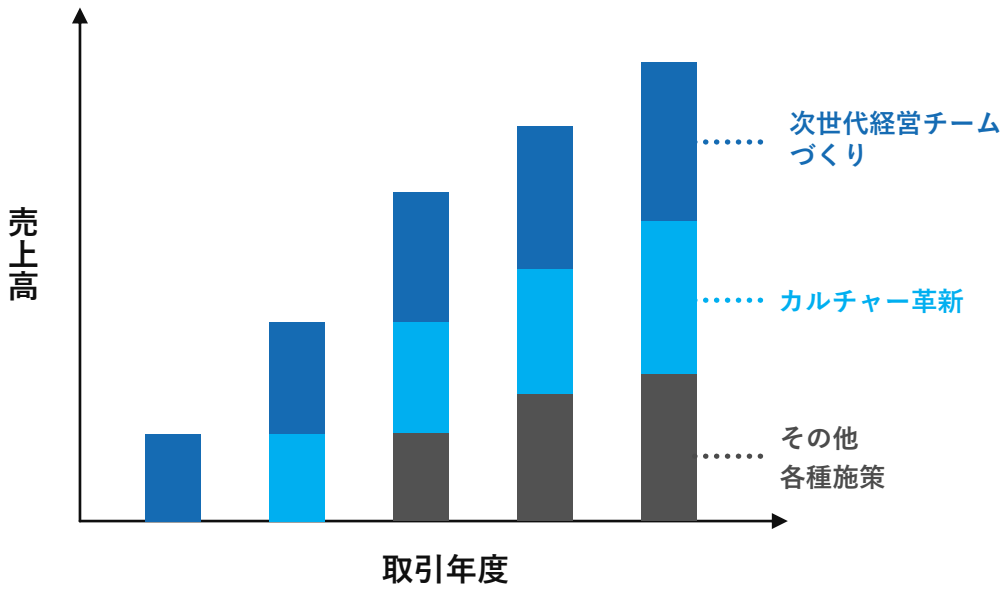
セルムの強み： 経営陣・次世代幹部候補との接点を通じた案件開拓力（3/3）

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



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39百万円（1）

注：(1) 26.3期 セルム単体 実績

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

CGコード改訂に伴う企業の意識の高まり

2026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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

当社の収益構造とKPI

主要KPI

1. 【経営幹部・ミドル領域】年間取引１億円以上のグループ数(1)
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

… 顧客1社当たりの顧客単価向上をテーマにKPI化

3. １人当たりEBITDA

… 1人当たり利益創出力を原資として当該年度に投資する人的資本・組織基盤の強化の水準にフォーカス

費用の位置付け



… 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**

… **連結営業人員をトップライン同様の成長ペースで純増させる想定**

… のれん償却前の正常収益力を示すEBITDAを重視

注：(1)セルム単体での売上

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

顧客企業の需要の変化に対する当社課題・戦略の26.3期末時点振り返り

	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	✓ 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 ✓ 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、**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**
2	「人手不足」から「社内人材不足」に課題がシフト	✓ 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 ✓ 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 ✓ **当社適性予測領域が手掛ける「キャリパープロファイル」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
3	顧客企業側の新卒採用スタンスの変化	✓ 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、**当社ファーストキャリア領域には短期的に向かい風**。 ✓ **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**
4	事業ポートフォリオの深化	✓ 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 ✓ 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、**スタートアップ・中堅中小企業への拡張はM&A（インオーガニック成長）により今後、更に対応** ✓ なお、今後のM&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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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）の絵姿に旗を掲げ、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%

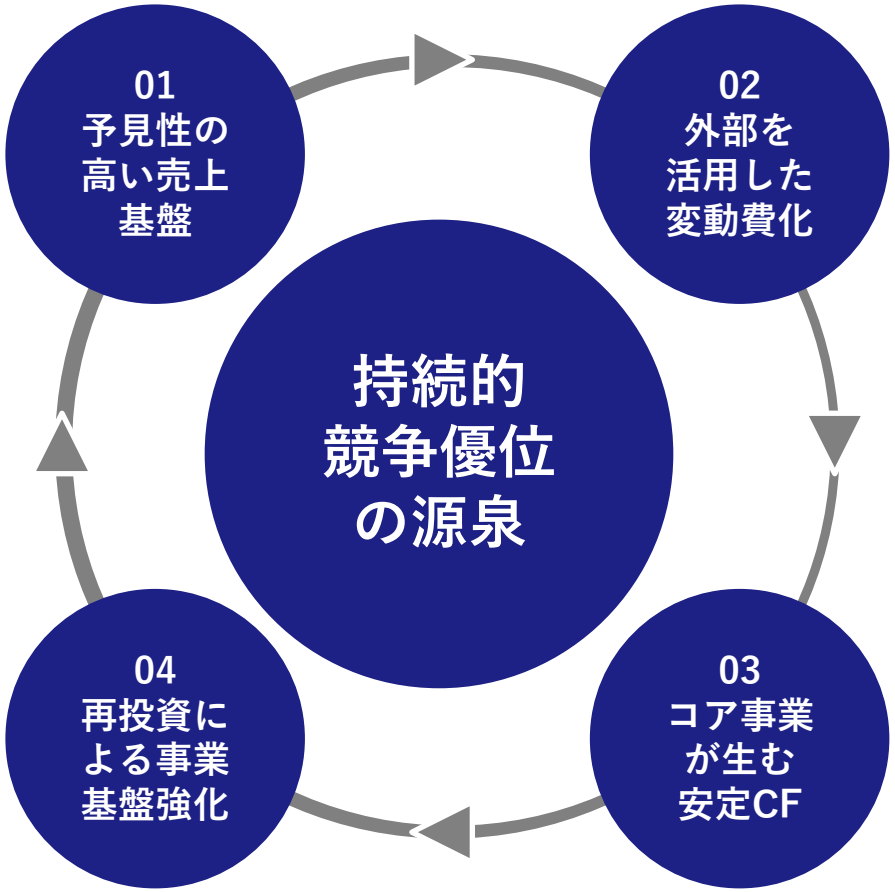
以上

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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

当社の持続的収益力を支える４stepのフライホイール

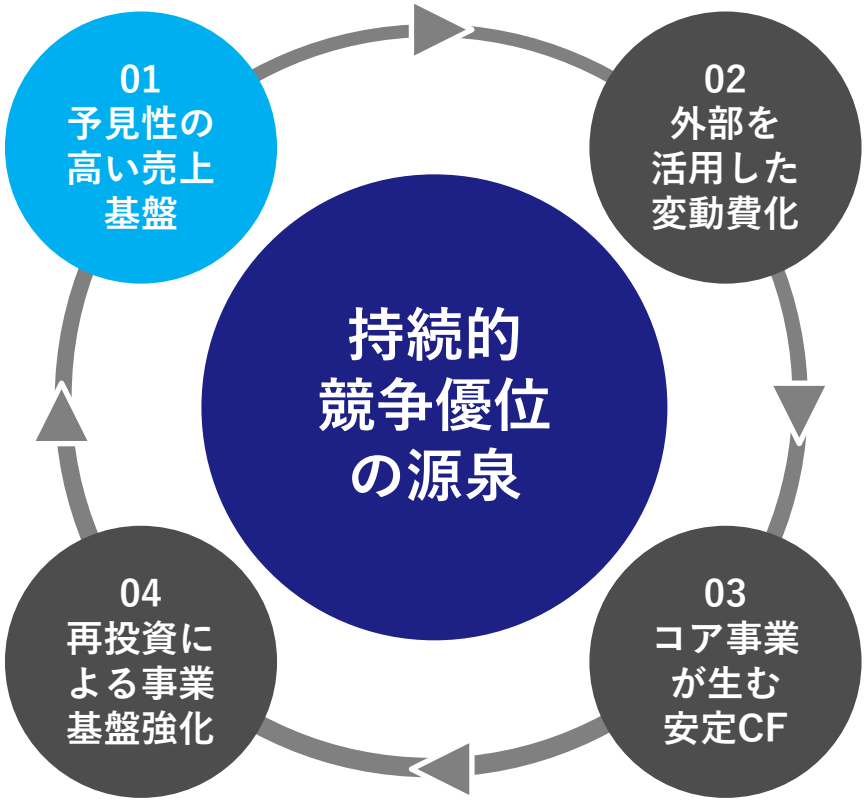
- 当社の持続的な収益力は、**4つの構造的要素が相互に強化し合うフライホイール**から生まれており、**サイクルを重ねるごとに競争優位が複利的に拡大する事業基盤**を構築（各要素は次頁以降、解説）
- 2027年3月期以降の中長期成長戦略においては、本構造を経営の中核と位置付け、**新経営体制のもと、特にStep04の再投資を踏み込んだ水準で抜本的に拡大することで、中長期利益目標20億円の達成を目指す**



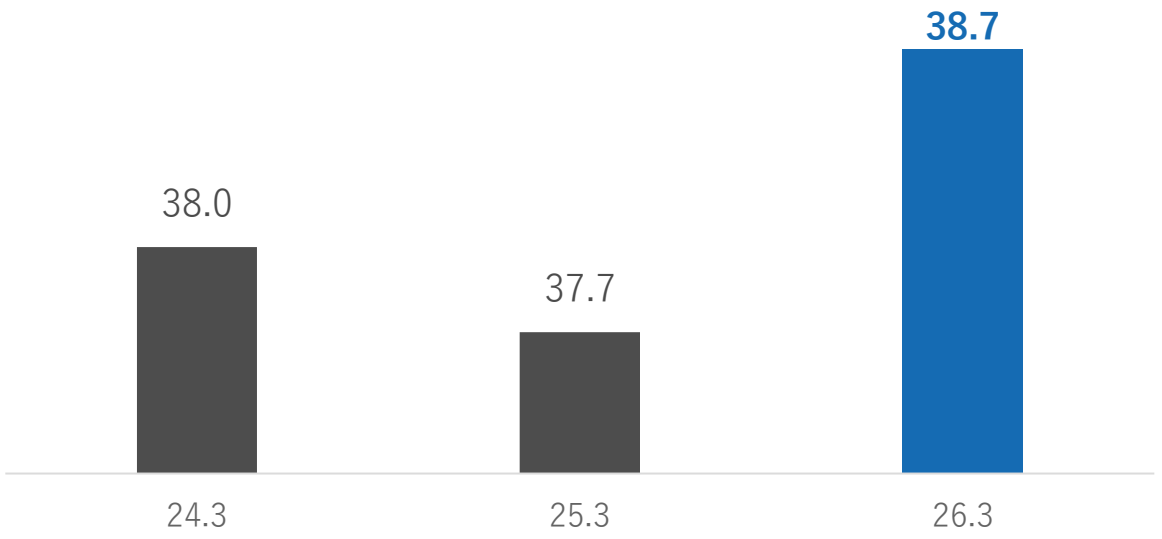
（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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(1)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(2)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(1)の推移
（単位：百万円）

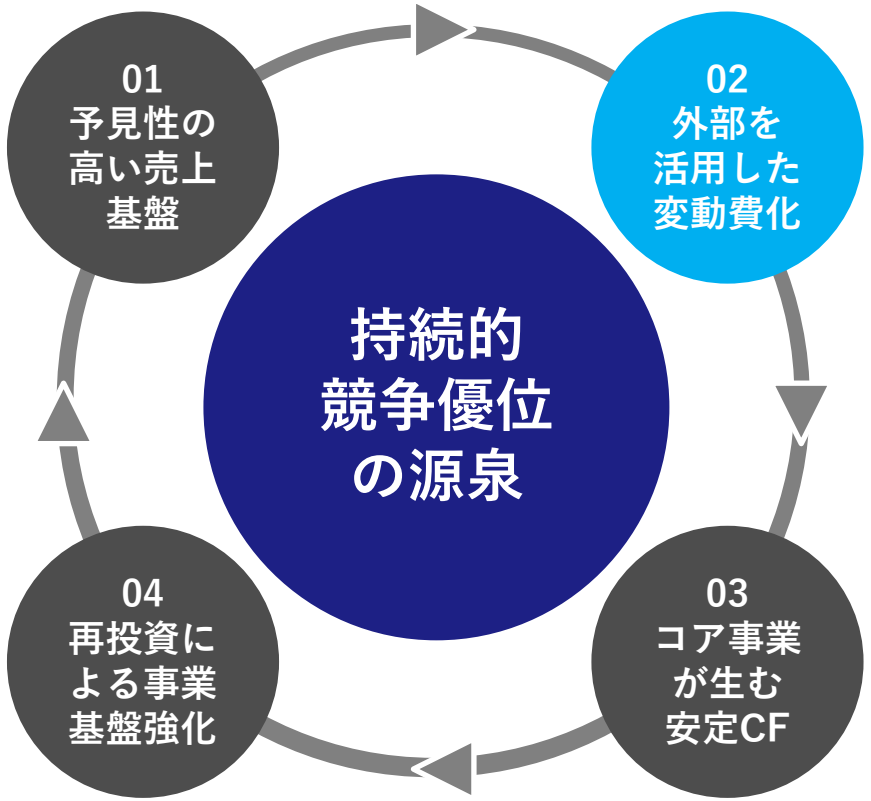


注：(1)セルム単体での売上　(2)セルム単体での26.3期売上実績

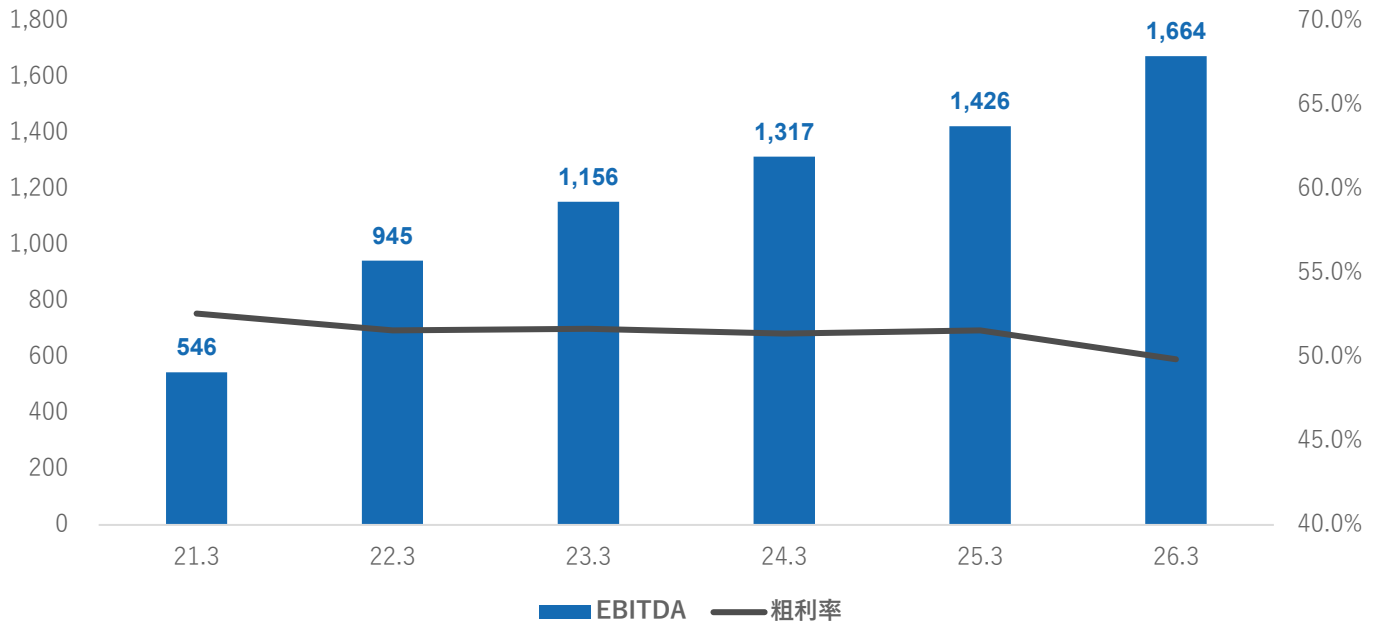
（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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**



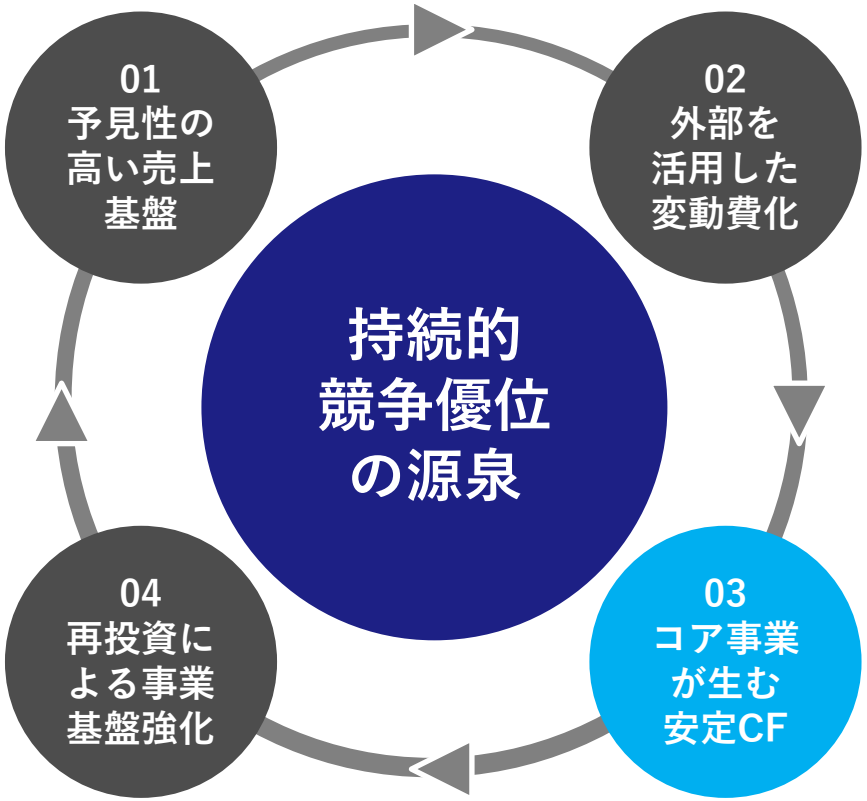
当社連結粗利率及びEBITDAの推移
（単位：百万円）



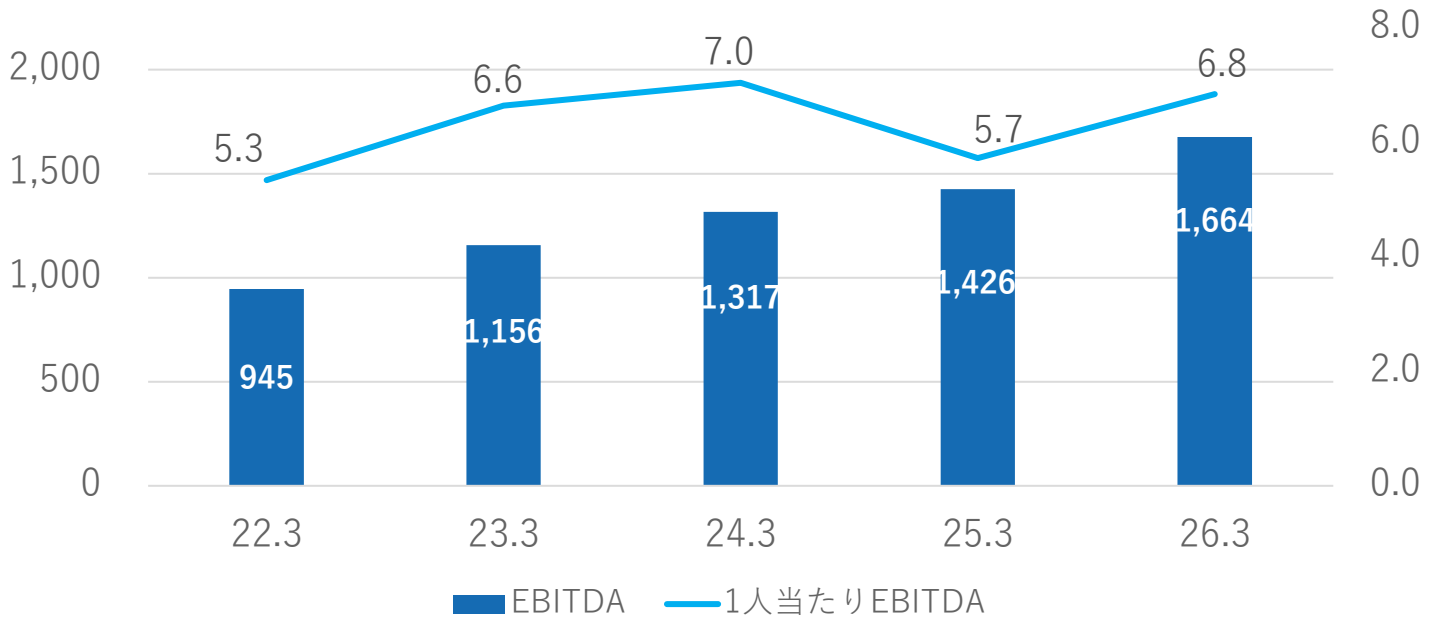
（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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人当たり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**



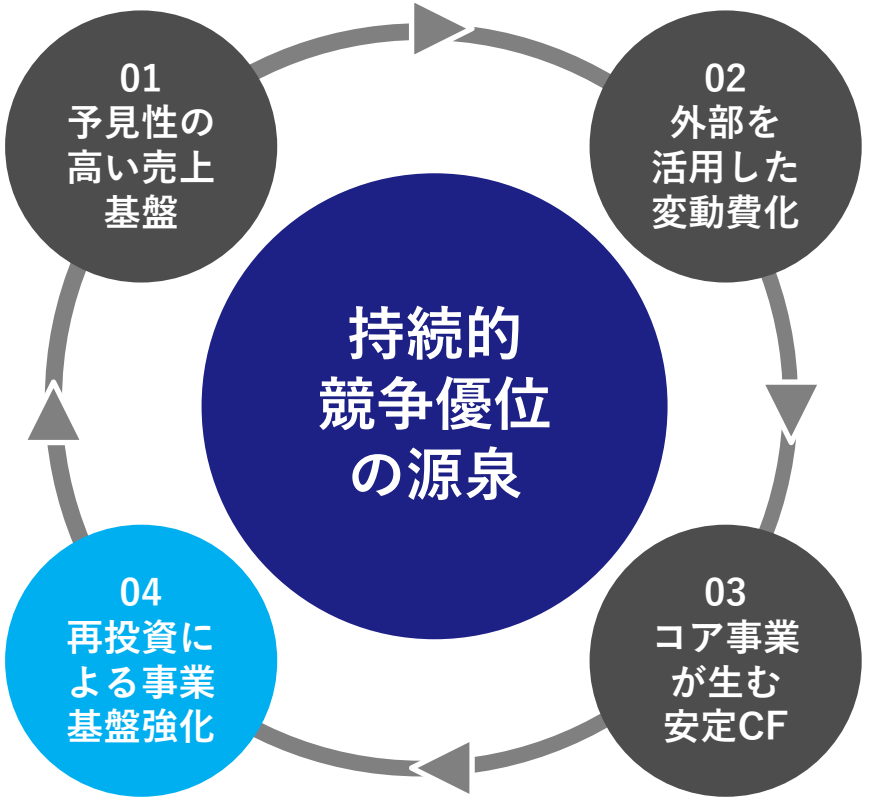
当社連結EBITDA及び1人あたりEBITDAの推移
（単位：百万円）



（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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



（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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**

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

規律ある資本配分と株主還元方針

項目	当社の方針
投資 （成長投資）	✓ 財務レバレッジを活用したM&A・戦略投資を資本配分の最優先に位置づけ、事業基盤強化と企業価値向上を実現 ✓ M&Aによる投資上限の目処：Net Debt/EBITDA 2.5倍
資本効率 （ROE）	✓ 中長期で30%以上 （従前25%以上から引上げ）
株主還元	✓ 前期配当金を下限とする累進配当を原則化 （従前の配当性向40-50%方式から変更）
余剰資本 の活用	✓ 成長投資と安定配当を実行した上で、なお生じる余剰資金を自己株取得・消却等により機動的に還元

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

M&Aによる事業ポートフォリオの強化方針

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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.

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

（C）CELM Inc. All Rights Reserved.