

セルム（7367）
上期決算取材動画 書き起こし
-質疑目次-

上期業績概要

- p.2 人材開発・組織開発事業「大手・準大手などの括りではどうだったか？」
- p.3 人材開発・組織開発事業「逆に、準大手は弱かったように見えるがどう考えればよいか？」
- p.5 人材開発・組織開発事業「サービス別（経営層向け、ミドル向け）などで特徴はあったか？」
- p.6 業界動向について「人的資本投資など、業界としての動向に特に変わりはないか？」
- p.7 海外事業について「今回開示があった海外について、国内とどう違うのか？」
- p.8 海外事業について「海外オペレーションの国内移管の影響は？」
- p.8 海外事業について「海外オペレーションの国内移管に伴う今期・来期への利益額の動きは？」
- p.9 ファーストキャリア（FC）事業について「ファーストキャリアはやや弱く見える？」
- p.10 FC 事業について「そもそも FC 事業の季節性って？」

11/25 発表のリリースについて

- p.10 リリースについて「そもそも事業 PF における幼児教育事業の立ち位置とは？」
- p.11 M&A に関する方針の確認「事業 PF に関しての見直しについての一環という理解で良いのか？」
- p.12 具体的な影響について「利益への影響額についての確認。どういった経緯で、幾ら出るのか？」
- p.13 貸付放棄について「4 億円の貸付放棄ってなぜ？ 大丈夫なのか？」
- p.13 来期に向けた考え方について「結局、撤退による来期影響はどう見ていたら良いのか？」
- p.14 事業売却の背景について「そもそも今見直すことになった背景？」

会社側から、伝えておきたい足元の状況

- p.15 その他 採用について「採用の状況についてのセルムの評価」

見直しについて

- p.16 今期見直し「修正は上期だけ？ 海外とか事業売却のせい？ 見直し中？」
- p.16 中期見直し「中期計画について、今回の事業撤退や海外分のカバーを考えると、来期は…？」
- p.17 会社側からのメッセージ

IR Agents 関本:

皆さんこんにちは。IR Agents 関本です。本日は、7月に会社説明動画を撮らせていただいたセルムさんにお越しいただいて、上半期の状況について聞いていきたいと思っています。春名さん、よろしくお願いいたします。

セルム 春名:

はい、よろしくお願いします。

IR Agents:

では、早速なんですけれども、資料の共有からお願いしてもよろしいでしょうか。

セルム:

はい、分かりました。

FY2022上期サービス別売上内訳

- ・ **人材開発・組織開発事業**：日本国内・大手顧客市場の根強い人的資本投資に対する関心を背景に堅調に推移
 - ・ 準大手顧客市場は1社あたりの平均売上が前年度より弱いものの、今後社数を着実に増やし大手顧客市場に次ぐ市場として中長期的に育てていく位置づけ
- ・ **ファーストキャリア事業**（若手ビジネスパーソン領域）：前年度から微増に留まるも、今年度の事業売上高10億円を目指す計画にあたり、順調に進捗

(単位：百万円)		FY2022 上期	
		実績	前年同期比
人材開発・組織開発事業 (株セルム、升励銘企業管理諮詢(上海)有限公司、CEL M ASIA Pte. Ltd)		2,700	+14.1%
【市場別】 <大手顧客市場 ⁽¹⁾ > <準大手顧客市場 ⁽¹⁾ >		2,192	+16.3%
		508	+5.0%
ファーストキャリア事業⁽²⁾ （内定者から入社5年目までの若手ビジネスパーソン向け。(株)ファーストキャリア：） 		580	+1.6%

注：(1)準大手顧客：売上規模2,000億円から5,000億円を中心とした企業 大手顧客：準大手顧客以上の売上規模の企業 (2)内部取引含む

(C) CEL M Inc. All Rights Reserved. 24

IR Agents:

はい、ありがとうございます。では早速始めていきたいと思います。まず、先ほども言ったように、7月に会社説明として動画を撮ってから4カ月くらい経っていて、決算的には第1四半期、第2四半期が過ぎたところになります。

で、まず最初にちょっと上半期の業績、全体ってところの復習をさせていただきたいんですけども、Q2の決算発表の前の9月13日に、実は上期だけ上方修正だされてるんですよ。で、ぱっと見る感じ、これ営業利益ベースで、これ30%以上の上振れみたいなのだったら、修正しなきゃいけないのかなと思うんですけども、中身見る限り、人材開発、引き続きやっぱり人的資本投資とかの風潮もあるので、好調だったのかなと思っています。

この辺りの復習から始めていきたいと思っています。で、前回説明動画のときに整理はさせていただいたんですが、セグメント別みたいに開示されている通り、大手のほうはさらなる深掘りを、準大手っていうところについては数の拡大をっていうのが基本の戦略だったと思っているんですけど、まずこの切り口から、この上期ってどうだったのか、ここからお伺い出来ればと思います。

セルム:

はい、ありがとうございます。まず、このQ1、Q2っていうところの位置付けで言うと、そうですね、関本さんおっしゃる通りで、この人材組織開発事業、これは、我々の中で経営幹部育成とか、あとミドルマネジメント領域といったところを支援する事業なんですけども、この事業の中の特に我々が大手顧客市場と呼んでいる、売上1兆円クラス、売上数千億円クラスのお客様からの引き合いが特に強く、ここの決算説明資料のサービス別でも記載してますけども、プラス16.3%ですね、大手顧客市場。なので、ここがまさに牽引したというふうに思ってますし、準大手とかファーストキャリアっていったところも、計画上はオントラックで行ったってところもあるんで、大手顧客市場で上振れた分っていうところが、上期での好調ぶりだったというふうに我々としても認識してます。

IR Agents:

了解です。準大手のほうっていうのは、これ前年同期5%って書かれていますが、実はQ2単体で取り出すと、僕の手持ちで計算しているところだと実は昨対比マイナスだったりしたんですよ。この部分っていうのはある程度計画通りなのか、伸びが鈍いところがあるのか、あるいは去年Q2とかが結構多かったのか。この辺りってどういうふうに認識してたらいいでしょうか？

セルム:

まず大手顧客と準大手顧客ですね、といったところで、準大手顧客っていうのは、まずそもそも顧客数がそもそも少ないので、1社あたりの単価っていうのは非常にボラタイルな状況です。で、特段季節性があるというよりは、我々がしっかりアプローチしてお取引を開始したり、深掘りしたりっていう市場ですので、あまりQoQとか、前同比で比較するっていうところを通して傾向捉えるのは難しいのかなというふうに思ってます。

で、この伸び方ですね。この上半期時点の伸び方と、あと通期のところの見通しを見た中でも、我々としては計画通りだと思っています。確実にまず社数を増やしてやっていくっていう中では、このプラス5%っていうところでも問題ないと思ってますし、今タッチポイントを作って、どんどん来年度以降しっかり深掘りしていくというのも大事な市場だというふうに思ってます。

		FY2021 (実績)	FY2022 (計画)	FY2022 (見通し)
1	上位150社の1社あたり 平均年間売上高 ⁽¹⁾ (百万円)	31.4	33.0	計画に対して堅調に推移、 現時点で計画変更なし。 最繁忙期であるQ3 (10-12月)を踏まえ アップデートを予定
2	経営塾の実施社数 (社)	90	97	
3	人事部以外の事業 部門への展開 ⁽²⁾ (部門数)	99	107	
4	準大手顧客 年間取引社数 ⁽³⁾ (社数)	67	77	計画に対し堅調に推移、22.09末 時点で54社 (Q1より+14社)
5	連結社員数 (名)	177	187以上	22/11/1時点で185名到達 採用計画前倒しを視野

注：(1)セルム単体 (2)売上高300万以上の人事部以外の取引部門数

(3)年度内に売上計上した準大手顧客 (売上規模2,000億円から5,000億円の顧客) を法人単位でカウント

(C) CEL M Inc. All Rights Reserved. 26

IR Agents:

なるほど、なるほど。了解です。確か、下のほうに開示があったのかなと思うんですけども、この準大手顧客社数みたいなところについては計画通りみたいな、そんな理解でいいのでしょうか？

セルム:

そうですね。前四半期で、このだいたい40社っていったところからプラス14社の今現時点で54社。これ、年間で売上がちゃんと立つお客様がどれぐらいいますかっていうところですね。当然、Q3、Q4も着実に開拓していく計画ではございますので、社数を伸ばしていくっていう意味では順調に進んでると思ってます。



FY2022上期サービス別売上内訳



- ・ 人材開発・組織開発事業：日本国内・大手顧客市場の根強い人的資本投資に対する関心を背景に堅調に推移
 - ・ 準大手顧客市場は1社あたりの平均売上が前年度より弱いものの、今後社数を着実に増やし大手顧客市場に次ぐ市場として中長期的に育てていく位置づけ
- ・ ファーストキャリア事業（若手ビジネスパーソン領域）：前年度から微増に留まるも、今年度の事業売上高10億円を目指す計画にあたり、順調に進捗

(単位：百万円)		FY2022 上期	
		実績	前年同期比
人材開発・組織開発事業 (株)セルム、升勸銘企業管理諮詢(上海)有限公司、CELM ASIA Pte. Ltd)		2,700	+14.1%
【市場別】 <大手顧客市場 ⁽¹⁾ > <準大手顧客市場 ⁽¹⁾ >		2,192	+16.3%
		508	+5.0%
ファーストキャリア事業 ⁽²⁾ (内定者から入社5年目までの若手ビジネスパーソン向け。(株)ファーストキャリア：)		580	+1.6%
			

注：(1)準大手顧客：売上規模2,000億円から5,000億円を中心とした企業 大手顧客：準大手顧客以上の売上規模の企業 (2)内部取引含む

(C) CEL M Inc. All Rights Reserved. 24

IR Agents:

分かりました。ありがとうございます。じゃあ一定計画通りで、下期も社数は伸びるよってところなのかなってところ。あとは、サービスの内容別のところなんですけども、基本的に御社は経営層、ミドルマネジメントに強いという認識ですが、事業全体を見た時、どのレイヤーの好調なのか、特にこの経営層向けが強かったとか、そういうのがあるのか。この辺りってどういうふうに見ていただいいですかね？

セルム:

そうですね。まず、計画上も想定上もそうなんですけれども、大手顧客って言ったところのトレンドってところがやはり一番大きいです。いわゆる人的資本経営ってところが今打ち出されている中で、それを例えば開示資料に織り込むとか、自分たちのパーパス経営って本当にこれでいいのかっていう見直しの動きってというのが、特に大企業の中で今動いていて、別途それに対して予算を張るって状況になってます。

で、こういったファーストムーバーがいることによって産業界の他のプレイヤーですね、もうちょっと規模感の小さい企業様も、大手がやってるってことでついてくるってトレンドの、今最初のほうにいるって思っています。この大手顧客市場ってところは他の市場に比べるとかなり今トレンドも強いですし、そこに対して我々もリソースを当てられてるので、非常にポジティブな状況なのかなと思ってます。

IR Agents:

僕もかなりいろいろニュース自発的にチェックしてるんですけども、なんかやっぱり人的資本投資とかの話はすごいよく見るようになってきたなって印象なので、これはセルムさん儲かってらっしゃるなとかちょっと思ったりしてる場合があります。

それは置いてなんですけど、そうすると全体として、人事開発とか人的投資に対する企業の意識とか、事業環境は特に変わらないのかなって、そういう理解で大丈夫ってということですかね？

セルム:

そうですね。よくある研修会社だとかいうった、まず採用を減らしたりとか、研修にあてる費用って昔だったらすぐカットするような対象だったと思うんですけど、こちらの我々が狙ってる市場って、本質的に組織どう作っていくかっていう市場になります。

これは再三言ってるんですけど、コーポレートガバナンスを起点とした組織作りだったり、次世代の人を作っていくっていうのは、まさにもう今上場企業にとっては避けられない議論の中核です。なので、予算にあてるっていうところの動きが起きていて、今まで予算化されてなかったところも、これから作っていくっていう動きが非常に強くなってるなというふうに思ってます。

IR Agents:

なるほど、なるほど。もともと会社説明動画を撮らせていただいた時にも、かなり経営層とのタッチポイントの強さを活かして、そういう会社側のこの表出化してないニーズとかちゃんと掘り下げてきますみたいな話があったと思うので、その辺りは引き続き強みとして取り組んでいただければなというふうには思っています。

セルム:

はい。



(ご参考) FY2022上期 人材開発・組織開発事業の地域別内訳



- 国内主要顧客に対する需要が好調の中、連結売上に対してウェイト僅少（上期売上1億未満）の上海・ASEAN事業は、コロナ禍において日系現地法人への投資需要が鈍化傾向。今年度は固定費を吸収できる売上には至らない見通し。今年度中に現地主要オペレーションを日本に移管、事業損益は来年度以降改善し、黒字化に転換する見通し

(単位：百万円)	FY2022 上期	
	実績	前年同期比
人材開発・組織開発事業トータル (株セルム、升励銘企業管理諮詢(上海)有限公司、CEL M ASIA Pte. Ltd)	2,700	+14.1%
【地域別】 <日本国内事業>	2,629	+14.9%
<上海・ASEAN事業>	71	-8.5%

注：(1)準大手顧客：売上規模2,000億円から5,000億円を中心とした企業 大手顧客：準大手顧客以上の売上規模の企業

(C) CEL M Inc. All Rights Reserved. 25

IR Agents:

あとは、今回実はちょっと普段とは別の開示もあって。この次のスライドだったかなと思うんですけども。海外状況っていう開示があったんですよ。こっちは実はそんなにいいことは書いてなかったりするんですよ。こちらってちょっと国内と比べてどういう状況なのか、これちょっと伺ってもよろしいですか？

セルム:

そうですね。我々の全体の事業の中で、非常にちっちゃいポジションではあるんですけど、実は海外でやっている事業がありまして。ここでは、上海・ASEAN 事業と書いております。で、これは何をやってるかっていうと、我々のそもそも国内の主要顧客、日本の大企業っていうところの海外の現地法人ですね。日系現地法人の組織開発を支援するっていう事業をやってます。

で、昨今、このコロナ禍だったりとか、現地法人への駐在員の派遣といったところの需要っていうところが減少トレンドっていうところもあって。どちらかと言うと国内の組織を強くするっていうところに重きが高まる中で、この上海・ASEAN 事業っていうところは弱含んでる、明確に投資需要が鈍化傾向っていうところが見えているっていうところですね。

IR Agents:

駐在とか、そういう海外派遣の意向がちょっと弱いつてことなんですかね？

セルム:

そうですね。

IR Agents:

相対的に弱い？

セルム:

絶対的に弱いと思いますね。

IR Agents:

絶対的に弱い。なるほど、なるほど。了解です。ありがとうございます。で、これ今回のところだと、今期はこれ赤字になってしまうってことなんですかね？ 吸収できる売上にならない。ただ、このオペレーションを日本に移管するので改善しますって話なんですけど、これは費用を結局日本で引き受けるだけみたいな話で、全体の損益にはあんまり影響ないことなのか、それとも全体に見ても稼働してないオペレーション日本で稼働させることによって、この損益って改善させられますよみたいな話なのか。ちょっとこの辺りの差し引きをお伺いしてもよろしいですか？

セルム:

はい、ありがとうございます。まず、現地の主要オペレーションの内容なんですけど、現地での営業活動と現地でのそういう研修だったりコンサルティングのデリバリーっていったところの活動がある中でですね、当然オンラインでやれるものもあるので、まず日本に移せる部分というのは大部分あるのかなと思ってますと。

で、今おっしゃられた通りこういった人員っていうのは、この上海・ASEAN 事業だけに特化して稼働させていうことになくですね、日本の国内の需要にも対応するっていうところで、共通の基盤を築くことによってこのコストを抑えるっていうところの意図がありますので、そういった意味で事業損益改善しますというふうに認識してます。

IR Agents:

なるほど、なるほど。了解です。売上規模的に 7,000 万とかで、通期で見てもそんなに大きくないのかなと思うんですけど、なんかどんぐらい影響が出るものなんですかね？

セルム:

昨年度、この事業トータルで 2 億ぐらいで、これ今上期で 7,000 万なので、そこの数字には達しないってところですね。で、ほぼほぼかけてるコストも固定費なんで、ビハインドした分がそのまま赤字になってるみたいなふうにご認識するといいと思います。

IR Agents:

じゃあ、数千万ぐらい？

セルム:

そうですね。最終的に数千万みたいな減益になります。

IR Agents:

結構でかいですね。その部分は来期はカバーできるのでしょうか？

セルム:

そうですね、はい。それをカバーしていくっていう流れになります。



FY2022上期サービス別売上内訳



- ・ 人材開発・組織開発事業：日本国内・大手顧客市場の根強い人的資本投資に対する関心を背景に堅調に推移
・ 準大手顧客市場は1社あたりの平均売上が前年度より弱いものの、今後社数を着実に増やし大手顧客市場に次ぐ市場として中長期的に育てていく位置づけ
- ・ ファーストキャリア事業（若手ビジネスパーソン領域）：前年度から微増に留まるも、今年度の事業売上高10億円を目指す計画にあたり、順調に進捗

(単位：百万円)	FY2022 上期	
	実績	前年同期比
人材開発・組織開発事業 (株セルム、升勸銘企業管理諮詢(上海)有限公司、CEL M ASIA Pte. Ltd)	2,700	+14.1%
【市場別】 <大手顧客市場 ⁽¹⁾ > <準大手顧客市場 ⁽¹⁾ >	2,192 508	+16.3% +5.0%
ファーストキャリア事業 ⁽²⁾ (内定者から入社5年目までの若手ビジネスパーソン向け。(株)ファーストキャリア：)	580	+1.6%

注：(1)準大手顧客：売上規模2,000億円から5,000億円を中心とした企業 大手顧客：準大手顧客以上の売上規模の企業 (2)内部取引含む

(C) CEL M Inc. All Rights Reserved. 24

IR Agents:

期待しておきます。ありがとうございます。あとは、大手、準大手、国内、上海と聞いたところで、次ファーストキャリアのところ。これもちょっと、昨対比だけ見ると実はちょっとマイナスのところも見えて弱いように見えます。この辺りも、ちょっとどういうふうに考えたらいいのかからお願いします。

セルム:

はい。結論から言うと計画通りではあります。で、この事業の売上の最終的な到達ポイントっていうのは、昨年10億行くのを目指すっていう位置付けで、その前提です。なので、最終的にこの5億8,000万というのが、下期足した段階で10億以上になっているっていうところが大事だと思ってます。

このファーストキャリア事業っていうのは、1Qの次に大きく売上を作れるのは秋なので、このQ3になります。なので、このQ3、Q4でしっかり数字を作っていくっていうところが大事だと思ってます。

ちょっとこの昨対比弱いっていうところは、ちょっと季節性のトレンドが変わってるっていうところもあります。今年度のほうがより集合研修で、オンラインではなくて集合研修でやりたい、この新卒で初めて入って来た人とちゃんと対面でやりたいっていうところのもともとの需要っていうところが高いので、わりかしこの Q2 でやるっていったものが Q3 に流れてるのかなっていうところもあります。ただ、全体としては計画の 10 億以上といったところの計画に対しては、オントラックだと思ってます。

IR Agents:

去年と比べると今年のほうが、コロナ前の通常の季節に近いっていう認識なんですかね？

セルム:

そうですね。Q1 と Q3 が強い。春に採用した新卒が入ってきて、秋でフォローするっていう流れが強くなっている。

IR Agents:

なるほど、なるほど。去年はむしろ、これちょっと第 2 四半期のほうが強く出てたっていう理解なんですかね？

セルム:

そうですね。これまで控えられてきたものが季節性を無視して入ってきて、かつオンラインでもいつでもやれますよっていう状況だったので、その結果少し Q2 が強かったのかなという認識です。

IR Agents:

なるほど。去年は環境を踏まえてちょっと前倒しでやる需要があったと。確かに、通期 10 億ですっていう感覚でいくと、下期去年ほど弱くならないのであったら、インラインですかね。了解です、ありがとうございます。

で、事業の全体としてはこれで終わりなんですけれども、今日は実は変わったリリースが出ていて。子会社の吸収合併とか、そこでやっていた幼児教育事業の撤退とかっていうリリースになります。色々情報があってよく分からないところも多いので、掘り下げて聞きたいなとちょっと思っています。

まずそもそも、人材開発・組織開発の領域で、ファーストキャリアで若手をやって、ミドルマネジメント層をやって、経営層やって、というので一貫した形でやられているのは分かるんですけど、幼児教育はそこまで関連性があるかなってところの気はしています。そもそもどういう経緯で始められたもので、今回って吸収合併、撤退ってどういう背景なのか。ここからお伺いしてもよろしいですか？

セルム:

分かりました。まずこの事業、RISE Japan っていう我々のグループ会社を合併して、今年度でその手掛けしてる幼児教育事業から撤退するという内容になってます。始めた経緯としましては、我々これまでお伝えし

ている事業の内容が、非常に大企業とか、企業の中で働くビジネスパーソンっていったところにフォーカスしている、B2B 要素が強い事業をやっているっていう中で、BtoC 事業への新規進出っていうところで、当初 2016 年に広義の教育事業として始めたものです。これパートナー企業もいてですね、当初ジョイベンで始めたのですが、いろんな資本的な経緯もあって今我々の 100%子会社になっていました。

で、こういった教育事業ですが、やはりコロナウイルスでの集客、要は、立地を生かした教育事業といったところは、我々の中でも非常に苦戦している部分でもありまして、十分な収益を上げるのは難しいっていう状況でした。で、この状況っていうのは、中計の段階ではこの RISE Japan を持ち続けるっていう前提でいたんですけども、来年度以降の中経達成する蓋然性を高めるには、今の段階で意思決定をしないといけないというところで撤退に踏み切りました。

IR Agents:

了解です。教育って言ってしまったら確かに似たような要素には思うのですが、確かになんかずれてるところもあるのかなと、ちょっと失礼ながらも思うところもあります。

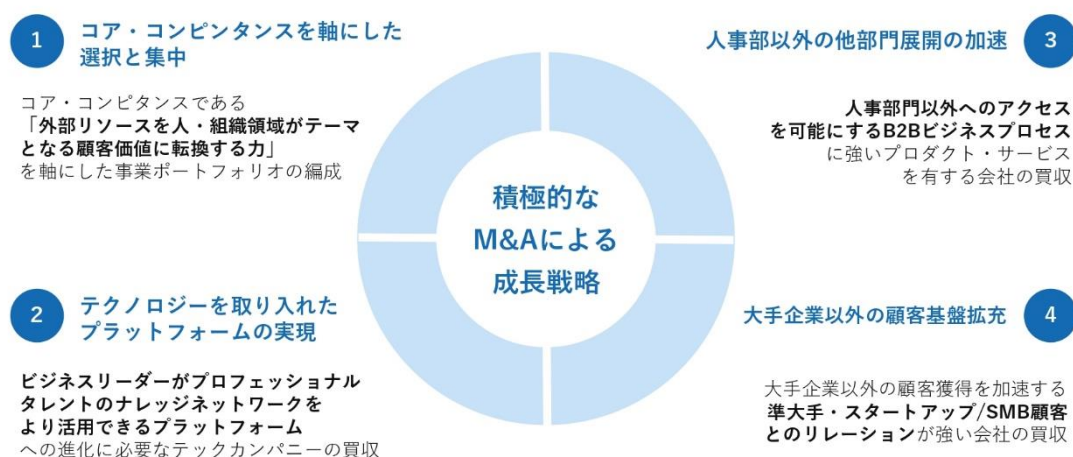
今ちょっと見返してみると、MA に関する事業ポートフォリオについてみたいなリリースとかっていうのをちらっと最後にいつも出されてらっしゃるんですが、この中で選択と集中って書かれてらっしゃるんですよね。今見直すと、この選択と集中のどこでなんか若干意図はしてたのかなみたいな、そんな理解になるんですかね？



セルムのコア・コンピタンスと M & A による成長戦略



基本戦略に加えて、セルムの強みを活かせる新領域については M&A による非連続的な成長も狙う



セルム:

そうですね。事業再編というか、我々のコア・コンピタンスどこにあるかっていうところていくと、やはりこのプロフェッショナルタレントっていう力を活用して、アセットをライトにしてお客様の価値に転換していくってところの強みからいくと、違う位置付けにあったのかなというところもあります。なので、今の事業の位置付けというような中でも、この RISE Japan、見直さざるを得なかった。そういった中でここで掲げてた方針通りのコーポレートアクションになります。

IR Agents:

了解です。ありがとうございます。僕もちよっとこれ、てっきり MA なんて獲得するほうに集中してたんですけども、確かに選択と集中だと、事業の撤退っていうところもあるんだろうなというふうに思います。で、事業撤退というと、どうしてもいろいろ契約の違約金とか、あとは人の辞められるところで費用とか発生する認識なんですけど、今回その特損が発生しつつも、連結上はその特別損失と同程度税効果のメリットが発生する、つまり法人税が減るので最終利益のレベルでは影響が軽微になる。こんな理解なのですが、少し複雑なので改めて伺えればと思います。

セルム:

ありがとうございます。まずは通常の撤退ですと、先ほど立地を生かしたと書いてある通り、不動産を借りながらやってるんですけど、ここの違約金とかっていうところの特別損失が発生しますと。で、この吸収合併を選択してる事情っていうところは、この RISE Japan の累積赤字、要は繰越欠損金ですね。ここを引き継いで、この発生する特別損失の影響をほぼなくすっていうスキームでやってるっていうところがあります。違約金中心に特別損失発生するんですけど、その分最終利益手前の部分の法人税を減少させて最終利益への影響を軽微に留めるっていうところになってます。

IR Agents:

なるほど、なるほど。了解です。この違約金とかが 1.6 億円？

セルム:

はい。

IR Agents:

で、ただ、この RISE Japan の累損取り込むと、法人税が税控除が効いて下がるということですが、ほぼゼロなのか、幾らか残るのかというところはどうなのでしょう？

セルム:

少し差分は出る可能性も当然ありますが、ほぼほぼ 9 割方カバーできると思っています。

IR Agents:

はい。ありがとうございます。あと、同時に出てる 4 億円の貸付放棄って、これっていうのはなんなんですか？

セルム:

これはセルム社から RISE Japan に貸し付けていた、いわゆるグループ貸付の位置付けですね。当然ですけど、この事業撤退っていうところでいくと、貸付っていうところの部分も返ってこないっていう前提で腹くくりするっていう意味で、今回放棄してやるというセットの内容になってます。

IR Agents:

なるほど、なるほど。了解です。会社間の取引だと、連結上には影響は出ないということですよ？

セルム:

そうですね、はい。出ないですね。個別では特別損失発生するんですけど、連結上は影響出ないです。

IR Agents:

なるほど、なるほど。分かりました。ありがとうございます。だいたい分かってきましたが、じゃあこれ結局、来期とか向けて、赤字事業のほう撤退されるってことで、この赤字分が消えるのかなと思うんですけども、そういった理解でいいのでしょうか。それとも、結局 RISE Japan の人員を抱え込む、固定費抱え込むってことなのであまり変わらないという話なのか。この辺りの整理、お伺いしてもよろしいですか？

セルム:

はい。まず、今 RISE Japan にいる人員については吸収合併通じて雇用継続。つまりはグループ内での継続というところを想定しておりますので、引き続き当社で働いていただけるように働きかけていく所存です。ただ、全体のコストですね、先ほども申し上げた不動産を借り続けてるコストだったり、様々な運営コストっていうところが大部分を占めます。

で、これ、開示してる通り、だいたい営業赤字レベルで約 8,000 万ぐらいといったところの大部分は、そういうもともと事業を運営しているところにかかったコストなので、その部分が今年度でなくなり、来年度は一切かからないというところで連結上の段階利益はかなり改善します。

中期経営計画上ももともとこの事業がある前提で組み立てていたもので、撤退した分利益計画の達成の蓋然性がより高まる内容だというふうに思っています。

IR Agents:

なるほど。最終利益のレベルで 8,000 万の赤字？

セルム:

そうですね、はい。それに近いぐらいの数字で。赤字なので、営業赤字も同じ位の水準ですね。

IR Agents:

その部分の営業赤字が消えて、来期とかはその部分プラスのほうに働きますよ。そういった理解でいいんですかね？

セルム:

そうですね。当然、投資に回せる部分もあるので、よりこの赤字の部分、浮いた部分を例えば前向きに成長投資に振り分けることも出来ると思います。いずれにしろこのやめる理由っていうところは、この赤字の解消プラス、我々のコア事業であるこの企業文脈の大企業の経営幹部育成支援っていうところがあるので、より伸ばしていけるようにやっていければなと思っています。

IR Agents:

一部が投資先として投資の集中、一部は利益部分の上乗せに実際はなるかなというところ。具体的にはどんぐらい影響見てたらいいいものですかね？

セルム:

そうですね。ちょっと走って見ないと分からないところはあるんですけど、ただ、我々かなりこの今コアがどこかっていうところが鮮明に見えてきているところではありますので、投資する先っていうのはかなりあります。特に人員だったりとか、組織体制をより効率的にしていっていったところがありますので、大部分含め検討するイメージだと思います。

IR Agents:

なるほど。分かりました。ありがとうございます。あとこれ、ちょっと余談なのかもしれないんですけども、なんで今このタイミングでそもそも見直しすることにしたのか、ちょっとこの辺りでもし話せることがあったら伺ってもいいですか？

セルム:

そうですね。まず、コロナ禍ってところの影響っていうところは引き続き継続するっていう中でですね。当然この事業、単純にこの状況で経営してたわけではなくて、問題意識をずっと持ち続け、今回撤退っていう選択肢を取りましたけど、この撤退以外にも様々な選択肢をこれまで検討してきました。ただ、これ以降ですね、来年度、再来年度以降の影響も踏まえて、今決断しないとですね、より経済が不透明になる中でリスク要因になり得るというふうに思ったので、このタイミングで決断した次第です。

IR Agents:

分かりました。ありがとうございます。了解です。だいたい上半期のトピックみたいところは追い切れたかなと思います。その他なんか、春名さんのほうからこれは話しておきたいとか、これちょっとよく聞かれるなみたいな話とかっていうのがあれば。

主要なKPIの見通し



	FY2021 (実績)	FY2022 (計画)	FY2022 (見通し)
1 上位150社の1社あたり 平均年間売上高 ⁽¹⁾ (百万円)	31.4	33.0	計画に対して堅調に推移、 現時点で計画変更なし。 最繁忙期であるQ3 (10-12月)を踏まえ アップデートを予定
2 経営塾の実施社数 (社)	90	97	
3 人事部以外の事業 部門への展開 ⁽²⁾ (部門数)	99	107	
4 準大手顧客 年間取引社数 ⁽³⁾ (社数)	67	77	計画に対し堅調に推移、22.09末 時点で54社 (Q1より+14社)
5 連結社員数 (名)	177	187以上	22/11/1時点で185名到達 採用計画前倒しを視野

注：(1)セルム単体 (2)売上高300万以上の人事部以外の取引部門数

(3)年度内に売上計上した準大手顧客 (売上規模2,000億円から5,000億円の顧客) を法人単位でカウント

(C) CEL M Inc. All Rights Reserved. 26

セルム:

そうですね。強いて言うと、先ほどちょっと成長投資っていったところでも言及しましたが、採用のところですね。採用のところは、ここですね。今11月1日時点で185名到達して、187以上ってところを狙える位置付けになりますと。当然RISE Japan、今回撤退するってところで従業員の方は残ってもらうっていう前提ではありますけれども、引き続きこの採用っていったところは強化のところの実が十分実ってきてるのかなと思ってるので、ここをいかに良質な人員を揃えられるかっていうところが来年度以降の計画にかかってくると思ってる中で、ここはかなりポジティブな状況だと思ってます。

IR Agents:

11月1日時点で185人、で、3月末で187、3月末かな？ ってところなので、いけるでしょうってところで、ちょっと応援はしております。了解です。ありがとうございます。

ちょっと改めて、全体感と見通しってとこなんですけど、今回冒頭触れたように上期の業績は上方修正されたんですけど、実は通期って上方修正されてないんですよ。なので、このままだと結果的には下期ちょっと引き下げたかなみたいな感じにはなってしまうんですけども、なんか結構いろいろ海外とか事業譲渡とか、不透明な状況あったのかなって踏まえていて。なんかそんな理解でいいってものなんですかね？

セルム:

そうですね。海外で言うと、先ほど言ったところの上海・ASEAN 事業っていったところの再編の着手ですとか、本日発表した合併ないし撤退のところもあり、やや世界情勢も少し不安定な中、我々のほうで着手しているっていう動きもあります。それとは別に、上期好調だった国内中心の大手企業の需要っていうところもトレンドは追い風だと思っています。

ここの部分っていうのを今直近 Q3、我々の最繁忙期であるこの秋っていったところを見据えてですね、考えたいというふうに思っています。単純に据え置いたというよりかは、少し精査慎重にしたほうがいいなと考えてのことです。本日発表した合併も踏まえて、今の時点でも精査は継続中っていうところになります。

なので、これら相互勘案して、計画っていうか着地を見直すっていうところに関しましては適切なタイミングで開示必要であればしますという状況です。

IR Agents:

なるほど。確かに「行けるぜ」って言って通期上方修正して、その後下降修正されたりすると、僕らとしてもちょっと気持ち「うーん」ってちょっと微妙な感じになったりもしちゃったりするので慎重にということも分かります。

あとは、さらに中期のところなんですけれども、ちょっとこれ勝手な整理になってしまうんですけれども、RISE Japan の撤退っていうところで、少なくとも数千万レベルとかで営業利益とか改善が期待できそう。勿論そこから投資をどれだけするかにもかかってくると思うんですけれども。

で、海外のところも純粋にこれまた数千万くらい戻るかなっていうのでいくと、今期の着地 8 億 3,800 万の営利に対して、こっからさらにこの今期撤退した分のやつって真水で来期に乗ってきます。で、来期中経の目標って、970 百万円とかで、さっきおっしゃったように RISE Japan はもともと撤退するのって計画に織り込んでいなかったということを考えると、かなり達成しやすい。良く言っちゃえば上も狙えるのかなみたいな状況に思うのですが、そんな理解で大丈夫でしょうか？

セルム:

上海・ASEAN 事業の再編に関しては、当然そこからの売上の鈍化っていうところは見込んでなかったっていうところもあります。見込んでないっていうか、想定よりかなり弱かったっていうところなので、ここの収益っていったところを今好調の国内のところで狙っていく中で、若干行って来いの部分もあります。

ただ、今回の事業撤退も踏まえますと、今段階利益掲げてる中計のものに対してはやはり蓋然性相当高まっているという認識は持っていていいと思ってます。

IR Agents:

了解です。ありがとうございます。これで一通り、冒頭の各事業のところ、事業撤退のところ、ファーストキャリアのところ、通期のイメージ、中計確認して、その他何か会社側からお話しておきたいこと、僕が聞いておいたほうが良いこと、投資家に伝えておきたいこと、この辺りってございますか？

セルム:

そうですね。やはり、これ今日発表したこの事業撤退だとか、今後見据えてっていうところで行くと、来年度以降どれぐらいセルムとして飛躍できるかっていうところに非常に注目度が集まってると思います。

で、この国内の大企業の顧客からの強い要望だったりとか、セルムに求められてる水準っていうのは非常に高くなってるというのは日に日に感じてはいるので、このトレンドと我々の能力強化も含めてですね、しっかり業績を作っていきたいし、作っていける自信はあるという状況は今言えると思ってます。

IR Agents:

了解です。ありがとうございます。僕もこの人的資本周りとかこういうところの需要っていうのはひしひしと感じているところだったりしますし、注視してるところでもあるので、引き続き応援しております。ありがとうございます。というわけで、本日はセルムの春名さんにお越しいただいて、いろいろお話を伺わせていただきました。春名さん、ありがとうございました。

セルム:

はい、ありがとうございました。

IR Agents:

ここまでご覧いただいた視聴者の方もありがとうございます。引き続き、今後ともよろしくお願いいたします。