

統合報告書  
**IR BOOK 2022**

**Link and Motivation Group**  
<https://www.lmi.ne.jp/>



## 02 Introduction

- 02 私たちは意味のある社会を実現する
- 03 組織と個人に変革の機会を提供
- 04 基幹技術「モチベーションエンジニアリング」
- 05 数値で見るリンクアンドモチベーショングループ

## 06 Management Strategy

- 07 代表取締役会長メッセージ
- 09 価値創造プロセス
- 10 価値創造プロセスにおけるポイント
- 14 Special Contents  
伊藤邦雄氏×当社代表取締役社長坂下対談  
「人的資本経営の本質を語る」

## 17 Business Strategy

- 18 グループ事業戦略の変遷
- 19 事業概要
- 20 Division別競争優位性
- 21 社会の変化と重要な機会
- 22 戦略全体像
- 23 組織開発Divisionの大幅成長
- 24 組織開発Divisionと他Divisionのシナジー拡大
- 25 代表取締役社長メッセージ

## 27 Organizational Strategy

- 28 戦略全体像
- 29 組織力～エンゲージメント・レーティング～
- 31 人材力～階層別役割サーベイスコア～
- 33 組織力と人材力の向上に向けた施策  
～採用・育成・制度・風土～
- 37 Special Contents  
「人的資本経営のリアルに迫る」

## 38 Sustainability

- 39 取締役メッセージ
- 41 持続的な成長を支える経営体制
- 45 事業等のリスク

## 47 Corporate Data

## 54 Appendix

### コーポレートコミュニケーションの全体像



- IR BOOK(統合報告書)

当社グループの事業戦略、組織戦略について、LMミッションからつなげたストーリーを統合報告書として掲載しています。



- Human Capital Report

当社グループの人的資本経営の考え方、その結果について、掲載しています。

- 決算短信
- 決算説明会
- 有価証券報告書・四半期報告書
- 株主通信

### データ出典

日本生産性本部(2022)  
[https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report\\_2022.pdf](https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/report_2022.pdf)

World Happiness Report(2022)  
<https://worldhappiness.report/ed/2022/happiness-benevolence-and-trust-during-covid-19-and-beyond/>

Gallup State of Global Workplace  
2022 Report

ベネッセ教育総合研究所  
子どもの生活と学びに関する親子調査 2021  
ダイジェスト版(2022)  
<https://blog.benesse.ne.jp/bh/ja/news/20220420release.pdf>

# 私たちは意味のあふれる社会を実現する

世界に先駆けて直面している社会課題も多く、「課題先進国」ともいわれる日本。  
私たちは、生きる意味や働く意味を、日本、そして世界にあふれさせていきたい。

## 日本社会が抱える課題

### 労働生産性

OECD加盟38カ国中

29位

### 幸福度

54位

「人生評価／主観満足度」  
が特に低い

### 従業員満足度

「熱意あふれる社員」の割合が

129カ国中 128位

### 子どもたちの学習意欲

勉強する気持ちがわからない

54.3%



# 組織と個人に変革の機会を提供

私たちは、組織と個人に対して、願望の実現や問題の解決に向けた「変革」を支援すること、そして、その「機会」を提供することを使命としています。



OUTCOME : アウトカム

従業員の働きがいを事業成長へとつなげている  
「組織」にあふれる社会

自らの人生やキャリアを自立的に切り拓いている  
「個人」にあふれる社会

# 基幹技術「モチベーションエンジニアリング」

「モチベーションエンジニアリング」とは、リンクアンドモチベーションの独自性と競争優位性を創り出している基幹技術です。経営学・社会システム論・行動経済学・心理学などの学術成果をもとに創られた技術で、空理空論ではない「実効性」と、勘・度胸・経験ではない「再現性」を特徴としています。



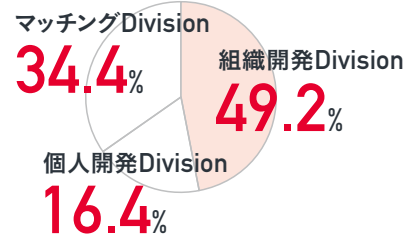
At a Glance

# 数値で見るリンクアンドモチベーショングループ

連結業績

売上収益 **327** 億円 (前年比 +0.4%)  
 IFRS営業利益 **36.2** 億円 (前年比+75.6%)  
 親会社に帰属する  
 当期利益 **19.4** 億円 (前年比 +111.3%)

Division別売上総利益



保有データベース量

組織診断データ 累計 **10,060** 社 約 **312** 万人  
 個人診断データ 約 **75** 万人  
 社員クチコミデータ 約 **1,410** 万件

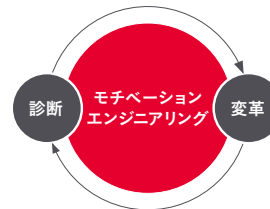
## グループの成長を牽引する強み

世界初のモチベーションを切り口とした  
 コンサルティング

創業以来 **20** 年超の実績

唯一無二のワンストップサービスの提供

「診断」ソリューションから  
 「変革」ソリューションまで提供



従業員エンゲージメント向上クラウドの  
 圧倒的プレゼンス

**MOTIVATION CLOUD**  
 by Link and Motivation Group

国内売上シェア  
 5年連続

**No.1**

※詳細はこちらをご覧ください

# Management Strategy

経営戦略



## 代表取締役会長メッセージ

『人材は企業経営における最大・最強の資本』

# 顧客価値と人的資本の 最大化に挑み、 飛躍し続ける

小笹 芳央 Ozasa Yoshihisa  
株式会社リンクアンドモチベーション  
代表取締役会長





## 創業の想い

労働力人口が減少し、企業の競争優位性が「ハード」から「ソフト」に変わっていく中、人材や組織が企業経営において非常に重要なアセットになる——「モチベーション」という言葉すら世の中に浸透していない2000年、創業当初に抱いていた“確信”です。どんなに素晴らしい戦略や商品・サービスがあっても、戦略を実行し、また新たな商品・サービスを生み出し続けるには、従業員のモチベーション抜きには語れない。そんな想いから創業し、組織人事コンサルティングのパイオニアとして、あらゆる企業における組織・人事課題の解決を支援する中で、創業時の“確信”は強くなっていきました。昨今、「働きがい」や「従業員エンゲージメント」、そして「人的資本」に目が向けられるようになりました。当社グループにとって、「モノからコトへと進む時代、付加価値の源泉は、創意工夫や新しいアイデアを生み出す『人』である」と示された、「人的資本への投資の抜本強化」という国家戦略は、大きな機会であると認識しています。そして、今あらためて、創業時の“確信”は正しかったと感じています。

## ミッションの実現に向けた歩み

当社グループは、「意味のある社会」の実現をミッションに掲げ、事業を拡大してまいりました。「意味のある社会」とは、やや哲学的な表現ですが、組織や個人が「夢」や「働きがい」によって、たくさんの意味をこの社会から汲み取っている状態です。このミッションの実現に向けた「リンクアンドモチベーションらしさ(=強み)」は3点です。

- ① 人的資本を最重要視する経営
- ② 「モチベーションエンジニアリング」のビジネスモデルへの徹底活用
- ③ 事業戦略と組織戦略のリンク

※詳細はP.10-13「価値創造プロセスにおけるポイント」をご覧ください。

## さらなる成長への想い

創業してから23年経った今。社会も、組織と個人を取り巻く環境も、目まぐるしく変化し続けています。ビジネスがソフト化し、GDPの約7割をサービス業が占めるようになりました。また、労働力人口の減少に伴い生産性の向上が求められ、「生きる意味」や「働く意味」も多様化しています。その結果、「人的資本経営の推進」「労働生産性の向上」「質の高い教育の提供」など、組織と個人に関する社会課題が顕在化・複雑化しています。これらの社会課題の解決に貢献したい、使命を果たしたいと強く感じています。

「意味のある社会」の実現を本気で目指している私たちは、成長を加速させねばなりません。私たちはまだまだチャレンジャーです。しかし、いつの日か、この国が生きる意味や働く意味にあふれ「熱意あふれる社員の割合が129カ国中128位と言われていた時代もあったよね」と笑って言い合える社会を築きたい。そして、課題先進国であるこの国において大きな課題解決に挑み、数十年後の世界にも私たちの価値を届けていきたいと思っています。創業から3年以内に8割の企業が姿を消すといわれているこの時代に、ここまでリンクアンドモチベーションが発展を続けてこられたことに心から感謝を申し上げます。そして、当社グループの想いに共感してくださるステークホルダーの皆さまとともに、さらに力強く歩みを進め、意味のある社会の実現に本気で挑み続ける所存です。引き続き、当社グループの今後の発展にご期待いただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

2023年3月



# 「意味のある社会」の実現に向けた 価値創造プロセス

人的資本を中心とした資本を  
「モチベーションエンジニアリング」を徹底活用したビジネスモデルに投下することで  
組織と個人に変革の機会を提供するサイクルを回し  
意味のある社会の実現に向けた価値を創出し続けていきます。

OUTCOME：アウトカム

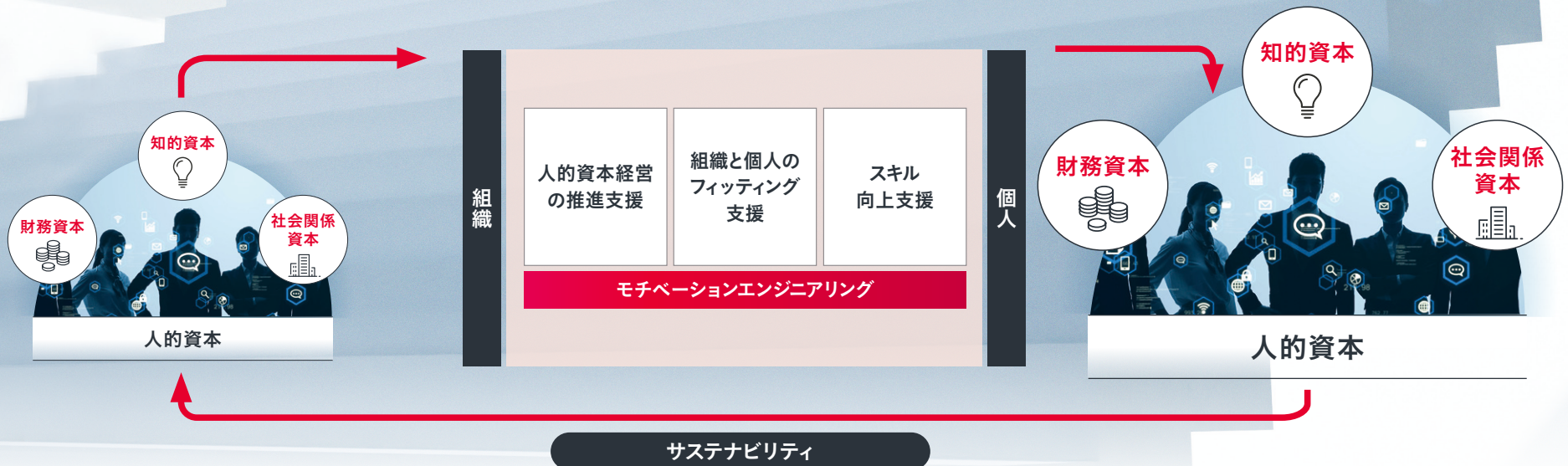
従業員の働きがいを事業成長へとつなげている  
「組織」にあふれる社会

自らの人生やキャリアを自立的に切り拓いている  
「個人」にあふれる社会

INPUT：資本

THROUGHPUT：ビジネスモデル

OUTPUT：成果



# 価値創造プロセスにおけるポイント

当社グループの価値創造におけるポイントは3点です。



## POINT1

### 人的資本を最重要視する経営

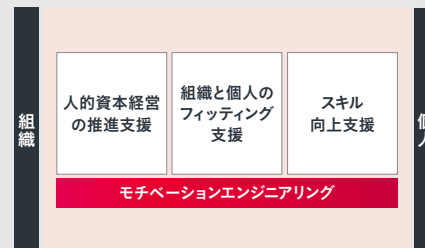
人的資本を最重要視し、  
人的資本およびその他の資本を最大化



## POINT2

### 「モチベーションエンジニアリング」の ビジネスモデルへの徹底活用

基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を  
従業員(人的資本)が徹底活用し、  
顧客価値を最大化するビジネスモデル



## POINT3

### 事業戦略と組織戦略のリンク

事業戦略と組織戦略を常にリンクさせ、  
顧客価値と人的資本の最大化を同時実現



POINT1

## 人的資本を最重要視する経営

「企業にとって人材が最大・最強の資本である」という創業以来変わらぬ価値観のもと、人的資本を最重要視する経営を行っています。人的資本が自らその価値を高めるとともに、人材が商品開発・顧客開発・技術開発・ブランド開発に取り組むことで、そのほかの資本の最大化をも実現します。



### 財務資本

売上収益	<b>327</b> 億円	純資産	<b>113</b> 億円
営業利益	<b>36</b> 億円	ROE	<b>23.3</b> %
営業利益率	<b>11.1</b> %		



### 知的資本

組織診断データ 累計	<b>10,060</b> 社	約 <b>312</b> 万人
社員クチコミデータ	約 <b>1,410</b> 万件	
研究レポート	<b>42</b> 件	特許 <b>13</b> 件
保有サーベイ	<b>13</b> 種	



### 社会関係資本

組織開発Division 顧客社数	約 <b>1,600</b> 社
個人開発Division 過去12カ月平均受講者数	<b>15,298</b> 人
マッチングDivision 過去12カ月平均ALT派遣人数	<b>2,966</b> 人
オープンワーク 登録者数	約 <b>525</b> 万人

### 人的資本



従業員数 **1,505** 名

エンゲージメント・レーティングAAA法人社数 **10** 社 / **11** 社

階層別役割割サーベイスコア  
※ 詳細はP.27-「組織戦略」をご参照ください。

全体	Aランク以上	<b>56.8</b> %
管理職以上	Aランク以上	<b>75.3</b> %

※2022年12月末の数値を開示しています。

POINT2

# 「モチベーションエンジニアリング」のビジネスモデルへの徹底活用

オンリーワンの基幹技術「モチベーションエンジニアリング」をビジネスモデルに徹底活用し、組織と個人に実効性・再現性を持った診断と変革の機会を提供することで、顧客価値を最大化しています。

## 人的資本経営の推進支援 ↔ 組織と個人のフィッティング支援 ↔ スキル向上支援

組織の診断・変革・公表支援

条件・スキル+モチベーションによる  
最適なマッチング(フィッティング)支援

社会人へのIT・資格取得・語学支援  
小・中・高校生への学力向上支援

組織

組織力・人材力向上クラウド

コンサルティング IR支援

制度 風土

リクルーティングプラットフォーム

人材紹介 ALT配置

学習プラットフォーム

スクール(オンライン・通学)

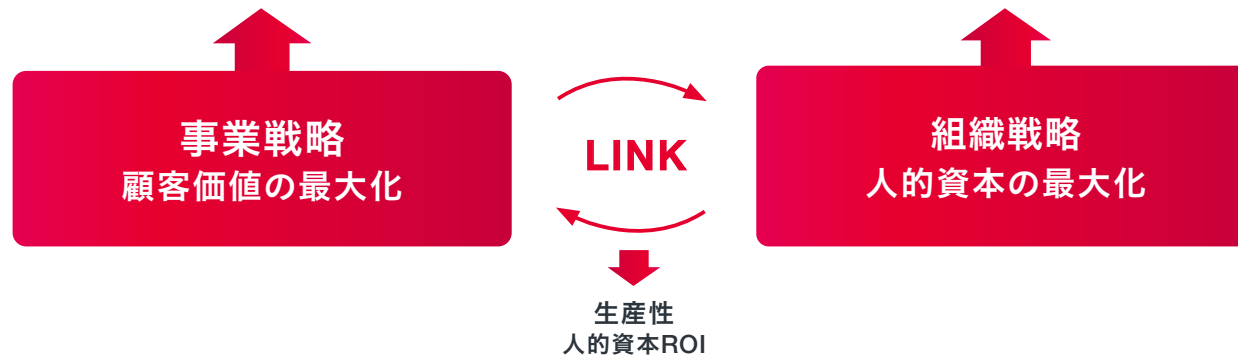
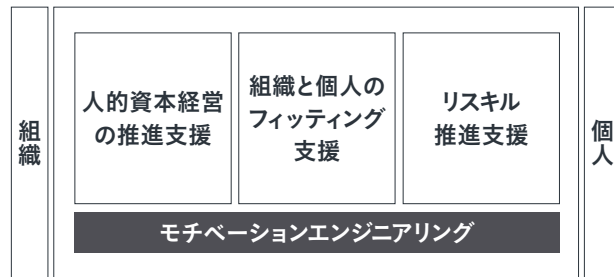
個人

基幹技術「モチベーションエンジニアリング」

POINT3

## 事業戦略と組織戦略のリンク

「事業戦略で組織が決まる」一方で、「組織で事業戦略が決まる」とも考え、事業戦略と組織戦略を対等に捉えています。生産性(人的資本ROI)を経営の重点指標として常にモニタリングを行うことで、人的資本投資と事業成果のバランスをとりながら経営を行っています。



人的資本に対する投資からのリターンを示す「人的資本ROI」を経営の重要指標としてモニタリングしています。  
2022年、当社グループの人的資本ROIは41.1%(前年+8.1%)でした。

※人的資本ROI = 調整後営業利益÷人的資本コスト  
人的資本コストは、従業員の給与や賞与、法定内外福利費、通勤交通費、その他役員報酬等を含んだ費用の合計で算出しています。

## SPECIAL CONTENTS

伊藤邦雄氏 × 当社代表取締役社長坂下

## 「人的資本経営の本質を語る」


 一橋大学  
CFO教育研究センター センター長

**伊藤 邦雄** Itoh Kunio

一橋大学教授、同大学院商学研究科長・商学部長、一橋大学副学長を歴任。商学博士。2014年に座長として「伊藤レポート」を公表し、コーポレート・ガバナンス、無形資産およびESGに関する各種の政府委員会やプロジェクトの座長を務める。2020年9月に経済産業省の研究会の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。


 株式会社リンクアンドモチベーション  
代表取締役社長

**坂下 英樹** Sakashita Hideki

(株)リンクアンドモチベーション代表取締役社長。1991年に(株)リクルート入社。人材総合サービス事業部にて、組織人事コンサルティングに携わる。2000年、創業メンバーとして(株)リンクアンドモチベーションの設立に参画し、2013年より当社代表取締役社長に就任。

「人的資本経営」(人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営の在り方)への注目が集まっています。今回は、「人材版伊藤レポート」の座長を務め、アカデミックの面から人的資本経営の推進に挑んでいる伊藤邦雄氏と、ビジネスの面からその推進に挑んでいる当社代表取締役社長坂下の対談を通して、その本質に迫ります。

## 人的資本経営の現在地

**伊藤** 経営者と話をしていると、みんな口をそろえて「人は大事だ」と言います。しかし、衝撃的な現実を表すデータがいくつか出てきています。例えば、「今、勤めている会社に長く勤めたいですか」という問いに対して、各国の調査結果を比較すると、日本はその割合が一番低い。もう一方で、「他社に転職したいですか」と聞くと、これも一番低い。日本企業の競争力を復活させようとしても、従業員の熱意やエンゲージメントが低いと実現できないのではないか。そうしたことから「人

材版伊藤レポート」を2020年に公表しました。

**坂下** 当社が創業した2000年当時は、ITへの期待が高まり、効率が非常に重要視された時代でした。ただ、ITを活用するのは人であり、何を目的に活用するかによって結果も変わってくる。だからこそ、もう一度、人のモチベーションやエンゲージメントに着目した経営の効果を証明し、サポートしたいという想いからスタートしました。

切り口の一つとして、なぜこの会社は存在するのか、あるいはなぜこの事業や仕事をやっているのかを議論することなく、無意識に数値のコミュニケーションばかり交わしている企業は多くあります。そうすると、従業員にやらされ感が充満し、結果、従業員エンゲージメント調査をしてもなかなか高まらない。給与を上げたいなどという外発的なモチベーションだけでなく、この内発的なモチベーションを向上させることこそが日本の成長エンジンになるのではないかと考えています。

**伊藤** 私もまったく同感で、人を大事にしてきたはずの日本企業の従業員エンゲージメントが低い理由の一つは企業理念かと。よくいわれるように、素晴らしい言葉ではあるものの額縁の中に入って外に出ることはなく、みんなで議論することもない。

でも、今おっしゃったように、なぜ自分は会社に勤めているのか、なぜこの仕事をやっているのか、ひとりひとりが明らかにして、それを擦り合わせる。「なぜ」に共感すればその会社に長く勤めていい仕事をしていくでしょうし、共感できなければそれは他の会社に移っていく、健全な出入りも大切ですね。

### 人的資本開示を通して、経営を磨いていく

**伊藤** 昨今、多くの日本企業を見ていて、人的資本開示を力入れてやるぞ!と意気込んでいるものの、ともすると開示にばかり目がいってしまっているように感じます。例えば、女性管理職比率にしても、何か数字合わせ的なところで終始してしまうのは、本来の目的とは意味が異なってくるのではないのでしょうか。



開示で終わりではなくて、開示した情報にフィードバックを受けて人的資本経営を通して企業状態を磨き、それをまた開示する。ループが上に向かって回るような循環を実現できるとよいですね。

**坂下** 当社グループでは、業績や人材の定着等企業成長に非常に相関があると言われている従業員エンゲージメントについて、現状を定期的に診断して、どのぐらいのレベルなのかというのをエンゲージメント・レーティングとして開示しています。

同時に、我々は事業としても、クライアント各社の「診断」「変革」「公表」のサイクルを回し、企業価値向上に繋げるよう取り組んでおります。さらに、開示せずともわかる状態にしたいとも考えていて、それがグループ会社であるオープンワークが手掛けている社員クチコミ情報の開示です。そうすると、会社が統合報告書等で開示した内容と実態が乖離している場合、それが明らかになります。

こうして労働市場のオープン化をはかりながら、創業以来取り組んできた「診断」「変革」「公表」の組織人事コンサルティング支援を拡大することで、人的資本経営の推進と活性化に貢献していきたいと考えています。

### 経営戦略の担い手は人である

**伊藤** 企業は経営戦略を例えば中期経営計画として外に向けて発信する。そうすると、投資家は素晴らしそうに見えるその経営戦略の実現可能性を知りたいですね。

実現可能性をどのように見るかという、経営戦略の担い手って、人ですね。ただ実は、今まで経営戦略の実現力を担う人材に関する情報はほとんど開示されてこなかった。

投資家は経営戦略の実現力を見たいという時に、ピンとくるような情報が開示されていないと、パフォーマンスを持続的に創出できるのかという点で弱気になります。だからこそ、人的資本情報の開示というのは、経営戦略の実現力を理解してもらおうという意味で、とても重要だと思います。上場されている坂下さんの会



社、リンクアンドモチベーションさんではいかがですか。

**坂下** 私は、人的資本開示というのは、スポーツを例にとれば、試合の結果だけではなく、その練習の中身を見せるようなものと捉えています。

**伊藤** それはおもしろい例えですね。確かに、どんな練習にどれだけ真剣に取り組んでいるか、通常はわからないですね。でも情報を開示する中で、わが社はこんな練習メニューを持っていて、従業員も練習したいという意欲が高く、だから業績向上していきますよ、と示していく。例えば製造業だと、工場見学ってありますよね。実際に見て感動して投資をする。人的資本経営についてもまさにそうですね。人材採用のシーンで何を語っているのだろうと。その場を見ていないのもったいないですね。

### 人的「資源」ではなく人的「資本」

**伊藤** これまで日本企業は人を「資源」として管理してきました。これからは、人に対する見方を抜本的に変えていく必要があります。つまり、**使えば減る「資源」ではなく、適切な環境に置かれれば限りなく価値を伸ばす「資本」として捉える**。人的資本の価値は、一律ではなくて、企業ごとに経営者が従業員と一緒に議論することが必要です。御社ではすでに実践していると思いますが、いかがですか。

**坂下** 当社グループでは、「**人は最強・最大の経営資本である**」と創業以来考えています。事業ありきで人を当てはめるだけでなく、人ありきで事業を当てはめる、そんな経営哲学が存在します。そして、人的資本という捉え方をした時に大切なものが、企業風土や企業文化だと思っています。

**伊藤** 人的資本を無限大に高める、それと合うような企業文化、企業風土を創っておく必要がありますね。一例を挙げると、日本には褒める文化があまりあり



ません。その中で、頑張って自分の価値を高めようとするモチベーションがなかなか湧きにくかったと思います。

**坂下** 当社グループでは、マネジメント側がメンバーに対して成長実感を持ってもらうことを大切にしています。例えば、目標設定の際に、業績目標を主眼とするパフォーマンスだけでなく、「ストレッチ」という成長目標を設定します。時に、すぐには成果に結びつかないこともありますが、このストレッチを活用しながら、成長実感を得るコミュニケーションを重ねる。こうして、従業員のいろんな挑戦を奨励して、人的資本の価値を高めていますね。

**伊藤** まさに言行一致、素晴らしいですね。練習風景も含めて、ぜひ覗かせてください。

※対談全編の動画はこちらをご覧ください。



# Business Strategy

事業戦略

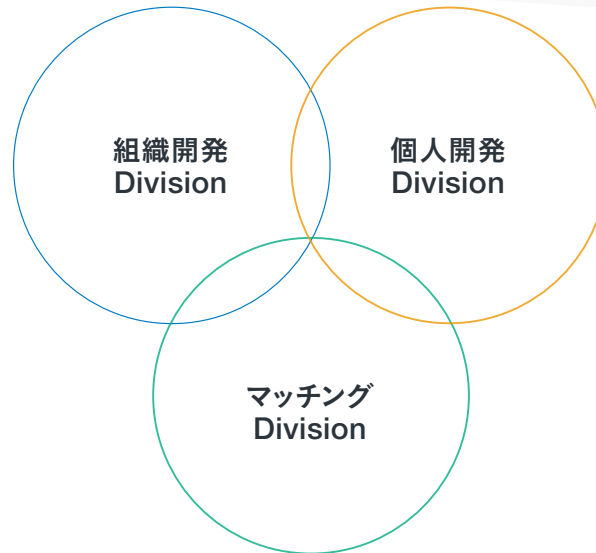


# グループ事業戦略の変遷

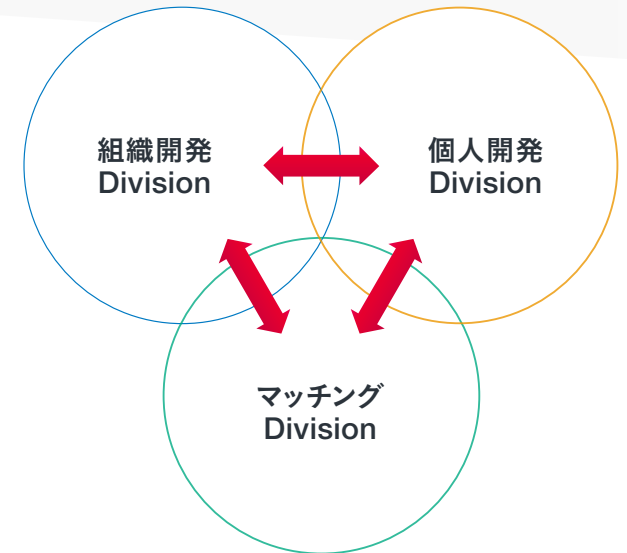
ミッションの実現、顧客価値の最大化を目指して、  
基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を基盤にビジネスモデルを変革し続けています。



基幹技術  
「モチベーションエンジニアリング」を確立  
組織開発領域に展開



基幹技術  
「モチベーションエンジニアリング」を活用し  
他領域にも事業を拡大



基幹技術  
「モチベーションエンジニアリング」を活用し  
各Divisionをつなげて顧客価値を極大化

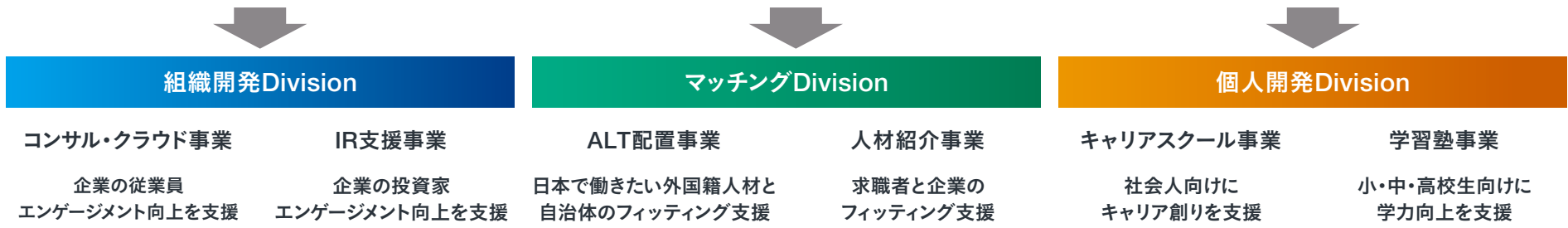
# 事業概要

組織と個人に変革の機会を提供するべく、現在は以下の事業を営んでいます。

特に、人の力だけではなく、テクノロジーの力も活用することで生産性を高め、人が関わるサービスの高付加価値化を実現しています。



基幹技術「モチベーションエンジニアリング」



# Division別競争優位性

組織や個人を「診断」し、特性や明らかになった課題に応じた「変革」の機会を提供しています。  
 このように、オンリーワンの基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を  
 事業・サービス・プロダクトに徹底活用することで、顧客価値を最大化しています。



組織開発Division

マッチングDivision

個人開発Division

組織課題を可視化



クチコミ情報をもとに 企業の働きがいをスコア化  
 応募者のスキル・モチベーションタイプまで診断



個人の課題把握



テクニカル  
スキル

リテラシー  
スキル

ポータブル  
スキル

組織

個人



明らかになった課題に対して、  
ワンストップソリューションを提供



多面的な企業理解を実現し、  
定着率の高いマッチングを実現



幅広い学習機会の提供

基幹技術 モチベーションエンジニアリング

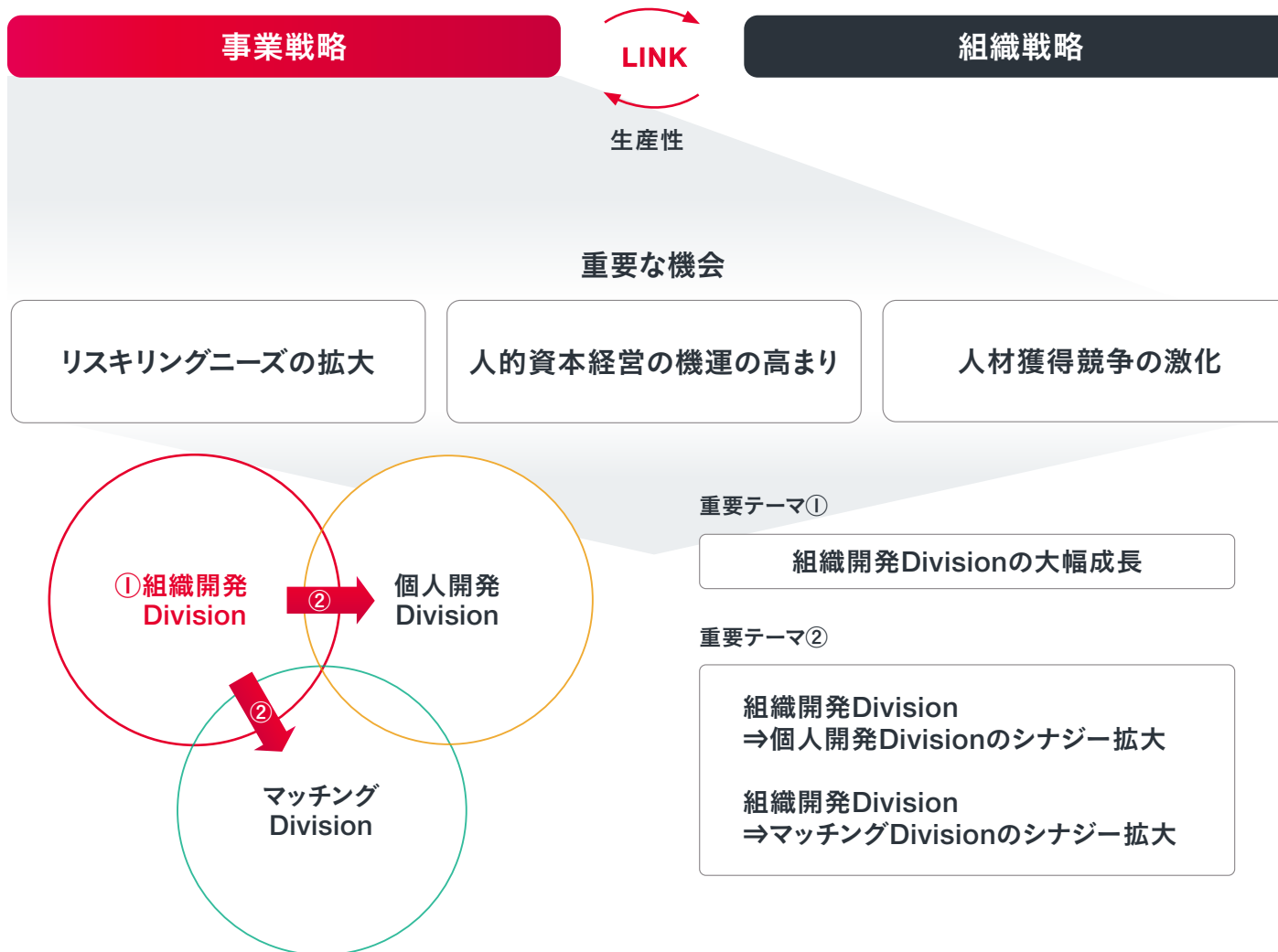
# 社会の変化と重要な機会

現在の社会の変化は、当社グループにとって創業以来最良のマーケット環境をもたらしています。  
この環境を重要な機会と捉えて大きく事業を成長させていきます。



# 戦略全体像

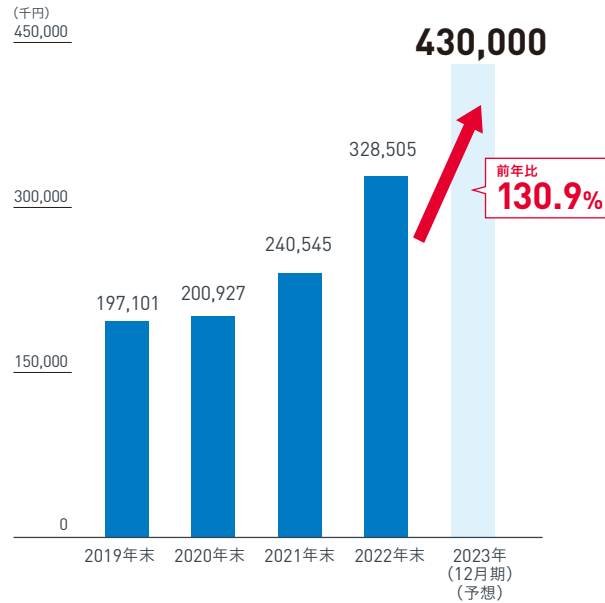
利益率が高く、市場の追い風を受けている組織開発Divisionを大幅に成長させていくと同時に、組織開発Divisionと他Divisionのシナジーを拡大させていきます。



## 重要テーマ① 組織開発Divisionの大幅成長

人的資本経営やその情報開示の機運が高まる中、「診断」「変革」「公表」のサイクルを通して企業の人的資本経営を推進してまいります。

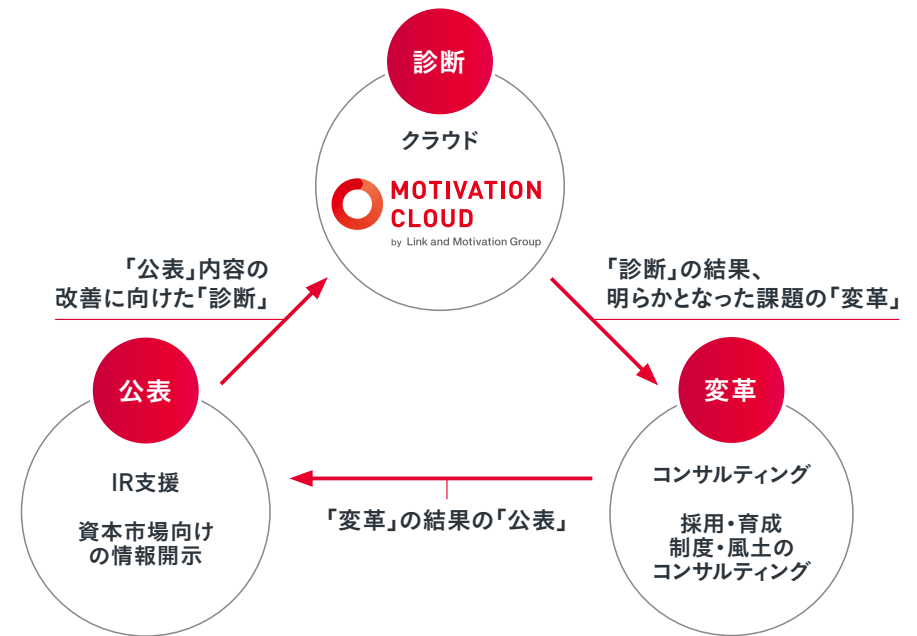
モチベーションクラウドシリーズ※月会費売上



※経営者向け会員制サービス「モチベーションカンパニークラブ」の売上を含みます。

未だ開拓余地の大きい大手企業へのモチベーションクラウドシリーズの導入を推進するとともに、グローバル企業の現地法人や地方自治体への導入も進めていきます。また、2022年7月にリリースしたストレッチクラウドについても、市場規模が5,000億円を超える人材育成市場において拡大を進める計画です。事業の安定性の観点からもサブスクリプションモデルは非常に有効なビジネスモデルであると考えており、引き続き、モチベーションクラウドシリーズの顧客開拓を通して、コンサル・クラウド事業の大幅成長を実現していきます。

診断・変革・公表のサイクルの推進によって  
顧客価値の最大化と単価の向上を狙う



有価証券報告書における人的資本情報開示の義務化の動きを受けて、非財務情報、特に人的資本情報開示のニーズはさらに高まると考えています。コンサル・クラウド事業において「診断」「変革」した結果を、IR支援事業において株主・投資家向けの統合報告書などにおいて「公表」することで、企業の人的資本経営とその開示の双方を支援していきます。同時に、「公表」の加速によって、さらに人的資本経営のニーズを高めるという形でもコンサル・クラウド事業とIR支援事業のシナジーを創出し、組織開発Divisionの顧客単価を向上させていきます。



## 重要テーマ② 組織開発Divisionと他Divisionのシナジー拡大

組織開発Divisionの顧客に対して、個人開発Division-キャリアスクール事業の「従業員向けリスクリング支援」やマッチングDivision-人材紹介事業の「OpenWorkリクルーティング」を提供し、さらなる顧客価値を創出していきます。



組織開発Divisionの顧客企業は、企業価値向上・事業成長を実現するべく、従業員エンゲージメントをはじめ、組織・個人に投資を行っています。このような企業は総じて人材力の強化にも積極的であり、特に、生産性の向上が求められる昨今、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進に向けた、従業員のリスクリングへの投資意欲が高まっています。ITスキルなどのリスクリングも含めた人的資本経営推進のニーズにワンストップで応え、従業員向けのリスクリングサービスを大幅に成長させる計画です。

「OpenWork」を活用したOpenWorkリクルーティングでは、OpenWork上でクチコミ・評価スコアが高い、即ち従業員エンゲージメントが高いほど、優秀な人材の注目を集めることが可能となります。また、求職者がクチコミを見て企業のことをよく理解したうえで求人に応募することができるシステムになっているため、求人企業と求職者の双方のミスマッチ低減や入社後の定着率の向上を図ることができます。組織開発Divisionの顧客基盤を共有し、人的資本経営を推進する企業に、このような質の高い採用を提供することで、OpenWorkリクルーティングを大幅に成長させる計画です。

## 代表取締役社長メッセージ

# 国家戦略の牽引企業としての 役割を果たす

坂下 英樹 Sakashita Hideki

株式会社リンクアンドモチベーション  
代表取締役社長



## 「人的資本経営」の加速

近年、企業の経営を取り巻く環境について、その持続可能性が当たり前のよう  
に問われるようになりました。自然環境を破壊して儲けることが長続きしないの  
はもちろん、従業員を単なる労働力として苦役を課して成果を出すことも決し  
て長続きしません。人的資本は、消耗していく有形資産ではなく、人に投資して  
磨くことで生み出す価値が大きくなっていく無形資産です。だからこそ、人材を  
コストとして捉え、費用管理の対象と考えるのではなく、人材を資本として捉  
え、新たな価値を創造する投資の対象と考える、そんなパラダイムシフトがまさ  
に今起こっています。実際に、日本を代表するリーディングカンパニーの経営者  
と話をしている、人的資本経営への取り組みがますます重要視されているこ  
とを強く感じています。

## 「診断」「変革」「公表」のサイクルで経営を磨いていく

当社グループは、人的資本経営の推進において、「診断」「変革」「公表」のサイ  
クルを回すことが大切であり、企業価値の向上につながると考えています。まず  
は、企業の目指すべき姿(To be)と現在の姿の(As is)のギャップを定量化する  
ための「診断」。次に、As is - To beのギャップを埋めるために改善策を立案し  
実行する「変革」。そして、取り組みの進捗や方針を社内外に開示する「公表」。  
このサイクルを回し続けることで、企業経営の実態が磨かれ、企業価値を高め  
ることができます。

ただ、人的資本経営やその情報開示について「人材をどのように育成していけ  
ば良いかわからない」「どのように効果と結びつけて開示すればよいかわから  
ない」といったご相談が当社グループに多く寄せられています。そのような声に  
対し、当社グループは組織の実行力や事業成果を左右する従業員エンゲー  
ジメントの可視化および向上支援を第一人者として推進してきましたので、手前  
味噌ながら、そうした課題解決の期待にもますますお応えできるようにしてい  
きたいと考えています。

## 中期戦略について

中期的には、「診断」を担うモチベーションクラウドのさらなる顧客開拓と、「変  
革」「公表」へのクロスセルを通じた顧客取引単価の向上によって、組織開発  
Divisionの売上を大幅に伸ばさせる計画です。同時に、人的資本経営を推進す  
る組織開発Divisionの顧客企業に対して、個人開発Divisionの従業員向けリス  
キリング支援やマッチングDivisionの「OpenWorkリクルーティング」を提供す  
ることで、より幅広い側面から企業の人的資本の最大化に貢献し、売上拡大を  
図っていきます。特に、社員や元社員のクチコミによって、企業の人的資本の実  
態をオープンにする「OpenWork」とのシナジーを拡大していくことで、労働市  
場の活性化を加速させることができると考えています。

## 「良い会社の定義を変える」

これまで、会社の良し悪しは利益や資産、つまりBS(貸借対照表)やPL(損益  
計算書)の内容によって判断されてきました。しかし、本来良い会社とは、利益  
や資産だけで決められるものではありません。人材や組織の状態を表す「従業  
員エンゲージメント」がこれからの時代に選ばれる良い会社を決めるモノサン  
になる、そう考えています。

新しい資本主義においても「人への投資」が明示され、政府も企業を新たなス  
テージへと導こうとしているように思います。国家戦略を牽引する企業として「良  
い会社の定義を変える」ほどの影響力を発揮し、結果として飛躍的な成長を遂  
げていく所存です。

同時に、当社グループ自身が「言行一致」の姿勢で人的資本経営を実践し続け  
てまいります。

# Organizational Strategy

組織戦略



# 戦略全体像

高い能力を持った従業員がエンゲージメント高く働く状態をつくり続けるために適切な投資を行い、人的資本を最大化し、事業成長へとつなげます。  
特に、自社ソリューションを徹底した採用・育成・制度・風土のマネジメントにより、組織力・人材力を向上させています。



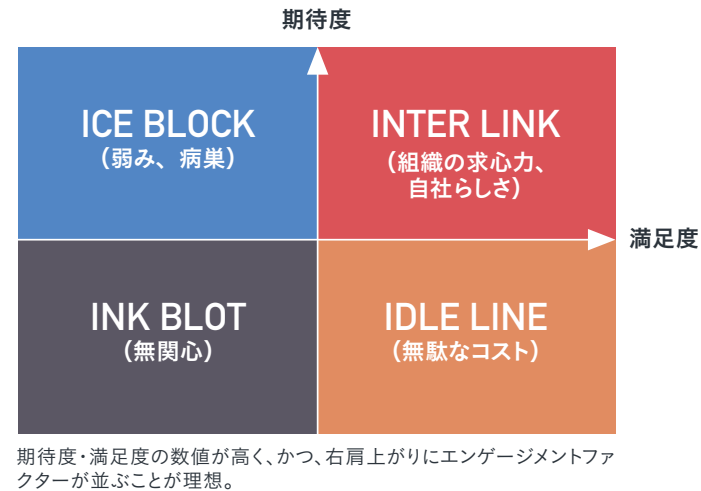
## 組織力 ～注力指標 エンゲージメント・レーティング～

累計10,060社、約312万人の組織診断データから算出されたエンゲージメントスコアをモノサシとして従業員エンゲージメント向上のサイクルを回し続けています。

16領域のエンゲージメントファクター



4eyes® Windows



※研究成果「ESと営業利益率、労働生産性との関係性」はこちらをご覧ください。

従業員エンゲージメントの診断においては、社会システム論や心理学、行動経済学など各種の学術的理論をベースに、「会社全体に関する8領域」「直属上司に関する4領域」「職場に関する4領域」で構成された16領域をエンゲージメントファクターと定義。それらを細分化した64項目について、「期待度」「満足度」の二軸で診断・分析することで、優先的に解決すべき課題を特定しています。また、創業以来蓄積してきた累計10,600社、約312万人の組織診断データを活用して、独自のエンゲージメントスコアを算出。このモノサシを活用して、組織の従業員エンゲージメント向上サイクルを回しています。

## 組織力 ～注力指標 エンゲージメント・レーティング～

当社グループでは、エンゲージメント・レーティングを2018年から開示しています。  
創業以来、グループ各社において高い従業員エンゲージメントを維持しており、当社グループの優位性となっています。

### エンゲージメント・レーティング結果

AAA法人社数※1

**10**社  
(全11社)

	法人名	従業員数(名)※2	エンゲージメント・レーティング				
			2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
組織開発Div AAA	(株)リンクアンドモチベーション	437	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
	(株)リンクグローバルソリューション	22	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
	(株)リンクイベントプロデュース	27	AAA	AA	AAA	AAA	AAA
	(株)リンクコーポレートコミュニケーションズ	78	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
個人開発Div AAA	(株)リンクアカデミー	456	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
	(株)モチベーションアカデミア	50	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
マッチングDiv AAA	(株)リンク・インタラック	159	AAA	AAA	AAA	AA	AAA
	(株)リンクジャパンキャリア	12	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
	オープンワーク(株)	71	—	AA	BBB	BBB	AA
	(株)リンクエージェント※3	19	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA
	(株)リンク・アイ	20	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

※1 各年2月実施結果。その他事業を行う(株)リンクダイニングを除く

※2 2023年2月実施時点

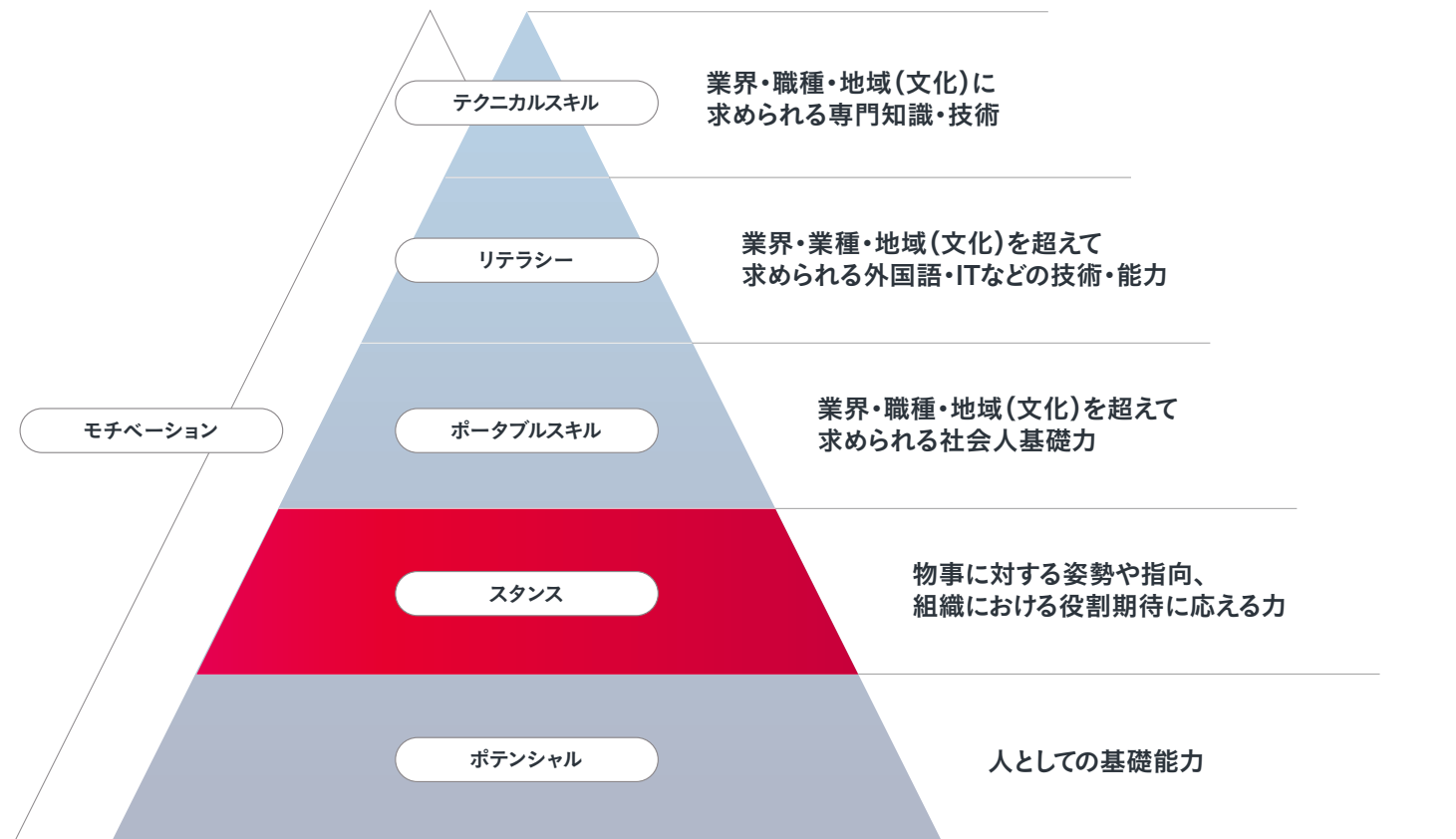
※3 旧(株)リンクスタッフィング

※当社グループでは、ISO30414に基づき、人的資本の情報開示に取り組んでいます。

## 人材力 ～注力指標 階層別役割サーベイスコア～

当社グループでは、個人の成果創出に必要な要素を「人材要件フレーム※」として体系化しています。  
この人材要件のうち、最も優先して開発すべきはその他のスキルの土台となる「スタンス」であると考えています。  
だからこそ、「スタンス」の形成度合いを測る階層別役割サーベイスコアを重視しています。

人材要件フレーム



※経済産業省より平成17年度「社会人基礎力に関する調査」を受託し、社会人に求められる基礎力に関する調査や要件定義を行いました。その内容を独自に体系化したフレームです。



## 人材力 ～注力指標 階層別役割サーベイスコア～

「Aランク以上」の割合が全体・管理職ともに前年よりも上昇しており、当社グループの人材力は向上していると考えています。今後は、今以上に「Aランク以上」の割合を高めることで、ひとりひとりの人材力を高め、事業戦略の推進および生産性の向上を実現していきます。

### 階層別役割サーベイ概要

上級管理職	プラトンサーベイ
管理職	リンカーンサーベイ
リーダー	アインシュタインサーベイ
中堅	コロンブスサーベイ
若手	ダーウィンサーベイ
シニア	KOSIサーベイ

各階層に求めるスタンスを定義し、周囲からの期待と満足の一致度合いを測定しています。その結果を、エンゲージメントサーベイと同様、11段階でランク化し、Aランク以上の割合を算出しています。

### 階層別役割サーベイスコア結果

		2021年	2022年
全体	対象数	1,386	1,137
	AAA～Aランク	713	646
	割合	51.4%	56.8%
管理職以上	対象数	159	146
	AAA～Aランク	111	110
	割合	69.8%	75.3%

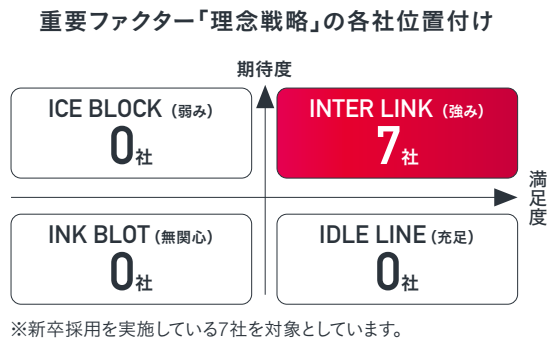
## 組織力と人材力の向上に向けた施策 ～採用～

「企業の5～10年先は、採用レベルで決まる」といわれますが、優秀な人材を確保するだけでなく、「理念への共感度合い」が高い人材を獲得するべく「採用」「育成」「制度」「風土」の中で最も「採用」に投資をしています。



### 理念で束なる採用を実現する

新卒採用 エントリーマネジメントサーベイ結果

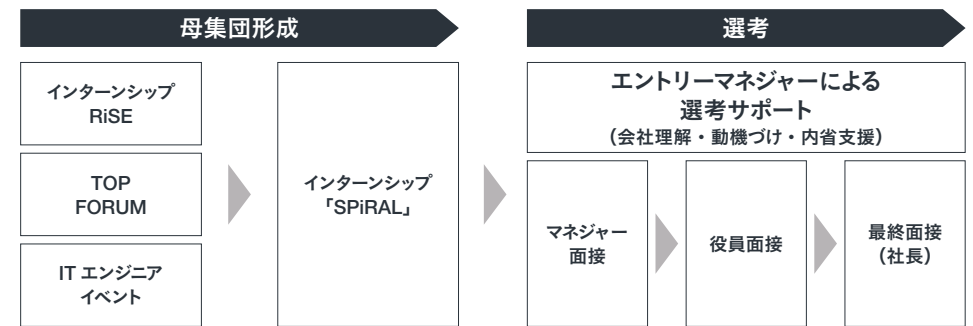


高い従業員エンゲージメント状態を実現するため、そもそも入社段階から、**エンゲージメントの高い状態で採用**することにこだわっています。当社グループにおいては、理念への共感が高いエンゲージメントを実現すると考えているため、**採用場面でも理念への共感を最重要項目**としています。

当社グループでは、企業と応募者の相思相愛度合いを定量的に可視化できる診断ツール「エントリーマネジメントサーベイ」をもとに、採用活動における企業と応募者の相思相愛度合いを測定しています。2022年の結果は上図のとおりですが、全法人において**当社グループの理念に共感した状態での入社が実現**できていることがわかります。

### 採りたい人材を入社に導く

新卒採用プロセス



私たちは「**入りたい人材の中から選ぶのではなく、採りたい人材を入社に導く**」という姿勢で採用に向かっています。会社として、ぜひ入社してほしいと感じるポテンシャル・価値観を持った人材を入社に導くことが採用活動において重要であると考えています。

そのため、「**会社に入社に入れるのではなく、応募者の中に会社を入れる**」という考え方のもと、**経営層から若手社員に至るまで全社一丸**となって採用活動を行っています。さまざまな社員がさまざまな場面で応募者と関わることで当社グループに対する深い理解を促すことができ、応募者の将来のビジョンと当社グループの理念との接続を重視した採用が実現できていると考えています。

## 組織力と人材力の向上に向けた施策 ～育成～



自立的にキャリアを構築するために「アイカンパニー（自分株式会社）」の経営者としての視界を大切にしています。人材育成機関である「LMカレッジ」が、従業員ひとりひとりがアイカンパニーを育む機会を豊富に提供し、当社グループのスタンス・ポータブルスキル・テクニカルスキルのそれぞれについて、周囲からの期待とすり合わせながら能力を鍛える機会を提供しています。

### 会社の未来を支える経営人材を育む 経営人材育成施策「TOP GUN SELECTION」

<b>MENU   1</b> <b>提案大会</b> 取締役に対する テーマ別プレゼンとフィードバック	<b>MENU   2</b> <b>サーベイ研修</b> 当社グループ代表 小笹との 課題設定・目標設定	<b>MENU   3</b> <b>会食</b> 当社グループ代表 小笹との さまざまな角度での視界共有・懇親
---	--	---

階層	目的	参加者数(名)	
		2021年	2022年
執行役員	執行役員としてのレベルアップ	—	5
カンパニー長・管理職	将来の役員候補の育成	10	14
メンバー	次期マネジャー候補の育成	6	6

事業の拡大・成長において、組織を牽引する経営人材の育成は不可欠です。当社グループの経営人材には、「商品・労働・資本市場の3市場に適應できること」「グループ全体の視界で考えられること」を求めています。日々の業務では「商品市場への適應」「担当領域の視界」になってしまいがちです。そのため、実業を離れた成長機会として、2021年より、選抜型での育成施策「TOP GUN SELECTION」を実施しています。メンバーから上級管理職まで各層から参加者を選抜し、1年間を通して、**経営者として持つべき視界や考え方を学ぶ**プログラムとなっています。

2022年は、全階層を合わせ25名の育成を行いました。参加者からは、「経営に向き合う覚悟と基準の違いに気づいた」「あらためて未来をつくる当事者でありたいと強く思えた」といった感想が寄せられ、将来の経営人材を育むことができていると考えています。

### 時代に合わせてリテラシーをアップデートする ITリテラシー向上施策



	2021年	2022年	
受講者数	1,367	1,499	※デジタルナレッジスコアとExcelスキルスコアの合計。それぞれ100点の合わせて200点満点としています。
DXスコア*	98.9	123.3	

業界・業種を超えて求められる外国語・ITなどの技術や能力を「リテラシー」と呼んでいますが、「リテラシー」は時代に合わせてアップデートする必要があると考えています。これは「**リスクリソグ**」と同様の考え方であり、求められるスキルの変化に合わせて、必要なスキルを獲得し続ける必要があります。

昨今では、組織としての生産性を高めるために、**従業員ひとりひとりのITリテラシーの向上**が不可欠です。そのため、個人開発Divisionで提供している企業内個人向けDX支援施策を2021年より当社グループ内でも展開し、個人のITリテラシー向上に取り組んでいます。

個人のIT知識やIT操作の習熟度を測るサーベイ「DXサーベイ」の結果(DXスコア)において、2022年の**当社グループの平均は123.3/200ポイント**であり、目標としていた110ポイントを上回る結果となりました。

## 組織力と人材力の向上に向けた施策 ~制度~

制度は、会社からの期待や成長の方向性を従業員に示すための重要な役割を担っています。従業員ひとりひとりが会社の期待に応える中で、自身のビジョン達成にも近づいていると感じることが組織力・人材力の向上に非常に重要であると考えます。



### 会社と従業員のビジョンをLINKさせる 組織と個人のビジョンを接続する制度

時間軸	制度	2020年	2021年	2022年
3年	アイコンパニーブランディング制度			
	経営計画書 提出率	98.7%	98.2%	97.4%
1年	サーベイフィードバック			
3か月	目標設定・評価			
	パフォーマンス	4.7	4.8	4.7
	個人評価点平均※ ストレッチ	5.0	5.0	5.0
	合計	9.7	9.8	9.7

※パフォーマンス・ストレッチ共に、5を「期待どおり」とし、1～9の幅で評価しています。

従業員エンゲージメント向上に向けて、**会社のビジョンと従業員個人のビジョンとの接続を重視**しています。会社に所属する中で、個人がどんなキャリアを歩み、どう成長し、結果としてどう自分のビジョンに近づけるかを明確にすることこそ、従業員エンゲージメントの向上に寄与すると考えています。

そのため、上記のとおり時間軸ごとに会社とのすり合わせ機会を設けています。具体的には、3か月間の目標を明確にする「目標設定・評価」、1年後の目標を明確にする「サーベイフィードバック」、3年後の目標を明確にする「アイコンパニーブランディング制度」を行っています。それぞれの施策の中で、**会社の目指す方向性や会社が個人に求める期待を伝え、個人がやりたいことや成長の方向性を明確にする機会**となっています。

### 世の中の4倍のスピードで成長する 3か月を区切りとした制度設計



▲：目標設定 ●：評価・報酬 ★：グループ総会 ◆：休暇

創業以来、当社グループの非連続な成長を支えてきたのは、独自の時間観です。成長のためには短いスパンでサイクルを回すことが重要だという考えのもと、「**世の中の3か月は当社グループの1年**」といった独自の時間観を共有し、3か月ごとに「節目」を設けています。これにより、社員が高いモチベーションを維持しながら成長し続けられる環境やスピーディーな事業展開の実現を目指しています。

具体的には、業績管理、目標設定、人事評価、昇降格、賞与の支給、グループ総会、休暇（年末年始休暇）など、**組織運営上の区切りをすべて3か月単位**にそろえ、すべて年4回行っています。意図的に時間に区切りを入れることで、日々、時間を濃く過ごすことを意識できる仕組みとなっています。

結果として、「OpenWork」の調査における「**20代成長環境**」や「**社員の士気**」の項目において、リンクアンドモチベーションでは**4.9/5点**と非常に高い数値となっており、時間を濃く過ごすことができている一つの証明になっていると考えています。

## 組織力と人材力の向上に向けた施策 ～風土～

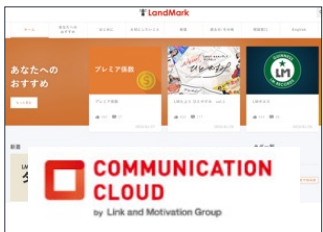
企業成長の過程で、組織成果を極大化するための組織の「分化」を進めていくと同時に、逆張りの「統合」や「相互理解」をコミュニケーションによって実現するために投資をしています。



### グループとしての「つながり」を設計する コミュニケーション施策



グループ総会  
2022年 平均参加者数 **1,156**名



WEB社内報  
2022年 平均閲覧率 **93.1** %

当社グループでは、従業員エンゲージメントを保つためには、**組織の上下・左右のコミュニケーションを充実させることが大切**であると考えています。そのため、トップから現場、部署同士、または全従業員をつなぐコミュニケーションの機会をさまざまなタイミングで展開しています。

中でも、代表的なものが「グループ総会」や「WEB社内報」、「DNA浸透施策」です。グループ全体としての視界共有を適切なタイミングで行い、共通言語を紡ぎ上げることで、**全員が共通の目的に対して行動できる状態を実現すること**を目指しています。

### 個人の成長欲求を引き出す風土を創る 表彰制度(アワード)

新卒 1～3年目	ROY「Rookie Of the Year (1st / 2nd / 3rd)」 高い成果を残した若手に贈られる賞
メンバー	BMC / MC「(Best) Motivation Creator」 高い成果を残したメンバーに贈られる賞
マネジャー	BMM / MM「(Best) Motivation Manager」 高い成果を残したマネジャーに贈られる賞
エントリーマネジャー (リクルーター)	EOY「Entry manager Of the Year」 高い成果を残したエントリーマネジャーに贈られる賞
アドミニストレーター	AOY「Administrator Of the Year」 高い成果を残したアドミニストレーターに贈られる賞
プロジェクト	BMP「Best Motivation Project」 高い成果を残したプロジェクトに贈られる賞
部署(カンパニー)	COY「Company Of the Year」 高い成果を残したカンパニーに贈られる賞



事業成長のためには、**従業員ひとりひとりが成長意欲を持ち、自身の役割を拡大させていくことが重要**だと考えています。そのため、そういった行動を体現している従業員を表彰するべく、表彰制度(アワード)を設けています。

具体的には、グループ総会の場で表彰を行います。表彰する従業員を選出する基準は、パフォーマンスの高さ、成長・変化の度合い、周囲への影響力の発揮度合いなどを総合的に判断しています。全従業員の前で評価理由やエピソードが書かれた表彰状が読み上げられ、受賞者にはスピーチをする機会が与えられることで、本人のさらなる成長のきっかけになるだけでなく、他従業員の成長意欲を強く喚起する場となっています。

## SPECIAL CONTENTS 「人的資本経営のリアルに迫る」

顧客の人的資本経営を支援する私たちは、「言行一致」で人的資本経営に取り組み続けています。

今回は、2022年に最も高い成果を残した部署(カンパニー)に贈る「Company Of the Year (COY)」GOLDを受賞したカンパニーの軌跡を通して、その取り組みの一例をご紹介します。

### Motivation Cloud Enterprise Company

**MISSION** 大手企業に対し、クラウドサービスを通じて組織変革を支援

従業員数 **53**名 エンゲージメント・レーティング **AAA**

**受賞理由** 全社最高エンゲージメントスコアを記録。

大手企業の新規顧客開拓はもちろん、月次継続率を大きく改善。その影響力は自組織に留まらず、キャリアスクール事業への顧客紹介数も全カンパニーのうち最速で目標を達成。

#### 期待を越える結果に挑む

Motivation Cloud Enterprise Company(以下、MCEカンパニー)のターニングポイントは、新型コロナウイルス感染症が世界を襲った2020年でした。人材ビジネスがことごとくネガティブな影響を受ける中、「外部環境の変化を言い訳にせず、驚くべき結果を残そう」「すべての組織のエンゲージメントを高めていこう」と全員で事業の成長にコミット。スピーディーな判断のためマネジャー陣は1日も欠かすことなくミーティングを重ね、その判断を適切に捉えながらメンバー陣は目の前のお客さまに向き合い、一丸となって向かい風に立ち向かいました。結果、MCEカンパニー単独では、2020～2022年にわたり、前年を超え続ける成長を実現することができました。2025年、2030年のビジョンに向けて、顧客組織の「診断」とどまらず、「変革」「公表」というサイクルによってすべての組織のエンゲージメントを高められるように、役割を果たし続けます。

#### モチベーションエンジニアリングを事業に活かす

MCEカンパニーとして、特に「モチベーションエンジニアリング」をビジネスに徹底活用することにこだわりを持っています。ある時、一人のマネジャーがこう言いました。「MCEカンパニーで一番偉いのは、カンパニー長ではない、理念だ」。トップも時に間違ふことがあるかもしれません。だからこそ、お客さまに提供するサービスの価格はどうか、競合が現れた際はどのように接するのか、簡単な判断をするのではなく、当社グループにおける日常業務の判断や行動の拠り所ともなわれている『DNA BOOK』に照らして判断します。そのほかにも、顧客のエンゲージメント向上事例については、カンパニー長が先頭に立ってナレッジ化を進め、営業や納品のプロセスやプロダクトに活かすことで、再現性を高めています。

#### モチベーションエンジニアリングを組織に活かす

「モチベーションクラウド」で提供している組織診断サーベイを、私たちも年2回実施しています。その結果明らかになった課題を含めた組織の問題に対して、誰かのせいにするのではなく、カンパニー長も、マネジャーも、メンバーも、「当事者」として解決に向かいます。そのためには、日頃からマネジャーがカンパニー長とメンバーをつなぐ存在となること、ひとりひとりが自立すること、組織メンバー同士の信頼関係を築くことが大切です。例えば、新しいメンバーが参画した際にはマネジャーとの対話の機会やメンバー同士で自身の目標や強み弱みを共有し合い、良いチーム創りの土台をつくっています。こうして、愚直に、そして真摯に、自組織の組織創りに向き合い続けています。

#### 他部署メンバーからのコメント

COYでは自組織の達成やエンゲージメント向上だけでなく、それをどれだけ外に還元し影響力を広げていけるかがカギだと感じ、私自身まだまだ自社のサービスにプライドをもって顧客と向き合うことが出来ると振り返りました。

COYをとれなかったことは非常に悔しいですが、GOLDを獲得したMCEカンパニーの圧倒的な基準の高さには納得せずにはいられませんでした。外向きに、顧客やグループ全体を見続けながら、組織力を向上させ来年リベンジできればと思います。

# Sustainability

サステナビリティ



## 取締役メッセージ

事業を通して社会課題の  
解決に取り組み  
私たちの持続的な成長を  
社会の持続的な発展に繋げていく

大野 俊一 Ohno Shunichi

株式会社リンクアンドモチベーション  
取締役





## サステナビリティへの考え方

さまざまな社会課題の顕在化やステークホルダーの価値観の変容に伴い、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した経営や、経済価値と社会価値の双方を創出するサステナビリティ経営がより一層求められています。当社グループも、持続的な社会をどう創っていくかについては、責任を持って取り組んでいくべきであると考えています。

当社グループにとってのサステナビリティとは、事業を通じて社会課題の解決に寄与することであり、私たちの持続的な成長が、社会の持続的な発展に貢献できるような世界を目指すことにあります。その実現に向けて、顧客、取引先、従業員、株主はもちろん、環境や社会との「エンゲージメント」も非常に重要であると考え、2000年の創業以来、あらゆるステークホルダーとの「エンゲージメント」を大切に、サステナビリティを重視した経営を推進しています。

## ビジネスにおける取り組み

例えば、組織開発Divisionのコンサル・クラウド事業では、従業員エンゲージメント（企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い）の「診断」と、採用・育成・制度・風土など、その向上に向けた「変革」ソリューションをワンストップで提供しています。従業員エンゲージメントの向上は、営業利益率・労働生産性にプラスの影響があることがすでに慶應義塾大学との共同研究によって明らかになっています。このビジネスは、SDGsにおける「8. 働きがいも経済成長も」というテーマに貢献していると認識しています。

また、個人開発Divisionのキャリアスクール事業においては、資格取得やIT・英会話のスキル向上に向け、仕事に関係する技術や能力の開発を提供しています。そして、マッチングDivisionのALT配置事業では、小・中・高等学校向けに外国語教育および国際化教育をサポートするALTを全国の自治体に派遣し、公平で質の高い教育を提供しています。これらは、「4. 質の高い教育をみんなに」というテーマの実現に貢献していると認識しています。

あくまで一例ではありますが、今後も事業を通して持続的な社会創りに貢献してまいります。

## LMGの経営方針3カ条

サステナビリティの実現に際して、全従業員と「LMGの経営方針3カ条」を共有しています。

**第1条 「一点の曇りもない経営」**

**第2条 「ひとりひとりが主役の経営」**

**第3条 「運動神経の良い経営」**

「一点の曇りもない経営」では、顧客、取引先、従業員、株主など当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーに対して、法令違反や不誠実が一切存在しない経営を指しています。また、経済のソフト化に拍車がかかる中で、「人的資本」が企業の命運を握る時代が到来しています。そこで、「ひとりひとりが主役の経営」を掲げ、従業員ひとりひとりが主体的に価値創出を実現することを目指しています。そして最後に、企業を取り巻く環境変化のスピードが速まる中、「運動神経の良い経営」によって、マーケットや法令の変化に応じて迅速な経営判断を行い、変化を自ら創り出していく姿勢を追求しています。

全従業員がこの「LMGの経営方針3カ条」を深く理解し、ひとりひとりがミッションの実現に向けて事業を進めていくことが当社グループと社会のサステナビリティにつながると考えています。

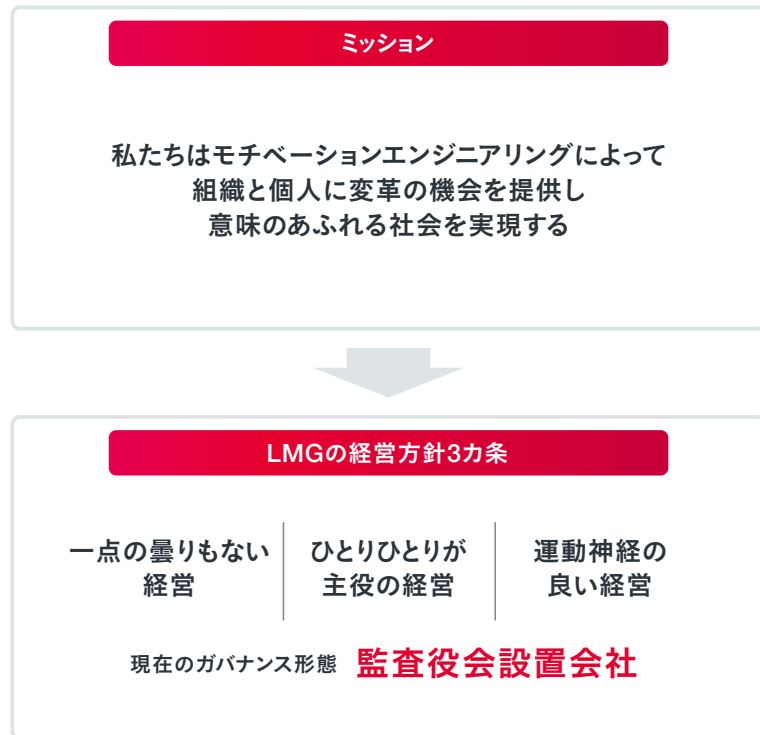
## おわりに

当社グループはこれからも、すべてのステークホルダーとの責任ある対話を重ね、持続的な企業価値の向上と、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでまいります。

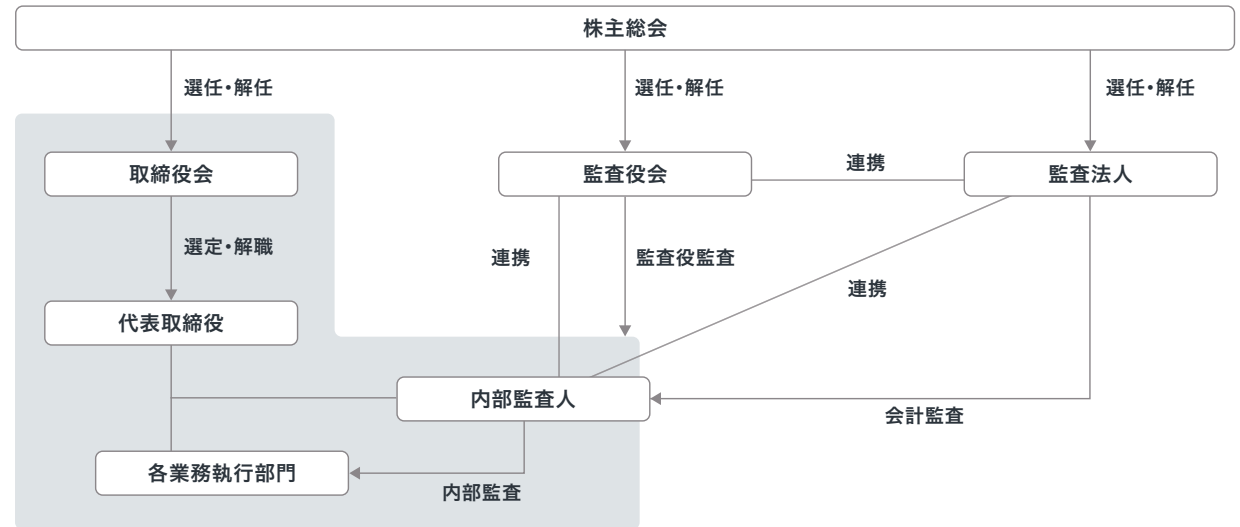
# 持続的な成長を支える経営体制 ～コーポレート・ガバナンス～

当社グループは、取締役会において、経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役および監査役会により、職務執行状況などの監査を実施しています。継続して公正で透明性の高い経営活動を推進するため、コーポレートガバナンス体制の整備・強化に取り組みます。

## ガバナンス形態



## 体制図



### 取締役会

取締役会は、取締役5名（うち社外取締役2名）で構成され、経営の基本方針や重要事項を決定するための最高意思決定機関と位置付け、原則として月1回開催し、重要な議案が生じた場合には適宜開催しています。

### 監査役会

監査役会は、監査役3名（うち社外監査役2名）で構成され、原則として月1回監査役会を開催し、取締役会の適正な運営確認および取締役の業務執行の監視、コンプライアンス上の問題点などについて意見交換を行っています。

### 各業務執行部門

経営会議を月2回開催しており、取締役・監査役以外に、必要に応じて、子会社社長などの関係者が参加し、担当業務の執行に関する事項の報告を行っています。

## 持続的な成長を支える経営体制 ～役員一覧～

現在、当社グループの取締役会は、取締役5名（うち社外取締役2名）で構成されています。

取締役3名は、組織・人事コンサルタントとして豊富な経験を積み重ねてきた組織変革のプロとして、事業戦略と組織戦略をリンクさせた経営判断を実行できる人材です。

### 取締役



代表取締役会長  
**小笹 芳央** Ozasa Yoshihisa

1986年 (株)リクルート入社  
2000年 当社設立、代表取締役社長  
2013年 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長  
**坂下 英樹** Sakashita Hideki

1991年 (株)リクルート入社  
2000年 当社設立、取締役  
2013年 当社代表取締役社長(現任)  
2017年 (株)リンクグローバルソリューション取締役(現任)、  
(株)リンクコーポレートコミュニケーションズ取締役(現任)、  
(株)リンクイベントプロデューサー取締役(現任)



取締役  
**大野 俊一** Ohno Shunichi

1992年 青山監査法人  
(Price Waterhouse)入所  
1998年 PwCコンサルティング(株)  
(現 日本アイ・ビー・エム(株))入社  
2002年 当社入社  
2008年 当社取締役(現任)  
2015年 幼児活動研究会株式会社社外取締役(現任)

※連結子会社10社の取締役と  
オープンワーク(株)の監査役を兼務

# 持続的な成長を支える経営体制 ~役員一覧~

社外取締役2名には、多くの企業経営によって得られた高い知見や、当社グループの事業領域に高い親和性のある産業・組織心理学の専門知識などを活かしていただいています。また、事業環境やその変化を的確に捉えた迅速な判断に基づく経営執行を目的に、執行役員制度を導入しています。

## 取締役



社外取締役  
**湯浅 智之** Yuasa Tomoyuki

2000年 アンダーセンコンサルティング(株)  
(現 アクセンチュア(株))入社  
2005年 (株)リヴァンプ入社  
2010年 (株)リヴァンプ取締役  
2013年 (株)リヴァンプ・アウトソーシング  
(現 (株)リヴァンプ・アカデミー)  
代表取締役(現任)  
2016年 当社社外取締役(現任)  
(株)リヴァンプ代表取締役  
社長兼CEO  
(株)エッグセレント代表取締役  
(現任)  
(株)ケースホールディングス社外  
取締役  
2018年 (株)リヴァンプ代表取締役社長  
執行役員CEO(現任)

社外取締役  
**角山 剛** Kakuyama Takashi

1991年 東京国際大学教授  
1992年 ワシントン大学ビジネス  
スクール客員研究員  
2003年 東京国際大学人間社会  
学部学部長  
2009年 同大学院社会学部研究科  
研究科長  
2011年 東京未来大学教授・同モ  
チベーション研究所長  
2012年 同大学モチベーション研  
究科学部長  
2018年 同大学学長(現任)  
2020年 同大学学長(現任)  
2020年 当社社外取締役(現任)

## 監査役

監査役(常勤)  
**栗山 博美** Kuriyama Hiromi

1986年 日本電信電話(株)(NTT)入社  
2005年 (株)a2media 入社、取締役、戦略推進担当GM  
2006年 (株)a2media取締役、  
事業サポート部長(経理、法務、人事、総務所掌)  
2013年 Japan REIT(株)  
(現 Prop Tech plus(株))監査役  
2015年 プレインプレス(株)(現(株)インバウンドテック)  
取締役  
2019年 (株)a2media取締役、カンパニーアドミニストレーター  
2022年 当社監査役(現任)

社外監査役(非常勤)  
**富永 兼司** Tominaga Kenji

1979年 (株)リクルートセンター  
(現(株)リクルート)入社  
1999年 (株)キャリアプラン設立、  
代表取締役社長(現任)  
2000年 当社社外監査役(現任)  
2001年 (有)キャリア・デザイン設立、  
取締役社長

社外監査役(非常勤)  
**松岡 保昌** Matsuoka Yasumasa

1986年 (株)リクルート入社  
2005年 福岡ソフトバンクホークスマーケティング  
(株)(現 福岡ソフトバンクホークス  
(株))代表取締役社長  
福岡ソフトバンクホークス(株)取締役  
キャリアファーム代表取締役  
2011年 (株)オニオン新聞社 社外取締役  
2014年 (株)モチベーションジャパン代表取締役  
社長(現任)

## 常務執行役員

**川内 正直** Kawauchi Masanao

2003年 当社入社  
2010年 当社執行役員  
2018年 当社取締役  
2019年 (株)リンクグローバルソリューション代表取締役社長  
(現任)  
2022年 当社常務執行役員  
(組織開発Division統括(現任))、  
(株)リンクイベントプロデュース代表取締役社長  
(現任)、  
(株)リンクコーポレートコミュニケーションズ取締役  
(現任)  
2023年 (株)リンクアカデミー取締役(現任)

**木通 浩之** Kitsu Hiroyuki

1988年 (株)リクルート入社  
2006年 (株)リクルートエージェン  
(現(株)リクルート)執行役員  
2013年 (株)スクウェア・エニックス入社、  
コーポレートエグゼクティブ  
2015年 当社入社、執行役員、  
(株)インタラック(現(株)リンク・インタラック)  
取締役(現任)  
2016年 当社取締役  
2020年 (株)リンクジャパンキャリア取締役(現任)  
2021年 オープンワーク(株)取締役  
2022年 当社常務執行役員(マッチングDivision統括)、  
(株)リンクエージェン  
(株)リンク・アイ取締役  
2023年 当社執行役員(個人開発Division統括(現任))、  
(株)リンクアカデミー取締役(現任)  
(株)モチベーションアカデミア取締役(現任)

## 執行役員

**川村 宜主** Kawamura Nobuyuki

2000年 当社入社  
2010年 (株)モチベーションアカデミア設立  
2014年 当社グループデザイン室  
広報・秘書ユニットマネジャー  
2022年 当社執行役員(リレーションデザイン室  
管轄)  
2023年 当社執行役員(マッチングDivision統括  
(現任))  
(株)リンクエージェン  
(株)リンク・アイ取締役(現任)

## 執行役員

**大島 崇** Oshima Takashi

2000年 住商情報システム(株)(現 SCSK(株))入社  
2005年 当社入社  
2015年 モチベーションエンジニアリング研究所 所長(現任)  
2022年 当社執行役員  
(モチベーションエンジニアリング研究所管轄(現任))

**榎原 清孝** Sakakibara Kiyotaka

1988年 (株)リクルート入社  
2000年 当社設立、取締役  
2013年 (株)モチベーションアカデミア代表  
取締役社長  
(株)リンクダイニング代表取締役社長  
2015年 (株)リンク・リレーション・エンジニア  
リング代表取締役社長  
2018年 (株)リンクイベントプロデュース代表  
取締役社長  
2019年 (株)a2media代表取締役社長  
2022年 当社執行役員  
(ブランドデザイン室管轄(現任))

**柴戸 純也** Shibato Junya

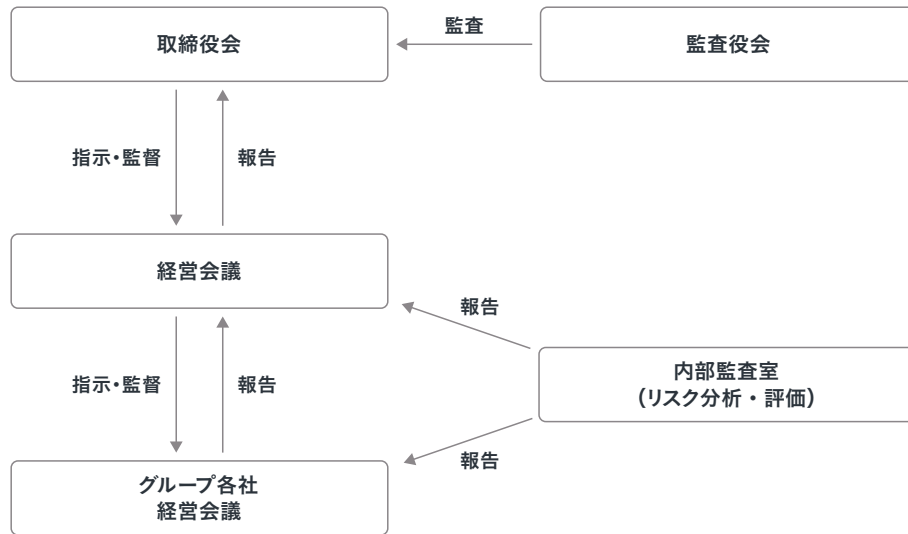
2000年 安川情報システム(株)  
(現(株)YE DIGITAL)入社  
2001年 日本システムクリエイト(株)  
(現(株)Minorソリューションズ)入社  
2005年 (株)アルディート入社  
2012年 (株)アルディート執行役員  
2016年 (株)ジーニー入社  
2017年 (株)ジーニー執行役員  
2018年 当社入社  
2022年 当社執行役員  
(プロダクトデザイン室管轄(現任))

**横山 博昭** Yokoyama Hiroaki

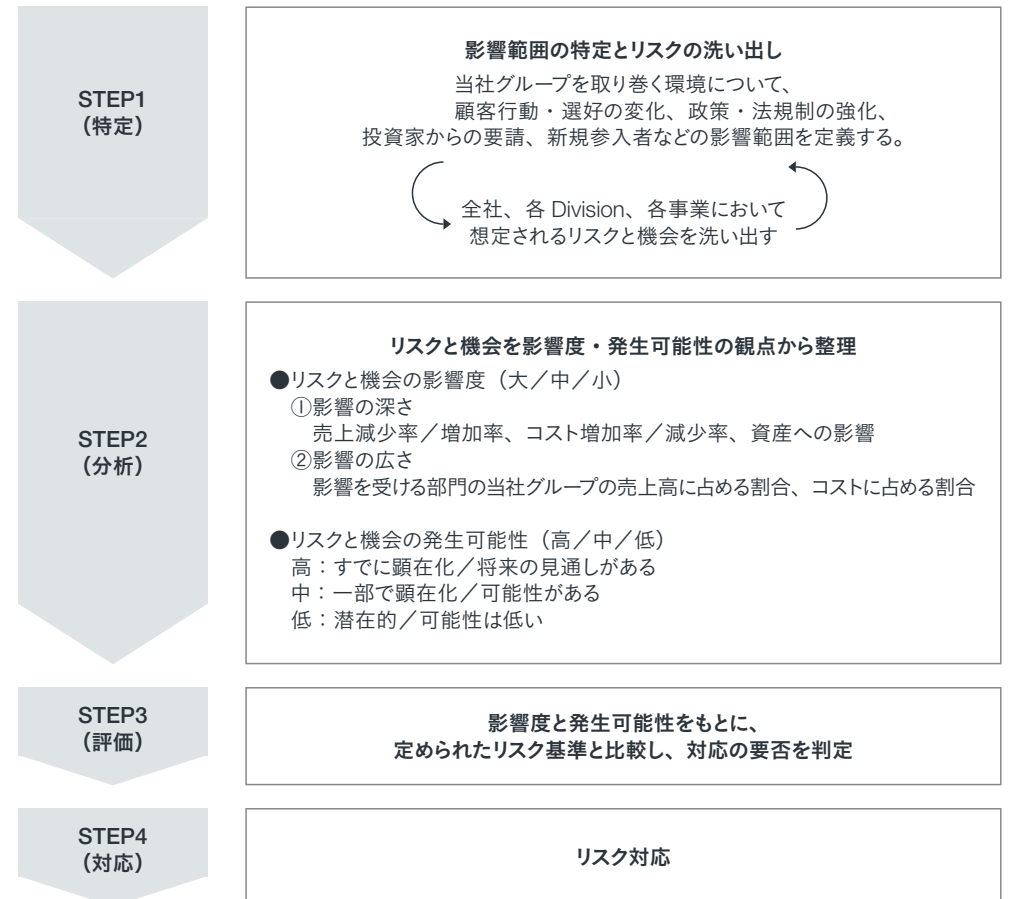
2004年 当社入社  
2008年 (株)アイジャスト取締役  
2011年 デジット(株)取締役  
2013年 当社グループデザイン室  
経理・総務ユニットマネジャー  
2022年 当社執行役員(システムデザイン室管轄)  
2023年 当社執行役員(グループデザイン室管轄(現任))

# 持続的な成長を支える経営体制 ～リスクマネジメント～

## リスクマネジメント体制



## リスクマネジメントプロセス



# 事業等のリスク

当社グループの経営成績及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のある特に重要なリスクを記載しています。

ただし、すべての重要なリスクを網羅したものではなく、現時点では予測できない又は重要とみなされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。

リスク	概要	対策
<b>経済状況等の変動等 マクロ環境に関するリスク</b>	<p>新型コロナウイルス感染症の世界的な経済活動への影響の継続に加え、ウクライナ情勢の深刻化に伴う物価上昇や急速な円安進行の影響により、経済状況の先行きは不透明な状況にあります。このような経済状況等の停滞・悪化により、サービスに対する需要が低迷する場合には、当社グループの経営成績等も影響を受ける可能性があります。</p> <p>具体的には、組織開発Divisionの特に中小ベンチャー企業へのコンサルティングにおける、事業環境の悪化に伴うプロジェクトの休止等の影響や、マッチングDivisionの人材紹介事業における、企業の雇用環境の変化の影響が予想されます。</p>	<p>2010年代には経済状況等の影響を受けにくいALT配置事業やキャリアスクール事業を開始し、変動に耐える事業ポートフォリオを構築しています。</p> <p>また、企業を取り巻く環境変化のスピードが速まる中、その変化に柔軟に、素早く対応し、影響を最小化できるよう「LMGの経営方針3カ条」において「運動神経の良い経営」を掲げ、この方針に基づき、経済状況等についても適宜経営会議にて議論することで即時の意思決定を行っています。一例を挙げると、事業戦略と組織戦略をつなぐ人的資本ROIのモニタリングを行い、短期・中長期の最大成果の創出に向けて、経済状況に合わせて投資内容を検討しています。</p>
<b>知的財産権に関する リスク(ガバナンス)</b>	<p>当社グループは、「モチベーションエンジニアリング」を基軸とした事業展開によってブランドを確立していますが、本技術を模倣した企業の出現によって、競合事業者に対する当社グループの優位性を顧客に対して十分に訴求できなくなる恐れがあり、売上の減少等、経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、事業規模の拡大やリモートワークの導入に伴って、コンサルティングノウハウや顧客事例など、知的財産の流出・漏洩が発生しやすい環境となっており、ブランド毀損や風評リスクも高まっています。</p>	<p>「モチベーションエンジニアリング」の模倣可能性の低減に向けては、R&amp;D部門が主導となり本技術を常に進化させるとともに、法務部門を中心に商標権や特許権、著作権等複数の知的財産権を組み合わせて知的財産を多面的に保護していきます。</p> <p>また、知的財産の流出・漏洩に対しては、法令から要請される合理的な情報管理措置およびデータガバナンスの構築のみにとどまらず、従業員向けの啓発を強化し、営業秘密をはじめとした情報資産保護の実効性を向上させていきます。</p>
<b>データセキュリティ・ データプライバシーに 関連するリスク (ガバナンス)</b>	<p>当社グループでは、事業運営に関し、顧客企業の組織人事情報(組織開発Division)、氏名・生年月日等の顧客情報(個人開発Division)、求職者・人情報その他企業情報(マッチングDivision)等の個人情報および機密情報を大量に保有しています。</p> <p>サイバー攻撃等の外部の不正や、内部の不慮が原因で個人情報が漏洩し、情報主体ないしは顧客企業等に被害が生じた場合、損害賠償請求や社会的信用の失墜等により、当社グループの業績および財務状況が影響を受ける可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、プライバシーマークに準じた情報管理規定および管理手法を策定し、組織面・技術面共にその遵守に努めています。具体的には、管理規程に則り各就業規則を策定し、全役職員および全従業員に個人情報保護管理に関する定期的な教育を徹底しています。機密性・完全性・可用性を考慮したセキュリティ要件を策定し、環境構築・運用時の遵守を徹底しています。ランサムウェア、不正アクセス等の外部脅威の防御や内部の不慮の防止のための技術的対策を講じています。</p> <p>また、日々高度化する外部からの脅威に備え、必要な対策をとるべく、外部機関からの情報収集および中長期的な視点での情報セキュリティの向上に継続的に取り組んでいます。</p>

リスク	概要	対策
<p><b>自然災害、感染症の伝染および有事に関するリスク(環境)</b></p>	<p>想定を超える規模の災害の発生や感染症の蔓延により、システム障害・事業停止等が発生した場合、当社グループの事業運営、財政状態および経営成績に重大な影響を与える可能性があります。</p> <p>特に、気候変動に関する緊急性の高い物理的リスクの一例として、異常気象(豪雨)による洪水や土砂災害が発生した場合、個人開発Divisionのキャリアスクール事業の校舎の損害や営業停止といった被害を受ける可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、有事の際に、自身の安否とともに、例えばキャリアスクール事業における校舎の状況等、周囲の環境を報告する仕組みを構築し、適切な経営判断をするに足る速やかな情報連携・状態把握を行っています。</p> <p>緊急性の高い物理的リスクに対しては、校舎数の削減およびオンラインでの講座受講の促進を継続しています。</p>
<p><b>法規制に関するリスク(社会・ガバナンス)</b></p>	<p>当社グループは、事業を展開する国または地域の法令等を遵守する必要があります。個人情報保護、データ保護、電気通信、消費者保護、労働、人権、反贈収賄、税法、独占禁止法等、当社グループに適用される法令等に違反した場合、当社グループの事業運営、業績および社会的信用に重大な影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、近年、企業と人権問題に関する活発な議論がなされていますが、当社グループが人権に関する法令に関して適切に対応できない場合、当社グループのブランドに影響を与える可能性があります。当社グループのALT配置事業においては、当社グループが派遣するALT(外国語指導講師)が安全かつ衛生的に働ける職場環境が派遣先において整備されていない場合、派遣社員の人権が侵害され、当社グループの経営成績等やブランドおよび社会的信用に影響を与える可能性があります。</p>	<p>当社グループは、「LMGの経営方針3カ条」において「一点の曇りもない経営」を掲げ、顧客、取引先、従業員、株主など当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーに対して、法令違反や不誠実が一切存在しない経営を目指しています。法務部門を中心に、事業を展開する国または地域の法令等の変更を適切に理解し、対応を進めています。</p> <p>また、人権に関しても、すでにコンプライアンスの強化とハラスメントの防止について施策の検討と実施を重ねており、人権デューデリジェンスに取り組んでいきます。特に、ALT配置事業においても、全国に派遣しているALTに対して、定期的に従業員エンゲージメント調査を実施することにより、人権侵害リスクの予知と予防、実態の把握を徹底していきます。</p>
<p><b>人材確保に関するリスク(社会)</b></p>	<p>当社グループは、人的資本を最重要視し、人的資本およびその他の資本を最大化させ、その資本をもとに顧客価値を創出し続けています。そのため、持続的な成長を遂げるためには、優秀な人材の確保が肝要です。大幅な成長を見込んでいる組織開発Divisionにおいては、プロジェクトマネジャーやエンジニアの確保および育成が重要となっていますが、かかる人材の確保ができない場合や優秀な人材を確保するため従業員の報酬・賃金水準が上昇する場合には、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。</p>	<p>当社グループは創業以来、「優秀な人材をエンゲージメント高く採用するために投資を惜しまない」という考えを共有し、自社の採用コンサルティングナレッジを用いながら、人材確保を重ねています。また、優秀な人材の獲得に向けて、応募者から「選ばれる企業」であるべく、従業員エンゲージメントの向上やブランディングに取り組み続けています。</p> <p>事業の安定化とコンサルティングの生産性向上を図るべく、組織・人事に関するコンサルティングサービスの一部クラウド化を推進し、テクノロジーとヒューマンタッチの最適化を図っていきます。</p>
<p><b>資産の減損等に関するリスク</b></p>	<p>当社グループは、M&amp;A等による事業の拡充を行い、新たな領域への積極展開や新たな商品・サービスラインアップの拡充を進めることで、拡大スピードを高めてきました。結果として、連結財務諸表にM&amp;A等による株式取得に伴うのれんを相当額計上しています。今後、取得済みの株式に係る事業について、経営環境や事業状況の変化等により事業収益性が著しく低下した場合等には、減損会計の適用に伴う損失処理が発生し、当社グループの財政状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>減損損失額を最小限にするべく、M&amp;A後のシナジー実現に向けたフォローアップや経営成績の定期的なモニタリングをさらに強化していきます。</p>

※本文中における将来に関する事項は、2022年12月末において入手可能な情報に基づき、当社グループが合理的であると判断したものです。

# Corporate Data

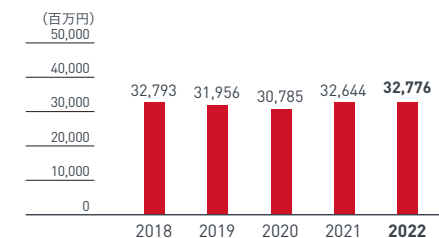
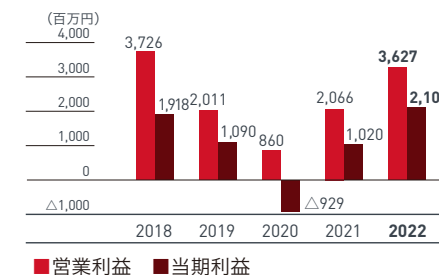
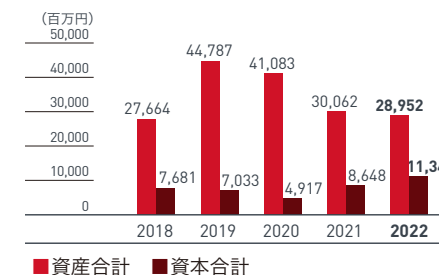
コーポレートデータ



**業績および財政状態・配当金の推移** 2022年12月31日現在

	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>業績</b>					
売上収益	32,793	31,956	30,785	32,644	32,776
売上総利益	14,601	13,631	14,008	15,340	16,068
販売費及び一般管理費	10,658	10,904	12,084	12,625	12,780
その他の収益	26	173	757	112	779
その他の費用	243	888	1,820	760	439
営業利益	3,726	2,011	860	2,066	3,627
金融収益	25	17	8	12	20
金融費用	131	167	240	174	146
継続事業からの当期利益	1,860	1,074	△307	1,102	2,191
当期利益	1,918	1,090	△929	1,020	2,106
親会社に帰属する当期利益	1,945	1,086	△996	918	1,941
<b>財政状態</b>					
資産合計	27,664	44,787	41,083	30,062	28,952
資本合計	7,681	7,033	4,917	8,648	11,345
有利子負債	11,208	30,036	28,379	13,887	11,127
<b>配当金</b>					
1株当たりの配当金額(円)	6.80	7.20	7.20	7.40	7.70

※2017年12月期より、従来の日本基準(J-GAAP)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。  
 ※2018年の1株当たり配当額6.8円は、各四半期の配当が1.7円となっています。  
 ※2019年、2020年の1株当たり配当額7.2円は、各四半期の配当が1.8円となっています。  
 ※2021年の1株当たり配当額7.4円は、第1四半期から第2四半期配当が1.8円、第3四半期から第4四半期配当が1.9円となっています。  
 ※2021年12月期において、株式会社リンクエージェント(旧 株式会社リンクスタッフィング)の国内人材派遣事業を非継続事業に分類しています。  
 これにより、非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しています。これに伴い、売上収益、売上総利益、営業利益は、継続事業の金額を表示しています。なお、2020年12月期以前についても同様に組み替えて表示しています。

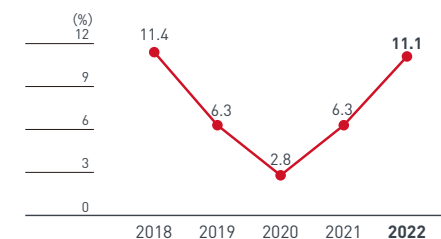
**売上収益**

**営業利益/当期利益**

**資産合計/資本合計**


主要財務指標の推移 2022年12月31日現在

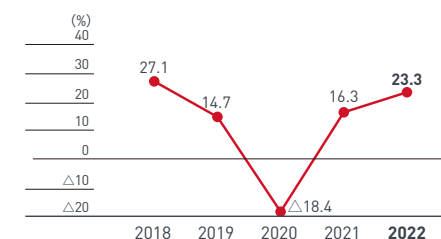
	2018	2019	2020	2021	2022
売上収益営業利益率(%)	11.4	6.3	2.8	6.3	11.1
親会社所有者帰属持分当期利益率(%)	27.1	14.7	△18.4	16.3	23.3
基本的1株当たり当期利益(EPS)(円)	18.42	10.30	△9.50	8.73	17.40
希薄化後1株当たり当期利益(円)	18.36	10.28	△9.50	8.73	17.38
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	72.87	67.13	35.84	67.17	82.11
親会社所有者帰属持分比率(%)	27.8	15.7	9.2	24.9	31.6

※2017年12月期より、従来の日本基準(J-GAAP)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。

売上収益営業利益率



親会社所有者帰属持分当期利益率



事業別売上収益の推移／その他事業関連データの推移 2022年12月31日現在

	(百万円)				
事業別売上収益	2018	2019	2020	2021	2022
<b>組織開発Division</b>	13,277	11,729	9,923	10,819	12,092
コンサル・クラウド事業	11,387	10,037	8,274	9,156	10,236
IR支援事業	2,353	2,017	1,907	1,919	2,066
<b>個人開発Division</b>	7,879	7,838	6,732	7,471	6,960
キャリアスクール事業	7,122	7,139	6,071	6,824	6,240
学習塾事業	758	704	666	651	720
<b>マッチングDivision</b>	12,713	13,131	14,846	15,043	14,564
ALT配置事業	12,187	12,563	12,931	13,123	12,006
人材紹介事業	545	591	1,946	1,943	2,570
<b>全社</b>	<b>32,793</b>	<b>31,956</b>	<b>30,785</b>	<b>32,644</b>	<b>32,776</b>

※事業別売上収益は、セグメント間取引を含みます。

※2017年12月期より、従来の日本基準(J-GAAP)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。

※2020年より、「コンサル・アウトソース事業」から「コンサル・クラウド事業」に名称変更しています。

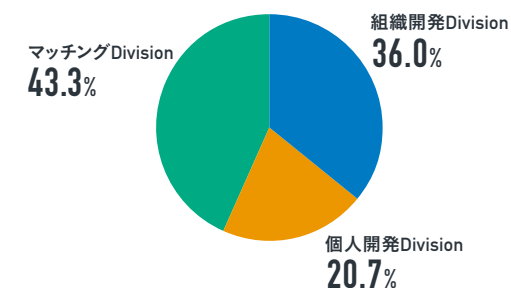
※2021年12月期において、株式会社リンクエージェント(旧 株式会社リンクスタッフィング)の国内人材派遣事業を非継続事業に分類していることから、

マッチングDivisionの数値については、すべて組み替えて表示しています。

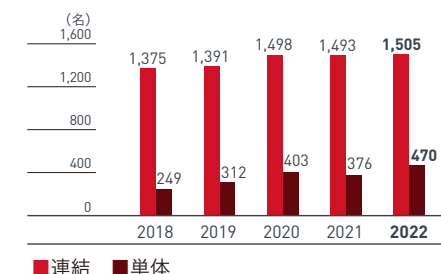
※2022年12月期より、組織開発Divisionの事業区分・事業名称を変更しており、組織開発Divisionのすべての数値を変更後の区分に組み替えて表示しています。

従業員数と平均年齢	2018	2019	2020	2021	2022
従業員数(連結)(名)	1,375	1,391	1,498	1,493	1,505
従業員数(単体)	249	312	403	376	470
平均年齢(連結)(歳)	36.0	35.9	35.6	36.3	36.3
平均年齢(単体)	31.4	30.8	31.1	31.7	31.5

事業別売上収益(2022年)



従業員数



## 連結財政状態計算書 2022年12月31日現在

	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>資産</b>					
流動資産					
現金及び現金同等物	1,979	2,160	6,449	4,917	6,112
営業債権及びその他の債権	4,533	4,114	3,680	3,851	3,299
棚卸資産	278	256	187	200	183
その他の短期金融資産	9	17	14	9	12
その他の流動資産	1,015	4,905	1,057	753	1,025
流動資産合計	7,817	11,454	11,389	9,732	10,633
非流動資産					
有形固定資産	1,851	1,459	1,162	637	599
使用権資産	—	15,941	12,790	4,149	3,308
のれん	6,551	5,927	9,376	9,410	9,347
無形資産	1,841	2,095	2,266	2,234	2,417
持分法で会計処理されている投資	3,080	2,788	—	—	—
その他の長期金融資産	5,821	4,033	3,203	2,744	1,947
繰延税金資産	440	839	646	984	617
その他の非流動資産	260	248	245	168	81
非流動資産合計	19,847	33,333	29,694	20,329	18,319
資産合計	27,664	44,787	41,083	30,062	28,952

※IFRS16号適用によって、2019年12月期の数値より「使用権資産」を独立掲記しています。

	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>負債</b>					
流動負債					
営業債務及びその他の債務	2,394	2,397	2,174	2,094	1,858
契約負債	1,573	1,760	1,786	1,615	1,461
有利子負債及びその他の金融負債	4,749	4,104	7,440	7,161	5,064
リース負債	—	1,839	1,778	1,079	905
未払法人所得税	1,077	865	484	716	712
引当金	18	21	129	274	8
その他の流動負債	2,287	1,843	2,149	2,075	1,725
流動負債合計	12,101	12,831	15,944	15,018	11,737
非流動負債					
有利子負債及びその他の金融負債	6,458	9,177	7,104	1,716	2,332
リース負債	—	14,915	12,056	3,929	2,824
引当金	435	462	560	359	318
繰延税金負債	724	218	362	256	269
その他の非流動負債	261	148	138	134	124
非流動負債合計	7,881	24,922	20,222	6,395	5,869
負債合計	19,982	37,754	36,166	21,413	17,606
<b>資本</b>					
親会社の所有者に帰属する持分					
資本金	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380
資本剰余金	1,989	1,987	1,855	3,879	4,464
自己株式	△1,373	△1,733	△1,733	△320	△320
利益剰余金	4,763	5,440	3,989	4,406	5,487
その他の資本の構成要素	936	△31	△1,731	△1,853	△1,851
親会社の所有者に帰属する持分合計	7,696	7,043	3,760	7,493	9,159
非支配持分	△15	△10	1,157	1,154	2,185
資本合計	7,681	7,033	4,917	8,648	11,345
負債及び資本合計	27,664	44,787	41,083	30,062	28,952

※IFRS16号適用によって、2019年12月期の数値より「リース負債」を独立掲記しています。

## 連結損益計算書／連結包括利益計算書 2022年12月31日現在

	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
売上収益	32,793	31,956	30,785	32,644	32,776
売上原価	18,192	18,325	16,777	17,304	16,708
売上総利益	14,601	13,631	14,008	15,340	16,068
販売費及び一般管理費	10,658	10,904	12,084	12,625	12,780
その他の収益	26	173	757	112	779
その他の費用	243	888	1,820	760	439
営業利益	3,726	2,011	860	2,066	3,627
金融収益	25	17	8	12	20
金融費用	131	167	240	174	146
持分法による投資損益	△335	43	41	—	—
税引前当期利益	3,284	1,904	670	1,903	3,501
法人所得税費用	1,424	829	977	801	1,310
継続事業からの当期利益	1,860	1,074	△307	1,102	2,191
非継続事業からの当期利益	58	15	△622	△82	△84
当期利益	1,918	1,090	△929	1,020	2,106
当期利益の帰属					
親会社の所有者	1,945	1,086	△996	918	1,941
非支配持分	△27	4	66	101	164
当期利益	1,918	1,090	△929	1,020	2,106
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益					
基本的1株当たり当期利益(円)	18.42	10.30	△9.50	8.73	17.40
希薄化後1株当たり当期利益					
希薄化後1株当たり当期利益(円)	18.36	10.28	△9.50	8.73	17.38

※2021年12月期において、株式会社リンクエージェント(旧 株式会社リンクスタッフィング)の国内人材派遣事業を非継続事業に分類しています。これにより非継続事業からの利益は、連結損益計算書上、継続事業と区分して表示しています。これに伴い、売上収益、売上総利益、営業利益、税引前当期利益は継続事業の金額を表示しています。なお、2020年12月期以前についても同様に組み替えて表示しています。

	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
当期利益	1,918	1,090	△929	1,020	2,106
その他の包括利益					
純損益に振り替えられることのない項目					
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△85	13	△1,397	22	△57
純損益に振り替えられることのない項目合計	△85	13	△1,397	22	△57
純損益に振り替えられる可能性のある項目					
在外営業活動体の換算差額	△0	△0	△2	4	△5
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△0	△0	△2	4	△5
その他の包括利益合計	△86	13	△1,399	26	△62
当期包括利益合計	1,832	1,103	△2,329	1,047	2,043
当期包括利益の帰属					
親会社の所有者	1,859	1,099	△2,396	945	1,878
非支配持分	△27	4	66	101	164
当期包括利益	1,832	1,103	△2,329	1,047	2,043

**連結キャッシュ・フロー計算書** 2022年12月31日現在

	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					
税引前当期利益	3,284	1,904	670	1,903	3,501
非継続事業からの税引前当期利益 (△は損失)	103	△0	△611	△13	19
減価償却費及び償却費	751	2,480	2,798	2,870	1,724
減損損失	207	959	2,386	756	351
事業譲渡関連損益 (△は益)	—	—	—	—	△50
投資有価証券評価損益 (△は益)	—	—	△563	—	20
固定資産売却損益 (△は益)	—	—	△7	△3	—
上場関連費用	—	—	—	—	22
保険解約益	—	—	—	△8	—
金融収益及び金融費用	102	146	224	163	125
持分法による投資損益 (△は益)	335	△43	△41	—	—
持分法で会計処理されている投資の 売却損益 (△は益)	—	△160	—	—	—
営業債権及びその他の債権の増減 (△は増加)	395	418	503	△173	552
段階取得に係る差損益	—	—	16	—	—
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△91	22	68	△12	16
営業債務及びその他の債務の 増減 (△は減少)	6	8	△263	△78	△237
その他	△102	△43	657	△547	△1,216
<b>小計</b>	<b>4,992</b>	<b>5,693</b>	<b>5,837</b>	<b>4,856</b>	<b>4,830</b>
利息及び配当金の受取額	14	9	5	0	6
利息の支払額	△108	△155	△226	△162	△131
法人所得税の還付額	17	62	28	439	5
法人所得税の支払額	△1,304	△1,783	△1,675	△816	△1,159
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>3,611</b>	<b>3,827</b>	<b>3,970</b>	<b>4,316</b>	<b>3,550</b>

※従来、掲記していました「受取利息及び受取配当金」および「支払利息」は、2018年12月期より、「金融収益及び金融費用」に含めて表示しています。

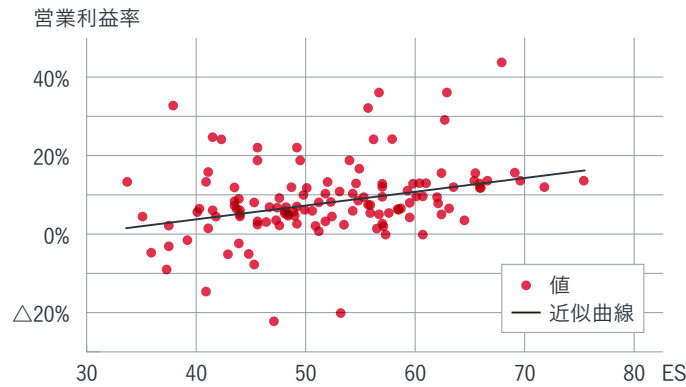
	(百万円)				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>					
有形固定資産の取得による支出	△275	△337	△222	△330	△135
有形固定資産の売却による収入	—	—	16	3	—
無形資産の取得による支出	△731	△772	△699	△889	△898
事業譲渡による収入	—	—	—	—	441
連結の範囲の変更を伴う子会社株の 取得による収入	—	—	2,290	—	—
投資有価証券の取得による支出	△135	△204	—	—	△169
投資有価証券の売却による収入	293	1,966	636	513	1
敷金及び保証金の差入による支出	△163	△122	△56	△272	△46
敷金及び保証金の返還による収入	155	120	56	291	990
持分法で会計処理されている投資の 取得による支出	△2,252	—	—	—	—
持分法で会計処理されている投資の 売却による収入	—	498	—	—	—
前払金の支出	—	△4,075	—	—	—
資産除去債務の履行による支出	—	—	△44	△142	△452
保険解約による収入	—	—	—	85	—
その他	△12	△63	△9	13	△0
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△3,121</b>	<b>△2,990</b>	<b>1,969</b>	<b>△728</b>	<b>△269</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>					
短期借入金の純増減額 (△は減少)	506	△1,000	3,640	—	△1,800
長期借入れによる収入	2,821	5,255	—	506	2,400
長期借入金の返済による支出	△2,531	△1,972	△2,376	△6,173	△2,081
新株予約権の行使による収入	—	—	—	—	5
上場関連費用の支出	—	—	—	—	△18
配当金の支払額	△710	△747	△754	△765	△847
リース負債の返済による支出	—	△1,827	△2,075	△1,968	△1,191
非支配持分からの払込による収入	—	—	8	—	1,449
非支配持分株主からの子会社持分 取得による支出	△140	—	△90	△753	—
自己株式の取得による支出	—	△362	—	—	△0
自己株式の売却による収入	—	—	—	4,029	—
その他	△110	—	—	—	—
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△164</b>	<b>△655</b>	<b>△1,647</b>	<b>△5,124</b>	<b>△2,085</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△0	△0	△2	4	△1
現金及び現金同等物の増減額	325	180	4,289	△1,532	1,194
現金及び現金同等物の期首残高	1,654	1,979	2,160	6,449	4,917
現金及び現金同等物の期末残高	1,979	2,160	6,449	4,917	6,112

# Appendix

# 組織開発Division 研究成果

従業員エンゲージメントの向上は、営業利益率・労働生産性にプラスの影響があることがすでに慶應義塾大学との共同研究によって明らかになっています。

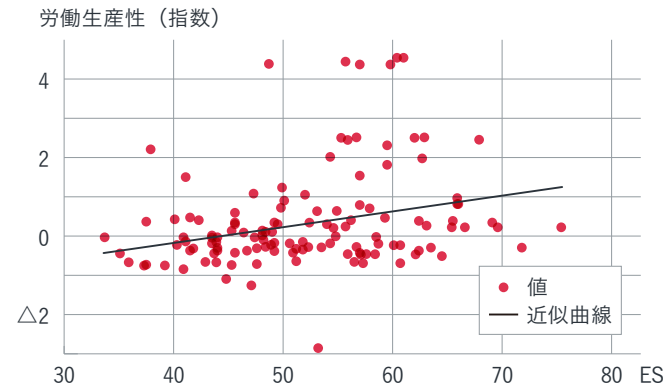
エンゲージメントスコア (ES) と営業利益率との相関性



ES1ポイントの上昇につき当期の営業利益率は0.35%上昇

※2018年9月「エンゲージメントと企業業績」に関する研究結果として公表しました。  
 ※分析対象は当社の「エンプロイヤーエンゲージメントサーベイ」を実施した企業のうち、有価証券報告書が公開されている上場企業66社、研究期間は2018年5月～7月です。  
 ※労働生産性は「従業員に支払われる給与1円当たりの正常収益額 (EBITDA)」と定義しています。

エンゲージメントスコア (ES) と労働生産性との相関性



ES1ポイントの上昇につき労働生産性(指数)は0.035上昇

※詳細はこちらをご覧ください。

私たちの提供価値は、ただ単に従業員のモチベーションを高めるだけでなく、事業成果と従業員のモチベーションを同時に極大化させること、すなわち従業員エンゲージメント(企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い)を向上させることにほかなりません。従業員エンゲージメントの向上は、営業利益率・労働生産性にプラスの影響があることがすでに慶應義塾大学との共同研究によって明らかになっています。大手企業を中心に従業員エンゲージメントへの注目度が高まる今こそ、私たちが率先して従業員エンゲージメント市場を牽引していくことで、将来の労働力人口不足に備えて日本企業の労働生産性向上に寄与していきます。



# 従業員エンゲージメント

さまざまな属性において高い従業員エンゲージメントを実現。多様な人材が活躍できる環境を提供しています。

## 2023年2月実施結果

### 男女別

	従業員数 (名)	ランク
男性	759	AAA
女性	586	AAA

### 国籍 (エリア) 別

	従業員数 (名)	ランク
日本	1,196	AAA
アジア (日本を除く)	16	AAA
オセアニア	3	BBB
北米	29	AAA
中南米	5	AAA
欧州	16	AA

当社グループでは、3Divisionにおいてあらゆるビジネスモデルの事業を展開していることから、国籍をはじめ多様な人材が所属しています。当社グループの提供する診断サーベイでは、あらゆる属性における分析が可能です。さまざまな属性において高い従業員エンゲージメントを実現しており、多様な人材が活躍できる環境を提供しています。

## 会社情報 2022年12月31日現在

## 会社概要

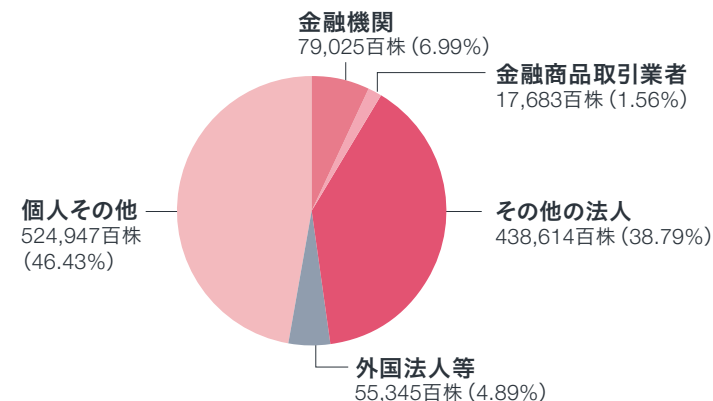
社名	株式会社リンクアンドモチベーション
本社所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座4丁目12-15 歌舞伎座タワー 15階
設立	2000年3月27日
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円
決算期	12月
グループ会社	グループ会社は下記WEBサイトをご覧ください。 <a href="https://www.lmi.ne.jp/companydata/group/">https://www.lmi.ne.jp/companydata/group/</a>

## 株式情報

証券コード	2170
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場*
1単元の株式数	100株
発行可能株式総数	400,000,000株
発行済株式総数	113,068,000株
株主数	16,428名

※2022年4月、東京証券取引所の市場区分再編に伴い、プライム市場に移行しました。

## 所有者別株式分布



※自己株式1,506,443株については、「個人その他」に15,064単元、「単元未満株式の状況」に43株含まれています。

## 大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
(株)フェニックス	42,000,000	37.65%
勝呂 彰	6,874,600	6.16%
リンクアンドモチベーション従業員持株会	6,534,700	5.86%
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	6,455,600	5.79%
坂下 英樹	3,680,000	3.30%
榎原 清孝	3,680,000	3.30%
小笹 芳央	3,000,000	2.69%
(株)日本カस्टディ銀行(信託口)	1,033,500	0.93%
SMBC日興証券(株)	992,500	0.89%
リンクアンドモチベーション役員持株会	899,200	0.81%

※当社は自己株式を1,506,443株保有していますが、上記大株主からは除外しています。  
※持株比率は自己株式を控除して計算しています。



報告対象範囲 株式会社リンクアンドモチベーションおよび連結子会社  
報告対象期間 2022年1月1日～2022年12月31日 ※一部、対象期間外の情報も含んでいます。  
発行時期 2023年3月

※本レポートにおける将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社グループが判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。