



ひとりひとりの本気がこの世界を熱くする

統合報告書

IR BOOK 2021

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





意味のある社会を実現する

日々の忙しさの中で埋もれがちな「生きがい」や「働きがい」の意味に私たちは正面から取り組んでいます。
この大海原のように広がる社会を航海しながら、大志を持つ人々を増やし、
意味のある社会の実現を目指しています。

ミッション

私たちは
モチベーションエンジニアリングによって
組織と個人に変革の機会を提供し
意味のある社会を実現する



コーポレートキャッチ

ひとりひとりの本気が
この世界を熱くする

事業構造



モチベーション
カンパニー創り
組織開発Div



アイカンパニー
創り
個人開発Div

モチベーション
エンジニアリング

モチベーションカンパニーと
アイカンパニーの価値の最大化
マッチングDiv



独自のメッセージを発信する事業

私たちの大航海は、私たちひとりひとりが本気で社会と向き合い続ける旅です。
この旅は、組織と個人に独自のメッセージを発信し続ける事業体制により、力強く前へ進んでいます。



人材は最大・最強の資産

多くの「生きがい」「働きがい」創りを担うのは、私たちグループの人材ひとりひとりです。
ひとりひとりが大志を抱き、その大志を組織として結節させ、
意味のあふれる社会の実現に挑み続けます。

従業員数 **1,493**名

組織開発Div **556**名 男性 **807**名 日本国籍 **1,408**名

個人開発Div **581**名 女性 **686**名 その他国籍 **85**名

マッチングDiv **355**名

(2021年12月時点)



Contents

01 イントロダクション 05 経営戦略 10 事業戦略 29 組織戦略 38 コーポレート・ガバナンス 44 コーポレートデータ

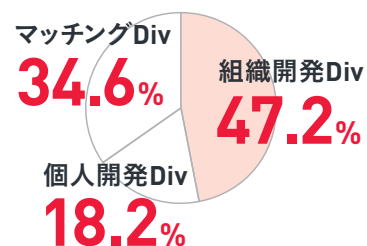
At a Glance

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 (2021年12月期)

売上収益 **326** 億円
調整後営業利益* **31** 億円

Division別売上総利益 (2021年12月期)



保有データベース量

組織診断データ **8,740**社 **237**万人
個人診断データ **約58**万人
社員クチコミデータ **約1,220**万件

* 営業利益から、のれん、使用権資産、固定資産の減損など一時的要因を排除した事業の業績を測る利益指標

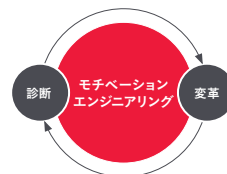
グループの成長を牽引する組織開発Div

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

組織コンサルティングにおける
「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 4年連続

No.1

※ 詳しくはP.12

Management Strategy

経営戦略

今こそ私たちの真価を発揮すべき時 ——

オンリーワンの 事業と組織を追求し続け、 飛躍的な成長を遂げる

創業当初から抱く揺るぎない確信

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」に変わっていく中で、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——。これは、私が2000年の創業当初に抱いていた“確信”です。当時はまだ「モチベーション」という言葉すら世の中に浸透していませんでしたが、創業から20年余りが経過した今、この確信はさらに揺るぎないものとなっています。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大をはじめ、市場環境は人々の想像を遥かに超えて激変しています。特に、日本においては世界で最も速いスピードで労働力人口が減少する中、ワークモチベーションの多様化や人材の流動化が加速。多くの企業における重要課題が「自社で活躍する人材の確保やリテンション」へと移行しています。まさに、企業は事業戦略の推進だけでなく、人材開発や従業員エンゲージメント向上などの組織戦略の変革を行わなければ成長できず、個人も自らの市場価値を高め続けなければ、企業から選ばれない時代へと突入しています。

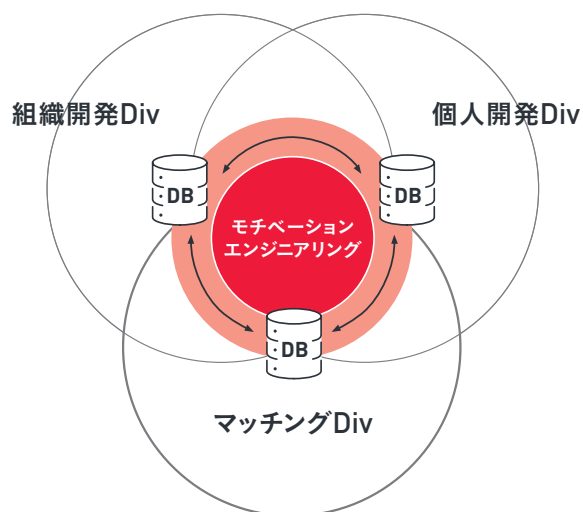


小笹芳央 Ozasa Yoshihisa
株式会社リンクアンドモチベーション
代表取締役会長

唯一無二の価値をさらに広げる中長期戦略

当社グループは現在、基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を基盤として、組織の成長や働く人々の「働きがい」を創る組織開発Division、個人の「生きがい」を創る個人開発Division、組織と個人をつなぐマッチングDivisionの3Division体制で事業を展開していますが、このような環境下において、もはや私たちの事業はなくてはならない存在になっていると自負しています。同時に、私たち自身がさらに成長スピードを加速し、この市場を牽引し続けなければならないと強く感じています。この唯一無二のポジションをさらに不動のものとするべく、長期的には、各Divisionが有する独自のデータベースをつなぐことで組織と個人のエンゲージメントを飛躍的に向上させる「エンゲージメントチェーン」の構築を実現する考えです。中期的には、組織開発Divisionへの投資を強化し、成長著しい従業員エンゲージメント市場をさらに活性化していきます。

唯一無二の価値を加速させる「エンゲージメントチェーン」



価値を最大化すべく事業戦略と組織戦略をリンク

この私たちにしかできない価値をスピーディーに最大化するためには、事業戦略と組織戦略を高次元でリンクさせることが不可欠です。私たちはこれまで、「従業員エンゲージメント」や「自立したキャリア形成」の重要性など、世の中に新しい価値観を提供してきました。加えて、自らがそのロールモデルとなるべく自社サービスを徹底的に活用するとともに、常に事業と組織の両面から戦略を立案し続けてきたことで成長を実現してきました。今後は、私たち自身が、事業戦略と組織戦略をリンクする経営モデルによって持続的な成長を証明し、この新たな経営モデルを世の中に広めていきたいと考えています。

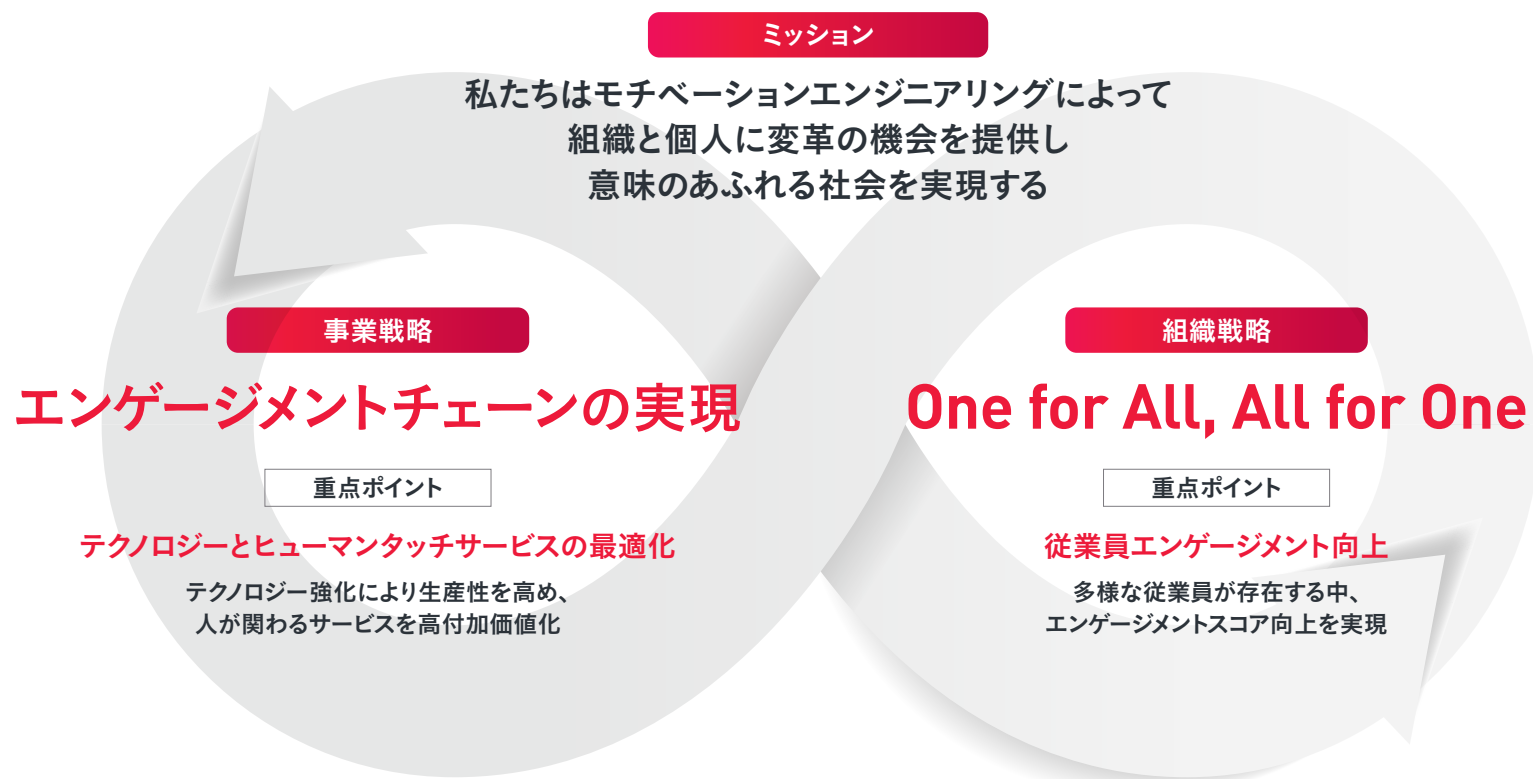
この世の中を変えるための本気

この20年、組織と個人を取り巻く環境は目まぐるしく変化しました。そして、これからの変化はさらに速く、さらに大きくなっていくものと捉えています。まさに今こそが、私たちの価値を発揮する時です。「人材」が最大・最強の資産であり、「組織」が持続的に価値を創出していくための鍵であることは誰もが認識する中、「真の変革」を実現できている企業はほとんどありません。私たちは、診断と変革という独自の技術「モチベーションエンジニアリング」によって、本気でこの世の中を変えていくことができると確信しています。こうした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取り組んでいきます。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。

2022年3月

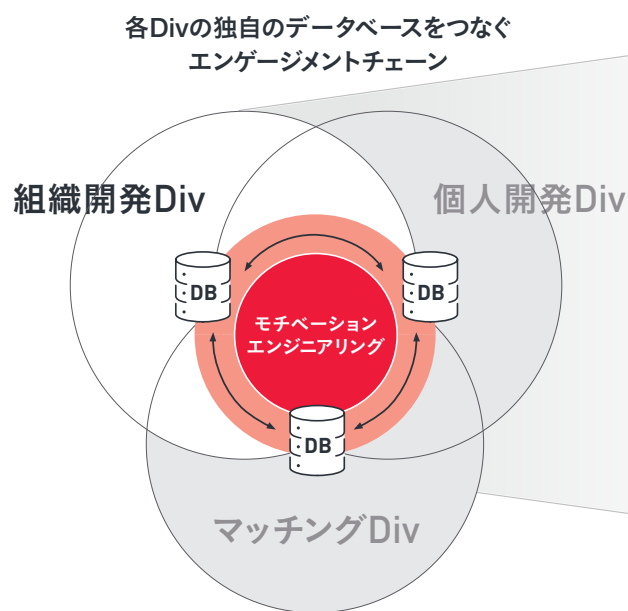
事業戦略と組織戦略を高次元でリンクしながら ミッション実現に向けて持続的に成長する

当社グループでは、ミッションを実現するためには、事業戦略と組織戦略を高次元でリンクさせることが重要だと捉えています。経営として常に両面から戦略を立案し続けることで、持続的かつスピーディーな成長を実現させていきます。



長期戦略の実現に向けて、 中期においては組織開発Divの成長投資を強化

長期戦略の実現に向けて、中期的には組織開発Divの成長投資を強化します。現在、従業員エンゲージメント市場が急成長している中で、創業事業であり、最も利益率が高い組織開発Divに注力し、他Divとのシナジーを強化することでエンゲージメントチェーンの構築を早期実現します。



事業戦略

コンサル・クラウド事業に 投資

重点指標

- ・コンサル・クラウド事業の
売上・売上総利益
- ・モチベーションクラウドシリーズ
月会費売上

組織戦略

採用・育成に 投資

重点指標

- ・コンサル・クラウド事業の採用人数・
エンゲージメントスコア
- ・エンジニア内製化率

Business Strategy

事業戦略



組織開発Division

モチベーションカンパニー創りの支援

従業員のモチベーションを高め、「働きがい」を創出。ステークホルダーから選ばれ続ける組織(モチベーションカンパニー)創りを支援しています。

事業内容

個人から選ばれるモチベーションカンパニー創りに向けて、 コンサル・クラウド事業、IR支援事業を展開

「モチベーションカンパニー」とは、組織成果と個々人のモチベーションを同時に極大化させる、すなわち“One for All, All for One”を実現している組織のことです。

「モチベーションカンパニー創り」の支援に向けて、現在は、企業の従業員エンゲージメント向上を支援する「コンサル・クラウド事業」と、企業の投資家エンゲージメント向上を支援する「IR支援事業」を行っています。クラウドでの組織診断結果をもとに、組織人事に関わるコンサルティングをワンストップで展開。さらに、人的資本開示を中心としたIRにおける開示支援を行うことで、唯一無二の価値提供を実現しています。



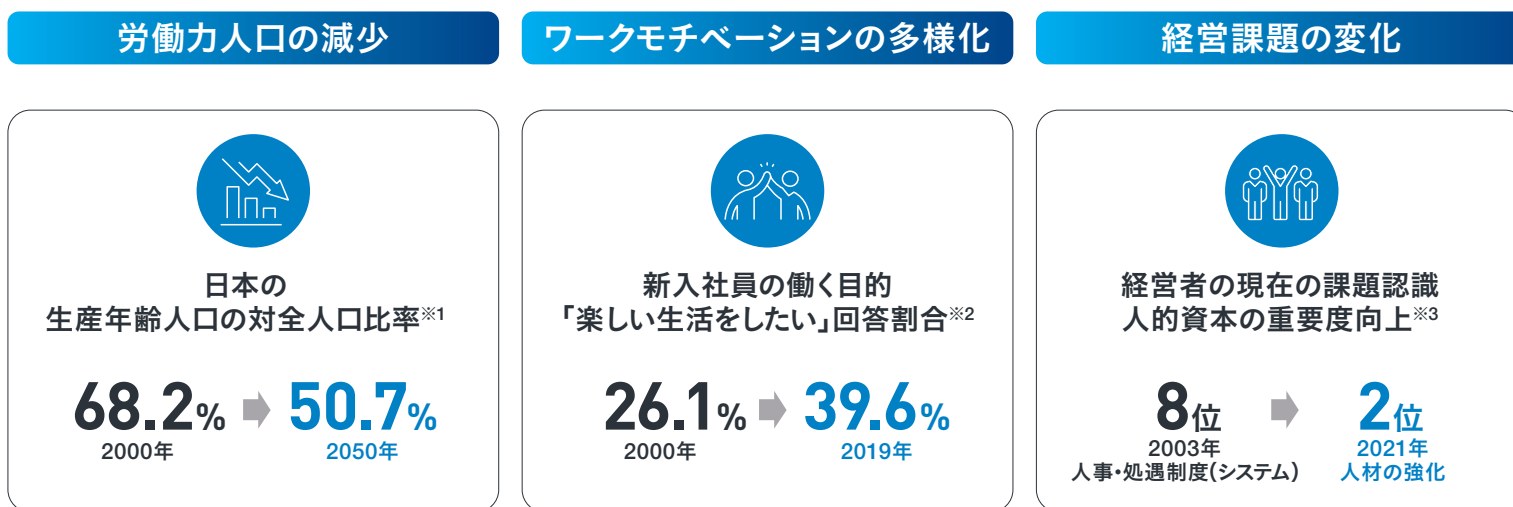
※1 ITR「ITR Market View: 人材管理市場2021」従業員エンゲージメント市場：バンダー別売上金額およびシェアで4年連続1位（2017～2020年度予測）

※ 2022年12月期より、新しい事業区分に変更しています。

市場環境

組織と個人を取り巻く環境が激変する中、 企業にとって「従業員エンゲージメント向上」は喫緊の課題に

近年、組織と個人を取り巻く環境は急速に変化し続けています。日本においては、少子高齢化の進行によって、世界の中で最も速いスピードで労働力人口が減少。さらに、ワークモチベーションが多様化し、労働者の働く目的が「生きがい」や「働きがい」へとシフトする中で、ますます人材の流動化が加速しています。また、商品・サービスのソフト化・短サイクル化が加速する中、企業は事業戦略に加えて人材開発や従業員エンゲージメント向上などの組織戦略の変革も行わない限り、成長できない時代へと突入しました。



※1 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」より当社作成

※2 公益財団法人 日本生産性本部 平成12年度 新入社員「働くことへの意識」調査結果、公益財団法人 日本生産性本部 平成31年度 新入社員「働くことへの意識」調査結果より当社作成

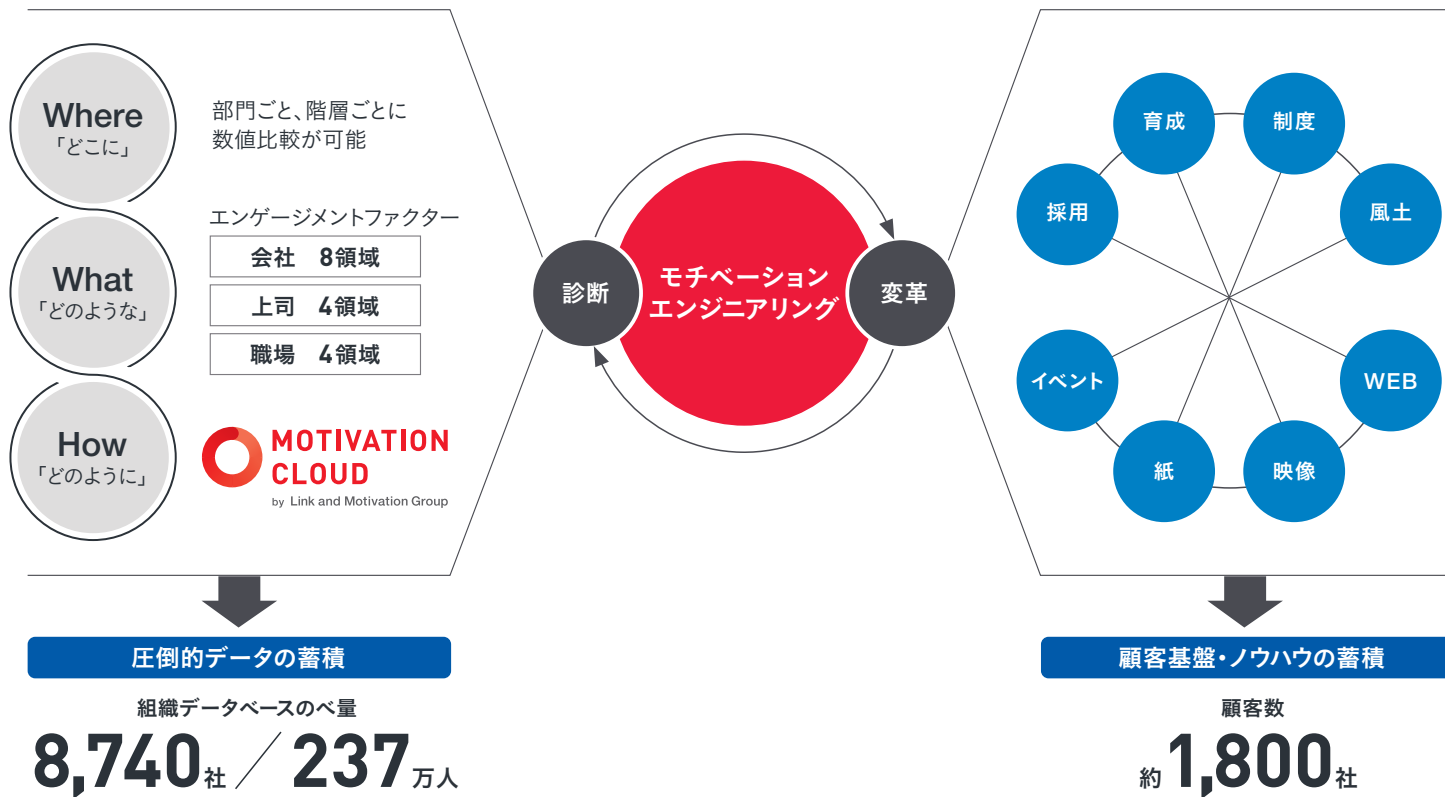
※3 一般社団法人日本能率協会「2003年度 当面する企業経営課題に関する調査 一今後の経営革新に向けての課題・対応方向の把握一」、
一般社団法人日本能率協会「日本企業の経営課題2021」より当社作成

詳細データは、P.51～52を参照

競争優位性

「モチベーションエンジニアリング」を基盤に 組織人事領域のパイオニアとして培ってきたアセット

競争優位の源泉である基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を基盤として、組織の「どこに」「どのような」課題があるのかを「診断」によって特定し、診断結果に応じた的確な「変革」ソリューションを提供しています。創業以来20年以上にわたり、さまざまな成長ステージや業界の組織診断を行ってきたことで、8,740社、237万人という圧倒的なデータベース量を蓄積。加えて、変革においても「採用、育成、制度、風土」といったすべての領域をワンストップでソリューションを提供してきたことで、大手企業を中心とした盤石な顧客基盤と独自のノウハウを蓄積しています。

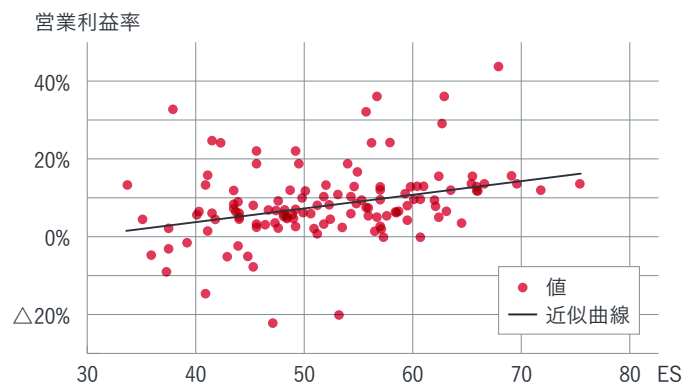


研究成果

従業員エンゲージメント向上は 営業利益率・労働生産性にプラスの影響がある

私たちの提供価値は、ただ単に個々人のモチベーションを高めるだけではなく、組織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に他なりません。当社グループは創業以来、約1万社の組織課題を解決してきましたが、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、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、私たち自身がさらに競争優位性を磨き、率先して従業員エンゲージメント市場を牽引していきます。

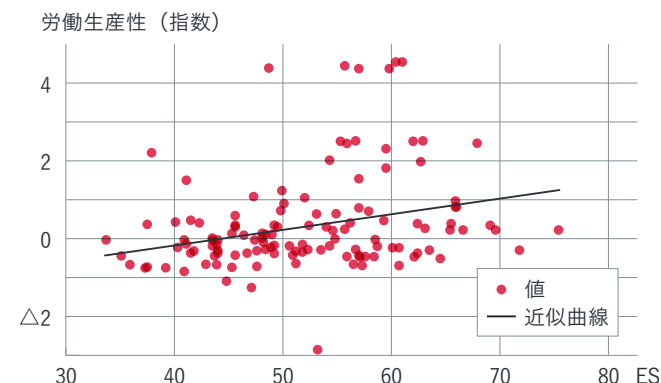
エンゲージメントスコア (ES) と営業利益率との相関性



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
 ※分析対象は、当社の「従業員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
 ※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

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**

中期戦略

クラウドの伸長による安定的なサブスクリプション売上の構築と、コンサルティングへの接続強化によって確実な成長を遂げる

中期的には、まずはクラウド事業において、安定的なサブスクリプション売上进行を積み上げることに注力していきます。具体的には、大手企業のさらなる導入推進に加えて、診断サーベ이의多言語化を推進し、グローバル展開を図ります。また、2022年には、すでに実績のある人材開発サービスを新たにクラウド化することで、2023年以降につながるサブスクリプションの積み上げに大きく寄与する予定です。加えて、クラウドからの接続を強化し、診断結果に応じたワンストップソリューションを拡大することで、当社グループにしかできない価値提供の実現をさらに加速していきます。

クラウド

モチベーションクラウドシリーズの 月会費売上をさらに向上

顧客開拓

- ・大手企業のさらなる導入推進
- ・グローバル展開に向けた多言語対応

新クラウドサービスの展開

モチベーションクラウドと同様、すでに実績のあるサービスをクラウド化することにより確実に成長

2000年～
研修やそれに付随する
人材開発サービス
蓄積回答データベース
638,100人

2022年下期～
クラウド化

コンサルティング

モチベーションクラウドからの 接続強化

診断結果に応じたワンストップソリューションの提供

診断ソリューション

by Link and Motivation Group

変革ソリューション

採用

育成

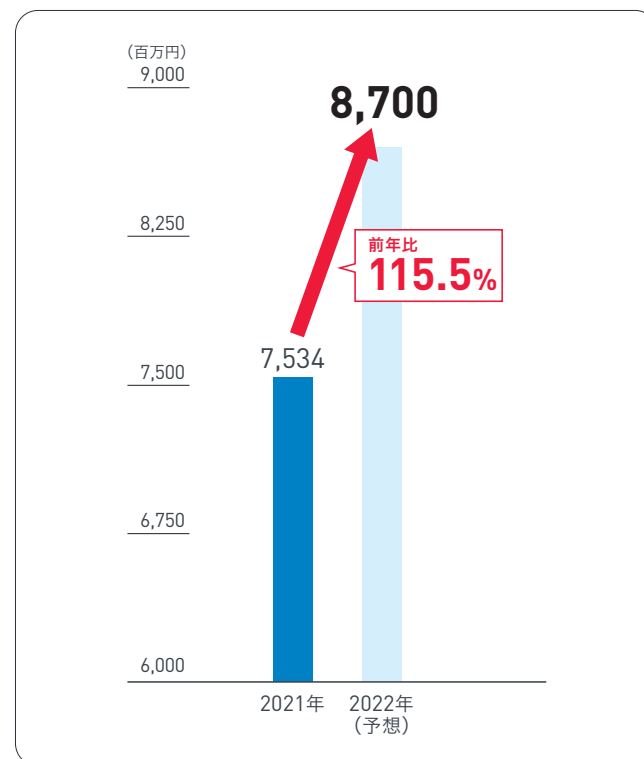
制度

風土

中期戦略

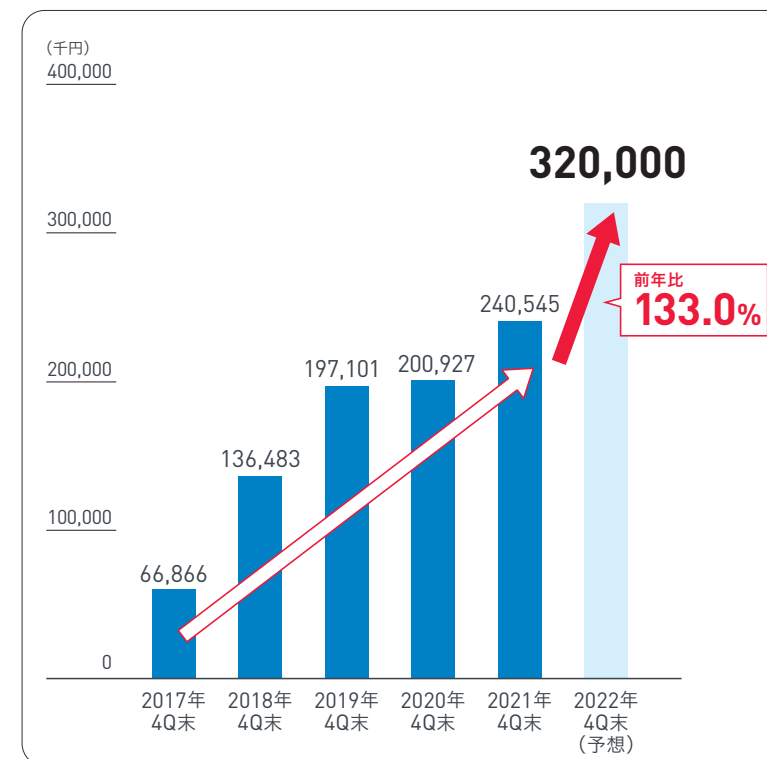
2022年の業績としては、前年比115.5%の売上総利益を計画。モチベーションクラウドの月会費売上についても、前年比133.0%とこれまでにない角度での成長を計画しています。創業以来培ってきた「診断」と「変革」のサイクルをさらに強化することによって、グループ全体の成長を牽引していきます。

組織開発Divの売上総利益※の推移



※内部売上を含む

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」の売上を含む



個人開発Division

アイコンパニー創りの実現

主体的・自立的にキャリアに向き合い、「生きがい」にあふれる個人を育む。組織から選ばれる個人(アイコンパニー)創りを支援しています。

事業内容

組織から選ばれるアイコンパニー創りに向けて、 キャリアスクール事業と学習塾事業を展開

「アイコンパニー」とは、市場から選ばれ続ける個人、すなわち、主体的・自立的に自らのキャリアや人生を切り拓く個人と定義しています。

「アイコンパニー創り」の支援に向けて、現在は、社会人向けのキャリア創りを支援する「キャリアスクール事業」と、小・中・高校生向けに受験合格を支援する「学習塾事業」を行っています。挫折せずに学びを継続できるように、目標（アイコンパニー・ビジョン）設定から、個人の課題把握、オンラインやリアルな場での学習、計画の策定・修正に至るまで、主体的に受験や資格取得・スキルアップを目指す小学生から社会人に対して、ワンストップで支援し続けます。

キャリアスクール事業

社会人向けにキャリア創りを支援

BtoC向け トータルキャリアスクールを展開

- Office
- プログラミング
- 英会話
- 英会話  
- 会計
- 国家資格
- 公務員
- コーチング・その他 

BtoB向け 従業員のDXスキル向上支援

- IT知識面 国家資格「ITパスポート」取得支援など
- IT操作面 OfficeやGoogle効率化ツールなど

学習塾事業

学生向けに受験合格を支援

小学生向け 個別指導塾「SS-1」

SS-1 塾の成績を上げるための完全1対1の個別指導教室

教室数:8教室(関東・関西圏)

中高生向け 学習塾「モチベーションアカデミア」



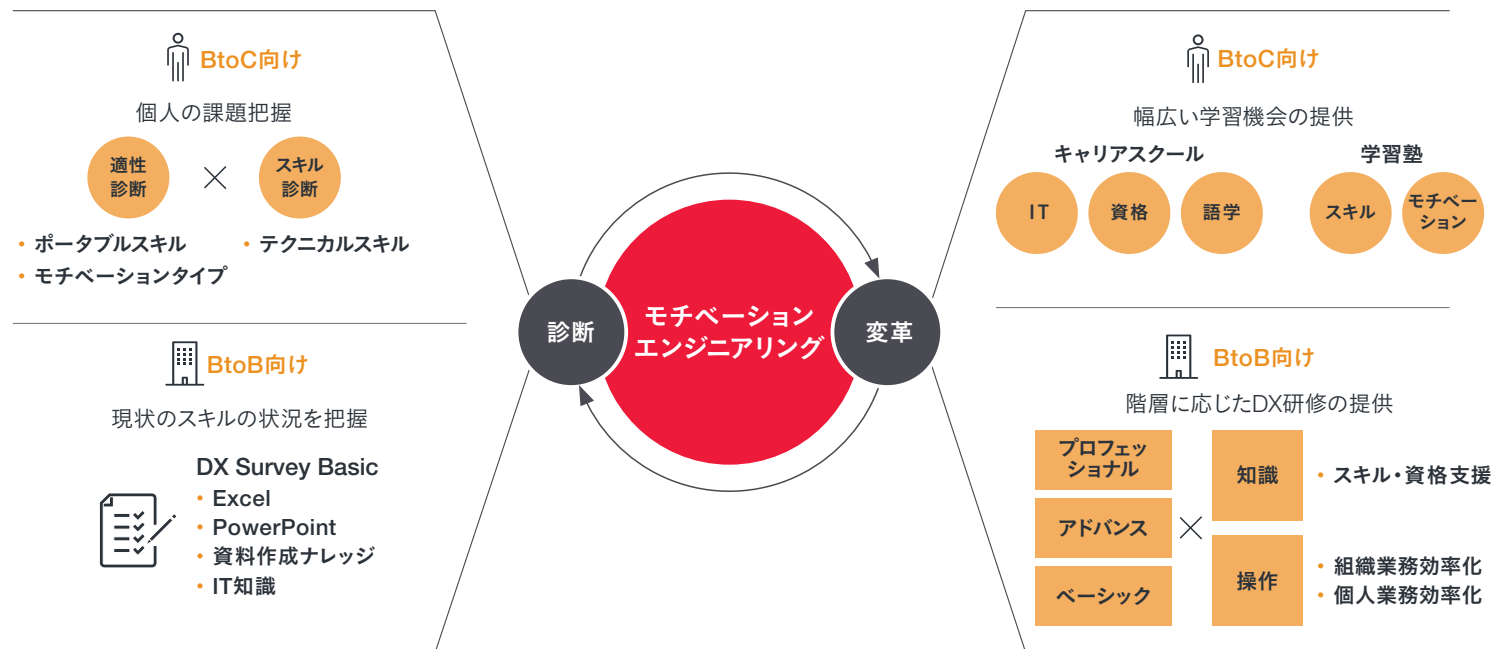
受験に必要な力だけでなく、「世界・社会で活躍する力」を育む

教室数:7教室(関東・関西圏)

競争優位性

「モチベーションエンジニアリング」によって 確実な成果創出を実現

競争優位の源泉である基幹技術「モチベーションエンジニアリング」に基づいた「診断」「変革」サイクルを回し続けることで、確実な成果創出を実現します。「診断」においては、学習状況に加え、モチベーションタイプやスキル診断を行うことで、最適なプランを設計することが可能です。「変革」においても、受験から語学・ITスキルの習得や資格取得に至るまで、トータルに成長をサポートできるとともに、授業や日々の学習習慣創りの支援をヒューマンタッチとテクノロジーの両面によってサポートします。



中期戦略

組織開発Divとのシナジーを追求し、 企業内個人向けDX支援サービスを強化

急激な環境変化に適応すべく多くの企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進していますが、従業員のITスキル育成を課題としているケースが多いのが現状です。中長期的には、今後拡大が期待されるITスキル育成市場においてプレゼンスを獲得すべく、アビブランドで培ってきたノウハウや組織開発Divの顧客基盤を最大限活用して企業内個人向けのDX支援サービスを強化していきます。従業員エンゲージメント向上に加えて、DXスキル育成による業務効率化支援も同時に行うことで、真の「One for All, All for One」を実現する組織創りを加速していきます。

アビブランドで培ってきたITスキル支援



- ・1995年設立 圧倒的な指導実績
- ・充実した授業ラインナップ

組織開発Div・マッチングDivの顧客アセットの活用

組織開発Div



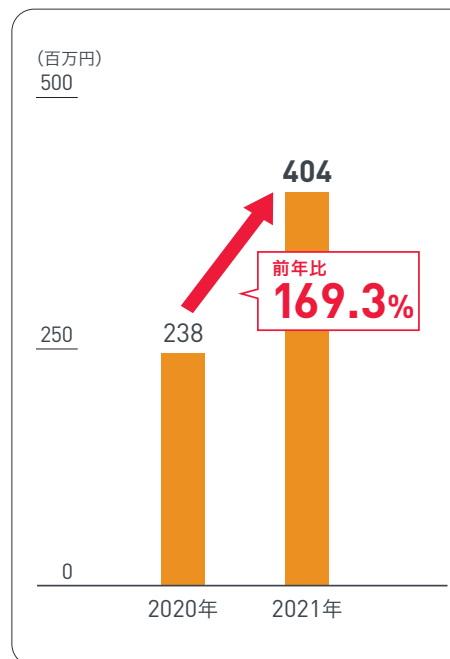
顧客企業数
約 **1,800** 社

マッチングDiv



顧客自治体数
約 **450** 自治体

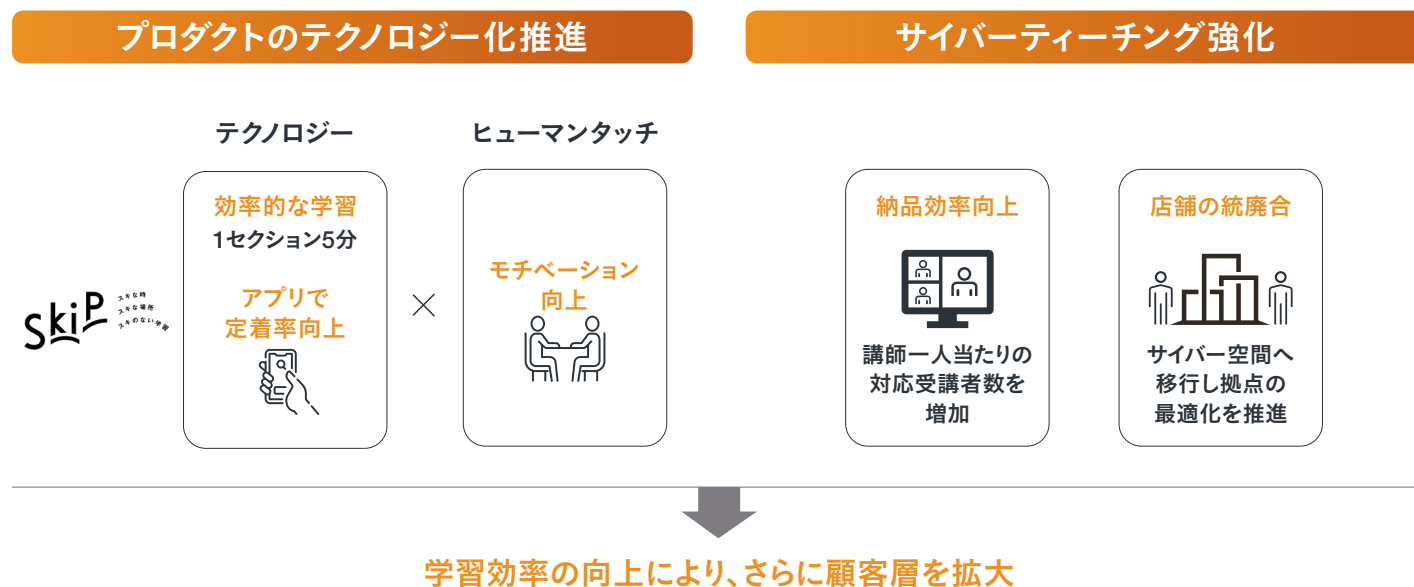
企業内個人向けDX支援 売上高



中期戦略

個人の学びを最大化する テクノロジーサービスの強化

テクノロジーとヒューマンタッチサービスの最適化に向けて、中長期的にはテクノロジーサービスの強化を推進していきます。具体的には、「スキな時に、スキな場所で、INPUT&OUTPUT学習ができる」オンライン学習コンテンツ「SkiP」の対応講座を順次拡大するとともに、納品効率の向上や店舗の統廃合を推進していきます。これまでリアルで培ってきた挫折させない学習支援ノウハウに加え、プロダクトのテクノロジー化とサイバーティーチングの強化を推進することで顧客価値を増大させていきます。



マッチングDivision

モチベーションカンパニーとアイカンパニーの価値の最大化

「働きがい」あふれる組織と、「生きがい」あふれる個人をつなぎ、相思相愛状態を創ることで、相乗効果を生んでいます。

事業内容

エンゲージメント・マッチングの実現に向けて、 人材紹介事業とALT配置事業を展開

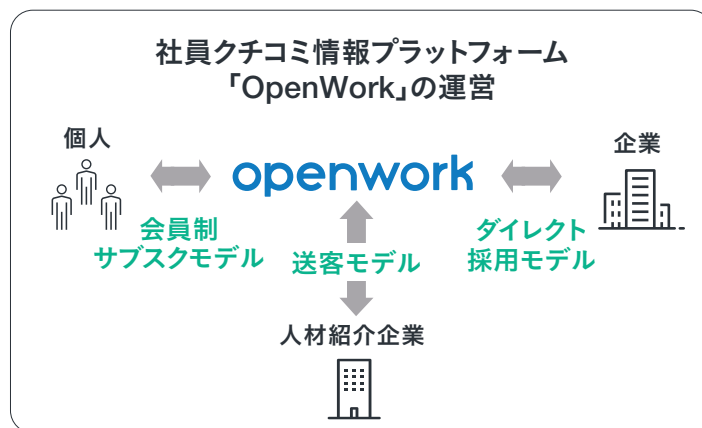
「エンゲージメント・マッチング(フィッティング)」とは、組織と個人の相互理解・相思相愛によって、高い定着率を実現するマッチングです。この「エンゲージメント・マッチング(フィッティング)」によって組織と個人双方の価値を最大化させるべく、「スキル」だけではなく「モチベーション」タイプのマッチングを行っています。

この実現に向けて、現在は、エンゲージメントの高い転職・就職を支援する「人材紹介事業」と日本で働きたい外国籍人材の就労支援を行う「ALT*配置事業」を展開しています。

※Assistant Language Teacherの略称

人材紹介事業

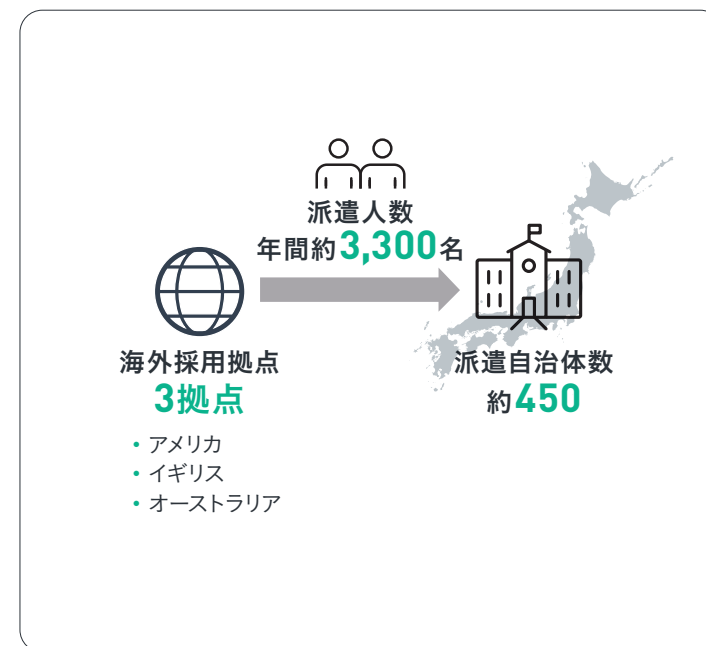
エンゲージメントの高い転職・就職を支援



※ 2022年12月期より、新しい事業区分に変更しています。

ALT配置事業

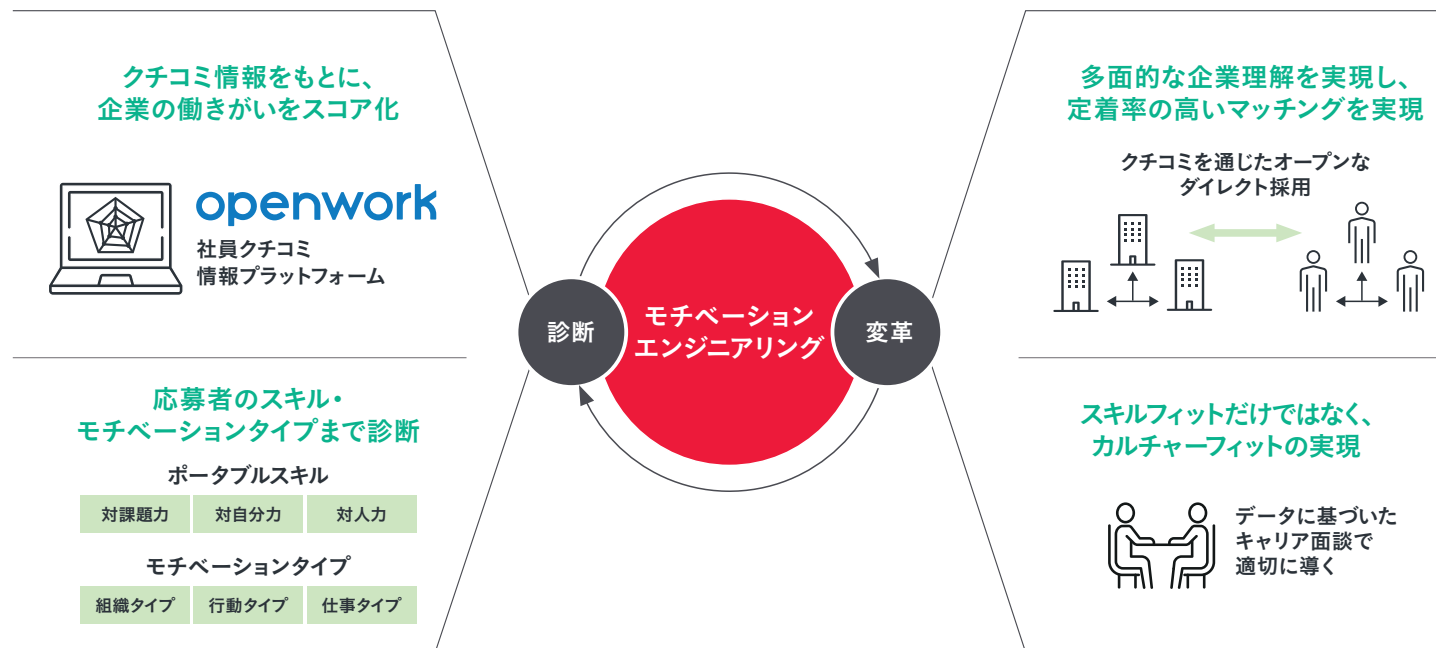
日本で働きたい外国籍人材の就労支援



競争優位性 -人材紹介事業-

「モチベーションエンジニアリング」を基盤に、 プラットフォームとエージェント機能の両輪によりフィッティングを実現

競争優位の源泉である基幹技術「モチベーションエンジニアリング」を基盤にしながら、プラットフォームとエージェント機能の両輪によって、企業と個人のフィッティングを実現しています。「OpenWork」に蓄積された1,000万件を超えるクチコミ情報によって企業の働きがいスコア化され、このプラットフォームを通じてダイレクト採用することでミスマッチの少ないマッチングを実現。さらに、応募者のスキル・モチベーションタイプの診断結果を踏まえ、スキルフィットだけではなくカルチャーフィットを実現するエージェント機能によって、真のフィッティングを実現しています。

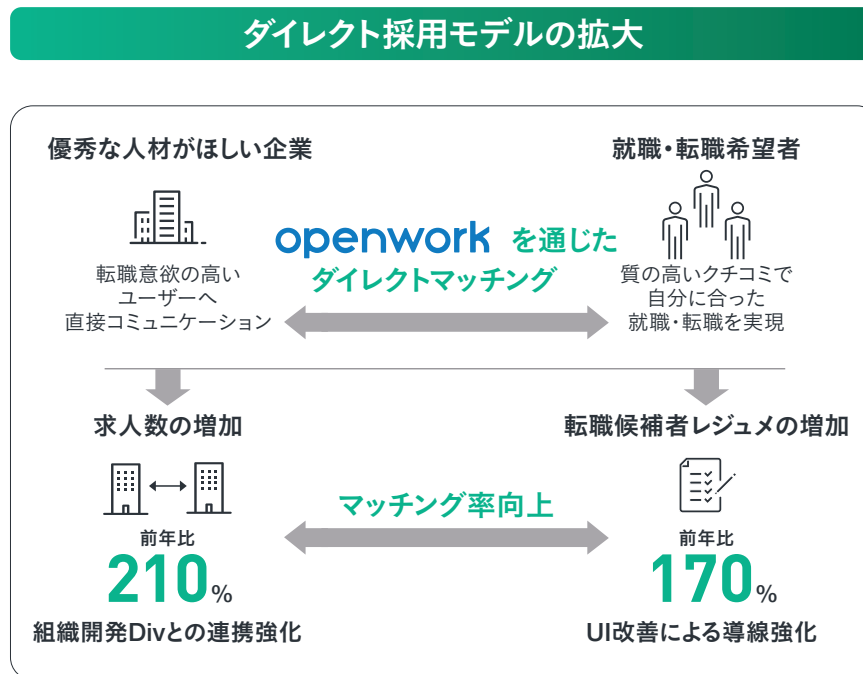


中期戦略 -人材紹介事業-

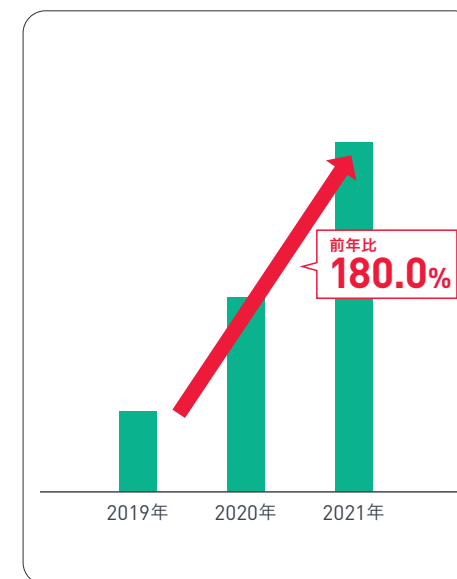
組織開発Divとシナジーのある オープンワークの「ダイレクト採用モデル」を強化

「OpenWork」の拡大によって組織状態がオープンになってきたことに加え、求職活動時に社員クチコミサイトの閲覧が当たり前*となっている中、引き続き好調なダイレクト採用モデルを強化していきます。具体的には、転職候補者のレジユメの増加に加え、組織開発Divとの連携強化によって求人数を増加させる両翼戦略を推進するとともに、マッチング率の向上を目指します。「OpenWork」を通じた納得感の高い就職・転職の実現と「コンサル・クラウド事業」を通じた企業に対する従業員エンゲージメントの向上支援によって、従業員エンゲージメント市場をさらに活性化させていきます。

* オープンワーク株式会社2018年4月調査。転職者のうち74.3%は社員クチコミサイトの利用経験あり。



オープンワークリクルーティング 売上高

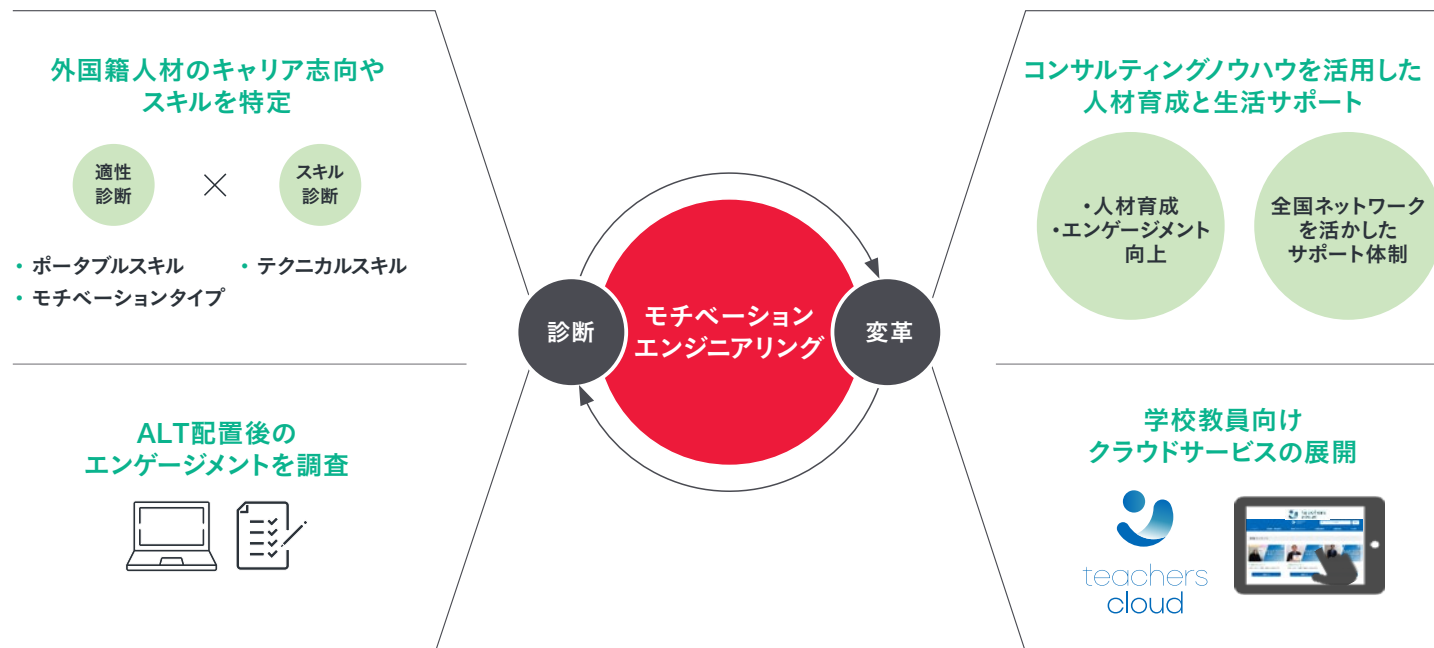


※ 詳細の数字は非開示

競争優位性 -ALT配置事業-

「モチベーションエンジニアリング」によって、 ALTと学校における高いエンゲージメントを実現

競争優位の源泉である基幹技術「モチベーションエンジニアリング」に基づいた「診断」「変革」サイクルを回し続けることで、外国籍人材と配置先学校における高いエンゲージメント・マッチングを実現しています。外国籍人材のキャリア志向やスキルを特定することに加え、配置後のエンゲージメントを調査し、コンサルティングノウハウを活用した人材育成・エンゲージメント向上の取り組みを実行。さらに、前身である(株)インタラックの1972年の設立から培ってきた全国ネットワークを活かしたサポートや学校教員向けの新たなクラウドサービスを展開することで、学校とのエンゲージメントをさらに向上させています。



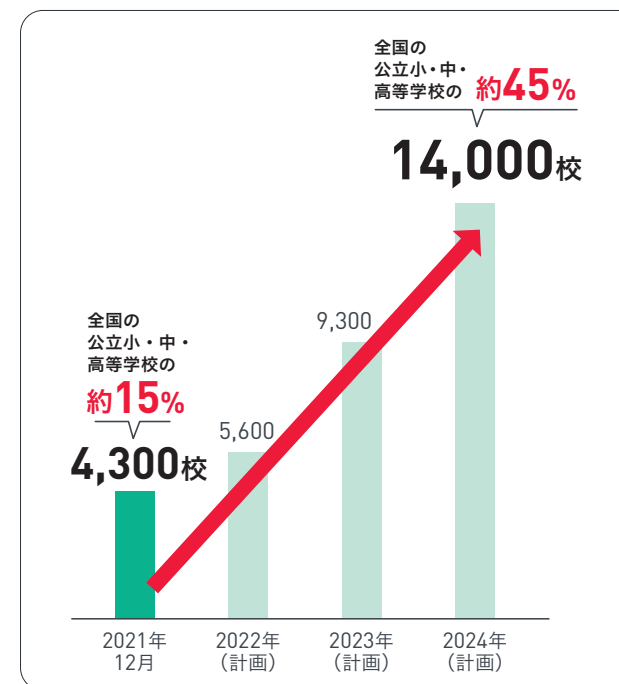
中期戦略 -ALT配置事業-

新たなクラウドサービス「Teachers Cloud」によって、さらにブランド力を向上し、ALTのシェア拡大を目指す

「Teachers Cloud」は、これまで培ってきた実績とグループのコンサルティングノウハウを活用し、英語授業準備の業務効率化や先生方の英語力や指導力向上を目的に、2021年6月にリリースしたクラウドサービスです。教育現場でもデジタル化が急速に推進される中で、教員の生産性と指導力の向上に多くの期待が集まり、リリースから半年で、全国の公立小・中・高等学校数のうち約15%となる4,300校で利用が開始されています。引き続きALT契約自治体に順次導入することでリピート率を向上させるとともに、ブランディング強化によるさらなるシェア拡大を実現していきます。



導入学校数



Organizational Strategy

組織戦略

グループ全社のエンゲージメント・レーティング

創業以来、グループ全社において 高い従業員エンゲージメントを維持

当社グループでは、「事業成長における従業員エンゲージメントの重要性」を世の中に浸透させ、資本市場への適切な情報提供を実現すべく、グループ各社のエンゲージメントスコアをランク化した「エンゲージメント・レーティング(ER)」を2018年から開示しています。常に、ほとんどの法人でも最高ランクの「AAA」となっており、高い従業員エンゲージメントが当社グループの優位性となっています。

グループ会社のエンゲージメント・レーティング



2022年2月実施内訳

	法人名	従業員数(名)	ランク
組織開発Div AAA	(株)リンクアンドモチベーション	388	AAA
	(株)リンクグローバルソリューション	22	AAA
	(株)リンクイベントプロデュース	20	AAA
	(株)リンクコーポレートコミュニケーションズ	79	AAA
個人開発Div AAA	(株)リンクアカデミー	511	AAA
	(株)モチベーションアカデミア	31	AAA
マッチングDiv AA	(株)リンク・インタラック	172	AA
	(株)リンクジャパンキャリア	17	AAA
	(株)リンクスタッフィング	15	AAA
	(株)リンク・アイ	20	AAA
	オープンワーク(株)	74	BBB

※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 2018年のみ8月実施結果

※3 オープンワーク(株)のみ、2020年11月実施結果

※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。

属性別のエンゲージメント・レーティング

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

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となっていますが、当社グループでは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。

グループ会社の従業員数 (2021年12月時点)



2022年2月実施結果

男女別

	従業員数 (名)	ランク
男性	734	AAA
女性	614	AAA

国籍 (エリア) 別

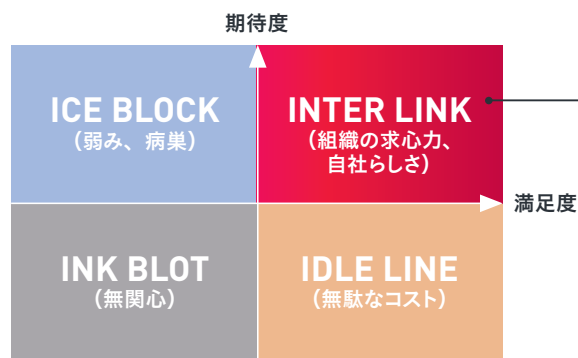
	従業員数 (名)	ランク
日本	1,164	AAA
アジア (日本を除く)	11	AAA
オセアニア	6	AA
北米	34	AAA
中南米	2	AAA
欧州	11	AA

当社グループの統合軸

リンクアンドモチベーショングループを束ねる軸は「理念戦略」

当社グループでは、高い従業員エンゲージメントを維持するために、「理念」で束ねることを最も重視しています。当社グループの歴史は、創業から22年とまだ浅いですが、今後も長期にわたって価値を提供し続けるには、「理念」への共感是不可欠だと捉えています。従業員に対して、会社の存在意義や目指す姿の共有・浸透を行うだけでなく、採用場面でも「理念」への共感を重視しており、組織の大きな強みとなっています。

4eyes® Windows



16領域のエンゲージメントファクター



理念戦略がINTER LINKに入る法人(2022年2月実施結果)

グループ会社(従業員)

6社
(全11社)

新卒採用を行うグループ会社(内定者)

9社
(全9社)

中期では、組織開発Divにおける採用強化とともに 従業員エンゲージメントをさらに高める取り組みを実施

事業において、中期的に組織開発Divを中心に投資を強化する中、組織においても、基幹技術である「モチベーションエンジニアリング」を基盤にしながらコンサル・クラウド事業における採用と育成を強化することで、コンサルタントとエンジニアの質と量をともに向上させていきます。全社においては、定期的に従業員エンゲージメントの診断を行いながら適切に組織マネジメントを行っていくとともに、生産性の向上と次世代経営者育成に注力していきます。



※普遍的な取り組みについては、[WEBサイト](#)、[IR BOOK 2020](#) P.23～をご参照ください。

組織開発Divでは、 コンサルタントとエンジニアの採用・育成を強化

組織開発Divは、3Divisionの中で最もエンゲージメントスコア(ES)が高く、エンジニア組織においても高いスコアを維持しています。今後は、コンサル・クラウド事業のさらなる成長に向けて、高い従業員エンゲージメントを維持しながら、コンサルタントの採用・育成を強化していきます。エンジニアについても中途採用の強化に加え、新卒社員の中から選抜教育を行うなど、理念で束ねた組織だからこそ運動神経良く推進していきます。

コンサルタント



エンジニア



採用

新卒を中心に採用人数を大幅に拡大

中途採用を中心に、
エンゲージメントの高い採用を実現

育成

大手企業向けコンサルティング推進室を設置し、
トップコンサルタントを育成

- 新卒社員から適性のある人材を選抜教育
- 中途社員に向けたモチベーションエンジニアリングの教育

DXスキルの診断結果をもとに 従業員ひとりひとりの生産性の向上を実現

従業員ひとりひとりのITリテラシーを向上し、さらなる事業成長を加速すべく、2021年より、個人開発Divで提供している企業内個人向けDX支援を社内でも展開しています。加えて、カンパニーごとに「Technology Administrator (TA)」というデジタル化推進責任者を順次配置し、組織の業務効率化を推進しています。今後も、定期的に診断と変革のサイクルを推進することで、会社全体としてDXスキル向上に取り組んでいきます。

診断に基づく変革ソリューションで効率的にDXスキル向上



「労働生産性」と「従業員エンゲージメント」を同時に高める 「Compatible Work」を推進

当社グループでは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を機に、全国オフィスにおける縮小・移転を実施し、「Compatible Work」という新たな働き方モデルを構築しました。「Compatible Work」とは、「労働生産性」と「従業員エンゲージメント」を同時に高める、リアルとバーチャルの特性を活かした働き方です。従業員エンゲージメントを大切にしているからこそ、状況に応じてコミュニケーションの在り方も柔軟に変更していきます。

新しい働き方への移行

2021年
全国オフィスにおいて縮小・移転を実施
床面積を約6割減少



2022年
コロナ禍の状況を見ながらCompatible Workへ移行

オフィスワーク(リアル)のメリット



テレワーク(バーチャル)のメリット



それぞれの日々の業務について最適な設計を行うことで生産性を高め、適切にリアルでのコミュニケーション機会を設けることでモチベーションを高める。

次世代の経営者を選抜で育成する 「TOP GUN SELECTION」

エンゲージメントチェーンの実現に向けた事業の拡大・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。そこで2021年より、「グループ視界で考える機会」を提供すべく、選抜型次世代リーダー育成プログラム「TOP GUN SELECTION」を開始。会長の小笹が中心となって、各層から選抜したメンバーを一年を通して育成していきます。実施メンバーの視座向上はもちろん、昇格・昇進にも寄与しています。

2022年 実施予定内容

	目的	年間スケジュール
執行役員クラス	執行役員としてのレベルアップ	【1Q】 2月:キックオフ
社長・カンパニー長クラス	次期役員候補の育成	【2Q】 5月:サーベイフィードバック研修+会食
管理職クラス	将来の役員候補の育成	【3Q】 7月:提案大会
メンバークラス	活躍推進のためのブレイクスルー機会の提供	【4Q】 10月:提案大会 11月:サーベイフィードバック研修+会食

2021年参加者の声(一部抜粋)

社長・カンパニー長クラス

- 「経営者として本当に意思が込められているのか」という覚悟を醸成できたことが最大の収穫です。
- 普段マネジメントしていない領域についての理解を深め、グループ全体のアセットや強みについて考える機会となり、視野が広がりました。

管理職クラス

- まだまだ経営者の視界に立てていないことに猛烈な危機感を抱くとともに、グループの経営者としての視点で未来を考えていく良い機会となりました。
- この機会がなければ、自分の領域内に留まって考えていたように思います。今一度、経営者候補として、謙虚に学び直します。

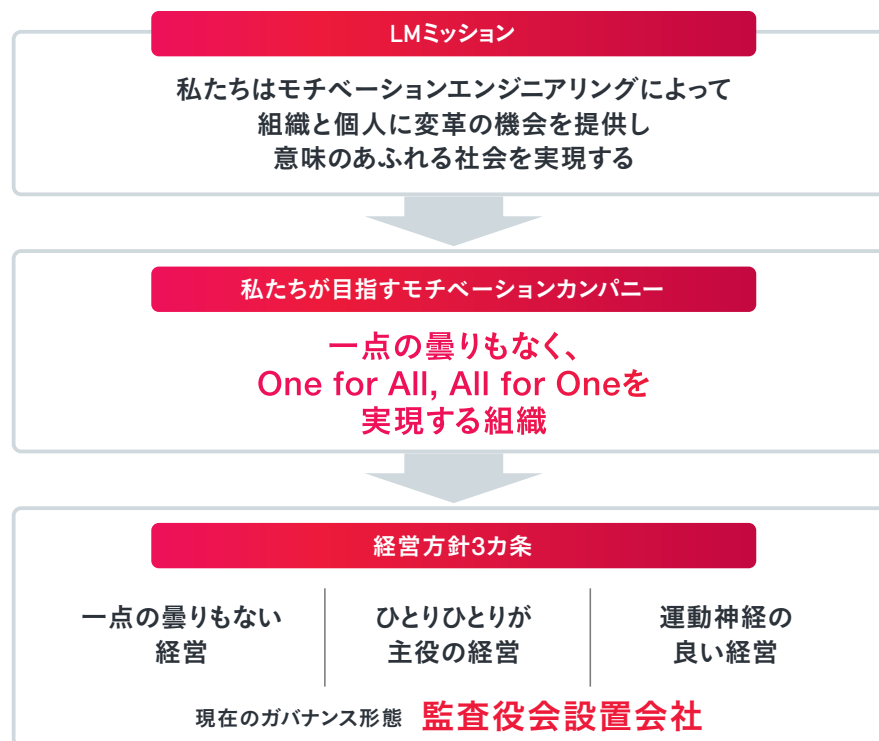
Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

LMミッション実現に向けた 経営体制

LMミッションを実現するためには、自らが「一点の曇りもなく、One for All, All for Oneを実現する組織」であり続けることが必要であると考えています。その指針となるのが、従業員に共有している「経営方針3カ条」です。ステークホルダーに対する法令違反や不誠実が一切存在しないこと、多様な人材が“One for All, All for One”を体現していること、市場の変化や法令の改正をいち早く捉え自ら変化を創り出すこと——。これらを通じて、私たちは持続的に成長し続ける企業を目指すべく、現在は監査役会設置会社のガバナンス形態を選択しています。

持続的な成長を目指し、選択するガバナンス形態



経営の健全性、透明性、効率性を確保する ガバナンス体制

取締役会

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。

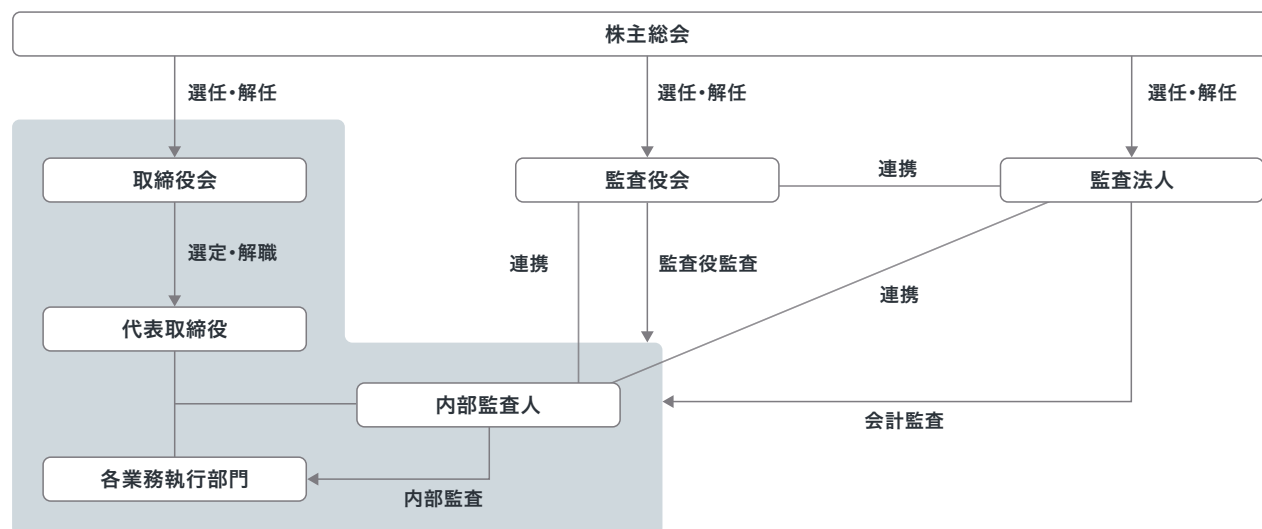
監査役会

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。

体制図



事業戦略と組織戦略をリンクして 経営判断できる人材を取締役に登用

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。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、2022年1月より、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ました。

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ス取締役(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)

※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

役員一覧 2022年3月30日現在

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)ケーズ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
部部長
2009年 同大学院社会学研究科研究科
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行動科学
部学部長
2018年 同大学学長(現任)
2020年 学校法人三幸学園理事(現任)
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)

常務執行役員

小栗 隆志 Oguri Takashi

2002年 当社入社
2010年 当社執行役員
2014年 (株)リンクアカデミー代表取締役社長
2017年 (株)リンク・マーケティング
(現(株)リンクスタッフィング)取締役、
当社取締役、ディーンモルガン(株)取締役
(株)モチベーションアカデミア取締役(現任)
2018年 当社常務執行役員
2022年 (個人開発ディビジョン統括、現任)、
(株)リンクアカデミー取締役(現任)

社外監査役(非常勤)
木村 英一 Kimura Hidekazu

1983年 (株)リクルートセンター
(現(株)リクルート)入社
2003年 (有)HRT設立、
代表取締役社長(現任)
2006年 当社社外監査役(現任)

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
(組織開発ディビジョン統括、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)リンクコアポレイトコミュ
ニケーションズ取締役(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(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
ト(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)インタラク(現(株)リンク・インタラク)
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(現任)
2022年 当社常務執行役員(マッチングディビジョン統括、
現任)、(株)リンクスタッフィング取締役(現任)、
(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)

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、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
(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
2015年 (株)リンクイベントプロデュース代表取
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ート(株)
(現(株)Minority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、現任)

「モチベーションエンジニアリング」を活用したマネジメント

近年、コンプライアンス違反が社会問題となっていますが、当社では、従業員エンゲージメントの低下こそが組織的不正の温床につながると捉えています。当社グループ自身が「一点の曇りもなく、One for All, All for Oneを実現する組織」であり続けることで社会のロールモデルとなるべく、コンプライアンス強化にも積極的に取り組んでいます。「モチベーションエンジニアリング」の適用方法をトップ自らが伝えるコンプライアンス研修の実施や、さまざまなルールを1つに集約した『LM六法全書』を発行するなど、従業員の意識向上に注力しています。

コンプライアンス強化の取り組み

「モチベーションエンジニアリング」の適用

トップ自らが講師となって研修実施

- コンプライアンス意識の向上
- コンサルティング事業への接続

独自の管理制度の運用

さまざまなルールを集約したLM六法全書

Accounting Management法
Communication Management法
Entry Management法
Human-resource Management法
Risk Management法
Workstyle Management法

従業員の意識向上に向けたコミュニケーション

浸透施策の実施

- ハラスメント研修の実施
- コンプライアンステストの実施

Corporate Data

コーポレートデータ

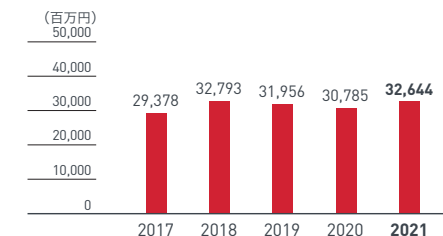
業績および財政状態・配当金の推移 2021年12月31日現在

(百万円)

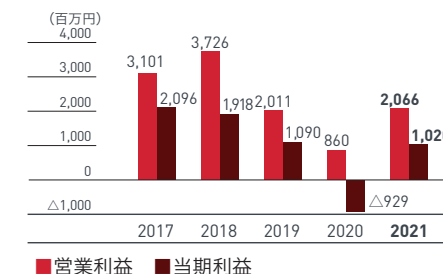
	2017	2018	2019	2020	2021
業績					
売上収益	29,378	32,793	31,956	30,785	32,644
売上総利益	12,236	14,601	13,631	14,008	15,340
販売費及び一般管理費	9,181	10,658	10,904	12,084	12,625
その他の収益	132	26	173	757	112
その他の費用	86	243	888	1,820	760
営業利益	3,101	3,726	2,011	860	2,066
金融収益	35	25	17	8	12
金融費用	141	131	167	240	174
継続事業からの当期利益	1,877	1,860	1,074	△307	1,102
非継続事業からの当期利益	218	58	15	△622	△82
当期利益	2,096	1,918	1,090	△929	1,020
財政状態					
資産合計	25,770	27,664	44,787	41,083	30,062
資本合計	6,697	7,681	7,033	4,917	8,648
有利子負債	10,425	11,208	30,036	28,379	13,887
配当金					
1株当たりの配当金額(円)	6.20	6.80	7.20	7.20	7.40

※ 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。
 ※ 2017年の1株当たり配当額6.20円は、第1四半期から第2四半期配当が1.5円、第3四半期から第4四半期配当が1.6円となっています。
 ※ 2018年の1株当たり配当額6.80円は、各四半期ごとの配当が1.7円となっています。
 ※ 2019年、2020年の1株当たり配当額7.20円は、各四半期ごとの配当が1.8円となっています。
 ※ 2021年の1株当たり配当額7.40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)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。

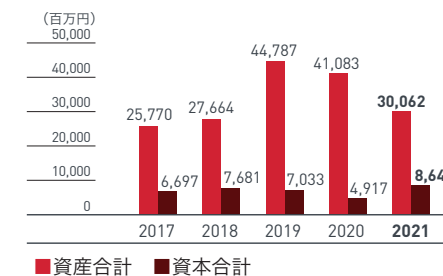
売上収益



営業利益/当期利益



資産合計/資本合計

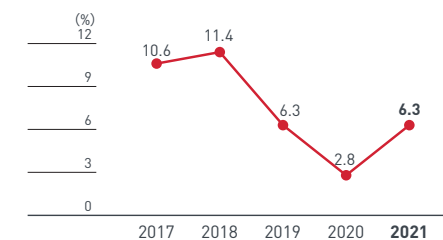


主要財務指標の推移 2021年12月31日現在

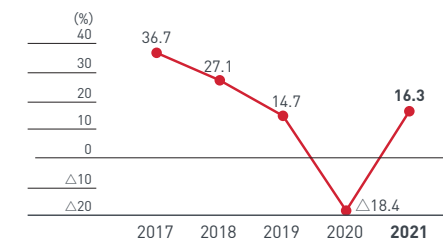
	2017	2018	2019	2020	2021
売上収益営業利益率(%)	10.6	11.4	6.3	2.8	6.3
親会社所有者帰属持分当期利益率(%)	36.7	27.1	14.7	△18.4	16.3
基本的1株当たり当期利益(EPS)(円)	19.95	18.42	10.30	△9.50	8.73
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	18.36	10.28	△9.50	8.73
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	63.37	72.87	67.13	35.84	67.17
親会社所有者帰属持分比率(%)	26.0	27.8	15.7	9.2	24.9

※ 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 2021年12月31日現在

(百万円)

事業別売上収益	2017	2018	2019	2020	2021
組織開発Division	11,695	13,277	11,729	9,923	10,819
コンサル・クラウド事業	8,959	10,071	8,883	7,808	8,716
イベント・メディア事業	4,243	4,163	3,430	2,604	2,479
個人開発Division	7,220	7,879	7,838	6,732	7,471
キャリアスクール事業	6,730	7,122	7,139	6,071	6,824
学習塾事業	490	758	704	666	651
マッチングDivision	11,534	12,713	13,131	14,846	15,043
海外人材紹介・派遣事業	11,073	12,187	12,563	12,931	13,123
国内人材紹介・派遣事業	478	545	591	1,946	1,943
全社	29,378	32,793	31,956	30,785	32,644

※ 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」へ名称変更しています。

※ 2021年12月期において、(株)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。

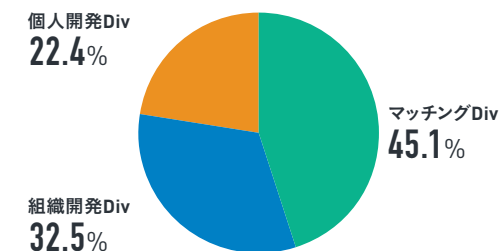
(社)

事業別クライアント企業数(連結)	2017	2018	2019	2020	2021
コンサル・クラウド事業	1,474	1,636	1,725	1,488	1,354
イベント・メディア事業	434	964	748	824	401
海外人材紹介・派遣事業	630	657	655	606	570
国内人材紹介・派遣事業	666	632	626	693	253
全社	3,005	3,713	3,545	3,362	2,191

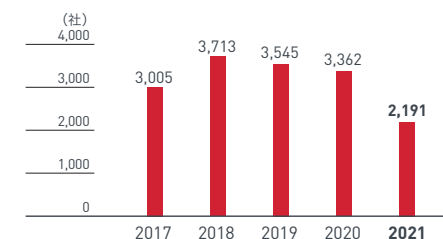
※ 2021年12月期において、(株)リンクスタッフィングの国内人材派遣事業を非継続事業に分類していることから、2021年12月期の数字のみ組み替えて表示しています。

従業員数と平均年齢	2017	2018	2019	2020	2021
従業員数(連結)(名)	1,397	1,375	1,391	1,498	1,493
従業員数(単体)	225	249	312	403	376
平均年齢(連結)(歳)	36.2	36.0	35.9	35.6	36.3
平均年齢(単体)	33.3	31.4	30.8	31.1	31.7

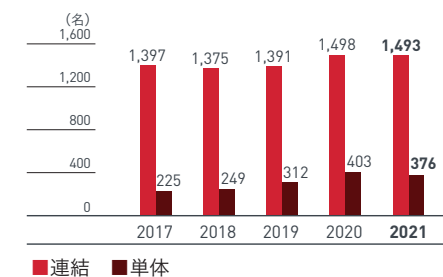
事業別売上収益(2021年)



クライアント企業数(全社)



従業員数



連結財政状態計算書 2021年12月31日現在

	2017	2018	2019	2020	2021
(百万円)					
資産					
流動資産					
現金及び現金同等物	1,654	1,979	2,160	6,449	4,917
営業債権及びその他の債権	4,929	4,533	4,114	3,680	3,851
棚卸資産	186	278	256	187	200
その他の短期金融資産	11	9	17	14	9
その他の流動資産	808	1,015	4,905	1,057	753
流動資産合計	7,589	7,817	11,454	11,389	9,732
非流動資産					
有形固定資産	1,905	1,851	1,459	1,162	637
使用権資産	—	—	15,941	12,790	4,149
のれん	6,701	6,551	5,927	9,376	9,410
無形資産	1,534	1,841	2,095	2,266	2,234
持分法で会計処理されている投資	1,164	3,080	2,788	—	—
その他の長期金融資産	6,017	5,821	4,033	3,203	2,744
繰延税金資産	506	440	839	646	984
その他の非流動資産	350	260	248	245	168
非流動資産合計	18,180	19,847	33,333	29,694	20,329
資産合計	25,770	27,664	44,787	41,083	30,062

※ 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。

	2017	2018	2019	2020	2021
(百万円)					
負債					
流動負債					
営業債務及びその他の債務	4,023	2,394	2,397	2,174	2,094
契約負債	—	1,573	1,760	1,786	1,615
有利子負債及びその他の金融負債	5,007	4,749	4,104	7,440	7,161
リース負債	—	—	1,839	1,778	1,079
未払法人所得税	883	1,077	865	484	716
引当金	2	18	21	129	274
その他の流動負債	2,212	2,287	1,843	2,149	2,075
流動負債合計	12,129	12,101	12,831	15,944	15,018
非流動負債					
有利子負債及びその他の金融負債	5,418	6,458	9,177	7,104	1,716
リース負債	—	—	14,915	12,056	3,929
引当金	440	435	462	560	359
繰延税金負債	813	724	218	362	256
その他の非流動負債	270	261	148	138	134
非流動負債合計	6,942	7,881	24,922	20,222	6,395
負債合計	19,072	19,982	37,754	36,166	21,413
資本					
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	2,137	1,989	1,987	1,855	3,879
自己株式	△ 1,373	△ 1,373	△ 1,733	△ 1,733	△ 320
利益剰余金	3,426	4,763	5,440	3,989	4,406
その他の資本の構成要素	1,121	936	△ 31	△ 1,731	△ 1,853
親会社の所有者に帰属する持分合計	6,692	7,696	7,043	3,760	7,493
非支配持分	4	△ 15	△ 10	1,157	1,154
資本合計	6,697	7,681	7,033	4,917	8,648
負債及び資本合計	25,770	27,664	44,787	41,083	30,062

※ 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 2021年12月31日現在

	(百万円)				
	2017	2018	2019	2020	2021
売上収益	29,378	32,793	31,956	30,785	32,644
売上原価	17,142	18,192	18,325	16,777	17,304
売上総利益	12,236	14,601	13,631	14,008	15,340
販売費及び一般管理費	9,181	10,658	10,904	12,084	12,625
その他の収益	132	26	173	757	112
その他の費用	86	243	888	1,820	760
営業利益	3,101	3,726	2,011	860	2,066
金融収益	35	25	17	8	12
金融費用	141	131	167	240	174
持分法による投資損益	2	△ 335	43	41	—
税引前当期利益	2,998	3,284	1,904	670	1,903
法人所得税費用	1,120	1,424	829	977	801
継続事業からの当期利益	1,877	1,860	1,074	△ 307	1,102
非継続事業からの当期利益	218	58	15	△ 622	△ 82
当期利益	2,096	1,918	1,090	△ 929	1,020
当期利益の帰属					
親会社の所有者	2,107	1,945	1,086	△ 996	918
非支配持分	△ 11	△ 27	4	66	101
当期利益	2,096	1,918	1,090	△ 929	1,020
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)	19.95	18.42	10.30	△ 9.50	8.73
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

※ 2021年12月期において、(株)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。

	(百万円)				
	2017	2018	2019	2020	2021
当期利益	2,096	1,918	1,090	△ 929	1,020
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	438	△ 85	13	△ 1,397	22
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	438	△ 85	13	△ 1,397	22
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	△ 0	△ 2	4
純損益に振り替えられる 可能性のある項目合計	△ 0	△ 0	△ 0	△ 2	4
その他の包括利益合計	438	△ 86	13	△ 1,399	26
当期包括利益合計	2,534	1,832	1,103	△ 2,329	1,047
当期包括利益の帰属					
親会社の所有者	2,545	1,859	1,099	△ 2,396	945
非支配持分	△ 11	△ 27	4	66	101
当期包括利益	2,534	1,832	1,103	△ 2,329	1,047

連結キャッシュ・フロー計算書 2021年12月31日現在

	2017	2018	2019	2020	2021
(百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税引前当期利益	2,998	3,284	1,904	670	1,903
非継続事業からの税引前当期損失(△)	267	103	△ 0	△ 611	△ 13
減価償却費及び償却費	626	751	2,480	2,798	2,870
減損損失	34	207	959	2,386	756
投資有価証券評価益	—	—	—	△ 563	—
固定資産売却損益(△は益)	—	—	—	△ 7	△ 3
保険解約益	—	—	—	—	△ 8
金融収益及び金融費用	102	102	146	224	163
持分法による投資損益(△は益)	△ 2	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)	△ 949	395	418	503	△ 173
段階取得に係る差損益	—	—	—	16	—
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 26	△ 91	22	68	△ 12
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	91	6	8	△ 263	△ 78
その他	237	△ 102	△ 43	657	△ 547
小計	3,379	4,992	5,693	5,837	4,856
利息及び配当金の受取額	3	14	9	5	0
利息の支払額	△ 105	△ 108	△ 155	△ 226	△ 162
法人所得税の還付額	393	17	62	28	439
法人所得税の支払額	△ 726	△ 1,304	△ 1,783	△ 1,675	△ 816
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,944	3,611	3,827	3,970	4,316

※ 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。

	2017	2018	2019	2020	2021
(百万円)					
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	△ 930	△ 275	△ 337	△ 222	△ 330
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	△ 545	△ 731	△ 772	△ 699	△ 889
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	—	—	2,290	—
投資有価証券の取得による支出	△ 861	△ 135	△ 204	—	—
投資有価証券の売却による収入	—	293	1,966	636	513
敷金及び保証金の差入による支出	△ 493	△ 163	△ 122	△ 56	△ 272
敷金及び保証金の返還による収入	334	155	120	56	291
事業譲受による支出	△ 1,000	—	—	—	—
子会社株式の取得による支出	△ 1,626	—	—	—	—
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	△ 106	—	—	△ 44	△ 142
保険解約による収入	—	—	—	—	85
その他	△ 2	△ 12	△ 63	△ 9	13
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,232	△ 3,121	△ 2,990	1,969	△ 728
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の純増減額(△は減少)	578	506	△ 1,000	3,640	—
長期借入れによる収入	5,213	2,821	5,255	—	506
長期借入金の返済による支出	△ 2,188	△ 2,531	△ 1,972	△ 2,376	△ 6,173
配当金の支払額	△ 632	△ 710	△ 747	△ 754	△ 765
リース負債の返済による支出	—	—	△ 1,827	△ 2,075	△ 1,968
非支配持分からの払込による収入	—	—	—	8	—
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	—	—
自己株式の売却による収入	—	—	—	—	4,029
その他	△ 112	△ 110	—	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,859	△ 164	△ 655	△ 1,647	△ 5,124
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 0	△ 0	△ 0	△ 2	4
現金及び現金同等物の増減額	571	325	180	4,289	△ 1,532
現金及び現金同等物の期首残高	1,082	1,654	1,979	2,160	6,449
現金及び現金同等物の期末残高	1,654	1,979	2,160	6,449	4,917

労働力人口の減少

日本の労働力人口は
世界の中でも最も速いスピードで減少

日本の生産年齢人口の対全人口比率※1

68.2% → **50.7%**
2000年 2050年

世界主要国の生産年齢人口の対全人口比率※1

国名	2000年	2050年
日本	68.2%	50.7%
アメリカ	66.0%	61.1%
イギリス	65.1%	59.0%
ドイツ	67.8%	56.4%
フランス	65.0%	56.4%
中国	68.4%	59.8%

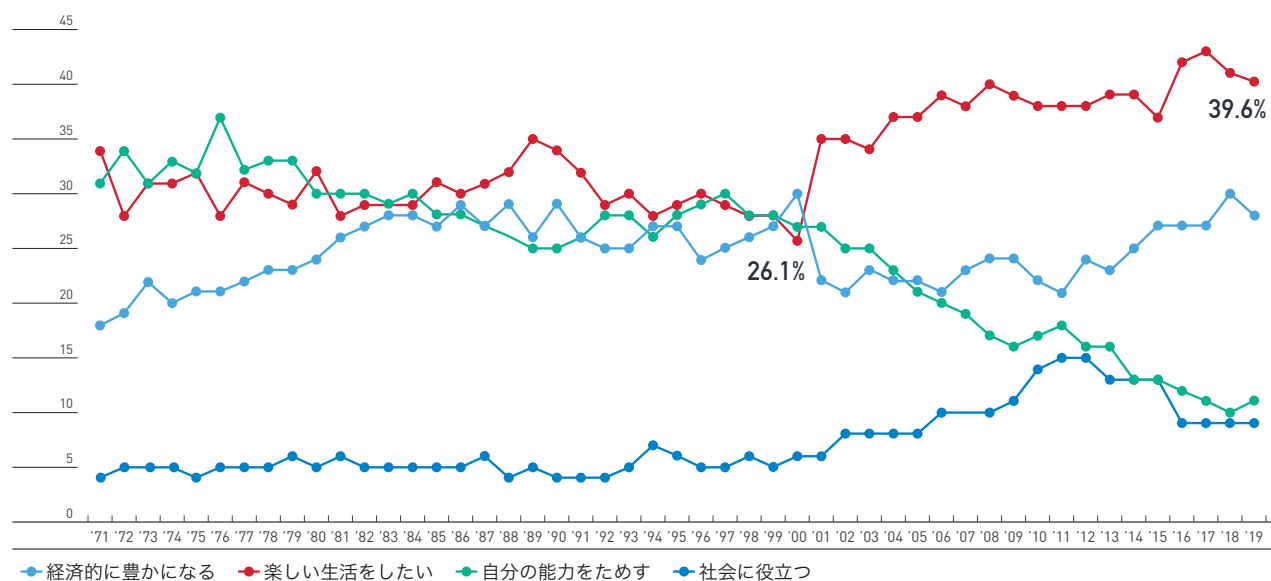
ワークモチベーションの多様化

働く目的が生きがいややりがいへとシフトし、
人材の流動化も加速

新入社員の働く目的「楽しい生活をしたい」回答割合※2

26.1% → **39.6%**
2000年 2019年

働く目的 (主な項目の経年変化)



※1 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2019」より当社作成

※2 公益財団法人 日本生産性本部 平成12年度 新入社員「働くことの意味」調査結果、公益財団法人 日本生産性本部 平成31年度 新入社員「働くことの意味」調査結果より当社作成

経営課題の変化

人材開発や従業員エンゲージメント向上ニーズが拡大

経営者の現在の課題認識 人的資本の重要度向上*

8位



2位

2003年 人事・処遇制度(システム)

2021年 人材の強化

2003年の経営課題認識

1位	財務体質(あるいは収益性向上)	37.0%
2位	ローコスト経営	31.3%
3位	売上高(あるいはシェア向上)	29.6%
4位	CS(顧客満足)経営	27.9%
5位	事業化戦略・差別化戦略の立案	24.3%
6位	新事業・新商品	23.0%
7位	スピード経営	13.6%
8位	人事・処遇制度(システム)	12.7%
9位	企業文化・風土の刷新、強化	12.5%
10位	グローバル化対応(グローバル経営)	12.1%
11位	グループ企業再編(または連結経営)	9.9%
12位	既存事業	8.9%
12位	研究・開発活動	8.9%
14位	企業理念・経営哲学・ビジョン	7.9%
15位	リスク・マネジメント	7.4%
16位	IT・情報ネットワークの構築・活用	5.1%
17位	企業イメージ(コーポレート・ブランド)	4.7%
18位	能力開発	4.0%
19位	流通構造変化への対応	3.9%
20位	コーポレート・ガバナンス	3.2%
21位	雇用問題	3.1%
22位	環境・資源問題	2.6%
23位	企業間連携	1.4%
24位	社会との共生	0.8%
25位	その他	0.8%

n=771(マルチアンサー)

2021年の経営課題認識

1位	収益性向上	40.8%
2位	人材の強化(採用・育成・多様化への対応)	37.7%
3位	売り上げ・シェア拡大	35.2%
4位	事業基盤の強化・再編、事業ポートフォリオの再構築	25.9%
5位	新製品・新サービス・新事業の開発	22.8%
6位	デジタル技術の活用・戦略的投資	19.3%
7位	企業ミッション・ビジョン・バリューの浸透や見直し	11.4%
8位	働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上	11.0%
9位	技術力・研究開発力の強化	10.6%
10位	コーポレート・ガバナンスの強化	10.3%
11位	財務体質強化	9.5%
11位	現場力の強化	9.5%
13位	顧客経験価値・満足度の向上	9.1%
14位	品質向上(商品・サービス・技術)	8.9%
15位	高コスト体質の改善	8.5%
16位	CSR、CSV、事業を通じた社会課題の解決	7.5%
17位	株主価値向上	7.0%
18位	ブランド力の向上	5.8%
19位	グローバル化(グローバル経営)	5.2%
20位	リスク管理・事業継続計画(BCP)の策定	2.1%
21位	その他	1.4%

n=517(上位3つまで回答)

※ 一般社団法人日本能率協会「2003年度 当面する企業経営課題に関する調査 一今後の経営革新に向けての課題・対応方向の把握」、一般社団法人日本能率協会「日本企業の経営課題2021」より当社作成

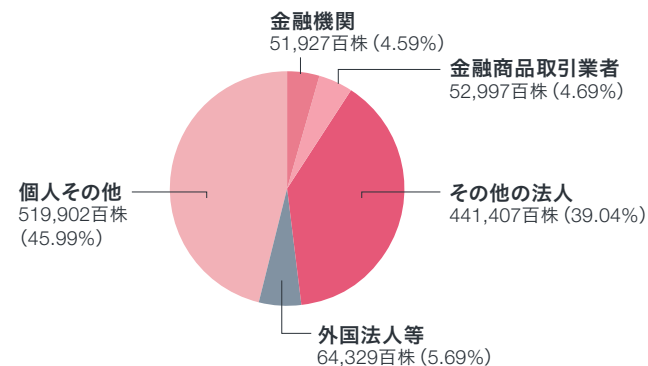
会社概要

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	グループ会社はこちらからご覧ください https://www.lmi.ne.jp/companydata/group/

株式情報

証券コード	2170
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
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	14,141名

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	6,758,500	6.05
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	3,919,000	3.51
坂下 英樹	3,680,000	3.29
榊原 清孝	3,680,000	3.29
小笹 芳央	3,000,000	2.68
野村證券(株)	2,098,959	1.88
リンクアンドモチベーション役員持株会	992,000	0.88
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	981,918	0.88

(注1) 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。
(注2) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。



Link and Motivation Group

IR BOOK 2021

<https://www.lmi.ne.jp/>

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 2021年1月1日～2021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 2022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。