

Chapter

# 2

## コンサル・クラウド事業を 中心とする成長戦略

- 15 社長メッセージ
- 16 中期の成長戦略
- 17 環境認識
- 18 競争優位性
- 19 成長可能性
- 20 成長の考え方
- 21 ストック売上の拡大
- 22 フロー単価の向上
- 23 組織開発Division統括役員メッセージ
- 24 Column: コンサル・クラウド事業で見る  
モチベーションエンジニアリング



## ミッションの実現に向けて、 「コンサル・クラウド事業」に 経営資本を振り向ける

**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

### 労働市場の変化によって 企業が本質的な変化を迫られる時代

私は、リンクアンドモチベーションの創業以来、一貫して組織人事コンサルティング領域に携わっていますが、今まさに、これまでにない波が来ていると感じています。有価証券報告書における人的資本開示の義務化をはじめとする「人的資本経営」の機運も高まる中、企業は本質的な変化を問われるようになってきたと認識しています。

具体的には、労働力人口の減少やビジネスのソフト化、ワークモチベーションの多様化に加えて、AIの技術的發展も進み、優秀な人材の獲得競争がより一層激化するなど、企業が社員や応募者から選ばれ続ける難易度が加速度的に高まっています。こうした状況において企業は、持続的な価値創造の前提として、既存社員がパフォーマンスを発揮するための「人材力の向上」や、人材の維持・

獲得のための「エンゲージメントの向上」に真の意味で向き合うようになってきました。リーディングカンパニーのトップと話をすると、「人事課題」を「重要な経営課題」と捉えている企業は多く、創業時との劇的な違いを実感しています。

### 成長ドライバーである コンサル・クラウド事業に徹底注力

このような環境下において当面は、成長可能性の高い組織開発Divisionのコンサル・クラウド事業に注力する方針です。現在、コンサル・クラウド事業の支援社数は国内で約1,500社にまで広がりましたが、従業員数50名以上の国内企業数が約10万社であることを踏まえると、拡大余地は十分にあると認識しています。当社グループのコンサル・クラウド事業における優位性は、基幹技術「モチベーションエンジニアリング」と、これまで蓄積した膨大なデータやナレッジをもとに、「診断による課題の特定」「課題の変革」「変革結果の公表」のサイクルを通じて人的資本経営を総合的に支援できることです。まずはターゲットである国内大手企業の変革支援を通じて、日本が世界の牽引役へと再び変貌を遂げる一翼を担いたいと思います。加えて、すでに展開を始めているアジアを皮切りに日系グローバル企業の海外現地法人への導入も推進することで、グローバルにも価値を届けていきます。

最後に、このような変化を生み出すためには、当社グループが人的資本経営のリーディングカンパニーとしての姿を示していくことが不可欠です。飛躍的な成長を実現すべく、引き続き、「言行一致」の姿勢で、この追い風をしっかりと捉えてまいります。

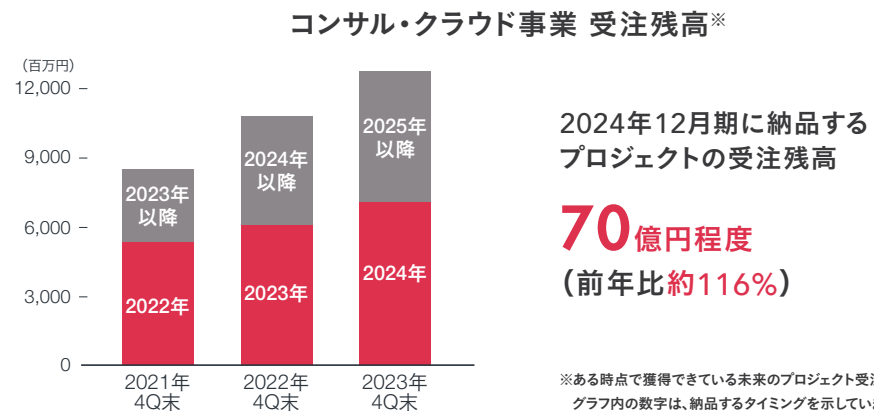
当面は、成長可能性の高い組織開発Division コンサル・クラウド事業に注力。  
 継続的な大幅成長に向けた土台として、「モチベーションクラウドシリーズ」の拡大に挑む。



2024年12月期予想

組織開発Division		モチベーションクラウドシリーズ
売上収益	売上総利益	月会費売上
<b>150</b> 億円	<b>106</b> 億円	<b>5.3</b> 億円
前年比 <b>116.4%</b>	前年比 <b>117.3%</b>	前年比 <b>124.0%</b>

目標達成に向けた現状





企業が社員や応募者から選ばれ続ける重要性和難易度は、過去から現在、そして未来にかけて加速度的に高まっている。

外部環境の変化

1990年代以降

2020年以降

人口構造の変化  
(労働力人口の減少)

産業構造の変化  
(ビジネスのソフト化)

ワークモチベーション  
の多様化

人的資本経営の  
機運の高まり

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げる経営の在り方

これから企業が直面する組織課題



人材力の向上

既存社員がパフォーマンスを発揮するため、人材力の向上が課題となる。

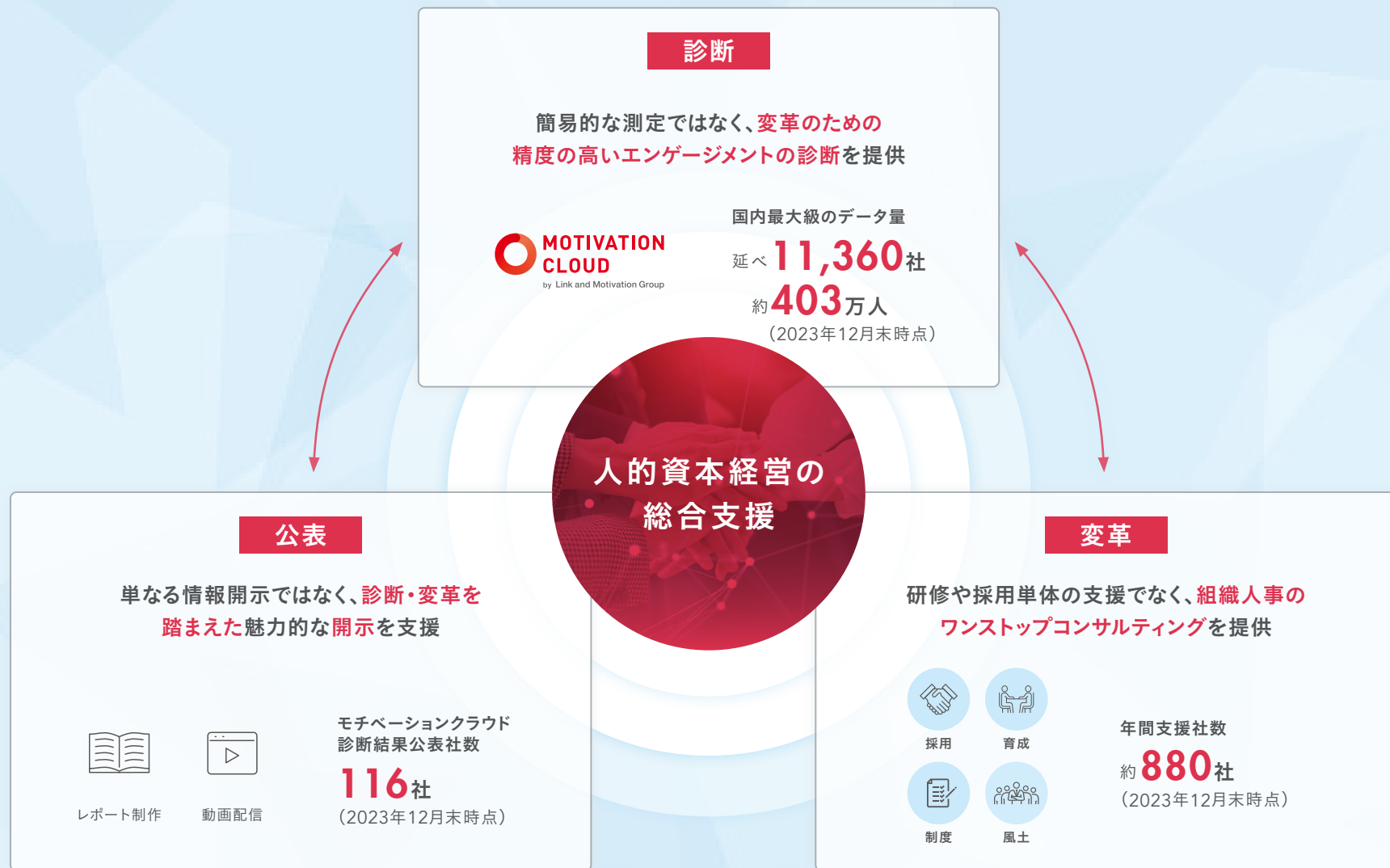
AIの技術的発展が進む中で、優秀な人材の獲得競争がより一層激化



エンゲージメントの向上

人材の維持と獲得のため、エンゲージメントの向上が課題となる。

創業以来培ってきた基幹技術「モチベーションエンジニアリング」をもとに、  
診断・変革・公表を通じて、企業の「人的資本経営」を総合的に支援できる優位性を発揮。

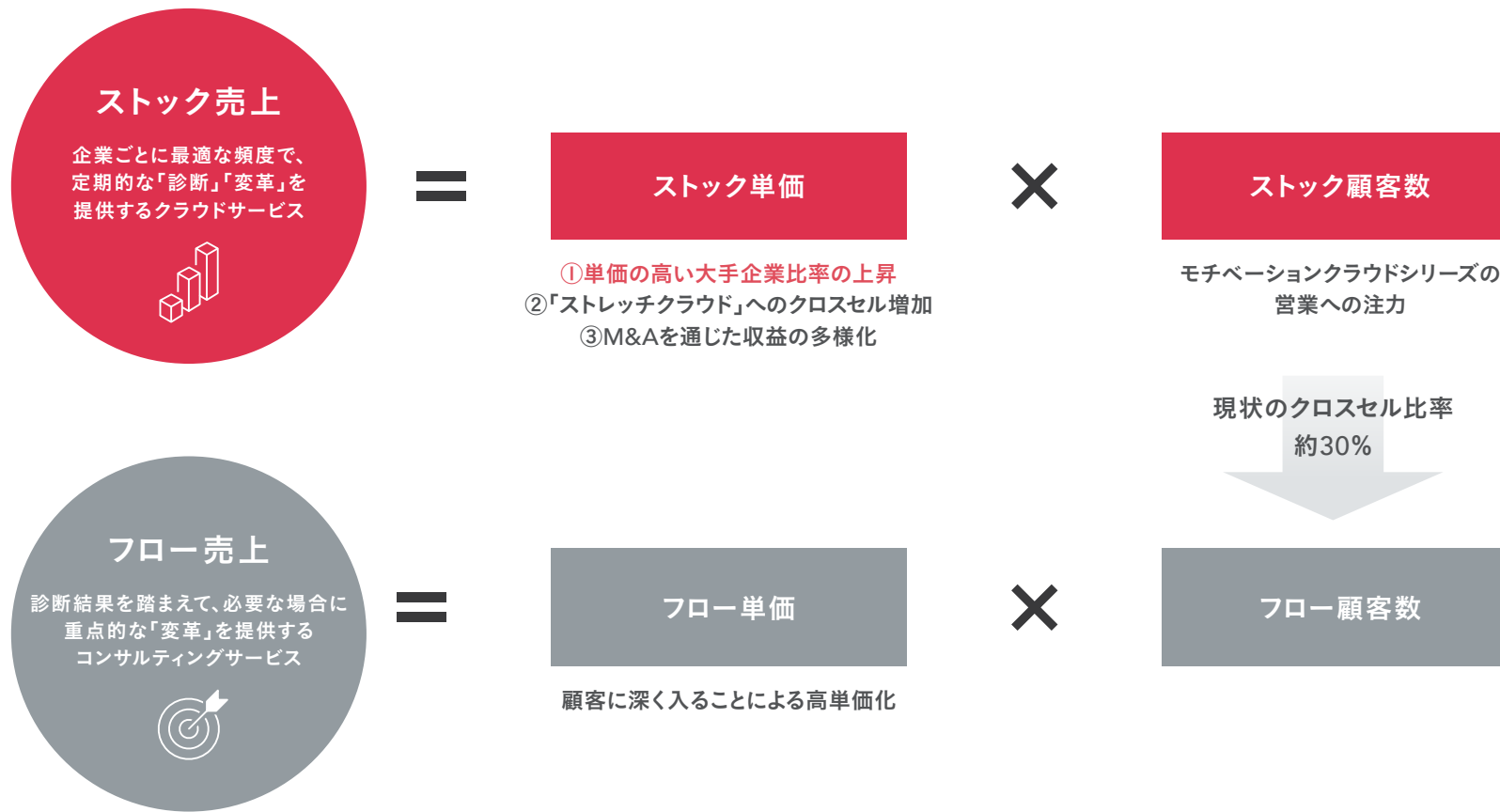


まずは、拡大余地の大きい国内大手企業に注力し売上を拡大しながら、グローバル展開を見据えて、アジアを中心に「モチベーションクラウド」を展開。



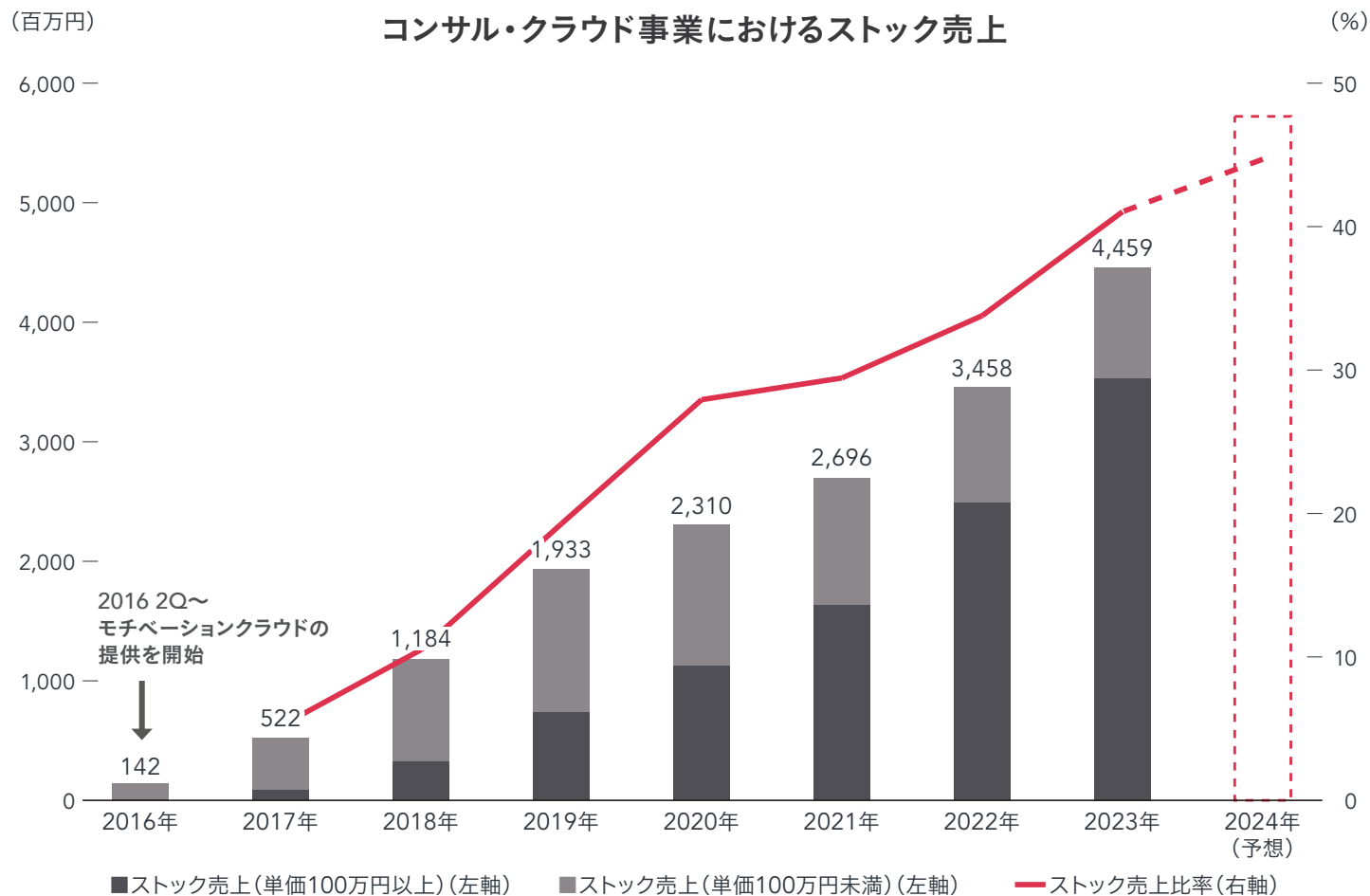
※総務省・経済産業省「令和3年経済センサス-活動調査結果」を加工して作成。

モチベーションクラウドシリーズの単価と顧客数の向上によって、  
長期利用を前提に継続的に商品サービスを提供する「ストック売上」の拡大を目指す。



ストック売上の拡大

提供開始以来順調に積み上げてきた「ストック売上」について、大手企業への導入に加えて、  
 今後は「ストレッチクラウド」へのクロスセル、M&Aを通じた収益の多様化によって成長を加速。





事業課題が複雑化し、組織・人事課題を包括的にサポートする需要が急増。  
創業以来培ってきたナレッジを活かしながら、トップコンサルタントの輩出を推進。



事業課題の複雑化に比例して  
包括的な人的資本経営が必要になる

複雑な組織・人事課題を解決するトップコンサルタントの多数輩出

採用	育成	制度	風土
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタント適性の高い人材の採用強化</li> <li>・理念への共感度合いの維持・向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルタントの早期育成のため新人研修プログラムを追加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルティングのスペシャリスト人材に対する待遇（報酬体系）の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間で顧客に対して最も価値を発揮したプロジェクトの表彰制度を新たに導入</li> </ul>



## 日本における組織人事業界の 遅れを取り戻し、社会を牽引する

**川内 正直** Kawauchi Masanao  
株式会社リンクアンドモチベーション  
常務執行役員

### 変化の激しい世の中に、企業経営を適応させる危機感と責任

私は2003年、リンクアンドモチベーションに新卒で入社しました。当時はスポーツの世界などでしか使われていなかった「モチベーション」という言葉は、今では企業経営の世界でも一般的になり、人や組織の力が企業経営において何よりも大切だという考え方は広く社会に浸透してきたと感じます。リンクアンドモチベーションがそんな社会の変化に寄与できたという自負もあります。一方で、忸怩たる思いもあります。私たちは、まだまだ社会を、世界を、変えられてはいません。この20年の中で、HR (Human Resources) という分野において、「成果主義」や「働き方改革」といった変化の波が日本に押し寄せました。そのたび、日本企業は苦勞してきました。「何を実現したいのか」「なぜ変化するのか」という本質を置き去りにしたまま、表層的な形式だけを模倣してしまい、変化を実現してこなかった。どれだけ新しい技術や考え方が生まれたとしても、それを取り入れ、活かせるかどうかは、人であり組織次第です。これまで以上に広い範囲・猛烈なスピードの変化が日本企業に押し寄せている今、人や組織は変化していけるのか。岐路に立つ日本に対して、危機感と責任を感じています。

### 大幅な成長を遂げ続けるため、ストック売上を拡大

こうした環境変化を受けて、リンクアンドモチベーションのコンサル・クラウド事業も着実に成長を積み重ねてきました。一方で、私たちの目指す世界や市場からの期待を考えると、さらなるスピードで拡大していく必要があると考えています。コンサル・クラウド事業には、企業ごとに最適な頻度で定期的に「診断」「変革」を提供するクラウドサービスを中心とした「ストック売上」と、診断の結果クラウドでは解決できない時に重点的に「変革」を提供するコンサルティングサービスの「フロー売上」の2つがあります。企業の組織課題解決を継続的に支援するため、そして当社が大幅成長するための土台を強固にするためには、「ストック売上」の拡大が急務です。さらに、支援を拡大し顧客数を増やすことに加えて、単価の高い大手企業比率の上昇やクラウドサービス間でのクロスセル、M&Aを通じた収益の多様化によってストック単価の向上にも注力していきます。

### リンクアンドモチベーションの未来を牽引する

「モチベーションクラウド」は2016年に国内初の組織改善クラウドとしてリリースして以来、右肩上がりに成長してきました。しかし、海外に目を向けると、HR Techの分野において日本はアメリカよりも10年遅れている、といわれています。当社自身が組織人事コンサルティングのパイオニアとしてさらに存在感を放っていく必要があると思っておりますし、その実現のためには、自分たちの世代こそがリンクアンドモチベーションを引っ張っていかねばならないと強く感じています。これまで培ってきた歴史を大切にしながら、新たなチャレンジでさらなる成長を牽引する存在として、世界を変える覚悟で挑み続ける所存です。

Column: コンサル・クラウド事業で見るモチベーションエンジニアリング

創業以来、コンサル・クラウド事業においては、学術的成果をもとにあらゆる商品サービスを開発してきました。  
 例えば、研修内のプログラム一つをとっても、徹底的に学術的成果をもとに開発し、顧客の「真の変革」を支援しています。  
 このように、「実効性」と「再現性」が高いからこそ、高いリピート率につながっています。

人間観

人間とは、完全合理的な経済人ではなく、  
 「限定合理的な感情人」である



感情人だからこそ、「変わりたくない」という感情が働きやすい  
 いきなり変化を強要するのではなく、  
 「Unfreeze」のステップを踏むことが重要

事例: 管理職研修の冒頭プログラム

ブラインドスクエア

指示役以外のメンバーは、目隠しをされ、何をやるかはわからない状態。  
 指示役は、一つの形をつくるために、メンバーに指示を出していく。

- ・「目的」「手段」「情報」を持っている管理職 それらを持っていないメンバーとの立場の違いを理解することができる
- ・「目的」がわからないとメンバーのモチベーションが低下することを体感する

クルト・レヴィン (心理学者): 態度変容の3段階モデル  
 解凍 (Unfreeze) → 変化 (Change) → 再凍結 (Refreeze)

組織観

組織とは、要素還元できない  
 「協働システム」である



協働システムだからこそ、部署同士の認識のずれ違いなど  
 「間の問題」が起こりやすい  
 管理職が部署をつなぐ「結節点」の役割を果たすことが重要

事例: 管理職の360度サーベイ

360度サーベイ

「情報提供」「情報収集」「判断行動」「支援行動」という管理職に求められる4つの項目について、上司、メンバーがそれぞれ期待度と満足度について回答する。

- ・信頼関係度合いを可視化するため、メンバー版・上司版と全員がサーベイをつける
- ・項目自体が、上下左右の結節がわかるようになっている
- ・メンバー・上司同席のもと職場共有会を行う

ルーマン (社会学者):  
 システムの本質とは複雑性縮減作用・信頼関係の構築

Column: コンサル・クラウド事業におけるモチベーションエンジニアリングの「実効性」と「再現性」

コンサル・クラウド事業における支援企業数は、国内で約1,500社(2023年12月末時点)となっていますが、多くの顧客から「実効性」について高い評価をいただいています。さらに、モチベーションエンジニアリング研究所における技術開発を通じて、「実効性」と「再現性」を高めることに取り組んでいます。

実効性の証明

顧客の声

開示指標のコンサルティングだけでなく、一度開示した後の実践や改善を見据えた本質的な施策整理とKPI設定がなされていて、もうこれがすべてだと思います。

同業他社と横並びで見ても、これだけ企業理念から事業・組織を紐解いて語っている会社はほかになさそうだったので、当社らしさを出せたのではないかと思います。有価証券報告書上の人材育成方針と社内環境整備方針の打ち出し方の参考にもなりました。

中期経営計画での開示支援によってPBRが1倍以上に上昇、開示した指標を実際に高めるべく、人事制度改定や管理職強化、採用戦略策定などの実践支援まで併走していただき、大変ありがたいです。

ベストモチベーションカンパニーアワード



2024年度受賞企業

大手企業部門

- 第1位: SBC メディカルグループ
- 第2位: 丸紅株式会社
- 第3位: 株式会社山陰合同銀行

中堅・成長ベンチャー企業部門

- 第1位: 株式会社見商
- 第2位: 株式会社プログリット
- 第3位: 株式会社ノースサンド

「ベストモチベーションカンパニーアワード」とは、「エンゲージメントスコア」が高い企業を表彰するイベントです。2011年にイベントを開始して以降、多くの企業が受賞しており、当社のサービスを活用して組織変革を実現した証明となっています。また、受賞企業においては人的資本経営を推進するブランディングとして活用され、受賞企業の取り組みを共有することで、参加企業の組織創りにも活用されています。

実効性・再現性を高める取り組み

モチベーションエンジニアリング研究所

本研究所は、「モチベーションエンジニアリング」を進化させて経営技術や商品サービスを開発する組織で、学術的成果と社内外での実践を掛け合わせ、知の探索・深耕をし続けています。商品開発では、自社内に適用して効果があったものだけを顧客に提供するなど、「実効性」と「再現性」に徹底的にこだわっています。

商品開発

独自のソリューション開発に注力するとともに、新たな商品サービスはまず自社内で検証し、効果があったものを顧客に提供。

人材開発

モチベーションエンジニアリングの浸透に向けて、会長自らが勉強会を開くなど積極的に投資。

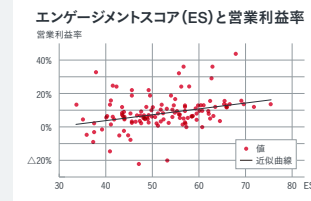
技術開発

モチベーションエンジニアリングに基づく経営技術の開発やさまざまな調査研究などを産官学で連携して実施。

代表的な研究事例

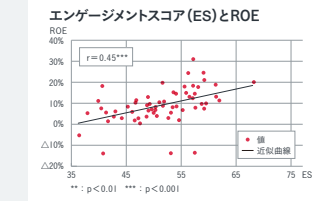
エンゲージメントと企業業績に関する研究結果

慶應義塾大学大学院経営管理研究科岩本研究室との共同研究により、エンゲージメントが高い企業ほど、「労働生産性」「営業利益率」が上昇することがわかりました。本結果は、「人材版伊藤レポート」にも掲載されています。



エンゲージメントと投資指標に関する研究結果

エンゲージメントが高い企業ほど、ROE、ROIC、PBRといった投資指標が高くなる傾向があることがわかりました。



出典: (株)リンクアンドモチベーション「『エンゲージメントと企業業績』に関する研究結果」「『従業員エンゲージメントと投資指標の関係性』に関する調査結果」