Link and Motivation Inc.

株式会社リンクアンドモチベーション _{証券コード:2170}

2019年12月期 第2四半期 決算説明会

2019.8.9



2019年12月期 第2四半期 決算説明会アジェンダ

- 1. 会社概要
- 2. 業績報告 (2019年12月期 第2四半期 連結決算報告)
- 3. 今後の経営方針と業績予想の修正
- 4. 各事業状況報告
- 5. 各組織状況報告
- 6. 自己株式取得についてのお知らせ

1 会社概要

リンクアンドモチベーショングループの事業構造

Mission

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 意味のあふれる 社会を実現する



資金と組織の両面からベンチャー企業をサポート

リンクアンドモチベーショングループの強み

基幹技術 モチベーションエンジニアリング $[\Pi]$ 組織開発 Div 個人開発 Div 個人から選ばれる組織 組織から選ばれる個人 (モチベーションカンパニー) (アイカンパニー) 創りを支援 創りを支援 ① コンサル・アウトソース事業 ③ キャリアスクール事業 ② イベント・メディア事業 ④ 学習塾事業 マッチング Div 組織と個人をつなぐ 機会を提供 ⑤ ALT配置事業※ ⑥ 人材紹介·派遣事業 ALT…「Assistant Language Teacher」の略で、 小・中・高等学校の外国語指導講師のこと [Ⅳ] ベンチャー・インキュベーション 資金と組織の両面からベンチャー企業をサポート

【強み①】オンリーワン性の追求 基幹技術である

「モチベーションエンジニアリング」の 適用により、市場に対してオンリーワン のポジションで事業を推進していること

【強み②】収益の安定性と成長性 ※個人から法人まで幅広い事業領域を有し収益の安定性と成長性の両面を追求できるビジネスを展開していること

※安定性の高いセグメント…個人開発Div、マッチングDiv

【強み③】自社のエンゲージメント 自社に「モチベーションエンジニアリング」 を適用することで、エンゲージメントの 高い組織を実現していること 2

業績報告 (2019年12月期 第2四半期 連結決算報告)

連結損益計算書(実績 前年比・予想比)

単位(百万円)	2018年2Q実績	2019年2Q予想	2019年2Q実績	前年比	予想比
売上収益	19,985	20,500	19,134	95.7%	93.3%
営業利益	2,115	2,000	1,471	69.6%	73.6%
当期利益	1,345	-	879	65.4%	-



- 営業利益は、前年比大幅減、予想値は未達
- 組織開発Divにおいてサブスクリプションモデルに重点的に注力した結果、 販売管理費の増加と他の既存事業の成長鈍化が起きたことが要因

連結損益計算書 販売管理費 (実績 前年比)

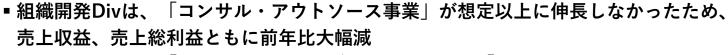
単位(百万円)	2018年2Q実績	2019年2Q実績	前年比
販売管理費 合計	5,803	6,050	104.2%
①人件費	2,674	2,644	98.9%
②採用・研修・福利厚生費	385	410	106.7%
③オフィス・システム経費	1,212	1,160	91.8%
④販売関連費用	1,024	1,240	121.2%
⑤交通費等 その他費用	507	593	117.0%



- ■「④販売関連費用」はモチベーションクラウドなどの重点プロダクトにおいて、 販売促進に重点的に注力したことにより前年比大幅増
- 結果として、販売管理費全体は前年比増

セグメント別 売上収益・売上総利益(実績 前年比)

<u> </u>	单位(百万円)	2018年2Q実績	2019年2Q実績	前年比
組織開発Div	売上収益 6,703		5,840	87.1%
祖戦用光りⅣ	売上総利益	4,518	3,848	85.2%
個人開発Div	売上収益	3,912	3,944	100.8%
個八用光DIV	売上総利益	1,450	1,404	96.8%
マッチングDiv	売上収益	10,190	9,841	96.6%
- マッテンクDN	売上総利益	2,607	2,699	103.5%



- ■個人開発Divは、「学習塾事業」が伸び悩んだものの、「キャリアスクール事業」の 堅調な業績推移を受け、売上収益は前年比微増、売上総利益は前年比微減
- ■マッチングDivは、「人材紹介・派遣事業」が伸び悩んだものの、「ALT配置事業」の 堅調な業績推移を受け、売上収益は前年比微減、売上総利益は前年比微増

組織開発Div 事業別 プロダクト売上収益(実績 前年比)①・②

プロダクト(単位:百万円) ※<>内は売上総利益	2018年 2Q 実績	2019年 2Q 実績	前年比
①コンサル・アウトソース事業	5,126	4,306	84.0%
ショングル・ナノドノ 八手木	<4,112>	<3,422>	83.2%
パッケージ	1,455	1,255	86.3%
コンサルティング	2,286	1,488	65.1%
会員・データベース	909	1,216	133.8%
アウトソーシング	475	345	72.6%
②イベント・メディア事業	2,001	1,866	93.2%
(2) インフト・グリイノ 争未	<612>	< 593>	96.9%
イベント制作	787	683	86.8%
メディア制作	1,213	1,182	97.4%

■ 組織開発Divは、「①コンサル・アウトソース事業」において、「パッケージ」及び 「コンサルティング」が想定以上に伸長せず、売上収益、売上総利益ともに前年比大幅減



- その原因は、以下の2点
 - 1. 2019年第1四半期において、立て直しを図るために「コンサルティング」と「モチベーションクラウド」を扱う組織を分化させたが、その効果が出るのは第3四半期以降になること(第3四半期以降は、昨年並には復調する予定)
 - 2.サブスクリプションモデルに重点を置き、「コンサルティング」の人員リソースを サブスクリプションモデルに投下したこと

個人開発Div 事業別 プロダクト売上収益(実績 前年比)③・④

プログタレ(選供・五下四)	2018年 2Q 実績		2019年 2Q 実績		
プロダクト(単位:百万円) ※<>内は売上総利益	実績	構成比	実績	構成比	前年比
②セトリファカール東半	3,583		3,639		101.6%
③キャリアスクール事業	<1,310>	_	<1,294>	-	98.7%
Office	1,523	42.5%	1,481	40.7%	97.2%
プロシリーズ※	484	13.5%	490	13.5%	101.3%
会計	289	8.1%	314	8.7%	108.8%
国家試験	335	9.4%	343	9.4%	102.4%
公務員	673	18.8%	617	17.0%	91.6%
教材等・その他	93	2.6%	89	2.5%	95.2%
英会話	182	5.1 %	302	8.3%	166.1%
4 学習塾事業	329	_	307		93.3%
少于白空尹未	<139>		<110>		79.2%

※プロシリーズ:プログラミング講座、およびその他のIT専門スキル講座



- ■「③キャリアスクール事業」は、「会計」「国家試験」「英会話」が順調に推移したことで 売上収益は前年比微増、売上総利益は前年比微減
- ■「④学習塾事業」は、生徒募集が想定以上に伸長せず、売上収益は前年比減、 売上総利益は前年比大幅減

マッチングDiv 事業別 プロダクト売上収益(実績 前年比)⑤・⑥

プロダクト(単位:百万円) ※<>内は売上総利益	2018年 2Q 実績	2019年 2Q 実績	前年比
⑤ALT配置事業 ※	5,992 <1,718>	6,332 <1,920>	105.7% 111.7%
⑥人材紹介・派遣事業	4,527 <1,148>	3,899 <1,051>	86.1% 91.6%
販売職派遣	3,537	2,857	80.8%
事務職派遣	317	300	94.8%
外国人サポート	286	333	116.4%
動員・紹介	386	408	105.5%

※ALT…「Assistant Language Teacher」の略で、小・中・高等学校の外国語指導講師のこと

Point



■「⑤ALT配置事業」は、文部科学省が推進する英語教育の拡充を的確に捉え、 堅調に推移したことで、売上収益は前年比増、売上総利益は前年比大幅増

■「⑥人材紹介・派遣事業」は、売上の大半を占める「販売職派遣」が伸び悩み、 「外国人サポート」及び「動員・紹介」が伸長したものの、売上収益は前年比大幅減、 売上総利益は前年比減

連結貸借対照表(実績 前年比)

単位(百万円)	2018年4Q 実績※	2019年 2Q 実績	当期増減
① 流動資産	7,647	6,935	▲ 711
② 固定資産	36,693	36,456	▲236
③ 繰延資産	0	0	0
資産合計	44,340	43,392	▲ 948
④ 流動負債	13,667	13,501	▲165
⑤ 固定負債	23,632	22,434	▲ 1,198
負債合計	37,300	35,936	▲ 1,363
6 純資産	7,040	7,456	415

※IFRS16号適用後の数値になります



- 資産は、納税資金を現預金で賄ったため減少■ 負債は、長期借入金の返済に伴い減少■ 純資産は、当期純利益の計上により増加

2019年12月期 第2四半期 配当

2018年に引き続き四半期配当を実施 当初予定通り、一株当たり1.8円の配当を9月25日(水)に実施予定

	一株当たり配当額							
	第1四半期配当							
2019年	1.8円	1.8円	1.8円	1.8円	7.2円			

[※]単元株式数は、100株としております

^{※2019}年12月期 第1四半期より、増配をしております

3

今後の経営方針と業績予想の修正

今後の経営方針について(これまで)

【これまでの経営方針】

サブスクリプションモデルへの徹底注力

特に組織開発Divにおいて、 サブスクリプションモデルのモチベーションクラウドに対し、人員・資金を始めとしたリソースを 積極的に投下してきた

【起こったこと】

① 既存モデルの低迷

上記の方針の結果、既存のコンサル・アウトソースモデルが手薄になり、売上収益が伸長しなかった

② モチベーションクラウドの進捗の遅れ

モチベーションクラウドにおいても、当初は既存顧客に対し営業を行い順調に立ち上がっていたが、徐々に新規顧客や大手企業に対する営業の割合が増えたことで、想定以上に商談が長期化し、 計画に対して進捗が遅れた

今後の経営方針について(これから)

【これからの経営方針】

既存モデルとサブスクリプションモデルを両立させる「併走型経営 |

【ポイント】

- ・2019年上半期の未達分を織り込み、年間連結業績予想の下方修正を実施
- ・組織開発Divにおいて、サブスクリプションモデルの新サービス立ち上げに加え、 既存のコンサル・アウトソースモデルの復調にも注力する
- ・モチベーションクラウドに関しては、進捗の遅れから「KPI目標数値」の見直しを実施
- ・今後は個人開発Divにおいても、サブスクリプションモデルによる展開を促進

業績予想の修正について:2019年12月期連結業績予想の下方修正

単位(百万円)	2018年 実績 —————	2019年 当初予想	2019年 修正予想	修正後 昨対比
売上収益	39,941	42,500	38,500	96.3%
営業利益	3,825	4,500	1,880	49.1%
当期利益	1,918	2,570	1,050	54.7%

■ 2019年の未達分を織り込み、連結業績予想を下方修正

Point

■ 売上収益は38,500百万円、営業利益は1,880百万円、当期利益は1,050百万円と予想

- ▶■ 営業利益は、売上収益の減少以外に以下の2点の影響を受ける
 - 1. モチベーションクラウドを始めとしたサブスクリプションモデルへの投資
 - 2. 「国内人材派遣事業」と「学習塾事業」ののれんを保守的に見積もり、減損損失を見込む

4

各事業状況報告

セグメント別 事業KPI 及びトピックス



組織開発Div 事業KPI 及びトピックス

組織開発Div

モチベーション クラウド 月会費売上 (サブスクリプションモデル)

顧客粗利単価 (コンサル・アウトソース モデル)

個人開発Div [I]組織開発 Div 個人開発 Div 生涯単価(LTV®) (株)リンクアンドモチベーション (株)リンクアンドモチベーション 代表取締役社長 坂下 英樹 小栗 隆志 顧客が解約するまでの受講料の合計 マッチングDiv マッチング Div (株)リンクアンドモチベーション 稼働人数 取締役 木通 浩之 紹介人数

[Ⅳ]ベンチャー・インキュベーション

資金と組織の両面からベンチャー企業をサポート

組織開発Div 事業KPIの結果と推移 (サブスクリプションモデル)

事業KPI 2019年2Q 実績 モチベーションクラウド 月会費売上

153,064千円



2019年6月 月会費売上 内訳

導入数(%1) : 861件 納品数(%2) : 717件

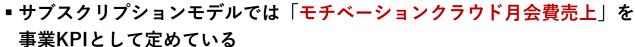
月会費単価(※3) : 213千円/月 (2019年3月時点 203千円/月)

※1:モチベーションクラウドのサービス申込件数

※2:モチベーションクラウドのサービスを 提供開始している件数

※3:月会費の売上÷納品数

Point



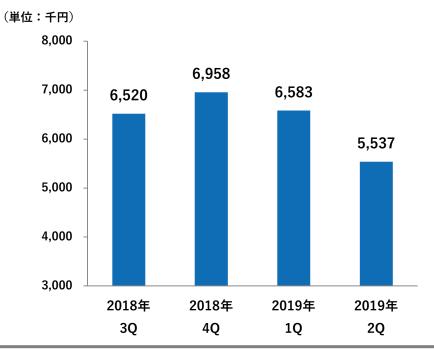
■ 2019年2Qは、昨対比で164.6%、前Q比でも109.2%と着実に推移している

組織開発Div 事業KPIの結果と推移 (コンサル・アウトソースモデル)

事業KPI 2019年2Q 実績

過去12ヶ月 平均顧客粗利単価

5,537千円

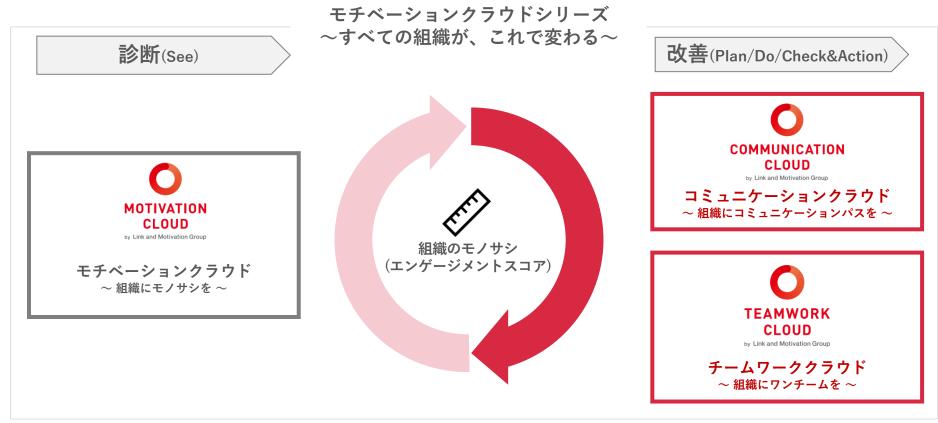


※コンサル・アウトソースモデルは、 組織開発Divから、モチベーションクラウドと イベント・メディア事業を除いた事業

- ■コンサル・アウトソースモデルでは「過去12ヶ月平均顧客粗利単価」を 事業KPIとして定めている
- 2019年2Qは「コンサルティング」の人員リソースをサブスクリプションモデルに 投下したことで伸長せず、前Q比84.1%となっている

組織開発Div サブスクリプションモデルの拡充

新たに2つのサブスクリプションモデルのサービスを開始 モチベーションクラウドシリーズとして、組織改善のスピード向上と効果促進を目指す

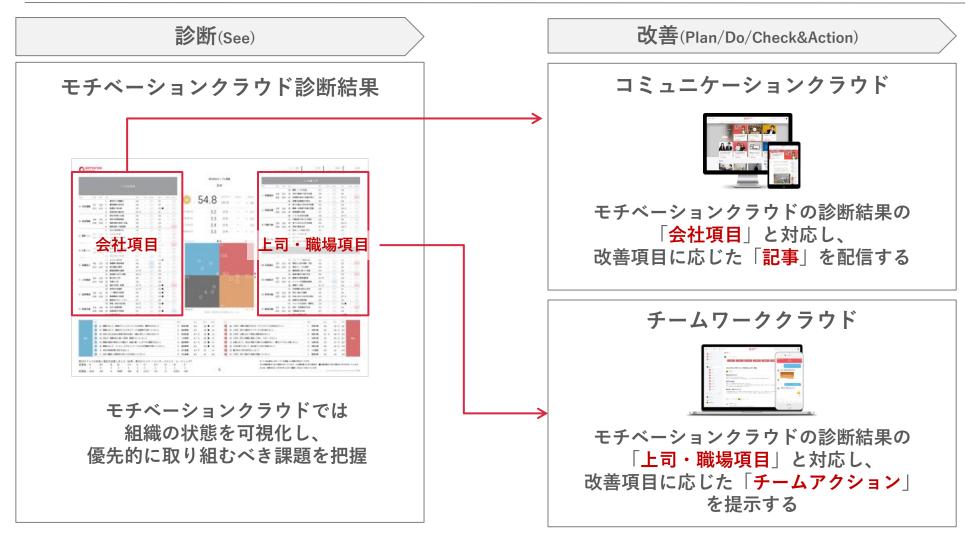


新サービスは、組織のコミュニケーションやマネジメントを 戦略的・効果的・効率的にするためのサービスであり、単一サービスでの導入も可能

> また、モチベーションクラウドと組み合わせることで 組織改善の効果をより高めることもできる

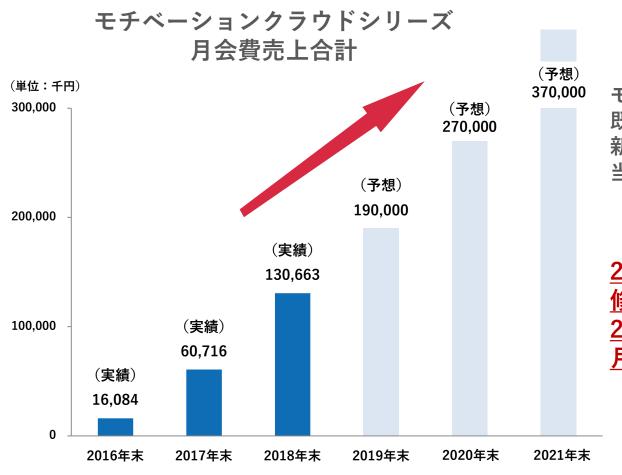
組織開発Div サブスクリプションモデルの拡充

2つの新サービスはモチベーションクラウドの診断結果と連携しており、 改善項目に応じたソリューションを提供することで、更なる組織改善を実現



組織開発Div 今後の成長イメージ:モチベーションクラウドシリーズ

当初の計画を修正し、2021年末に月会費売上3.7億円を目指す



モチベーションクラウドの営業先が 既存・ベンチャー企業から 新規・大手企業に変わってきたことで、 当初の計画より時間を要している

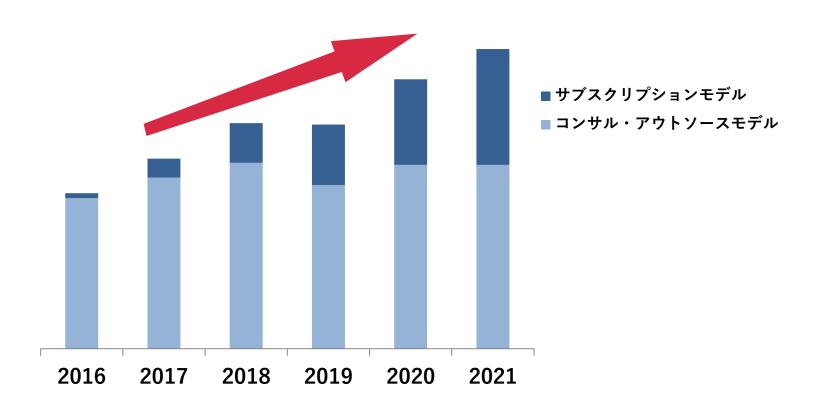
2019年末・2020年末の計画を 修正した上で、 2021年末には 月会費売上3.7億円を目指す

※今後サブスクリプションモデルのKPIは「モチベーションクラウドシリーズ」の「月会費売上」の合計金額とする

組織開発Div 今後の成長イメージ:売上構成

事業の基盤となるコンサル・アウトソースモデルを復調させつつ、 サブスクリプションモデルを順調に拡大させることで、両モデルの併走を目指す

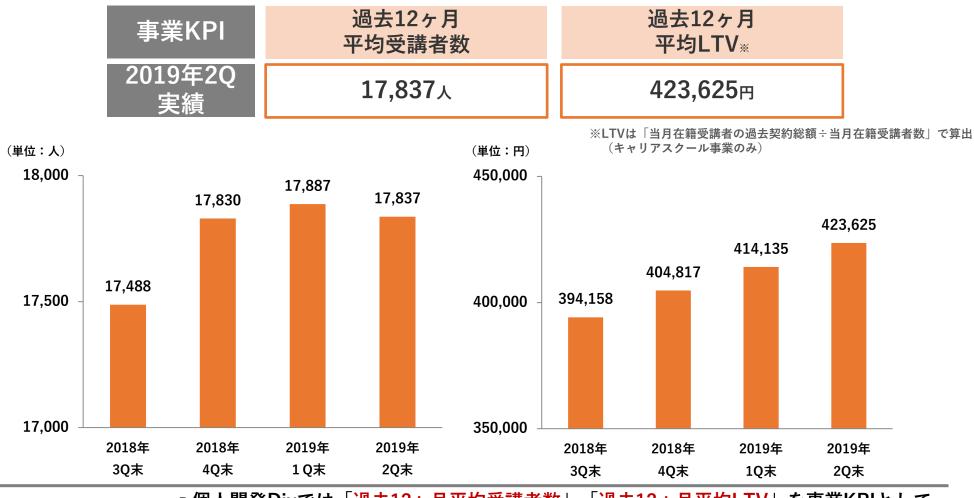
コンサル・アウトソース事業 売上構成イメージ



個人開発Div 事業KPI 及びトピックス



個人開発Div 事業KPIの結果と推移

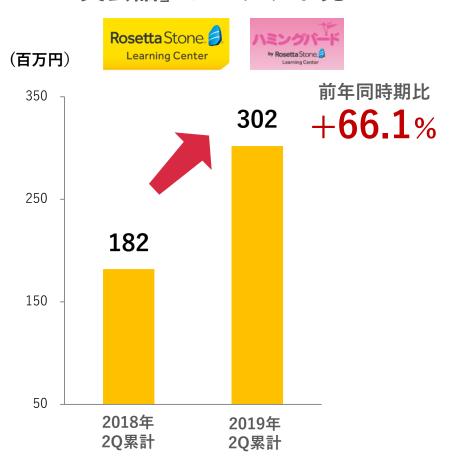


- ■個人開発Divでは「過去12ヶ月平均受講者数」「過去12ヵ月平均LTV」を事業KPIとして 定めている
- 2019年2Q、過去12ヵ月平均受講者数は前Q比99.7%、過去12ヵ月平均LTVは前Q比 102.3%で推移している

個人開発Div 重点プロダクト:「英会話」

グローバル人材への需要の高まりに加え、 全国84教室に「英会話」を展開したことにより、順調に推移

「英会話」プロダクト売上



全国84教室に展開



個人開発Div 今後の注力テーマ

「受講者の継続率向上」に寄与する 新たなサブスクリプションモデルのサービスを構想中

【目指す方向性】

"挫折させない"トータルキャリア支援

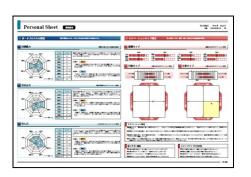
【重点指標】

受講者の継続率

【具体的なアクション】

- ・これまでも、継続率を高めるために、個人の価値観やスキルを診断した上で講座を提供する、キャリアナビゲーターによる面談を実施するなどを 行ってきた
- ・今後は、より長期的に講座を継続できるような 新たなサブスクリプションモデルのサービスを構想中

個人の価値観やスキルを 診断するツール 「BRIDGE」シリーズ

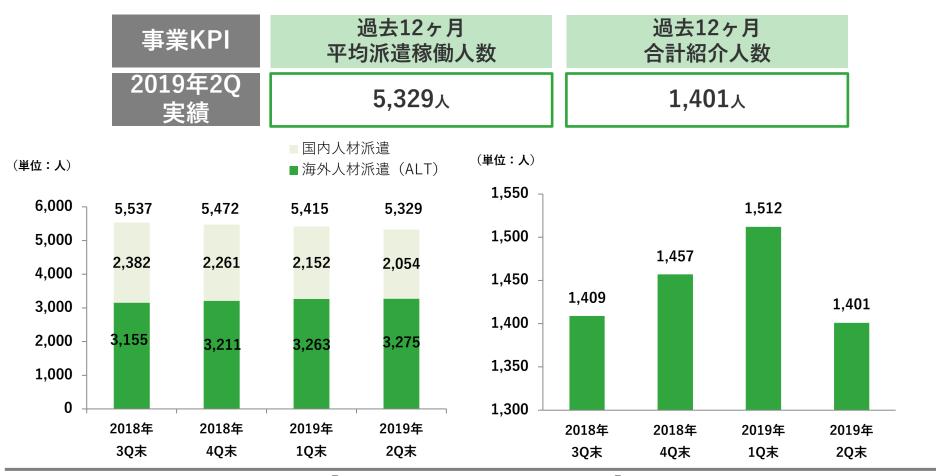




マッチングDiv 事業KPI 及びトピックス



マッチングDiv 事業KPIの結果と推移



■マッチングDivでは「過去12ヶ月平均派遣稼働人数」「過去12ヶ月合計紹介人数」を 事業KPIとして定めている

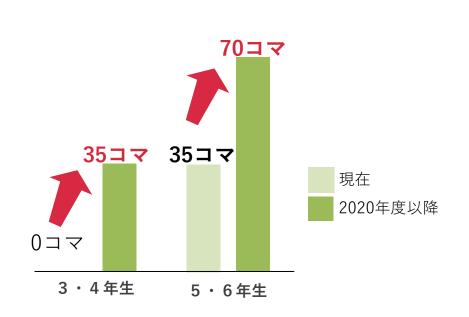
Point

■ 2019年2Q、過去12ヵ月平均派遣稼働人数は前Q比98.4%、過去12ヵ月合計紹介人数は ALT配置事業においてALTの勤続年数が増加したことを受け、連結内部への紹介数が減少し、前Q比92.7%と推移している

マッチングDiv ALT配置事業

文科省の英語教育改革を受け、自社のALT稼働人数は堅調に推移 稼働人数の増加に加え、収益性の向上に引き続き注力する

小学校の年間英語授業数の変化



上記に合わせ、文科省は2020年度 までに<u>全ての小学校(約20,000校)に</u> ALTを確保する計画

自社ALT人数 過去12ヵ月平均稼働人数



市場の伸びに合わせ稼働人数は増加させつつ利益率の高い案件へ注力し、収益性が向上

マッチングDiv 今後の注力テーマ

外国籍人材に対する需要の高まりに合わせ、

「英語圏人材紹介No.1」のポジションを確立すべく事業を拡大していく

外国人材紹介事業における ALT以外の求人依頼数



これまでは、英会話教室のような 「教育業」に対しての人材紹介が 中心であった

今後は、インバウンド需要の高まりでニーズの多い「販売サービス業」「ホテル業」に対しても 積極的に人材紹介を行い、 「英語圏人材紹介No.1」のポジションを目指す 5

各組織状況報告

商品市場

労働市場

事業戦略

組織戦略

財務情報 (P/L、B/Sなど) 非財務情報 (エンゲージメントスコア)

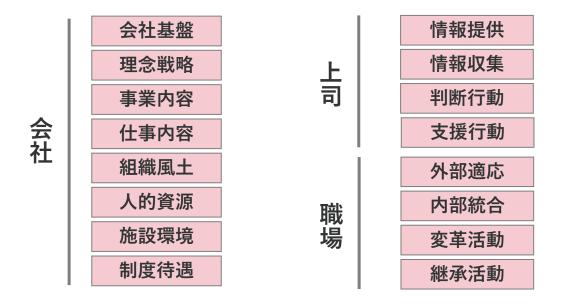


- 競争優位の源泉が「事業戦略」から「組織戦略」へ変化し、人材の流動化が進む中、 商品市場に加えて、労働市場への適応が企業の至上命題となる
- 当社では、商品市場への適応度を測る「財務諸表」に加え、労働市場への適応度を測る「エンゲージメントスコア(ES)」を経営指標に掲げて、経営を行っている

エンゲージメントスコアについて

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 数値化した指標であり、当社で独自開発した組織診断サーベイの結果を基に判定

(従業員エンゲージメントを測る16領域)





- 従業員エンゲージメントに大きく影響する要素を、社会心理学をもとに16領域に分類 これらをさらに細分化した132項目が、組織診断サーベイの設問となる
- ■「従業員の期待度・満足度」「その一致度合い」と当社が保有する、 5.020社116万人のデータベースを基にエンゲージメントスコアが算出される

エンゲージメント・レーティングについて

エンゲージメントスコアに応じて 「エンゲージメント・レーティング(ER)」 という11段階のランク格付けを行う

エンゲージメント ・レーティング	エンゲージメント スコア
AAA	6 7以上
AA	6 7 未満
Α	6 1 未満
BBB	5 8 未満
BB	5 4 未満
В	5 2 未満
CCC	4 8 未満
CC	4 5 未満
С	4 2 未満
DDD	3 9 未満
DD	3 3 未満

Point ■ エンゲージメントスコア(B)を平均値としランク格付けを行い、 決算開示においては引き続きエンゲージメント・レーティングを開示していく

全社のエンゲージメント・レーティング結果

Div		法人名	対象者数	2019年2月	今回 2019年8月
	コンサル・ アウトソース	株式会社リンクアンドモチベーション	338	AAA -	> AAA
	事業	株式会社リンクグローバルソリューション	22	AAA -	→ AAA
組織開発 Div		株式会社リンクイベントプロデュース	42	AAA -	> AAA
	イベント・ メディア事業	株式会社リンクコーポレイトコミュニケーションズ	39	AAA -	> AAA
		株式会社a2media	34	Α –	→ AA
	キャリアス クール	株式会社リンクアカデミー	506	AAA -	> AAA
個人開発 Div	事業	ディーンモルガン株式会社	46	AAA –	> AAA
	学習塾事業	株式会社モチベーションアカデミア	24	AAA –	→ AAA
	ALT配置事業	株式会社リンク・インタラック	151	AAA –	→ AAA
マッチング		株式会社リンクスタッフィング	72	AAA –	→ AAA
	人材紹介・ 派遣事業	株式会社リンクジャパンキャリア	35	AAA –	→ AAA
		株式会社リンク・アイ	30	AAA –	> AAA



- リンクアンドモチベーショングループは、全法人12社中※AAA11社、AA1社となっている Point 2017年10月にM&Aでグループインしたa2mediaに関しては、年初の組織変更により 一時的にスコアが下がっていたが、組織施策を強化したことでスコアが回復しつつある

※組織開発Divの株式会社リンク・リレーションエンジニアリングは実施なし その他法人の株式会社リンクダイニングはAAA

 $\wedge \Box$

6

自己株式取得についてのお知らせ

自己株式取得について

経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を遂行するため、 自己株式の取得を予定

金額上限:500百万円

株数上限:700,000株

取得期間:2019年8月13日~2019年11月12日

リンクアンドモチベーショングループの事業構造

Mission

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 意味のあふれる 社会を実現する



資金と組織の両面からベンチャー企業をサポート

Link and Motivation Inc.

株式会社リンクアンドモチベーション _{証券コード:2170}

2019年12月期 第2四半期 決算説明会

2019.8.9

