



表紙画家：吉澤光子 「在る」



表紙画家：吉澤光子  
タイトル：在る

インソースでは、東京芸術大学出身の将来が期待される若手アーティスト、研究者を支援しています。毎年優秀な作品を選定し、学資などを給付しています。「Art の力賞」「早晩賞」「あさかぜ賞」の受賞作品については、当社社内及びセミナールームにて展示しており、若手芸術家の作品を受賞後も幅広く皆さまに鑑賞していただく機会としています。

【略歴】

2017年 東京芸術大学大学院 美術研究科 絵画専攻 日本画第3研究室 修士課程修了  
インソースアートの力賞受賞  
春の院展入選 (2016年/2017年/2018年/2019年/2020年/2021年/2022年/2023年)  
再興院展入選 (2017年/2018年/2019年/2022年)  
現在、日本美術院 院友

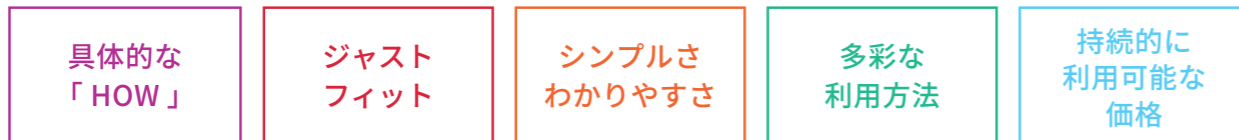
# ひと目でわかるインソース

## ～組織が抱えるさまざまな経営課題を、ワンストップで解決します

学校教育では、幅広い知識と教養を身につけます。しかし、仕事を行うために必要な知識・スキルは多種多様で、学校教育で学ぶには限界があります。そして、仕事で重要なことは、得た知識をどのように活用するか(HOW)です。社会人ともなると、それらを実践的に、短時間で多様な教育手段を活用して学ぶ必要があります。

当社は社会人へ、ITスキルなどの「最新の知識教育」と「仕事のやり方(HOW)教育」を提供しています。加えて、教育を幅広く届けるためのインフラとなるシステムも提供しています。さらに、組織が抱えるさまざまな経営課題やお悩みをワンストップで解決することを目指して、Webマーケティング支援や人材紹介など、サービス領域を拡大しています。

### インソースグループのサービス提供方針

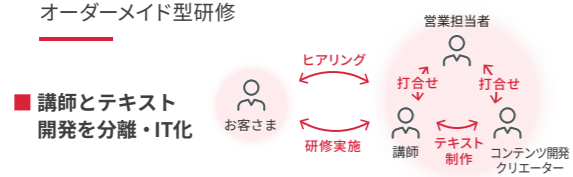


### インソースグループの4つの事業内容

#### 講師派遣型事業

組織に講師を派遣する  
オーダーメイド型研修

売上構成	
24年9月期 1H	45.2%
23年9月期	48.9%



年間研修実施回数 / 受講者数  
**18,858回 / 605千名**

うちオンライン実施回数 / 受講者数  
**5,198回 / 229千名** ※22年10月～23年9月

#### 公開講座事業

1名から参加できる  
オープンセミナー型研修

売上構成	
24年9月期 1H	22.2%
23年9月期	24.3%

#### ■ 高頻度に全国とオンラインで開催

- ・講座は提携先含め 4,200 種類以上
- ・タイムリーに新作講座投入
- ・「人財育成スマートパック」で最大 50%引
- ・スタートアップから全国展開の大企業まで利用



年間研修実施回数 / 受講者数  
**10,518回 / 120千名**

うちオンライン実施回数 / 受講者数  
**6,574回 / 89千名** ※22年10月～23年9月

#### ITサービス事業

動画コンテンツが載せ放題、見放題、柔軟なカスタマイズが魅力の教育サポートシステム

売上構成	
24年9月期 1H	17.3%
23年9月期	12.1%

■ 人事サポートシステム「Leaf」シリーズ  
有料利用組織数 / アクティブユーザー数  
**710組織 / 382万名** ※24年6月末時点



■ ストレスチェック支援サービス  
累計実施組織数 / 受検者数  
**2,200組織以上 / 220万名以上** ※24年7月末時点



#### その他事業

あらゆる経営課題に対応  
するべく開発・成長中の  
新規事業

売上構成	
24年9月期 1H	15.2%
23年9月期	14.7%

#### ■ ライジング・ネクスト (新成長分野)

- ・eラーニング・動画販売、映像制作
- ・コンサルティング / アセスメントサービス
- ・オンラインセミナー事務代行
- ・地方創生サービス
- ・Webマーケティング支援
- ・研修運営業務代行

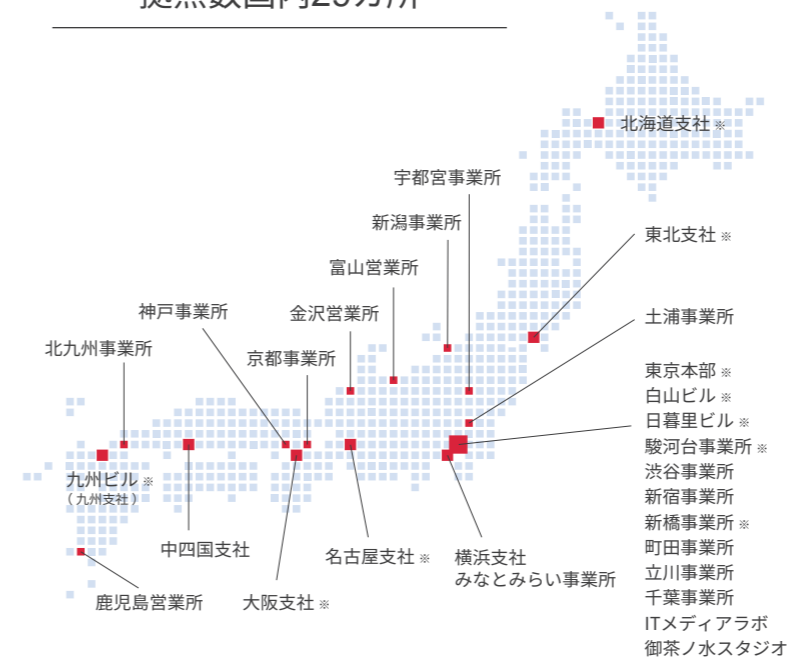


### インソースグループを表す指標

累計お取引先数 <b>43,468</b> 組織	市場シェア <b>2.8</b> %	従業員数 <b>647</b> 名
時価総額 <b>871</b> 億円	PER <b>32.56</b> 倍	自己資本利益率 <b>38.1</b> %
自己資本比率 <b>73.5</b> %	配当利回り <b>1.26</b> %	株主数 <b>8,741</b> 名

※ 23年9月末時点

### 拠点数国内29カ所



セミナールーム数  
**6** 都市 **46** 教室

オンライン研修ブース  
**112** ブース

※24年6月末時点 ※支社併設のセミナールームあり

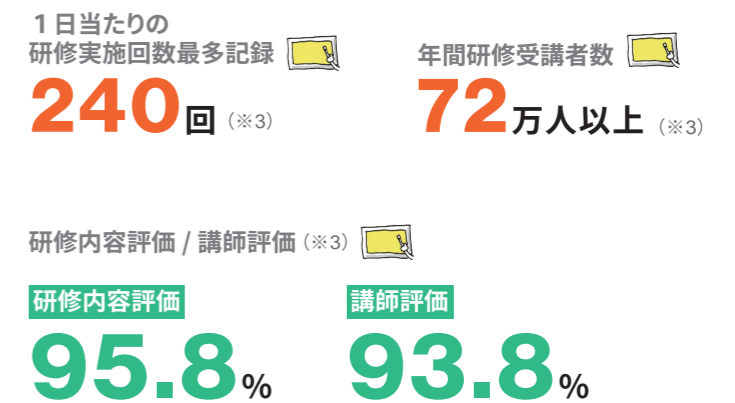
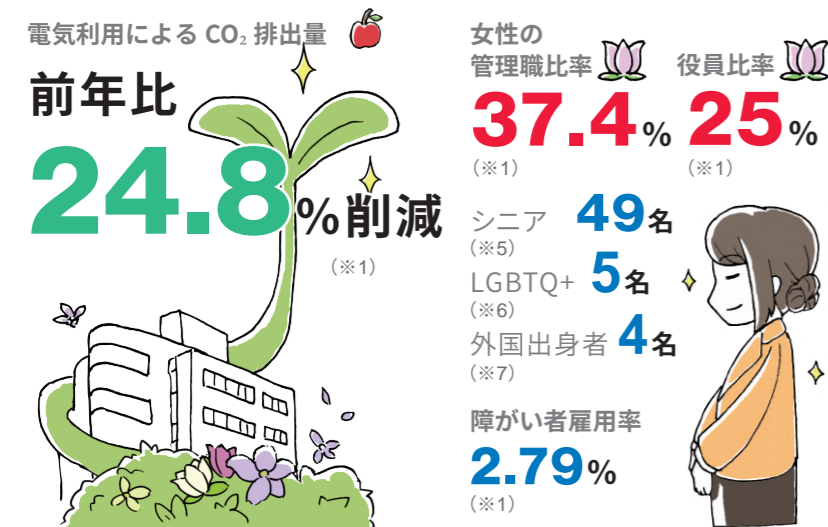
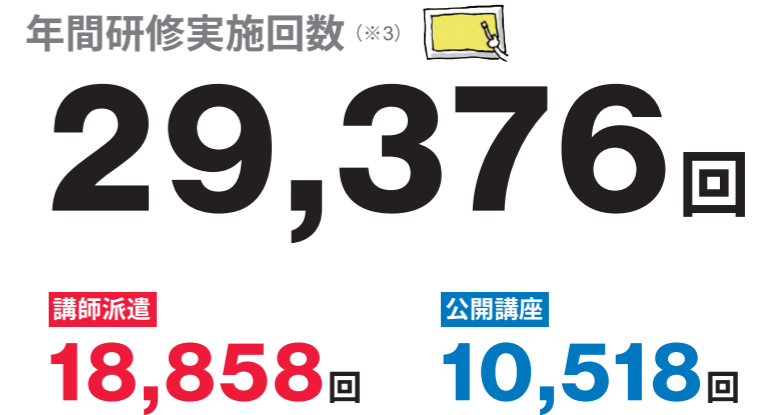
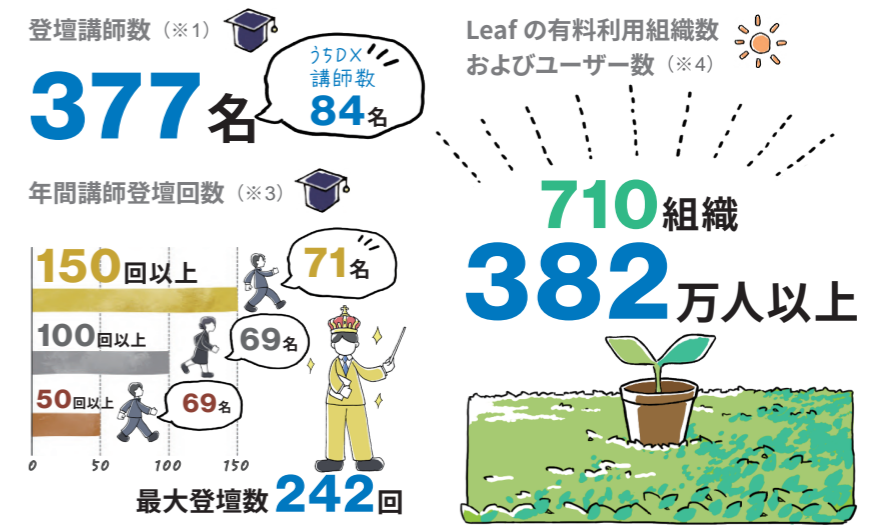
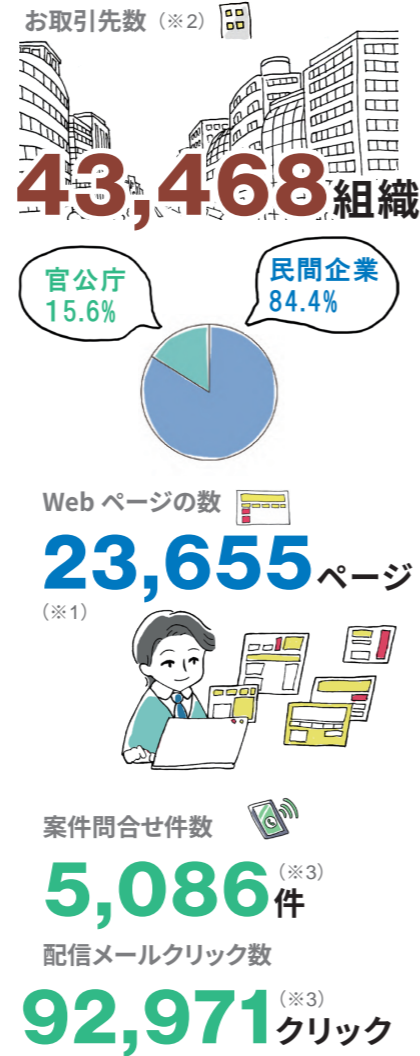
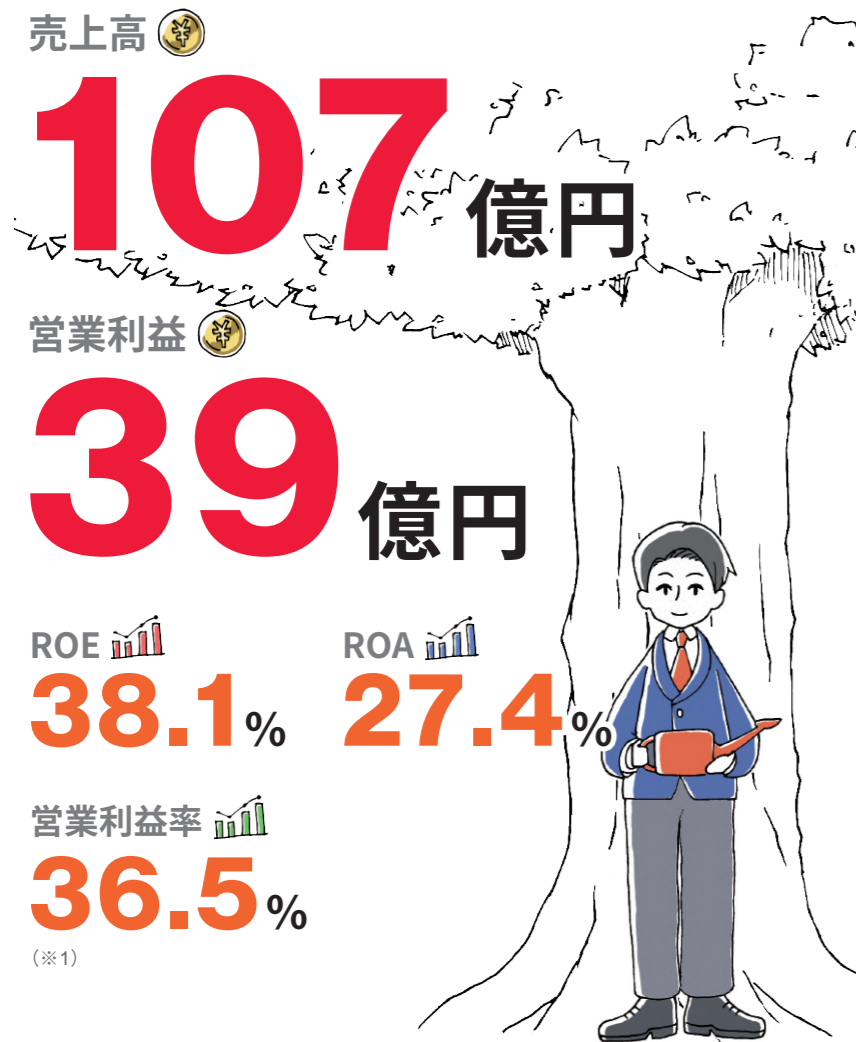
### 関連会社7社

ミテモ株式会社	・地方創生事業	・ワークショップ	・コンサルティング事業
株式会社らしく	・人材紹介事業		
株式会社インソースデジタルアカデミー	・DX人材養成		
株式会社インソースマーケティングデザイン	・Webプロモーション、HP制作、システム開発		
株式会社インソースビジネスレップ	・研修運営業務代行	・ヘルプデスク代行	・コールセンター代行
株式会社インソースコンサルティング	・人事戦略、コンサルティング、専門人材養成		
株式会社インソースクリエイティブソリューションズ	・研修コンテンツ・動画制作、HP制作、コンサルティング		



# 数字で見るインソース

インソースは自らが変化し続けることで、時代や環境が変わっても成長を続けます。



※1 2023年9月末時点 ※2 2003年6月～2023年9月末までの累計 ※3 2022年10月～2023年9月 ※4 2023年6月末時点  
 ※5 60歳以上の社員数 ※6 LGBTQ+の人数として外部への公表を承諾した社員数 ※7 外国籍の者。外国籍から日本国籍に変更した者も含む

企業理念

# あらゆる人が「働く楽しさ・喜び」を実感できる社会をつくる

Make a society that all people can enjoy working and feel fulfilled.



経営方針

- 社会の求めるサービスをいち早く開発し提供する
- あらゆる人にジャストフィットするカスタマイズされたサービスを提供する
- 人とITを有効活用し、リーズナブルであることを追求する
- どのような人でも活躍できる社会の実現を目指し、ダイバーシティを実現する

社名に込めた思い



## インソースが目指す経営～走り続け創造すること

### 「環境変化の中、顧客ニーズに応え自らが変化し続ける」

#### Change on its own

- 「お客さまが求めるあらゆるもの」を「自分たちの力」で、「早く」、「最適」につくり、リーズナブルな価格で提供することに徹する
- 内製化を徹底し、品質向上とコストダウンの工夫を日常的に続ける
- 「自分たちの夢」を形にするためのサービス開発は行わない

とてもシンプルで決して派手ではありませんが、これがインソースのやり方です。創業以来、顧客ニーズに応えることを徹底した結果、膨大な数のサービスを開発してきました。それらの集合体が当社の強みとなり、業績につながっています。

この方法には限界がありません。環境が変わり、お客さまのニーズが変化すれば、すばやくサービス開発を行い、顧客に新しい価値を提供し続けます。アフターコロナの時代においても、スピード感をもって新しいサービスを開発し、大きく成長していきます。

### 「徹底的に行動し続け、破壊と創造で成長する」

#### Destruction & Creation

- 破壊すべきは「安住すること」
- 徹底的に行動することが、次の「創造」につながる

#### 安定成長には満足しない

当社は、安定成長に満足しているわけではありません。画家は画風（その画家の絵だと誰が見ても分かる描き方や雰囲気）を確立すれば、職業画家として食べていけるといわれています。しかし、超一流の画家は自らの画風を努力して手に入れたにもかかわらず、捨てることに躊躇しません。もっと素晴らしい画風を手に入れるために日々努力を重ねているのです。

#### 徹底的に行動する中で、新しいインソースをつくる

20世紀最高のアーティストであるピカソは、高く評価された画風を評論家の失望を恐れず5回も変え、その結果、社会の美の概念すら変えてしまいました。当社は「社会人研修の会社」としてやっと画風が固まった状況です。しかし、評価された画風に満足しているわけではありません。ただ夢想するのではなく、画家が毎日何十枚もデッサンを重ねるように、徹底的に行動する中で新しい画風をつかんでいきたいと考えています。

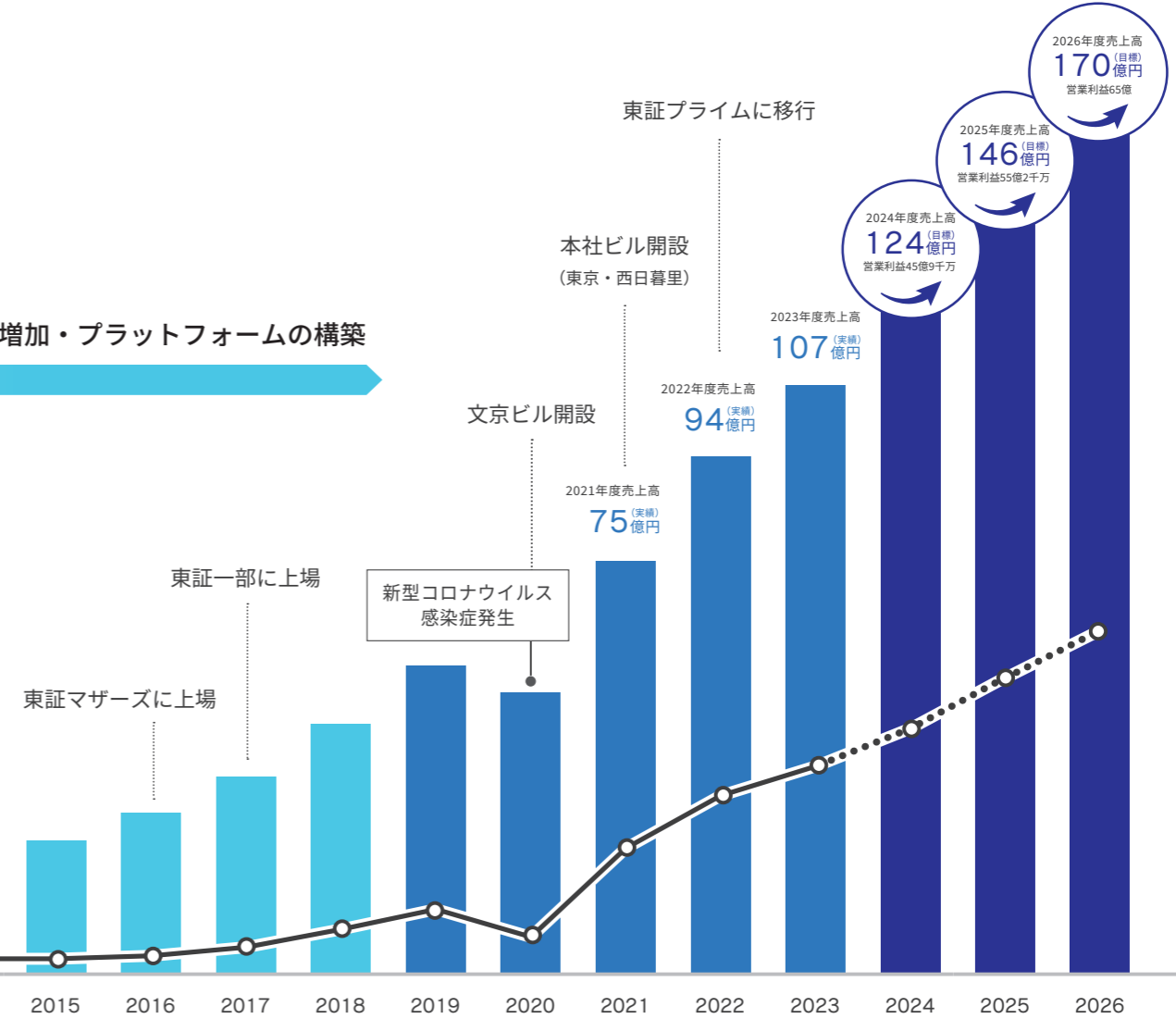
# 成長の軌跡 - インソースのあゆみ -

インソースグループは、「多様な人々がそれぞれの個性と能力を最大限に発揮することで楽しく働ける社会」を実現することを使命と考えています。この使命のもと、常に社会の変化をチャンスと捉え、成長してまいりました。今後も「スピード」と「柔軟性」で、インソースグループの価値創造に挑み続けます。

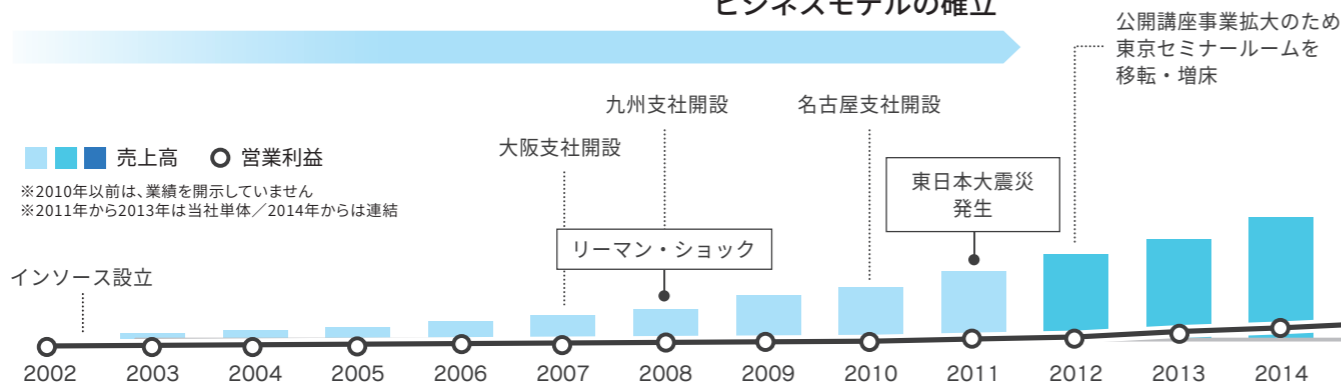
ITとデータの活用により、迅速に商品を開発し、サービスを提供

年	出来事
2002年	▲ 株式会社インソース設立
2007年	▲ 大阪支社開設
2008年	▲ 九州支社開設
2010年	● 公開講座割引パック（現：人財育成スマートパック）販売開始 ▲ 名古屋支社開設
2011年	■ 100%出資子会社「ミテモ株式会社」が教育用DVDの制作・eラーニング事業開始
2012年	▲ 公開講座事業拡大のため、東京セミナールームを移転・増床
2014年	● 人事サポートシステム・LMS「Leaf（リーフ）」提供開始
2018年	■ 100%出資子会社「株式会社らしく」が採用支援事業開始・「株式会社未来創造&カンパニー」を完全子会社化
2019年	■ 100%出資子会社「株式会社インソースデジタルアカデミー」がIT研修事業開始
2020年	● 動画eラーニング販売サイト「動画百貨店」開始
2021年	▲ 本社機能を荒川区に移転、インソース道灌山ビルを開設
2021年	■ 買収により「株式会社インソースマーケティングデザイン」を設立
2022年	■ 買収により「株式会社インソースビジネスレップ」を設立
2023年	■ 100%出資子会社「株式会社インソースコンサルティング」「株式会社インソースクリエイティブソリューションズ」設立
2024年	▲ 全国で29拠点になる

## 拠点増加・プラットフォームの構築



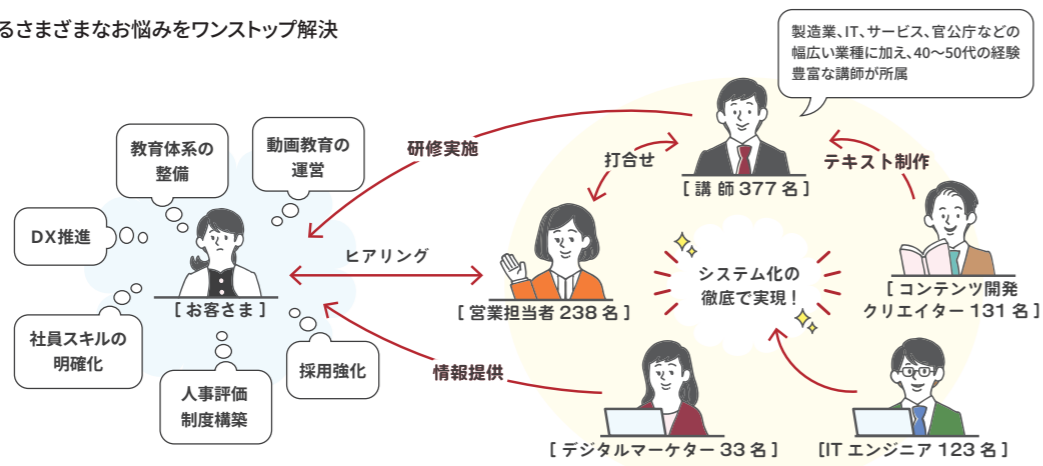
## ビジネスモデルの確立



### ITの力で講師の登壇とテキスト作成の「分業制」を構築

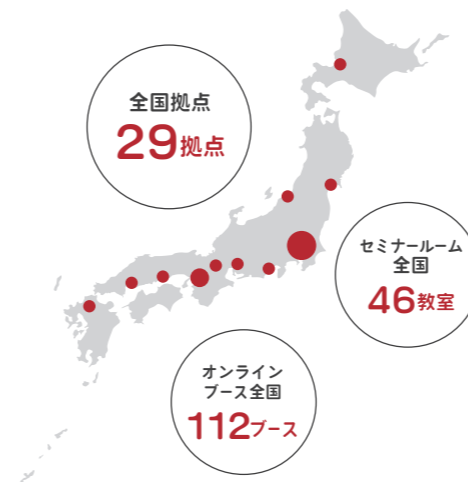
- 自社でコンテンツを開発し、講師は登壇に集中する「分業制」を構築
- 徹底的なシステム化により、迅速にコンテンツを開発

組織が抱えるさまざまな悩みをワンストップ解決



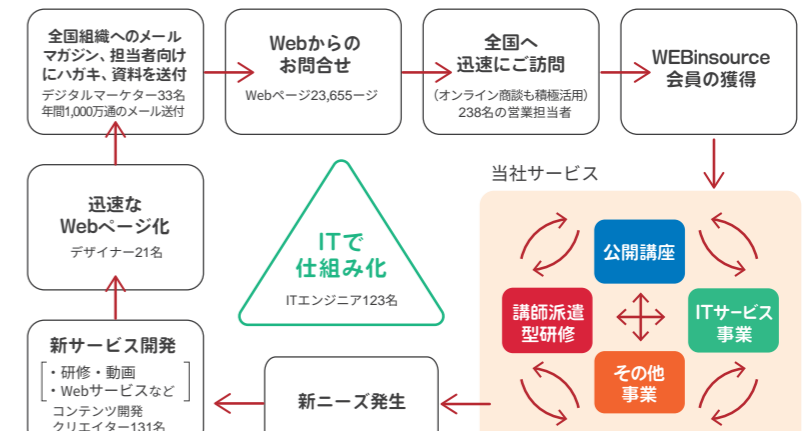
※23年9月末時点

### 全国の企業・自治体に対して、良品廉価なサービスを提供



### ビジネスプロセスをDX化し、商品開発と営業活動を連動化

- 23年9月期には約5,000件 Web 問い合わせを獲得
- 毎年約300研修を開発



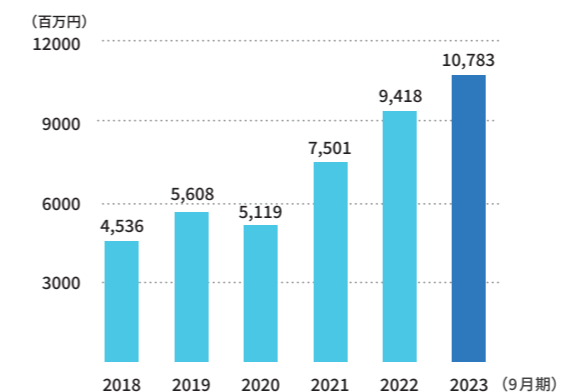
# パフォーマンスデータ

(単位:百万円)

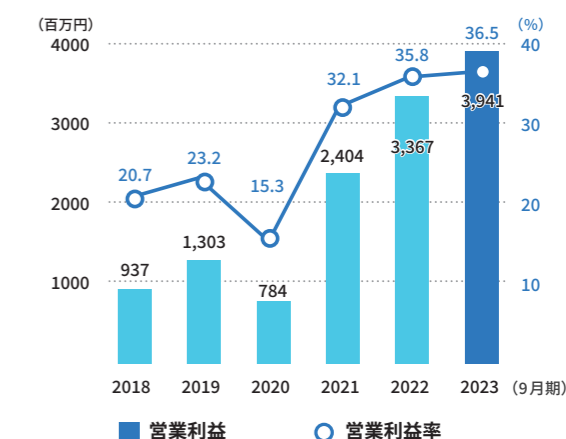
回次 決算年月	第16期 2018年9月	第17期 2019年9月	第18期 2020年9月	第19期 2021年9月	第20期 2022年9月	第21期 2023年9月
<b>経営成績:</b>						
売上高	4,536	5,608	5,119	7,501	9,418	10,783
講師派遣型研修事業	2,827	3,279	2,724	3,797	4,665	5,275
公開講座事業	1,166	1,527	1,267	1,827	2,218	2,617
ITサービス事業			655	1,022	1,197	1,304
その他事業	541	801	472	853	1,337	1,586
売上総利益	3,096	3,959	3,643	5,721	7,214	8,242
販売管理費	2,158	2,655	2,859	3,317	3,846	4,300
総人件費	1,662	2,047	2,260	2,615	3,107	3,445
オフィス関連費用	131	142	169	182	162	170
事務・通信費	119	164	139	156	181	194
その他経費	245	301	287	363	395	491
営業利益	937	1,303	784	2,404	3,367	4,063
経常利益	933	1,298	795	2,416	3,346	3,937
親会社株主に帰属する当期純利益	635	835	445	1,571	2,233	2,676
<b>財政状態(会計年度末):</b>						
純資産	2,889	3,082	2,883	4,500	6,125	7,929
負債合計	1,070	1,875	1,461	2,266	2,604	2,865
総資産	3,959	4,957	4,344	6,766	8,729	10,795
<b>キャッシュ・フロー:</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	751	1,345	191	2,356	2,544	2,902
投資活動によるキャッシュ・フロー	△147	△236	△624	△1,544	△687	△2,304
財務活動によるキャッシュ・フロー	804	△642	△639	△408	△655	△909
フリー・キャッシュ・フロー	604	1,109	△433	812	1,857	598
<b>1株当たり情報(円):</b>						
当期純利益	7.68	9.93	5.30	18.71	26.53	31.79
配当金	2.4	4.0	4.6	7.7	10.7	13.0
配当性向(%)	31.3	40.3	86.7	41.4	40.5	40.9
純資産	34.32	36.64	34.44	53.46	72.75	94.19
<b>主要な経営指標:</b>						
営業利益率(%)	20.7	23.2	15.3	32.1	35.8	36.5
自己資本比率(%)	73.0	62.2	66.4	66.5	70.2	73.5
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	29.4	28.0	14.9	42.6	42.0	38.1
売上高純利益率(%)	14.0	14.9	8.7	20.9	23.7	24.8
総資本回転率(回)	1.44	1.26	1.10	1.35	1.22	1.10
財務レバレッジ(倍)	1.46	1.49	1.56	1.50	1.46	1.39
従業員数	379	443	470	527	592	647

※「人件費」、「採用・研修・福利厚生費」、「業務委託費」、「譲渡制限付株式」(Restricted Stock) をまとめて「総人件費」としています  
 ※「オフィス関連費用」には「地代家賃」、「自社ビルの固定資産税」、「不動産取得税」、「有形固定資産に関する減価償却費」をまとめています  
 ※1株当たり情報は、株式分割を反映した数字です  
 ※従業員数は、取締役・監査役、執行役員含みません。また臨時従業員のうち、パートを含み、アルバイト・派遣社員を除きます

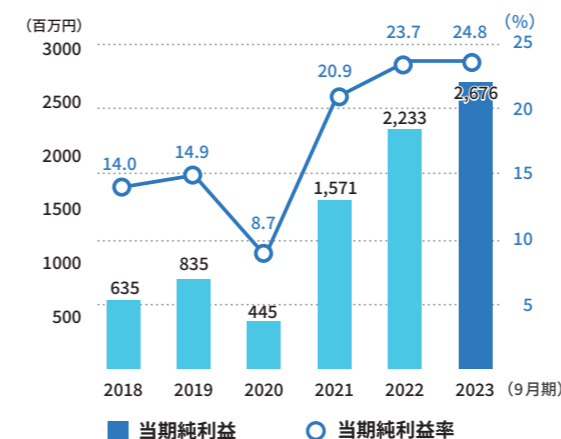
## 売上高



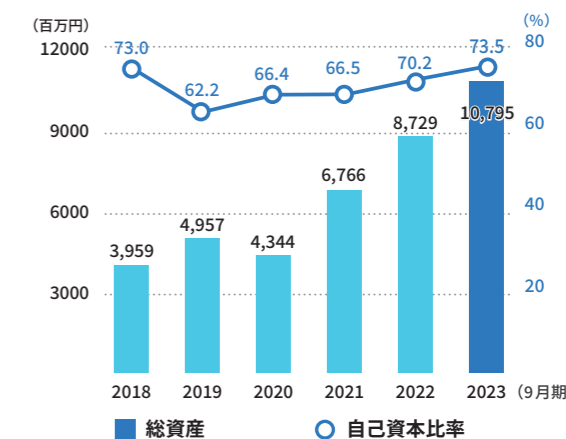
## 営業利益/営業利益率



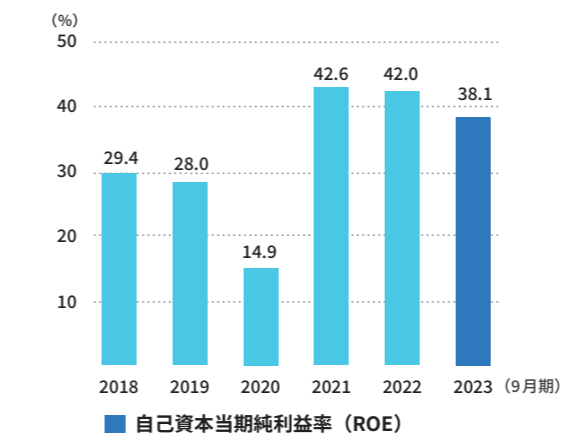
## 当期純利益/当期純利益率



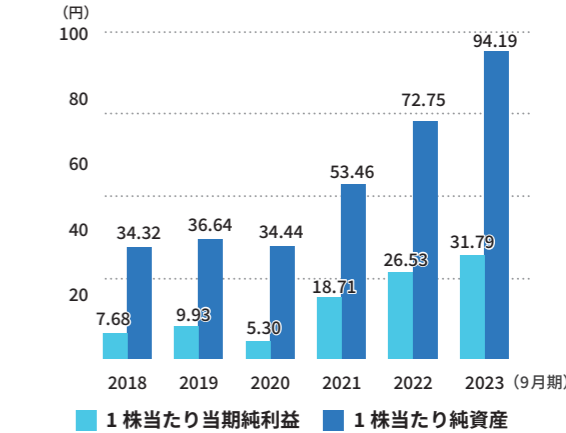
## 総資産/自己資本比率



## 自己資本当期純利益率(ROE)



## 1株当たり当期純利益/1株当たり純資産



# 目次

## 1 はじめに

- インソースって何の会社? 02
- 数字で見るインソース 04
- 企業理念 06
- 成長の軌跡（インソースのあゆみ） 08
- パフォーマンスデータ 10

## 2 これからのインソース

ートップメッセージ

- CEO メッセージ 14



## 3 これからのインソース

ー事業の成長とコーポレートブランドの向上

- 中期経営計画 20
- 市場環境と営業戦略 22
- 今後のコンテンツ開発力 26
- 今後の公開開講座事業の成長戦略 28
- 今後の「Leaf」シリーズの成長戦略 30
- 新成長分野
  - DX 教育事業 32
  - e ラーニング・動画事業 33
  - 地方創生事業 34
  - オンライン事業 35
  - コンサルティング事業 36
  - その他の事業 37

### ポイント

統合報告書2023では、新たに公開講座、コンテンツ開発の成長方針に関する事業責任者インタビューを掲載しました。

## 4 持続的な成長に向けて

- CFO メッセージ 財務方針 38
- サステナビリティと成長方針 40
- S 健康経営の取り組み 44
- S 事業を通じた社会との繋がり 46
- E 気候変動への対応 48
- S 人的資本の向上 50
- S 事業を越えた社会貢献 52
- G 価値創造を支えるガバナンス 54
  - ～社外取締役にきく
- G コーポレートガバナンス 57
- G リスクマネジメント 61
- G 株主・投資家との対話 63

### ポイント

当社のサステナビリティに対する考え方ははじめ、当社が取り組んでいる具体的な取り組みを掲載しています。

## 5 価値創造

- 価値創造 プロセス 64
- 経営基盤 コンテンツ開発力 66
- 経営基盤 カルチャー 68
- 経営基盤 システム開発力 70
- 経営基盤 営業力 72

## 6 データセクション

- 役員一覧 74
- 連結財務データ 78
  - 連結貸借対照表 78
  - 連結損益計算書 79
  - 連結キャッシュフロー計算書 79
- インソースの KPI（業績指標）の見方 80
- 事業別業績推移・KPI 実績まとめ 82
- ESG データ集 88
- 会社概要・株式情報 90

本冊子は、幅広いステークホルダーの皆さまとの対話を促進するために発行いたしました。当社グループのパーパスである「社会課題の解決」に向けた考え方や取り組みについて全力でお伝えしております。

### ■ 対象組織

原則としてインソースグループ8社を対象としています。本レポート中の「インソース」「当社」は、断りがない限りはインソースグループを指します。

### ■ 報告対象期間

2023年9月期（2022年10月1日～2023年9月30日）

※一部、対象期間外の情報も掲載しています。

### ■ 将来見通しに関する注意事項

本冊子に記載の現在の計画、予想、戦略、業績見通しなどに関する記述は、現在入手可能な情報に基づき作成したものです。実際の業績は今後さまざまな要因により異なる可能性があることをご通知おきください。

※本冊子は監査法人による監査を受けておりません。

### 「ENERGY」のご紹介 ～当社が注力するサービスを紹介した「ジャパン・ソリューション」推進冊子

<https://www.insource.co.jp/energy/index.html>

「ENERGY」は、インソースが年に3～4回程度発行している、最新の人材育成情報と独自の考察を惜しむことなく掲載した「ジャパンソリューション」推進冊子です。リスクリングやDX、地方創生などの日本企業の課題と、それに対する当社の考え方や提供サービスをわかりやすく解説しており、お客さまから好評いただいています。ぜひご覧ください。



ENERGY Vol.13  
リスクリングの今

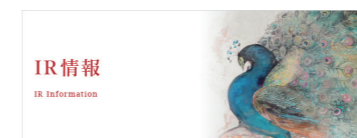


ENERGY Vol.14  
使えるアセスメント

### 関連するウェブサイト

#### ■ IRページ

<https://www.insource.co.jp/ir/index.html>



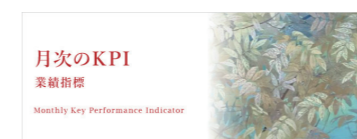
#### ■ サステナビリティページ

[https://www.insource.co.jp/ir/ir\\_sustainability.html](https://www.insource.co.jp/ir/ir_sustainability.html)



#### ■ 月次のKPI（業績指標）

<https://www.insource.co.jp/ir/insmthdata.html>



#### ■ 全力Q&A ～ IRでよくあるご質問

[https://www.insource.co.jp/ir/ir\\_faq/index.html](https://www.insource.co.jp/ir/ir_faq/index.html)



## CEO メッセージ



代表取締役執行役員社長  
舟橋 孝之

### インソースグループは積極的、かつ大胆に全事業を推進し、 2026年には売上170億円を目指します

**Q** インソースが持続的に成長している理由は何ですか？強みを教えてください

**A** ①「サービス提供における分業型プロセスの確立」②「研修業をコンテンツビジネスと定義して展開」  
③「ITの活用による生産性の向上」④「挑戦力と変化対応力」の4点と考えています

#### 研修サービスで分業体制を確立し、高品質な研修サービスを低価格で提供

当社は23年9月期、営業利益率36.5%を実現しています。この利益率を実現する当社の強みの1つ目は、研修サービスにおいて、分業型ビジネスモデルが確立できていることです。

従来の研修サービスは、企業に講師を派遣する仕事でした。派遣される講師が、お客さまと打ち合わせをしながら、教育コンテンツであるテキストそのものも自ら時間をかけて開発し、講義も行うスタイルが一般的でした。

当社では、研修サービスの提供プロセスを「お客さまとの折衝・調整」「テキスト開発」「講義の実施」に分解し、それぞれ営業担当者、コンテンツ開発クリエイター、講師の三者間でITを活用して分業のうえ協業しています。

具体的には、まず営業担当者がお客さまのニーズをヒアリングし、データベースから最適な研修プログラムをご提案します。

受注後、コンテンツ開発クリエイターがそのプログラムをもとにお客さまの個別ニーズを加味したオリジナルテキストを短時間で開発します。

そして、講義スキルの高い講師がそのテキストで講義に専念するという仕組みです。

その結果、評価の高い講師が多数の研修に登壇可能となり、質の高いコンテンツを低価格で提供できるようになりました。そして、それが当社の研修サービスの高い競争力につながっています。

#### 研修サービスを「コンテンツビジネス」と定義し、開発したコンテンツはデータベース化して展開

2つ目は、研修サービスを「コンテンツビジネス」と定義したことです。開発した研修コンテンツはすべてデータベース化されています。同じコンテンツを講師派遣型研修、公開講座、eラーニング・動画サービスなどに多重活用することにより、売上総利益率を高めています。その結果とし

て、高い営業利益率につながっています。研修サービスは人材サービスに分類されることが多いのですが、当社はコンテンツビジネスに近いと考えています。毎年300種類以上の新コンテンツを開発し、競争力の維持に努めています。

#### 業務プロセスのIT化で生産性向上と持続的な成長を実現

3つ目は業務プロセス全体のIT化です。当社では、経験の浅い若手社員でもミスやトラブルなく仕事ができる仕組みを、ITを活用して構築しています。従来、研修サービスは業務を深く理解したベテラン営業担当者でないとミスなく業務を遂行することができないといわれていました。しかし、徹底的に自社開発のシステムで業務をIT化することにより、入社3年目程度の社員でもベテラン同様の活躍ができるようになり、サービス提供プロセスの生産性向上に大きく寄与しました。

#### 挑戦力と変化対応力で危機を乗り越える

4つ目は挑戦力と変化対応力です。コロナ禍後の成長が鈍化した際にも、スピーディーに組織変更や新サービスを開発するなど、仕事に対する考え方を大胆に変え、乗り越えてきました。

危機的な状況下では、社会人教育サービスはコストダウンの対象とされることが多く、ぼんやりしていると売上はダウンしてしまいます。

よって、ミッションや組織を変更する痛みを耐えつつ、ハイスピードで変化する社会のニーズに合わせて自組織も変化し続けることが当社の強みになっています。

#### 4つの強みを日常業務の中でみがき続けていることが持続的成長の理由

毎年、売上高と利益額を拡大することが経営において最重要だと考えています。それを実現するため、創業以来、当社は日々の業務の中で4つの強みをみがき続けています。その結果、コロナ禍やその後の環境変化にも対応し成長を続けています。このやり方に派手さはありませんが、当社が持続的に成長している理由はここにあると考えています。

**Q** 競合他社と比較しての見解を教えてください

**A** 「多種多様な商品の展開」「お客さまの要望にぴったりな商品を廉価で提供できること」「新商品の開発スピード」の3点に優位性があると自負しています  
今後の課題は、人的リレーション力、提案力の向上です

社会人教育事業を行っている企業は、個人のコンサルタントも入れて2,000社以上あり、それぞれが顧客との強いつながりを持っています。単に価格や内容がよいだけでは生き残りが難しい業界です。

当社は他社と比べ、「多種多様な商品の展開」「お客さまの要望にぴったりな商品を廉価で提供できること」「新商品の開発スピード」の3点で優位性があると自負しています。まず商品については、教育を中心に、人事に関するあらゆる課題の解決を目指しており、年間300本の新作研修コンテンツの開発や、他社との提携などによるサービス分野の拡充を続けています。

また、お客さまのご要望に合わせたカスタマイズや新商品の開発スピードは、あらゆるプロセスのシステム化、コ

ンテンツのデータベース化により実現しています。さらに、システム開発を内製化しており、人事部門のDX化支援においても強みを持っています。

一方で若い社員も多く、あらゆる人事課題に対応できる当社のポテンシャルを伝えきれていない面もあります。

そこで、23年10月にはインソースのベテラン社員を中心にインソースコンサルティングを設立しました。社員教育の企画段階から深く関与することが可能になり、インソースが階層別研修やアセスメント・コンサルティングなどの高い提供能力を有することを顧客に認知いただくことができるようになりました。今後の競争力強化に寄与すると考えています。



**Q** インソースはどのような経営を目指していますか？

**A** コンテンツ開発、デリバリー強化、分社化で成長を続けます

**コンテンツ開発で成長～最新、最速で顧客ニーズに対応**

当社は「お客さまが求めるあらゆるもの」を「自分たちの力」で、「早く」、「最適」につくり、リーズナブルな価格で提供することに徹してきました。その結果、顧客ニーズから生まれた膨大な数のサービスがあり、それらの集合体が当社のサービス、そして売上につながっています。また、コンテンツビジネスの競争力の源泉であるサービス開発の内製化を徹底し、品質向上とコストダウンの工夫を続けることも日常的に行っています。とてもシンプルですが、これが当社のやり方です。

**デリバリー強化で成長する～競争力のあるコンテンツを活用**

当社は社会人教育分野で日本最大級のコンテンツを保有しています。これをいかに早く、幅広くデリバリーするかが成長の鍵だと考えています。当社の市場シェアは約3%程度です。そのためまだ97%の市場があります。よって、現在、29(24年6月末時点)の営業拠点を早期に40拠点程度に増やし、地域密着のデリバリー体制で売上を確保し

ていきたいと考えています。また、コロナ禍の20年に開始したECサイト「動画百貨店」は成長を続けています。得意とするDX力でこれに続く教育サービスのWeb販売をいっそう強化してまいります。また、アライアンスを推進し、代理店販売も拡充していきます。

**分社化で成長～グループ経営を通じて成長する**

組織が大きくなるにつれ、動きが鈍くなり成長も鈍化します。それを打破するには、分社化した各組織の意欲的なリーダーと経営マインドを持つメンバーが主体的かつ迅速に活動することが解決策だと考えます。

DX教育を推進するインソースデジタルアカデミーは19年4月に分社化により設立しました。インソースと異なりシニア層が多い会社ですが、DX革命の波に乗り、順調な成長を遂げています。構成員もカルチャーも異なる会社ですので、当社内の一部署であったならば急成長は望めなかったと考えます。今後も、教育ジャンルや機能毎に分社化を促進し、各々が強くなることでグループ全体の成長につながっていききたいと考えています。

**Q** 次世代経営人材についてどのように考えていますか？

**A** 入社時期、年次に関係なく「タフ・アサインメント」を行い、次世代経営人材を育成します

分社化の目的の1つに、グループ会社の経営経験を通じて経営人材を増やすことがあります。

ピラミッド型の組織で徐々に階段を上がって経営層になるのではなく、組織を細かく分けて、それぞれの人材が挑戦する機会を増やしたいと考えています。具体的には、30～40代の執行役員を積極的に登用し、経営課題に取り組んでもらい、矢面に立つ経験の量を増やしていく、すなわち「タフ・アサインメント」を行っていきます。過酷な環境のなかで、厳しいチャレンジだと思いますが、グループ会社の経営はとても勉強になると考えています。

なぜなら、従業員500名を越えており財務基盤も安定しているインソース本体の一員として働くよりも、かなりシビアに、コストカットや新商品開発、人材確保、コンプライアンスやリスク管理などについて、独立して思考する必要があります。

なお、「タフ・アサインメント」は進めますが、最も重要なことは、グループ全体での業績向上です。グループ会社間で競争させることで、全体としての業績を上げていきます。もちろん、次世代経営人材には初めは経験値が足りませんので、サポート体制を整備し、教育にもさらに注力していきます。

**Q** 現在の課題を教えてください

**A** 企業の様々な経営課題に幅広く対応できておらず、1社あたりの売上を伸ばす余地があります

当社は創業当初より、お客さまのお悩みに合わせて研修コンテンツを自社開発し、成長をしてきました。

現在では研修事業だけではなく、アセスメントや動画はもちろん、採用支援やWeb制作、BPO支援など教育領域以外にも事業の幅を広げています。

ただ営業担当者は人事教育部門の担当者へ、単発かつ単年度で完結する研修を提案する傾向が強くなり、一社あたり売上高が低いのが課題です。企業組織全体、行政、個人の課題解決をするためには、包括的にソリューションを提案する必要があります。

克服のために、営業担当者の意識を変え、かつ提案スキル向上のためのトレーニングを開始しています。具体的には、2～3年かけた複数階層への教育や、大型提案書を作成するコンサル力強化です。

徐々にではありますが、営業担当者の意識にも変化がみられ、かつ、社内ナレッジも蓄積されてきています。24年9月期以降も、提案力強化に向けたトレーニングを続けていきます。

**Q** 中期経営計画「Road to Next 2026」について教えてください

**A** 成長の主軸となるコンテンツ IP を中核に成長を継続します  
同時にライジング・ネクストに加えるための新規事業開発を加速させます

**今中期経営計画では、26年9月期に売上170億円、営業利益65億円を計画**

1社あたりの売上拡大のために、人材教育部門以外を対象としたコンテンツを開発し、様々な経営課題に対応できるようにします。

また、当社の強みである、コンテンツIPの価値最大化に向け営業拠点数や提携先チャネルを確保し、デリバリーを強化します。

併せて、多重活用や多言語化による海外展開の実施や、健康経営に資する新サービス開発や個人向けのサービス提供など、新成長分野への種まきも積極的に取り組んでいきます。

**中期経営計画実現に向け、マーケティング、コンサルティング、採用と教育をテーマに経営基盤を強化**

当社の経営基盤である「コンテンツ開発力」「営業力」「システム開発力」、および当社の人的資本への投資によって、中期経営計画を実現します。

そのうえで、まずは「マーケティング」と「コンサルティング」、「採用と教育」をテーマに施策を実行します。マーケティングにおいては、「セグメントの細分化」が肝であると考えています。当社は既に4,000を越える幅広いコンテンツを揃えています。商品開発はさらに進めます。顧客従業員数や業界、企業風土の特徴など、より細やかにターゲットを設定したうえで、より「ぴったり」なサービスを開発し、各ターゲットに対して適切な販促を行います。

コンサルティングは、1社当たり売上拡大に欠かせない要素であると考えています。単発研修を販売する営業スタイルから脱却し、「人的資本経営」「次世代リーダー育成」などの経営課題に対し、お客さまに伴走して中長期的かつ総合的にご支援することを目指します。

そして、採用と教育については、マーケティングとコンサルティング、加えてプロジェクトマネジメントとデジタル活用の4分野を徹底教育することで、業績を向上させ続けられる人材を育成していきます。また、エリア限定採用も強化します。

**Q** 今後の成長戦略を教えてください

**A** インソースは今後も高成長を持続しようと考えています  
そのために短期、中期、長期の視点で成長戦略を考えています

<短期視点>

23年9月期より取り組んでいる施策を加速させ、短期的にも売上拡大を目指します

①セグメントセールスとダイレクトマーケティングの継続

顧客セグメントをEB(エンタープライズ・ビジネス)、MM(ミッドマーケット・ビジネス)、GB(グロウ・ビジネス)、官公庁公・公的機関の4つのセグメントに分けました。そして、それに合わせた施策(目標の設定と課題の抽出、商品開発、営業活動)を行い、さらにダイレクトマーケティングを組み合わせ、営業担当者1人あたりの売上を向上させます。

②営業拠点の拡大

当社には研修カリキュラムをはじめとした豊富な教育コンテンツがあります。デリバリーチャネルを増やせば、売上拡大はできると考えています。よって、地域密着で顧客リレーションを強化することで、1社あたり売上の向上と販促先の拡大を推進していきます。

<中期視点>

分社化や顧客データベースの改善を大胆に進め、2026年には売上170億円、営業利益率38%を目指します

①組織体制の変更

23年9月期には株式会社インソースコンサルティング(ICO)や株式会社インソースクリエイティブソリューションズ(ICS)を設立しましたが、今後も分社化を進めてまいります。組織を小さくすることで意思決定を早くし、スピーディーに動けるようになりますし、採用強化にもつなげていきます。

また、リクルートグループのように、社内競争を激化させることで、加速的に業績拡大を進められると考えています。今後とも分社化を積極的に実施していきます。

③公開講座開催数の拡大

リスクリング需要の高まりに合わせて、これまでの平日昼間の開催に加えて、より受講しやすい平日夜間と休日での開催数も増やしていきます。例えば、公開講座「ナイトセミナー」は18時30分から2～3時間のオンライン研修で、短時間で効果的に学べる内容をご用意しています。今後もラインナップ、開催数どちらも増やして、リスクリングの場を提供していきます。

④LMS「Leaf」を全国自治体への販促を強化する

中央官庁の「Leaf」導入を契機として、公共セクターの教育管理システム導入の意欲は高まっています。当社は自治体向けにLGWAN(※)内で自分たちのコンテンツも載せ放題、見放題にてeラーニングを実施できる日本国内唯一のサービスを開発しています。万全のセキュリティを実現しており、この強みを活かし、全国自治体への「Leaf」販促を強化していきます。

(※) 地方公共団体を相互に接続する行政専用のネットワーク

②顧客データベースの改善

当社には自社開発の顧客管理システム「Plants」がありますが、より高精度にデジタルマーケティングを進めるため、かつ、営業活動を効率化するために商品・サービス別にターゲット顧客のデータ拡充を進めています。

③コンサルティングサービスの強化

人材育成にとどまらず、企業・行政・個人の課題を総合的に解決するコンサルティングサービスを強化していきます。株式会社インソースコンサルティングはインソースの執行役員を中心に構成しており、経営課題により深く寄り添えるようになりました。特に次世代経営者育成やサクセッションプランづくりに関しては、お客さまのニーズも強く、積極的に対応してまいります。



<長期視点>

目標は市場シェア10%、2030年には営業利益100億円を目指します

人的資本強化のトレンド、リスクリングなどにより社会人教育需要は継続しています

社会人教育需要が継続する5つの社会背景

- 1 人的資本経営による、リスクリングニーズの増加
- 2 生成系AIを活用した「第4次産業革命」に対応できる人材不足
- 3 離職防止への多方面からのアプローチの必要性
- 4 健康経営への意識が高まり、従業員への教育ニーズの増加
- 5 VUCAの時代に対応できるマネジメント手法の習得

当社への期待は高くなっている

社会人教育に期待される役割は年々大きくなっています。同様に当社への期待も高まっていると感じています。当社は「コンテンツメーカー」として成長してきました。デリバリーを強化し、お客さまへ確実にサービスをお届けできれば、成長を持続させることは可能だと考えます。成長に資する社会課題はまだあります。これらの解決が成長のカギだと考えています。

①今後解決すべき社会課題への施策

教育やITを活用して解決すべき社会課題は、たとえば、老朽化した社会インフラを維持する技術系の人材の育成、医療福祉を担う人材不足対策、働く人の健康増進など、当社にとって未踏分野が残されています。23年3月に開設した「通信教育百貨店」においては、技術系人材の育成メニューを大幅拡充いたしました。これらの分野にも積極的に挑んでいきます。

②採用と人材育成の両軸で戦力を強化

中期的な戦略で地方拠点を増やし、各拠点に近いパワーある女性を採用し、地域密着で当社の高品質なコンテンツと講師をスピーディーにお客さまにお届けします。また、人材育成については、中期戦略で分社化を進め、長期的には子会社の幹部を含めて、次世代経営者を育成したいと考えています。そのために、まず、若手層にはマーケティング力、コンサルティング力、プロジェクトマネジメント力、デジタル活用力の4分野を徹底教育していきます。

## 中期経営計画 ROAD TO NEXT 2026

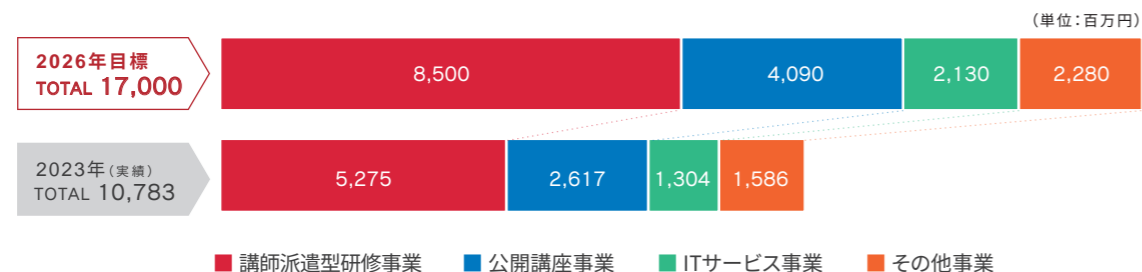
### 26年9月期は、売上高 170 億円、営業利益 65 億円を目指す

#### 数値目標

	2024年(予想)	2025年(目標)	2026年(目標)	CAGR
売上高	12,470	14,650	17,000	+16.4%
営業利益	4,850	5,520	6,500	+18.2%
営業利益率	38.9%	37.7%	38.2%	-

(単位:百万円)

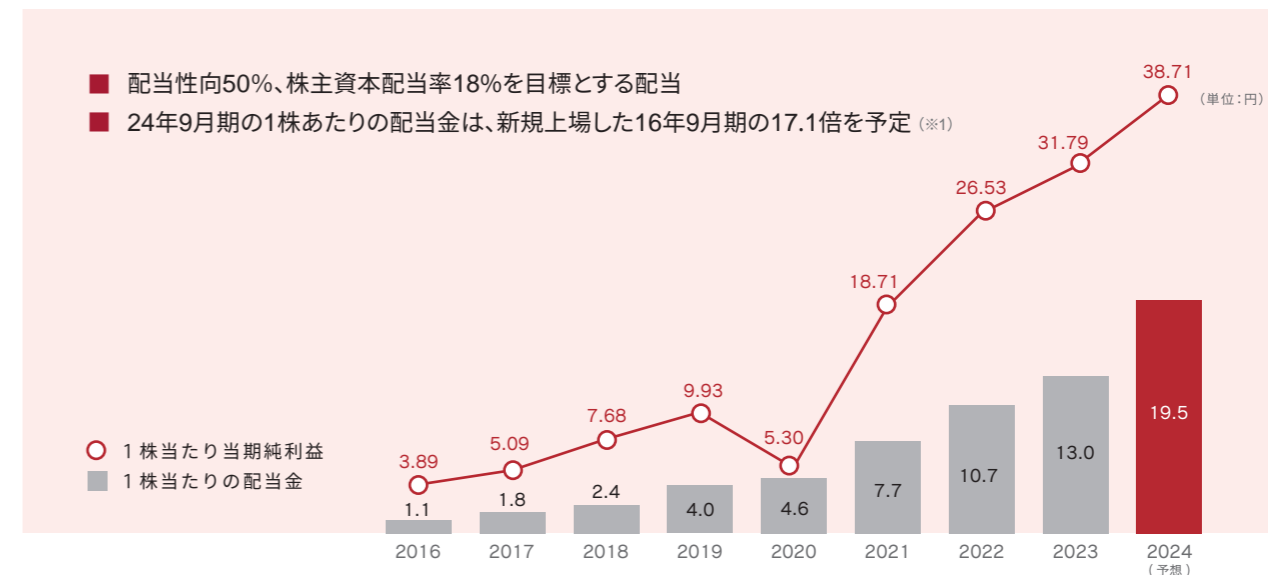
#### 事業別業績目標



#### 重点施策

- 1 企業の様々な経営課題に幅広く対応し、1社当たり売上を拡大**  
人的資本経営、採用強化、DX推進、営業強化、経営力強化(上場支援)など、人事の教育部門以外を対象としたコンテンツIP開発と営業を強化
- 2 コンテンツIPの価値最大化に向け、多重活用とデリバリーを強化し顧客数増加**  
① 自社営業チャンネルに加えて提携先チャンネルの確保を加速し、顧客へのデリバリーを強化  
② 多重活用や多言語化による海外展開を実施
- 3 新規成長分野『ライジング・ネクスト』の開発・販売促進を継続**  
① 既存サービスの販促とさらなる新規成長分野の開発を実施  
② リスキリングニーズへの対応など、個人向けサービス提供を本格化

#### 株主還元方針



(※1)当社は、2018年5月1日、2019年9月1日、2021年1月1日、2023年1月1日に株式分割を行っています。1株当たり当期純利益、1株当たり配当金は、当株式分割を反映しています。

#### 今後の事業拡大シナリオ

- サービス提供先を拡大しコンテンツIP開発をさらに増強  
対象顧客の幅を人事の教育部門以外の企業組織全体、行政、個人に広げ、コンテンツIP開発の幅を人材育成以外に拡大

ターゲット	企業・組織の人事部門				企業・組織の経営企画・営業企画部門			行政	個人
課題	人材育成	人事・評価	労務・福利厚生	採用	DX推進	営業力強化	経営力強化	地方創生	リスキリング
インソースグループの提供サービス	① 研修・eラーニング・アセスメント ・階層別 ・コミュニケーション ・生産性向上 ・キャリア	① 研修・eラーニング・アセスメント ・評価向け ・目標管理 ・面談	① 研修・eラーニング・アセスメント ・ハラスメント ・健康経営 ・労務管理	① 研修・eラーニング・アセスメント ・内定者向け	① 研修・eラーニング・アセスメント ・Excel, PPT ・Python ・DX理解 ・プロマネ	① 研修・eラーニング・アセスメント ・営業 ・マーケティング ・CS向上	① 研修・eラーニング・アセスメント ・経営人材育成 ・女性活躍推進	② 地方創生	③ 学習支援・キャリア支援 ・OAスキル ・ChatGPT ・プログラミング
	① HRTech ・Leaf ・Leaf企業内大学 ・STUDIO	① HRTech ・評価シート ・Web化 ・LeafEva	① HRTech ・ストレスチェック ・Leafwellness	② 採用サイト制作 ② 人材紹介	② コンサル DX推進・営業戦略・経営戦略(中期経営計画)				
	② コンサル 人的資本経営実現に向けた包括支援(価値向上と情報開示)					② Webマーケティング支援 ・ECサイト ・デジタル営業	③ 上場支援、IR支援		
	② コンサル ・教育体系構築	② コンサル ・評価制度構築							

①:現在の主力事業 ②:ライジング・ネクスト ③:今後本格的に開発提供予定

経営基盤(コンテンツ開発力・営業力・システム開発力+社内人的資本)を強化し実現

## 市場環境と営業戦略



取締役執行役員  
グループ営業統括室 室長  
**金井 大介**

### Q 市場環境について教えてください

**A** 社会人教育市場は26年に4,400億円を見込み、現在の当社シェアは2.8%  
引き続き成長余地は大きいと考えます

#### 労働力不足、リスクリング、DX推進などの追い風により成長を継続

当社の主戦場である社会人教育市場の規模は、23年に3,600億円、26年には4,400億円以上（うち、DX市場は23年に350億円、26年に400億円）と想定しています。社会人教育市場における当社のシェアは現在2.8%であり、

労働力不足を背景とした一人あたり生産性の向上ニーズや、政府も後押しするリスクリング、キャリア自律、DX推進などの追い風を受け、まだまだ成長できると考えます。

#### ■ 23年研修事業者別 事業規模比較

※社団法人系および独立系企業（システムインテグレーター、情報・通信メーカーは除外） ◎=売上(大) ○=売上(中) △=売上(小) ×=売上なし

順位	事業者名	事業者分類	事業規模(百万円)	参入領域						
				マネジメント・ビジネススキル	IT・DX系	組織・人事コンサル	eラーニング	アセスメント	通信・添削サービス	
1位	A	人材開発系	21,000	◎	×	△	○	○	◎	△
2位	B	公益法人系	13,500	◎	△	△	◎	○	△	◎
3位	インソース	独立系	10,000	◎	◎	◎	○	◎	○	△
4位	C	独立系	7,500	◎	◎	△	◎	△	△	×
5位	D	公益法人系	6,000	◎	△	△	◎	△	×	×

本データは当社調査によって分析されたものであり、データの正確性、完全性、信頼性、適合性、有効性について保証するものではありません

#### ■ 過去5年間の社会人教育市場と当社シェアの推移

年	市場関連要素					市場規模	
	一人当たり研修費(千円)※1	研修実施組織比率※1	雇用者数(万人)※2	企業の雇用者数(万人)※3	官公庁の雇用者数(万人)※3	想定市場規模(億円)※4	当社シェア
2026年(予想)※5	17	50.0%	4,500	4,000	525	4,400	3.5%
2025年(予想)※5	17	50.0%	4,450	3,950	520	4,200	3.1%
2024年(予想)※5	15	50.0%	4,420	3,900	520	3,750	3.0%
2023年	15	49.2%	4,369	3,851	518	3,600	2.8%
2022年	13	46.3%	4,313	3,799	514	3,400	2.6%
2021年	12	45.9%	4,268	3,754	514	2,600	2.8%
2020年	15	45.7%	4,216	3,710	506	1,550	3.2%

※1：厚生労働省「令和5年度能力開発基本調査」より  
 ※2：総務省「令和5年度労働力調査」より従業員規模30名以上の企業および官公庁の雇用者数の合計  
 ※3：従業員規模30名以上の組織  
 ※4：※1※2より当社にて算出  
 ※5 当社推定

### Q 24年9月期および今後の営業戦略について教えてください

**A** 地方出店の再強化と1社当たり売上向上に向けた提案力強化  
売上高20%成長を目指して活発に動きま

#### 全国で採用を進め、地域密着型営業を復活

コロナ禍以降は地方小規模拠点の出店を控えていましたが、対面型研修および対面訪問が増えていることに伴い、24年9月期以降、出店を再強化しています。「地元を離れずに仕事をしたい」という求職者の方々にアプローチし、地方採用を進め、地域密着型営業でお客さまとの関係性を築き、途切れないようにする方針です。

#### 日本最大規模を誇るコンテンツを最大限活用することが課題

当社グループの大きな強みのひとつに、4,000種類を超える豊富なコンテンツ数と、講師派遣型研修、公開講座、動画教材などの多様な受講形態があります。また、それら商材の情報が掲載されている、25,000ページを越えるWebページもあります。

時代のニーズに合わせて毎月30本以上開発し続け、改修し続けている当社の最新かつ独自コンテンツの価値を、余すことなく最大限活用して売上を作っていくことが課題です。

#### 経営課題解決に向け顧客に伴走し、

#### 1社当たり売上を向上

今後の課題は、「お客さまからのリクエストに言われるがまま応え、単発研修を提供して完了」と満足してしまわないことです。お客さまの経営課題により深く入り込み、半年、1年、それ以上の期間をかけてお客さまに伴走し、いけるような、コンサルティング力を兼ね備えた営業担当者を増やそうと考えています。結果として、研修以外のサービスも合わせて、多面的・複合的にお客さまをご支援する、大型案件数が増えることを目指しています。

#### 提案金額を営業現場の重要KPIと定め、教育を実施

そのために、まずは顧客規模のセグメント別に、1社当たり目標売上を定め、営業現場で重視するKPIに、提案金額を追加しました。また、毎週1回30分間、営業担当者同士で大型提案の受注・失注事例を共有し、上席者からフィードバックする場を設けています。

200名を越える営業職全員への浸透にはまだ課題はありますが、少しずつ、「単発研修からの脱却の意識」は現場にも根づいてきている感触を得ています。

### Q 顧客セグメント別セールスを今後どのように発展させていくのですか

**A** 3セグメント+官公庁セグメントそれぞれに向け施策を展開  
提案力強化、ダイレクトマーケティング、コンテンツ開発を実施します

#### 顧客セグメントに合わせた営業体制に変更

会社が大きくなるにつれ、全体で全セグメントをカバーし売上を最大化することが難しくなっています。顧客特性に合わせたアプローチ方法で、効果的・効率的な営業活動を行っていきます。

#### エンタープライズビジネス(EB)(従業員数:1,000名~)

前期以前からの継続施策として、人事部門のみならず、各事業部門にもアプローチし、1社当たり売上の向上を

指します。DX推進部門や営業部門、ダイバーシティ推進部門、コンプライアンス部門など、教育予算を持っている各部門に対し、適したコンテンツを提供していきます。

また、人事・サポートシステム「Leaf」シリーズで今後看板商品となる「Leaf Lightning」と最も相性がよいのもエンタープライズビジネスの企業群です。研修のみご利用いただいているお客さまに、他社LMSから「Leaf Lightning」への乗り換えのご提案を進めます。

### 3. これからのインソース ～事業の成長とコーポレートブランドの向上

#### ミッドマーケットビジネス (MM)

(従業員数:300～999名)

顧客組織の中で決裁権のある、経営層に会うことを重視し営業活動を行います。MM規模の企業は、組織内外の状況に合わせて、経営層の判断によりスピーディに教育含む各施策が進んでいきやすい特徴があり、提案内容が経営課題にフィットしていれば、提案してから数週間で大型案件の受注が決まることも少なくありません。

経営層と同じ視点で経営課題解決を考えられる、当社ベテラン営業のコンサルティング力をMM企業の経営層にぶつけていきます。

#### グロウビジネス (GB) (従業員数:～299名)

GBのお客さまのご利用状況をサービス別にみると、圧倒的に公開講座が多く、公開講座事業のご利用組織数の6

割を占めています(※23年9月期)。GBのお客さまに対しては、探しやすく訴求力高いWebページの拡充と、DMやメールなどのダイレクトマーケティングを活用し、最新情報の提供や関係性の構築を行います。特にDMについては、23年9月期下期から強化しており、24年9月期上期の間合せ数増加に寄与しています。

#### 官公庁・公的機関

官公庁・公的機関については、民間企業と比べると1案件単価が低いこともあり、ここ数年、営業部門の教育やコンテンツ開発に注力できていない状況が続いていました。24年9月期は、官公庁・公的機関向けの営業組織の体制変更や、顧客課題に寄り沿った提案の教育、官公庁・公的機関の現状をもとにした、専用コンテンツの開発を進めています。

#### ■顧客セグメント別 売上高、取引先数推移および1社当たり売上目標

セグメント名	1社当たり売上高目標	20年9月期		21年9月期		22年9月期		23年9月期	
		実績	実績	前年比	実績	前年比	実績	前年比	
EB (従業員数 1000名以上)	顧客あたり平均売上高(千円)	941	1,454	+ 513	1,616	+ 162	1,614	△ 2	
	顧客数(社)	1,916	2,055	+ 139	2,305	+ 250	2,540	+ 235	
	売上構成比	35.3%	39.8%	+ 4.5pt	39.6%	△ 0.2pt	38.0%	△ 1.6pt	
10,000千円以上	売上高目標到達社数(社)	23	42	+ 19	67	+ 25	70	+ 3	
MM (従業員数 300～999名)	顧客あたり平均売上高(千円)	504	673	+ 169	821	+ 148	878	+ 57	
	顧客数(社)	1,635	1,635	± 0	1,835	+ 200	2,045	+ 210	
	売上構成比	16.1%	14.7%	△ 1.4pt	16.0%	+ 1.3pt	16.7%	+ 0.7pt	
5,000千円以上	売上高目標到達社数(社)	16	25	+ 9	35	+ 10	51	+ 16	
GB (従業員数 299名以下)	顧客あたり平均売上高(千円)	275	376	+ 101	383	+ 7	388	+ 5	
	顧客数(社)	4,890	5,090	+ 200	5,970	+ 880	6,830	+ 860	
	売上構成比	26.3%	25.5%	△ 0.8pt	24.3%	△ 1.2pt	24.6%	+ 0.3pt	
1,000千円以上	売上高目標到達社数(社)	321	487	+ 166	608	+ 121	738	+ 130	
官公庁・公的機関	顧客あたり平均売上高(千円)	487	643	+ 156	714	+ 71	742	+ 28	
	顧客数(社)	2,345	2,328	△ 17	2,650	+ 322	3,005	+ 355	
	売上構成比	22.3%	20.0%	△ 2.3pt	20.1%	+ 0.1pt	20.7%	+ 0.6pt	
100千円以上	売上高目標到達社数(社)	1,776	1,925	+ 149	2,173	+ 2,024	2,436	+ 412	

#### Q 今後、4つの事業および顧客セグメントのうち、どこに力を入れる予定ですか

**A** 事業ごとに強化セグメントを設定。全体としてはすべてのセグメントで売上を最大化できるよう、全事業の成長とバランスよい構成を目指します

#### 環境変化への対応力を維持し、各事業で継続成長

事業別に得意とするセグメントが存在しているため、弱点補強と並行して得意なセグメントをさらに伸ばしていく方針です。

講師派遣型研修事業では、提案力強化により、EBでの大型提案や複数部署からの獲得を目指し、現在の課題である1社あたり売上の拡大を実現します。

公開講座は、コンテンツ数や価格に加え、WEBinsourceの機能や年間約1万回開催による日程の選びやすさなどの利便性もアピールし、GBを中心に、細かなニーズに応

えられる商品として、顧客数の拡大に寄与していきます。

ITサービス事業は、当面は、23年9月期にLMS「Leaf」シリーズを多数受託した官公庁・公的機関での売上最大化を目指します。中長期的には、かゆいところに手が届くLeafシリーズのラインナップの豊富さやリーズナブルさを武器に、民間企業、特にEBでの獲得を強化します。

その他事業においては、売上の中心である動画・eラーニング事業の好調によりEBの比率が高い状況です。今後はMM、GBにおいても、レンタルプランをアピールし、動画・eラーニングの売上を伸ばさせます。

#### 24年9月期予想 (24年7月22日発表)

(百万円)

		講師派遣型研修	公開講座	ITサービス	その他	4事業合計
EB	売上高	2,447	896	831	651	4,818
	事業全体に占める構成比	41.7%	28.9%	46.7%	38.0%	38.6%
MM	売上高	994	666	193	217	2,078
	事業全体に占める構成比	16.9%	21.5%	10.9%	12.7%	16.7%
GB	売上高	1,152	1,344	175	340	3,022
	事業全体に占める構成比	19.6%	43.4%	9.9%	19.8%	24.2%
官公庁 公的機関	売上高	1,280	191	579	506	2,549
	事業全体に占める構成比	21.8%	6.2%	32.5%	29.5%	20.4%
事業全体の売上高		5,875	3,100	1,780	1,715	12,470
事業別構成比		47.1%	24.9%	14.3%	13.8%	100.0%

#### Q 営業職の採用と教育の状況を教えてください

**A** 地方出店とともに地方採用を強化し、意欲あるベテラン女性に活躍いただきます  
教育においては、新人・若手層を中心に実践的に行っています

#### 制約があっても営業を続けられる仕組みをアピール

他社と同じく、当社も採用に苦戦しているのは事実です。ただ、悲観はしていません。「他社が目をつけないが当社で活躍できる人材」をねらって採用しに行きます。当社には、子育てや介護などと両立しながら営業職として活躍しているベテラン女性社員が既に多数おり、お客さまが経営層の方であっても気後れすることなくお悩みをヒアリングし、成果につなげています。今後もベテラン女性の採用を強化していきます。

#### 新人・若手層を中心に、実践教育でスキルを徹底強化

新人・若手層に対して、提案書作成のパワーポイントスキルの勉強会を開催したり、失注案件の共有、大型提案の添削など、実例をもとにした実践的な会議・勉強会を週1回以上、朝、もしくは夕方の時間を活用して開催しています。実際に新人・若手層は吸収力が高く、経営層やベテランの持つノウハウを学んですぐに実行してみる行動力もあります。当社の将来売上を担う人材として期待をかけ、今後も惜しみなく教育を行い、育った人材はリーダー、拠点長として抜擢して経験を積ませていく方針です。

## 今後のコンテンツ開発戦略

執行役員  
グループコンテンツ開発部 部長

大畑 芳雄



### Q 今後のコンテンツ開発戦略をお聞かせください

**A** 管理職・デジタル系を中心とした新コンテンツの開発に加え、動画視聴システムの利便性やコンサル・アセスメントにも領域を広げ、グループ全体の業績に貢献します

#### 研修コンテンツは、管理職とデジタルに注力

当社にとって拡大の伸びしろが大きく、研修単価も高い管理職向けのプログラム開発に特に力を入れる予定です。また、業界や企業規模問わずニーズの高い「デジタル分野」と「デジタル以外のリスキリング分野」は、今期以降、人員増強して開発本数の比率を高めています。

#### 動画・eランは、コンテンツ数に加え利便性も武器

研修同様にラインナップの豊富さが武器であることはもちろん、「レンタルプラン」における視聴用システムが自社開発であることを生かし、管理者に手間なく、かつ、受講者にわかりやすいサービスとなるよう、機能改善に取り組んでいます。

#### コンサル・アセスメントも得意分野に発展

23年10月設立のインソースコンサルティングが主管している教育体系構築やアセスメントについても、コンサルタンの数を増強し、多くのお客さまにサービスを提供できる体制が整いました。グループ全体で、当社のコンテンツ開発力が多面的に発揮されるものと確信しております。

#### 時流を逃さず個人向けプログラムを強化

受講者個人にプログラムの選択権限を付与する組織が増えており、研修のニーズが「組織が受けさせたい研修」から「個人が受けたい研修」へシフトしています。公開講座では、終業後の夕方の時間帯に「ナイトセミナー」として、個人スキル向上に焦点を当てたプログラムを多く開発・投入しています。Chat GPT活用やExcelなどのデジタルスキル系の申込みが増加傾向にあることに加えて、日中の忙しい管理職層に、ハラスメント防止・コンプライアンス関連のニーズがあることもわかってきました。リスキリングの流れを受け、BtoC型のビジネススキルの提供サービスが立ち上がってくるのが予想されます。当然ながら当社も、新たなマーケットをいち早く取り込んでまいります。

#### チームメンバーのスキル向上

良質なコンテンツ開発を継続するために、社員・スタッフのデジタルスキル強化にも取り組んでいます。デジタル分野の開発と部署内の業務改善に活かす目的で社内勉強会を毎週開催しています。

### Q セグメント別にどのような商品を提供していくのですか

**A** GB、MM 向けの階層別ラインナップ充実化と、行政向けコンテンツのリニューアルに取り組みます

#### エンタープライズビジネス(EB) (従業員数:1,000名～)

新人研修やスキル研修などでお付き合いのある大手企業さまには、リーダーや幹部育成のご要望にもお応えしていけるよう、次世代リーダーや上級管理職向けラインナップを拡充していきます。

また、企業の理念浸透や、ダイバーシティ推進、健康経営推進などに対応していきます。

#### ミッドマーケットビジネス(MM) (従業員数:300～999名)

EB同様、階層別研修のラインナップを拡充させ提案の幅を広げていきます。

スキル向上研修ではOA・IT関連研修のニーズが高く、DX推進人材育成ニーズにもチャンスがあると考えています。

また新人・若手向けの離職防止にも研修を活用いただくことが増えており、若手向けのアセスメントサービスやキャリア形成、組織定着のコンサルティングにも力をいれてまいります。

#### グロウビジネス(GB) (従業員数:～299名)

GBの企業さまは当社の公開講座でのご利用が多く、公開講座の階層別研修ラインナップの見直しを行っています。また受講者のリスキリングニーズも高く、特にシニア層のOA・IT関連研修は人気が高いためコンテンツの拡充をする考えです。

さらに、研修に予算や時間をとりにくいというお悩みもあり、より手軽に活用できるeラーニング・動画のコンテンツ拡充も進めていきます。

#### 官公庁・行政向け

コロナ禍で研修が休止となっていた間、当社の行政向けプログラムも内容の更新が滞りがちでした。コロナが明けた今、自治体を取り巻く環境も大きく変わり、現在、人気の高い政策形成、業務改善、OAスキル向上を中心に、行政向けプログラム全体の抜本的見直しを急ぎ進めています。

また、中小企業支援や観光振興など、地方共創コンサルティングも引き合いが多く、充実させていきます。

#### ■時代のニーズに合わせて年間 300 本以上の開発を継続

年度	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期以降
社会 情勢	新型コロナウイルスの感染拡大	引き続き新型コロナによる活動制限が続く	「骨太方針 2022」により人的資本経営の推進が加速	・生成AIの登場 ・地方創生の本格化 ・コロナ禍収束	・デジタル活用のさらなる進展 ・働き方の多様化と人材の流動化 ・健康経営の進展
開発 強化 テーマ	・テレワーク対応 ・危機対応マネジメント	・DX推進 ・動画コンテンツ拡充	・企業規模別開発 ・世代別キャリア開発	・職場勤務への回帰 ・対面営業の再強化	・リスキリング(DX)本格対応 ・セグメント別開発 ・行政向けリニューアル
開発 総数	319本	321本	333本	362本	年間 360本以上
開発 プログラム例	・テレワークでの部下指導研修 ・内定者オンラインセミナー	・エンジニア向け極意シリーズ ・動画で学ぶ Office® シリーズ	・大企業向け研修 ・成長企業向け研修 ・(世代別) 壁を乗り越える研修	・ChatGPT 活用 ・人格の陶冶シリーズ ・内気な人のためのシリーズ	・ChatGPT 活用 ・Excel 活用 ・離職防止プログラム ・健康経営推進プログラム

#### ■ジャンル別開発数ベスト5

順位	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期1H
1	テレワーク・コロナ対策 42本	デジタルスキル 47本	ビジネススキル 43本	コミュニケーション 40本	デジタルスキル 68本
2	管理職向け 33本	営業職向け 44本	コミュニケーション 38本	デジタルスキル 32本	ビジネススキル 33本
3	コミュニケーション 31本	管理職向け 32本	キャリア・モチベーション 36本	ビジネススキル 32本	管理職向け 31本
4	デジタルスキル 23本	部下指導・OJT 22本	管理職向け 32本	管理職向け 27本	営業・マーケティング 12本
5	内定者向け 23本	コンプライアンス 19本	デジタルスキル 30本	部下指導・OJT 23本	新人・若手向け 8本

## 今後の公開講座事業の成長戦略



執行役員  
公開講座部 部長  
藤田 英明

### Q 今後の成長戦略を教えてください

**A** 商品開発、利便性、営業それぞれの強化に加え、肝である開催講座数のコントロールを、緻密かつ積極果敢に行ってまいります

#### 商品①リスキングなど、世の中のニーズに即応

短期的・長期的に成長を継続するため、世の中のニーズを即座に反映することが重要と考えています。そのため商品については、リスキングに対応する商品ラインナップを中心に拡充しています。例えばChatGPT関連研修は、お客さまのニーズを受けて、開発着手と同時に集客を開始しました。23年7月の初回開催が満席になるほどの人気ぶりで、24年6月現在も売上向上に寄与しています。加えて、すべての研修の受講者のうち約57%が公開ダイレクト(※)より個人でお申込みいただき、リスキングのニーズ獲得に大きく寄与しているといえます。

#### 商品②選びやすさも重視したラインナップ構成

「新任シリーズ」や「養成シリーズ」をリリースし、まずはこれ!という形で打ち出すことで、選びやすさの向上も行っています。今後は上級管理職研修や役員研修の強化も検討しています。

#### 利便性強化

##### WEBinsourceの機能開発やサービス拡充

かんたんお申込みシステム「WEBinsource」の開発・改修による、利便性の向上および、顧客組織内での教育の選択肢の増加にも力を入れています。公開ダイレクト(※)においては、人事担当者を介さず現場で講座申込作業を完結できる「上司承認機能」や、自組織における人気講座を確認できる「公開講座お申込みランキング機能」などの新機能を続々リリースし、リスキングを目指す組織の後押しを行っています。また、24年6月には人財育成スマートパックのポイントを新規購入できる「スマートパック購入機能」を新たにリリースしました。今後は研修の見逃し配信など、より時間に制約されない教育機会を提供できるシステムを構築していく所存です。

※「WEBinsource」の公開ダイレクト機能  
研修ご担当者ではなく受講者がご自身で講座にお申込みいただける、WEBinsourceの無料オプション機能

#### 営業①新規顧客獲得と顧客育成を目的に、独自営業やダイレクトマーケティングを強化

24年9月期からは公開講座部内に、独自営業を行うチームを新設しました。商談や電話などで顧客との接点を増やすことで、これまでアプローチしきれていなかった細かなニーズを拾い上げるとともに、商品開発、システム開発・改修との連動をはかっています。ダイレクトマーケティングでは、今後、「この研修を受けた方は次にこの研修を」といった個別の研修レコメンドを行い、継続的に受講いただけるような体制を構築してまいります。

#### 営業②代理店による販路を拡大

23年11月に提携を開始した株式会社プラスアルファ・コンサルティングさまを筆頭に、今後も代理店販売販路を拡大する予定です。これまで届かなかったターゲット層へのデリバリーを実現することにより、さらにトップラインを上げてまいります。

#### 会場拡大と開催講座数の緻密なコントロール

23年9月期より来場型研修のニーズがコロナ禍前の水準まで戻っていることを受け、会場の拡大を進めています。売上・利益率確保のためには、来場型の強化とオンライン型の維持を両立させる必要があります。そのため、研修ごとに最適な設定数・開催数を算出し、縮小均衡に陥ることなく大規模に設定を行っています。日々の申込みデータを細かく分析し、ニーズに合わせた追加設定も同時に行っています。今後もあらゆるニーズに最適な教育サービスをご提供し、「あなたのために」を実現してまいります。

### ■ 23年9月期～24年9月期 1H 公開講座関連のニュース（プレスリリース）抜粋

年	月	内容	カテゴリ
22	11	研修テキストをお手にとってご覧いただける「インソース公開講座 テキストフェア」を開催	商品
	11	動画レンタル付き公開講座『『全力演習』シリーズ』をリリース	商品
23	1	「ベテラン向けマインドセットシリーズ」リリースのお知らせ	商品
	3	受講者が直接申し込める WEBinsource の無料オプション「公開ダイレクト」リリース	利便性
	3	インソース日暮里ビル開設のお知らせ～来場型公開講座を実施できる8セミナールームをオープン	会場拡大
	4	対話型AI「ChatGPT」に関する新規コンテンツを開発	商品
	5	昇任・昇格者向け「新任シリーズ」5本を開発	商品
	9	「公開講座リクエスト」サービスリニューアル、1名さまから申し込み可能に	利便性
	11	株式会社プラスアルファ・コンサルティングとの包括業務提携契約を締結	営業
	11	WEBinsource 新機能「公開講座申込ランキング」リリース	利便性
12	「ナイトセミナー」リリース ～個人のリスキング強化	商品	

## 今後の「Leaf」シリーズの成長戦略

執行役員  
IT サービス事業部 部長

田中 俊



### Q 「Leaf」の強みを教えてください

**A** 176以上の充実した機能と盤石なセキュリティを兼ね備えながらも、安価でオプション対応も可能なことが強みです

#### 基本料金11D 75円(税抜)でLMS導入が可能

「Leaf」シリーズの基本料金はリーズナブルです。例えば、「Leaf Lightning」の場合は、3000IDで月額利用料は税抜225,000円となり、11Dあたり75円でLMSの導入ができます。また、初期費用、データ格納容量、同時アクセス数、ヘルプデスク費用は永年無料であり、利用料金は変わらないため、安定したランニングコストでご利用を継続いただけます。

#### あらゆる教育に対応できる、多機能LMS

「Leaf Lightning」は、日本の細かい教育管理体制に合わせた膨大な機能数を持つLMSであり、その機能数は176にもなります。

特に、日本の組織においては教育上で必須である指名と挙手型案件の両立や、上司の承認を必要とするフローの実施、課題アンケートの上司チェックなどを基本機能として備えており、教育に関する様々なことが「Leaf Lightning」でできるようになります。

また、中央官庁や大手金融機関でも認められるセキュリティを備えており、かつ、同時アクセス数無制限、コンテンツ格納容量無制限と、機能と価格面に加えて、セキュリティと可用性・冗長性においても競争力を兼ね備えています。

#### ■ 「Leaf Lightning」に初期搭載の基本機能（一例）

- ・シャッフル、時間制限を可能とするテスト機能
- ・多言語字幕自動生成機能（70言語）
- ・研修やeラーニングの自動・手動リマインド
- ・ウェビナー機能（ZoomやTeamsで研修実施可能）
- ・非公開研修の実施（指名型研修の実施）
- ・完全レスポンス対応（管理者機能含む）

#### 安定運用

「Leaf」の技術面での最大の強みは、大量アクセスに耐えられる堅固性と高度なセキュリティです。「Leaf」はマイクロソフト社のクラウドサービス「Microsoft Azure」を使用しているため、大規模な利用アクセスに耐えることができ、高いセキュリティ性を構築しています。

また、システム開発においては、開発規模が大きくなるにしたがって、ソフトウェア開発力だけでなく、サーバーやネットワークなどハードウェアに対する経験や知識が重要になります。多数の利用者が大容量のデータ配信を同時にする「Leaf」のシステム構築と運用は大変難しいのが実情ですが、当社のエンジニアによって安定稼働を実現しています。その結果オンプレミスサーバーによるシステムからクラウドシステムへ切り替えが進んでいる大企業での利用も拡大しています。

※ Microsoft Azure は、Microsoft Corporation の商標または商標登録です

### Q 直近の事業内容を振り返っていかがですか？

**A** 文部科学省、厚生労働省から受託。24年第2四半期（累計）では、月額収入が前年同期比29.9%増の429百万円、カスタマイズ売上は前年同期比90.5%増を達成

#### 教員90万人向けに、ケアマネージャー約49万人向けにプラットフォームの提供を開始

文部科学省の委託を受け、24年4月に全国90万人の教員向けに教職員用教育・研修プラットフォームを開発しました。

また、同じく24年4月に厚生労働省が実施する「令和5年度介護支援専門員研修オンライン化等促進事業」の受託業者として選定されました。こちらは日本全国約49万人のケアマネージャーの方に利用していただくプラット

フォームです。

今後は行政機関での知名度向上により、さらなる利用拡大を見込んでいます。

#### ■ 23年9月期 公的機関の受託先（プレスリリース順）

- ・23年4月 文部科学省（全国90万人の教員向け）
- ・23年4月 厚生労働省（全国49万人の介護支援専門員向け）
- ・23年7月 横浜市（約25,000人の職員向け）
- ・23年8月 山梨県（約3,750人の職員のリスクリング）
- ・23年8月 奈良県（県内企業で働く幅広い方向け）
- ・23年9月 日本看護協会（全国の看護職向け）

### Q 今後の成長戦略と課題を教えてください

**A** 外部環境の変化に徹底的に対応し、26年9月期には21億円の売上を目指します。そのために、公的機関の導入先拡大に加えて、民間のリプレースの加速が必要です

#### 人的資本経営に不可欠なパートナーになる

現在、「Leafシリーズ」は全11種類となり、あらゆる組織課題に対応できるシステムとなっています。

人的資本経営を加速させるための不可欠なパートナーとして、システムの提供に終わらず当社のコンサルティング力でお客さまの経営課題を解決したいと考えています。そのために、各分野のスペシャリストを総動員し、連携を図りながら、サービスを柔軟に組み合わせ、導入いただければ、顧客単価の向上も自ずと実現できるはずです。

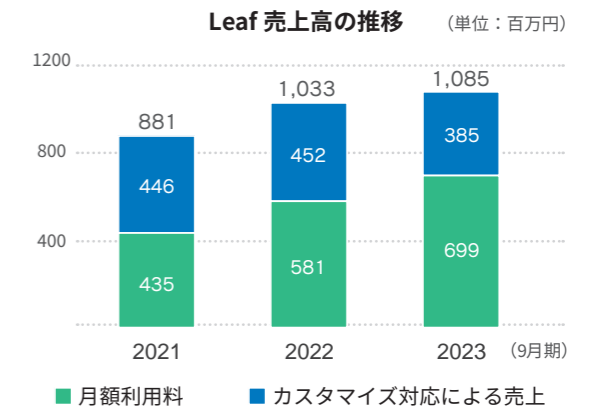
#### 民間企業での獲得が必須

現在「Leaf」シリーズは、研修を知り尽くした当社だからこそ提供できるきめ細やかな機能とリーズナブルさ、そして強固なセキュリティをご評価いただき、アクティブユーザー数は382万人を越えています（24年6月末時点）。また、官公庁での大きな案件を受託でき、当社および「Leaf」の知名度は向上しています。

しかし、さらなる成長のためには、まだまだ民間での案件増が必須になります。理由は2つあります。1つ目は公的案件はスポット案件になるため、売上も一時的なものとなります。2つ目は公的案件は有期契約であることが多く、継続的な成長にはつながりにくいためです。

#### 「低価格で多機能、高セキュリティ」を武器に、大企業のリプレースを狙う

23年度9月期においては、民間の月額利用売上約580百万円で前年比120.0%増の一方、カスタマイズ売上は約247百万円と前年比67.6%に留まっています。今後も公的な入札案件には積極的に参加していきますが、加えて、民間企業でのリプレースを加速させる必要があります。「低価格ながらも多機能、高セキュリティ、さらにオプション対応可能なLMS」という点をアピールし、深耕していきます。





新成長分野  
「ライジング・ネクスト」①

## DX教育事業



提供会社

insource

- OA 研修・動画 (Excel, Powerpoint 等)
- IT 研修・動画 (ネットワーク、データベース等)
- プログラミング言語研修・動画 (Python、PHP 等)
- DX リテラシーアセスメント
- PRA 導入支援
- DX 実現コンサルティング

insource  
デジタルアカデミー

## 生成系 AI、リスキングへの関心の高まりを受け、2026 年 9 月期には 23 億円の売上を目指す

### DX研修市場規模は25年には400億円規模にまで伸びると想定(※)

Chat GPTを代表とする生成系AIが目玉され、DXがより身近になるなか、企業におけるDXは「着手」から「実践」のフェーズへ移行しつつあります。民間企業、公的機関を問わず、DX人材の育成は益々喫緊の課題となっており、DXスキルを強化し人的資本を拡充したいとのご要望が増加しています。しかし、その一方で、担当者は担当業務と兼務することが多く、なかなか推進しないという課題もみえてきました。そうした現状を踏まえて、当社では23年9月期にはデジタル関連の研修を32本新作として開発し、DX担当者のリスキングを後押ししています。DX関連事業の23年9月期の実績は920百万円(前年比+34.5%)となりました。今後もニーズに合わせたコンテンツを開発し、お客さまのDX推進を支援します。

※情報処理推進機構 (IPA) 「デジタル・トランスフォーメーション (DX) 推進に向けた企業とIT人材の実態調査」総務省「経済センサス・活動調査」等から当社にて算出

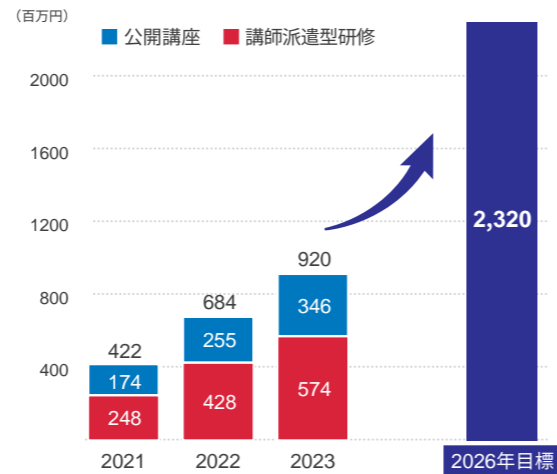
### 新たな取り組み

個人向けサービスを拡充  
～リスキングニーズに対応



新ブランド「インソースリスキング」を立ち上げ、リスキング支援を本格化しました。公開講座の夜間・休日開催拡大に加えて、動画、通信教育などから、学習方法をお選びいただけます。

### DX教育 売上高



### 23年9月期～24年9月期1H受注先 (プレスリリース掲載順、抜粋)

1. 横浜銀行様 (金融業界)
2. 第一工業製薬様 (石油化学業界)
3. みずほ証券様 (証券業界)
4. 横河ブリッジホールディング様 (先端技術、エンジニアリング事業)
5. 富士急行株式会社様 (運輸、レジャー業)
6. 株式会社レゾナック様 (エレクトロニクス業)
7. 全保連株式会社様 (不動産業)
8. 株式会社りゅうせきフロントライン様 (情報通信、人材派遣業など)

新成長分野  
「ライジング・ネクスト」②

## eラーニング・動画事業



提供会社

insource  
インソース

- 買い切りプラン
- レンタルプラン
- 定額制見放題「STUDIO」

## 市場規模は1,140億円を見込み、2026年には12億円の売上を目指す

### 1,140億円規模(※)の市場を深耕

eラーニング・動画事業の2023年9月期の実績は664百万円(前年比+13.4%)であり、引き続き、事業が拡大しています。新型コロナウイルス感染症が終息し、対面研修へ回帰をしていく一方で、知識付与型の教育については、動画での教育ニーズが高まっています。当社でも公開講座の事前課題として組み合わせるなど、短時間で効果的に学べるコンテンツを開発しています。eラーニングのサービスの特徴は、これまで他社が行っていた定額制の見放題サービスに加えて、ECサイト「動画百貨店」上でテーマ別、階層別、形式別などから選択して、「ほしい動画が手軽に、すぐに見える」ことが顧客ニーズにマッチし、急成長しています。

### 当社が動画教材を提供する3つの方法

プラン	価格(税込)	特徴
買い切り	198,000円/本～	自社ですでに動画視聴システムを持ち、コンプライアンス教育などで多数の受講者に繰り返し視聴させたい場合にお得なプラン
レンタル	1,870円/名～	数名の管理職昇格者など、対象者が限定されている場合や、単発教育の場合に、人事担当者の手間とコストを最小限に抑えられるプラン
定額制見放題	11D385円/月～	複数のテーマを一定期間に繰り返し視聴させたい場合にお得なプラン

※出典:矢野経済研究所「eラーニング市場に関する調査を実施(2024年)」  
[https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/3512](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3512)

### 今後の課題① 商品ラインナップの拡充

2023年9月期には210本の新作をリリースし、累計では754本です。年間の開発KPIを210本と設定し、26年9月期には1,300を超えるラインナップの確保を目指しています。人気研修をいち早く動画化することに加えて、「健康経営シリーズ」や「資産形成・金融リテラシー向上」など提携先商品の拡充を行い、カバーする分野を広げています。

### 今後の課題② 動画制作事業の拡大

22年9月期に提供を開始した「イージーオーダー」は、他社にない斬新なサービスです。各社のニーズにマッチするよう、既にある当社コンテンツを安価でカスタマイズするものです。当社が得意とする、きめ細やかなカスタマイズも実現できるため、お客さまの課題解決を継続的にご支援いたします。

### eラーニング・動画教材 売上推移

単位:百万円、%

プラン	22年9月期	23年9月期	前年比
買い切り	403	471	+17.0%
レンタル	27	39	+41.6%
定額制見放題	155	153	-1.0%
合計	586	664	+13.4%

新成長分野  
「ライジング・ネクスト」③

## 地方創生事業

23年9月期売上  
**151**  
百万円



提供会社



- 中小企業の経営支援  
(イノベーション支援 / 新規事業開発 / 採用支援)
- 観光振興の支援  
(インバウンド観光 / 受け入れ / 国内向け観光開発)
- 創業支援・起業家精神育成
- 官民連携の越境学習・リカレント / リスキング教育

## 国家予算は2023年1.7兆円<sup>(※)</sup> 2026年には8億円の売上を目指す

### 産業構造と社会構造の変化を背景に

#### 新しい地域創生事業が必要に

グローバル化とデジタル化社会による産業構造の変化と少子高齢化と東京一極集中の加速により地方の社会構造が変わり、地方の中小企業はこれまでの産業構造への依存から脱却し、新たな業態へチャレンジする必要があります。しかし、人手不足で既存事業の維持や世代交代すらままならない状況にあります。23年の地方創生にかかる国家予算は1.7兆円を見込んでいますが、こうした現状を打破するため、次世代産業の育成支援が求められています。

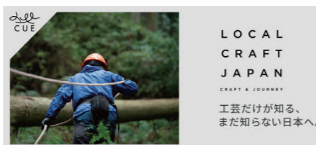
#### 地方共創事業の支援事例

##### LOCAL CRAFT JAPAN～工芸ツーリズムを起点に、「日本の地域のクラフト」を未来へと手渡す

- ◆ 事業内容
  - ・ 全国5つの地域(2022年12月時点)での持続可能な産地観光メニューの造成支援と産地間の連携促進
  - ・ 各地のクラフトツーリズムチームの組成とノウハウの提供
  - ・ 産地のストーリーを伝えるためのWebサイト、動画、オンラインツール、VR技術などのデジタルを活用した支援
  - ・ SNSやマーケティング支援、PRイベントの実施

#### ◆ ツアー造成を行った地域(起点となる伝統工芸品/文化)

- ① 新潟県佐渡市(無名異焼)
- ② 長野県塩尻市(木曾漆器)
- ③ 京都府宇治市(おりん)
- ④ 奈良県吉野(吉野杉)
- ⑤ 広島県備後(デニム)



LOCAL CRAFT JAPAN  
CRAFT & JOURNALS  
工芸だけが知る、まだ知らない日本へ。

### 共創の3つのステップ

下記の3つステップを踏むことにより、ロールモデル化し、次の挑戦へつなげていくことが可能となります。

#### STEP 1 視座を上げる

セミナーやシンポジウムを開催します。そこで、事業のビジョンと可能性を共有し、先駆者の実践知の共有と機運を醸成します。加えて、事業にかける行政のコミットメントも引き出します。

#### STEP 2 共通言語をつくる

ワークショップを開催し、実践的に事業変革と事業創造の方法論を共同で学習し、共通言語を作っていきます。また、中小企業と外部人材のマッチングを行うこともあります。

#### STEP 3 自走化する

専門人材の伴走支援による成功体験を積んでいただき、支援終了後も事業継続できる事業計画と実行体制を確立していきます。

### 「地域が自力で稼ぐ力」を高めるためのソリューションに注力し、26年には8億円を目指す

中小企業の経営支援、観光振興支援、起業促進など、今後も地域の持続可能で発展的な経済循環を生み出すための具体的な支援や人材育成が求められます。中小企業の事業再構築、そして行政や地方展開企業の採用支援など積極的に行い、26年には8億円を目指します。

※内閣府創生推進事務局内 HP 内、「地方創生予算」を基に、当社にて算出

新成長分野  
「ライジング・ネクスト」④

## オンライン事業

23年9月期売上  
**203**  
百万円



提供会社



- オンラインセミナー・研修運営代行
- オペレーター派遣
- 会場レンタル
- 配信用機材レンタル

## リアルイベントの事務、運営、アフターフォローも支援し、さらに事業拡大へ

どこでも受講可能  
**オンライン**  
INSOURCE ONLINE SEMINAR

### 対面研修後のフォローアップサービス

コロナ禍以後、研修・セミナーのオンラインでの開催が定着し、リアルとの同時開催も増加傾向にあります。当社ではこうしたオンラインセミナーの運営代行サービスに加えて、対面研修などに参加できなかった方向けのフォローアップサービスも提供しています。

#### <支援事例1>

- 企業：従業員900名以上の通信設備事業
- 概要：管理職向けに対する研修を4カ月に渡り、オンライン開催で3種類実施
- 内容：アンケート回収・出席管理・配信フォロー
- 特徴：多忙な業務の合間でも受講できるよう、4カ月間の期間を設定することで、対象者全員が共通の研修受講を実現

### 表彰式運営も対応できます

#### <支援事例2>

- 企業：従業員400名以上のコンサルティング業
- 概要：中央官庁主催の優良企業表彰式の運営
- 内容：式典に必要な制作物の作成、舞台運営、撮影
- 特徴：表彰盾デザイン、ガイドブック、パンフレット、ポスター制作を当社ですべて制作

### 対面研修でもきめ細やかな運営事務支援が可能

研修の全体業務やそれにとまなう人事のお困りごとを把握している当社だからこそ、企画段階から実施後まで余すところなくご支援することが可能です。例えば、参加者への各種事務連絡、問い合わせ対応、課題回収、アンケート集計など煩雑な事務を、システムを活用して効果的に代行します。また、研修聴講、出欠確認や受講日程調整など、すべて当社でご支援が可能です。

#### <支援事例3>

- 企業：従業員7,000名以上の化学メーカー
- 概要：入社2年目～5年目に対する階層別研修の運営代行
- 内容：研修未受講を防ぐための日程変更対応と当日の対面開催での運営
- 特徴：受講者150名に対して運営代行を行うことで、教育担当者のコスト削減を実現

### 今後の課題

#### ～さらなる事業拡大に向け、サービスの拡充と販促を強化

外部環境変化と顧客ニーズに合わせて、柔軟に対応し、下記項目に重点的に取り組みます。

- 大企業を中心に民間企業への販促を強化し、支援を拡充
- リアルイベントでも各種事務～運営～フォローまでを行う体制を強化

新成長分野  
「ライジング・ネクスト」⑤

## コンサルティング 事業



提供会社



- 教育体系構築
- 経営力強化・リーダー育成
- エンゲージメント向上
- 理念浸透

## 人的資本の最大活用と最大化を通じて、お客さまの持続的な発展に貢献する～株式会社インソースコンサルティング

インソースグループでは、創業以来、40,000を超える組織とお取引をしており、人事部門を中心としたお客さまの課題に真摯に向き合ってきました。人的資本経営やエンゲージメント向上、次世代経営人材養成などは一朝一夕には達成できません。このような状況に対して、お客さまの顕在化していない課題を抽出し、中長期的に伴走していくビジネスパートナーとして、2023年10月株式会社インソースコンサルティングは発足しました。特徴は以下の2つです。

### 特徴①お客さまに寄り添うコンサルティング

メンバーはインソース創業時のメンバーを中心に構成しています。長年培った知見を結集させることで、より複雑で困難な課題への解決策をご提案できるようになりました。また、お客さまを主体に支援しますので、一人ひとりが納得感をもって着実に進めることができます。その結果、当社の支援が終わった後も効果の継続が期待できます。

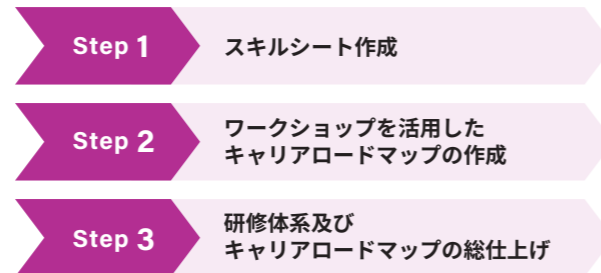
### 特徴②多様なソリューションでトータルコーディネート

制度の設計、見直しから教育プログラムの実施運用までインソースグループの全てのサービスを駆使し、トータルでご支援します。

例えば、教育体系の構築、見直しからスキルマップに基づき研修や動画などの教育プログラムをご提案します。また、ご支援が終わったあとも、お客さまご自身で運用できるよう、教育のプラットフォーム「Leaf」で運用面もサポートします。

### 支援事例① ～教育体系構築支援～

(エネルギー・インフラ業界 従業員約 8,000 名)



### ■お客さまの声

- 改めて、うちの営業の課題(新商品・派生事業への対応、目先に注力しすぎるなど)について明確になった

### ■現在の取り組み

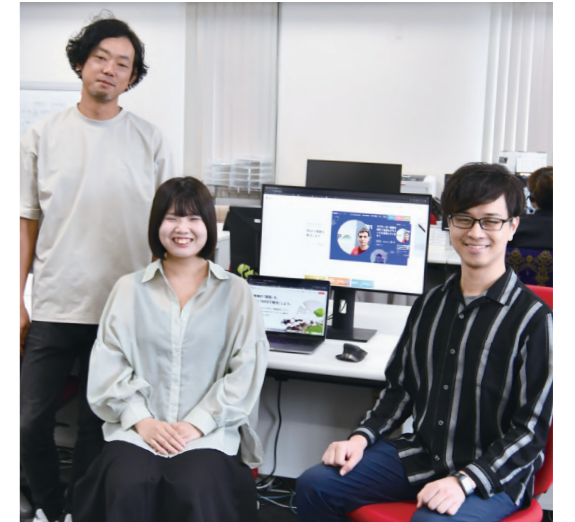
構築した教育体系をもとに、当社で年間3～6種類の講師派遣型研修を実施

### 今後の課題

23年9月期では、社員は30名とまだ小規模です。グループ会社であるものの、ベンチャー企業として、お客さまの課題をより深くヒアリングをして寄り添いながら、サービスを拡充していく必要があります。そのために、ブランディングと人員確保も同時並行で進めてまいります。

新成長分野  
「ライジング・ネクスト」その他

## その他の事業



提供会社



- Web マーケティング事業
- 人材紹介事業
- ヘルプデスク代行・コールセンター代行

## 1. Web マーケティング事業 株式会社インソースマーケティングデザイン

Webマーケティング事業では、ホームページ制作をはじめ、Web プロモーションやシステム開発、オンラインショップ制作まで、Webに関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

### Webで課題を解決

Webマーケティング事業の特徴は、インソースのWebマーケティングノウハウと、グループ会社であるインソースマーケティングデザイン(IMD)のWeb制作力を掛け合わせ、Webでお客さまの課題解決をご支援する点です。当社は創業以来、Webを活用した営業で成長を続けてまいりました。そのノウハウを生かし、業績・売上向上や離職防止、人材採用といったお客さまの課題に対して、Web制作やデジタルマーケティングを通じたご支援が可能です。

### 今後の課題～サービスを拡充し、営業を強化

IMDのメインターゲットである中堅、中小規模のお客さまに向け、引き続き廉価なパッケージサービスの新規開発を進めてまいります。また、これまでフルオーダーカスタマイズのWebサイト制作を中心に行ってきたIMDだからこそできるサービスを拡充させ、お客さまへのアプローチを強化してまいります。

## 2. 人材紹介事業 株式会社らしく

人材紹介事業では、特徴的な能力を有している候補者(求職者)が自分らしく働くための転職支援や、自社の課題解決、成長促進につながる能力者を採用したい企業人事の方々に向けた採用支援を行っています。らしくの人材紹介サービスの特徴は次の2つです。

### ハイクラス人材紹介が得意

23年9月期には、ターゲットを高年収に絞って業界研究を行い、結果として、複数の企業と信頼関係を深めることができました。その企業の将来ビジョンや具体的な職務、求められているミッションなどを濃密に理解したうえで、「企業の成長戦略に沿った方のみご紹介する」をコンセプトに、経営上重要なポジションとなるエグゼクティブ人材をご紹介します。

### 数よりも質にこだわった人材紹介

候補者(求職者)にとっても、採用する企業にとっても、転職は重要な出来事です。らしくは「数よりも質」にこだわった人材紹介を行っています。

### 今後の課題～求人情報の質を強化し受注率を向上

「数よりも質」の方針を変えることなく、企業の事業性や部署で必要としている人材要件を深く理解したうえで、より一層、候補者(求職者)と企業の最適なマッチングを行ってまいります。

## 財務方針

取締役 執行役員 CFO  
藤本 茂夫



### 中長期的な企業価値向上に向けた成長戦略と資本収益性について

**Q** 企業価値向上策について教えてください

**A** コンテンツ IP 価値の最大化のために、様々な施策を講じていきます

当社の企業価値向上策は、コンテンツIPの価値最大化と  
考えています。

当社は自社でコンテンツを開発し、その知的財産権(以下、  
コンテンツIP)を保有しています。コンテンツIPを自社  
保有していることで、お客さまのご要望に応じて内容をカ  
スタマイズし、お客さまの課題解決にあたり最適化され  
た研修等のサービスを迅速かつリーズナブルな価格で提供  
することが可能になっています。これが当社の競争力の  
源泉の一つと考えています。

コンテンツIP価値の最大化は、開発人員増や育成による  
コンテンツIP創出力の強化、自社チャネルに加え提携先  
チャネルを通じた営業展開、M&AによるコンテンツIP獲  
得等を通じて実現してまいります。成長投資の原資は手元  
資金や営業キャッシュフローを基本としますが、金額規  
模、調達コスト、期待収益性、財務状況等を踏まえ、その  
時点で最適な資金調達方法を講じていきます。

**Q** 資本収益性について、どのようにお考えですか？

**A** スプレッド重視、売上高利益率の向上、資本回転率、資本コストの課題認識が重要だと考えています

#### スプレッドの重視

企業価値向上にあたっては、資本収益性の指標である  
ROIC(投下資本利益率)やROE(株主資本利益率)が、  
各々に対応する資本コストを上回る必要があることはい  
うまでにありませんが、当社ではその差分であるスプレ  
ッドを重視しております。資本収益性向上や資本コスト低  
減によりスプレッドの水準を維持、拡大させていきます。

なお、23年9月期のROICは34.1%、ROEは38.1%でした  
(いずれも連結ベース)。23年9月期末時点での資本コス  
ト(WACC)は13%程度と想定しており、ROICスプレ  
ッドは21ポイントとなります。株主資本コストは資本資  
産評価モデル(CAPM)を参考にしています。

#### 売上高利益率の向上

次に、資本収益性の構成要素である売上高利益率につ  
いては、事業やサービスの本源的な競争力を表す売上総利  
益率を重視しています。個別サービスレベルでの付加価  
値向上、事業レベルでは、サービスミックスや顧客ミッ  
クスの改善、全社レベルでは事業ポートフォリオの最適  
化を通じて売上高総利益率の向上を図っています。

例えば、講師派遣型研修事業の個別サービスレベルで  
は、デジタル人材育成需要が高まるなか高付加価値な  
DX研修の拡充を進めています。また、ミックスの観点か  
らは従前より民間企業向け売上比率の拡大による利益率  
の向上に取り組んできました。コロナ禍の収束後におい  
ては、オンライン研修比率低下による利益率の悪化を、民  
間向け売上比率とDX研修比率の向上でオフセットしてい  
ます。

#### 資本回転率

資本収益性のもう一つの構成要素である資本回転率は  
キャピタルアロケーションと関係してきますが、成長投  
資、株主還元および財務健全性のいずれかに極端に偏  
ることなく、経営環境を踏まえ、中長期的な企業価値向  
上を規範とした配分に努めています。なお、配当につ  
いては、配当性向50%、株主資本配当率18%を目標とする配  
当を実施する方針を掲げています(24年7月22日)。

#### 資本コストの課題認識

資本コストにおける当社固有の問題としましては、マ  
ーケット全体に対する当社株式のボラティリティ指標である  
ベータ( $\beta$ )の水準が高いことが挙げられます。そこで、 $\beta$   
に及ぼす要因である事業リスク低減に向けて具体的な  
施策に取り組んでいます。

**Q** 事業リスク低減に向けた具体的な施策と株主還元について教えてください

**A** 事業ポートフォリオとIR活動の観点で取り組みを行っており、株主還元は配当を中心としています

#### 事業ポートフォリオの多様化

事業ポートフォリオについて、特性が異なるもののシナ  
ジーが期待でき、管理可能な事業やサービスによる多様  
化は環境変化への対応力を高め、事業リスクを低減させ  
ると考えます。例えば特定の顧客や業種等に偏ることな  
く、ニーズに合わせた幅広い分野のコンテンツIPの創出  
を進めています。

また、リカーリング(継続課金)サービスであるITサービス  
「Leaf」のアクティブユーザー数は24年6月末時点で前  
年比40%増の382万人、年間経常収益(ARR)は前年比  
51%増の1,079百万円となり、スポット取引が中心の研  
修事業が中核である、当社業績の安定的な拡大に寄与し  
ています。今後も当社の強みを活かせる事業の多様化を  
進めていきます。

#### IR活動における情報の非対称性の緩和

IR活動については、一般的に企業と資本市場との情報非  
対称性が資本コストを高めると考えられています。そこで  
当社はIR活動にあたり、「情報の非対称性の緩和」を基  
本方針としています。この方針に則り、決算説明資料に加  
え、毎月第一営業日に開示する「月次KPI(業績指標)進

捗状況」、あるいは新サービスや業務資本提携のリリー  
ス、任意開示としての業績予想修正など財務および非財  
務情報の開示に積極的に取り組んでいます。

また資本市場との対話も重視しており、決算説明会は第  
2四半期と期末決算時の年2回、また四半期決算ごとに  
開催する機関投資家の皆様との個別ミーティングは23年  
9月期には216回開催しました。決算説明会や個別ミー  
ティングでは代表取締役社長の舟橋や私が自らの言葉  
で足元の状況から今後のエクイティストーリーを説明す  
るとともに、投資家の皆様から頂くご意見を経営改善の  
参考としています。

#### 株主還元

株主還元は配当を中心としています。また、株主還元は  
成長投資および財務健全性の確保とともにキャピタルア  
ロケーションの内訳項目であり、アロケーション決定にあ  
たっての重要な財務メトリックの一つは資本収益性と考  
えています。これらを踏まえ、中長期的な企業価値向上実  
現の観点から、最適な株主還元指標ならびにその水準を  
決定してまいります。

## サステナビリティと成長方針



取締役 執行役員 常務  
川端 久美子

### Q サステナビリティに対する考え方を教えてください

**A** ESG + P 経営を掲げ、社会的価値を提供する事業や取り組みを拡大させながら、持続的な業績（Performance）向上を実現いたします

当社グループは、経営理念である『あらゆる人が「働く楽しさ・喜び」を実感できる社会をつくる』に基づき、事業を通じて、働く人に関わる社会課題の解決に取り組んでおります。また、ESG+P(業績・Performance)経営を掲げ、サステナビリティへの取り組みを拡大させながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しております。

行動指針としては、下記の3つを掲げています。  
「企業活動を通じて、社会・環境に貢献する」  
「すべてのステークホルダーとの共創をめざす」  
「健全で透明なガバナンス体制のもと、企業活動を進める」としてまいります。

### Q サステナビリティにおける現在の課題を教えてください

**A** 環境面とガバナンスへの対応強化が必要

ESGでは、特に環境面での対応強化を重要課題としています。社会課題への積極対応という面だけでなく、株向上策としても重要だと考えています。現在、MSCI ESGレーティングにおいて2022年9月期に引き続き、AAを維持しています。

当社の教育事業やデータセキュリティが評価されている一方で、環境面やガバナンススコアにまだ課題があり、最上位の格付けは取得できていません。今後はAAAを目指し、グローバル基準での開示を強化するなど対策を急いでいます。

**外部からの評価**

JPX-NIKKEI Mid Small

MSCI ESG RATINGS AA

2024 健康経営優良法人

女性が活躍しています

2023年認定 するみん

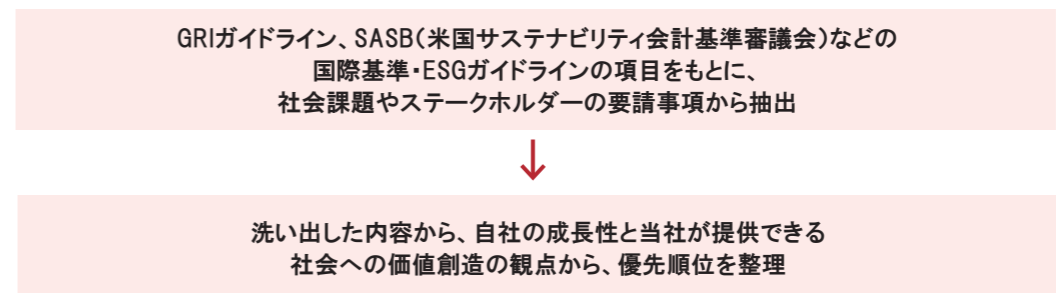
### Q 今後の目標と戦略を教えてください

**A** 事業を通じた社会課題の解決と ESG+P 経営をより推進すべく、国際基準に基づいた 8 項目のマテリアリティを定めています

当社グループは、ESG+P(業績・Performance)経営の具体的な指標として、事業を通じた社会課題解決とESGに関する8項目をマテリアリティとして決めました。策定にあたってはGRIガイドライン、SASB(米国サステナビリティ会計基準評議会)などの国際基準・ESGガイドラインの項目をもと

に、社会課題やステークホルダーの要請事項から抽出しました。「持続可能な開発目標(SDGs)」達成にも寄与するとともに、グループ全体として、2030年に向け、長期目標を設定し、これらの達成に向けて取り組んで参ります。8項目のマテリアリティと長期目標は下記をご覧ください。

#### ■マテリアリティの策定プロセス



#### ■マテリアリティと 2030 年 9 月期の長期目標

マテリアリティ	実施事項	KPI	2022年9月期	2023年9月期	2030年9月期	関連するSDGs
事業を通じた社会課題解決	①社会人教育を通じた生産性向上(組織の強化)	研修事業 年間受講者数	640千人	720千人	2,000千人	
	②多様な環境で活躍するための基礎スキル獲得(個人の力強化)	OA・IT・DX教育受講者数(公開講座)	11千人	13千人	50千人	4, 8, 9
	③個々の人、組織にあわせた学習コンテンツ開発	累計コンテンツ数	3,794種類	4,156種類	5,000種類	10, 17
	④教育インフラの提供	ITシステムの提供を通じた生産性向上、公平な教育機会の提供	累計動画コンテンツ数 公開講座 年間開催数 Leaf アクティブユーザー数	544種類 8千回 2,112千人	754種類 10千回 2,895千人	1,500種類 15千回 7,000千人
E 気候変動への対応	事業におけるカーボンニュートラル	Scope1 + 2	283t-CO2	237t-CO2	140t-CO2	7, 13
S 多様な人材の活躍	多様な人材が活躍できる職場の実現	執行役員 女性比率※ 管理職 女性比率	0% 37.8%	0% 37.4%	50% 50%	5, 8
S 地域社会とのかわり	地域社会の課題解決	地方創生案件数 生理貧困支援対策自治体数	24件 46自治体	36件 62自治体	100件 100自治体	1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 17
G ガバナンスの強化	経営の多様性確保	取締役会女性比率向上	25%	25%	50%	16

※執行役員女性比率は、取締役兼務者を除く

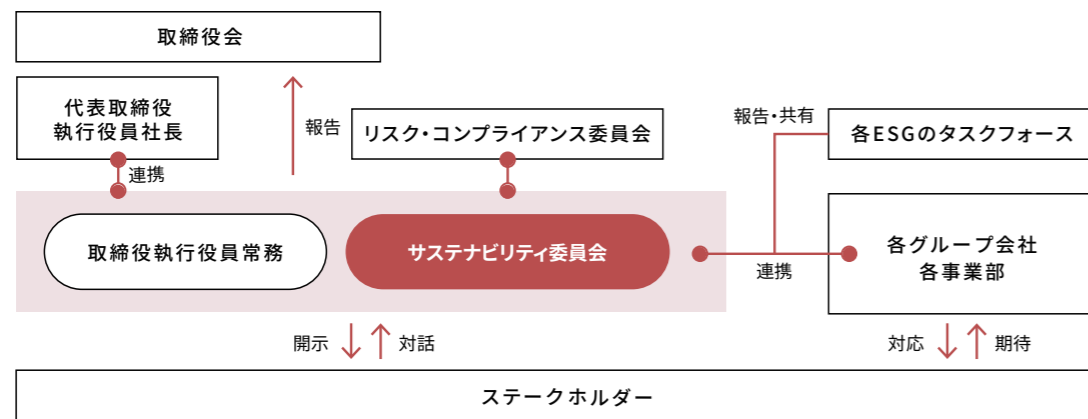
4. 持続的な成長に向けて

**Q** サステナビリティ推進体制について教えてください

**A** サステナビリティ委員会を設置し、各グループ会社・事業部と連携しながら、各取り組みの企画・実行に努めております

サステナビリティ委員会では、取締役執行役員常務が委員長を務め、機動力をもってESG視点での経営を推進し、サステナビリティ全体のリスク管理、戦略の推進に対し責任を負っています。

サステナビリティに関するリスクは、代表取締役執行役員社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会に連携し、年に1回以上、当社グループ全体のリスクマネジメントのプロセスに統合して評価し、一元的に管理を行い、その内容は取締役会に報告されています。



**ガバナンス**

- ◆ 取締役執行役員常務が議長を務めるサステナビリティ委員会を設置、サステナビリティ全体のリスク管理、戦略の推進に対する責任を負う
- ◆ 四半期に一度、サステナビリティ委員会の活動内容を取締役会へ報告

**リスク管理**

- ◆ 代表取締役執行役員社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会に連携
- ◆ 年に1回以上、当社グループ全体のリスクマネジメントのプロセスに統合して評価し、一元的に管理、内容を取締役会へ報告

**Q** 今後の取り組みを教えてください

**A** グローバル基準を満たせるよう、施策の推進と情報開示を並行して強化します

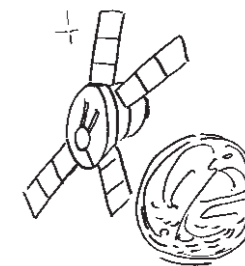
サステナビリティ委員会設置から1年以上が経過し、体制を整備するフェーズから、本格的な施策の推進と情報開示を行うフェーズに移っています。

24年9月期は、マテリアリティ+長期目標の策定、自社ビルの再生可能エネルギーへの切り替えの継続、人権基本方針の策定や社内教育の拡充、健康経営の推進、生理の

貧困対策支援の継続、腐敗防止に関する行動指針の策定などを想定しています。

外部から信頼していただける企業であり続けられるよう、外部評価を向上させることにも努めながら、実体のある施策の推進を進めてまいります。

■ サステナビリティに関する主な取り組み



インソース九州ビルにて再生可能エネルギー導入



E(環境)に関しては、社内利用紙のFSC認証紙への変更や、自社ビルへ再生可能エネルギーの導入を進めております。2022年に開設したインソース九州ビルは環境負荷低減ビルとして建築されました。電力は地熱や水力エネルギーなどの再生可能エネルギー100%で運用されています。公開講座のセミナールームや1Fでは道に面し美術品などを展示し、エコで開かれた拠点となっています。

2021

- 2月 ● TCFD提言への賛同

2022

- 4月 ● 研修事業において電子テキストサービスの提供開始
- 5月 ● 統合報告書の発行開始
- 7月 ● サステナビリティ委員会設置
- 9月 ● 環境負荷低減のインソース九州ビル開設
- 12月 ● サステナビリティページの公開

2023

- 2月 ● 社内利用紙をFSC認証紙へ変更
- 5月 ● 国連グローバルコンパクトに署名
- 7月 ● 人権に関する基本方針制定
- 8月 ● サステナビリティリスクの特定、評価
- 9月 ● インソース九州ビルにて再生可能エネルギー導入
- 10月 ● 健康経営推進委員会の設置
- 12月 ● 首都圏自社ビル3拠点(道灌山ビル、文京ビル、白山ビル)に再生可能エネルギー導入

2024

- 2月 ● 全従業員に対し人権に関するeラーニング教育を実施

健康経営推進委員会の設置

当社では2023年10月より健康経営推進委員会を設置し、健康経営推進を開始しました。健康診断受診率や40歳以上喫煙率など明確に目標を定め、社内徹底をすることで指標の改善が見られました。同時にそのノウハウ活かして、「喫煙防止のワークショップ(半日間)」や「ナッジ理論を活用した健康経営推進研修(半日間)」を開発し、お客さまへ提供しています。



ラジオ体操実施風景



グループ人事総務部  
健康経営推進担当  
**櫻井 千晶**

取締役 執行役員常務  
健康経営推進委員会 議長  
**川端 久美子**

執行役員 グループ人事総務部 部長  
健康経営推進担当  
**今西 健**

## S 健康経営の取り組み

インソースグループでは、従業員が安心して働ける環境を整備することで、従業員の活力向上や生産性の向上を図ります。

### 3年連続で「健康経営優良法人」を取得、さらなる推進を目指す

**Q** なぜ、健康経営を推進するのですか？

**A** 各組織の健康推進を支援するために、まずは当社が健康経営を体現しなくてはなりません

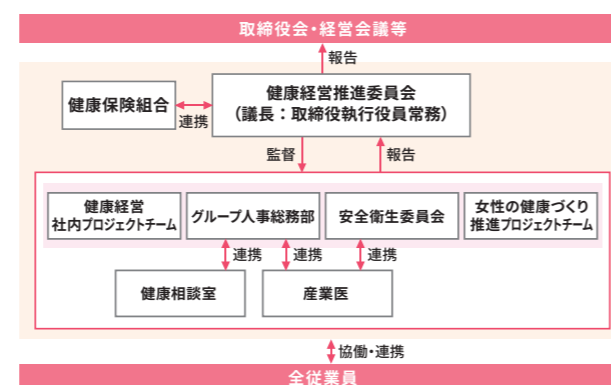
各組織の健康経営への意識の高まりを受け、「健康経営優良法人2024」の法人数は大規模法人2,988組織、中小規模法人16,733組織に伸長しています。当社では、従業員の活力向上や生産性向上はもちろん、健康推進サービスを拡充し、各組織の支援を強化しております。当社が積極的に取り組むことで、新たなサービスやコンテンツ開発を進めることができます。日本企業における健康経営に関する5つの重点課題に対して、システムや環境づくり、人材育成策を提供しています。

重点課題	インソースが提供するサービス
①定期健診管理、従業員データ収集、自社課題分析	健診結果管理システム「Leafwellness」
②二次検診受診率向上	
③喫煙率低下	喫煙防止ワークショップ
④運動習慣者率向上	各種ワークショップ、健康習慣づくり研修
⑤生産性向上・労災防止	生産性向上研修、労災防止研修

**Q** 健康経営の推進体制を教えてください。

**A** 23年9月期に「健康経営推進委員会」を立ち上げ、取締役執行役員常務自ら、プロジェクトを推進しています

23年9月期に健康経営推進委員会を立ち上げました。グループ人事総務部を中心に、各部署・拠点の推進メンバーを置き、経営層が自らコミットすることで、全社への推進を図っています。



**Q** 23年9月期はどのような施策を実施しましたか？また短期間で、全社へ推進できた秘訣はありますか？

**A** ラジオ体操の全社導入や職場環境の改善を中心に行いました

23年9月期は、ラジオ体操の導入や運動イベントの開催、職場の改善(バランスボール・昇降機能付きテーブルの導入)を中心に行いました。

ラジオ体操については、初めは戸惑いの声もありましたが、「実際にやってみると気持ちいい」など前向きな声の方が多くあがっています。開始当初は全社朝礼の中でグループ全社員が一斉に行っていましたが、現在は、各現場で工夫をしながら継続実施できています。ラジオ体操をきっかけに、日々の職場での声かけが増えた効果もありました。

健康施策の推進には、委員会の「プロジェクトマネジメント力」および「根気」が何より重要です。自社の数値の現状把握から問題分析・課題設定、関係者の巻き込み、進捗確認・軌道修正、という一連のPDCAを回し続けることや、従業員に対して健康施策はパフォーマンス向上のための「仕事」であることを訴え続けることが求められます。

#### 2023年の重点施策

##### 1. 生活習慣病予防対策

- (1) 運動習慣
  - ①全従業員へラジオ体操の実施
  - ②運動機会の増進
  - ③バランスボールの導入
  - ④昇降機能付きテーブルの設置
- (2) 喫煙対策
  - ・就業時間中の禁煙
- (3) その他
  - ①腹八分目推進期間の設定
  - ②従業員のヘルスリテラシー向上
  - ③インフルエンザワクチン接種費用補助

##### 2. メンタルヘルス対策

- ・社内外健康相談窓口の設置

##### 3. 労働生産性・ワークエンゲージメントの向上

- (1) ストレスチェックの実施
- (2) 従業員交流会の実施
- (3) リフレッシュルームの設置

**Q** 24年9月期の施策を教えてください

**A** 喫煙防止と二次検査受診率向上を重点的に取り組みます

24年9月期、喫煙防止・二次検査受診率向上に取り組んでいます。喫煙防止施策については、始業開始時間から20時までを禁煙推奨期間を設定しました。また、新コンテンツとして、「喫煙防止ワークショップ」を開発し、早速社内でも実施しています。

また、大きな挑戦として、今後は「二次検査受診率」を100%に引き上げるべく、健康診断実施後の繰り返しのリマインド、確認を徹底しています。

さらには肥満傾向の従業員も多く、運動機会をつくり、身体づくりを推進しています。

#### 健康課題と各目標

分類	項目	単位	20年9月期	21年9月期	22年9月期	26年9月期目標値
健診・検診	定期健康診断受診率	%	100	100	100	100
	二次検査受診率	%	-	-	-	100
	特定保健指導該当率	%	22.0	19.8	22.7	20.0
生活習慣	40歳以上喫煙率	%	16.5	16.0	14.8	5.0
	40歳以上運動習慣者率 (適正体重維持者率 (BMI18.5~25未満の者))	%	15.9	15.1	17.4	19.0
精神的な健康	ストレスチェック受検率	%	89.0	87.2	87.6	100
	ストレスチェック高ストレス者割合	%	9.1	11.1	11.9	10.0
労働生産性関連	アブセンティズム※1	日	-	-	3.3	3.0
	プレゼンティズム※2	%	-	-	81.9	85.0
	ワーク・エンゲージメント※3	点	-	-	3.3	3.5

※1 全従業員における、休職届が提出された社員の割合

※2 SPQ (Single-Item Presenteeism Question 東大1項目版) を用いた独自のアンケートで測定した偏差値

※3 コトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度短縮版3項目を用いた独自のアンケートで測定した偏差値



## S 事業を通じた社会との繋がり

当社は教育やITサービス等を通じて、組織の課題解決を支援しています。教育機会の不平等を解消し、個人の「働く楽しさ、喜び」を実現することで生産性向上、日本経済の発展を目指します。

## 多様なサービスを通じてSDGsへ貢献

「働く人に関わる社会課題解決の支援」は、当社の事業目的そのものです。質の高い教育を幅広く提供するために、各サービスは、課題解決に直結する「HOW」であり、さらには廉価かつ多様な提供形態を追求しています。

### 「Leaf」で全国の教員・看護職のスキル強化を支援

当社は2023年度文部科学省「教員研修プラットフォーム・研修受講履歴記録システム構築業務」の実施事業者として選定され、全国約90万人の小・中・高等学校の教員に対して教育プラットフォーム「Leaf」を提供しています。

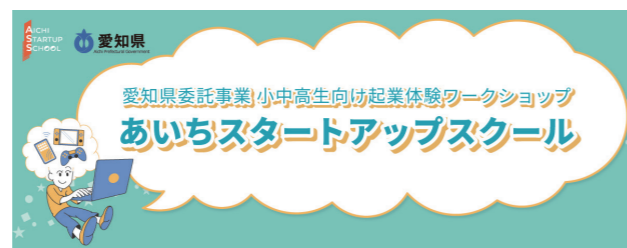
また、公益社団法人日本看護協会が実施する「インターネット配信研修システム構築・配信・運用保守に係る業務委託」の受託事業者として選定され、全国の看護職の生涯学習・リスクリングを支援いたします。

### 小・中学生、高校生へ起業家体験プログラムを実施

2023年にはミテモ株式会社が地域創生サービスの一貫として、次世代を担う小学生、中学生、高校生を対象に起業体験プログラムを愛知県、名古屋市、岡山県、和歌山県で実施しました。プログラムでは、身近な課題に目を向けて解決する力を養い、起業家との交流から起業を身近に感じ、起業に必要な学びを得ることを目指します。新しいチャレンジを始める次世代の人材育成に寄与しています。

### SDGsと当社サービスとの関係

SDGs ゴール	関連テーマ
4 質の高い教育をみんなに 8 持続可能な経済活動を奨励し、包摂的成長を促進する	・「研修受講履歴記録システム構築業務」
16 公正な裁判と法の支配	・コンプライアンス（個人情報保護、労務管理、下請法、著作権法、情報セキュリティ入門） ・リスクマネジメント ・サステナビリティ
5 女性活躍推進 10 人や国の不平等をなくそう	・女性活躍推進 ・シニア ・障がいのある方 ・外国の方 ・LGBT 多様な人材の活躍を推進する
3 健康と福祉	・メンタルヘルス ・ストレスチェック ・健康経営推進



## 社会変化に合わせて、多様なコンテンツをパートナーと拡充

当社だけでは現状開発ができない分野のコンテンツ開発や、リーチが難しい対象者の開拓を行うため、パートナーとの連携を強化し、社会からの要請に応じています。



### IT関連や法律関連、語学のコンテンツを拡充

近年、DXに関わるテーマや法関連、グローバル社会に欠かせない語学や文化知識など、パートナーとの協働により幅広くコンテンツを拡充しています。

教育以外の手段で現場の生産性向上や営業力強化に貢献しています。これまではホワイトカラー向けのコンテンツが中心でしたが、今後はブルーカラーやエッセンシャルワーカー向けのコンテンツも拡充予定です。

### ものづくりや技術教育の講座を拡充

23年9月期に新たに開設した「通信教育百貨店」では、職業訓練法人 日本技能教育開発センター（JTEX）との提携により、電験三種、製造現場の安全管理など、ものづくり、技能教育の講座を販売しています。



また、製造現場のマニュアル制作や採用サイト制作など、

## 事業を通じた経営知見を学問に活用、さらには新事業へ挑戦

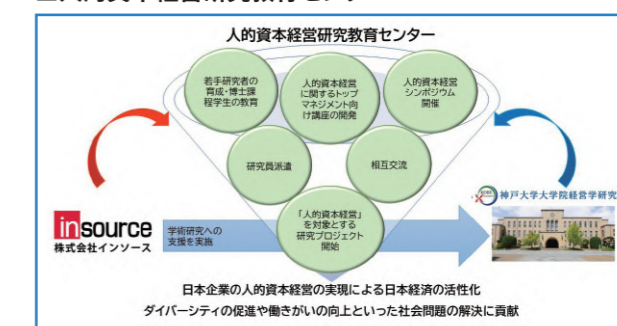
創業以来、約4万組織との取引を通じて得た組織経営のノウハウを学問の分野に活用し、今後の研究や人材育成に貢献してまいります。さらには、神戸大学MBA教授陣に学ぶ新シリーズなど新たな事業を展開し、社会で活躍できる人材をより多く輩出していきます。



### 2023年 人的資本経営研究教育センターを設立

神戸大学大学院経営学研究科に人的資本経営研究教育センターを設立し、産学連携による人的資本経営に関する分野横断的な研究・教育を加速させます。そして、学界および産業界に広く人的資本経営の重要性を提示し、日本経済の活性化や社会問題の解決に寄与します。

### 人的資本経営研究教育センター



### 2024年秋より神戸大学とのビジネススクールを開校

日本企業でも経営人材を育成するため、経営幹部候補人材に計画的にMBAを取得させる組織が増えてきています。その一方で、現場のプレイングマネージャーにとって、大学院に通うのは時間・費用などの点から負担が大きく、二の足を踏んでいることも少なくありません。神戸大学MBA教授陣に学ぶ「経営学の実践知」では、組織論、マーケティング、財務会計などの、MBAを構成する8科目を集中講義で学びます。最先端の研究業績をもつ神戸大学の教授陣から、経営学の知識を得て、知見のアップデート

を図ります。そして現場での課題解決・アイデア創出に結びつけます。

### 神戸大学 MBA 教授陣に学ぶ「経営学の実践知」







## E 気候変動への対応

持続可能な発展を支えていくには、長期的視点に基づく環境負荷の低減活動が不可欠と考え、当社は自社内の環境負荷低減活動だけでなく、事業を通して、ビジネス界全体における寄与活動を継続してまいります。

### 長期環境目標

- 2050年までに事業活動によるCO<sub>2</sub>排出 (Scope1+2) の「ネットゼロ」を実現
- 2030年までにScope2 (電気によるCO<sub>2</sub>排出) を2020年比50%削減
- 2030年までに社内紙利用によるCO<sub>2</sub>排出を2020年比50%削減

### 気候変動への取組み

#### 再生可能エネルギーの導入

2023年9月にインソース九州ビル(福岡県福岡市)、12月にインソース道灌山ビル・文京ビル・白山ビルの3拠点(東京都内)の使用電力をトラッキング付非化石証書を活用した再生可能エネルギー由来100%の電力に転換いたしました。23年9月期ベースで再エネ電力比率は約55%となる見込みです。

#### 研修事業における電子テキストの提供

研修事業において、2022年4月より電子テキストを提供しています。受講スタイルにあわせ、従来の紙テキストと電子テキストから選択が可能です。講師派遣型研修ではセミナーなどでの利用が増加、公開講座ではオンライン受講の約4割のお客さまが電子テキストを選択しています。2023年9月期の電子テキスト利用は約6万1千人となり、紙テキストの利用と比較して、CO<sub>2</sub>削減量は8.4 t となりました。

#### ■再エネ電力導入拠点

導入時期	拠点名	23年9月期 電気使用量	再エネ電力内容
2023年 9月	インソース九州ビル	104,575	非FIT電源 再エネ指定あり 非FIT非化石証書
	インソース道灌山ビル	108,496	
2024年12月	インソース文京ビル	101,789	非FIT電源 FIT電源 FIT非化石証書
	インソース白山ビル	94,321	

#### ■電子テキスト利用による CO<sub>2</sub> 削減実績

	22年 9月期 2H	23年 9月期 1H	23年 9月期 2H	24年 9月期 1H
電子テキスト 利用実績(人)	19,668	28,790	32,345	36,348
うち講師派遣	8,000	9,197	15,262	16,041
うち公開講座	11,668	19,593	17,083	20,307
CO <sub>2</sub> 削減量 (t-CO <sub>2</sub> ) ※	2.92	4.08	4.39	5.38
前期末比 (%)	-	+ 39.9%	+ 7.6%	+ 22.4%

※電子テキストと紙テキストを比較した場合のCO<sub>2</sub>削減量

## TCFD 提言への対応

インソースグループは、21年2月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※)提言への賛同を表明し、情報開示に取り組んでいます。気候変動を含む当社グループのガバナンス・リスク管理についてはP.61~を参照ください。

※ The Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略。G20からの要請を受け、金融安定理事会(FSB)が2015年に設立。気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示することを推奨

### 戦略 気候変動がもたらすリスクと機会のシナリオ分析

当社グループは気温上昇を1.5℃未満に抑制することの重要性を認識し、1.5℃~2℃及び4℃の気温上昇時の世界を想定し、全事業を対象としてシナリオ分析を行いました。その結果、1.5℃シナリオでは市場、評判等の移行リスクが、4℃シナリオでは物理的リスクの影響が大きいくことがわかりました。リスク低減のため、リスク・コンプライアンス委員会と連携し、具体的な対策および実施検討を進めてまいります。

また、物理的リスク、移行リスクへの顧客ニーズの変化および社会からの対応要請の高まりは、当社グループにとって機会になると考えています。SDGsやESG関連等知識付与型コンテンツや組織変革・DX等事業変革・行動変革型の教育コンテンツ開発と提供により、民間企業および官公庁組織のサステナビリティに関する取組への支援、価値向上に向けた継続的な教育支援を行ってまいります。

#### ■シナリオ分析

	主なリスク	リスクが顕在化したときの影響	財務影響	対策	
4℃シナリオ	物理的リスク 急性	・洪水等自然災害の増加 ・異常気象の激甚化	■売上減少・ポラリティの増加 ・受講環境の変化、顧客の事業被害による研修延期・中止の増加 ・洪水等の大規模自然災害による事業所損壊、サーバ損壊及び水没	中	事業所及びサーバ設置地域の損壊、水没に対するモニタリングの開始、一定リスクを越えないエリアへの移転検討
	慢性	・海面や気温の上昇 ・気象の変化 ・水供給不足などの資源の枯渇	■売上減少・ポラリティの増加 ・産業活動の停滞や感染症の蔓延に伴う研修延期・中止の増加 ・教育の優先度低下・需要減少	中	顧客ニーズに応じたコンテンツ開発及びオンライン研修、eラーニング等の複数教育手段提供と柔軟な代替体制構築
1.5℃シナリオ	政策と法	・環境関連の規制強化 ・炭素税導入 ・気象関連の訴訟増加	■コスト上昇 CO <sub>2</sub> 排出量削減義務の規制強化やカーボンプライシング制度への対応コスト上昇	小	社内節電の強化 再生可能エネルギーへの切替
	技術	・エネルギーやIT技術の発展 ・脱炭素技術の進展	■生産性低下 新技術への対応遅れによる生産性成長の鈍化	小	外部環境の定期的なモニタリング
	市場	・顧客行動の変化 ・環境配慮サービスの需要増加	■売上減少・ポラリティ増加 現在当社で提供している紙テキストを利用した研修・教育の競争力低下および需要減少	中	研修事業における電子テキストの提供
評判	・気候変動対応への社会及びステークホルダーからの要請増大	■売上減少・ポラリティ増加 気候変動への対応が遅れた場合、社会的評価に影響を与え、企業価値低下および顧客から選ばれなくなるリスク	中	サステナビリティ活動の推進及び開示によるステークホルダーエンゲージメント向上	

#### 指標と目標

気候変動リスク及び機会への対応および長期的視点に基づく環境負荷低減活動を進めるため、前ページの目標を設定しています。

事業活動を通じて排出したCO<sub>2</sub>の量(scope1+2)は長期目標の1つである2030年までに2020年比50%削減の140t-CO<sub>2</sub>に向け、計画通り進捗しています。

#### ■事業における CO<sub>2</sub> 排出量

データ項目	20年9月期 (基準年)	21年9月期	22年9月期	23年9月期	30年9月期 (目標年)
Scope1	0	0	0	0	0
Scope2	280.2	260.4	283.2	233.8	140.0
合計	280.2	260.4	283.2	233.8	140.0

単位:t-CO<sub>2</sub>

※1 当社では自社生産設備を持たず、燃料燃焼や化学反応等により二酸化炭素、他のGHG(温室効果ガス)の直接排出がないためScope1を0としております  
※2 Scope2はマーケットベースの数値に基づいて算出しています



## S 人的資本の向上

当社の最大の資産は「人材」であり、「人材」こそが企業価値向上の最大の源泉です。当社では、多様な人材がそれぞれの強みを最大限に発揮し、社会課題に迅速に対応する強固な組織づくりを目指しています。

### 組織づくりの指針

- あらゆる人が、それぞれの個性と能力を最大限に発揮し、お互いがお互いを尊重し、認め合うことを通じて、組織の成長を実現します
- すべての人が平等に機会を与えられ、公正に評価される、納得性と透明性の高い組織を実現します
- 人種、国籍、宗教、性別、性的指向や性自認、障がいの有無、年齢、出身地、価値観、ライフスタイルなどによる、あらゆる差別や偏見がない職場づくりを促進し、継続的な組織の成長を実現します

## 人材採用・育成～変化に強いマルチスキル人材を自社で育成

### 採用時は柔軟性を重視

当社で働く人材に求める重要な素質は、「人」の成長に関わること、組織・お客さまの生産性向上に貢献できることに喜びや、やりがいを感じられることです。また組織体制は頻繁に変更するため、個人においても「柔軟性」や「新しいことへの興味・関心の強さ」を求めています。採用時には独自の文書テストやアセスメントツールを用いて、応募者のキャリア志向やモチベーション要素、考え方・行動特性などを可視化しています。

### 多様性の尊重と成果に応じた評価・報酬

当社は女性が半分以上を占めており、シニアや障がい者、LGBTQ+の人材も多数在籍する組織です。コンテンツ開発やシステム開発など、それぞれが自身の強みを活かせる部門で能力を発揮しています。

創業当初より、ライフイベントに合わせた働き方の導入およびそれぞれの成果を重視し、管理職登用を行ってきた結果、女性管理職比率は37%となっています。

### マルチスキル人材の育成

当社グループは、外部環境に対しスピード感をもって柔軟に変化し続けることが求められます。そのため、外部環境の変化に合わせて必要なスキルを柔軟に取り入れ、社員のDX人材化及び営業力・サービス開発力・ITスキルを兼ね備えたマルチスキル人材の育成を推進しています。

### 経営参画意識の向上

従業員の多様な価値観を尊重しながらも、「自分が働く会社が好き、自分の働く会社の業績に貢献したい」という共通の価値観を全ての従業員が持つ組織をつくるため、3つの制度(※)を導入し、自社株保有比率は72%となっています。株主の皆さまと株主価値をより一層共有することで、従業員自身のモチベーション向上にも資すると考えています。

(※) ①譲渡制限付株式報酬制度、②企業型確定拠出年金制度、③持株会制度

## 多様な人材の「個」を伸ばす教育

### 全社教育では、コミュニケーションやプロマネスキルを強化

時代の変化や組織の成長に合わせて、教育体系を設計しています。コンプライアンス教育や階層別研修、IT/DX研修に加え、重点課題としているコミュニケーションスキルの向上やプロジェクトマネジメントスキルの強化を目的とした研修を実施しています。

### 内定者・新入社員も含めた全社IT/DX研修

現場社員が自ら要件定義を行い、システム部門との意思疎通を円滑にすることで、システム開発や改善を迅速に進められるようにするために、2020年9月期以降、全社でDXに関する基礎知識の教育を行っています。また、内定者や新入社員に対しては、文系・理系を問わずプログラミング研修を実施し、DX人材としてのキャリアの選択肢を提供しています。

### 「Leaf企業内大学」により個々のスキルを可視化し、実務に直結する教育の仕組みを構築

当社サービスである「Leaf企業内大学」を自社内で活用しています。各現場の責任者が必要なスキル一覧と設問を策定し、各部門でアセスメントを実施しました。そのアセスメント結果をもとに、従業員自身が必要なスキルを当社公開講座を受講し習得しています。また、その結果を基に、従業員が管理者からの期待や今後のキャリアについてすり合わせをする機会も設けています。

### 積極的なジョブローテーションで養う「全社最適」視点

新卒採用で入社した従業員は、「20代のうちに3拠点もしくは3部署を経験する」方針のもとに、ジョブローテーションを行っています。様々な部署・職種を経験することで、全社最適の視点を養うためです。また、各現場では積極的に教え合うカルチャーがあり、日々活発に勉強会が開催されています。

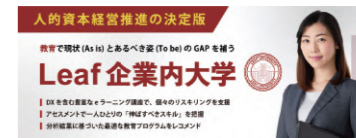
### ■研修体系

	全社教育						各部門				
	基盤教育	階層別	キャリア	IT/DX	重点	選抜	実務スキル				
役員	コンプライアンス教育 情報セキュリティ・ハラスメント防止・人権等 （労務管理・著作権法、下請法、被評価者研修）	投資家 MTG 同席	キャリア研修	システム理解研修 Oa/Python 研修	プロジェクトマネジメント研修 コミュニケーション 応用・育成 コミュニケーション シジョン基礎	経営基礎 役員兼務 グループ会社	組織別教育 プラットフォーム 「Leaf 企業内大学」 アセスメントによる個人のマインド、 スキルの現状把握 200種類以上の eラーニング、 当社公開講座受講	OJT教育 各部門・チームで行われる勉強会			
部長		新任管理職研修							新入社員 DX 研修	OJT指導者 メンター研修	
次長											新任リーダー研修
一般管理職		チーフ研修 I~IV									内定者 DX 研修
中堅 リーダー		新入社員研修 新入社員フォロー研修									
若手 チーフ		内定者研修									内定者 アルバイト
新入社員		スタッフ研修									

【上記研修以外の取り組み】  
・ジョブローテーションによるマルチスキルの伸長 ・メンター制度

### Leaf 企業内大学 ～受けるべき内容を、受けるべき人に提供

「Leaf」が持つ研修管理・運営、eラーニング視聴機能に加え、個々の社員の課題を明確にする（As is - To beギャップ把握）ためのアセスメント機能と200種類以上の教育コンテンツがあらかじめ搭載。アセスメント結果に対応した研修やeラーニングに申し込んで受講することもできます。





## S 事業を越えた社会貢献

当社では、多様な人々が自身の能力を最大限に活用することによって、「楽しく働ける社会」を実現することを使命と考えています。そのため、自身の能力を広げようと頑張る方々を応援しています。

女性やシニア、障がいのある方、ひとり親家庭など、多様な人々が活躍できる社会を目指して、当社の事業や強みをもとに持続的な支援を追求します。特に近年は地域社会との関係性を強化しています。

## 生理の貧困対策支援プロジェクト

### 2022年から、寄付支援の新しい仕組みを構築

コロナ禍により加速している「生理の貧困」について、厚生労働省の調査では現在12名に1名の女性が生理用品の購入に困った経験がある、というデータがあります。そこで当社の取引先である37,183社の民間企業や、1,258の地方自治体取引先(市区町村)とのリレーションを活かし、新しい支援プロジェクトを開始しました。本プロジェクトでは、企業から寄付を募り自治体へ生理用品を提供することで、生理の貧困の解消を目指しています。

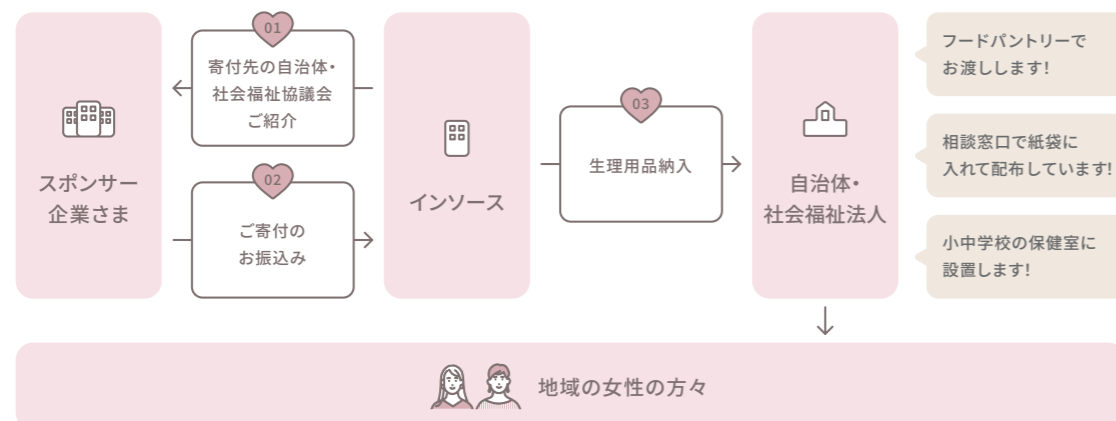
### 企業と自治体の支援関係構築で貧困を救う

企業へは本プロジェクトへの参加を通じて、求められるESGの取組みのうち、S(社会)に関する活動の場をつくり、支援地域との共存関係を構築します。

#### ■寄附の活用状況

- 小・中学校のお手洗いへの設置
- 市・区役所窓口での配布
- フードパントリー・子ども食堂での配布 など

#### ■生理の貧困対策支援プロジェクトの流れ



## 実績

(単位:千円、口、パック、組織数)

	寄付額(累計)	寄付口数	寄付パック数	寄付先自治体(※)
23年9月期	5,054	18	34,416	62
22年9月期	300	1	2,376	1

※市・区・社会福祉協議会・教育委員会など

#### ■ご賛同企業(一部)

- 株式会社みずほ銀行
- オークラヤ不動産株式会社
- みずほ証券株式会社
- 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
- SBI マネープラザ株式会社
- 株式会社パル
- 戸田ビルパートナーズ株式会社
- 宝印刷株式会社

#### ■寄付先(一部)

- 東京都 足立区
- 東京都 豊島区
- 埼玉県 さいたま市
- 神奈川県 逗子市
- 千葉県 松戸市
- 茨城県 下妻市
- 栃木県 小山市教育委員会
- 富山県 氷見市社会福祉協議会
- 広島市 教育委員会
- 福岡県 糸島市



写真左から 宝印刷株式会社 代表取締役社長 堆誠一郎 さま、豊島区長 高際みゆき さま

## 多様性の尊重に向けたさまざまなパートナーシップ

### 荒川区との連携 ひとり親家庭や女性の社会進出を支援

- 本社移転を機に、21年3月に包括連携に関する協定を締結
- 生理用品、寄付総額7,076,408円



### 障がいのある方が働く福祉団体の売上促進支援～ECサイト「mon champ(モンシャン)」

- 21年10月にECサイト「mon champ(モンシャン)」を開設  
～福祉団体の高品質な商品を集めたセレクトショップ
- 24年6月現在、計4団体16商品を販売中  
～発生した収益は製造元の福祉団体へ還元
- mon champを通じて、福祉団体の認知度向上や販路の提供を目指す





社外取締役 廣富 克子

筆頭社外取締役 藤岡 秀則

社外取締役 庭本 佳子

## G 価値創造を支えるガバナンス

### 社外取締役にきく ～インソースは次のステージに

23年9月期は、指名報酬委員会を合計6回開催しました。そのうちサクセッションプラン、後継者育成に関して、4回にわたり議論を行いました。その他に、次世代経営層との意見交換会も実施してきた3名の社外取締役に、インソースのこれからについて意見を伺いました。

#### 1. 23年9月期を振り返って

##### 藤岡

##### 後継者育成、経営サイクル整備が始動したことが成果

今期の指名報酬委員会には良かった点も反省すべき点もありました。

一番大きかったのは、後継者育成のマクロなマスタースケジュール、中長期の方向感、マイルストーンがはっきりして、さらにそこまでの活動ステップが見えたこと。できていることとできていないことはありますが、まずは大きな成果だと思います。

また、上級管理職層との意見交換会でそれぞれの意見や現場での活動について聞くことができたのはよかったです。

さらに、経営方針があり、それに沿った規定運用があって、制度ができて上がり、その制度を見直し確認するという組織経営のサイクルも、指名報酬委員会で議論を重ねるうちに、大丈夫だと思えるようになりました。

今までは事業を推し進めるために、さまざまな矛盾、課題をも抱えながら走って来ましたが、売上高百億を越えてそういった制度、運用を整理することの重要性が増して

きているのでしょう。そのような時期にあって指名報酬委員会もお役に立てたと思っています。

##### 廣富

##### 次世代の可能性を感じた。今は会社の体力をつける時期

23年9月期は、今まさにインソースが変わろうとしていると実感した一年間でした。

指名報酬委員会では、藤岡さんもおっしゃるように、マイルストーンがはっきり見えてきました。次の経営陣の指名に向けて悠長にははいられないと感じる中、若いメンバーの話を聞く機会があり、将来期待できる層がたくさんいるという感触を得ました。

一方、役員の評価については、皆が納得する制度になっているかを今後も検討し続けなければならないと、強い課題感を持っています。

人材育成においては仕組みが必要だと思います。営業拠点長の話を聞いても、考えや施策にバラツキがあるようです。ここ5年は仕組みを整備し、組織として体力をつけるべき時期だと感じています。

##### 庭本

##### 人材育成や社員エンゲージメントに注目

23年12月から社外取締役として参加したのですが、まずトップだけでなく経営陣もセットとして後継者を考えなければならないということ、システム化が必要だということを強く感じました。

サクセッションプランでは、舟橋社長の先を見据えたアイデアや強いリーダーシップと、それを支える優秀な経営陣という布陣で急成長してきたということが伺えます。しかし組織が大きくなってきたことで先の戦略と現在のプロセスが少しずつずれてくることもあり、修正が必要です。先日意見交換会に参加して、現場の声を聴きました。どうい人材が、どのような考えとスキルを持ち仕事に取り組んでいるのかを目の当たりにしました。

彼ら彼女たちと、実際に顔を合わせて考えを聞くことができたのは、資料で読むよりもはるかに解りやすく、事業内容の理解が進みました。

#### 2. 今後に向けて ～次期経営層と中間管理職層の育成

##### 廣富

##### 周囲の意見を聴きながら速やかに意思決定できる人材を

次期社長は、舟橋社長のような強烈なリーダーシップを持つタイプが適任であるとは限らないと思います。

どのようなタイプのトップを選ぶべきかという点は、指名報酬委員会としても責任を感じます。これまでは舟橋社長が創業者として独自のアイデアをもとに走り続け、結果ここまで業績を伸ばし、組織を大きくしてきました。今後は、周囲の意見を聴きながらも意思決定は速やかに行うことができる人材を選ぶべきだと考えています。

##### 藤岡

##### マネジメント力のある若手に期待

カリスマ社長の下では、舟橋社長のように企業を引っ張っていけるような人は育ちにくいと思います。カリスマトップの周囲にはフォロワー要素の強い、実行力が高いタイプで固められる傾向があるのです。カリスマトップと管理型のナンバー2がいて、自然とアクセル・ブレーキの関係が

また、社外取締役向けに毎月開催される「取締役会事前ミーティング」では、記載されている数値の行間、数値の持つ意味合いを説明していただけるので、各議案への理解が深まっています。

人材育成や社員エンゲージメントは、私が人的資源管理の研究者なので、特に興味深いです。事前ミーティングでも育成の話が出て、採用面や内定受諾率に関する課題も見えてきているので、今後どのように人事・人材戦略を見直していくか、関心を持っています。

##### 社外取締役と次期経営層との意見交換会の概要

###### ■目的

社外取締役の事業内容の理解と関与強化

###### ■対象者

- ・毎月1回、1回あたり2名(60分×2名)
- ・グループ会社含む部長代理級以上の中から、若年層を中心に人選

###### ■内容

- ・各回の担当者が、自部門、自社の現状及び将来の課題、取り組み状況をプレゼンテーション
- ・社外取締役との質疑応答、ディスカッションを実施

でき上がるのでしょう。翻ってインソースにおいて次期トップは、本格的に会社を変化させるための一手ですから、マネジメントをきちんとできる人を選んだ方がいいと思います。そういった資質を持つ方は、若手の中にもいると感じていますので、存分に検討したいと思います。

##### 庭本

##### 組織のライフサイクル、現実とは理論どおりにいか

カリスマ型のトップの影に支える人がいる、というのは典型的な形です。インソースもその形でここまでうまくやってきました。

ただ企業が大きくなっていく組織のライフサイクルで見るときには必ず壁に当たります。そこで組織の仕組み作りをしなければならない。インソースもそういう時期に来ているとすると、アイデアマンというよりもむしろマネジメントできる人材がいい。

理論的にはそうですが、現実はどうなるのか.....同じカリスマ型でさらに成功した企業もないわけではありません。

#### 4. 持続的な成長に向けて

##### 藤岡

#### 次のステージに進む時期。さらなる成長を支える運営プロセス、制度の整備を

庭本さんがおっしゃった通りで、インソースは今、次のステージに進む時期だと考えています。

プロセスをしっかりと作って組織運営ができるようにして、資産を有効活用し、これで成長を続けていけるマネジメントにするのが理想です。それに向けて現在検討している評価制度の拡充も含め、体系化をしていく時期でしょう。その中で指名報酬委員会の役割も大事ですし、ここできちんと制度を作ることができれば、次のブースターの時にあまり制度を気にせずにさらに前進できるでしょう。



##### 廣富

#### スター選手が名監督になるとは限らない～管理職育成に問題意識

私が問題意識を持っているのは、経営層の前に管理職をしっかりと育てなければならない、ということです。

若手が営業拠点長に抜擢された、でもマネジメントの仕方がわからないというケースがあります。営業個人としては高い業績を上げられてもそれを組織のナレッジとして活かすスキルはまだ身につけていない、ということです。抜擢したならば、拠点長として育成することも必要です。優秀な営業マネージャーが必ずしも営業の業績を上げてきた人とは限りません。野球のスター選手が必ずしもよ



い監督になるとは限らないのと同じで、マネージャーを育成する仕組みづくりが優先課題ではないでしょうか。

##### 庭本

#### スキルの承継と多様な人材を受け入れる、管理職層のスケールの大きさも必要

ベテランや経営陣が持つ優秀なスキルを次世代に承継しなければなりません。スキルの継承はどのように考えられているのか、というところはまだ私には見えていないので、知りたいと思いますし、展開途上なのであれば議論に加わって貢献したい、と考えています。

一方で若手にも素晴らしいアイデアを持つ人や、やるぞと思っているモチベーションが高い人はいるかもしれません。そういった尖っている人材を受け入れる、経営層、管理職層のスケールの大きさも必要です。

組織が大きくなってきて、属性だけではなく価値観も含めて多様な人材をマネジメントしていくのは非常に難しいことでしょう。今までインソースが直面してこなかった場面です。管理職や経営者育成とは文脈は違いますが、非常に気になるところです。



##### 藤岡

#### 規模の拡大にあった各階層の育成が急務

庭本さんに全く同感です。ありがとうございます。営業の人数がどんどん増えていますし、企業として組織も拡大しているので、課長クラスをどう育成するかは大切です。しかし部長、役員もこれだけの規模の組織を動かすのは初めての経験になるわけですし、社長と社員の距離が少しずつ遠くなってしまいかもかもしれません。

したがって組織運営のプロセスだとか、廣富さんがおっしゃっている、マネジメントをどのように共有していくかというところを運用制度化していく必要があります。

<ご案内> サクセッションプランについては、P.59もご覧ください

## G コーポレートガバナンス

当社は、コーポレートガバナンスについても、国内の他社に先駆けて徹底的に実践してまいります。

現在海外投資家の株保有比率は約20% (23年9月30日現在)であり、サステナビリティ、ESGに関し海外基準での多くのご意見、ご指摘をいただいています。当社内でも議論を重ね、社内の状況を整備しています。

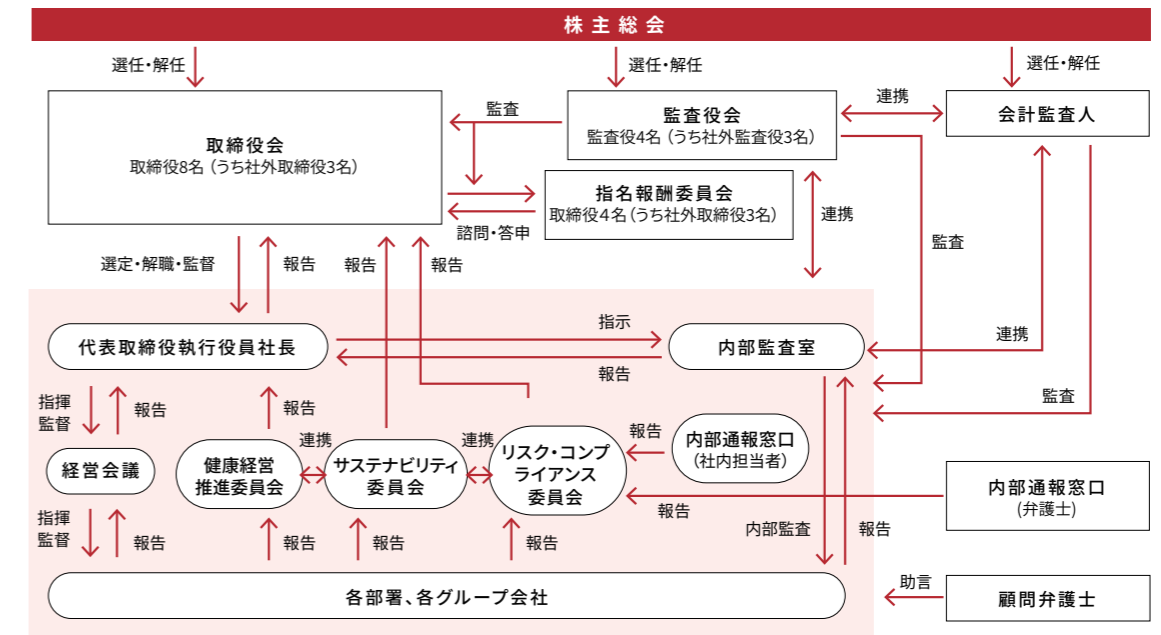
また、当社の現在進行形のガバナンス強化のプロセスは、事業として国内企業の課題解決にも貢献でき、株式市場における日本企業の力を高めることにつながると考

えています。

そのため、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方にもとづき、今後も①スピーディな意思決定と業務執行を行うための経営体制の効率化、②社会と調和した健全な倫理観にもとづく企業活動を行うことを目的としたコーポレート・ガバナンス体制の構築、③取締役会の活性化と取締役に対する実効性の高い監督を行う最適な経営管理体制の構築に取り組んでまいります。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方」、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご覧ください。  
<https://www.insource.co.jp/ir/governance.html>

### コーポレート・ガバナンス体制



### コーポレート・ガバナンスの状況

議長・委員長	構成	構成					(参考)2017年時点 総人員数(女性人数)
		総員	社内取締役	独立社外 取締役	監査役	うち女性	
取締役会	代表取締役執行役員社長 舟橋孝之	8	5	3	4 ※総員に 含まない	2 ※監査役を 含まない	6 (1)
経営会議	代表取締役執行役員社長 舟橋孝之	96	5	-	-	23	28 (4)
指名報酬委員会	独立社外取締役 藤岡秀則	4	1	3	-	2	-
サステナビリティ委員会	取締役執行役員常務 川端久美子	10	2	-	-	3	-
リスク・コンプライアンス 委員会	代表取締役執行役員社長 舟橋孝之	23	5	3	4	3	13 (2)

#### 4. 持続的な成長に向けて

### コーポレートガバナンス体制における機能（23年9月期）

名称	人数	概要	22年9月期開催回数
取締役会	・議長：代表取締役 舟橋孝之 ・構成：取締役 8名 うち社外取締役 3名 うち女性 2名	経営上の意思決定機関として、取締役会規程、職務権限規程に基づき重要事項を決議し、社外取締役は社外の第三者の視点で取締役会への助言及び監督を行っています。毎月の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。	回数：17回 出席率： 取締役 100% 監査役 100%
監査役会	・監査役 4名 うち社外監査役 3名 うち常勤監査役 1名 うち女性 1名	監査役会は、毎月1回定例監査役会のほか、必要に応じて臨時監査役会を開催し、監査実施状況、監査結果などの検討、監査役相互の情報共有をはかっています。重要な会議への出席や関係者からの報告收受など法律上の権限行使、支社等拠点への往査など実効性のあるモニタリングに取り組んでいます。	回数：16回 監査役出席率：100%
指名報酬委員会	・議長：社外取締役 藤岡秀則 ・構成：取締役 4名 うち社外取締役 3名 うち女性 2名	取締役会の諮問機関である同委員会は、客観的かつ公正な視点から、当社およびグループ会社の取締役、執行役員などの選解任、報酬とサクセッションプランについて審議・答申する役割を担っています。	回数：6回 委員出席率：100%
リスク・コンプライアンス委員会	・委員長：代表取締役 舟橋孝之	リスク管理およびコンプライアンス推進のために、代表取締役を委員長とし、取締役、監査役及び委員長が指名した者で実施しています。	回数：4回 委員出席率：100%
サステナビリティ委員会	・議長：取締役 執行役員常務 川端久美子	サステナビリティをさらに推進し、社会・地球環境へ貢献するとともに、中長期的な企業価値向上に繋げていくことを目的に四半期に1回開催しています。サステナビリティに関する活動テーマの選定・目標設定や、委員会配下の部門横断チームである「タスクフォース」の進捗確認、サステナビリティに関する情報開示の促進に取り組めます。	回数：5回 委員出席率：100%
健康経推進委員会	・委員長：取締役 執行役員常務 川端久美子	従業員の心身の健康の維持向上のため、グループ人事総務部に属する健康推進担当が中心となり、安全衛生委員会や産業医などと連携し健康推進に関する活動テーマの選定・目標設定や個別の活動の進捗確認、健康経営に関する情報開示の促進に取り組めます。	2023年 10月2日設置
内部監査室	・1名	代表取締役の管轄下にある内部監査室が毎期監査計画を作成し、その監査計画に従って、業務監査を実施しています。結果は監査実施後、速やかに代表取締役へ報告しています。	—

### 取締役会の実効性評価

取締役会はさまざまな知識、経験、能力を有する者により構成し全体のバランスを考慮するとともに、適切な多様性と規模を確保するよう努めています。

また、取締役会の機能向上を目的として、毎年1回、すべての取締役および監査役に対し、取締役会の実効性に関するアンケートを実施しています。

23年9月期は、従来から評価の高かった「財務諸表のみ

ならず非財務情報（月次 KPI 等）など、利用者にとって付加価値が高い情報の適時かつ正確な開示」に加え、前期課題であった「指名報酬委員会から重要事項に関する適切な関与・助言を得られる体制」で高評価が得られました。一方、前々期に課題であった「社内外役員間でのコミュニケーション」が再度課題となっており、改善策を仕組化してまいります。

21年9月期	22年9月期	23年9月期
<p>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会を支える体制の充実</li> <li>役員間のコミュニケーションの更なる活性化</li> </ul>	<p>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO などの後継者計画の策定・運用への主体的な関与および監督</li> </ul>	<p>&lt;課題&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外役員間でのコミュニケーション充実</li> </ul>
<p>&lt;上記課題への対応&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>決議に必要な情報の提供タイミングの早期化および説明（事前説明を含む）時間の十分な確保</li> <li>社内役員と社外役員の継続的な対話の場の設定</li> </ul>	<p>&lt;上記課題への対応&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会と指名報酬委員会との更なる連携と議論の充実</li> </ul>	<p>&lt;上記課題への対応&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外役員間のコミュニケーション充実につながる取締役会の運営や場の設定</li> </ul>

### サクセッションプランについて

当社は2022年10月に、役員の任期を決定しました。それに伴い、次の代表取締役および経営層へのサクセッションを万全なものとするべく、社外取締役率いる指名報酬委員会のもと、サクセッションプランの枠組みを審議し、進めています。

#### 積極的な分社化による経営人材の創出

「社会の状況に合わせて変化し続けることで成長を続ける」ことを大切にする当社は、次期経営者についても固定観念を持つことなく、多面的に検討を進めています。役員の任期を明確にしたうえで、グループ全体の執行役員を30代後半～40代前半を中心に増員し、タフなアサインメントを行っていく方針で、グループ会社を積極的に増やしていきます。分社化により、後継者候補および次世代経営層候補者に、経営に対する知識とハードな経験、そして覚悟を持たせることをねらいとしています。

#### 「全員社長」をキーワードに経営判断に資する教育

次世代経営層のプール人材に対しては、「全員社長」をキーワードに教育を行っています。具体的には、部署横断的に全社の課題に取り組む短期のプロジェクトチームを複数作り活動したり、当社公開講座の「名著から学ぶ経営戦略シリーズ」を受講し他社受講者と意見を交わすなどしています。また、社内人材育成と並行して、5年後を目的に、社外の適任者についても調査を続けています。

#### ■ 23年9月期 サクセッションプランに関する指名報酬委員会の主な審議事項や活動内容

・役員任期の決定	インソースおよびグループ会社の取締役、監査役、執行役員の任期案を策定し、取締役会にて決議
・次期経営層の育成計画	後継者の持つべき資質や育成方法に関する代表取締役との議論、育成計画（OJT、Off-JT）の検討、実行
・次期経営層候補の育成	若手管理職が全社視点を身につけるべく、部門横断的な業務改善、売上貢献プロジェクトを実施
・役員報酬体系の枠組み深化	21年12月に導入開始した譲渡制限付株式報酬や、業績連動報酬である賞与について、より透明・公正で納得感あるものにするための審議・議論

### 当社次世代経営層も受講中 ～公開講座「名著から学ぶ経営戦略シリーズ」

#### 「名著からの学び」は経営スキルを強化し、新しい事業や仕組みを作り出す力につながる

名著と呼ばれる書籍には、経営者・経営幹部が知っておくべき、過去の事例や経営理論が数多く詰まっています。これらの事例や経営者の想いを読み解くことで、先人たちの強力なリーダーシップや課題解決力を学ぶことができます。そして、さらに自組織のケースに置き換えて検討・熟考をすることで、通常は経営者になるまで蓄積することのできない、非常に有益な経験を積むことができます。

#### ■対象とする方

・経営幹部、幹部候補の方 ・組織の中核人材、経営者候補の方 ・管理職など、これから組織でさらに活躍されていく方

#### ■現在開催中の「名著から学ぶ経営戦略シリーズ」と使用書籍

使用書籍	未来志向戦略思考	使命感リーダーシップ	ビジョン構築力構想力	生産性向上問題解決
『新版 企業戦略論 上・中・下』 ジェイB.バーニー/ウィリアムS.ヘスタリー 著 (ダイヤモンド社)	◎	○	○	△
『トヨタ生産方式－脱規模の経営をめざして－』 大野耐一 著 (ダイヤモンド社)	△	◎	○	◎
『真実の瞬間－SASのサービス戦略はなぜ成功したか－』 ヤン・カールソン (著), 堤道二 (訳) (ダイヤモンド社)	△	◎	◎	○

#### 4. 持続的な成長に向けて

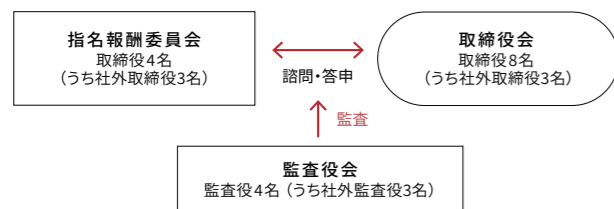
### 取締役の報酬

当社の取締役報酬の決定には、取締役会決議に基づき代表取締役がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額及び業績連動報酬などの額、非金銭報酬の額としています。取締役の報酬額について客観性と透明性を担保する

#### 基本方針

- 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう会社業績と連動した報酬体系とすること
- 各取締役の役割及び職責を踏まえた適正な報酬水準とすること

#### 指名報酬委員会構成



#### 取締役及び監査役の報酬限度額

- 取締役の報酬限度額は、年額200百万円以内（うち社外取締役分20百万円以内）
- 取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限株式報酬の金銭報酬債権総額は、上記枠の範囲内で、年額40百万円以内
- 監査役の報酬限度額は、年額25百万円以内

#### 23年9月期 役員報酬に関する指名報酬委員会の主な審議事項や活動内容

上期・下期の役員評価と賞与額の決定プロセス審議	業績連動報酬である賞与について、各役員の自己評価と上長評価、および最終評価と支給額の決定プロセスについて、透明性と公平性が担保されていることを確認
譲渡制限株式報酬制度の深化	22年9月期より導入した、非金銭報酬としての譲渡制限付株式報酬について、様々な業績のパターンを想定した支給額のシミュレーションおよび計算式の確認

ため、22年9月期より設置した指名報酬委員会において、取締役会からの諮問を受け、その妥当性を審議しています。なお指名報酬委員会は、委員長および委員の過半数が独立社外取締役で構成されています。

#### 報酬構成と支給対象

- 固定報酬である「基本報酬」、業績連動報酬としての「賞与」、および非金銭報酬である「株式報酬」の3つで構成
- 取締役には、基本報酬、賞与および株式報酬を支給
- 監督機能を担う社外取締役には、その職務に鑑み基本報酬を支給

#### 報酬構成比率

役位	基本報酬	賞与	株式報酬
代表取締役	30%	50%	20%
取締役 (社外取締役を除く)	60-70%	20-30%	10%
社外取締役	100%	—	—
(参考) 執行役員・ 子会社代表取締役	60-80%	15-35%	5%

※事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標（KPI）を100%達成の場合

## G リスクマネジメント

昨今、感染症のパンデミック、サイバー攻撃、国際紛争、自然災害など、過去に例を見ない規模のリスクが顕在化しています。当社グループでは、リスクの洗い出し、評価、対策について定期的に見直しています。リスクに恐怖するのではなく、統計的に考えて冷静に判断することを基本的なスタンスとしています。リスクへの対策（予防策）は、以下のとおりです。危機が発生（リスクが顕在化）した際は、即応し被害を最小化するようにしています。

### 各事業領域共通のリスク

大項目	項目	リスクの内容、主な影響	主な対策	
当社グループ事業へのリスク	事業環境へのリスク	新型コロナウイルス等の感染症	感染拡大により、事業活動の制限および研修事業の延期・中止が起きる可能性	当社グループは、新型コロナウイルスなどの特定感染症の発生可能性を踏まえ、来場型研修については、定員半減や飛沫防止シートの設置など計8つの感染症対策を徹底する準備があります。また、オンライン研修などの非対面型サービスも継続して提供しています。
	システム障害	予期せぬトラブルなどによって通信ネットワークやサーバーが利用できなくなった場合、当社グループのサービスの提供が不可能となる可能性	当社グループの提供サービスやそれを支える社内業務は、コンピューターおよびインターネット技術を高度に活用しており、通信事業者が運営する通信ネットワークサービスへの依存度が高いといえます。お客さま向けのサービスには信頼性の高いクラウドサービス基盤を使用し、オンラインセミナー・ルーム設置の主要拠点については、複数事業者の提供する通信ネットワークを利用可能にしています。	
	セキュリティ	外部からの不正な手段によるサーバー内の侵入などの犯罪や従業員の過誤などにより顧客の個人情報等重要なデータが消去または不正に入手される可能性、および上記により損害賠償の請求を受ける可能性	当社グループはハッカーやコンピューターウイルスなどに備えるためのセキュリティ対策を施しています。現時点では問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑制するため継続的にセキュリティ対策の充実をはかります。	
	社内システムの開発体制	人材確保の不調などによりシステム開発の進捗が滞った場合、効率的な社内業務の推進が阻害される可能性	当社グループは、エンジニアの採用・育成を継続し、社内業務のシステム化を積極的に推し進めてまいります。また、業務拡大の中でもエンジニア以外の社員にも社内DX教育を進め、継続的な業務改善を進めてまいります。⇒「経営基盤 システム開発力」参照 P.70～	
	商品、サービス	多様な新規コンテンツの開発力や、人事・総務部を中心とした低価格の支援サービスにおいて、他社に対する優位性が維持できなくなった場合、当社グループの業績に影響を与える可能性	当社グループは、他社に対する優位性を維持するため、講師とコンテンツ開発の分業体制により、最新かつ顧客にジャストフィットなコンテンツをハイスピードで提供してまいります。また、コンテンツに加え、教育インフラやアセスメントなど教育実施・運用に関わる総合的なサービス提供とすることで他社に対する優位性を維持しています。⇒「経営基盤 コンテンツ開発力」参照 P.66～	
	Webによる営業活動	Webページのセッション数が予期せぬ事象により減少した場合、当社グループの販売促進効果が下がる可能性	当社グループの営業活動において販売促進効果を高めるべく、引き続きWebページを拡充してまいります。⇒「経営基盤 営業力」参照 P.72～	
	知的財産権	当社オリジナルコンテンツに対して、悪意ある第三者によるサービスの模倣などがあった場合、営業展開に支障が生じる可能性  第三者の知的財産権を侵害した場合、当社グループの社会的信用を失うとともに、損害賠償による損失が生じた場合、当社グループの業績に影響を与える可能性	当社グループの事業は、オリジナルコンテンツの研修展開を強みとしている関係上、著作権・商標権などの知的財産の確保が重要だと考えています。当社グループでは、商標権の取得や著作権の明示、さらには開発した技術・ノウハウなどの保護・保全に努めています。  第三者に帰属する著作権・商標権・肖像権などの知的財産権を侵害しないよう、事前に権利関係を調査するなど細心の注意を払っています。現時点では問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑制するため継続的に社内教育を実施します。⇒「S 人的資本の向上」参照 P.50～	
	講師の確保	当社グループが求めるスキルや知識、経験をもって研修を行うことができる講師を適切な契約条件で確保できなくなった場合、当社グループの研修実施に重大な支障が生じる可能性	研修の成否を決める重要な要因の一つに講師の品質があります。良質な研修を実施するには的確なスキルや知識、経験をもった講師の確保が不可欠です。当社グループでは、引き続きこれらの講師の確保に努めていく方針です。	
	M&A	M&A実施後において、当社グループが認識していない問題が明らかになった場合や、何らかの事由により事業展開が計画通りに進まない場合、対象企業の株式価値や譲受資産の減損処理を行う必要が生じるなど、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性	当社グループは、M&A（子会社化、事業譲受、資本参加など）を実施することにより当社グループの事業を補完・強化することが可能であると考えており、M&Aを積極的に推進しています。その際、対象企業や事業の状況及び財務、税務、法務、労務などについて詳細なデューデリジェンスを行うなど、意思決定のために必要かつ十分と考えられる情報収集、投資効率の精査、検討を実施することで可能な限りのリスク回避に努めています。	
	競合他社へのリスク	研修事業と異なる分野の企業が研修におけるパラダイムシフトを起こすビジネスモデルを構築し、参入した場合には当社グループの営業活動に支障が生じ、当社グループの業績に影響を与える可能性	持続的な成長を実現するため、変化に柔軟に対応できる多様性を維持すること、ビジネスモデルの要諦であるIT力による業務効率化に磨きをかけ続けることで競争力を維持強化していきます。⇒「価値創造プロセス」参照 P.64～	

#### 4. 持続的な成長に向けて

### サステナビリティに関するリスク

当社グループは、中長期的な視点から影響を与える事象や、発生頻度が低いものの認識すべきリスクについて5項目を選定しました。右図をご覧ください。

これらのリスクに関しては定期的なモニタリングを実施し、発生の回避及び発生した場合の対応に努めます。

#### サステナビリティに関するリスク

人権の侵害
大規模自然災害による事業所損壊、サーバー損壊
賄賂・腐敗の発生
生成 AI 普及による研修機会損失
外部環境変化によるコスト上昇

### リスク管理体制

当社グループでは、リスク管理に関する諸規程、すなわち「リスク・コンプライアンス規程」「セクハラ・パワハラ防止規程」「内部通報規程」に則り、代表取締役執行役員社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会や、代表取締役管轄下の内部監査室を中心に、グループ全体にわたるリスク管理活動に取り組んでいます。

リスク・コンプライアンス委員会では、業務遂行に伴うさまざまなリスクを認識・定義しマトリクス上に分類した上で、新たな事業や環境の変化により生じると予想されるリスクの確認とマトリクスへの追加を継続的に行っています。

また、内部監査室は当社グループの内部監査を実施するとともに、リスク・コンプライアンス委員会事務局の役割も果たしています。

リスク管理運営にあたっては、「頻度」と「重要性」の2軸のマトリクス表でリスクを評価分類しています。この評価に基づき、主要なリスクの見直しや各リスクへの対応状況の更新を定期的に行っており、当社グループでは現在10の主要なリスクを定めています。

### リスクカルチャーの醸成

当社グループでは、社会のニーズの変化に合わせて、日々新たなサービス開発や業務プロセスの変更を行うことをよしとする一方、その土台として徹底したリスク管理マインドの醸成とスキルの習得が不可欠だと考えています。

そのため、人事考課にはリスク管理に関する項目を含んでいます。また、発生したリスクは、迅速に内部監査室に報告がなされるよう従業員に対する周知・指導を徹底するとともに、発生した事象と原因、対策はグループ全社の管理職で共有しています。

さらに、リスクを察知し報告した社員は、その件数に応じて評価を得られる仕組みとしています。これらにより、再発防止とリスク管理マインドの醸成に努めています。

教育については、グループ人事総務部主導で、定期的にリスク管理やコンプライアンスに関する知識・理解度テストをグループ全従業員に対して実施しており、テストが不合格の従業員は、eラーニングで知識を補っています。

### 全従業員を対象としたコンプライアンス教育

コンプライアンス教育は毎年、全従業員を対象に実施しています。自社商品でもある動画をLeaf上で視聴し、その後確認テストで理解度を測っています。

毎年の受講率は100%を達成しています。

#### <教育項目>

- ・情報セキュリティ
- ・インサイダー取引防止
- ・ハラスメント防止（セクハラ・パワハラ）
- ・著作権法
- ・下請法
- ・労務管理
- ・人権（24年9月期実施済み）

#### 5. 持続的な成長に向けて

## G 株主・投資家の皆さまとの対話

当社は、IR活動を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要な活動の一つであると認識しています。適切な情報開示を行うとともに、株主・投資家の皆さまとの対話で得られた評価やご要望は、迅速に社内でも共有し、経営・IR活動に反映してまいります。

### 全社をあげて徹底的に「見える化」を推進し、確固たる信頼を構築

当社では、積極的な情報開示を行っています。徹底的な「見える化」を継続することによって、投資家の皆さまとの信用を築くことができると考えています。23年9月期には、毎月の業績指標(KPI)を含む、197本のニュースリリースを発表いたしました。

ニュースリリースの原稿は、広報・IR担当だけではなく、リリース内容によって、コンテンツ開発部やグループ営業統括室など、さまざま

な部署の社員が作成しています。社員一人ひとりが当事者意識をもって、アカウントビリティの追求に努めてまいります。また、月次の業績指標、よくいただくご質問、英訳の開示も行っています。必要な情報をタイムリーに発信し、株主、投資家の皆さまへの情報提供・対話の充実に役立ててまいります。

### 活動内容

#### 定例株主総会の開催

- ・書面、インターネットでの議決権行使
- ・オンライン株主総会対応

#### 情報開示

- ・月次KPI(業績指標)進捗状況の自主開示(毎月第1営業日)
- ・新作コンテンツや新サービスなどのニュースリリース
- ・英文開示(決算関連資料、月次KPI、その他適時開示情報)
- ・全力Q&A(投資家の皆さまからいただく質問への回答)の開示

#### 国内外の機関投資家、アナリストとの対話

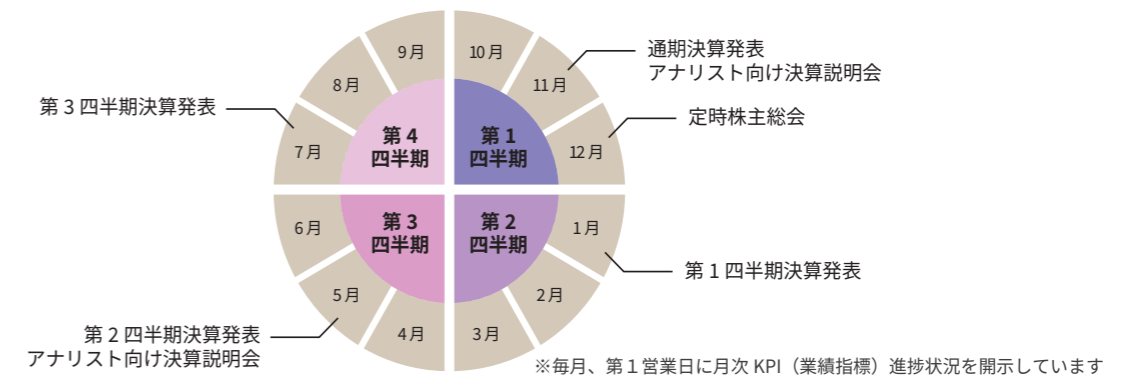
- ・決算説明会(2Q、4Q)、カンファレンスコールを開催
- ・IRミーティング:主にオンラインにて対話を実施
- ・アナリスト・カバレッジ5社

会社名	ご担当者さま
SBI証券	森本 展正 様
ストームリサーチ	チームカバレッジ
東海東京調査センター	摩嶋 竜生 様
Pelham Smithers Associates	寺田 寛之 様
モルガン・スタンレー MUFG証券	新井 勝己 様

#### 個人投資家の皆様との対話

- ・株主通信(年1回)やWebサイトを通じた情報発信

#### ■年間 IR カレンダー



#### ■ IR ミーティング実施数および海外投資家との実施数の推移

	19年 9月期	20年 9月期	21年 9月期	22年 9月期	23年 9月期
総実施数	153	183	248	186	216
海外投資家との実施数	72	94	87	67	53

#### ■英文開示状況

今後、英文開示を強化してまいります

掲載内容	開示のタイミング	英文開示状況 (24年4月現在)
決算短信	各四半期	○ (同日)
決算説明会資料	各四半期	○ (同日)
有価証券報告書	各四半期	×
適時開示資料(重要事実)	随時	○ (同日)
ニュースリリース	随時	△ (一部)
株主総会招集通知	定時株主総会前(12月)	○ (サマリー版)
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	毎年12月	×
統合報告書	23年9月期版: 24年9月頃開示予定	○



# 価値創造プロセス

## 社会課題・顧客課題を徹底的に解決

価値創造を支える資源

価値創造を支えるビジネスモデル

事業活動

マテリアリティ(重点課題)

**多様な人材**  
人的資本の向上 ㊦ P.50~

**企業文化 “スピードと集中”**

**幅広い顧客基盤**

**安定的な財務資源**

**顧客課題データベース**



経営基盤 ㊦ P.66~

**カルチャー CULTURE**  
社会課題と真摯に向き合い  
グループ一丸となって迅速に対応する

## パーパス 社会課題の解決

インソースグループの総合力で、各個人、組織、そして社会の課題解決に貢献してまいります。あらゆる人が、平等に機会を与えられ、それぞれの個性と能力を最大限に発揮できる社会を実現いたします

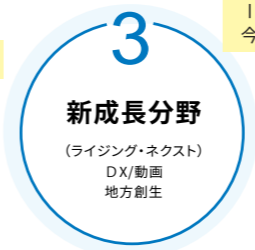
## 企業理念

あらゆる人が「働く楽しさ・喜び」を実感できる社会をつくる

### 中期経営方針

#### 事業ポートフォリオの多様化

CFO メッセージ ㊦ P.38~



市場環境と成長戦略 ㊦ P.22~

ITサービス事業 今後の成長方針 ㊦ P.30~

新成長分野 ㊦ P.32~

中期経営計画 ㊦ P.20~

### 中期経営計画

#### ROAD TO NEXT 2026

#### 1 企業の様々な経営課題に幅広く対応し、1社当たり売上を拡大

人的資本経営、採用強化、DX 推進、営業強化、経営力強化 (上場支援)等、人事の教育部門以外を対象としたコンテンツ IP 開発と営業を強化

#### 2 コンテンツ IP の価値最大化に向け、多重活用とデリバリーを強化し顧客数増加

① 自社営業チャネルに加えて提携先チャネルの確保を加速し、顧客へのデリバリーを強化  
② 多重活用や多言語化による海外展開を実施

#### 3 新規成長分野『ライジング・ネクスト』の開発・販売促進を継続

① 既存サービスの販促とさらなる新規成長分野の開発を実施  
② リスキリングニーズへの対応等、個人向けサービス提供を本格化

**ESG + P 経営**  
(Performance)



## 経営基盤 コンテンツ開発力

INSOURCE  
CONTENTS



- 1 お客様の「お悩み」から、ジャストフィットな商品を生み出す
- 2 良質廉価なコンテンツを、いち早く社会に届ける
- 3 あらゆるコンテンツと多様な提供手段を揃える

### 1. お客様の「お悩み」から、ジャストフィットな商品を生み出す

**Q** インソースのコンテンツの特徴は何ですか？

**A** お客様の課題や受講者のお悩みをもとに、カスタマイズして作成していることです

#### 仕事に必要な実践的なフレームワークを提供

当社は創業以来、「常にお客さまのニーズに応える」ことを大切にしてきました。また、「明日から役に立つ」こともコンテンツ開発のコンセプトとしています。そのため研修では、当社のアイデアや理論を一方向的に受講者へ発信するような内容にはしません。お客さまの課題やお悩みをもとに、実際の仕事に必要なフレームワークやノウハウを厳選し、演習中心とした構成にしています。

#### 受講者のリアルな「悩み」を分析し、作成

研修を実施する際は、テキスト作成前に受講者へ「事前アンケート」を取り、現場で困っていることや工夫していることなどをヒアリングしています。この事前アンケート情報はすべて当社のデータベースに保管されており、現在100万件以上ものデータが登録されています。

コンテンツ開発クリエイターは、このアンケート内容をもとに受講者が必要としている内容を検討し、テキストを作成しています。これらの情報はまさに当社の資産です。

#### 講師派遣型研修は業界・職種・受講者属性に合わせて、柔軟にカスタマイズ

先述の通り、当社は受講者には研修を通して「働く楽しさ」を実感していただけるよう、「すぐに現場で実践できる内容を伝えること」を重視しています。そのため、講師派遣型研修では柔軟にカスタマイズ対応を行っています。例えば、同じクレーム対応研修でも、業界やその会社ごとにクレームのシチュエーションは異なります。電力会社の販売員向けや鉄道会社の駅員向けなど、受講者の仕事や属性に合わせて、パーツを都度作成しています。

## 2. 良質廉価なコンテンツを、いち早く社会に届ける

**Q** インソースのコンテンツの強みは何ですか？

**A** お求めやすい価格で、最新かつジャストフィットな内容であることです

#### 「分業体制」でスピーディーにコンテンツを量産

コンテンツは、「常に新しいものをいち早く提供すること」を最も重視しています。教育テーマにはブームがあり、売れるためには、他社より早くコンテンツを開発しなければいけません。講師とテキスト開発の「分業体制」をとっているからこそ、ハイスピードでコンテンツを量産できる体制を実現しています。作成したコンテンツは、すべてデータベースに保管しており、コンテンツ開発クリエイターは、過去に作成したパーツも検索・活用しています。個人能力に頼り、俗人化しやすいテキスト作成業務をこのように「標準化」することで、量産体制を実現しています。

#### R&Dコストは惜しまず、「ロングテール」で販売する

どんなニッチなニーズでも、コンテンツの開発コストは惜しみません。お問い合わせで「〇〇に関する課題がある」と相談があり、該当するコンテンツがなければ、ゼロからコンテンツを作ります。その結果、講師派遣型研修では、4,156種類に及ぶコンテンツ数につながりました。さらに、一度作成したコンテンツはWebページに掲載し、他のお客さまへ提供できるようにしています。また、お客さまの要望を待つだけでなく、常に新しい新作コンテンツも作成しています。

#### 既存コンテンツもアンケート結果をもとに

#### 日々ブラッシュアップ

コンテンツビジネスはエンターテインメントであり、お客さまを「飽きさせない」ことが重要だと考えています。そのため、既存のコンテンツも登壇する講師やお客さまからのフィードバックやアンケート結果をもとに何度もブラッシュアップしています。アンケート結果は全社員にシステムからのメールで日々共有されており、低評価のものには必ず担当者が改善するルールを設けています。さらに、社会の流れに合わせたブラッシュアップもしています。例えば新入社員研修は、時代によって変化する考え方や働き方を踏まえて毎年改定しています。24年度版では、社会人としての考え方の前に「人としてのあるべき姿」の大切さや、SDGs時代の担い手として必要なLGBTQ+についても追加いたしました。

#### 教育はお求めやすい日用品であるべき

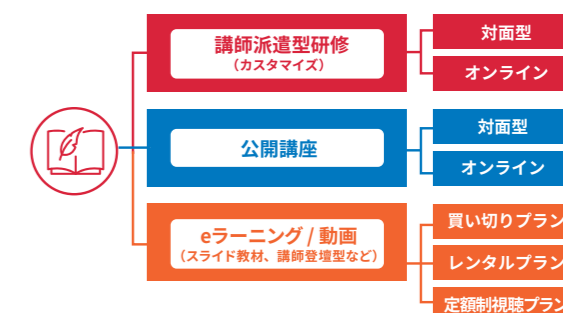
また、当社はより多くのお客さまへコンテンツを届けるために「廉価」であることを重視しています。どんなに専門的・高度な内容でも、教育は高価なサービスであってはなりません。いわば日用品のように、身近なサービスであるべきだと考えています。そのために、当社はITをフル活用し、開発・提供コストを抑えることで、お求めやすい価格設定を行っています。

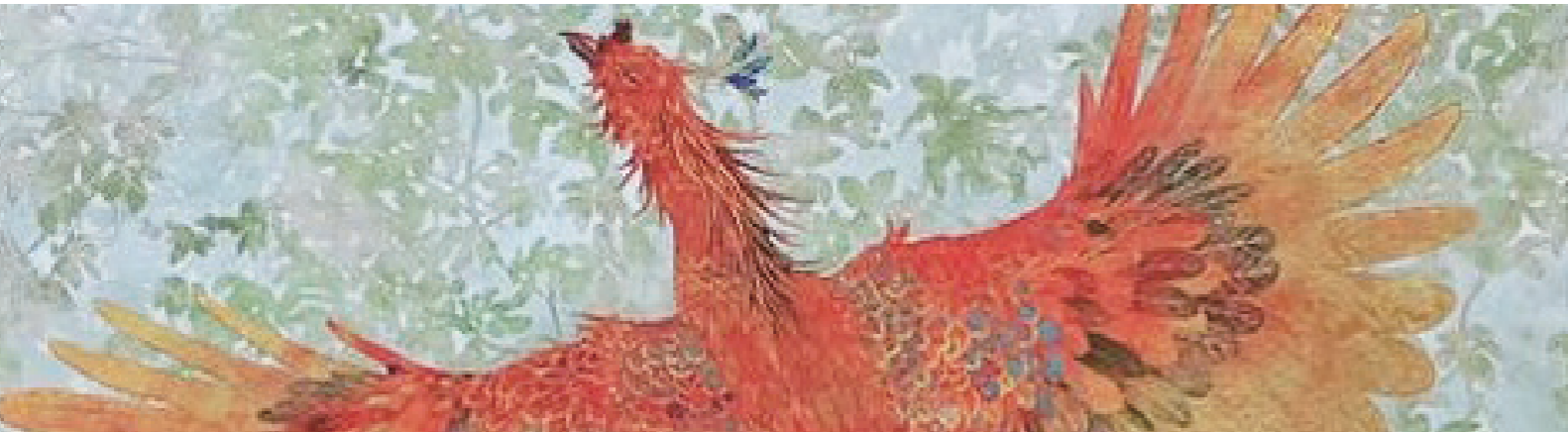
## 3. あらゆるコンテンツと多様な提供手段を揃える

#### マルチチャネルでご提供

講師派遣型研修で開発したプログラムは、自社開催の公開講座でも活用し、さらにはeラーニングや動画教材などにも展開しています。同じコンテンツをさまざまな形式で活用し、開発コストを抑えています。またコロナ禍では新たにオンライン研修や、eラーニング・動画のレンタルプランも開始しました。お客さまの予算やニーズに合わせて、マルチチャネルでご提供しています。

#### ■インソースのサービス提供マルチチャネル





## 経営基盤 カルチャー INSOURCE CULTURE

### Q インソースグループの従業員の特徴を教えてください

#### A 社会の課題と真摯に向き合い、グループ一丸となって、迅速に対応する

##### 社会課題の解決のために

当社には、「人」に関する社会課題を解決したいという強い思いを持ったメンバーが多くいます。またお互いの属性や経験を問わず、「困っている人には声をかける」「教えることを厭わない」、優しく、穏やかな、利他の心をもったメンバーが集まっています。

##### 多様な人々が一丸となり、迅速に動く

多様な価値観を持ったメンバーが「全員で迅速に動けば勝てること」を共通認識として持っています。これは、全部署の仕事がKPIとして数値化されており、自身の行動と業績との関わりが実感しやすいことや、定期的な実施される全社イベント、組織力で何度も危機を乗り越えてきた経験などにより生まれた共通認識だと考えています。

- 問い合わせは全社共有し、半日以内に対応
- 3日後の研修依頼にも、部署間の連携で全力対応

### Q 具体的にどのような考え方を行動規範としていますか

#### A アメリカ海兵隊の意思決定プロセスである OODA モデルを活用しています

当社では、アメリカ海兵隊の意思決定プロセスをわかりやすく理論化した「OODA(ウーダ)モデル」を実践しています。失敗してもよいから、とにかく動くこと。成果が出なければ、すぐに軌道修正する。OODAループを組織全体が、そして個人が日々高速に回していることが変化への対応力につながっていると考えています。

##### 1.Observe(観察) ~「先入観なく、ありのまま」受け止める

顧客起点で考える

コンテンツ開発やサービス提供の起点は、すべてお客様の課題からスタートしています。ニーズを瞬時に漏れなくキャッチするために、お問合せの傾向や商談の内容を記録、収集、分析し、お客様の課題をデータベース化しています。



- コンテンツ開発会議を毎週実施し、新作コンテンツを開発
- お客様が必要とするサービスがなければ、全部署が知恵を絞りゼロから開発

##### 2.Orient(方向づけ) ~情報による「ひらめき」で方向づけする

全社で情報を共有する

「ひらめき」のもと情報は。例えば、受講者を対象としたアンケートや営業担当者によるヒアリングを通して収集された情報は、日次で全社に展開されるとともに社会トレンドも共有しています。週に2回行われる全社朝礼では、各部署がKPI進捗や好事例や改善情報を発表します。

- 若手社員がメール作成時間を削減する便利ツールを全社へ紹介
- 営業会議では、1年目社員から執行役員までが「情報共有・横展開情報」欄に記入し、共有する

##### 3.Decide(決断) ~判断軸は内容・品質と価格が顧客ニーズに合っているかどうか

妥協なく、クオリティを追求する

顧客ニーズや社会情勢は変化し続けるため、その変化に応じてサービスやコンテンツをブラッシュアップしています。そのために品質はすべて数値化し、お客様の評価や受講者の感想はすべてWebでも公表しています。社外の方にもご覧いただき、サービス・コンテンツの「妥協」「ごまかし」が許されない体制を構築しています。

費用対効果を検討する

当社は、内容・品質だけでなく、そのサービスに見合う適切な価格・手段を提供することを重視しています。そのために、単純で繰り返される業務を自動化したり、ミスが起こりやすいとわかった業務を即座にシステム化したりすることでサービス提供コストを抑えています。

- 営業担当者・講師・コンテンツ開発クリエイターが最善のソリューションを日々追求
- 研修の評価は日々Webにアップされ、個々のプログラム評価を社外に開示

- 新規プロジェクト発足時には、必ずエンジニアも呼ばれ、「仕組み化」「標準化」「自動化」を検討する
- ミス、トラブルは「改善の種」として管理職で共有IT化で防止できるものはシステムの機能追加・改善を行う

##### 4.Act(行動) ~即行動。状況が変われば「観察」に戻る

社員一人ひとりが主体的にすぐ行動する

各部署では、行動量のKPIが設定されています。この行動一つひとつを確実に重ね、業績をつくり上げていくことを全員が徹底しています。状況が変われば柔軟にKPIの優先順位を変更します。

- 毎日の営業KPIと目標に対する進捗率を全社へ共有
- 各部門で行動量に対するKPIが設定されている  
例) プレスリリースの発行は、月10本が目標  
例) 研修(講師派遣)コンテンツの開発は月30本、eラーニングは20本が目標

### 社員の力を最大限に引き出すカルチャー

#### D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)

組織文化としてインクルージョンを重視。「多様性」を競争力の源泉と捉えており、女性の管理職比率は37.7%です。人の悩みの8割は人間関係といわれています。当社は価値観をぶつけ合うのではなく相手の存在を尊重し、楽しさ、やりがいをもちながら働ける環境が整っています。

#### 成長機会の提供

熱意と実力のある若手には次々とチャンスを与え、マネジメント層の会議にも参加する機会が与えられます。また、新卒の新入社員には理系文系問わずPython研修を受講させています。社員自身の成長や新たな適性の発見ができるとともに、組織の生産性向上にもつながっています。

#### エネルギー・行動力

当社には、業界に先駆けて、いち早く社会課題解決に向けたサービスをリリースできるエネルギーと行動力があります。OODAモデルを現場で実践しており、環境や世の中のニーズの変化に敏感です。その上で、この変化をチャンスと捉えるマインドが社員に浸透しています。当社において、失敗は悪ではありません。失敗を恐れ、「何もしない」ことこそが最も問題視されます。たとえ困難な時でも、完全には立ち止まらない、何かしら動き続けるというカルチャーなのです。





## 経営基盤 システム開発力



- 1 システムの内製化で、高い生産性を実現する
- 2 「稼ぐ」システムを開発する
- 3 安定性・安全性の高い大規模システムを運用する

### 1. システムの内製化で、高い生産性を実現する

**Q** なぜシステム開発力を強化するのですか？

**A** 自社サービスの製造原価と販管費の両方を下げるためです

#### 「仕組み化」でミス防止

当社では、創業以来、あらゆる業務のシステム化を推進してまいりました。経験が浅い社員や働く時間に制約があるメンバーでもミスなく短時間で業務遂行を可能にするためです。ITを活用し仕組み化したことが、当社の成長の鍵です。

#### 当社のビジネスモデルを支える研修管理システム

当社の競争優位性である研修事業のビジネスモデルは、「研修管理システム」によって成立しています。研修を実施するためには、営業担当が日時や会場、受講者、研修内容、講師などの細かな情報をお客さまや講師、コンテンツ開発クリエイターとすり合わせる必要があります。当社では、それら定型業務の自動化によって、徹底的なコストダウンを実現しています。例えば研修実施

前には、お客さま・講師双方へリマインドメールが自動で送付され、関係者との認識違いや確認不足を防いでいます。ITの力で、コミュニケーションコストをなるべく削減し、「勘違い・確認不足・忘れる」というミスを最小限に防いでいます。

#### 自社開発システムで、生産性は約100倍に向上

自社業務に合った自社開発システムを活用することは、外部の市販パッケージより約100倍の生産性を実現します。複数の利用者がおり、1日に10件以上同じ処理をするのであれば、自社開発の検討をすべきであると考えています。この考えをもとに、売上を伸ばすだけでなく、製造原価と販管費を抑えるコスト意識が徹底されてきたことが、当社ビジネスの高い利益率につながっています。

## 2. 「稼ぐ」システムを開発する

**Q** なぜ研修会社のインソースがシステムを販売しているのですか？

**A** お客さまのご要望により、IT サービス事業の人事サポートシステム・LMS「Leaf」が誕生しました

お客さまのご要望から生まれた「Leaf(リーフ)」



ECサイト「WEBinsource」と「動画百貨店」



710組織(24年6月末時点)にご利用いただいているIT サービス事業の人事サポートシステム・LMS「Leaf」は、「研修管理をシステム化したい」というお客さまからのご要望から事業がスタートしました。大手民間企業では年間数百回の研修を実施しており、教育担当者は研修の日時・会場・受講者の準備物などの諸連絡、申込受付、出席確認、提出物管理など、受講者との多数のやり取りをしなければなりません。これらの業務を円滑にするのが「Leaf」です。教育の多様化に伴い、「動画視聴」や「オンライン研修機能」など、さまざまな機能を追加いたしました。また教育に限らず、「ストレスチェック」や「人事評価」など、人事業務をサポートする機能も搭載しています。

累計21,644組織(23年9月末時点)にご利用いただいている会員制プラットフォームの「WEBinsource(ウェブインソース)」は、開発初期は公開講座に申し込むためのシステムでした。しかしサービスの拡大に伴い、アセスメントサービスやeラーニング・動画、テキスト、その他提携商品など、さまざまなサービスを購入できるプラットフォームへと進化を遂げました。また「動画百貨店」は、コロナ禍におけるeラーニング教育への需要拡大により、20年7月に立ち上げました。その結果、20万円以上の動画コンテンツが営業担当者を介さず、当社HPや「WEBinsource」で販売できるようになりました。高い利益率を確保しながら売上拡大を実現しています。

### 3. 安定性・安全性の高い大規模システムを運用する

**Q** インソースのシステムの特徴は何ですか？

**A** 高い安定性と安全性を確保し、大規模な運用にも耐えられることです

#### 「Leaf」は382万人が利用中(24年6月末時点)

当社システムは大規模ですが、高い安定性と安全性を確保しています。「Leaf」のサーバーは、マイクロソフト社のクラウドサービス「Microsoft Azure」を使用しており、国内サーバーで運用しています。またクラウドサービスのアップデートに合わせて、最新機能を迅速に開発することが可能です。「Leaf」は382万人が利用しており、大人数が同時にアクセスしても耐えうるシステムです(※)。

※ Microsoft Azure は、Microsoft Corporation の商標または登録商標です

#### お客さまに安心いただける環境でご提供

さらに「Leaf」は、シングルテナント形式でシステムを提供しています。また通信や保存データの暗号化を始め、不正侵入検知・防御システムの導入や、毎年の第三者による脆弱性検査の実施などにより、お客さまに安心いただける環境でご提供しています。そのため、サービス開始以降の10年間に於いてセキュリティインシデントの発生は0件、サービス稼働率は100%を維持しています。



## 経営基盤 営業力

INSOURCE  
SALES

- 1 ヒトとITの力で「全社営業」を実現
- 2 データベース戦略で顧客課題に合った商品をスピーディーに提供
- 3 行動重視とスピード対応が習慣化、プロセスを評価

### 1. ヒトとITの力で「全社営業」を実現

**Q** インソースの営業の強みは何ですか？

**A** ヒトとITの力で持続的な成長を可能にする「全社営業」の仕組みがあります

#### ヒトとITの力を連動させた「全社営業」の仕組み

当社はコロナ禍の影響を受けた2020年9月期を除き、創業以来増収を継続しています。これは、ヒトとITの力を連動させた独自のセールスサイクルの成果です。営業担当者による販売活動、Webやメールでの販促活動、新商品開発を連動させることで実現しています。

具体的には、業務プロセスで発生する「お客さまと営業担当者の商談内容」「お客さまの課題・お悩み」「お客さまからのお問合せ」などの情報がITの活用で高速に全社展開されます。それにより全社で同時にお客さまの課題を共有し、商品開発、販促、販売活動を迅速に協調して進めることが可能となっています。当社では、直接お客さま対応をする社員だけでなく、全社員が営業マインドを持ち営業活動に携わっているといえます。

#### 顧客情報の収集、共有に特化した

#### 独自開発のSFA「Plants(プランツ)」

セールスサイクルは「Plants」という自社開発のSFA(※)で運用しています。必要な情報を厳選し、最低限の時間で情報登録ができるよう設計しており、忙しい営業担当者でもモレなく利用できるシステムです。「Plants」には03年以降の当社とお客さまとの交渉経緯や取引実績が記録されており、営業担当者の異動や産休・育休などがあってもスムーズに引き継ぎができるようになっています。「Plants」は、営業部門以外でも利用しており、販促部門では、交渉経緯データを解析し、お客さまごとに最適な商品をセールスする、one to oneマーケティングを実現しています。「Plants」は日々、機能改善を行っており、営業生産性向上に寄与しています。

※ SFA : Sales Force Automation(セールス・フォース・オートメーション)の略。営業支援システムのこと

### 2. データベース戦略で顧客課題に合った商品をスピーディーに提供

#### ダイレクトマーケティングとWebマーケティング

「Plants」をデータベースに、ダイレクトマーケティングとWebマーケティングを推進しています。当社のWebページは23,655ページあります。03年の創業当時、社会人教育界では、研修プログラムなどを詳細にWebに公開する企業は稀でした。そこで当社は、お客さまが研修内容をよりイメージしやすいように、詳細なプログラム内容、アンケート結果など多くの情報をWebに掲載してきました。

#### 問合せから早期獲得を実現

その結果、年間5,000件以上のお問い合わせをいただき、顧客基盤の拡大に寄与しています。さらに、営業担当者は、お問い合わせ内容をもとに仮説を立て、お客さまへお伺いするため、少ない時間で課題解決に近いご提案ができています。もし、適切な商品がない場合は、速やかに開発し、それをご提案するとともに、Webページ化し迅速にマーケティングにつなげています。

### 3. 行動重視とスピード対応が習慣化、プロセスを評価

**Q** インソースの営業担当者と他社の営業担当者との違いは何ですか？

**A** 自ら主体的にお客さまと向き合い、行動重視とスピード対応が習慣化していることです

#### 営業担当者はディレクターとして顧客ニーズに対応

営業人員は238名在籍し、新規顧客の開拓と既存顧客とのリレーション強化の両方を担当しています。当社はお客さまのニーズや予算などに応じた、多様なコンテンツと教育手段を揃えています。営業担当者は、それらを組み合わせ最適なソリューションをお客さまにご提案しています。また、提案するだけでなく研修実施においては、営業担当者は脚本家(コンテンツ開発クリエイター)と演者(講師)をつなぐディレクターの役割を担っています。

#### 主体的に活動し、ハイスピードでご要望に対応

営業担当者はOODAモデル(※)を実践し、主体的に活動しています。お客さまのご要望や課題を考え抜き、自ら判断して研修内容やサービスを提案しています。これにより、講師が研修内容を検討してテキストを作成するスタイルでは実現できないスピードで、お客さまのご要望に対応できるのが当社の強みになっています。また、最適な内容の研修がない場合、営業担当者自らが新しい研修を企画、開発することもごく一般的に行っています。

※ OODA モデルについては P.68 参照

#### 行動重視とプロセス評価で安定した売上拡大を実現

営業担当者は、多数のお客さまにアプローチすることや情報収集を徹底的に実施することを習慣化しています。教育ニーズは顕在化しにくく、サービスはすぐに売れるものではありません。人材育成は経営に関わる重要課題であり、お客さまの意思決定には相当の時間、時には数年かかることもあります。つまり、当社の売上は過去からの営々としたアプローチや情報獲得の積み重ねの結果生まれたものなのです。当社の売上が継続的に安定して伸びているのも過去からの営業活動の蓄積が理由です。当社では、営業担当者一人ひとりに売上に対する目標はありますが、いわゆる売上ノルマは課していません。多額の成果報酬も設定していません。営業担当者の評価においては、売上および、「行動プロセス」をKPIとし評価対象にしています。具体的なKPIの項目としては、日々の商談回数や提案件数などの行動量や提案金額、「WEBinsource」獲得数、顧客や提案情報の共有回数などです。よい営業プロセスを実行しつつ積極的に行動していれば、将来の成果につながるため、高く評価します。営業担当者は目先の利益で動くのではなく、将来のために徹底的に行動できる働く人材で構成しています。

# 役員一覧

## 株式会社インソース 取締役



**舟橋 孝之**  
代表取締役 執行役員 社長  
兼 株式会社インソースマーケティングデザイン  
代表取締役  
兼 株式会社インソースコンサルティング  
代表取締役  
兼 株式会社インソースクリエイティブソリューションズ  
代表取締役



**川端 久美子**  
取締役 執行役員 常務  
兼 株式会社らしく取締役  
兼 インソースコンサルティング取締役



**藤本 茂夫**  
取締役 執行役員 CFO  
兼 株式会社インソースビジネスレップ  
取締役  
兼 株式会社インソースコンサルティング  
取締役  
兼 神戸大学大学院経営学研究所  
客員教授 (現任)



**澤田 哲也**  
取締役  
兼 ミテモ株式会社 代表取締役



**金井 大介**  
取締役 執行役員  
兼 ミテモ株式会社取締役  
兼 株式会社インソースデジタルアカデミー  
取締役



**藤岡 秀則**  
社外取締役



**廣富 克子**  
社外取締役  
【重要な兼職の状況】  
株式会社パワー・インタラクティブ  
取締役 執行役員



**庭本 佳子**  
社外取締役  
【重要な兼職の状況】  
神戸大学大学院経営学研究所 准教授

## 株式会社インソース 監査役



**田淵 文美**  
常勤社外監査役



**飯塚 一雄**  
社外監査役  
【重要な兼職の状況】  
飯塚法律事務所 所長



**中原 國尋**  
社外監査役  
【重要な兼職の状況】  
中原公認会計士・税理士事務所 所長  
株式会社レキシコム 代表取締役

## 株式会社インソース 執行役員

**大畑 芳雄**  
グループコンテンツ開発部 部長  
兼 株式会社インソースコンサルティング  
執行役員  
兼 株式会社インソースクリエイティブソリューションズ  
取締役

**藤田 英明**  
公開講座部 部長

**今西 健**  
グループ人事総務部 部長  
兼 グループ教務部 部長  
兼 株式会社インソースビジネスレップ 取締役

**田中 俊**  
IT サービス事業部 部長  
兼 IT サポート室 管掌

**原 英樹**  
内部監査室 室長

**井上 彩**  
社長室 室長  
事業推進室 室長  
兼 業務部 管掌  
兼 株式会社インソースマーケティングデザイン  
取締役

**高原 啓**  
グループ経営企画部 管掌  
兼 IT サポート室 マネージャー  
兼 株式会社インソースデジタルアカデミー  
執行役員

**大澤 雅弘**  
グループ営業統括室 副室長

**癸生 川 心**  
執行役員 グループ経営企画部 管掌

## インソースグループ 取締役および執行役員

### 株式会社インソースデジタルアカデミー

**杉山 晋一** 代表取締役 執行役員 社長  
**安藤 透** 取締役  
**内山 剛** 取締役  
**新宮 紀子** 取締役  
**秋元 良平** 執行役員  
**後藤 聡** 執行役員  
**石塚 敏夫** 執行役員

### 株式会社インソースクリエイティブソリューションズ

**矢野 由香里**  
執行役員

### ミテモ株式会社

**飯田 一弘** 取締役  
**佐藤 和哉** 取締役  
**伊藤 尚人** 取締役

### 株式会社インソースマーケティングデザイン

**井東 昌樹** 専務取締役  
**長澤 潤** 取締役  
**川寄 晃佑** 取締役

### 株式会社インソースコンサルティング

**小林 洋介** 執行役員  
**帰山 智幸** 執行役員  
**谷村 聖式** 執行役員  
**松木 宏明** 執行役員  
**百瀬 康倫** 執行役員

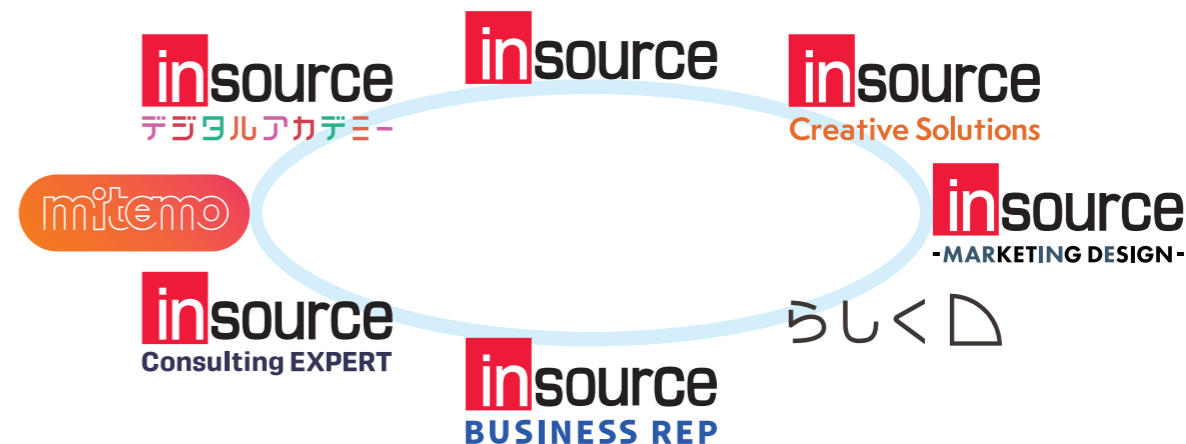
### 株式会社らしく

**平康 元一** 代表取締役 社長  
**肱黒 竹志** 取締役  
**西澤 大輔** 執行役員

### 株式会社インソースビジネスレップ

**落合 良夫**  
代表取締役 社長

※ 2024 年 6 月末時点



## 6. データセクション

### ■当社グループが役員に期待する専門性

※各役員が保有するスキルなどのうち、主なもの最大8つに●印をつけています

氏名	舟橋孝之	川端久美子	藤本茂夫	澤田哲也	金井大介
役職	代表取締役 執行役員社長	取締役執行役員常務	取締役執行役員	取締役	取締役執行役員
企業経営	●	●	●	●	
スピード判断	●	●	●		●
財務			●		
業績拡大	●	●		●	●
新規事業	●	●		●	
コスト削減		●			●
リスクマネジメント		●	●		●
組織マネジメント	●	●	●		●
営業拡大				●	●
コンテンツ開発	●		●	●	
講師	●		●	●	
コンサルティング				●	
IT、テクノロジー	●				
海外での事業経験					

### ■当社グループが役員に期待する専門性の選定理由

企業経営	企業全体の戦略立案や随所での適切な判断に不可欠であるため
スピード判断	迅速な意思決定で環境変化に対応し成長を継続するため
財務	健全な財務管理と資金運用が事業継続に必須
業績拡大	今後の中長期的な成長に不可欠であるため
新規事業	イノベーションと市場拡大のために必要
コスト削減	効率的な経営資源の配分と利益確保のため
リスクマネジメント	組織の安定と持続可能性を確保するため
組織マネジメント	効果的なチーム運営と人材育成に必要
営業拡大	市場シェアの拡大と売上向上のために重要
コンテンツ開発	当社グループの経営基盤のひとつ
講師	当社コンテンツを顧客にデリバリーする重要なスキル
コンサルティング	大口案件獲得や新サービス開発の糸口となる
IT、テクノロジー	デジタル化と技術革新の推進に必要
海外での事業経験	グローバル市場での展開と多文化理解に必須

藤岡秀則	廣富克子	庭本佳子	田淵文美	飯塚一雄	中原國尋
社外取締役	社外取締役	社外取締役	常勤社外監査役	社外監査役	社外監査役
●	●				
	●				
●				●	●
●					
●			●		
●		●	●	●	●
●	●	●	●		
	●		●		
	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●
	●			●	●
		●			

### ■当社グループが役員に期待する専門性の評価基準

企業経営	実際に組織経営を行った経験と実績
スピード判断	即座に適切な判断を下し組織に行き渡らせる、幅広い知識と経験
財務	詳細な財務知識と分析力および、財務に関する実務経験
業績拡大	成功した拡大戦略の実績
新規事業	豊富な新規事業立ち上げ経験
コスト削減	効果的なコスト削減実績
リスクマネジメント	リスク管理の専門知識
組織マネジメント	複数組織における、多様な部下のマネジメント経験
営業拡大	営業戦略策定経験と結果としての売上実績
コンテンツ開発	高品質なコンテンツを創出する能力
講師	豊富な講師登壇経験
コンサルティング	多様な業界でのコンサルティング経験
IT、テクノロジー	先進的なIT技術と実践経験
海外での事業経験	国際市場での豊富なビジネス経験

## 連結財務データ

## 連結貸借対照表

(単位:千円)

	連結会計年度 (2019年9月30日)	連結会計年度 (2020年9月30日)	連結会計年度 (2021年9月30日)	前連結会計年度 (2022年9月30日)	当連結会計年度 (2023年9月30日)
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	3,292,208	3,643,880	5,721,528	3,827,499	3,515,516
その他	858,636	△618,644	△1,961,841	1,433,317	1,620,206
流動資産合計	4,150,844	3,025,236	3,759,687	5,260,816	5,135,722
固定資産					
有形固定資産	139,487	725,171	1,879,678	2,427,011	3,409,970
無形固定資産	142,291	137,145	452,680	446,657	940,270
投資その他の資産	524,441	457,011	674,658	595,304	1,309,271
固定資産合計	806,220	1,319,328	3,007,017	3,468,974	5,659,513
資産合計	4,957,065	4,344,564	6,766,705	8,729,790	10,795,236

(単位:千円)

	連結会計年度 (2019年9月30日)	連結会計年度 (2020年9月30日)	連結会計年度 (2021年9月30日)	前連結会計年度 (2022年9月30日)	当連結会計年度 (2023年9月30日)
負債の部					
流動負債	1,787,810	1,379,775	2,202,311	2,559,407	2,822,337
固定負債	86,861	81,531	63,969	44,945	43,397
負債合計	1,874,671	1,461,307	2,266,280	2,604,353	2,865,735
純資産の部					
純資産合計	3,082,393	2,883,257	4,500,424	6,125,437	7,929,500
負債純資産合計	4,957,065	4,344,564	6,766,705	8,729,790	10,795,236

## 連結損益計算書

(単位:千円)

	連結会計年度 (2019年9月30日)	連結会計年度 (2020年9月30日)	連結会計年度 (2021年9月30日)	前連結会計年度 (自2021年10月1日 至2022年9月30日)	当連結会計年度 (自2022年10月1日 至2023年9月30日)
売上高	5,608,361	5,119,777	7,501,115	9,418,481	10,783,695
売上原価	1,649,228	1,475,896	1,779,586	2,204,368	2,541,472
売上総利益	3,959,133	3,643,880	5,721,528	7,214,112	8,242,223
売上総利益率	70.6%	71.2%	76.3%	76.6%	76.4%
販売費及び一般管理費	2,655,606	2,859,521	3,317,264	3,846,729	4,300,848
販管费率	47.4%	55.9%	44.2%	40.8%	39.9%
営業利益	1,303,527	784,359	2,404,264	3,367,383	3,941,374
営業利益率	23.2%	15.3%	32.1%	35.8%	36.5%
営業外収益	6,727	19,082	21,504	9,848	6,252
営業外費用	11,913	7,901	9,130	30,891	10,314
経常利益	1,298,340	795,540	2,416,638	3,346,340	3,937,312
特別利益	—	—	1,222	—	—
特別損失	1,767	85,024	71,873	29,995	20,005
税金等調整前当期純利益	1,296,573	710,515	2,345,987	3,316,344	3,917,306
法人税、住民税及び事業税	559,255	270,180	855,077	1,166,523	1,320,472
法人税等調整額	△98,068	△5,116	△80,290	△83,794	△79,570
法人税等合計	461,186	265,063	774,786	1,082,729	1,240,902
当期純利益	835,387	445,452	1,571,200	2,233,615	2,676,403
当期純利益率	14.9%	8.7%	20.9%	23.7%	24.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	835,387	445,452	1,571,200	2,233,615	2,676,403

## 連結包括利益計算書

(単位:千円)

	連結会計年度 (自2018年10月1日 至2019年9月30日)	連結会計年度 (自2019年10月1日 至2020年9月30日)	連結会計年度 (自2020年10月1日 至2021年9月30日)	前連結会計年度 (自2021年10月1日 至2022年9月30日)	当連結会計年度 (自2022年10月1日 至2023年9月30日)
当期純利益	835,387	445,452	1,571,200	2,233,615	2,676,403
その他の包括利益					
その他の包括利益合計	△1,215	△4,525	2,685	1,263	7,004
包括利益	834,172	440,926	1,573,886	2,234,879	2,683,408
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	834,172	440,926	1,573,886	2,234,879	2,683,408
非支配株主に係る包括利益	—	—	—	—	—

## 連結キャッシュフロー計算書

(単位:千円)

	連結会計年度 (自2018年10月1日 至2019年9月30日)	連結会計年度 (自2019年10月1日 至2020年9月30日)	連結会計年度 (自2020年10月1日 至2021年9月30日)	前連結会計年度 (自2021年10月1日 至2022年9月30日)	当連結会計年度 (自2022年10月1日 至2023年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,345,444	191,906	2,356,950	2,544,151	2,902,577
投資活動によるキャッシュ・フロー	△236,237	△624,254	△1,544,804	△687,153	△2,304,832
財務活動によるキャッシュ・フロー	△642,723	△639,930	408,168	△655,065	909,954



# インソースの KPI (業績指標) の見方

**Q** インソースの開示する KPI (業績指標) は、それぞれ何を示していますか？

**A** 直近の業績から数年後までの業績先行指標となっています  
さまざまな切り口で当社を評価いただけるよう、多くの数値を開示しています

## フレッシュなKPIを開示

当社では適切な投資判断のために、四半期ごとの財務情報の開示だけでは不十分だと考えています。ステークホルダーの皆さまがさまざまな切り口で当社の状況を適切に判断できるように、月次開示のKPI(業績指標)で大きく7項目、詳細で20項目を日本語と英語でフレッシュな情報を迅速に開示しています。

## ■月次の KPI (業績指標)

<https://www.insource.co.jp/ir/insmthdata.html>



## ニュースリリースを活発に開示

また、ニュースリリースも活発に開示しています。これは当社の活動エネルギーの高さと、成長に向けひたむきに頑張っていることを示すためにも積極的にを行っています。具体的には、新サービス情報、提携先の拡大などの際に発信しています。

## ■主なニュースリリースの開示情報

- ・新作コンテンツ
- ・新サービス
- ・提携先
- ・メディア掲載
- ・キャンペーン情報
- ・拠点出店・移転などのお知らせ
- ・外部からの評価

## ■ニュースリリースの開示数

	日本語	月平均	英語
23年9月期	197	16.4	62
22年9月期	155	12.9	61
21年9月期	173	14.4	46
20年9月期	225	18.8	22
19年9月期	124	10.3	8

## ■月次開示非財務情報

- 講師派遣型研修事業
  - ・講師派遣型研修実施回数  
(うち民間企業研修、DX 関連研修、オンライン研修)
- 公開講座事業
  - ・公開講座受講者数  
(うち DX 関連研修、オンライン研修)
- 顧客基盤
  - ・「WEBinsource」登録先数
- IT サービス事業
  - ・「Leaf」有料利用組織数、アクティブユーザー数
  - ・カスタマイズ案件数
  - ・ストレスチェック支援サービス納品先数

- e ラーニング・動画事業
  - ・動画コンテンツ販売本数
  - ・動画制作・カスタマイズ案件数
  - ・動画レンタル受講者数
  - ・「STUDIO」(定額制 e ラーニング) ID 数
- お問合せ数
  - ・お問合せ数
- コンテンツ開発
  - ・研修新規開発数 (うちデジタル分野数)
  - ・e ラーニング新規開発数

# KPI (業績指標) の見方

## 直近の業績

～講師派遣型研修実施回数、公開講座受講者数、  
人事サポートシステム・LMS「Leaf」導入組織数、  
eラーニング・動画販売本数(月次開示)

月次業績の状況は講師派遣型研修の実施回数(売上の約48%)、公開講座の受講者数(売上の約24%)、人事サポートシステム・LMS「Leaf(リーフ)」の導入組織数・アクティブユーザー数(売上の約12%)、eラーニング・動画の販売本数(売上の約14%)から推測できます。

## 半年から2～3年後の業績先行指標

～コンテンツ開発数(月次開示)、  
ニュースリリース(随時)

コンテンツ開発数は開発部門が活発に活動していることの判断材料となります。研修やeラーニング・動画などのコンテンツは、開発すればすぐ大きな売上が実現されるものではなく、業績に貢献するのは半年後から2～3年後になります。また、売れ筋になるコンテンツは開発したもののうち、わずか3%程度です。

よって、多数のコンテンツを毎月、継続して開発し続けているかどうか、将来の業績確保のためには極めて重要です。また、提携などのニュースリリースは当社が意欲的に活動しているかどうかの判断材料となります。これらも業績に貢献するのは半年後から2～3年後になります。

## ■四半期開示非財務情報

- ・新規コンテンツ数  
(講師派遣型研修、公開講座、eラーニング・動画)
- ・Web ページ数
- ・従業員数および職種内訳
- ・拠点数、セミナールーム数
- ・研修評価、講師評価
- ・講師数
- ・株主数
- ・取引先数

## 当月～半年後の

～お問合せ数、WEBinsource登録数(月次開示)

商談、提案、見積、資料送付、システムデモのご希望等は、お客さまのサービス検討段階の判断材料として、当月から3か月後の業績先行指標となります。また、当社のサービスを購入できる「WEBinsource(ウェブインソース)」の新規登録数は当社の新規顧客向けのエントリー商品であり、営業活動が活発であったかどうかの判断材料となり、数カ月後から半年後の業績の先行指標となります。

## 1～2年後の売上先行指標、直近の販管費指標

～社員数(四半期開示)

研修サービスやITサービスを販売する際には、営業担当者からの詳しい説明とともに、お客さまのニーズに合わせたカスタマイズが必要となるため、人員が必要です。またサービス提供にあたって、さまざまな事柄をお客さまと調整しながら進める必要があります。さらに、新コンテンツ開発、「Leaf」の新機能開発にも人員が求められます。人員増は売上増に必要不可欠です。ただ、人員増が即売上増につながるわけではなく、業務に熟練する期間が相応に必要であることから、1～2年後の売上の先行指標になります。当然ながら人件費は採用直後から必要になり、販管費のアップ要因です。なおIT化などによる継続した生産性改善により、社員一人当たり売上高や社員一人当たり利益は年々増加しています。

## 事業別業績推移・KPI 実績まとめ

## ■講師派遣型研修事業

## ●年次

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期予想
売上情報 売上高(百万円)	3,279	2,724	3,797	4,665	5,275	5,875
前年比(百万円)	452	△555	+1,073	+867	+611	—
前年比(%)	+16.0%	△16.9%	+39.4%	+22.8%	+13.1%	—
売上総利益(百万円)	2,341	2,045	2,963	3,691	4,148	4,650
売上総利益率(%)	71.4%	75.1%	78.0%	79.1%	78.6%	79.1%
前年比(pt)	+0.2	+3.7	+2.9	+1.1	△0.5	—
売上構成比	58.5%	53.2%	50.6%	49.5%	48.9%	—
前年比(pt)	△3.9	△5.3	△2.6	△1.1	△0.6	—
顧客情報 取引先数(組織)	4,014	3,495	3,554	4,047	4,583	—
前年比(組織)	+333	△519	+59	+1,153	+536	—
1組織平均売上高(千円)	786	747	1,030	1,153	1,151	—
前年比(千円)	+43	△38	+282	+123	△2	—
KPI 研修実施回数	14,873	11,390	14,224	16,936	18,858	—
前年比(%)	+10.5%	△23.4	+24.9%	+19.1%	+11.3%	—
うちDX関連研修	—	—	621	972	1,252	—
前年比(%)	—	—	—	156.5%	128.8%	—
うちオンライン研修	—	1,561	6,988	7,338	5,198	—
構成比(%)	—	13.7%	49.1%	43.3%	27.6%	—

## ●四半期

	23年1Q	23年2Q	23年3Q	23年4Q	24年1Q	24年2Q
売上情報 売上高(百万円)	1,397	1,008	1,461	1,406	1,571	1,149
前年同期比(百万円)	+149	+134	+181	+144	+173	+140
前年同期比(%)	+11.9%	+15.3%	+14.2%	+11.5%	+12.4%	+14.0%
売上総利益(百万円)	1,103	808	1,142	1,093	1,262	915
売上総利益率(%)	79.0%	80.2%	78.2%	77.7%	80.3%	79.7%
前年比(pt)	△0.4	+0.3	△0.5	△1.2	+1.3	△0.5
KPI 研修実施回数(回)	5,103	3,496	5,220	5,039	5,567	3,840
うち民間企業(回)	3,211	2,316	3,465	3,019	3,582	2,664
オンライン比率(%)	35.1%	33.6%	17.6%	26.1%	26.2%	24.6%
DX関連研修(回)	326	218	381	327	432	320
平均単価(千円)	273.9	288.5	280.1	279.2	282.3	299.3

## ■公開講座事業

## ●年次

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期予想
売上情報 売上高(百万円)	1,527	1,267	1,827	2,218	2,617	3,100
前年比(百万円)	361	△260	560	391	399	—
前年比(%)	+30.9%	△17.0%	+44.2%	+21.4%	+18.0%	—
売上総利益(百万円)	1,011	785	1,372	1,709	2,029	2,455
売上総利益率(%)	66.2%	62.0%	75.1%	77.0%	77.5%	79.2%
前年比(pt)	△0.1	△4.3	+13.1	+1.9	+0.5	—
売上構成比	27.2%	24.8%	24.4%	23.6%	24.3%	—
前年比(pt)	1.5	△2.5	△0.4	△0.8	0.7	—
顧客情報 取引先数(組織)	8,350	6,694	6,997	7,694	9,235	—
前年比(組織)	+1,002	△1,656	+303	+697	+1,541	—
1組織平均売上高(千円)	183	192	272	288	283	—
前年比(千円)	+24	+8	+80	+15	△5	—
KPI 受講者数(千人)	72	58	84	288	120	—
前年比(%)	+28.9%	△19.1%	+48.8%	+20.7%	+18.1%	—
うちDX関連研修	—	—	7	11	13	—
前年比(%)	—	—	—	160.8%	115.3%	—
うちオンライン研修(千人)	—	16	65	84	89	—
構成比(%)	—	26.6%	77.0%	83.1%	74.8%	—

## ●四半期

	23年1Q	23年2Q	23年3Q	23年4Q	24年1Q	24年2Q
売上情報 売上高(百万円)	631	553	709	724	696	642
前年比(百万円)	+124	+76	+98	+100	+64	+89
前年比(%)	+24.5%	+15.9%	+16.1%	+16.2%	+10.3%	+16.2%
売上総利益(百万円)	491	401	548	588	557	484
売上総利益率(%)	77.8%	72.6%	77.4%	81.3%	80.0%	75.4%
前年比(pt)	+0.5	△3.4	+0.8	+3.2	+2.2	+2.7
顧客情報 受講者数(人)	29,954	25,818	31,008	33,550	32,907	29,366
オンライン比率	81.5%	83.3%	64.0%	72.2%	70.4%	74.4%
DX関連研修	3,213	2,909	3,847	3,826	4,148	3,985
実施回数(回)	2,637	2,707	2,644	2,530	2,709	3,016
1開催当たり受講者数	11.4	9.5	11.7	13.3	12.1	9.7
平均単価(千円)	21.0	21.4	22.8	21.5	21.1	21.8

6. データセクション

■ITサービス事業

●年次

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期予想
売上情報 売上高(百万円)	431	655	1,022	1,197	1,304	1,780
前年比(百万円)	+192	+224	+367	+175	+106	—
前年比(%)	+80.3%	+51.9%	+56.0%	+17.1%	+8.9%	—
売上総利益(百万円)	327	478	789	948	1,030	1,370
売上総利益率(%)	76.0%	73.0%	77.2%	79.2%	79.0%	77.0%
前年比(pt)	—	△3.0	+4.2	+1.9	△0.1	—
売上構成比	7.7%	12.8%	13.6%	12.7%	12.1%	—
前年比(pt)	—	+5.1	+0.8	△0.9	△0.6	—
Leafリカーリング(月額収入)(百万円)	—	266	435	581	699	—
Leafカスタマイズ売上(百万円)	—	258	446	452	385	—
ストレスチェック(百万円)	—	129	140	163	218	—
顧客情報 有料利用組織数	162	248	412	522	638	—
前年比(%)	+70	+86	+164	+110	+116	—
アクティブユーザー数(千人)	—	1,273	1,756	2,112	2,895	—
前年比(%)	—	—	+37.9%	+20.3%	+37.1%	—
1組織平均売上高(千円)	1,877	2,120	2,140	1,981	1,701	—
前年比(千円)	—	+243	+20	△159	△280	—

●四半期

	23年1Q	23年2Q	23年3Q	23年4Q	24年1Q	24年2Q
売上情報 売上高(百万円)	213	522	240	327	286	757
前年比(百万円)	+10	+38	+43	+13	+72	+234
前年比(%)	+5.0%	+8.1%	+22.4%	+4.1%	+33.8%	+45.0%
売上総利益(百万円)	147	428	187	266	207	611
売上総利益率(%)	69.2%	82.0%	78.1%	81.5%	72.5%	80.8%
前年比(pt)	△3.2	△0.6	+5.3	△0.8	+3.3	△1.1
Leafリカーリング(月額収入)(百万円)	162	168	175	193	211	218
Leafカスタマイズ売上(百万円)	22	194	61	106	27	385
ストレスチェック(百万円)	28	160	2	27	46	154

■その他事業(ライジング・ネクスト)

●年次

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期予想
売上情報 売上高(百万円)	369	472	853	1,337	1,586	1,715
前年比(百万円)	+67	+102	+381	+483	+249	—
前年比(%)	+22.3%	+27.7%	+80.7%	+56.7%	+18.7%	—
売上総利益(百万円)	277	333	595	865	1,032	1,120
売上総利益率(%)	75.0%	70.6%	69.7%	64.7%	65.1%	65.3%
前年比(pt)	—	△4.3	△0.9	△5.0	+0.4	—
売上構成比	6.6%	9.2%	11.4%	14.2%	14.7%	—
前年比(pt)	△0.1	+2.6	+2.2	+2.8	+0.5	—
主な商材別 動画販売(百万円)	218	281	208	403	471	—
映像制作(百万円)	—	—	135	44	62	—
動画レンタル(百万円)	—	—	8	27	39	—
クラウド型eランSTUDIO(百万円)	—	—	149	155	153	—
コンサル・アセスメント(百万円)	85	111	131	124	136	—
オンラインセミナー代行(百万円)	—	—	109	135	203	—
地方創生サービス(百万円)	—	—	—	103	151	—
Webマーケティング(百万円)	—	—	—	203	221	—

※20年9月期まで動画販売、動画レンタル、映像制作は同じ項目で計上

●四半期

	23年1Q	23年2Q	23年3Q	23年4Q	24年1Q	24年2Q
売上情報 売上高(百万円)	343	533	283	426	316	598
前年比(百万円)	+110	+50	+7	+80	△27	+65
前年比(%)	+47.5%	+10.5%	+2.8%	+23.3%	△8.0%	+12.3%
売上総利益(百万円)	215	388	142	287	198	424
売上総利益率(%)	62.5%	72.8%	50.1%	67.5%	62.6%	71.0%
前年比(pt)	△1.5	△1.5	△3.7	+7.0	+0.1	△1.8
主な商材別 動画販売(百万円)	119	198	69	84	96	248
映像制作(百万円)	4	21	14	21	19	33
動画レンタル(百万円)	12	10	6	9	8	9
クラウド型eランSTUDIO(百万円)	39	35	41	37	39	41
コンサル・アセスメント(百万円)	23	35	26	50	35	50
オンラインセミナー代行(百万円)	45	54	45	58	51	56
地方創生サービス(百万円)	2	47	2	99	13	68
Webマーケティング(百万円)	39	56	70	55	46	49

## 6. データセクション

### ■コンテンツ拡大のために重視するKPI

#### ●年次

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期予想
コンテンツ開発クリエイター人員数	118	166	172	170	131	—
研修内容に対するアンケート評価(%)	95.3%	95.4%	94.5%	95.9%	95.8%	—
講師派遣型研修コンテンツ数(累計)	2,821	3,140	3,461	3,794	4,156	4,516
公開講座コンテンツ数(累計)	2,589	2,859	3,296	3,630	3,937	4,137
eラーニング・動画数(累計)	—	86	334	544	754	1004

#### ●四半期

	23年1Q	23年2Q	23年3Q	23年4Q	24年1Q	24年2Q
研修内容に対するアンケート評価(%)	95.8%	96.1%	95.9%	95.8%	95.9%	95.9%
講師派遣型研修コンテンツ数(累計)	3,884	3,974	4,065	4,156	4,274	4,343
公開講座コンテンツ数(累計)	3,691	3,763	3,825	3,937	4,204	4,271
eラーニング・動画数(累計)	601	649	699	754	813	877

### ■研修テーマ別売上構成比

#### ●年次

研修テーマ	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	23年1H
管理職向け	21.7%	20.2%	22.4%	21.6%	21.8%	21.5%
ビジネススキル	21.4%	19.7%	20.3%	19.8%	18.7%	18.1%
新人・若手向け	13.1%	14.4%	14.2%	13.5%	13.3%	6.6%
DX・OA・IT	6.4%	6.9%	7.4%	10.1%	11.6%	13.5%
コミュニケーション・CS	12.0%	10.5%	9.0%	8.9%	9.1%	10.7%
ハラスメント・コンプライアンス	7.5%	8.6%	7.7%	7.3%	7.9%	9.1%
中堅社員向け	4.6%	5.0%	5.0%	5.0%	4.8%	4.8%
多様性	1.9%	2.0%	1.6%	1.8%	1.7%	3.2%
その他	11.5%	12.7%	12.4%	12.0%	10.9%	12.5%
総計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

### ■システム開発力で重視するKPI

#### ●年次

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期
エンジニア人員数(人)	62	82	114	114	123
Leaf有料利用組織数(組織)	162	248	412	522	638
ECサイト経由での動画販売数(本)	—	45	1,422	1,889	1,840

#### ●四半期

	23年2Q	23年3Q	23年4Q	24年1Q	24年2Q
Leaf有料利用組織数(組織)	588	612	638	662	676
ECサイト経由での動画販売数(本)	827	280	308	357	833

### ■営業活動で重視するKPI

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期
生産性					
社員一人当たりの売上高(千円)	21,325	17,152	22,193	24,181	25,225
社員一人当たりの営業利益(千円)	4,956	2,628	7,113	8,645	9,220
営業基盤					
年間取引先数	11,633	10,786	11,108	12,760	14,420
累計取引先数	29,402	32,938	36,221	39,699	43,468
WEBinsource加入累計組織数	11,335	13,492	15,798	18,669	21,644
お問合せ数	—	—	—	—	5,086
WEBページ数	14,171	17,727	19,861	22,902	23,655
人員					
営業担当者数	140	151	180	207	238
デザイナー数	15	16	23	21	21
デジタル marketer 数	21	26	31	32	33

### ■4セグメント別売上高、取引先数推移

	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期
EB(従業員規模1,000名以上)					
取引先数(社)	1,991	1,916	2,055	2,305	2,540
前年比(社)	—	△75	+139	+250	+235
1組織平均売上高(千円)	930	941	1,454	1,616	1,614
前年比(千円)	—	+11	+513	+162	△2
売上構成比	33.1%	35.3%	39.8%	39.6%	38.0%
MM(従業員規模300~999名)					
取引先数(社)	1,825	1,635	1,635	1,835	2,045
前年比(社)	—	△190	±0	+200	+210
1組織平均売上高(千円)	509	504	673	821	878
前年比(千円)	—	△5	+169	+148	+57
売上構成比	16.6%	16.1%	14.7%	16.0%	16.7%
GB(従業員規模299名以上)					
顧客数(社)	5,645	4,890	5,090	5,970	6,830
前年比(社)	—	△755	+200	+880	+860
1組織平均売上高(千円)	245	275	376	383	388
前年比(千円)	—	+30	+101	+7	+5
売上構成比	24.7%	26.3%	25.5%	24.3%	24.6%
官公庁・公的機関					
顧客数(組織)	2,777	2,345	2,328	2,650	3,005
前年比(組織)	—	△432	△17	+322	+355
1組織平均売上高(千円)	518	487	643	714	742
前年比(千円)	—	△31	+156	+71	+28
売上構成比	25.7%	22.3%	20.0%	20.1%	20.7%

# ESG データ集

## Eー環境ー

エネルギー消費量 (Mwh)	単位	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
総電力利用量	千 Kwh	590.6	642.2	754.3
うち再生可能エネルギー利用量	千 Kwh	0	0	6.9
再生可能エネルギー比率	%	0	0	0.9
非化石証書権利行使量	千 Kwh	0	0	230
温水・冷水	GJ	0	0	0
CO2 排出データ (t-CO2)				
総 CO2 排出量 (Scope1+2)	t	260.4	283.2	233.8
Scope1 ※ 1	t	0	0	0
Scope2 ※ 2	t	260.4	283.2	233.8
サプライチェーン排出量 (Scope1+2+3)	t	2777.8	3812.7	5479.8
Scope3 ※ 3	t	2517.4	3529.5	5246
うち社内紙利用による排出 ※ 4	t	61.9	87.4	84.6
資源循環 (t)				
廃棄物等排出量	t	16.6	14.5	20.97
うちリサイクルされた排出量	t	8.3	5.8	8.87
データカバー率 ※ 5	%	14.4	14.7	13.8
水資源 (m <sup>3</sup> ) ※ 5				
使用量	m <sup>3</sup>	-	601	1,558
データカバー率 ※ 5	%	-	16.4	37.9

※ 1 当社では自社生産設備を持たず、燃料燃焼や化学反応等により二酸化炭素、他の GHG (温室効果ガス) の直接排出がないため Scope1 を 0 としております  
 ※ 2 Scope2 はマーケットベースの数値に基づいて算出しています  
 ※ 3 経済産業省・環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」内排出原単位を参照し算出しています  
 ※ 4 日本製紙連合会 LCA 小委員会「紙・板紙のライフサイクルにおける CO2 排出量」を参照し算出しています  
 ※ 5 データカバー率は、水使用量を把握している拠点の在籍社員数より算出

## Gーガバナンスー

ガバナンス体制	単位	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
取締役数	人	7	8	8
社外取締役数 (比率)	人 (%)	2 (28.6)	3 (37.5)	3 (37.5)
女性取締役数 (比率)	人 (%)	2 (28.6)	2 (25.0)	2 (25.0)
監査役数	人	3	4	4
社外監査役数 (比率)	人 (%)	2 (66.7)	3 (75.0)	3 (75.0)
取締役会出席率	%	100	100	100
IR 活動				
投資家とのスモールミーティング数	回	248	186	216
うち海外投資家とのスモールミーティング数	回	87	67	53

## Sー社会ー

地域社会との共創	単位	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
生理の貧困対策支援プロジェクト 寄付額 ※ 1	千円	-	300	5,054
生理の貧困対策支援プロジェクト 寄付パック数	パック	-	2,376	34,416
生理の貧困対策支援プロジェクト 寄付先自治体 ※ 2	組織数	-	1	62
monchamp (福祉団体の商品販売サイト) 販売取引先数	社	-	11	21
地域等への寄付額	千円			
地域等への教育支援 (金額相当) ※ 3	千円			

※ 1 生理の貧困対策支援プロジェクトは 2022 年より開始したプロジェクト。寄付額は賛同企業による寄附金額。詳細は p.10 に記載  
 ※ 2 市・区・社会福祉協議会・教育委員会など

## 人的資本

基本情報	単位	2021年9月期	2022年9月期	2023年9月期
従業員数 ※ 1	人	527	592	647
社員数	人	382	430	443
臨時従業員数 (比率)	人 (%)	145 (27.5)	162 (27.4)	204 (31.5)
従業員平均年齢 ※ 2	歳	31.4	36.5	31.8
従業員の平均勤続年数 ※ 2	年	4.1	4.4	4.9
年間平均給与 ※ 2	円	4,726,398	4,797,650	5,539,505
採用				
新規従業員 (入社 1 年以内の人員数) ※ 1	人	103	82	114
全従業員数に対する比率 ※ 1	%	19.5	13.9	17.6
新規従業員のうち女性比率 ※ 1	%	49.5	61	55.3
生産性				
従業員 1 人あたり売上高 ※ 1	千円	21,371	24,264	25,225
従業員 1 人あたり営業利益 ※ 1	千円	6,850	8,638	9,220
経営参画・挑戦力				
社員の自社株保有比率 ※ 3	%	66.6	69.6	72
「エネルギー」平均点 ※ 4	点	3.23	3.24	3.24
人材育成				
従業員一人あたり研修費用	円	22,193	24,181	27,213
従業員一人あたり研修時間	時間	15 時間 44 分	10 時間 43 分	22 時間 30 分
DX 研修 のべ受講者数	人	201	681	248
コンプライアンス研修受講率	%	100	100	100
ダイバーシティ				
女性役員比率	%	25.0	25.0	27.3
女性管理職比率	%	34.6	37.8	37.4
管理職登用のうち女性比率 ※ 6	%	44.2	52.6	48.3
女性従業員比率	%	55.4	56.1	56.4
男女の賃金差異 (全労働者) ※ 7	%	-	71.3	80.4
男女の賃金差異 (正社員) ※ 7	%	-	84.3	90.1
男女の賃金差異 (パート・有期社員) ※ 7	%	-	87.5	93.1
障がい者雇用率	%	2.83	2.76	2.79
シニア (60 歳以上) 人数	人	21	26	49
LGBTQ+ 人数 ※ 8	人	6	4	5
外国出身者数 ※ 9	人	3	3	4
育児休業取得者数 (比率)	人 (%)	11 (63.2)	14 (96.9)	31 (90.0)
女性の育児休業取得者数 (比率)	人 (%)	6 (100)	19 (100)	6 (100)
男性の育児休業取得者数 (比率)	人	6 (46.2)	12 (92.3)	12 (85.7)
健康経営				
定期健康診断受診率	%	100	100	-
特定保健指導該当率	%	19.8	22.7	-
40 歳以上喫煙率	%	16	14.8	-
40 歳以上運動習慣者率	%	15.1	17.4	-
適正体重維持者率 ※ 10	%	66.4	63.8	-
ストレスチェック受検率	%	87.2	87.6	-
ストレスチェック高ストレス者割合	%	11.1	11.9	-
アブセンティーズム ※ 11	日	-	3.3	-
プレゼンティーズム ※ 12	%	-	81.9	-
ワーク・エンゲージメント ※ 13	点	-	3.3	-

※ 1 従業員数は正社員と契約社員と臨時従業員の人数  
 ※ 2 平均年齢、平均勤続年数、年間平均給与は単体・従業員数にて算出。給与には賞与、基準外賃金を含む  
 ※ 3 社員の自社株保有比率：従業員持株会加入者や RS (譲渡制限付株式報酬) 保有者を集計  
 ※ 4 「エネルギー」とは、強い意志を持ち、困難があっても活動し続けることに価値を見出す力。最大 5 点。当社サービスの診断テスト "giraffe" を用い算出  
 ※ 5 従業員自社サービス経験率：Leaf の利用や公開講座・e ラーニング受講を踏まえ算出  
 ※ 6 管理職登用のうち女性比率：期中に非管理職から管理職へ昇格した人数 ※ 7 賃金の差異は基本給の時給換算で比較。超過労働に対する報酬、賞与等を含まない  
 ※ 8 LGBTQ+ の人数として外部への公表を承諾した社員数 ※ 9 外国出身者とは、外国籍の者。外国籍から日本国籍者も含む  
 ※ 10 BMI18.5 ~ 25 未満の者 ※ 11 全従業員における、休職届が提出された社員の割合  
 ※ 12 SPQ (Single-Item Presenteeism Question 東大 1 項目版) を用いた独自のアンケートで測定した偏差値  
 ※ 13 コトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度短縮版 3 項目を用いた独自のアンケートで測定した偏差値

# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (23年12月31日現在)

社名	株式会社インソース (Insource Co., Ltd.)
設立	2002年11月8日
事業開始	2003年1月
本店所在地	〒101-0052 東京都千代田区神田小川町三丁目20番地
東京本部所在地	〒116-0013 東京都荒川区西日暮里四丁目19番12号インソース道灌山ビル
資本金	800,623,150円
決算期	9月
従業員数	645名 (連結)
関係会社	ミテモ株式会社 株式会社らしく 株式会社インソースデジタルアカデミー 株式会社インソースマーケティングデザイン 株式会社インソースビジネスレップ 株式会社インソースコンサルティング 株式会社インソースクリエイティブソリューションズ

## 株式情報 (23年9月30日現在)

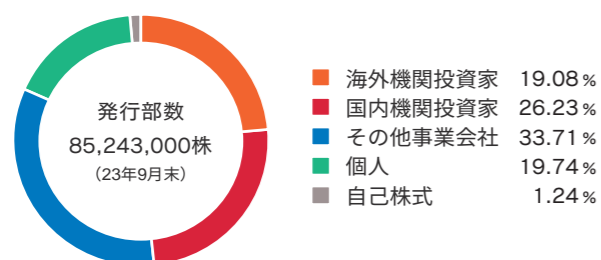
発行可能株式総数	300,000,000株 ※
発行済株式の総数	85,243,000株 ※
1単元の株式の数	100株
株主数	8,741名
事業年度	10月1日から翌年9月30日まで
定時株主総会	12月
配当の基準日	9月30日
株式公開日	2016年7月21日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 大株主の状況 (23年9月30日現在)

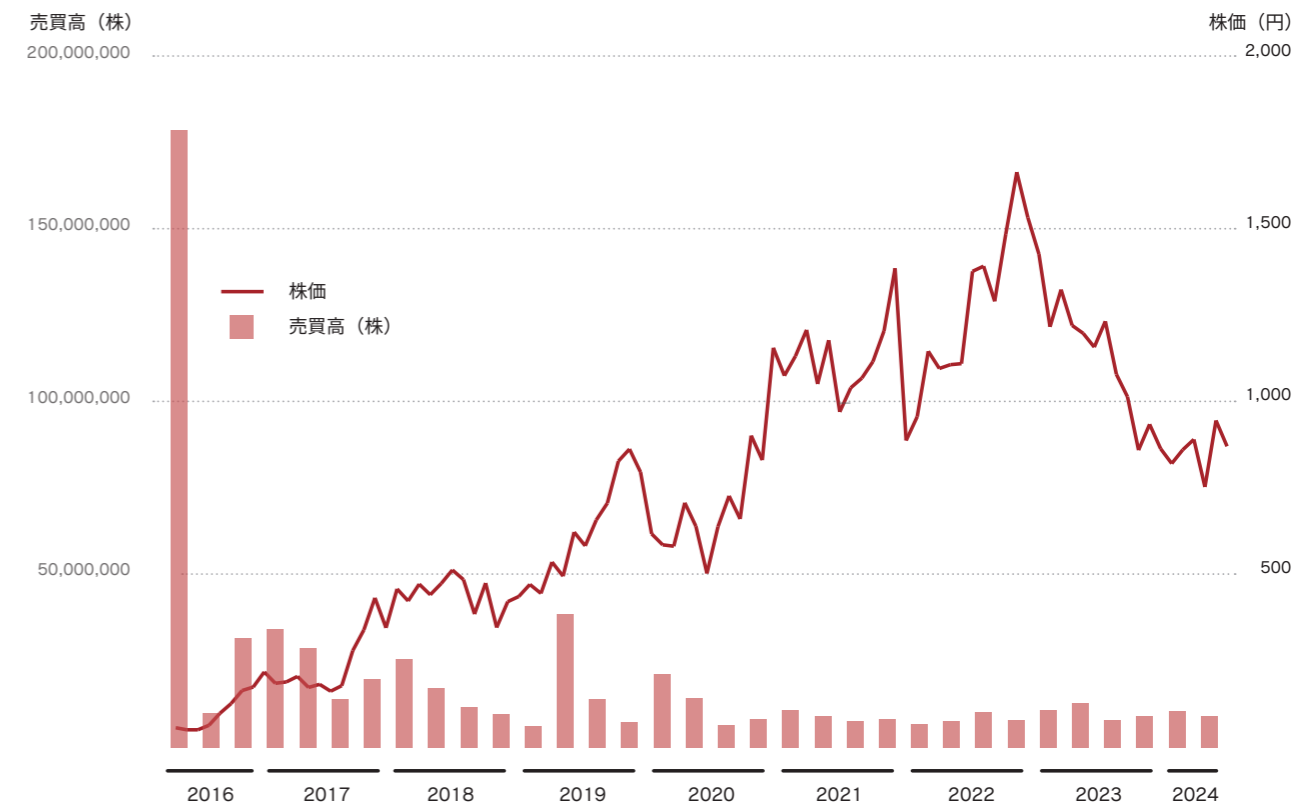
大株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社ルプラス	25,359	30.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,803	11.64
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,071	9.59
舟橋孝之	5,252	6.24
川端久美子	3,004	3.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505303	2,425	2.88
株式会社ブレイク	1,600	1.90
JP MORGAN CHACE BANK 385174	1,411	1.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	1,240	1.47
住友生命保険相互会社	1,184	1.41

※持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて記載しています

## 所有者別株式分布状況 (23年9月30日現在)



## 株価及び売買高の推移 (東京証券取引所)



※ 2016年7月～2024年6月実績  
※ 2018年5月1日、2019年9月1日、2021年1月1日、2023年1月1日に株式分割を行っておりますが、第15期期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています

## 統合報告書の発行にあたり

「インソースグループ 統合報告書2023」をお読みいただき、誠にありがとうございます。  
今回の統合報告書は、サステナビリティパート、特に健康経営への取り組みやガバナンスの強化について内容を充実させました。当社に対するご理解と信頼をさらに深めていただく一助となりましたら幸いです。  
本冊子をツールとして、皆さまの対話を心がけ、さらなる企業価値向上に向けて努めてまいります。

IRサイトについて  
IRサイトでは、株主投資家の皆さまに財務業績情報だけでなく、業績関連情報を定期的にリリースしています。ぜひご覧ください。

<https://www.insource.co.jp/ir/index.html>



- 決算公表資料
- 適時開示情報
- 株式関連情報
- IR全力Q&A など

お問合せは、社長室宛にお願いいたします。

株式会社インソース  
TEL: 03-5577-2283 FAX: 03-5834-2573  
Mail: info\_ir@insource.co.jp

