

インソースグループ

# 統合報告書 2025

Insource Group Integrated Report

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



# 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。

当社グループは社会人へ、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

常に進化。  
「欲しい」がある

カスタマイズ

わかりやすさ  
具体的な「HOW」

多彩な  
利用方法

持続的に  
利用可能な価格

### 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  
25年9月期 47.7%

オーダーメイド研修  
**講師派遣**  
INSOURCE CUSTOM MADE SEMINAR

- 受講者の悩みにマッチしたコンテンツを提供
  - ・時代に即した新しいコンテンツを、年間 360 本開発
  - ・事前課題をもとに、現場に即したカスタマイズが可能
  - ・ワーク 6 割、講義 4 割のディスカッションや講演中心の構成

年間研修実施回数 / 受講者数  
**24,654回 713千名**

うちオンライン実施回数 / 受講者数  
**4,174回 142千名**  
※24年10月～25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  
25年9月期 24.7%

1 名さまから参加できる  
**公開講座**  
INSOURCE OPEN SEMINAR

- 高頻度に全国とオンラインで開催
  - ・講座は提携先含め 4,900 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  
**15,874回 159千名**

うちオンライン実施回数 / 受講者数  
**9,122回 98千名**  
※24年10月～25年9月

4つの事業  
売上構成

#### 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  
25年9月期 13.3%

- 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  
**887組織 531万名**
- 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  
**3,837組織以上 454万名以上**  
※26年3月末時点

Leaf  
Powered by Leaf

ストレス  
チェック

#### 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  
25年9月期 14.4%

- 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

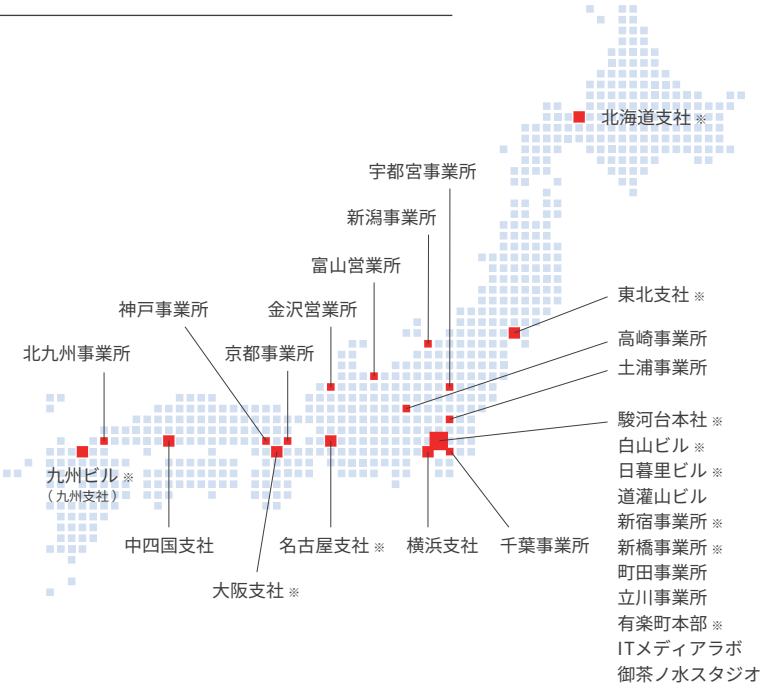
勤番直結店  
通信  
通信教育直結店

### インソースグループを表す指標

|                  |               |                |
|------------------|---------------|----------------|
| 累計お取引先数          | 市場シェア         | 従業員数           |
| <b>49,561</b> 組織 | <b>4.0</b> %  | <b>755</b> 名   |
| 時価総額             | PER           | 自己資本利益率        |
| <b>807</b> 億円    | <b>19.6</b> 倍 | <b>36.8</b> %  |
| 自己資本比率           | 配当利回り         | 株主数            |
| <b>77.3</b> %    | <b>2.59</b> % | <b>9,192</b> 名 |

※25年9月末時点

### 拠点数国内28カ所



|                |               |
|----------------|---------------|
| セミナールーム        | オンライン研修ブース    |
| 国内 <b>6</b> 都市 | <b>86</b> ブース |

※26年4月末時点 ※支社併設のセミナールームあり

### 「働く」を、楽しく insource group (関係会社 7 社)

|                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| 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コンサルティング        | 総合コンサルティング、人事戦略、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 | AI開発、コンテンツ開発、コンサルティング       |
| 株式会社インソース総合研究所           | 調査研究、コンサルティング               |
| 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 |
| 株式会社らしく                  | 人材紹介事業                      |

目次

1 はじめに

|                          |    |
|--------------------------|----|
| ■ ひと目でわかるインソース           | 02 |
| ■ 数字で見るインソース             | 06 |
| ■ 企業理念                   | 08 |
| ■ 成長の軌跡（インソースのあゆみ）       | 10 |
| ■ インソースの研修とは（生成 AI との違い） | 12 |
| ■ パフォーマンスデータ             | 14 |

2 トップメッセージ

|             |    |
|-------------|----|
| ■ CEO メッセージ | 16 |
|-------------|----|

ポイント

生成AI時代の成長戦略と1億人へのAI活用普及に向けた具体的施策と事業拡大の取り組みを掲載。

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 ROAD TO NEXT 2028 | 22 |
| ■ 市場環境と営業戦略                | 24 |
| ■ 今後のコンテンツ開発戦略             | 28 |
| ■ 生成 AI 時代の成長戦略            | 30 |
| ■ インソースグループ内の生成 AI 活用      | 32 |
| ■ サービスドメイン別戦略              | 34 |
| 人事部門支援                     | 35 |
| 階層別教育                      | 36 |
| DX サービス                    | 37 |
| 採用・新人教育                    | 38 |
| ビジネススキル                    | 39 |
| 部下指導・離職防止                  | 39 |
| コミュニケーション                  | 39 |

ポイント

当社グループの25年度9月期の取り組みと現状の課題を踏まえて、今後持続的に成長を続けていくための戦略について掲載。

4 持続的な成長に向けて

|                    |    |
|--------------------|----|
| ■ 財務方針             | 40 |
| ■ サステナビリティと成長方針    | 42 |
| ■ S 健康経営の取り組み      | 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・投資家の皆さまとの対話 | 63 |

ポイント

当社グループのサステナビリティに対する考え方ははじめ、具体的な取り組みを掲載。

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 |
| ■ 経営基盤 データベース   | 74 |

6 データセクション

|                       |    |
|-----------------------|----|
| ■ 役員一覧                | 76 |
| ■ 連結財務データ             | 80 |
| ■ インソースの KPI（業績指標）の見方 | 82 |
| ■ 事業別業績推移・KPI 実績まとめ   | 84 |
| ■ ESG データ集            | 90 |
| ■ 会社概要・株式情報           | 92 |

編集方針

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

2025 年 9 月期（2024 年 10 月 1 日～ 2025 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承知おください。  
※本冊子は監査法人による監査を受けておりません

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)



「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

「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。リスキリングや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。

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



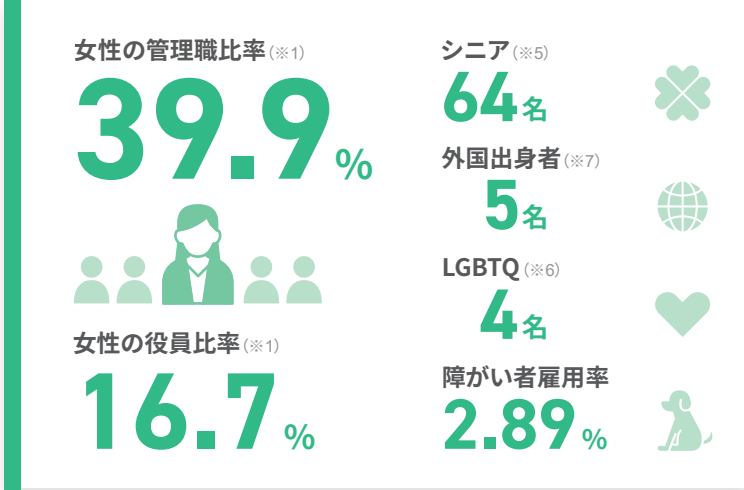
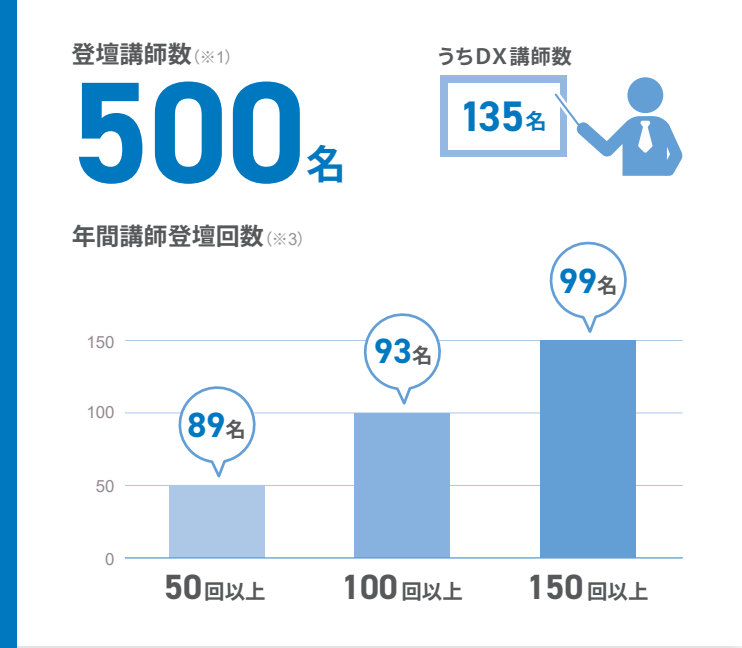
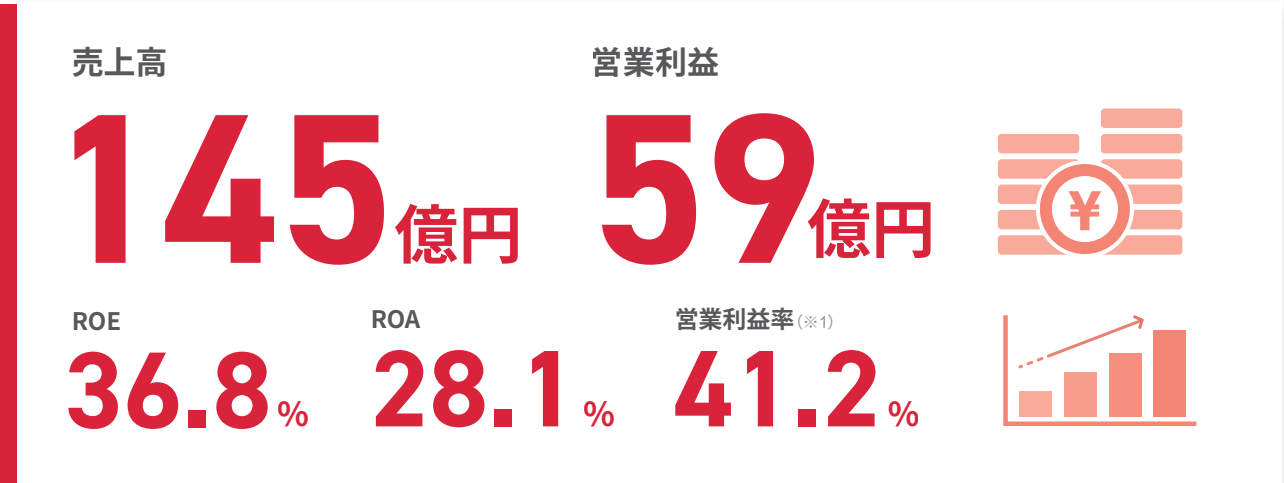
ENERGY Vol.16  
Z世代・シニアと向き合う



ENERGY Vol.17  
企業課題を解決

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 2025年9月末時点

※2 2003年6月～2025年9月末時点までの累計

※3 2024年10月～2025年9月

※4 2026年3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



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」  
Continue changing ourselves

- 「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、お客さまの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、お客さまに新しい価値をご提供し続けます。生成AI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わ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。

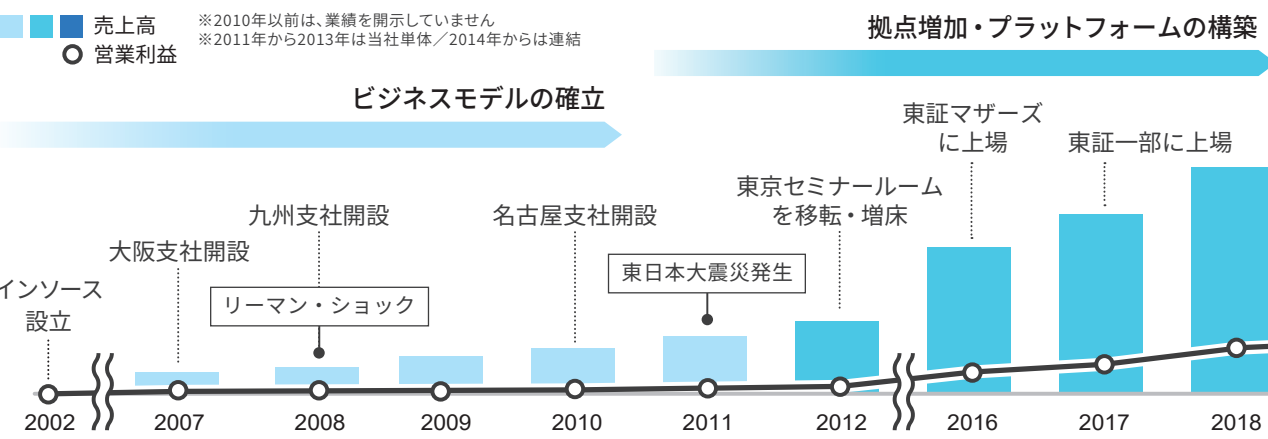
徹底的に行動する中で、新しいインソースをつくる

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場合ではありません。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 -

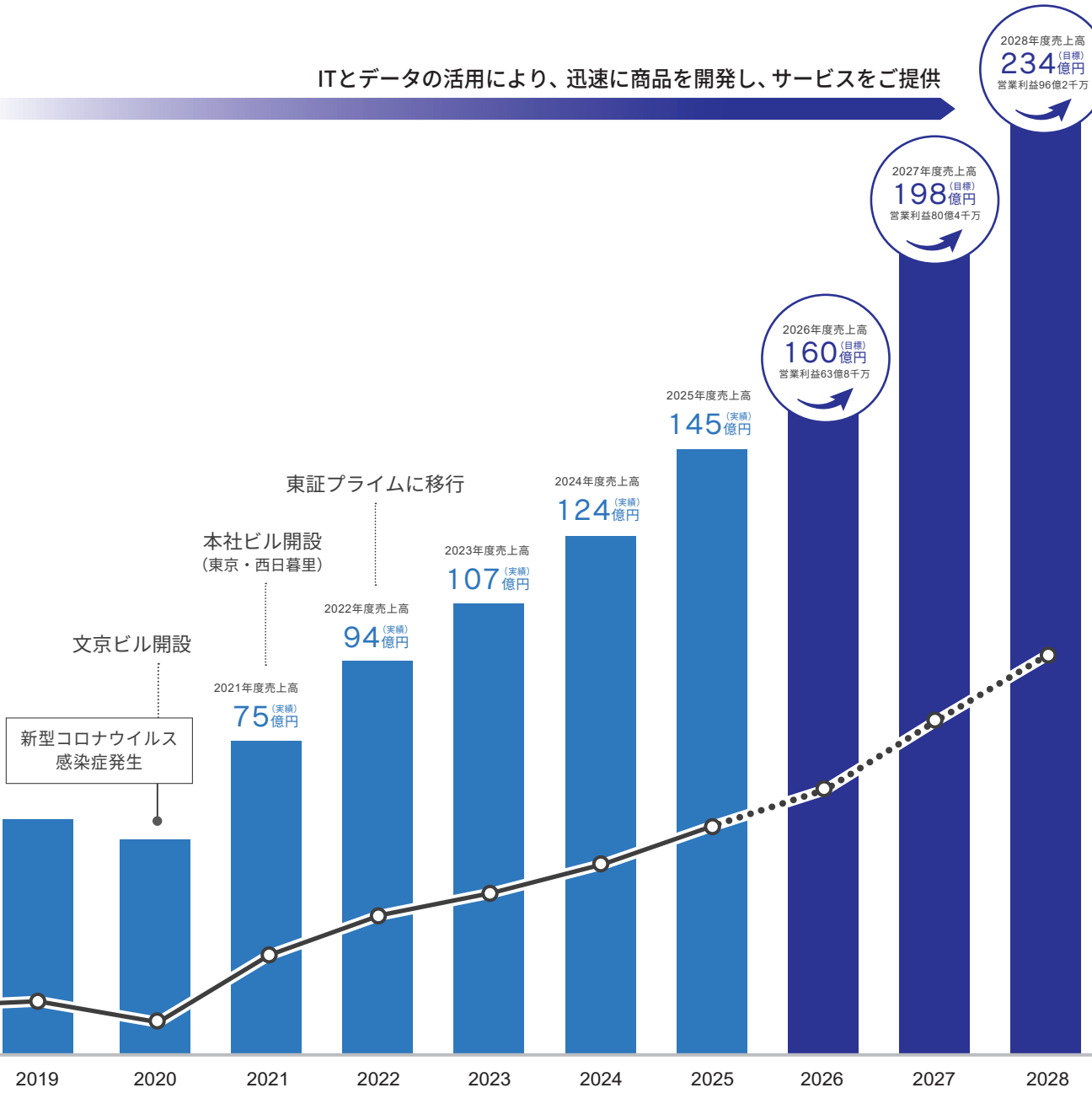
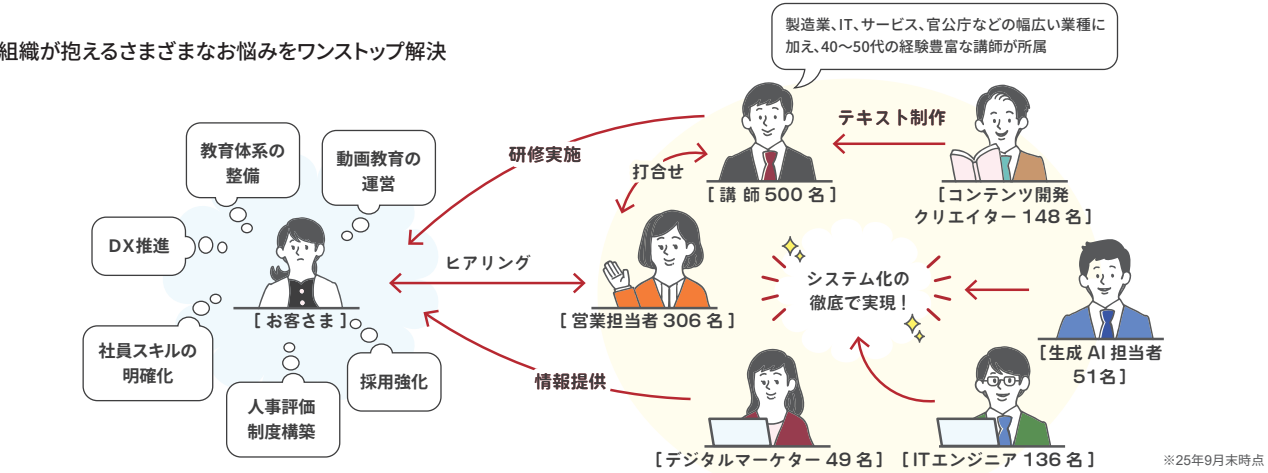
インソースグループは、2026年7月21日に上場10周年を迎えます。  
「多様な人々がそれぞれの個性と能力を最大限に発揮することで楽しく働ける社会」を実現することを使命とし、今日まで成長してまいりました。社会の変化が激しい昨今ですが、この機会をチャンスと捉え、「スピード」と「柔軟性」で歩みを止めることなく、更なる価値創造に挑み続けます。

|        |                                                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2002 年 | 株式会社インソース設立                                                                      |
| 2003 年 | 株式会社 UFJ 総合研究所 (現 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング) と提携し公開講座を開始                            |
| 2011 年 | 100% 出資子会社「ミテモ株式会社」設立 (教育用 DVD の制作・e ラーニング事業開始)                                  |
| 2014 年 | 人事サポートシステム「Leaf」販売開始                                                             |
| 2016 年 | 東京証券取引所マザーズ市場へ上場                                                                 |
| 2017 年 | 東京証券取引所市場第一部へ上場市場変更                                                              |
| 2018 年 | 100% 出資子会社「株式会社らしく」設立 (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」設立 (IT・DX 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 | 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<br>女性活躍推進企業として「えるぼし」認定 (2 つ星) を取得<br>東京証券取引所プライム市場に移行 |
| 2023 年 | 「国連グローバル・コンパクト」署名<br>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」を設立  |
| 2024 年 | 自社ビル全 6 拠点にて再生可能エネルギー導入完了                                                        |
| 2025 年 | 100% 出資子会社「株式会社インソース総合研究所」を設立<br>100% 出資子会社「株式会社インソースマーケティングデザイン」を吸収合併           |



ITの力で講師の登壇とテキスト作成の「分業制」を構築  
生成AIの活用でさらなるスピードアップを目指します

- ・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

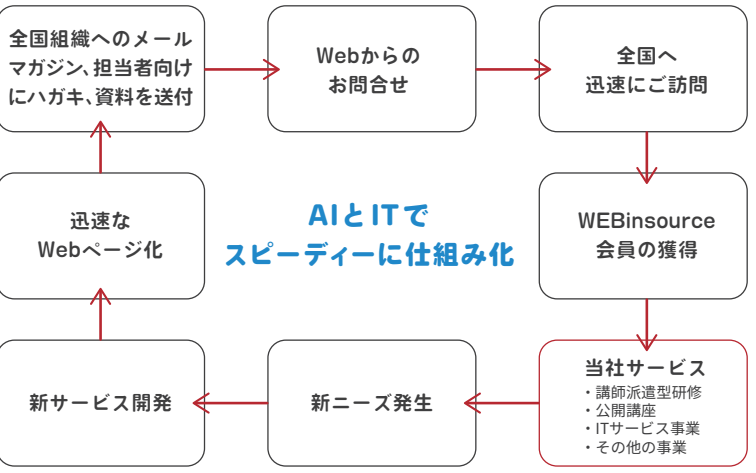


全国の企業・自治体に対して、  
良品廉価なサービスをご提供



ビジネスプロセスをDX化し、  
商品開発と営業活動を運動化

- ・25 年 9 月期には  
約 6,000 件 Web 問い合わせを獲得
- ・毎年約 360 研修を開発



生成AI時代に価値を提供し続けるインソースの研修とは

インソースの教育は行動変容を目的とした教育です。生成AIで代替可能な知識教育とは異なり、職場での実践を重視しています。当社グループの教育事業は生成AIと共存し継続的に成長します。

| 期待効果             | インソースのサービスの特徴 |                                         | 生成AIの特徴 |                                 |
|------------------|---------------|-----------------------------------------|---------|---------------------------------|
| 行動変容             | ○             | ・グループワークや反復演習が中心                        | ×       | ・書籍と同レベルの効果、インパクトや徹底力なし         |
| 学習意欲醸成・学習促進      | ○             | ・物理的、時間的、心理的拘束力あり<br>・講師によるインストラクションを実施 | ×       | ・学習者の自発性に依存<br>・強制力発揮には講師の介入が必要 |
| ヒューマンスキル・実務スキル向上 | ○             | ・ロールプレイングや職場実践、フィールドワークなどを通じて向上         | ×       | ・知識の習得にとどまり実践機会なし               |
| 生成AIの使い方         | ○             | ・多様な学習者への教育が可能                          | △       | ・PCおよび生成AIを使わない学習者への対応に限界       |

特長1

講義とワークの比率は「4：6」～双方向コミュニケーションで「気づき」を得る体験

当社グループの研修は、受講者が自らの業務課題と向き合い、対話を通じて思考を深めるプロセスを重視しています。グループワークや発表を通じて経験や視点を共有し、講師や受講者同士のフィードバックによって多角的な気づきを

得られるよう設計しています。対話を深めていくことにより、受講者は講師や他の受講者からの意見を受け入れ、納得感をもって具体的な行動のヒントを持ち帰ります。

特長2

ゴールは行動変容～ロールプレイングで「知っている」から「できる」ように

知識や情報は、さまざまな手段を通じて得ることができま  
すが、それだけでは実務で実行できる状態にはつながりま  
せん。当社グループの研修では、ロールプレイングや反復  
演習を通じて、実際の業務を想定した行動を繰り返し体験

することで、実践力の強化をはかっています。研修で得た学  
びを職場に持ち帰り、実際の行動として試していただくこと  
を最終的なゴールとし、知識の理解にとどまらない行動変  
容を重視しています。

特長3

ライブ感のある講師～実体験で共感を生み、行動につなげる

講師は、金融、IT、製造、流通、サービス業をはじめ、官公  
庁・自治体に至るまで、幅広い業界・分野での実務経験を  
有する人材で構成されています。また、営業、人事、管理職、  
経営層など多様な職務を経験しており、実務に即した具体  
性の高い指導を行うことができます。研修では講義に偏る  
ことなく、講師自身の失敗経験も積極的に共有することで、  
受講者との心理的な距離を縮めています。また、研修前に

は受講者の状況や事前課題を丁寧に読み込み、当日はそ  
れに応じて、一人ひとりに寄り添いながら具体的な行動レ  
ベルで解説します。受講者自らが考え、発言し、行動へとつ  
なげるプロセスを通じて、研修後すぐに職場で実践できる  
スキルの習得を促進しています。講師は採用後も継続的な  
評価・育成を受けており、個人の経験や属人的な指導に依  
存することなく、安定した研修品質を実現しています。

【 実際のカリキュラム例 】

5つのステップで進めるOJT研修～リーダー・管理職の部下指導

プログラム

1. 部下をどうやって育成するか

ワーク 事前課題共有

(部下指導で工夫している点、難しいと感じる点)

(1) 心理的安全性の確保

(2) 計算された部下指導の大切さ

(3) 部下指導の5つのステップ

① 育成計画を立てる

② 知識付与

③ OJTの実施

④ ケーススタディで学ぶ

⑤ 面談の実施

2. 育成計画を立てる

(1) 到達目標は指導側が設定する

(2) OJTシートの作成

ワーク 育成計画をつくる

生成AI代替不可

3. 知識付与～座学先行が有効

(1) 資料は思いつき順で作成

(2) 形式は初めから揃えておく

ワーク 座学で教えておきたい知識を洗い出す

生成AI代替不可

4. OJT～パルス方式で進める

(1) 座学→実践→フィードバックの繰り返し

ワーク ほめる実践練習

生成AI代替不可

5. ケーススタディの実施～経験談の共有

(1) 経験談で判断軸を磨く

① マニュアルより記憶に残りやすい

② 話をきくことが経験の代わりとなる

(2) 失敗経験を共有することが大切

ワーク 共有しておきたい、ケーススタディで実施したい失敗経験を考える

生成AI代替不可

【参考】読書会の実施

6. 面談の実施～部下との常識のすりあわせ

(1) 一人ひとりと話す時間を持つ

① 1週間に15分、少なくとも月に1回は話す時間を持つ

② 1対1のコミュニケーションを大切に

(2) 部下の話をきくことで信頼を得る

ロールプレイング 面談演習～部下に寄り添い話をきく

生成AI代替不可

7. まとめ

本研修を踏まえて、どのようなことを実践するか整理する

生成AI代替不可

ロールプレイング

6. 面談の実施より  
面談演習～部下に寄り添い話をきく

以下のケースについてどのように面談を進め、指導していくかを考えましょう。上司役、部下役となりロールプレイングを実施してみましょう。

【ケース1】

あなたは営業部門のリーダーです。入社1年目の新人Aさんとの定期面談を行います。Aさんは若手社員の中でも明るく前向きな性格です。「自分は営業に向いている」「成果はこれから出る」と自信を持っています。実際にはアポイント獲得数や受注件数が部署平均を大きく下回り、提案準備の不足やホウ・レン・ソウの遅れも目立っています。

先日もお客さまの要望をあなたに報告するのが遅れ、顧客にお叱りを受けてしまいました。Aさん本人は失敗の原因を「運が悪かった」「顧客が厳しかった」と外部要因として捉えがちで、自身の行動改善には十分に目が向いていない様子です。今回の面談では、Aさんの話を引き出しながら、次の3カ月で取り組む行動目標を決めていきます。あなたはどのように面談し、Aさんを指導しますか。

■ Aさんへの質問や話すことの準備

■ ロールプレイングをしてみたの感想・フィードバック

12

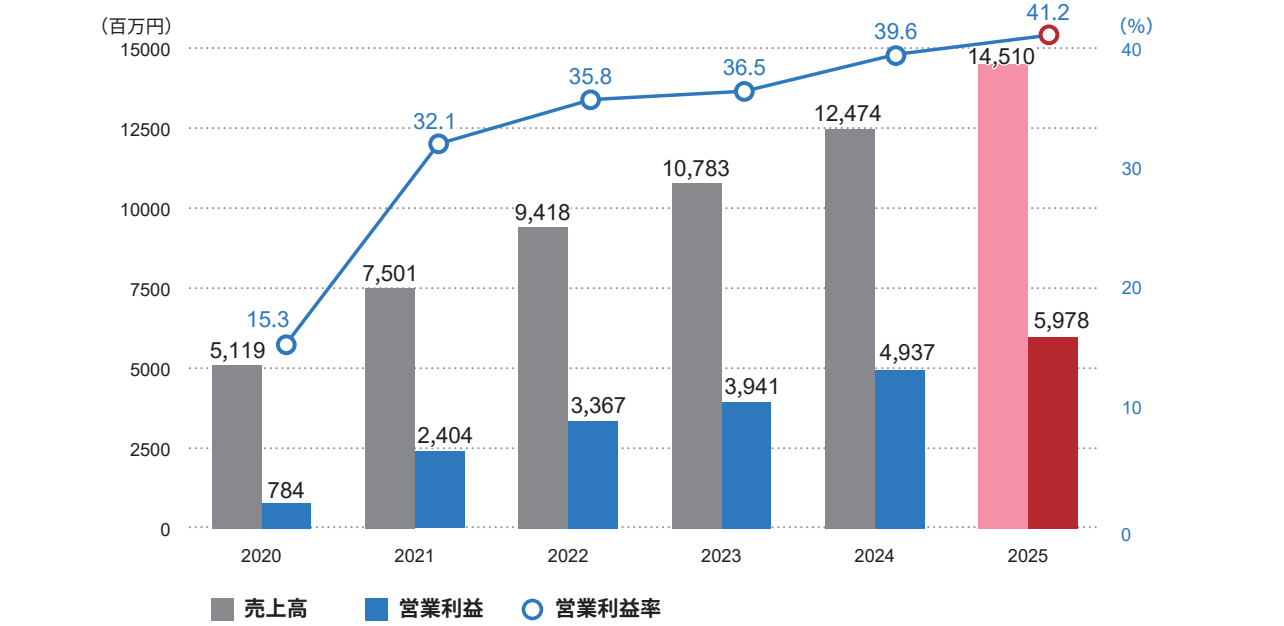
13

パフォーマンスデータ

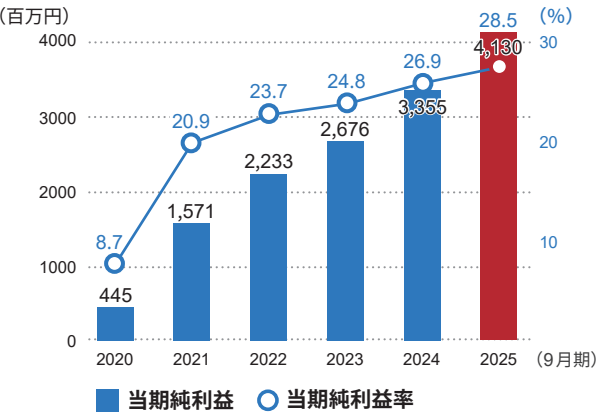
| (単位:百万円)           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| 回次                 | 第18期<br>2020年9月 | 第19期<br>2021年9月 | 第20期<br>2022年9月 | 第21期<br>2023年9月 | 第22期<br>2024年9月 | 第23期<br>2025年9月 | 第24期<br>2026年9月<br>(予想) |
| (コロナ禍)             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
| 経営成績:              |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
| 売上高                | 5,119           | 7,501           | 9,418           | 10,783          | 12,474          | 14,510          | 16,000                  |
| 講師派遣型研修事業          | 2,724           | 3,797           | 4,665           | 5,275           | 5,884           | 6,914           | 7,730                   |
| 公開講座事業             | 1,267           | 1,827           | 2,218           | 2,617           | 3,060           | 3,579           | 4,040                   |
| ITサービス事業           | 655             | 1,022           | 1,197           | 1,304           | 1,822           | 1,929           | 2,010                   |
| その他事業              | 472             | 853             | 1,337           | 1,586           | 1,707           | 2,086           | 2,220                   |
| 売上総利益              | 3,643           | 5,721           | 7,214           | 8,242           | 9,613           | 11,158          | 12,340                  |
| 販売管理費              | 2,859           | 3,317           | 3,846           | 4,300           | 4,676           | 5,180           | 5,960                   |
| 総人件費               | 2,260           | 2,615           | 3,107           | 3,445           | 3,746           | 4,199           | 4,750                   |
| オフィス関連費用           | 169             | 182             | 162             | 170             | 153             | 166             | 180                     |
| 事務・通信費             | 139             | 156             | 181             | 194             | 214             | 255             | 280                     |
| その他経費              | 287             | 363             | 395             | 491             | 562             | 558             | 750                     |
| 営業利益               | 784             | 2,404           | 3,367           | 3,941           | 4,937           | 5,978           | 6,380                   |
| 経常利益               | 795             | 2,416           | 3,346           | 3,937           | 4,940           | 5,997           | 6,430                   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 445             | 1,571           | 2,233           | 2,676           | 3,355           | 4,130           | 4,400                   |
| 財政状態(会計年度末):       |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
| 純資産                | 2,883           | 4,500           | 6,125           | 7,929           | 9,935           | 12,487          | 15,105                  |
| 負債合計               | 1,461           | 2,266           | 2,604           | 2,865           | 3,242           | 3,662           | 4,315                   |
| 総資産                | 4,344           | 6,766           | 8,729           | 10,795          | 13,177          | 16,149          | 19,421                  |
| キャッシュ・フロー:         |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー   | 191             | 2,356           | 2,544           | 2,902           | 4,032           | 4,395           | —                       |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   | △624            | △1,544          | △687            | △2,304          | △447            | △231            | —                       |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー   | △639            | △408            | △655            | △909            | △1,394          | △1,678          | —                       |
| フリー・キャッシュ・フロー      | △433            | 812             | 1,857           | 598             | 3,584           | 4,164           | —                       |
| 1株当たり情報(円):        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
| 当期純利益              | 5.30            | 18.71           | 26.53           | 31.79           | 39.98           | 49.20           | 52.39                   |
| 配当金                | 4.6             | 7.7             | 10.7            | 13.0            | 20.0            | 25.0            | 29.5                    |
| 配当性向(%)            | 87.2            | 41.4            | 40.5            | 40.9            | 50.0            | 50.8            | 56.3                    |
| 純資産                | 34.44           | 53.46           | 72.75           | 94.19           | 118.41          | 148.70          | 179.90                  |
| 主要な経営指標:           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                         |
| 営業利益率(%)           | 15.3            | 32.1            | 35.8            | 36.5            | 39.6            | 41.2            | 39.9                    |
| 自己資本比率(%)          | 66.4            | 66.5            | 70.2            | 73.5            | 75.4            | 77.3            | —                       |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%) | 14.9            | 42.6            | 42.0            | 38.1            | 37.6            | 36.8            | —                       |
| 売上高純利益率(%)         | 8.7             | 20.9            | 23.7            | 24.8            | 26.9            | 28.5            | 27.5                    |
| 総資本回転率(回)          | 1.10            | 1.35            | 1.22            | 1.10            | 1.04            | 0.99            | —                       |
| 財務レバレッジ(倍)         | 1.56            | 1.50            | 1.46            | 1.39            | 1.34            | 1.31            | —                       |
| 従業員数               | 470             | 527             | 592             | 647             | 684             | 755             | 780                     |
| 社員1人あたり営業利益(千円)    | 2,628           | 7,113           | 8,645           | 9,220           | 10,661          | 11,654          | —                       |

※「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  
※従業員数に取締役・監査役・執行役員および、臨時従業員のうちアルバイト・派遣社員は含みません。社員1人あたり営業利益に臨時従業員は含みません

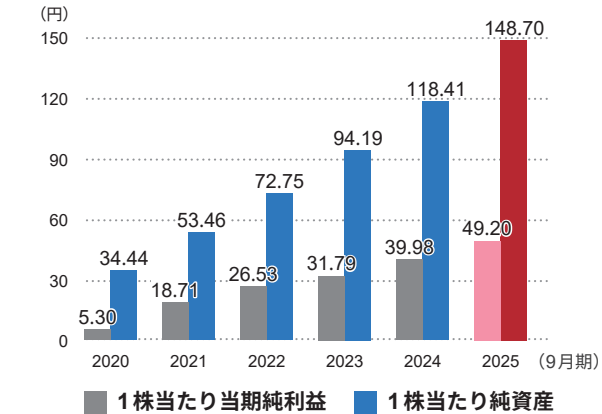
全事業合計 連結売上 / 営業利益 / 営業利益率



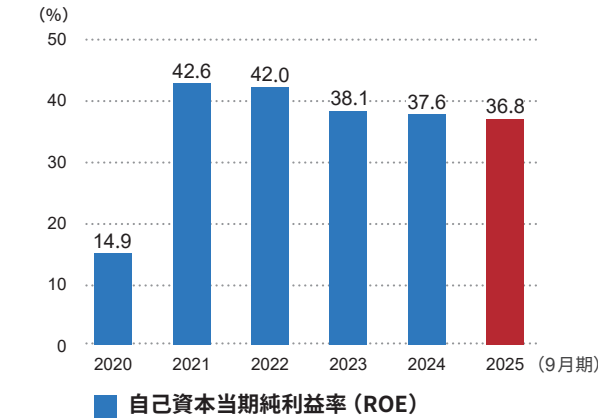
当期純利益/当期純利益率



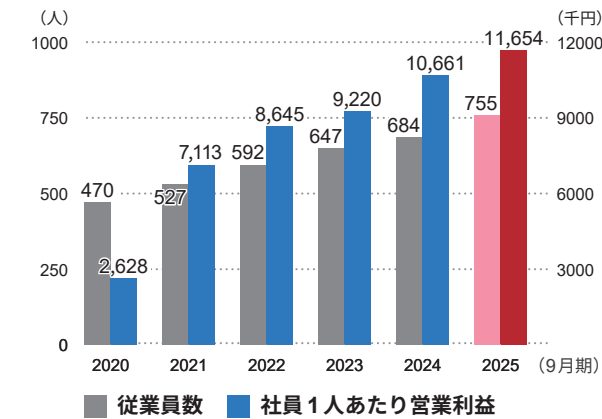
1株当たり当期純利益/1株当たり純資産



自己資本当期純利益率(ROE)



従業員数と社員1人あたり営業利益



# CEO メッセージ



**Q** 2025 年 9 月期を振り返っていかがでしたか

**A** 当期は過去最高業績を更新しました。売上高は 145 億円、営業利益は 59 億円となりました

**生成AIを含むDX教育が好調**

全事業で増収となり、連結売上高は前年比16.3%増の約145億円となり、売上総利益も前年比16.1%増の約111億円でした。

講師派遣型研修事業の売上高は、前年比17.5%増の約69億円となりました。背景として、生成AI研修を含むDX関連研修の実施回数が前年同期比31.6%増加したことに加え、既存顧客のリピート受注も堅調に推移しました。

公開講座事業の売上高は、前年比17.0%増の約36億円でした。講師派遣研修事業と同様、DX関連研修の受講者が前年同期比22.7%増と好調でした。

営業利益については、前年比21.1%増となりました。理由としましては、講師派遣型研修、公開講座ともに、特に単価の高いDX関連研修の受注好調により、売上総利益が同16.1%増になった一方、販管費は同10.8%増にとどまったことによりです。

**Leafアクティブユーザー数が500万人を突破**

ITサービス事業の売上高は前年比5.9%増の19億円でした。Leafアクティブユーザー数が前年比23.3%増の500万人を突破したことに伴い、リカーリング売上も前年同期比30.5%増と好調でしたが一方で、新規案件に関連するカスタマイズ売上は前年比38.5%減となりました。

その他事業の売上高は前年比22.2%増の約21億円でした。動画・eラーニング事業の売上が上期において特に好調でした。また、コンサル・アセスメントも案件数が増加し、売上高は前年比35.5%増となりました。

**大企業セグメント売上高は前年同期比18.2%増**

業界、企業セグメント別では、金融業界、建築・不動産業界で生成AIやDX関連研修の売上高が増加しました。また、EBセグメント（従業員数2,000名以上）では、研修事業の大型案件やアップセルにより顧客あたり平均単価が前年比12.0%増加し、売上高も同18.2%増となりました。

**Q** 生成 AI の進化は社会人教育市場を縮小させる脅威ですか

**A** 当社グループにおいては、生成 AI は脅威ではなく、共存可能であり事業拡大の追い風となります

**AIは脅威ではない**

投資家の皆さまから、生成AIの急速な進展を受けて、「教育産業は大打撃を受けるのではないか」「社会人教育市場は縮小するのではないか」というご質問をいただくことがあります。私はそのシナリオは当社グループには該当しないと考えています。

**「人」の課題は変わらないし、AI時代の新たな課題が出現**

組織における「人」の課題は、時代が変わってもなくなりません。例えば、上司と部下間のコミュニケーション、評価や育成に関する悩み、チームの信頼関係づくりなど、企業経営における本質的なテーマは今後も続きます。

加えて、新たに生成AIの普及拡大により発生する新たな課題、AI活用スキル教育、AI時代に求められるForward Deployd型人材※など、対人能力に長けた人材の育成、AIに代替される方々の職種転換教育、メンタルヘルス対策など新たな課題も出現し、むしろ既存事業が拡大すると考えています。

※単に机上でものを考え、提案するところで留まるのではなく、業務の最前線に入り込み、AIによる課題解決までを行う人材

**これからもAIで代替できない、人の力で行動変容を実現**

知識を得るという点においては、AI活用によって学習環境は大きく変わっていきます。しかし、当社グループが提供しているサービスは受講者の行動変容を生み出す点にあります。受講者が研修の場で自身の業務を振り返り、多数の人と対話し、気づきを得るプロセスを効果的に演出し、研修後に行動変容を起こすことが当社グループのノウハウです。これは、AIでは実現できない仕事なのです。

**AIの力を借りて徹底的な効率化と独自サービスを作り続ける**

当社グループはお客さまにAI活用を推進する立場なので、自社でも徹底的にAI活用を推進しています。所属・勤務形態を問わないグループ全従業員がAIエージェント研修を受講し、500以上のAIエージェントを作成し、さらに一部のAIエージェントは業務システムに組み込み業務効率化を実施しています。2時間かかっていた提案書作成が5分に短縮されるなど大きな成果を上げています。

加えて、自社のAI開発力と事業ノウハウを融合し、AIを活用した新ビジネスを開発しています。これを今後の事業の柱の一つにしたいと考えています。

**Q** 長期的な成長戦略を教えてください

**A** 社会人教育事業に加え、AI 関連事業を大幅に拡大します

**社会人教育事業について  
～「日本の教育インフラ」を目指します**

社会人教育事業については、これまで同様に営業利益率を維持しながら、サービスの品揃え拡充と営業体制の強化を進めてまいります。「日本の教育インフラ」を目指し、あらゆる教育ニーズに対応する品揃え、価格帯、デリバリー（講師派遣型研修、来場型公開講座、オンライン公開講座、eラーニング）を揃え、着実に市場シェアの拡大をはかっていきます。

**AI活用支援教育事業について  
～「AI活用を 1 億人に」業務DXを推進**

AI活用支援教育事業では、急速な市場成長が見込まれるAIエージェント教育を軸に事業拡大を進めています。今後急激に拡大する市場に合わせ、中堅・中小企業を含む幅広い顧客にAI活用教育を提供することを狙っています。お客さまの業務DXをお客さま自身がAIを活用して実現できるようにすることが当社グループの使命と考えています。

コンサルティング事業

～AI時代の業務改善と人事戦略支援

将来的にAIを活用した業務改善が一般化することを見据え、業務DXコンサルティングを強化しています。特に、業務DXに関しての当社グループの強みは、ワークショップ形式により複数人で業務の棚卸しと優先順位付けを同時に行い、課題や目指す姿を短期間・低コストで可視化できる点にあります。スピードと価格優位性を活かした新たなコンサルティングのサービスモデルを構築しています。また、事業拡大に向けてはコンサルティング会社のM&Aも視野に入れています。

また、AI時代の人事戦略支援コンサルティングにおいて

は、Forward Deployed型人材が今後必要になるため、それに対応した採用戦略、組織戦略、評価制度構築などのコンサルティングを強化しています。

AIアプリケーション提供事業

自社の卓越したAI開発力とインソースが従来持つ事業ノウハウを融合し、AIアプリケーションを開発しています。

一例としては、事故防止・安全対策分野への参入「AI-OJT」、ビジネススキル以外の社内教育への参入「伴走型学習支援ツール」などを自社開発しています。複雑で卓越したAIアプリケーションでお客様のビジネスを加速することを狙っています。

Q 長期成長戦略にある「AI 活用支援教育事業」について具体的に教えてください

A 特に①生成 AI 活用アプリケーションの提供、②DX コンサルティングでお客様の業務 DX を安く早く実現します

現在、生成AIの導入が一部の先進企業や大企業から急速な普及期を迎え、個人レベルでの活用が進んでいます。しかし、プロンプトレベルの活用にとどまっており、社内業務の劇的改善である「AI革命」レベルには達していません。

こうした環境を踏まえ、短期的には、引き続きAI活用支援教育事業を強化し、中期的には複雑なAIプログラム提供の生成AI活用アプリケーション事業の展開を強化、あわせて中堅・成長企業には業務DXを進めるDXコンサルティングを強化していきたいと考えています。

以上により、当社グループでは「DX関連事業・AI活用支援」を年率30%以上で成長させ、2035年には売上構成比40%への拡大を目指しています。具体的な事業は以下の2つです。

① 生成AI活用アプリケーションの提供

教育によりAIエージェントの作成を学ぶことで社内業務DXが革命的に進むと考えていますが、すぐにお客様が複雑なAI活用ができるとは考えていません。

よって、当社グループで開発難易度の高いAIアプリケーションを開発し、SaaSの形で提供しようと考えています。こうして培った知見を、AIで具現化して提供します。

すでに「Leaf」のAI機能、事故防止教育の「AI-OJT」社内教育支援AIの「伴走型学習支援ツール」、営業支援AIの「AI-Plants」などを展開しており、今後お客様の業務に直結するアプリケーションを継続的に開発・拡充していきます。

② DXコンサルティング

～AI教育＋伴走支援＋生成AI活用基盤提供

AI活用教育とその後のお客様の自走化までを伴走支援することで、従来のコンサルティングよりも廉価に業務DX実現支援を実施します。必要に応じて、システム開発や既存システムとの連携、運用・保守まで対応し、継続的な価値提供を実現します。

また、業務DXにおいて避けて通れない、セキュリティや既存システムとの連携といった課題に対応し、安全かつ実用的な生成AI活用基盤を提供します。自社開発の基盤により、アクセス管理や利用制御、ログ管理などを組み込み、安心して活用できる運用環境を構築します。

これらのサービスを組み合わせることで、アプリケーション提供から業務変革、システム実装までを一体的に支援し、AI活用の裾野拡大とともに市場シェアの拡大をはかってまいります。

Q ビジネスモデルの強みは何ですか。また、それはAI時代においても持続可能ですか

A ① サービス提供における分業型プロセスの確立

② 顧客ニーズに即応したコンテンツ開発力とカスタマイズ性

③ 最新技術を活用した営業生産性向上と地域密着のコンサルティング営業 ④ 挑戦力と変化対応力

① 研修事業において分業体制を確立し、高品質な研修サービスを低価格で提供

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。当社グループでは、研修サービスの提供プロセスを「顧客支援・コンサルティング」「テキスト開発」「講義の実施」に分解し、営業担当者、コンテンツ開発クリエイター、講師がそれぞれの専門性を発揮する分業体制を構築しています。

講師は登壇回数を増やすことが可能となり、登壇スキルの向上と教育品質の安定化につながっています。また、同一テーマでの複数クラス同時開催や、全国各地で均質なコンテンツを提供する体制も実現しています。

この分業体制はAIに置き換えられにくい構造を有しています。三者が専門化され、役割が明確に設計されているため、AIを補助的に組み込み効率化していきながらも、人が担うべき付加価値を維持・高度化できる仕組みとなっています。

② 顧客ニーズに即応したコンテンツ開発力とカスタマイズ性

2つ目は、顧客ニーズに即応したコンテンツ開発力とカスタマイズ性です。当社グループは研修サービスを「コンテンツビジネス」と位置づけ、開発したコンテンツをデータベース化し、全国で均質に提供できる体制を構築しています。マーケットインの発想のもと、ニッチ領域にも迅速に対応してきたことで、豊富なコンテンツ資産を蓄積してきました。

加えて、標準化だけでなく高いカスタマイズ性を有している点が特長です。業界・レベル・業務課題に応じて最適な研修を設計し、ケーススタディやワークショップまで柔軟に開発・提供しています。

さらに、コンテンツは講師派遣、公開講座、eラーニング等で多重活用され、コンテンツ資産として再利用可能な構造となっています。これにより、売上総利益率の向上と高い営業利益率を実現しています。当社グループは労働集約型ではなく、知的資産を基盤とするビジネスモデルです。顧客課題に応じた設計力と実務への落とし込みは依然として人の専門性が価値の源泉です。AIで効率を高め、人が価値

を創る。その両立が当社グループの競争優位性です。

③ 最新技術を活用した営業生産性向上と地域密着のコンサルティング営業

3つ目は、最新技術を活用した営業生産性の向上と、地域に根差したコンサルティング営業を同時に実践していることです。

自社開発の顧客・コンテンツデータベースおよび研修管理システム「Plants」を基盤に、生成AIを活用した提案書自動作成機能を実装することで、質の高い提案を迅速に創出できる体制を構築しており、営業活動の高度化と生産性向上を同時に実現しています。

当社グループは、テクノロジーによる効率化を推進するだけでなく、全国の事業所・支社に配置したコンサルタントによる地域密着型の営業活動も同時に強化しています。約300名のコンサルタントが、お客様のもとへ足繁く通い、現場での対話を通じて、お客様の潜在的な課題や小さなニーズを丁寧にすくい上げています。

AIによって創出された時間を、こうした対話と課題の深掘りに振り向けることで、単なる業務効率化にとどまらない、お客様の本質的な課題解決と業績向上に資するソリューションを提供しています。データ・テクノロジーと人の力を融合させ、継続的に価値を創出するこの仕組みこそが、AI時代における当社グループの持続的な競争優位性であると考えています。

④ 挑戦力と変化対応力

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、ぼんやりと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グループの強みになっています。

**Q** 中期経営計画「Road to Next 2028」について教えてください

**A** 生成 AI & コンテンツ IP を軸にしたさらなる成長を目指します

2028年9月期の売上高は234億円、営業利益は96億円、当期純利益は68億円を目標としています。これは、達成可能な水準だと考えており、戦略としては4つあります。まず、1つ目は生成AI関連サービスの拡充です。生成AI時代の到来を絶好の機会とし、AI教育、AIアプリケーション提供、DXコンサルティングを増やしていきます。2つ目は広い意味でのコンサルティング強化で、顧客単価を上げることです。今まで企業が経営方針や戦略を決めた後、研修サービスを提供する事が多く、結果的に小規模な取引に留まっていました。今後は、組織変革やAI活用 of コンサルティング通じて、経営戦略構築のお手伝いを上流工程で実施し、その上で最適化した教育、AI活用などを強化していきたいと考えています。

**Q** 今後も人員を増やしていきますか。後継者育成は進んでいますか

**A** 当面、人的リソースの最適化をはかる一方で、優秀人材の厳選採用は継続。後継者育成も着実に進めていきます

生成AI活用が進む中で、採用戦略は変えていく方針です。基本は厳選採用ですが、長期的な成長に必要なマネジメント人材、コンサルティング人材、営業・マーケティング人材、優秀なエンジニア人材は積極的に確保していく方針です。ただし、当面は人的リソースの最適化をはかっていきます。AI活用により創出された人員を再配置し組織再編を進めていく方針です。

**Q** 25 年 9 月期は特に従業員数が増加しました。組織拡大に伴うカルチャーの維持・浸透はどのように行っていますか

**A** 週 2 回の全社朝礼と迅速な情報の横展開で社内コミュニケーションを活発にしています

25年9月期、当社グループの従業員数は前期末比71名増の755名となりました※。26年4月には40名の新卒社員を迎え、26年9月末までに780名まで拡大することを予定しています。人が増えると、カルチャーの維持が難しそうに感じますが、当社グループでは毎週月曜日に全社朝礼を行っています。各部署の情報や最新動向を全員が知っていること

3つ目は全方位でコンテンツ開発を強化します。生成AIなどのDX関連に加えて、エッセンシャルワーカー、外国人、職種転換などに対応した資格系などのテーマを自社開発だけでなく、幅広く提携先からも集め、拡充し、教育コンテンツの網羅性を強化し、チャンスロスをなくしていきたいと考えています。AIアプリケーションの「伴走型学習支援ツール」は企業の内部教育もインソースが担える点で、コンテンツ強化という面も持っています。4つ目に、最後はかつてない積極的な投資を行っていかうと考えています。AI分野強化、コンサルティング力の強化、コンテンツIPの確保などの面で、人材採用、M&Aで132億円の積極的な成長投資を計画しています。

また、後継者育成については若手の抜擢を積極的に進めています。また、ベテラン層についても業績向上課題にチャレンジしてもらっています。そんな中で成果を出した人材から後継者を選んでいこうと考えています。あわせて、次長級以上の人材を対象に、サクセッションプランに基づく経営人材育成プログラムを継続的に実施し、将来の経営を担う人材層の厚みを強化してまいります。

は余計なコミュニケーションコストを削減します。また、朝礼の最後には私からの当社グループでの重要な考え方や具体的な行動について、何度も伝えるようにしています。当社グループにおいては、とにかくスピードと情報が命です。この朝礼は今後人数が増えたとしても続ける方針です。

※取締役・監査役、執行役員を含まず。従業員のうち、臨時従業員はパートを含み、アルバイト・派遣社員を除く



**Q** ESG における具体的な取り組みについて教えてください

**A** 全社で健康経営を推進し、ガバナンス面でも施策を推進しました

当社グループでは、ESGに加えてPerformance（業績）も重視する「ESG＋P（Performance）経営」を掲げ、社会的価値の創出と持続的な業績向上の両立を目指しています。これまで、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、企業としての成長と収益性の向上を実現してきました。ESGへの取り組みは企業の責任であると同時に、事業の競争力を高め、長期的な企業価値の向上につながるものだと考えています。25年9月期は、健康経営（Social）において、昨年の施策を継続するとともに、従業員一人ひとりに向き合い、個別

の健康や介護課題に寄り添い、仕事との両立支援を行いました。26年9月期からは数カ年の健康診断結果をよく見て、個々人が目標を立てて、健康向上策を推進する取り組みをはじめました。また、ガバナンスでは、「インソースグループコンプライアンス行動規範」の策定と人権デューデリジェンスの実施を行い、施策面で大きく進捗しました。今後もESGに関する施策にも積極的に投資を行い、社会的価値と企業価値の双方を高めてまいります。

**Q** 上場している意義を教えてください

**A** ステークホルダーの皆さまからのご意見を経営に反映して成長してまいります

投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからのご意見やご期待を、当社グループの成長のドライバーとしているからです。日々いただく貴重なご指摘やご提言を経営に反映してきたことが、これまで増収増益

を実現してこられた背景の一つであると認識しています。今後も皆さまとの対話を大切にしながら経営の質を高め、企業価値の向上に努めてまいります。

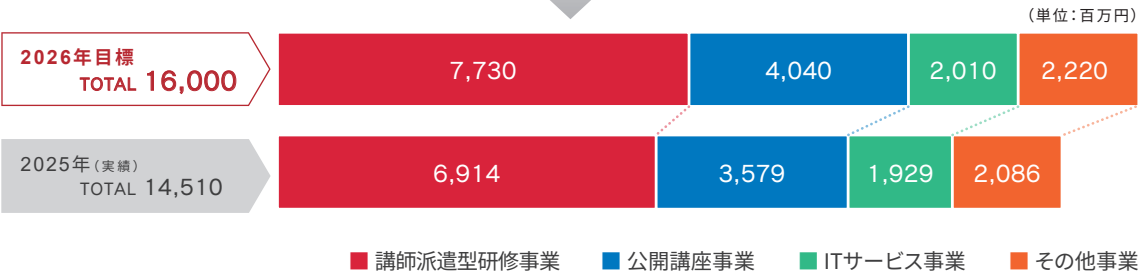
中期経営計画 ROAD TO NEXT 2028

28 年 9 月期は、売上高 234 億円、営業利益 96 億円を目指す

数値目標

|       | 2026 年（予想） | 2027 年（目標） | 2028 年（目標） | CAGR   |
|-------|------------|------------|------------|--------|
| 売上高   | 16,000     | 19,800     | 23,400     | +17.3% |
| 営業利益  | 6,380      | 8,040      | 9,620      | +17.5% |
| 営業利益率 | 39.9%      | 40.6%      | 41.1%      | -      |

26 年 9 月期 事業別目標



中計達成に向けた方針

（25 年 11 月 4 日発表、一部改変）

1. 生成 AI 関連の新規事業・サービスの展開

- AI-OJT、LLMO コンサルティングなど自社開発 AI サービスを展開
- 提携先の AI ソリューションも組み合わせ、提供ラインナップを拡充

2. コンサルティング事業の強化と特定ドメインの伸長

- 研修提供から、組織変革・教育制度改革など上位コンサルヘシフト
- DX サービス、人事部門支援を成長エンジンとして重点強化
- 情報通信・IT サービス業、官公庁向けの売上拡大を推進
- 経営支援や職種転換など上流工程から顧客課題に対応

3. 教育コンテンツの全方位開発

- 既存コンテンツを拡充し、幅広い社会人ニーズに対応
- DX に加え、エッセンシャルワーカー、外国人、資格取得支援分野を強化
- AI 検索（LLMO）を意識した Web ページ展開で認知向上
- 問い合わせ増加を実現

4. 生成 AI 活用による営業生産性の向上

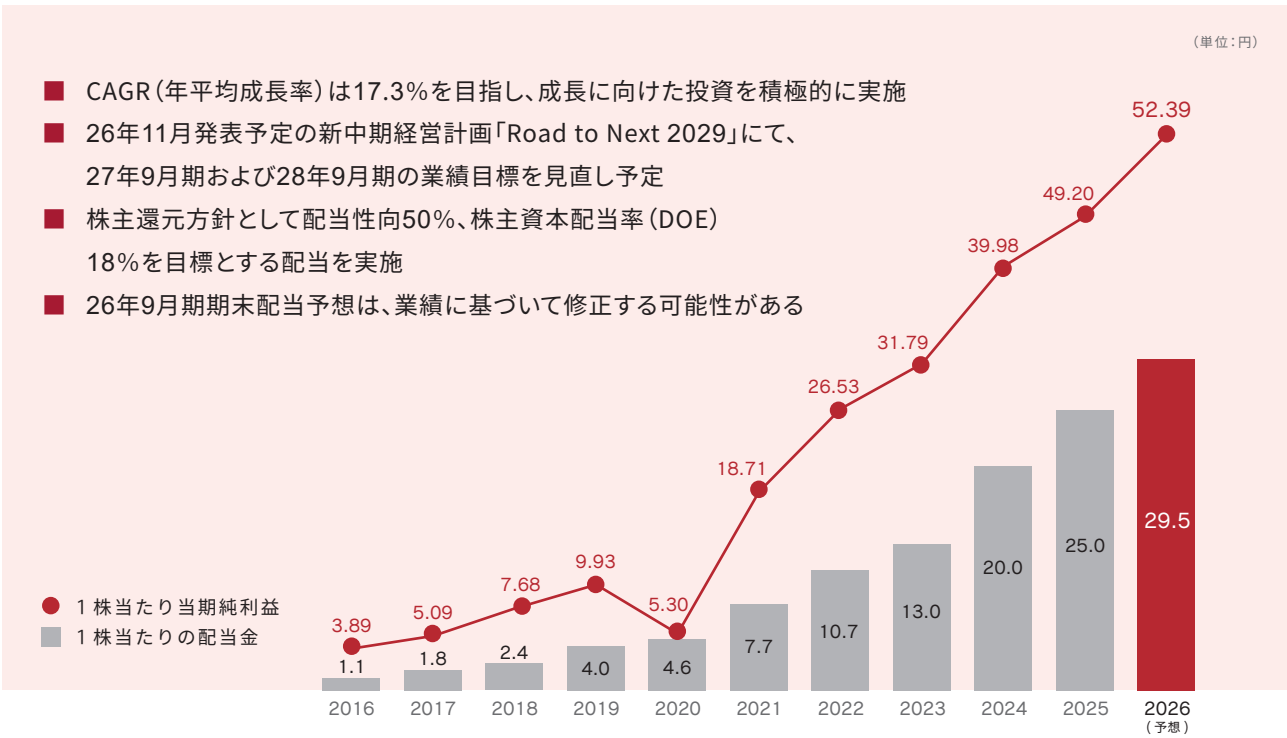
- 「Plants」「WEBinsource」に生成 AI を導入し、分析・提案を自動化
- 業者登録の自動化、バックオフィス業務の効率化を推進
- 生成 AI による業務改善チームを発足、全社的な業務改革を推進

5. 生成 AI 活用と採用最適化で総人件費を圧縮

- 生成 AI 時代の組織体制に向けた人材基盤を強化
- 複数分野を横断できる「ネオゼネラリスト」の育成を推進

株主還元方針

毎年ローリング見直しています。26 年 11 月に更新予定



インソースの事業構造の変化～既存事業と生成AI事業

短期的には、既存事業教育事業の着実な推進とDX関連事業の成長を実現、  
中長期的には、AIを活用した顧客の業務DX支援事業を大幅に拡大

| AI活用期の成長戦略<br>短期（～2030） |                                   | AI業務活用拡大期の成長<br>中長期（～2035）                                                  |                                         |
|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1. 社会人教育事業<br>（DX以外）    | 生成AI、eラーニング、コンサル強化、顧客密着で着実な成長を目指す | ・高い生産性を維持しながら、サービスの品揃えと営業強化で市場シェア拡大を目指す                                     | 売上割合<br>成長率 <b>40%</b><br><b>10~20%</b> |
|                         | 2. DX教育事業                         |                                                                             |                                         |
|                         | 急速な成長が期待できるAIエージェント教育を中心に拡大       | ・市場の成長にあわせ中堅・中小に至るまで多くの事業者へAIエージェント教育を提供<br>・多種多様な教育ラインナップを開発               | 売上割合<br>成長率 <b>20%</b><br><b>20~30%</b> |
| 3. DX関連事業<br>AI活用支援     |                                   | ・ユーザーがAIを活用し業務DXを実現するのが一般化するのにあわせ、廉価なサービスを提供<br>・教育分野以外も含め生成AI活用サービスを多数開発提供 | 売上割合<br>成長率 <b>40%</b><br><b>30%以上</b>  |

※中期経営計画は 26 年 9 月期通期決算発表時に見直す予定

市場環境と営業戦略



執行役員  
グループ営業統括室 室長  
**新宮 紀子**

Q 市場環境について教えてください

A 社会人教育市場、教育のDX化、人事部門のIT化いずれも拡大見込み、さらにAI関連サービスで業績拡大を目指します

既存事業はいずれも市場拡大見込み、多面的な分析とスピーディな施策で着実に伸長させる

まず既存事業については、いずれも成長余地があると考えています。社会人教育市場は、26年に3,650億円、30年には4,250億円を想定、また人事部門のIT化市場についても、26年に175億円、27年に190億円と想定しています。さらに、業績拡大に向けた重点分野と位置づけているDX教育市場は26年に420億円、30年には780億円を見込んでいます。

これらの市場の状況を踏まえ、マーケットを企業規模や業界、サービスドメイン等、多面的な切り口で丁寧に分析

し、弱点を克服する施策をスピーディに実行に移すことで、既存事業を着実に伸ばしていきたいと考えています。

今後拡大する生成AI関連のニーズを起爆剤へ

国内AIシステム市場については26年に3,800億円、30年には1兆7,750億円と、爆発的な拡大を想定しています。生成AIについては、この先国内の各企業で「生成AIを単なる個人の便利ツールに終わらせず、どのように業務へ組み込み組織の成果につなげるか」「組織マネジメントをどのように変革するか」といった課題が顕在化していく見込みです。当社グループは、これらを新たな市場機会と捉えています。

■過去5年間の社会人教育市場と当社グループシェアの推移

|             | 市場関連要素         |            |            |               |                | 市場規模         |           |
|-------------|----------------|------------|------------|---------------|----------------|--------------|-----------|
|             | 一人あたり研修費(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 | 当社グループシェア |
| 2028年(予想)※5 | 16.0           | 50.2%      | 4,620      | 4,090         | 530            | 4,000        | 5.6%      |
| 2027年(予想)※5 | 16.0           | 50.2%      | 4,575      | 4,050         | 525            | 3,800        | 5.0%      |
| 2026年(予想)※5 | 15.5           | 49.8%      | 4,520      | 4,000         | 520            | 3,650        | 4.2%      |
| 2025年(予想)※5 | 15.5           | 49.4%      | 4,470      | 3,950         | 520            | 3,500        | 4.0%      |
| 2024年       | 15.0           | 49.2%      | 4,414      | 3,895         | 519            | 3,350        | 3.6%      |
| 2023年       | 15.0           | 49.2%      | 4,369      | 3,851         | 518            | 3,200        | 3.1%      |
| 2022年       | 13.0           | 46.3%      | 4,313      | 3,799         | 514            | 3,000        | 2.9%      |

※1：厚生労働省「令和6年度能力開発基本調査」より  
※2：総務省「令和6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：総務省「令和6年度労働力調査」より従業員規模30名以上の組織  
※4：※1※2より当社にて算出  
※5：当社推定

Q 25年9月期の営業施策の振り返りを教えてください

A 生成AI・DX関連研修の伸長、事業の枠組みを超えた16のサービスドメイン制の導入、公的機関の大型案件の開始など、「社会人教育の枠を超えた、新たな領域」に踏み出す1年となりました

25年9月期は、企業のDX推進や生成AI活用ニーズの拡大を背景に、当社グループの研修事業、ITサービス事業、その他事業の各分野が成長し、売上高14,510百万円(前期比16.3%増)、営業利益5,978百万円(同21.1%増)と過去最高業績を更新しました。特に講師派遣型研修における大型DX案件や自治体向け一括受託案件、公開講座におけるDX関連研修の受講拡大が成長を牽引しました。また、生成AI関連サービスの拡充やサービスドメイン制の導入など、今後の持続的成長に向けた基盤整備も進めました。

顧客の企業規模別～EB(大企業)の大型案件受注と公共の自治体一括受託などが売上増に寄与

当社グループでは、顧客をEB(大企業)、MM(中堅企業)、GB(中小企業)、公共の4つのセグメントに区分して営業活動を行っています。25年9月期は全セグメントで増収を達成し、顧客基盤の拡大と顧客単価の向上を両立することができました。

特筆すべきはEBと公共です。EBでは、生成AIやDX関連の大型案件の受注や人材育成スマートパックの大口受注等により、売上高は4,126百万円と前期比18.2%増、顧客当たり平均売上高も12.0%増加しました。

公共分野では、自治体向けの一括受託案件や入札案件の獲得が好調に推移しました。また、「Leaf」のリカーリング売上も拡大し、売上高は2,826百万円と前期比17.1%増となりました。行政分野におけるデジタル化や人材育成需要の高まりを背景に、安定した成長を実現しました。

業界別～生成AI・DX関連研修の受容を捉えた建築・不動産、金融、サービス、運輸・倉庫業が伸長

業界別では、サービス業、金融、建築・不動産、ならびに運輸・倉庫業が、生成AIやDX関連研修の需要拡大を背景として、前年比2割以上の増加を実現しました。一方、情報通信・ITサービス、医療・福祉、教育・大学については成長率が10%に届かず、26年9月期以降の課題となっています。今後、業界特化型サービスや生成AI関連サービスの投入を通じてさらなる成長を目指してまいります。

■顧客セグメント別 顧客あたり平均単価、顧客数、売上

|                                                                                    |               | 24年9月期 | 25年9月期 | 前年比    | 増減率    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| <b>EB</b> エンタープライズビジネス<br>(従業員数2,000名以上)<br>【25年9月期構成比 28.4%】<br>【24年9月期構成比 28.0%】 | 顧客あたり平均単価(千円) | 2,851  | 3,193  | +342   | +12.0% |
|                                                                                    | 顧客数(社)        | 1,225  | 1,292  | +67    | +5.5%  |
|                                                                                    | 売上(百万円)       | 3,492  | 4,126  | +634   | +18.2% |
| <b>MM</b> ミッドマーケットビジネス<br>(300～1,999名)<br>【25年9月期構成比 32.0%】<br>【24年9月期構成比 32.2%】   | 顧客あたり平均単価(千円) | 1,160  | 1,230  | +70    | +6.0%  |
|                                                                                    | 顧客数(社)        | 3,461  | 3,775  | +314   | +9.1%  |
|                                                                                    | 売上(百万円)       | 4,015  | 4,645  | +629   | +15.7% |
| <b>GB</b> グロウビジネス<br>(299名以下)<br>【25年9月期構成比 20.1%】<br>【24年9月期構成比 20.5%】            | 顧客あたり平均単価(千円) | 386    | 408    | +22    | +5.7%  |
|                                                                                    | 顧客数(社)        | 6,603  | 7,129  | +526   | +8.0%  |
|                                                                                    | 売上(百万円)       | 2,551  | 2,913  | +361   | +14.2% |
| <b>公共</b><br>【25年9月期構成比 19.5%】<br>【24年9月期構成比 19.4%】                                | 顧客あたり平均単価(千円) | 1,221  | 1,401  | +179   | +14.7% |
|                                                                                    | 顧客数(組織)       | 1,977  | 2,017  | +40    | +2.0%  |
|                                                                                    | 売上(百万円)       | 2,414  | 2,826  | +411   | +17.1% |
| 全セグメント売上高計(百万円)                                                                    |               | 12,474 | 14,510 | +2,036 | +16.3% |

※2025年9月末時点

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

サービスドメイン別～4Qから導入、部門横断でサービス開発や販促活動を推進

25年9月期は、顧客ニーズを起点とした事業運営を強化するため、4Qより16のサービスドメイン制を導入しました。部門横断でサービス開発や販促活動を推進し、各ドメインの成長加速をはかっています。

最も高い成長を示したのは DXサービスドメイン で、売上高は1,805百万円、前期比29.4％増となりました。生成AI活用研修、DX推進コンサルティング、アセスメントサービスなどが好調に推移し、企業のデジタル変革を支援する領域として存在感を高めました。生成AI活用に関する研修やコンサルティング需要が急速に拡大したことも追い風となりました。

次いで成長率の高かった 階層別教育ドメイン は、売上高2,251百万円、前期比23.7％増となりました。管理職や若手社員向け教育の需要が引き続き堅調であり、人材育成体系の見直しや管理職強化を目的とした案件が増加しま

した。当社グループの主力領域として高い成長を維持しています。

人事部門支援ドメイン は売上高2,792百万円、前期比14.5％増となりました。教育管理システム「Leaf」、研修運営代行、人事制度コンサルティングなどを通じて、人事部門の業務効率化と人材育成を支援しました。

採用・新人教育ドメイン は売上高1,598百万円、前期比15.4％増となりました。新卒採用支援や新人教育ニーズの高まりに対応するとともに、新たに発刊したインターンシップ情報誌「インターンバス」の展開を開始し、採用から育成まで一貫して支援できる体制の強化が進みました。

その他、ビジネススキル、部下指導・離職防止、コミュニケーションなどのドメインも堅調に成長しました。企業を取り巻く環境変化が激しくなるなか、単なる知識習得ではなく、実践的な行動変容を支援する教育サービスへの需要が継続しています。

Q 4 つの事業の今後の成長戦略を教えてください

A 既存事業は DX・生成 AI 活用など高付加価値領域を中心に堅調に成長、成長分野としてコンサルティングや生成 AI 関連サービスに注力します

講師派遣型研修事業  
～DX・生成AI活用やコンサルティングとの組合せ等、高付加価値領域に注力

講師派遣型研修事業は、企業や官公庁・自治体ごとの課題に応じたオーダーメイド型研修を提供する主力事業です。生成AIの普及によって知識習得の手段は大きく変化していますが、当社グループが提供する研修は、受講者同士の対話や演習、職場での実践を通じて行動変容を促すことを目的としており、生成AIでは代替しにくい価値を有しています。今後も社会や組織の変化に対応した教育サービスを提供することで、持続的な成長を目指します。

成長の中心となるのは、DXおよび生成AI関連分野です。生成AI活用教育、業務特化型AI研修、DX推進研修などを強化し、企業や自治体におけるデジタル人材育成需要を取り込みます。

また、従来の階層別研修だけでなく、組織変革や業務改革と連動した提案を強化してまいります。生成AI時代においては、単なる知識習得にとどまらない「業務で活用できる実践型教育」が重要になると考えています。そのため、教育とコンサルティングを組み合わせた高付加価値のソリューション提供を進め、顧客組織全体の変革支援へと領域を拡大してまいります。

公開講座事業  
～利便性の向上とタイムリーな講座提供で競争優位性を維持

公開講座事業は、多様なテーマを少人数から、来場型とオンラインとの両方で受講できる利便性を強みとして成長してきました。近年は、個人単位でのリスクリング需要や、中小企業における人材育成需要が高まっており、公開講座市場は引き続き拡大すると見込んでいます。今後、

1名様からでも開催をお約束する「開催お約束講座」サービスや、ラインナップ拡充を通じて、より多くのお客さまが受講しやすい環境を整備してまいります。

また、生成AI、DX、データ活用など成長分野の講座開発を加速しています。社会環境や技術変化のスピードが速まる中、企業においては短期間での知識習得ニーズが高まっており、タイムリーな講座提供が競争優位性につながると考えています。当社グループの従来からの強みである「市場動向を迅速に捉え、毎月新規コンテンツを開発する体制」を維持・強化してまいります。

ITサービス事業  
～アクティブユーザー数の堅調な増加と、生成AI新機能による顧客単価向上

ITサービス事業は、人事サポートシステム「Leaf」を中心としたサブスクリプション型サービスによって成長が続いています。アクティブユーザー数は26年3月に530万人を超え、企業の人材育成や評価制度運営を支える重要な基盤となっています。今後もアクティブユーザー数の堅調な増加を目指すとともに、「Leaf」を単なる研修管理システムではなく、人事・教育業務全体を支援するプラットフォームへ進化させます。生成AIを活用した、人事評価支援機能やロールプレイング動画へのフィードバック、理解度テストの自動生成

等、追加オプションとしての新機能を順次投入し、顧客組織における業務効率化やDX推進を支援します。

その他事業  
～高収益の動画・eラーニングの伸長と、コンサルティング事業の大幅成長

その他事業には、動画・eラーニング、コンサルティング・アセスメント、Web制作などの事業が含まれています。これらの事業は、既存の教育サービスとの親和性が高く、顧客課題を包括的に解決するうえで重要な役割を担っています。当社グループは顧客接点を活かし、教育単体では解決できない経営課題への支援を拡大してまいります。

今後は、高収益の動画・eラーニング事業の売上を堅調に増加させるとともに、コンサルティング領域や生成AI関連事業に注力します。

生成AIの普及により、企業では組織設計や人材戦略、教育制度の見直しが求められています。当社グループは研修提供にとどまらず、AI人材育成体系の構築や組織再設計、職種転換支援など上流工程から顧客を伴走支援するコンサルティング事業を強化します。さらに地方創生やアセスメントサービスとの連携を通じて、多様な社会課題・経営課題の解決に貢献してまいります。

Q AI 関連ビジネスは競合も多いなか、どのように差別化するのですか

A 「組織の内部人材の教育」に関する高度なノウハウを武器に、お客さま社内の AI 人材育成に伴走し、継続的かつ低コストでの業務改善・業務改革をご支援します

生成AI関連では、既存事業に含まれる「AI活用教育」の他に、「AI活用基盤提供」「AI対応組織コンサルティング」「AIアプリケーション提供」の4領域で事業を展開します。社内の事故報告書から学習用教材を自動生成する「AI-OJT」をはじめとして、新サービスを続々開発・市場投入し、顧客の生産性向上や組織変革を支援します。

当社グループの生成AI関連サービスの強みは、「組織の内部人材の教育」に関する高度なノウハウを有していることです。ツールの提供やコンサルティングにとどまらず、

内部人材を育成することで、外部委託するよりもはるかに低コストかつスピーディに、顧客組織内の業務改革ができるのです。

当社グループ内でも生成AIを活用した業務改革を推進しています。営業提案、コンテンツ制作、講師選定など様々な業務にAIを取り入れることで、生産性向上をはかっています。こうした実践知見を顧客企業へ還元することで、教育とITの両面から組織変革を支援してまいります。

## 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本部 本部長

大畑 芳雄



株式会社インソースクリエイティブソリューションズ  
執行役員

矢野 由香里

**Q** 研修市場はいまどう変化していると捉えていますか

**A** 「生成 AI と協働できる人材の育成」へ、大規模な職種転換を見据えた人材の再開発が起これと考えます

### 生成AI時代に求められる人材像の変化が新たな需要を創出する

生成AIの台頭により、仕事の進め方そのものが大きく変容しています。これまで人が担っていた情報収集や資料作成、分析業務の一部を生成AIが担うようになり、生産性向上の可能性が飛躍的に高まる一方で、企業には新たな人材育成の課題が生まれています。こうした環境変化に伴い、研修ニーズも大きく3つの方向へ変化していると考えています。

#### ①生成AIを活用できる人材の育成が急務に

生成AIを導入する企業は増えていますが、実際に業務で十分な成果を創出できている企業はまだ多くありません。生成AIの基本的な知識やリスク管理に加え、業務課題に応じて適切な指示を出し、成果物を評価・改善できるスキルが求められています。そのため、単なるツールの操作方法を学ぶ研修ではなく、実務で成果につなげるための活用力や業務変革力を養う研修へのニーズが高まっています。

#### ②ビジネスパーソンに求められるスキルそのものが変化

生成AIが定型的な業務や情報整理を担うようになる中

で、人にはこれまで以上に課題設定力や企画力、判断力、コミュニケーション力といった「生成AIでは代替しにくい能力」が求められるようになります。また、生成AIが生成した情報を適切に評価し、その妥当性を検証したうえで意思決定につなげる力も重要性を増しています。そのため、従来の知識習得中心の研修から、思考力や創造力、対人関係能力を高める研修へと重点が移りつつあります。

#### ③生成AIによる業務代替や業務再設計が進み、職種転換や人材の再開発ニーズが拡大

今後は、一部の業務が大幅に効率化されることで、求められる人員構成や職務内容が変化していくことが予想されます。その結果、組織には既存人材のスキルを再構築し、新たな役割への移行を支援することが求められます。特定のスキルを習得するための研修だけでなく、中長期的なキャリア形成や職種転換を見据えた体系的な人材育成へのニーズも高まっていくと考えています。このように、研修市場は「知識を身につける場」から、「AI時代における競争力を獲得するための人材変革を支援する場」へと、その役割を大きく変えつつあります。

### 人的資本経営においても、生成AIがもたらす変化は重要なテーマ

内閣官房・金融庁・経済産業省が公表した「人的資本可視化指針」改訂版においても、AIの進展に伴うスキル需

要の変化や、人材の継続的な能力開発の重要性が示されています。今後は、人とAIがそれぞれの強みを活かしながら協働し、企業価値向上につなげていくための人材戦略が求められます。

**Q** 今後のコンテンツ戦略についてお聞かせください

**A** デジタルを「専門スキル」から「共通リテラシー」へ AI時代に求められる人材育成と、現場直結型のコンテンツ開発を推進します

#### AI時代に求められる「ネオゼネラリスト」の育成

生成AIの普及により、デジタルスキルは一部の専門人材だけが持つものではなく、すべてのビジネスパーソンに求められる基礎的なリテラシーへと変化しています。AIによって専門知識へのアクセスが容易になる一方で、組織では複数の知識や経験を組み合わせ、新たな価値を創出できる人材の重要性が高まっています。当社グループでは、このような人材を「ネオゼネラリスト」と位置づけています。当社グループは、生成AIリテラシーやAIエージェント活用

などのAI関連コンテンツに加え、構想力や合意形成力、コミュニケーション力など、人ならではの価値を発揮する能力を高める研修の開発を進めています。また、企業のAI活用状況や課題を可視化するアセスメントサービスの強化に取り組むとともに、業界や職種ごとの課題に深く入り込む「Forward Deployed（現場直結）型」のコンテンツ開発を推進してまいります。研修実績や受講者アンケートなどのデータに加え、AI分析も活用しながら、現場の課題解決につながる実践的なプログラムを提供してまいります。

**Q** 生成 AI がコンテンツを作れるようになる時代における、競合他社との違いや優位性について教えてください

**A** コンテンツを提供するだけでなく、人材育成の成果創出までを一気通貫でプロデュースできることが当社グループの強みです

生成AIの進化により、研修テキストや学習コンテンツの作成は容易になりつつあります。しかし今後は、コンテンツそのものではなく、企業の課題解決や人材変革につながる学習体験をどのように設計するかが重要になると考えています。当社グループは年間を通じて多くの研修を実施し、現場で得られた知見や受講者の声をコンテンツ開発に反映しています。実際の業務課題を題材としたワークやケーススタディを重視し、「知る」だけでなく「実践できる」状態を目指した体験型の学習を提供しています。

また、当社グループは研修による能力開発だけでなく、アセスメントによる現状把握やコンサルティングによる制度設計、組織変革支援までを一体で提供しています。公開講座、講師派遣、動画・eラーニングなど多様なサービスを組み合わせることで、企業ごとの課題に応じた体系的な人材育成を実現しています。生成AIがコンテンツ作成を支援する時代においても、現場理解に基づく課題設定力、体験を通じた学習設計力、そして人材育成全体を支援する総合プロデュース力が当社グループの競争優位性であると考えています。

生成 AI 時代の成長戦略

教育・SI・コンサルティング  
全ての領域をカバーする  
AI 先進企業へ

生成 AI の組織への本格導入が進み、企業や組織が生成 AI を活用して業務を行うことがスタンダードとなりつつあります。当社グループは成長する生成 AI 市場のニーズにすべて答えられる企業になります。



AI が DX プロセスを劇的に変える

- 1 システム開発がユーザー主導に変化
- 2 AI活用をインソースが教育でサポート
- 3 数億円規模の開発を数百万円規模にまでコストダウン

|                | 現在の業務DX<br>高コストで時間がかかる                              | 今後の業務DX化<br>低コストで短時間                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務改善           | 社内IT 情報システム部門と<br>コンサルタントが実施                        | <b>インソースが支援しユーザーが実施</b><br>① 教育を受けたユーザーが業務プロセスを<br>分析し、自ら開発まで実施<br>② 生成AIを活用し、自然言語（日本語）で開発 |
| 要件定義           |                                                     |                                                                                            |
| システムの開発        | SEプログラマーが実施<br>※既存システムの開発言語Java、PHPなど<br>開発言語の知識が必要 | SEプログラマーが実施<br>※実装にはJava、PHPなど開発言語の知識が必要<br><b>❗これもインソースが支援</b>                            |
| 既存システム<br>への実装 |                                                     |                                                                                            |
| メンテナンス         |                                                     |                                                                                            |
|                |                                                     | <b>インソースが支援しユーザーが実施</b><br>③ 業務変更はユーザー主導で対応                                                |

※巨大なトランザクションが発生するシステムについては現状から大きな変化は生じないと想定

ユーザーが開発に主体的に参加する

ユーザーが現場で実現したいことのイメージを、生成AIで形にしてSEに伝えられるようになり、開発工数も削減され、従来数億円と数年を要していたシステムの開発も、数百万円と数カ月という低コスト短期間で実現できます。

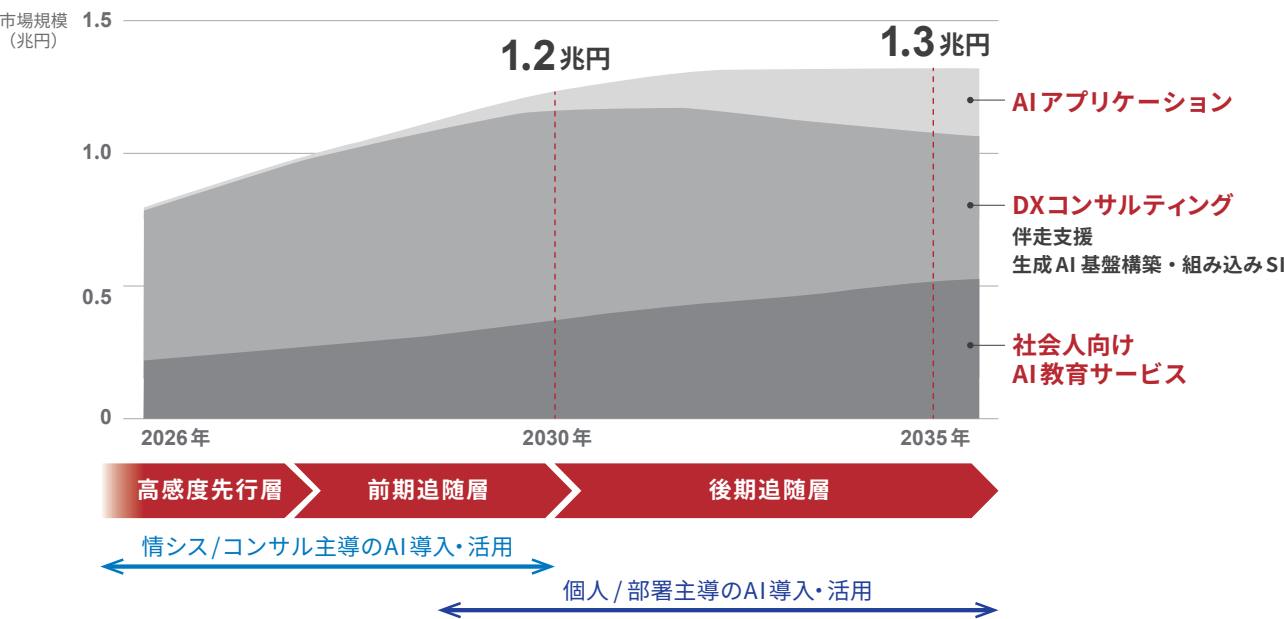
生成AI活用に不可欠な教育から浸透

当社グループは、新しいDXプロセスに必要な生成AI教育コンテンツ、システム開発のノウハウ、生成AI活用基盤の構築技術のすべてを保有し、ワンストップでユーザーの課題を解決することができます。

巨大な AI 市場をカバーするサービスをすべて提供

■ 生成AI市場は2035年までに1.3兆円となる見込み

最初期導入に不可欠な教育シーンから顧客に浸透し、AI組み込みSI、AIアプリケーション開発提供のすべての市場領域を総取りする目論見



AIアプリケーションの開発・提供

生成AIを活用した自社開発アプリケーションとして、組織のトラブルや事故情報を学習させ、従業員へケーススタディを提供し、学習機会を与える「AI-OJT」、研修や勉強会資料からトレーニングをAIが作成する「伴走型学習支援ツール」などを提供しています。

包括的なDXコンサルティング

活用基盤の提供と実装

組織では主に社内データの散逸、生成AI活用に伴うセキュリティ面でのリスク、そして導入しても現場定着しないということが、主な問題としてあげられます。当グループではセキュアな環境で生成AIを運用できる活用基盤の提供と組み込み実装も行っています。

人材配置の最適化

効率化により多様な働き方も強化することができる一方で、余剰人員の再配置という新たな課題が生じます。部署の再編や人材の配置転換といった対応が不可欠です。当社グループでは、こうした組織構成に関する課題の解決を支援する人事コンサルティングも行っています。

DX教育事業

当社グループでは、プロンプトエンジニアリングなどの基礎教育に加え、具体的な実務シーンを想定した業務特化型の教育コンテンツを拡充しています。2025年のニーズをとらえ、AIエージェントと呼ばれる特定の業務に特化したAIを作成する研修も複数開発しました。DX教育事業は、25年9月期の売上は前年同期比29.4%増となっており、毎年拡大しています。

社会人教育事業 (DX以外)

生成AIによるコンテンツ開発プロセスの効率化を実施し、これまで以上に顧客のニーズに密着することで、着実な成長を目指します。生成AIによる人材の多能工化が進んでいることを受け、顧客と密接な関係を構築し、現場に入り込んで課題解決の提案から実行までできる人材の評価が高まっています。こうした人材を育成すべく、コミュニケーション力や構想力を高める研修コンテンツの開発も強化しています。

生成 AI の教育の深化とデジタルサービス開発を加速

インソース宇都宮生成 AI 研究開発センターイメージ  
(2026 年秋開設予定)



生成AI人材採用と生成AI技術力の強化

九州に拠点を持つ、インソースクリエイティブソリューションズでは、2025年10月から生成AIの専任チームが活動を開始しました。2026年の秋には宇都宮に生成AI研究開発センターを開設し、生成AI人員の強化と、生成AI関連サービス開発、および生成AI活用基盤開発、サポート体制を堅固なものにしていきます。

インソースクリエイティブソリューションズ  
(2025 年 10 月から生成 AI チームが活動)



全従業員がAIエージェント開発可能な体制へ

全従業員775名を対象に、「AIエージェント基礎研修～自分専用の生成AIで業務を自動化する」の受講を必須としました。システム部門社員だけでなく、パートタイム従業員も含めてAIを使う側にとどまらず、現場自らが業務に即したエージェントを作成・活用・改善できる体制へと移行しています。



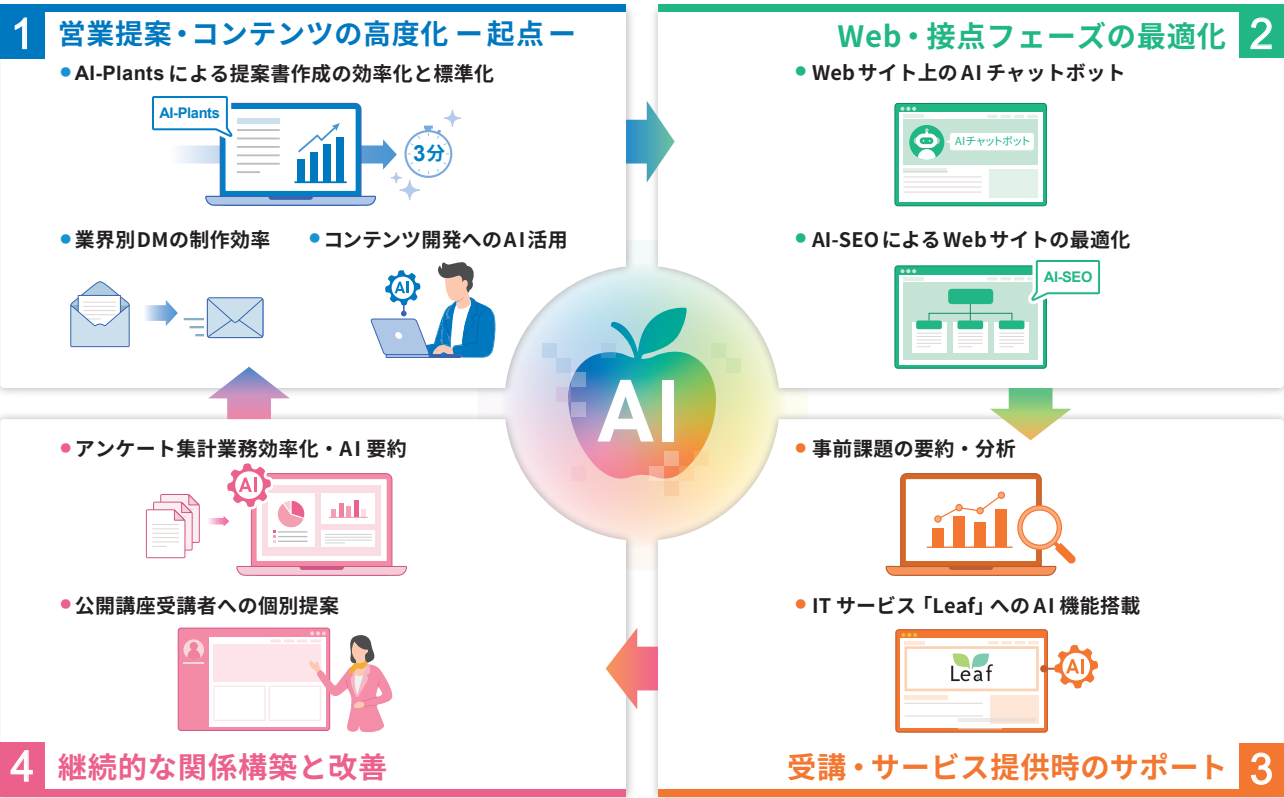
週1回のAI朝礼で活用事例共有～取引先にも開放

日々新くなるAI活用の事例を共有する、「AI朝礼」を実施しています。各部署から、最新機能の紹介や業務での生成AIエージェント開発、開発中のAIサービスのアップ

デート情報などが毎週発表されます。このミーティングは外部にも無料セミナーとして開放し、当社グループのAI活用の実態とAI商材へ関心を持っていただく機会としても活用しています。

生成AIによる次世代の価値創造サイクル：顧客対応プロセスの変革

顧客対応の各プロセスで生成AIを活用することにより、顧客への価値提供を大きく変革していきます。



AI-Plantsで営業の提案書作成を3分に時間短縮

| ① 商談・交渉                 | ② 情報を入力                           | ③ AIが自動生成                          | ④ 完成(約3分)                             |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 顧客と商談を行い、ニーズや課題をメモに記録する | 商談のメモや交渉経緯をAI-Plantsに入力し、ボタンをクリック | 生成AIが顧客ニーズを整理し、最適なコンテンツを選択して提案書を作成 | 顧客の要望が整理されたPowerPoint 提案書が約3分で自動生成される |

| - AI 自動生成の主な機能 - |                          |            |                     |
|------------------|--------------------------|------------|---------------------|
| 顧客ニーズの自動整理・分析    | 約 5,000 種類から最適コンテンツを自動生成 | 目次・構成の自動生成 | PowerPoint 形式での自動出力 |

| 課題・観点   | 導入前 (Before)                 | 導入後 (After)                |
|---------|------------------------------|----------------------------|
| 提案書作成時間 | 担当者のスキルに依存 (約30分～2時間)        | 約3分で自動生成                   |
| 商材選定スキル | ベテランと新人で大きなばらつき              | AIが自動選定。新人も研修選定スピードと精度がアップ |
| 資料品質    | PowerPoint スキルに依存。属人的・ばらつきあり | 均一で高品質な提案書を自動出力            |
| 営業活動    | 資料作成に時間を取られ、本来業務に集中できない      | 本来の営業活動に集中できる環境を実現         |

導入前の課題

提案書の作成は、担当者のスキルに依存する部分が課題になっており約5,000種類の膨大なラインナップの中から最適な商材を選定する能力には、ばらつきが生じていました。

AI-Plantsによる劇的な時間短縮

営業活動やコンテンツ制作の工程管理・各種申請承認を一元管理する自社プラットフォーム「Plants」に、生成AIによる提案書作成機能を組み込んだのが「AI-Plants」です。商談のメモや交渉経緯を入力しボタンをクリックするだけで、顧客の要望が整理されたPowerPoint資料が約3分で自動生成され、担当者間のスキル格差を解消し、営業活動の標準化と大幅な業務効率化を実現しています。

サービスドメイン別戦略

16 のサービスドメイン制を導入し、事業の枠組みを超えた販促・サービス開発により、グループ全体の成長を加速させる

ドメイン制導入のねらい

今後、当社グループがさらに成長していくためには、経営支援、DX推進、組織変革、教育制度改革などの上位概念からコンサルティングを行う体制へのシフトが必要です。このため、従来のような商品単体での提供にとどまらず、事業の枠組みを超え、ドメイン単位での提案が可能となるよう、16のドメインを設定しました。各ドメインには、各事業の専門人材をドメイン単位で横

断的に配置し、分析から商品開発、販促までを一体で推進する体制としています。インソースのサービス提供マルチチャネルを連携させたグループ体のソリューション提案を推進し、顧客課題への対応力および上流工程へのアプローチを強化します。今後は、ドメインリーダーを中心に、グループ全体の売上拡大を推進していきます。

サービスドメイン別売上構成比概要

| 単位（百万円）                                                                                                                     |                 |       |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-----------------|
| サービスドメイン名<br>下段は研修・動画教材以外の主な商品・サービス                                                                                         | 実績<br>25 年 9 月期 | 売上構成比 | 予算<br>26 年 9 月期 |
| 人事部門支援<br>Leaf シリーズ、研修運営代行、評価制度コンサル、官公庁一括                                                                                   | 2,792           | 19.2% | 3,000           |
| 階層別教育<br>階層別研修、階層別テスト                                                                                                       | 2,251           | 15.5% | 2,450           |
| DX サービス<br>DX 関連研修、DX 推進コンサル、DX アセスメント、生成 AI 活用コンサル                                                                         | 1,805           | 12.4% | 2,400           |
| 採用・新人教育<br>新人研修、giraffe、文書添削、新人 8 大スキルアセスメント、インターンパス                                                                        | 1,598           | 11.0% | 1,900           |
| ビジネススキル<br>ワークショップ、マニュアル作成コンサル、オンライン通信教育                                                                                    | 1,241           | 8.5%  | 1,390           |
| 部下指導・離職防止<br>キャリアデザ イン研修、エンゲージメント調査、面談代行・個別コーチング                                                                            | 1,050           | 7.2%  | 1,000           |
| コミュニケーション<br>コミュニケーション関連研修 ワークショップ、CS 調査                                                                                    | 1,086           | 7.4%  | 1,000           |
| その他（9ドメイン）<br>リスク・コンプライアンス<br>安全・健康<br>経営人材養成・経営支援<br>営業・マーケティング<br>グローバル・ダイバーシティ<br>業務改善 / 地方創生<br>エッセンシャルワーカー<br>資格・リカレント | 2,687           | 18.5% | 2,860           |

HR Support

人事部門支援

アクティブユーザー数 530 万人※の「Leaf」シリーズを基盤に成長

※26 年 3 月末時点

Leaf シリーズ、アセスメント、BPO、評価制度・教育体系構築などを通じ、人事部門が抱える課題を総合的に解決していきます

売上比率  
25 年 9 月期  
19.2 %



お客さまの課題

- ・人材育成が体系化されていない
- ・研修運営にコストがかかり、新しい施策が進まない
- ・教育の管理がうまくできていない
- ・評価制度と教育体系が連動していない
- ・研修に予算をかけられないので、内製化したい

主要サービス



研修管理・LMS「Leaf」シリーズ  
2026 年 3 月に生成 AI 機能を開発しました。人材育成の中でも時間を取られがちな作業を AI が引き受け、人事・教育担当者が本来やるべき設計と改善に集中できるようにします。



ストレスチェック支援サービス  
Web 受験、紙受験どちらも対応。調査票の作成・案内・配付・集計、個人 / 集団分析の作成、高ストレス者のリスト化までご支援します。



人的資本の実現のための教育・研修体系を再構築  
従業員の声を反映し、職場ごとの人材要件や能力要件をふまえた成果物を納品。体系構築から教育手段まで一気通貫でご提案が可能です。

当社グループの強み

豊富な実績を有する当社グループならではの知見を活かしたご支援

当社は創業以来、5万社以上※の組織との取引実績を有し、人事部門の課題やニーズをもとにサービス開発してきました。人事部門支援では、Leafシリーズを基盤に、アセスメントによる課題の可視化から、コンサルティングによる施策設計、研修の実施、BPOによる運用支援までを一体的に提供しています。例えば、評価制度の設計や見直し、Web上での運用が可能です。これらのサービスを有機的に連携させることで、人事部門の高度化と業務効率化を実現しています。

※ 26 年 3 月末時点

成長戦略

26年9月期売上目標 30億円

25年9月期の売上実績は、前年同期比14.5%増の27億92百万円となりました。26年9月期は、前年同期比7.4%増となる30億円を目標としており、引き続き高い成長が求められます。主要サービスである「Leafシリーズ」を基軸に、研修と研修管理を組み合わせた総合的・体系的な提案を強化してまいります。実績豊富な地方自治体・官公庁に加え、EB（民間大企業）への導入拡大を推進いたします。また2026年3月に「Leafシリーズ」へAI機能を搭載しました。付加価値を高めることで競争力を強化し、売上拡大をはかります。

Level-Specific Training

# 階層別教育

49,561 組織と歩んできた実績で実現する  
「強い組織づくり」

スキルの「見える化」、教育のアップデート  
効率的な仕組みまで階層別研修を一気通貫  
でご支援いたします

売上比率  
25年9月期  
**15.5%**



## お客さまの課題

- ・導入にあたり何から始めたらよいかわからない
- ・研修を実施しているものの、効果が不透明
- ・「点」の学習になり、継続性がない
- ・受講者にレベル差があり、学習効果が下がってしまう
- ・時代変化に合わせたアップデートができていない

## 主要サービス



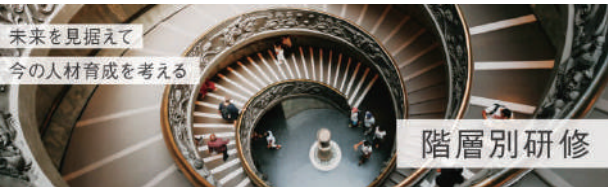
### 変化の時代の階層別研修シリーズ

職場のデジタル化に併せて、従業員のデジタル対応が求められています。本シリーズでは、ビジネススキルやマインドを階層ごとに改めて見直した研修プログラムとなっています。



### 新任シリーズ～役職者・リーダーに求められる役割の再定義

これからの時代をリードしていく、役職者・リーダーに求められる役割を再定義しました。各役職への昇任・昇格時に必要な「意識変革」と「スキル」を、1から学べる構成とした一気通貫のラインナップです。



### 階層別研修～未来を見据えて今の人材育成を考える

すべての人材の「もっと活躍できる」を実現させるべく、中途採用を含めた新人教育、中核層の教育のほか復職や再雇用に向けたリカレント教育など、あらゆる階層の振り返りと定着化の機会を提供しています。

## 当社グループの強み

教育体系および制度の設計から実装・運用に至るまでを一貫して支援できる点に、当社グループの強みがあります。アセスメントや事前・事後課題を活用することで教育効果の可視化を実現し、定量・定性の両面から検証と改善のサイクルを確立します。また、そうした事前のヒアリングやアンケートを通じて各組織固有の課題や文脈を的確に捉え、最適化されたプログラムへと柔軟に落とし込みます。さらに、最新のトレンドおよび顧客ニーズを踏まえた新規研修を継続的に開発・提供しており、蓄積された多様なコンテンツを基盤に、幅広い人材育成課題に対して高い解決力を発揮します。

## 成長戦略

**26年9月期売上目標 24億5千万円**

25年9月期の売上実績は、前年同期比23.7%増の22億51百万円となりました。26年9月期は前年同期比8.8%増の24億50百万円を目標としています。

AI時代を見据え、階層別の人材育成を見直す組織が増えています。当社グループの階層別研修もデジタル化、AI活用をふまえて、進化させてきました。今後は、業種別、職種別の課題にフォーカスした開発を強化していきます。役割や仕事の進め方といった業種や職種ならではの特性を反映することで、各階層での早い成長を促すことがねらいです。

加えて、時代の変化に即したスキルマップや教育体系の構築支援をはじめ、研修前後のスキルをはかる階層別テスト、スキルの定着をはかる伴走支援サービスなど、階層別教育をトータルで提供していきます。

DX Service

# DXサービス

組織のビジネスに革命をもたらす  
生成AI人材の育成

個人の OA スキル習得から組織の DX 推進  
まで伴走し、生産性向上とコスト削減を実現  
します

売上比率  
25年9月期  
**12.4%**



## お客さまの課題

- ・組織をDX化したいが、何から手を付ければよいのかわからない。目標設定、方法など一緒に考えてほしい
- ・生成AIの使い方はおおそわかったが、社内業務のどこを改善すればよいかつかめず、課題設定できない

## 主要サービス



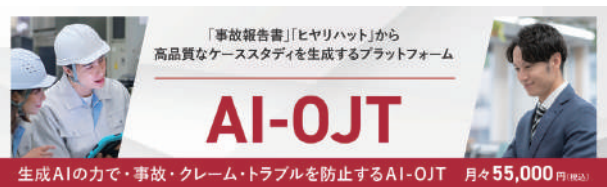
### プロジェクトマネジメント「極意」

「極意シリーズ」はシステム開発プロジェクトを成功させるための「実務の勘所」を、ベテランプロジェクトマネージャーの経験をもとに体系化した実践型研修シリーズです。



### AI・DX経営塾～インソース流でデジタルを味方に

AI時代の経営をテーマに、インソース代表取締役 執行役員社長の舟橋孝之が直接講義を行う経営層限定の学びと交流の場です。



### AI-OJT

「事故報告書」「ヒヤリハット」から高品質なケーススタディを生成するプラットフォーム。AIと教育で事故や不祥事を「未然に防ぐ」ことを目的とした新しいOJTの形です。

## 当社グループの強み

DX関連サービスは、システムやツールの導入支援だけでなく、課題設定力や企画力など、DX推進に必要なビジネススキル習得も併せてご支援しています。お客さまが自ら、業務課題を発見し、業務プロセスを改善することで、継続的なDX推進につながると考えているためです。また、研修、eラーニング、通信教育、個別フォローアップなど多様な手段で、お客さまに合わせたカスタマイズプランで多数の伴走型支援の実績があります。

## 成長戦略

**26年9月期売上目標 24億円**

25年9月期の売上実績は、前年同期比29.4%増の18億5百万円となりました。26年9月期は前年同期比32.9%増の24億円を目標としています。講師派遣、公開講座とともに、研修実施回数は増加しており、今後もこの傾向は継続していくと考えています。特に生成AIに関しては、基礎スキルの取得から実際の業務活用へのニーズが高まっています。例えば、「AIエージェント基礎研修」は、非エンジニアであっても簡単に業務改善につながるエージェントを作成できるようになるプログラムです。組織のDX化実現に向けて、伴走いたします。

### ●AI エージェント基礎研修 ～自分専用の生成AIで業務を自動化する

[https://www.insource.co.jp/bup/bup\\_ai-agent-basic.html](https://www.insource.co.jp/bup/bup_ai-agent-basic.html)

生成AIを「もっと使える！」ようになる1日間。Microsoft CopilotのAgent（エージェント）機能を使った、組織内の特定の業務を専門的に処理するAIエージェントの作り方を学びます。

Recruitment and training for new graduate

# 採用・新人教育

2025 年 新入社員研修受講者数 61,032 名  
組織の人材投資を最大化

採用支援から、新人・若手育成まで、トータルサポート体制によって、組織への定着、即戦力化を支援いたします

売上比率  
25年9月期  
11.0%



## お客さまの課題

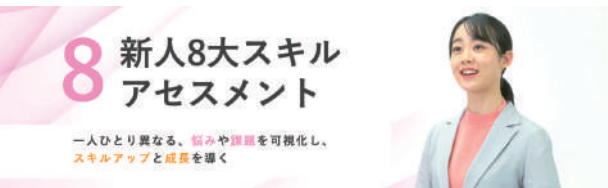
- ・応募者の母集団形成が進まない
- ・面接官ごとに評価基準が異なり、選考の質にばらつきがある
- ・教育プログラムの整備が現場ニーズに追いついていない
- ・配属後の新人フォローに十分なリソースを確保できていない
- ・入社2～3年目の離職傾向が高まっている

## 主要サービス



### 新入社員研修

2025 年度春の新入社員研修は 61,032 名に実施し、社会人に必要なマインド・マナーから基本スキル、生成 AI まで幅広く提供しています。



### 新人 8 大スキルアセスメント

インソースの知見をふまえて定義した、新人が自立し組織に貢献していくための「8 大スキル」を評価します。



### インターン特化型就職情報誌「INTERN BUS」

インターン情報を提供するサービスです。紙媒体は、年 4 回、各 30,000 部発行。全国の大学・専門学校等 400 校以上で配布されています。

## 当社グループの強み

採用支援から内定・入社後の教育、配属後のフォローといった、トータルサポート体制によって、新人の早期戦力化と組織への定着を支援します。

26年4月の新人研修は、全国20都市＋オンラインで公開講座を開催し、1日～14日の14日間で、受講者数は、累計72,526名となりました。新作を含め30種類以上の豊富なラインナップを揃え、社会人としての土台を築くだけでなく、Python、DX理解、Excel基礎・応用など「デジタル」の強化まで幅広く対応可能です。また、採用担当者やOJT担当者向けサービスも充実しており、人材投資の効果最大化につながる育成体制の構築を支援いたします。

## 成長戦略

26年9月期売上目標 19億円

25年9月期の売上実績は、前年同期比15.4%増の15億98百万円となりました。26年9月期は前年同期比18.9%増の19億円を目標としています。

新人層においては、指示された業務は遂行できる一方で、思考力や応用力に課題がある傾向が見られます。当社グループはこの課題に対し、「現場を先回りした知識習得」「実践型の経験機会の創出」「デジタル領域への重点投資」の3つのアプローチを軸に人材育成施策を展開。現場で求められる知識をあらかじめ体系的に習得させることで行動の迷いをなくすとともに、新たに開発したワークショップ型・シミュレーション型研修を通じて応用力を強化します。あわせて、デジタル分野の研修ラインナップを拡充することで新人層の得意領域を伸ばし、個々の早期活躍と組織全体の生産性向上につなげます。

## ビジネススキル

タイムマネジメント / 仕事の進め方 / ビジネス文章 /  
マニュアル作成コンサルなど

売上比率  
25年9月期  
8.5%

## 当社グループの強み

ビジネススキルといっても「タイムマネジメント」「仕事の進め方」「ビジネス文書」など、多種多様なジャンルがごございます。当社グループの強みは、多種多様な課題に応えるコンテンツ量です。例えば、「仕事の進め方研修」ひとつとっても、階層別・業界別や職種別など、受講者の課題に応じた豊富なプログラムがごございます。また、動画でも同様のテーマが受講可能であり、一人ひとりの最適な選択が可能です。

## 成長戦略

26年9月期売上目標 13億9千万円

業界向けの専門性の高い商品や、定番コンテンツのハイレベル版、長期研修など、「ビジネススキル」という広い間口で、新規開発を進め、新規獲得を目指します。また、動画の「定期便」において、ビジネススキルのコース更なる充実を目指します。

## 部下指導・離職防止

部下指導・OJT / メンター / コーチング / エンゲージ調査など

売上比率  
25年9月期  
7.2%

## 当社グループの強み

部下指導では、事前に現場の課題をヒアリングして作成する独自のケーススタディやロールプレイングにより、翌日からすぐに活用できるスキルを習得できることが特長です。また、離職防止においては、人間関係・承認欲求・帰属意識などの多様な軸で施策を展開します。加えて、独自のアセスメントツールgiraffeを用いて、個々の特性や価値観を「見える化」することで、一人ひとりに最適なアプローチを可能にします。

## 成長戦略

26年9月期売上目標 10億円

労働人口が減少する中、特に若手層の離職防止は組織の経営課題です。今後も継続的な需要が見込めると考え、ナレッジマネジメント、面談代行、コンサルなどのサービスと合わせて、複合的な提案を進めていきます。

## コミュニケーション

ファンリテーション / プレゼンテーション / CS調査 /  
運営代行など

売上比率  
25年9月期  
7.4%

## 当社グループの強み

「相手目線」の具体的なノウハウを学べるワークが強みです。また、研修だけでなく、ビジネスゲームやレゴを活用したワークショップによって、組織の相互理解や心理的安全性を高めます。また、CS・窓口調査、アセスメントの実績も充実しており、現場の課題に合わせて研修やツールを柔軟に組み合わせることができます。

## 成長戦略

26年9月期売上目標 10億円

コミュニケーションスキルの重要性は、働き方や人材の多様化、生成AIの台頭などにより、年々高まっています。そうした時代の変化を捉え、既存コンテンツでの実績をもとに、「今」に求められる新規コンテンツの開発を進めていきます。

財務方針



取締役 執行役員 CFO  
藤本 茂夫

Q 生成 AI を活用した成長戦略について教えてください

A コンテンツ IP 価値の最大化と生成 AI 関連サービスの拡充を軸に、教育を通じた AI リテラシー向上と業務 AI 化支援を一体的に推進することで成長をはかっています

当社グループは生成AIを事業機会と捉え、教育を軸にした教育サービス事業の拡充に取り組んでいます。インソース総合研究所による調査「生成AIの本格的利用促進に向けた問題意識調査報告」(2026年4月)によると、企業での生成AI活用における課題として「社員の基本的なAIスキルやリテラシー向上」をあげる比率が最も高くなっています(回答比率61.3%)。

加えて、「教育」を通じてお客さまの業務AI化支援にも取り組んでいきます。社会人向けAI教育サービスは高い成長が期待される分野であり、当社グループでは、AI関連研修のコンテンツIP開発に積極的に取り組んでいます。生成AIは事務領域から製造現場へと、業務での利活用(業務AI化)が拡大していますので、教育を通じたAIリテラシー向上と業務AI化支援を一体的に進めてまいります。

Q 生成 AI の普及が人材教育サービスに与える影響についてどのようにお考えですか

A 教育コンテンツ IP と研修運営力を基盤に、生成 AI では代替しにくい「経験を通じた学び」による価値提供によって競争優位性を発揮していきます

当社グループの持続的競争優位性は、教育コンテンツIP(知的財産)を自社で開発、保有していること、および煩雑な研修プロセスを効率的に運営する組織能力にあると考えます。生成AIの急速な技術進歩や普及が既存の産業や企業へもたらす影響、いわゆる“AI Disruption (AIによる破壊的影響)”が、人材教育サービス全般や当社グループについて意識されていることは認識しています。知識習得を目的とした、基本的に一方向での教育サービス

は生成AIにより代替される可能性があると考えます。しかし当社グループが提供する教育サービスは行動変容を目的とし、演習やグループワーク等の双方向での「経験機会」を主たる手段としています。受講者が実際に経験する機会を提供することに付加価値があり、これは生成AIに代替されるものではないと認識しています。効果的、効率的な「経験機会」の提供は上記の競争優位性があると考えられます。

Q 成長投資の考え方と資金配分について教えてください

A 人材への投資を成長の中核と位置づけ、人的資本を軸とした成長投資を推進するとともに、状況に応じた柔軟な資金配分を行っています

成長投資の主なものはコンテンツ開発者の人件費やそれにかかる採用費、教育費です。会計上、これらの費目は期間費用として処理されますが、当社グループの成長戦略実現の要であることから、キャピタルアロケーションの観点からは成長投資とみなしています。なお、生成AIによ

る業務効率化により、事業規模拡大と人員数増加との関係は、今後変化すると見込んでいます。成長投資の原資は手元資金と営業キャッシュフローを基本とするものの、資金調達の必要がある場合、投資案件の収益性や資本コスト等を踏まえ、最適な手段を講じます。

Q 企業価値向上に向けた財務戦略および資本効率について教えてください

A ROIC を重視した資本効率の向上とバランスシート・マネジメントの最適化を通じてキャッシュ創出力を高めるとともに、資本コストの低減を両立させることで企業価値の向上をはかっています

バランスシートマネジメント

企業価値の本質がキャッシュ創出力であることから、財務指標は投下資本利益率(ROIC)を重視しています。高いROICは再投資率の低下をもたらし、それによりフリーキャッシュフローの増大を実現するからです。

下表は当社(連結ベース)のROIC、およびそれを構成するNOPAT(※1)マージンと投下資本回転率(※2)の推移です。

※ 1 Net Operating Profit after Tax : 税引後営業利益  
※ 2 投下資本残高は、純資産と有利子負債合計の期首および四半期末の5時点平均を適用

|               | 21年<br>9月期 | 22年<br>9月期 | 23年<br>9月期 | 24年<br>9月期 | 25年<br>9月期 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ROIC          | 42.6%      | 43.0%      | 39.3%      | 41.3%      | 39.7%      |
| NOPAT<br>マージン | 21.7%      | 24.3%      | 25.0%      | 28.1%      | 29.1%      |
| 投下資本<br>回転率   | 1.96       | 1.77       | 1.57       | 1.47       | 1.36       |

ROIC向上にあたっての課題は投下資本回転率の低下です。そこでキャピタルアロケーションのベースともなる、バランスシート・マネジメントに対する考え方について説明します。現預金は事業運営に必要な運転資本に加え、コロナ禍のような事態にも一定期間対応できるだけの財務健全性を確保する「財務基盤充実」を基本方針とし、当社グループの事業特性を踏まえた適正現預金水準を定めています。運転資本回転率です。前受金となる人財育成スマートパックがキャッシュコンバージョンサイクル(CCC)の改善に貢献しています(前受金の26年3月末残高:1,070百万円、前年同期比+99百万円)。

有形固定資産についてはアセットライトを基本方針として

おり、戦略的意義、および資本コストをハードルレートとする資本収益性を評価のうえで意思決定を行なっています。戦略的意義とはインソースグループの成長戦略の実行、特に人材確保の面での貢献です。例えば、インソース宇都宮生成AI研究開発センター(栃木県宇都宮市、2026年秋開設予定)は、生成AIの関連サービス開発や活用基盤開発拠点として、優秀な人材確保を通じたインソースグループの成長戦略のドライバーとしての貢献が期待されています。

株主還元方針

株主還元は現預金や純資産の残高に影響を及ぼすため、バランスシート・マネジメントの観点 からも慎重な検討を行なっています。そのうえで配当に関しては、「配当性向50%、株主資本配当率(DOE)18%を目標」を方針としています。自己株式取得は流動性も重要な検討項目としています。

情報の非対称性緩和による資本コスト低減

企業価値向上には、ROICの向上とともに資本コストの低減も不可欠です。資本資産評価モデル(CAPM)を参考にした場合、当社グループの株主資本コストは8.5%程度と想定しています。算定にあたっての変数は下記参照

- ・リスクフリーレート：2.96%
- ・ベータ：0.90 ～ 1.10
- ・マーケットリスクプレミアム：5.53%

投資家と企業との情報の非対称性が資本コストを高めるとする研究結果もあることから、IR活動では「情報の非対称性緩和」に努めています。

サステナビリティと成長方針

ESG＋P（業績）経営の高度化に向け  
当社グループ一丸でガバナンスと  
健康経営を推進

取締役 執行役員 常務  
川端 久美子

Q 25 年 9 月期に実施した施策と成果を教えてください

A 「インソースグループコンプライアンス行動規範」の策定、開示と「人権デューデリジェンス」を実施し、ガバナンス面を強化しました

「インソースグループコンプライアンス行動規範」の策定、開示

2024年10月、当社グループはコンプライアンス行動規範を策定・開示しました。従来のコンプライアンス基本方針に基づき、従業員が日常業務において具体的に遵守すべき行動指針を明確化したものです。対象は、グループ全ての役員および従業員（パートタイム・アルバイトを含む）とし、策定にあたってはリスク・コンプライアンス委員会と連携のうえ整備しました。

本行動規範に、以下の6項目を定めています。

1. お客さま本位の商品・サービスの提供
2. 人権の尊重
3. 健全で安全な労働環境の確保
4. 公正な企業活動の推進
5. 情報の適切な管理
6. 知的財産権の保護

また、内部通報制度についても、対象となる行為や通報者保護に関するガイドラインを明確化し、改めて周知しました。

人権デューデリジェンスの実施

2025年3月、当社グループはOECD「責任ある企業活動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」に準拠し、人権デューデリジェンスの実施プロセス（リスクの特定・評価、是正および予防措置の検討、モニタリング）を体系的に整備しました。

これを踏まえ、2025年9月期より運用を開始しています。運用にあたっては、その実効性を確保するため、人権リスクの特定・評価やリスクの防止・軽減策の検討においてリスク・コンプライアンス委員会と密接に連携し、具体的な内容について協議・確認を行いました。これにより取り組みの実効性およびリスク管理の精度向上をはかるとともに経営レベルでの監督機能を強化しています。

また、対象範囲については当社グループにとって重要な業務委託先（サプライヤー）でありビジネスパートナーでもある講師を含め、バリューチェーン全体を考慮しています。講師に対しては「研修登壇のしおり」を通じて、人権を含むコンプライアンスに関する基本方針の周知と遵守の徹底をはかっています。

外部評価の向上

当社グループは、外部評価機関によるESG評価の向上にも継続的に取り組んでいます。S&P Globalによるサステナビリティ評価では、スコアが前年から5ポイント上昇し業界平均を9ポイント上回りました。引き続き各評価機関の指標を参考にしながら、ESG＋P経営の高度化に努めていきます。

■サステナビリティに関する主な取り組み

|      |     |                                           |
|------|-----|-------------------------------------------|
| 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                            |
| 2024 | 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 |
|      | 2月  | ● 内定者を含む全従業員に対し人権に関するeラーニング教育を実施          |
|      | 4月  | ● インソース御茶ノ水スタジオにて再生可能エネルギー導入              |
|      | 7月  | ● 「腐敗防止基本方針」を制定、開示                        |
|      | 9月  | ● 段階的に導入していた自社ビル6拠点すべての再生可能エネルギー導入完了      |
|      | 9月  | ● 内定者を含む全従業員に対し腐敗防止関連のeラーニング教育を実施         |
|      | 10月 | ● 「インソースグループ コンプライアンス行動規範」を制定、開示          |
| 2025 | 3月  | ● 人権デューデリジェンスを実施および開示                     |
|      | 10月 | ● 「生成AI基本方針」制定、開示                         |
| 2026 | 3月  | ● 「労働安全衛生基本方針」制定、開示                       |

Q 現在の外部からの評価について教えてください

A 課題であるガバナンス面の施策を強化することにより、外部評価は向上傾向にあります

イニシアチブへの参画

国連グローバル・コンパクト（UNGC）

当社は 2023 年 5 月 22 日付で参加企業として UNGC に署名し、4分野 10 原則を遵守いたします。



気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

気候変動が社会や当社グループに大きな影響を及ぼす課題として認識し、2021 年 2 月に TCFD 提言への賛同を表明しました。



外部からの評価



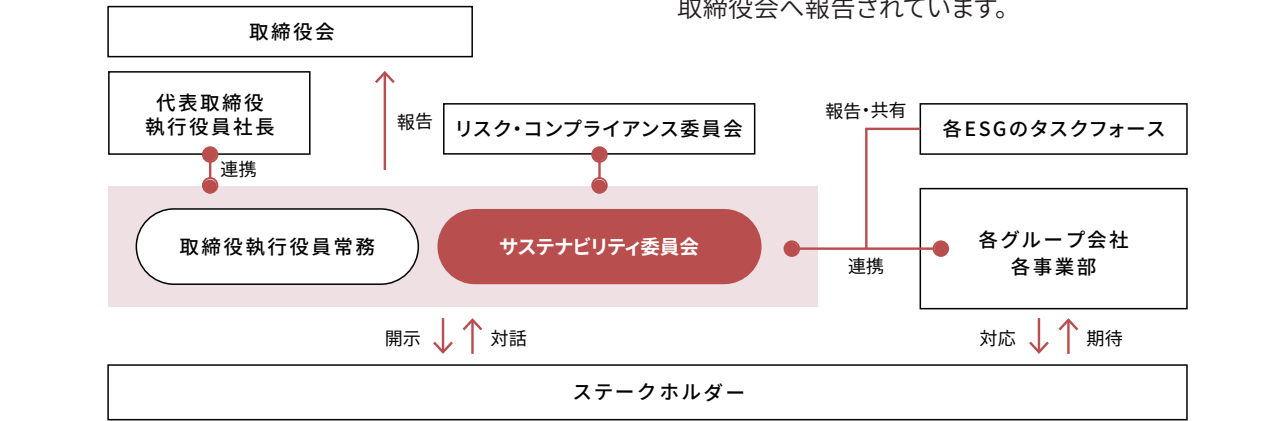
Q サステナビリティ推進体制について教えてください

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・実行に努めています

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と連携し、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ています。

また、当該リスクは一元的に管理されており、その内容は取締役会へ報告されています。



| ガバナンス                                                                                                                                                      | リスク管理                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 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</li><li>◆ 四半期に1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</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ 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</li><li>◆ 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</li></ul> |

Q 人権デューデリジェンスから認識された具体的な人権リスクについて教えてください

A ハラスメント、安全で健康的な作業環境被害、あらゆる差別などが挙げられ、それぞれにリスク防止策、軽減策を講じています

■当社グループにおける人権リスクとリスク防止・軽減策

| 人権リスクの要素                            | 具体的な事項                                                                               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ハラスメント                              | ・お客さま、講師、ビジネスパートナー、従業員などの間で発生する各種ハラスメント                                              |
| 安全で健康的な作業環境の侵害                      | ・過度な業務負荷やストレスによる心身の健康被害<br>・メンタルヘルス不調者への不適切な対応（差別的扱い、職場復帰時の配慮不足等）<br>・職場環境起因の精神的健康被害 |
| 人種、年齢、障がいの有無、宗教、社会的出身、性別、ジェンダーによる差別 | ・差別全般<br>・求職者に対する差別<br>・研修時の講師による差別的な言動<br>・障がいのある従業員への合理的配慮の欠如                      |
| プライバシーの侵害                           | ・個人情報の不適切な取り扱い<br>・個人情報漏洩                                                            |
| 過剰・不当な労働時間                          | ・上位者による下位者への長時間労働の強制、黙認、容認                                                           |

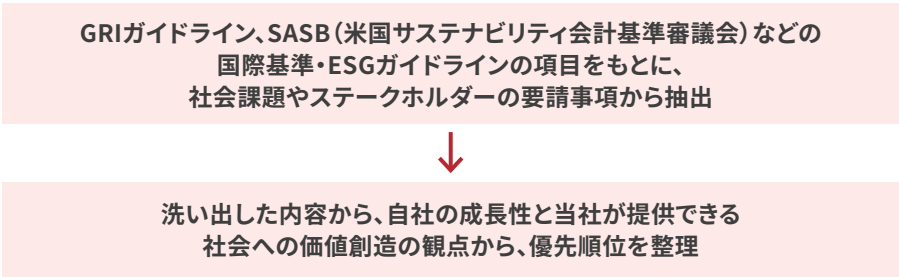
Q 今後の目標と戦略を教えてください

A 8項目のマテリアリティをもとに、引き続きガバナンスに関する施策を推進していきます

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の解決とESGに関する8項目をマテリアリティとして定め、毎年見直しを行っています。策定にあたっては、GRIガイドラインやSASB（米国サステナビリティ会計基準評議会）などの国際的な開示基準・ESGガイドラインの項目をもとに、社

会課題およびステークホルダーの要請を踏まえて整理しています。これらのマテリアリティへの取り組みを通じて、「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成にも貢献するとともに、グループ全体として2030年の目標達成に向け、ガバナンス分野を中心に、取り組みを着実に推進してまいります。

■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                                         | 2024 年<br>9 月期                | 2025 年<br>9 月期                | 2030 年<br>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                                 | 767 千人                        | 872 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）                       | 17 千人                         | 21 千人                         | 50 千人                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|              | 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                                    | 4,522 種類                      | 4,883 種類                      | 5,000 種類                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|              | ④教育インフラの提供                    | 累計動画コンテンツ数<br>公開講座 年間開催数<br>Leaf アクティブユーザー数 | 1,011 種類<br>12 千回<br>4,070 千人 | 1,287 種類<br>15 千回<br>5,018 千人 | 1,500 種類<br>15 千回<br>7,000 千人 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ESG          | 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                    | 158.6t-CO <sub>2</sub>        | 83.8t-CO <sub>2</sub>         | 140.0t-CO <sub>2</sub>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|              | 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※<br>管理職 女性比率        | 10.5%<br>40.3%                | 11.1%<br>39.9%                | 50.0%<br>50.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|              | 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<br>生理貧困支援対策自治体数       | 54 件<br>15 自治体                | 39 件<br>31 自治体                | 100 件<br>100 自治体                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |
|              | 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                    | 37.5%                         | 25.0%                         | 50.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

※執行役員女性比率は、取締役兼務者を除く



## 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はかります。

### 4 年連続で「健康経営優良法人」に認定、個別の健康支援を継続

#### 日本企業の「従業員の健康」への意識は高まる一方

「健康経営優良法人2026」の法人数は、大規模法人3,765組織（前年比+365組織）、中小規模法人には23,085組織（前年比+3,289組織）に伸長しています。社会全体で従業員の健康に対する意識が一段と高まる中、当社グループでは、これまでの生活習慣改善を中心とした健康維持・増進施策を継続しつつ、従業員一人ひとりが抱える個別の健康課題への対応や、仕事との両立支援に関する施策を強化しています。

#### 当社グループの健康経営から

#### 各組織の健康推進支援に

当社グループが積極的に健康推進サービスを拡充し、得られたリアルな知見は、新サービスやコンテンツとして

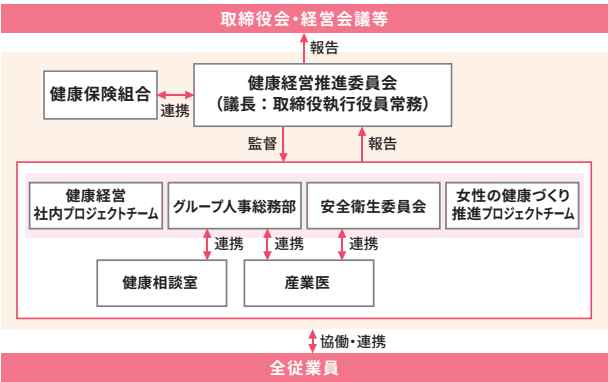
各組織に還元する体制が整っています。引き続き社内の推進を継続しつつ、日本企業における健康経営に関する6つの重点課題に対して、システムや環境づくり、人材育成策を提供していきます。

| 重点課題                    | 当社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「Leaf wellness」                                                             |
| 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                                                                        |
| ⑥アブセンティズムの低減            | メンタルヘルス研修、各種健康増進 e-learning                                                           |

## 経営陣が牽引する健康経営推進委員会を中核とした、効果的な情報発信および施策の強化

#### 取締役会で定期進捗報告し、着実な前進を仕組み化

取締役執行役員常務が委員長を務める健康経営推進委員会では、当社グループ内の取り組みとしての徹底をはかるため、24年9月期以降、委員会での施策と進捗、ならびに目標に対する進捗を、3ヵ月に1回、取締役会の報告事項としています。当社グループの経営課題の1つとして、経営層からの注目も高い状況のなかで、具体的に取り組みを進めています。



## 従業員一人ひとりの健康や介護の課題に寄り添い、仕事との両立を支援

#### これまでの施策を継続しながら、メタボ・貧血・やせなど、より個人の課題にフォーカスした取り組みを実施

当社は4年連続で「健康経営優良法人」を取得しています。25年9月期は、対象項目にだけにとらわれず、従業員一人ひとりに向き合い、個人の特定の悩みにも寄り添った支援を進めています。例えば、貧血ややせなど現代の健康課題に関する周知や教育をLeaf wellness（システム）を使って検討・実施を進めています。あわせて、24年9月期より構築した、健康相談窓口や、非喫煙者に賞与としてインセンティブ提供、喫煙者への喫煙防止ワークショップ等の仕組みは継続して実施しています。

#### 26年9月期重点施策～生活習慣改善

26年9月期は、「生活習慣の改善」を重点テーマに掲げています。運動習慣の定着に向けて、24年9月期から1日6,000歩以上の歩行を推進しています。また、全従業員を対象とした「ウォーキングイベント」も継続して実施しています。歩数を競い、上位者には健康推進グッズを贈呈することで、楽しみながら運動習慣の定着を促しています。

このほか、健康的なレシピの紹介や、食生活の改善に成功した従業員の体験談の共有など、従業員が気軽に参加できるさまざまな取り組みを実施しています。これらの施策は、健康経営推進委員会が中心となって企画・運営しています。

#### <実施している施策(抜粋)>

- 管理栄養士による栄養相談窓口を開設
- メタボ該当者及び予備軍への勉強会
- 食生活改善運動（身体に良いレシピの紹介や食生活改善に成功した従業員の体験談の共有など）
- オフィスに設置している自動販売機の内容を変更（糖類の多い清涼飲料水等を、水や機能性表示食品の飲料へ）
- 提携先の株式会社ユーフォリア主催の健康経営関連講座の受講料補助
- 時間単位有休の導入（25年9月期～）
- 禁煙外来・禁煙補助剤費用補助制度導入（25年9月期～）
- Leaf wellness を活用した、健康増進イベントの開催
- 仕事と介護・育児の両立支援座談会の開催
- 骨粗しょう症・肝炎ウイルス検査・乳がん検査等健康診断内での検査費用を補助

#### 働き方(残業・休職・介護)の改善に資する取り組みも実施

当社は、上場以前から多様な人材で構成されており、誰もが働きやすい柔軟な職場環境を整えるべく努めてまいりました。25年9月期は、時間単位の有給休暇制度の開始、介護に関する情報提供（支援サービス紹介や介護中・介護経験者の座談会など）の仕組・体制等を、整え、仕事との両立をテーマに支援の幅を広げています。



ラジオ体操の様子（全従業員毎日実施）

#### ■健康課題と各目標

| 分類      | 項目                          | 21年度 | 22年度 | 23年度 | 24年度 | 25年度目標値 |
|---------|-----------------------------|------|------|------|------|---------|
| 健診・検診   | 定期健康診断受診率（%）                | 100  | 100  | 100  | 100  | 100     |
|         | 二次検査受診率（%）                  | -    | -    | 77.3 | 33.6 | 100     |
|         | 特定保健指導該当率（%）                | 19.8 | 22.7 | 19.2 | 17.6 | 20.0    |
| 生活習慣    | 35歳以上喫煙率（%）                 | 16.0 | 14.8 | 13.4 | 10.3 | 5.0     |
|         | 35歳以上運動習慣者率（%）              | 15.1 | 17.4 | 22.5 | 30.4 | 19.0    |
|         | 適正体重維持者率（%）（BMI18.5～25未満の者） | 66.4 | 63.8 | 64.2 | 68.5 | 67.0    |
| 精神的な健康  | ストレスチェック受検率（%）              | 87.2 | 87.6 | 96.7 | 97.7 | 100     |
|         | ストレスチェック高ストレス者率（%）          | 11.1 | 11.9 | 11.6 | 10.3 | 10.0    |
| 労働生産性関連 | アブセンティズム※1（日）               | -    | 3.3  | 2.8  | 3.2  | 3.0     |
|         | プレゼンティズム※2（点）               | -    | 81.6 | 82.1 | 85.0 | 85.0    |
|         | ワーク・エンゲージメント※3（点）           | -    | 3.3  | 3.5  | 3.7  | 3.5     |
|         | ワーク・エンゲージメント回答率※4（%）        | -    | 85.2 | 94.0 | 77.4 | 100     |

※ 1 疾病休職制度の利用日数（全従業員平均）  
※ 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平均点  
※ 3 コトレヒト・ワーク・エンゲイ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平均点  
※ 4 インソースグループの従業員（取締役、監査役、学生アルバイトは除く）を対象に実施  
※ 2022年度までの数値は株式会社インソース単体で算出  
※ 各年度の期間は、当年4月～翌年3月（健康経営度調査票の年度の算出期間）



## 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、当社グループは自社内の環境負荷低減活動だけではなく、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。

### 気候変動への取り組み

**Scope2排出量は2020年比50%削減の  
中期目標を前倒して達成**

当社グループでは、2023年9月より自社ビルへの再生可能エネルギー導入を開始しました。2024年9月には全自社ビルへの導入を完了し、同年10月以降、全6拠点においてトラッキング付き非化石証書を活用した再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えています。その結果、2025年9月期における再生可能エネルギー電力比率は約75%となり、Scope2排出量は前年比47.2%減

の83.8t-CO<sub>2</sub>となりました。これにより、当社グループはScope2排出量について、2020年比50%削減の中期目標を達成しました。

#### ■再エネ電力導入拠点

| 導入時期     | 拠点名                                |
|----------|------------------------------------|
| 2023年 9月 | インソース九州ビル                          |
| 12月      | インソース道灌山ビル / インソース文京ビル / インソース白山ビル |
| 2024年 5月 | インソース御茶ノ水スタジオ                      |
| 9月       | インソース日暮里ビル                         |

※再エネ電力内容：インソース九州ビルは非FIT電源、再エネ指定あり、非FIT非化石証書、その他の自社ビルは非FIT電源、FIT電源、FIT非化石証書

#### ■事業における CO<sub>2</sub> 排出量

| データ項目                                 | 20 年 9 月期<br>(基準年) | 21 年 9 月期 | 22 年 9 月期 | 23 年 9 月期 | 24 年 9 月期 | 25 年 9 月期 | 30 年 9 月期<br>(目標年) |
|---------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| Scope1+Scope2 合計 (t-CO <sub>2</sub> ) | 280.2              | 260.4     | 283.2     | 233.8     | 158.6     | 83.8      | 140.0              |
| 前年比                                   | —                  | 92.9%     | 108.8%    | 82.6%     | 67.8%     | 52.8%     | —                  |
| 再エネ比率                                 | 0%                 | 0%        | 0%        | 0.90%     | 41.70%    | 52.60%    | —                  |

※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としています

※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

#### 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CO<sub>2</sub>排出量削減および利便性向上の観点から「電子テキストサービス」の提供を開始しました。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。25年9月期は、

前年比17.9%増となり、年間累計で約7万9千人に電子テキストを提供、CO<sub>2</sub>削減量は11.9 t -CO<sub>2</sub>となりました。お客さまへのサービス向上と併せて、環境への負荷軽減策として今後も継続してまいります。

#### ■電子テキスト利用による CO<sub>2</sub> 削減実績

|                                            | 24年9月期<br>1H | 24年9月期<br>2H | 25年9月期<br>1H | 25年9月期<br>2H | 26年9月期<br>1H |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 電子テキスト利用実績(人)                              | 36,348       | 30,926       | 38,122       | 41,816       | 41,064       |
| CO <sub>2</sub> 削減量 (t-CO <sub>2</sub> ) ※ | 5.38         | 4.63         | 5.77         | 6.19         | 4.63         |

※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



### 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

### 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～をご参照ください。

※ 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℃および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ことがわかりました。2024年、2025年は洪水増加による影響に焦点をあて、4℃シナリオにおける当社グループ全28拠点の洪水想定最大浸水深の確認や財務影響、対策等の検討を進めています。

#### ■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<br>・異常気象の激甚化              | ■売上減少・ボラティリティの増加<br>・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<br>・洪水等の大規模自然災害による事業所損壊、サーバ損壊および水没 |  | 中    |  | 事業所およ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<br>・気象の変化<br>・水供給不足などの資源の枯渇 | ■売上減少・ボラティリティの増加<br>・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<br>・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およびオンライン研修、eラーニング等の複数教育手段提供と柔軟な切替体制構築 |  |
| 1.5℃シナリオ | 移行リスク  | 政策と法  | ・環境関連の規制強化<br>・炭素税導入<br>・気象関連の訴訟増加    | ■コスト上昇<br>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<br>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<br>・脱炭素技術の進展           | ■生産性低下<br>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<br>・環境配慮サービスの需要増加            | ■売上減少・ボラティリティ増加<br>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およびステークホルダーからの要請増大         | ■売上減少・ボラティリティ増加<br>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および開示によるステークホルダーエンゲージメント向上               |  |



## S 人的資本の向上

当社グループの最大の資産は「人材」であり、「人材」こそが企業価値向上の最大の源泉です。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

当社グループ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・関心の高さ」を求めています。採用時 には独自の筆記試験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

当社グループ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、今日のように「働き方」への関心が高まる前からライフイベントに合わせた柔軟な働き方を取り入れ、それぞれの成果を重視し、管理職登用を行ってまいりました。その結果、女性管理職比率は約40%を超えています。

### マルチスキル人材の育成

当社グループを取り巻く環境の変化に対応するため、社員の継続的なスキル習得を重視しています。必要な知識や技術を取り入れながら、社員のDX人材化を進めるとともに、営業、サービス開発、ITの各分野で活躍できるマルチスキル人材の育成を行っています。

### 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、社員の自社株保有比率は49.1%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

## AI 時代に合わせた人材育成と最適な人員配置へ

### 生成AI活用によって、提案書作成時間が2時間から5分に短縮～社内コンサルが業務変革中

近年の急速なテクノロジーの進展に合わせ、当社グループでは最先端の生成AI技術を社内業務へ迅速に導入しています。

25年10月、九州の株式会社インソースクリエイティブソリューションズ内に生成AI活用チームを立ち上げました。手あげ制で集まった若手メンバーが、営業活動で最も時間を要していた、顧客向け提案書作成時間を2時間から5分に短縮するAIエージェントを開発しました。

### 業務効率化とバックオフィスの最適化 ～全員が「AIエージェント研修」を受講

今後も、バックオフィス部門を中心とした定型業務やデータ処理において、生成AIを徹底的に活用するべく、26年9月期には全従業員が公開講座の「AIエージェント研修」を受講しています。

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

#### 【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 ・全社向けデジタルスキル勉強会（パワーポイント、Excel、最新デジタルツール）

### AI エージェント研修～組織的に生成 AI を活用するための第一歩

AI 活用の成否は、ツール導入ではなく業務への定着にあります。当社の AI エージェント研修では、自社業務に合わせた AI エージェントの設計・活用方法を習得し、定型業務の効率化や生産性向上を実現します。人手不足への対応や DX 推進を加速したい企業に最適な実践型研修です。





## S 事業を越えた社会貢献

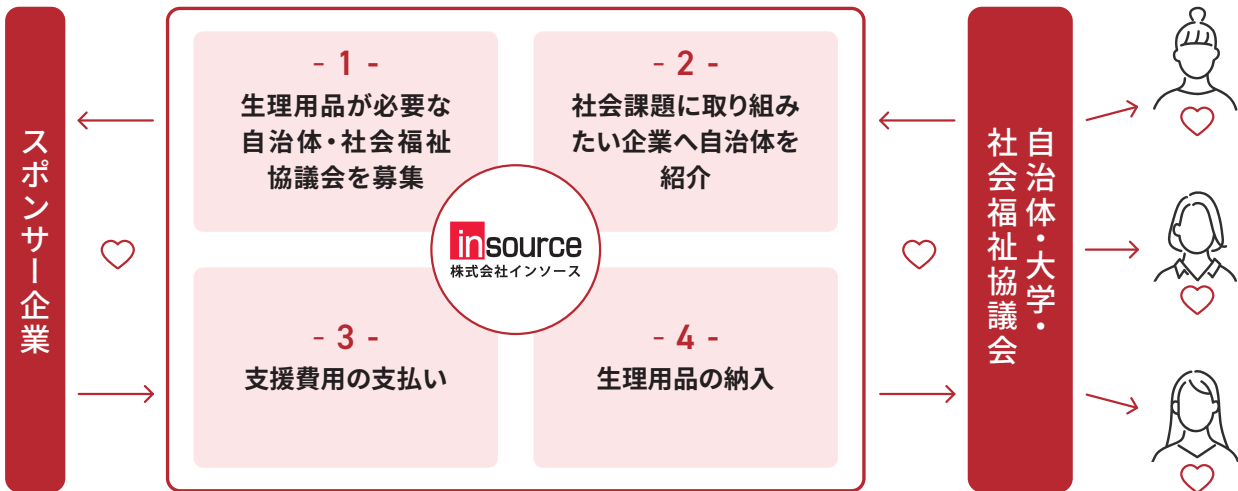
当社グループでは、多様な人々が自身の能力を最大限に発揮し、「楽しく働ける社会」を実現することを使命と考えています。女性やシニア、障がいのある方、ひとり親家庭など、多様な人々が活躍できる社会を目指して、当社グループの事業や強みをもとに継続的に支援します。特に近年は地域社会との関係性を強化しています。

### 生理の貧困対策支援プロジェクト

経済的な理由で生理用品を入手できない状況に加え、初潮や月経に関する正しい知識の不足や、周囲の理解不足も生理の貧困における重要な課題です。当社は、取引先である43,726社(※)の民間企業および1,317(※)の地方自治体(市区町村)とのリレーションを活かし、生理用品の寄付にご賛同いただける企業スポンサーを募っています。全国の自治体や社会福祉協議会を通じて生理用品を提供することで、生理の貧困の解消に取り組んでいます。

※2026年3月末時点

#### ■生理の貧困対策支援プロジェクトの流れ



#### 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の取り組みのうち、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。

#### ■寄付の活用状況

- 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

#### 実績

(単位:千円、口、ケース、組織数)

|        | 寄付額   | 寄付口数<br>(1口30万円未満の寄付を含む) | 寄付ケース数 | 寄付先自治体(※) |
|--------|-------|--------------------------|--------|-----------|
| 25年9月期 | 3,264 | 14                       | 584    | 31        |
| 24年9月期 | 1,550 | 6                        | 277    | 15        |
| 23年9月期 | 5,054 | 18                       | 956    | 62        |
| 22年9月期 | 300   | 1                        | 66     | 1         |

※市・区・社会福祉協議会・教育委員会など重複含む総数

#### ■ご賛同企業(一部) <>内は累計寄付回数

- 戸田ビルパートナーズ株式会社<4回>
- SBI マネープラザ株式会社<2回>
- クレアシオン・キャピタル株式会社<3回>
- 株式会社三菱 UFJ 銀行<2回>
- SMBC 日興証券株式会社<2回>
- 三菱 UFJ モルガンスタンレー証券株式会社<2回>

#### ■寄付先(一部)

##### 2025年の新たな寄付先

羽村市・東京藝術大学(東京)、戸塚区(神奈川)  
上里町教育委員会(埼玉)、Pur みんなの学校(長野)  
堺市・島本町(大阪)、城陽市教育委員会(京都)

##### 2022年以降の継続寄付先(一部抜粋)

北海道大学(北海道) 港区・練馬区・新宿区教育委員会・  
足立区生涯学習支援課・杉並区社会福祉協議会・府中市・  
多摩市・東村山市社会福祉協議会(東京) 川崎市男女共同参画センター・  
横須賀市・戸塚区役所生活支援課・南足柄市社会福祉協議会(神奈川)  
四街道市(千葉) さいたま市教育委員会・桶川市教育委員会(埼玉)  
氷見市社会福祉協議会(富山) 柏原市(大阪) 女性力・ダイバーシティ推進課(沖縄)



写真左から 港区子ども家庭支援部長 中島博子氏  
戸田ビルパートナーズ株式会社 代表取締役社長  
有馬弘氏

### 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荒川区と締結

#### 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
- 25年9月現在、計3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



#### 視覚障がい者と健常者が当たり前混ざり合う社会の実現を目指す

##### 日本ブラインドサッカー協会をスポンサーとして支援

- 18年5月に体験型ダイバーシティ教育プログラム「スポ育」への資金提供を開始
- 体験型コミュニケーション研修「OFF TIME Biz」をはじめ、サービスを提供し、「多様な個性の尊重」を支援



# G 価値創造を支えるガバナンス

## 社外取締役が語る、次の成長を支える経営とガバナンス

### 1. 当社グループの競争優位性と次の成長フェーズへの課題

#### 羽原

##### 分業と共業が生む競争優位性を生成AI時代に合わせ てどう進化させるか

当社グループの強みは、秀逸なビジネスモデルだと考えます。根底にあるコンテンツ開発力と、分業化された講師体制、そして、BtoB営業が明確に役割分担され、それぞれが専門性を高めながら連携しています。「分業」と「共業」を両立させた組織体制が確立されている点が強みです。一方で、生成AIの進展により、教育・人材開発を取り巻く競争環境は大きく変化しています。この環境変化を前提に、当社グループの競争優位性をどう再定義し、進化させていくかが、今後の重要な経営課題であると考えます。

#### 庭本

##### 迅速な意思決定や実行力を、組織的な仕組みとして 継承・発展させる

舟橋社長の強いリーダーシップのもと、戦略実行から組織変更・人材配置が迅速に行われています。このスピードは市場環境が激しく変化する中で大きな強みです。また、「コンテンツ開発力」も大きな強みだと感じています。膨大なコンテンツを有していて、パーツごとにデータベースで蓄積しているため、多様なお客さまのニーズに柔軟に応えられる点は競争優位性だと考えます。

その一方で、持続的な成長という観点からは、こうした実行

力をどのように組織的な仕組みとして継承・発展させていくかも重要なテーマです。個の力に依拠するだけでなく、組織としての再現性を高めていくことが次のフェーズでは求められると感じています。

#### 由利

##### 個のリーダーシップと発想力を、共同的な経営体制へ つなげる次のフェーズへ

当社グループは、非常に営業オリエンテッドな組織であると感じています。全国に拠点を構え、お客さまと直接対話しながらニーズを把握していく、いわば「リアルで地道な営業スタイル」は大きな強みであり、その結果として、組織の機動力や実効性も高い水準にあると思います。一方で、市場からのインプットや新たなアイデアの創出においては、舟橋社長が強いリーダーシップを発揮している印象があります。持続的な成長を実現するには、特定の個人に依存するのではなく、オリジナルな発想や市場からの多様なインプットを組織として集め、それをもとに戦略を構築していくような、より共同的な経営体制を築いていくことが重要ではないでしょうか。人が入れ替わったとしても、組織として一貫して強みを発揮できる体制を整えていくことが、今後の成長に向けた重要なポイントになると考えています。

#### 羽原

##### 連続的な成長と非連続的な成長の両立を支える人材戦略

人材には、大きく二つの役割があると考えています。一つは、既存事業を力強く推進し、連続的な成長を支える人材。もう一つは未来に向けて既存事業とは異なる、非連続で起爆剤となるようなアイデアを生み出す人材です。当社グループは前者の人材は十分育っていますが、後者の起爆剤となるようなアイデアを持った人材を外部から取り込んでいくことも面白いと思います。

#### 庭本

業務の効率性向上や既存事業の成果を最大化することは重要だと思います。一方で、それだけでは将来の不確実性に十分に備えることは難しいのではないのでしょうか。学術的にも、いわゆる「両利きの経営」が指摘されているように、既存事業の深化と同時に、新たな価値創出に向けた挑戦を促す仕組みやマネジメントが、これまで以上に求められていると感じています。

私自身は、「挑戦」には二つの側面があると考えています。一つは、営業オリエンテッドな視点に基づいて設定された目標への挑戦です。もう一つは、新しい発想を生み出

## 2. 取締役会の実効性向上と対話の深化

#### 羽原

##### 決議機関としての役割だけでなく、 議論の活発化が今後の鍵

社外取締役向けの事前説明会の開催により、議案に対する理解度や審議の深度は一定程度高まっていると感じています。一方、そこでの議論がどう社内取締役に共有され、経営に反映されているのかが見えにくい面もあり、プロセスが可視化されれば、取締役会の実効性はさらに高まるのではないのでしょうか。また、サクセッションプランの観点からも、社内取締役や執行役員全員がもっと経営視点を持ち、自らの担当領域を超えて意見を述べる機会を意識的に増やしていくことが、将来の経営人材の育成につながると感じています。

#### 庭本

取締役会が決議機関としての役割を果たすことは当然で

すための、未知の領域への挑戦です。後者は短期的な成果が見えにくい面もありますが、将来の成長に向けては欠かせないと考えています。

#### 由利

##### KPIにとらわれない創造性を育てる仕組みも必要

私もお二人のご意見に賛成です。当社グループではKPI管理が徹底されており、それが高い実行力を支えていると感じています。一方で、KPI管理が過度に強まると、創造性が損なわれる可能性も否定できません。KPIは短期的な目標管理においては有効ですが、必ずしも長期的な視点にはなじまない側面があると考えています。

リーダーの役割は、既存の枠組みを見直し、新たな価値を生み出していくことであり、その過程では一定の試行錯誤や小さな失敗が伴います。当社グループにおいても、挑戦に伴う小さな失敗を許容する仕組みを整えることが、将来の成長に向けた重要な土壌になるのではないのでしょうか。

また、幹部層が社外との接点を広げ、多様な人材と交流する機会を持つことも、新たな視座や発想を得るうえで有効だと考えます。

すが、同時に中長期的な戦略的議論の場としての機能も強化していく余地があります。そのためには、出席者全員が発言しやすい雰囲気や心理的安全性を高めることも大切と考えます。

#### 由利

##### 結論を急がない、長期視点の経営対話が未来をつくる

法的に要請されている事項を決議する場であることに加え、今後は、業界横断的な視点から戦略的な議論を深める場としての役割も、より重要になってくると感じています。その場で直ちに結論を出すことを前提としない、例えば、M&Aについてなど、長期視点でのテーマについて議論する時間を持つことも有意義ではないのでしょうか。また、部署間での建設的なコンフリクトを通じて多角的な視点が磨かれることは、将来の経営人材の育成という観点からも意義があると考えています。

3. 未来への投資と持続的成長を支える監督機能

**由利**  
もう一段階上の生成AI戦略を描くことができるかどうか  
AI-OJTは良いプロダクトで、個別施策としては評価できますが、生成AI戦略としてはやや個別に見える可能性もあります。もう一段上の大きな構想を描くことができれば、企業としての方向性がより明確になると感じています。



**羽原**  
海外を含めた、成長機会の拡張も議論に  
国内市場における人口減少は構造的な課題です。その中で、人口が増加している地域への展開など、海外展開の検討は自然な流れだと考えています。

**由利**  
実際、海外展開のハードルは高いと思いますが、まずは柔軟な議論から始めるのは良いと思います。海外を含めた広い視野でのインプットは、将来へのヒントにつながると考えます。

**庭本**  
リーダーシップの継承と分権化が、組織に厚みと強さをもたらす  
人材育成を事業とする企業として、自社の人的資本投資がどのように企業価値の向上に結びついているのかを明確にしていくことは、非常に重要なテーマだと感じています。特定の経営者の哲学をそのまま成長ドライバーとするのではなく、社員一人ひとりが自ら考え、判断する機会を持つことが、結果として組織の強さにつながるのではないのでしょうか。



また、後継者育成の観点からも、次世代を担う人材と社外取締役との接点を設けることは、双方にとって大きな学びの機会になると思います。こうした対話や交流の積み重ねが、将来の経営を支える人材層の厚みをつくっていくのではないかと考えています。私自身もそういった場を楽しみにしています。

**羽原**  
持続的成長を実現するためには、リーダーシップを組織として継承し、分権化を進めていくことが重要です。サクセッションプランの具体化と、取締役会の実効性向上はその両輪となります。



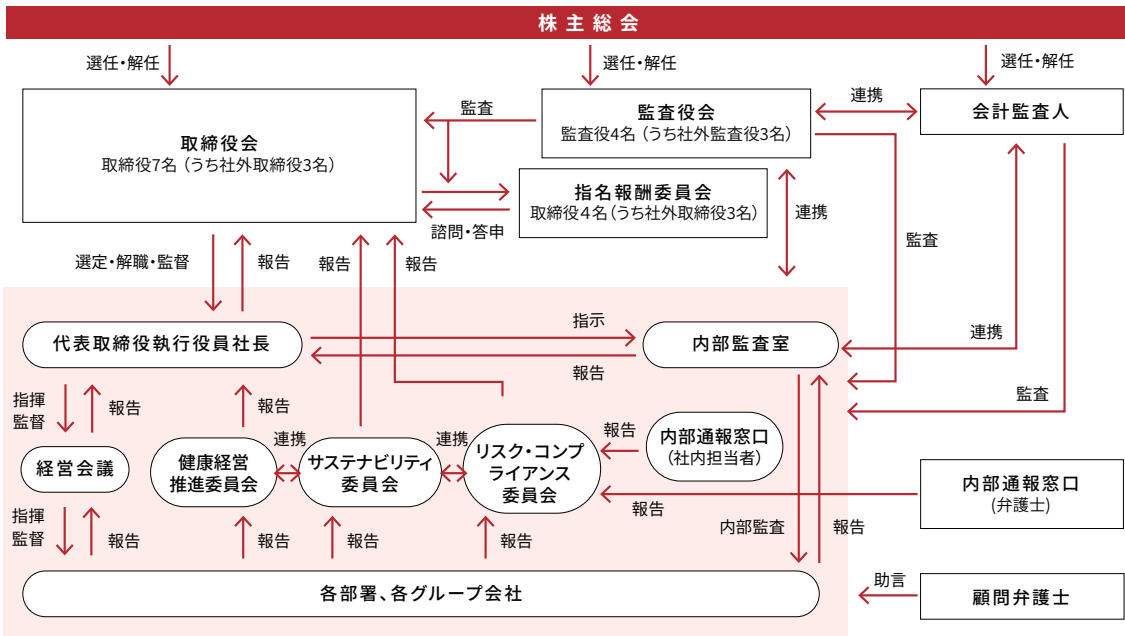
**由利**  
後継者選定においては、スキルだけでなく「人望」が最も重要です。加えて、ファイナンス理解や組織マネジメント力など、総合的な経営能力が求められます。こうした要素を可視化する仕組みを整えることが、将来のリーダー像を明確にすることにつながると考えています。

G コーポレートガバナンス

当社グループは、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26%（25年9月末時点）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。当社グループ内でも議論を重ね、社内の状況を整備しています。また、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/ir\\_governance.html](https://www.insource.co.jp/ir/ir_governance.html)

コーポレート・ガバナンス体制 (25年12月末時点)



コーポレート・ガバナンスの状況 (25年12月末時点)

|                     | 議長・委員長              | 構成 |       |             |                   |                    | (参考)2017年時点<br>総人員数(女性人数) |
|---------------------|---------------------|----|-------|-------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
|                     |                     | 総員 | 社内取締役 | 独立社外<br>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<br>舟橋孝之 | 7  | 5     | 3           | 4<br>※総員に<br>含まない | 2<br>※監査役を<br>含まない | 6 (1)                     |
| 経営会議                | 代表取締役執行役員社長<br>舟橋孝之 | 67 | 5     | —           | —                 | 13                 | 28 (4)                    |
| 指名報酬委員会             | 独立社外取締役<br>由利孝      | 4  | 1     | 3           | —                 | 2                  | —                         |
| サステナビリティ委員会         | 取締役執行役員常務<br>川端久美子  | 8  | 1     | —           | 1                 | 3                  | —                         |
| リスク・コンプライアンス<br>委員会 | 代表取締役執行役員社長<br>舟橋孝之 | 27 | 5     | 3           | 4                 | 4                  | 13 (2)                    |

コーポレートガバナンス体制における機能 (25 年 9 月期)

| 名称              | 人数                                                       | 概要                                                                                                                                                             | 25 年 9 月期<br>開催回数                       |
|-----------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 取締役会            | ・議長：代表取締役 舟橋孝之<br>・構成：取締役 7 名<br>うち社外取締役 3 名<br>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：16 回<br>出席率：<br>取締役 100％<br>監査役 100％ |
| 監査役会            | ・監査役 4 名<br>うち社外監査役 3 名<br>うち常勤監査役 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：15 回<br>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<br>・構成：取締役 4 名<br>うち社外取締役 3 名<br>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：11 回<br>委員出席率：100％                   |
| リスク・コンプライアンス委員会 | ・委員長：<br>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<br>委員出席率：100％                    |
| サステナビリティ委員会     | ・議長：<br>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つな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みます。 | 回数：4 回<br>委員出席率：100％                    |
| 健康経営推進委員会       | ・委員長：<br>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みます。                                          | 回数：4 回<br>委員出席率：100％                    |
| 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每期内部監査計画を作成し、その内部監査計画に従って、業務監査を実施しています。結果は内部監査実施後、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。

25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、「株

主の権利・平等性の確保と株主以外のステークホルダーとの適切な協働・取締役会等の果たすべき役割・責務」や「機関投資家等の株主との対話を促進するための体制整備及び取り組み」で高評価が得られました。一方、「取締役会における特に重要なテーマ（経営戦略、ガバナンス体制、リスク等）についての十分な議論・社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応」に課題が見られました。

| 23 年 9 月期                                                         | 24 年 9 月期                                                     | 25 年 9 月期                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ＜課題＞<br>・社内外役員間でのコミュニケーション<br>充実                                  | ＜課題＞<br>・個人株主への取り組み<br>・取締役会における十分な議論<br>・取締役会の人員の知識・経験・能力の構成 | ＜課題＞<br>・取締役会における特に重要なテーマ（経営戦略、ガバナンス体制、リスク等）についての十分な議論・社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応 |
| ＜上記課題への対応＞<br>・社外取締役および社外監査役と、社内執行役員および業務責任者との意見交換の場を月に 1 回定期的に実施 | ＜上記課題への対応＞※ <b>重点的に取り組むもの</b><br>・取締役会における十分な議論の実施            | ＜上記課題への対応＞<br>・取締役会における十分な議論の実施                                                        |

サクセッションプランについて

当社グループは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グループは、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。

25年9月期には、サクセッションプランに基づいて選抜された社員11名が公開講座「名著から学ぶ経営戦略シリーズ」を受講しました。また、社内人材育成と並行して、3年後をめどに、社外の適任者についても調査を続けています。

■ 25 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

|                       |                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 役員選解任に関する審議           | インソース執行役員およびグループ会社取締役・執行役員について、候補者の経歴や資質、期待役割について審議                                 |
| 次世代経営層プール人材に関する審議     | 当社グループ経営層に求められる資質やスキルの整理と優先順位づけ、プール人材の入れ替え                                          |
| 社外取締役との意見交換会の運営に関する審議 | 24 年 9 月期に実施した意見交換会全 24 回の内容をもとにした、当社グループの次世代経営人材の強みである資質、課題である資質を明確化。課題克服のための施策を審議 |

当社グループ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だす力につながる

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<br>戦略思考 | 使命感<br>リーダーシップ | ビジョン構築力<br>構想力 | 生産性向上<br>問題解決 |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| 『新版 企業戦略論 上・中・下』<br>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－』<br>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－』<br>ヤン・カールソン ( 著 ), 堤猶二 ( 訳 ) (ダイヤモンド社) | △            | ◎              | ◎              | ○             |

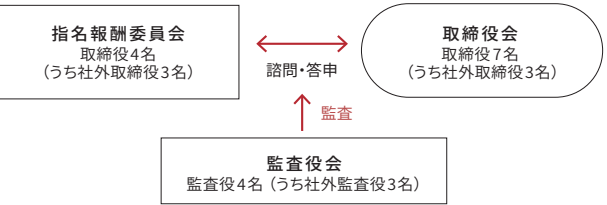
取締役の報酬

当社グループ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

基本方針

- 企業価値の持続的な向上をはか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30百万円以内

25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

|                 |                                    |
|-----------------|------------------------------------|
| 役員 RS についての審議   | RS の支給額の変更可能幅の検討                   |
| 役員評価と賞与額についての審議 | 全社の売上、利益の達成率と、業績連動である賞与の連動のさせ方を明文化 |

保するため、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<br>(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・<br>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                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業環境へのリスク     | 景気動向や企業・組織の収益状況 | 経済環境の悪化により、顧客の教育研修予算が削減された場合、当社グループの業績に影響を与える可能性                                                                                          | 当社グループでは、こうした経済環境の変化に対応すべく、AIやデジタル技術を活用した革新的なサービスの開発、オンラインとオフラインを融合した柔軟な研修形態の提供、顧客ニーズに合わせたカスタマイズ性の高い研修プログラムの設計等により、付加価値の高い多様なサービスを提供してまいります。また、業務効率化やコスト最適化を推進し、収益性の維持・向上に努めます。                                                                                     |
|               | 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。                                                                               |
| 当社グループ事業へのリスク | セキュリティ          | 昨今のサイバー攻撃の高度化・巧妙化に伴い、ランサムウェアによる業務停止やデータの暗号化、不正アクセスによる個人情報や機密情報の流出等のリスク、および上記による損害賠償請求や社会的信用失墜の可能性                                         | 当社グループは不正アクセス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止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     | 生成 AI の利用が増加することにより、従来の当社グループの Web ページへのアクセス(セッション数)が減少した場合、当社グループの販売促進効果が下がる可能性                                                          | AIに取り込まれやすい情報構造の設計を急速に進めています。また、他社と差別化された当社独自の一次データを公開しています。さらに、AI が回答生成に利用しやすい最新の数値情報を明示しています。以上のように、LLMO (Large Language Model Optimization) と呼ばれる新しい領域においても、当社グループは Web による営業活動を強化してまいります。⇒「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<br><br>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。<br><br>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止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 ～ |
| 競合他社へのリスク     | 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     | 競合による参入         | 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 ～                                                                                                                                                       |

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 活用の遅れによる競争力低下    |
| 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定に則り、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定義し、「頻度」と「重要性」の2

軸でマトリクス上に分類、評価しています。定期的に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を確認し、追加や対応状況の更新を行っています。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。

リスクカルチャーの醸成

当社グループでは、社会のニーズに合わせて、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、対策はグループ全体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。これにより、再発防止とリスク管理のマインド醸成に努めています。

コンプライアンス行動規範の策定とコンプライアンス教育

当社グループでは、コンプライアンスを経営の重要課題の一つと位置づけ、役職員一人ひとりがコンプライアンス意識を持って日々の業務に取り組むことを徹底しております。当社グループでは役職員による横領・背任などの不正行為、インサイダー取引等の法令違反、ハラスメント等の人権侵害、贈収賄を含む腐敗行為が発生するリスクを最小限に抑えるべく、24年7月に全従業員を適用範囲とした「腐敗防止基本方針」を策定しました。

加えて、同年10月には、「コンプライアンス基本方針」に基づいた「インソースグループ コンプライアンス行動規範」を策定し、全従業員に業務遂行上の指針と行動基準を示しています。

コンプライアンス教育については、毎年、当社の「Leaf」で動画と確認テストを実施しており、受講率は100%となっています。

<教育項目>

- 人権
- インサイダー取引防止
- 下請法

- ハラスメント防止
- 情報セキュリティ
- 労働管理

- 著作権法
- 腐敗防止

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。25年9月期には、毎月の業績指標（KPI）を含む、167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、アカウンタ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
- ・社外取締役と機関投資家の対話をオンライン開催
- ・アナリスト・カバレッジ 3社

| 会社名(五十音順)              | 担当者(敬称略) |
|------------------------|----------|
| 株式会社 SBI 証券            | 増淵 透吾    |
| 株式会社東海東京インテリジェンス・ラボ    | 摩嶋 竜生    |
| モルガン・スタンレー MUFG 証券株式会社 | 新井 勝己    |

個人投資家の皆様との対話

- ・Webサイトを通じた情報発信

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

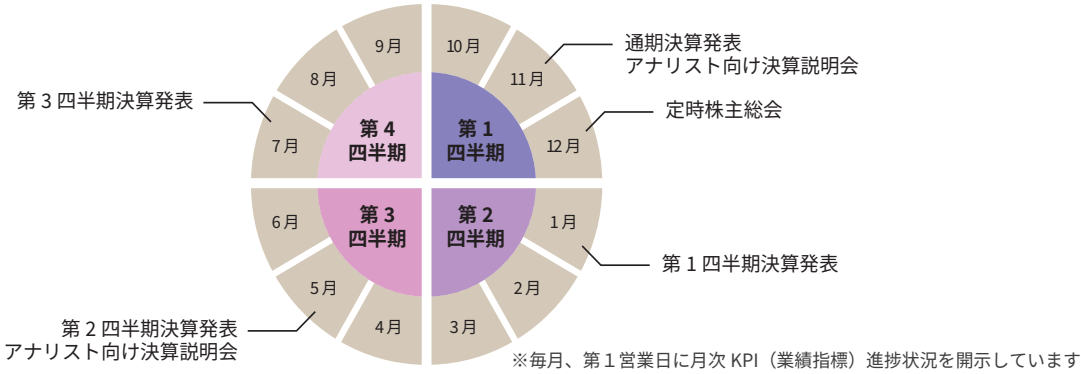
|                | 21 年<br>9 月期 | 22 年<br>9 月期 | 23 年<br>9 月期 | 24 年<br>9 月期 | 25 年<br>9 月期 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 総実施数           | 248          | 186          | 216          | 211          | 185          |
| 海外投資家<br>との実施数 | 87           | 67           | 53           | 38           | 60           |

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<br>(26 年 3 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             | 毎年 12 月                     | ×                      |
| 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               | 25 年 9 月期版：<br>26 年 7 月開示予定 | ○                      |

年間 IR カレンダー



価値創造プロセス

パーパス

企業理念

教育とITサービスの力で  
社会課題・顧客課題を徹底的に解決

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

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

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

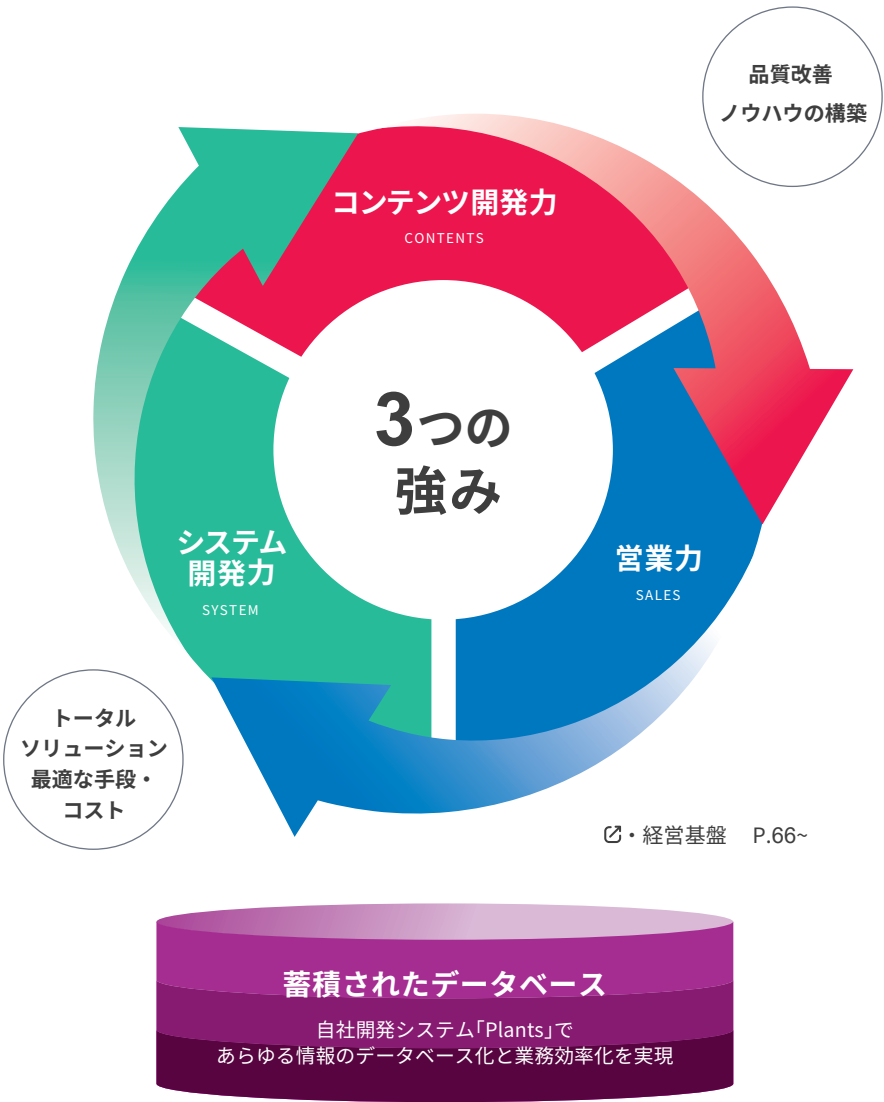
マテリアリティ(重点課題)

  
**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**



—— 中期経営方針 ——  
**事業ポートフォリオの多様化**

🔗 財務方針 P.40~

**1 社会人教育事業**  
🔗 市場環境と営業戦略 P.24~  


**2 システム提供事業**  


**3 新成長分野**  
AI・DX  
🔗 生成AI時代の成長戦略 P.30~  


—— 中期経営計画 ——  
**ROAD TO NEXT 2028**

🔗 中長期計画 P.22~

- 1. 生成AI関連の新規事業・サービスの大展開**
  - AI-OJT、LLMO コンサルティングなど自社開発 AI サービスを展開
  - 提携先のAIソリューションも組み合わせ、提供ラインナップを拡充
- 2. コンサルティング事業の強化と特定ドメインの伸長**
  - 研修提供から、組織変革・教育制度改革など上位コンサルヘシフト
  - DX サービス、人事部門支援を成長エンジンとして重点強化
  - 情報通信・IT サービス業、官公庁向けの売上拡大を推進
  - 経営支援や職種転換など上流工程から顧客課題に対応
- 3. 教育コンテンツの全方位開発**
  - 既存コンテンツを拡充し、幅広い社会人ニーズに対応
  - DXに加え、エッセンシャルワーカー、外国人、資格取得支援分野を強化
  - AI 検索 (LLMO) を意識したWebページ展開で認知向上・問い合わせ増加を実現
- 4. 生成AI活用による営業生産性の向上**
  - 「Plants」「WEBinsource」に生成AIを導入し、分析・提案を自動化
  - 業者登録の自動化、バックオフィス業務の効率化を推進
  - 生成 AI による業務改善チームを発足、全社的な業務改革を推進
- 5. 生成AI活用と採用最適化で総人件費を圧縮**
  - 生成 AI 時代の組織体制に向けた人材基盤を強化
  - 複数分野を横断できる「ネオゼネラリスト」の育成を推進

  
**ESG+P 経営**  
Performance



経営基盤 コンテンツ開発力



|   |                        |
|---|------------------------|
| 1 | マーケットインで生み出す「コンテンツ開発力」 |
| 2 | スピード重視かつロングテールのコンテンツ開発 |
| 3 | あらゆるコンテンツと多様な提供手段      |

1. マーケットインで生み出す「コンテンツ開発力」

**マーケットイン型の開発であらゆる顧客ニーズに答える**  
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、「明日からの実務に役に立つ」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起点とするマーケットイン型のアプローチにより、実際の仕事に必要なフレームワークやノウハウを厳選。ケーススタディやワークといった演習を中心とした構成でコンテンツを開発しています。

**100万件の声を反映する、実践的な研修設計**

当社グループの研修は、ワーク・演習6割、講義4割という構成です。これは、受講者が主体的に考え、実践につなげるためのインソースが考える黄金比です。  
柔軟なカスタマイズが可能な講師派遣型研修では、受講者が抱える課題をより具体的に理解するため、「現場で困っていること」や「工夫していること」などの事前アンケートを実施しています。この回答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100万件を超える受講者の「生の声」が蓄積されています。そうしたアンケート結果をもとに、カリキュラムやテキスト内の文言をカス

タマイズすることで、受講者の実態に即した内容へと調整し、実効性と満足度の高い研修を実現しています。これらの情報はまさに当社グループの資産です。

**システムと連携し、運用サイクルを最適化**

25年9月期には、事前アンケートの集計方法をExcelからWEBinsourceでの運用へと切り替え、手作業で行っていたところを自動化し、運用サイクルを最適化しました。さらに、生成AIを活用してアンケートを多角的に分析することで、潜在的な不安や言語化されていないニーズまで掘り下げ、研修設計に活かしています。

**属人性を排した「ナレッジの標準化」と品質の均一化**

コンテンツ開発において最大の懸念は、特定の開発者にノウハウが依存する「属人化」です。当社グループでは、開発したコンテンツはすべてデータベース化され、過去の研修コンテンツや評価の高いコンテンツを横断検索・再活用できる仕組みを構築しています。また、それらのデータベースを基に、「受講者に刺さる研修」の構成や、受講者の感情を動かすワークの設計を標準化しています。「開発の型」を社内ナレッジとして共有することで、新任担当者であっても短期間で高品質なコンテンツを生み出せる体制を実現しております。

**提供して終わりではなく、データに基づき進化させる**

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は日々全社員に共有され、その都度テキストの内容をブラッシュアップしています。特に低評価のものは必ず改善するルールを設けています。例えば、講師に対す

る低評価や苦情が発生した場合、個別面談でのヒアリングや研修の様子をモニタリングし、再発防止を徹底しています。このようなデータドリブンな改善プロセスにより、「なんとなく良い」ではなく、「データに基づき」研修効果を感じられるコンテンツを継続的に提供しています。

2. スピード重視かつロングテールのコンテンツ開発

**社会の変化を逃さない、スピード開発体制**

コンテンツ開発において、当社グループが最も重視しているのは、「常に新しいものをいち早く提供すること」です。教育・研修のテーマには明確なトレンドが存在し、顧客に選ばれ続けるためには、他社よりも早く、かつ他社にはない独自性を持ったコンテンツを開発しなければなりません。例えば、昨今の生成AIの台頭に対しても、当社グループは迅速に対応しています。単なる技術開発に留まらず、生成AIによって専門知識が一般化した先のフェーズを見据え、複数の領域を横断して新たな価値を生み出す「ネオゼネラリスト※」の育成をいち早く提言しました。また生成AI活用においても、実務への活用段階に進んでいる状況を受け、業務効率化をテーマとした新作研修の開発を日々進めています。

このハイスピードな量産体制を可能にしているのが、「講師」と「テキスト開発担当」の分業体制です。開発プロセスを分業化することで、個人の能力に依存しすぎることなく、短期間で高品質なコンテンツを大量に生み出すことができます。日々更新される膨大なコンテンツ数は、お客

さまから「インソースに相談すれば、最新の課題に対する解決策が必ずある」と信頼される、競争優位性の源泉となっています。

※単一領域の深い専門性よりも、複数の領域を横断し、異なるリソースを組み合わせることで新たな価値を生み出せる人材（リネッサンス型人才）

**R&D投資を惜まず、「ロングテール」で価値を届ける**

当社グループは将来の成長に向けたR&D投資を惜しみません。お問い合わせで「〇〇に課題がある」とご相談をいただければ、どれほどニッチなニーズであっても、ゼロからコンテンツを開発します。この「マーケットイン」による開発を愚直に積み重ねてきた結果、講師派遣ラインナップは、2025年9月末時点で4,883種類にまで拡大しました。この膨大なコンテンツ群による「ロングテール」戦略こそが、他社では対応できない細かな悩みにも応え、多様な顧客層を惹きつける要因となっています。

また、個別のお客さまの要望だけでなく、法改正や社会情勢の激しい変化にもいち早く、柔軟に対応しています。常に最新の情報を反映した新作コンテンツを継続的に開発し続けることで、お客さまに「明日からの実務に役に立つ」という実効性の高い価値を提供し続けています。

3. あらゆるコンテンツと多様な提供手段

**マルチチャネル戦略で提供価値の最大化**

当社グループが構築した膨大なコンテンツのデータベースは、単に「ナレッジの属人化」を防ぐためだけのものではありません。このデータベースを核とした「マルチチャネル戦略」こそが、当社グループの収益性と顧客満足度を支える重要な柱となっています。

開発された一つの良質なコンテンツは、講師派遣型研修だけでなく、「公開講座」「eラーニング」「動画教材」といった、インソースが持つ複数の提供チャネルへと柔軟に展開されます。このように同一のコンテンツを多角的に活用（二次利用・三次利用）することで、開発投資の効率を極限ま

で高め、収益機会を最大化する仕組みを確立しています。お客さまの側から見れば、自社の状況や予算に合わせて、どのようなチャネルを選んだとしても、常に最新かつ最適な学習体験を得られるというメリットがあります。例えば、あるテーマについて「まずはeラーニングで全社員に周知し、その後、選抜メンバーには講師派遣型でより深い演習を行う」といった、チャネルを跨いだ一貫性のある教育設計が容易になります。このように、お客さまのあらゆるニーズに対して網羅的に、かつ高品質なコンテンツを提供し続けることで、高いリピート率を維持し、LTVの向上へと繋げています。



## 経営基盤 カルチャー

### 1. インソースグループの従業員は社会の課題に真摯に向き合い、グループ一丸となって、迅速に対応します

#### 社会課題の解決のために

当社グループには、「人」に関する社会課題を解決したいという強い想いを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。

#### 多様な人材が一丸となり、迅速に動く

様々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 to 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です。

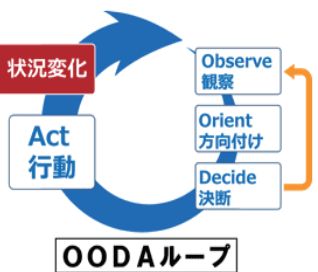
また、中途採用者に対しても、商材理解を深める勉強会や研修を定期的 to 実施し、当社グループの事業構造や価値観、行動指針を体系的に共有しています。こうしたオンボーディングの仕組みにより、多様なバックグラウンドを持つ人材であっても早期に組織文化と接続し、全員で迅速に動く組織力を維持・強化しています。

- 毎週全社朝礼を行い情報共有とマインドセットを共有
- 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
- 商材理解やスキルアップをはかる社内向け勉強会や研修・テストを定期的 to 実施

### 2. 「失敗を恐れず、とにかく動く」アメリカ海兵隊式 OODA モデルを活用した行動指針

当社グループでは、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、すべてお客さま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、お客さま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
- お客さま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」のもと情報は情報です。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。毎週の全社朝礼では、各部署

がKPI進捗や好事例や改善情報を発表しています。

- 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、お客さま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。

- 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

##### ■費用対効果を検討する

当社グループは、内容・品質だけでなく、そのサービスに見合う適切な価格・手段でご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。

- プロジェクト発足時には、必ず「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) 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

### 3. 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39.9%です。人の悩みの8割は人間関係といわれています。当社グループ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、新卒の新入社員は理系文系問わずPython研修を受講します。自身の成長や新たな適性の発見ができること

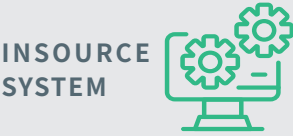
もに、組織の生産性向上にもつながっています。

#### エネルギー・行動力

当社グループには、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す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。当社グループにおいて、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

インソースのシステム開発力と安全な運用体制
- 2

最先端のデジタル技術をインソースグループ全員が活用し、新しい時代を勝ち抜く

1. インソースのシステム開発力と安全な運用体制

「仕組み化」による品質の平準化と再現性の確立

当社は創業以来、業務の標準化とシステム内製化を推進してきました。経験が浅い社員や、時間制約のあるメンバーでも、短時間で高品質な業務遂行ができる仕組みを整えることで、属人化を防ぎ、生産性を最大化しています。近年は生成AIも業務システムへ組み込み、コンテンツ作成支援やデータ分析、問い合わせ対応などを高度化しています。ITによる「再現性のある仕組み化」こそが、当社グループのスピードある成長を支える基盤です。

当社グループのセールスサイクルをつくる「Plants」

自社開発SFA※「Plants」は、属人的営業からデータドリブン経営への転換を支える基幹システムです。営業・マーケティング・研修運営を統合的に管理し、2003年以降の交渉履歴や取引実績を一元管理することで、データに基づく再現性の高い営業プロセスを実現しています。

※ 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

進化し続ける統合プラットフォーム「WEBinsource」

累計26,993組織(25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「WEBinsource」は、当初公開講座の申込機能を中心としたシステムとして開発されました。その後、サービス拡大に伴い、アセスメントサービスやeラーニング、動画、テキスト、提携商品などをワンストップで購入できる総合プラットフォームへと進化しています。

さらに本年は、研修実施前に行う事前課題をExcel管理から同プラットフォーム上で完結できる仕組みに移行し、業務の効率化と大幅なコスト削減を実現しました。こうした継続的な機能拡張と業務標準化により、高い利益率を維持しながら着実な売上拡大を達成しています。

高可用性を支えるクラウド基盤

「Leaf」は、国内サーバーで運用しています。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530万人以上(2026年3月末時点)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、安定稼働を維持しています。

強固なセキュリティ体制

インソースでは、下記のようなセキュリティ体制を整え、2014年のサービス開始以来、重大なセキュリティインシデントは発生しておらず、高い稼働率を維持しています。

- シングルテナント方式
- 通信・保存データの暗号化
- 不正侵入検知・防御システム導入
- 第三者による定期的な脆弱性検査

2. 最先端のデジタル技術をインソースグループ全員が活用し、新しい時代を勝ち抜く

社内業務効率化推進による生産性向上・コスト削減

これまで当社グループでは、社内データベースを基にしたコンテンツ開発を積極的に進めてきましたが、近年はDX支援部を中心に、全社横断で生成AIによる技術を活用し、社内外の業務改善を実現しています。今後はPythonだけでなく、Copilotなどの生成AIも活用することで、さらなる業務改善を進め、より多くのお客さまに廉価で高品質なサービスを提供してまいります。

インソースグループのDXビジョン

当社グループでは25年9月期にDXビジョンを策定いたしました。

「最先端のデジタル技術をインソースグループ全員が活用し、新しい時代を勝ち抜く」

方針

- ・デジタル技術の有効活用に関して社内外で新たな価値を創出し、企業価値の最大化を目指します
- ・すべての従業員がデジタル技術を活用することを重視し、幅広い分野で継続的に、コストの大幅削減と新たな価値創造に取り組みます
- ・デジタル技術の活用により、働く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リーズナブルに提供します

Pythonを活用した業務改善事例 (2025 年9 月末時点)

| 業務名                              | 改善前<br>所要時間 | 改善後<br>所要時間 |
|----------------------------------|-------------|-------------|
| 営業電話業務の簡略化 (1 件あたり)              | 110 秒       | 25 秒        |
| 営業会議資料作成の自動化 (1ヵ月あたり)            | 60 分        | 20 分        |
| 2 社の自社システム間におけるデータ連携 (1 件当たり)    | 200 分       | 1 分         |
| 全研修の日程自動抽出プログラム (1 回あたり)         | 500 分       | 15 分        |
| 自社の採用システムからのデータ自動ダウンロード (1ヵ月あたり) | 2,000 分     | 1 分         |

より社内のDX化とそれを活かした新たな価値創造を行うべく、今後も積極的な投資と事業拡大を進めてまいります。



経営基盤 営業力

INSOURCE  
SALES



- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1 | 顧客価値創造を高速化する「全社営業」モデル             |
| 2 | 蓄積されたデータを基盤にした「インソースのマーケティングDX戦略」 |
| 3 | インソースの営業担当者は行動量とスピードで勝つ           |

1. 顧客価値創造を高速化する「全社営業」モデル

成長を生み出す「全社営業」モデル

当社は創業以来、社会の変化に即応しながら持続的な成長を続けてきました。その原動力は、ヒトの経験に裏打ちされた判断力とIT基盤を融合させた独自の「全社営業」モデルにあります。

地域に根差した地道な営業活動、Web・メールを活用したマーケティング、新商品開発、そして生成AIを活用した分析・企画機能を有機的に連動させています。また、商談内容や顧客の課題、問い合わせ情報はリアルタイムで全社共有され、部門を越えて即座に商品開発・販促・提案へと反映されます。直接顧客と接する営業担当者のみならず、企画、開発、マーケティング部門を含む全社員が営業マインドを持ち、顧客価値創造に参画する体制が当社グループの強みです。

独自SFA(※)「Plants」を中核とした  
データドリブン経営

当社グループのセールスサイクルは、自社開発のSFA「Plants」によって支えられています。

「Plants」は、必要情報を厳選し、最小工数で最大効果を生む設計思想のもと開発しました。2003年以降の交渉履歴・取引実績が蓄積されており、担当変更や異動、産休・育休などがあっても顧客対応の質を維持できます。

26年9月期より、「Plants」に生成AI機能を搭載し、提案仮説の精度とスピードは格段に向上しました。具体的には、顧客の課題や問い合わせを入力すると、蓄積データをもとに最適な提案書が自動生成する機能を実装しています。また、組織のWebやIR情報などを分析し、各組織が注力している分野、今後需要が見込まれるテーマを一覧化する機能も備えています。これらの情報は販促部門とも連携し、お客さまごとに最適化されたone to oneマーケティングにつなげています。

※ 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. 蓄積されたデータを基盤にした  
「インソースのマーケティング DX 戦略」

LLMO時代に対応したWebマーケティング

「Plants」に蓄積されたデータを基盤に、ダイレクトマーケティングとWebマーケティングの高度化を進めています。

創業当初より、研修内容やプログラム詳細、受講後アンケート結果などを積極的にWebで公開し、顧客が具体的な導入イメージを持てる情報提供を徹底してきました。

現在、当社のWebページは28,146ページ以上(2025年12月末時点)あります。この圧倒的な情報量と透明性が当社グループの強みです。

さらに現在は、そのすべてのページに対するLLMO(大規模言語モデル最適化)対策を実施し、コンテンツ最適化を進めています。情報の「質」を高めることに加え、生成AIに引用されやすい構造やフォーマットの整備を進めると

ともに、AIが読み取りにくい情報については随時更新を行っています。精度の高い情報発信により、問い合わせ件数の増加と提案機会の創出を実現しています。

問い合わせ起点のスピード開発・即時提案

年間6,000件以上の問い合わせを起点に、営業担当者は事前に仮説を構築し、短時間で本質的な提案を行います。既存商品で対応できない場合は、速やかに企画・開発へ接続。開発後は即座にWebページ化し、マーケティングへ展開することで、機会損失を最小化しています。

「顧客の声」から「商品化」までのリードタイムを極小化することが、当社グループの競争優位性です。

3. インソースの営業担当者は行動量とスピードで勝つ

営業担当者はディレクターとして顧客ニーズに対応

営業担当者は、新規開拓と既存顧客深耕の双方を担い、多様なコンテンツと教育手法を組み合わせ、最適なソリューションを設計します。

また、研修実施においては、営業担当者がコンテンツ開発者と講師をつなぐディレクターとして機能。顧客の課題を起点に設計から実行までを統括します。

OODAモデル実践による高速意思決定

営業担当者はOODAモデルを実践し、顧客課題に対して自律的に判断・行動します。

講師主導型ではなく、営業が起点となる設計体制により、圧倒的なスピードでニーズに応えています。

新規研修の企画・開発を営業自ら行うことも日常的であり、現場発の商品創出が継続的に行われています。

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、多数のお客さまへの継続的なアプローチと、質の高い情報収集を徹底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、即時的に成果へ結びつく商材ではありません。人材育成は企業経営の根幹に関

わる重要テーマであり、意思決定までに長期間を要する場合も少なくありません。

当社グループの売上は、こうした特性を前提に、過去から積み重ねてきた地道な対話と情報蓄積の成果によって形成されています。短期的な成果ではなく、中長期的な信頼構築の総量が将来の売上を生み出す構造です。

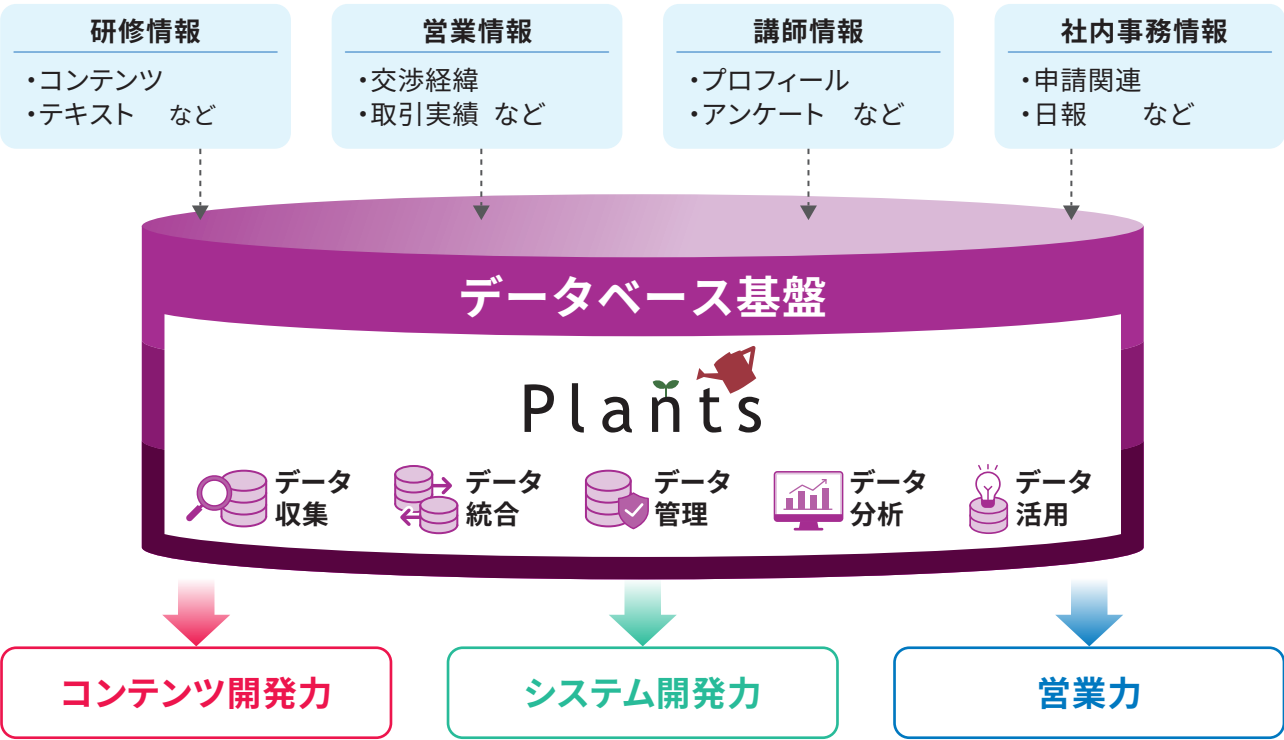
そのため当社グループでは、営業担当者に売上目標は設定するものの、いわゆる売上ノルマや過度な成果報酬制度は採用していません。評価においては、売上実績に加え「行動プロセス」を重要なKPIとして位置づけています。

具体的には、商談回数や提案件数といった行動量、提案金額、「WEBinsource」獲得数、顧客情報や提案内容の共有回数などを可視化し、評価指標としています。良質な営業プロセスを継続的に実行し、全社へ価値ある情報を還流させる行動こそが、将来の成果につながると考えています。

目先の利益を追うのではなく、顧客の長期的成長に伴走する。そのために徹底して行動できる人材が、当社グループの持続的成長を支えています。

経営基盤 データベース

創業以来 20 年以上分の膨大なデータを Plants で一元管理  
インソースの成長を支えています



Q 「Plants」とは何を目的にしたシステムですか

A 「Plants」は、当社グループの事業に関わるあらゆる情報を一元管理し、全社で活用することで、業務効率化と継続的な事業成長を支えることを目的としたシステムです

創業以来20年分のデータを蓄積した「Plants」は  
インソースの資産

当社は創業当初より、研修管理・営業管理・講師管理など事業に関わるあらゆる業務をシステム化し、自社データベースへの情報蓄積を続けてきました。2016年から2018年にかけて、これらの個別システムを統合した基幹システム「Plants」を構築。SFA(Sales Force Automation)・工程管理・コンテンツ管理の機能を一体的に備えるPlantsには、運用開始時点ですでに創業以来十数年分のデータが蓄積されており、一つのシステムから組織横断的に情報へアクセスできる環境が整いました。

Plantsの根幹にある設計思想は、「あらゆる商材を同じ工程管理・売上管理の仕組みに乗せる」という一貫した原則です。講師派遣型研修から公開講座、eラーニング、コンサルティングまで、提供サービスが多様化してもデータの基本構造は踏襲されており、この連続性が過去20年にわたるデータの全面的な活用を可能にしています。現在、全従業員がPlantsを日常業務の中核として活用しており、お客さまとの商談記録、5,000種類以上の研修カリキュラム・テキスト、年間40,000回以上の研修アンケート結果、登壇講師の情報など、事業のあらゆる側面にわたるデータが日々蓄積されています。こうして積み上げられたデータは、単なる業務記録にとどまらず、当社グループの継続的な成長を支える経営上の重要資産となっています。

Q 「Plants」が20年以上に渡り、データ基盤として機能しているのはなぜですか

A 長年かけて醸成された組織文化と、当社グループ固有の内製開発体制により機能しています

「すべての情報はPlantsに登録する」組織文化が  
データの好循環を生む

当社グループでは「すべての情報をPlantsに登録する」ことが全従業員に浸透した行動規範となっています。営業部門では名刺取得後の即時登録や商談経緯の当日記録が徹底され、コンテンツ開発部門では新作カリキュラムやテキストが完成次第システムに登録されます。この行動を支えているのが、「情報は血流のように滞らせず循環させなければならない」という「情報流」の考え方です。「情報を登録することで自身にも見返りがあり、同時に会社全体にも貢献できる」という実感が従業員に共有されており、データ入力が自然な業務行動として根付いています。その結果、営業部門が蓄積した顧客課題データがコンテンツ開発に活用され、新たな研修がマーケティングに展開され、マーケティングが営業活動を促進するという好循環が生まれています。

現役メンバーが参画し、  
業務に最適化したシステムをつくる

情報の循環を技術面から支えているのが、内製開発体制です。Plantsの開発にはエンジニアだけでなく現場メンバーが参画しており、研修の品質をどう担保するか、複数の部門に関わる工程をどう連携させるか、ミスや手戻りをどう未然に防ぐか——こうした現場の知見がシステム設計に直接反映されています。業務に最適化したシステム設計により、メンバーは業務の自然な流れの中で必要な情報を適切な形で入力することができ、データの質と網羅性が担保されています。また、業務とシステムの双方を深く理解したエンジニアが社内にいることで、環境変化への対応を外部ベンダーに依存せず、スピード感をもって実施できる体制が整っています。この自律的な開発力は、生成AI活用においても重要な競争優位の源泉となっています。

Plantsに生成AIを導入し、横断分析が可能に

長年にわたるデータ蓄積と内製開発体制は、生成AI時代においても具体的な事業成果と結実しています。2026年には、生成AIを活用した提案書自動作成機能をPlantsに実装しました。営業現場で最も工数がかかる業務の一つを効率化したものです。短期間での開発・リリースを実現できた背景には、現場とエンジニアの協力体制に加え、20年にわたる顧客データと研修コンテンツの蓄積があります。また、研修テキストのデータベース化と生成AIを組み合わせたRAG(検索拡張生成)の構築により、過去の膨大なコンテンツの中から最適な提案を自動構成する機能も実現しています。さらに、Plantsのデータに加え、Webサイトのアクセス履歴や社内PDFコンテンツなどを統合したクラウド上のデータ基盤を整備しており、Web上の行動履歴と商談結果の相関分析など、これまで困難だった横断的な分析が可能となっています。

生成AI時代に向けた次世代データ活用基盤の整備

生成AIの時代においては、活用できるデータの質と量が、そのまま事業の競争力に直結します。当社グループはこの認識のもと、これまで整備してきたデータ基盤の上に、次世代のAI活用基盤として「vNext」の構築を進めています。vNextはセキュリティと利便性を両立させるハブとして機能し、社内の機密情報を守りながら安全に生成AIを活用できる環境を提供します。また、MCP(Model Context Protocol)に対応することで、生成AIから各種システム・サービスへ安全にアクセスでき、対話の中で様々な情報を横断的に活用することが可能になります。コンテンツ開発力、システム開発力、営業力——当社グループの経営を支えるこれら3つの力を、創業以来蓄積してきたデータが共通の土台として下支えています。今後もこの土台を継続的に進化させ、3本柱の競争力をさらに高めることで、持続的な成長につなげてまいります。

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クリエイティブソリューションズ  
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総合研究所 取締役  
兼 ミテモ株式会社 取締役



川端 久美子  
取締役 執行役員常務  
兼 株式会社インソースデジタルアカデミー  
取締役  
兼 株式会社インソースビジネスレップ  
取締役  
兼 株式会社らしく 取締役



藤本 茂夫  
取締役 執行役員 CFO  
グループ経営企画部 管掌  
兼 グループ経営管理・経理部 管掌  
兼 株式会社インソース総合研究所  
代表取締役社長  
兼 ミテモ株式会社 取締役  
神戸大学大学院経営学研究科 客員教授



金井 大介  
取締役 執行役員  
営業本部 本部長  
兼 株式会社インソースデジタルアカデミー  
代表取締役 執行役員社長



由利 孝  
社外取締役  
【重要な兼職の状況】  
TY Insight 株式会社 代表取締役  
リスクモンスター株式会社 社外取締役  
レーザーテック株式会社 社外取締役  
アイピーシー株式会社 社外取締役



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科 准教授



羽原 康平  
社外取締役  
【重要な兼職の状況】  
株式会社 GENDA 常務取締役 CSO  
株式会社 GENDA Capital  
代表取締役社長

株式会社インソース 監査役



高原 啓  
常勤監査役



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  
監査法人レキシコム 代表社員



村田 雅幸  
社外監査役  
【重要な兼職の状況】  
パブリックゲート合同会社 代表社員  
株式会社リグア 取締役  
株式会社スマレジ 監査役  
株式会社 kubell 取締役・監査等委員



織立 敏博  
社外監査役  
【重要な兼職の状況】  
株式会社あいちフィナンシャルグループ  
社外取締役

株式会社インソース 執行役員

井上 彩  
社長室 室長  
兼 グループ人事総務部 部長  
兼 グループ経営管理・経理部 管掌

田中 俊  
IT サービス事業本部 本部長  
兼 第四営業本部 本部長

松木 宏明  
関西営業本部 部長

佐々木 涼  
グループコンテンツ開発本部 メディア事業部 部長

新宮 紀子  
グループ営業統括室 室長

谷村 聖式  
執行役員 第四営業本部 部長

大畑 芳雄  
グループコンテンツ開発本部 本部長  
兼 公開講座本部 本部長

浅井 康平  
IT サービス事業部 データ戦略部 部長

安藤 透  
第二営業本部 本部長

藤田 英明  
西東京営業本部 本部長

帰山 智幸  
グループコンテンツ開発本部 副本部長  
兼 AI インテグレーション部 管掌

癸生川 心  
AI セールsstrategie部 管掌  
兼 AI インテグレーション部 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

金井 大介  
代表取締役 執行役員社長

川端 久美子  
取締役

大澤 雅弘  
執行役員

後藤 聡  
執行役員

曾我 一彦  
執行役員

株式会社インソースコンサルティング

舟橋 孝之  
代表取締役

小林 洋介  
執行役員

百瀬 康倫  
執行役員

松木 宏明  
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

舟橋 孝之  
代表取締役

大畑 芳雄  
取締役

矢野 由香里  
執行役員

株式会社インソース総合研究所

藤本 茂夫  
代表取締役社長

舟橋 孝之  
取締役

大畑 芳雄  
取締役

ミテモ株式会社

澤田 哲也  
代表取締役

舟橋 孝之  
取締役

藤本 茂夫  
取締役

江嶋 俊之  
取締役

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

川端 久美子  
取締役

癸生川 心  
取締役

株式会社らしく

平康 元一  
代表取締役社長

川端 久美子  
取締役

西澤 大輔  
執行役員

※ 2026 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        |
|-----------|----------------------|-----------------|---------------|-------------|
| 役職        |                      | 代表取締役<br>執行役員社長 | 取締役<br>執行役員常務 | 取締役<br>執行役員 |
| 企業経営      | 経営経験                 | ●               | ●             | ●           |
| スピード判断    | 外部環境の変化に対する瞬時の行動     | ●               | ●             | ●           |
| 財務        | 資金を借りた、集めた経験         |                 |               | ●           |
| 業績拡大      | 事業での業績拡大経験           | ●               | ●             |             |
| 新規事業      | 0 から事業を起こした経験        | ●               | ●             |             |
| コスト削減     | 業務プロセスの効率化（販管費の削減）   |                 | ●             |             |
| リスクマネジメント | 法令順守、社会的責任ルールへの積極的順守 |                 | ●             | ●           |
| 組織マネジメント  | 資源配分、人員配置、採用の経験      | ●               | ●             | ●           |
| 営業拡大      | 営業戦略と顧客の開拓、既存顧客の積み増し |                 |               |             |
| コンテンツ開発   | コンテンツ開発の経験           | ●               |               | ●           |
| 講師        | 登壇経験                 | ●               |               | ●           |
| コンサルティング  | コンサルティングの経験          |                 |               |             |
| IT、テクノロジー | 生産性の高い仕組みづくり         | ●               |               |             |
| 海外での事業経験  | 海外勤務、海外での事業経験        |                 |               |             |

※上記一覧は、取締役および監査役が有するすべての知識・経験・能力を表すものではありません。

■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        | 当社グループの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          |

| 金井大介        | 由利孝   | 庭本佳子  | 羽原康平  | 高原啓   | 中原國尋  | 村田雅幸  | 織立敏博  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 取締役<br>執行役員 | 社外取締役 | 社外取締役 | 社外取締役 | 常務監査役 | 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られる、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<br>(2021年9月30日) | 連結会計年度<br>(2022年9月30日) | 連結会計年度<br>(2023年9月30日) | 前連結会計年度<br>(2024年9月30日) | 当連結会計年度<br>(2025年9月30日) |
| 資産の部     |                        |                        |                        |                         |                         |
| 流動資産     |                        |                        |                        |                         |                         |
| 現金及び預金   | 2,624,111              | 3,827,499              | 3,515,516              | 5,705,369               | 8,191,258               |
| その他      | 1,135,576              | 1,433,317              | 1,620,206              | 1,700,273               | 2,009,583               |
| 流動資産合計   | 3,759,687              | 5,260,816              | 5,135,722              | 7,405,642               | 10,200,841              |
| 固定資産     |                        |                        |                        |                         |                         |
| 有形固定資産   | 1,879,678              | 2,427,011              | 3,409,970              | 3,604,822               | 3,594,640               |
| 無形固定資産   | 452,680                | 446,657                | 940,270                | 932,984                 | 940,002                 |
| 投資その他の資産 | 674,658                | 595,304                | 1,309,271              | 1,234,398               | 1,413,957               |
| 固定資産合計   | 3,007,017              | 3,468,974              | 5,659,513              | 5,772,205               | 5,948,600               |
| 資産合計     | 6,766,705              | 8,729,790              | 10,795,236             | 13,177,848              | 16,149,441              |

| (単位:千円) |                        |                        |                        |                         |                         |
|---------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
|         | 連結会計年度<br>(2021年9月30日) | 連結会計年度<br>(2022年9月30日) | 連結会計年度<br>(2023年9月30日) | 前連結会計年度<br>(2024年9月30日) | 当連結会計年度<br>(2025年9月30日) |
| 負債の部    |                        |                        |                        |                         |                         |
| 流動負債    | 2,202,311              | 2,559,407              | 2,822,337              | 3,199,330               | 3,592,701               |
| 固定負債    | 63,969                 | 44,945                 | 43,397                 | 43,037                  | 69,666                  |
| 負債合計    | 2,266,280              | 2,604,353              | 2,865,735              | 3,242,368               | 3,662,367               |
| 純資産の部   |                        |                        |                        |                         |                         |
| 純資産合計   | 4,500,424              | 6,125,437              | 7,929,500              | 9,935,479               | 12,487,074              |
| 負債純資産合計 | 6,766,705              | 8,729,790              | 10,795,236             | 13,177,848              | 16,149,441              |

連結損益計算書

| (単位:千円)         |                                          |                                          |                                          |                                           |                                           |
|-----------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                 | 連結会計年度<br>(自 2020年10月1日<br>至 2021年9月30日) | 連結会計年度<br>(自 2021年10月1日<br>至 2022年9月30日) | 連結会計年度<br>(自 2022年10月1日<br>至 2023年9月30日) | 前連結会計年度<br>(自 2023年10月1日<br>至 2024年9月30日) | 当連結会計年度<br>(自 2024年10月1日<br>至 2025年9月30日) |
| 売上高             | 7,501,115                                | 9,418,481                                | 10,783,695                               | 12,474,662                                | 14,510,945                                |
| 売上原価            | 1,779,586                                | 2,204,368                                | 2,541,472                                | 2,860,722                                 | 3,352,095                                 |
| 売上総利益           | 5,721,528                                | 7,214,112                                | 8,242,223                                | 9,613,939                                 | 11,158,849                                |
| 売上総利益率          | 76.3%                                    | 76.6%                                    | 76.4%                                    | 77.1%                                     | 76.9%                                     |
| 販売費及び一般管理費      | 3,317,264                                | 3,846,729                                | 4,300,848                                | 4,676,848                                 | 5,180,249                                 |
| 販管費率            | 44.2%                                    | 40.8%                                    | 39.9%                                    | 37.5%                                     | 35.7%                                     |
| 営業利益            | 2,404,264                                | 3,367,383                                | 3,941,374                                | 4,937,091                                 | 5,978,600                                 |
| 営業利益率           | 32.1%                                    | 35.8%                                    | 36.5%                                    | 39.6%                                     | 41.2%                                     |
| 営業外収益           | 21,504                                   | 9,848                                    | 6,252                                    | 8,164                                     | 25,140                                    |
| 営業外費用           | 9,130                                    | 30,891                                   | 10,314                                   | 4,325                                     | 5,842                                     |
| 経常利益            | 2,416,638                                | 3,346,340                                | 3,937,312                                | 4,940,930                                 | 5,997,897                                 |
| 特別利益            | 1,222                                    | —                                        | —                                        | —                                         | —                                         |
| 特別損失            | 71,873                                   | 29,995                                   | 20,005                                   | 153,586                                   | 108,591                                   |
| 税金等調整前当期純利益     | 2,345,987                                | 3,316,344                                | 3,917,306                                | 4,787,343                                 | 5,889,305                                 |
| 法人税、住民税及び事業税    | 855,077                                  | 1,166,523                                | 1,320,472                                | 1,366,970                                 | 1,843,630                                 |
| 法人税等調整額         | △80,290                                  | △83,794                                  | △79,570                                  | 64,495                                    | △84,415                                   |
| 法人税等合計          | 774,786                                  | 1,082,729                                | 1,240,902                                | 1,431,465                                 | 1,759,214                                 |
| 当期純利益           | 1,571,200                                | 2,233,615                                | 2,676,403                                | 3,355,877                                 | 4,130,091                                 |
| 当期純利益率          | 20.9%                                    | 23.7%                                    | 24.8%                                    | 26.9%                                     | 28.5%                                     |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,571,200                                | 2,233,615                                | 2,676,403                                | 3,355,877                                 | 4,130,091                                 |

連結包括利益計算書

| (単位:千円)      |                                          |                                          |                                          |                                           |                                           |
|--------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
|              | 連結会計年度<br>(自 2020年10月1日<br>至 2021年9月30日) | 連結会計年度<br>(自 2021年10月1日<br>至 2022年9月30日) | 連結会計年度<br>(自 2022年10月1日<br>至 2023年9月30日) | 前連結会計年度<br>(自 2023年10月1日<br>至 2024年9月30日) | 当連結会計年度<br>(自 2024年10月1日<br>至 2025年9月30日) |
| 当期純利益        | 1,571,200                                | 2,233,615                                | 2,676,403                                | 3,355,877                                 | 4,130,091                                 |
| その他の包括利益     |                                          |                                          |                                          |                                           |                                           |
| その他の包括利益合計   | 2,685                                    | 1,263                                    | 7,004                                    | △1,059                                    | 24,920                                    |
| 包括利益         | 1,573,886                                | 2,234,879                                | 2,683,408                                | 3,354,817                                 | 4,155,011                                 |
| (内訳)         |                                          |                                          |                                          |                                           |                                           |
| 親会社株主に係る包括利益 | 1,573,886                                | 2,234,879                                | 2,683,408                                | 3,354,817                                 | 4,155,011                                 |
| 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<br>(自 2020年10月1日<br>至 2021年9月30日) | 連結会計年度<br>(自 2021年10月1日<br>至 2022年9月30日) | 連結会計年度<br>(自 2022年10月1日<br>至 2023年9月30日) | 前連結会計年度<br>(自 2023年10月1日<br>至 2024年9月30日) | 当連結会計年度<br>(自 2024年10月1日<br>至 2025年9月30日) |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 2,356,950                                | 2,544,151                                | 2,902,577                                | 4,032,447                                 | 4,395,202                                 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △1,544,804                               | △687,153                                 | △2,304,832                               | △447,594                                  | △231,097                                  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △408,168                                 | △655,065                                 | △909,954                                 | △1,394,974                                | △1,678,212                                |

# 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グループ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グループ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8項目、詳細で22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即時開示

当社グループの最新動向をお伝えするニュースリリースは、活動エネルギーの高さを示す指標です。新作サービス紹介から、キャンペーン情報、サステナビリティ活動まで幅広く開示し、成長エンジンになるニュースを即時開示しています。

■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
- ・業務提携
- ・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
- ・サステナビリティ活動
- ・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 |
|--------|-----|------|----|
| 25年9月期 | 167 | 13.9 | 49 |
| 24年9月期 | 202 | 16.8 | 65 |
| 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 |

■月次開示非財務情報

1. 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、官公庁・行政組織向け研修、DX 関連研修、オンライン研修)
2. 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)
3. 顧客基盤

・「WEBinsource」登録先数
4. 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
5. 動画・e ラーニング事業

・動画コンテンツ販売件数  
・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
6. 提案金額
7. お問い合わせ数
8. コンテンツ開発

・研修新規開発数 (うちデジタルスキル分野数)  
・動画・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」有料利用組織数、  
動画・eラーニング販売件数 (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47%)、公開講座の受講者数 (売上の約25%)、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13%) 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グループ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、動画・eラーニング)
- ・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～半年後の業績先行指標

～お問合せ数、WEBinsource登録数、  
提案金額 (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カ月後の業績先行指標となります。

提案金額は、将来の売上創出に向けた営業活動の活発さを示す判断材料であり、3カ月後から半年先の業績先行指標です。また、当社グループ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、新規顧客獲得に向けた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年後の業績先行指標、直近の販管費指標

～社員数 (四半期開示)

当社グループの研修サービスやITサービスは、お客さまごとの課題や要望に応じた提案・カスタマイズが求められるため、これまでは事業拡大に伴い人員増強を行ってまいりました。

一方で、近年は生成AIの活用を進めており、営業提案、コンテンツ開発、システム開発、社内業務の効率化を通じて、一人ひとりの生産性向上をはかっています。これにより、人員を抑えながら事業成長を実現できる体制づくりを進めています。

その成果として「社員一人当たり売上高」や「社員一人当たり営業利益」といった指標に表れます。

事業別業績推移・KPI 実績まとめ

講師派遣型研修事業

●年次

|      |               | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 | 26年9月期予想 |
|------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 売上情報 | 売上高(百万円)      | 3,797  | 4,665  | 5,275  | 5,884  | 6,914  | 7,730    |
|      | 前年比(百万円)      | +1,073 | +867   | +611   | +609   | +1,029 | +816     |
|      | 前年比(%)        | +39.4% | +22.8% | +13.1% | +11.6% | +17.5% | +11.8%   |
|      | 売上総利益(百万円)    | 2,963  | 3,691  | 4,148  | 4,672  | 5,417  | 6,140    |
|      | 売上総利益率(%)     | 78.0%  | 79.1%  | 78.6%  | 79.4%  | 78.3%  | 79.4%    |
|      | 前年比(pt)       | +2.9   | +1.1   | △0.5   | +0.8   | △1.1   | +1.1     |
|      | 売上構成比(%)      | 50.6%  | 49.5%  | 48.9%  | 47.2%  | 47.7%  | —        |
|      | 前年比(pt)       | △2.6   | △1.1   | △0.6   | △1.7   | +0.5   | —        |
|      | KPI 研修実施回数(回) | 14,224 | 16,936 | 18,858 | 20,596 | 24,654 | —        |
| KPI  | 前年比(%)        | +24.9% | +19.1% | +11.3% | +9.2%  | +19.7% | —        |
|      | うちDX関連研修(回)   | 621    | 972    | 1,252  | 1,692  | 2,226  | —        |
|      | 前年比(%)        | —      | 56.5%  | 28.8%  | 35.1%  | 31.6%  | —        |
|      | うちオンライン研修(回)  | 6,988  | 7,338  | 5,198  | 4,358  | 4,173  | —        |
|      | 構成比(%)        | 49.1%  | 43.3%  | 27.6%  | 21.2%  | 16.9%  | —        |

●四半期

|      |            | 25年1Q  | 25年2Q  | 25年3Q  | 25年4Q  | 26年1Q  | 26年2Q |
|------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 売上情報 | 売上高(百万円)   | 1,831  | 1,284  | 1,917  | 1,881  | 2,038  | 1,386 |
|      | 前年同期比(百万円) | +260   | +134   | +304   | +330   | +206   | +102  |
|      | 前年同期比(%)   | +16.5% | +11.7% | +18.9% | +21.3% | +11.3% | +8.0% |
|      | 売上総利益(百万円) | 1,454  | 1,021  | 1,481  | 1,460  | 1,598  | 1,108 |
|      | 売上総利益率(%)  | 79.4%  | 79.6%  | 77.2%  | 77.6%  | 78.4%  | 79.9% |
|      | 前年比(pt)    | △0.9   | △0.1   | ±0.0   | △2.9   | △1.0   | +0.4  |
| KPI  | 研修実施回数(回)  | 6,724  | 4,577  | 6,728  | 6,625  | 7,215  | 4,555 |
|      | うち民間企業(回)  | 4,290  | 3,177  | 4,467  | 4,032  | 4,555  | 3,230 |
|      | オンライン比率(%) | 19.6%  | 18.7%  | 11.4%  | 18.6%  | 18.2%  | 18.5% |
|      | DX関連研修(回)  | 582    | 424    | 598    | 603    | 679    | 481   |
|      | 平均単価(千円)   | 272.4  | 280.5  | 285.0  | 283.9  | 282.5  | 304.4 |
|      |            |        |        |        |        |        |       |

公開講座事業

●年次

|      |               | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 | 26年9月期予想 |
|------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 売上情報 | 売上高(百万円)      | 1,827  | 2,218  | 2,617  | 3,060  | 3,579  | 4,040    |
|      | 前年比(百万円)      | +560   | +391   | +399   | +442   | +519   | +461     |
|      | 前年比(%)        | +44.2% | +21.4% | +18.0% | +16.9% | +17.0% | +12.9%   |
|      | 売上総利益(百万円)    | 1,372  | 1,709  | 2,029  | 2,405  | 2,700  | 2,920    |
|      | 売上総利益率(%)     | 75.1%  | 77.0%  | 77.5%  | 78.6%  | 75.4%  | 72.3%    |
|      | 前年比(pt)       | +13.1  | +1.9   | +0.5   | +1.1   | △3.2   | △3.1     |
|      | 売上構成比(%)      | 24.4%  | 23.6%  | 24.3%  | 24.5%  | 24.7%  | —        |
|      | 前年比(pt)       | △0.4   | △0.8   | +0.7   | +0.2   | +0.2   | —        |
|      | KPI 受講者数(千人)  | 84     | 288    | 120    | 137    | 159    | —        |
| KPI  | 前年比(%)        | +48.8% | +20.7% | +18.1% | +14.3% | +15.9% | —        |
|      | うちDX関連研修(千人)  | 7      | 11     | 13     | 17     | 21     | —        |
|      | 前年比(%)        | —      | +60.8% | +15.3% | +27.6% | +22.7% | —        |
|      | うちオンライン研修(千人) | 65     | 84     | 89     | 91     | 98     | —        |
|      | 構成比(%)        | 77.0%  | 83.1%  | 74.8%  | 66.2%  | 61.6%  | —        |

●四半期

|      |               | 25年1Q  | 25年2Q  | 25年3Q  | 25年4Q  | 26年1Q  | 26年2Q  |
|------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上情報 | 売上高(百万円)      | 862    | 713    | 1,018  | 984    | 891    | 819    |
|      | 前年比(百万円)      | +166   | +71    | +159   | +122   | +28    | +106   |
|      | 前年比(%)        | +23.9% | +11.1% | +18.6% | +14.2% | +3.3%  | +14.9% |
|      | 売上総利益(百万円)    | 661    | 516    | 764    | 758    | 651    | 582    |
|      | 売上総利益率(%)     | 76.7%  | 72.3%  | 75.0%  | 77.1%  | 73.1%  | 71.1%  |
|      | 前年比(pt)       | △3.3   | △3.0   | △4.4   | △2.0   | △3.6   | △1.3   |
| 顧客情報 | 受講者数(人)       | 40,277 | 31,979 | 42,541 | 44,531 | 40,577 | 35,848 |
|      | オンライン比率(%)    | 64.0%  | 68.9%  | 52.7%  | 62.8%  | 59.4%  | 64.9%  |
|      | DX関連研修(人)     | 4,690  | 4,993  | 5,575  | 6,459  | 6,218  | 6,498  |
|      | 実施回数(回)       | 4,036  | 3,991  | 3,683  | 4,503  | 4,177  | 4,456  |
|      | 1開催当たり受講者数(人) | 9.9    | 8.0    | 11.6   | 9.9    | 9.7    | 8.0    |
|      | 平均単価(千円)      | 21.4   | 22.3   | 23.9   | 22.1   | 21.9   | 22.8   |

■ITサービス事業

●年次

|      |                       | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 | 26年9月期予想 |
|------|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 売上情報 | 売上高(百万円)              | 1,022  | 1,197  | 1,304  | 1,822  | 1,929  | 2,010    |
|      | 前年比(百万円)              | +367   | +175   | +106   | +517   | +107   | +81      |
|      | 前年比(%)                | +56.0% | +17.1% | +8.9%  | +39.7% | +5.9%  | +4.2%    |
|      | 売上総利益(百万円)            | 789    | 948    | 1,030  | 1,424  | 1,483  | 1,500    |
|      | 売上総利益率(%)             | 77.2%  | 79.2%  | 79.0%  | 78.2%  | 76.9%  | 74.6%    |
| 顧客情報 | 前年比(pt)               | +4.2   | +1.9   | △0.1   | △0.8   | △1.3   | △2.3     |
|      | 売上構成比(%)              | 13.6%  | 12.7%  | 12.1%  | 14.6%  | 13.3%  | —        |
|      | 前年比(pt)               | +0.8   | △0.9   | △0.6   | +2.5   | △1.3   | —        |
|      | Leafリカーリング(月額収入)(百万円) | 435    | 581    | 699    | 976    | 1,274  | —        |
|      | Leafカスタマイズ売上(百万円)     | 446    | 452    | 385    | 611    | 375    | —        |
| 顧客情報 | ストレスチェック(百万円)         | 140    | 163    | 218    | 233    | 282    | —        |
|      | 有料利用組織数(組織)           | 412    | 522    | 638    | 741    | 860    | —        |
|      | 前年比(組織)               | +164   | +110   | +116   | +103   | +119   | —        |
|      | アクティブユーザー数(千人)        | 1,756  | 2,112  | 2,895  | 4,070  | 5,018  | —        |
|      | 前年比(%)                | +37.9% | +20.3% | +37.1% | +40.6% | +23.3% | —        |

●四半期

|      |                       | 25年1Q  | 25年2Q | 25年3Q | 25年4Q | 26年1Q | 26年2Q |
|------|-----------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上情報 | 売上高(百万円)              | 400    | 692   | 357   | 479   | 429   | 686   |
|      | 前年比(百万円)              | +114   | △64   | +18   | +38   | +29   | △6    |
|      | 前年比(%)                | +40.0% | △8.5% | +5.5% | +8.8% | +7.3% | △0.9% |
|      | 売上総利益(百万円)            | 304    | 557   | 262   | 359   | 307   | 536   |
|      | 売上総利益率(%)             | 76.0%  | 80.4% | 73.5% | 75.0% | 71.5% | 78.1% |
| 顧客情報 | 前年比(pt)               | +3.5   | △0.4  | +0.8  | △6.7  | △4.4  | △2.3  |
|      | Leafリカーリング(月額収入)(百万円) | 300    | 290   | 329   | 355   | 340   | 346   |
|      | Leafカスタマイズ売上(百万円)     | 43     | 210   | 31    | 91    | 27    | 156   |
|      | ストレスチェック(百万円)         | 57     | 192   | 1     | 32    | 62    | 183   |

■その他事業

●年次

|       |                     | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 | 26年9月期予想 |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| 売上情報  | 売上高(百万円)            | 853    | 1,337  | 1,586  | 1,707  | 2,086  | 2,220    |
|       | 前年比(百万円)            | +381   | +483   | +249   | +120   | +379   | +134     |
|       | 前年比(%)              | +80.7% | +56.7% | +18.7% | +7.6%  | +22.2% | +6.5%    |
|       | 売上総利益(百万円)          | 595    | 865    | 1,032  | 1,110  | 1,557  | 1,780    |
|       | 売上総利益率(%)           | 69.7%  | 64.7%  | 65.1%  | 65.1%  | 74.6%  | 80.2%    |
| 主な商材別 | 前年比(pt)             | △0.9   | △5.0   | +0.4   | ±0.0   | +9.6   | +5.6     |
|       | 売上構成比(%)            | 11.4%  | 14.2%  | 14.7%  | 13.7%  | 14.4%  | —        |
|       | 前年比(pt)             | +2.2   | +2.8   | +0.5   | △1.2   | +0.7   | —        |
|       | 動画販売(百万円)           | 208    | 403    | 471    | 548    | 603    | —        |
|       | 映像制作(百万円)           | 135    | 44     | 62     | 95     | 189    | —        |
| 主な商材別 | 動画レンタル(百万円)         | 8      | 27     | 39     | 41     | 49     | —        |
|       | クラウド型eランSTUDIO(百万円) | 149    | 155    | 153    | 172    | 175    | —        |
|       | コンサル・アセスメント(百万円)    | 131    | 124    | 136    | 203    | 275    | —        |
|       | オンラインセミナー代行(百万円)    | 109    | 135    | 203    | 182    | 209    | —        |
|       | 地方創生サービス(百万円)       | —      | 103    | 151    | 183    | 209    | —        |
| 主な商材別 | Webマーケティング(百万円)     | —      | 203    | 221    | 232    | 208    | —        |

※ 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

|       |                     | 25年1Q  | 25年2Q  | 25年3Q | 25年4Q  | 26年1Q | 26年2Q  |
|-------|---------------------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 売上情報  | 売上高(百万円)            | 415    | 819    | 323   | 528    | 404   | 926    |
|       | 前年比(百万円)            | +98    | +220   | △22   | +82    | △10   | +107   |
|       | 前年比(%)              | +31.2% | +36.9% | △6.5% | +18.4% | △2.5% | +13.1% |
|       | 売上総利益(百万円)          | 299    | 632    | 214   | 409    | 314   | 757    |
|       | 売上総利益率(%)           | 72.2%  | 77.2%  | 66.5% | 77.4%  | 77.8% | 81.7%  |
| 主な商材別 | 前年比(pt)             | +9.6   | +6.2   | +7.3  | +14.0  | +5.5  | +4.5   |
|       | 動画販売(百万円)           | 123    | 281    | 86    | 112    | 122   | 337    |
|       | 映像制作(百万円)           | 40     | 78     | 28    | 43     | 61    | 89     |
|       | 動画レンタル(百万円)         | 10     | 15     | 11    | 11     | 12    | 13     |
|       | クラウド型eランSTUDIO(百万円) | 53     | 42     | 47    | 32     | 51    | 39     |
| 主な商材別 | コンサル・アセスメント(百万円)    | 51     | 71     | 81    | 71     | 61    | 77     |
|       | オンラインセミナー代行(百万円)    | 49     | 48     | 50    | 60     | 38    | 37     |
|       | 地方創生サービス(百万円)       | 1      | 101    | 0     | 105    | 3     | 110    |
|       | Webマーケティング(百万円)     | 41     | 71     | 45    | 50     | 32    | 130    |

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

|                    | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 | 26年9月期予想 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| コンテンツ開発クリエイター人数(人) | 172    | 170    | 131    | 120    | 148    | —        |
| 研修内容に対するアンケート評価(%) | 94.5%  | 95.9%  | 95.8%  | 96.1%  | 96.1%  | —        |
| 講師派遣型研修コンテンツ数(累計)  | 3,461  | 3,794  | 4,156  | 4,522  | 4,883  | 5,243    |
| 公開講座コンテンツ数(累計)     | 3,296  | 3,630  | 3,937  | 4,401  | 4,932  | 5,332    |
| eラーニング・動画数(累計)     | 334    | 544    | 754    | 1,011  | 1,287  | 1,537    |

●四半期

|                    | 25年1Q | 25年2Q | 25年3Q | 25年4Q | 26年1Q | 26年2Q |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 研修内容に対するアンケート評価(%) | 96.0% | 96.0% | 96.1% | 96.1% | 96.2% | 96.2% |
| 講師派遣型研修コンテンツ数(累計)  | 4,612 | 4,703 | 4,793 | 4,883 | 4,973 | 5,063 |
| 公開講座コンテンツ数(累計)     | 4,487 | 4,706 | 4,823 | 4,932 | 5,070 | 5,178 |
| eラーニング・動画数(累計)     | 1,083 | 1,151 | 1,221 | 1,287 | 1,346 | 1,404 |

■研修テーマ別売上構成比

●年次

| 研修テーマ           | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 管理職向け           | 22.4%  | 21.6%  | 21.8%  | 21.5%  | 21.4%  |
| ビジネススキル         | 20.3%  | 19.8%  | 18.7%  | 17.9%  | 16.7%  |
| DX・OA・IT        | 7.4%   | 10.1%  | 11.6%  | 14.0%  | 15.5%  |
| 新人・若手向け         | 14.2%  | 13.5%  | 13.3%  | 13.3%  | 13.5%  |
| コミュニケーション・CS    | 9.0%   | 8.9%   | 9.1%   | 8.8%   | 8.2%   |
| ハラスメント・コンプライアンス | 7.7%   | 7.3%   | 7.9%   | 7.7%   | 7.5%   |
| 中堅社員向け          | 5.0%   | 5.0%   | 4.8%   | 4.9%   | 5.2%   |
| 多様性             | 1.6%   | 1.8%   | 1.7%   | 2.3%   | 1.7%   |
| その他             | 12.4%  | 12.0%  | 10.9%  | 9.7%   | 10.2%  |
| 総計              | 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

|                   | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| エンジニア人数(人)        | 114    | 114    | 123    | 133    | 136    |
| Leaf有料利用組織数(組織)   | 412    | 522    | 638    | 741    | 860    |
| ECサイト経由での動画販売数(本) | 1,422  | 1,889  | 1,840  | 1,882  | 1,838  |

●四半期

|                   | 25年1Q | 25年2Q | 25年3Q | 25年4Q | 26年1Q | 26年2Q |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Leaf有料利用組織数(組織)   | 778   | 796   | 834   | 860   | 873   | 887   |
| ECサイト経由での動画販売数(本) | 398   | 821   | 239   | 380   | 311   | 661   |

■営業活動で重視するKPI

|      |                        | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 |
|------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 生産性  | 社員一人当たりの売上高(千円)        | 22,193 | 24,181 | 25,225 | 27,148 | 28,286 |
|      | 社員一人当たりの営業利益(千円)       | 7,113  | 8,645  | 9,220  | 10,661 | 11,654 |
| 営業基盤 | 年間取引先数(組織)             | 11,108 | 12,760 | 14,420 | 15,285 | 16,063 |
|      | 累計取引先数(組織)             | 36,221 | 39,699 | 43,468 | 47,423 | 49,561 |
|      | WEBinsource加入累計組織数(組織) | 15,798 | 18,669 | 21,644 | 24,434 | 26,993 |
|      | お問合せ数(件)               | —      | —      | 5,086  | 6,052  | 6,186  |
| 人員   | Webページ数(ページ)           | 19,861 | 22,902 | 23,655 | 25,425 | 27,512 |
|      | 営業担当者数(人)              | 180    | 207    | 238    | 264    | 306    |
|      | デジタルマーケター数(人)          | 31     | 32     | 33     | 37     | 49     |

■4セグメント別売上高、取引先数推移

|                      | 21年9月期 | 22年9月期 | 23年9月期 | 24年9月期 | 25年9月期 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| EB(従業員規模 2,000名以上※)  |        |        |        |        |        |
| 取引先数(組織)             | 857    | 1,002  | 1,074  | 1,147  | 1,297  |
| 前年比(組織)              | —      | +145   | +72    | +73    | +149   |
| 1組織平均売上高(千円)         | 2,491  | 2,853  | 2,945  | 3,010  | 3,218  |
| 前年比(千円)              | —      | +362   | +92    | +65    | +207   |
| 売上構成比(%)             | 28.5%  | 30.4%  | 29.3%  | 27.7%  | 28.8%  |
| MM(従業員規模 300～1,999名) |        |        |        |        |        |
| 取引先数(組織)             | 2,796  | 2,884  | 3,231  | 3,535  | 3,802  |
| 前年比(組織)              | —      | +89    | +347   | +304   | +267   |
| 1組織平均売上高(千円)         | 902    | 1,004  | 1,042  | 1,154  | 1,231  |
| 前年比(千円)              | —      | +102   | +37    | +112   | +76    |
| 売上構成比(%)             | 33.6%  | 30.8%  | 31.2%  | 32.7%  | 32.3%  |
| GB(従業員規模 299名以上)     |        |        |        |        |        |
| 取引先数(組織)             | 4,496  | 5,267  | 6,063  | 6,597  | 7,018  |
| 前年比(組織)              | —      | +771   | +796   | +534   | +422   |
| 1組織平均売上高(千円)         | 329    | 379    | 383    | 391    | 402    |
| 前年比(千円)              | —      | +50    | +3     | +7     | +11    |
| 売上構成比(%)             | 19.8%  | 21.2%  | 21.5%  | 20.7%  | 19.5%  |
| 官公庁・公的機関             |        |        |        |        |        |
| 取引先数(組織)             | 1,464  | 1,672  | 1,897  | 2,011  | 2,004  |
| 前年比(組織)              | —      | +207   | +225   | +114   | △7     |
| 1組織平均売上高(千円)         | 930    | 993    | 1,016  | 1,173  | 1,411  |
| 前年比(千円)              | —      | +63    | +22    | +156   | +238   |
| 売上構成比(%)             | 18.2%  | 17.6%  | 17.9%  | 18.9%  | 19.5%  |

※ 各セグメントの取引先数および1組織平均売上高は、算出時点での当社顧客管理システム内における各組織の従業員数による区分にもとづきます。また、25年9月期よりEB（エンタープライズビジネス）は従業員数2,000名以上の企業と定義し、過去実績も同条件で再算出いたしました。

ESG データ集

E ―環境―

| エネルギー消費量 (Mwh)           | 単位    | 22 年 9 月期 | 23 年 9 月期 | 24 年 9 月期 | 25 年 9 月期 |
|--------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 総電力利用量                   | 千 Kwh | 642.2     | 754.3     | 827.8     | 907.1     |
| うち再生可能エネルギー利用量           | 千 Kwh | 0         | 6.9       | 345.1     | 675.6     |
| 再生可能エネルギー比率              | %     | 0         | 0.9       | 41.7      | 74.5      |
| 非化石証書権利行使量               | 千 Kwh | 0         | 230       | 0         | 0         |
| 温水・冷水                    | GJ    | 0         | 0         | 0         | 0         |
| CO2 排出データ (t-CO2)        |       |           |           |           |           |
| 総 CO2 排出量 (Scope1+2)     | t     | 283.2     | 233.8     | 158.6     | 83.8      |
| Scope1 ※ 1               | t     | 0         | 0         | 0         | 0         |
| Scope2 ※ 2               | t     | 283.2     | 233.8     | 158.6     | 83.8      |
| サプライチェーン排出量 (Scope1+2+3) | t     | 3,812.7   | 5,479.8   | 1,623.4   | 2,173.8   |
| Scope3 ※ 3               | t     | 3,529.5   | 5,246.0   | 1,464.8   | 2,090.0   |
| うち社内紙利用による排出 ※ 4         | t     | 87.4      | 84.6      | 91.3      | 326.1     |
| 資源循環 (t)                 |       |           |           |           |           |
| 廃棄物等排出量                  | t     | 14.5      | 20.97     | 17.34     | 20.38     |
| うちリサイクルされた排出量            | t     | 5.8       | 8.87      | 8.72      | 10.7      |
| データカバー率 ※ 5              | %     | 14.7      | 13.8      | 13.0      | 11.3      |
| 水資源 (m³) ※ 5             |       |           |           |           |           |
| 使用量                      | m³    | 601       | 1,558     | 2,894     | 3,246     |
| データカバー率 ※ 5              | %     | 16.4      | 37.9      | 58.9      | 57.6      |

※ 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 ―ガバナンス―

| ガバナンス体制              | 単位   | 22 年 9 月期 | 23 年 9 月期 | 24 年 9 月期 | 25 年 9 月期 |
|----------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 取締役数                 | 人    | 8         | 8         | 8         | 8         |
| 社外取締役数（比率）           | 人（%） | 3（37.5）   | 3（37.5）   | 3（37.5）   | 3（37.5）   |
| 女性取締役数（比率）           | 人（%） | 2（25.0）   | 2（25.0）   | 3（37.5）   | 2（25.0）   |
| 監査役数                 | 人    | 4         | 4         | 3         | 4         |
| 社外監査役数（比率）           | 人（%） | 3（75.0）   | 3（75.0）   | 3（100）    | 3（75.0）   |
| 取締役会出席率              | %    | 100       | 100       | 100       | 100       |
| IR 活動                |      |           |           |           |           |
| 投資家とのスモールミーティング数     | 回    | 186       | 216       | 211       | 185       |
| うち海外投資家とのスモールミーティング数 | 回    | 67        | 53        | 38        | 60        |

S ―社会―

| 地域社会との共創                     | 単位  | 22 年 9 月期 | 23 年 9 月期 | 24 年 9 月期 | 25 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     | 1,550     | 3,264     |
| 生理の貧困対策支援プロジェクト 寄付ケース数       | ケース | 66        | 956       | 277       | 584       |
| 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        | 15        | 31        |
| monchamp（福祉団体の商品販売サイト）販売取引先数 | 社   | 11        | 21        | 67        | 31        |
| 地域等への寄付額                     | 千円  | 5,138     | 5,173     | 6,201     | 2,901     |
| 地域等への教育支援（金額相当） ※ 3          | 千円  | 1,818     | 1,818     | 1,818     | 11,500    |

※ 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.52 ― 53 に記載  
※ 2 市・区・社会福祉協議会・教育委員会など  
※ 3 インソース公開講座を無償提供

人的資本

| 基本情報                    | 単位   | 22 年 9 月期  | 23 年 9 月期  | 24 年 9 月期  | 25 年 9 月期  |
|-------------------------|------|------------|------------|------------|------------|
| 従業員数 ※ 1                | 人    | 592        | 647        | 684        | 755        |
| 社員数                     | 人    | 430        | 443        | 476        | 550        |
| 臨時従業員数（比率）              | 人（%） | 162（27.4）  | 204（31.5）  | 208（30.4）  | 205（27.1）  |
| 従業員平均年齢 ※ 2             | 歳    | 36.5       | 31.8       | 31.9       | 36.7       |
| 従業員の平均勤続年数 ※ 2          | 年    | 4.4        | 4.9        | 5.1        | 5.0        |
| 年間平均給与 ※ 2              | 円    | 4,797,650  | 5,539,505  | 6,050,400  | 6,477,104  |
| 採用                      |      |            |            |            |            |
| 新規従業員（入社 1 年以内の人員数） ※ 1 | 人    | 82         | 114        | 133        | 157        |
| 全従業員数に対する比率 ※ 1         | %    | 13.9       | 17.6       | 19.4       | 20.8       |
| 新規従業員のうち女性比率 ※ 1        | %    | 61         | 55.3       | 54.9       | 50.3       |
| 生産性                     |      |            |            |            |            |
| 従業員 1 人あたり売上高           | 千円   | 24,181     | 25,225     | 27,148     | 28,286     |
| 従業員 1 人あたり営業利益          | 千円   | 8,645      | 9,220      | 10,661     | 11,654     |
| 経営参画・挑戦力                |      |            |            |            |            |
| 社員の自社株保有比率 ※ 3          | %    | 69.6       | 60.3       | 59.5       | 49.1       |
| 「エネルギー」平均点 ※ 4          | 点    | 3.24       | 3.24       | 3.26       | 3.27       |
| 人材育成                    |      |            |            |            |            |
| 従業員一人あたり研修費用            | 円    | 24,181     | 27,213     | 27,864     | 60,226     |
| 従業員一人あたり研修時間            | 時間   | 10 時間 43 分 | 22 時間 30 分 | 28 時間 30 分 | 24 時間 51 分 |
| DX 研修 のべ受講者数            | 人    | 681        | 248        | 1,064      | 60         |
| コンプライアンス研修受講率           | %    | 100        | 100        | 100        | 100        |
| ダイバーシティ                 |      |            |            |            |            |
| 女性役員比率                  | %    | 25.0       | 27.3       | 36.4       | 16.7       |
| 女性管理職比率                 | %    | 37.8       | 37.4       | 40.3       | 39.9       |
| 管理職登用のうち女性比率 ※ 5        | %    | 52.6       | 48.3       | 56.0       | 38.1       |
| 女性従業員比率                 | %    | 56.1       | 56.4       | 57.0       | 55.6       |
| 男女の賃金差異（全労働者） ※ 6       | %    | 71.3       | 80.4       | 79.8       | 72.4       |
| 男女の賃金差異（正社員） ※ 6        | %    | 84.3       | 90.1       | 90.0       | 94.3       |
| 男女の賃金差異（パート・有期社員） ※ 6   | %    | 87.5       | 93.1       | 79.5       | 68.3       |
| 障がい者雇用率                 | %    | 2.76       | 2.79       | 3.08       | 2.89       |
| シニア（60 歳以上）人数           | 人    | 26         | 49         | 55         | 64         |
| LGBTQ+ 人数 ※ 7           | 人    | 4          | 5          | 5          | 4          |
| 外国出身者数 ※ 8              | 人    | 3          | 4          | 9          | 5          |
| 育児休業取得者数（比率）            | 人（%） | 31（97.0）   | 18（90.0）   | 19（70.4）   | 15（83.3）   |
| 女性の育児休業取得者数（比率）         | 人（%） | 19（100）    | 6（100）     | 10（100）    | 10（100）    |
| 男性の育児休業取得者数（比率）         | 人（%） | 12（92.0）   | 12（86.0）   | 9（52.9）    | 5（62.5）    |
| 健康経営 ※ 9                |      |            |            |            |            |
| 定期健康診断受診率               | %    | 100        | 100        | 100        | -          |
| 特定保健指導該当率               | %    | 22.7       | 18.3       | 17.6       | -          |
| 40 歳以上喫煙率               | %    | 14.8       | 13.4       | 10.3       | -          |
| 40 歳以上運動習慣者率            | %    | 17.4       | 22.5       | 30.4       | -          |
| 適正体重維持者率 ※ 10           | %    | 63.8       | 64.2       | 68.5       | -          |
| ストレスチェック受検率             | %    | 87.6       | 96.7       | 97.7       | -          |
| ストレスチェック高ストレス者割合        | %    | 11.9       | 11.6       | 10.3       | -          |
| アブセンティズム ※ 11           | 日    | 3.3        | 2.8        | 3.2        | -          |
| プレゼンティズム ※ 12           | %    | 81.9       | 82.1       | 85.0       | -          |
| ワーク・エンゲージメント ※ 13       | 点    | 3.3        | 3.5        | 3.7        | -          |

※ 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 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 ※ 6 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  
※ 7 LGBTQ+ の人数として外部への公表を承諾した社員数 ※ 8 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  
※ 9 22 年 9 月期 = 22 年度、23 年 9 月期 = 23 年度、24 年 9 月期 = 24 年度として記載しています ※ 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・エンゲイ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 (26 年 3 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                                                                                                |
| 駿河台本社所在地 | 〒 101-0052 東京都千代田区神田小川町 3-20-4 第 2 龍名館ビル 5 階                                                                                    |
| 資本金      | 800,623,150 円                                                                                                                   |
| 決算期      | 9 月                                                                                                                             |
| 従業員数     | 759 名 (連結)                                                                                                                      |
| 関係会社     | 株式会社インソースデジタルアカデミー<br>株式会社インソースコンサルティング<br>株式会社インソースクリエイティブソリューションズ<br>株式会社インソース総合研究所<br>ミテモ株式会社<br>株式会社インソースビジネスレップ<br>株式会社らしく |

株式情報 (26 年 3 月 31 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       | 9,192 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         |

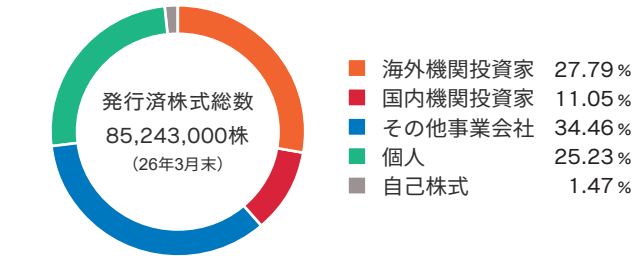
※当社は、2023 年 1 月 1 日に株式分割を行いました。発行可能株式総数および発行済株式の総数は、当該株式分割後のものを記載しております

大株主の状況 (26 年 3 月 31 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    | 29.74    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社                  | 5,597     | 6.56     |
| 舟橋孝之                                | 5,480     | 6.42     |
| 株式会社日本カストディ銀行                       | 3,309     | 3.88     |
| 川端久美子                               | 3,012     | 3.53     |
| MSIP CLIENT SECURITIES              | 2,567     | 3.01     |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY | 2,368     | 2.77     |
| RE FUND 107-CLIENT AC               | 2,202     | 2.58     |
| 株式会社ブレイク                            | 1,600     | 1.87     |
| GOVERNMENT OF NORWAY-CFD            | 1,569     | 1.84     |

※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 (26 年 3 月 31 日現在)



株価及び売買高の推移 (東京証券取引所)



※ 2016 年 7 月～2026 年 3 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2025」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、生成AIを事業拡大のチャンスと捉える、当社グループの戦略や活用状況について内容を充実させました。当社グループ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

株式会社インソース

■ TEL:03-5577-2283 ■ FAX:03-5259-0077

■ Mail:info\_ir@insource.co.jp

