

株式会社インソース<6200>

# 社外取締役と機関投資家との対話

2025年8月22日(金)

### ■藤岡秀則

(略歴)

- ・1976年4月 日本マランツ株式会社  
(現株式会社ディーアンドエムホールディングス)入社
- ・1983年1月 株式会社第二精工舎  
(現セイコーインスツル株式会社)入社
- ・2008年4月 理想科学工業株式会社入社
- ・2008年6月 理想科学工業株式会社取締役
- ・2014年4月 ローランドディー.ジー.株式会社入社
- ・2014年6月 ローランドディー.ジー.株式会社取締役
- ・2021年12月 当社社外取締役(現任)

(兼職)

なし

### ■庭本佳子

#### (略歴)

- ・2015年3月 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了
- ・2015年4月 摂南大学経営学部 専任講師
- ・2016年10月 龍谷大学経営学部 非常勤講師
- ・2016年12月 同志社大学大学院ビジネス研究科(MBA) 非常勤講師
- ・2017年4月 神戸大学大学院経営学研究科 准教授(現任)
- ・2023年12月 当社社外取締役(現任)
- ・2025年4月 第55期兵庫地方最低賃金審議会 公益委員(現任)

#### (兼職)

- ・神戸大学大学院経営学研究科 准教授
- ・兵庫地方最低賃金審議会 公益委員

### ■羽原康平

(略歴)

- ・2017年4月 PwCアドバイザリー合同会社入社
- ・2019年9月 株式会社GENDA 入社
- ・2021年8月 株式会社GENDA 執行役員
- ・2023年9月 株式会社GENDA CSO(現任)
- ・2023年11月 株式会社GENDA Capital 代表取締役(現任)
- ・2024年4月 株式会社GENDA 取締役
- ・2025年4月 株式会社GENDA 常務取締役(現任)
- ・2024年12月 当社社外取締役(現任)

(兼職)

- ・株式会社GENDA 常務取締役CSO
- ・株式会社GENDA Capital 代表取締役社長

## 1. 社外取締役より

- (1) コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方
- (2) コーポレートガバナンス体制
- (3) コーポレートガバナンスに対する取り組み概要
- (4) 取締役会の実効性評価
- (5) サクセッションプランについて
- (6) 取締役の報酬
- (7) 課題認識とこれからに向けて 『統合報告書2024 ~社外取締役座談会より』

## 2. 社外取締役として意識していること、所感など

## 3. 質疑応答

# 1. 社外取締役より

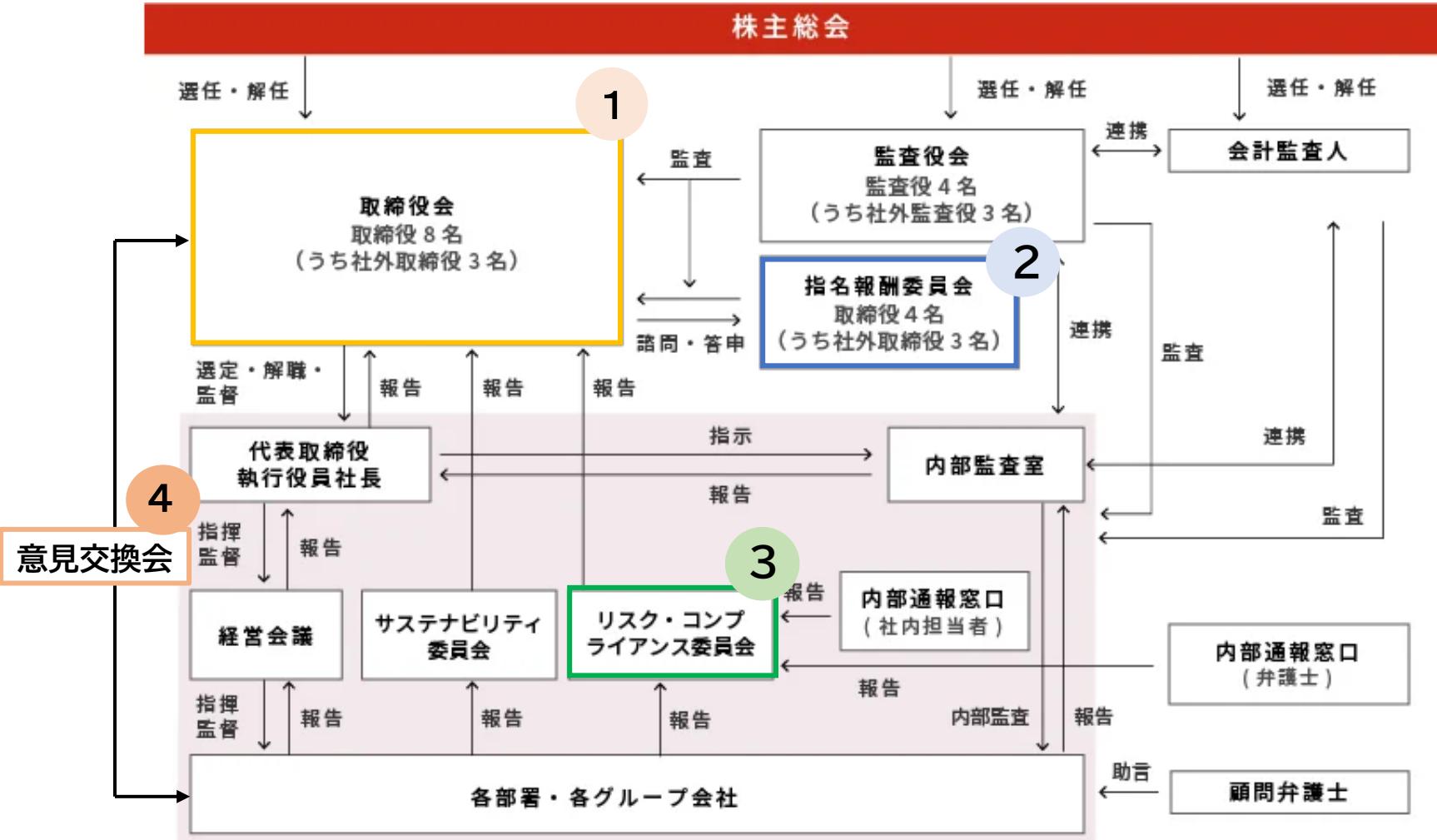
---



- 株主に対する説明責任を果たすべく、経営の透明性を確保し、迅速かつ適切な情報開示を実施していくことを重視しています
- 収益を拡大し企業価値を高めるために、
  - 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を進めます
  - 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ために、経営監視体制の充実を図っています

## (2) コーポレートガバナンス体制

- ①インソース「取締役会」②「指名報酬委員会」③「リスク・コンプライアンス委員会」に出席  
加えて、④次期経営層と定期的な意見交換会を実施



### (3) コーポレートガバナンスに対する取り組み概要



#### 1.取締役会

議長	代表取締役 舟橋孝之
構成	取締役8名(うち社外取締役3名)
概要	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 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う 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
議題例	組織体制変更、人事異動、社内規定、サステナビリティに関する報告など
24年9月期 実績	17回開催 出席率100%
事前説明会	議題の背景、社内での検討経緯などを監査役と社外取締役に対して説明

#### 2.指名報酬委員会

議長	社外取締役 藤岡秀則
構成	社内取締役1名、社外取締役3名
概要	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・答申を行う
議題例	サクセッションプランについて、役員報酬(賞与や報酬改定等)についてなど
24年9月期 実績	8回開催 出席率96.9%

### (3) コーポレートガバナンスに対する取り組み概要



#### 3.リスク・コンプライアンス委員会

委員長	代表取締役 舟橋孝之
構成	全取締役、全監査役、内部監査室
概要	リスク管理及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、全取締役、全監査役及び委員長が指名した者で実施
議題例	災害対策、社内システムのBCP、サイバーセキュリティ対策など
24年9月 実績	4回開催 出席率100%

#### 4.次期経営層との意見交換会

目的	社外取締役の事業内容理解と関与強化
構成	社外取締役3名 スピーカー:各部門の責任者である取締役、執行役員(グループ社含む)、事業責任者
概要	毎月1回開催、 1回あたり2名(60分×2名) 各回担当者が自部門、自社の現状及び将来の課題、取り組み状況をプレゼンテーション

## (4) 取締役会の実効性評価

### 分析評価の方法

対象者 取締役(社外含む)、監査役(社外含む) 計11名

実施時期 毎年11月中旬から12月初旬

実施方法 人事サポートシステムLMS「Leaf」による対象者への配信と回答

回答方法 5段階評価+フリーコメント

評価項目 ① 株主の権利・平等性の確保 ② 株主以外のステークホルダーとの適切な協働  
③ 適切な情報開示と透明性の確保 ④ 取締役会等の責務  
⑤ 株主との対話 ⑥ 取締役会の運営  
⑦ 取締役会の規模(人員)と構成メンバー ⑧ 取締役会を支える体制  
⑨ 役員間(取締役及び監査役)のコミュニケーション

### 評価結果の概要(2024年度結果)

評価の高い  
項目

- ・取締役会等の果たすべき役割・責務
- ・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組み
- ・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

取り組むべき  
課題

- ・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
- ・取締役会の人員の知識・経験・能力の構成

### 概要

- 次期経営者について、固定観念を持つことなく多面的に検討を進行
- 積極的な分社化により経営人材を創出
- 「全員社長」をキーワードに経営判断に資する教育を実施

### 指名報酬委員会の主な審議事項や活動内容(2024年9月期)

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の取締役・執行役員を9名新任で選出
執行役員要件の明確化に関する審議	執行役員の役割要件の明確化や報酬テーブルに関する審議・改善
社外取締役との意見交換会の運営に関する審議	23年9月期から実施している、社外取締役と事業部門責任者との意見交換会について、25年9月期以降により効果的なものとするための進め方の審議

### 基本方針

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

### 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(2024年9月期)

上期・下期の役員評価と賞与額の  
決定プロセス審議

業績連動報酬である賞与について、各役員の自己評価と上長評価、お  
よび最終評価と支給額の決定プロセスについて、透明性と公平性が担  
保されていることを確認

役員評価のプロセス改善に関する  
審議

役員評価における評価ランクや、中長期の業績向上に向けた活動の評  
価のつけ方について審議・改善

## 課題認識

### ■ 「権限移譲」の加速がキーワード

- ・ 取締役会の実効性は高い。社内議論の活性化が必要
- ・ 多様な視点で議論を重ねることが業績向上につながる
- ・ 能力はある。遠慮せずにオーナーシップの発揮を求める
- ・ 組織のライフサイクルに基づき、まず向こう5年間でもう少しトップに近い人たちが遠慮せずに「自分が、我こそが」と主張していく意識改革が必要

## これからに向けて

### ■ 最適な組織構造、言語化と伝承

- ・ 組織向上をシンプルに。兼務が多いと複雑になる
- ・ 権限と責任はセットに。組織向上の洗練を
- ・ 指名報酬委員会も関与して、人事制度整備が急務

インソースグループ統合報告書2024(2024年9月期) <全文PDF>

<https://www.insource.co.jp/resource/pdf/ir/integratedreport2024.pdf>

## 2. 社外取締役として意識していること、所感など



### 社外取締役としての大事な役割

#### ①経営陣の監督

→経営陣の事業運営やリーダーシップを客観的に評価・監督

#### ②利益相反の監視

→業務執行からは独立した立場で監視

### 社外取締役として特に意識していること

企業価値向上に向け、次世代経営幹部の育成

#### ①幹部社員との意見交換会

→担当部門の運営概況を通しての学びの場

#### ②取締役会の事前説明会

→審議案件を通して意思決定プロセスの学びの場

### 社外取締役としての大事な役割

#### ① ガバナンスの強化

→経営陣の意思決定プロセス、業務執行のモニタリング

#### ② マネジメントの強化

→インソースの健全な経営に貢献

### 社外取締役として意識していること

#### 取締役会の事前説明会や指名・報酬委員会

①客観性、多様性の視点をもって、議論に参加

② 経営学とりわけ組織論と人的資源管理論に関する学術的な知見をもとに、社員の育成と適正配置に関する議論を深める

### 社外取締役としての大事な役割

#### ① 持続的な企業価値向上への貢献

→事業拡大に向けた、経営方針や成長戦略への助言

#### ② 経営の監督

→客観的、中立的な立場から必要に応じて是正を求める

→健全な経営を促す

### 社外取締役として意識していること

#### ① 建設的な対話

→GENDAにおける経営経験、公認会計士としての専門知識・経験を活かし、議論に参加

→積極的な議論を促し、より良い方向へ会社を導くよう努める

### 3.質疑応答 ①事前にいただいているご質問



## ① 事前にいただいているご質問

---

1. 社外取締役としてのご自身の役割は何だと認識していらっしゃいますか。また、インソース社にはどういった面で貢献するべきだと考えていますか。
2. 社外取締役それぞれの関わり方、時間の割き方、職務上の課題を教えてください。
3. 取締役会が形骸化しているのではないかという懸念があります。取締役会ではどういった議論がなされているか、意見が対立したり議論が紛糾したりしたことがあれば、言える範囲でどういった議題だったか教えてください。
4. 関わられているほかの会社と比べ、インソースの強み・弱み(課題)・特長はどのように見えていますでしょうか。

## ① 事前にいただいているご質問

---

5. CEOの後継者の資質、体制などの議論の内容を教えてください。
6. 社外取締役だけで話し合う場合はどのような議題を中心に議論していますか。
7. 現在の社長は創業者で、強いリーダーシップがありますが、CEOに言いたいことを言えていますか。
8. 不祥事や業績不振の時に社外取締役のみなさんがCEOを解任することはできるとお考えですか。

## ① 事前にいただいているご質問

---

9. 他社と比較してインソースは頻繁に組織変更が行われていますが、どのように捉えていらっしゃいますか。
  
10. 資本政策について、社外取締役はどのような議論、提案を行っていますか。
  
11. インソースはキャッシュ創出力が高く、他社から見て買収対象として有望だと考えますが、社会取締役各人で企業価値をどのように捉えていらっしゃいますか。また、企業価値についてどのような議論を交わし、社外取締役として統一見解はありますか。

### 3.質疑応答 ②チャット/口頭でのご質問



本日はご参加いただき、  
誠にありがとうございます

株式会社インソース<6200>

社外取締役と機関投資家との対話