

「社外取締役と機関投資家との対話」 質疑応答

日時:2026年9月11日(金)16:00ー17:00

登壇者:社外取締役 由利 孝、庭本 佳子、羽原 康平

「社外取締役と機関投資家との対話」の主な質疑応答の内容です。内容について、ご理解いただきやすいよう、部分的に表現を修正しております。なお、当日口頭でいただいたご質問(質問5)は動画には含まれておりませんが、本資料に掲載しておりますので、ご確認ください。

質問1:社外取締役を引き受けようと思った背景を教えてください。

回答1:

(由利)

舟橋社長から直接指名をいただいた。当時、上場企業の社外取締役を3社引き受けており時間的な制約などもあり慎重に検討していたが、生成AIの出現による事業環境の変化などがインソースにとって重要な転換点であると認識し、これまでの経営経験や技術に対する知見がインソースのこれからに役立てることができるのではないかと考えたことが、社外取締役を引き受けようと思った背景です。

(庭本)

神戸大学・神林教授の後任として2023年12月に着任。ビジネスの実務的な経験はありませんが、経営の理論的な視点からインソースのマネジメントを把握することや、人事労務分野における学術的な知見を人的マネジメントに生かすことができると考え引き受けました。

(羽原)

舟橋社長より直接の指名を受けました。インソースについて情報交換をしていく中で、インソースのビジネスモデルとオーガニック成長は素晴らしいと思ったことがきっかけでした。舟橋社長との議論を重ねる中、経営戦略の知識や経験を役立てることができると考え、引き受けようと考えました。

質問2:決算説明資料などでAI戦略について、ページ数を割いているが、AI戦略について、取締役会ではどのような議論がなされていますか。また社外取締役としてどのように考えていますか。

回答2:

(羽原)

生成AI戦略については、取締役会でも重要な経営テーマとして議論しています。

社外取締役としては、生成AIを単なる個別サービスではなく、事業・業務・人材の変革につなげる大きな戦略として捉えることが重要だと考えます。

質問3:生成AIが普及し競争環境や需要がどのように変化していると考えていますか。

回答3:

(庭本)

生成AIの普及により、システム開発や業務改善の方法が大きく変化するとともに、企業に求められる人材育成の内容も変化しています。当社では、生成AIによる効率化を脅威として捉えるだけでなく、教育・研修、システム開発、AI活用基盤を組み合わせた新たな需要を取り込む機会と捉えています。

質問4:次期中期経営計画の策定について、社外取も参加していますか。もしくは意見を出していますか。

回答4:

(羽原)

次期中期経営計画の策定にあたっては、社外取締役も取締役会での議論を通じて意見を述べる立場です。特に、生成AIを含む成長戦略、人的資本、資本政策、サクセッション、企業価値向上など、中長期の経営課題について外部の視点から助言することが重要と考えています。なお、具体的な数値目標や施策については、11月の通期決算発表までお待ちいただければと思います。

質問5:社内の後継者候補者と月1回話をしていると説明がありましたが、こういった観点で候補者を見ているのか教えてほしいです。

回答5:

(由利)

サクセッションプランは指名報酬委員会の最大のミッションとして考えています。業績に対する貢献度合いももちろんありますが、発言の内容から日ごろどのようなことを考えているのかや推測される部下からの人望の厚さも見ています。舟橋社長のような強力なリーダーシップのある後継者を探すというよりは、組織としての調和、協力しあっていけるような人物を探しています。ゆえに、人望を持っているかどうかというところを推し量っています。

子会社という単位で責任を持っている方を見ることもありますが、全社的な課題など広い視野で考えられる人材を探しています。

(庭本)

価値観やパーソナリティなど会話の中で見えてくるものもありますが、後継者育成については、次長級以上を対象とした経営人材育成プログラム、若手の抜擢、グループ会社での責任あるポジションへの登用などを進めています。指名報酬委員会では、執行役員やグループ会社の取締役・執行役員について候補者の経歴・資質・期待役割を審議しています。今後は候補者の実績を積み上げながら、必要なスキルや経験を可視化し、次世代経営人材の層を厚くすることが重要と考えています。

(羽原)

他の2名と似たような視点で見ているが、業績拡大が重要だという観点から、トップラインを作れるかということも重視するポイントとして考えています。また、強烈なリーダーシップを発揮する舟橋社長の後で、組織を作っていくまさは、他メンバーからの人望の厚さなど多面的に見ています。社内だけでなく、外部人材の活用ということも含めて検討しています。

質問6:インソースの優位性と課題は何だと思われますか。課題に対して社外取締役としてアプローチできることはありますか。

回答6:

(由利)

優位性の一つとして、生成AI研修などの時代の要請に沿って開発できているというスピーディなコンテンツ開発力が挙げられます。また、各現場でKPIをもって数字を達成していく営業力もインソースの強みだと考えています。舟橋社長のリーダーシップによる機動的な戦略転換は短期的・中期的には強みですが、サクセッションを考えると諸刃の剣になるとも考えられます。後継者が一人で舟橋社長の役割を担うのは難しいので、集団指導体制にもっていくことが重要です。挑戦的な文化もあり、AI BOATなどのAIプロダクト開発など、一見研修と食い合ってしまうようなものにもチャレンジングに取り組んでいる姿勢は、強みとして考えています。

(庭本)

社長の強力なリーダーシップのもとでの経営は強みですが、組織変更や人事異動も多いと認識しています。従業員にとっては負担になっている部分でもあるのかと考えています。人事労務的な観点から、人事異動が適正な配置であるのか、スキルとマッチングしているのか、評価制度などに不整合が起こっていないかという議論を深めていくことが、社外取締役としてアプローチできることではないかと考えています。

(羽原)

高い収益性、持続的な成長性を備えたビジネスモデルを持っており、その基盤がコンテンツの開発力です。また変化に対して機動的に取り組めること、既存のビジネスモデルにとらわれずチャレンジしていくカルチャー、ビジネスに合わせた機動的な組織変更も強みとして捉えています。

強力なリーダーシップはビジネスモデルや変革の機動性には効果的だと思いますが、それをどう組織化していくか、次世代の育成は課題として考えられます。社内での対話を通じてより良い方向へ導いていくことが、社外取締役としての重要な役割と考えています。

質問7:

社外取の皆さまと直接お話をいただく機会を初めていただきましたが、今後も定期的に継続の予定ですか。

回答7:

(事務局)

今後も年1回程度開催の予定です。

以 上