

2. トップメッセージ



代表取締役執行役員社長
舟橋 孝之

人的資本経営の絶好の追い風を生かして成長するべく、 営業体制の強化とコンテンツ拡充を強力に推進します

Q 2022年9月期の業績を振り返って、いかがでしたか？

A 当社事業は総じて堅調に推移。

売上高、営業利益は中期経営計画「Road to Next 2024」の目標を上回る結果となりました

22年9月期も新型コロナウイルス感染症に関して予断を許さない状況は続きましたが、対面型研修の復調やDX関連研修の伸展など、当社事業は総じて堅調に推移しました。売上高は前年比25.6%増の9,418百万円となり、中期経営計画「Road to Next 2024」の売上目標である8,900百万円を上回る結果となりました。収益性については、オンライン研修の構成比低下による

悪化が懸念されましたが、民間向け研修やDX関連研修の売上拡大に努めた結果、売上総利益率は前年度並みの76.6%となりました。環境変化に柔軟に対応し、収益性を維持できたことは大きな成果であると考えております。また営業利益は前年比40%増の3,367百万円となり、「Road to Next 2024」2年目の23年9月期営業利益目標である3,130百万円を1年前倒しで達成できました。

Q インソースの成長戦略について教えてください

A コンテンツの拡充と営業体制の強化で事業を拡大していきます

当社は、22年11月に社会人教育会社として創業20年を迎えました。創業以来、サービスの拡充と営業体制の強化を両輪として事業を拡大してきました。あわせて、業務をDXで効率化し続けてきました。

コロナ禍の20年～22年9月期には、オンライン研修の実施体制整備、LMSである「Leaf(リーフ)」の拡販、eラーニング・動画教育の強化など、コロナ禍環境への最適化をはかり大きく成長してきました。23年9月期以降はアフターコロナ環境にもすばやく対応していきます。

人的資本経営の波に乗り、成長を継続

企業に人的資本経営が求められる現在の環境は当社にとって成長の絶好のチャンスです。人的資本拡充に必要なサービスをフルラインで提供できるのが当社の強みです。また、地方創生などの社会課題解決も、当社が得意とすることです。今までと同様にサービス開発を続け、今まで以上に営業強化することで、成長を持続していきます。

営業強化で市場シェアアップをねらう

社会人教育市場において当社は2%のシェアです。サービスはそろっているのに、営業強化が重要です。アフターコロナにも対応し、23年1月より営業組織の再編と営業手法改善をはかっています。

1 営業組織の再編 ～市場ニーズと社員特性を踏まえ、最も機動力の高い体制に変更

① 都心営業チームを13チームから23チームへ拡大

都心営業を少数精鋭チームに再編成、若手をリーダーに抜擢。中堅企業へのアプローチ力を強化

② セールスパワーの強いベテラン営業チームを編成

営業経験の長い幹部社員を間接部門から配置転換、機動的に新規顧客、大企業顧客対応を実施

③ ベテラン在宅社員によるオンライン営業チームを発足

営業スキルの高いベテラン在宅社員によるチームを組織。大企業、IT企業一社当たり売上を強化

④ 官公庁営業専門チーム発足

官公庁向け研修と「Leaf」、地方創生案件の獲得をねらう

⑤ 事業推進室発足

社長直轄で新サービスの販売促進、Webマーケティング強化を目的として設置

2 営業手法改善とサービスの開発 ～一組織当たり売上拡大のため、併売力強化

① 営業教育の強化

中堅クラスの人的リレーション力、提案力強化のための研修強化

② 上場企業向け人的資本の課題解決提案

当面870社を目標に、人的資本拡充のための多彩な当社サービスを提案

③ 一組織当たり売上拡大のための新サービス開発

- ・教育コンテンツ (DX、エンゲージメント、健康経営、法務分野のラインナップ強化)
- ・HRテック(255万人※)利用のLMS「Leaf」に加え、人的資本拡充対応機能を開発・提供
- ・アセスメントサービス(相対的に弱い分野を強化)
- ・通信教育(150タイトル以上ある通信教育百貨店をWeb上に新規開設、根強いニーズを取込み)

④ 収益力改善

- ・セミナールームの自社ビル化(日暮里に自社ビルを取得、8教室追加)
- ・オンライン用スタジオの自社ビル化(御茶ノ水に自社ビルを取得、オンライン研修の利益率改善)

※ 2023年3月末時点



Q 人的資本経営において企業に求められることは何ですか？

A 自社の人的資本の拡充と投資家への的確な情報開示。

インソースは人的資本経営を支援するフルサービスでチャンスを広げます

企業は人的資本の価値向上で成長を実現すべき

人的資本経営とは、「人材に投資して、人的資本価値を高め、自社の成長を実現すること」です。そのためには、①自社の人的資本の現状を評価し、②強化すべき項目を選定し、③対策を打つ必要があります。具体的には、人材教育を行ったり、ダイバーシティに配慮したり、従業員のエンゲージメントや健康、安全のレベルを高めることなどを継続的に行わなければなりません。

企業は投資家に対し人的資本に関する情報を適切に開示することが必要

加えて、人的資本経営においては、投資家に対して自社の成長の可能性・ESGへの対応状況を的確に伝えることが重要です。今までの日本企業は、その重要性を認識していなかったり、国内の一般の方向けに説明するスタンスで開示していたりと、投資家に向けたアピールができていないケースが多くありました。今後、上場各社ともこの点を強化することになると考えています。

人的資本拡充のため必要とされる7つの課題に対応するサービスを持ち、今後さらに拡充

当社は人的資本拡充のために必要とされる多様な教育、システムなどを提供できる点に強みがあります。日本企業の人的資本拡充に関し、課題感を持っているのは以下の7つの点です。①DXスキル、②リーダー養成、③企業成長の前提である社員の積極的なチャレンジ、④女性管理職養成、⑤エンゲージメント、⑥社員の健康向上、⑦ガバナンスの強化。多くの既存サービスに加え、新サービスを積極開発し、企業の課題解決に対応していきます。

人的資本情報の開示に対応した「Leaf(リーフ)」の新システムを開発

当社の株主には、海外の投資家も多くいらっしゃるため、いち早く人的資本に関する情報開示の重要性に気づき、上場以来多くの情報を開示してきました。そのノウハウを生かし、人的資本の拡充と開示のため、「Leaf」の新バージョン「Leaf人的資本管理」を開発しました。上場企業への人的資本経営に関する情報開示が義務化される今の流れは、当社にとって大きなビジネスチャンスと捉えています。

Q 中期経営計画「Road to Next 2025」について教えてください

A 4つの既存のビジネスを伸ばしつつ、人的資本経営の時流に合った教育関連とITサービス、地方創生など、新分野サービスである「ライジング・ネクスト」で更なる成長を実現します

高付加価値サービスを提供し、営業利益率33%以上を継続。営業利益53億円の達成を目指す

今中期経営計画では、25年9月期に売上151億円、営業利益53億円を計画しています。今後も高付加価値サービスを提供し、高成長かつ営業利益率33%以上の継続を目指します。

**研修事業
講師派遣は年平均17.1%成長、
公開講座は同19.0%成長を目指す**

売上の約半分を占める講師派遣型研修事業は年平均17%、約4分の1を占める公開講座事業は年平均19%の売上成長を目指します。22年9月期では、コロナとの共存が進み、対面型研修の実施回数が大幅に増えました。また人的資本の価値向上ニーズにより、人材教育サービスの需要は更なる増加が見込まれます。経営力向上やリスクキリングなど、高まる人材育成ニーズを確実に捉えるべく、講師派遣や公開講座といった研修事業の売上を上乘せし、利益の確保をより確実にしていきます。

**ITサービス事業
年平均21.5%成長を目指す**

人事部門のIT化市場規模は25年に4,200億円と推定しています。カスタマイズできるプラットフォームを持つSlerとしての優位性を生かし、民間大企業をメインターゲットに成長中です。コロナ禍での動画教育ニーズが大幅に増加し、ユーザー数は255万人(※)を突破しました。今後は民間大企業だけでなく、官公庁や中小企業にも普及させていきます。

大企業の現在の課題は人的資本の価値向上や情報開示であり、そのニーズに応えるサービス提供が必要です。そこで、人的資本情報開示システムとして「Leaf人的資本管理」を開発、発売を開始しました。

※ 2023年3月末時点

人材教育の実施率向上に効果的なeラーニングもあわせ、人事サポートシステム・LMS「Leaf」とLeafファミリーのフル活用により、人的資本の価値向上および情報開示におけるあらゆるプロセスの効果的・効率的な実施を支援していきます。

**その他事業
「ライジング・ネクスト」の開発と販促強化で
年平均10.4%成長を目指す**

売上の約10%を占めるその他事業は、新たなビジネスチャンスの獲得と、広い分野での社会課題の解決を目指し、新規成長分野を「ライジング・ネクスト」と名づけて開発と販促を強化することで年平均10.4%の売上成長を目指します。

- ①オンライン事業
オンライン配信技術の向上などにより前年比24.6%増で伸長しました。今後も高難度配信の実施や新サービス拡大により成長を続けます。
- ②Webマーケティング
首都圏では当社の顧客基盤を活用しつつ、地方では低コストサービスの販売強化を行います。
- ③地方創生
当社が特に注力している事業です。国家予算が2.2兆円(※)あり、25年9月期には8億円の売上確保を目指しています。 ※ 内閣府地方創生推進事務局HP内、「地方創生予算」を基に、当社にて算出

すべての事業が想定通り成長するとは限りません。そのため、リスクヘッジの意味合いでも新規成長分野を積極的に拡充し、目標達成を実現していく所存です。



2. トップメッセージ

Q インソースの強みは何ですか？

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

研修サービスで分業制を確立し、 高品質な研修サービスを低価格で提供

当社は22年9月期、営業利益率は35.8%を実現しています。この利益率を実現する当社の強みの1つ目は、研修サービスにおいて、分業型ビジネスモデルが確立できていることです。

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

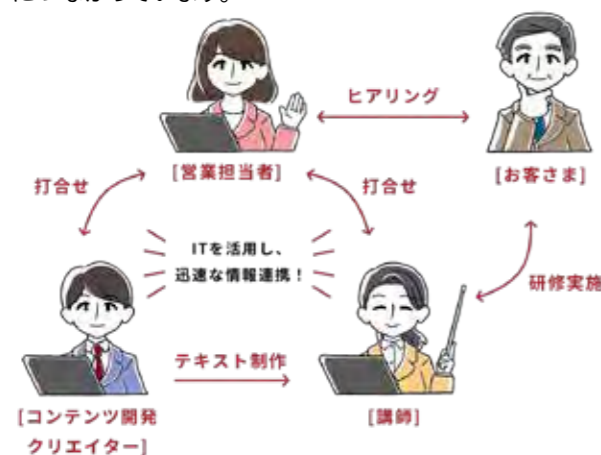
当社では、研修サービスの提供プロセスを「お客さまとの折衝・調整」「テキスト開発」「講義の実施」に分解し、それぞれ営業担当者、コンテンツ開発クリエイター、講師の三者間でITを活用して分業のうえ協業しています。

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

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

そして講義スキルの高い講師がそのテキストで講義に専念するという仕組みです。

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



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

2つ目は、研修サービスを「コンテンツビジネス」と定義したことです。開発した研修コンテンツはすべてデータベース化されています。同じコンテンツを講師派遣型研修、公開講座、eラーニング・動画サービスなどに多重活用することにより、売上総利益率を高めています。その結果として、高い営業利益率につながっています。研修サービスは人材業に分類されることが多いのですが、当社はコンテンツビジネスに近いと考えています。毎年300種類以上の新コンテンツを開発し、競争力の維持に努めています。

業務プロセスのIT化で 生産性向上と持続的な成長を実現

3つ目は業務プロセス全体のIT化です。当社では、経験の浅い若手社員でもミスやトラブルなく仕事ができるように、業務プロセスの細部に至るまでIT化しました。

従来、研修サービスは「カバン持ち10年」といわれるように、業務を深く理解したベテラン営業担当者でないとミスなく業務を遂行することができないといわれていました。しかし、徹底的に自社開発のシステムで業務をIT化することにより入社3年目程度の社員でもベテラン同様の活躍ができるようになり、サービス提供プロセスの生産性向上に大きく寄与しました。

また、人員増がそのまま企業の成長に直結するため、IT化は持続的な成長に大きく貢献しています。

挑戦力と変化対応力で危機を乗り越える

4つ目は挑戦力と変化対応力です。当社は創業以来、コロナ禍、リーマンショック、3・11（東日本大震災）などさまざまな外部環境の変化に対し、積極的に対応し、危機を糧に成長してきました。



2022年開設 九州支社ビル

2023年開設 日暮里ビル

2023年開設 御茶ノ水スタジオ

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

よって、ミッションや組織を変更する痛みを耐えつつ、ハイスピードで新サービス開発や新規顧客開拓を行う「変化対応力」が、当社の強みになっています。

Q 競合他社と比較しての見解を教えてください

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

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

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

また、お客さまのご要望に合わせたカスタマイズや新商

品の開発スピードは、あらゆるプロセスのシステム化、コンテンツのデータベース化により実現しています。さらに、システム開発を内製化しており、人事部門のDX化支援においても強みを持っています。

一方で、若い営業担当者が多く、また、労働時間に制約のある社員も多いので、顧客とのつながり、人的リレーション力が強くない現状があります。今後は単発研修を販売して満足するのではなく、より高い視点で顧客と対話しながら、良好な関係性を築いて潜在ニーズを引き出します。当社のさまざまなサービスをミックスした提案により、併売を促して一組織当たり売上高を上げていく必要があると考えています。

2. トップメッセージ

Q 市場規模を見る限り成長余地は大きいですが、業績拡大の長期目標をどう考えていますか？

A 目標は市場シェア10%。2030年に営業利益100億円を目指します

市場環境は大きく変わらない

～人手不足、Z世代、人的資本強化のトレンド、
リスクリングなどにより社会人教育需要は継続

市場環境は大きく変わらないと考える理由は以下の5点です。当社が継続して努力を続けられれば、業績拡大のチャンスは続くと考えられます。

- 1 人手不足の中、教育による生産性向上ニーズが大きい
- 2 若年層、いわゆるZ世代の働くスキルやモチベーションが年々低下しており教育によるフォローが必要
- 3 上場企業中心に人的資本に対する投資を強化している
- 4 産業構造の変化に対応したリスクリングニーズの増加
- 5 デジタル化による労働人口の減少、新卒者の減少による影響は5～10年では顕在化しない

解決すべき社会課題はまだ存在

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



また、これらの分野でのコンテンツ獲得を目的としたM&Aにも積極的に取組んでいきたいと考えております。

人材の質と量の両面でのレベルアップが課題 ～マネージャー、営業、DX人材を養成へ

現在の市場シェアは2%程度です。今後シェアを10%に高めていくためには、内部人材の質と量の両面でのレベルアップが必要です。

第一に人員の拡大やグループ会社の増加に対応したマネージャー層の強化が課題です。社内の育成を強化し、インソースのマネジメントスタイルを体得した人員の拡大が成長のカギを握ります。

第二は営業社員数の拡大です。ITサービスや地方創生なども含めた広い意味でのコンテンツ数は順調に拡大しています。当社が求める「エネルギー」のあるセールス人材の確保ができれば、売上は拡大できます。また、提案力の強化は23年9月期以降実施しています。

第三にDX人材の拡大も急務になっています。プログラミングができる人材を大幅に増加させるため、21年以降、新人全員に対してPython研修を受講させています。5年以内にDX人材は全社員の半分以上にしたいと考えています。

人材強化を目的としたM&Aにも、積極的に取組んでいきたいと考えております。



研修風景

Q 成長を続けるための採用と人材育成についてどのように考えていますか？

A ベクトルが揃った人材を採用。今後はよりじっくりと育成して組織の成長力を向上させていきます

ベクトルが揃った人材を採用～エネルギー重視

社員や講師の人員増は、業績拡大における最大のドライバーです。しかし、ベクトルがばらばらの人材を大量に採用しても業績がよくなるわけではありません。優秀というだけで採用しても、カルチャーが合わない人材は業績拡大においてむしろマイナスになります。インソースのカルチャーを理解し、目標や考え方のベクトルが同じ人材を厳選採用することが重要です。自社開発のアセスメントである「giraffe (ジラフ)」を活用し、「エネルギー」あふれる人材を採用しています。

新卒は2カ月、中途採用者も1カ月以上の集合教育で育成

新卒採用者については、2カ月間の集合教育を経て、配属し、フォローアップの研修も強化しています。また、中途採用者についても入社後、改めて1カ月以上の集合教育を実施し、配属することで現場のOJT疲れを軽減するようにしています。これは22年9月期に中途採用者を大量に採用したものの、営業現場の負担が増大したことに対応したものです。講師についても育成のプロセスを見直すことで、登壇スキルの高い講師数を増やしています。

Q ESG対応についての考えをお聞かせください

A 社会課題への積極対応と株価向上のため、ESG格付けで最上位を目指しています

ESG強化、特に環境面での対応強化を本中計では重要課題としています。社会課題への積極対応という面だけでなく、株価向上策としても重要だと考えています。現在、MSCI ESGレーティングにおいて、AAを取得してい

ますが、環境面やガバナンススコアにまだ課題があり、最上位の格付けは取得出来ていません。早期にレベルアップすべく、開示を強化するなど対策を急いでいます。