

統合報告書  
2021

2020年7月1日～2021年6月30日

テクノプロ・グループの事業活動の基軸は、『技術』『人』『お客さま』です。私たちは、すべての活動を通して、組織・業種・業界・地域・国境などすべての垣根を越えて、技術・人・お客さまが持続的に発展できる社会の実現に貢献してまいります。

## 存在意義 (パーパス)

『技術』と『人』のチカラで  
お客さまと価値を共創し、  
持続可能な社会の実現に貢献する。

## 価値観 (バリュー)

**ビジネス・暮らし・社会を変える強力な原動力となるのが、テクノロジー。**

～ダイナミックな変化のスピードが加速する中、お客さま・社会が抱える課題・ニーズは多岐にわたっています～

### お客さまの、いまの、未来の課題を解決するために

私たちは、

- 性別・年齢・国籍を問わず多様な良質な人材を採用し、しっかり育み、最適な技術サービス・ソリューションを提供します
- 進化するテクノロジー領域に正面から向き合い、技術力を徹底的に磨きます
- 価値創造のパートナーとして、お客さまの期待にお応えし続けます

### エンジニア・研究者の可能性を最大限に拡げるために

私たちは、

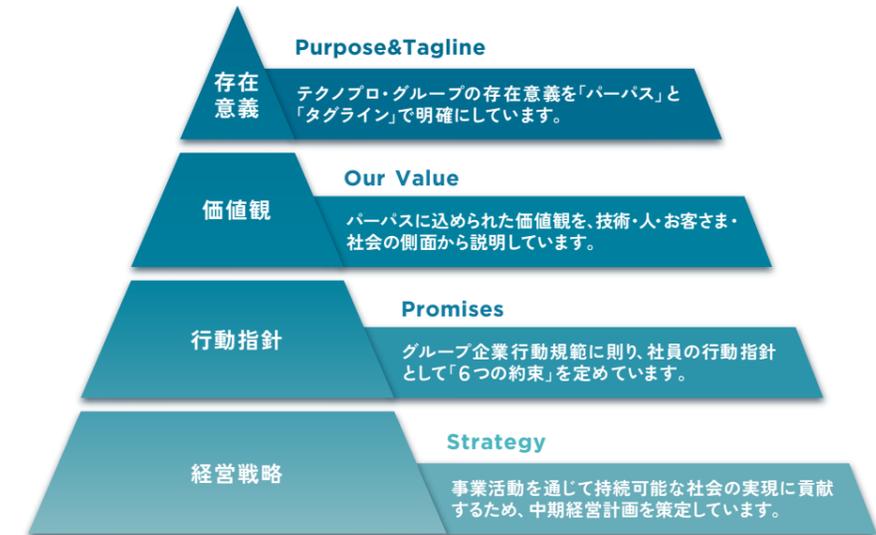
- 一人ひとりの学びや成長を促す環境やプログラムを整備しています
- 専門性を極めるだけでなく、スキルのチェンジや新たな獲得の機会も提供します
- 技術進歩・環境変化に対応し活躍を続けられるよう、全力でサポートします

### 持続可能な社会を実現するために

私たちは、

- テクノロジー分野の境界、企業間の垣根を越えて、技術と人を、日本と世界をつなぎ、お客さま・社会の課題の解決に取り組みます
- たゆまぬ技術力の向上とともに、多様な人材の活用を推進します
- 事業活動を通じて社会的成果を生み出し、サステナブルな未来の実現に貢献します

## 理念体系図



## テクノプロ・グループ社員の『6つの約束』

- 『主体性』をもって業務に取り組みます  
業務の種類や内容に関わらず、受け身でなく能動的に「ゴール」と「何をすべきか」を明確にして着実に実行します
- 『技術力・スキル』の研鑽を惜しみません  
自らの「ありたい姿」を明確に描き、身につけるべき知識・能力を常に意識しながら成長に向かって日々努力します
- 『コミュニケーション力』と『誠実さ』を重視します  
立場や職種に関わらず相手を尊重したコミュニケーション・行動をとり、相互理解と信頼関係を発展させます
- 『チームワーク』を大切にプロフェッショナルとしての責任を果たします  
同一チームの中に限らず、所属組織や職種を越えて連携・協力し、異なるアイデアや専門性の結集を図ってより高い成果を達成します
- 『洞察力』と『スピード』でお客さまと社会に貢献します  
マーケットや技術の動向を常に注視しながら変化のたえないお客さま・社会のニーズを的確に把握し、迅速にソリューションを提供することで満足度を高めます
- 『コンプライアンス』を徹底します  
労働基準法、労働者派遣法、情報セキュリティをはじめとする法規制・ルールの遵守を日々徹底し、確固たる信用を築きます

業績概況と  
事業環境

- 05 財務・非財務ハイライト
- 07 日本の技術系人材サービス市場
  - 技術系人材サービスの市場動向と成長性
  - 加速する先端IT人材の不足

マネジメント  
メッセージ

09 CEOメッセージ



- CEOとしての抱負
- パーパスドリブンの価値創造ストーリー
- 「進化」の道を歩む
- DX戦略により競争優位を築く
- さらなるプレゼンスの向上を目指して

13 COOメッセージ



- COOとしての抱負
- 前中期経営計画の振り返り
- 新中期経営計画『Evolution 2026』ではソリューション事業など新しい柱を
- エンジニアの成長の先に当社グループの成長がある

15 CFOメッセージ



- 『Evolution 2026』の数値計画
- M&A戦略、資本政策
- 戦略の進捗をKPIで開示

持続的成長への  
取組み

17 価値創造のプロセス

ケイパビリティの進化とビジネスモデルの変容を通じてマテリアリティへの取組みを着実に推し進め、価値創造を図りながら、パーパスを実践します。

19 サステナビリティの視点を  
踏まえた経営の促進

- テクノプロ・グループ サステナビリティ基本方針
- 国連グローバル・コンパクトに署名
- テクノプロ・グループ企業行動規範を改定

21 テクノプロ・グループの重要課題  
(マテリアリティ)

- 重要課題 (マテリアリティ)
- マテリアリティの特定と見直しのプロセス
- マテリアリティへの取組み紹介

23 重要課題(マテリアリティ)の  
定量指標 (KPI)と目標

- 人材に関すること
- 技術に関すること
- 社会的責任に関すること
- ガバナンスに関すること

25 リスクマネジメント

- 戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象(プラス面・マイナス面の双方を含む)

29 ビジネス領域

30 マネジメントインタビュー

価値創造を支える  
経営基盤の強化

33 会長メッセージ

- 4社統合、上場、財務基盤強化、ガバナンス体制整備
- 変化を恐れるな

34 コーポレートガバナンス

- 充実したガバナンス体制
- 株主の皆さまとの価値共有を進めるインセンティブ設計
- コーポレートガバナンス機能の発揮

39 指名報酬委員会委員長  
インタビュー

40 取締役会・監査役会の  
スキルマトリックス

40 株主総利回り (TSR)

41 社外取締役インタビュー



43 取締役

46 監査役

47 コンプライアンスと社会的責任・  
環境問題への取組み

財務・業績報告

49 2021年6月期概況

51 連結財政状態計算書

52 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

53 連結持分変動計算書

54 連結キャッシュ・フロー計算書

55 会社情報

55 株式情報

レポートの編集方針

本レポートでは、テクノプロ・ホールディングス株式会社の企業理念・経営方針、中期経営計画における事業戦略やサステナビリティへの取組み等を掲載しています。当社グループの事業活動の目的は、お客さまや社会への価値の提供であり、その結果として売上収益や利益があると考えています。本レポートを通じて様々なステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造活動や中長期的な成長性をご理解いただけたら幸いです。

報告対象組織

テクノプロ・ホールディングス株式会社とその連結子会社を合わせたグループ全体を対象としています。グループ全体を指す場合は「当社グループ」又は「テクノプロ・グループ」、テクノプロ・ホールディングス株式会社のみを指す場合は「当社」又は「テクノプロ・ホールディングス」と分けて記載しています。

報告対象期間

2021年6月期(2020年7月1日～2021年6月30日)。ただし、重要事項については2021年6月期以外の情報を含んでいます。

見通しに関する注意事項

本レポートには、当社及び当社グループの将来に関する記述が含まれています。こうした記述は、本レポート作成時点における入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、かかる記述及び仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。また、事業戦略等、将来の見通しに関する事項は、その時点での当社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性が含まれています。そのため、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

## 財務・非財務ハイライト

- 売上収益は1,613億円で前期比1.8%の増加、営業利益は194.6億円で前期比23.4%の増加
- 国内総在籍技術者数は20,330人（うち日本在住外国籍は921人）で前期比934人の減少
- 国内技術者稼働率は年平均94.6%で前期比0.5ptの増加
- 新卒を含む採用数は1,405人で前期比2,993人の減少
- 主要な国内子会社2社の1人当たりの月次平均売上単価は634千円で前期比4千円/月の増加

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社  
7月1日から6月30日の各連結会計年度

	2017	2018	2019	2020	2021
売上収益	100,095	116,529	144,176	158,407	<b>161,316</b>
売上総利益	23,435	29,475	36,466	40,226	<b>39,727</b>
営業利益	9,647	11,238	13,739	15,772	<b>19,461</b>
税引前当期利益	9,559	11,163	13,727	15,843	<b>19,472</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	7,717	8,498	9,683	10,825	<b>13,245</b>
基本的1株当たり当期利益*1(円)	225.58	244.81	266.86	299.97	<b>368.88</b>
希薄化後1株当たり当期利益*1(円)	—	244.62	266.79	—	—
1株当たり年間配当金*1(円)	112.79	120.00	134.00	150.00	<b>185.00</b>
資産合計	70,119	88,201	93,771	107,967	<b>117,989</b>
資本合計	27,696	42,967	46,065	49,509	<b>58,733</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,634	10,798	11,270	18,059	<b>22,081</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,864	△5,361	△4,429	△1,498	<b>△1,374</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,087	2,826	△7,184	△14,927	<b>△11,114</b>
売上総利益率(%)	23.4	25.3	25.3	25.4	<b>24.6</b>
営業利益率(%)	9.6	9.6	9.5	10.0	<b>12.1</b>
ROE*2(%)	29.9	24.5	22.4	23.3	<b>25.1</b>
国内総在籍技術者数(人/年度末)	14,346	16,797	19,293	21,264	<b>20,330</b>
国内技術者稼働率*3(%)	95.3	95.7	95.5	94.0	<b>94.6</b>
国内技術者採用数*4(人)	2,684	4,151	4,512	4,398	<b>1,405</b>
主要な国内子会社2社の1人当たりの売上単価*5(千円/月)	626	630	630	630	<b>634</b>

\*1 2021年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で行われた株式分割前の株式数により算定

\*2 2018年までは繰越欠損金による法人所得税費用の控除があったため、ROEは実力値より高く推移

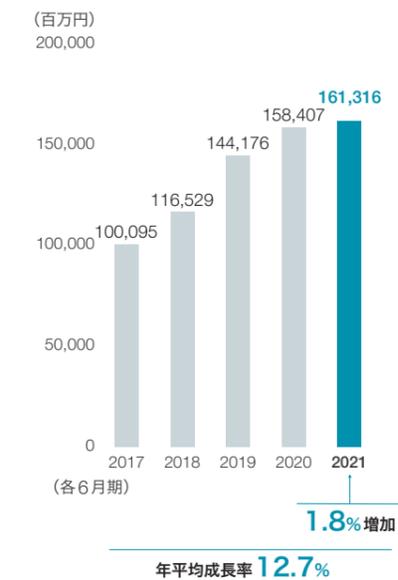
\*3 稼働率(%) = 月末時点の稼働技術者数 ÷ 月末時点の総在籍技術者数

(総在籍技術者数には、待機技術者・研修受講中・退職者などすべての技術者を含む)

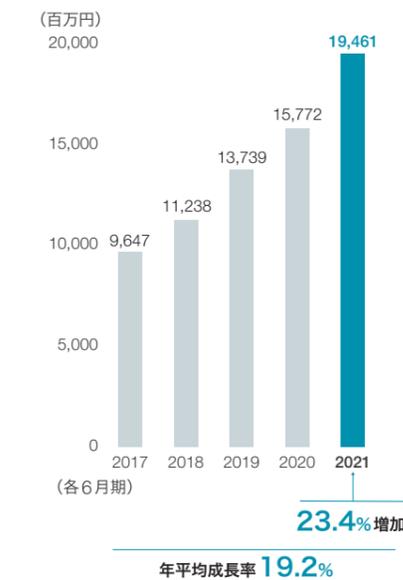
\*4 M&Aによる技術者獲得を含む

\*5 (株)テクノプロ及び(株)テクノプロ・コンストラクションの売上収益合算 ÷ [月末稼働技術者数] により算定

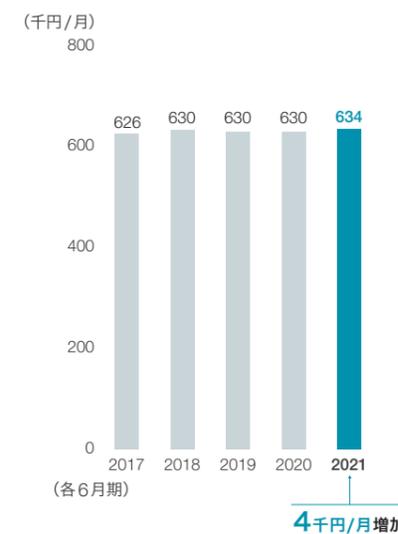
売上収益



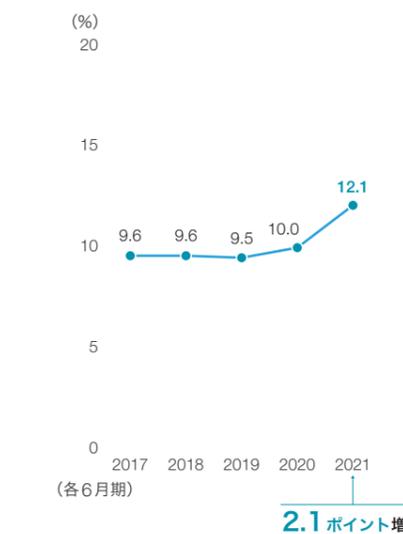
営業利益

親会社の所有者に帰属する当期利益  
基本的1株当たり当期利益\*1

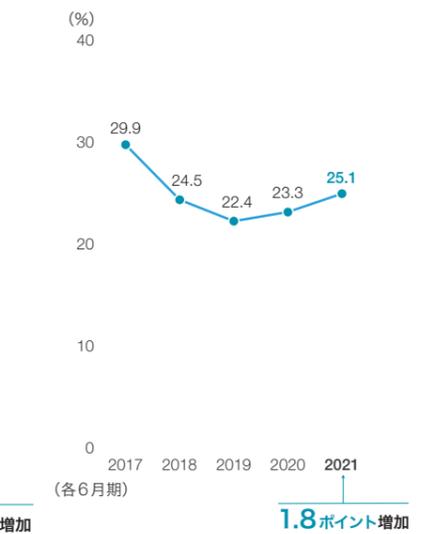
主要な国内子会社2社の1人当たりの売上単価\*5



営業利益率



ROE\*2

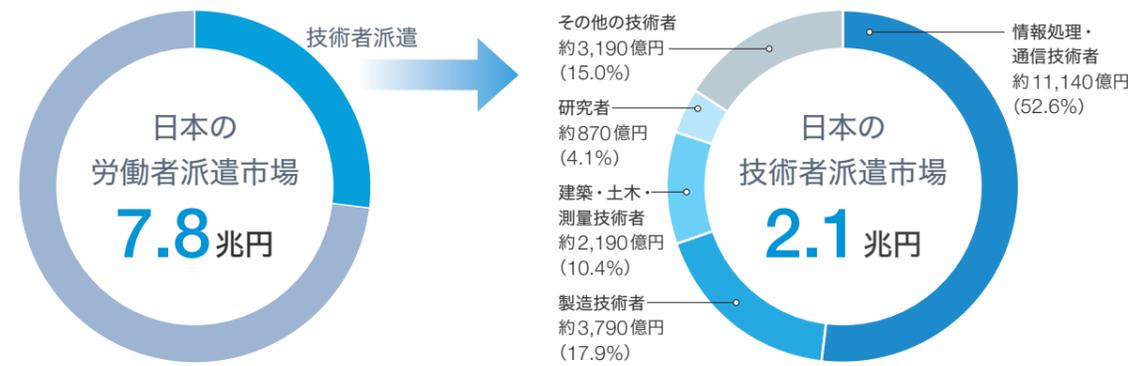


# 日本の技術系人材サービス市場

## 技術系人材サービスの市場動向と成長性

日本の労働者派遣事業全体の市場規模は約7.8兆円(2019年)\*1であり、そのうち技術者や研究者などの高度な専門性が求められる技術者派遣市場は約2.1兆円\*2と推計されます。技術系人材サービス市場は、当社グ

ループを含む上位5社の規模が他を大きく引き離している状況にあります。最大手の当社グループでもシェアは7%程度と推定され、成長余地の大きい市場です。



\*1、\*2 出典：厚生労働省「労働者派遣事業報告書の集計結果」、「労働者派遣事業の令和2年6月1日現在の状況」に基づき当社算出

### 技術系人材サービス企業 上位9社

順位	企業名	売上収益(百万円)	シェア*1
1位	テクノプロ・ホールディングス株式会社 R&Dアウトソーシング・施工管理アウトソーシング	147,540	7.0%
2位	パーソルホールディングス株式会社 Professional Outsourcing SBU	113,095	5.4%
3位	株式会社アウトソーシング 国内技術系アウトソーシング事業	106,416	5.1%
4位	株式会社夢真ビーネックスグループ*2 機電・IT領域、建設領域	100,765	4.8%
5位	株式会社メイテック エンジニアリングソリューション事業	95,521	4.5%
6位	WDBホールディングス株式会社	44,126	2.1%
7位	株式会社VSN	35,907	1.7%
8位	株式会社アルプス技研 アウトソーシングサービス事業	34,715	1.7%
9位	株式会社フォーラムエンジニアリング	27,728	1.3%

\*1 2019年の市場規模を分母とした参考数値

\*2 統合前の株式会社夢真ホールディングスの売上を含む  
出典：2021年8月までの各社開示資料に基づき当社作成

## 加速する先端IT人材の不足

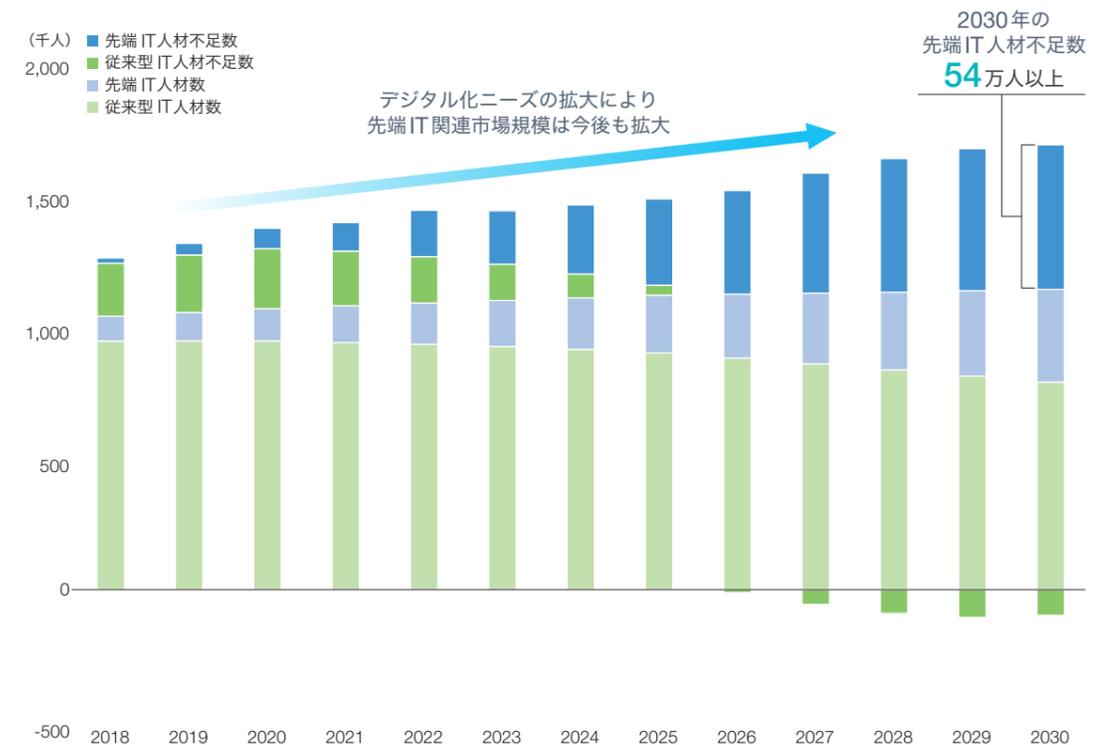
COVID-19の感染拡大以前から、日本では将来IT人材が大幅に不足することが危惧されてきました。一方、感染拡大局面では日本のIT化の後れが随所で指摘されました。今後は、ニューノーマルと呼ばれる新しい生活様式が社会に浸透していくうえで、デジタル化に向けた投資が一層加速することが見込まれています。

このように、不足するIT人材の需要はますます高まっており、経済産業省委託事業による調査では、ウェブやアプリケーションを開発する従来型IT人材の不足は次第に解消されていくものの、AIやビッグデータ、IoT等を担う先端IT人材の不足は、2030年に54万人以上に達する可能性が示されています。(IT需要の伸び「中位」、生産性上昇率「0.7%」(Re スキル率：1.0%)とした場合)

さらに、日本の技術者を取り巻く労働市場では、技術者の処遇が海外と比較して相対的に低いことや、雇用の流動性が低く技術者の産業間・企業間移動が進まないなどの課題が残っています。また、少子高齢化が進み人材の供給は減少に転じつつあり、IT人材の不足は今後さらに大きくなる可能性もあります。

テクノプロ・グループは、技術者の育成・リスキリングに加え、国内の供給制約や雇用形態を超えた人材の獲得に取り組んでいます。そして、社会の重要なリソースである技術者の活躍の可能性を広げることで処遇の向上を図り、技術系人材不足という社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

先端IT人材・従来型IT人材の需要と供給の差(需給ギャップ)  
IT需要の伸び「中位」、生産性上昇率「0.7%」(Re スキル率：1.0%)



出典：経済産業省委託事業 みずほ情報総研株式会社『IT人材需給に関する調査』に基づき当社作成

## CEOメッセージ



継続 (Continuity)、挑戦 (Challenge)、  
変化 (Change) の3つのCを念頭に。

信念を持って「進化」の道を歩み、  
価値創造を通じて持続可能な社会の  
実現に貢献します。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 兼 CEO

八木 毅之

### ■ CEOとしての抱負

2021年7月1日付で、当社の代表取締役社長兼CEOに就任いたしました八木でございます。

CEOとしてグループをリードしていくにあたり、「継続」(Continuity)、「挑戦」(Challenge)、「変化」(Change)の3つのCを重視していきたいと考えています。

当社は2014年12月の東証一部への株式上場以来、お客さまや株主の皆さまのご支援によって順調に業績を伸ばし、国内No. 1の技術系人材サービスグループとしての地位を築くに至りました。顧客基盤、採用力、営業力、人材育成力、目標必達の風土は、これまでの成長の原動力となった当社グループの強みです。健全な財務体質や透明性・客観性の高いコーポレートガバナンス体制とともに、これらの強みは維持、「継続」していきます。

そのうえで、コア事業である国内技術者派遣事業の質を重視した成長と併せ、コア事業の進化、ソリューション事業や海外事業の拡大に「挑戦」します。景気変動

やパンデミック等の外的ショックがあってもお客さまの真のパートナーであり続けるために、ますます複雑化・高度化するお客さまの技術課題に対する解決力を向上させなければなりません。また、国内だけでは手配できない競争力あるリソースを確保するためにも、海外事業の重要性は一層高まることでしょう。

また、挑戦を可能とし促進していくには、仕組みや体制、社員のマインドセットや行動様式の「変化」が欠かせません。事業環境や技術潮流の変化をいち早く取り込んで成長につなげるとともに、従来の延長線上とは異なるアプローチや大胆な投資、さらにはM&Aを活用した自己変革の視点も必要になってくるものと考えています。

課題解決の担い手、そして挑戦者として主役となるのは、社員一人ひとりです。前職以来長く携わってきた人事領域の専門性も引き続き活かして、経営にあたっていただきたいと思えます。社員にとって魅力的な仕事や成長できる環境を用意し、エンゲージメントを高めていくために、

### ■ パーパスドリブンの価値創造ストーリー

新中期経営計画の策定にあたっては、前中計での残課題を率直に省みるとともに、10年後の事業環境認識に照らした当社グループのありたい姿について徹底的に議論したうえで、バックキャストして計画を練り上げました。そして、未来を見据えればこそ原点に立ち返り、テクノプロ・グループのパーパス(存在意義)を、「『技術』と『人』のチカラでお客さまと価値を共創し、持続可能な社会の実現に貢献する。」と改めて定義しました。

パーパスとして真正面から「持続可能な社会の実現に貢献する」と謳う企業はさほど多くはないかもしれませんが、私はパーパスウォッシュのようにお題目に終わらせるつもりはありません。当社グループは、事業活動を通じて、顧客提供価値、社会価値、経済価値を創出していきます。お客さまへの提供価値が向上すれば、社会に対する新たな価値創出のためのさらなる投資も可能となり、社会へ貢献し続けることができます。それには、当社グ

ループが持続的な存在として中長期的に成長していくことが前提です。環境変化へのレジリエンスと高い収益力をそなえた会社になりたいと考えるのはそのためであり、ソリューション事業の拡大を目指す所以でもあります。

また、顧客価値を提供するのは社員ですので、社員価値も高める必要があります。よって、お客さまから高い評価をいただけるスキルの習得・涵養に資する人材育成には、積極的に投資を行っていきます。人材への投資は、環境が変化する中において人材自体をサステナブルな存在としてアップデートできるだけではありません。顧客提供価値が高まることで報酬としての還元も可能となり、ひいてはリテンション、会社の成長に結びつくこととなります。社員価値、顧客提供価値の向上は、パーパスの実践の側面のみならず、株主や投資家の皆さまの私たちへの成長期待、企業価値向上にもつながるものと確信しています。

## CEOメッセージ

### ■ 「進化」の道を歩む

『Evolution 2026』と名づけた新中期経営計画は、文字どおり「進化」のためのプランとロードマップです。私たちは、エンジニアリング・サービスとは無関係な事業にまで手を広げる「多角化」ではなく、コア事業である技術者派遣を「進化」させる道を選択します。つまり、コア事業の根をしっかりと張り、幹を太くしながら高みを目指しつつ、その進化形としてソリューション事業、技術者育成事業、DX推進事業の花を咲かせ果実を実らせることを目指します。これは、現在の事業が盤石であるからこそ採りうるビジネスモデルの段階的な変容の戦略であり、コア事業の成長のためにこれまで培ってきたケイパビリティを進化させることで可能となるものです。

技術革新の波は産業の垣根や国境を越え、製品のライフサイクルは短くなりアジャイルな開発が求められる中、お客さまの多くは専門外の技術をカバーしなくてはならないケースも増えています。最新技術を有する先進企業やベンチャー企業が販路を持たないがゆえに、せっかくの技術が世の中のために活用される機会が少ないといったケースもあります。また、IT技術の発達やリモ-

トワークの進展は、オフショアによるサービス提供を一層容易にし、ギグエコノミーにおけるフリーランスの活用も、今後広がっていくことでしょう。

当社グループには、こうした外部環境・社会・お客さまが求めるものの変化に対応できる土台と実績があります。ますます旺盛になると見込まれるデジタル化ニーズを捉えるうえで、2万人を越す国内技術者のうち約半数がIT技術者である点は、私たちのアドバンテージとなるはずで、また、業界随一のプログラムを誇る自前の教育研修体制に加え、先進企業とのアライアンスや大手ITベンダーとのパートナーシップといったエコシステムを通じ、技術者の育成機能も着実に強化してきました。今後も、有能な技術者が集い、最新の技術と最適な方法でお客さまの技術課題を解決していくために、バリューチェーン全体を通しての組織の遂行能力に一層磨きをかけていきます。

なお、中長期的な利益の拡大と企業価値の向上を目指すにあたり、事業活動を根底で支える経営基盤の進化も図ります。中計の開始に併せ、全社的リスク管理(ERM)体制やM&Aに関する新たな規律を導入した

のも、その一環です。特にソリューション事業や海外事業に注力するうえでは、国内派遣事業とは異なるリスクへの対応力が必要になります。リスク管理は経営の要諦である点を十分に認識し、リスク選好方針の下、ネガティブインパクトの抑止は当然として、健全なリスクテイクを行いながら成長を図ります。また、コーポレートガバナンスやサステナビリティをめぐる課題への取組みについても、2022年4月に移行予定の東京証券取引所プライム市場銘柄としてふさわしい水準を継続的に維持・追求していきます。

### ■ DX戦略により競争優位を築く

『Evolution 2026』では、デジタル技術を活用した、事業の高付加価値化の方向性を鮮明に打ち出しました。具体的には、国内技術者派遣事業におけるソフトウェアへのさらなるシフト、ソリューション事業におけるデジタル要素技術を融合した開発サービスの提供、これまで開発を進めてきた「タレントマネジメントシステム」の一段の進化によるデータ知見を活用したビジネスモデルの構築などを、基本運営方針として掲げています。DX推進事業の育成にあたっては、現場にて実効性がある分析・施策の仮説検証に基づくAIエンジンの開発も構想に入れ、技術者の生涯価値(Life Time Value)の最大化を図ります。

ニューノーマルな社会の到来に際し、社内管理業務のDXも、従来にも増して強力で推進していきたいと考えています。業務の効率化・スピードアップによる生産性の向上は、オペレーティングレバレッジを効かせ、販売管理費比率を抑制するためにも重要な課題であるからです。新中計初年度の開始を機にDX推進部を新設するとともに、組織横断的なIT開発方針プロジェクトを発足し、基幹システム刷新の完遂、定例作業や定型作業の自動化(RPA; Robotic Process Automation)、ソリューション事業拡大を見据えたシステム構築、効果的な営業スタイルの確立のためのマーケティング・オートメーションの導入検討等を進める体制を整えました。

社内システムの構築やRPA導入においては、可能な範囲で当社グループの技術者を活用し、ノウハウ・実績を蓄積しながら外販の拡大につなげていく考えです。

当社は、2021年6月1日付で、経済産業省が定める「DX認定事業者」にも選定されました。DXがもたらす社会や産業の変容の姿を意識しながら、事業面の強化や新しい領域の発掘、お客さまと自社の競争優位の確保のために、DX戦略の重要度を高く位置づけ、実践していきます。

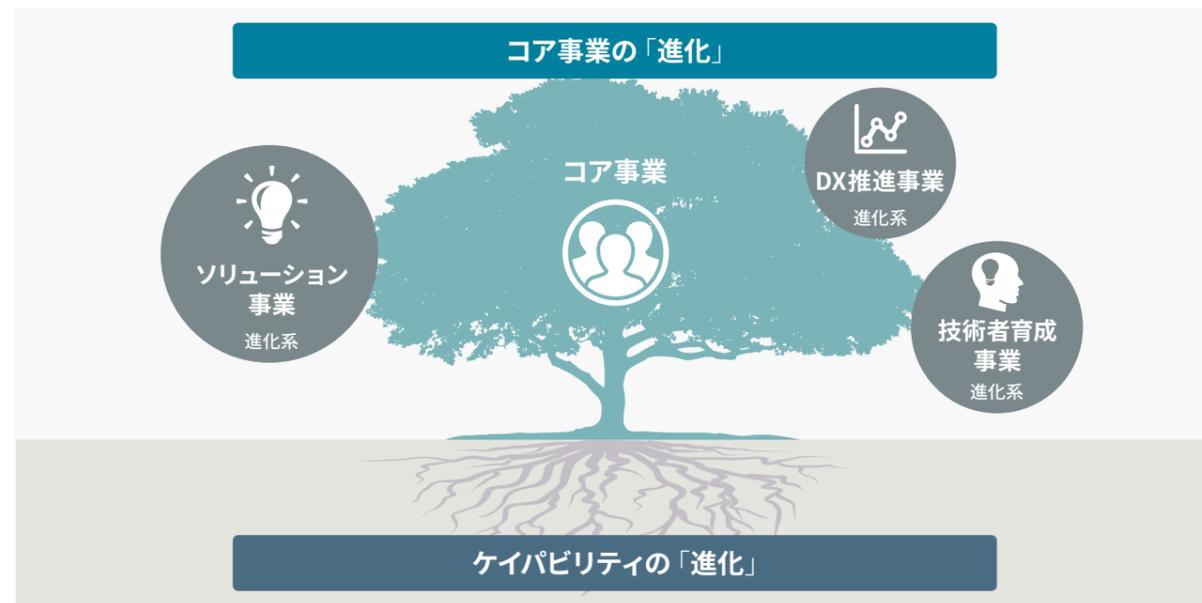
### ■ さらなるプレゼンスの向上を目指して

私は、今後の「進化」を通じて、当社グループの果たす社会的な役割や存在感を一層大きくし、技術者・研究者の地位向上を図っていききたい、社員には当社グループで働くことに自信と誇りを持ってもらいたいと考えています。お客さまから、社員から、採用候補者から選ばれる「強くしてしなやかな会社」となるために、定量的な質を表す指標だけでなく、定性的な会社の質、コミュニケーションの質も引き上げて、グループの総合力を発揮できるよう努めていく所存です。

ステークホルダーの皆さまには、今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 兼 CEO

八木 毅之



## COOメッセージ

エンジニアの成長の先に  
当社グループの成長があります。  
エンジニアの能力をさらに伸ばし  
当社グループの競争優位性を活かして  
新しい事業の柱を創造し、  
付加価値を提供していきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
代表取締役副社長 兼 COO  
嶋岡 学



### ■ COOとしての抱負

2021年7月に当社のCOOに就任しました。以前の管掌は事業担当兼海外事業担当でしたので、役割が大きく変わったとは考えておりません。COOとしての役割は、事業全体の管掌であり、新中期経営計画におけるソリューション事業の拡大、技術者育成事業やDX推進事業など新たな事業の柱を作り、目指すべき会社像に向かって牽引していくことであると認識しています。ビジネスの幅を広げるとともに、外部環境の変化に対応するためには、変革が必要であると強く感じています。

### ■ 前中期経営計画の振り返り

1年前倒して前中期経営計画の目標値を達成できたことは評価に値します。特に、IT領域におけるお客さまからの旺盛な需要を背景に、国内総在籍技術者数は、2017年6月末の14,346人から2020年6月末の21,264人に増加し、目標達成への大きなドライバーとなりました。

しかし、2020年春以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、採用の全面停止やM&Aの凍結を余儀なくされました。また、エンジニアの技術力や能力向上によるサービスの高付加価値化は想定していたほど進みませんでしたので、契約単価の上昇は計画未達となり、課題として残りました。

M&AにおいてはDXを中心とした欧米・中国展開と、インドでのグローバルデリバリーセンターの設立を目論んでい

ましたが、コロナ禍の影響などもあり、M&A投資枠200億円に対して、投資実績は112億円の着地となりました。また、M&A戦略が明確でなかったため、国内・海外ともに核となるM&Aを実施することはできませんでした。

とは言うものの、新中期経営計画の柱であるソリューション事業やDX推進事業の土台を築くことはできました。先端的技術力やプラットフォームを有しているパートナーとのアライアンスや、東京工業大学や東京大学とのLP投資など、着実に取組みを進めています。自社教育制度やアライアンス先との連携により、データサイエンス、AI、ERPなど、今後の注力分野に対応する技術者も一定数確保することができました。

### ■ 新中期経営計画『Evolution 2026』では ソリューション事業など新しい柱を

お客さまからの需要は、デジタル化や課題解決型へとシフトしています。一方供給面では、日本における労働人口の減少、構造的な技術者不足が最もリスクであると考えています。また、コロナ禍を経て、フリーランスやリモートワークなど多様な働き方が日本においてもニューノーマルとなりました。そういった外部環境の中、当社グループの持つケイバビリティをいかに進化させ、従来のビジネスモデルから変容するかという点が重要だと認識しています。

『Evolution 2026』では、従来のコア事業である技術者派遣事業を進化させて、ソリューション事業、技術者育成事業、DX推進事業といった新しい事業の柱を作っていきます。

ソリューション事業などの新事業領域では、テクノプロ・グループは後発と言えます。競合と差別化を図るためには、コア事業である派遣事業で蓄積してきた競争優位性にレバレッジをかける必要があると考えます。

当社グループの最も大きな競争優位性は、約2万人のエンジニアが常時約2,000社のお客さま先で働いているということです。10年間、長い人では20年間同じお客さま先で働いているような人が大勢います。そうしたエンジニアはお客さまの課題を日々目の当たりにしていますので、課題解決に向けたソリューションを提案・提供していけるよう、エンジニアを育成していきます。

一方、営業面においては、AI、RPA、IoTなどのテクノロジーがもたらした大転換によって、現場の責任者がAI実装の予算の権限を持っていることもあります。当社グループでは、大手コンサルティング会社が行うようなトップ営業ばかりにこだわることなく、現場のエンジニアがボトムアップによってきめ細かくニーズに応じていくソリューション提供に力を注いでいきたいと考えています。

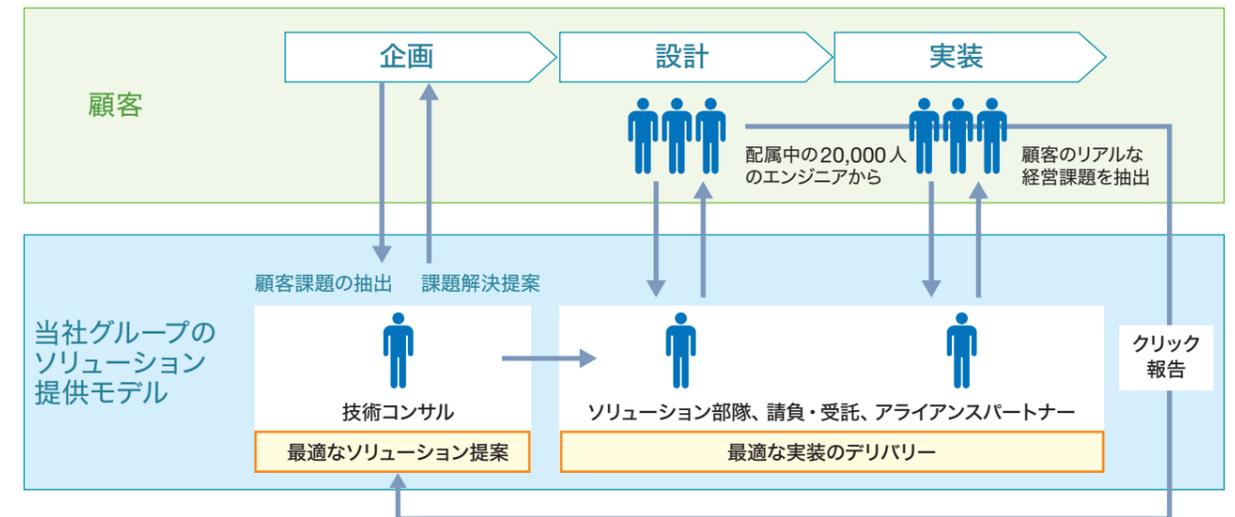
DX推進事業では、当社グループのコア事業で蓄積した採用・育成・職歴・退職といったビッグデータを分析し活用できることが武器となります。ビッグデータを技術者の成長過程と組み合わせることで、適切な教育研修やキャリア指導の内容・タイミングを導き出すことができます。また、社内で検証を繰り返したうえで成果を上げたアルゴリズムやAIエンジンは、外販できると考えています。これらのツール

の外販先は、技術者派遣企業のみならず、従業員の育成やキャリアパスに課題を抱える企業や団体を想定しています。

技術者育成事業はDX推進事業の一部として推進されるものでもありますが、当社グループには国内随一を自負する研修体制があり、年間延べ21万人の受講によって蓄積した教育研修のノウハウは、外部企業の教育研修ニーズに応えるものとして、事業化を推進してまいります。

### ■ エンジニアの成長の先に 当社グループの成長がある

テクノプロ・グループにとって重要な資産はエンジニアです。エンジニアに魅力ある仕事をしてもらうことで、エンジニア自身のスキルや仕事の質が向上し、社会的価値も高まります。技術者派遣事業は今後もコア事業として位置づけられ、過去のような成長率の水準ではないものの、安定的に成長させることは、新規事業への取組みを強化するうえでも非常に重要と考えています。海外に目を向けてみると、組織に所属せず、好きな時に好きな仕事を好きな場所で行う姿が鮮明になってきました。エンジニアに魅力的で付加価値の高い仕事を提供することで、優秀なエンジニアがより一層集まってくれるでしょうし、お客さまにとっても価値あるソリューションを提供できるパートナーへと進化していけると確信しています。エンジニア一人ひとりが成長し、国内外で変化するお客さまの課題を解決していくことで、当社グループのサステナブルな成長を実現していきます。



## CFOメッセージ



ロードマップに示された具体的な戦略・方針の進捗をKPIで示し、透明性のある開示と積極的な対話により信頼をさらに高めていきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
常務取締役 兼 CFO  
萩原 利仁

### ■『Evolution 2026』の数値計画

今回のコロナ禍では、デジタル領域において日本が諸外国よりかなり遅れていることが図らずも明白となりました。デジタル化への資本投下の必要性が社会の共通認識になったことは追い風であり、よいタイミングで新中計をスタートできたと考えています。前中計期間中にIT技術者を増やし、デジタル化を予測して戦略的に事業展開した当社グループは、他社に比べ先行していると自負しています。このアドバンテージを一層強化する目的もあり、最初の2年間は先行投資期間として「コア事業進化の基盤形成」と位置づけ、後半の3年間で投資資金を回収して「高成長の実現」を果たす計画を立てています。

新中計の最終年度となる2026年6月期には、売上収益2,500億円（5年間年平均成長率9.2%）、営業利益320億円（同10.5%）、親会社の所有者に帰属する当期利益220億円（同10.7%）を見込んでいます。

コア事業である国内技術者派遣は、5年後も全売上収益の60%以上を占め、引き続きコアであり続けます。同事業は、当社グループの足腰となる部分であると同時に、技術系人材の採用・育成、データ収集、顧客の技術開発の動向を知るうえでも重要です。今後5年間は、年率約6%のオーガニック成長を見込んでいます。ただし、前中計での実績とは異なり、量だけを追う成長ではなく、サービスの高品質化・多様化による契約単価の上

昇を図り、量・質両面での成長を目指します。

5年後の売上収益として、ソリューション事業は570億円（全売上収益の約23%）、海外事業は300億円（同12%）を計画しています。これはオーガニック成長に加え、M&Aによる売上収益貢献をそれぞれ150億円ずつ織り込んでいます。

また、採用・教育に対しても、より多くの戦略投資を行う予定です。この投資は5年間継続しますが、売上総利益による投資回収に1～2年かかるため、最初の2年間は費用先行となります。しかし3年目以降、これら投資の影響は縮小していきます。

2021年6月期は、採用費を中心に販管費を大きく抑制し、また雇用調整助成金収入もありましたので、営業利益率は平常時よりも表面的に高くなりましたが、それでも5年後には、2021年6月期比でプラス0.7ポイントの営業利益率12.8%を目指します。

新中計『Evolution 2026』の全体的な数値面での進捗は、マージンの高いソリューション事業や海外オフショア・デリバリーモデルの拡大により、5年間にわたって売上総利益率が遡増しているかどうか、費用先行型の投資回収が進み、規模拡大によるオペレーティングレバレッジも効かせながら、期間途中から販管費率が遡減しているかどうか、結果として営業利益率が継続して改善しているかどうか、によって確認できます。

### ■ M&A戦略、資本政策

前中計の成長戦略では、コア事業である技術者派遣を安定的に伸ばすとともに、お客さまのニーズに対応した高付加価値事業とグローバル化の推進、データを活用したプラットフォーム化を掲げました。今振り返ってみれば、成長の方向性としては正しかったものの、戦略をどこまで具体化し、その進捗をきちんと管理できていたかという点について、新中計策定の過程で十分な検証が必要でした。この反省を踏まえ、新中計では、より具体的かつ詳細な戦略に基づくM&Aを実行します。獲得したい技術領域やソリューションなどをマトリックス化し、M&A対象企業像を明らかにしています。

同時に強固な財務規律も定め、投資の際には、資本コストを意識し、投下資本利益率（ROIC）を重視しています。スタンドアローンでの成長もさることながら、当社グループとのシナジーも見据えて判断し、適切なPMIを行うことで、投資後3年以内にROICが10%を上回るM&Aを行ってまいります。

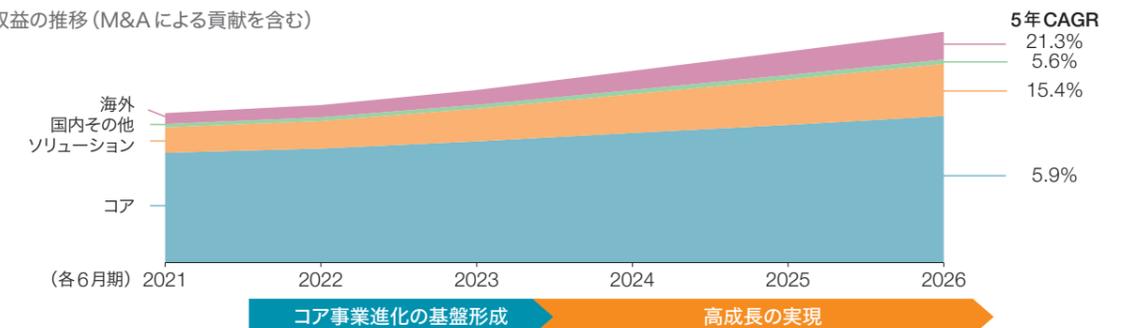
2019年7月に当社CFOに着任以来、ファイナンス思考やROICの考え方を、組織全体に徐々に浸透させてきました。新中計期間においても、当社の株主と同じ目線で投資や撤退の判断ができるよう、子会社の経営陣も含めてさらに浸透させていきたいと考えています。

資本政策の基本方針は変わりません。配当性向50%以上、EPSの持続的成長、20%以上のROE達成、D/Eレシオ1倍未満の4点です。また、新中計の5年間累計で、M&Aを中心とした400億円の戦略投資枠を設定しています。ただし、ROICが資本コストを上回る優良な投資機会がしばらく見当たらないと判断した場合は、資本効率性の観点から、自己株式取得による株主還元も柔軟に検討してまいります。

### ■ 戦略の進捗をKPIで開示

事業ドメインを意識して「どこで戦うのか」、競争優位性に基づき「どうやって戦うのか」に加えて、計画を実現する「エクゼキューション」も戦略を構成する重要な要素と考えており、新中計においては、私たち経営陣のエクゼキューション能力が最も問われていると感じています。前中計の十分な検証を経た新中計では、具体的な戦略・方針がロードマップで明確に示されており、進捗管理がきちんとできるようになっています。今回から、コア事業、ソリューション事業、技術者育成事業、DX推進事業といった考え方が新たに加わりますので、投資家の皆さまから十分にご理解をいただけるよう、戦略の進捗をKPIで示し、透明性のある開示と積極的な対話により、当社グループへの信頼をさらに高めてまいります。

売上収益の推移（M&Aによる貢献を含む）



(各6月期)	2021	2022	2023	2年CAGR	2026	5年CAGR
売上収益	1,613	1,700	1,860	7.4%	2,500	9.2%
営業利益	194	165	185		320	10.5%
営業利益率	12.1%	9.7%	9.9%		12.8%	
当期利益	132	113	127		220	10.7%
ROE	25.1%	19.0%	19.4%		20%以上	

## 価値創造のプロセス

テクノプロ・グループは、ダイナミックに変化を続ける外部環境に対応し、これまで培ってきた経営資源を活かしながら、ケイパビリティの進化とビジネスモデルの変容を遂げています。これらのケイパビリティとビジネスモデルを通じてマテリアリティへの取組みを着実に推し進め、価値創造を図りながら、パーパスを実践します。



## サステナビリティの視点を踏まえた経営の促進

### テクノプロ・グループ サステナビリティ基本方針

テクノプロ・グループは、技術者と技術力及びビジネスモデルを通じた、役職員、顧客、社会といったすべてのステークホルダーとの共通価値の創造、堅固な経営基盤の整備・運用によって、持続的な事業の成長と企業価値の向上を実現し、その結果、内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄及び環境の保全に貢献します。

- 当社グループのみならずステークホルダーにとっても大きな影響を及ぼす、優先的に取り組むべき経営上の重要な課題（マテリアリティ）を特定し、経済・産業・社会・環境に対するポジティブインパクトの創出・拡大とネガティブインパクトの低減に努めます。
  - 公正かつ誠実な企業活動の展開を通じ、持続可能なバリューチェーンの構築に努めます。
  - サステナビリティ課題への対応にあたっては、国連グローバル・コンパクトをはじめとする国際的な原則や基準にも照らし、適切なアクションプランを策定します。
  - 事業活動を通じてサステナビリティ課題に対応し、解決することから生じる新たな事業機会の捕捉に努めます。
  - 役職員に対し、サステナビリティ課題やマテリアリティに関する意識の涵養、及び事業活動の中で実践するために必要な知識の向上を目的として、教育・啓発を実施します。
  - すべてのステークホルダーとの対話、積極的な情報開示を通じ、ステークホルダーからのフィードバックを企業活動に活かして、企業価値と信頼の向上に努めます。
- 2021年9月1日制定

▶ 詳細はウェブサイトをご参照ください。 <https://www.technoproholdings.com/csr/materiality.html>

### 国連グローバル・コンパクトに署名

当社は、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に賛同を表明する署名を行い、2021年10月12日付で参加企業として登録され、日本におけるローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。「国連グローバル・コンパクト」は、国連のコフィー・アナン事務総長（当時）が1999年に世界経済フォーラム（ダボス会議）で提唱した、企業による自主行動原則です。

今後は、「国連グローバル・コンパクト」の定める「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則に基づき、社会のよき一員として行動し、持続可能な成長の実現に向け活動を続けていきます。

▶ 詳細はウェブサイトをご参照ください。 <https://www.ungc.org/gc/>



### テクノプロ・グループ企業行動規範を改定

テクノプロ・グループが、将来にわたってステークホルダーから信頼を獲得し、持続可能な社会の実現に貢献できる企業グループであり続けるために、テクノプロ・グループ企業行動規範に則った企業行動を実践します。また、本規範は、日々の業務活動に際して、役職員を導く基本原則を規定するものです。

▶ 詳細はウェブサイトをご参照ください。 [https://www.technoproholdings.com/ir/management/code\\_of\\_conduct.html](https://www.technoproholdings.com/ir/management/code_of_conduct.html)

#### ■ 事業活動による持続可能な社会への貢献

『技術』による貢献として、社会や顧客のニーズを的確に捉え、技術力の向上、知見・ノウハウの結集、技術流通を図り、持続可能な経済成長と社会的課題の解決に資する技術サービスを提供すること。さらに、『人』による貢献として、技術者・研究者の雇用の創出、人材育成、活躍機会の最大化を通じ、社会・経済の発展に貢献することを定めています。

#### ■ 公正な事業活動と社会との適切な関係

コンプライアンスの徹底、公正な競争、腐敗・犯罪等の防止、贈収賄の禁止、社会通念を超える接客・贈答の禁止、政治・行政との健全かつ正常な関係の維持、反社会勢力との断絶、利益相反の禁止、適正な取引先の選定について定めています。

#### ■ 実効あるガバナンスと透明性の高い経営

企業の持続的な成長の実現及び経営の健全性・透明性の確保に向けて、最良のコーポレートガバナンスを追求すること。さらに、適正な会計処理・財務報告や内部統制システムの整備・運用。また、会計・事業活動・経営に関する情報の正確な作成・管理、適時・適切な開示。ステークホルダーとの対話を通じて得た情報や意見の企業価値向上への活用を定めています。

#### ■ 情報・資産の適正な取扱い

秘密情報・個人情報などの厳重な管理及び情報セキュリティに関する適切な対策。また、事業活動を遂行するにあたり必要な情報は、適法かつ適正な手段で収集・取得するとともに、正当な業務目的にのみ使用すること。さらに、資産の効率的な使用、損傷・紛失・盗難等の防止、適切な管理。知的財産の保護及び他人の知的財産の尊重、インサイダー取引の禁止などを定めています。

#### ■ 人権・多様性の尊重

あらゆる人々の基本的人権を尊重し、人権侵害に加担しないことはもちろん、差別・ハラスメントの禁止、強制労働・児童労働の禁止を規定しています。さらに、DEI(Diversity 多様性、Equity 公平/公正性、Inclusion 受容/包摂性)の実現に向けての取組みを定めています。

#### ■ 働きやすい職場環境の実現とエンゲージメントの向上

役職員の安全・衛生・健康の確保に加え、ワーク・ライフ・バランスの実現や良好かつ健全な労使関係の構築、人材開発と組織力向上に向けた方向性を定めています。

#### ■ 地球環境・社会・コミュニティとの共存

地球環境や生態系の保全に配慮した事業活動や技術を通じた省資源、効率的なエネルギー活用、環境負荷削減等への貢献。さらに、気候変動問題への寄与への取組みを示しています。一方、各国・各地域の文化や慣習等の尊重や国際社会や地域社会との調和、社会貢献活動を通じた社会的課題の解決への取組みを定めています。

#### ■ 持続可能なバリューチェーンの構築

ビジネスパートナーに対して、法令遵守、人権尊重、労働慣行や安全衛生の改善、持続可能な調達、環境等への配慮に則した事業活動の要請を合理的な範囲で図り、共存共栄を目指すことで、持続可能なバリューチェーンを構築することを定めています。

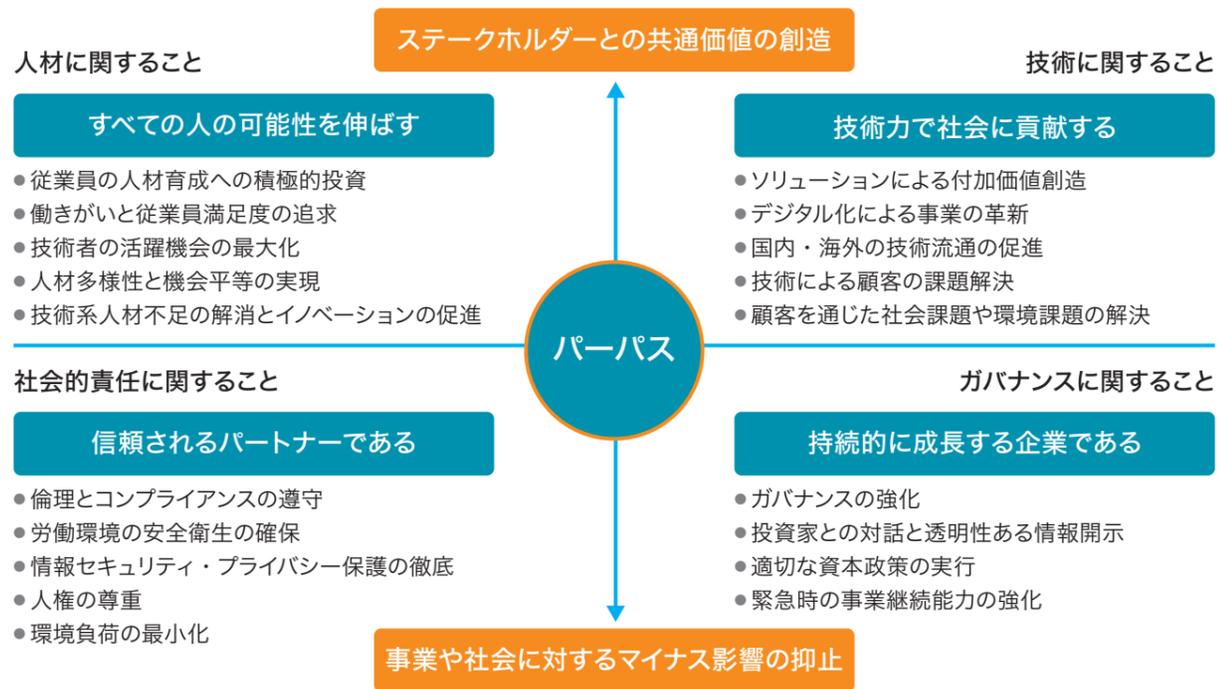
#### ■ 実施体制の整備

本規範の実現に向けて、各グループ会社が実効ある体制の確立と教育・啓蒙を図ること。重大な事態が発生したときには、経営トップの指揮の下、速やかに事実調査、原因究明、再発防止に努めるとともに、迅速かつ確かな情報公開と説明責任を遂行し、自らを含め厳正な処分を行うことを定めています。

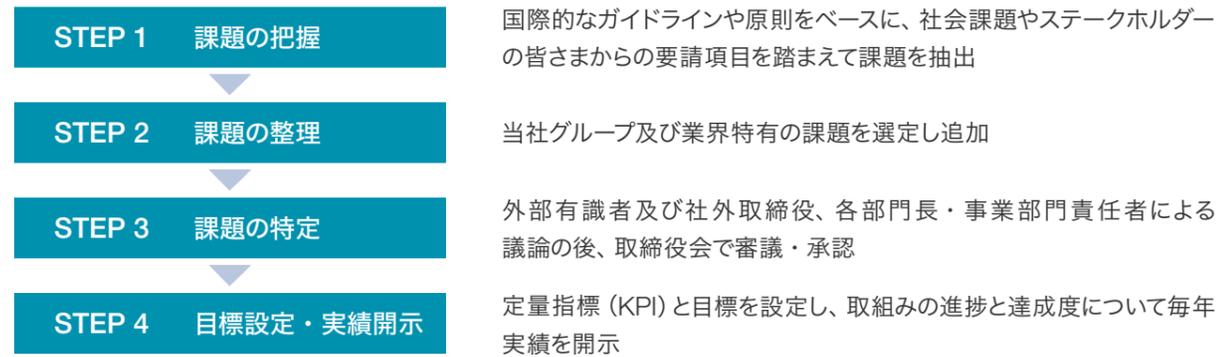
## テクノプロ・グループの重要課題 (マテリアリティ)

テクノプロ・グループは、価値創造を支え高めるために優先的に取り組むべき経営上の重要課題 (マテリアリティ) を特定し、その取組みを通じて持続的な成長を目指します。なお、重要課題、定量指標 (KPI) 及び目標については、企業理念や事業特性との関係も踏まえながら、事業環境や社会動向の変化、中期経営計画等によって、随時見直しを実施しています。

### 重要課題 (マテリアリティ)



### マテリアリティの特定と見直しのプロセス



### マテリアリティへの取組み紹介

#### 柔軟で多様な働き方への対応

新型コロナウイルス感染症の感染拡大局面では、従業員の健康安全の確保を最優先に、時差通勤・在宅勤務の可能化、お子さんの通う学校が休校になった場合の特別有給休暇の付与、マイカー通勤の容認などの柔軟な対応をとりました。また、従業員満足度向上や生産性の高い働き方の実現を目指し、テレワーク、フレックスタイム、ドレスコードフリーも導入しました。



#### 経済産業省が定める「DX 認定事業者」に選定

当社は、デジタル技術による社会変革を踏まえてDX推進の準備が整っていると認められ、「DX 認定制度」における認定事業者を選定されました。今後は新たに設置したDX推進部主導で、社内業務の効率化に向けた取組みや各種データの見える化と有効活用を推進していく予定です。



#### 科学の甲子園全国大会、科学の甲子園ジュニア全国大会に協賛

国立研究開発法人科学技術振興機構 (JST) が主催する科学の甲子園 / 科学の甲子園ジュニア。科学の楽しさ、面白さを知ることから、科学好きの裾野を広げるとともに、未知の分野に挑戦する探究心や創造性に優れた人材を育成し、トップ層を伸ばすことを目的として、科学の甲子園は全国の高校生を対象に、科学の甲子園ジュニアは中学生を対象に開催されています。テクノプロ・グループは、協働パートナーとして、JSTの活動を応援しています。



#### 「健康経営優良法人 2021(大規模法人部門)」に認定

テクノプロ・グループは、経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人 (大規模法人部門)」に昨年に続き認定されました。テクノプロ・グループでは、「働く社員の健康は重要な経営資源であり、企業活力の源泉である」との考えに基づいて健康経営を推進しており、従業員の健康増進を図るための各種の施策を実施しています。今後も健康経営の取組みを通じ、グループが一体となって組織と個の活性化、生産性及び創造性の向上を追求します。



#### Robosoft Technologies Private Limited がテクノプロ・グループに加入

主に米国や日本、インドの顧客に対して、デジタル領域のソリューション・デリバリーサービスを提供するRobosoft社がテクノプロ・グループに加わりました。今後は、Robosoft社の既存ソリューションを活用し、グループ全体における、さらなるデジタル技術のケイパビリティ強化を目指します。



#### 異文化理解セミナーの実施

テクノプロ・グループには、938人 (2021年6月末時点) の外国籍の社員が日本に在籍しています。外国人の特性に関する基礎知識や国籍・文化の違いにマッチしたマネジメントを理解してもらうために、言語の問題だけでは解決できない、コミュニケーションや異文化理解について拠点従業員向けにセミナーを開催し、外国籍技術者を受け入れる体制を整えています。



## 重要課題(マテリアリティ)の定量指標(KPI)と目標

テクノプロ・グループは、4つにグルーピングした重要課題ごとに定量指標(KPI)と目標を設定し、その進捗をモニタリングし、目標達成に向けた取組みを推進しています。

### 人材に関すること

#### すべての人の可能性を伸ばす

	(各6月期)	2017	2018	2019	2020	2021	目標
研修受講人数(延べ)	(人)	55,521	79,105	208,522	235,670	213,795	研修受講人数 (e-learning含む) 2026年に延べ30万人/年
うち集合研修(延べ)	(人)	55,521	71,023	97,306	120,829	47,441	—
うちe-learning(延べ)	(人)	—	8,082	111,216	114,841	166,354	—
受講時間(延べ)	(時間)	220,618	258,115	512,231	492,566	447,809	—
ユニーク受講者数 (e-learning含む)	(人)	—	—	17,153	22,039	22,974	—
従業員満足度 (指数: FY13.6=100)		108	107	113	114	118	継続的に改善
技術者育成事業 顧客受講者数	(人)	—	—	—	—	10,400	2026年に13,000人/年
技術者育成事業 育成事業売上金額	(億円)	—	—	—	—	16.7	2026年までに20億円
採用者に占める女性比率(合計)		17.6%	19.7%	26.1%	24.9%	22.6%	2026年までに30%以上
うち新卒		15.6%	15.3%	22.5%	19.3%	24.3%	—
うち中途		18.1%	21.1%	27.7%	27.1%	22.2%	—
女性従業員比率		13.9%	15.2%	17.2%	18.4%	18.3%	2026年までに20%
管理職に占める女性比率		5.4%	7.9%	8.1%	7.6%	7.9%	2026年までに10%
管理職に占める外国人比率		0.6%	0.9%	1.2%	1.4%	1.4%	当社グループ全体の管理職 のダイバーシティを長期的 に向上
採用者に占める中途採用比率		80.0%	76.2%	77.7%	70.5%	80.6%	—
管理職に占める中途採用比率		—	—	—	—	83.6%	—
外国籍技術者数(国内)	(人)	550	756	985	1,178	921	2026年までに1,500人
女性育休 取得率		95.8%	100%	98.7%	100%	100%	—
男性育休 取得率		3.1%	4.0%	5.7%	7.0%	11.8%	2026年までに20%以上
男性育休 取得人数	(人)	11	16	21	35	36	—
障がい者雇用率		2.21%	2.21%	2.21%	2.21%	2.27%	法定雇用率以上を維持
60歳以上雇用数	(人)	535	641	725	742	768	継続的に増加
正社員技術者 退職率		7.9%	8.1%	8.3%	8.8%	8.4%	7.5%以下

### 技術に関すること

#### 技術力で社会に貢献する

	(各6月期)	2017	2018	2019	2020	2021	目標
ソリューション事業売上収益(国内)	(億円)	—	—	—	—	278	2026年に570億円
デジタル要素技術者数	(人)	—	—	—	—	2,991	2026年に6,000人
デジタル要素技術売上収益	(億円)	—	—	—	—	—	2026年に500億円
環境関連技術者数	(人)	—	—	—	—	—	2026年に500人
環境関連技術売上収益	(億円)	—	—	—	—	—	2026年に40億円

### 社会的責任に関すること

#### 信頼されるパートナーである

	(各6月期)	2017	2018	2019	2020	2021	目標
重大な法令違反件数	(件)	0	0	0	0	0	重大な法令違反件数0件の継続
有給休暇取得率		71.3%	75.0%	72.1%	79.0%	74.4%	75%以上
平均残業時間	(時間/月)	19.2	17.6	16.3	13.5	13.3	20時間/月以下を維持
人権/倫理/情報セキュリティ/ 汚職防止研修 受講率		—	—	100.0%	100.0%	100.0%	受講率100%の継続
CO <sub>2</sub> 排出量(国内)	(t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	2,118.2	1,803.9	継続的に減少
売上収益100万円当たり CO <sub>2</sub> 排出量	(t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	0.014	0.012	継続的に減少
紙使用量/売上収益 (指数: FY15.6=100)		85.9	77.5	70.3	53.2	40.5	継続的に改善

### ガバナンスに関すること

#### 持続的に成長する企業である

	(各6月期)	2017	2018	2019	2020	2021	目標
社外取締役比率(当社)		37.5%	37.5%	37.5%	37.5%	37.5%	—
女性取締役人数(当社)	(人)	1	1	1	1	1*	当社取締役会の女性取締役 2人以上を維持
女性取締役比率(当社)		12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%*	—
女性役員(取締役+監査役)人数 (当社)	(人)	1	1	1	1	2	—
女性役員(取締役+監査役)比率 (当社)		8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	16.7%	—
取締役人数(グループ全体)	(人)	25	56	50	53	53	—
女性取締役人数(グループ全体)	(人)	3	3	2	2	3	—
女性取締役比率(グループ全体)		12.0%	5.4%	4.0%	3.8%	5.7%	当社グループ全体の取締役の ダイバーシティを長期的に向上
外国人取締役人数(グループ全体)	(人)	6	8	10	11	12	—
外国人取締役比率(グループ全体)		24.0%	14.3%	20.0%	20.8%	22.6%	当社グループ全体の取締役の ダイバーシティを長期的に向上
内部通報制度	(件)	23	36	52	129	93	内部通報制度の 適切な運用を確保
EPS*2	(円)	75.19	81.60	88.95	99.99	122.96	持続的に成長 (中期経営計画の達成)
IR面談実施件数	(件)	333	333	390	520	487	年間400件以上を維持

\*1 2021年9月開催の定時株主総会で女性の社外取締役が新たに選任され、2021年9月29日現在、当社取締役会の女性取締役は2人(女性比率22.2%)

\*2 2021年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で行われた株式分割後の株式数により算定

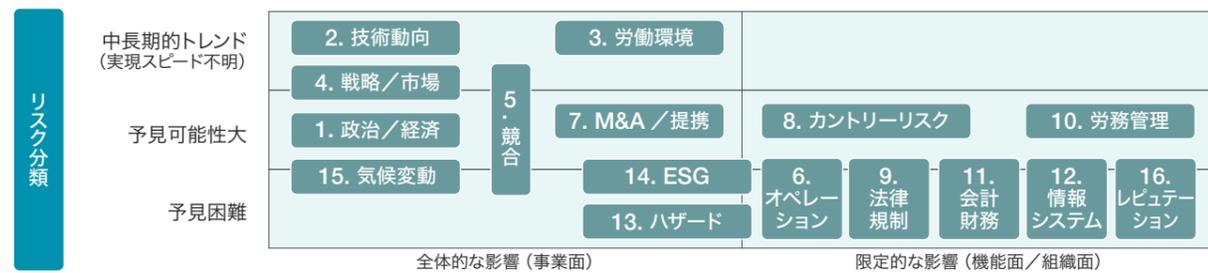
# リスクマネジメント

当社グループでは、全社的リスク管理 (Enterprise Risk Management、ERM) 体制として、戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象をプラス面・マイナス面の双方を含めて「リスク」と認識し、組織全体として適切に管理する仕組みとプロセスを構築しています。受容できるリスクの量への考え方 (リスク選好) を明確化したうえで、網羅的にリスクを識別し、その影響

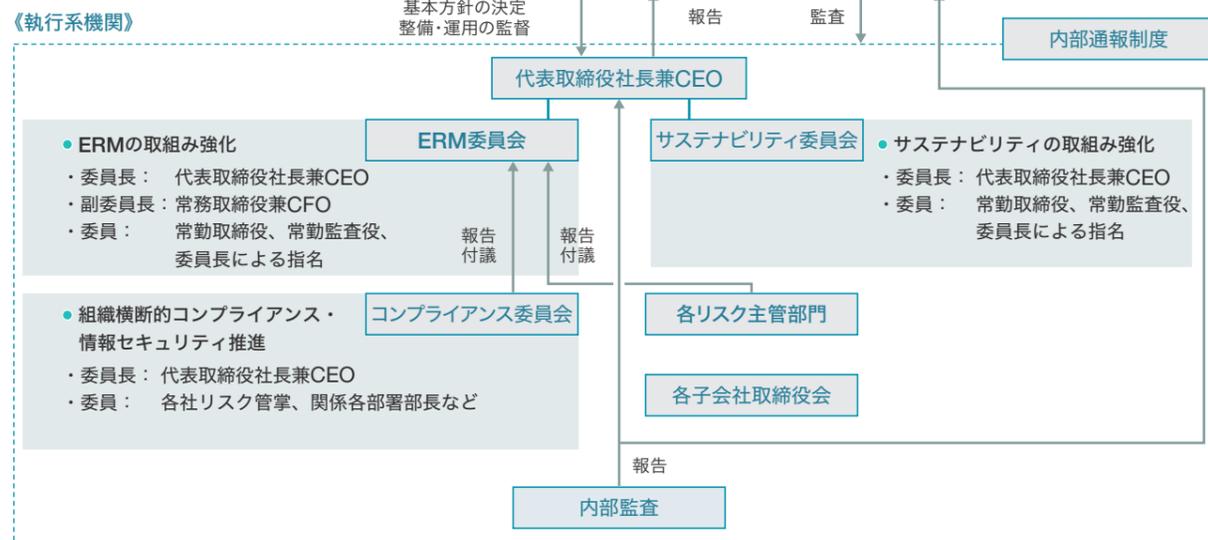
度、予見可能性、発生確率等の観点からリスクの定性・定量的な評価を行い、回避、低減、移転、受容等の観点から対策を検討しています。

なお、当社株式に関する投資判断は、主に以下の事項を検討したうえで行われる必要があると考えていますが、これらはすべてのリスクを網羅したのではなく、これらに限定されるものではありません。

全社的リスク管理



体制図



## 戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象 (プラス面・マイナス面の双方を含む)

■ プラス面 ■ マイナス面

主な項目	内容	施策
<b>1. 政治/経済</b>		
顧客が属する業界の景気動向	顧客が属する業界の景気が悪化した場合に、就業時間の短縮化、契約条件の悪化、派遣契約期間中での中途解約等が発生	技術者の付加価値を高める教育研修を強化し、技術者稼働率を安定的に維持 多様な産業や顧客と取引することで、特定の業界・顧客の業況に大きく影響を受けないようリスクを分散 (顧客上位10社の売上収益占有率は13.1%)
世界的な経済情勢の長期的趨勢	世界的な保護主義への回帰、自由経済への制約の継続、世界規模での新たな感染症が定期的に蔓延することで、日系企業が研究開発投資に消極的な姿勢に転換し、技術系人材への需要が減少する事態の発生 大手日系企業の国際競争力維持に向けた積極的な研究開発投資の継続	グローバル化のさらなる推進により海外デリバリー拠点を拡充し、現地や欧米の顧客需要に応えるスキームとして日本に対するオフショア開発モデルを構築 企業動向や政府施策を常時把握し、採用・ソリューション提案など先手が打てる体制を維持
<b>2. 技術動向</b>		
技術革新への対応	技術変化の方向性を正しく予測・認識できない場合や、技術者の有する技術スキル向上・転換が間に合わない場合の技術の陳腐化 新たな技術により、研究開発やITシステム開発の工数が大幅に縮減した場合、技術系人材への需要が減少し余剰人員が発生 新たな技術に対応できる技術者の確保又は育成に向けた多額な費用の発生	技術者が有する能力やスキルの高度化、新たな技術の習得等を支援するために様々な教育研修の機会を整備するとともに、教育研修の投資効率向上を推進 将来の技術動向を分析し、注力すべき要素技術やソリューションを具体的に定め、当該領域で活躍する技術者の確保・育成、及びCenter of Excellence (COE) 拠点の開発を推進
<b>3. 労働環境</b>		
技術者の確保	技術者需給が逼迫するトレンドの継続により、技術系人材の確保が難航し、需要に見合う供給を十分に確保できない事態の発生	採用チャネルを人材紹介会社の活用や知人紹介等に多角化するとともに、外国籍技術者の獲得も推進し、ソリューション事業拡大に向けた質を重視した採用を強化 国内における技術者確保に向け、毎年従業員満足度調査を実施し、その結果をベースにした処遇改善施策等を通じて退職率を低減
国内の人口推移	日本での総人口及び技術者数の減少による市場の縮小や新卒・中途採用の競争激化 日本での技術系人材需要の継続的な高止まり	グローバル人材の採用・育成や技術開発の効率化を推進
雇用慣行や働き方の変化	HRテックやリモートワーク等の普及、フリーランスといったギグエコノミーの浸透によって、将来的に雇用の流動化や働き方の多様化が一層進展し、顧客が開発プロジェクトごとに必要な人材を直接確保することが一般化した場合に、人材のアウトソース需要が減少	従来に事業モデルに縛られることなく柔軟な対応を実施
新事業領域拡大に向けた人材確保	雇用慣行や働き方の変化を活かした人材の新たな供給源の確保 経営・事業人材の採用において、計画通りに採用が進まない場合、コア事業の進化が鈍化	時代に合致した人事制度の見直し 人材紹介会社やM&Aを通じて人材獲得を実施

## リスクマネジメント

■ プラス面 ■ マイナス面

主な項目	内容	施策
<b>4. 戦略/市場 5. 競合</b>		
グローバル化の進展	研究開発やITシステム開発がグローバル化する中、グローバルでのソリューション提供体制を構築できず、技術開発サービス需要の変化に対応できない事態の発生	成長戦略の一環として、M&Aを活用しながらグローバル化を推進
	日本企業に対するオフショアリング開発（特にデジタル領域）は、まだ浸透しておらず、M&Aによって海外の競争力あるケイパビリティをいち早く取り込むことによる先行者としての地位を確立	
顧客の需要動向の変化	デジタル化やソフトウェア化の進展に伴い顧客が必要とする技術領域が広がるとともに、役務提供を越えて、成果物、課題の発見・解決が求められる傾向にある中、これらの顧客需要に対応できない事態の発生	単なる役務提供にとどまらず、ソリューション提供型に進化させるために、国内技術者派遣事業とのバランスを勘案しつつ、ケイパビリティ獲得のための投資や組織・オペレーションの革新を実施
<b>6. オペレーション</b>		
中期経営計画の達成	外部環境変化の読み違いやそのスピードに追いつけない場合、また想定どおりに当社グループのケイパビリティを進化させられない場合に、中期経営計画『Evolution 2026』で掲げたコア事業の成長や進化を実現できない事態が発生	事業戦略ごとの方針とタイムラインをまとめた5ヶ年のロードマップを作成するとともに、各方針に紐づく詳細なKPIを定めて、中期事業戦略の推進・進捗管理体制を強化  戦略遂行に遅れが生じたり、修正が必要となった場合は、経営資源の投下や組織体制の強化を図り、戦略実現と計画数値の達成を促進
<b>7. M&amp;A / 提携 8. カントリーリスク 11. 会計財務</b>		
企業買収 (M&A)	買収後に偶発債務等の発生が判明する事態、対象会社の当初想定した収益計画を達成できない事態、対象会社の事業運営に支障をきたす事態等の発生	M&Aに際しては、詳細なデューデリジェンスを実施  M&Aの基本原則として、中期事業戦略との整合性、買収プロセスの透明性、強固な財務規律、買収後の統合作業 (PMI) やガバナンス方針を明確化  特に財務規律として、資本コストを上回る投下資本利益率 (ROIC) を重視
減損会計の適用	当社グループの収益性に認識可能な低下が見られる場合、のれんや無形資産に関する減損損失が発生	デューデリジェンスの過程から、事業部門やPMI担当者によるチームを組成し、投資後の計画を先行的に策定するとともに、投資後は各種施策を早期に開始し、経営改善やグループ間連携の強化による想定シナジーを早期に実現
	M&Aや出資した事業が当初想定した収益計画から大きく乖離した場合、少数株主に付与したプットオプションの公正価値が変動	
<b>9. 法律規制 12. 情報システム</b>		
関連法制の動向	労働者派遣法をはじめとした関連法令の規定に抵触し、労働者派遣事業の許可の取消、事業停止の処分等を受ける事態の発生	組織・規程・役員教育を含めて、厳格な法令遵守体制を構築・運用
	関係諸法令の見直しにより、業態に著しく不利な改訂が実施される事態の発生	ソリューション事業の拡大、技術者育成事業やDX推進事業の事業化により、法改正への耐性を強化
	規制の厳格化により中小派遣事業者の淘汰が発生した場合、当社グループへの需要が増加、市場シェアも拡大	技術系人材サービス業界のリーディングカンパニーとして、求職者にとって魅力的な業務・働き方・各種制度をさらに整備

■ プラス面 ■ マイナス面

主な項目	内容	施策
個人情報保護	個人情報の外部流出が発生した場合に、当社グループへの社会的信用が失墜する事態が発生	役員への継続的な教育研修等を通じて、個人情報の適正な取扱いを浸透  CSR推進部長を個人情報保護管理者と定め、個人情報保護規程の整備・運用及び情報システム面も含めた個人情報に関するセキュリティ対策を推進
情報セキュリティ	当社グループの技術者によって、顧客の機密情報の外部流出が発生した場合に、損害賠償請求等が発生	情報セキュリティに関する各種規程を整備・運用し、役員への教育研修等を通じて、情報及び情報機器の適正な取扱いを浸透
	当社グループの情報システムにおけるデータ損失や漏洩が発生した場合に業務運営に支障が発生	ネットワークセキュリティ等の強化により情報システムのデータ損失や漏洩への対策を推進
<b>10. 労務管理</b>		
労務管理	労働安全衛生や雇用関係等に関して、従業員との紛争の発生	採用時における人材品質確保、コンプライアンスを重視した労務管理を含む技術者管理の充実、教育研修体制の強化、従業員満足度向上等の取組みの実践
<b>13. ハザード 14. ESG 15. 気候変動</b>		
感染症への対応	従業員の在宅勤務の要請、技術者の地域間移動の制限、対面での営業活動や採用活動の制約といった供給面での影響の発生	在宅勤務を支える情報システムや人事制度等を構築・運用し、またリモートでの顧客開拓を推進する等、感染症拡大下で、従業員の健康・安全を最優先した事業運営体制を実践
	顧客企業の業績悪化による需要の減少や研究開発プロジェクトの縮小・遅延といった需要面での影響の発生	
自然災害・事故	感染症リスクに対する認知の高まりによる、デジタル技術の社会・企業活動への浸透	デジタル技術に対応する技術者やソリューションの拡充により事業を拡大
	気候変動に起因するものを含む地震や洪水等の自然災害や予期せぬ事故等による、当社グループあるいは顧客の設備の損壊	自然災害や事故について、事業継続計画及び企業危機対策規程を策定  情報システム障害に関しては、データリカバリーセンターを活用する等の対策を推進
	気候変動を意識したカーボンニュートラル等への取組みの進展	新たな技術革新に対応した技術者やソリューションの拡充により事業を拡大
<b>16. レピュテーション</b>		
コンプライアンス・業界イメージ	役員により、コンプライアンスを軽視した社会的倫理に反する行為等が行われた場合や社会的信用や企業イメージを棄損する行為が行われた場合に、社会や顧客が被る損害への賠償やレピュテーションの悪化等が発生	当社代表取締役社長兼CEOを委員長とし、当社各部門長等で構成されるコンプライアンス委員会において、重視すべきコンプライアンスリスクの特定とその重点管理を実施  グループ横断のコンプライアンス専任部門の設置、トラブル発生時のエスカレーションルールの徹底、内部監査の実施と是正活動、内部通報制度の周知等を実施
	類似の事業を営む他社が上記行為等を行った場合、業界全体に対するイメージが悪化	

## ビジネス領域

技術系人材サービス企業で国内最大規模のテクノプロ・グループは、産業界が求めるすべての技術領域をカバーし、技術者派遣、請負・受託、技術コンサルティング、国内ニアショア、海外オフショア、人材紹介、教育研修事業など、多様なサービスメニューによるワンストップソリューションを提供しています。

国内事業は、R&Dアウトソーシング事業、施工管理アウトソーシング事業、国内その他事業の3つのドメインで構成されています。R&Dアウトソーシングは、機械、電気・電子、組込制御、ITインフラ構築・保守、ソフト開発、化学、バイオ領域における技術ソリューションを提供する(株)テクノプロ、情報システム開発を提供する(株)エデルタと(株)プロビズモで構成されます。なお、(株)プロビズモは本社・開発拠点を島根県に置き、国内

ニアショア開発に強みを持ちます。施工管理アウトソーシング事業では、建築・土木・設備の施工管理を主軸とし、ドローンによる3次元計測や耐震診断等を行う(株)テクノプロ・コンストラクション、既設建物の調査診断、新築設計・監理等を行う(株)トクオで構成されます。国内その他事業は、技術教育研修を提供するピーシーアシスト(株)、サーチ型人材紹介事業を行うテクノブレン(株)とBoyd&Moore Executive Search(株)となります。

海外事業は、技術サービス事業を行うテクノプロ中国グループ(中国)、Helius(アジア)、Orion(英国)、TPRI(インド)、Robosoft(インド)と、人材紹介を行うBoyd&Mooreで構成されています。

### R&Dアウトソーシング事業

株式会社テクノプロ

- ・テクノプロ・デザイン社
- ・テクノプロ・エンジニアリング社
- ・テクノプロ・IT社
- ・テクノプロ・R&D社

株式会社テクノプロは、四つの社内カンパニーで構成されています。

株式会社エデルタ  
株式会社プロビズモ

### 施工管理アウトソーシング事業

株式会社テクノプロ・コンストラクション  
株式会社トクオ

### 国内その他事業

ピーシーアシスト株式会社 (Winスクール)  
テクノブレン株式会社  
Boyd&Moore Executive Search 株式会社 (国内)

### 海外事業

テクノプロ中国グループ  
Helius Technologies Pte Ltd  
Orion Managed Services Limited  
TPRI Technologies Private Limited  
Robosoft Technologies Private Limited  
Boyd&Moore Executive Search (海外)

### 障がい者雇用

株式会社テクノプロ・スマイル

(2021年10月1日現在)

## マネジメントインタビュー



最先端の技術トレンドを把握し  
お客様のニーズに合致したスキルアップ施策により、  
サービスの高品質化・多様化を実現していきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
専務取締役 浅井 功一郎

### ■ コロナ禍の厳しい状況下でも健闘

新型コロナウイルス感染症拡大の影響はやはり大きく、2008年の金融危機以降最大のリセッションだと感じています。しかし、当社グループが担当する中・上流工程領域への影響は比較的軽度で、お客様の旺盛な需要に支えられました。特に、私が担当しているIT分野においては、世の中のDXの進展が加速する中、数字的には前年を上回る実績となり、中期経営計画も1年前倒しで達成することができました。

コロナ禍においては、事業の成長を一旦止めてでも社員の雇用を守ることを最優先事項に掲げ、2020年4月から約半年間は、新たな中途採用を全面的に凍結しました。これによる採用費の削減効果もあり利益は拡大しましたが、成長という意味では足踏みをした1年となりました。その後、需要の回復に合わせて採用を再開しましたが、質をより高めていくための採用基準の見直しによって、その母集団形成に想定以上の期間を要し、約半年間かけてある程度正常化と言える採用状況にまで戻ってきました。この後は、採用戦略の重要な柱でもある、外国籍技術者のグローバル採用の再開時期を待つのみです。

### ■ オーガニック成長に加えM&Aも駆使、 高付加価値化を図る

新たな中期経営計画『Evolution 2026』において、コア事業である技術者派遣の進化を掲げています。引き続き新規採用によって質の高い人材を獲得することは重要

ですが、併せて社内の教育研修制度、先進企業との協業、ITベンダーとのパートナーなどを活用し、技術トレンドを捉え、お客様のニーズに合致した会社主導によるスキルアップ施策により、サービスの高品質化・多様化を実現していく計画です。

また、中計期間5年間で400億円のM&A投資枠を設定しました。採用代替的なM&Aではなく、ソリューションやテクノロジーに焦点を当て、ノウハウを獲得するようなM&Aをターゲットとします。例えば、今年7月にM&AをしたSAPの上流工程に強みを持つ(株)ジーコムネット\*は、この意味でも好事例です。また、AIをはじめとする先端技術領域という面では、海外企業のM&Aにも着目する必要があります。

サービスの付加価値を高めるために、ソリューション事業の拡大は重要なテーマです。ERP、セキュリティ、クラウドなど既にメニュー化されたソリューションの拡大は当然ですが、今後はさらに、技術者が派遣業務や受託業務を通して得た、潜在的・顕在的なお客様の様々な課題に対して、解決策の提案を積極的に行っていきます。これは、常時派遣先企業が2,000を超える当社グループだからこそできる強みですので、すべての従業員が中期経営計画を念頭に、営業・技術、支店・本社の枠組みを越えて一致団結しながらソリューション事業を拡大し、技術者派遣に次ぐコア事業に育て上げたいと考えています。

\* 2021年10月1日付で、(株)テクノプロに吸収合併

## マネジメントインタビュー

今後さらに高まる研究開発ニーズを捉えるため、顧客課題を解決するソリューション事業を拡充し求職者からもお客さまからも求められる企業を目指します。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
執行役員 早船 征実



### ■ リサーチセンターが好調、高品質なサービス提供を継続

私が担当する化学・バイオ領域における研究開発業務は、研究室での実験を主業務とするためリモートワークが難しく、多くの社員が自宅待機となるなど、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けました。しかし、お客さまの多大なご協力もあり業務が早期に通常化したことで、業績への影響は軽微でした。また、当社リサーチセンターでの受託事業が好調に推移したことなどによって、前中期経営計画の数値目標は1年前倒しで達成することができました。

化学・バイオ領域の人材派遣は、比較的ローエンド業務を中心とした低単価での派遣が市場全体の7割程度を占めています。低単価での派遣は低賃金につながりますので、お客さまにとって目先のコスト削減はできませんが、働く研究者にとってはよい環境ではありません。

当社グループは、ミドルからハイエンド業務を中心に高単価での派遣を主とし、また、さらなる高単価が見込める受託事業の拡大も進めています。高単価に見合うサービスをお客さまに提供していくことはもちろんですが、社員（研究者）の待遇改善を進め、より持続可能な成長を目指していくことが基本的な方針です。

### ■ 化学・バイオ業界にもDXの波

新中期経営計画『Evolution 2026』では、化学・バイオ領域において、5年間で営業利益40%増、注力するソリューション事業の売上収益は3倍を目指しています。

市場の環境として、化学領域では、カーボンニュートラルの実現に向けて、次世代電池や太陽光発電、二酸化炭素の削減や回収などへの研究開発投資が、また、バイオ領域では、世界的な高齢化の進展による時代の要請を受け、がん、脳中枢神経、再生医療などへの研究開発投資が一層増加することが見込まれ、当社グループへのニーズも拡大すると考えています。これらのニーズに対応するために優秀な人材の確保が重大なテーマです。

当社グループの化学・バイオ領域における新規卒業者は全員大学院卒とし、スキル重視で行う中途採用を含めても全社員の80%以上が大学院卒となっており、競業他社との差別化が図られています。今後さらに採用力を高めるため、よりスキルアップができるように自己裁量の幅が広いプロジェクトを増加し、また、お客さまの課題を積極的に解決するといった、研究者自身にとってもやりがいを感じることでできるソリューション事業を拡大するなど、魅力的な就業環境を構築することが重要だと考えています。

また、この領域においてもDXが進んでおり、化学領域においてはケモインフォマティクスやマテリアルインフォマティクス、バイオ領域においてはバイオインフォマティクスといった分野でのニーズが年々増加しています。中期経営計画期間中に、研究者の50%以上にIT・AI関連の研修受講を完了させ、これら新しい研究開発手法にも対応していくなど教育研修にも注力し、お客さまからも求職者からも求められる企業を目指してまいります。

施工管理技術者派遣に注力しながらも、さらなる教育投資を行い、i-Constructionを代表とするソリューション事業を拡大させていきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
執行役員 関和 達也



### ■ 底堅い需要、若手技術者育成に注力

前中期経営計画期間における建設業界の最も大きなイベントとして、2021年夏に開催された東京オリンピック・パラリンピックがあげられます。しかし、当社グループの売上に占めるオリンピック・パラリンピック関連事業の割合は比較的小さく、事業への影響という意味では、新型コロナウイルス感染症拡大による物流の増加に伴い、倉庫や流通施設の新設工事が増えたことがプラスの効果となりました。

一方、建設業界における人手不足、特に若手人材の不足状況は好転することなく、その対応として当社グループでは、東京と大阪に保有する技術センターにおいて、建設業界未経験者に対する1ヶ月間の集中研修を行っています。施工管理の基礎知識とベースとなる現場スキルを習得してもらうことで、若手技術者育成の取組みを継続しています。

### ■ 中期経営計画ではソリューション事業に注力

高度経済成長期から50余年が経過し、今後10年間は、耐用年数と言われる建設後50年を迎える建造物・社会資本・インフラ設備が加速度的に増加します。これに伴い、診断業務、維持修繕や建て替え、再開発の需要が増えています。

このような状況を目前に控え、建設・土木業界においてもi-Constructionを代表とするデジタル技術の導入により、現場作業の様相に変化が出ています。デジタル技術の活用は、建設投資額の増加と反比例して深刻化する建設業界の人材不足に対処する有力な手段となるわけです。

当社グループにおいても、中期経営計画期間中には、コア事業である施工管理技術者派遣に注力しながらも、若年層も関心を示すデジタル領域の業務—社内ではソリューション事業と呼んでいます—を拡大していく計画を立てています。具体的には、建築物の設計・施工から維持管理までの全工程において一元管理されたデータを活用するBIM (Building Information Modeling) や、土木作業の効率化や生産性アップを目指すCIM (Construction Information Modeling/Management)、さらには、既にサービスを開始しているドローンによる耐震診断や3次元測量などのソリューション事業を強化していくこととなります。併せて、建築プロジェクトは単品対応のためノウハウが残りにくいと言われていますが、当社グループでは、開発管理ITシステムの導入によるノウハウや知見の蓄積にも注力し、ソリューション事業の高品質化を目指してまいります。

施工管理技術者の採用は年々厳しさを増しています。特に、ソリューション事業を担う技術者の採用は非常に難しいため、研修カリキュラムの幅を広げ、より一層教育投資を行ってまいります。こういった取組みが退職率の低減にも寄与すると考えています。

また、脱炭素への取組みはさらに重要性を増し、当社グループの顧客である大手ゼネコン企業においても無視できない問題となっています。各国において脱炭素に向けた戦略的な大規模投資が行われていますし、今後、再生可能エネルギー戦略に伴う新たな都市開発なども見込まれています。この潮流をチャンスと捉え、今後も柔軟に対応してまいります。

## 会長メッセージ



テクノプロ・ホールディングス株式会社  
取締役会長 西尾 保示

### ■ 4社統合、上場、財務基盤強化、ガバナンス体制整備

当社の代表取締役社長兼CEOを8年間務め、その間、売上収益は2倍以上、営業利益は3倍以上と順調に事業を拡大させることができました。これもひとえに、株主・お客さま・社員のお陰です。この場を借りてお礼申し上げます。

思い返せば、この間いろいろな出来事がありました。2013年11月にグループブランドを「テクノプロ」に統一、その後の事業会社の再編、2014年12月には東証1部への株式上場、国内11社・海外2社のM&A、先進企業とのアライアンスの推進、大学研究室との共同研究など、単なる事業の拡大ではなく、事業基盤の強化には特に力を注いでまいりました。また、人事制度や福利厚生も整い、社員の働く環境の整備も進み、外部からの様々な認証・認定を取得できたことは、本社の担当部門の努力が報われたよい事例だったと思います。

また、財務基盤の強化にも取り組みました。上場当時は、のれんが自己資本を上回り、手元の現預金も僅少でしたが、利益の蓄積に加え、増資や社債発行のための外部格付の取得も行い、例え経済不況が来たとしても十分耐えられるような財務基盤を構築することができました。

意思決定や事業運営という面では、社外取締役や社外監査役の招聘によって、取締役会が本当の意味で実効性の高い議論の場・意思決定の場になりましたし、執行役員制の導入によって、権限移譲が進み適切なタイミングで意思決定できたことは、不連続に変化する環境下でも事業拡大を可能にした大きな要因になったと考えています。

さらには、今回のCEO交代においても、指名報酬委員会が十分な役割と責任を果たしていただき、改めて当社の強固なコーポレートガバナンス体制を確認することができました。

### ■ 変化を恐れるな

CEO在任期間中には2回の中期経営計画に取り組み、いずれも期限より早く目標数値を達成し、中期経営計画を前倒して終了することができました。その一方で、提供サービスの高品質化や社内のデジタル化の推進については、私自身としては緒に就いたところという感覚がありまして、やり残したという気持ちはぬぐい切れません。

今回の中期経営計画『Evolution 2026』は、事業会社の意見を聞きながら、当社の取締役会を中心に1年以上議論して策定された計画で、これまで以上に経営幹部の関与度の高いものとなっています。Withコロナの事業環境においては、常に慎重な経営判断が求められることになるとは思いますが、私がやり残してしまったことも含めて、質・量ともに必ずや達成できるものと期待しています。

今後、私は業務執行に関与せず、取締役会の議長を務めることとなりますが、それも新体制がスムーズに動き出したことが確認できるまでと思っています。私からは、2014年7月に様々な不安を抱えながら事業会社4社を法人統合し、(株)テクノプロが誕生した時に言い続けた「変化を恐れるな」という言葉を、もう一度全社員に贈ります。変化をチャンスに変え、常に挑戦する心構えが従業員一人ひとりに必要だと強く感じています。

## コーポレートガバナンス

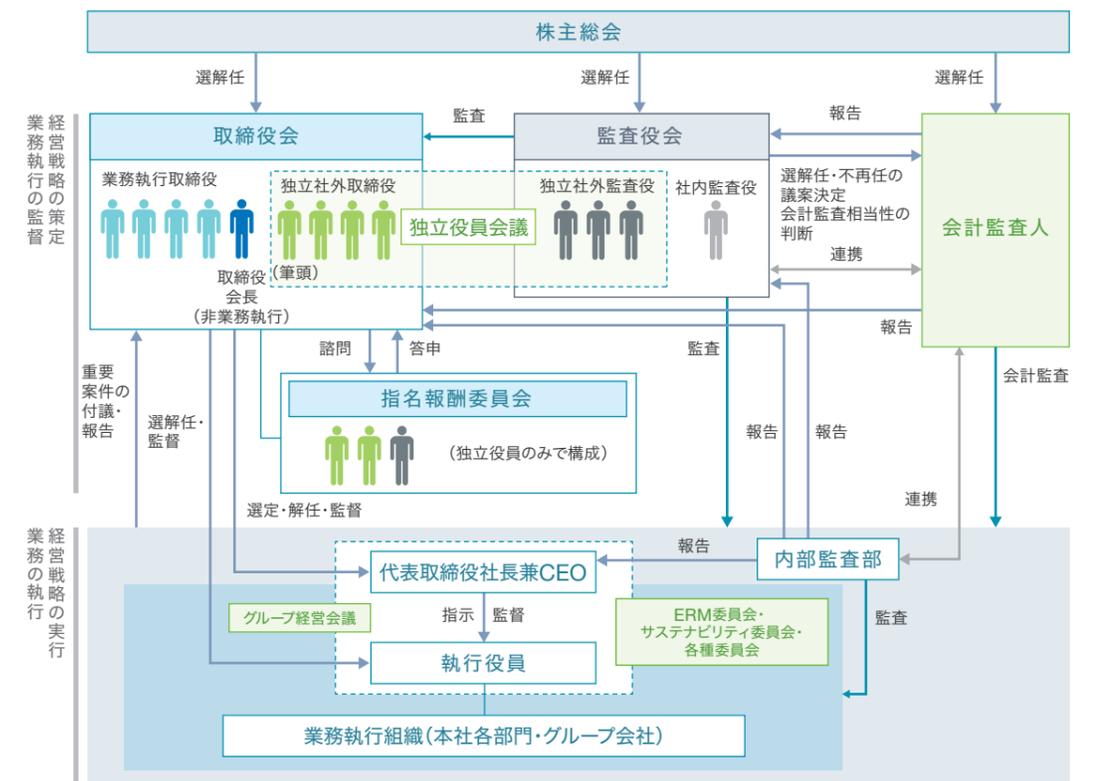
### 充実したガバナンス体制

#### ● ガバナンス体制のアウトライン

当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組むべく、「テクノプロ・グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を策定、運用しています。株主の権利を尊重し、意思決定の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であるとの考えに基づき、統治機能や内部統制体制の充実を図っています。

グループ全般の戦略方針企画機能・経営管理機能を担う持株会社である当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。取締役会による監督と監査役会による監査の機能を持つこの体制により、適切な経営の意思決定と業務執行を実現するとともに、組織的に十分に牽制の効く体制を構築しています。監査役会は、独立した立場から、経営に対する監視・監督機能を果たしています。また、金融庁及び東京証券取引所が定める上場企業の企業統治指針「コーポレートガバナンス・コード」

コーポレートガバナンス/内部統制の体制 (2021年9月29日現在)



(注) 取締役会の議長は取締役会長、監査役会の議長は社内監査役、指名報酬委員会の委員長(議長)は独立社外監査役、独立役員会議の議長は筆頭独立社外取締役としています。

#### 主な会議体の構成及び開催回数

会議名	構成 (2021年6月30日現在)	2021年6月期開催回数	出席率
取締役会	社内取締役5人、社外取締役3人	15回	100%
監査役会	社内監査役1人、社外監査役3人	16回	100%
独立役員会議	社外取締役3人、社外監査役3人	2回	100%
指名報酬委員会	社外取締役2人、社外監査役1人	12回	100%

## コーポレートガバナンス

に沿い、指名報酬委員会、独立役員会議を設置しています。

さらに、戦略的意思決定・監督機能を取締役の役割とする一方、日常的な業務執行の権限・責任を執行役員に与える執行役員制度を導入しています。また、業務執行における重要事項の協議・審議、当社及び当社子会社の業績状況の進捗管理、グループ全体として必要な情報共有、緊密な連携並びに機動的な戦略調整を行うために、グループ経営会議を設置しています。加えて、組織横断的な視点で取り組むべき事項を推進するため、ERM委員会、コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会等の委員会を設置しています。

### ●独立役員7人体制

当社では、取締役9人のうち社外取締役4人、監査役4人のうち社外監査役3人をそれぞれ選任しています。

また、社外取締役と社外監査役の7人全員が、独立役員としての条件を満たしています。

### ●取締役会・監査役会の構成

スキルマトリックスを活用して専門性のバランス・多様性に配慮するとともに、独立社外取締役のうち最低1人は他社での経営経験を有する者、監査役のうち最低1人は財務・会計に関する適切な知見を有する者としています。

なお、2021年9月29日開催の第16回定時株主総会の承認を得て、中期経営計画『Evolution 2026』の経営戦略に照らし、IT分野の知見が豊富な女性の社外取締役1人を増員しました。これにより、取締役会におけるジェンダーや専門領域の多様性の確保への対応が進むとともに、社外取締役の構成比率は37.5%（取締役8人中3人）から44.4%（同9人中4人）、非業務執行取締役

の比率は50.0%（同8人中4人）から55.6%（同9人中5人）となりました。

### ●指名報酬委員会

当社取締役会は、当社グループの取締役・監査役・執行役員指名・報酬等に関する諮問機関として、社外取締役2人及び社外監査役1人のみで構成される指名報酬委員会を設置し、グループ役員指名・報酬等の決定における客観性と説明責任の強化を図っています。現在の指名報酬委員会の委員長（議長）は、社外監査役が務めています。

### ●コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」のすべての原則についてコンプライする方針としています。

## 株主の皆さまとの価値共有を進めるインセンティブ設計

### ●役員報酬ポリシー

当社は、「テクノプロ・グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」の一部として「役員報酬等の決定に関する基本方針及び手続」を制定し、公表しています。また、「取締役の個人別の報酬等の決定方針」についても、指名報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会で決議のうえ、定めています。当社の役員報酬等の決定にあたっては、以下の三点を考慮するものとします。

- (1) 株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任・結果責任が果たせる合理性を有すること
- (2) 経営方針の完遂、会社業績及び株主価値の向上へのインセンティブに足りうるもので、短期的な成果のみならず、継続的な企業価値・株主価値の向上を促すものであること

(3) 職務執行の対価として十分であり、優秀な人材を採用・登用し、動機付け、引き留める報酬水準であること

また、当社の取締役の個人別の報酬金額・株式報酬の個人別の数は、指名報酬委員会の審議内容を最大限尊重して、取締役会の決議により決定します。

### ●役員報酬の種類・構成

当社の業務執行取締役の報酬等は、固定報酬である基本報酬、業績連動報酬である単年度賞与（短期インセンティブ）と株式報酬（中長期インセンティブ）で構成し、業績連動報酬の割合を高めることを基本方針としています。2022年6月期から適用する新制度では、目標達成時の具体的な報酬構成比率を、おおむね【基本報酬：単年度賞与：株式報酬＝45～47：22～26：26～33】となるよう設定しています。

非業務執行取締役（取締役会長及び社外取締役）・監査役の報酬等は、高い客観性・独立性が求められる立場に鑑み、固定報酬である基本報酬のみとしています。

### ●業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社の業務執行取締役に対する株式報酬として、中期経営計画の業績目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット。以下「PSU」）を導入しています。

本株式報酬は、原則として中期経営計画の最終年度の業績目標（KPI）の達成率に連動して報酬額を決定し、相当する当社の譲渡制限付株式を支給するものです。

### 新任社外取締役メッセージ



高瀬 正子  
社外取締役

2021年9月29日開催の定時株主総会の承認によって社外取締役に就任いたしました、高瀬正子と申します。

私は社会に出て以来、ITにおけるトータルソリューションを提供する企業の中で、お客さまの成長のため、またその先のお客さまの暮らしを豊かにするためにテクノロジーを活用し、解決策を提供する事業を担当してきました。新しいテクノロジーを世界中から学び、日本市場への展開を考え、変化を楽しみながら多くの皆さまと連携してビジネスを進めてきました。

今回、様々な視点からのIT技術を持ち、グローバルな観点でお客さまの支援を推進しているテクノプロ・グループの社外取締役に任命されたことは大変興味深く、光栄なことだと思っています。社外取締役の仕事は、企業理念や価値観、そして文化を理解しながら、ステークホルダーの意見を反映する立場として、外部の視点や自らの知見を活かし、健全で持続的な成長を実現して企業価値を高めることを支援することだと考えています。とても大きな責任のある仕事ですが、その責務を果たす中で一番大切にしたいことは“コミュニケーション”です。業界環境に関する理解を深めていきながら、これまでに私が得てきた経験や知見をコミュニケーションを通してお伝えしていき、テクノプロ・グループが継続して成長し続けることに貢献できるよう、努めてまいります。

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2021年6月期）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	賞与 (短期インセンティブ)	
取締役(社外取締役を除く)	282	168	78	5
監査役(社外監査役を除く)	15	15	—	1
社外役員	56	56	—	7

## コーポレートガバナンス

現中期経営計画では、連結当期利益、連結ROEの2つをKPIとして採用し、業績連動係数（支給率）は0～200%の間で設定しています。

なお、当社の執行役員、当社子会社の取締役・執行役員、及びその他の中核人材に対しても、同様のPSUを導入しています。

### コーポレートガバナンス機能の発揮

#### ●取締役会及び監査役会の活動状況

当社では、毎月1回の定例取締役会の他、必要に応じて臨時取締役会を開催し、重要な業務執行の意思決定と業績の状況について報告を受け、対応策を協議するとともに、各取締役の職務の執行状況を監督しています。2021年6月期の取締役会は、合計15回開催しました。なお、取締役会の議長は取締役会長（非業務執行取締役）が務め、ガバナンスの実効性を確保しています。

監査役会は、会計監査人及び内部監査部門との緊密な連携を通じて、監査の方法と結果についての報告を受けるとともに、その監査を活用し、監査役監査の品質向上と効率化に取り組んでいます。なお、2021年6月期の監査役会は、合計16回開催しました。

また、独立役員間同士の情報交換、認識共有等を目的として独立役員会議を設置しています。2021年6月期には、2回の独立役員会議を開催しました。

#### ●取締役・監査役の選解任、CEOの選解任

当社は、「テクノプロ・グループ コーポレートガバナ

ンス・ガイドライン」の一部として、「取締役・監査役選定基準及び選解任手続」、「社外役員 独立性判断基準」、「CEO選解任基準及び選解任手続」を制定し、係る基準やプロセスを明確にし、公表しています。いずれの手続においても、指名報酬委員会による審議を経るプロセスとしています。監査役候補者については、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得ています。

#### ●取締役会の実効性分析・評価

当社取締役会は、取締役会の機能の一層の向上を図ることを目的として、年1回、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施し、その結果概要を公表しています。

2021年6月期の分析・評価では、「全体として、その役割・責務を適切かつ実効的に果たしている」と結論づけました。特に高評価であったものは、以下のとおりです。

- (1) 2022年6月期を始期とする新中期経営計画の策定にあたり、社外取締役、監査役も交え、多岐にわたる観点から、十分な時間をかけて討議を重ねたこと。その結果、経営の根幹となるパーパス・ビジョン、グループとして目指すべき方針が経営陣で共有されるとともに、戦略的議論が深まったこと。
- (2) 中期経営計画の討議の過程で、全社的リスクマネジメントの導入、役員報酬制度の改定等、コーポレートガバナンスの強化に資する重要なテーマの検討が進んだ他、リスク選好方針やM&Aについての規律等の整備がなされたこと。

- (3) 策定済みであったCEO選任基準・選任手続に則り、指名報酬委員会における社外役員のみによる審議や候補者の選出、取締役会への最終答申といった客観的なプロセスを経て、CEOのサクセッションが実行されたこと。
- (4) 議長の適切な議事進行により、様々な経験・見識を有する取締役会出席者が自由闊達に発言できる雰囲気維持されており、建設的で充実した議論が実施されていること。

一方で、当社取締役会の実効性の向上のための工夫の余地があるもの、今後の課題として、以下の取組みや検討が必要であることも確認いたしました。

- (1) 中期経営計画の進捗のモニタリングが重要となるところ、方針管理の手法やテーマ・KPI等の選定を工夫し、取締役会において効果的な検証及び必要な議論を実施すること。
- (2) 内部統制システムやリスク管理体制に関する事項、企業・役職員の行動規範の実践状況等につき、形式的な報告にとどまらず、本質的な議論を実施すること。
- (3) 買収先・投資先のPMIレビューにおいて、業績数値の報告に加えて、買収当初の狙いの達成状況の検証や要改善点に係る議論を行うようにすること。
- (4) CEOだけでなく、その他のキー・ポジションの後継者計画やグループの幹部人材の育成のあり方についても指名報酬委員会で議論を行い、係る議論の内容や進捗を取締役会でも適切に監督すること。

当社取締役会は、今回の「取締役会の実効性に関する分析・評価」を踏まえ、今後の課題等への対応を重点的に行うことにより、継続的に取締役会の実効性確保に努めるとともに、最良のコーポレートガバナンスの実現とさらなる企業価値の向上を目指していきます。

#### ●内部統制システム及びリスク管理体制の整備状況

当社グループでは、「業務の適正を確保するための体制」として、「内部統制システムに関する基本方針」を定

め、運用しています。「テクノプロ・グループ企業行動規範」を制定して組織へ浸透させるなど統制環境を整備しつつ、業務執行に係る委任事項の意思決定過程の合理性と運用状況の適正性を担保するため、グループ横断的に内部統制システムやリスク管理体制、各種社内規程を整備・運用しています。組織体制として、当社代表取締役社長兼CEOが直接管掌する内部監査部がグループ全社の業務監査・コンプライアンス監査を実施し、業務の有効性、財務報告等の信頼性、コンプライアンスの観点から内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、その改善に向けて助言・提言を行っています。また、コンプライアンス違反行為の未然防止並びに早期発見及び迅速かつ効果的な対応を図るとともに、コンプライアンスに関する社内の声を経営に反映させることを目的に、内部通報制度を導入しています。内部通報制度では、経営陣から独立した外部弁護士による窓口も設置し、匿名で利用可能で、通報により不利な取扱いを受けないことを社内規程に明示的に定め、教育・研修の機会を通じて周知徹底しています。

さらに、内部統制やリスク管理等の具体的な施策を実施するため、コンプライアンス最高責任者である当社代表取締役社長兼CEOを委員長とするERM委員会を設け、リスク管理に関する重点的な取組みを行っています。ERM委員会は、当社グループの全社的リスクに係る基本方針及び体制整備・運用に係る重要事項決定の他、戦略、市場、競合、オペレーション、コンプライアンス、J-SOX等のリスクを包括的に評価し、その対応方針やモニタリング項目等を定めたERM計画を策定し、その進捗状況を取締役会に報告しています。

また当社グループでは、企業価値向上のためにはサステナビリティの取組みやリスク管理が必要不可欠であると認識しており、グループ全役員員に対してこれらを包括したサステナビリティ研修を継続的に実施するとともに、取締役会では毎年、業務執行に関するリスクの特定並びに対応するリスク管理体制について見直しをしています。

#### 取締役会の実効性に関する進展・改善

2020年6月期	2021年6月期
●資本コストを活用した経営管理・戦略検討・投資判断等の定着化	●新中期経営計画策定討議を通じた戦略的議論の深化
●景況悪化を想定したキャッシュフローシミュレーションの更新	●客観的なプロセスに基づくCEOサクセッションの実行
●取締役会・監査役会の「スキルマトリックス」の策定	●業績連動性を高め、株主との価値共有を進める役員報酬制度の検討
●役員報酬制度の見直しに関する議論の開始	●女性の社外監査役1人を選任、取締役会・監査役会の多様性確保が進展
●議題の事前説明の工夫及び審議の内容を反映した取締役会議事録の作成	●取締役会議事録の電子署名化

## 指名報酬委員会委員長インタビュー

テクノプロ・ホールディングス株式会社  
社外監査役 高尾 光俊



### ▶ 2021年7月1日に実施されました、CEO交代の舞台裏をお聞かせください。

まずは、2012年4月のCFO就任以来、足掛け10年にわたり当社グループを牽引されてきた西尾会長には、指名報酬委員会からこころより労いの言葉を贈りたいと思います。

今回のCEO交代は、新たな中期経営計画のスタートというタイミングもあり、西尾さん自身から交代の意向もありまして、指名報酬委員会では2021年2月から検討を開始しました。前期中に開催された12回の委員会のうち、6回は後継者候補検討に充てました。幸い社内には複数名の優秀な候補者がいましたので、外部招聘は早い段階で検討外としました。CEO候補者検討の過程では、候補者の方々へのインタビューをはじめ、西尾さんや指名報酬委員会の委員ではない社外取締役の意見も聞き、最終的には、人物、知識、経験に優れ、バランス感覚にも秀でており、さらなる内部体制の整備やグループの安定的成長に向けて最も適任であると判断して、委員会から八木さんを最終候補者として取締役会に答申しました。

八木さんは、もともと人事・総務を専門とするところですので、さらにガバナンス体制を強化してくれるものと考えます。また、新中期経営計画『Evolution 2026』は、策定段階から社外取締役や監査役も巻き込んだ喧々諤々の議論を繰り返して出来上がったものですので、全社一丸となって必ずや達成してくれるであろうと大いに楽しみにしています。

### ▶ 当社のガバナンスレベルをどのように評価されていますか。

監査役会設置会社では、圧倒的に優れたガバナンスを実現していると感じています。今般東証のコーポレー

トガバナンス・コードが改訂されましたが、改訂に際して寄せられたパブリックコメントでは、CEO選解任について、「指名・報酬委員会の独立性確保が重要であるのに、独立性に関する考え方・権限・役割等が開示されていない。また、次期CEO候補やその選任の手続は現CEOの頭の中だけにあり、委員会メンバーはこれを追認しているようなケースが多い。」というような指摘がありました。少し象徴的に表現したコメントかもしれませんが、あながち否定できない部分もあると思います。

一方、当社ではそういった雰囲気はまったくなく、まずは指名報酬委員会にCEO候補者の選定を委ねる、という明確な役割分担の下に、候補者の検討が行われました。ここまでの役割分担には正直少し面食らった部分もある反面、指名報酬委員会として大いに誇らしくもあり、重い責任を感じたことを今でもよく覚えています。

このガバナンスの高さには、当社の株式上場が2014年12月で、その直後の2015年6月にCGコードが策定されたこともプラスに作用したと考えています。当時、相互牽制の効いたガバナンス体制の構築に対する経営陣の強い意識を肌で感じましたし、これは現在もいささかも変わっていません。

### ▶ 当社の課題についてお聞かせください。

毎年実施している取締役会の実効性の分析・評価でも言及していますが、優れたガバナンス体制が実現している一方で、キー・ポジションの後継者計画やグループの幹部人材の育成のあり方については不十分な面があり、指名報酬委員会でも十分な議論が必要だと感じています。幹部育成については、中期経営計画期間中に明確なアクションプランを策定し、10年先を見据えながら確実に実行できるよう、取締役会には適切に監督してもらう必要があると考えます。

## 取締役会・監査役会のスキルマトリックス

当社の取締役・監査役が有している主なスキル・経験・知識等は、以下のとおりです。それぞれの専門性の発揮と全体としてのバランスをとることで、取締役会・監査役会の多様性を確保するとともに、様々なビジネス環境の変化に柔軟に対応できる体制をとっています。

	氏名/地位・担当	指名報酬委員会 議長	独立役員会議 議長	属性		経験業務・知識等										専門性 (士業や業務関連性の高い保有資格等を記載)	
				ジェンダー ● 男性 ● 女性	独立性	実績・経験	当社事業運営の 技術潮流の知見	顧客動向・ 市場動向の知見	上場会社の取締役・ 監査役経験	会計・税務の経験・ 知識	M & Aの経験・ 知識	国際的経験・ 語学力	人事・人材開発の 経験・知識	法務・コンプライアンス・ リスク管理・内部監査 の経験・知識			
取締役会	西尾 保示 取締役会長			●		●				●							
	八木 毅之 代表取締役社長兼CEO			●							●	●					
	嶋岡 学 代表取締役副社長兼 COO			●		●	●	●									
	浅井 功一郎 専務取締役			●		●	●	●									
	萩原 利仁 常務取締役兼CFO			●					●	●	●						公認会計士
	渡部 恒弘 社外取締役	●	●	●	●				●	●	●						
	山田 和彦 社外取締役	●	●	●	●				●						●		弁護士
	坂本 春生 社外取締役		●	●	●				●								
高瀬 正子 社外取締役		●	●	●		●					●						
監査役会	斑目 仁 常勤監査役			●										●			
	高尾 光俊 非常勤社外監査役	●	●	●	●				●	●							
	三神 明 非常勤社外監査役		●	●	●				●					●			公認内部監査人、 公認金融監査人
	田邊 るみ子 非常勤社外監査役		●	●	●						●						公認会計士

(注1) 上記は、各人の有するすべてのスキル・経験・能力・その他の知見や素養を表しているものではありません。  
(注2) 各項目の「経験」とは、該当する業務や役職に、原則として通算3年以上従事していたものを指します。  
(注3) 指名報酬諮問委員会は、2021年7月1日付で、指名報酬委員会へ名称変更しました。

## 株主総利回り (TSR)

当社は2015年6月期の上場以来、継続的に業績の向上を実現するとともに増配を実施してきました。この結果、株主総利回り (TSR) はTOPIXを上回る実績となっています。



## 社外取締役インタビュー

# TECHNOPRO



やまだ かずひこ  
山田 和彦  
社外取締役



わたべ つねはる  
渡部 恒弘  
社外取締役



さかもと はるみ  
坂本 春生  
社外取締役

### Q CEOサクセッションの実行について、どのような評価をされていますか。

**山田** 当社の指名報酬委員会は、社外取締役の渡部、山田と、社外監査役の高尾の3人で構成されています。



今回、客観性を持ったプロセスを経てCEO交代が実現できたことは、大変意味のあることだと考えています。委員会を6回開催し、候補者へのインタビューも行い、そのうえで最終的な答申に至りました。

**渡部** まず、会長となられた西尾氏には、2013年7月のCEO就任以降、テクノプロ・グループの成長を牽引してくれたことに社外役員として感謝を申し上げます。CEO交代は、候補者の過去の経歴・実績・経営能力・経験・人柄によって人選するのが一般的です。しかし今回はそれらに加えて、ESGが注目される中、環境・社会・企業統治・技術開発など、長期的な経営課題を念頭に置きながら、経営環境の変化にも対応できる人材が

CEOとなる必要がありました。八木新CEOは、ESGや技術開発など長期的な経営課題にも問題意識を持って対応できると判断しました。

**坂本** 予め取締役会で定めたCEOの選定基準がありましたので、極めて明確な基準に基づいて透明性を持って選任され、さわやかな幹部交代となりました。新中期経営計画の中身を見ますと、最初の2年間は将来の成長のための投資期間であり、後半3年間は成長期間としています。3段飛びのように、ホップ、ステップ、ジャンプと跳躍するためには助走が必要です。助走の時期に、CEOが交代するのがふさわしいと考えています。

### Q 前中期経営計画の振り返りと、新中期経営計画について、コメントをお聞かせください。

**渡部** 前中期経営計画では、西尾現会長の指揮の下、コロナ禍の厳しい環境であったにもかかわらず、目標を1年前倒しで達成することができました。新中期経営計画においては、売上収益や利益の目標を達成するだけでなく、企業価値の増大や派遣のイメージ向上も進めて、真の業界のリーダーと呼べるテクノプロ・グループにしていきたいと考えています。

**坂本** 前中計では、量的な目標は達成しましたが、単価向上については未達となり、質的には課題が残りました。M&Aの投資枠も、使い切ることが目標ではありませんが、未達となりました。今回の新中計においては、前中計の課題を認識したうえで策定されており、ソリューション事業、技術者育成事業、DX推進事業などに挑戦することは大変重要と考えています。M&Aにはリスクが伴うこともありますが、リスクテイクとチャンステイクは表裏一体ですので、オーガニック成長だけでなく、400億円の投資枠を設けて、財務規律を遵守しながら意欲的にM&Aも行っていく方針です。



**山田** 前中計については、数値面では評価されるべきですが、成長戦略が人数増による達成となり、定性面においては道半ばで終わりました。新中計では、数字の達成のみならず、技術力の高い人材の確保・教育のための投資を実施しながら、ソリューション事業を成長させることが重要となります。また、当社社員に対する教育研修の経験やノウハウを活用し、技術者の育成についても外販できるような事業としていきたいです。2021年8月に発表したインドのロボソフト・テクノロジーズの買収は、当社グループにおいて最大規模で、大きな可能性を持つM&Aとなりました。今後、PMIによってグループシナジーを創出させていく必要がありますが、新中計のスタート時にこのようなM&Aができたことは非常に喜ばしいことだと思っています。

### Q テクノプロ・グループが社会的課題に対して果たすべき貢献についてお聞かせください。

**坂本** 社会的課題に挑戦し克服すること、企業価値を向上させること、この2つを両立させる企業文化を持つ

ことは企業経営において重要です。当社グループが利益を増やしながらかつて挑戦できる最も身近な社会的課題は、技術者問題であると考えています。日本における技術者不足と、他国と比較した技術水準の遅れは、直ぐにでも対応すべき社会的課題です。高度技術者をいかに養成し社会に供給するか、活躍の場が不十分な人材を活用できるシステムをいかに構築するか、外国籍技術者をいかに日本で採用するか、が重要なポイントとなります。

**山田** コーポレートガバナンス・コードが改訂され、ESGの要素がより一層着目される時代になってきました。新中計におけるサステナビリティの基本方針においても、当社グループの技術者が持つ高い技術力を活かして、顧客の活動を通じて社会に価値を提供することが大きな柱となっています。技術者派遣を通じて社会に貢献していくためには、技術者を育成することが大前提です。新中計を着実に推進していくことが、社会的課題の解決につながり、さらには当社の企業価値の向上につながります。

**渡部** すべての社員がテクノプロ・グループで働いて幸せだと思える会社であることが重要だと考えています。そうでなければ優秀な人材を採用できません。そのためには、経営陣も努力はしていますが、社員の待遇面には改善の余地があると感じています。社外取締役を含めて1年以上の時間を割いて策定した中計の考え方やアクションプランが、社員一人ひとりに行き渡る必要があります。待遇面の改善には、より一層盤石な財務体質となる必要がありますので、中計の後半3年間の成長に向けて、まずは前半2年間の準備期間を大切にしたいと思います。CEO、CFOを中心に、投資家や株主との積極的で適切な対話を続けていきますので、是非とも応援をいただきたいと思います。



## 取締役



にしお やすじ  
西尾 保示  
取締役会長

### 取締役とした理由

銀行をはじめとする様々な業界における経営職を経て、当社ではCFOを務めた後、2013年7月から代表取締役社長兼CEOとして経営全般を指揮統轄し、当社グループの業績の継続的な向上を実現した実績を有しております。また、取締役会の議長として、取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化に貢献しております。2021年7月からは取締役会長として、当社における豊富な経営経験に裏付けされた的確な視点及び業務執行に携わらない客観的な立場から助言を行うとともに、コーポレートガバナンスの実効性向上に努めております。当社の持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、今後も十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役といたしました。

1974年 4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)新生銀行) 入行  
2000年 3月 同行管理部長  
2000年 7月 山佐(株)常務執行役員  
2004年 12月 セコムメディカルリソース(株)専務取締役  
2005年 10月 (医)あんしん会 四谷メディカルキューブ常務理事  
2006年 10月 昭和地所(株)CFO 兼 財務部長  
2007年 7月 国際興業(株)専務執行役員 兼 CFO  
2008年 5月 グッドウィル・グループ(株)取締役 兼 CFO  
2009年 10月 ラディアホールディングス(株)常務執行役員 兼 CFO  
2010年 10月 (株)アドバンテージ・リソーシング・ジャパン 常務取締役 兼 CFO  
2012年 4月 当社常務取締役 兼 CFO 兼 財務経理本部長  
2013年 7月 当社代表取締役社長 兼 CEO 兼 CFO 兼 財務経理本部長  
2014年 2月 当社代表取締役社長 兼 CEO  
2014年 7月 (株)テクノプロ代表取締役社長  
2021年 7月 当社取締役会長(現任)



あさい こういちろう  
浅井 功一郎  
専務取締役

### 取締役とした理由

長年にわたり人材ビジネスに携わってきたため、業界・顧客動向及び技術潮流に精通し、当社グループの事業運営における豊富な経験を有しております。2014年2月から当社取締役(事業担当)として、2021年7月から専務取締役として、特に担当事業部門における技術者数の増加と利益の拡大、大手IT企業とのパートナーシップの推進、クラウド・セキュリティ・ERP関連各事業への注力等、コア事業の成長と進化を牽引するとともに、取締役会の意思決定機能の強化に貢献しております。業務執行のみならず、取締役として当社グループの重要事項の決定に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役といたしました。

2006年 1月 (株)クリスタル代表取締役社長  
2007年 6月 グッドウィル・グループ(株)執行役員  
2008年 11月 (株)テクノプロ・エンジニアリング代表取締役社長  
2010年 7月 (株)CSI代表取締役社長  
2011年 6月 (株)アドバンテージ・サイエンス代表取締役社長  
2012年 4月 当社常務執行役員  
2014年 2月 当社取締役(事業担当) 兼 常務執行役員  
2014年 7月 (株)テクノプロ代表取締役(テクノプロ・エンジニアリング社長 兼 テクノプロ・IT社長) 兼 専務執行役員  
2021年 7月 当社専務取締役(現任)  
(株)テクノプロ代表取締役社長 テクノプロ・エンジニアリング社長 兼 テクノプロ・IT社長(現任)



やぎ たけし  
八木 毅之  
代表取締役社長 兼 CEO

### 取締役とした理由

銀行において人事分野に長く携わった後、2014年7月から当社取締役として経営に参画し、人事・人材開発・総務・CSR推進部門を担当、同分野における豊富な経験と幅広い見識を有しております。特にコーポレートガバナンスの強化、内部管理体制の整備、人事諸制度の導入、教育研修体系の構築等の面で実績をあげるとともに、戦略策定への参加を通じた事業の成長・業績の向上及び取締役会の意思決定機能の強化に貢献しております。また、2021年7月には代表取締役社長兼CEOに就任し、当社グループの経営全般を指揮統括しております。業務執行のみならず、取締役として当社グループの重要事項の決定に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役といたしました。

1991年 4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)新生銀行) 入行  
2008年 5月 (株)新生銀行 人事本部長  
2012年 11月 当社常務執行役員 兼 人事本部長  
2013年 8月 (株)テクノプロ・コンストラクション取締役(現任)  
2014年 2月 当社常務執行役員(人事総務担当)  
2014年 7月 当社取締役(人事総務担当) 兼 常務執行役員  
(株)テクノプロ取締役 兼 専務執行役員  
2018年 9月 当社取締役(人事総務担当 兼 CSR推進副担当) 兼 常務執行役員  
2021年 7月 当社代表取締役社長 兼 CEO(現任)  
(株)テクノプロ取締役(現任)



はぎわら としひろ  
萩原 利仁  
常務取締役 兼 CFO

### 取締役とした理由

企業買収、ファイナンス、資本市場、会計、税務の各分野に精通するとともに、豊富な実務経験を有しております。また、外資系投資ファンドに在職していた際に、当社グループの前身企業に対する投資に関与したことから、当社のビジネスについても熟知しております。2019年9月から当社取締役(管理担当)兼CFOとして、2021年7月から常務取締役兼CFOとして、特に資本コストの活用による経営管理の強化、中長期的な成長戦略の実効性を高めるための資本政策、財務安定性の確保、IR活動等の面で実績をあげるとともに、取締役会の意思決定機能の強化に貢献しております。業務執行のみならず、取締役として当社グループの重要事項の決定に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役といたしました。

1996年 4月 (株)レコフ入社  
2004年 8月 (株)サーベラスジャパン入社  
2006年 4月 同社マネージングディレクター  
2017年 1月 (株)朝日新聞社(経営企画室戦略チーム)  
2019年 5月 当社常務執行役員(管理担当)  
(株)テクノプロ取締役 兼 専務執行役員(現任)  
2019年 7月 当社常務執行役員(管理担当) 兼 CFO  
2019年 9月 当社取締役(管理担当) 兼 CFO 兼 常務執行役員  
(株)テクノプロ・コンストラクション取締役(現任)  
2021年 7月 当社常務取締役 兼 CFO(現任)



しまおか がく  
嶋岡 学  
代表取締役副社長 兼 COO

### 取締役とした理由

長年にわたり人材ビジネスに携わってきたため、業界・顧客動向及び技術潮流に精通し、当社グループの事業運営における豊富な経験を有しております。2014年2月から当社取締役(事業担当)として、2019年3月から取締役(事業担当兼海外事業担当)として、特に担当事業部門における技術者の高付加価値化とソリューション事業への注力、最新技術を有する企業との協業の推進、海外事業の戦略構築及び国内事業とのシナジー追求等の面で実績をあげるとともに、取締役会の意思決定機能の強化に貢献しております。また、2021年7月には代表取締役副社長兼COOに就任し、当社グループの事業運営に関する業務執行を統括しています。業務執行のみならず、取締役として当社グループの重要事項の決定に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役といたしました。

2006年 8月 (株)シーテック代表取締役社長  
2006年 11月 (株)クリスタル代表取締役社長  
2007年 6月 グッドウィル・グループ(株)常務執行役員  
2008年 5月 グッドウィル・グループ(株)取締役COO  
2009年 10月 ラディアホールディングス(株)常務執行役員  
2012年 4月 当社常務執行役員  
2014年 2月 当社取締役(事業担当) 兼 常務執行役員  
2014年 7月 (株)テクノプロ代表取締役(テクノプロ・デザイン社社長) 兼 専務執行役員  
2019年 3月 当社取締役(事業担当 兼 海外事業担当) 兼 常務執行役員  
2021年 7月 当社代表取締役副社長 兼 COO(現任)  
(株)テクノプロ代表取締役社長 テクノプロ・デザイン社社長(現任)  
(株)テクノプロ・コンストラクション取締役(現任)



わたべ つねひろ  
渡部 恒弘  
社外取締役

### 取締役とした理由

銀行、外資系金融機関等における経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、2012年4月に当社の社外取締役として就任以来、取締役会において当社グループの経営全般についての積極的な提言や助言を行うとともに、当社の経営状況を客観的に判断し適切に監督しております。また、指名報酬委員会の委員として、役員人事や役員報酬案等の審議において必要かつ適切な助言を行うことにより、経営機能の強化に貢献しております。当社の持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、上記の役割を果たすことを期待して、独立社外取締役といたしました。

1968年 4月 (株)日本長期信用銀行(現(株)新生銀行) 入行  
1994年 6月 同行取締役  
1998年 7月 UBS信託銀行(株)取締役会長  
2004年 12月 UBS証券(株)取締役副会長  
2007年 3月 モルガン・スタンレー証券(株)(現モルガン・スタンレーMUFJ証券(株))副会長  
2010年 8月 シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン(株)会長  
2011年 6月 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(株)社外監査役  
2012年 4月 当社取締役(現任)  
(一財)国際経済交流財団理事(現任)  
2015年 6月 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(株)社外取締役

## 取締役



やまだ かずひこ  
山田 和彦  
社外取締役

### 取締役とした理由

弁護士として、特に企業買収、企業再編、株式実務等、会社法、金融商品取引法を中心とする分野における豊富な経験と知見を有しており、2015年9月に当社の社外取締役として就任して以来、取締役会において特にコーポレートガバナンス強化についての提言や助言を行うとともに、当社の経営状況を客観的に判断し適切に監督しております。また、指名報酬委員会の委員として、役員人事案や役員報酬案等の審議において必要かつ適切な助言を行うことにより、経営機能の強化に貢献しております。当社の持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、上記の役割を果たすことを期待して、独立社外取締役といたしました。

2005年 10月 第二東京弁護士会登録  
中村・角田・松本法律事務所所属  
2012年 1月 中村・角田・松本法律事務所パートナー(現任)  
2015年 9月 当社取締役(現任)  
2016年 9月 学習院大学法科大学院特別招聘教授(現任)  
2019年 12月 (株)東京商品取引所 社外監査役(現任)



さかもと はるみ  
坂本 春生  
社外取締役

### 取締役とした理由

通商産業政策に携わる行政官として、また経営者として豊富な経験と幅広い知見を有しており、2016年9月に当社の社外取締役として就任して以来、取締役会において当社グループの経営全般についての積極的な提言や助言を行うとともに、当社の経営状況を客観的に判断し適切に監督しております。当社の持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、上記の役割を果たすことを期待して、独立社外取締役といたしました。

1962年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省  
1984年 7月 同省大臣官房企画室長  
1986年 6月 札幌通商産業局長  
1987年 8月 (株)第一勧業銀行顧問  
1990年 5月 (株)西友常務取締役  
1997年 5月 同社代表取締役副社長  
1997年 9月 (株)西武百貨店代表取締役副社長  
1999年 4月 (社)経済同友会副代表幹事  
2000年 10月 (財)2005年日本国際博覧会協会常任理事事務総長  
2003年 10月 同協会副会長  
2006年 6月 (財)流通システム開発センター会長  
2008年 6月 (株)横浜銀行社外取締役  
2010年 6月 (社)日本ファシリティマネジメント推進協会会長  
2013年 6月 三菱自動車工業(株)社外取締役  
2016年 9月 当社取締役(現任)



たかせ しょうこ  
高瀬 正子  
社外取締役

### 取締役とした理由

グローバルなIT企業における豊富な実績と顧客動向及び技術潮流に関する幅広い知見を有しております。当社の中期経営計画においてデジタル領域に重点を置いたソリューション事業の拡大を目指すに際し、IT技術を活用し顧客のトランスフォーメーションを数多く実現してきた同氏より、実践的な視点に基づく有用な助言を得ることが期待できます。また、同氏は経営者としての経験も有していることから、当社経営に対する客観的な判断及び適切な監督が期待できます。当社の持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、上記の役割を果たすことを期待して、独立社外取締役といたしました。

1987年 4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社  
2005年 1月 IBM Corporation (IBM米国本社) 出向  
2007年 1月 日本アイ・ビー・エム(株)  
グローバル・テクノロジー・サービス事業統括  
Marketing&Strategy 部長  
2010年 1月 同社ソフトウェア事業統括Tivoli事業部長  
2015年 7月 同社成長戦略モバイル戦略責任者  
2016年 7月 同社グローバル・テクノロジー・サービス事業統括  
レジリエンシー・サービス事業部長  
2018年 7月 同社理事 クラウドソリューションセンター長  
2019年 4月 シスコシステムズ(同)専務執行役員  
エンタープライズ事業統括  
2021年 7月 当社顧問  
2021年 9月 当社取締役(現任)

## 監査役



まだらめ ひとし  
斑目 仁  
監査役

### 監査役とした理由

当社グループ内の事業会社の管理部門責任者及び当社の内部監査部門責任者としての長年の経験を有するため、当社グループの組織・事業内容・業務プロセスや遵守が求められる法令等に精通しており、当社に対する実効性の高い監督・監査・助言を得ることを期待できることから、監査役といたしました。

1981年 4月 (株)石丸電気入社  
1997年 3月 (株)ティエステイ入社  
2007年 6月 同社執行役員管理本部長  
2008年 12月 (株)CSI執行役員(コンプライアンス推進本部)  
2012年 7月 同社執行役員管理本部長  
2013年 6月 当社内部監査部長  
2019年 9月 当社監査役(現任)  
(株)テクノプロ 監査役(現任)  
(株)テクノプロ・コンストラクション監査役(現任)



たかお みつとし  
高尾 光俊  
社外監査役

### 監査役とした理由

財務及び会計をはじめとする管理業務全般に対する知見並びに大手企業における経営者としての豊富な経験に基づいて、2014年4月に当社の社外監査役として就任以来、取締役会・監査役会等において有益な意見を積極的に述べる等、社外監査役としての職務を適切に遂行しています。また、指名報酬委員会の委員長として、役員人事案や役員報酬案等の審議において必要かつ適切な助言を行うことにより、経営機能の強化に貢献しております。中立かつ客観的な見地からの監督・監査・助言を得ることが期待できることから、独立社外監査役といたしました。

1972年 4月 川崎重工業(株)入社  
1998年 1月 同社航空宇宙事業本部ジェットエンジン事業部 管理部長  
2004年 4月 同社本社財務経理部長  
2005年 4月 同社執行役員  
2008年 6月 同社代表取締役常務  
2012年 4月 同社代表取締役副社長  
2014年 4月 当社監査役(現任)  
2018年 3月 メック(株)取締役 監査等委員(現任)  
2020年 9月 (株)テクノプロ監査役(現任)  
(株)テクノプロ・コンストラクション監査役(現任)



みかみ あきら  
三神 明  
社外監査役

### 監査役とした理由

内部統制・内部監査・リスクマネジメントに関する豊富な知見や実務経験、大手商社時代に培った国際感覚並びに上場企業での常勤監査役としての豊富な経験を有しており、客観的な見地からの当社に対する監督・監査・助言を得ることを期待できることから、独立社外監査役といたしました。

1975年 4月 三菱商事(株)入社  
1985年 10月 香港三菱商事会社機械部副総経理  
1995年 4月 カナダ三菱商事会社副社長兼機械部長  
2001年 10月 三菱商事(株) 監査部監督チームリーダー  
2003年 11月 同社監査部品質管理チームリーダー  
2007年 4月 同社監査部関係会社内部監査推進室担当次長  
2011年 6月 燦ホールディングス(株)常勤監査役  
2017年 7月 (株)ラストワンマイル常勤監査役(現任)  
2019年 9月 当社監査役(現任)



たなべ るみこ  
田邊 るみ子  
社外監査役

### 監査役とした理由

公認会計士としての専門性に加え、上場企業における経理財務業務、子会社監査役業務等の経験を通じた、財務会計・監査全般・コーポレートガバナンス等の分野における豊富な知見を有しており、客観的な見地からの当社に対する監督・監査・助言を得ることが期待できることから、独立社外監査役といたしました。

1992年 4月 監査法人朝日親和会計社(現有限責任あずさ監査法人)監査部  
2003年 1月 アメリカンホーム医療・損害保険(株)  
アシスタント・コントローラー  
2004年 12月 同社 経理財務部長 兼 コントローラー  
2006年 3月 (株)ファーストリテイリンググループ連結経理チームリーダー  
2007年 1月 HOYA(株) 連結グループリーダー  
2014年 10月 同社 財務部Accountingゼネラル・マネジャー  
2018年 7月 同社 ビジョンケアカンパニーグローバル本部 シニアマネジャー  
2020年 6月 (株)Fast Fitness Japan 取締役(監査等委員)(現任)  
2020年 7月 田邊公認会計士事務所 開設(現任)  
2020年 9月 当社監査役(現任)  
2020年 10月 クレジットエンジン・グループ(株)常勤監査役(現任)

## コンプライアンスと社会的責任・環境問題への取組み

国内外の市場で事業を展開するテクノプロ・グループは、顧客やエンジニア、委託先企業、地域住民の方々等、様々なステークホルダーに対する責任を認識し、企業市民としての責務を全うしていきたいと考えています。

### 労働法に関する運用管理の徹底

多くの「人材」を擁するテクノプロ・グループにとって、労働者の働く環境を適正に整備することは、当然の義務であるとともに会社の持続的な成長のための必須事項でもあります。テクノプロ・グループでは、コンプライアンス専門部署の設置、独自の労務管理システム構築等により、労働時間の適正化、休日・休暇の取得、健康診断の実施等の厳密な管理を行い、全従業員に安全・健康な職場環境を提供しています。

### 安全で健全な職場環境の確保

テクノプロ・グループは、事業所ごとに設置された安全衛生委員会における労働安全衛生に関する情報共有や課題の協議を通じ、労働災害や従業員の疾病防止に継続して取り組んでいます。

	(各6月期)	2017	2018	2019	2020	2021
業務労災件数		68	60	74	86	53
労災による死亡者数		0	0	0	0	0
年千人率*(休業4日以上)		0.67	0.61	0.58	0.75	0.50

\* 労働者1,000人当たり1年間の労災件数：年間労災件数÷年間平均労働者数(期首期末平均)×1,000

### コンプライアンス宣言

- 私たちテクノプロ・グループは、法令を遵守し、高い倫理観のもとに企業の社会的責任を果たします。
- 私たちテクノプロ・グループは、「雇用の安定・拡大、労働力の需給調整、事業構造のイノベーション」といった、人の雇用に大きく関わる社会貢献性の高い事業を展開しております。
- マーケットのリーダーとして、よき企業市民として、株主・お客さま・ビジネスパートナー・従業員など、すべてのステークホルダーの権利・利益が現実に守られるために、法令の遵守と情報の開示を通じて、経営の透明性を確保することが企業価値の最大化につながるものと考えます。
- 私たちは社会的責任を果たすためにコーポレートガバナンスを重視し、コンプライアンスを徹底した事業運営を行うことをここに誓います。
- また、グループに属する全従業員の一ひとりが当事者意識を持ち、「自分事」として、より高い倫理観と強い責任感で社会貢献できる魅力ある企業を目指します。

#### トピックス：CSR研修

テクノプロ・グループでは、オンラインで年1回、全従業員を対象としてCSR研修を実施しています。内容はコンプライアンス、倫理、人権、個人情報保護、情報セキュリティ、汚職防止、環境等の分野をカバーしており、受講率が100%となるまでフォローアップします。次回からはサステナビリティ研修として、より内容を拡充して実施していく予定です。

### テクノプロ・グループ人権方針

1. 人権に対する基本的な考え方  
すべての人間の尊厳と権利を尊重することを基本姿勢として、当社グループの事業活動において、あらゆる人権侵害に直接的に関与しないだけでなく、間接的にも加担しないよう努めます。
2. 規範の尊重  
国内外の関係法令をはじめとする社会的ルールを遵守し、社会的規範に基づき公正・誠実な事業活動を行います。
3. 人権重要分野
  - (1) 差別の禁止
  - (2) ハラスメントの禁止
  - (3) 強制労働・児童労働の禁止
  - (4) DEI(Diversity 多様性、Equity 公平/公正性、Inclusion 受容/包摂性)の実現
  - (5) 結社の自由及び団体交渉権の尊重
  - (6) 適正な賃金の支払及び労働時間の管理
  - (7) 従業員の安全・衛生・健康の確保
  - (8) 表現の自由とプライバシーの保護

2021年10月29日制定

▶上記は抜粋を掲載しています。詳細はウェブサイトをご参照ください。 [https://www.technoproholdings.com/ir/management/human\\_rights.html](https://www.technoproholdings.com/ir/management/human_rights.html)

### テクノプロ・グループ環境基本方針

1. 法令等の遵守：  
社会規範はもとより、環境保全に係る諸法令・規則・規制及びグループ各社が同意している環境関連の協定を遵守します。
2. 自然環境への配慮・環境リスクの低減：  
事業活動における資源の消費や環境負荷を認識し、役職員の創意工夫によって省資源・省エネルギー・資源循環・廃棄物削減・環境汚染予防等に努め、社会全体の環境リスクの低減を図ります。
3. 体制：  
CEOを委員長とする「サステナビリティ委員会」において、環境保全に係る取組みを企画・決定・推進します。
4. 啓発：  
役職員の環境マインドの向上に努めるとともに、環境保全に関する社会貢献活動への参加を奨励します。
5. 環境方針の周知と公表：  
この方針をグループ内に周知するとともに、一般に対しても広く公開します。

2014年4月1日 制定 2015年7月1日 改訂

#### トピックス：環境に関わる企業に賛同し、人材紹介のノウハウで貢献

当社子会社のBoyd&Mooreは、海洋流出プラスチック・リサイクル材の世界的循環型サプライチェーンに変革をもたらしているプラスチックバンクに対し、紹介料をいただかない形で人材サービスを提供しました。世界的に着目されているプラスチック問題を事業として取り組んでいる企業に賛同し、自社の適切な人材をサーチするという能力やノウハウを通じて環境問題に貢献しています。

## 2021年6月期概況

### 事業概況及び経営成績

当期は、新型コロナウイルス感染症の拡大に対して、各国政府が積極的な財政・金融対策を打ち出したことで、一部の地域で景気の改善が見られ始めました。一方、日本では、製造業で持ち直しが見られたものの、度重なる緊急事態宣言の発出により、今後の経済活動への影響が懸念されるなど、依然として先行き不透明な状況が続いています。

このような環境下において、当社グループは不確実性を増す経済情勢や顧客需要の変化、転職市場の動向、在宅勤務やリモートワークなど新しい働き方への変革など、多面的な視野から適時・適切な分析の下、慎重な事業運営を進めてきました。2021年6月期は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けながらも、当社グループが注力しているIT・DX関連業務、建築施工管理業務、化学・バイオ関連業務などを中心とした底堅い顧客需要に支えられた期間となりました。

その結果、社員の雇用確保を最優先とする事業運営による新規採用の大幅抑制などもあり、当期末の国内総在籍技術者数は20,330人となりました。前期末に比べて934人減少しましたが、再開した中途採用が順調に推移したことで、当第3四半期終了時点での当期末の予想より180人増加しました。また、当期の平均稼働率は94.6%（前期比0.5pt増加）となり、従前より進めてきた技術者一人当たり売上単価の向上については、新卒技術者の入社、政府主導の働き方改革や新型コロナウイルス感染症拡大に伴うテレワーク浸透に起因する残業時間の減少などの影響がありながらも、当期の月次平均売上単価（（株）テクノプロ及び（株）テクノプロ・コンストラクションの平均）は月額634千円（同4千円増加）となりました。なお、直近1年間に入社した技術者を除く既存社員の契約単価で見ると、前期比で月額8千円上昇しています。

採用面においては、当第2四半期より段階的に新規採用活動を再開しましたが、大幅な新規採用抑制期間の影響もあり、当期の国内技術者採用数は1,405人（前期比2,993人減少）となりました。

費用面においては、有給休暇引当金の増加や確定拠出年金の会社負担額増などの影響を受け、当期の売上総利益率は24.6%（前期比0.8pt減少）となりました。一方、コストコントロールを継続して実施した結果、売上収益に対する販売管理費の比率は13.7%（同1.4pt改善）に抑えられました。

加えて、国内において雇用維持に努めた結果、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴う特例を受けて、当期にその他の収益として計上した雇用調整助成金は17億80百万円となりました。

以上の結果、当期の当社グループの売上収益は1,613億16百万円（前期比1.8%増加）、事業利益\*1は176億39百万円（同8.4%増加）、営業利益は194億61百万円（同23.4%増加）、税引前当期利益は194億72百万円（同22.9%増加）、親会社の所有者に帰属する当期利益は132億45百万円（同22.4%増加）となりました。

\*1 事業利益は、「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」を減算したもので、「その他の収益」や「その他の費用」に計上される特別項目（雇用調整助成金や減損損失等）による影響を除いた当社独自の利益指標

### 主要事業分野別概況

#### ● R&Dアウトソーシング事業

R&Dアウトソーシング事業の中でも好調を維持しているIT分野を拡大するため、高付加価値技術者を主体とした中途採用の再開に加え、ハード系技術者に対するIT教育を実施し、スキル転換や複数スキルの習得により配属を進める取組みを実施しました。また、先端技術を有するパートナーとの協業や社内外での研修を積極的に進め、配属先の確保に努めました。これらの取組みにより、当期末の在籍技術者数及び稼働技術者数は、それぞれ17,692人及び16,823人となり、前期末に比べて、それぞれ779人及び28人の減少に留めることができました。稼働率の改善・稼働日数の増加・売上単価の改善などもあり、結果として、同事業の売上収益は1,278億70百万円（前期比1.3%増加）となりました。

#### ● 施工管理アウトソーシング事業

施工管理アウトソーシング事業のメインである施工管理サービスに加え、ドローンを使用した3次元計測、空撮、点検等の実施や、一級建築士事務所の新設等、設計分野・施工管理分野で培われた技術力をもとに、様々なサービスを展開しています。同事業においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は軽微で高稼働率を維持したものの、当期末の在籍技術者数及び稼働技術者数は、それぞれ2,638人及び2,524人となり、前期末に比べて、それぞれ155人及び68人減少しました。その結果、同事業の売上収益は196億70百万円（前期比0.6%減少）となりました。

#### ● 国内その他事業

国内その他事業は、人材紹介事業及び技術系教育研修事業で構成されています。これらの事業はともに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けましたが、

ピーシーアシスト（株）が手掛けるWinスクールは、前期より着手したオンラインスクール講座を順次開講しており、通常の来校による受講に加え、オンライン受講を進めるなど、落ち込みをカバーする施策を進めています。その結果、同事業の売上収益は38億円（前期比7.4%減少）となりました。

#### ● 海外事業

海外事業では、国によって新型コロナウイルス感染症拡大の影響に差異がありました。中国ではいち早く低迷状況から脱し、主要顧客である日系中国法人とその親会社である日本法人を交えて国を越えた受託開発も進みました。また、英国においても人材派遣・人材紹介ともに旺盛な需要に支えられ、良好な業績を収めることができました。その結果、同事業の売上収益は114億32百万円（前期比15.0%増加）となりました。

セグメント別実績

	(単位：百万円)								
	R&Dアウトソーシング		施工管理アウトソーシング		国内その他		海外		
	(各6月期)	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
売上収益		126,179	127,870	19,787	19,670	4,103	3,800	9,941	11,432
セグメント利益		12,880	15,815	2,109	2,791	△139	315	655	764
セグメント資産		83,767	86,226	10,820	11,463	4,543	4,619	7,029	8,577
技術者数(人)		18,471	17,692	2,793	2,638	—	—	1,331	1,970

	報告セグメント合計		全社/消去*2		連結		
	(各6月期)	2020	2021	2020	2021	2020	2021
売上収益		160,012	162,773	△1,605	△1,456	158,407	161,316
セグメント利益		15,506	19,687	266	△226	15,772	19,461
セグメント資産		106,160	110,888	1,806	7,101	107,967	117,989
技術者数(人)		22,595	22,300	—	—	22,595	22,300

\*2 報告セグメントに帰属する全社費用（持株会社にて発生する費用等）は、各報告セグメントに配分

## 連結財政状態計算書

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社  
2021年及び2020年6月30日現在

(単位：百万円)

	2020年6月期末	2021年6月期末
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	22,797	32,524
売掛金及びその他の債権	20,214	20,716
未収法人所得税	1,159	1,591
その他の短期金融資産	2,275	4,829
その他の流動資産	4,860	4,450
流動資産合計	51,307	64,113
非流動資産		
有形固定資産	1,726	1,757
使用権資産	6,649	5,074
のれん	36,115	36,307
無形資産	2,149	1,975
その他の長期金融資産	4,865	3,656
繰延税金資産	4,282	4,393
その他の非流動資産	871	710
非流動資産合計	56,660	53,876
資産合計	107,967	117,989
<b>負債及び資本</b>		
流動負債		
買掛金及びその他の債務	13,369	14,288
借入金	4,453	1,990
リース負債	5,888	5,161
未払法人所得税	2,952	4,129
その他の短期金融負債	2,055	3,632
従業員給付に係る負債	6,398	7,348
引当金	11	3
その他の流動負債	8,037	7,093
流動負債合計	43,165	43,647
非流動負債		
借入金	3,205	6,467
リース負債	5,865	4,202
その他の長期金融負債	5,214	4,118
繰延税金負債	400	238
退職後給付に係る負債	9	14
引当金	459	449
その他の非流動負債	138	117
非流動負債合計	15,292	15,609
負債合計	58,457	59,256
資本		
資本金	6,929	6,929
資本剰余金	7,349	7,460
利益剰余金	36,139	43,557
自己株式	△1,000	△1,000
その他の資本の構成要素	△1,188	279
親会社の所有者に帰属する持分合計	48,229	57,226
非支配持分	1,279	1,506
資本合計	49,509	58,733
負債及び資本合計	107,967	117,989

## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社  
2021年及び2020年6月30日に終了した会計年度

### 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2020年6月期	2021年6月期
売上収益	158,407	161,316
売上原価	118,181	121,589
売上総利益	40,226	39,727
販売費及び一般管理費	23,960	22,087
その他の収益	649	2,162
その他の費用	1,143	340
営業利益	15,772	19,461
金融収益	203	202
金融費用	127	190
持分法による投資利益(△は損失)	△4	—
税引前当期利益	15,843	19,472
法人所得税費用	4,877	6,080
当期利益	10,966	13,392
当期利益の帰属		
親会社の所有者	10,825	13,245
非支配持分	140	146
合計	10,966	13,392

(単位：円)

	2020年6月期	2021年6月期
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益*		
基本的1株当たり当期利益	99.99	122.96
希薄化後1株当たり当期利益	—	—

\* 2021年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で行われた株式分割後の株式数により算定

### 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2020年6月期	2021年6月期
当期利益	10,966	13,392
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値の変動	△530	567
純損益に振り替えられることのない項目の純額	△530	567
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△165	573
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目の純額	△165	573
その他の包括利益合計	△696	1,140
当期包括利益	10,269	14,533
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	10,171	14,272
非支配持分	98	261
合計	10,269	14,533

## 連結持分変動計算書

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社  
2021年及び2020年6月30日に終了した会計年度

(単位：百万円)

2020年6月期	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
2019年7月1日残高	6,903	7,304	31,129	△2	△532	44,803	1,262	46,065
当期利益			10,825			10,825	140	10,966
その他の包括利益			2		△656	△653	△42	△696
当期包括利益合計	—	—	10,828	—	△656	10,171	98	10,269
新株の発行	25	△25				—		—
剰余金の配当			△4,856			△4,856	△55	△4,911
株式報酬取引		46				46		46
自己株式の取得				△2,062		△2,062		△2,062
自己株式の処分		12		90		102		102
自己株式の消却		△12	△961	973		—		—
子会社に対する 所有持分の変動額		25				25	△25	—
その他の増減		△2				△2		△2
所有者との取引額合計	25	44	△5,817	△998	—	△6,745	△80	△6,826
2020年6月30日残高	6,929	7,349	36,139	△1,000	△1,188	48,229	1,279	49,509

(単位：百万円)

2021年6月期	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の 資本の 構成要素	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配持分	資本合計
2020年7月1日残高	6,929	7,349	36,139	△1,000	△1,188	48,229	1,279	49,509
当期利益			13,245			13,245	146	13,392
その他の包括利益			△441		1,467	1,026	114	1,140
当期包括利益合計	—	—	12,804	—	1,467	14,272	261	14,533
剰余金の配当			△5,386			△5,386	△34	△5,420
株式報酬取引		111				111		111
自己株式の取得				△0		△0		△0
所有者との取引額合計	—	111	△5,386	△0	—	△5,275	△34	△5,309
2021年6月30日残高	6,929	7,460	43,557	△1,000	279	57,226	1,506	58,733

## 連結キャッシュ・フロー計算書

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社  
2021年及び2020年6月30日に終了した会計年度

(単位：百万円)

	2020年6月期	2021年6月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	15,843	19,472
減価償却費及び償却費	2,604	2,658
減損損失	915	—
非支配株主へ付与されたプット・オプションに係る損益(△は益)	△256	△41
受取利息及び受取配当金	△67	△69
支払利息	113	105
持分法による投資損益(△は益)	4	—
売掛金及びその他の債権の増減額(△は増加)	△448	△494
買掛金及びその他の債務の増減額(△は減少)	405	914
預り金の増減額(△は減少)	△828	62
前払費用の増減(△は増加)	3,330	2,980
リース債権の増減(△は増加)	1,737	1,817
未払消費税等の増減額(△は減少)	1,402	△1,300
退職後給付に係る負債の増減額(△は減少)	△717	△679
その他	△508	1,645
小計	23,530	27,070
利息及び配当金の受取額	67	65
利息支払額	△78	△68
法人所得税支払額	△5,500	△6,169
法人所得税還付額	40	1,182
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,059	22,081
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△68	△1,198
定期預金の払戻による収入	47	242
有形固定資産の取得による支出	△635	△265
有形固定資産の売却による収入	27	—
無形資産の取得による支出	△38	△86
有価証券の取得による支出	△139	—
その他の金融資産の取得による支出	△255	△105
その他の金融資産の売却による収入	—	103
子会社株式の条件付取得対価の決済による支出	△440	—
その他	6	△63
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,498	△1,374
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	912	△999
リース負債の返済による支出	△6,416	△6,535
長期借入れによる収入	1,000	10,000
長期借入金の返済による支出	△3,298	△8,158
社債の償還による支出	△138	—
自己株式の取得による支出	△2,062	△0
配当金支払額	△4,912	△5,421
非支配持分からの子会社持分取得による支出	△67	—
その他	55	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,927	△11,114
現金及び現金同等物に係る換算差額	△67	135
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,566	9,727
現金及び現金同等物の期首残高	21,230	22,797
現金及び現金同等物の期末残高	22,797	32,524

## 会社情報

商号	テクノプロ・ホールディングス株式会社	グループ会社	株式会社テクノプロ
英文表記	TechnoPro Holdings, Inc.	(2021年10月1日現在)	株式会社エデルタ
代表取締役社長 兼 CEO	八木 毅之		株式会社プロビズモ
設立	2012年4月27日		株式会社テクノプロ・コンストラクション
本社	〒106-6135 東京都港区六本木6-10-1 六本木ヒルズ森タワー 35階		株式会社トクオ
資本金	69億2,966万円		ピーシーアシスト株式会社(Winスクール)
売上収益	1,613億円(2021年6月期連結)		テクノプレーン株式会社
事業内容	グループ会社の統括及び運営		Boyd&Moore Executive Search株式会社
従業員数	24,638人 (2021年6月30日現在 グループ連結)		テクノプロ中国グループ
			Helius Technologies Pte Ltd
			Orion Managed Services Limited
			TPRI Technologies Private Limited
			Robosoft Technologies Private Limited
			株式会社テクノプロ・スマイル

## 株式情報

### 株式基本情報

上場市場	東京証券取引所 市場第一部
上場日	2014年12月15日
定時株主総会	9月中
配当金受領株主確定日	利益配当金：毎年6月末日 中間配当金：毎年12月末日
1単元の株式数	100株
発行済株式の総数	108,421,164株(2021年7月1日現在)
株主数	4,160人(2021年6月30日現在)
主な採用インデックス	JPX日経400 日経500種平均株価 MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



### 主な株主 (2021年6月30日現在)

株主名	持株数*1	持株比率(%)*2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,055,110	8.50
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,672,866	7.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,625,491	4.52
JP MORGAN CHASE BANK 385635	1,352,710	3.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	1,218,762	3.39
SMBC日興証券株式会社	933,400	2.59
JP MORGAN CHASE BANK 380072	902,971	2.51
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	852,499	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	792,204	2.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	750,675	2.09

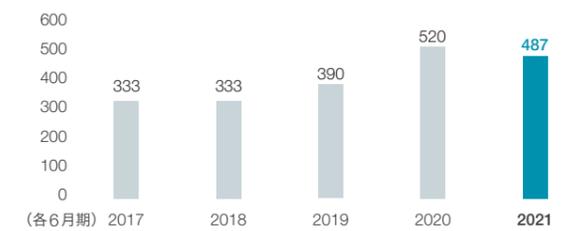
\*1 2021年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で行われた株式分割前の持株数

\*2 自己株式を控除して計算

### 2021年6月期の主なIR活動

活動内容	回数
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回
IR面談数	487件
証券会社主催カンファレンスへの参加	11日間
個人投資家向け説明会	2回
各種メディア(ラジオ・雑誌等)への広告出稿	9回

### IR面談数



### IR活動での受賞歴

受賞内容	受賞年	表彰機関
IR優良企業賞	2021	一般社団法人日本IR協議会
IR優良企業奨励賞	2019	
IRグッドビジュアル賞	2020	IRグッドビジュアル賞実行委員会
インターネットIR表彰 優秀賞/44位	2020	大和インベスター・リレーションズ株式会社
ホームページ充実度ランキング 最優秀サイト	2020	日興アイ・アール株式会社
優秀サイト	2019	
Gomez IRサイトランキング 銀賞/総合63位	2020	株式会社ブロードバンドセキュリティ
銀賞/総合79位	2019	

### 新市場区分において「プライム市場」を選択し、東京証券取引所に申請

2022年4月4日付で東京証券取引所の市場区分が「プライム市場・スタンダード市場・グロース市場」の3つに見直されることが予定されています。

当社は、2021年7月9日に東京証券取引所より、新市場区分における上場維持基準への適合状況に関する一次判定結果を受領し、「プライム市場」の上場維持基準に適合していることを確認しています。この結果に基づき、2021年9月の当社取締役会において「プライム市場」選択を決議し、東京証券取引所にプライム市場選択の申請をいたしました。

東京証券取引所のプライム市場コンセプト：

多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額(流動性)を持ち、より高いガバナンス水準を備え、投資者との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場