

統合報告書 2020

2019年7月1日～2020年6月30日



日本で一番の技術人材サービス企業です。

テクノプロ・グループビジョン

お客さま

Technology on Demand

専門性の高い技術者集団として、グローバルに事業を展開するお客さまの研究・開発・設計を様々なソリューションで支援します。

- テクノプロ・グループでは、高い専門性を有す20,000人の技術者が、技術開発やIT開発に取り組むお客さま企業をサポートしています。その技術分野は、機械設計、IT、バイオ、建築等、多岐にわたります。

技術者

Engineer Partner

エンジニア一人ひとりに誠実に向き合い、夢の実現をサポートするパートナーです。

- 技術者はテクノプロ・グループの正社員として、長期的なキャリアビジョンのもとに、日々スキルを磨いています。テクノプロ・グループは技術者の成長を後押しし、なりたい姿、やりたい仕事の実現をサポートしています。

社会

Engineer Career Platform

エンジニアが業界をまたがって活躍できる環境をつくることで、変化を続ける市場に柔軟に対応できる産業構造の実現に貢献します。

- 技術が目まぐるしく変化を続ける現代において、企業や産業の栄枯盛衰は避けられません。社会の貴重な資源であるエンジニアも、新しいスキルを獲得しながら、需要が拡大する分野に移動していく必要があります。テクノプロ・グループは、エンジニアが安心して新しい技術に挑み、産業の壁を越えて活躍の場を広げるサポートをすることで、人材の最適配置を実現し、社会全体の生産性を高めて価値を創出しています。

テクノプロ・グループ社員の『6つの約束』

1. 『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

2. 『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

3. 『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

4. 『チームワーク』を大切にして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

5. 『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

6. 『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 日本の技術人材サービス市場
 - 技術人材サービスの市場動向と成長性
 - IT・研究開発関連のアウトソース活用は長期的に拡大
 - 高まる技術人材の重要性
 - ニューノーマルで加速するデジタル化と技術者不足

マネジメント
メッセージ

11 トップメッセージ



- 中期経営計画の進捗は及第点
- 今は、信念をもって守りの姿勢を貫く時
- ニューノーマルにおけるチャンスと次期中期経営計画
- 変わってゆく社会で果たすべき使命

15 CFOメッセージ



- ファイナンス思考の経営が進展した一年
- 2020年6月期の成果と課題
- コロナ禍への迅速な対応と次への準備
- ニューノーマルを新たな成長機会に

持続的成長への
取り組み

17 価値創造のプロセス

エンジニアの活躍を支え、拡大する技術アウトソーシングニーズに応えることで、社会的価値を創出するとともにグループの持続的成長を実現していきます。

19 リスクと機会

- 事業運営及びコンプライアンス上のリスクと機会
- 中長期の視点から事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会

23 テクノプロ・グループの重要課題
(マテリアリティ)

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、その取り組みを通じて持続的な成長を目指します。

- 重要課題特定のプロセス
- テクノプロ・グループの重要課題
- KPIの目標達成に向けた具体的な取り組み

25 重要課題(マテリアリティ)の定量
指標(KPI)と目標値

事業概要と
戦略

27 ビジネス領域

技術人材サービス企業として国内最大規模の技術社員数を擁するテクノプロ・グループは、幅広い技術領域でワンストップソリューションを提供しています。

28 事業データ

29 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 コーポレート・ガバナンス

- 充実したガバナンス体制
- 株主の皆様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

37 指名報酬諮問委員会委員長
インタビュー

38 取締役会・監査役会の
スキルマトリックス

38 株主総利回り(TSR)

39 コンプライアンスと社会的責任・
環境問題への取り組み

41 取締役

43 社外取締役インタビュー



45 監査役

報告対象組織

テクノプロ・ホールディングス株式会社と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」または「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」または「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

2020年6月期(2019年7月1日～2020年6月30日)。ただし、重要事項については2020年6月期以前・以後の報告を含んでいます。

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。

レポートの編集方針

本レポートでは、テクノプロ・ホールディングスの経営に関する基本理念・経営方針、そしてグループの事業戦略やCSR経営への取り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、お客様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様へ、当社グループの価値創造活動や長期的方向性をご理解いただけたら幸いです。

財務・非財務ハイライト

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社
2016年から2020年6月30日に終了した各連結会計年度

単位：百万円

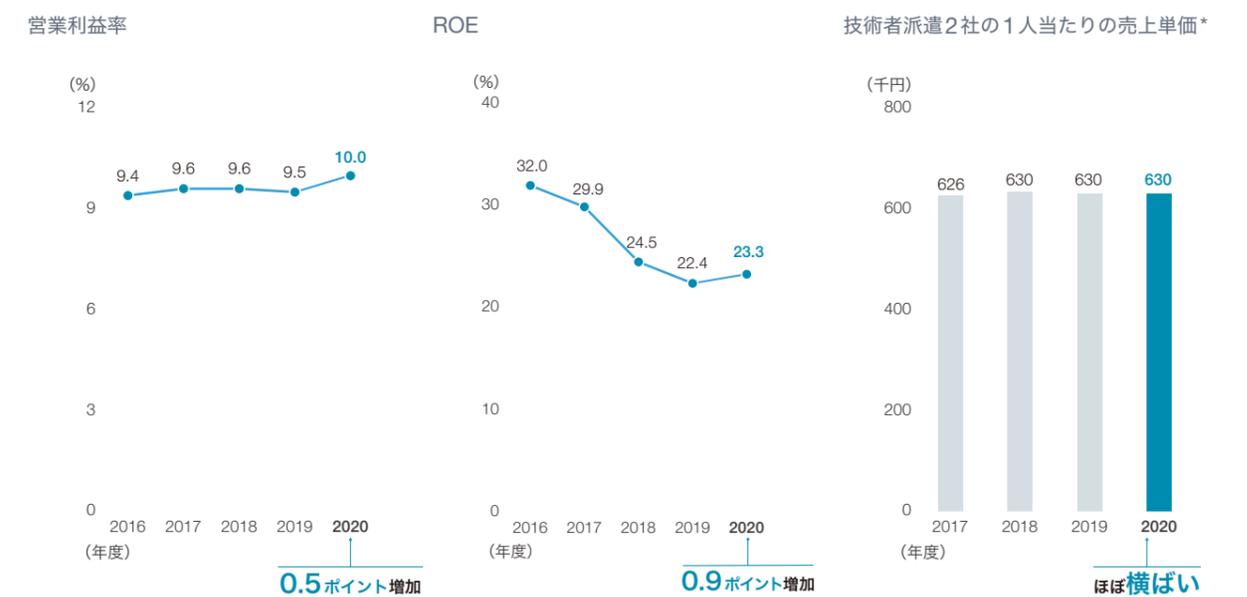
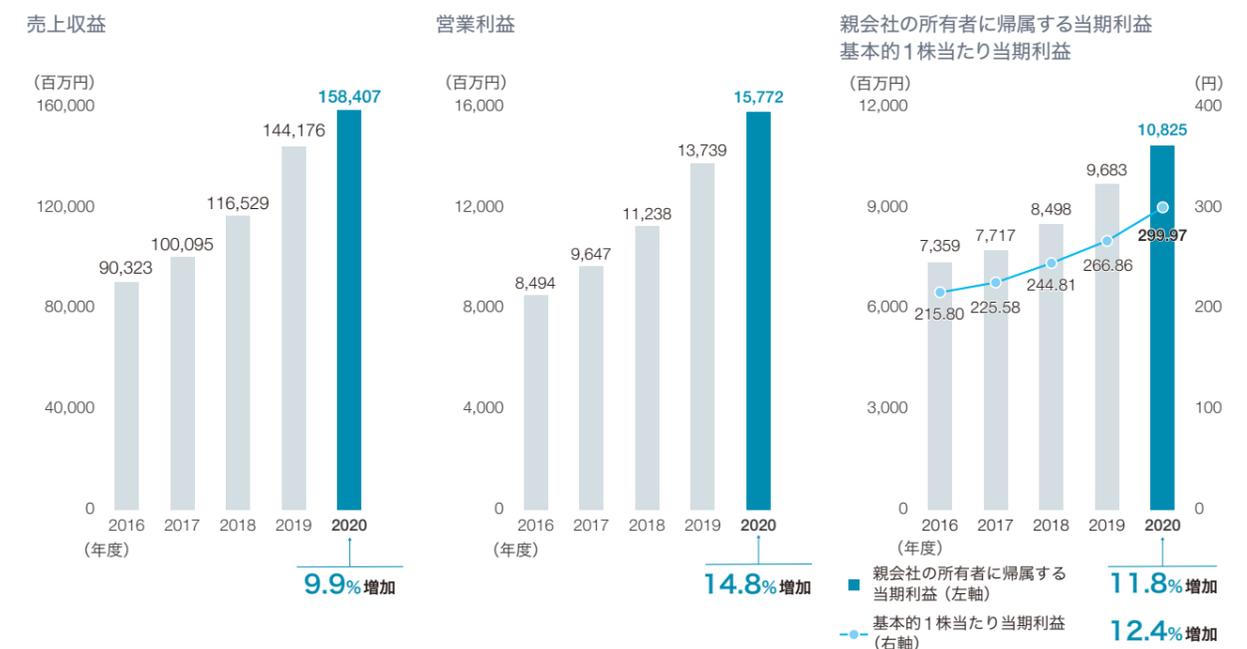
	2016	2017	2018	2019	2020
売上収益	90,323	100,095	116,529	144,176	158,407
売上総利益	21,328	23,435	29,475	36,466	40,226
営業利益	8,494	9,647	11,238	13,739	15,772
税引前当期利益	7,920	9,559	11,163	13,727	15,843
親会社の所有者に帰属する当期利益	7,359	7,717	8,498	9,683	10,825
基本的1株当たり当期利益(円)	215.80	225.58	244.81	266.86	299.97
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—	244.62	266.79	—
1株当たり年間配当金(円)	111.52	112.79	120.00	134.00	150.00
資産合計	63,634	70,119	88,201	93,771	107,967
資本合計	24,148	27,696	42,967	46,065	49,509
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,950	8,634	10,798	11,270	18,059
投資活動によるキャッシュ・フロー	△906	△2,864	△5,361	△4,429	△1,498
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,145	△4,087	2,826	△7,184	△14,927
売上総利益率(%)	23.6	23.4	25.3	25.3	25.4
営業利益率(%)	9.4	9.6	9.6	9.5	10.0
ROE(%)	32.0	29.9	24.5	22.4	23.3
国内総在籍技術者数(人/年度末)	13,127	14,346	16,797	19,293	21,264
国内技術者稼働率*1(%)	95.1	95.3	95.7	95.5	94.0
国内技術者採用数*2(人)	2,541	2,684	4,151	4,512	4,398
技術者派遣2社の1人当たりの売上単価*3(千円)	—	626	630	630	630

*1 Σ[月末稼働技術者数]/Σ[月末総在籍技術者数]により算定

*2 M&Aによる技術者獲得を含む

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

- COVID-19拡大の影響を受けたものの、売上収益は1,584億円で前年比9.9%の増加
- 営業利益は157.7億円で前年比14.8%の増加
- 当期利益は108.2億円で前年比11.8%の増加
- 国内技術者数は21,264人で前年度末比1,971人の増加(うち日本在住外国籍は1,178人)
- 平均稼働率は94.0%で前年比1.5pt減少
- 国内の採用数は4,398人で前年比114人の減少
- 技術者派遣2社の月次平均売上単価は630千円で前年比0.4千円/月の減少



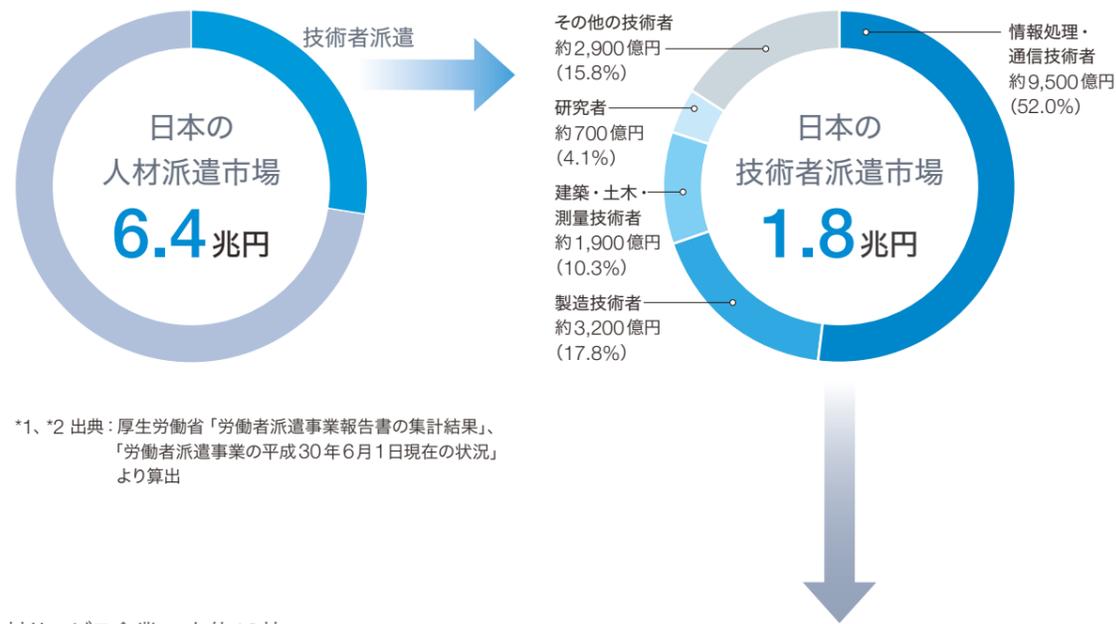
* (株)テクノプロ、(株)テクノプロ・コンストラクションの売上収益合算/Σ[月末稼働技術者数]により算定

日本の技術人材サービス市場

技術人材サービスの市場動向と成長性

日本の人材派遣市場は全体で6.4兆円*1の規模であり、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の市場は約1.8兆円*2と推計されます(一部製造技術者を含む)。技術人材サービス市場は、

当社グループを含む上位4社の規模が他を大きく引き離している状況にあります。最大手の当社でもシェアは8%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」、「労働者派遣事業の平成30年6月1日現在の状況」より算出

技術人材サービス企業 上位10社

順位	企業名	売上高(百万円)	シェア
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	148,966	8.3%
2位	パーソルホールディングス株式会社 Professional Outsourcing SBU	105,826	5.9%
3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	99,461	5.5%
4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	91,367	5.1%
5位	株式会社夢真ホールディングス 建設技術者派遣事業・エンジニア派遣事業	51,281	2.8%
6位	株式会社ビーネックスグループ 技術系領域	43,886	2.4%
7位	WDBホールディングス株式会社	43,108	2.4%
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	33,911	1.9%
9位	株式会社VSN (アデコグループの100%子会社)	32,619	1.8%
10位	株式会社フォーラムエンジニアリング	32,115	1.8%

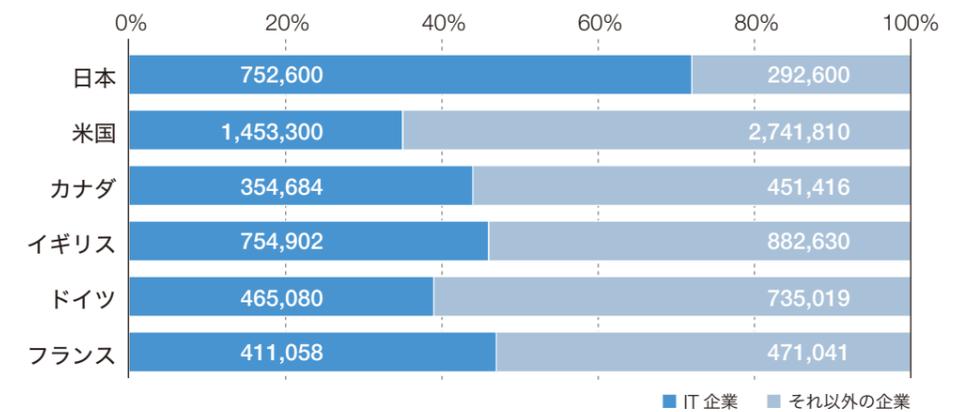
(注)売上高は国内事業のみを集計
出典：各社開示資料をもとに、当社で作成

IT・研究開発関連のアウトソース活用は長期的に拡大

ソフトウェア化の進展や、技術の高度化・技術革新によって開発が必要とされる分野が拡大する中、日本企業は長期にわたり継続的に研究開発投資・IT投資を増やしてきました。その一方で、終身雇用を前提とした流動性の低い労働市場が維持されているため、企業による専門人材の直接雇用は限定的に留まっており、企業が自社の社員だけですべての研究開発やIT開発を実施するのは難しくなっています。特に専門性の高いIT分野につい

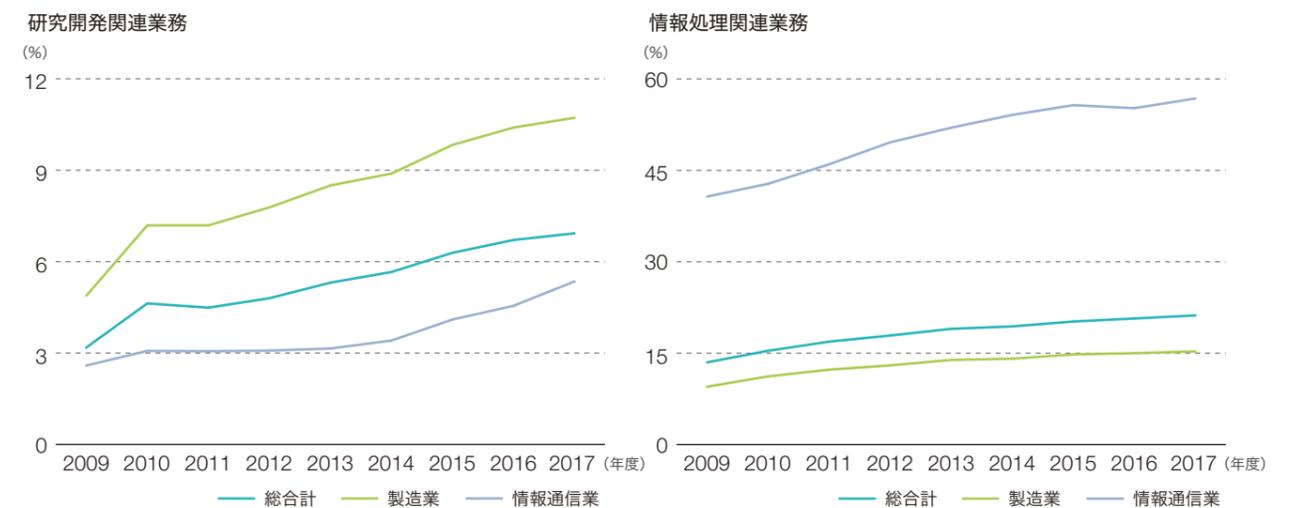
ては、外部の企業や人材を活用することが一般的であり、その結果日本では諸外国と比較してユーザー企業に所属するIT人材の割合が低く、多くのIT人材はITサービスを提供する企業に所属する構造が存在しています(図表1)。長期的に見ても、企業による情報処理関連業務や研究開発関連業務の外部委託の活用は増加傾向が続いており(図表2)、技術者派遣を中心とした技術人材サービス市場も、この需要を背景に成長を続けてきました。

(図表1) IT企業とそれ以外の企業に所属するIT人材の割合



出典：独立行政法人情報処理通信機構『IT人材白書2017』

(図表2) 業種ごとの外部委託状況



出典：経済産業省『企業活動基本調査』、同志社大学STEM人材研究センター 当社委託研究 2020年

高まる技術人材の重要性

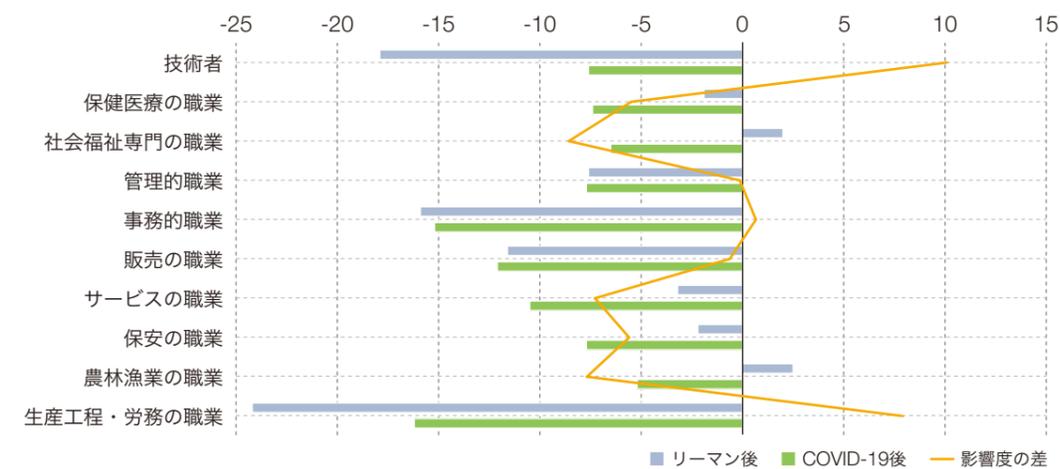
研究開発やITのアウトソースを行う技術人材サービス産業は、開発ニーズの拡大を背景に長期的に成長してきましたが、一方で景気変動の影響を受けやすく、不況期には需要減少が大きいことがしばしば懸念されます。テクノプロ・グループでは同志社大学STEM人材研究センターに依頼し、リーマンショックとCOVID-19感染拡大という二つの外的ショックが、その発生から半年の間に新規求人数に与えた影響を職種別に比較しました。その結果、日本でCOVID-19が広まり出してから半年が経過した2020年7月時点において、多くの職種ではリーマンショック後半年の時点よりも新規求人数の減少が深刻である一方、技術者では減少幅が大きく縮小していることがわかりました(図表3)。

このことは、過去の不況時における技術者の需要減が過大であった可能性や、ソフトウェア化の進展などによって過去10年の間に産業における技術者の重要性が高まっている可能性を示唆しています。

ニューノーマルで加速するデジタル化と技術者不足

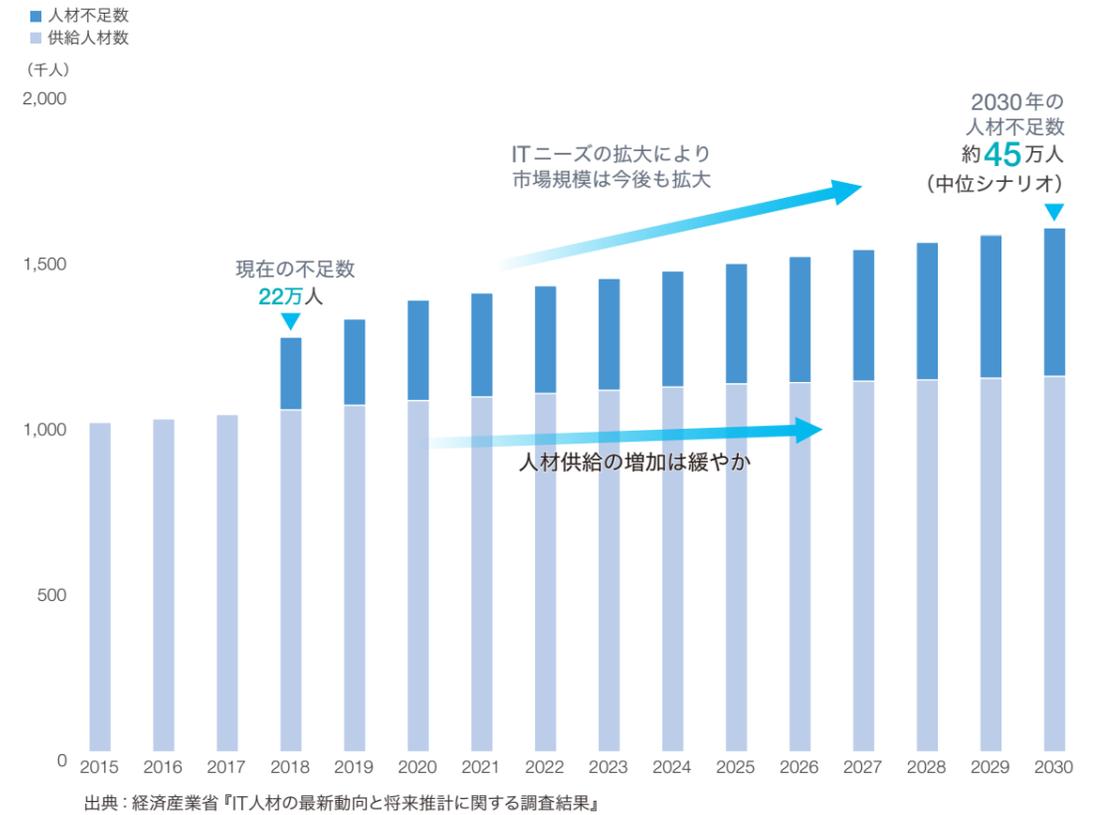
COVID-19の拡大以前から、日本では将来IT人材が大幅に不足することが危惧されており、経済産業省による予想では2030年に45万人ものIT人材不足に至る可能性が示されています(図表4)。さらに、COVID-19の拡大局面で日本のIT化の後れが随所で指摘されましたが、これは日本における過去のIT投資が欧米諸国と比較して低い水準に留まってきたことが一つの要因と考えられ(図表5)、ニューノーマルと呼ばれる新しい生活様式が社会に浸透していくうえで、デジタル化に向けた投資が一層加速することが見込まれます。日本の技術者を取り巻く労働市場では、技術者の処遇が海外と比較して相対的に低いことや、雇用の流動性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る一方で、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、社会の重要なリソースである技術者を採用・育成し、その活躍の可能性を広げることで処遇の向上を図りながら、技術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。

(図表3) 外的ショック半年後の新規求人数の増減率(%)とその変化 (■ 2009年3月 vs ■ 2020年7月)



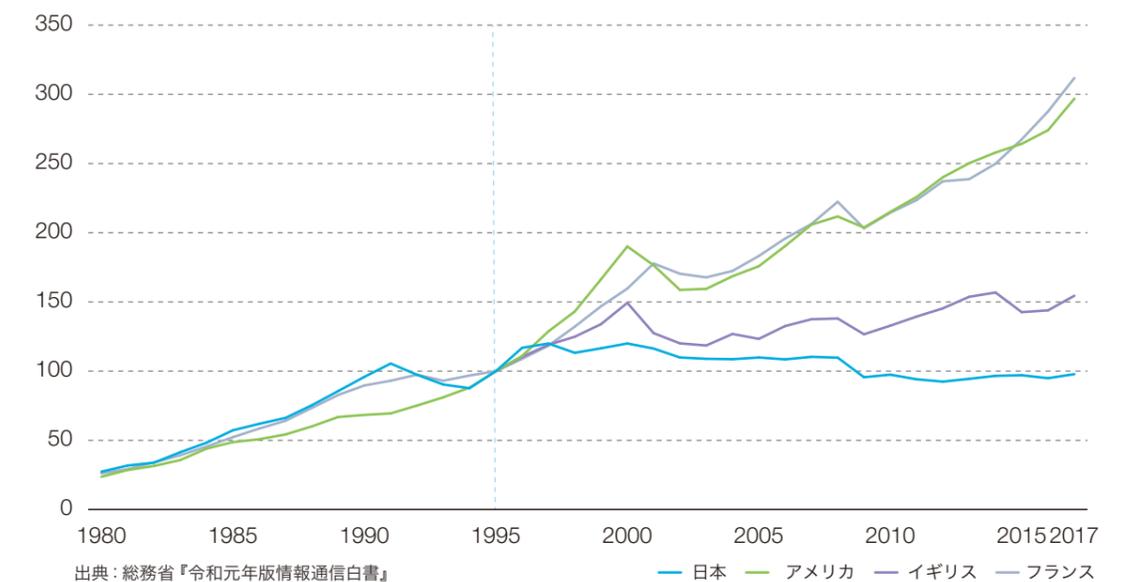
(注) 表は、リーマンショック、COVID-19の影響が、発生後6ヶ月経った時点で、各職種に対する新規求人数指数にどの程度表れているのかを比較したものの。リーマンショック半年後の指数値は、2008年9月を100、COVID-19半年後の指数値については、2020年1月を100とした指数である(季節調整済み)。出典：厚生労働省『一般職業紹介状況(新規求人)(パート除く常用)』、同志社大学STEM人材研究センター 当社委託研究 2020年

(図表4) IT人材の不足規模に関する予測



出典：経済産業省『IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果』

(図表5) 各国のICT投資額の推移比較(名目、1995年=100)



出典：総務省『令和元年版情報通信白書』

トップメッセージ



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
西尾 保示

拡大するDXのニーズに応え、
ニューノーマルにおける成長を実現します。

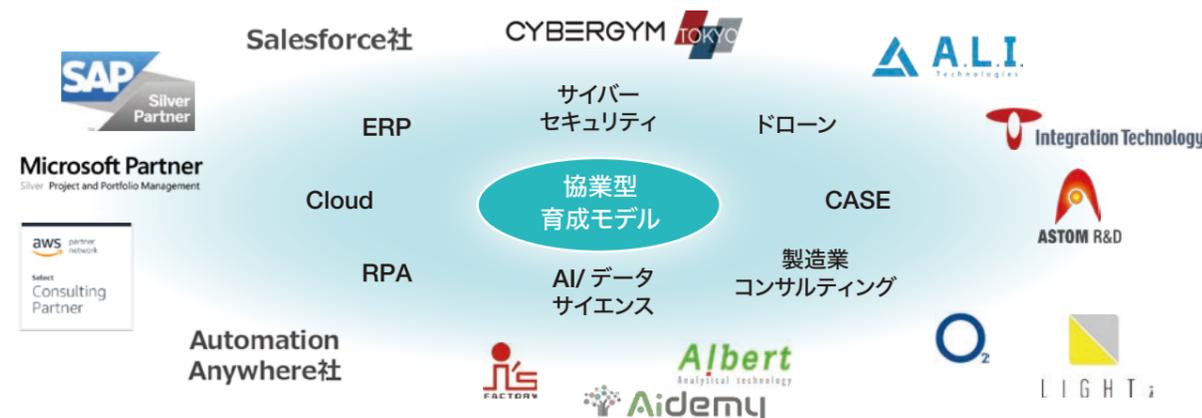
■ 中期経営計画の進捗は及第点

現在の中期経営計画は2018年6月期を起点に、最終年度の2022年6月期には売上1,600億円以上、営業利益170億円以上、当期利益110億円以上を目指しており、あと2年を残した昨年度で、ほぼその数字に近い実績を上げることができていました。

中計で打ち出した成長戦略は三つあり、第一のコア事業である派遣事業の安定的成長は、予定を大きく上回る成果を実現できました。また第二の柱であり、かつ私がかつ最も重視していた高付加価値化の推進の面でも、協業パートナーとのアライアンスの推進や国内M&Aの分野で、次に繋がるような大きな成果が出たと考えてい

アライアンスの推進

先端的技术力を有するプレイヤーとのエコシステム構築



ます。具体的には、AWSやAZUREといったパブリッククラウド、サイバーセキュリティ、ERP、AIやビッグデータ分析などで、エンジニアの育成が進みつつあります。ただし、請負・受託事業の拡大を除けば、まだ数字で結果が出るには至っていないのが残念です。

第三の柱であったグローバル展開では、シンガポールと英国でM&Aを実施しましたが、単に派遣事業の買収に留まり、シナジーや新たな技術の獲得には至りませんでした。昨年9月、インドに現地法人TPRIテクノロジーインドを新たに設立し、先進技術のオフショア開発を狙いましたが、拡大初期の段階でコロナ禍に見舞われ立ち上がりが遅れています。総括したら、コア事業の成長は100点以上、高付加価値化の推進は70点、グローバル化は50点、総合で73点というところで、及第点だと思っています。

三つの柱の土台となる、事業のデジタル化を目途としたタレントマネジメントシステムの構築については、ほぼすべての機能が実装され、まずは一部門で活用を開始しており、概ね予定どおり進んでいます。

■ 今は、信念をもって守りの姿勢を貫く時

今年2月の段階で、COVID-19は世界経済に深刻な打撃を与え、恐らくこの不況は大きく長くなると直感し、直ちに新規採用の一時的凍結と、経費の削減を現場に指示しました。当時はまだ顧客の需要が強く、当初現場からは反発もありました。ここまでの状況を見ると、稼働率は例年より低いものの、落ち込み幅は限定的です。日本政府による雇用維持の強い要請や、リーマンショック時に人を減らしすぎてその後の開発に苦労した経験のあるお客様が、できる限り契約を維持されている結果でしょう。経費節減効果も大きく、売上こそ減少傾向ですが、利益面ではプラスという少し皮肉な結果になりました。

10年前は全産業が同時に不況になり、派遣契約の打ち切りが多発しましたが、今回は幸い産業別や企業別に強弱があり、それほど悲惨な結果にはならないと見ています。しかし、一つのマイルストーンである2021年3月の契約更新状況を見極めるまでは、慎重な事業運営を継続するつもりです。再成長にはまたチャレンジできるのですから、極めて不確実な時代には、間違えたらリカバリーが効かないこと

トップメッセージ

を、経営者として一番に据えています。そのために、私の責任において成長を一時棚上げとすることもやむを得ません。今は会社を守り、従業員を守り、株主を守る、これが一番優先です。どんな不況が来ても市場で生き残ること、それも体力を残して生き残ることが極めて重要なのです。

ただし、次の再成長につながる投資だけは、どう苦しくなろうとも続ける覚悟です。それは大きく二つあって、一つはこれから必要とされる技術をエンジニアに習得させるための教育研修、もう一つは事務作業や営業活動を効率化するための自社システムの開発です。この二つを止めてしまうと、再成長の時に足かせになるので、ここは歯を食いしばってやり続けます。

■ ニューノーマルにおけるチャンスと

次期中期経営計画

次の5年は、極めてエキサイティングな時代になる予感がしています。私が50代前半だったら、このグループをかじ取りすることにわくわくしているでしょう。当社の強みが生きる時代が、まさに来ようとしているのです。次世代の経営陣も、この感覚を共有してくれています。

再成長のキーワードは、間違いなくDXです。今年2月まで準備をしていた、新しい中期経営計画の中心も、DXへの対応でした。COVID-19によって日本のデジタ

ル化の後れが明らかになり、これから日本におけるDXの進展は加速するでしょう。今まで当社グループで取り組んでいたことが、方向として極めて正しかったと確信しています。派遣事業をしっかりと成長させつつ、エンジニアの数ではなく質にもっと拘って、DXのソリューションサービスを推進していきます。

グループで20,000人を超える技術者、そしてその半数以上がITエンジニアであることは当社の圧倒的な強みであり、さらに現中計期間に育ててきた、クラウドやサイバーセキュリティなど先端分野のエンジニアは、ポストCOVID-19の世界で飛躍的にニーズが高まるでしょう。既に今でも、ニューノーマルに関連したエンジニアの需要が少しずつ出てきています。引き続き、ここに重点的に投資をしていきます。

M&Aの方針も、少し見直しています。海外であっても、単なるスタッフィングではなく、海外の優れた技術の種を日本に持ってくる、そういったソリューションを持っている会社、もしくはソリューションをベースにオフショア開発ができる会社をグループに加えることを目的とし、海外売上比率など規模にはこだわられません。逆にIT人材の取り合いになり、採用マーケットから必要な人材が採用しにくくなったら、国内のM&Aは人材獲得のために、もう少し対象を広げて良いと思っています。

また、エンジニアや管理社員に対するメッセージとしてJOB型の人事評価制度の構築、役員を含む幹部の報酬体系の再考も必要です。今でもエンジニアはJOBベースの評価制度ですが、先端技術を身に付けた人や、リーダーの役割を担っている人が、さらに報われるようにしていきたいのです。役員の報酬体系については、今は固定報酬の割合が高く、この5年間の成長に対して役員に十分報いることができていないと感じています。株式報酬も含め、業績達成基準を明確にして、グループ収益への貢献がもっと反映されるようにしていきたいと考えています。

私は来年70歳になりますから、新しい中期経営計画は、新体制で推進してもらおうと準備を進めてきました。しかしその矢先にCOVID-19が発生したので、今は少なくとも事態が収束し、成長軌道に戻ったことを見届けた時点で新体制へ移行したいと考えて、指名報酬諮問委員会で議論してもらっています。1～2年程度は取締役として新体制のバックアップをするつもりですが、いずれにせよ後進に譲った後はサポートに徹し、経営方針には口を出しません。

■ 変わってゆく社会で果たすべき使命

COVID-19は良くも悪くも日本の雇用慣行を変えるでしょう。年功序列や新卒一括採用、そういったシステムも相当変わって、いずれJOB型の雇用制度が一般化し、そこでは企業による中途採用も一般化するはずですが、その中で我々がどういった事業をしていくかを考える時、我々の仕事が浸食されるリスクも無論ありますが、新たな商売のチャンスとしてポジティブにとらえています。

当社がこれまで貢献してきた社会課題は、流動性の低い労働市場の中で、産業の栄枯盛衰に合わせて貴重な技術人材を活躍できる場へと動かしていくことでした。そこで積み上げてきたものは、次のトランスフォームにも生きてくると思います。様々な技術分野に関わっている当社には、今どういう分野で人が必要なのか、余っているのか、情報がいち早く手に入ります。それに応じて、新しく採用する、人材を育成する、海外から連れてくる、そういう仕事は我々が一番分かっている、これからも社会に貢献できるでしょう。

私は当社グループを、個々人が思い描くキャリアパスを実現し、能力で処遇を大きく向上できる会社、一人ひとりが自由に能力と意欲に従って流動できるような会社になりたいと願っています。そのためには、働き方も派遣だけでなく、様々な選択肢があるでしょう。また仕事の内容も、コンサルティングのような上流から、開発、システム導入、保守の仕事まで幅広く用意する必要があります。技術者が自分の理想の働き方を実現できる企業、5年から10年はかかりますが、これが長期的なビジョンです。人材育成やM&Aはこうした10年の計を見据えているので、短期間で結果は出なくても、10年後にはグループに貢献しているでしょう。今のチャンスを生かすも殺すも経営のかじ取りに掛かっていますので、次期中期経営計画を是非楽しみにしていただきたいと思います。

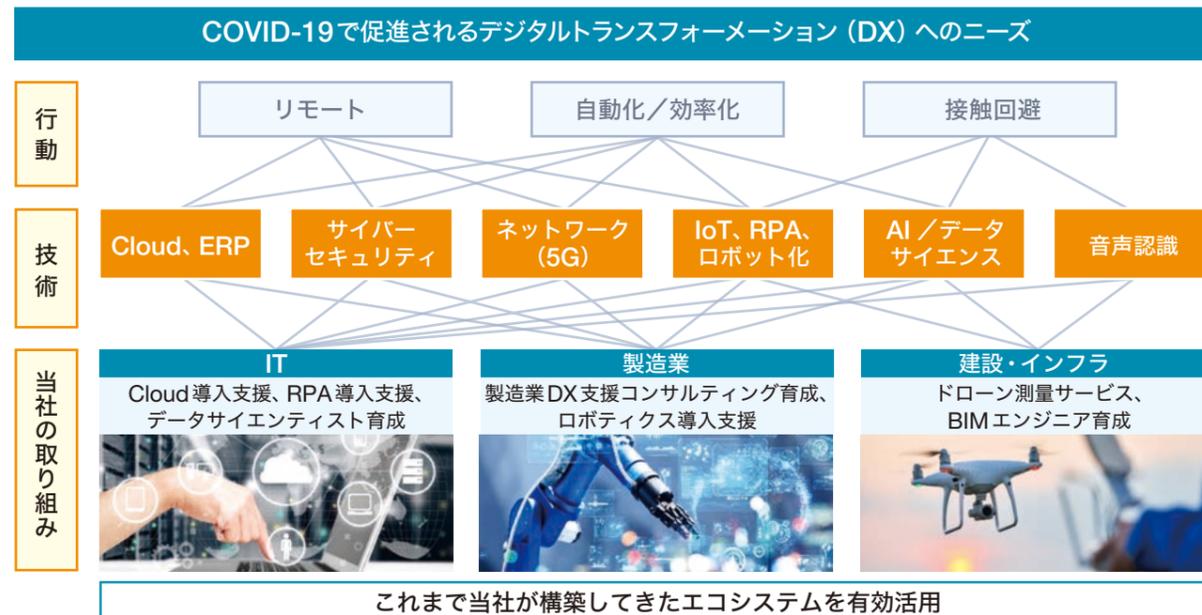
2020年9月

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

西尾保示



ニューノーマルでの新たなビジネスチャンス



CFOメッセージ



価値創造と持続的成長の実現に向け、
新しい技術やソリューションを提供する事業への
トランスフォーメーションを推進します。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
取締役兼CFO
萩原 利仁

■ファイナンス思考の経営が進展した一年

私が昨年CFOに着任した時、数年かけてこの会社でやっていきたいことが二つありました。一つは価値創造の観点から、ファイナンス理論と思考に基づいた経営を実践すること、もう一つは持続的な成長に向けた事業のトランスフォーメーションです。1年間を総括して、一点目については、たくさん人を採用して、またはM&Aで黒字の会社を買って利益の額を増やすだけでなく、資本コストを上回るリターンを達成できるか、ROICと資本コストを意識して投資判断しようということが、経営にも現場にも徐々に浸透してきました。M&Aした会社の評価にもROICターゲット10%を用いるようになりましたし、キャピタライズされる投資ではなくても、採用コストと入社後の粗利を投資リターンととらえ、採用や人材育成戦略の判断にも、資本効率を使い始めています。

二点目については、派遣モデルからソリューションサービスへのシフト、具体的には請負・受託事業の拡大、高付加価値化、量から質への転換などを進めていきたいと思っていました。どの会社もそうですが、事業の変革は厳しい道のりです。変化への抵抗感もあるでしょうし、

この1年進んだかという、正直なところ十分ではありません。しかしコロナによって派遣モデルのリスクが顕在化し、よりレジリエントなビジネスモデルへの転換に向け、社内の意思がまとまりやすくなったのではないかと思います。もちろん、経営陣の本気度を社内全体で共有することも非常に重要で、その時になぜこの戦略転換が必要かを説明するうえでも、ファイナンス思考が共通言語になるでしょう。

■2020年6月期の成果と課題

国内の人材派遣においては、2020年6月期の最後にコロナの影響がありましたが、それ以前には想定以上の成長ができており、コロナ禍の中で稼働率が下がって粗利率は少し低下したものの、比較的うまく切り抜けることができたことと総括しています。

しかし人材派遣ではない、国内で買収した人材紹介と建築設計の2社について、のれんの減損を計上しました。2社ともフロー型ビジネスのため、コロナの影響で今後1-2年は厳しい時期が続く前提で計画を修正し、先回りでの減損を決めました。2年連続ののれん減損とな

り重く受け止めておりますが、M&Aが当社の成長戦略の中で大事な柱であることは、今後も変わりません。しかし、とりあえずEPSさえ成長させればよいというのではなく、中長期的な戦略との整合性を重視し、M&Aの検討プロセスではそこを見ていきます。また、対象企業の選定から事業部門がしっかり関与し、買収後の事業計画や資本コストを上回るROIC達成の責任の所在を明確にしておくことも重要であると思います。

海外事業については、日本のように正社員モデルではないので、赤字リスクは限定的であるものの、買収時の目的である日本の顧客を対象としたビジネスを広げていく連携は遅れています。これまで買収した2社は営業も採用もローカルで完結していますが、人材や技術をグローバルに流通させていく新しいモデルに合うように、ビジネスを転換していく必要性を感じています。

■コロナ禍への迅速な対応と次への準備

財務面でのコロナ禍への対応として、手元流動性の確保をまず実施しました。万が一に備えた保険として、コミットメントラインを60億円から総額120億円に拡大し、また、シンジケートローンによる既存借入のリファイナンスと長期化も順次実行しています。加えて、M&Aのためのブリッジの借入枠100億円も設定し、さらにブリッジローンの後にその長期化を狙った社債の発行に道を開くべく、外部の格付けも取得しました。コロナ禍で売却を考える企業も多く出てくる、そういった機をとらえた大胆な投資への資金的準備も、十分にできています。

事業管理面では、需給バランスを注視しています。営業利益ベースの損益分岐点となる稼働率は80%ですが、さらなるコスト削減次第では70%台でも損失を回避できます。当社の強みである徹底したKPI管理が今の状況でも生きており、守りをしっかりと固めたうえで、再びアクセルを踏むべきタイミングを見極めていきます。

のれんについては、360億円のうち290億円はグループ発足時のMBOによって生じたのれんであり、

ストック型ビジネスを勘案すれば、この減損は心配していません。残り70億円は上場後のM&Aによって発生したのれんなので、業績によっては減損の可能性はありますが、1件当たりの金額は最大でも11億円で、財務に与える影響は少ないと考えています。

資本政策・株主還元については、50%の配当性向を新年度においても維持する予定です。昨年度はM&Aを行っていませんが、配当に加えて資本効率の観点から自己株買いを実施しました。コロナ禍においてはキャッシュを重視して自己株取得には慎重にならざるを得ませんが、残りの50%は価値を創造し得る限りM&Aなどの成長投資に振り向けていきます。

■ニューノーマルを新たな成長機会に

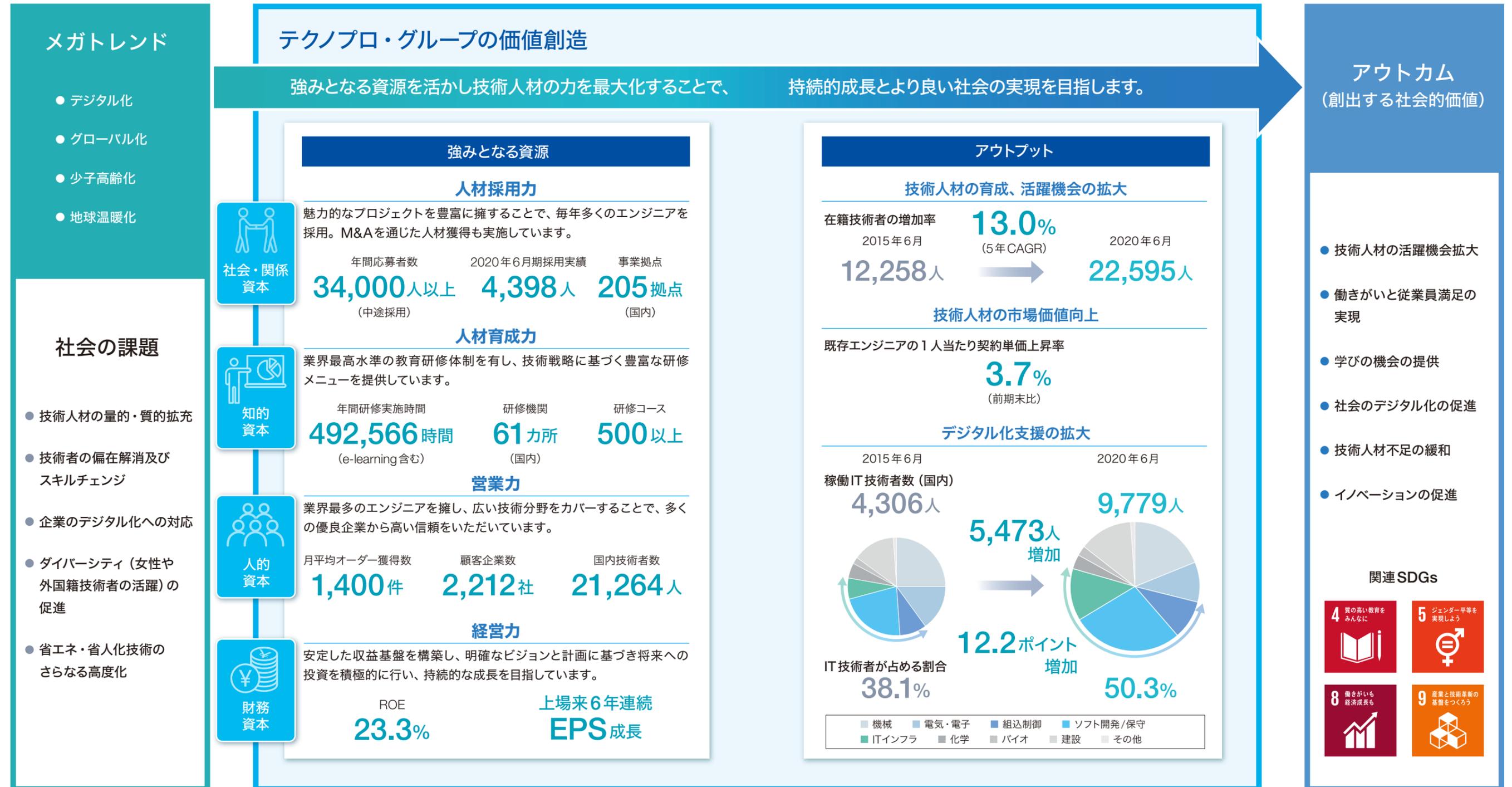
ニューノーマルにおけるビジネスチャンスは、デジタル領域に現れるはずですが。IT技術者を多く抱え、先端技術獲得のために外部のベンチャー企業やアマゾン、マイクロソフト、SAPといったITベンダーとの繋がりも強化してきた当社にとっては、追い風だと考えています。顧客や優秀な人材も、体力がありきちんと教育してくれる、より大手の会社に集約していくでしょう。

技術者派遣という軸のみならず、視野を広げて新しい技術やソリューションをお客様に提供していく観点も付加する必要があります。人材育成に加え、コンサルティングを行って顧客の技術課題を発見し提案するとか、プロジェクトを請け負ってマネジメントする力があるとか、海外オフショアを使ったデリバリー能力があるとか、そういった人材や技術を獲得するようなM&Aを行っていきます。

厳しい環境下であればこそ、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話はより重要だと心得ており、適時的確な情報開示もより積極化していきます。今年度末に発表予定の新しい中計では、投資家の皆様に当社の10年後のあるべき姿からバックキャストした、事業変革を伴う成長プランをお示すべく、経営が一丸となって取り組んでいます。

価値創造のプロセス

テクノプロ・グループは、エンジニアの活躍を支え、拡大する技術アウトソーシングニーズに応えることで、社会的価値を創出するとともにグループの持続的成長を実現していきます。



リスクと機会

技術革新の進展や感染症の拡大、大規模災害の発生など、事業を取り巻く環境の変化はビジネスモデルや企業価値に大きな影響を与えます。テクノプロ・グループでは、事業に関するリスク及び機会について、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を取締役会で議論し洗い出しを行いました。また、継続的にこれ

らのリスクの回避・低減、機会の拡大への取り組みを推進しています。

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、限定されるものではありません。

事業運営及びコンプライアンス上のリスクと機会

■ リスク ■ 機会

主な項目	内容	施策
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	
	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・ソリューションの拡充により事業を拡大
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の向上が間に合わず、技術の陳腐化が発生	技術者の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
	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、技術人材への需要が減少することによって、余剰人員が発生	
	新たな技術に対応できる技術者の確保または育成に多額の費用が発生	将来の技術動向を分析し、長期にわたって強い需要が見込まれる技術分野を「戦略技術分野」と定め、その分野の技術を持つ技術者の確保・育成を推進
	HRテックやリモートワーク等の技術の発展により、顧客による直接雇用やフリーランスの技術者に需要を奪われる事態の発生	
技術革新により顧客の技術人材に対するニーズが高まり、需要が増加		

主な項目	内容	施策
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・役職員教育を含めて、厳格な法令遵守体制を構築・運用
	関連法制の見直しにより、業態に著しく不利な改訂が実施される事態の発生	
	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	
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ための教育研修を強化し、技術者稼働率を安定的に維持 多様な業界・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社の売上高占有率は13.4%）
企業買収	買収後に偶発債務等の発生が判明、当該事業が当初想定した収益計画を達成できない、投資先の経営に対して十分なコントロールやモニタリングができず事業運営に支障をきたす事態が発生	M&Aや出資に際しては、詳細なデューデリジェンスを実施 投資時における価格交渉や投資後の統合作業（PMI）の手続きにおいて、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や、M&Aにおいて期待された成果が得られないと判断される場合、のれんや無形資産に関する減損損失が発生 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	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
人材の確保	技術者需給の逼迫により技術者人材の確保が難航、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う働き方の変化により未経験者や新卒の配属やOJTの機会が減少	採用チャンネルを最適化し、Web媒体やハローワークに加えて、人材紹介事業者の活用や知人紹介等に多角化し、採用経費の効率化と人材の質を向上 毎年従業員満足度調査を実施し、その結果をもとに処遇改善施策を実施することで、採用競争力を強化するとともに退職率を低減

リスクと機会

主な項目	内容	施策
労務	労働安全衛生や雇用関係等に関して従業員との間での紛争の発生	採用時の人材品質確保、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り組みの実践
コンプライアンス	役職員により、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	当社代表取締役を委員長とし取締役・監査役等で構成するCSR委員会において「統合リスク管理計画」を策定し、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
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 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	情報セキュリティに関する各種規程を整備・運用し、役職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 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
事業イメージ・レピュテーション	役職員により社会的信用や企業イメージを棄損する行為が行われる事態の発生	コンプライアンスの項に準じる
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	役職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責任者と定め、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
自然災害・事故	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定め、また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

中長期の視点から事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会

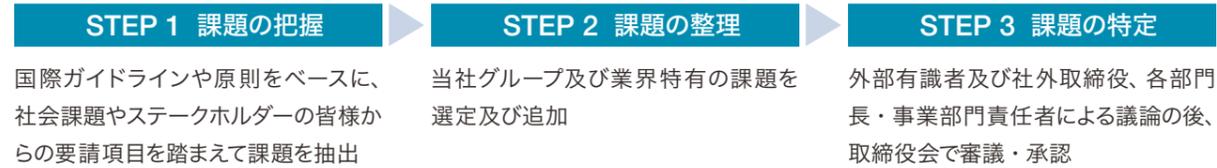
■ リスク ■ 機会

主な項目	内容	施策
グローバル化の進展	研究開発やITシステム開発のグローバル化により、国内の開発プロジェクトが縮小して技術開発サービス需要が減少し、このような変化に当社グループが対応できない事態の発生	成長戦略の一環としてグローバル化を推進 (2020年6月30日現在、中国、シンガポール、インド、イギリス等の海外拠点の技術者数は、合計で1,331人)
	各地域で最適な技術開発サービスをソリューションとして提案する機会の拡大	
雇用慣行の変化	雇用の流動化が一層進展し、顧客が開発プロジェクトごとに必要な人材を直接雇用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	最先端の技術を有する技術者の育成や技術コンサルティング、技術者を中心とした人材紹介業等、より高付加価値な技術開発サービスへと事業の多角化を推進
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よる研究開発やITシステム開発手法の変化に対応できない事態の発生	新たな開発手法を習得した技術者の育成やグローバルでの開発リソースの最適化
	顧客が技術の変化に対応するための技術開発サービスをソリューションとして提案する機会の拡大	
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	グローバル人材の採用や技術開発の効率化を推進
	日本での技術人材需要の継続的な高止まり	
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
	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	

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、その取り組みを通じて持続的な成長を目指します。

重要課題特定のプロセス



テクノプロ・グループの重要課題

<p>テーマ1：人材に関すること</p> <p>すべての人の可能性を伸ばす</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員の人材育成と活躍機会の最大化 技術人材不足の解消とイノベーションの促進 働きがいと従業員満足度の追求 すべての人への学びの提供 人材多様性と機会平等の実現
<p>テーマ2：ビジネスに関すること</p> <p>技術力で社会に貢献する</p> <ul style="list-style-type: none"> ソリューションの高付加価値化の実現 ITを活用した事業の革新 海外展開の加速化 顧客満足度の最大化 事業を通じた社会課題の解決
<p>テーマ3：社会的責任に関すること</p> <p>信頼されるパートナーである</p> <ul style="list-style-type: none"> 倫理とコンプライアンスの遵守 労働環境の安全衛生の確保 情報セキュリティ・プライバシー保護の徹底 人権の尊重 環境負荷の最小化
<p>テーマ4：ガバナンスに関すること</p> <p>持続的に成長する企業である</p> <ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの強化 健全な取引関係による事業の拡大 対話と情報開示 緊急時の事業継続能力の強化 適切な資本戦略の実行

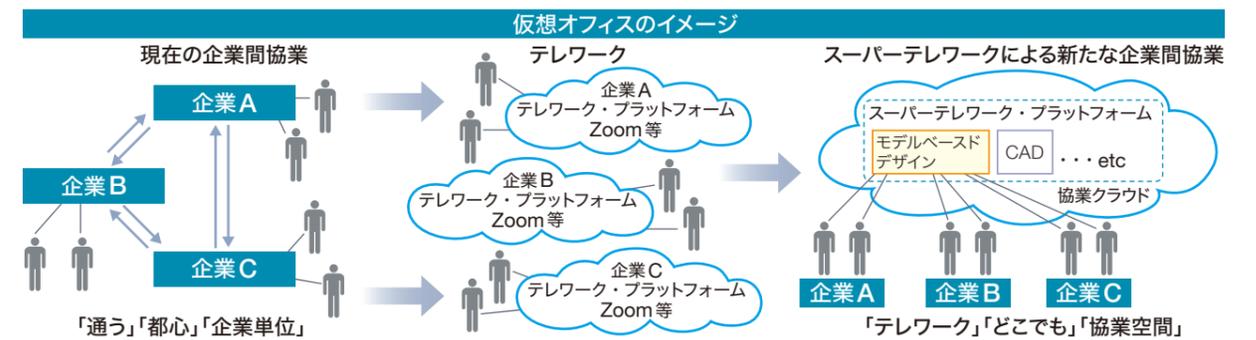
関連 SDGs



KPIの目標達成に向けた具体的な取り組み

スーパーテレワークコンソーシアムへの参画

テクノプロ・グループは、さくらインターネット (株) と静岡県長泉町、(株) デジタルツインズ、(株) プロードバンドタワーとともに、「スーパーテレワーク・コンソーシアム」の設立に参画しています。複数企業が共創・協働可能となる「スーパーテレワーク・プラットフォーム」上にて製造業を中心としたモデル・ベースド・デザイン (MBD) 空間やCADを利用した設計空間を構築することで、生産性向上と新しい働き方の実現、地方創生を目指します。



(株) アイデミーへの出資

テクノプロはAIの学習支援・ソリューション提供を手がけるアイデミーへ出資しました。AI利活用の拡大が進む中、社会全体のAIにまつわる課題に対応できる“ものづくり+AIスキル”を備えた優秀なマルチスキル人材の育成・輩出を目指していきます。



AWS、SAPのパートナーに認定

テクノプロは、エンジニアの育成とお客様に提供するソリューションの充実のため、様々な認定パートナー資格を取得しています。



Boyd&Moore Executive Search (BMES) が「Recruitment International Awards 2019」で三つの賞を獲得

テクノプロ・グループのBMESが、求人分野のイノベーションとベストプラクティスを称えるアワードの三つの部門で受賞しました。



科学の甲子園ジュニアを支援

テクノプロ・グループは、科学技術振興機構が主催する「科学の甲子園ジュニア」を協働パートナーとして支援しています。



重要課題(マテリアリティ)の定量指標(KPI)と目標値

テーマ1：すべての人の可能性を伸ばす

定量指標(KPI)と目標値

教育研修受講状況

(各6月期)	2018	2019	2020
集合研修(延べ)(人)	71,023	97,306	120,829
e-learning(延べ)(人)	8,082	111,216	114,841
ユニーク受講者数 (e-learning含む)(人)	8,119	17,153	22,039
(e-learning除く)(人)	7,034	8,175	7,049
ユニーク受講時間(平均) (e-learning含む)(時間)	32.1	29.9	22.3
(e-learning除く)(時間)	36.6	53.0	48.3

目標値：2022年に延べ20万人/年
(e-learning含む)

実務未経験分野長期トレーニング実施状況

(各6月期)	2018	2019	2020
概ね1ヶ月以上の 研修受講者数	964人	1,543人	1,702人

目標値：受講者人数の継続的な増加

有給休暇取得率

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(%)	68.8	71.3	75.0	72.1	79.0

目標値：75%以上を維持

従業員満足度

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(2013: 100)	106	108	107	113	114

目標値：社員満足度の継続的な改善

女性採用率

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
新卒(%)	14.0	15.6	15.3	22.5	19.3
中途(%)	17.3	18.1	21.1	27.7	27.1

目標値：新卒17%以上*1 中途20%以上*2

*1 大学理工学部卒業生の女性比率17.2%(2018年)
*2 2015年国勢調査における技術者・研究者の女性比率10.8%

女性従業員比率(海外含む)

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(%)	14.1	14.3	16.4	18.0	18.9

育児休暇取得

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
男性取得率(%)	2.2	3.1	4.0	5.7	7.0
男性取得人数(人)	7	11	16	21	35
女性取得率(%)	95.1	95.8	100.0	98.7	100.0

国内外国人技術者雇用数

(各6月期)	2018	2019	2020
国内雇用数	756人	985人	1,178人

目標値：国内外国人技術者雇用数
2020年に1,100人、2022年に1,500人

障がい者雇用率

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(%)	1.99	2.21	2.21	2.21	2.21

目標値：法定雇用率2.2%以上を維持

60歳以上雇用数

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(人)	495	535	641	725	742

目標値：人数の継続的な増加

テーマ2：技術力で社会に貢献する

定量指標(KPI)と目標値

先進技術開発への貢献、協力

- (株)アイデミーへの出資
- 「スーパーテレワークコンソーシアム」の設立
- インテグレーションテクノロジー(株)と協業
- 先端力学シミュレーション研究所と協業

目標値：毎年1件以上の新規案件

戦略分野(中長期的に重要と定めた技術分野)技術者数

(各6月期)	2018	2019	2020
	3,805人	4,193人	4,071人

目標値：2022年6月期に5,500人以上

(次期中期経営計画に合わせ、戦略技術分野の見直しを実施中)

テーマ3：信頼されるパートナーである

定量指標(KPI)と目標値

平均残業時間数

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(時間/月)	20.6	19.2	17.6	16.3	13.5

目標値：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

(各6月期)	2019	2020
受講率	100%	100%

目標値：受講者人数の継続的な増加

CO₂排出量

(2020年6月期)	
CO ₂ 排出量(国内)	2,118.2t-CO ₂
売上高当たりCO ₂ 排出量(国内)	0.014t-CO ₂

紙使用量/売上収益

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(2015: 100)	92.6	89.1	82.2	75.9	50.4

目標値：継続的に改善

テーマ4：持続的に成長する企業である

定量指標(KPI)と目標値

社外取締役比率

(各6月期)	2018	2019	2020
(%)	37.5	37.5	37.5

目標値：3分の1以上を維持

女性・外国人取締役比率

- テクノプロ・ホールディングス
女性取締役1人(13%)
- 当社グループ総勢53人の取締役のうち、
女性取締役2人、外国人取締役11人

目標値：テクノプロ・ホールディングス
取締役会の女性取締役1人以上を維持
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

M&A実施状況

(各6月期)	2018	2019	2020
(件)	5	5	0

目標値：5年で200億円の投資

1株当たり当期利益(EPS)の持続的成長

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(円)	215.80	225.58	244.81	266.86	299.97

目標値：10%以上の増収増益とEPS成長の
長期的継続(中期経営計画の達成)

重大な法令違反件数

(各6月期)	2018	2019	2020
(件)	0	0	0

目標値：重大な法令違反件数0件の継続

内部通報制度

(各6月期)	2016	2017	2018	2019	2020
(通報件数)	24	23	36	52	129

目標：内部通報制度の適切な運用を確保

ビジネス領域

技術人材サービス企業として国内最大規模の技術社員数を擁するテクノプロ・グループは、機械、電気・電子、組込制御、ITインフラ、ソフト開発・保守、化学、バイオ、建築施工管理等幅広い技術領域でワンストップソリューションを提供しています。

技術ソリューションを提供する(株)テクノプロと(株)テクノプロ・コンストラクションはプロジェクト規模や工程、作業内容、納期、作業環境といったお客様のご要望を総合的に検討したうえで技術者派遣、請負・受託、海外オフショア等の最適なソリューションをご提案しています。その他、人材紹介を手がけるテクノブレン(株)とBoyd&Moore Executive Search(株)、アジア地域等で派遣事業を展開するHelius Technologies Pte

Ltd、英国で人材派遣・紹介事業を行う Orion Managed Services Limited、インドで技術者派遣、受託開発、オフショア開発を手掛けるTPRI Technologies Private Limited、障がい者雇用を推進する(株)テクノプロ・スマイル、全国主要都市のWinスクールで教育研修事業を展開するピーシーアシスト(株)、(株)エデルタ、(株)プロビズモが、エンジニアリング分野に関連した様々なニーズにお応えしており、建設分野では(株)トクオが建物調査診断、設計・監理事業を行っています。また、中国ではテクノプロ中国グループが拠点を展開し、現地の日系企業を中心とする数多くのお客様のビジネスを総合的にサポートしています。

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
Boyd&Moore Executive Search 株式会社 (国内)
テクノブレン株式会社

海外事業

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

障がい者雇用

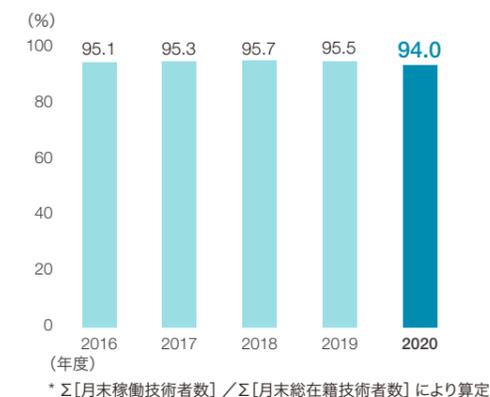
株式会社テクノプロ・スマイル

事業データ

国内在籍技術者数(年度末)



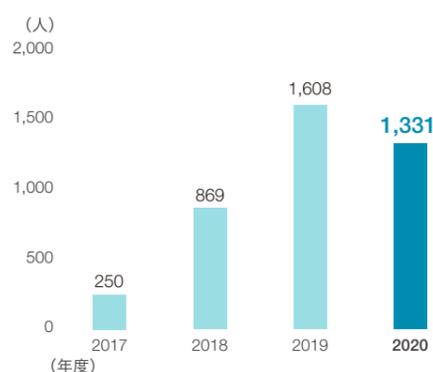
国内技術者稼働率*



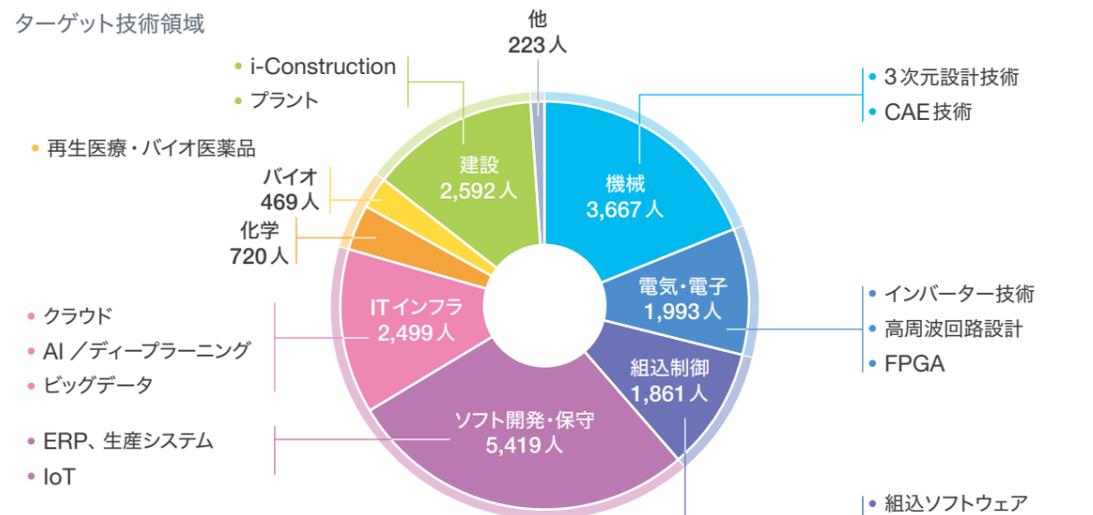
国内技術者採用数*



海外拠点技術者数(年度末)



ターゲット技術領域



(注) 人数は、2020年6月末現在の国内稼働技術者数

マネジメントインタビュー



我々の強みは、教育、顧客戦略、アライアンスなど
様々な施策を通じて
エンジニアの能力を強化し続けていることです。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
取締役 嶋岡 学
担当事業：R&Dアウトソーシング事業
(機械・電気電子分野)
海外事業

■ 厳しい環境の中、打ち手が奏功した一年

前期は、私が担当しているハードウェア部門にとって非常に厳しい一年でした。特に自動車では、我々はCASEやMaaSなどの先行開発の恩恵を享受してきましたが、米中の貿易摩擦でものづくりが落ち込んでしまいました。ただ、技術のトレンドがハードからソフトに移行しているのは以前からの傾向で、ある程度事前に手は打てており、営業の現場でも5GやIoT関連の半導体など成長分野をきちんと掘っていました。そのおかげで、前年対比の売上は厳しかったものの、利益はキープすることができました。

国内では今は守りの姿勢で、採用とコストの抑制を徹底していますが、どうなれば通常に戻る判断をするのかは定量的に示し、全員で一つひとつクリアしていこうと社内に伝えています。ただしコロナ後に頭一つ抜けてスタートするために、高付加価値化に向けた教育への投資は死守します。現場のエンジニアがお客様の課題を見つけ、解決策を提案するのをサポートするITシステムも、新たに導入しました。

海外はまだポーションが小さく、利益のインパクトは限定的でしたが、グローバルな人材の流通が限られる中で、中長期的目線では戦略を見直す必要が出てきています。海外でも以前から高付加価値化に取り組んでいて、その動きは止めずに、今のうちに仕込んでいこうと現地の経営陣と連携しています。

■ COVID-19が変える世界

COVID-19は、ものづくりや開発のやり方も、凄いい勢いで変えています。設計して、試作して動かしてみ、というプロセスが複雑な工程で進められていたものが、どんどんソフトウェア化されたシミュレーションの世界になっていて、すぐにもキャッチアップが求められます。今いるエンジニアにも、これからの世界で必要になる技術を、研修をして、ジョブチェンジしてもらう必要が出てくるでしょう。20,000人をいきなりは難しくても、教育、顧客戦略、アライアンス、色々なことを通して、少しずつエンジニアの能力を強くしていく、それができるのが当社の強みです。

人口減少・エンジニア減少の環境下では、エンジニアに選ばれ、働き続けたいと思ってもらえる会社であることも必要で、私はそれにはESGが重要だと思っています。エンジニアにとって大事なものは、何を開発しているかです。地球を汚していないか、ジェンダー、貧困に対して貢献できている仕事なのか、という点が見られて、そうでない会社には優秀な人間がいなくなる時が来るでしょう。我々のエンジニアが、その能力を社会のために発揮できるよう、ESGを意識した経営の必要性を感じています。

テクノプロ・デザイン社
機械、電気・電子、組込制御を中心とする技術領域における技術開発分野や商品開発分野への技術サービス

海外グループ企業
[テクノプロ中国グループ](#)
[Helius Technologies Pte Ltd](#)
[Orion Managed Services Limited](#)

ターゲット領域

- 機械
 - 3次元設計技術
 - CAE技術 (Computer Aided Engineering)
- 電気・電子
 - インバーター技術
 - 高周波回路設計
 - FPGA (Field-Programmable Gate Array)
- 組込制御
 - 組込ソフトウェア
 - 車載組込



DX関連をはじめとする需要拡大が見込まれる中、
IT人材不足の解消に貢献することで
持続的な事業拡大を図っていきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
取締役 浅井 功一郎
担当事業：R&Dアウトソーシング事業
(IT分野)

■ 柔軟な戦略転換で攻めの経営を

担当しているIT部門は、前期の第4四半期はコロナによる影響があったものの、上期の成長によって通期では120%の利益成長を達成しました。しかしIT事業は契約期間が比較的短く、常に新しい案件の獲得が重要なビジネスのため、緊急事態宣言期間中などは契約満了に対して新規案件が足りずに苦労しました。そこは今後の課題として、策を講じていきます。

感染拡大の状況下では、社員の命を守ることが最優先ですが、次に大切なのは社員の雇用と生活を守ることです。リスク回避一辺倒の経営では社員を守れないので、現在は十分な感染防止を前提としつつ、徐々に攻めに転じています。とは言え、いくつかの戦略転換が必要です。採用戦略では、これまで量的な拡大を重視してきましたが、現在の環境下では技術スキルの低い層や、日本語力が十分でない外国籍のエンジニアは契約終了後の再配属が難しいため、ニーズの高い高スキル層へとターゲットの方向転換を急いでいます。顧客の構成も、コロナ後の世界に合わせて変える必要があり、これまでコンタクトしてこなかった非製造業やサービス業の新規顧客開拓にも力を入れています。

SAPやAWSなど需要のある製品やサービスでは、認定パートナーとして人材育成にも取り組んでおり、社内での教育に加え、過去にはSAPに強いIT開発企業のM&Aも実施しました。

DXの潮流に乗るタイミングも逃さないよう、国内を中心に技術力を重視して、積極的にM&Aを行っていきます。

■ ITを通じて新たな社会に貢献する

直近では、ギガスクールや5Gなど、ポストコロナにますます伸びるであろうDX関連の案件が既に出てきています。テレワークの拡がりによって、ネットワークセキュリティの需要も増えています。社会の行動変化とともにデジタル化が一気に加速している局面であり、データセンターやITインフラの整備なども同時に広がっていくので、そういった需要をしっかりと捕まえていきます。

急激に拡大するIT需要に対し、IT人材の供給面では日本は海外に比べて劣勢に立っていると警告ざるを得ません。人材を育成する、海外のエンジニアを活用するなど、国内のIT人材不足の解消に貢献することが、私たちの役割です。また、テレワークや働き方改革の進展は、技術を持った優秀な女性や子育て世代のエンジニアが働きやすい環境を作っていく、絶好のタイミングでもあります。高齢化によって介護を理由に退職していく人も一定の割合で発生しており、遠隔勤務を可能にしてそういった方の退職も減らしていきたいと考えています。少子高齢化という日本が抱える大きな社会課題に、ITで少しでも貢献できればと願っています。

テクノプロ・エンジニアリング社
情報システム、ITネットワーク、機械、組込制御、電気・電子の各技術分野を網羅する総合エンジニアリングサービス事業

テクノプロ・IT社
ビジネスアプリケーション、運用、クラウド技術における技術開発分野や商品開発分野への技術サービス

株式会社エデルタ
株式会社プロビズモ

ターゲット領域

- ITインフラ
 - クラウド
 - ビッグデータ
 - AI/ディープラーニング
- ソフト開発・保守
 - ERP (Enterprise Resource Planning) / 生産システム
 - IoT (Internet of Things)
- 組込制御

マネジメントインタビュー



ICTやAIを活用して
i-Construction関連事業をさらに深化させ、
競争力と収益性をより高めていきます。

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
担当事業：施工管理アウトソーシング事業

■ COVID-19の影響はあるものの底堅い需要

当社では、大多数の技術者が建設工事現場で働いていきますので、コロナによる緊急事態宣言中には出勤停止等の影響を受け、前期の第4四半期は業績が失速しました。第3四半期までの頑張りでも、通期の利益は前年対比122%とまずまずの結果を残すことができましたが、未来への準備という面では十分とは言えませんでした。特に一時的に採用を止め、それによって未経験者の育成ができなかったことは、残念に思っています。新卒の研修がすべてオンラインになってしまったことも残念ではありますが、リモートでの研修のコンテンツやノウハウが確立できたのはプラスの効果でした。

建設プロジェクトはスケールが大きくステークホルダーも多いので、重い機関車のようなもので、簡単には止まりません。今コロナの影響でデベロッパーのプロジェクトが進みにくくなると、5、6年後のビジネスに空白ができてしまうリスクはあると思っていますが、足元ではインターネット通販などの繁忙が物流施設の需要を押し上げており、当面は需要が継続すると見えています。ただ、受注から契約のリードタイムが延びていたり、未経験者のマッチングが難しかったりとコロナの影響が残っているので、採用は当面経験者に絞り、ニーズの動向をしっかりと見極めていきます。

■ 人材育成を通じて、社会インフラの課題に貢献

次期中期経営計画の方向性としては、ICTやAIを活用してi-Construction関連事業をさらに深化させ、またインフラ保全領域への提案力を強化するなど、競争力と収益性をより高めていきます。建設分野は他の分野と比べ、技術者の組織やチーム、横の繋がりを作りにくい事業であり、今まではナレッジが個人に紐づいていました。そのナレッジを当社の中にストックして共有し、組織として技術者の学びと成長を支援することで、技術会社としての力を付けていきたいと考えています。また会社の魅力を高め、社員にとって働きがいのある会社、社員が働く喜びを感じることができる企業風土を作っていきます。

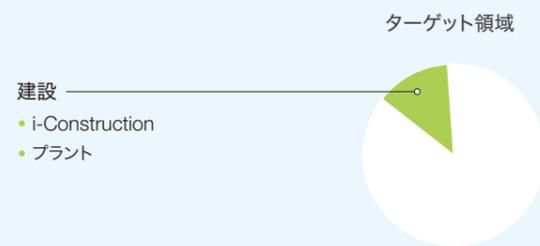
我々の手掛ける建設分野は、社会生活の基盤を築くものであり、非常に社会性の高い事業です。しかしそこで働く技術者の雇用は不安定であり、社会保険の未整備などの問題も抱えています。これをもっと安定的で、質の高いものにしていくというのが、我々の使命だと思っています。また、上下水道など日本の公共インフラは老朽化が進み、今後更新需要が高まることは確実ですが、それを担う土木技術者は非常に不足しており、社会的な課題と言えます。我々は土木技術者の積極的な採用と育成を通じて、より良い社会の構築に貢献していきます。

株式会社テクノプロ・コンストラクション

建築・土木・建築設備（電気・空調・衛生）・プラントの
施工管理及び設計における技術提供

株式会社トクオ

既設建物調査診断及び改修設計・監理、新築設計・監理・
宅建事業・その他各種調査、検査及び測定



グループの強みである人材育成力を活かし、
事業を通じて社会課題の解決を図るための、
魅力あるプラットフォームづくりに注力していきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
取締役 八木 毅之

■ 従業員の安全と雇用を守る

主に人事・CSR・ガバナンスを担当する私にとって、ウィズ・コロナにおいては、役職員の安全・健康を確保した運営体制の整備が、最優先の責務です。特に、在宅勤務や時差通勤、学校が休みになった子女を持つ従業員の特別有給休暇の導入など、柔軟な勤務ルールを急ぎ導入しましたが、これらは、アフター・コロナにおいても働き方や仕事の進め方を変えていく契機になったと考えています。また、事業環境が不透明ではあるものの、業績回復局面のドライバーとなるリソースである従業員の雇用を守る方針を掲げています。そのために、従業員や労働組合との関係の強化に加え、雇用の前提となる会社の存続や業績下降のバッファを念頭に置き、雇用調整助成金の対応などにも注力しました。さらに、コロナ禍による事業方針や顧客動向の変更にも、機動的な人員シフトで対応しています。

通常の定期昇給とは別枠での従業員の処遇向上プランは、予定どおり進めています。現下は新規採用を抑制するなど、通常とは異なる環境であるため、効果測定は難しい面がありますが、従業員満足度の向上、リテンションの強化、良質な人材の獲得に必要であり、企業価値向上にも資すると思うからです。また、欧米に比べて低い日本のエンジニアの処遇向上を図るという社会課題に対するチャレンジでもあります。さらに従業員への還元を厚くするには、個々の能力やスキルアップによる高付加価値化の推進、及び生産性の向上が不可欠であると考えています。

■ 次期中期経営計画における社会課題の解決と価値創造

ガバナンスの面では、取締役会での討議やレビューに基づき、毎年着実に改善を積み重ねてきました。直近1年間の主なハイライトは、1)取締役・監査役のスキルマトリックスを作成し、取締役会の規模・構成に係る議論を開始したこと、2)指名報酬諮問委員会の客観性・独立性の向上を企図してCEOの西尾と私が委員から退き、独立役員のみ構成に変更したこと、の二点です。コロナ禍の対応において、CEOの西尾のリーダーシップは不可欠だったと思いますが、当社の将来像やパーパスを踏まえた中期経営計画の策定と並行し、CEOのサクセッションの議論も本格的に進める予定としています。

中期経営計画では、定量面だけでなく定性面での質の向上とともに、CSV(Creating Shared Value)の実現の観点について、しっかりと議論したいと思っています。本業を通じて社会課題を解決することで新たな価値を創造し、経済的リターンを生む、社会と経済を正の形で循環させる必要があるのではないか。単純な成長神話が崩れた今こそ、考える時だと思うのです。社会や産業の変化につれて、個人に求められるスキルも変わります。当社の圧倒的な強みはRe-Skillingできるエンジニア集団の大きな塊を持っていることであり、人材の育成力も自前の研修と先端企業とのアライアンスの両面で磨いてきました。スケールと今まで培ってきた人材育成の仕組みを活かして会社の魅力を高め、多くのキラ星が集い、一層輝くことのできるプラットフォームづくりを行ってきたいと思っています。

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いて、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。業務執行側においても、事業系取締役と管理系取締役との相互牽制を重視しています。同時に、日常的な業務執行の権限・責任を執行役員に与えることで、機動的かつ効率的な業務運営を実現しています。

また、独立社外取締役・独立社外監査役の参画を得た指名報酬諮問委員会を設置し、経営の透明性と説明責任の向上を図っています。

●独立役員6人体制

2020年9月29日開催の第15回定時株主総会における取締役並びに監査役選任議案の承認により、当社取締役会及び監査役会の構成は、社内取締役5人、社外取締役3人、社内監査役1人、社外監査役3人となりました。このうち社外取締役と社外監査役の6人全員が独立役員としての条件を満たしています。2020年6月期には、2回の独立役員会議を開催しました。

●指名報酬諮問委員会の設置

当社取締役会は、当社グループの取締役・監査役・執行役員の名指・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人で構成される指名報酬諮問委員会を設置し、グループ役員の名指・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。

●コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、金融庁及び東京証券取引所が定めた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」のすべての原則について遵守・対応する方針に基づき、社内体制を整えています。

株主の皆様との価値共有を進めるインセンティブ設計

●譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社は、当社の取締役(社外取締役を除く)・執行役員、及び当社子会社の取締役・執行役員に対して、当社グループの中長期的な企業価値及び株主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、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

対象取締役・執行役員への具体的な支給時期及び配分については、指名報酬諮問委員会の審議を経たうえで、取締役会において決定します。

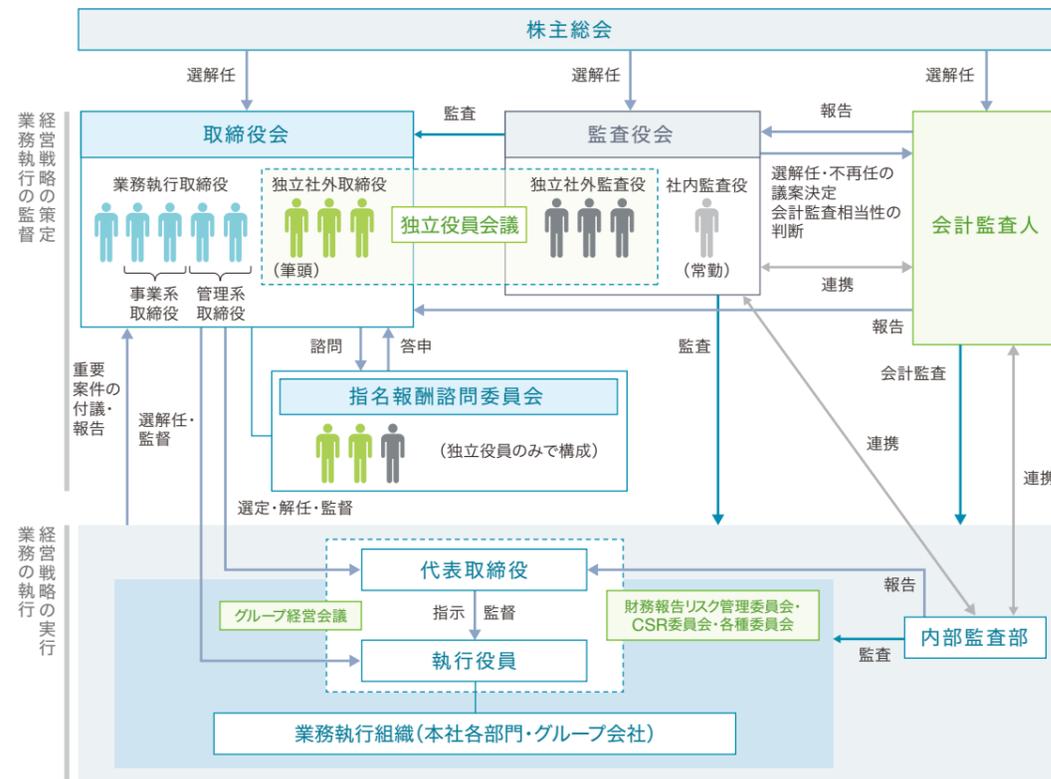
●役員の報酬と業績評価

当社グループの取締役・監査役・執行役員の報酬等の決定に際しては、以下の三点を考慮するものとします。

第一に、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、第二に、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、第三に、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、引き留めうる報酬水準であることです。

また、取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する業績評価は、単年度連結業績に対する担当部門業績の貢献度、担当部門の売上収益や償却前営業利益等の当該年度予算比達成度や前会計年度比増減率等の指標に加え、内部統制システムの整備やコンプライアンスの観点、人材育成を含む中長期的な企業成長に向けた取り組み等を参考に決定しています。

コーポレート・ガバナンス/内部統制の体制



(注) 取締役会の議長は代表取締役社長、監査役会の議長は社内監査役、指名報酬諮問委員会の委員長(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	2020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	14回	100.0%
監査役会	社内監査役1人、社外監査役3人	17回	98.5%
独立役員会議	独立社外取締役3人、独立社外監査役3人	2回	100.0%
指名報酬諮問委員会	社外取締役2人、社外監査役1人	6回	100.0%

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(2020年6月期分)

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)	株式報酬(中長期インセンティブ)	
取締役(社外取締役を除く)	266	167	53	45	5
監査役(社外監査役を除く)	13	13	—	—	2
社外役員	63	63	—	—	7

コーポレート・ガバナンス

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。2020年6月期の取締役会は、合計14回開催しました。

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、2020年6月期の監査役会は、合計17回開催しました。

●取締役及び監査役の選任プロセス

取締役及び監査役の候補者人選は、法定及び定款上の要件の充足、「役員規程」に定める欠格事由への非該当、現在及び過去における反社会的勢力との非関与を前提としています。加えて人格と知識・見識に優れ、高い遵法精神や倫理観、客観的判断能力、洞察力、先見性を有していることが求められます。

選任に際しては、取締役会、監査役会それぞれの多様性に配慮するとともに、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。

取締役会は、上記の要件に照らしたうえで、指名報酬諮問委員会への諮問、審議、答申を経て、監査役については監査役会の同意を得たうえで、適任者を取締役・監査役の候補者として選定します。

●社外取締役及び社外監査役の人選

社外取締役及び社外監査役については、企業経営、内部統制、法令遵守、財務・会計、金融、法曹、行政、危機管理、教育等のいずれかの分野における高い見識を持ち、豊富な実務経験・指導経験を有していること、当社グループ全体を俯瞰的に理解し、本質的な課題やリスクを把握する能力を持つこと、取締役会等における率直・活発で建設的な審議への貢献が期待できることを、人選要件として定めています。

社外取締役には、そうした豊富な経験に基づく実践的な視点から、客観的な経営の監督、会社の持続的な成長に対する助言や支援を求めています。

また社外監査役には、監査体制の中立性・独立性を一層高めるべく、中立の立場から客観的に監査意見を表明できることを求めています。

●取締役会全体の実効性分析・評価

当社取締役会は、「コーポレートガバナンス・コード」及び「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」に基づき、取締役会の機能の一層の向上を図ることを目的とし、年1回、取締役会の実効性に関する分析・評価を行っています。

2020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としては、以下のとおりです。

- (1) 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、建設的で充実した討議が実施されていること
 - (2) 独立役員会議の開催、筆頭独立社外取締役の選定、指名報酬諮問委員会の設置、監査役補助専任スタッフの配置等、体制面の整備状況は引き続き高い水準にあること
 - (3) 監査役の選任は業務執行側からの推薦ではなく監査役会が主導していること、及び指名報酬諮問委員会において社外取締役だけでなく社外監査役が委員を務めていること等により、監査役会のガバナンス機能が担保されていること
- また、2020年6月期において、取締役会の実効性の向上を図る取り組みとして、下記のとおり進展・改善があったことを確認いたしました。
- (1) 買収先・投資先のパフォーマンス評価や各種施策の検討等、様々な局面において資本コストを活用した議論が進んだこと

- (2) 景気後退の深刻化・長期化に備え、キャッシュフローシミュレーションをタイムリーに更新し、想定しうる対策について討議を実施したこと
 - (3) 取締役会・指名報酬諮問委員会における討議を経て、取締役会・監査役会の「スキルマトリックス」を策定したこと
 - (4) より客観性・透明性を備えた役員報酬制度の整備に向けて議論を開始したこと
 - (5) 重要な議題を選択したうえで、社外取締役・監査役が全員揃う日時に事前説明を実施することにより、議題の事前説明の効果・機能が向上したこと
 - (6) 取締役会が形式的にならず実質的な議論の場となっていることを反映、取締役会議事録に質疑応答の内容を明確に記載することにしたこと
- 一方で、当社取締役会の実効性の向上のための改善や工夫の余地が見られるものとして、以下の方向性に沿った取り組みが必要であることも確認しました。
- (1) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により延期となった新中期経営計画の策定と並行し、CEO後継者計画（サクセッションプラン）、役員報酬制度、取締役会の員数・構成等に関する議論を本格化させること
 - (2) 内部統制に関する事項やリスク管理体制の整備・運用について、十分な議論を行うこと
 - (3) 企業を取り巻くまたは内在する様々なリスクについて、コンプライアンスの観点のみならず全社的視点で認識し、機会の側面からもとらえつつ包括的・戦略的に管理するための議論を深めること
 - (4) 取締役会当日は持株会社としての戦略的・政策的な議論に一層時間を割くべく、付議基準の見直しによる議題数削減を検討するとともに、議題の事前説明や議案内容に応じた取締役会運営上のメリハリ等について、引き続き工夫や改善を図ること

- 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CSR推進部を設け、リスク管理に関する重点的な取り組み事項、モニタリング項目等を定めた統合リスク管理計画を策定し、進捗状況を取締役に報告しています。また、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を委員長とし、当社グループの取締役及び執行役員等で構成されるCSR委員会を設置しています。CSR委員会は、企業グループとしての社会的責任を果たすために設置され、リスク管理・コンプライアンス・情報セキュリティ・社会貢献等について審議を行い、当社及び当社子会社取締役会へ報告を行います。

また当社グループでは、企業価値向上のためには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リスク管理に関する教育・研修を継続的に実施するとともに、取締役会では毎年、職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の見直しをしています。

指名報酬諮問委員会委員長
インタビュー

テクノプロ・ホールディングス株式会社
非常勤社外監査役 高尾 光俊



▶ 指名報酬諮問委員会では、ここまでどのような議論を進めてこられましたか？

2017年から、CGコードに鑑みCEO後継者選定プロセスの議論を始め、2018年に「CEO選解任基準及び選解任手続き」を討議し、取締役会で策定しました。また2019年には取締役・監査役のスキルマトリックスを策定し、役員報酬制度の見直しにも着手しました。指名報酬諮問委員会は2018年から社外監査役である私が委員長を務めてきましたが、さらに2020年7月からは社外役員だけの構成となりました。一歩ずつ着実に、前進して来た実感があります。

指名報酬諮問委員会の委員長を社外監査役が務めるのは珍しいかもしれませんが、毎月の取締役会やグループ企業の重要会議に出席していますし、さらに子会社を含めた取締役・執行役員との面談等も行っており、当社グループの経営幹部の人物・見識を深く知ったうえで、有意義な議論・意見表明ができていますと考えています。

CEOの後継計画については、CGコードにも定められているように、後継者育成に十分な時間と資源をかける必要があります。コロナ禍で中期経営計画の策定を1年延期したこともあり、引き続き慎重に検討を進めていきます。

▶ 当社のガバナンスについて、現状の評価と今後の課題についてお聞かせください。

2014年の上場以来、ガバナンスのレベルは相当に向上しています。企業はGoing Concernが大前提ですが、中期的な視点に立って企業価値の増大にも努めなければなりません。その観点からスキルマトリックスを見ても、当社の経営陣・社外取締役監査役はバランスの良い人材がそろっていて、ガバナンスの実効性があり、CGコードの求めるレベルにはほぼ達していると評価しています。社外役員のみで構成される指名報酬諮問委員会、あるいは新任の監査役候補は監査役会から女性の有識者を推薦しましたが、これらも当社の先進的な点であろうと考えています。また、経営の管理方法として資本コストの概念を取り入れたこと、及び開示していることも高く評価しています。

一方で人材の多様性という観点で、社内の取締役や執行役員に女性がまだいないのは残念な点です。一朝一夕には難しいのは理解していますが、しっかりと育成に取り組んでもらいたいと思います。コロナ禍の厳しい事業環境ではあるものの、来年には次期中計を策定予定であり、10年先を見据えた新規ビジネスへの取り組み、既存ビジネスの見直しや強化、組織の再編、生産性の向上につながる働き方改革など、課題は山積しています。ガバナンスの面でも、会社の成長と歩を合わせつつ、先を読んだ改善の取り組みを続けていきたいと考えています。

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	指名報酬諮問委員会 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	当社事業運営の実績・経験	顧客動向・技術潮流の知見	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						
西尾 保示 代表取締役社長 兼CEO			●		●		●		●									
嶋岡 学 取締役			●		●	●	●											
浅井 功一郎 取締役			●		●	●	●											
八木 毅之 取締役			●				●			●	●							
萩原 利仁 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		●	●	●			●											
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) 2020年7月1日付で、指名報酬諮問委員会は、独立社外取締役及び独立社外監査役のみで構成することとしました。

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。



コンプライアンスと社会的責任・環境問題への取り組み

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、委託先企業様、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、コンプライアンスをはじめとした企業市民としての責務を全うしていきたくと考えています。

労働法に関する運用管理徹底

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。

派遣・請負の適正運用

労働者派遣に関しては、派遣元責任者の定期的な派遣就業場所への訪問により、派遣労働者本人のサポートはもちろん、年間の契約更新が13,500件にも及ぶ個別契約のリーガルチェックを実施しています。さらに本社のコンプライアンス専門部署が定期巡回等を通じて拠点をバックアップする等、適正な派遣就業環境の維持を徹底しています。

その結果、労働局の検査における文書指導率が継続して低く維持される等、適正な事業運営を行っています。

労働局の検査における文書指導率

全派遣事業者	2017年度	2018年度
年度(4月～翌年3月)		
文書指導率	67.1%	60.4%

出典：厚生労働省ホームページ「労働者派遣の現状について」

テクノプロ・グループ(派遣事業)

年度(前年7月～6月)	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期
文書指導率	30.8%	0.0%	0.0%
労働局検査件数	13	4	12
文書指導数	4	0	0

構内請負に関しては、「請負/準委任コンプライアンスガイドライン」を制定し、明確に定義された根拠のもと、適正な実施体制の構築と管理を行っています。受注・作業所設置時に環境整備と社内関係者への教育を行うとともに、運用開始後も専門部署による定期的なチェックを行い、労働者に適正な就業環境を提供しています。またお客様とも連携を密にしてコンプライアンスリスク回避を徹底しています。

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、株主様・お客様・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繋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役職員の一人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めざします。

障がい者雇用を促進

テクノプロ・グループでは障がい者の在宅勤務を推進しており、厚労省「都市部と地方をつなぐ障害者テレワーク事業集」にモデル事業として掲載されました。



障がい者のリモートワーク

環境問題への貢献

テクノプロ・グループのエンジニアは、環境問題の解決に貢献する様々な技術開発の現場で活躍しています。

参画プロジェクトの例

- 燃料電池自動車の開発
- 二酸化炭素を原料とした化学品製造に関する研究開発
- 再生可能エネルギーシステムの開発



燃料電池車

地域との共生

子ども達が科学に触れる機会を提供する取り組みとして「テクノプロ・キッズスクール」を開催しています。その一環として、遊びから科学の楽しさや不思議を知ってもらイベント「小学生が楽しめる科学実験教室/テクノプロ・キッズサイエンス」を、震災からの復興に尽力されている女川町で開催しました。



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：
グループの経営トップ層から構成される「CSR委員会」において、環境保全に係る取り組みを企画・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。

平成26年4月1日 制定 平成27年7月1日 改訂

取締役



にしお やすじ
西尾 保示
代表取締役社長 兼 CEO

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(現任)
2014年 7月 (株)テクノプロ代表取締役社長(現任)

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、当社では最高財務責任者を務めた後、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ており、当社グループの事業及び会社経営についての豊富な経験と幅広い見識を有しています。また、グループ一体運営の推進や経営体制の整備を進めつつ、継続的な業績向上を実現するとともに、当社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。当社経営者に相応しい人格・見識を兼ね備え、優れたリーダーシップと経営手腕の発揮が期待できるため、引き続き取締役といたしました。



しまおか がく
嶋岡 学
取締役

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(現任)
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(現任)

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・顧客動向に精通し、当社グループの事業運営についての豊富な経験を有しています。2014年2月から当社取締役(事業担当)として、また、2019年3月から海外事業担当を兼務し、特に担当事業部門における技術者の高付加価値化の推進やグループのグローバル戦略構築等を通じて当社グループの成長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。当社経営陣の一翼を担うに相応しい人格・見識を兼ね備え、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、同氏を引き続き取締役といたしました。



はぎわら としひろ
秋原 利仁
取締役 兼 CFO

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(現任)

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、また、外資系投資ファンドに在職している際に、当社グループ前身企業に対する投資に関与したことから、当社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、特に資本コストの活用による経営管理の強化や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。当社経営陣の一翼を担うに相応しい人格・見識を兼ね備え、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。



わたべ つねひろ
渡部 恒弘
取締役

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 MUFG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
2017年 5月 クレディ・スイス証券(株) 最高顧問

取締役とした理由
銀行、外資系金融機関等における役員としての豊富な経験や広範な人脈に基づいた知見を有しており、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。当社のさらなる持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、引き続き同氏の識見を活かしていくべく、独立社外取締役といたしました。



あさい こういちろう
浅井 功一郎
取締役

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(現任)
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社長 兼 テクノプロ・IT社社長) 兼 専務執行役員(現任)

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・顧客動向に精通し、当社グループの事業運営についての豊富な経験を有しています。2014年2月から当社取締役(事業担当)として、特に担当事業部門における稼働技術者人数の顕著な増加を通じて当社グループの成長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。当社経営陣の一翼を担うに相応しい人格・見識を兼ね備え、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、引き続き取締役といたしました。



やぎ たけし
八木 毅之
取締役

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)新生銀行人事部 部長
2012年 11月 当社常務執行役員 兼 人事本部長
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(現任)
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(現任)

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(人事総務担当)として人事・人材開発・総務部門を担当しており、同分野において豊富な経験を有しています。また、2018年9月からCSR推進副担当を兼務し、社会的責任を果たす施策を推進しております。特に、グループ経営体制の整備やコーポレートガバナンスの強化、人事諸制度の導入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。当社経営陣の一翼を担うに相応しい人格・見識を兼ね備え、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、同氏を引き続き取締役といたしました。



やまだ かずひこ
山田 和彦
取締役

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)

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。当社のさらなる持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、引き続き同氏の識見を活かしていくべく、独立社外取締役といたしました。



さかもと はるみ
坂本 春生
取締役

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)

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経営へ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。当社のさらなる持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、引き続き同氏の識見を活かしていくべく、独立社外取締役といたしました。

社外取締役インタビュー



やまだ かずひこ
山田 和彦
取締役

わたべ つねひろ
渡部 恒弘
取締役

さかもと はるみ
坂本 春生
取締役

Q 2020年6月期の実績と中期経営計画の進捗について、総括をお聞かせください。

渡部 コロナ無かりせばもっと良かったはずで、皆さんよくやったと、私は評価しています。テクノプロ・グループは顧客の業種が非常に幅広く、需要が弱まった業種もあったがITなどコロナの影響で良くなった業種もあったことが奏功しました。

坂本 前期の最後は厳しい状況でしたが、総括的にみると大変機動的に効果のある策を取っていると思います。日頃から危機対応を考えていて、販管費を削減するとか、新規採用を止めるとか、目に見えた手をすぐに打ったのは大変良いことですし、雇用をきちんと守りながら株主様の利益も確保できました。

山田 まさにこの1年間は、コロナが広がる前のタイミングから、取締役会で経済危機が再来したらどれ



ほど耐久力があるのかというシミュレーションを重ねていたところでした。少しアップデートするだけで、すぐに危機対応が取れる状況が作られていたのが良かったですね。

Q のれんの減損、またこれらがもたらす将来のM&Aへの影響をお聞かせください。

山田 2年連続となるのれんの減損は、取締役会も厳粛に受け止めています。しかし、新しいCFOが昨年着任されて、この一年で資本コストを意識した経営に非常に意欲的に取り組んでおられます。減損が将来のM&Aの委縮につながることはなく、今後も重要な戦略の一つです。

坂本 M&Aをするときに厳密に審査すること、定期的のにれんの価値をチェックすること、楽観的な考えに陥らずタイミング良く判断すること、この三つが重要です。これらをやっている限りは適切な管理の範囲内で、これまでの減損もその範疇に入っていると思います。ただ将来については、M&A戦略の中に減損リスクを予め織り込んでいかなければならないと思います。

渡部 私は、企業の成長には絶対にM&Aは必要だと考えています。しかし、M&Aは当然にリスクがあります。中には自分たちが徹底的にデューデリをやったとは言え、想定できなかった失敗をする時もあり、それはある程度やむを得ません。ただ海外M&Aに関しては考え方が全く違って、まず言葉の問題があり、また海外の経営陣の考え方も日本人と違います。海外のM&Aに関しては、私は非常に注意して見えています。

Q 取締役会では、1年を通してどのような議論に力を入れてこられましたか？

坂本 議決・報告事項の他に、役職員の報酬だとか、資本コスト・ROICの考え方や活用、リーマンショックのような危機が来た時のためのシミュレーションや対策などを毎回討議事項としていて、これは非常に良い取り組みだと思っています。

山田 指名報酬諮問委員会を中心に、CEOのサクセッションプランについても長らくディスカッションしています。大きく二つあって、万が一現CEOに事故等の不測の事態が起きた時の事業承継と、CEOが一定の任期を以って交代する時の後継者を育てる方法やセレクションです。

渡部 平時のトップ交代と、先の見えない時のトップ交代は考え方が違います。これから指名報酬諮問委員会の方々と議論していくことになりますが、一つ言えるのは性急に進めるのは良くないだろうと思っています。いずれの議題でも皆さんよく発言しますから、私が聞く他の会社ではほとんどないほど非常に活発な議論がなされ、活性化された取締役会だと思います。

Q 社会・産業構造の変化への対応と、テクノプロが社会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。

山田 正に当社のビジネスそのものが、お客様の技術的課題やリソース不足を解決していて、それも社会的課題へのアプローチの一つです。もう一つは、それを支える技術者一人ひとりが、きちんと輝いて働けることです。土台になる教育研修にはコロナ禍でもきちんと投資する方針で、社外役員も皆合意しています。それによって企業価値が上がれば、株主の皆様にもハッピーになっていただけるはずです。

坂本 今までは、産業構造の転換に合わせて人を再配置することが主眼でした。しかし、今や働く人が少なくなっている、これからは外国人や女性やシニアに活躍してもらい、技術者として世の中に提供していくという役割も大きいと思います。日本企業の雇用がどんどん流動化する、海外の競合企業が日本に進出してくる、そういう事態だってあり得ますから、そういうことを全部考えて当社は何が強みになるか、それを追求していく必要があります。また、例えば環境問題の解決に取り組むスタートアップ企業へIT技術者を派遣するなど、可能性は色々あると思います。



渡部 色々な会社の話を聞くと、「コロナの影響で売上や利益が落ちてしょうがない」と言う人がいますが、それはエクスキューズで、コロナも他の事象と同じく一つのファクトにすぎません。状況は皆同じなのですから、そこで何をどう生み出すかが我々の力であり、デジタルなどコロナ禍でも好調なところをしっかりと把握したうえで、環境に適応していく必要があります。少し気になっている点としては、技術者には力を入れているが、管理部門の育成や待遇も今後は検討した方が良いでしょう。しかし長期で見ただけでは、株主の皆様はテクノプロ・ホールディングスの株主で良かったと思ってもらえる経営ができていると思っています。



監査役



まだらめ ひとし
斑目 仁
監査役

1981年 4月 (株)石丸電気入社
1997年 3月 (株)ティエスティ入社
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)
2019年 9月 (株)テクノプロ 監査役(現任)

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。



たかお みつとし
高尾 光俊
監査役

1972年 4月 川崎重工業(株)入社
1998年 1月 同社 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)

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を有しており、当社に対する客観的な見地からの監督・監査・助言を得ることを期待して、独立社外監査役として選任しております。



みかみ あきら
三神 明
監査役

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)

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。



たなべ るみこ
田邊 るみ子
監査役

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)

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、独立社外監査役として選任しております。

2020年6月期概況

事業概況

(新型コロナウイルス感染症拡大の影響と対策)

当期は技術者派遣・請負事業は成長が継続し、中でもIT業界、建設業界の技術者に対する需要は旺盛でしたが、第4四半期以降、新型コロナウイルス感染症の拡大に起因する、在宅勤務等によるサービス提供面での制約や機械領域・自動車業界等での需要減少が現れており、今後の経営環境は不透明感を増しています。

このような状況のもと、当社グループは第3四半期以降、新型コロナウイルス感染症拡大の当社グループへの影響が懸念されたことから、事業継続を最も重視した経営を迅速に推進しました。具体的には、従業員の健康・安全確保と雇用維持を最優先とし、在宅勤務を推進するとともに、徹底したKPI管理によるモニタリング強化、新規採用の抑制、技術者の配属確保を重点とした営業施策、コミットメントライン枠の増額による財務余力の確保等を実施しました。

しかしながら、当期においては新型コロナウイルス感染症拡大の影響は避けられず、R&Dアウトソーシング事業及び施工管理アウトソーシング事業では、一時帰休の技術者の増加や在宅勤務による営業活動の制約、機械、電気・電子領域における需要減退等に起因する売上の毀損や待機技術者の増加が見られました。

国内その他事業においては、景気変動に敏感である人材紹介事業の需要減退が目立った一方で、技術系教育研修 事業においては、緊急事態宣言の解除以降、需要は回復傾向にありました。

海外事業は、国により影響に差異がありました。中国は、2020年4月以降業績が回復に転じており、またシンガポールは、在宅勤務対応が可能なIT技術者派遣が主力であるため、売上の毀損は軽微でした。一方で、イギリスとインドは、ロックダウンによる売上への悪影響が継続しました。なお、シンガポールとイギリスの技術者は有期雇用のため、待機技術者の増加による赤字リスクは限定的です。新型コロナウイルス感染症拡大はしばらく収束せず、顧客需要面においても引き続き不透明な状

況が継続しており、当面は、慎重な事業運営を基本としつつも、来るべき景気回復に備えた成長政策の積極的な実現に向けて、国内及び世界の経済環境を注視していきます。

経営成績

これら事業上の取り組みや新型コロナウイルス感染症拡大への対策の結果、当期末の国内技術者数は21,264人(前期末比1,971人増加)へと増加しました。当期の平均稼働率は94.0%(前期比1.5pt減少)となりましたが、引き続き高稼働率を維持しました。シフトアップ・チャージアップは前期より継続的に推進しており、技術者一人当たり売上単価((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)の向上を進めましたが、多くの新卒技術社員の入社や政府主導の働き方改革による残業時間の減少、新型コロナウイルス感染症拡大による一時帰休等が影響し、当期の月次平均売上単価は月額630千円(同0.4千円減少)となりました。なお、新入社員を除く既存社員は、前期比で月額13千円上昇しています。

採用面においては、当期の国内技術者採用数は4,398人(前期比114人減少)であり、在籍技術者数の伸びに寄与しています。

費用面においては、業績向上に伴う技術者の人件費増加といった売上原価増の要因があったものの、売上総利益率は25.4%(前期比0.1pt増加)となりました。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大による売上毀損も見込まれたことからコストコントロールを徹底し、売上収益に対する販売管理費の比率は15.1%(同0.7pt減少)となりました。

以上の結果、当期の当社グループの業績につきましては、売上収益は1,584億7百万円(前期比9.9%増加)、営業利益は157億72百万円(同14.8%増加)、税引前当期利益は158億43百万円(同15.4%増加)、親会社の所有者に帰属する当期利益は108億25百万円(同11.8%増加)となりました。

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、高付加価値技術を持った企業との協業に取り組むことにより、シフトアップ・チャージアップによる高収益化を進めました。これらの取り組みの結果、同事業の売上収益は1,261億79百万円(前期比10.7%増加)となりました。

● 施工管理アウトソーシング事業

前期に引き続き、チーム配属の推進による技術者1人当たりの売上単価の向上を進めるとともに、未経験者の採用・育成、及び施工管理に加え、設計等の領域の拡大を進めました。これらの取り組みの結果、同事業の売上収益は197億87百万円(前期比11.7%増加)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。前期にグループ入りしたテクノブレン(株)が寄与し、当社グループにおける人材紹介事業の売上拡大が進みました。また、ピーシーアシスト(株)が手掛けるWinスクールが、自宅や職場で個人指導を受けられるオンライン講座の提供を開始しました。これらの取り組みの結果、同事業の売上収益は41億3百万円(前期比18.1%増加)となりました。

● 海外事業

グローバル拠点の管理体制・営業体制を強化し、国内拠点及びグローバル拠点相互の営業連携を図り、グローバルに事業展開する顧客のニーズに合致した技術者及びソリューションの提供を進めるなど、新たなシナジーを生み出せるようさらなるグループ間連携を強化しました。これらの取り組みの結果、同事業の売上収益は99億41百万円(前期比3.3%減少)となりました。

セグメント別実績

(単位：百万円)

(年度)	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	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
売上収益	114,021	126,179	17,720	19,787	3,474	4,103	10,283	9,941
セグメント利益	10,672	12,880	1,938	2,109	416	△139	△931	655
セグメント資産	73,981	83,767	10,222	10,820	4,830	4,543	6,534	7,029
技術者数(人)	16,748	18,471	2,545	2,793	—	—	1,608	1,331

(年度)	報告セグメント合計		全社/消去		連結	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
売上収益	145,500	160,012	△1,324	△1,605	144,176	158,407
セグメント利益	12,096	15,506	1,642	266	13,739	15,772
セグメント資産	95,616	106,160	△1,798	1,806	93,771	107,967
技術者数(人)	20,901	22,595	—	—	20,901	22,595

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
2020年及び2019年6月30日現在

(単位：百万円)

	2019年6月期末	2020年6月期末
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	21,230	22,797
売掛金及びその他の債権	19,765	20,214
未収法人所得税	0	1,159
その他の短期金融資産	571	2,275
その他の流動資産	2,993	4,860
流動資産合計	44,562	51,307
非流動資産		
有形固定資産	1,261	1,726
使用権資産	—	6,649
のれん	37,079	36,115
無形資産	2,596	2,149
持分法で会計処理されている投資	94	—
その他の長期金融資産	4,167	4,865
繰延税金資産	3,957	4,282
その他の非流動資産	52	871
非流動資産合計	49,208	56,660
資産合計	93,771	107,967
負債及び資本		
流動負債		
買掛金及びその他の債務	12,964	13,369
社債及び借入金	3,360	4,453
リース負債	1	5,888
未払法人所得税	3,503	2,952
その他の短期金融負債	2,581	2,055
従業員給付に係る負債	5,846	6,398
引当金	3	11
その他の流動負債	5,909	8,037
流動負債合計	34,171	43,165
非流動負債		
借入金	5,825	3,205
リース負債	2	5,865
その他の長期金融負債	6,695	5,214
繰延税金負債	499	400
退職後給付に係る負債	28	9
引当金	378	459
その他の非流動負債	104	138
非流動負債合計	13,534	15,292
負債合計	47,705	58,457
資本		
資本金	6,903	6,929
資本剰余金	7,304	7,349
利益剰余金	31,129	36,139
自己株式	△2	△1,000
その他の資本の構成要素	△532	△1,188
親会社の所有者に帰属する持分合計	44,803	48,229
非支配持分	1,262	1,279
資本合計	46,065	49,509
負債及び資本合計	93,771	107,967

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
2020年及び2019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)

	2019年6月期	2020年6月期
売上収益	144,176	158,407
売上原価	107,710	118,181
売上総利益	36,466	40,226
販売費及び一般管理費	22,767	23,960
その他の収益	1,816	649
その他の費用	1,775	1,143
営業利益	13,739	15,772
金融収益	109	203
金融費用	113	127
持分法による投資利益(△は損失)	△7	△4
税引前当期利益	13,727	15,843
法人所得税費用	4,327	4,877
当期利益	9,400	10,966
当期利益の帰属		
親会社の所有者	9,683	10,825
非支配持分	△282	140
合計	9,400	10,966

(単位：円)

	2019年6月期	2020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	266.86	299.97
希薄化後1株当たり当期利益	266.79	—

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2019年6月期	2020年6月期
当期利益	9,400	10,966
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	△454	△530
純損益に振り替えられないことのない項目の純額	△454	△530
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	△228	△165
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	△228	△165
その他の包括利益合計	△682	△696
当期包括利益	8,717	10,269
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	9,042	10,171
非支配持分	△324	98
合計	8,717	10,269

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
2020年及び2019年6月30日に終了した会計年度

(単位：百万円)

2019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
2018年7月1日残高	6,785	9,003	25,824	△1	82	41,694	1,272	42,967
当期利益			9,683			9,683	△282	9,400
その他の包括利益			△25		△615	△640	△41	△682
当期包括利益合計	—	—	9,657	—	△615	9,042	△324	8,717
新株の発行	118	△41				77		77
剰余金の配当			△4,353			△4,353	△28	△4,381
株式報酬取引		115				115		115
自己株式の取得				△0		△0		△0
連結範囲の変動						—	343	343
非支配株主へ付与されたプット・オプション		△1,693				△1,693		△1,693
その他の増減		△78				△78		△78
所有者との取引額合計	118	△1,698	△4,353	△0	—	△5,933	314	△5,619
2019年6月30日残高	6,903	7,304	31,129	△2	△532	44,803	1,262	46,065

(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

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
2019年及び2020年6月30日に終了した会計年度

(単位：百万円)

	2019年6月期	2020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	13,727	15,843
減価償却費及び償却費	777	2,604
減損損失	1,673	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)	△1,359	△256
受取利息及び受取配当金	△73	△67
支払利息	91	113
持分法による投資損益(△は益)	7	4
売掛金及びその他の債権の増減額(△は増加)	△1,786	△448
買掛金及びその他の債務の増減額(△は減少)	1,659	405
預り金の増減額(△は減少)	206	△828
前払費用の増減(△は増加)	△594	3,330
リース債権の増減(△は増加)	—	1,737
未払消費税等の増減額(△は減少)	459	1,402
退職後給付に係る負債の増減額(△は減少)	△923	△717
その他	881	△508
小計	14,748	23,530
利息及び配当金の受取額	73	67
利息支払額	△43	△78
法人所得税支払額	△3,529	△5,500
法人所得税還付額	21	40
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,270	18,059
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	△167	△68
定期預金の払戻による収入	245	47
有形固定資産の取得による支出	△375	△635
有形固定資産の売却による収入	38	27
無形資産の取得による支出	△85	△38
その他の金融資産の取得による支出	△260	△255
有価証券の取得による支出	△131	△139
子会社の取得による支出	△3,705	—
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	13	6
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,429	△1,498
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)	△102	912
リース負債の返済による支出	△1	△6,416
長期借入れによる収入	1,000	1,000
長期借入金の返済による支出	△3,433	△3,298
社債の償還による支出	△304	△138
自己株式の取得による支出	△0	△2,062
配当金支払額	△4,338	△4,912
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△67
その他	△1	55
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,184	△14,927
現金及び現金同等物に係る換算差額	△78	△67
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△421	1,566
現金及び現金同等物の期首残高	21,652	21,230
現金及び現金同等物の期末残高	21,230	22,797

会社情報

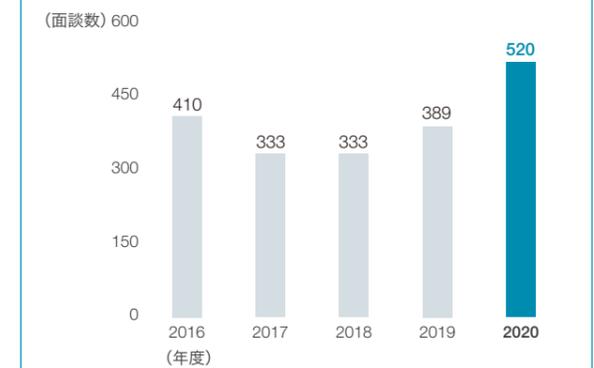
商号	テクノプロ・ホールディングス株式会社	グループ会社	株式会社テクノプロ 株式会社エデルタ 株式会社プロビズモ 株式会社テクノプロ・コンストラクション 株式会社トクオ ピーシーアシスト株式会社(Winスクール) テクノブレン株式会社 Boyd&Moore Executive Search株式会社 テクノプロ中国グループ Helius Technologies Pte Ltd Orion Managed Services Limited TPRI Technologies Private Limited 株式会社テクノプロ・スマイル
英文表記	TechnoPro Holdings, Inc.		
代表取締役社長 兼 CEO	西尾 保示		
設立	2012年4月27日		
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		
資本金	69億2,967万円		
売上収益	1,584億円(2020年6月期連結)		
事業内容	グループ会社の統括及び運営		
従業員数	24,956人 (2020年6月30日現在 グループ連結)		

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
株主確定基準日	定時株主総会・利益配当金： 毎年6月末日 中間配当金： 毎年12月末日
株式の売買単位	100株
発行済株式の総数	36,140,388株(2020年6月30日現在)
株主数	3,902人(2020年6月30日現在)
主な採用 インデックス	JPX日経インデックス400 MSCI日本株女性活躍指数(WIN) MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

IR面談数(投資家・アナリスト等との対話)



JPX-NIKKEI 400 2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN) 2020 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

主な株主(2020年6月30日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,648	7.37
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,170	6.04
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	1,856	5.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,592	4.43
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,208	3.36
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	928	2.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	920	2.56
CHASE NOMINEES RE JASDEC TREATY CLIENT A/C (GENERAL)	919	2.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	899	2.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	817	2.27

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

テクノプロ・ホールディングス株式会社

〒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

TEL : (03) 6385-7998

