



2019

Integrated Report

2018年7月1日~2019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、高い専門性を有する
20,000名の技術者が、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。



業績概況と
事業環境マネジメント
メッセージ持続的成長への
取り組み

事業概要と戦略

価値創造を支える
経営基盤の強化

財務・業績報告

05 財務・非財務ハイライト

07 日本の人材ビジネス

- 技術人材サービスの市場動向と成長性
- 研究開発需要の拡大が継続
- 日本の労働市場の特殊性とミスマッチ
- 日本の技術人材を取り巻く状況

11 トップメッセージ



- 中期経営計画を着実に達成する一方で課題も
- M&A / 事業提携の進捗状況
- 成長戦略4つの柱の進捗状況
- 長期的な成長継続への布石
- 10年後も輝く企業であるために

15 CFOメッセージ



- CFO就任にあたって
- 2019年6月期決算について
- M&Aについて
- 中期資本政策
- 持続的成長に向けた新中期経営計画の策定を開始

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
- 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

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。

25 重要課題(マテリアリティ)の定量
指標(KPI)と目標値

27 ビジネス領域

技術系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

33 コーポレート・ガバナンス

- 牽制を重視したガバナンス体制
- 取締役と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

37 コンプライアンスと社会的責任・
環境問題への取り組み

39 取締役

41 社外取締役鼎談



43 監査役

44 取締役会・監査役会の
スキルマトリックス

44 株主総利回り(TSR)

45 2019年6月期概況

47 連結財政状態計算書

49 連結損益計算書及び
連結包括利益計算書

50 連結持分変動計算書

51 連結キャッシュ・フロー計算書

52 会社情報・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長期的方向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」、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」と分けて記載しています。

報告対象期間

2019年6月期(2018年7月1日～2019年6月30日)。ただし、重要事項については2019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。

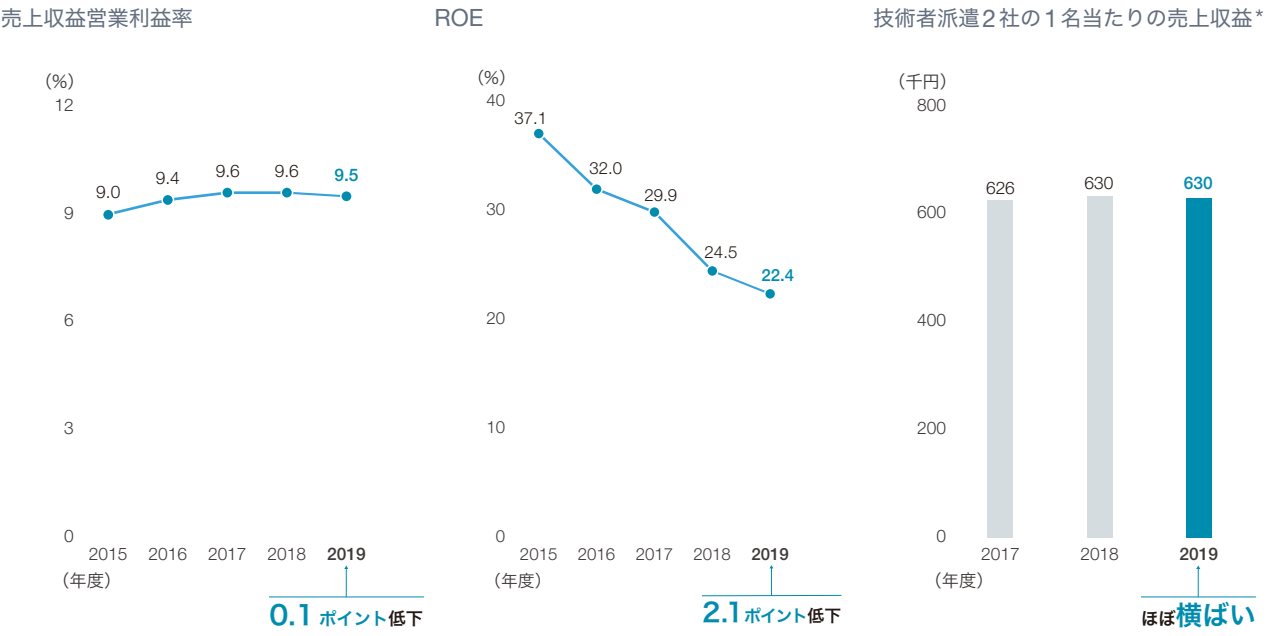
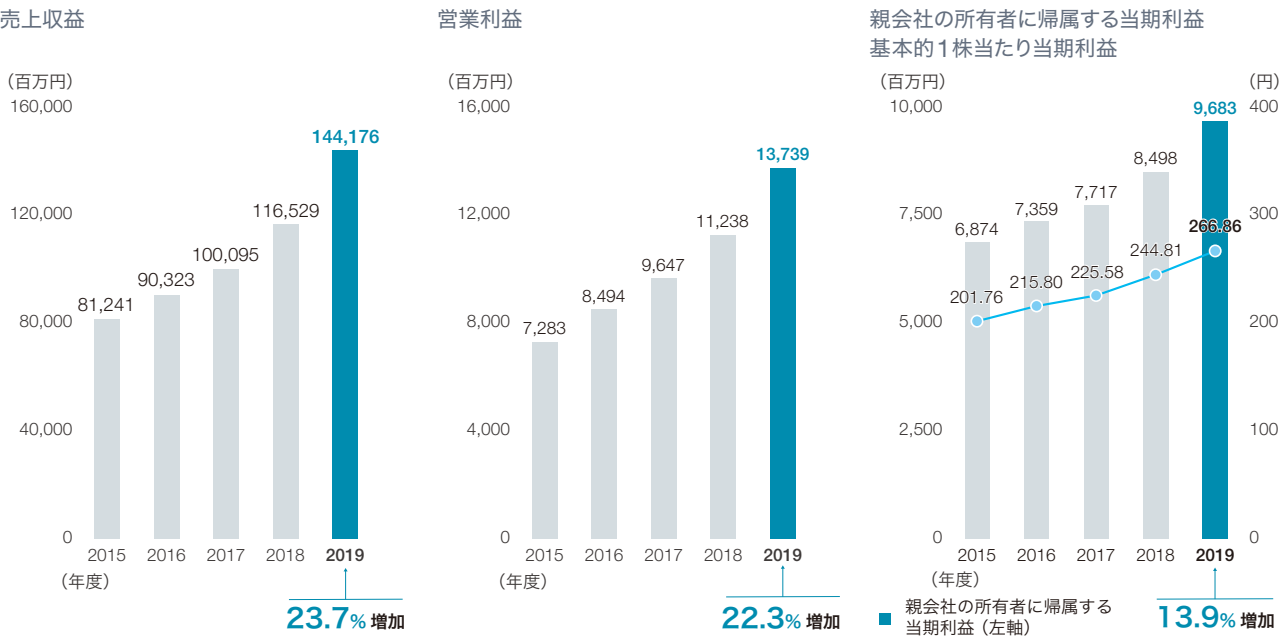
財務・非財務ハイライト

テクノプロ・ホールディングス及び連結子会社
2015年から2019年6月30日に終了した各連結会計年度

	2015	2016	2017	2018	2019
売上収益	81,241	90,323	100,095	116,529	144,176
売上総利益	19,081	21,328	23,435	29,475	36,466
営業利益	7,283	8,494	9,647	11,238	13,739
税引前当期利益	6,832	7,920	9,559	11,163	13,727
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,874	7,359	7,717	8,498	9,683
基本的1株当たり当期利益(円)	201.76	215.80	225.58	244.81	266.86
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)	100.88	111.52	112.79	120.00	134.00
資産合計	58,778	63,634	70,119	88,201	93,771
資本合計	21,973	24,148	27,696	42,967	46,065
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,827	7,950	8,634	10,798	11,270
投資活動によるキャッシュ・フロー	△304	△906	△2,864	△5,361	△4,429
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,502	△6,145	△4,087	2,826	△7,184
売上総利益率(%)	23.5	23.6	23.4	25.3	25.3
売上収益営業利益率(%)	9.0	9.4	9.6	9.6	9.5
ROE(%)	37.1	32.0	29.9	24.5	22.4
国内総在籍技術者数(名／年度末)	11,969	13,127	14,346	16,797	19,293
国内技術者稼働率*1(%)	95.4	95.1	95.3	95.7	95.5
国内技術者採用数(名)	2,413	2,541	2,684	4,151	4,512
技術者派遣2社の1名当たりの売上収益*2(千円)	—	—	626	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 (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。

- 売上収益は1,442億円で前年比276億円増加(+23.7%)
- 営業利益は137億円で前年比25億円増加(+22.3%)
- 配当金は134.00円(通期)で前期比14円増加(+11.7%)(配当性向50.2%)
- 国内総在籍技術者数：19,293名(うち外国籍技術者数985名)(+14.9%)
- 海外拠点技術者数：1,608名(+85.0%)
- 平均稼働率は95.5%(前期比-0.2pt)で適正水準である95%台を維持
- 国内技術者採用数は4,512名(前期比+8.7%)
- 正社員退職率は8.3%(前年比+0.2pt)
- 技術者派遣2社の1名当たり売上収益は630千円(前期比-0.1千円／月)で、ほぼ横ばい



* (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。

日本の人材ビジネス

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6.5兆円※1の規模であり、そのうち技術者や研究者等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、

トップの当社グループでもシェアは8%程度と成長余地の大きい市場であり、近年大手への集約が徐々に進行しています。



技術人材サービス業売上収益

順位	社名	売上収益(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	144,176	8.0%
2位	株式会社メイテック	97,736	5.4%
3位	株式会社アウトソーシング(国内技術系)	72,434	4.0%
4位	WDBホールディングス株式会社	41,569	2.3%
5位	株式会社トラスト・テック(技術系領域)	40,439	2.2%
6位	株式会社夢真ホールディングス	40,419	2.2%
7位	株式会社アルプス技研	32,781	1.8%
8位	パーソルホールディングス株式会社(エンジニアリングセグメント)	29,357	1.6%

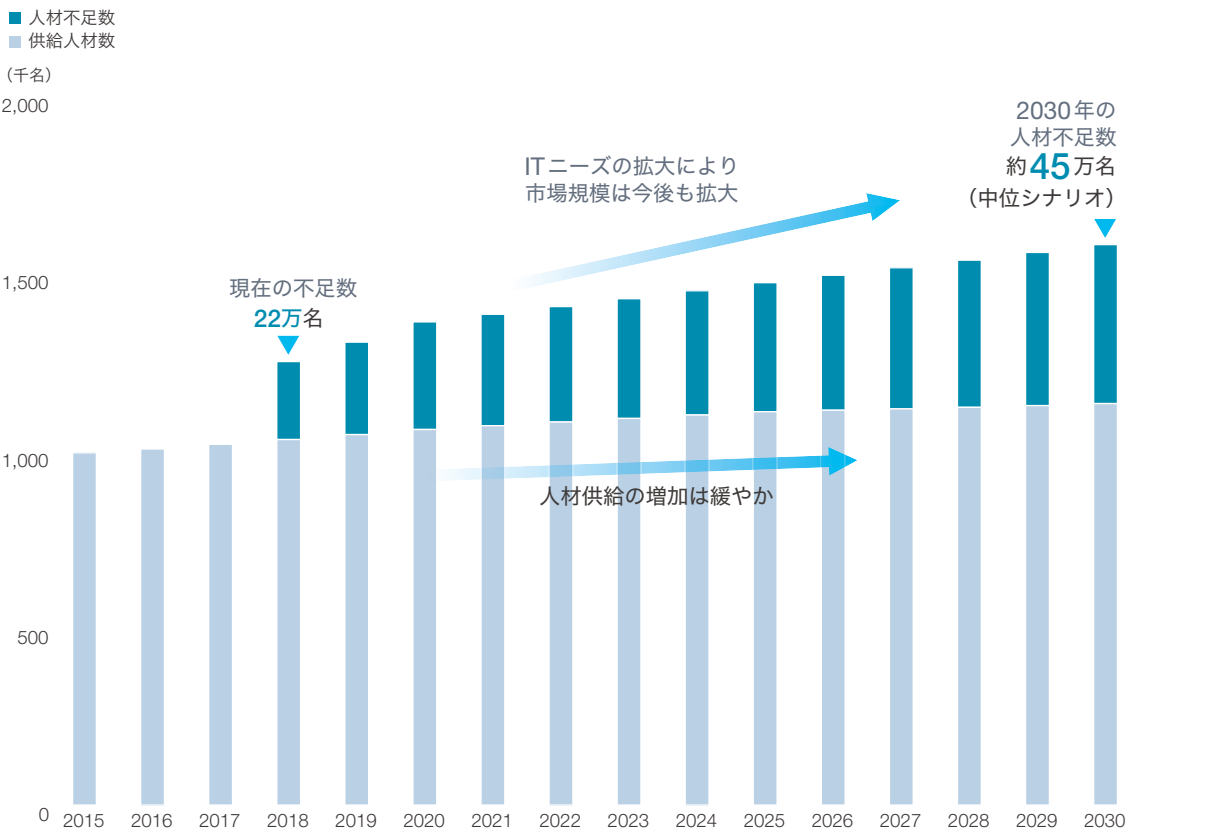
出典：上場企業を中心に、当社調べ

研究開発需要の拡大が継続

日本の企業は、長期にわたって継続的に研究開発投資を増加させており、2017年には19兆円を超え過去最高になりました。2020年3月期には、日本企業の研究開発費は前年比5.5%増え、10年連続の増加となる見込みです（日本経済新聞社調査）。研究開発は企業成長の生命線であり、短期的な景気動向には左右されにくい分野であると言えます。技術革新によって開発が必要とされる分野も拡大し、企業は自社の社員だけですべての研究開発を実施するのは難しくなっています。その結果、外部の人材を活用する企業も増え、技術者派遣

を中心とした技術サービス市場は成長を続けてきました。しかし2015年の派遣法改正や2020年に予定される同一労働同一賃金制度により、中小事業者を中心に事業継続が難しくなるケースがあり、市場の伸びは近年やや減速しています。一方で大手事業者は、自動運転をはじめとした自動車分野やIT開発等の高い需要が追い風となり、シェアを拡大しています。人口減少に伴い、新たな人材供給の増加は限られているため、深刻化するエンジニア不足を背景に、技術人材サービス産業は今後も発展していくと見られています。

IT人材需給に関する主な試算結果

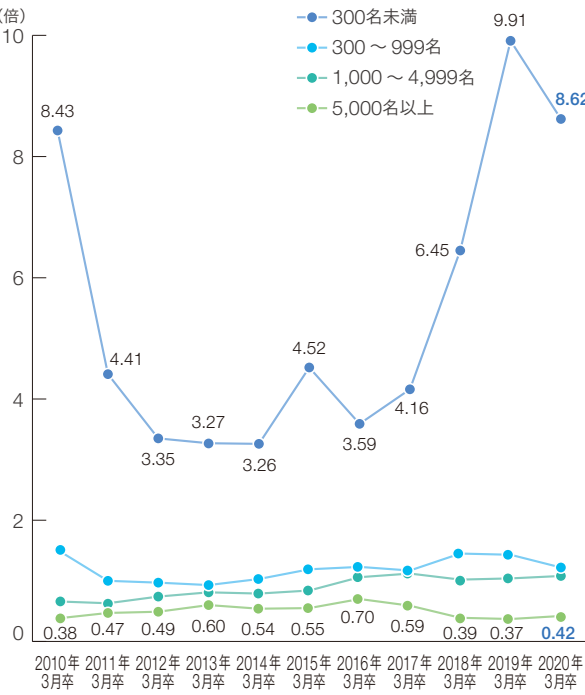


(注) 生産性上昇率 0.7%
2015年は総務省『平成27年国勢調査』によるもの、2016年以降は試算結果をもとにみずほ情報総研作成
出典：『IT人材需給に関する調査』経済産業省委託事業としてみずほ情報総研株式会社が実施

日本の労働市場の特殊性とミスマッチ

技術人材サービスは、日本の労働市場に存在する、雇用ミスマッチの解消にも貢献しています。日本の大企業では現在でも新卒一括採用・年功賃金・終身雇用を特徴とする、いわゆる日本型雇用制度が一般的です。就業者には一つの企業に長期間に在職するインセンティブが働き、また中途採用は限定的であるために日本の労働市場は流動性が低く、その結果、生産性の改善が遅れていることが問題視されています。また就業者にとっても、転職のリスクが大きいためキャリアチェンジに挑戦できず、十分に力を発揮できない状況があります。新卒採用においても、終身雇用のため安定性が重視されて大企業に求職者が集中する一方、雇用調整が難しいことから企業は最低限の人数しか

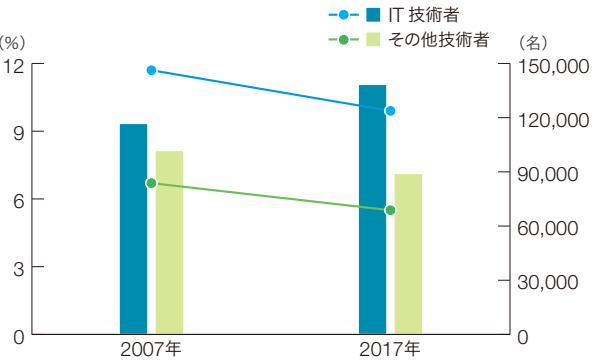
図1. 従業員規模別大卒求人倍率



出典：リクルートワークス研究所『第36回ワークス大卒求人倍率調査』

社員を雇用せず、需給のミスマッチが拡大しています(図1)。テクノプロ・グループでは、同志社大学STEM人材研究所に依頼し、技術者の転入職状況に関する調査を実施しました(図2)。これによると、2007年から2017年の10年間で、技術者の転入職率は低下していることがわかりました。一方で、ITを中心に技術者の人数が増えているため、転入職者の人数自体は増加しています。人材の低流動性が続く中で、テクノプロ・グループは技術者個人が転職のリスクを負うことなく、スキルや経験が最も活かされるポジションへの最適配置を実現することで、技術者の生産性と日本企業の国際競争力の向上に貢献しています。

図2. 転入職率・転入職者数推移



転入職率推移 (%)			
	1997年	2007年	2017年
全職種	11.0	11.7	10.7
技術者	7.5	8.7	7.5
うちIT技術者		11.7	9.9
うちその他技術者		6.7	5.5

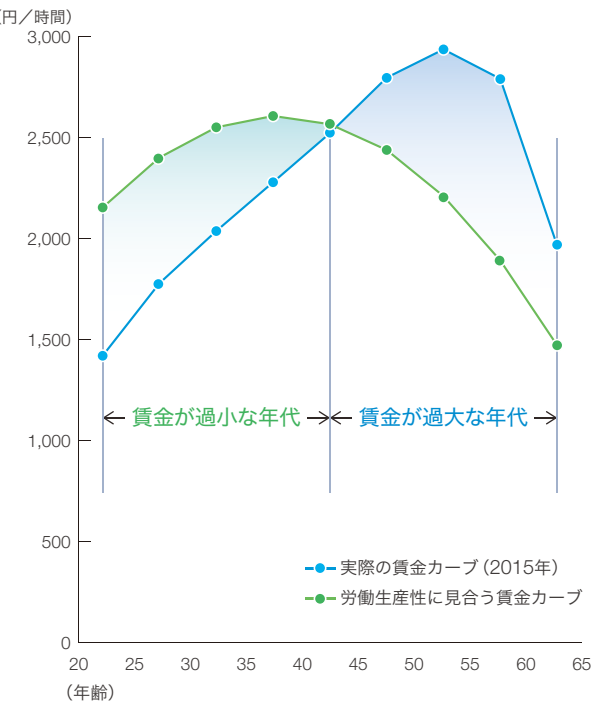
転入職数推移 (名)			
	1997年	2007年	2017年
全職種	7,391,000	7,727,100	7,065,600
技術者	178,000	218,600	227,500
うちIT技術者		116,800	138,400
うちその他技術者		101,800	89,100

出典：『「日本の技術者の転入職者率の近年の特徴」調査報告書』同志社大学STEM人材研究センター テクノプロホールディングス委託研究 2019年
『平成29年就業構造基本調査』オーダーメイド集計、統計センター 2019年

日本の技術人材を取り巻く状況

需給のミスマッチとともに、日本では技術人材の処遇が海外と比較して相対的に低いという課題があります。日本型雇用では原則として個人が職種を選べないため、多くの企業は職種別賃金になっておらず、人材が不足しても特定の職種の賃金は上がりにくい構造があります。また、年功賃金では若年層の賃金が相対的に低く、中年以降で管理職になることで賃金が上昇します(図3、図4)。労働市場の流動性があれば、転職等を通じて

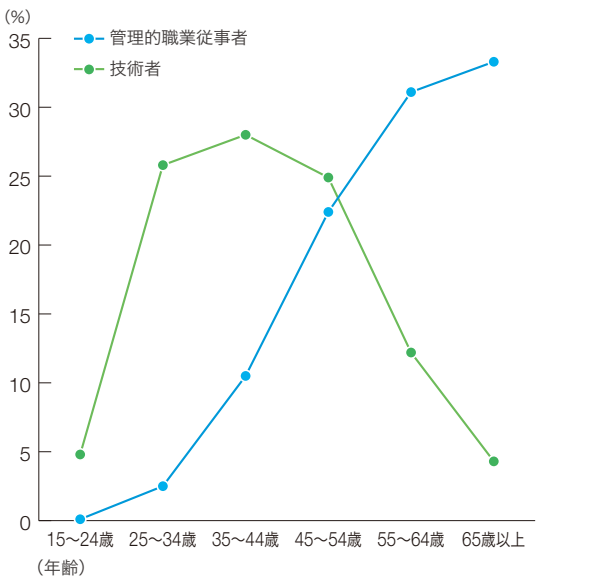
図3. 年功賃金型賃金カーブと、労働生産性に見合う賃金カーブ(1時間当たり)



出所：三菱UFJモルガン・スタンレー証券投資情報部『エクイティリサーチ 転載レポート』2017年5月1日
(注) 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』、永沼・西岡(2014)等より三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成
年齢別の労働生産性を推計した上で、賃金が生産性に比例し、人件費総額が変わらないような水準の賃金を試算することで、労働生産性に見合う賃金カーブを得た。年齢別生産性は、永沼・西岡(2014)『わが国における賃金変動の背景：年功賃金と労働者の高齢化の影響』の推計値を元に試算した。

給与と生産性のミスマッチは解消されていきますが、終身雇用により流動性は低く保たれています。これらの仕組みが技術者の処遇改善を妨げ、人材不足を招いている一つの要因と考えられます。テクノプロ・グループでは、プロフェッショナルの労働市場を確立し、技術スキルの市場価値を向上させることで、技術人材不足という社会課題の解決にも貢献できると考えています。

図4. 職種別年齢構成比較図：管理職・技術職 日本(男女計有業者) 2017年



職種別年齢構成比較表：管理職・技術職・専門職 日本(男女計有業者) 2017年

	管理的職業従事者	技術者
15～24歳	0.1	4.8
25～34歳	2.5	25.8
35～44歳	10.5	28.0
45～54歳	22.4	24.9
55～64歳	31.1	12.2
65歳以上	33.3	4.3

出典：『「日本の技術者の転入職者率の近年の特徴」調査報告書』同志社大学STEM人材研究センター テクノプロホールディングス委託研究 2019年
『平成29年就業構造基本調査』オーダーメイド集計、統計センター 2019年

トップメッセージ



テクノプロ・グループは、
企業価値を長期的に向上するための戦略を
着実に実現しています。
顧客と技術者から真のパートナーとして選ばれ、
社会に価値を創出し続け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
代表取締役社長 兼 CEO
西尾 保示

中期経営計画を着実に達成する一方で課題も

2018年6月期から2022年6月期を対象とする中期経営計画では、コア事業の安定的成長を維持しつつ、事業の高付加価値化とグローバル化を志向しています。当中期経営計画の2年目であった2019年6月期は、中期経営計画3年目の売上収益・利益目標値を1年前倒しで達成し、技術の高度化に資する企業買収も実施する等、大きな成果を上げることができました。私としては、ここ数年で最も良い年だったと評価しています。

売上収益は前期比23.7%増の1,442億円、営業利益は海外M&A案件の減損計上や外形標準課税導入の影響等に伴うマイナス影響額5億円をカバーし、同22.3%増の137億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同13.9%増の97億円となりました。

当社は、上場から2019年6月期末までの約5年間で、13件のM&Aを実施してきました。その中で、2018年3月に株式の51%を創業者から取得したシンガポールの Helius Technologies Pte Ltd について、減損を計上することになりました。マネジメントとして深く反省するとともに、この経験を今後に活かしていきます。

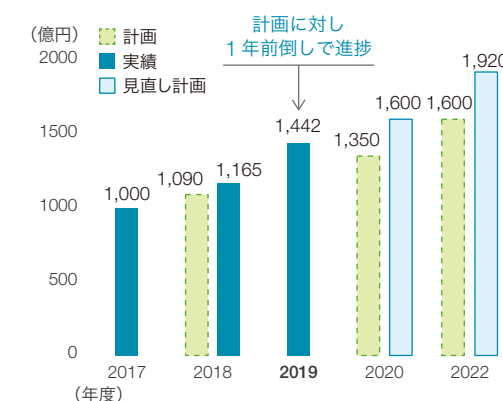
Helius社は買収前の実績ベースでEBITDAマージン12%の成長企業であり、買収価格は適切であったと考えているものの、買収前に予め認識していたリスクがいくつかありました。そのうち最も重大だったのが、売上の約8割を最大顧客に依存する顧客集中度の高さであり、今回の減損の要因です。買収時から3～5年かけて顧客数を増やす計画でしたが、対応策の時間軸が長かったことが、今回の反省点です。

一方で、事前にリスクを認識していたため最初から100%の株式を取得するのではなく、残株式のプットオプション価格が業績次第で変動するスキームを採用する等、リスクヘッジが効いていることも証明されました。

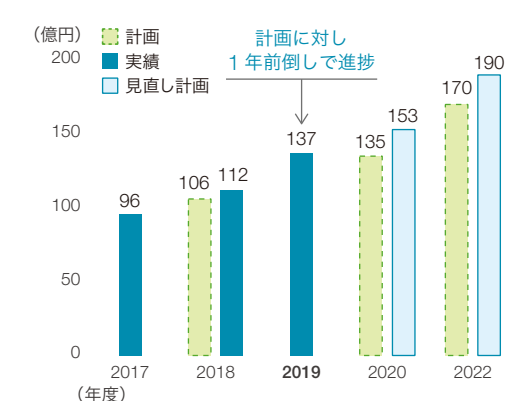
これらの方策は取締役会での議論を反映したものであり、当社グループの取締役会が機能している例にもなったのではないかと考えています。

中期経営計画の進捗状況

売上収益



営業利益



M&A／事業提携の進捗状況

中期経営計画におけるM&A投資枠200億円に対して、2年経過した時点で既に110億円を投下しました。近年は採用活動が好調であることから、M&Aは人員数の増加を目途とせず、専ら高付加価値化の推進を目指すものが中心です。

また、昨年度の決算から過去に実施したM&A投資のROICの開示を始めました。2019年6月期のROICは8.6%であり、当社で試算した現状の資本コストである7.2%を上回りました。ただし、高付加価値化推進のためのM&Aは、技術的なシナジーを期待して多少高めの価格で買収していることもあり、相対的に低くなっています。グループ入りした企業の社員とも一丸となって、更なる価値創出に取り組む必要があると考えています。

今後は、案件ごとに関与後5年間のPMI計画に沿って、ROIC目標10%の達成を目指していきます。また、事業部門やPMI担当者が買収前の早期から積極的に関与することで、PMIの円滑化を図ります。海外のM&Aも増えていますので、経験豊富な人材の採用も含め、体制強化にも取り組んでいます。

成長戦略4つの柱の進捗状況

2019年6月期は、4つの成長戦略のいずれも、着実に進捗させることができました。

まず、コア（技術者派遣）事業の安定的成長については、採用人数、稼働人数ともに極めて順調に推移しており、2019年6月期の在籍エンジニア数は、R&Dアウトソーシング分野で14.1%、施工管理アウトソーシングで19.9%増加しました。一方で、課題も見えました。コア事業のオーガニック成長率は想定よりも少しハイスピードであり、管理体制が手薄になってきているのではと危惧しています。過去2年間の高成長に見合う、販管社員の増員を含む管理体制の構築が急務であると考えています。

第二に、高付加価値化の推進では、請負・受託事業の売上収益が2019年6月期に初めて200億円を超え、過去5年間の年率成長率23.4%となりました（グラフ1.参照）。ERPを得意とする株式会社エムアイシステム、車載組込ソフトを得意とする株式会社ソフトウェア等、高付加価値化に資する企業がM&Aによってグループに加わってくれたことが、大きく寄与しました。今後も、優秀なプロジェクトマネージャーを取り込みながら、請負・受託事業の拡大を図ります。

当社が注力する戦略技術分野の配属人数も毎年順調に増え、4,000名を超えました（グラフ2.参照）。また、データサイエンティストやサイバーセキュリティ等、日本で不足している分野において先端企業とアライアンスを組んで人材を育成する取り組みも拡大しており、その売上収益は2020年6月期には20億円超えが見込まれます。

第三にグローバル化の推進では、日本企業の海外での技術開発をサポートする方針を継続し、パートナーとなる海外企業として、2018年10月に新たに英国のOrion社を買収しました。昨年度Helius社において初めての減損計上はあったものの、長期的には日本国内だけの成長には限界が見えてくるという危機感を持っており、業績が堅調な今こそ海外の橋頭堡を築いておくべきという経営方針に変更はありません。2019年3月には海外事業担当の取締役も選任しており、海外拠点への営業支援体制の強化等、海外グループ会社との連携をより強固にしていきます。

第四に、IT技術を活用したプラットフォーム化では、人材タレントマネジメントシステムの構築が進展し、エンジニアひとりのポータルサイトの運用が徐々に始まる等、成果が出てきています。AIを活用した様々な分析を基に、採用、マッチング、リテンション等の精度を向上できると期待しています。また現在の中期経営計画には織り込んでいませんが、2019年1月から基幹システムの抜本的な見直しを開始しています。こちらも、管理体制の強化に貢献し、完成後は業務生産性の向上に寄与する見込みです。

長期的な成長継続への布石

当社は長期的に成長し続けることを最も重要な経営の役割であると考えており、経営陣の段階的な世代交代をその重要な課題の一つと捉えています。当社ではCEOの後継計画を作成し、既に社内から複数の候補者を選抜しています。これから1～2年をかけて、指名報酬諮問委員会が主導し候補者を絞り込んでいきます。2019年7月のCFO交代は、その布石として実施しました。新CFOは、過去の事業再生やその後の成長過程において当社の多くの幹部と一緒に仕事をした経緯があり、指名報酬委員会での審議の結果、今後10年のグループを託すCFOとして、最も適任であると判断しました。

もう一つ新たな施策として、技術者の処遇向上のため、今後3年間で合計30億円の投資を計画に織り込みました。これまでも教育研修投資等を増やしてきましたが、より一層の拡充を図ります。

10年後も輝く企業であるために

中期経営計画の目標数値に対し、実績が前倒しで進捗していることを受け、2022年6月の計画値を、売上収益1,920億円（従来目標1,600億円）、営業利益190億円（同170億円）、親会社の所有者に帰属する当期利益125億円（同110億円）に上方修正しました。今回は数値の見直しに留め、戦略については次世代のリーダーが中心となり、事業環境の変化を踏まえた中期経営計画を来年以降に策定する予定です。

今後も企業における研究開発の重要性は高まる見通しで、アウトソーシングニーズも一層の拡大を見込んでいます。テクノプロ・グループは、人材のスキルと専門性を高め、お客さまに最適なソリューションを提供し続けることで、信頼されるパートナーでありたいと考えています。そして持続的な成長を実現すると同時に、人材育成を通じて社会的価値を創出し、その成果を従業員、社会、株主の皆さまへと還元していきます。

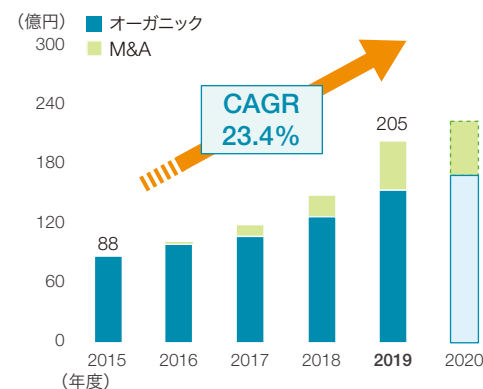
2019年9月

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

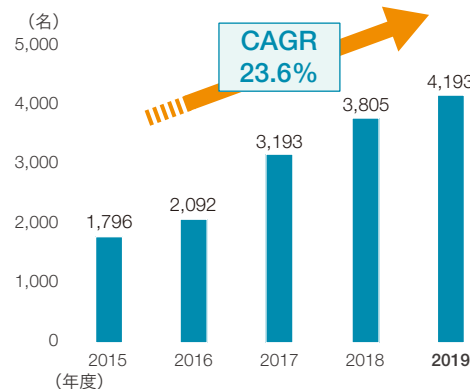
西尾 保示



1. 請負・受託事業売上収益



2. 戦略技術分野配属人数





CFOメッセージ

CFOの役割は、持続的な価値の創造です。
社会課題を解決するサービスの提供を通じて
企業成長を実現するとともに、
全てのステークホルダーとその果実を
分かち合います。

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

CFO就任にあたって

2019年7月1日に新たにCFOに就任いたしましたので、まずはテクノプロ・グループと私の関わりをお話しさせていただきます。2008年3月から私は投資ファンドの投資担当者として、現CEOの西尾や当社グループの経営陣とともに、当社グループの前身企業の事業再建に携わりました。再建期間中にはリーマン・ショック等もあり、苦しい時期も経験しましたが、無事に成長軌道への回復を果たし、4年後に新スポンサーへ事業を譲渡しました。そのタイミングで私自身は一旦当社グループの担当を離れましたが、その後も思い入れの深い当社グループに注目し続け、2014年の株式上場を経て素晴らしい企業に育ったことを、とても嬉しく感じていました。この度のCFO就任にあたって、当社グループを更に成長させ、次のステージに引き上げる責任の重さに、身の引き締まる思いです。まずは経営のスムーズな世代交代を支えるとともに、高付加価値ビジネスへのトランスフォームという会社の戦略的意思を実現していくことが、私の重要な役割だと認識しています。

2019年6月期決算について

2019年6月期の決算は、オーガニックでも売上収益が前期比15.1%増と力強い成長を継続し、中期経営計画に対し1年前倒しで進捗する等、大変に良い結果となりました。M&A企業の売上収益も、153億円（同3.4倍）と大きく伸長しました。

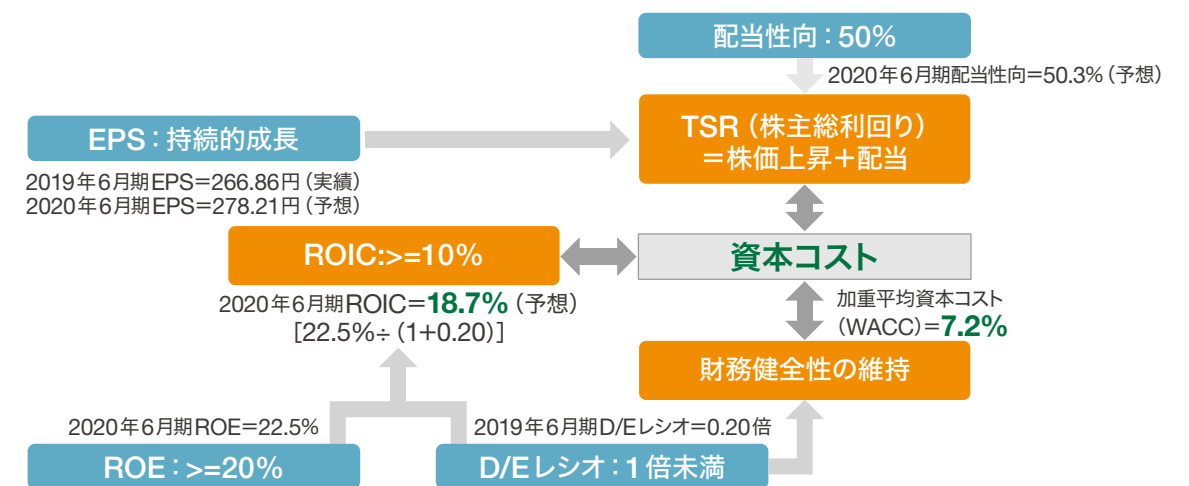
一方、売上収益の成長に比べ、販管比率の改善が中期経営計画の予定に追いついていないという面があります。しかしながら、今は持続的な成長のための投資フェーズであり、好調なマーケットを背景に採用や教育研修への投資を拡大する等、短期的な営業利益率の改善よりも、長期的な成長を目指すことが重要だと考えています。

また、課題としてはHelius社のM&Aに関連して、顧客関連資産及びのれんの減損で約17億円の損失を計上しました。この経験からしっかりと学び、早期に価値を挽回すべく取り組んでいきます。この件に関しては、残株式の買収義務に基づく債務の縮小による戻し益を約14億円計上し、トータルでは約3億円の減益に抑えることができました。買収時のデューディリジェンスできちんとリスクを認識できていたことで、ダウンサイドプロテクションの効果が発揮されたと思います。

M&Aについて

当社グループでは、中期経営計画の2年間で10件のM&Aを実施してきました。数が多かった分、一件当たりの規模が小さい点は否めませんが、多くの経験を積むことによってM&AチームやPMIに関わる人材が育っています。今後はより規模の大きい案件に挑戦することも意図しており、今までの経験がこれからの基盤になると期待しています。私自身のM&Aアドバイザーや投資ファンドでの豊富な経験も、よりプロアクティブなM&Aに貢献すると考えています。

中期資本政策方針



ただし、大きな案件ほどリスクも高くなるので、新たに導入したROIC基準等、投資判断とその後の運営は厳格な規律をもって進めていきます。また統合後の内部管理体制や、シナジーを生む営業支援体制の一層の強化も図っていきます。

中期資本政策

当社グループの主な資本政策は、EPSの持続的成長、配当性向50%、ROE20%以上、D/Eレシオ1倍未満の4点です。前者の2点により、株主総利回り（TSR）を意識した経営が行われています。後者の2点は、資本コスト、ひいては価値創造を意識するものです。これらを同時に順守する限りROICは10%以上となり、投資案件のハードル・レートとしてROIC10%の基準を設定しています。企業が価値を創造するためには、資本コストを上回るROICが必要です。当社グループでは、資本コストを7.2%と認識していますので、クロスボーダー M&Aにおいてカントリーリスク等を考慮しても、ROIC10%以上というハードルは合理的であると考えています。

ただし、ROICが10%未満のものには一切投資しないとすると成長が阻害され、コスト削減と縮小均衡に陥る可能性もあります。たとえ投資時点でのROICが10%に満たない場合であっても、投資後の経営改善やシナジーの実現によって10%を達成できるか否かを基準に、中長期的な目線で経営判断と経営資源の配分を行っていきます。

持続的成長に向けた新中期経営計画の策定を開始

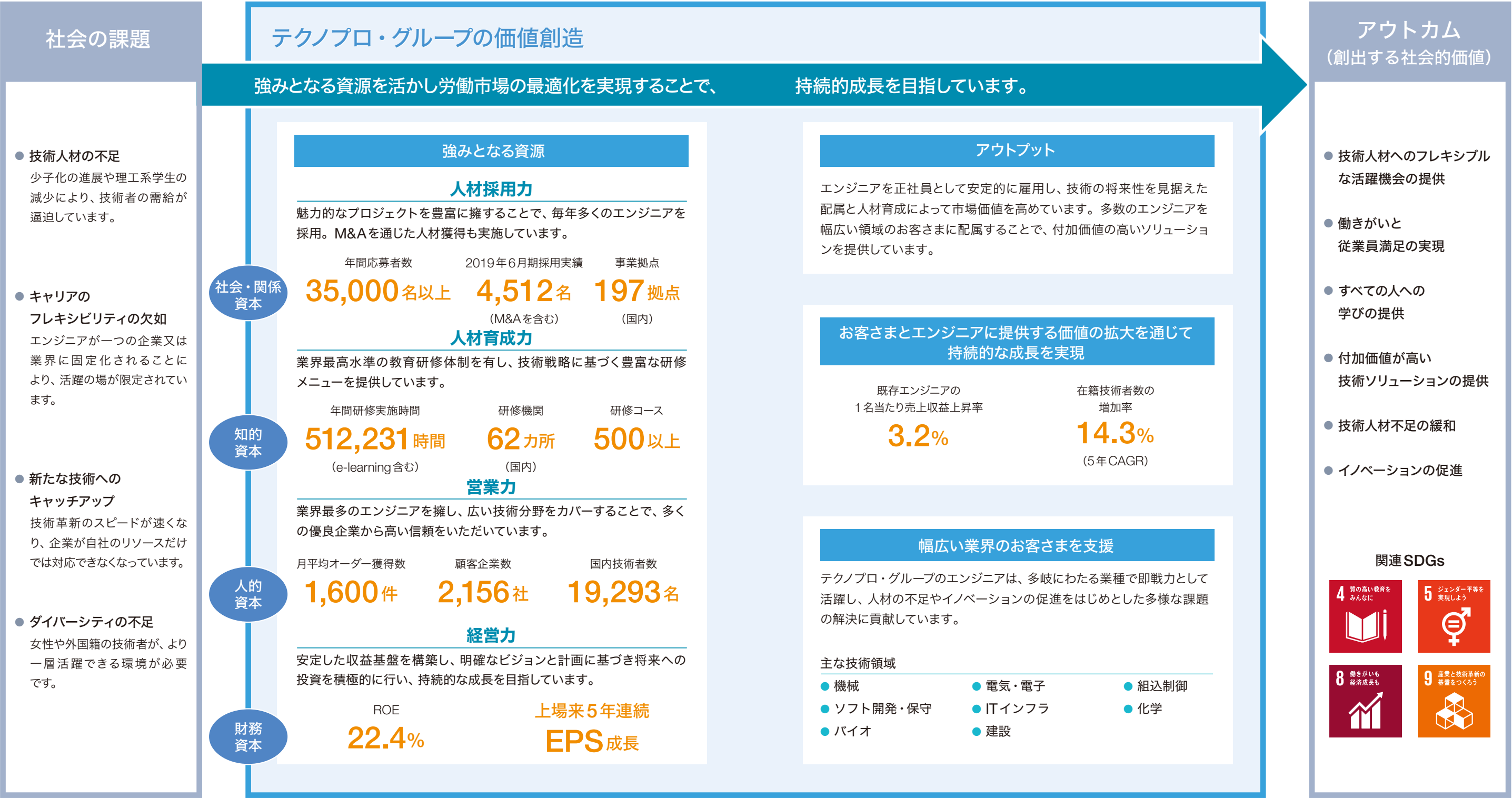
2020年6月期の計画は、売上収益1,600億円、営業利益153億円であり、当初2022年6月期の目標としていた売上収益1,600億円を2年前倒しする形となります。2022年の売上収益目標は1,920億円に上方修正しましたが、具体的な戦略のアップデートはこれからです。

シェアリングエコノミーが広がっているように、企業のR&D活動やデジタルトランスフォーメーションにおいても外部の専門人材へのニーズは拡大を続けており、当社グループには追い風が吹いています。更に、開発工数によるサービス提供から、課題に対するソリューションの提供へと顧客企業のニーズが広がっており、ビジネスをより多様化させていく必要性を感じています。このような機会の拡がりを受けて、今期から新しい中期経営計画の議論を開始しました。新中計は今までの中計から大きく方針転換するものではありません。ただし、策定に当たっては高付加価値化とグローバル化という現中計の基本方針を、5年後、10年後を見据えてより深化させようと考えています。

ビジネスにはパイを取り合うゼロサム的な要素もありますが、私自身はパイを拡大してプラスサムの状態を創り出すことの方が重要だと考えています。当社グループのビジネスは、人材の産業間移動を支えて社会全体の付加価値を拡大するとともに、人材のキャリアにおける可能性も広げていきます。グループの持続的な成長が、エンジニア、お客さま、株主の皆さま、社会等全てのステークホルダーにとってプラスになる経営ができるよう、CFOの任に当たる所存です。

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

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。議論の結果は有価証券報告書にも1年前倒しで任意適用として掲載しています。また、今後も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きます。なお、以下は全てのリスクを網羅したものではなく、これらに限定されるものではありません。



取締役会での議論

事業運営及びコンプライアンス上のリスク

(1) 技術革新への対応

技術の変化のスピードは現代において加速度的に増しており、技術を核としたグローバル人材サービスを顧客に提供する当社グループは、技術革新に適時適切に対応していく必要があります。このような技術革新に関しては、以下のようなリスクがあり、これらに対応できない場合には、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

- 当社グループが技術変化の方向性を正しく予測・認識できない場合や、たとえできたとしても当社グループの技術者の有する技術スキルの向上が間に合わず、技術が陳腐化するリスク
- 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、当社グループに余剰人員が発生するリスク
- 新たな技術に対応できる技術者の確保又は育成に、多額の費用が発生するリスク
- 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リスク
一方で、技術革新により顧客の技術人材に対するニーズが高まれば、当社グループへの需要が更に増える可能性があります。

当社グループでは、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、教育研修投資の資本効率の向上に努めています。また、当社グループでは、持続的な成長のために、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・育成を進めています。

(2) 関連法制の動向

当社グループは、労働者派遣法、「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」(昭和61年労働省告示第37号)、その他の関連法令の規定に従い、労働者派遣事

業を行っており、法令に抵触した場合には、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おそれがあります。労働者派遣法その他の関連法令に抵触する行為が当社グループで発生した場合には、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、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・運用しています。

また、労働者派遣法をはじめとする関係諸法令は、経済環境・社会環境の変化に伴い、継続的な見直しが行われており、当社グループの業態に著しく不利な改訂が将来的に実施された場合には、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。近年では労働者派遣法以外にも、時間外労働の上限規制、年次有給休暇の時季指定、雇用形態にかかわらずの公正な待遇の確保、高年齢者雇用確保措置等の改訂が実施されており、当社グループでは当該改訂に対応するための諸施策を採っておりますが、今後の更なる改訂によっては、対応のために多額の費用が発生する可能性があります。

一方で、規制の厳格化によって中小派遣事業者が淘汰され、当社グループへの需要が更に増え、市場シェア拡大につながる可能性があります。

なお、当社グループが許認可を受けている労働者派遣事業及び有料職業紹介事業に関して、事業廃止又は許可取消、事業停止となる事由は労働者派遣法第14条及び職業安定法第32条に定められております。本書提出日現在において、当社グループが認識している限り、当社グループにはこれら事業廃止又は許可取消、事業停止の事由に該当する事実及びその兆候はありません。

(3) 顧客の属する業界の景気動向

当社グループは、2019年6月30日時点で国内に19,293名の技術者を擁しており、そのうち88.9%（17,160名）が無期雇用となっています。顧客の属する業界の景気が悪化した場合に

は、就業時間の短縮化、契約条件の悪化、更には派遣契約期間中での中途解約等が起こる可能性があります。多くの無期雇用技術者を擁しているが故に、景気下降局面では無期雇用の非稼働技術者の人件費負担が大きくなり、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、技術者の付加価値を高めるための教育研修を強化しており、2012年6月期以降、技術者の稼働率は95%超と安定的に推移しています。また、R&Dアウトソーシング分野では多様な業界・顧客と取引することで、特定の業界や特定の顧客の業況に大きく影響を受けない、リスクを分散した事業運営を行っています。なお、当社グループにおける顧客上位10社の売上収益占有率は13.3%(当連結会計年度)です。

(4) 企業買収 (M&A)

当社グループは、中期経営計画に基づく成長戦略の一環として、M&Aや出資、新会社の設立を実行することがあります。M&Aや出資に際しては、対象となる企業について詳細なデューデリジェンスを実施し、リスク回避に努めておりますが、買収後に偶発債務等の発生が判明した場合、当該事業が当初想定した収益計画を達成できない場合、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ような事態が発生した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、資本コストを常に意識した事業運営を行っており、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）を重要な経営指標の一つとして位置付け、価値を創造しながらの持続的成長を目指しています。

(5) 減損会計の適用

当社グループは、2019年6月30日現在、連結財政状態計算書に合計396億75百万円のれんと無形資産を計上しています。これらは総資産の42.3%を占めており、主要な内訳は、機械・電気・電子領域（146億51百万円）、組込制御、ITインフラ領域（79億69百万円）になります。当社グループでは、国内及び海外において積極的にM&Aを推進している結果、のれんと無形資産は増加傾向にありますが、当社グループの収益性に認識可能な低下がみられる場合、事業環境等の変化によって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には、のれんや無形資産の減損が生じているか否かについての判断が必要となります。のれんや無形資産に関する減損損失が生じた場合には、

当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。なお、これらのうち、のれんは非償却性資産です。

また、M&Aや出資にあたり、ダウンサイドリスクの回避を意識しながら、当初の投資額や取得比率を抑えて減損の潜在額を小さくすることや、売主である創業者にインセンティブを与え、当該事業の経営リスクを軽減することを目的として、少数株主にプット・オプションを付与している場合があります。当該事業が当初想定した収益計画から大きく乖離した場合には、オプションの公正価値に変化が生じているか否かの判断が必要になり、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、減損リスクを意識することで、M&Aへの取組みに規律を働かせています。M&Aを実行するに際し、投資検討におけるデューディ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し、投資後においては各種施策を早期に開始し、当該事業の経営改善やグループ間連携の強化による想定シナジーの早期実現に努めています。

(6) 人材の確保

近年、国内における技術者需給は逼迫しており、今後の技術者採用市場の動向によっては、技術者人材の確保が難航するおそれもあり、結果として当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

採用力は当社グループの強みの一つであり、優秀な技術者の獲得は成長の推進力です。当社グループでは、従前の既卒者を中心とした中途採用に加えて、新卒採用の強化を図っています。また、採用チャネルについても、従前のWeb媒体やハローワーク等に加えて、人材紹介事業者の活用や知人紹介等に多角化することで、採用経費の効率化と人材の質の向上等を目指しながら、必要とされる技術者の確保に努めています。これらの取組みの結果、技術者採用数と総在籍技術者数は下表のとおり順調に推移しています。

また、当社グループでは、毎年従業員満足度調査を実施し、その結果を元に処遇改善施策を実施する等、採用競争力の強化と退職率の低減に努めています。

	2015年 6月期	2016年 6月期	2017年 6月期	2018年 6月期	2019年 6月期
技術者採用数 (名)	2,413	2,541	2,684	4,151	4,512
総在籍技術 者数(名)	11,969	13,127	14,346	16,797	19,293

(技術者採用数、総在籍技術者数ともに国内(M&Aによる技術者増加を含む)。また、総在籍技術者数は年度末時点。)

リスクと機会

更に、当社グループは、技術者数の急激な増加と組織の拡大に対応すべく、安定した事業運営に必要な数の管理社員を採用・育成する必要がある、当該人材の確保が難航した場合には、当社グループの事業運営や業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、技術者の採用には競争力があるものの、管理社員の採用には、逼迫した労働市場において業種を問わない競合との厳しい獲得競争にさらされています。当社グループでは、最新のIT技術の導入や業務フローの見直しによって管理社員の生産性を上げるべく、技術者派遣事業のコアプロセスを強化するプラットフォーム構築を目的としたIT投資を積極化する一方、業務改革プロジェクトを発足し、営業・人事・会計といった当社基幹システムの抜本的な見直しを進め、事務機能の強化を図っています。

(7) 労務

当社グループは、技術者に加え管理社員を含めると、20,000名を超える従業員を雇用しており、また毎年多数の従業員を採用しています。このため、労働安全衛生や雇用関係等に関して従業員との間で紛争が発生する可能性もあり、その場合には当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、経営理念の一つとして、「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。」を掲げ、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を実践しています。

(8) コンプライアンス

当社グループは、自らが事業を展開する国又は地域の法令等を遵守する必要があります。当社グループ役職員により、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は、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を通じて、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、当社代表取締役を委員長とし当社グループの取締役・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行っています。実務面では、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通して、重大なコンプライアンス違反発生を防ぐことに努めています。

(9) 情報セキュリティ

当社グループの技術者は、業務上、顧客の研究開発等の機密情報を知り得る可能性があります。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は、当社グループへの損害賠償請求等により、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループ情報システムにおけるデータ損失や漏洩により、当社グループの業務運営に支障が生じる可能性があります。

当社グループでは、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させています。また、当社グループでは、ネットワークセキュリティ等を強化することで、当社グループ情報システムのデータ損失や漏洩への対策を進めています。

(10) 事業イメージ・レピュテーション

当社グループの主要な事業である技術者派遣事業は、多くの人材を雇用する社会的責任の大きな事業であり、当社グループ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た場合には、当社グループの事業運営に影響を及ぼす可能性があります。また、技術者派遣市場は事業者数が多く細分化されており、当社グループのみならず、類似の事業を営む他社において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も、業界全体に対するイメージの悪化を通じて、当社グループの事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

(11) 個人情報保護

当社グループは、技術者を含む従業員や、採用応募者の個人情報を大量に保有しており、個人情報の外部流出が発生した場合には、当社グループへの社会的信用の失墜等により、当社グループの事業運営に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、個人情報の適正な管理は極めて重要であると認識しており、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させています。また、当社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講じています。

(12) 自然災害・事故

当社グループは、全国に200カ所以上の事業拠点を有しており、当社グループの技術者は国内2,000社以上の顧客先にて勤務しています。そのため、地震や洪水等の自然災害や予期せぬ事故等により、当社グループあるいは顧客の設備が損壊する等の被害が発生した場合には、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、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講じています。

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

(1) グローバル化の進展

近年、当社グループの主要顧客である大手日系企業は、研究開発やITシステム開発のグローバル化を進めており、この動きは今後益々加速するものと考えられます。また、新興国の技術力向上により、欧米においては重要な開発プロジェクトであっても、安価なオフショアリング開発が用いられるようになってきています。日本でも将来的には、国内における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、かつこのような変化に当社グループが対応できない場合には、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

一方で、当社グループがグローバル規模で顧客の需要に応える事業基盤を確立し、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ことができれば、当社グループの新たな成長機会となる可能性があります。

当社グループでは、中期経営計画に基づく成長戦略の一環としてグローバル化を推進しており、2019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1,608名になります。

(2) 雇用慣行の変化

日本において技術開発サービスの需要が強い背景の一つとして、日本的雇用慣行では迅速な直接雇用人員の調整が困難であり、研究開発やITシステム開発のプロジェクトにおいて、適時適切な人材を確保することが難しいことがあります。近年、日本では雇用慣行が徐々に変化しつつあり、将来的に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は、人材のアウトソース需要が減少し、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、中期経営計画に基づき、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進めています。

(3) 顧客の需要動向の変化

近年、デジタル化やソフトウェア化の進展により、研究開発やITシステム開発の手法も大きく変化しています。欧米では、従来からITシステム開発の内製化やパッケージ化が広く浸透しており、日本でも将来的には、技術の進化によって顧客の開発手法が変化することが想定されます。このような変化に当社グループが対応できない場合には、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

一方で、当社グループによる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等によって、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ことができれば、当社グループの新たな成長機会となる可能性があります。

(4) 国内の人口推移

当社グループの事業の過半は国内で行われていますが、国内では総人口及び技術者数が継続的に減少すると見込まれており、当社グループが事業を展開する市場の縮小や、新卒・中途採用の競争激化により、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

一方で、国内での技術人材需要は継続的に高止まりが予想され、グローバル人材の採用や技術開発の効率化によって顧客の技術開発ニーズに応えることができれば、当社グループの新たな成長機会となる可能性があります。

(5) 世界的な経済情勢の長期的趨勢

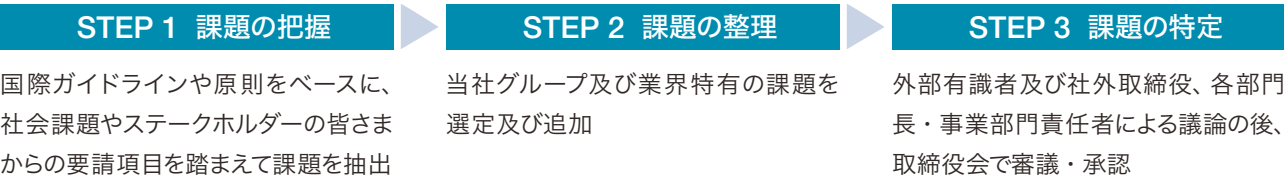
当社グループへの需要は、顧客の研究開発やITシステム開発への投資に強く連動しています。当社グループの主要顧客である大手日系企業は、将来にわたる国際競争力を維持するため、積極的な研究開発投資を継続的に行っており、当社グループの成長の要因となっています。

しかしながら、近年の世界的な保護主義への回帰や、自由経済への制約が将来にわたって継続し、多くの日系企業が研究開発投資に消極的な姿勢に転換した場合には、技術人材への需要が減少し、当社グループの事業運営及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

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

テーマ1：人材に関すること
すべての人の可能性を伸ばす
- 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
テーマ2：ビジネスに関すること
技術力で社会に貢献する
- 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
テーマ3：社会的責任に関すること
信頼されるパートナーである
- 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
テーマ4：ガバナンスに関すること
持続的に成長する企業である
- 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

4 質の高い教育をみんなに

5 ジェンダー平等を実現しよう

8 働きがいも経済成長も

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

10 人や国の不平等をなくそう

13 気候変動に具体的な対策を

16 平和と公正をすべての人に

17 パートナリシップで目標を達成しよう

KPI の目標達成に向けた具体的な取り組み

持続的成長に向けた海外展開
2018年10月に、新たに英国の Orion Managed Services Limited がグループの一員となりました。Orion社は、英サンデー・タイムズ紙が発表した「100 Best Small Companies to Work For 2019」に選出されています。



高校生向けキャリア授業
文系・理系選択について将来のキャリアをイメージしながら考える、高校生向けのキャリア授業を提供しています。



テクノプロ・キッズスクール
小学生の子供たちに、科学の楽しさを知ってもらう「テクノプロ・キッズスクール」を開催しています。



ファミリーデー
従業員が子供たちと共に職場体験とボランティア活動をする、ファミリーデーを開催しています。



インド工科大学ハイデラバード校で講義
インド工科大学で、日本での就業に興味のある学生の方向けにLecture by Japanese technology company (Japanese companies and Japan market) 講座を担当しました。



大学との共同研究
テクノプロでは、大学との共同研究にも力を入れています。



慶応大学SFC 武田圭史研究室と災害時に活用できるドローンを共同研究

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

テクノプロ・グループは、エンジニアが産業や分野の垣根を越えて、最も力を発揮できる場所を提供することで、より素晴らしい社会の創造に資することを目指しています。また、社会のイノベーションの担い手であるエンジニアが、

自ら能力を磨き、なりたい姿を実現するためのプラットフォームであり続けたいと考えています。今後も、未来のエンジニアとしての可能性を秘めたすべての人に、夢を実現する機会を提供していきます。

定量指標（KPI）と目標値

教育研修受講状況

(各6月期)	2018	2019
集合研修	延べ71,023名	延べ97,306名
e-learning	8,082名	111,216名
受講時間 (e-learning含む)	293,546h/年	512,231h/年
ユニーク 受講者数	7,034名	8,175名

目標値：2022年に延べ20万名/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
概ね1カ月以上の 研修受講者数	964名	1,543名

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)	2015	2016	2017	2018	2019
(%)	65.0	68.8	71.3	75.0	72.1

目標値：75%以上を維持

従業員満足度

(各6月期)	2015	2016	2017	2018	2019
(2013: 100)	104	106	108	107	113

目標値：社員満足度の継続的な改善

女性採用率

(各6月期)	2015	2016	2017	2018	2019
新卒(%)	16.6	14.0	15.6	15.3	22.5
中途(%)	16.3	17.3	18.1	21.1	27.7

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%

外国人雇用数

(各6月期)	2018	2019
国内雇用者数	756名	985名

目標値：国内外外国人雇用者数
2020年に1,100名、2022年に1,500名

障がい者雇用率

(各6月期)	2015	2016	2017	2018	2019
(%)	1.98	1.99	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)	2015	2016	2017	2018	2019
(名)	443	495	535	641	725

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

プロフェッショナルな技術者集団として、常に技術力・スキルの研鑽を惜まず、お客さまと社会に新たな価値を提供していきます。

定量指標（KPI）と目標値

先進技術開発への貢献、協力

- 東京大学大学院工学系研究科との共同研究
- 東京工業大学未来産業技術研究所との共同研究
- 鳥取大学染色体工学研究センターとの共同研究

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
	3,805名	4,193名

目標値：2022年6月期に5,500名以上

テーマ3：信頼されるパートナーである

雇用という社会的責任のある事業を営む企業として、全てのステークホルダーと真摯に向き合い、信頼されるパートナーであり続けたいと考えています。

定量指標（KPI）と目標値

平均残業時間数

(各6月期)	2015	2016	2017	2018	2019
(時間/月)	23.3	20.6	19.2	17.6	16.3

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

受講率	2019年6月期
	100%

目標値：受講者人数の継続的な増加

紙使用量／売上収益

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

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

事業を通じて社会に価値を提供し続けるために、継続的に成長し、企業としての責任を果たしていきます。

定量指標（KPI）と目標値

社外取締役比率

(各6月期)	2018	2019
(%)	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・ホールディングス社
女性役員1名（13%）
- グループ総勢50名の取締役のうち、
女性取締役2名、外国人取締役10名

目標値：テクノプロ・ホールディングス社
取締役会の女性取締役1名以上を維持
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
(件)	5	5

目標値：5年で200億の投資

1株当たり当期利益（EPS）の持続的成長

(各6月期)	2015	2016	2017	2018	2019
(円)	201.76	215.80	225.58	244.81	266.86

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
(件)	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
(通報件数)	24	23	36	52

目標：内部通報制度の適切な運用を確保

ビジネス領域

技術系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、生化学、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さまのご要望を総合的に検討した上で技術者派遣、受託・請負、海外オフショア等最適なソリューションをご提案しています。そのほか、有料職業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、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)、システムインテグレーション事業を行う(株)オンザマーク、(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、アジア地域を中心に海外拠点も展開し、現地の日系企業を中心とする数多くのお客さま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、4つの社内カンパニーで構成されています。

株式会社オンザマーク
株式会社エデルタ
株式会社プロビズモ

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

障がい者雇用

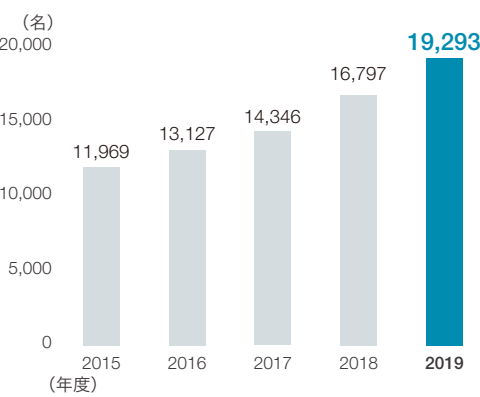
株式会社テクノプロ・スマイル

施工管理アウトソーシング事業

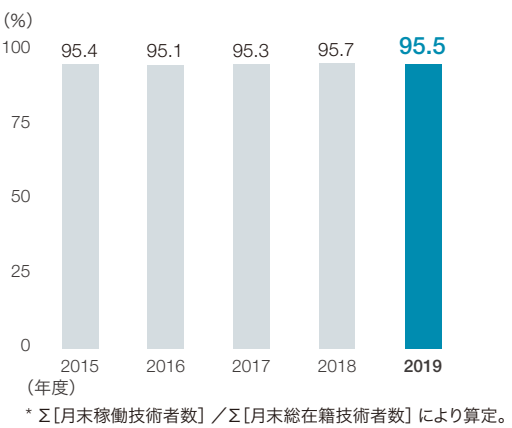
株式会社テクノプロ・コンストラクション
株式会社トクオ

事業データ

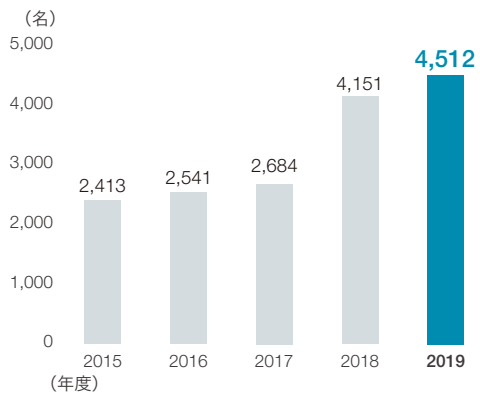
国内在籍技術者数（年度末）



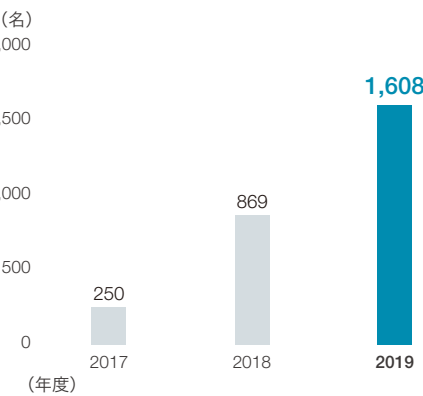
国内技術者稼働率



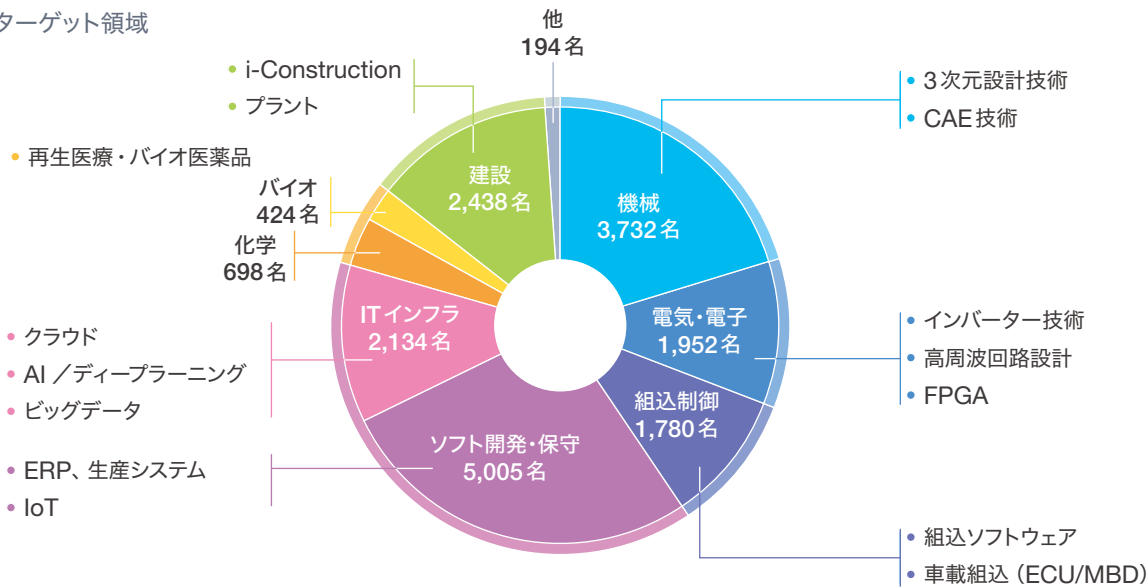
国内技術者採用数



海外拠点技術者数（年度末）



ターゲット領域



マネジメントインタビュー

新たな分野への挑戦が、成果に繋がった一年でした。

エンジニアの能力を磨き、お客さまに高付加価値のソリューションを提供することで、関係を深化しています。

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



高付加価値化とグローバル化が進展

2019年6月期は、以前から取り組んできた高付加価値化とグローバル化への挑戦が、徐々に実を結んだ一年でした。高付加価値分野での売上収益は前期比で4倍になり、先端技術人材の育成も従来から手掛けていたデータサイエンティストだけでなく、AI、サイバーセキュリティ等の分野へ拡大することができました。協業するALBERT社が保有する最先端のデータ分析技術やコンサルティングノウハウも活用し、年間100名以上のデータアナリストやコンサルタントの育成を実現しています。ベンチャーキャピタル投資等を通して、最先端のテクノロジーを取り込み、顧客にサービスを提供する取り組みにも着手しました。

高付加価値企業のM&Aでも進展がありました。2018年11月に買収したソフトワークス社は、自動車のモデルベース開発の上流に強みがありますが、採用がネックとなり単独での成長が難しくなっていました。当社の採用力、営業力と、ソフトワークス社の技術力の相乗効果で、大きな成果が上がりつつあります。このようなサービスメニューの充足により、派遣契約によるサービス提供の比率は徐々に低下させる方針です。

2019年3月からは、海外事業も管掌しています。今は、海

外各社と密にコミュニケーションを取りながら、グローバルでの成長を次期中期経営計画に反映させているところです。元から手掛けていた中国事業では、既に日本の顧客との取引が軌道に乗っており、顧客満足度の高いサービスを提供することができています。他のエリアの各社についても有機的に連携させることで、より成長を加速させることができると期待しています。

ソリューションを提供する企業へ進化を続ける

ハードウェアからソフトウェアへと産業の重心は移行しているものの、完全にハードウェアのない世界はありません。メカやエレキの技術にソフトの知識を足していくことで、付加価値の高いスキルを身に付けることができます。エンジニアの能動的成長をサポートするため、タレントマネジメントシステム「Talent Cube」も始動させました。

高いスキルを獲得したエンジニアに対しては、処遇の向上はもちろん、仕事内容や勤務環境についても、モチベーション高く働いてもらえるよう継続的な改善に注力しています。人材の成長を通じて、お客さまに最適なソリューションを提供すること、そして日々進化する技術に合わせ、エンジニアのスキル構築をサポートすることが、私たちの大きな役割だと考えています。

テクノプロ・デザイン社

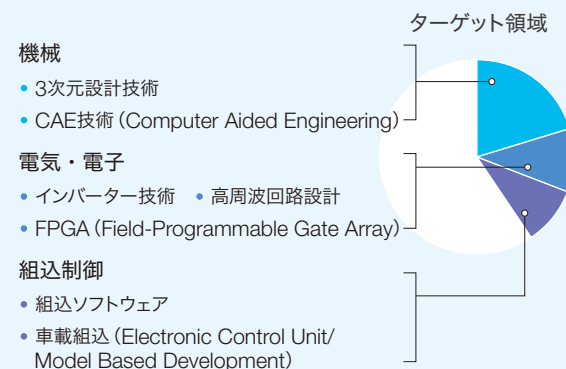
機械、電気・電子、組込・制御を中心とする技術領域における技術開発分野や商品開発分野への技術サービス

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



採用を加速するとともに、若手の育成や

ミドル人材のキャリアアップを支えることで、深刻化するITエンジニア不足の解消に貢献します。

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)



成長ドライバーである人材採用は順調

テクノプロ・エンジニアリング社及びテクノプロ・IT社では、採用の強化と人材確保に注力しており、2019年6月期において、2社合計で2,300名強を採用しました。うち約500名は新卒採用です。稼働技術者数も前年対比で20%以上成長し、2019年8月末では約7,700名にまで拡大しています。2020年6月期を含めた今後の2年間で、ITエンジニア10,000名を達成したいと考えています。

IT人材への強い需要が続く中、成長のドライバーは採用力です。採用では、リファラル（知人紹介）、グローバル、新卒が3本柱ですが、特に昨年度はリファラル採用が好調でした。新たなエンジニアを採用し、その社員が定着して会社の信頼が高まると、別のエンジニアを紹介してくれるという好循環ができています。

グローバル採用ではフィリピン、ミャンマー、インド等、今まで採用していなかった国にも枠を広げ、採用人数を拡大しています。新卒採用も順調に進み、2020年4月採用は前期比150名程度増加する見込みです。中途採用の競争環境は厳しいですが、営業拠点数を拡大して地域ごとにきめ細かく採用する戦略等が奏功し、採用数を維持しています。

ITエンジニア不足に、人材の高付加価値化で貢献

ITエンジニアに対しては引き続き旺盛な需要があり、クラウドやIoT・AIの他、DX(デジタルトランスフォーメーション)によって今までなかった分野にもIT需要が広がり、顧客層が拡大しています。また、サイバーセキュリティや、2025年に旧バージョンの保守サポートが終了するSAPの移行対応にも強い必要があります。これらの機会に対応するため、サイバーセキュリティ事業部とERP事業部を立ち上げました。2018年7月にM&Aを実施した株式会社エムアイシステムは、多くのSAPエンジニアを擁しており、高付加価値事業の拡大に多大な貢献をしてくれています。

更に、若手で経験の浅いエンジニアについても、教育・研修により高付加価値分野の技術力を高め、処遇の改善を進めています。これにより従業員満足度を上げ、エンジニアの生産性が上がれば、お客さまへのサービス水準も向上します。日本のITエンジニア不足は今後も深刻化していくと予想されており、ITエンジニアの新たな挑戦とスキルアップを支えることは、社会の生産性向上にも貢献すると考えています。

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

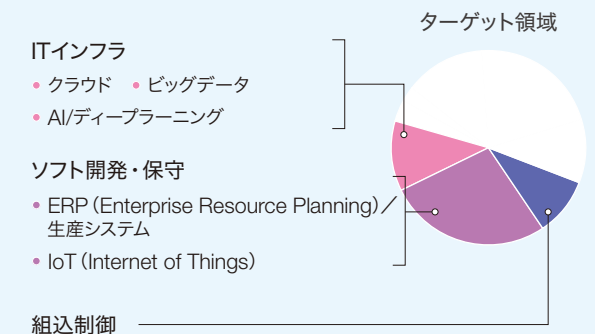
テクノプロ・IT社

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

株式会社オンザマーク

株式会社エデルタ

株式会社プロビズモ



マネジメントインタビュー

技術者にとって働き甲斐のある会社になることで、
既存事業の成長を継続するとともに、
新技術や海外リソースの活用により新たな事業領域も開拓していきます。

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



技術センターを活用した未経験者の採用・育成の拡大

2019年6月期末にテクノプロ・コンストラクションの稼働技術者数は、2,438名（前期末比19.2%増）と、過去5年間で最高の増加となり、成長の加速を実感しています。人手不足が追い風となり、産業全体でも技術者の地位は向上していますが、当社は業界の中でも働き方の制度整備が進んでいると自負しています。

需要面では商業施設やホテル、設備系の工事が今後も伸びると見込まれ、5G関連案件の引き合いも現実化し始めています。心配されたオリンピック後も、長期的に旺盛な需要を見通すことができており、それに合わせて採用や育成を急いでいる状況です。

2017年7月から開始した、当社の技術センターで未経験から建設技術者を育成する取り組みは、2019年6月期の1年間で217名の卒業生を輩出するまでに拡大しました。技術センターのカリキュラムは建築分野が主軸ですが、この度お客さまのご要望が多い電気や空調・衛生といった設備分野のカリキュラムも開発しました。更に、東京の技術センターは増床し、大阪においても新たに1カ所増設する計画です。「技術センターでの研修を自社の社員にも受講させ

たい」というお客さまのご要望も頂いており、順次お応えできる体制を整えているところです。

先端技術への取り組みで新たなポートフォリオを確立

建設産業では、人材の高齢化や人手不足を補うため、新たな技術が日進月歩で開発されています。当社も技術革新で生まれる新たな機会を取り込むため、専門部署を設けてBIM (Building Information Modeling)、MR (複合現実)、AR (拡張現実)、ドローンの空撮処理等に対応しています。新技術では日本よりも海外が先行している分野も多く、当社はグループ経営の強みを活かして、海外のリソースも取り込んでいきます。またM&Aでも、構造設計や耐震診断を手掛けるトクオ社を2018年7月に買収し、派遣以外の高付加価値事業にも乗り出しました。

強みである施工管理技術者派遣という既存事業に加え、これらの新規分野でのポートフォリオを確立することで、技術者がやりがいのある仕事に挑戦でき、それによって会社が高い成長を達成できるよう、新たな取り組みを続けていきます。

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



Employee Relationsの強化、従業員満足度の向上、
エンジニアや管理社員のバリューアップを支える仕組みづくり、
コーポレート・ガバナンスの充実によって、企業価値向上に貢献します。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
取締役 八木 毅之



ERの強化・ESの向上による企業価値の向上

私は、人事・ガバナンス・CSRを主に担当しています。人事の面からは、ER (Employee Relations: 従業員との関係性)の強化やES (Employee Satisfaction: 従業員満足度)を高めることで、エンジニアや管理社員が一層愛着や誇りを持つ会社とすることが、企業価値の向上につながると考えています。

これまでも諸制度の整備や福利厚生の充実を図ってきましたが、今後3年間では通常の定期昇給とは別に、約30億円を従業員の処遇向上に投資します。欧米諸国に比べて日本のエンジニアの処遇が低いという日本の社会課題への対応であると同時に、エンジニアの一層の定着促進を狙った“攻めの投資”です。具体的な施策や配分方法は、新しい中期経営計画の策定の過程で決定します。

2020年4月には同一労働同一賃金の法改正も施行されます。業績に与える大きな影響はなく、日本型雇用慣行が変化する中、当社にとってはむしろ好機であると捉えています。エンジニアの価値を高めて適正な対価を頂き、適正な処遇をするという事業の本質が、益々重要になるでしょう。

また、エンジニアのみならず管理社員にも教育研修を拡充して能力向上を図るとともに、基幹システムの再構築に伴う業務の効率化・標準化を推進し、生産性の向上によって従業員への還元を厚くしたいと考えています。

近年のM&Aによりグループに加わった企業のPMIでは、相手を尊重し十分な協議を踏まえて進めるのが当社

の方針です。新たに仲間になった人たちに、テクノプロ・グループに入って良かったと感じてもらうことを大切にしています。

CSRでは、コンプライアンスなど守りをしっかり固めた上で、社会に対して価値を創造する“攻めのCSR”、CSV (Creating Shared Value)を重視しています。マテリアリティと紐付けたストーリーに沿って、事業にもベネフィットがある形で社会に貢献していきます。また、ダイバーシティ&インクルージョンにも今後一層注力していきます。

CEO後継計画について

最良のコーポレート・ガバナンスを追求する当社は、CGコードに則り、2019年6月期に「CEO選解任基準及び選解任手続」を策定しました。独立社外取締役2名、独立社外監査役2名、社内取締役2名（西尾CEO、八木）から成る指名報酬諮問委員会で検討を重ね、取締役会でも時間をかけて議論をおこない決定したものです。

基準や手続に加えCEO後継計画(サクセッション・プラン)も策定しました。CEO交代の時期は未定ですが、これらの基準や計画に従い、今後2年程度を目途に次期リーダーの選定と育成を行います。CEOの後継者選定は当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るうえで最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、最良の選択ができるよう、指名報酬諮問委員会及び取締役会としてしっかり取り組んでいきます。

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、運用しており、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ち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名体制

2019年9月27日開催の第14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名、社外取締役3名、社内監査役1名、社外監査役3名となりました。このうち社外取締役と社外監査役の6名全員が独立役員としての条件を満たしています。2019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・執行役員の指名・報酬等に関する諮問機関として、社外取締役及び社外監査役が委員の過半を占める指名報酬諮問委員会を設置し、グループ役員の指名・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。

指名報酬諮問委員会は、代表取締役社長を含む社内取締役2名、社外取締役2名、社外監査役2名の計6名で構成しています。

●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」の全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。

株主の皆さま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、株主の皆さま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。

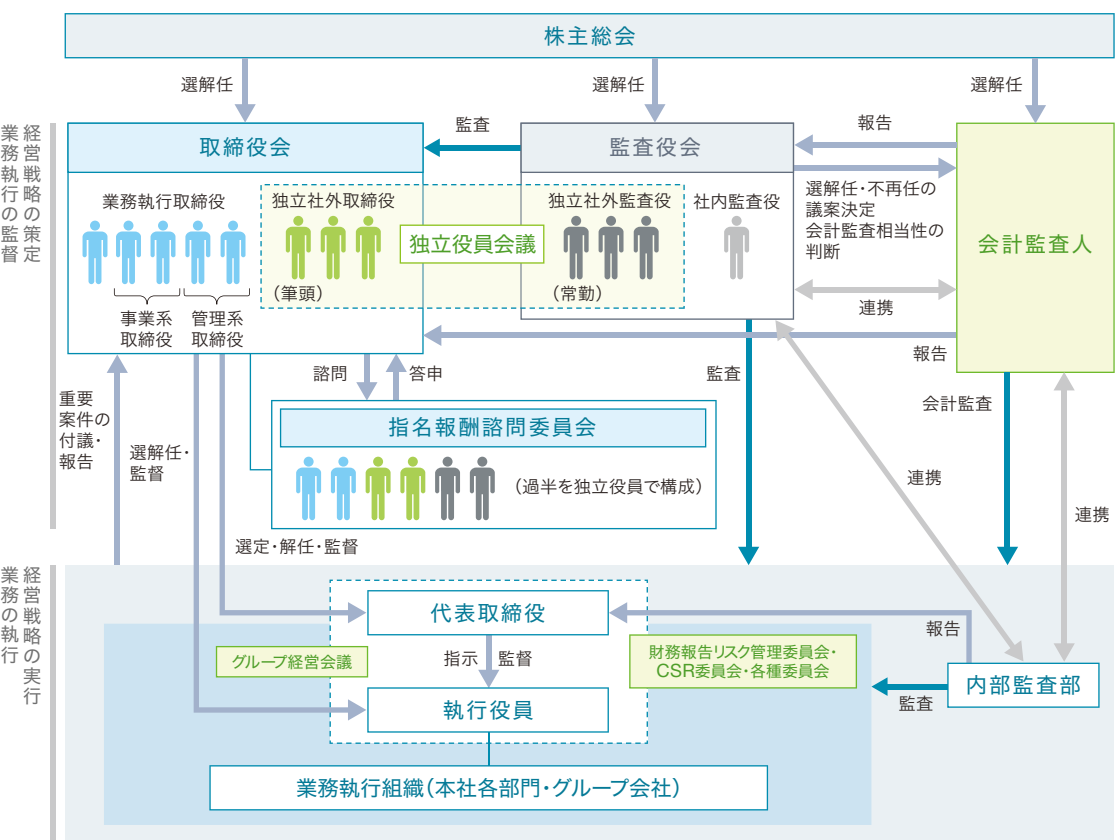
●役員の報酬と業績評価

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3点を考慮するものとします。

第1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2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3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、監査役会の議長は独立社外監査役(常勤)、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	2019年6月期 開催回数	出席率
取締役会	社内取締役5名、社外取締役3名	15回	99.2%
監査役会	社内監査役1名、社外監査役3名	15回	100.0%
独立役員会議	独立社外取締役3名、独立社外監査役3名	2回	100.0%
指名報酬諮問委員会	社内取締役2名、社外取締役2名、社外監査役2名	8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(2019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(名)
		基本報酬	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)	277	175	55	47	5
監査役(社外監査役を除く)	10	10	—	—	1
社外役員	60	60	—	—	6

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。2019年6月期の取締役会は、合計15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、2019年6月期の監査役会は、合計15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名は、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上で、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。

2019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、取締役会出席者が各々の専門的な立場から自由闊達に発言できる雰囲気を引き続き維持されていること
- (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) 年度予算の策定にあたり、策定方針の段階から取締役会にて議論する等、取締役会に求められる役割・責務を誠実に履践するべく取り組んでいること

また、2018年6月期の分析・評価において「今後必要な取り組み」とした事項につきましても、以下のとおり進展・改善がありました。

- (1) 「CEO選解任基準及び選解任手続」を策定
- (2) 当社の重要課題・戦略等（働き方改革、従業員満足度向上、グローバル戦略、業務改革等）に関する議論・共有が深化
- (3) 買収先・投資先の業績報告、及び資本コスト活用に関する討議の実施
 - 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) CEO後継者計画（サクセッションプラン）の進捗状況について、指名報酬諮問委員会のみならず取締役会にも報告することにより、取締役会が適切な監督を行うこと
- (2) 主要事業会社のみならず、その他の連結子会社、買収会社、投資先の経営状況や対処すべき課題について、半期に一度程度、取締役会に報告すること
- (3) 取締役会・監査役会の全体としてのバランスや多様性を確保する観点から、取締役・監査役の「スキルマトリックス」の策定・活用を検討すること
- (4) 社外役員への議題の事前説明及び資料事前送付の時期や、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。

更に、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、進捗状況を取締役会に報告しています。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、グループ全役職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。

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、委託先企業さま、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行きたいと考えています。

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件にもおよ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				
年度(4月～翌年3月)	2016年度	2017年度	2018年度	
文書指導率	69.3%	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)	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期
文書指導率	15.4%	30.8%	0.0%
労働局検査件数	13	13	4
文書指導数	2	4	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

札幌、東京、横浜、福岡に専用のオフィスを構え、障がい者の雇用に取り組んでいます。また、知的障がい者の社会参加をサポートする(公財)スペシャルオリンピックス日本を応援し、スポンサードするとともに、従業員のボランティア参加を奨励しています。



2019年5月にオープンした光が丘サービスセンター



コンプライアンスセミナー 2019の開催

お客様企業向けにコンプライアンスセミナーを開催し、働き方改革や労働関連法制についての最新情報をご提供しています。



地域との共生

全国に拠点を展開し、被災地支援のほか、お祭りなどのイベント、緑化活動、美化活動、自然観察会等、様々な地域の活動に積極的に参画しています。



東日本大震災の被災地での植樹活動に継続的に協力



茨城県水戸市の「水戸黄門まつり」に従業員有志が毎年参加

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



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 4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。



2006年 1月 (株) クリスタル代表取締役社長
2008年 3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。



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。



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。



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。従って、同氏は当社グループの価値創造及び持続的成長に貢献できる人材と判断しております。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。



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)

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。当社の更なる持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、引き続いて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。



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(現任)

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。当社の更なる持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、引き続いて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。



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。当社の更なる持続的な企業価値の向上を目指すにあたり、引き続いて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。

社外取締役鼎談



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 中期経営計画2年目となる2019年6月期について、総括をお願いします。

坂本

売上収益、利益、技術者の採用、稼働率等の面で、色々な努力が結実した良い期であったと思います。

渡部



売上収益、EBITDAが着実に増加しました。M&Aについては、Helius社の減損がありました。ROICも概ね目標の10%に近い線となり、結果を残しました。

山田

中期経営計画で掲げている4つの成長戦略のそれぞれで、着実な進展がありました。ROICと資本コストの対比等、投資家視点の経営という点でも進捗が見られたのではないのでしょうか。

Q Helius社に関する減損計上について、ご意見を伺えますか？

坂本

M&Aに当たりリスクの有無についてのみが議論され、リスクに対する具体的なシミュレーションが行われなかったことが反省点です。ただ、先送りせずにしっかりと減損したことについては、良かったと思います。

渡部

買収時に顧客集中リスクを指摘しましたが、もっと買収後の対策まで議論すべきだったと反省しました。投資に対する考え方が、一層引き締まりました。

山田

一方で、リスクを最小限に止める仕組みは機能しました。過半数となる51%の株式を取得し、残株についてのプットオプションの行使価格は固定値でなく、業績に連動して下がるストラクチャーにより、減損の一部がカバーされました。



Q 新しい中期経営計画を策定される予定ですが、中長期の見通しとリスクについて伺えますか？

坂本

中長期で一番心配しているのは、技術者採用の継続性です。今はうまくいっていますが、将来的に新卒の絶対数が減少していくのは間違いなく、海外から人材を集めて技術者を育てるような施策も必要です。しかし、技術力を高く維持しなければ、魅力を失ってしまいます。資本提携先や国内外の大学等と切磋琢磨して、技術者が育つ機会を作り出すことが重要です。

渡部

事業環境は、厳しくなるであろうと考えています。人材企業の社会認知や事業基盤は、改善しているものの未だ十分でなく、安定志向の候補者にも選んでもらえるよう、社会的信頼を獲得する必要があります。また、給与面も大事です。面白い仕事、高い給与、良い仲間を提供しなければ、良い人材は集まりません。特に技術者の処遇については、海外との格差も意識しなければなりません。技術力の価値を、お客さまに正実に認めてもらう努力が必要です。

山田

成長戦略の基本軸は変わらないと考えていますが、派遣だけでなく成長の模索として、技術の輸入に力を入れ始めたのは良い取り組みだと考えています。最先端の技術習得により、技術者の価値を上げていくこともできます。

Q リスクに対して、どのように対処すべきとお考えですか？

渡部

多くの会社を見てきましたが、一流企業と言われる企業でも大きなリスクを取って失敗するケースは多いです。意思決定リスクは常に考慮すべきですが、テクノプロ・グループでは取締役会で活発な議論がなされることで、リスクの低減が図られていると思います。

坂本

M&Aにはリスクがありますが、今後のM&Aが縮んでしまってはいけません。シャドウプランを立てる等、リスクの事業インパクトについても念頭に置きながら取り組む必要があるでしょう。

山田

2018年10月に行ったOrion社のM&Aの際にも、投資のサイズやブレグジットのリスクについて、色々な議論がありました。欧州拠点の第1号として、適切な投資ができたのではないかと思います。

Q CEO後継者計画について、ご意見を伺えますか？

山田

指名報酬諮問委員会では、現任の西尾CEOに万一のことがあった場合に経営の機能を維持するシナリオと、世代交代による後継というシナリオの2つの観点から、計画を策定しています。また、CEOとCFOは経営の両輪ですので、併せてCFOの後継者に関しても議論してきました。今般、新CFOとして萩原氏を招聘しましたのもこうした後継者計画の一環です。

坂本

私は指名報酬諮問委員ではありませんが、選ぶ側の人達の状態も重要だと考えています。形式だけでなく、選ぶ側に十分な情報が提供され、議論を尽くして、その時会社が一番必要な人が選ばれることが大切なのであり、若返りありきではありません。

渡部

会社は、常に変化を続けてその魅力を示し続けなければなりません。経営陣は、従業員にテクノプロが面白い会社だと思ってもらう努力を続けなければいけない。テクノプロ・グループの魅力を高め、成長させることができるかという観点から、経営陣の選任を進めています。



監査役



ながお たつひさ
長尾 達久
監査役

1974年 4月 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行) 入行
2000年 6月 同行 横浜支店長
2004年 4月 日立キャピタル(株)業務役員家電・リフォーム事業開発部長
2005年 4月 同社 業務役員常務東北営業本部長
2006年 6月 日立キャピタル証券(株) 監査役
2010年 4月 日立キャピタルオートリース(株) 監査役
2014年 9月 当社 監査役(現任)
2015年 8月 (株)テクノプロ 監査役(現任)

監査役とした理由
金融に関する幅広い知識並びに大手企業グループにおける常勤監査役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できることから、独立社外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。



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。



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。

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。

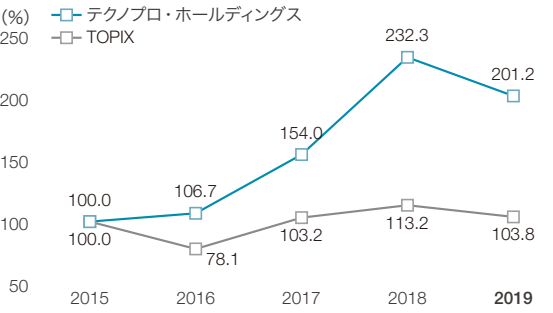
		属性		経験業務・知識等										専門性
		ジェンダー 女性男性	独立性	当社事業運営の実績・経験	顧客動向・技術潮流の知見	上場会社取締役・監査役経験	会計・税務の経験・知識	CFO経験、財務・M&Aの経験・知識	国際的経験・語学力	経験・知識	人事・人材開発の経験・知識	法務・コンプライアンス・リスク管理・内部監査の経験・知識	(工業や業務関連性の高い保有資格等を記載)	
	氏名／役職													
取締役会	西尾 保示 代表取締役社長 兼CEO													
	嶋岡 学 取締役													
	浅井 功一郎 取締役													
	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													
監査役会	長尾 達久 常勤社外監査役													
	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		

(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。

株主総利回り(TSR)

当社は2015年6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。



2019年6月期概況

2019年6月期の取り組み

●シフトアップ・チャージアップの推進

技術者一名当たりの売上単価の向上に向けて、シフトアップ（配属先を変更することによる売上単価向上）とチャージアップ（同一配属先での契約更新時の売上単価向上）を、前期に引き続き推進しました。

●技術者の確保

国内における技術者採用市場は、需要に対して供給不足の状態が継続し、当社グループの更なる成長のため、技術者の確保が重要な課題となっています。新卒採用を積極的に行うとともに、優秀な技術者の確保を行うための具体的な取り組みとして、技術者による知人紹介や人材紹介会社の積極活用、採用セミナーの開催等を進めています。また、ハイエンド技術者に特化したスカウト型の人材紹介事業を営むテクノブレン（株）を2019年2月に連結子会社化し、2019年7月には、人材紹介事業を営む連結子会社である（株）テクノプロ・キャリアとの間で、テクノブレン（株）を存続会社とする吸収合併を行いました。この合併により、登録型とスカウト型の強みを併せ持った様々な領域の人材紹介サービスを行うことが可能となります。技術者を主体とする人材紹介事業の成長を進め、グループ内外への技術者供給力を高めていきます。

●技術者の高付加価値化

技術者の高付加価値化を進める施策として、（株）ALBERT、（株）アイズファクトリーとのデータサイエンティスト養成・派遣事業での協業、Strategic Cyber Holdings LLCが運営するCYBERGYM TOKYOとサイバーセキュリティエキスパート育成事業での協業、（株）A.L.I.TechnologiesとAI技術を活用したドローンソリュー

ションサービスの共同展開等を進めました。また、東京大学、東京工業大学、鳥取大学等の各研究機関との共同研究を推進するとともに、当社連結子会社で教育研修事業を手がけるピーシーアシスト（株）が運営するWinスクールにおいて、時代に即したニーズの高い技術習得のための講座を新規開設する等、技術者の高付加価値化に向け様々な取り組みを進めてきました。引き続き、当社グループの技術者、研究者の知識や技術の向上を積極的に図り、技術者の高付加価値化を進めていきます。

●グローバル化の推進

2018年10月に英国を拠点に技術者派遣事業及び人材紹介事業を展開するOrion Managed Services Limitedを連結子会社化し、アジア地域に加え欧州地域における中長期的な事業拡大を推進する礎を築きました。同社に加え、アジア地域に拠点を持つテクノプロ中国グループ各社やHelius Technologies Pte Ltd等で連携を行い、欧州・アジアに拠点を有する日系企業への技術系サービスの提供を進めるとともに、日本国内で就業のできる外国籍技術者を確保し、国内技術者不足に対応できる体制構築を進めていきます。

経営成績の概況

2019年6月期末の国内技術者数は19,293名（前期末比2,496名増）へと増加しました。当期の平均稼働率は95.5%と前期比0.2pt減少となりましたが、高稼働率を維持いたしました。シフトアップ・チャージアップは、技術者一名当たり売上（（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）の向上を進めてきましたが、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等が影響し、月額630千円と同0.1千円の減少となりました。

採用面においては、当期の国内技術者採用数（M&Aによって獲得した技術者数を含む）は4,512名（前期比361名増）であり、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25.3%となりました。一方で、グループ規模の拡大に伴い管理コストも増加し、売上収益販売管理費比率は15.8%となりました。

以上の結果、当期の売上収益は1,441億76百万円（前期比23.7%増）、営業利益は137億39百万円（同22.3%増）、税引前当期利益は137億27百万円（同23.0%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は96億83百万円（同13.9%増）となりました。

主要事業分野の業績は、次のとおりです。

●R&Dアウトソーシング分野

専任チームの主導によるシフトアップ・チャージアップの交渉による高収益化の推進を進めることに加え、人材育成・採用に係る情報システムの構築を進めました。これらの取り組みの結果、同分野の売上収益は1,137億83百万円（前期比16.8%増）となりました。

●施工管理アウトソーシング分野

前期に引き続き、チーム配属の推進による技術者一名当たりの売上単価の向上を進めると共に、未経験者採用・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。これらの取組みの結果、同分野の売上収益は177億20百万円（前期比20.9%増）となりました。

財政状態の概況

当期末の総資産は937億71百万円（前期末比55億69百万円増加）となりました。

●流動資産

当期末における流動資産の残高は445億62百万円（前期末比35億61百万円増加）となりました。主な内訳は、現金及び現金同等物212億30百万円（同4億21百万円減少）、売掛金及びその他の債権197億65百万円（同23億86百万円増加）等です。

●非流動資産

当期末における非流動資産の残高は492億8百万円（前期末比20億7百万円増加）となりました。

●流動負債

当期末における流動負債の残高は341億71百万円（前

期末比54億26百万円増加）となりました。主な内訳は、買掛金及びその他の債務129億64百万円（同19億18百万円増加）、従業員給付に係る負債58億46百万円（同9億52百万円増加）等です。

●非流動負債

当期末における非流動負債の残高は135億34百万円（前期末比29億55百万円減少）となりました。主な内訳は、社債及び借入金58億25百万円（同23億19百万円減少）、その他の長期金融負債66億97百万円（同5億95百万円減少）等です。

●親会社の所有者に帰属する持分

当期末における親会社の所有者に帰属する持分の残高は448億3百万円（前期末比31億9百万円増加）となりました。主な内訳は、資本剰余金73億4百万円（同16億98百万円減少）、利益剰余金311億29百万円（同53億4百万円増加）等です。

キャッシュ・フローの概況

当期末における現金及び現金同等物（以下、「資金」という。）は、前期末に比べ4億21百万円減少し、212億30百万円となりました。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

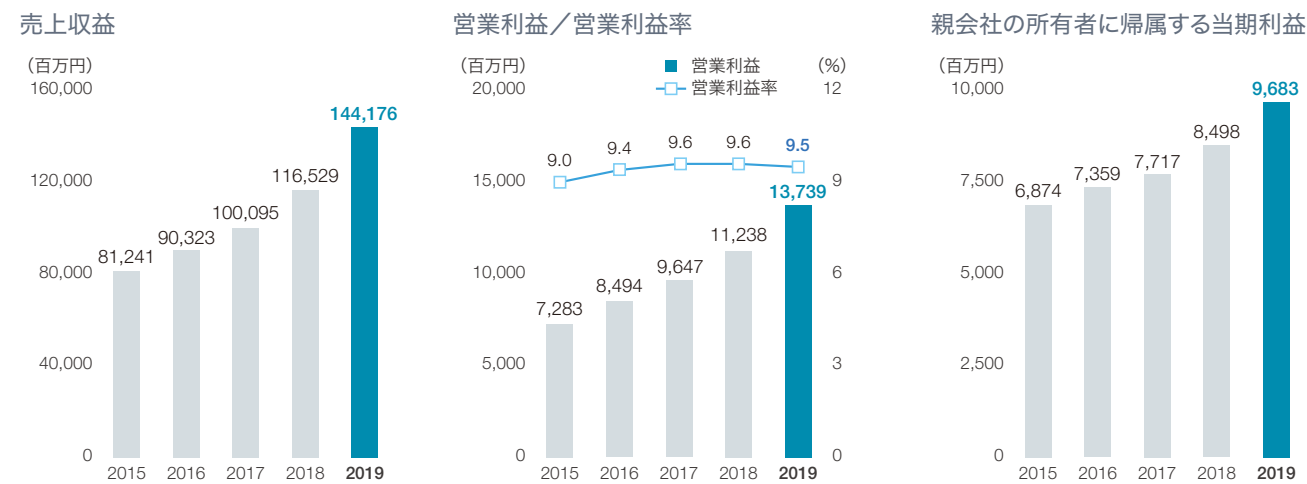
営業活動の結果、資金は112億70百万円の収入（前期は107億98百万円の収入）となりました。これは主に、税引前当期利益（137億27百万円）、買掛金及びその他の債務の増加（16億59百万円）による資金の増加に対し、売掛金及びその他の債権の増加（17億86百万円）、法人所得税支払額（35億29百万円）により資金が減少したこと等によるものです。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、資金は44億29百万円の支出（前期は53億61百万円の支出）となりました。これは主に、子会社の取得による支出（37億5百万円）、有形固定資産の取得（3億75百万円）及びその他の金融資産の取得による支出（2億60百万円）等によるものです。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果、資金は71億84百万円の支出（前期は28億26百万円の収入）となりました。これは主に、長期借入れによる収入（10億円）による資金の増加に対し、配当金支払額（43億38百万円）、長期借入金の返済による支出（34億33百万円）により資金が減少したこと等によるものです。



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
2019年及び2018年6月30日現在

	(単位：百万円)	
	2018年6月期末	2019年6月期末
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	21,652	21,230
売掛金及びその他の債権	17,378	19,756
未収法人所得税	19	0
その他の短期金融資産	435	571
その他の流動資産	1,514	2,993
流動資産合計	41,000	44,562
非流動資産		
有形固定資産	1,105	1,261
のれん	34,498	37,079
無形資産	3,503	2,596
持分法で会計処理されている投資	101	94
その他の長期金融資産	3,961	4,167
繰延税金資産	3,932	3,957
その他の非流動資産	97	52
非流動資産合計	47,201	49,208
資産合計	88,201	93,771

	(単位：百万円)	
	2018年6月期末	2019年6月期末
負債及び資本		
流動負債		
買掛金及びその他の債務	11,045	12,964
社債及び借入金	3,471	3,360
未払法人所得税	2,043	3,503
その他の短期金融負債	2,313	2,582
従業員給付に係る負債	4,894	5,846
引当金	7	3
その他の流動負債	4,967	5,909
流動負債合計	28,744	34,171
非流動負債		
社債及び借入金	8,144	5,825
その他の長期金融負債	7,293	6,697
繰延税金負債	599	499
退職後給付に係る負債	30	28
引当金	341	378
その他の非流動負債	79	104
非流動負債合計	16,489	13,534
負債合計	45,233	47,705
資本		
資本金	6,785	6,903
資本剰余金	9,003	7,304
利益剰余金	25,824	31,129
自己株式	△1	△2
その他の資本の構成要素	82	△532
親会社の所有者に帰属する持分合計	41,694	44,803
非支配持分	1,272	1,262
資本合計	42,967	46,065
負債及び資本合計	88,201	93,771

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
2019年及び2018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)		
	2018年6月期	2019年6月期
売上収益	116,529	144,176
売上原価	87,054	107,710
売上総利益	29,475	36,466
販売費及び一般管理費	18,237	22,767
その他の収益	113	1,816
その他の費用	111	1,775
営業利益	11,238	13,739
金融収益	69	109
金融費用	148	113
持分法による投資利益(△は損失)	3	△7
税引前当期利益	11,163	13,727
法人所得税費用	2,654	4,327
当期利益	8,509	9,400
当期利益の帰属		
親会社の所有者	8,498	9,683
非支配持分	10	△282
合計	8,509	9,400

(単位：円)		
	2018年6月期	2019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	244.81	266.86
希薄化後1株当たり当期利益	244.62	266.79

連結包括利益計算書

(単位：百万円)		
	2018年6月期	2019年6月期
当期利益	8,509	9,400
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	—	△454
確定給付制度の再測定	111	—
純損益に振り替えられることのない項目の純額	111	△454
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	△9	△228
売却可能金融資産の公正価値の変動	△47	—
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	△57	△228
その他の包括利益合計	53	△682
当期包括利益	8,563	8,717
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	8,556	9,042
非支配持分	7	△324
合計	8,563	8,717

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
2019年及び2018年6月30日に終了した会計年度

(単位：百万円)								
2018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
2017年7月1日残高	510	5,975	21,075	△0	136	27,696	—	27,696
当期利益			8,498			8,498	10	8,509
その他の包括利益			111		△54	57	△3	53
当期包括利益合計	—	—	8,610	—	△54	8,556	7	8,563
新株の発行	6,275	6,055				12,330		12,330
剰余金の配当			△3,861			△3,861		△3,861
株式報酬取引		88				88		88
自己株式の取得				△0		△0		△0
連結範囲の変動						—	1,265	1,265
非支配株主へ付与されたプット・オプション		△3,066				△3,066		△3,066
その他の増減		△48				△48		△48
所有者との取引額合計	6,275	3,028	△3,861	△0	—	△5,441	1,265	6,707
2018年6月30日残高	6,785	9,003	25,824	△1	82	41,694	1,272	42,967

(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

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2018年6月30日に終了した会計年度

	(単位：百万円)	
	2018年6月期	2019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	11,163	13,727
減価償却費及び償却費	506	777
減損損失	—	1,673
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
受取利息及び受取配当金	△61	△73
支払利息	101	91
持分法による投資損益(△は益)	△3	7
売掛金及びその他の債権の増減額(△は増加)	△1,928	△1,786
買掛金及びその他の債務の増減額(△は減少)	839	1,659
預り金の増減額(△は減少)	1,005	206
未払消費税等の増減額(△は減少)	826	459
退職後給付に係る負債の増減額(△は減少)	△506	△923
その他	909	287
小計	12,853	14,748
配当金受取額	58	70
利息受取額	3	2
利息支払額	△91	△43
法人所得税支払額	△4,170	△3,529
法人所得税還付額	2,146	21
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,798	11,270
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	△10	△167
定期預金の払戻による収入	94	245
有形固定資産の取得による支出	△263	△375
有形固定資産の売却による収入	0	38
無形資産の取得による支出	△145	△85
その他の金融資産の取得による支出	△255	△260
有価証券の取得による支出	△0	△131
子会社の取得による支出	△4,780	△3,705
その他	0	13
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,361	△4,429
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)	△2,022	△102
長期借入れによる収入	6,900	1,000
長期借入金の返済による支出	△10,225	△3,433
社債の償還による支出	△219	△304
新株の発行による収入	12,259	0
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金支払額	△3,861	△4,338
その他	△2	△3
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,826	△7,184
現金及び現金同等物に係る換算差額	△10	△78
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,254	△421
現金及び現金同等物の期首残高	13,398	21,652
現金及び現金同等物の期末残高	21,652	21,230

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.		株式会社オンザマーク
代表取締役社長			株式会社エデルタ
兼 CEO	西尾 保示		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	69億383.6万円		株式会社テクノプロ・スマイル
年商	1,442億円(2019年6月期連結)		ピーシーアシスト株式会社(Winスクール)
事業内容	グループ会社の統括及び運営		テクノブレーション株式会社
従業員数	23,039名 (2019年6月30日現在 グループ連結)		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

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	36,304,029株(2019年6月30日現在)
株主数	4,014名(2019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



主な株主 (2019年6月30日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,833	7.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,186	6.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,095	5.77
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	999	2.75
CITIBANK, N. A. -NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	929	2.56
BBH FOR MATTHEWS JAPAN FUND	928	2.55
みずほ証券株式会社	879	2.42
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	846	2.33
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	814	2.24
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	807	2.22

(注) 持株比率は、自己株式(498株)を控除して計算しています。

日本IR協議会が主催する第24回「IR優良企業賞2019」において「IR優良企業奨励賞」を受賞

「IR優良企業賞」は、IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を挙げた企業を選び表彰することを目的としており、当社は2019年の「IR優良企業奨励賞」を受賞しました。

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

