Technology to Empower the Future

TECHNOPRO HOLDINGS



統合報告書 2024

2023年7月1日～2024年6月30日

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









Introduction

私たちの存在意義（パーパス） P02
テクノプロ・グループについて P03
ビジネスモデル P04
統合報告書2024のポイント P07

私たちの存在意義（パーパス）

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



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

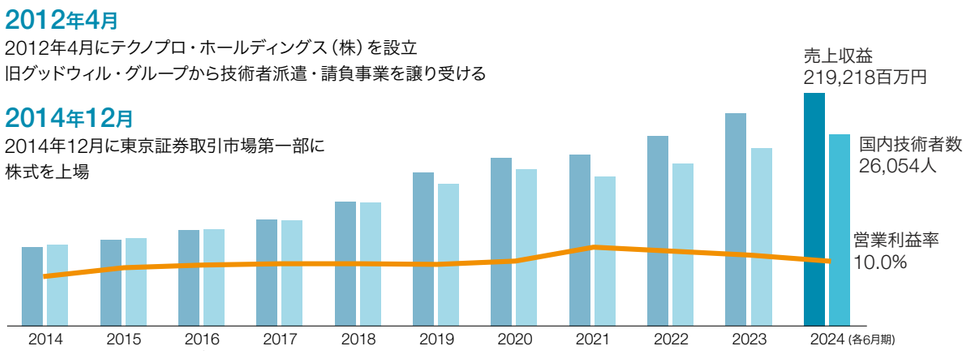
お客さまの、いまの、未来の課題を解決するために、
技術者の可能性を最大限に拡げるために、
そして持続可能な社会を実現するために、
私たちは進化を続けます。

テクノプロ・グループについて

ITに強いトップランナーとして

『技術系人材サービス業界を牽引』

売上収益、技術者数、営業利益率



財務・KPIハイライト（2024年6月期）

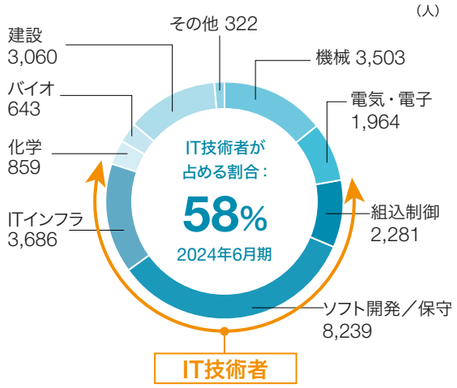
売上収益	219,218百万円	（前期比9.7%増）
営業利益	21,918百万円	（前期比0.4%増）
営業利益率	10.0%	（前期比0.9ポイント減）
親会社の所有者に帰属する当期利益	14,684百万円	（前期比4.4%減）
ROE	18.8%	（前期比2.5ポイント減）
在籍技術者数（国内）	26,054人	（前期比8.0%増）
平均稼働率（国内）	95.0%	（前期比0.2%ポイント減）
技術者1人当たりの平均売上単価（国内）	678千円／月	（前期比1.3%増）

ビジネスモデル

技術者派遣は

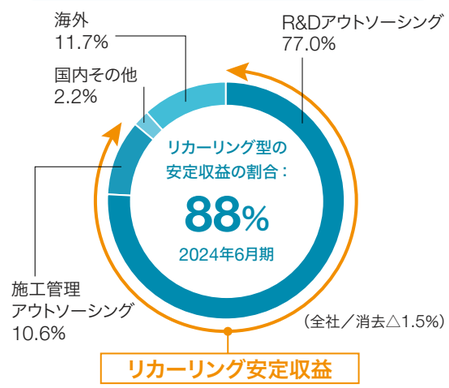
『安定成長モデル』

技術領域別の稼働技術者数（国内）



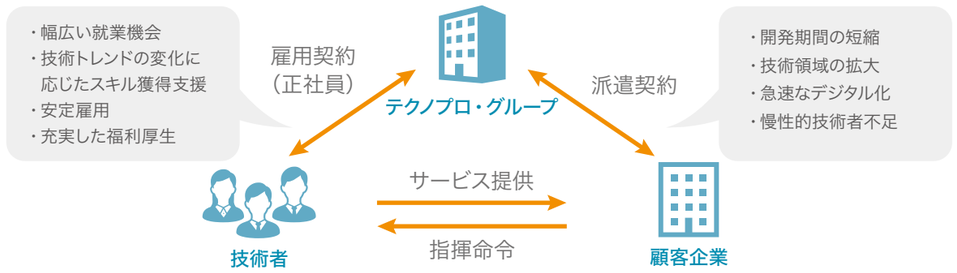
製造・情報・医薬・建設等の幅広い顧客基盤に対して、機械、電気・電子等の多様な技術領域の技術者を有しています。特に、需要の高いIT技術者の割合が多いことが特長です。

セグメント別の売上収益構成比



R&Dアウトソーシング・施工管理アウトソーシングの主力である技術者派遣は、契約更新を基本とするストックビジネスであり、リカーリング型の売上収益を安定的に計上しています。

技術者派遣のビジネスモデル



技術者派遣は、典型的な事務派遣や製造派遣とは異なり、当社グループが採用・育成した正社員技術者を、顧客企業の研究開発業務に派遣するビジネスです。正社員技術者であるからこそ、長期視点でのスキル育成やコンプライアンス教育に経営資源を投下することで、顧客企業の生命線となる研究開発業務に従事できます。

技術者派遣の売上収益は、在籍技術者数、稼働率、売上単価の掛け算にて構成されます。顧客ニーズに合致した技術者を雇用することで、高稼働率を定常的に維持することができ、収益は安定しています。なお、当社グループの売上収益は、高い技術力と旺盛な需要を背景とした単価の上昇、そして技術者数の増加に支えられ、成長軌道を描き続けています。

売上収益＝在籍技術者数×稼働率×売上単価

CONTENTS



INTRODUCTION

01 イントロダクション
02 私たちの存在意義（パーパス）
03 テクノプロ・グループについて
04 ビジネスモデル
07 統合報告書2024のポイント



SECTION 01

09 テクノプロ・グループの価値創造
10 CEOメッセージ
13 市場環境と課題認識
15 価値創造のプロセス
17 価値創造とサステナビリティ
18 マテリアリティへの取組みとアウトカム

SECTION 02

21 価値創造に向けた成長戦略
22 パートナー対談
25 人的資本戦略
29 事業戦略
34 事業セグメント
35 CFOメッセージ
38 リスクマネジメント





SECTION 03

39 価値創造を支えるESG戦略
40 社外取締役（指名報酬委員）鼎談
44 コーポレート・ガバナンス
49 多様なスキルセットを有する取締役
51 社会への取組み
53 環境への取組み

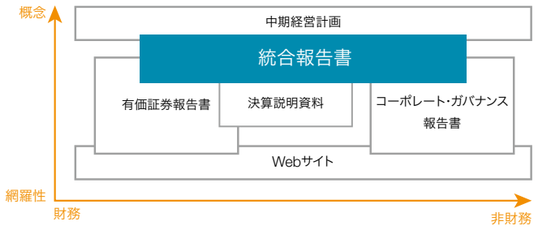


DATA

55 連結財務関連データ
57 2024年6月期財務・業績概況
59 ESGデータ
61 株主・投資家との対話
62 株式情報
63 社外からの評価／会社情報
64 用語集

情報開示体系

本レポートは、当社グループの価値創造の観点から、重要性の高い事項に焦点を当てています。より網羅的内容については、有価証券報告書など、他の開示媒体をご覧ください。



■ 決算に関する詳細情報

2024年6月期決算の詳細は、有価証券報告書をご参照ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/6028/yuho_pdf/S100UFXO/00.pdf

■ サステナビリティ関連情報

サステナビリティに関する取組みの詳細は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/

編集方針

報告対象組織

テクノプロ・ホールディングス（株）とその連結子会社を合わせた、グループ全体を対象としています。グループ全体を指す場合は、「当社グループ」又は「テクノプロ・グループ」、テクノプロ・ホールディングス（株）のみを指す場合は、「当社」又は「テクノプロ・ホールディングス」、（株）テクノプロ及び（株）テクノプロ・コンストラクションを指す場合は、「国内主要子会社2社」と分けて記載しています。

報告対象期間

2024年6月期（2023年7月1日～2024年6月30日）。但し、重要事項については、2024年6月期以外の情報を含んでいます。

参考にしたガイドライン

■ 国際統合報告フレームワーク
■ 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
■ GRI（Global Reporting Initiative）

見通しに関する注意事項

本レポートには、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、事業戦略など、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。

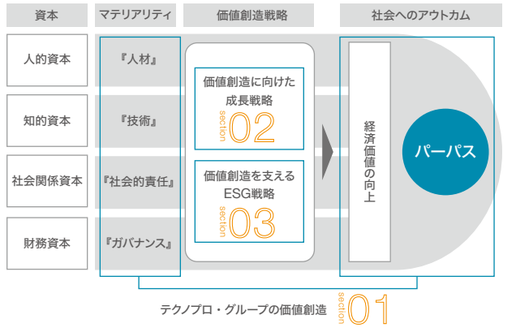
用語

本レポート内で使用している当社グループ固有の用語については、用語集を巻末に掲載しています。

統合報告書2024のポイント

本レポートは、テクノプロ・グループの財務・非財務情報を統合的に、価値創造の観点から取りまとめています。価値創造のプロセスに沿って、パーパスを含む企業理念、マテリアリティに基づく価値創造の方向性、中期経営計画における事業戦略やサステナビリティへの取組み等を分かりやすく掲載しています。当社グループの事業活動の目的は、パーパスに基づき、経済価値と社会価値の双方を向上することにあると考えています。本レポートを通じてさまざまなステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造活動や中長期的な成長性をご理解いただけたら幸いです。

価値創造のプロセス



section 01 テクノプロ・グループの価値創造



■ デジタル化を背景として技術系人材サービスの旺盛な需要が予測される一方、日本の人的資本投資は諸外国と比べて少なく、技術者不足は産業界全体における大きな課題です。

■ 当社グループには、26,000人以上の技術者（人的資本）、多様な技術領域の知見と技術者育成ノウハウ（知的資本）、2,500社以上の大手顧客基盤と全国をカバーする事業拠点（社会関係資本）、健全な資本収益性と財務健全性（財務資本）という特長があります。これらの強みを活かし、パーパス「『技術』と『人』のチカラでお客さまと価値を共創し、持続可能な社会の実現に貢献する。」の実現を通じて、技術者不足をはじめとする社会課題の解決に貢献します。

■ 具体的には、以下に掲げる4つの経営上のマテリアリティ
・人材に関すること：『全ての人の可能性を伸ばす』
・技術に関すること：『技術力で社会に貢献する』
・社会的責任に関すること：『信頼されるパートナーである』
・ガバナンスに関すること：『持続的に成長する企業である』
への取組みにより、社会へのアウトカムとして、「技術人材不足の解消」「技術者の活躍機会の最大化」「顧客を通じたイノベーション促進と社会・環境課題解決」を実現します。

▶詳細はP. 09

section 02 価値創造に向けた成長戦略



■ 当社グループならではの価値創造に向けた成長戦略の根幹にあるのは、「いかに魅力的な仕事を創り、有能な技術者を惹きつけるか」という点です。そのために、「技術者が集い／育ち／活躍する、技術者のプラットフォーム」として機能する人的資本戦略を推進しています。

■ 人的資本戦略と直結した事業戦略として、
「コア事業である技術者派遣のバリューチェーンと顧客・技術者基盤」を
レバレッジした、進化系としてのソリューション事業の拡大を志向しています。

■ これは、中長期的な需要と供給の変化を先んじてとらえたビジネスモデルの変容です。当社グループでは、技術者のソリューション事業へのシフトを通じて、高い売上単価と売上総利益率による企業価値向上を実現します。加えて、技術者のスキルと処遇の向上、幅広い顧客ニーズ（役務＋成果物、構想策定）の充足により、当社のステークホルダー（株主、技術者、顧客）に対して持続的に価値を創出します。

▶詳細はP. 21

section 03 価値創造を支えるESG戦略



■ 価値創造に向けた成長戦略を推進するうえでの基盤として、各ステークホルダーからの信頼獲得と、意思決定の公正性・透明性を確保する、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組んでいます。

■ 社会とともに持続的に成長する企業グループとして、健康経営、ダイバーシティ、女性活躍等の推進、働きやすい職場づくりに注力しています。

▶詳細はP. 39

JPXプライム150指数
当社は、価値創造が推定される日本を代表する企業の見える化を目的として2023年に開発された「JPXプライム150指数」に、設定から2年連続で、エクイティ・スプレッド基準にて選定されています。

IR優良企業大賞
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等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する、IR優良企業賞2024（一般社団法人日本IR協議会）において、「IR優良企業大賞」を受賞しました。

section 01

テクノプロ・グループの価値創造

中期経営計画『Evolution 2026』で掲げたテーマ「ビジネスモデルの変容」「ケイパビリティの進化」が着実に進捗し、順調に経済価値・社会価値を創出しています。

価値創造のプロセス



CEO メッセージ	P10
市場環境と課題認識	P13
価値創造のプロセス	P15
価値創造とサステナビリティ	P17
マテリアリティへの取組みとアウトカム	P18





CEO Message

「技術者が集い／育ち／活躍する、
“より魅力的な”プラットフォーム」となり、
持続的に発展する社会に貢献します。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO
八木 毅之

中期経営計画『Evolution 2026』3年目を終えて

5ヶ年の中期経営計画『Evolution 2026』の3年目となる2024年6月期は、特に海外事業及び国内その他事業での減損計上が響いて計画未達に終わり、経営トップとして深く反省しています。しかし、グループ全体の売上収益及び営業利益の約9割を占める国内主要事業が順調な成長を遂げていることから、中計の確固たる進捗が確認でき、今後の成長の道筋にも自信を深めることができた年でもありました。

本中計では、中長期的なリスクを見越して、従来型の技術者派遣一辺倒から脱却してソリューション事業を拡大する、段階的なビジネスモデルの変容を進めています。コア事業である技術者派遣は、IT・デジタル領域を中心とした積極的な採用・育成や契約単価の上昇により、中計を上回るペースで着実に成長しています。拡大に向けた仕組みや環境を整えつつあるソリューション事業の売上収益は、コア事業を大きく上回る成長率で増加しており、中計期間の5年CAGR（年平均成長率）+15.4%に対し、3年CAGR実績は17.7%となったため、新たなM&Aがなくとも残り2年のCAGRが+12.1%であれば、中計最終年度目標570億円に到達できるところまで来ています。戦略の順調な進捗と成果は、当期の売上総利益率が前年比0.4ポイント改善したことに端的に表われています。高付加価値のソリューション事業の売上構成比が高まれば、全体の売上総利益率は上昇します。顧客から高い評価を獲得できるサービスを提供し適正な対価を得ることが、デフレから脱却しつつある日本の経済成長の足どりを確かなものにするはずです。「『技術』と『人』のチカラでお客さまと価値を共創し、持続可能な社会の実現に貢献する。」というパーパスを掲げる当社グループは、採用・育成両面での戦略的な人材づくりによってサービスの高付加価値化を進め、顧客課題の解決を通じて経済価値・社会価値を創出していきます。

熾烈な人材獲得競争の中でも強い採用力を如何なく発揮して、計画以上の採用ができており、中計最終年度目標

である国内在籍技術者数27,500人は、1年前倒しで達成できる見込みです。しかし、純増数や増加率は、退職数の増加によって鈍化傾向にあります。特にIT人材の転職市場が活発化する中、IT技術者が全体の過半を占める当社グループへの影響は避けられておらず、当期の正社員退職率は9.1%と前年比1.3ポイント上昇しました。まだ日本の全産業平均や同業他社を下回る水準とは言え、退職率抑制は優先して対処が必要な経営課題です。

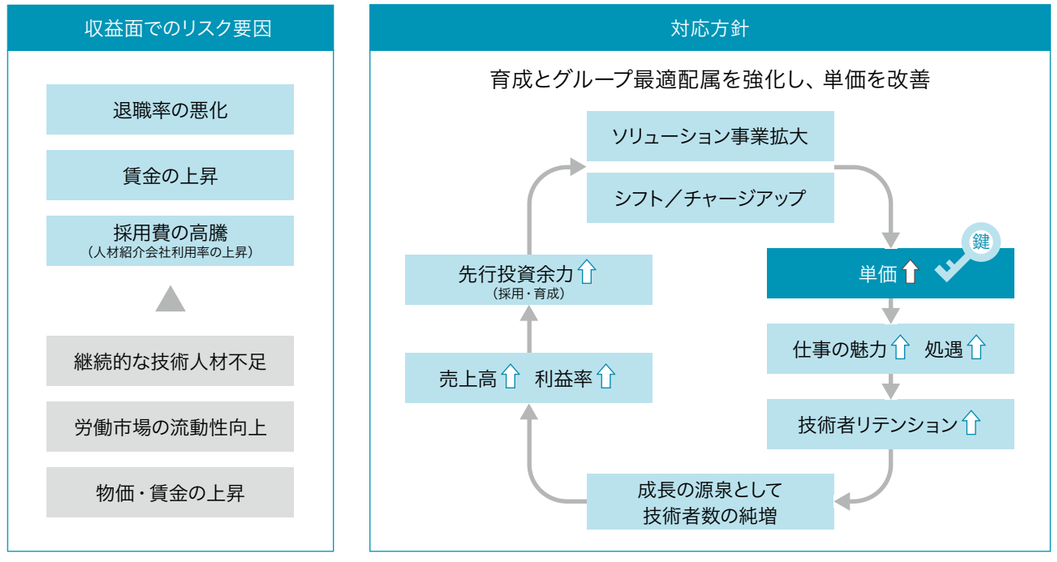
リスク認識と対応方針

中計策定時点では想定していなかったリスク認識として、退職率悪化の他に、技術者の賃金上昇、採用費高騰が挙げられます。相応の賃上げをしなければ、技術者のリテンションは困難になりました。転職市場におけるゲームチェンジは有料職業紹介の利用拡大を加速させ、当社においても利用率が約7割に高まり、採用費の高騰を招いています。そのため、効果的な採用促進や退職抑止のオペレーションに加えて、戦略的な取組みの重要さが一層増しています。

その中で最も重要な鍵となるドライバーが、技術者育成を通じた単価の改善及びグループ最適配属です。単価アップは顧客からの高評価の反映であり、技術者の働きがいの向上にも寄与します。また、賃金改善や賞与還元も可能にすることで、退職率抑制にも資すると考えられます。退職者の補充のための採用費を節減できれば、利益率は上昇し、人的資本に対する投資余力も生まれます。さらなる投資の結果、技術者のスキルや課題解決能力が高まれば、ソリューション事業拡大やチャージアップを通じ、さらなる単価アップも可能になります。このような好循環の実現に注力することで、コスト構造の悪化懸念に対応していきます。

グループ最適配属の強化は、コア事業とソリューション事業が共通の顧客基盤を持ち、緊密に連携しているからこそ可能です。このアプローチは、コンサルティングファームやSIerとは差別化した競争的コスト構造を実現し、コア事業は、ソリューション事業への人材供給機能も担います。これまでの重点的なソリューション強化策が奏功し、特にAI／機械学習／データサイエンス、クラウドサービス、ERPの領域では、人材育成が大きく進展するとともに、稼働人数も着実に増加しています。今後も「テクノプロならではの強み」を活かし、「テクノプロだからこそできるソリューションサービス」の太い柱を打ち立てることに注力していきます。

基本方針を改めて明確化した海外事業は、国内への技術者供給に軸足を置き、グループ全体のソリューション力強化につなげていきます。戦略との整合性が低く、国内事業とのシナジーに乏しい海外子会社は、ベストオーナー視点に立った第三者への売却も含めて検討していきます。技術者育成事業は、日本の現状や展望を踏まえると大変有望であり、確固たる収益源に育てる取組みを継続していきます。いずれにも貫かれているのは、「私たちが得意とし、培ってきたケイパビリティのレバレッジが効く事業にリソースを傾け、企業価値向上を目指す」考え方です。



より魅力的な、技術人材のプラットフォームへ

私は、前職時代の人事業務経験を含め、日本の労働市場や人材マネジメントの変化と25年以上も向き合ってきました。しかし、今日ほど大きな変革のうねりを感じたことはありません。労働人口の減少や構造的な技術者不足を克服するには、女性・シニア・外国籍人材の活用を促進するとともに、多くの働き手が成長分野へ移っていく社会を築く必要があります。デジタルトランスフォーメーションへの対応の遅れが明らかになっている日本は、公的な教育訓練投資や民間企業の人的資本投資も、先進国の中で最低レベルです。新しい技術の活用やリスキリングにより、日本全体の生産性を高めることが、持続的な賃上げを可能にし、ひいては日本経済の発展を促します。

当社グループは、進むべき日本の労働市場の「縮図」と言ってよいかもしれません。ジョブ型雇用の技術者は、マーケットバリューに基づき評価・処遇されています。技術者が成長分野へ移り新たなチャレンジができる、広範な顧客基盤と豊富なプロジェクトがあります。必要なアップスキリングやリスキリングが可能な、業界随一のプログラムや環境があります。今後も「技術者が集い／育ち／活躍する、“より魅力的な”プラットフォーム」となることを目指して、事業運営と同期した「人的資本経営」を推進し、人材への積極投資とともに、働きがいや従業員満足度を追求します。人事諸制度・職場環境の整備やキャリア形成支援の充実等に伴い、「従業員満足度指数」も、13年前の調査開始以来、約20ポイント改善しました。が、近年は80%台で頭打ちとなっており、目標の90%に向けた取組み余地はあるはずです。当期より開始したタウンホールミーティングの継続実施等を通じ、経営方針の浸透や従業員エンゲージメントの向上にも注力していきます。

経営の進化と企業価値の向上

2014年12月の上場から10年が経ちました。上場後ほどなくしてコーポレートガバナンス・コードが制定されたため、資本市場を意識したガバナンス体制を先行的に構築でき、株主・投資家との建設的な対話から得られた気づきも活かしながら、継続的な改善を図ってきました。本中計開始を機に「サステナビリティ経営」にも本格的に取り組んできた結果、ESG投資指数の構成銘柄への選定をはじめ、外部からの高い評価や認定をいただくこともできました。しかし、他の日本企業の取組みも高度化している中、当社グループの経営もさらに磨きをかけ、一層進化させなければなりません。2022年9月の監査等委員会設置会社への移行や、昨年から開始した社外取締役の段階的なサクセッションも、こうした進化へのコミットメントの反映です。また、ステークホルダーの皆さまからの要請や経営環境の不確実性が高まっていることから、経営幹部人材の質が、今後の持続的な企業成長の鍵を握っています。2023年8月に新設した経営人材開発委員会を当期中に4回開催しましたが、今後も同委員会を活用し、キーポジションの後継者計画のプログラム化、候補者人材の育成強化等を加速させていきます。取締役会や指名報酬委員会においても、各々に求められる本来の役割を踏まえたうえで、次期中計の策定を見据えた議論の質を一層高める必要を認識しています。

人材セクターは概して景気感応度が高いと見なされますが、当社グループが担う設計開発・研究開発に対する需要は底堅く、特にIT・デジタル領域に注力する戦略はレジリエントであると考えます。当社グループは、顧客ニーズや技術開発の内容の変化に対応しながら、過去10年間でIT技術者比率を38.1%から57.8%まで上昇させてきました。これは、強固な採用力・育成力・営業力があるからこそ成し得た、技術者構造の転換です。現状のPER（株価収益率）水準に甘んじることなく、次の10年間も視野に入れながら、このような経営力を梃子にして目標達成に努めつつ、当社グループの戦略の進捗や成長性についての丁寧な説明を心掛けてまいります。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループの進化にぜひご期待いただくとともに、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

市場環境と課題認識

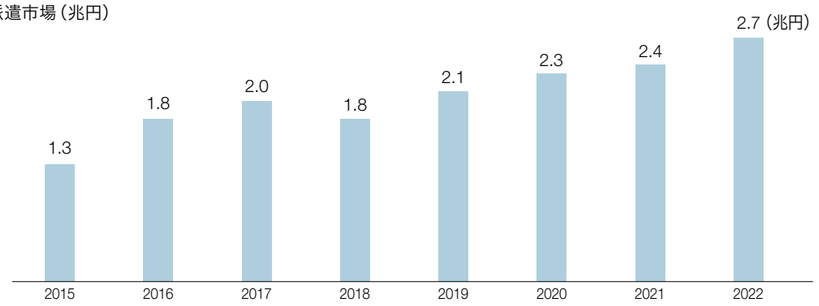
人的資本の重要性が注目される中、日本の技術系人材サービスは、今後も成長が予測されます。

エンジニアや研究者等の高度な専門性が求められる技術者派遣市場は、約2.7兆円と推計されています（図1）。自動車やIT分野の変革に代表されるように、産業界のデジタル化は不可逆的な潮流となっており、技術者派遣市場においては、情報処理・通信技術者等のデジタル系が多くを占めています（図2）。

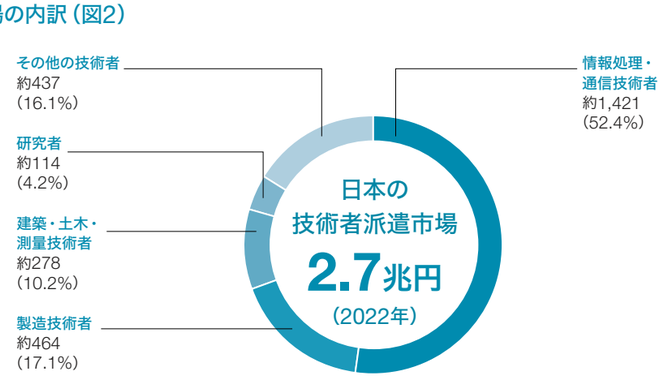
時系列でみても、企業成長の生命線である研究開発投資や、DX及びAI実装等に関わるIT投資は増加の一途をたどっており、市場規模は拡大傾向にあります。今後も、AI、IoT、ロボット、省エネ等の分野で投資が増大するとともに、連続的な技術開発や製品ライフサイクルの短期化に対応するため、高度技術に対するアウトソースのニーズは高まることが想定され、市場成長は続くものと見られています。

また、技術者派遣業界の特徴として、最大手のテクノプロ・グループでも7.1%の市場シェアにすぎず、中小企業が多い細分化された市場である点が挙げられます。今後、中小企業の淘汰・集約化も予想され、業界大手企業にとっては成長余地の大きい市場であると言えます。

市場規模の推移（図1）



技術者派遣市場の内訳（図2）



出典（図1，2）：厚生労働省「労働者派遣事業報告書の集計結果」に基づき当社作成

一方、日本の人的資本投資は諸外国と比べて少なく、IT人材の不足は、産業界全体の課題でもあります。

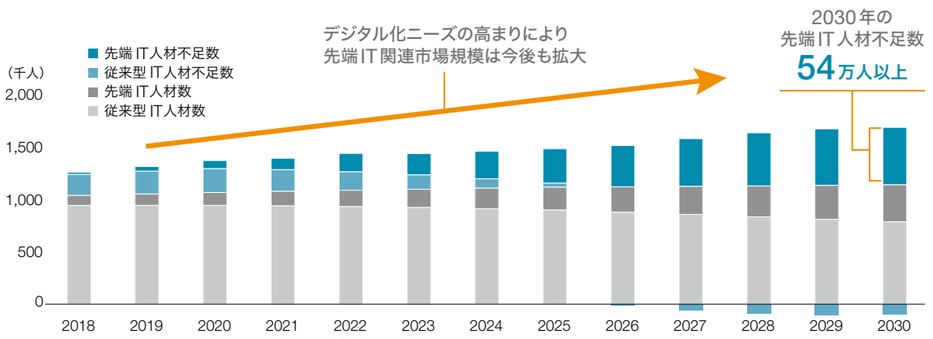
高度な専門性を有するIT技術者に対するニーズが高まる一方、日本における人材供給は限定的で、2030年には54万人の先端IT人材が不足するとの推計もあります（図3）。

このギャップが生まれる要因の一つとして、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色濃く残る労働環境が挙げられます。就業者にとっては、転職リスクを回避して長期間在職するインセンティブが働くため、労働市場の流動性が低くなります。キャリアチェンジやリスキリングの機会は不十分となり、高度専門技術者の需給ミスマッチが生じていると考えられています。

また、主要先進国と比べて日本の人的資本投資は著しく低く（図4）、技術者の育成環境や処遇の面で課題があります。雇用の流動性の高さから、人的資本投資によって優秀な人材獲得に注力する欧米と比較すると、日本の高度専門技術者の輩出環境は劣後していると言わざるを得ません。

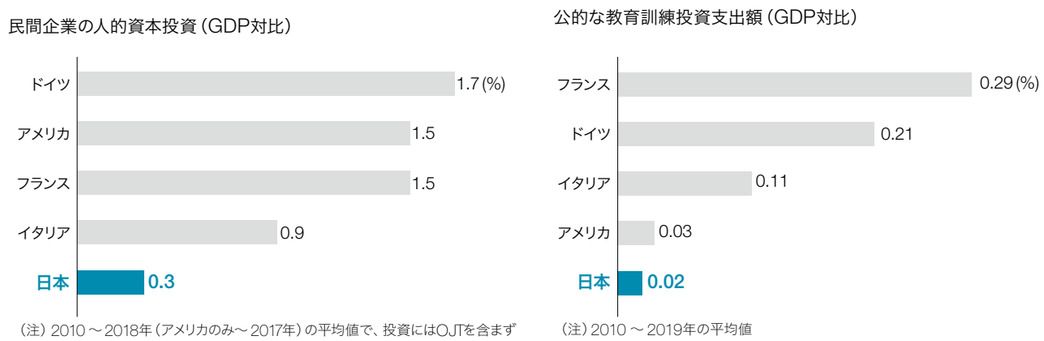
こうした環境を踏まえ、技術者の採用・育成、活躍の場の提供を通じて、技術者不足という社会課題の解決に貢献することこそ、当社グループが担う重要な使命であるととらえています。

先端 IT人材・従来型 IT人材 の需要と供給の差（需給ギャップ）（図3）



出典：経済産業省委託事業 みずほ情報総研株式会社『IT人材需給に関する調査』（2019年3月）に基づき当社作成

人的資本投資の比較（図4）



（注）2010～2018年（アメリカのみ～2017年）の平均値で、投資にはOJTを含まず

出典：みずほリサーチ&テクノロジーズ『「新しい資本主義」と人的資本投資』に基づき当社作成

（注）2010～2019年の平均値

価値創造のプロセス

私たちは、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。『人材』『技術』『社会的責任』『ガバナンス』の4つの視点から特定したマテリアリティへの取組みを着実に推し進め、パーパスの実現に向けて、経済価値と社会価値双方の向上を図ります。

資本

人的資本

- 国内技術者採用数：4,575人
- 従業員満足度指数※：85.1%
- ソリューション事業稼働技術者数：4,751人
- 研修受講者数（延べ）：30万8千人

※ 技術社員以外の管理社員も含む

知的資本

- 多様な技術領域の知見
- ソリューション・デリバリーのノウハウ
- アライアンス・エコシステム
- 技術者の採用・育成・配属ノウハウ

社会関係資本

- 月平均オーダー獲得数：1,950件／月
- 国内事業拠点：218
- 国内顧客企業数：2,555社
（国内主要子会社2社の顧客企業数）

財務資本

- ROE：18.8%
- D/Eレシオ：0.17倍
- 資本比率：52.9%

マテリアリティ

『人材』
全ての人の
可能性を伸ばす

『技術』
技術力で社会に
貢献する

『社会的責任』
信頼される
パートナーである

『ガバナンス』
持続的に成長する
企業である

価値創造戦略

価値創造に向けた成長戦略

人的資本戦略

高い競争力での人材獲得
人材育成 リスキリング
有能な人材
ケイパビリティの進化
魅力的な仕事
技術知見の蓄積と組織的活用
顧客課題の発見と解決策の提案・実行

事業戦略

ソリューション事業
コア事業（技術者派遣）
技術者育成事業
DX推進事業

リスクマネジメント

財務戦略

価値創造を支えるESG戦略

環境への取組み

社会への取組み

コーポレート・ガバナンス

経済価値の向上

社会へのアウトカム

技術人材不足の解消

技術者の
活躍機会の最大化

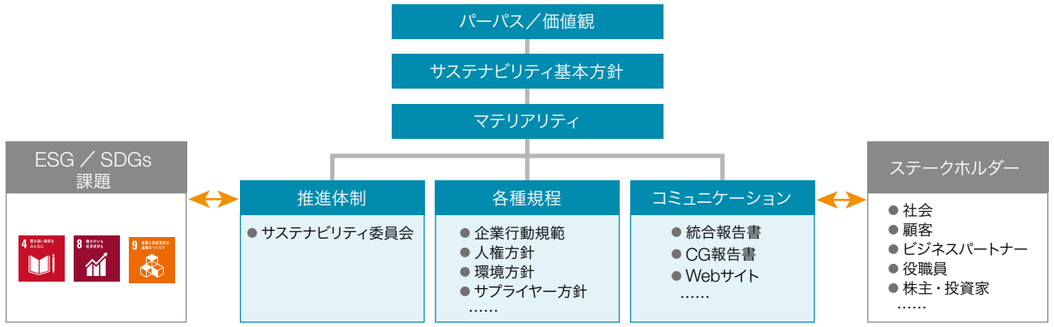
顧客を通じた
イノベーション促進と
社会・環境課題解決

パーパス

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

（注）上記各数値は、2024年6月期年間又は期末時点

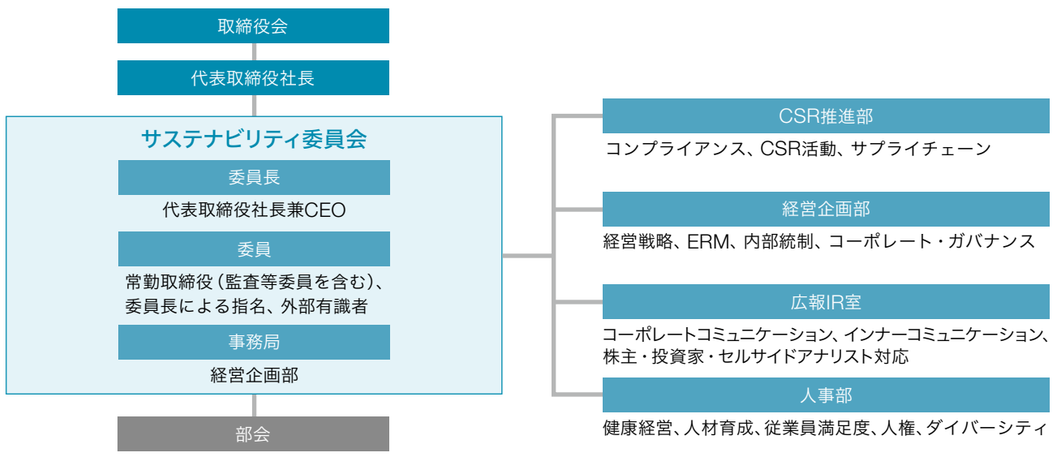
価値創造とサステナビリティ



価値創造に向けたサステナビリティ経営の推進

テクノプロ・グループは、技術者・技術力及びビジネスモデルを通じた、役職員、お客さま、株主・投資家、ビジネスパートナー、そして社会といった全てのステークホルダーとの共通価値の創造、堅固な経営基盤の整備・運用によって、持続的な事業の成長と企業価値の向上を実現し、その結果、内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄及び環境の保全に貢献することを、サステナビリティにおける基本方針としています。パーパス及び価値観（バリュー）に立脚したこの考えに基づき、価値創造プロセスの推進に際しては、マテリアリティの特定と取組み、各種規程の整備による企業活動の規律と方向性の明確化、ステークホルダーと緊密なコミュニケーションを行っています。

サステナビリティ経営を支える体制として、サステナビリティ委員会が、サステナビリティ基本方針の実現に向けた事項の整備・運用等に関する審議及び意思決定を行っています。サステナビリティ委員会で決定した内容に各部門で取り組むことに加え、重要事案については部会を設置し、部門横断的な推進を図っています。また取締役会は、サステナビリティ委員会における審議・決定事項について定期的に報告を受け、サステナビリティ経営を監督するとともに、重要性が高い事項の審議及び意思決定を行っています。さらに、「国連グローバル・コンパクト」に賛同を表明し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入するなど、国際的イニシアティブにも積極的に参画しています。



マテリアリティへの取組みとアウトカム

マテリアリティ

サステナビリティ経営の一環として、テクノプロ・グループの価値創造を支え高めるため優先的に取り組むべき経営上のマテリアリティを特定し、その取組みを通じて持続的な成長を目指しています。なお、マテリアリティ、定量指標（KPI）及び目標については、企業理念や事業特性との関係も踏まえながら、事業環境や社会動向の変化等に応じて随時見直しを行っています。

ステークホルダーとの共通価値の創造に向けた経営上の重要課題（マテリアリティ）

人材に関すること
全ての人の可能性を伸ばす
- 従業員の人材育成への積極的投資
- 働きがいと従業員満足度の追求
- 技術者の活躍機会の最大化
- 人材多様性と機会平等の実現
- 技術人材不足の解消とイノベーションの促進

技術に関すること
技術力で社会に貢献する
- ソリューションによる付加価値創造
- デジタル化による事業の革新
- 国内・海外の技術流通の促進
- 技術による顧客の課題解決
- 顧客を通じた社会課題や環境課題の解決

パーパス

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

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
- 投資家との対話と透明性ある情報開示
- 適切な資本政策の実行
- 緊急時の事業継続能力の強化

4 質の高い教育をみんなに　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

マテリアリティの特定と見直しのプロセス

STEP 1	課題の把握	国際的なガイドラインや原則をベースに、社会課題やステークホルダーの皆さまからの要請項目を踏まえて課題を抽出
STEP 2	課題の整理	当社グループ及び業界特有の課題を選定及び追加
STEP 3	課題の特定	外部有識者及び社外取締役、各部門長・事業部門責任者による議論の後、取締役会で審議・承認
STEP 4	目標設定・実績開示	定量指標（KPI）と目標を設定し、取組みの進捗と達成度の実績を毎年開示

マテリアリティの定量指標（KPI）と目標

当社グループでは、マテリアリティを４領域に分類し、定量指標（KPI）及び目標を設定し、モニタリングしています。特に重要な指標は、以下の通りです。

マテリアリティ	指標	実績（2024年６月期）	目標
全ての人の可能性を伸ばす	技術者育成事業 法人受講者数	8,101人※1	2026年6月期までに 13,000人※1
	技術者育成事業 個人受講者数	5,004人※1	2026年6月期までに 8,500人※1
	採用者に占める女性比率	25.8%	2026年6月期までに 30%以上
	管理職に占める女性比率	8.4%	2026年6月末までに 10%
	60歳以上雇用者数	1,449人	人数の 継続的な増加
技術力で社会に貢献する	ソリューション事業 売上収益	453億円	2026年6月期に 570億円
	ソリューション事業 稼働技術者数（年間平均）	4,751人	2026年6月期までに 6,200人
信頼されるパートナーである	汚職に関する重大な処分件数	0件	処分件数 0件の継続
	腐敗等に関連した罰金件数	0件	罰金件数 0件の継続
	サステナビリティ研修受講率	100%	受講率 100%
	労災による死亡者数	0人	死亡者数 0人の継続
持続的に成長する企業である	女性取締役人数	3人※2	女性取締役 2人以上を維持※2

（注）算定対象は、特に記載のない限り、国内グループ会社
※1 当社グループ外の集計値　※2 当社単体の集計値

マテリアリティへの取組みによって目指すアウトカム（重点を置くSDGs項目）

当社グループのマテリアリティに対する取組みを通じて、**『技術人材不足の解消』『技術者の活躍機会の最大化』『顧客を通じたイノベーション促進と社会・環境課題解決』**を社会へのアウトカムとして実現していきます。



取組み事例

技術人材不足の解消

未経験者の採用と育成

IT分野ではアライアンスパートナーとの連携等により、研修後の配属プロジェクトを事前に想定したうえで、未経験者の育成前提採用を実施しています。また、施工管理分野では2017年に技術センターを設立、建設業界未経験者の育成に取り組んでいます。2024年6月期は、育成前提の未経験者542人（うちIT分野195人、施工管理分野347人）を採用しました。

技術者育成事業の促進

ピーシーアシスト（株）では、全国主要都市45ヶ所で、企業・個人向けにWEBデザイン、IT、CAD等の各技術分野の教育・研修を行う「Winスクール」を運営し、技術人材不足の解消に寄与しています。受講者数は、マテリアリティ KPIとして進捗を管理しています。

技術者の活躍機会の最大化

リスキリングの推進と技術者シフト

需要が減少傾向にあるスキルを持つ当社グループの技術者に対して、今後も需要が見込まれるスキル（組込、電気・電子、オープン系、DX系等）獲得を促進することで、技術領域や産業間の技術者シフトを後押ししています。また、スキルチェンジに関する顧客からの研修要請も旺盛で、2024年6月期は、30企業、1,209人に研修を提供しました。

外国籍技術者の活用

外国籍技術者が困ることなく、日本で安心して働けるよう、書類・規程類の多言語対応や日本語学習支援を実施し、外国籍技術者の採用を進めています。2024年6月末現在、41ヶ国、1,210人の外国籍技術者が日本で活躍しています。

顧客を通じたイノベーション促進と社会・環境課題解決

環境関連技術の研究開発

太陽光エネルギーを用いて水（H_2O）を分解し、水素（H_2）と酸素（O_2）を取り出す人工光合成に用いられる触媒の開発やバイオ燃料の研究、資源消費の少ない製品開発など、地球の環境負荷低減につながる研究開発に、当社グループの技術者が携わっています。

先端プロジェクトへの参画

「誰もが安全・安心に運転できる自動車」の実現を進めるADAS（先進運転支援システム）の開発プロジェクトにおいて、当社グループのデータサイエンティストが、画像処理、データ解析、機械学習といった技術を提供しています。

section 02

価値創造に向けた 成長戦略

コア事業の「質」を重視した成長を図るとともに、「多角化」ではなく『進化』を軸とした事業変革を推進し、中長期的な需要と供給の変化を先んじてとらえた事業拡大とビジネスモデルの変容を目指します。

価値創造のプロセス





パートナー対談	P22
人的資本戦略	P25
事業戦略	P29
事業セグメント	P34
CFOメッセージ	P35
リスクマネジメント	P38



［パートナー対談］

Matsumoto × Shimaoka

テクノプロ・グループは、今後需要が見込まれる新しい技術分野で活躍できる技術者の育成や、ソリューション事業の促進を目的として、大手ITベンダーやスタートアップ企業とエコシステムの構築に努めています。今回は、製造業のコンサルティングを事業の主軸とする株式会社オーツー・パートナーズ松本社長と嶋岡COOが、今後のソリューション事業や協業の方向性について語りました。

株式会社オーツー・パートナーズ
代表取締役社長
松本 晋一

株式会社オーツー・パートナーズ
（以下「O2パートナーズ」）
設立：　2004年3月17日
資本金：　1億円
事業内容：製造業向けコンサルティング、製造業プロジェクトマネジメント、教育等
https://www.o2-inc.com/

テクノプロ・ホールディングス株式会社
代表取締役副社長 兼 COO
株式会社テクノプロ 代表取締役社長
（テクノプロ・デザイン社社長）
嶋岡 学

まずは、両社の協働・提携の経緯をお聞かせください。

嶋岡　ある共通の知人からご紹介いただき松本さんにお会いしたのは、10年ほど前だったでしょうか。その際に初めてお話を伺い、私と同世代にも関わらず、デジタルやITの力で「日本の製造業を活性化させたい」という強い信念をお持ちで、感銘を受けました。しかも、今で言う人的資本を重視し、日本経済のサステナブルな成長に向け、技術人材を育てて増やしていく――。まさに、当社グループと志が一緒なのです。もちろん技術や知見の強みを多々お持ちですが、事業の提携において最も重要なのは理念です。この部分の共有が希薄だと、両社が継続的に発展するような協働は生まれません。

松本　私も最初は、「業界No.1クラスの事業トップがこんなに若いのか」と驚きましたね。このようなバイタリティのある経営者が事業を牽引する会社は、将来の成長も期待できると感じたことを覚えています。そして、嶋岡さんの「技術者の社会的地位を上げたい」という言葉も、非常に強く印象に残っています。当社もコンサルティングを行う中で、日本では無形のものへの価値評価が低いという課題を痛感していましたので、人材や育成の価値を重視するテクノプロ・グループの思想には共感しました。また、当時の当社は販路拡大が経営課題でしたので、広範な顧客基盤を有するテクノプロ・グループとの協働には関心がありました。

嶋岡　ありがとうございます。当社グループの経営は、人材の成長を中心に据えており、「人材が成長する土壌を作り、人材が持続的に成長すれば、その先に経済的成長がある」と考えています。松本さんと初めてお会いした頃、ソリューション強化に向けた人材戦略を検討していたのですが、その中で私は、技術者のキャリアパスの一つに、要素技術・スキルの習得だけでなく、コンサルタントへの道を作りたいと考えていました。外部からコンサルタントチームを採用するだけでは、「人材の成長ありき」という考えとは一致しません。そうした折でしたので、製造業へのデジタル・ITコンサルティングで豊富な実績を持つO2パートナーズとの協働は、非常に有効だと考えた次第です。



松本　嶋岡さんの思いは、お会いした頃から不変ですよね。当社でも先日、20年前に作成した設立趣意書を改めて見返したのですが、今とまったく同じことを言っていました。経営においては、理念・戦略・文化の一貫性が重要で、外部環境が変化しても、経営者の思想がぶれないことは大切だと思います。やはり嶋岡さんも、信念の背景には原体験の存在があるのでしょうか。

嶋岡　仰る通りです。需給の調整弁としての機能を求められていた従来の労働者派遣事業は、リーマンショック後に受注が激減し、次々に契約が打ち切られるなど、非常に厳しい打撃を受けました。二度とあのような思いをしたくない――。そう考え、顧客から「人材の規模」ではなく「人材の価値」を評価される企業になる。そしてそのためには、時代に先んじて従業員を育成することが何よりも重要だ、という思いが根底にあります。

具体的な協働の体制や取組み内容について教えてください。

嶋岡　2015年からO2パートナーズとの協働を実際にスタートさせました。日本企業の研究開発領域がハードからソフトに移行する中、従来、顧客企業が担っていた課題抽出やプロジェクト設計等に対するニーズが高まっていました。こうした時代背景を受けてO2パートナーズに期待していたのは、「技術者の育成」と「顧客の課題解決」という2点です。「技術者の育成」については、「ゼロから設計マン」という設計における研修プログラムの提供を受けており、また、当社グループの技術者を受け入れ、OJT含めて育てていただいています。「顧客の課題解決」では、当社グループが獲得してきた案件に対し、まずO2パートナーズで、全体的なマネジメント、システム企画・要件定義・基本設計をしていただき、そこから当社でシステム開発・運用保守を担うという体制をとっています。

松本　当社にとっては、「ゼロから設計マン」を顧客企業に販売してもらう他、当社が受注した開発難易度の高い案件に、テクノプロ・グループの技術者が参画するといった展開も、協働のメリットとなっています。育成に時間はかかりますが、当社の案件でコンサルティング技術を習得した技術者がテクノプロ・グループに戻り、コンサルタントとして活躍しているケースも少なくありません。私としては嬉しい限りです。

嶋岡　2018年には、O2パートナーズがAIモデルのシステム開発を行うにあたり、資本提携を行いました。当社グループは数多くのベンチャー企業や研究開発企業に投資を行っていますが、その大きな目的の一つとして技術者の成長が挙げられます。O2パートナーズとの資本提携においても、当時、データサイエンティストの育成を加速しており、このAIモデルの活用が育成に大いに役立つと判断しました。

提携の取組みにおいて、課題はありましたか。今後の注力ポイントとともに教えてください。

嶋岡　もちろん、協働を進める中で課題も多く出てきました。まず思い浮かぶのは、オペレーション上の問題。特に提携当初は、当社グループのソリューション事業も発展途上であったため、コンサルティングを担当するO2パートナーズの要求レベルと、当社側からのアウトプット品質に乖離が生じるケースもありました。しかし、その後に協働の対象とするソリューション分野の集約や精緻な体制設計等も行い、改善できたと思います。

松本　そうですね。案件を重ねることで、テクノプロ・グループ側のケイパビリティも上がり、品質も高まりました。また、当社から見て、テクノプロ・グループが獲得する案件の「筋」がよくなってきたとも感じています。当初は、経営課題に直結しない、大きな解決効果が見込めない案件も散見されましたが、協働を進める中で、テクノプロ・グループの課題抽出力も高まったのでしょう。

嶋岡　オペレーション上の問題は着実に改善できた一方、構造的な課題が2点、顕在化しました。1つ目は、育成する人材の選定基準について。当初「この人なら」と想定していた人材が、コンサルタントとして育たないケースがあったのです。検証を重ねると、コンサルタントへと成長するためには、能力や保有スキルだけでなく、価値観や思考タイプの影響が大きいことが分かりました。2つ目は、育成規模の問題です。データサイエンティストを大量輩出するようなケースとは異なり、O2パートナーズのもとでOJTを行うには、そのキャパシティが限定的で、育成規模を急拡大するのが困難でした。

松本　一方で、これらの課題が発見できたことは、数年間の協働における最大の成果だと認識しています。テクノプロ・グループでは2万6千人以上の技術者の詳細なデータを保有しており、コンサルタントとしての適性が高い人材の選抜を進めているとのことなので、今後、育成効率は格段に高まることが期待できます。また当社では、これまでの反省をもとに育成方法を「型化」し、プログラムとして確立しました。この仕組みを最大限活用するとともに、チーム組成方法も進化させ、コンサルタントの育成を加速させていきます。

嶋岡　ソリューション事業では、中期経営計画『Evolution 2026』の残り2年において、コンサルタントの増員が注力事項の一つとなります。松本さんにお話いただいたように、これまでの蓄積を通じて育成基盤が確立できています。過去の案件データと技術者データを組み合わせることにより、コンサルタントに適した人材のスクリーニングと、そのキャリアパスを詳細に描くことも可能になりました。またソリューション事業は、3年間でCAGR（年平均成長率）+17%という計画以上の拡大を果たしており、今後もさらなる案件増加が見込まれます。加えて、2023年7月には当社グループ内にもコンサルティング部門を新設し、本格稼働させています。今後は、O2パートナーズとの協働拡大はもとより、自社内でのOJT機会も加速度的に増加させて、早期にコンサルタントの拡充を図る計画です。

今後の協働や価値創造の方向性について、展望をお聞かせください。

嶋岡　当社グループのソリューション事業は、「現場伴走型のソリューション」を標榜しています。他のSIerやコンサルティングファームとは異なり、コア事業の強固な基盤を持つ当社グループでは、開発工程の現場で課題を抽出する効率的なリード生成、オフショアを含む強靭なデリバリー、保守・運用までのEnd to Endのサービス対応が、明確な競争優位性となっています。今後は、これらの特長をさらに磨きつつ、上流工程におけるコンサルティングに強みを持つO2パートナーズとの連携を通じて、課題解決力をさらに高めていきます。そのうえで、顧客の目指す戦略をより深く理解し、顧客と各フェーズで共創するソリューションカンパニーへと進化していく構えです。顧客企業は、生産性の向上や自動化、データの利活用、意思決定精度の向上やシステム統合など、多くの課題を抱えています。そう考えると、技術と人のチカラで解決できることは、まだまだたくさんあります。

松本　そうですね。「日本の製造業を元気にしたい」という当社のパーパスに対する思いは、ますます強くなっています。日本のGDPの20%以上を占める製造業が発展できれば、日本経済の未来は明るいと確信しています。一方で、これからの製造業は、「消費」と「環境」という2つのパラメータに対応しながら、経済成長と従業員の成長の双方を実現していかなくてはなりません。製造業がこうした複雑な経営を遂行するためには、新たな技術やデジタルによる変革が不可欠であり、技術者に関わる私たちの責務も多大だと考えています。テクノプロ・グループとの協働を進化させ、さらに拡大・加速していくことで、嶋岡さんの仰る「技術者の社会的地位の向上」に寄与し、製造業・日本経済の発展に貢献していきたいと思います。



嶋岡　はい。社会課題の解決に向けては、解決の担い手である顧客企業、それを支える当社グループやビジネスパートナー、価値の源泉である技術者、いずれも持続可能であるべきです。そして、目まぐるしく変化する外部環境のもとで、顧客企業がグローバル競争に打ち勝っていくためには、その製品・サービスが継続的に進化することが必要で、そのイノベーションを生む技術者も進化を止めてはならないのです。当社グループは、O2パートナーズをはじめ、さまざまなパートナーとの協働を拡充し、技術者の成長を促進することで、その能力と社会的地位を高めていきます。松本さん、引き続き一緒に、日本の未来を切り拓いていきましょう。

松本　ぜひ、よろしくお願いいたします。

人的資本戦略

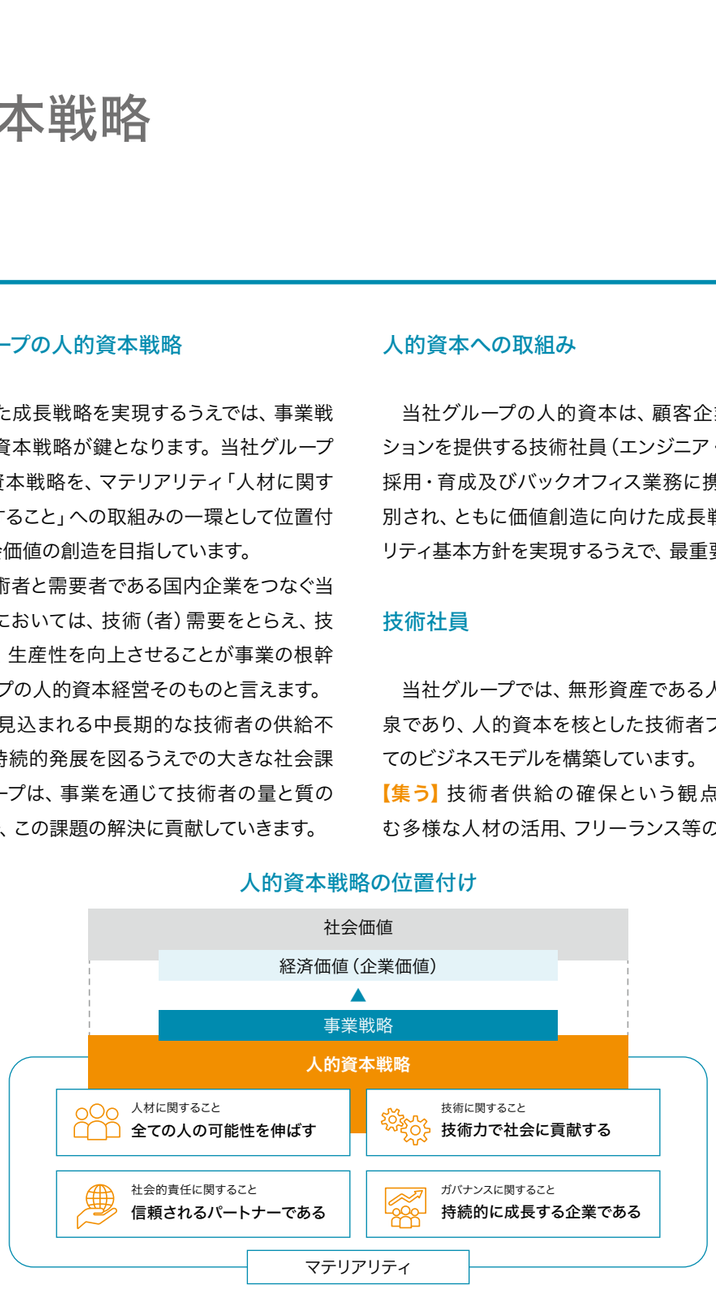
テクノプロ・グループの人的資本戦略

価値創造に向けた成長戦略を実現するうえでは、事業戦略と直結した人的資本戦略が鍵となります。当社グループにおいては、人的資本戦略を、マテリアリティ「人材に関すること」「技術に関すること」への取組みの一環として位置付け、経済価値と社会価値の創造を目指しています。

供給者である技術者と需要者である国内企業をつなぐ当社グループの事業においては、技術（者）需要をとらえ、技術者供給を確保し、生産性を向上させることが事業の根幹であり、当社グループの人的資本経営そのものと言えます。

国内労働市場で見込まれる中長期的な技術者の供給不足は、国内産業の持続的発展を図るうえでの大きな社会課題です。当社グループは、事業を通じて技術者の量と質の双方を高めることで、この課題の解決に貢献していきます。

人的資本戦略の位置付け



人的資本への取組み

当社グループの人的資本は、顧客企業に役務・ソリューションを提供する技術社員（エンジニア・研究者）と、営業・採用・育成及びバックオフィス業務に携わる管理社員に大別され、ともに価値創造に向けた成長戦略及びサステナビリティ基本方針を実現するうえで、最重要な経営資源です。

技術社員

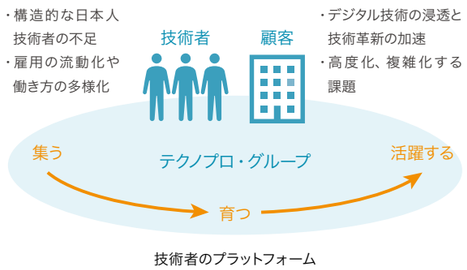
当社グループでは、無形資産である人材こそが価値の源泉であり、人的資本を核とした技術者プラットフォームとしてのビジネスモデルを構築しています。

【集う】技術者供給の確保という観点から、外国籍を含む多様な人材の活用、フリーランス等の柔軟な雇用形態への対応を進め、人材多様性と機会平等の実現を推進しています。

【育つ】人材育成への積極投資により、技術者の技術力を磨き、有能な人材を創出することで、その市場価値向上を実現し、働きがいと満足度向上を追求します。技術者の市場価値向上の観点から、技術スキルの可視化・ギャップ分析を行い、リスキリングを進めて効果を測定するタレントマネジメントの仕組みは、当社グループのコアコンピタンスの一つです。

【活躍する】魅力的な仕事を創出することで、技術者の活躍機会の最大化を図っています。技術者にとっての最適な配属と単価の上昇、ソリューション型人材の積極的な育成や配属による事業拡大を通じて、その処遇向上を進めます。さらに、産業間・技術領域間の人材流動性を高めることで、国内の技術人材不足の解消とイノベーション促進といった社会課題の解決に貢献します。

テクノプロ・グループの人的資本経営



技術者のプラットフォーム

管理社員

現中計期間において、間接業務のシステム化・効率化を進めることにより、管理社員業務の生産性向上を図っています。また、当社グループ全体での経営戦略と連動した人材戦略、すなわち経営戦略を遂行するうえで必要となる人材ポートフォリオを実現するため、グループ最適な人材配置と育成を推進しています。

技術社員・管理社員共通

国内の人材獲得難等も背景に、知見や経験のダイバーシティとインクルージョンのための取組みとして、外国籍人材の活用、女性活躍の推進に努めています。外国籍人材については、国内での労働力確保だけでなく、オフショア活用を背景とした、当社グループの海外子会社と国内子会社間の人材交流に取り組んでいます。また、女性活躍をさらに推進するため、女性従業員を対象としたコミュニティづくり、意識改革に努めています。従業員エンゲージメントを高めるための取組みとして、デジタル／リアル接点を通じて、パーパス・価値観・行動指針の浸透を進めるとともに、従業員満足度（ES）アンケートを実施し、各種施策への反映、従業員満足度の向上を図っています。また、価値創造の源泉である従業員が心身ともに健康であることは、事業運営の基盤であるため、「テクノプロ・グループ健康経営宣言」のもとで各種取組みを実践しています。さらに、従業員の活躍機会を拡げるために、社内公募制度や副業制度も導入しています。

キャリア・デザイン・アドバイザー（CDA）制度

当社グループでは、若手技術者に対する「5ヶ年育成概要」に基づいて、自律的にキャリアを設計し、目標達成に向けた取組みができるようサポートする「キャリア・デザイン・アドバイザー（CDA）制度」を導入しています。幅広い年齢層のCDAによる定期的な面談や研修を通じて、キャリアプランの作成及び見直しを実施するだけでなく、若手技術者が抱える悩みや課題にも対応できるよう、メンタル面でも支援を行っています。多方面からのサポート体制を整えることで、職場における働きやすさを向上させ、従業員が持続的に成長できる環境づくりに努めています。



（株）テクノプロ
テクノプロ・デザイン社
加藤 大樹

経営陣によるタウンホールミーティングを実施

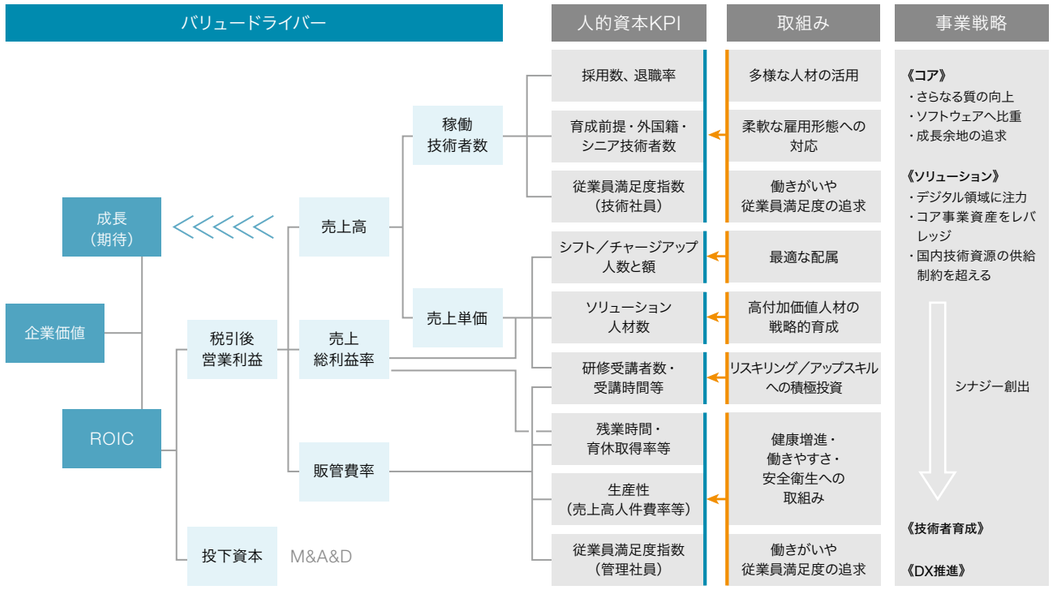
グループの経営方針や企業理念（パーパス、バリュー等）に関するマネジメントの考えを伝達し、従業員とのコミュニケーションを促進することを目的として、CEOを含む経営陣によるタウンホールミーティングを実施しています。2024年6月期は全7回開催し、延べ2,263人の従業員が参加しました。参加者からは、「経営方針が理解できた」「業務への目的意識が明確化した」といった声が寄せられ、従業員のモチベーション向上につながっています。



人的資本戦略による経済価値（企業価値）の創造

当社グループの事業戦略は、人的資本への取組みを通じて遂行され、また継続的な人的資本への投資は、財務パフォーマンスに直結し、持続的な企業価値の向上に寄与すると考えています。したがって、事業戦略上のバリュードライバーとの連動の観点から、以下の図に記載している人的資本KPIを重視し、指標の改善に向けた取組みを進めています。

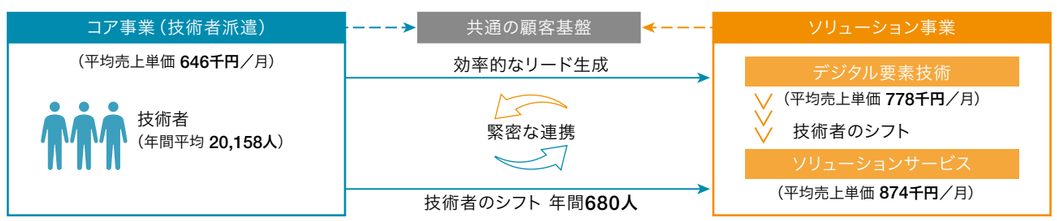
■人的資本への取組みを通じた、事業戦略の遂行と企業価値の向上（人的資本KPIは、バリュードライバーに作用）



人的資本戦略とソリューション事業

当社グループの人的資本戦略「技術者が集い／育ち／活躍する」の道標として位置付けられるのが、ソリューション事業です。コア事業からソリューション事業への技術者シフトは、売上単価と売上総利益率の上昇を通じて企業価値を高めるだけでなく、技術者の処遇向上を促進します。

育成人数（人）	2023年6月末時点での累計	2024年6月末時点での累計
AI/ML	1,625	2,359
データサイエンス	500	591
クラウド	2,076	4,044
ERP	280	427
合計	4,481	7,421



（注）上記各数値は、2024年6月期

人事担当役員メッセージ



執行役員（人事管掌）
小山 博史

『人のチカラ』を引き出す経営の推進

テクノプロ・グループは、技術者が持つ多彩なスキルと経験に基づくサービス及びソリューションを提供し、お客さまの課題解決をビジネスの中心に据えています。急速なデジタル化の進展や環境保全に対する社会的要求の高まりなど、当社グループを取り巻く経営環境は絶えず変化しており、その変化に対応するためには、『技術のチカラ』に加えて『人のチカラ』を最大限に引き出し、技術者の持続的な成長を支えることが不可欠です。この認識に基づき、全ての従業員が多様な能力を最大限に発揮し、やりがいを持って仕事に取り組める環境整備に力を入れています。これには、人事制度や就業環境、福利厚生など、さまざまな側面からの施策が含まれます。

技術者が能力を育み、活躍する機会を提供

技術者が能力を向上させ、持続的に成長するためには、魅力的な業務を通じてスキルと経験を積み上げていくことが必要です。当社グループでは、技術者一人ひとりの技術スキルをタレントマネジメントシステムにより可視化し、適性やライフステージに応じたキャリア志向に基づく配属を実現しています。これにより、技術者がその能力を最大限に発揮し、継続的に成長できる環境を提供しています。キャリアプランの策定に際しては、開発現場での豊富な経験を持つCDA（キャリア・デザイン・アドバイザー）が実務的な視点からサポートし、研修子会社を通じた、高度なスキル習得やリスキリングを支援するプログラムを、開発・提供しています。さらに、大手ITベンダーや先進技術を持つ企業と連携した研修を提供するなど、成長機会の「場」の創出に努めています。

また、技術者を支える営業・採用・育成・バックオフィス等の業務に従事する従業員に対しても、階層別・目的別の教育研修プログラムを整備し、成長の機会を提供しています。

「技術者のプラットフォーム」を目指して

テクノプロ・グループの強みは、コア事業とソリューション事業の連携により、高付加価値な課題解決型プロジェクトに挑戦する機会を、幅広く提供できる点にあります。一方で、急速に進化する技術領域への対応は重要な課題であり、デジタルトランスフォーメーションや環境技術分野等における人材育成、新たなスキルセットの強化が急務です。また、グローバル競争力を持つ技術人材の確保と、育成に向けた取組みも強化していく必要があります。今後も、国内最大規模の技術人材の採用・育成・配属によって培った、独自のケイパビリティをさらに強化し、高い価値を提供できる技術者を育成する「プラットフォーム」として、顧客との価値共創の実現を推進していきます。

経営人材開発委員会

当社グループでは、経営人材開発委員会を2023年8月に設立し、グループにおける全体的な経営戦略と人事戦略の連動、主要ポジションの後継者計画の運用・定着、グループ最適の観点からの経営幹部人材の配置・登用・育成等を実現することを目的として、運用を開始しています。同委員会での審議事項・取組み状況については、取締役会及び指名報酬委員会に定期的に報告されています。

事業戦略

中期経営計画『Evolution 2026』

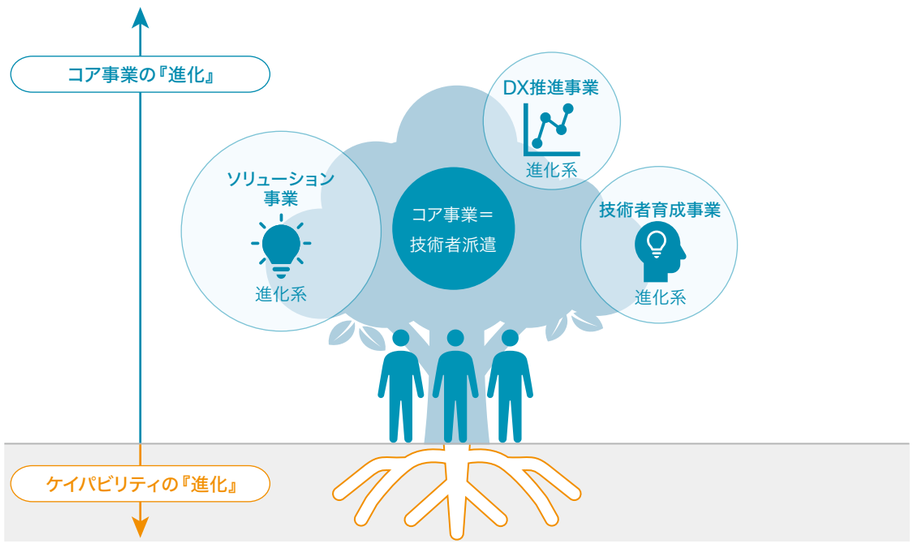
中長期的な外部環境を踏まえると、テクノプロ・グループの事業戦略の根幹に通底するのは、「いかに魅力的な仕事を創り、有能な技術者を惹きつけるか」という課題認識です。

その課題は、コア事業である技術者派遣で培った、①大手顧客基盤とのリレーション、②IT技術者の規模、③技術者育成システム、④多様な技術・産業領域をカバーする技術者群、⑤豊富なオーダーを背景とする採用力といった、従来のケイパビリティとコアコンピタンスだけで解決するには限界があります。そのため、「デジタル技術に対応した人材育成やリスキリング力」「国内の供給制約や雇用形態を超える技術者獲得力」「技術知見の組織的な蓄積と活用力」「顧客課題の発見や解決策提案と実行力」を新たに強化していくことが求められます。

当社グループは、これらケイパビリティの進化に立脚して、コア事業である技術者派遣を常に進化させていく必要があります。そのうえで、コア事業の「質」をより重視した成長を図るとともに、「多角化」ではなく『進化』を軸とした事業変革を推進し、中長期的な需要と供給の変化を先んじてとらえた事業拡大とビジネスモデルの変容を目指します。

コア事業の基本運営方針

デジタル化や技術者に対する旺盛な需要を背景に、コア事業の短期的成長はまだ十分見込まれます。しかし中期的には、技術革新の加速、開発の自動化や海外移転、技術者採用難と賃金上昇等が顕在化した場合に、現行の従来型派遣モデルのまま、売上成長のドライバーとして技術者数の増加、すなわち「規模」のみを追い求める事業リスクは大きくなると考えます。また、これまで同業他社との差別化要因や競争優位の源泉となっていた、技術者の採用力や顧客への配属力だけでなく、人材開発／育成機能の重要性が一段と増しています。したがって、採用面においては、国内需給ギャップを解消するため、育成前提の未経験者や高スキルの外国籍技術者の採用を強化します。さらに、現在主体とする正社員雇用形態に加え、雇用の流動化や働き方の多様化をとらえた人的資本の活用を志向します。育成面においては、技術者育成機能の強化（教育体制、研修コンテンツ開発、キャリアプラン助言等）やOJT育成環境の拡大（チーム派遣、請負・受託、アライアンス等）を推進します。営業面においても、IT領域における新規顧客セグメント（流通や金融等の非製造業、公共等）を開拓するとともに、顧客接点を活かした、現場技術者による新規オーダー・顧客課題の捕捉を促進します。



コア事業の進化の方向性

コア事業のバリューチェーン（採用・育成・配属）及び顧客基盤・技術者基盤をレバレッジすることで、「多角化」ではなく『進化』の方向性として、ソリューション事業、技術者育成事業、及びDX推進事業のこれまで以上の成長を図ります。

ソリューション事業

従来型技術からデジタルへといった技術領域の拡張、単なる人材だけではなく成果・構想へといったデリバリーの拡張を推進し、デジタル要素技術の役務提供サービス、従来技術にデジタル要素技術を融合した開発サービス、デジタル系グローバル製品に係る技術開発サービス等を提供します。ソリューション事業においては、注力するデジタル要素技術やソリューションサービスを具体的に定めるとともに、グローバル展開を志向することで、国外の技術者や開発ノウハウの活用を推進します。

重点ソリューションサービスの具体例

- 生成AIサービス
- IoTと連携したアプリ開発
- 建築及び建築設備のBIMモデル作成

技術者育成事業

当社グループの技術者育成資源を集約したうえで、コア事業の営業チャネルと技術者育成ノウハウを活かし、技術者育成カリキュラムやコンテンツの企業向け外販を推進します。さらには、上流工程としての技術者育成コンサルティングや技術者育成IT基盤を提供することによって、同事業を当社グループの収益源の柱の一つへと育てます。

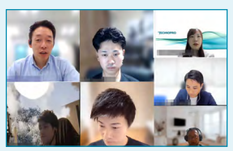
DX推進事業

技術者の採用から配属・退職に至るライフサイクルデータを一気通貫で蓄積・分析できることは、当社の競争優位性の一つです。これまで開発を進めてきた「タレントマネジメントシステム」を一段と進化させ、現場における実効性の分析や、施策の効果に関する仮説検証を通じて得られた知見に基づくAIエンジンを開発し、当社グループのデジタルトランスフォーメーションを実現します。加えて、プロフィットセンター化を視野に、データ知見を活用したビジネスモデルを中長期的に構築していきます。

AWS資格取得3,000超の目標を1年前倒しで達成、全資格取得者の座談会等を通じたノウハウ共有も推進

2022年3月に「人材サービス型AWSパートナー」として認定を受けている（株）テクノプロは、3年間でAWS関連資格を延べ3,000資格保有する目標を掲げ、1年前倒しで計画を達成しました。さらに、AWS認定資格を全て保持しているAWS技術者を表彰するプログラム「2024 Japan AWS All Certifications Engineers」にテクノプロの技術者19人が選出されるなど、数多くのAWSエキスパート人材が活躍しています。

また、AWS全資格取得者が参加する座談会等も開催され、勉強方法、携わってきたAWS案件の事例共有、プロジェクトにおける各自の取組みについての意見交換を行い、ノウハウの共有にも取り組んでいます。今後も学びのコミュニティづくり等を通じて、エキスパート人材の育成とビジネスの拡大につなげていきます。



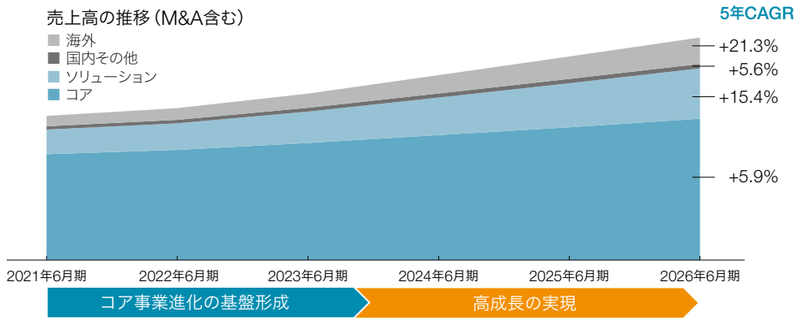
AWS全資格取得者座談会

中期経営計画の目標達成に向けて

中計の前半2年は「コア事業進化の基盤形成」期と位置付け、ソリューション事業の成長に向けたキー人材の獲得や教育研修、技術者育成事業やDX推進事業のインフラ整備に向けた先行投資を行い、2024年6月期からの後半3年「高成長の実現」期で投資を回収し、利益の高成長を実現します。

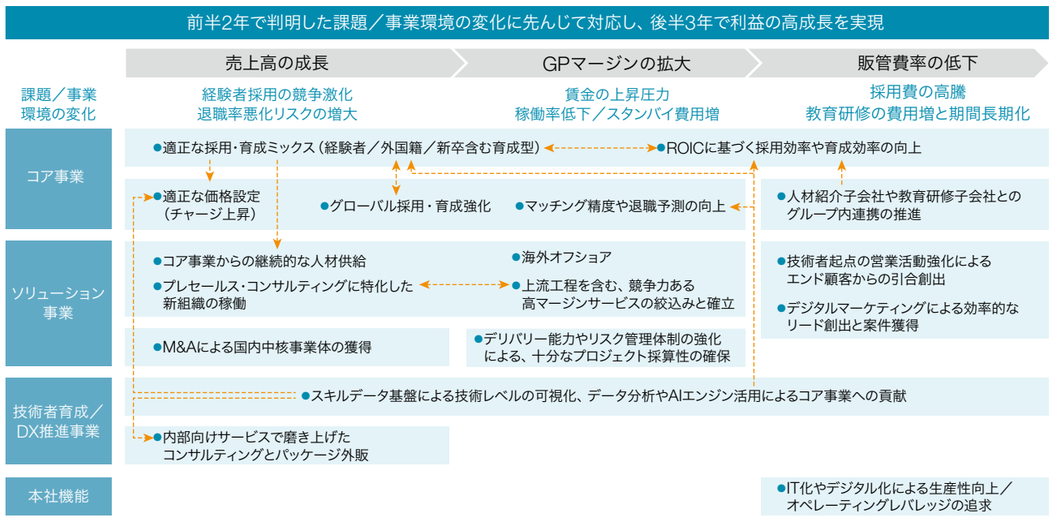
また、「コア事業進化の基盤形成」期で判明した課題や事業環境変化に対応した、後半3年「高成長の実現」期のロードマップを新たに策定し、実行を進めています。

■中期経営計画『Evolution 2026』の計画数値と進捗



（十億円）	2021年6月期 実績	2023年6月期 実績	前半2年 CAGR	2024年6月期 実績	2025年6月期 予想	YoY	2026年6月期 計画	後半3年 CAGR	5年 CAGR
売上高	161.3	199.8	+11.3%	219.2	237.0	+8.1%	250.0	+7.7%	+9.2%
営業利益（事業利益）	19.4 (17.6)	21.8 (21.3)	+5.9% (+10.1%)	21.9 (24.3)	27.0 (27.0)	+23.2% (+10.7%)	32.0 (32.0)	+13.6% (+14.4%)	+10.5% (+12.7%)
当期利益	13.2	15.3	+7.7%	14.6	18.5	+26.0%	22.0	+12.7%	+10.7%
ROE	25.1%	21.3%		18.8%	22.9%		20%以上		

■「高成長の実現」期のロードマップ



挑戦できる環境を活かし、ソリューション開発へ

多種多様なプロジェクトを手掛けるテクノプロ・グループには、高い成長意欲を持った人材がキャリアアップできる環境があります。業務や自己研鑽でスキルを高め、上流工程や新たな技術領域を目指す従業員の挑戦をさまざまな形で応援しています。



（株）テクノプロ
テクノプロ・エンジニアリング社
竹田 将太朗

私は現在、複合機のスペアパーツを一括管理するための業務システムの開発に携わっています。システムはサーバーレス製品を使用した構成で、私はバックエンド側の担当として、データベース連携処理や夜間バッチ処理等の開発を行っています。新卒入社後の最初の仕事ではミドルウェアのサポート、その次にはITインフラ業務に従事し、サーバーやネットワークに関する知識を身に付けてきましたが、「その上のレイヤーで動くアプリケーションの開発業務に従事したい」という要望を会社に受け入れてもらい、今回のプロジェクトに携わることができました。開発業務は未経験でしたが、所属支店の技術マネージャーも務める立場として、メンバーより技術面で劣る訳にいかないと考え、グループの研修制度も利用して全AWS認定資格を取得するなど、自己研鑽にも努めています。時間のやくりくり等は大変でしたが、その苦労よりも「やりたかった開発業務に携われて嬉しい！」と強く感じています。テクノプロは規模の大きな企業ですが、非常に風通しがよく、自分がやりたいこと、興味を持っていることにチャレンジさせてくれる会社だと思います。

「テクノプロならではの価値」を通じて、顧客にとって欠かせないパートナーになる

中計後半におけるソリューション事業の成長加速のため、プレセールス・コンサルティングに特化した新組織、コンサルティング&アドバイザリー（C&A）部を2023年7月に設置しました。経験豊富なコンサルタントチーム主導のもと、大規模ITプロジェクトやコンサルティング業務の獲得に向けた活動を推進しています。

C&A部の主な役割は、コンサルタント集団としての高度な知見や経験を活用し、テクノプロ・グループが提供しているサービスや技術者が持つさまざまな専門性を適切に組み合わせ、顧客の課題解決や目標実現を可能にするソリューションを提供することです。グループの注力プラットフォームであるSAP、Salesforce、AWSをはじめとした、各分野の専門的な知見を持つ複数のコンサルタントが在籍しており、事業部と連携して新規受注に至っています。データ解析系の優秀な技術者が多数在籍していること、そして基礎科学分野で深い知見を持つ研究者を1,000人以上も擁し、技術や特許等のリサーチを行える点など、「テクノプロならではの価値」を発揮し、今後もビジネスの拡大を図ります。テクノロジーを必要とする業務は多岐にわたりますが、その一部分だけではなく、広範にサービスを提供し、対応できるポテンシャルがテクノプロにはあります。だからこそ、ソリューション事業においても、開発業務を獲得してそれを納品するだけに留まらず、その後の運用も含めて、顧客から全てを任せてもらえる存在を目指すことが必要だと考えています。他社には真似できないサービスを全社一丸となってお届けすることで価値を提供していく、そのような活動を力強く牽引する部門となれるよう、力を尽くしていきたいと考えています。



（株）テクノプロ
コンサルティング&アドバイザリー部
アカウントエグゼクティブ
福田 祥久

海外戦略

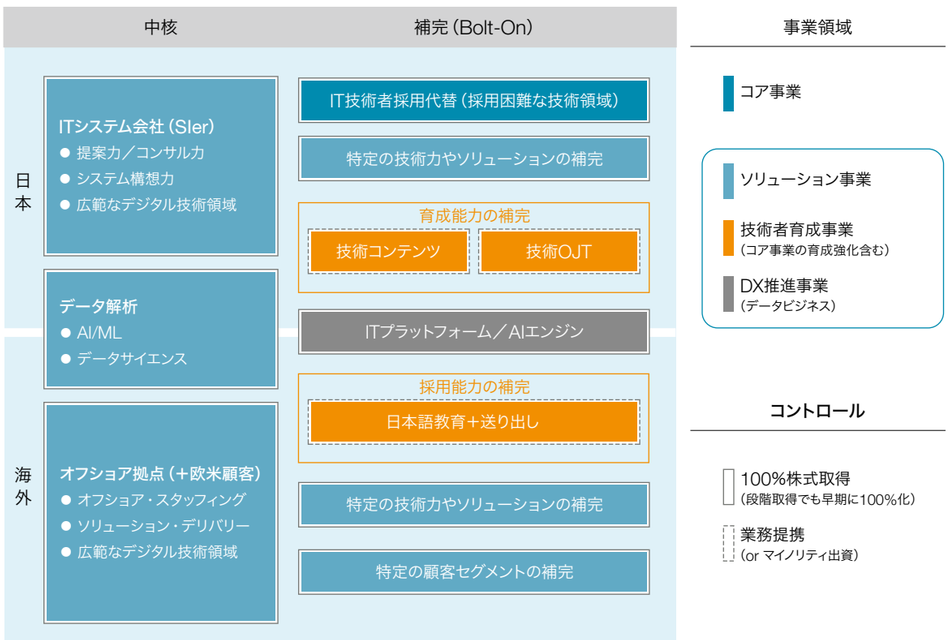
当社グループのグローバル展開は、国外のデジタル技術や人材を国内ソリューション事業で活用することを主目的に進めています。地域としては、子会社であるRobosoft社が本拠を構えるインドが中心であり、オフショアリングによるコストアービトラージの観点に加えて、デジタル先進国である欧米で培った技術力・ソリューション力を、日本↔インドの人材交流を通じて日本国内に取り込むことを目指しています。そのためには、欧米及び日本の顧客獲得によるインド拠点の規模拡大が重要であり、営業、プレセールス、オンサイト技術者に対する投資を積極的に推進しています。

M&A戦略

中計の戦略を遂行するうえで、M&Aは重要な手段であると位置付けています。中計5ヶ年累計で400億円のM&A投資枠を設定し、以下の厳格な財務規律を定めています。

- 買収後3年以内のROIC（投下資本利益率）10%達成
- 継続的・反復的な買収
- 1件当たりの買収額は時価総額の5%を上限
- ROICが資本コストを3年連続で下回る見込みの場合は、対象会社経営陣の交代又は対象会社の売却を検討

M&Aのターゲット領域



事業セグメント

テクノプロ・グループは、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、海外の4つの事業セグメントで構成されています。中計における事業ドメインとの関係では、「コア事業」は、R&Dアウトソーシング及び施工管理アウトソーシングに、「ソリューション事業」は、R&Dアウトソーシング、施工管理アウトソーシング及び海外に、「技術者育成事業」は、国内その他に包含されます。また、「DX推進事業」は全セグメントに関係します。

事業セグメント	事業概要	事業会社	中期経営計画『Evolution 2026』
R&Dアウトソーシング	**多様な技術領域における、設計開発や研究開発を技術者派遣及び請負・受託形式にて提供** ● 機械、電気、電子、LSI、FPGA ● 組込制御、データサイエンス、AI、センシング ● RPA、ERP、クラウド ● ITネットワーク、ビジネスアプリケーション、システム保守運用 ● 化学・バイオ	● (株) テクノプロ テクノプロ・デザイン社※1 テクノプロ・エンジニアリング社※1 テクノプロ・IT社※1 テクノプロ・R&D社※1 ● (株) プロビズモ	コア事業（技術者派遣） ソリューション事業 DX推進事業
施工管理アウトソーシング	**建築・土木・設備領域における、技術者派遣を中心としたさまざまな技術サービスを提供** ● 建築、土木、設備等の施工管理 ● ドローンを使った計測、測量、3Dデータ作成 ● ドローンを使ったインフラや建築設備等の狭所、暗所、危険な場所等における強度診断、不具合診断等 ● BIM/CIM等のデジタル技術活用 ● 設計監理、耐震調査	● (株) テクノプロ・コンストラクション ● (株) トクオ	
海外	**海外事業は独自成長を図りつつ、国内グループ会社との連携によるオフショア開発を拡大** ● 中国における日系法人を中心とした技術サービス ● 米国・欧州・日本に対する、UI/UXデザインに強みを持つ、インドを拠点としたオフショア開発 ● 東南アジア・インド・英国における技術者派遣 ● 中国・東南アジア・インド・英国における人材紹介	● テクノプロ中国グループ ● Boyd&Moore（海外）※2 ● Helius Technologies※2 ● Orion Managed Services※2 ● Robosoft Technologies※2	
国内その他	● 技術者向け教育研修 ● サーチ型エグゼクティブ紹介 ● 技術者特化型人材紹介	● ピーシーアシスト（株） ● Boyd&Moore（国内）※2 ● テクノブレーン（株）	技術者育成事業

※1 社内カンパニー　※2 社名は、略して記載



CFO Message

組織や人材のケイパビリティを進化させ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

テクノプロ・ホールディングス株式会社
常務取締役 兼 CFO
萩原 利仁

財務面から見る『Evolution 2026』の進捗

当社の5ヶ年の中期経営計画『Evolution 2026』においては、前半2年を「コア事業進化の基盤形成」期、後半3年を「高成長の実現」期と位置付けています。3年目となる2024年6月期の財務パフォーマンスや各KPIを見ると、高成長実現の土台が整ってきたことを確認できます。

2024年6月期の売上収益は中計を上回って進捗し、コア事業、ソリューション事業、海外事業のいずれも計画以上に伸長しました。価値創出主体である在籍技術者数は、中計期間の5年CAGR（年平均成長率）+6.2%に対し、3年CAGR実績が+8.6%となり、順調に増加しています。採用環境は厳しさを増していますが、当社グループが誇る採用競争力を梃子に積極的な採用投資を行った結果、人材の質を重視しながらも年間4,000人を超える採用を継続でき、成長基盤が拡充しています。その一方、退職率は悪化傾向にあり、より一層の注意を払って対処すべき課題と認識しています。

収益面では、売上総利益率が、中計最終年度の目標にあと0.1ポイントに迫る26.8%まで上昇し、これまでの戦略や投資の成果が着実に現れています。中計策定時の想定を超えるペースの賃上げに対応しつつ、顧客への提供価値に基づき単価上昇を図ることに加え、利益率の高いソリューション事業拡大によるサービスミックスの改善も進んでいます。販管費については、成長投資としての採用費や教育研修費の増加リスクはあるものの、それ以外のコスト抑制や生産性の向上によって、今後はオペレーティング・レバレッジの享受も期待できます。

海外事業及び国内その他事業では、顧客関連資産やのれんの減損を計上し、これを主因として営業利益が計画未達となりました。当社グループの最適なリソースアロケーションを目的として、事業ポートフォリオ見直しのためのストラテジックレビューも定期的に行っており、戦略との整合性が低い子会社については、たとえ投下資本利益率（ROIC）が資本コストを上回っていても、本中計期間内での外部売却を視野に入れています。

KPIドリブン経営

以上のように、『Evolution 2026』の遂行にあたっては、外部環境の急速な変化に直面する中、柔軟な対応を機動的に行い、掲げた戦略を着実に前進させています。これは、当社グループにKPI管理が定着し、事業運営が可視化されているからこそ可能であると言えます。当社グループでは、支店レベルでもROICツリーに基づく分析が徹底され、営業、採用、育成それぞれの現場で、各KPIの進捗を見ながら、変化の予兆を把握し、先行した対策に取り組んでいます。

一方、海外子会社においては、当社グループの強みであるKPI管理が十分できていなかった点は否めません。例えばRobosoft社は、コロナ禍における旺盛な需要を背景に高成長してきたため、厳格なKPI管理の必要性が低い状況でした。しかし、Robosoft社が今後も成長を持続し、次のステージに到達するには、厳しい事業環境においてこそ発揮される経営能力の向上が欠かせません。そこで、2024年6月期の後半より、テクノプロ流のKPI管理を導入しました。その結果、稼働率の改善と不採算プロジェクトの収束を早期に実現し、第4四半期の売上総利益率は適正レベルの40%台まで回復することができました。KPIドリブンの経営が浸透したことにより、需要動向の変化にもレジリエントな事業運営に進化してきた好例です。

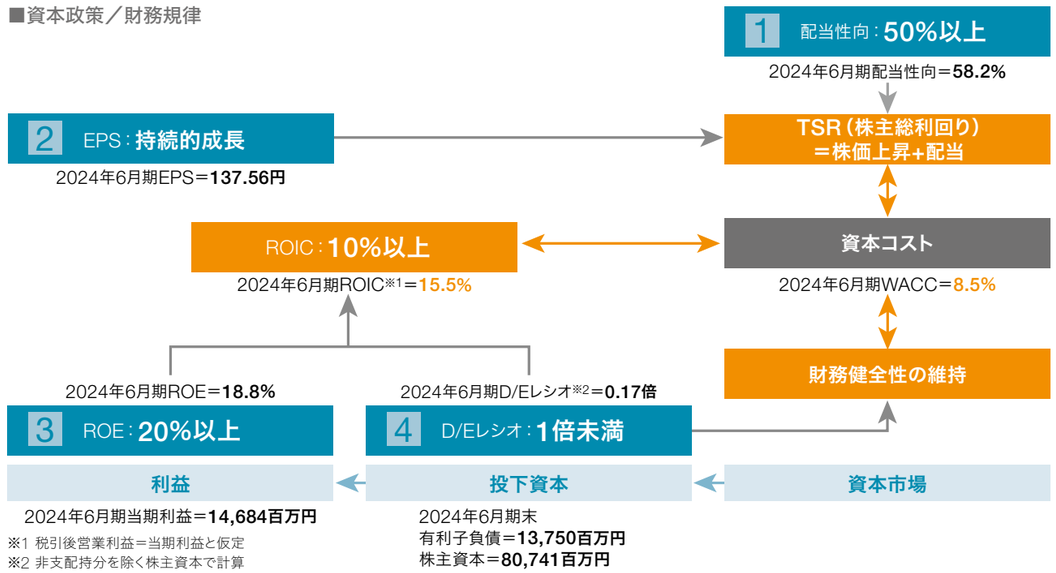
資本政策

当社グループのKPI管理は、ファイナンス思考や資本コストを踏まえたもので、採用や育成をはじめとした投資判断の各局面で、特に有効に機能します。中期資本政策方針では、8%台の資本コストに対し、達成すべきROICは10%以上としています。

本中計期間における資本政策として、4つの項目を掲げています（下図を参照）。D/Eレシオ1倍未満という財務健全性を維持し、20%以上の自己資本利益率（ROE）によって十分なエクイティ・スプレッドを確保しながら、持続的なEPS成長を図ります。キャピタルアロケーションについては、累進配当を意識しつつ当期利益の50%以上を配当し、残りをM&A等の成長投資に充当する方針ですが、資本コストを上回る適切な投資機会がなければ自己株取得等も検討し、TSR（株主総利回り）の上昇を目指します。

『Evolution 2026』のM&A戦略では、中計5年間累計で400億円の投資枠を設けており、1件当たりの買収上限金額（当社時価総額の5%）、買収後の投資リターン目標（3年以内にROIC10%達成）といった財務規律を定めています。『Evolution 2026』における5年目の営業利益計画320億円には、45億円のM&A貢献分を見込むものの、戦略や財務規律に合致しないM&Aを実行することはありません。直近2年はM&Aの機会もなかったことから、2023年4月に30億円、2024年3月に25億円、2024年8月に50億円の自己株式取得枠をそれぞれ設定（累計105億円）し、いずれも買付を完了しています。今後も、キャッシュ創出力の高い当社ビジネスの特性に鑑み、資本効率を意識した株主還元に努めます。

■資本政策／財務規律



※1 税引後営業利益＝当期利益と仮定
※2 非支配持分を除く株主資本で計算

情報開示と対話

資本市場では、人的資本をはじめとする非財務情報の開示が進展しています。当社グループでは、マテリアリティごとの重要指標を設定し、それらの実績を開示していますが、引き続きサステナビリティ面のリスクと機会を資本市場と共有すべく、非財務情報に関する期待や要望に的確に応えていく方針です。

一方、資本コスト算定におけるベータ値の低下や、投資家の分析に資する情報開示という点を鑑み、当社グループにとってより重要性の高い指標や目標を、整合性あるストーリーをもって説明してまいります。事業戦略はもとより、M&Aや株主還元等については、投資家の皆さまとの対話を通じて、これまで改善・進化してきたと考えています。

今後も、事業ポートフォリオの選定等を通じて、ビジネスリスクや景気へのボラティリティを可能な限り低減していくとともに、情報の非対称性をできるだけ解消するよう、透明性ある情報開示や投資家との建設的な対話に力を注ぎます。

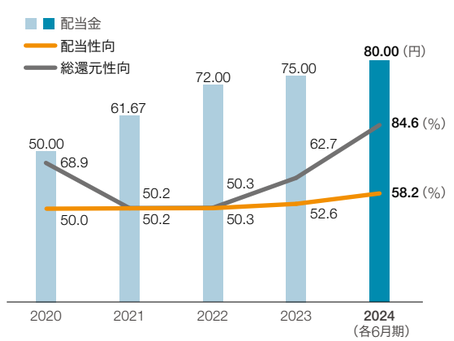
CFOとしての今後の抱負

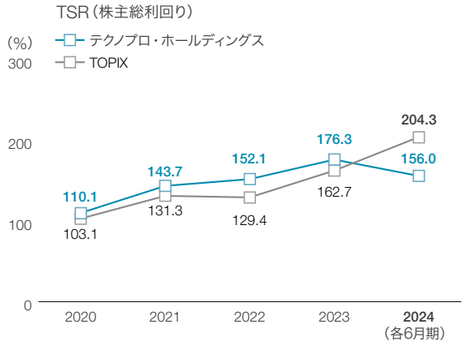
上場から10年が経過し、当社グループは順調な成長軌道を描いてきました。この成長モメンタムは今後も続くと信じていますが、その実現には、戦略を実践していく組織や人材のケイパビリティの進化が不可欠です。ソリューション事業の拡大を含む中長期的な戦略の遂行には、マネジメント能力のより一層の強化も必要です。当社グループは、技術者の採用や育成といった領域には豊富な知見がある一方、今後は本社機能やマネジメント層への投資というテーマも避けて通れません。次世代の幹部層には、さまざまな経験を積みながら、当社グループのパーパスへの理解を深め、事業に携わることを楽しんでもらいたいと思っています。

CFOのサクセッションプランも進行しています。投資家の考え方を理解できるファイナンス知識のみならず、CEOの右腕として事業を発展させていけるCFO像も見据えながら、私自身責任をもって人材育成に取り組んでいきます。

『Evolution 2026』は残り2年となりました。中計の財務数値目標の達成はもちろん重要ですが、それのみに固執することなく、次の中計以降も着実に成長していくために、多様な課題に対して先んじて手を打っていきます。私たち経営陣は、全力で事業と人を育て、持続的な企業価値の向上を目指してまいりますので、ご期待ください。

■株主還元／TSR





リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

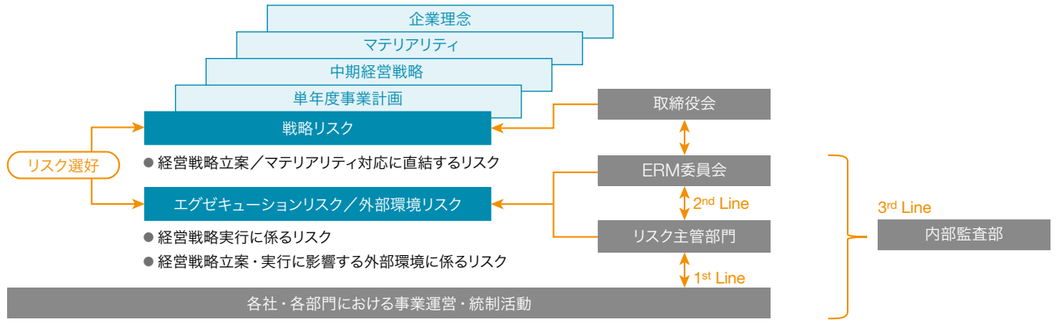
成長戦略には必ず不確実性やリスクが伴うものであり、いかにこれらをコントロールし対処するかが、戦略実行上の鍵の一つです。当社グループでは、全社的リスク管理（Enterprise Risk Management、ERM）体制として、戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象をリスクと認識し、組織全体として適切に管理する仕組み・プロセスを構築しています。当社グループの受容できるリスク量への考え方（リスク選好）を明確化したうえで、網羅的にリスクを識別し、影響度、予見可能性、発生確率等の観点からリスクの定性・定量的な評価を行い、回避、低減、移転、受容等の観点からそれぞれ対策を検討しています。また、当社グループの従業員に対して、リスクに関する教育・研修を継続的に実施しています。

リスクマネジメント体制とリスク分類

当社グループのリスクマネジメントは、当社取締役会による監督のもと、いわゆる3ラインモデル（各社・各部門における現場レベル、業務分掌に応じたリスク主管部門とERM委員会、内部監査部）の考え方で運用しています。核となるのは代表取締役社長兼CEOを委員長とするERM委員会であり、ERM計画案の策定と包括的なリスク評価・分析等を実施し、当社取締役会への報告を行っています。

また、当社グループでは、リスクを「戦略リスク」と「エグゼキューションリスク」「外部環境リスク」に分類することで、経営視点からのトップダウンアプローチと、現場視点からのボトムアップアプローチの融合を図っています。

リスクマネジメント全体像



戦略リスク

- A 成長ドライバーとしての技術者純増
- B 適切な粗利構造の確保
- C ソリューション事業の拡大
- D 効果的な技術者育成
- E 国内ソリューション企業の買収

2025年6月期の重点戦略リスク



エグゼキューションリスク／外部環境リスク

事業業績

エグゼキューションリスク
- 事業ポートフォリオ
- 資本市場対応
- 国内・海外各事業の固有リスク

外部環境リスク
- 顧客市場
- 技術者労働市場
- 競合環境
- 技術動向
- 労働法制
- 海外事業

事業基盤

エグゼキューションリスク／外部環境リスク
- コンプライアンス
- ガバナンス／内部統制
- 情報／資産
- 人的資本経営
- 環境／社会／コミュニティ
- 財務・会計
- 請負
- ハザード
- ブランド・レピュテーション

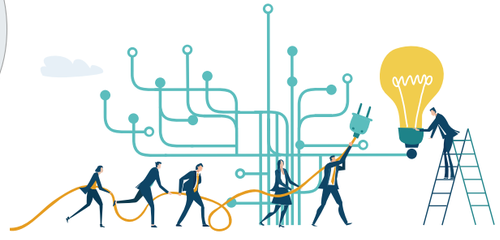
section 03

価値創造を支える ESG戦略

パーパスの実現に向けて、
健康経営、ダイバーシティや女性活躍推進、環境といった
サステナビリティに関する取組みを進めるとともに、
ガバナンス体制を強化することで、持続的な価値創造を支える
ESG基盤を構築しています。

価値創造のプロセス





社外取締役（指名報酬委員）鼎談	P40
コーポレート・ガバナンス	P44
多様なスキルセットを有する取締役	P49
社会への取組み	P51
環境への取組み	P53



社外取締役（指名報酬委員）鼎談

指名報酬委員である社外取締役が集まり、
今後の経営課題や指名報酬委員会の活動について鼎談を行いました。

独立社外取締役
指名報酬委員
山田 和彦

独立社外取締役（取締役会議長）
指名報酬委員長
髙尾 光俊

独立社外取締役
指名報酬委員
髙瀬 正子

まずは、中期経営計画『Evolution 2026』の進捗と課題について、ご見解をお聞かせください。

髙尾 『Evolution 2026』は3年が経過しました。概ね当初の想定通りに進捗しているものと評価していますが、課題・リスク要因として、まず中計策定時からの外部環境変化が挙げられます。国内の新卒採用については他社も力を入れており、競争がますます激化しています。他社からのスカウトも含め退職者も増加していますし、賃上げ傾向は想定以上に進行しており、この変化には一層の注視が必要です。

山田 この退職率悪化以外にも、海外事業に関する投資家の皆さまのご懸念については、萩原CFOやIR部門からもフィードバックを受けており、取締役会としても大きな課題として認識しています。退職率に関しては、中長期的に上昇傾向が続くことは不可避かもしれませんが、ただ傍観するのではなく先んじて機動的な対策を打つとともに、最優先の課題の一つとして議論しています。また、減損を計上した海外事業は、現中計期間に留まらず、将来的な位置付けも見据えたポートフォリオ戦略に基づいて検討することが重要だと考えています。

髙瀬 加えて、『Evolution 2026』のテーマである「ビジネスモデルの変容」の大きな鍵となるソリューション事業については、全社的な戦略・進捗を共有する「ソリューション会議」に、私もIT分野のバックグラウンドを持つ立場から参加しています。技術面だけでなく、マーケティングやプロセス管理など、多面的な議論が活発に行われており、事業の勢いも感じます。一方で、今後は当社が強みを持つソリューションを抽出してフォーカスし、顧客や投資家にも発信すべきです。事業拡大の段階では幅広いサービス展開も有効でしたが、「自分たちがどこで勝っていくか」を絞り込んで集約するフェーズに、徐々に入っていく必要があります。エッジが立った得意領域を確立することで、顧客からの期待だけでなく、その後の人材やスキルが集まりやすくなる、そしてコスト効率を高められるところまで見えてきます。

山田　それぞれのソリューションの内容は千差万別であり、さまざまなリスクも内包していますので、多様な領域を手掛けることは、それだけ隠れたリスクを多く抱えることにもつながります。だからこそ、髙瀬さんの仰るように強いソリューションに絞り込むことで、品質や納期を維持しつつ不採算等のリスクを最小限に管理し、収益を確保する視点が欠かせません。また、当社のソリューションの特長として、コア事業と連携してシナジーを発揮できる点があります。デリバリー後の運用・保守への人材供給も含めた、全体の収益力向上を視野に入れた事業設計が有効と考えます。

今後の成長・企業価値向上に向け、重要な論点を教えてください。

山田　先ほどお伝えした通り、退職率が上昇傾向にある中、成長を継続していくためには、売上単価の上昇や採用コストの抑制が必要です。当社グループのKPIの興味深い点として、単価が上がれば技術者への還元を増やすことができ、その結果、待遇が向上すれば退職抑制につながるといった形で、各指標が連動しています。それらのKPIを注視し、退職率や採用コストの上昇、海外事業等のリスク要因・懸念を払拭するとともに、皆さまに成長軌道をお示しすることが大切だと考えています。

髙瀬　さらに、今後のビジネスモデルを語るうえでは、やはり成長を牽引するソリューション事業が独自性と成長性を発揮し、業績に貢献する姿を社内外に共有していくことが不可欠です。そのために、ソリューション事業の特性やリスク、進展を測定できるメトリクスを検討・継続開示していく必要があります。ソリューションは、種類によって潜在的なリスクの強弱も異なり、必要とされる事業体制やモニタリング手法も違ってきますので、コア事業である技術者派遣とは異なる評価軸の確立が重要です。ソリューション事業が売上と利益率の上昇にどれだけ寄与するかを明瞭に示すことができれば、皆さまと共通の指標を見ながら成長を体感でき、今後について議論が可能となります。

髙尾　もう一点申し上げると、今後の成長・発展に向け、私は技術者育成事業に期待しています。国内最大規模の技術人材を擁し、技術者育成事業の子会社を持つ当社が、この事業の質をさらに高め、社外も含めて多くの技術者を育成・輩出できれば、日本のIT人材の充実や需給ギャップの解決に貢献しますし、社会的な意義も大きいはずです。技術者育成事業がビジネスの新たな柱となるよう、今後事業拡大を加速したいと思っています。

現中計は残り2年となりましたが、その先に向けた議論は始まっていますでしょうか。

髙尾　『Evolution 2026』は、中長期的な環境・展望を踏まえて10年後のありたい姿を定め、その実現に向けて策定しました。その後、コロナ禍や為替の変動、労働市場の変化など、外部環境も大きく動いています。現在の当社の株価や時価総額が停滞気味なのも、現中計の策定時に描いた成長ストーリーに対して、市場からの期待が薄れているからかもしれません。改めて将来ビジョンを見直し、そこからのバックキャストによって、当社がこれから目指す姿を具体的に提示する必要があると考えています。

山田　既に業務執行側では、次期中計策定に向けた検討会議をスタートさせており、そのフィードバックを受けながら、取締役会でも本格的に議論を進めていく予定です。ボトムアップによる積み上げ方式で計画を作ると、どうしても既存路線の延長になって枝葉末節な議論に陥りがちになります。『Evolution 2026』は、社外取締役からの発案によって、取締役会が上流の議論を主導して策定していったのですが、次の中計も同様の形で検討を進めるのが有益だと考えています。対外的に公表しているパーパスの内容や、直近の決算説明でもお示しした「技術者や顧客が集まるよいコミュニティを作って、技術のチカラで社会に貢献していく」という大局的な方向性に基づき、まずは取締役会で議論していきます。

髙瀬　私は前回の策定議論に参加していませんでしたが、髙尾さんのご指摘通り、今後どのようなビジネスモデルが望ましいかについて、大きく変化した環境を前提にした議論が必要です。とは言え、技術者のリスキリングやソリューション事業の進化など、現在チャレンジしている取組みが順調に進んでいけば、グループ全体が無理なく自然に成長軌道に向かっていくはずと私は考えていますし、その進捗を明確な形で社外にお示しできるようにしたいですね。

当社のガバナンスの進化に対して、どのようにとらえていますか。

髙尾　昨年の『統合報告書』にて投資家と対談した際にも、当社のガバナンス体制をご評価いただきましたが、これはコーポレートガバナンス・コードの影響が多大にありました。当社が上場準備をしていた当時、経済界・資本市場ではコード策定に向けた議論が活発化しており、それらの要求水準を満たすガバナンス体制を当社も構築すべきと考えていました。上場時から、資本市場の声を真摯に取り入れる経営の土壌を作ったことが、その後の継続的な進化につながっていると考えています。

山田　その他にも、上場時から海外機関投資家の比率が高い株主構成であったことも、ガバナンスの強化につながったポイントかもしれません。現在も、継続的な対話から投資家の求めるグローバル水準の要望を把握し、その高い要求水準を踏まえて取締役会で議論を重ねています。直近3年間でも、監査等委員会設置会社への移行や役員報酬制度の刷新等のさまざまな取組みを実施し、当社のガバナンスは現状でも高いレベルにあると思います。しかし、それに甘んじることなく、さらに高いレベルを追求するために必要なことを、取締役会として検討していきます。

髙瀬　私も3年前の就任時から、当社のガバナンス意識は全体的に高いと感じています。山田さんが言及された海外機関投資家からの要望に対しても、多くの日本企業では「足りないところを埋める」という動きになりがちで、対応自体が目的化しているケースも散見されます。しかし当社では、資本市場の声を踏まえて望ましい経営の形を先取りして設定し、そこへ向けてどう進化していくかを常に議論しています。実際に、客観性を重視した議論を可能にするため社外取締役の髙尾さんを取締役会議長にした点や、毎年の取締役会実効性評価で課題を抽出して改善に努めるなど、「変えていこう」という意欲が高い会社だと思います。取締役会議長を務められるようになった髙尾さんから見て、どのようにお感じですか。

髙尾　取締役会議長だけではなく、指名報酬委員会のメンバーも社外取締役のみの構成にするなど、会社として真面目に仕組みを整えようとしている姿勢が感じられます。また当社は、取締役会の議題を「決議」「報告」「討議」の3つに分類し、「討議」に十分な時間が確保できるよう配慮し、取締役会がしっかりと議論を尽くす仕組みができている点は、投資家からも高く評価されています。時に議論が白熱して予定時間を超えてしまうこともありますが、議長としての私も強引に中断・延期したりはせず、納得するまで議論するよう心掛けています。

山田　髙尾さんの仰るように、私たち社外取締役も、早い段階で議題を分類していただくことで頭の中が整理され、討議事項に集中できますので、それが活発な議論につながっていると思います。

指名報酬委員会における注力事項、特にサクセッションについて教えてください。

髙尾　『Evolution 2026』の開始に合わせ、指名報酬委員会での議論を経て、これまでにCEOの交代と業務執行取締役の報酬制度改定を実施しました。当社は指名委員会等設置会社ではありませんが、指名報酬委員会は単なる諮問機関ではなく、取締役選解任の原案は指名報酬委員会で策定し、取締役会で決議するというプロセスをとっています。

山田　指名報酬委員会の活動という意味では、直近の1年は特に、社外取締役の在任期間や選解任についての議論を重ね、新たな候補の絞り込みに注力してきました。新任社外取締役の選任に際しては、20～30人の候補者を選定し、その中からスキルマトリックスに基づいて絞り込みを行いました。その結果、『Evolution 2026』及び次期中計を遂行するにあたって必要な人材として、伊藤雅彦さんを社外取締役、そして指名報酬委員としてお迎えすることになりました。



髙瀬　今回、課題解決企業へと進化を目指す当社にとって、価値共創の相手となる製造業の立場からの視点が重要と考え、大手製造業で豊富なマネジメント経験を有する伊藤さんに経営に参画いただきました。人材の選定に際して、今後の当社グループのビジネスモデルの変化も見据えると、社外取締役のスキルの「幅」は重要な視点です。例えば、ソリューション事業を拡大するからといって、ITやコンサルティングの知見を持つ取締役だけを集めればよいというものではありません。大切なのは、それぞれの人物がどのようなキャラクター、専門性を持っているかです。メンバーのバックグラウンドが多様であれば、それだけ新たな視点からの意見を得られますので、業界や専門分野、性別、国籍等に縛られず、選択肢を狭めないことが重要だと思います。

髙尾　そういった多様な人材による、次世代へのサクセッションを実行するうえでは、やはり内部の人材プールをいかに充実させていくかが一番の課題です。2023年8月の経営人材開発委員会設置も、その課題への対応を企図したものであり、これからの人材育成に向け、果たすべき役割の検討を指名報酬委員会でも深めていく予定です。特に、業務執行を担うメンバーはまだ比較的若い面々が多く、事業の遂行以外の、会社経営に求められるスキルや経験が必ずしも十分とは言えません。そういった次世代の人材をどのように育成していくかという点は、私たち取締役が取り組んでいくべき課題であると認識しています。

山田　指名報酬委員会でサクセッションを議論するといっても、当社グループ全ての役員育成を細かくチェックし、管理することは実際にはできません。指名報酬委員会の役割は、日々の執行の中での人材育成を、第三者性を持って客観的にモニタリングすることだと考えますので、今後は、経営人材開発委員会との役割分担を明確にし、連携していく仕組みづくりが重要になると思います。また、次世代育成に関して、髙瀬さんが以前、「今後は、技術者のキャリアプランの一つに経営者の道を作る必要がある」と仰っていたのが印象的ですが、将来的にそういったキャリアプランを社内に示していくことも、技術サービスを提供する企業として重要になるはずです。

髙尾　指名報酬委員会としては、次期中計に向けて業績だけではなく、経営の質を高めるための取組みに対する評価軸の確立も重点課題になりますね。現在の社内役員の評価は、連結業績や個別業績の達成度に応じて決定していますが、今後は、後継者育成やサステナビリティに関する評価も織り込むことを検討できればと思います。本日はさまざまな意見をお伺いでき、テクノプロ・グループの未来を考えるよい機会になりました。ありがとうございました。

山田・髙瀬　こちらこそ、ありがとうございました。

新任社外取締役（指名報酬委員）メッセージ

この度、社外取締役及び指名報酬委員に就任しました伊藤雅彦と申します。私は、電線メーカー（株）フジクラの社長を2016年から6年間務め、「聖域なき選択と集中」「ガバナンス強化」を重要施策とする「100日プラン」を発動し、退任時にはPBR2.5倍超、時価総額は2016年対比で約5倍の1兆円弱を達成しました。

これまでの私の経験から、取締役会の最大の使命は「企業価値の最大化」と認識しています。そのために、経営陣はパーパスを明示し、従業員は個々の課題解決能力を向上し続けることが重要です。明確なパーパスを掲げ、事業運営そのものが人的資本経営であるテクノプロ・グループにはその基盤が整っていますので、取締役会は、業務執行者と従業員の目にゴールの光がいつでも見えるようリスクを排除しつつ、ソリューション事業という新たなビジネスモデル創出に向けて並走することが大切だと考えています。



独立社外取締役
指名報酬委員
伊藤 雅彦

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的考え方

当社は、東京証券取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の全ての原則の遵守を基本方針とし、以下の認識に立って、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組んでいます。

(1) コーポレート・ガバナンスは、経営理念の実現、持続的な成長、及び中長期的な企業価値の向上のための基盤であること

(2) 株主／投資家、地域社会、取引先、従業員等の各ステークホルダーからの信頼の獲得と、当社の意思決定の公正性・透明性の確保がコーポレート・ガバナンスの要諦であること

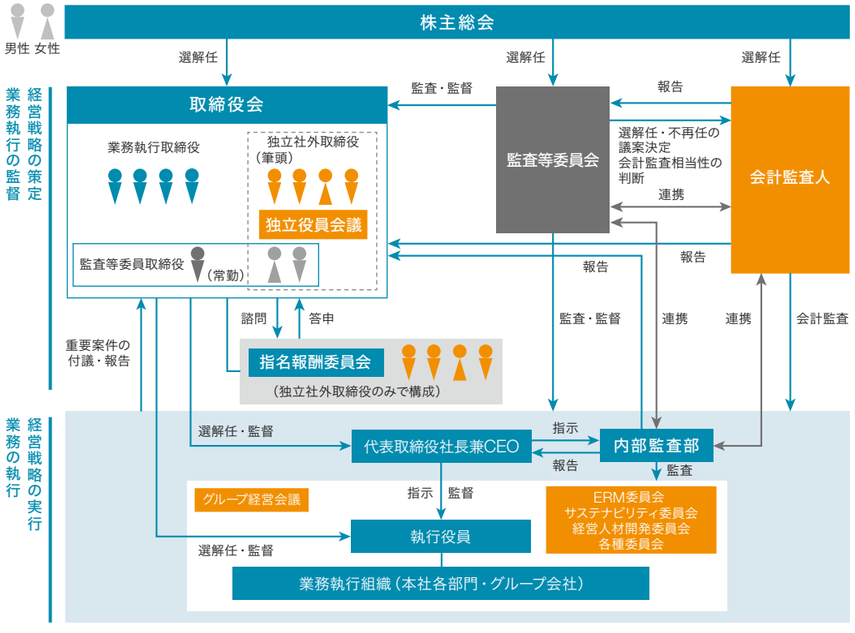
持株会社としての当社は、当社グループが一丸となった戦略推進及び全体最適を図る観点から、当社グループの経営理念、行動準則、経営戦略、経営計画・単年度予算等の経営の基本方針の策定及びモニタリング、経営資源の配分、当社グループ内のシナジー創出、当社子会社の経営管理・監督を主たる役割としています。当社グループの業務執行は、それぞれの事業特性に応じて当社子会社をして適切に行わせる一方、役員の兼任、管理部門の統合、会議体の一体的運営等を通じて、可能な範囲での経営の一体化・グループ経営としての適正化を図っています。

ガバナンス体制のアウトライン

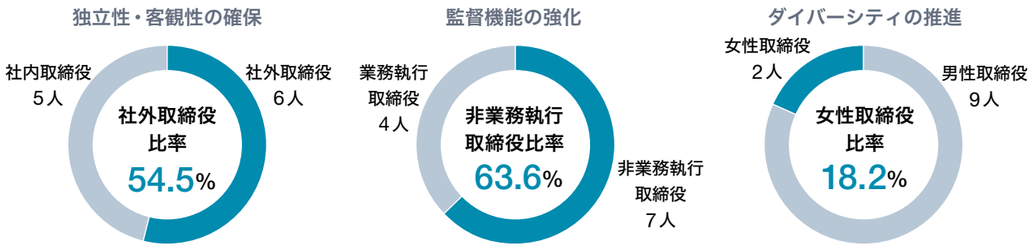
当社は、取締役会による経営の監督機能を強化するとともに、業務執行取締役へ重要な業務執行の決定を委任することで迅速な意思決定を可能とし、また、取締役会において戦略的で深度ある議論を行うため、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用しています。

業務執行体制としては、執行役員制度を採用している他、重要事項の協議、当社及び当社子会社の業績の進捗管理、グループ全体として必要な情報共有、緊密な連携及び機動

コーポレート・ガバナンス／内部統制の体制（2024年9月27日現在）



（注）取締役会の議長は筆頭独立社外取締役、監査等委員会の委員長（議長）は常勤監査等委員取締役、指名報酬委員会の委員長（議長）は筆頭独立社外取締役、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。



的な戦略調整を行うための機関として、グループ経営会議を設置しています。加えて、組織横断的な視点で取り組むべき事項の推進のため、ERM委員会、サステナビリティ委員会、経営人材開発委員会等を設置しています。

当社では、当社グループの経営に対し、客観的な立場から外部視点による適切な助言・提言を受けること、及び取締役会の監督機能の強化を図ることを目的として、過半数の社外取締役を選任しています。さらに、業務執行と監督機能の分離による監督の実効性確保の観点から、取締役会議長には社外取締役を選任しています。また、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会の委員長を社外取締役が務めることにより、当社及び当社子会社の取締役・執行役員の指名及び報酬に関する妥当性や透明性を確保しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定めています。2022年9月には、主に以下の点を目的として、同ガイドラインの全面改訂を実施しました。

- 2022年9月29日付で移行した監査等委員会設置会社として必要な内容の反映
- 2021年6月に改訂された東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」の各原則との対応性の強化
- 経営理念・経営方針・経営計画等との関連性の明確化
- CEO・取締役について、選解任基準だけでなく再任基準の設定

今後も、ガイドラインに則ったコーポレート・ガバナンスの充実を通じて、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/governance/corporate_governance/guideline.html

各会議体の状況（2024年9月27日現在）

会議体	構成	開催／出席率（2024年6月期）	役割・機能
取締役会	取締役11人 ・常勤取締役5人 ・社外取締役6人	16回 100%	経営全般に対する監督機能を発揮し経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の基本方針等の重要な業務執行の決定、重大なリスクの評価及び対応策の策定、経営陣の指名や報酬の決定等を通じて、最善の意思決定を行っています。
監査等委員会	監査等委員取締役3人 ・常勤監査等委員取締役1人 ・社外監査等委員取締役2人	16回 100%	監査方針や監査に関する重要事項について協議しています。
指名報酬委員会	社外取締役4人	8回 100%	当社及び当社子会社の取締役・執行役員の指名・報酬等に関して審議を行い、取締役会に対して意見具申・答申・助言・勧告を行っています。
独立役員会議	社外取締役6人	3回 100%	当社グループの経営戦略等に係る情報や認識の共有、意見交換等を行っています。

取締役会全体の実効性分析・評価

当社取締役会は、取締役会の機能の一層の向上を図ることを目的として、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年実施し、その結果を公表しています。2024年6月期を対象とした分析・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」と結論付けました。

2023年6月期における今後の課題

- 中計の進捗状況に係る業務執行報告は、本計画の残り3年間のロードマップに沿った内容とし、具体的なスケジュールや新たなものを含むKPIの設定を行うことによって、より効果的な検証及び必要な議論を実施すること。
- 取締役会の討議事項について、取締役会当日に議論したいポイントや社外取締役の意見を得たいポイント等につき事前に提示することによって、より有意義な議論を実施すること。
- 買収先・投資先のPMIレビューにおいて、業績報告、リスクや課題等に係る議論に加え、ストラテジックレビューの観点から、当初の目的が達成できていない場合の要因分析、グループにおける存在意義の再考、売却可能性の検討など、より柔軟かつ戦略的な議論を実施すること。
- キーポジションのサクセッションプランの策定、優秀な経営人材の確保・育成、及び人的資本経営や従業員のエンゲージメント向上など、企業の持続的な成長に直結する人事領域の重要テーマについて、議論をさらに進めること。
- 海外子会社を含めたグループ全体の内部統制システムやリスク管理体制等の整備強化が必要な項目について、より踏み込んだ議論を実施すること。
- 監査等委員会設置会社への移行に伴う、業務執行取締役への権限移譲についての具体的議題項目に基づく検討に加え、当社取締役会の果たすべき機能・役割とは何かについて、より本質的な議論を実施すること。

2024年6月期に高評価であったもの・維持すべき強み

- 中計の業務執行報告が取締役会に対して適切に行われ、必要な検証及び議論が実施されたこと。また、中計検討会議での議論の内容が取締役会にも報告され、取締役会による業務執行部門に対する監督監視機能が発揮されていること。
- 監査等委員会設置会社への移行を機に、業務執行取締役への権限委任など、経営の意思決定及び執行を迅速化できる体制の構築が進んだこと。
- 買収先・投資先のPMIに関する報告をストラテジックレビューへ進化させ、当社グループ戦略との整合性や投資効果の検証を踏まえた最適な事業ポートフォリオの検討を開始し、今後も定期的に実施されていくこと。
- 経営人材開発委員会にて、キーポジションのサクセッションプランの議論、中計検討会議とも連動した組織改編に関する協議の審議等が行われたこと。
- 筆頭独立社外取締役を取締役会議長に選任したことで、取締役会の経営に対する監督の実効性をさらに高める環境整備が進んだこと。

今後の課題

- 取締役会においてより本質的な議論に時間を配分するべく、取締役会として重点的にモニタリングを行う対象の特定や議案の事前説明等を通じて、取締役会の効率的な運営を意図したさらなる改善が必要であること。
- 取締役会が経営の監督や案件の審議を行ううえで必要十分な情報を提供するべく、取締役会資料の構成や体裁、適切なボリューム等の検討が必要であること。また、その提供時期の早期化を図るべきであること。
- 重要なリスク事案については、適時性をもって取締役会へ共有され、議論を実施する体制を構築すべきであること。
- 技術系人材サービス業界をリードする企業グループの取締役会として、業界全体の成長や課題についての議論を実施すること。
- 企業の持続的な成長に直結する人事領域の重要テーマに関し、取締役会において議論を深掘りするとともに、施策の効果検証を進めること。また、取締役会、指名報酬委員会、経営人材開発委員会の各々が果たすべき機能・役割や各会議体間の連携のあり方を再確認しながら、実効的な運営を図ること。

取締役及びCEOの選解任基準と選解任手続

当社は、株主に対する受託者責任を踏まえ、取締役候補者の選任及び取締役の解任にあたって、取締役会がその役割・責務を適切に遂行し、実効性の確保と向上を図ることを目的として、「取締役選解任基準及び選解任手続」を詳細に定めています。さらに、CEOの選解任は、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るうえで最も重要な戦略的意思決定であるため、社内外を問わず最適な人材をCEOとして選定すること、及び客観性・適時性・透明性ある選解任の手続を確立することを目的として、「CEO選解任基準及び手続」を定めています。

「取締役選解任基準及び選解任手続」及び「CEO選解任基準及び選解任手続」は、以下のWebサイトにそれぞれ掲載しています。
https://www.technoproholdings.com/sustainability/governance/corporate_governance/director.html
https://www.technoproholdings.com/sustainability/governance/corporate_governance/nomination.html

CEO選任基準におけるCEOとしてのコア要件

- 経営トップとしての品位・品格ある存在感を有すること
- 心身ともに健康面での不安がないこと
- リーダーシップに優れていること
- 変化への対応力に優れていること
- 合理的意思決定ができ、決断に責任を持てること
- 人材育成、登用について積極的な取組みができること
- グローバルな視野で経営ができること
- 前職での経営における豊富な経験・実績を有し、優れた経営手腕の発揮が期待できること（外部の適任者群から選出する場合）

内部統制システムの整備状況

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。業務執行に係る委任事項の意思決定過程の合理性と運用状況の適正性を担保するため、グループ横断的に、内部統制システムやリスク管理体制、各種社内規程を整備・運用しています。組織体制として、当社代表取締役社長兼CEOが直接管掌する内部監査部が、グループ全社の業務監査・コンプライアンス監査を実施し、業務の有効性、財務報告等の信頼性、コンプライアンスの観点から、内部統制の整備・運用状況を検証するとともに、その改善に向けて助言・提言を行っています。また、コンプライアンス違反行為の未然防止・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、匿名でも利用可能で、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。

「内部統制システムに関する基本方針」は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/governance/corporate_governance/internal_control.html

株主の皆さまと価値共有を高めるインセンティブ設計

当社は、中期経営計画『Evolution 2026』の開始に合わせて、2022年6月期より、業務執行取締役の報酬制度を改定しました。変動報酬割合を高める報酬体系へ変更し、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット。以下「PSU」）を導入しました。これらの改定は、業務執行取締役に対して中計目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主との価値共有を一層進めることを目的としています。なおPSUでは、いわゆるマルス制度として、対象取締役の対象期間中の退任や一定の非違行為があった場合の、PSUに基づく報酬付与・株式交付を行わない手続について定めています。

PSUの詳細は、2024年6月期有価証券報告書P.66～68に掲載しています。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/6028/yuho_pdf/S100UFXO/00.pdf#page=66

役員報酬の種類、報酬額の決定方針

業務執行取締役の報酬は、基本報酬、賞与、株式報酬で構成されています。また、非業務執行取締役（社外取締役、監査等委員である取締役）の報酬は、高い客観性・独立性が求められる立場に鑑み、固定報酬のみで構成されています。

当社は、指名報酬委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の一部として、「役員報酬等の決定に関する基本方針及び手続」及び「取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の決定方針」を制定しています。

当社の役員の報酬制度・報酬体系・個人別の報酬等の決定にあたっては、右記の点を考慮しています。

「役員報酬等の決定に関する基本方針及び手続」及び「取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の決定方針」は、以下のWebサイトにそれぞれ掲載しています。
https://www.technoproholdings.com/sustainability/governance/corporate_governance/reward.html
https://www.technoproholdings.com/sustainability/governance/corporate_governance/reward_ind.html

- 株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任及び結果責任が果たせる合理性を有すること
- 経営方針の完遂、会社業績及び株主価値の向上に向けて、インセンティブに足り得るものとすること
- 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
- 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、引き留め得る報酬水準であること

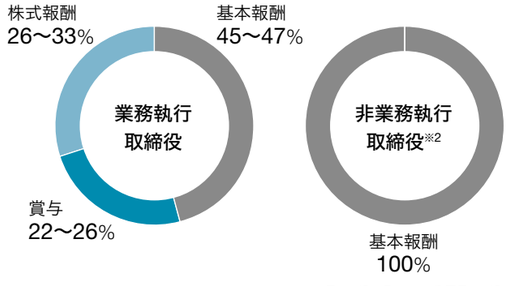
当社取締役の報酬制度の概要

	基本報酬（固定報酬）	賞与（短期インセンティブ報酬）	株式報酬（中長期インセンティブ報酬）
支給対象	● 取締役	● 業務執行取締役	● 業務執行取締役※1
支給形態	● 金銭	● 金銭	● 業績連動型譲渡制限付株式（パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU））
決定方法	● 役位別に決定	● 連結業績、担当部門業績及び個人業績に対して、各年度に設定する目標の達成率を評価指標として、基準賞与額に乗じる支給率が変動	● 中計最終年度の業績指標（連結当期利益・連結ROE）の達成率に応じた支給率で算定
変動幅	—	0～200%	0～200%

※1 当社執行役員、国内子会社の取締役・執行役員、その他の中核人材（従業員）も対象

報酬構成比率

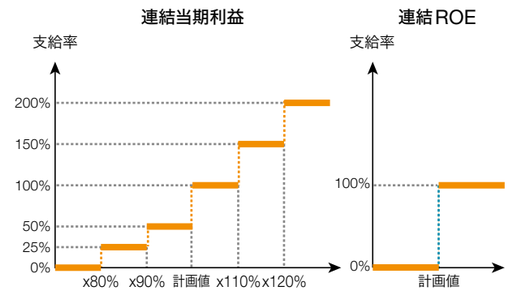
（各指標目標が概ね100%達成した場合の標準モデル）



※2 社外取締役、監査等委員取締役

PSUの算定式及びインセンティブカーブ

交付金額＝基準額×（連結当期利益支給率×80%＋連結 ROE支給率×20%）



（注）中計最終年度の計画値は、P.31を参照

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（2024年6月期）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	賞与（短期インセンティブ）	株式報酬（中長期インセンティブ）	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	275	133	61	80	5
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	17	17	—	—	1
社外役員	63	63	—	—	8

多様なスキルセットを有する取締役 (2024年9月27日現在)

取締役会に求められるスキルについて

当社は、テクノプロ・グループ・パーパス「『技術』と『人』のチカラでお客さまと価値を共創し、持続可能な社会の実現に貢献する。」に立脚し、中期経営計画『Evolution 2026』の重要戦略に掲げる、(1) コア事業 (国内技術者派遣事業) の成長と進化、(2) デジタル領域を中心としたソリューション事業・海外事業の拡大、(3) 技術者育成事業・DX推進事業の伸長に取り組んでいます。取締役会は、『Evolution 2026』の着実な遂行と適切な監督を果たすため、必要な知識・経験・能力を取締役会全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成される必要があると考えています。当社取締役会の各取締役が有する、主なスキル・経験・知識等をスキルマトリックスとして整理しています。

取締役に関する情報やスキルマトリックスの詳細は、以下のWebサイトに掲載しています。

https://www.technoproholdings.com/company/officer.html













氏名	八木 毅之	嶋岡 学	浅井 功一郎	萩原 利仁	髙尾 光俊	山田 和彦	髙瀬 正子	伊藤 雅彦	斑目 仁	田邊 るみ子	出口 雅敏
役職	代表取締役社長 兼CEO	代表取締役副社長 兼COO	専務取締役	常務取締役 兼CFO	社外取締役 取締役会議長	社外取締役	社外取締役	社外取締役	取締役 (常勤監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役 (監査等委員)
取締役在任期間	10年2ヶ月	10年7ヶ月	10年7ヶ月	5年	10年5ヶ月	9年	3年	—	5年	4年	1年
取締役会出席状況	16／16回	16／16回	16／16回	16／16回	16／16回	16／16回	16／16回	—	16／16回	16／16回	12／12回※2
監査等委員会 出席状況	—	—	—	—	6／6回	—	—	—	16／16回	16／16回	10／10回※2
指名報酬委員会 出席状況	—	—	—	—	8／8回	8／8回	5／5回※1	—※3	—	—	—
独立役員会議 出席状況	—	—	—	—	3／3回	3／3回	3／3回	—	—	3／3回	3／3回※2
ジェンダー	男性	男性	男性	男性	男性	男性	女性	男性	男性	女性	男性
経験業務・知識等：											
人材ビジネス運営の 実績・経験		●	●								
テクノロジー、IT・ デジタルの潮流の知見		●	●				●				
上場企業等の他社に おける経営経験					●		●	●			●
CFO経験、財務・ 会計・税務の経験・ 知識				●	●					●	●
M&Aの経験・知識				●							
グローバル経験・ 語学力	●			●			●				●
人事・人材開発の 経験・知識	●				●			●			
ESG・サステナビリ ティの知見	●							●			
法務・コンプライア ンス・リスク管理・ 内部監査の経験・ 知識						●		●	●		●
専門性(保有資格等)			公認会計士			弁護士			公認会計士		公認内部監査人 公認不正検査士

(注1) 各機関の出席状況の対象期間は、2024年6月期(2023年7月1日～ 2024年6月30日)となります。
(注2) 当社は、2022年9月29日付にて監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役在任期間には、監査役として在任していた年数を含めています。
(注3) 上記は、各人の有する全てのスキル・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。また、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。

※1 2023年9月28日以降に開催された指名報酬委員会に関する出席状況となります。
※2 2023年9月28日以降に開催された取締役会、監査等委員会、及び独立役員会議に関する出席状況となります。
※3 2024年9月より、指名報酬委員となりました。

社会への取組み

テクノプロ・グループは、技術者が集う企業グループとして、さまざまな技術者が健康で安心して働き、活躍することにより、人材不足の解消、イノベーション推進を実現し、パーパスで掲げる「持続可能な社会の実現に貢献する」を実践することを目指して、社会への取組みを推進しています。
社会に関するマテリアリティKPI（ESGデータブック）は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://www.technoproholdings.com/sustainability/databook.html

従業員の健康・安全

「従業員のQOL（Quality of Life）が向上されてこそ、お客さまへ真の付加価値を提供し続け、企業価値を向上させることが可能になる」との考えに基づき、社会とともに持続的に成長するグループとして、健康経営を礎に豊かな未来の実現に貢献することを目指しています。代表取締役社長兼CEOが統括する推進体制を構築し、健康経営宣言、健康経営戦略マップを策定して、健康経営に取り組んでいます。その結果、経済産業省が実施している健康経営優良法人認定制度において、2020年より5年連続で健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定されました。
健康経営を推進する目的・体制・戦略マップ等の詳細は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/social/health_safety.html

2024 健康経営優良法人 Health and productivity

（注）「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

健康づくりへの具体的支援

《健康習慣プラスサポート》

対象者に向けて、管理栄養士が従業員の食生活・姿勢改善・健康相談等の健康行動をサポートするサービスです。最初にパーソナルプログラムを作成し、一人ひとりの健康課題と目標を抽出後、課題の解決や目標達成に向けたアドバイスを提供します。その他にも、健康コンテンツ配信、トレーニング動画の提供等により健康意識を高め、健康行動を推進しています。また、プログラム終了後も一定期間、相談対応を実施し、効果的な健康行動の継続を支援しています。

あなたの姿勢カルテ

最先端AIが全身写真をもとに「未来姿勢・歩き方」を予測分析し、一人ひとりの状態に応じた姿勢分析レポートを作成。前後左右の歪みや柔軟性をスコア化し、未来の姿勢や歩き方をアバターで可視化。これらの客観的データに基づき、気軽に実行しやすい姿勢改善トレーニング動画を提供します。

健康管理システム

従業員の経年での健康診断結果、ストレスチェック結果、残業時間の一覧など、健康管理に関する情報を一元管理するシステムを導入。従業員個人が自身のデータを常時閲覧できる環境を整え、健康維持推進に利活用できる環境を整備しています。

TOPICS

《「健康フェア」の開催》

健康経営に向けた施策の一環として、『健康フェア』を開催しました。グループ企業のテクノブレーン（株）が提供する、「健康習慣プラスサポート」のサービスの一つである「あなたの姿勢カルテ」と、自分の体力年齢を計測する「大人の体力測定」の2つのコーナーを従業員向けに実施しました。



ダイバーシティと女性活躍推進

「テクノプロ・グループ人権方針」において人権重要分野を定め、差別・ハラスメントの禁止、DEI（Diversity：多様性、Equity：公平／公正性、Inclusion：受容・包括性）の実現、人権リスクの低減等に取り組んでいます。また、「全ての人の可能性を伸ばす」をマテリアリティの一つに特定し、ジェンダー等に関係なく活躍の道が拓かれ、挑戦できる環境づくりを進めています。
「テクノプロ・グループ人権方針」は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/social/human_rights.html#anc1

女性活躍推進

ジェンダーに起因する偏見や固定的な役割意識にとらわれず、一人ひとりのキャリアビジョンやライフプランを実現できるよう、個々の能力に基づく公正な登用・採用・評価を行っています。

当社は、STEM領域における女性活躍を後押しするNPO法人Waffle Collegeへの協賛を通じ、女子大生・大学院生向けの「テックキャリアを目指すコミュニティ」活動をサポートしています。

Waffle

Waffle Collageについて：https://www.college.waffle-waffle.org/

働きやすい職場づくり

従業員が働きがいを持って長く働けるよう、ワークライフバランスの観点から、長時間労働の解消、休暇取得の促進に積極的に取り組んでおり、「有給休暇取得率」「月間平均残業時間数」「育児休業取得率」「従業員満足度指数」をKPIとしてモニタリングしています。また、性別に関わらず、ライフステージが変わっても成果を発揮できるよう、仕事と育児・介護の両立支援のための各種制度の整備や、テレワーク勤務、フレックスタイム制度、ドレスコードフリーの導入など、柔軟で多様な働き方への取組みを進めています。

両立支援休暇（治療）制度の導入

病気を抱えながらも働く意欲・能力のある従業員が、治療機会を逃すことなく、また、職業生活の継続を妨げられることなく、適切な治療を受けながら、就労を続けられることを目的として、特別有給休暇「両立支援休暇（治療）」制度を導入しています。

ライフプランのサポート

従業員持株会制度、退職金（企業型確定拠出年金制度）、財形貯蓄制度による資産形成を支援しています。また、定期的に無料の「マネーセミナー」を開催、社内広報サイトにて定期的に資産形成のコラムを掲載するなど、従業員の金融リテラシーの強化に力を入れています。

社内クラブ・サークル活動サポート制度

一定人数以上の従業員が集まり、会社から社内クラブ・サークルとして認定されることで、活動経費の一部補助が受けられます。この活動には、従業員に加え、家族や友人、顧客企業の方の登録も認められています。





サプライチェーンにおける取組み

当社グループでは、サプライヤーの皆さまが当社グループと取引を行う際に、サステナビリティ経営の観点から尊重し遵守していただきたい事項を明文化した「テクノプロ・グループ サプライヤー方針」を制定し、運用しています。
「テクノプロ・グループ サプライヤー方針」は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/social/supplychain.html#anc1

環境への取組み

当社グループは、良き企業市民として地球環境の保全に向けた社会的責任を果たす必要性を認識し、気候変動への対応を環境重点分野の一つに定めています。温室効果ガス（GHG）排出量や環境関連技術者数等を重要課題（マテリアリティ）のKPIとして設定し、取組みを強化しています。

テクノプロ・グループ環境方針

当社グループは、次世代の人々に承継すべき「かけがえのない地球環境」の保全が、当社グループの企業理念である「テクノプロ・グループ・パーパス」の実践と合致するとの考えに基づき、環境保全への取組みをグループ全体で推進し、その責務を果たす指針として、「テクノプロ・グループ環境方針」を制定しています。地球環境への取組みは、役職員・顧客・取引先・投資家・地域社会を含む世界共通の課題であるとの認識のもと、

(1) 事業活動自体における環境負荷の低減

(2) 環境負荷低減に向けた、技術と人材を活かしたサービスの開発と普及

を目指しています。

「テクノプロ・グループ環境方針」は、以下のWebサイトに掲載しています。

https://technoproholdings.com/sustainability/environment/conservation.html#anc1

TCFD提言に基づく開示

項目	方針や取組みのハイライト
ガバナンス	サステナビリティ委員会において、気候変動対応に関する審議・検討・実行計画の策定、取組みの進捗のモニタリングを行い、取締役会にて定期的に付議、報告を実施
戦略	気候変動関連の重要なリスク・機会に対する、当社グループのレジリエンスや財務的影響額を評価することを目的として、シナリオ分析を実施 将来の気候変動については、2つのシナリオ（1.5℃/2℃シナリオ、4℃シナリオ）を使用し、国内技術者派遣を対象に、2030年時点での営業利益への影響を分析・考察 ・1.5℃/2℃シナリオでは、低炭素化社会に向かうために炭素税の負担が増加すると予測される一方、洪水被害等物理的リスクについては、4℃シナリオとの比較では影響が小さい ・4℃シナリオでは、低炭素社会への移行に向けた政策は強化されず、炭素税負担は1.5℃/2℃よりも小さくなるものの、物理的リスクは、1.5℃/2℃シナリオよりも影響額が大きくなる
リスク管理	全社的リスク管理（ERM）の仕組みとプロセスを構築し、気候変動リスクを包括的に評価したうえで、対応方針を策定し、サステナビリティ委員会との連携のもと、取組みのモニタリングを実施 （全社的リスク管理（ERM）の仕組み・プロセスの詳細は、P.38を参照）
指標と目標	Scope1、2 中期目標・2030年6月期までにGHG排出量32.2%削減（2020年6月期比） 長期目標・2050年6月期までにGHG排出量実質ゼロ Scope3 長期目標・2050年6月期までにGHG排出量実質ゼロ

気候変動への対応（TCFD）の詳細は、以下のWebサイトに掲載しています。

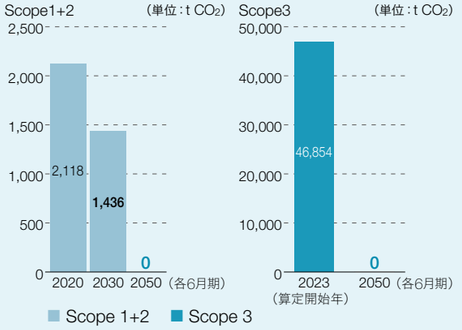
https://technoproholdings.com/sustainability/environment/tcfd.html

温室効果ガス（GHG）排出削減に関する指標と目標

当社グループでは、2020年6月期を基準年としたうえで、日本政府の削減目標に相当する水準として、以下の通り、温室効果ガス（GHG）削減目標を定めています。

- Scope1+2：　2030年6月期までに32.2％削減（2020年6月期比）
- Scope1+2+3：2050年6月期までにGHG排出量実質ゼロ

GHG排出量 削減目標



Scope1：燃料等の使用による直接排出
Scope2：購入電力等のエネルギー起源の間接排出
Scope3：従業員の出張交通費、製品の調達、消費、廃棄に至るまでの過程において排出される温室効果ガスの量

GHG排出量に関するデータ

（単位：t CO_2）

（各6月期）	2020	2021	2022	2023	2024
Scope 1	430	341	272	287	**297**
Scope 2	1,688	1,463	1,515	1,283	**1,302**
Scope 1+2	2,118	1,804	1,786	1,570	**1,598**
Scope 3	–	–	–	46,854	**42,824**

（注）対象とする温室効果ガスは、算定・報告・公表制度における温室効果ガスと同じエネルギー起源CO_2、非エネルギー起源CO_2、CH_4、N_2O、$HFCs$、$PFCs$、SF_6、NF_3
算定対象は、当社グループ国内9社

環境負荷低減に向けて、技術と人材を活かす



私は現在、太陽光エネルギーを用いて水（H_2O）を分解し、水素（H_2）と酸素（O_2）を取り出す人工光合成に必要な触媒の研究に従事しています。液化して貯蔵・運搬することも可能な水素は、エネルギーとしての活用はもちろん、炭素と結合させてメタンや樹脂材料等の化学製品も生み出せるなど、用途が非常に幅広く、とても有用な資源です。水素は電気分解等の方法でも製造可能ですが、電力を使用すると化石燃料を消費して、温室効果ガスを排出してしまいます。私たちが普段浴びている太陽光（可視光）を照射して水を分解し、カーボンフリーで水素や酸素等を得られる人工光合成の技術が実用化できれば、地球の環境負荷を大きく減らせますし、途上国でも安価に導入・活用されるようになれば、世界のエネルギー事情を大きく改善できる可能性もありますので、非常にやりがいのある仕事です。



（株）テクノプロ
テクノプロ・R&D社
田中 俊希

連結財務関連データ
(2014年12月上場以降の10年)

(単位：百万円)

(各6月期)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
会計年度：										
売上収益	81,241	90,323	100,095	116,529	144,176	158,407	161,316	178,756	199,851	**219,218**
営業利益	7,283	8,494	9,647	11,238	13,739	15,772	19,461	20,641	21,838	**21,918**
税引前当期利益	6,832	7,920	9,559	11,163	13,727	15,843	19,472	20,967	21,837	**22,139**
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	10,825	13,245	15,430	15,365	**14,684**
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	18,059	22,081	18,857	21,424	**31,177**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△304	△906	△2,864	△5,361	△4,429	△1,498	△1,374	△7,975	△4,449	**△785**
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	△14,927	△11,114	△6,551	△19,231	**△20,929**
会計年度末：										
親会社の所有者に帰属する持分	21,973	23,963	27,696	41,694	44,803	48,229	57,226	68,718	75,529	**80,741**
負債合計	36,805	39,486	42,423	45,233	47,705	58,457	59,256	71,539	67,254	**70,753**
総資産額	58,778	63,634	70,119	88,201	93,771	107,967	117,989	141,968	144,017	**152,651**
現金及び現金同等物の期末残高	10,851	11,708	13,398	21,652	21,230	22,797	32,524	37,432	35,373	**45,241**
1株当たりデータ：										
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	214.95	233.47	269.84	383.35	411.38	447.70	531.22	637.90	704.24	**762.05**
基本的1株当たり当期利益(円)	67.25	71.93	75.19	81.60	88.95	99.99	122.96	143.24	142.71	**137.56**
希薄化後1株当たり当期利益(円)	—	—	—	81.54	88.93	—	—	—	—	**—**
1株当たり配当額(円)	33.63	37.17	37.60	40.00	44.67	50.00	61.67	72.00	75.00	**80.00**
配当性向(年間)	50.0%	51.7%	50.0%	50.0%	50.2%	50.0%	50.2%	50.3%	52.6%	**58.2%**
総還元性向(年間)	50.0%	51.7%	50.0%	50.0%	50.2%	68.9%	50.2%	50.3%	62.7%	**84.6%**
指標：										
親会社所有者帰属持分比率	37.4%	37.7%	39.5%	47.3%	47.8%	44.7%	48.5%	48.4%	52.4%	**52.9%**
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	37.1%	32.0%	29.9%	24.5%	22.4%	23.3%	25.1%	24.5%	21.3%	**18.8%**
のれん資本倍率	1.33x	1.22x	1.07x	0.80x	0.80x	0.73x	0.62x	0.65x	0.61x	**0.58x**
有利子負債資本倍率(D/Eレシオ)	0.76x	0.67x	0.59x	0.27x	0.20x	0.15x	0.14x	0.23x	0.20x	**0.17x**
有利子負債営業利益倍率	2.28x	1.90x	1.69x	1.03x	0.67x	0.49x	0.44x	0.80x	0.68x	**0.63x**

(注)1株当たり指標は、2021年7月1日効力発生の株式分割(1対3)後の株式数を基準に算定

2024年6月期財務・業績概況

事業概況及び経営成績

当期における世界経済は、ウクライナ情勢に端を発した資源価格の上昇、米国や欧州でのインフレ対応利上げによる景気抑制政策に起因した景気後退懸念、また、中東や極東アジア地域での地政学リスクの高まり等もあり、不透明な状況が継続しました。国内経済においても、円安の継続等による物価高や原材料調達への制約があり、依然として不透明な状況が続いています。

このような環境下においても、当社グループが注力する技術者派遣・請負業務に対する顧客需要は底堅く、特に、輸送用機器や情報産業におけるIT技術者へのオーダーは引き続き堅調となりました。

当期末の国内在籍技術者数は26,054人（前期末比1,929人増加）、当期の平均稼働率は95.0%（前期比0.2pt減少）となりました。従前より進めてきた技術者1人当たり売上単価の上昇については、前期と比較して稼働日数が減少したものの、シフトアップやチャージアップ、加えてソリューション事業の拡大等による効果もあり、当期の月次平均売上単価は678千円（同9千円増加）となりました。

費用面においては、前期に比べて販売費及び一般管理費が増加しました。主に、人材獲得のための採用費、育成のための教育訓練費、海外子会社における先行投資やインフレの影響によるものです。

以上の結果、当期の当社グループの業績につきまして、売上収益は2,192億18百万円（前期比9.7%増加）、事業利益は243億95百万円（同14.1%増加）、営業利益は219億18百万円（同0.4%増加）、税引前当期利益は221億39百万円（同1.4%増加）、親会社の所有者に帰属する当期利益は146億84百万円（同4.4%減少）となりました。

主要事業セグメント別概況

■ R&Dアウトソーシング事業

R&Dアウトソーシング事業の中でも好調を維持しているIT分野を拡大するため、高付加価値技術者を主体とした中途採用の強化に加え、ハード系技術者、化学・バイオ系技術者に対するデジタル技術の教育を行い、スキル転換や複数スキルの習得により、デジタル領域の旺盛な需要に対応する取組みを実施しています。また、先端技術を有するアライアンス企業との協業や社内外での研修を積極的に進め、提供サービスの高品質化や多様化によって、より高い単価での配属に努めています。これらの取組みにより、当期末の在籍技術者数は22,848人（前期末比1,685人増加）、稼働技術者数は21,497人（同1,612人増加）となりました。その結果、同事業の売上収益は1,686億94百万円（前期比10.4%増加）となりました。

■ 施工管理アウトソーシング事業

施工管理アウトソーシング事業のメインである施工管理サービスに加え、ドローンを使用した3次元計測、空撮、点検等の実施や、一級建築士事務所の設置など、設計分野・施工管理分野で培われた技術力をもとに、さまざまなサービスを展開しています。また、慢性的な施工管理技術者不足に対応すべく、自社の技術センターを活用し、建設業界未経験者や経験の浅い若手技術者を積極的に採用・育成しています。これらの取組みにより、当期末の在籍技術者数は3,206人（前期末比244人増加）、稼働技術者数は3,060人（同225人増加）となりました。その結果、同事業の売上収益は232億93百万円（前期比7.6%増加）となりました。

■ 国内その他事業

国内その他事業は、人材紹介及び技術系教育研修サービスで構成されています。人材紹介では、採用を通じた当社グループへの人材供給は伸張している一方、外部顧客が求めるハイスキル人材の獲得に苦戦し、また、景気の不透明感によって採用を一時抑制する動きも見られます。技術系教育研修では、当社グループ内でのシナジーを活かした研修プログラムの開発や効率化を行う一方、人的資本投資への需要を取り込むべく先行して費用を投じながら、企業向け技術者育成コンサルティング、e-learningシステムの整備や外販の拡大に取り組んでいます。その結果、同事業の売上収益は48億39百万円（前期比13.1%減少）となりました。

■ 海外事業

海外事業は、インドや中国において、主に欧米や日本の顧客に対するオフショア・デリバリーサービスを、東南アジアや英国において、技術者派遣及び人材紹介サービスをそれぞれ展開しています。国によって多少の違いはあるものの、世界的な景気後退懸念や地政学リスクを背景とした投資抑制の影響を徐々に受けつつあります。一方、国内ソリューション事業のケイパビリティ獲得にも寄与する、高利益率のオフショア・デリバリー案件や新規顧客を開拓すべく、セールス&マーケティングを中心とした先行投資を継続しています。その結果、同事業の売上収益は256億82百万円（前期比9.2%増加）となりました。

セグメント別実績

（単位：百万円）

	R&Dアウトソーシング		施工管理アウトソーシング		国内その他		国内小計	
（各6月期）	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
売上収益	152,858	**168,694**	21,643	**23,293**	5,569	**4,839**	180,071	**196,826**
セグメント利益	16,292	**19,259**	2,930	**3,422**	561	**△771**	19,784	**21,910**
セグメント資産	93,546	**103,294**	12,783	**13,356**	5,671	**3,941**	112,000	**120,593**
在籍技術者数（人）	21,163	**22,848**	2,962	**3,206**	—	**—**	24,125	**26,054**

	海外		報告セグメント合計		全社／消去※		連結	
（各6月期）	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
売上収益	23,508	**25,682**	203,580	**222,508**	△3,728	**△3,289**	199,851	**219,218**
セグメント利益	1,873	**△188**	21,658	**21,722**	179	**195**	21,838	**21,918**
セグメント資産	28,666	**29,249**	140,666	**149,842**	3,350	**2,808**	144,017	**152,651**
在籍技術者数（人）	2,997	**2,567**	27,122	**28,621**	—	**—**	27,122	**28,621**

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

ESGデータ

【対象範囲一覧】
国内：テクノプロ・ホールディングス(株)、(株)テクノプロ、(株)テクノプロ・コンストラクション、(株)テクノプロ・スマイル、ピーシーアシスト(株)、(株)プロビズモ、(株)トクオ、テクノブレーン(株)
連結：国内、テクノプロ中国グループ、Boyd&Moore Executive Search株式会社、Helius Technologies Pte Ltd、Orion Managed Services Limited、Robosoft Technologies Private Limited

全体版は、以下のWebサイトに掲載しています。
https://technoproholdings.com/sustainability/databook.html

環境

（各6月期）

項目名	対象範囲	人的資本KPI	2022年	2023年	2024年	目標
温室効果ガス（GHG）排出量 Scope1＋2（tCO_2）	国内		1,786	1,570	**1,598**	2030年6月期までに32.2%削減（2020年6月期比） 2050年6月期に温室効果ガス排出量実質ゼロ
温室効果ガス（GHG）排出量 Scope 3（tCO_2）	国内		—	46,854	**42,824**	2050年6月期に温室効果ガス排出量実質ゼロ
売上収益100万円当たり温室効果ガス（GHG）排出量（tCO_2）※1	国内		—	0.269	**0.195**	継続的に減少
紙使用量／売上収益（指標：2015年＝100）	国内		39.8	32.9	**30.2**	継続的に減少
環境関連売上収益（億円）	国内		23.9	29.1	**31.6**	2026年6月期に40億円
環境関連技術者数（年間平均）（人）	国内		290	344	**380**	2026年6月期までに500人

※1 温室効果ガス（GHG）排出量は、Scope1, 2, 3の合算数値

社会

（各6月期）

項目名	対象範囲	人的資本KPI	2022年	2023年	2024年	目標
多様性と機会平等						
女性従業員数（人）	連結		5,635	6,319	**6,738**	—
女性従業員比率	連結		20.4%	21.0%	**21.3%**	20%を維持
女性従業員数（人）	国内		4,616	5,239	**5,815**	—
女性従業員比率	国内		19.0%	19.8%	**20.3%**	—
外国籍技術者数（人）	国内	●	898	1,066	**1,210**	2026年6月末までに1,500人
60歳以上雇用者数（人）	国内		958	1,191	**1,449**	人数の継続的な増加
うち技術者（人）	国内	●	—	1,105	**1,359**	2026年6月末までに2,000人
管理職に占める女性比率	国内		7.9%	8.9%	**8.4%**	2026年6月末までに10%
管理職に占める中途採用比率	国内		84.5%	90.4%	**95.9%**	—
管理職に占める外国籍比率	国内		2.1%	3.1%	**3.5%**	—
男性従業員の平均勤続年数（年）	国内		7.6	7.5	**7.4**	—
女性従業員の平均勤続年数（年）	国内		5.4	5.3	**5.2**	—
男性従業員に対する女性従業員の平均勤続年数の割合	国内		71.1%	70.7%	**70.3%**	—
男女の賃金格差（全労働者）※2	国内		—	80.5%	**81.4%**	—
うち正規雇用労働者※2	国内		—	82.4%	**83.2%**	—
うちパート・有期労働者※2	国内		—	63.8%	**63.7%**	—
障がい者雇用率	国内		2.37%	2.35%	**2.37%**	法定雇用率の達成
採用・退職						
採用者数（合計）（人）※3	国内		4,132	4,597	**4,892**	—
うち技術者（人）	国内	●	3,830	4,314	**4,575**	3,000人以上／年
採用者に占める女性比率（合計）※3	国内		24.3%	24.5%	**25.8%**	2026年6月期までに30%以上
採用者に占める女性比率（新卒）※3	国内		20.7%	18.3%	**19.3%**	—
採用者に占める女性比率（中途）※3	国内		25.3%	26.3%	**27.2%**	—
採用者に占める中途採用比率※3	国内		78.7%	77.5%	**78.2%**	—
正社員技術者退職率	国内	●	7.7%	7.7%	**9.1%**	7.5%以下

※2 男性従業員の平均年間賃金に対する女性従業員の平均年間賃金の割合
※3 技術社員以外の管理社員も含む

社会

（各6月期）

項目名	対象範囲	人的資本KPI	2022年	2023年	2024年	目標
育成・研修						
研修受講人数（延べ人数）	国内	●	295,724	303,930	**308,256**	2026年6月期に延べ36万人／年
うち集合研修（延べ人数）	国内		97,280	124,630	**97,241**	—
うちe-learning（延べ人数）	国内		198,444	179,300	**211,015**	—
受講時間（延べ時間）	国内	●	766,587	882,826	**790,559**	2026年6月期に延べ100万時間／年
ユニーク受講者数（人）	国内		25,830	29,903	**29,219**	—
ユニーク受講時間平均（時間）	国内		29.7	29.5	**27.1**	—
技術者育成事業　法人受講者数(人)	国内		10,935	10,827	**8,101**	2026年6月期までに13,000人
技術者育成事業　個人受講者数(人)	国内		6,730	6,487	**5,004**	2026年6月期までに8,500人
技術者育成事業　売上収益（億円）	国内		15.0	18.1	**17.2**	2026年6月期に20億円
サステナビリティ研修 受講率	国内		100%	100%	**100%**	受講率100%の継続
うち人権／倫理	国内		100%	100%	**100%**	—
うち情報セキュリティ	国内		100%	100%	**100%**	—
うち腐敗防止等	国内		100%	100%	**100%**	—
従業員満足度						
従業員満足度指数※4	国内		85.1%	85.0%	**85.1%**	90.0%以上
従業員満足度指数（技術）※4	国内	●	84.7%	84.6%	**84.8%**	90.0%以上
従業員満足度指数（管理）※4	国内	●	88.8%	88.6%	**87.3%**	90.0%以上
ワークライフバランス						
平均残業時間（時間／月）	国内	●	13.8	13.2	**12.5**	20時間／月以下を維持
有給休暇取得率	国内		81.6%	83.6%	**85.9%**	75%以上を維持
女性育休　取得率	国内	●	99.0%	96.4%	**94.7%**	—
男性育休　取得率※5	国内	●	13.0%	21.0%	**41.8%**	2026年6月期までに50%以上
男性育休　取得人数（人）	国内		45	78	**128**	—
人的資本に関するKPI（他と重なりがない項目）						
育成前提技術者採用数（人）	国内	●	—	401	**542**	250人以上／年
月次平均売上単価（千円）※6	国内	●	658	669	**678**	2026年6月期に月次平均725千円
ソリューション事業稼働技術者数（年間平均）（人）	国内	●	3,728	4,174	**4,751**	2026年6月期までに6,200人
生産性（売上高人件費率）	連結	●	8.9%	8.9%	**8.8%**	8.0%以下
安全衛生						
業務労災件数（件）	国内		77	81	**100**	労働環境の安全衛生の確保
労災による死亡者数（人）	国内		0	0	**0**	死亡者数0人の継続
年千人率（休業4日以上）※7	国内		0.40	0.28	**0.26**	—

※4「満足層」＋「中間層」の合計比率
※5 2022年6月期は分母が前々年度配偶者が出産した者、2023年6月期以降は分母が前年度配偶者が出産した者の数（厚生労働省定義）にて算出
※6 売上高合算／Σ［月末稼働技術者数］にて算出
※7 年千人率とは、労働者1,000人当たり1年間の労災件数を示すもので、次式で表される：年間労災件数÷年間平均労働者数×1,000

ガバナンス

（各6月期）

項目名	対象範囲	人的資本KPI	2022年	2023年	2024年	目標
コンプライアンス						
政治献金（円）	国内		0	0	**0**	原則、政治献金は行わない
汚職に関する重大な処分件数（件）	国内		0	0	**0**	処分件数0件の継続
腐敗等に関連した罰金の件数（件）	国内		0	0	**0**	罰金件数0件の継続
内部通報件数（件）	連結		95	110	**103**	適切な運用を確保
株式価値						
EPSの持続的成長（円）	連結		143.24	142.71	**137.56**	EPS成長の長期的継続（中期経営計画の達成）

株主・投資家との対話

テクノプロ・グループでは、持続的な成長と中長期的企業価値の向上に向け、透明性の高い情報開示と株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に取り組んでいます。IR活動を通じて得た意見や要望を取締役会や経営会議等にフィードバックすることで、成長戦略の策定や事業運営に役立てています。

経営や取締役会へのフィードバック

株主・投資家の皆さまとの対話により得られた具体的な意見や要望は、定期的（年4回）に取締役会に報告しています。また、業務執行における重要事項の協議・審議を行うグループ経営会議にも適宜報告を行い、グループの経営戦略の検討に役立てています。

決算説明資料の改善	● 中期経営計画の進捗可視化の要望を受け、注力ソリューション事業の売上高・稼働人数・売上単価を詳細に開示 ● ファクトブックにて、四半期ごとのKPIを詳細に開示
サステナビリティ関連開示の充実	● ESGデータブックにて、サステナビリティ関連のKPIを詳細に開示 ● 従業員満足度指数を開示
事業責任者との対話機会の提供	● COOや海外子会社CEOによるスモールミーティングを実施
社外取締役との対話機会の提供	● 社外取締役によるスモールミーティングを毎年出席者を変えて実施
コーポレート・ガバナンス関連開示の充実	● 取締役会の実効性分析・評価を詳細に開示 ● 中計の戦略に照らし、取締役のスキルマトリックス項目を見直し
自己株式取得の実施	● 手元資金や株価水準を勘案し、自己株式取得を実施 ● 機動的な買付実施のため、期間の長い自己株式取得枠を設定

「株主・投資家との建設的な対話に関する方針」及び株主との対話の実施状況（2024年6月期）の詳細は、以下のWebサイトに掲載しています。

https://www.technoproholdings.com/sustainability/governance/dialogue.html

2024年6月期の主なIR活動

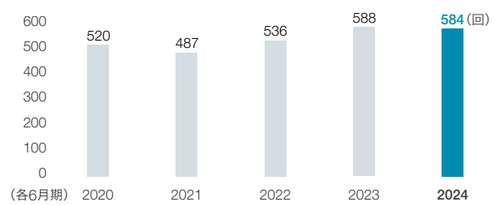
活動内容	回数
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回
IR面談数※	584件
証券会社主催カンファレンスへの参加	7回
個人投資家向け説明会	2回

※ うち、当社CEOが91件、CFOが229件を対応



CITIC CLSA ジャパンフォーラム 2024

IR面談数



株式情報

株式基本情報

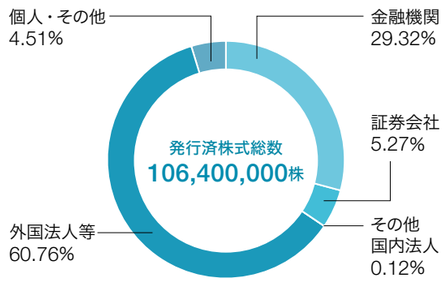
上場市場	東京証券取引所（プライム市場）	**1単元の株式数**	100株
証券コード	6028	**発行済株式の総数**	106,400,000株（2024年6月30日現在）
定時株主総会	9月中	**株主数**	6,093人（2024年6月30日現在）
配当金受領株主確定日	利益配当金：毎年6月30日 中間配当金：毎年12月31日		

主な株主（2024年6月30日現在）

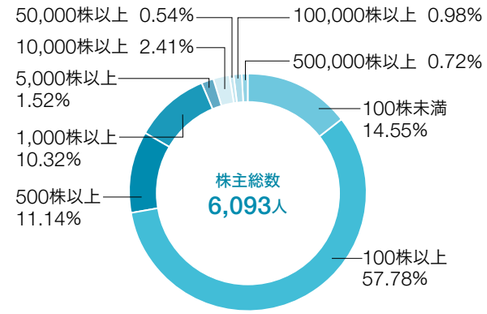
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	18,427	17.39
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,607	5.29
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	4,772	4.50
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,008	2.83
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,957	2.79
JP MORGAN CHASE BANK 380072	2,922	2.75
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	2,706	2.55
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,492	2.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,240	2.11
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	2,163	2.04

※ 自己株式を控除して計算

所有者別株式保有比率（2024年6月30日現在）



所有株式数別分布（2024年6月30日現在）



（注）構成比は小数点以下第3位を切り捨てているため、合計が100%にならない場合があります。自己株式は、「個人・その他」に含んでいます。

社外からの評価

主な採用インデックス

JPXプライム150指数

JPX-NIKKEI 400　日経500種平均株価
JPX日経400

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

主な受賞

受賞内容	受賞年	表彰機関
IR優良企業大賞	2024	一般社団法人日本IR協議会
IR優良企業賞	2021/2022	
Region Top Rated	2024	Sustainalytics ESG Risk Ratings
インターネットIR表彰 優良賞	2023	大和インベスター・リレーションズ株式会社
ホームページ充実度ランキング 最優秀サイト	2023	日興アイ・アール株式会社
Gomez IRサイトランキング 銀賞	2023	株式会社ブロードバンドセキュリティ
Gomez ESGサイトランキング 総合122位	2024	株式会社ブロードバンドセキュリティ
DX認定事業者	2023	経済産業省
健康経営優良法人(大規模法人部門)	2024	経済産業省　日本健康会議

会社情報

商号	テクノプロ・ホールディングス株式会社
英文表記	TechnoPro Holdings, Inc.
代表者	代表取締役社長兼CEO　八木 毅之
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	69億2,966万円
売上収益	2,192億円(2024年6月期)
事業内容	グループ会社の統括及び運営
従業員数	31,623人 (2024年6月30日現在 グループ連結)

グループ会社
(2024年10月1日現在)

株式会社テクノプロ
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)
テクノブレーン株式会社
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
Robosoft Technologies Private Limited
株式会社テクノプロ・スマイル

用語集

用語(50音順)	解説	掲載ページ
育成前提	キャリア入社の未経験者等に対し、技術研修(戦略研修)を実施し、入社後に技術スキルを身に付けることを前提として採用すること。	20, 27, 29, 60
オフショア／オフショアリング／オフショア開発	主にコスト削減や人員確保を目的として、海外に業務の一部、もしくは全てを委託すること。	24, 26, 31, 33, 34, 58
オンサイト／オフサイト	「オンサイト」は「現場で・現地で」、「オフサイト」は「離れた場所で」といった意味を持つ。技術系人材サービス業界では、オンサイトは顧客企業の中に入って業務を行う「常駐型の派遣や請負」を指し、オフサイトは自社に持ち帰って開発等を行う「持ち帰り型の請負」を指す。	33
稼働率	当社グループに在籍している技術者が、実際に業務を実施している(配属されている)割合のこと。その他の説明なく「稼働率」とのみ表記をしている場合は、国内の稼働率を指す。	3, 4, 31, 36, 57
契約単価／売上単価	「契約単価」とは、お客さまとの派遣契約時のベースとなる技術者1人当たりの単価のこと。時間・日・月等の単位で定められる。契約単価には、残業代等は含まれない。「売上単価」とは、技術者1人当たりの1ヶ月の平均売上のことで、残業代等も含まれる。	3, 4, 8, 10, 27, 41, 57, 60, 61
事業利益	「売上総利益」から「販売費及び一般管理費」を減算したもので、「その他の収益」や「その他の費用」に計上される特別項目(雇用調整助成金や減損損失等)による影響を除いたものを示している当社独自の利益指標のこと。	31, 57
シフトアップ／チャージアップ	派遣技術者の単価を上昇させること。契約単価の上昇を目的として、より単価の高い派遣先に異動させることを「シフトアップ」、同じ派遣先で単価を上げることを「チャージアップ」と言う。	11, 27, 57
スキルデータ基盤	当社グループで働く技術者のスキル等を取り込んだシステム基盤のこと。DX推進事業の根幹となるもの。	31
チーム派遣	複数の当社グループ技術者が1つのチームとなって、同じ就業先(プロジェクト)に従事すること。経験が浅い若手の育成やフォローアップ体制も構築でき、売上単価の上昇も見込める。	29
プレセールス	主にIT技術に関する専門的な知識を使い、営業職のサポートをする職業のこと。	31, 32, 33
マッチング	お客さまの求めている人材のスキルと、当社グループの技術者が保有しているスキルを一致させること。マッチングを適切に行うことで、お客さま先へ技術者を派遣することが可能になる。	31
リカーリング	「繰り返す」や「循環する」といった意味を持ち、継続的に価値を提供することで、その対価として長期的な収益を目指す考え方・手法のこと。当社グループにおける派遣契約では、契約を更新していくことを基本とするストックビジネスであることから、リカーリング型と定義している。	4
STEM	Science(科学)、Technology(技術)、Engineering(工学)、Mathematics(数学)の頭文字をとった略語。これらの教育分野を総称する語。	52