

テクノプロ・グループ 事業環境と経営方針

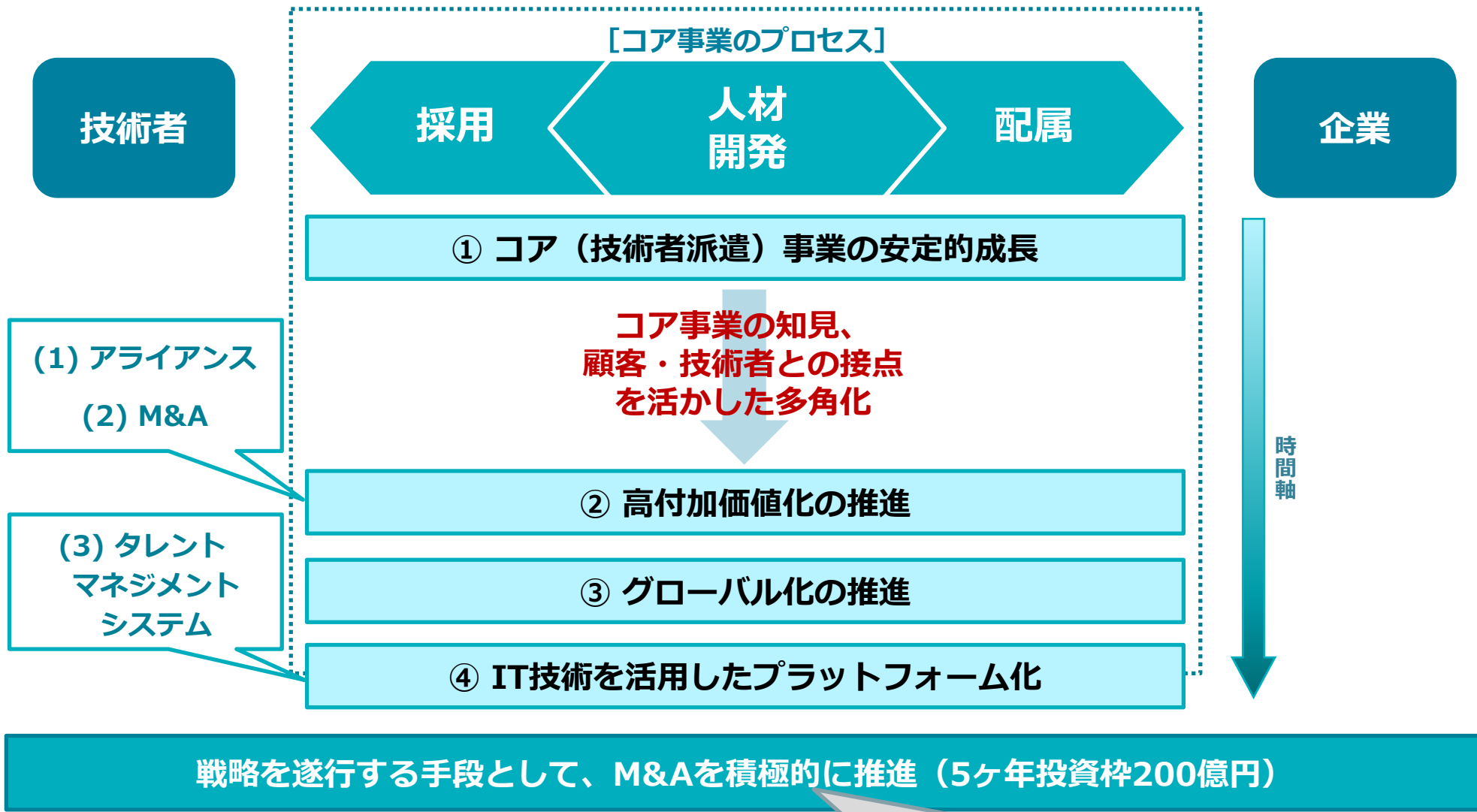
テクノプロ・ホールディングス株式会社（証券コード：6028）

2020/8/7

目次

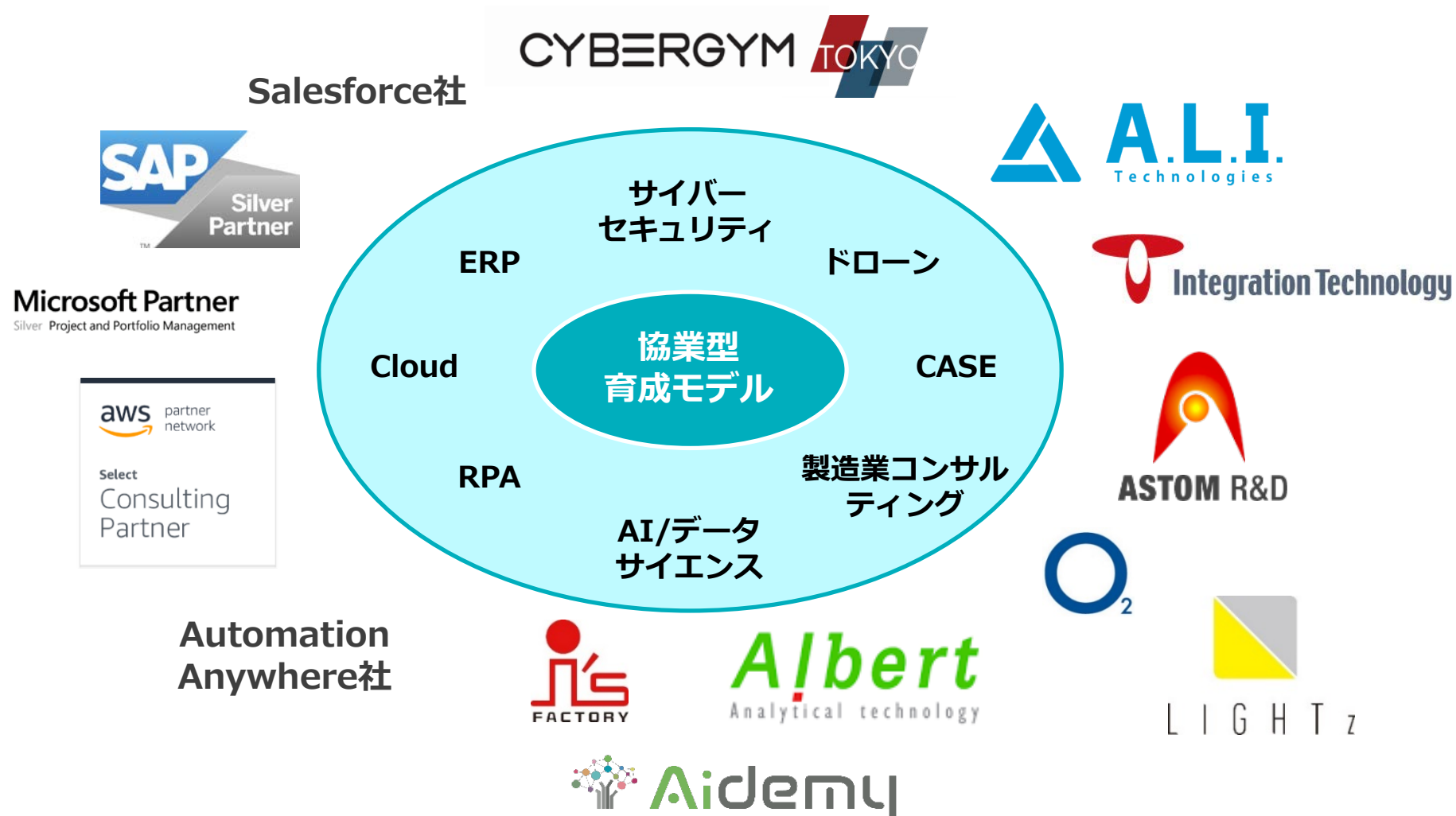
	Page
1 : 現中期経営計画期間での成長戦略上の取組み	2
2 : COVID-19環境下における経営方針	8
3 : 再成長への道筋	11

1. 現中期経営計画期間での成長戦略上の取組み



(1) アライアンスの推進 (1/2)

先端的技術力を有するプレイヤーとのエコシステム構築



(1) アライアンスの推進 (2/2)

Cloud

AWS Partner Network (APN) セレクトコンサルティング パートナー

オンプレミス環境のAWS移行の支援

Microsoft Project and Portfolio Management Silver パートナー

金融機関向けAzure Cloud基盤の設計、構築、テスト

対応可能技術者数 (FY20.6末)		1年後の目標
AWS	80名	120名
Azure	20名	30名

RPA

Automation Anywhere (AA) 認定パートナー、 SB C&Sとのパートナー契約締結

Helius社は、東南アジアでAAのリセラー

- 診断、POC、トレーニング、インプリ、サポート
- 金融、製造、ヘルスケア、テレコム等
- オンショア・オフショアデリバリー

対応可能技術者数 (FY20.6末)		1年後の目標
テクノプロ社/Helius社	23名	43名

ERP

SAP PartnerEdge Silver パートナー

SAPとの連携強化による育成と受注拡大

- SAP S/4 HANA 開発、導入支援、運用保守

対応可能技術者数 (FY20.6末)	65名
うちSAP認定コンサルタント資格者(S/4 HANA) :	10名
FI (財務会計) :	3名、SD (販売管理) : 2名
MM (在庫/購買) :	4名、PP (生産計画) : 1名

1年後の目標 80名

AI/データサイエンス

アイズファクトリー/アルベルト

データサイエンティスト育成/共同営業

アイデミー

AI人材の育成/AIプラットフォームの開発








育成技術者数累計 (~FY20.6末)

アイズファクトリー	119名
アルベルト	206名
アイデミー	111名

育成後は、「自動運転アルゴリズム」「ファクトリーIoT」等の領域で活躍

(2) M&Aのパフォーマンス

- COVID-19の影響もあり、FY20.6のM&Aクロージング案件はゼロ（フリーキャッシュフローの一部は自己株式取得に充当）
- 5ヶ年投資枠200億円に対し、3年経過時点で投下資本合計は**112億円**（テクノプロ社に合併した3法人含む）
- 資本コストを意識して、投資分野ごと、個別各社それぞれの**ROICも10%以上**を目指し、価値の創造を進めていく

FY20.6実績	機械・電子	情報システム	その他	投下資本	ROIC
① コア（技術者派遣） 事業の安定的成長				1,104 百万円	15.3%
② 高付加価値化の推進			  	4,358 百万円	7.3%
③ グローバル化の推進				4,238 百万円	6.8%
投下資本	1,660 百万円	5,214 百万円	2,826 百万円	投下資本 9,700百万円	
ROIC	9.2%	8.4%	6.4%	ROIC 8.0%	
				資本コスト 7.9%	

* 投下資本は、100%取得会社の場合、株式取得額+承継した純有利子負債。それ以外は、株式取得額
 ** ROIC (Return on Invested Capital) = 税引後営業利益 (PPA資産償却前、株式持分割合) ÷ 投下資本

※ テクノプロ社に合併した法人（テクノライブ、エムアイシステム、ソフトウェアズ）は除く
 - 合併法人3社への投下資本総額 1,503百万円

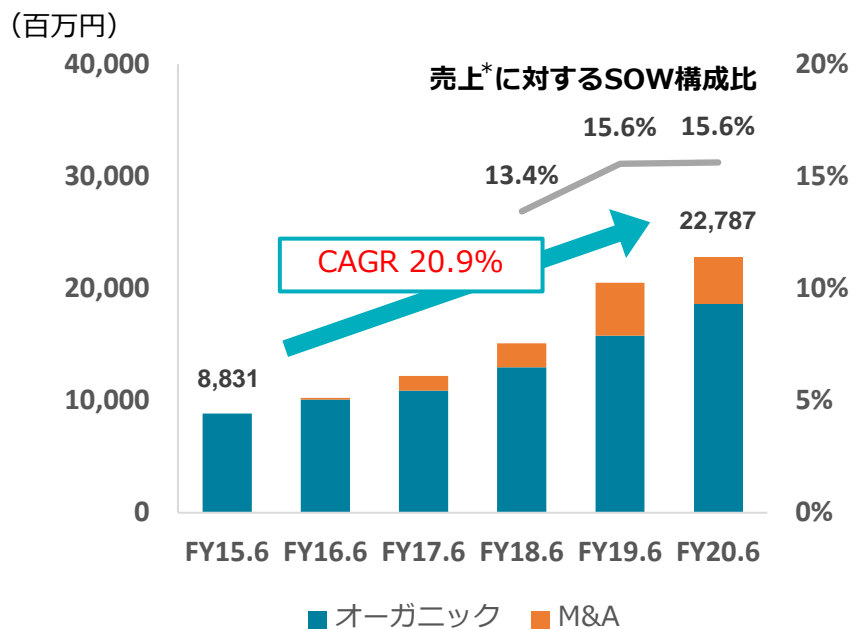
参考) 高付加価値化の推進実績

SOW戦略 (請負・受託/ソリューション)

ERPを得意とするエムアイシステム社や車載組込ソフトを得意とするソフトウェア社など、先端技術を扱う企業をM&Aでグループに加えることで、優秀なプロジェクトマネージャーを取り込みながらSOW事業の拡大を促進

オーガニックでも、チーム派遣先を中心に請負・受託化提案を行い、徐々にソリューションプロジェクトを獲得

SOW売上高推移

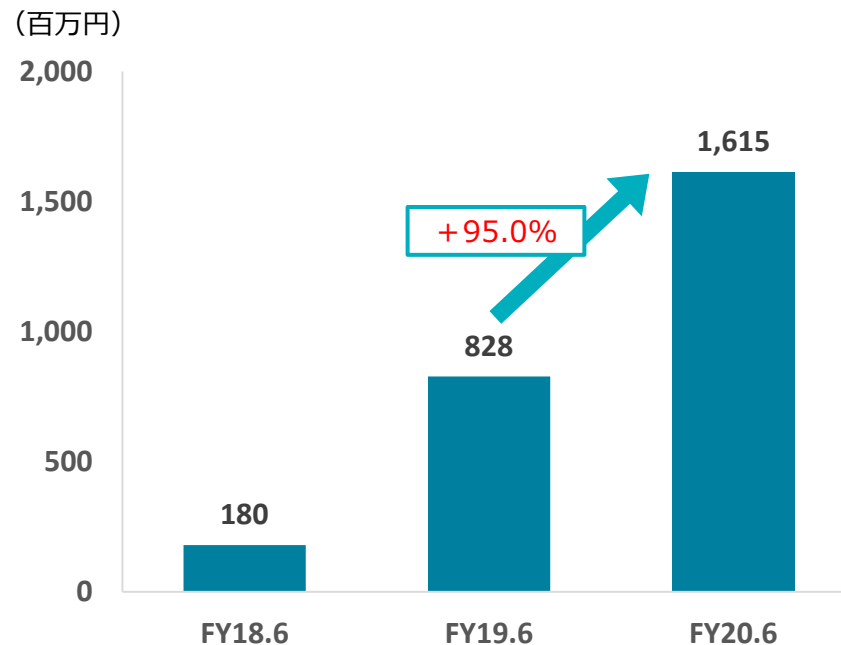


アライアンス戦略 (先端技術・エコシステム活用)

多くのエンジニアが、先端技術のプロジェクトにチャレンジできる環境を構築するため、エコシステムを活用したAI/データサイエンス、サイバーセキュリティ等のアライアンスパートナーを拡大中

コンサル機能を付加することで、人材のみならず、顧客にトータルなソリューションを提供することを目標

アライアンス売上高推移

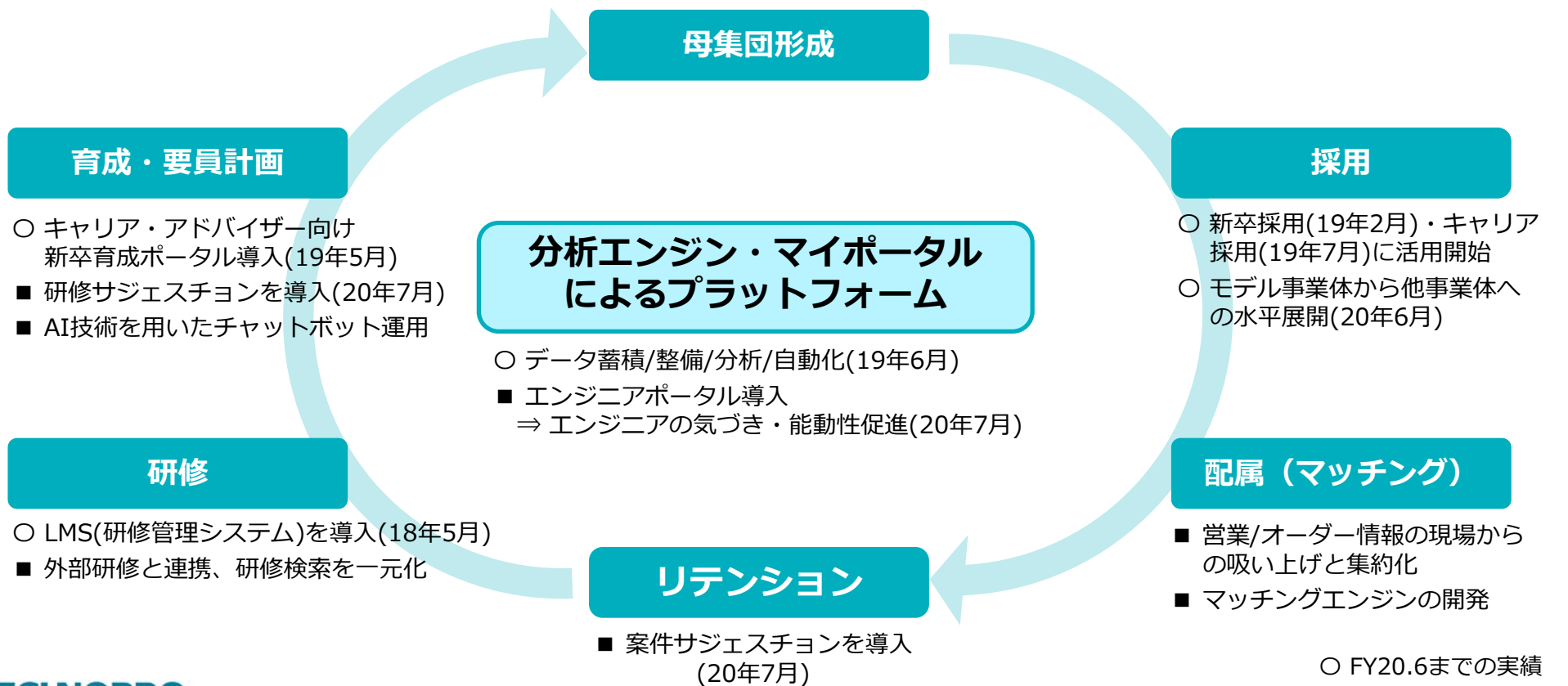


(3) タレントマネジメントシステムの構築

- 当社のエンジニアが持つスキルや知識、経験値などを一元管理・可視化することにより、人材配置や人材育成の適正化を図るためのITシステムを構築中（データドリブン・パーソナライズ化）

目的

- 採用プロセス・採用後のキャリア分析に基づく、採用効率の向上
- マッチング分析に基づく、適正な配属の推進
- 育成分析に基づく、研修提案と技術者による能動的な価値向上
- 退職分析に基づく、リテンションの促進



- FY20.6までの実績
- FY21.6以降実施予定

2. COVID-19環境下における経営方針

- FY20.6 -

売上

- COVID-19の事業へのマイナス影響は、4Qにおいて、徐々に顕在化（営業活動制約・技術者一時帰休・採用凍結等）
- 期初業績予想に対し未達、配属遅延により稼働率が悪化

営業利益

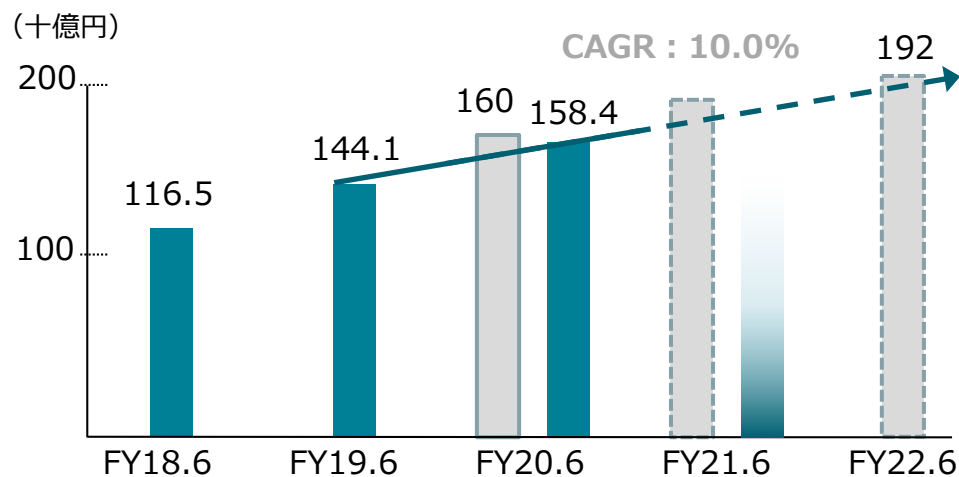
- 3Qまでの“貯金”に加え、4Qは、採用広告費などを含む販管費コントロールを徹底
- のれんの減損損失915百万円を計上しても、期初業績予想を上回る着地

- FY21.6 & FY22.6 -

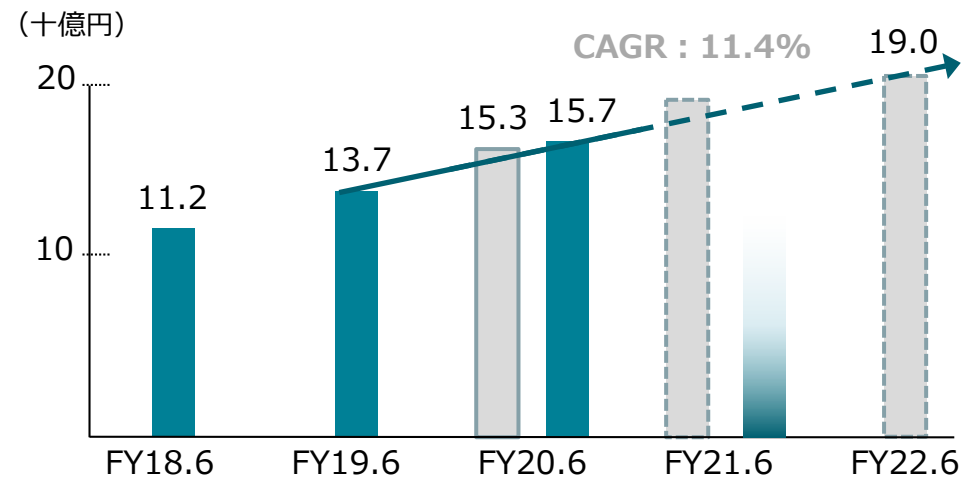
現時点での見通しと経営方針

- COVID-19の技術系人材市場への影響は、今後さらに深刻化する景気後退の深さと長さ依存
- 3ヶ月サイクルの大型契約更新月は、契約更新率に要注意
- 当社の想定する現時点のメインシナリオは、**2021年中の底打ち、2022年にかけての緩やかな回復**
- FY21.6は、KPI管理を徹底して**業績悪化を最小限にとどめる**一方、中長期的な視点での投資（教育研修等）も継続
- FY22.6は、公表を先送りした**新中期経営計画**の初年度となり、事業変革を伴いながら、**再び成長軌道へ戻す**ことに注力

売上高



営業利益



■ : 実績/予想

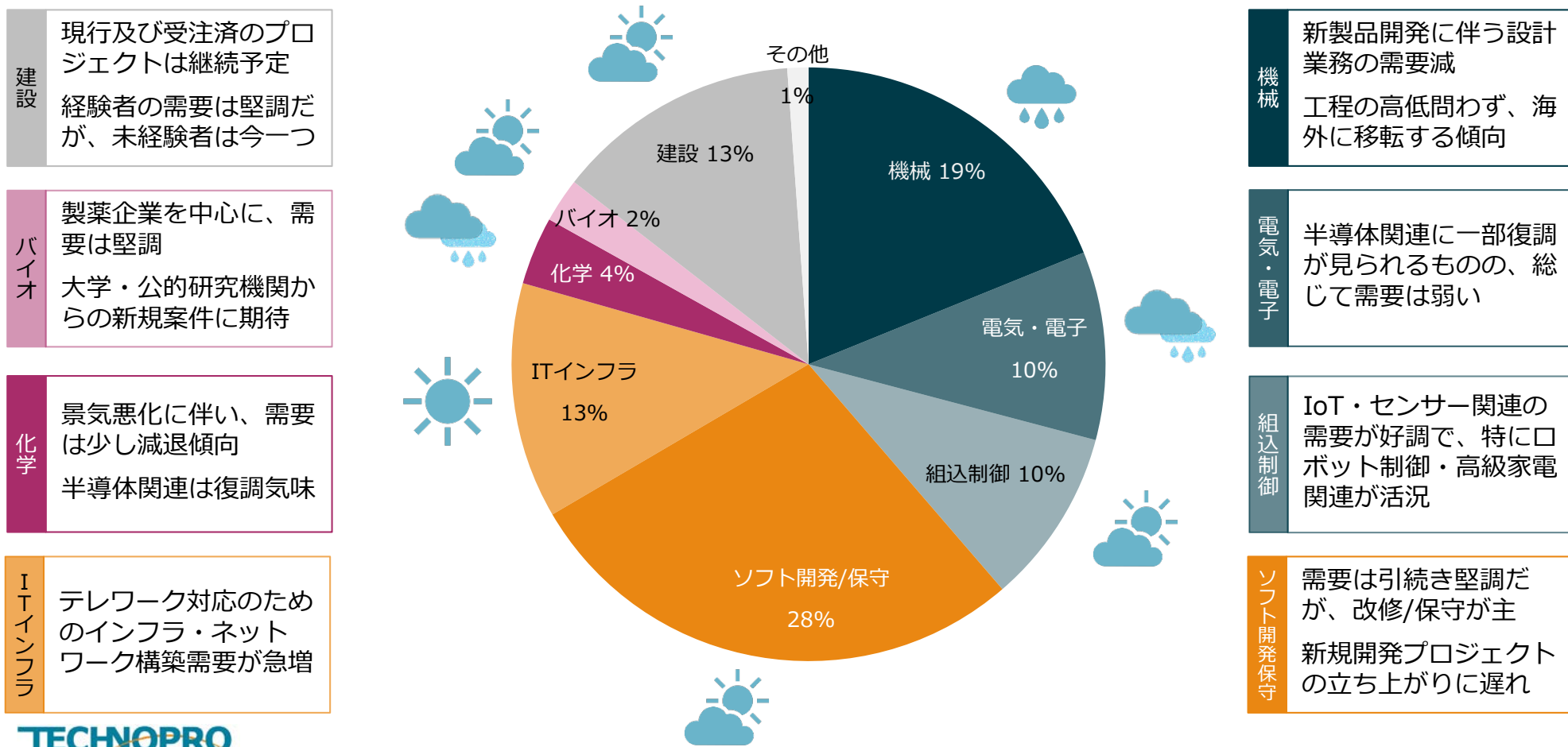
■ : 2019年7月31日発表の計画値*

* FY22.6の計画値は、COVID-19の影響で達成が難しくなったと判断し、取下げ

参考) 『技術領域別』 技術系人材需要への短期的影響

- ある程度の経験を有する、ミドル以上のスキルを持つ技術者が求められるなど、オーダーの質の変化が見られ始める
- メカ系（機械、電気・電子）への需要は、米中貿易摩擦等により、COVID-19以前より減退が続く

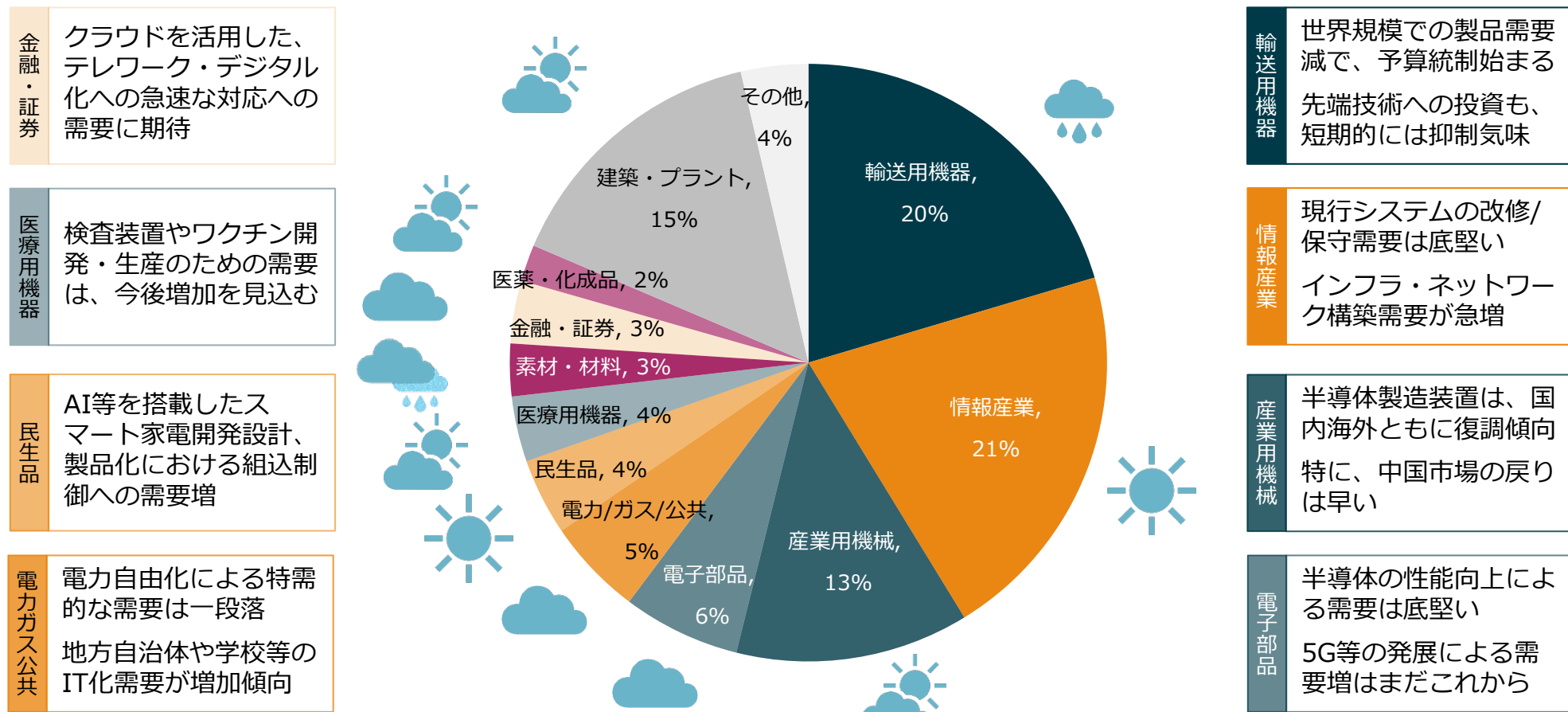
当社の稼働技術者の分布（FY20.6末）



参考) 『産業分野別』 技術系人材需要への短期的影響

- COVID-19の影響がマイナスに働く産業がある一方、With/Post COVID-19で需要を伸ばす産業も現れ始める
- 当社顧客の産業分野は多岐に亘っており、景気後退による需要減やその顕在化の時期にもリスク分散が働いている

当社の稼働技術者の分布 (FY20.6末)



金融・証券
クラウドを活用した、テレワーク・デジタル化への急速な対応への需要に期待

医療用機器
検査装置やワクチン開発・生産のための需要は、今後増加を見込む

民生品
AI等を搭載したスマート家電開発設計、製品化における組込制御への需要増

電力ガス公共
電力自由化による特需的な需要は一段落
地方自治体や学校等のIT化需要が増加傾向

輸送用機器
世界規模での製品需要減で、予算統制始まる
先端技術への投資も、短期的には抑制気味

情報産業
現行システムの改修/保守需要は底堅い
インフラ・ネットワーク構築需要が急増

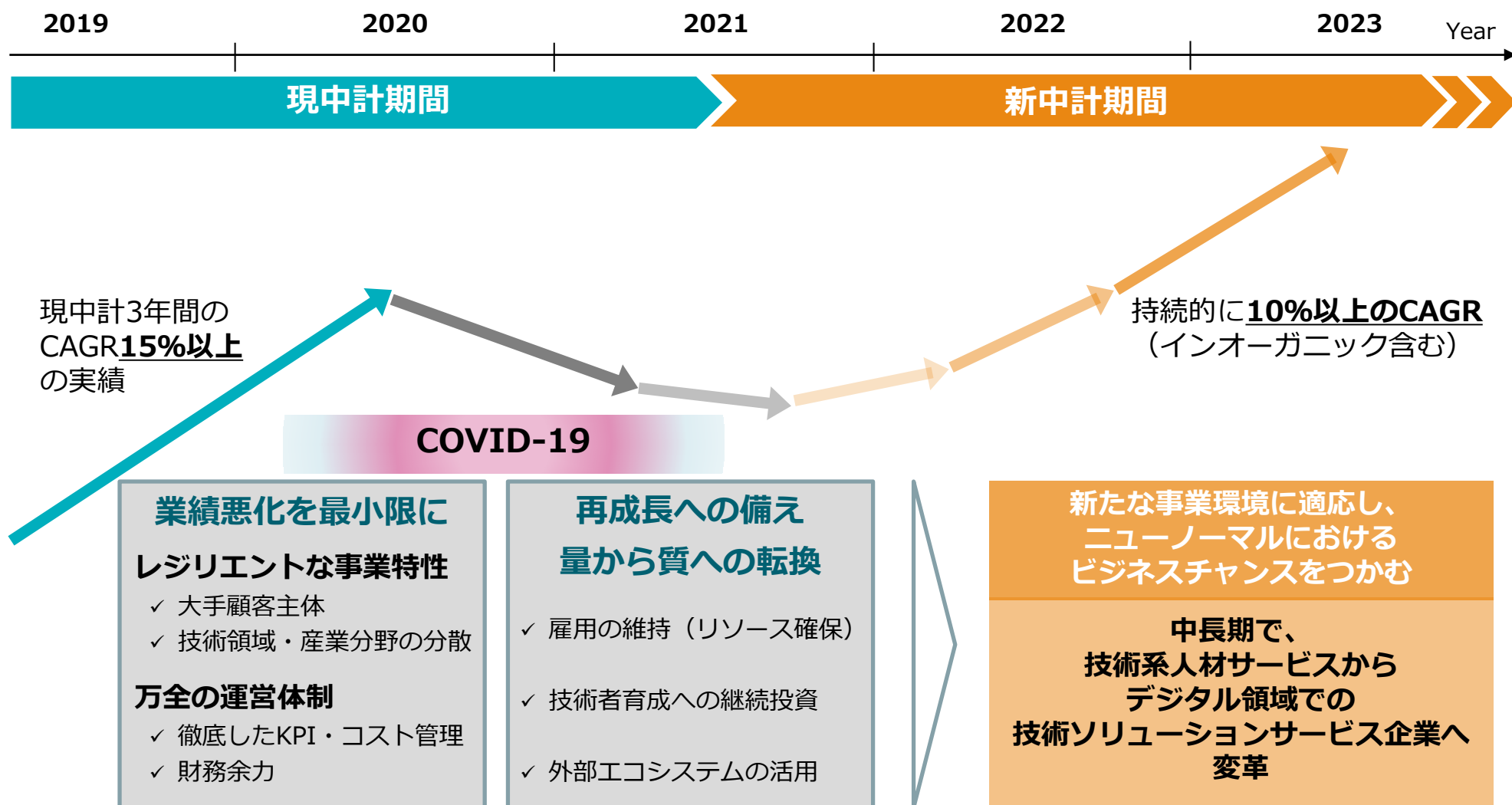
産業用機械
半導体製造装置は、国内海外ともに復調傾向
特に、中国市場の戻りは早い

電子部品
半導体の性能向上による需要は底堅い
5G等の発展による需要増はまだこれから

※ 素材・材料、医薬・化成品、建築・プラントは、前頁の化学、バイオ、建設を参照

3. 再成長への道筋

現時点のメインシナリオ：2021年中の底打ち、2022年にかけての緩やかな回復



(1) 再成長に向けた重点施策

COVID-19影響を最小限に抑えながら再成長を実現するため、以下の施策を実施

■ 目的

施策内容

業績悪化を最小限に

- デイリーベースのKPI管理

- 資金調達手段の拡充

- 採用の一時凍結
- 徹底したコスト管理

- 営業情報共有システムの導入
- エンジニアの営業協力

- 日々の稼働率・配属・復社管理
- 技術者ごとに、業務工程・スキル・顧客業績等の観点から契約解約可能性を予測し、早期に対応

- 運転資金用コミットメントライン枠の拡大
- 資金調達多様化を目的として、格付機関R&Iより信用格付を取得（A-、安定的）

- FY21.6の予算では、採用費は前年比7割カット
- すべての販管費項目を必要度に応じてA～Cに分類し、業績に応じて柔軟に調整する準備

- 営業訪問の減少をカバーするため、技術者から顧客の技術課題や増員要望等の報告を受け、有効な提案・案件獲得につなげるシステムを構築

- 雇用を守りきる経営の覚悟と強い意志を伝えて技術者の不安を払拭し、退職を抑制

- e-learningを活用した研修メニューの拡充
- 待機期間を活用し、需要が期待できるデジタル関連スキルの獲得を支援

- データサイエンス、サイバーセキュリティ等の育成プログラム
- ITベンダー認定資格エンジニアの拡大

再成長への備え

量から質への転換

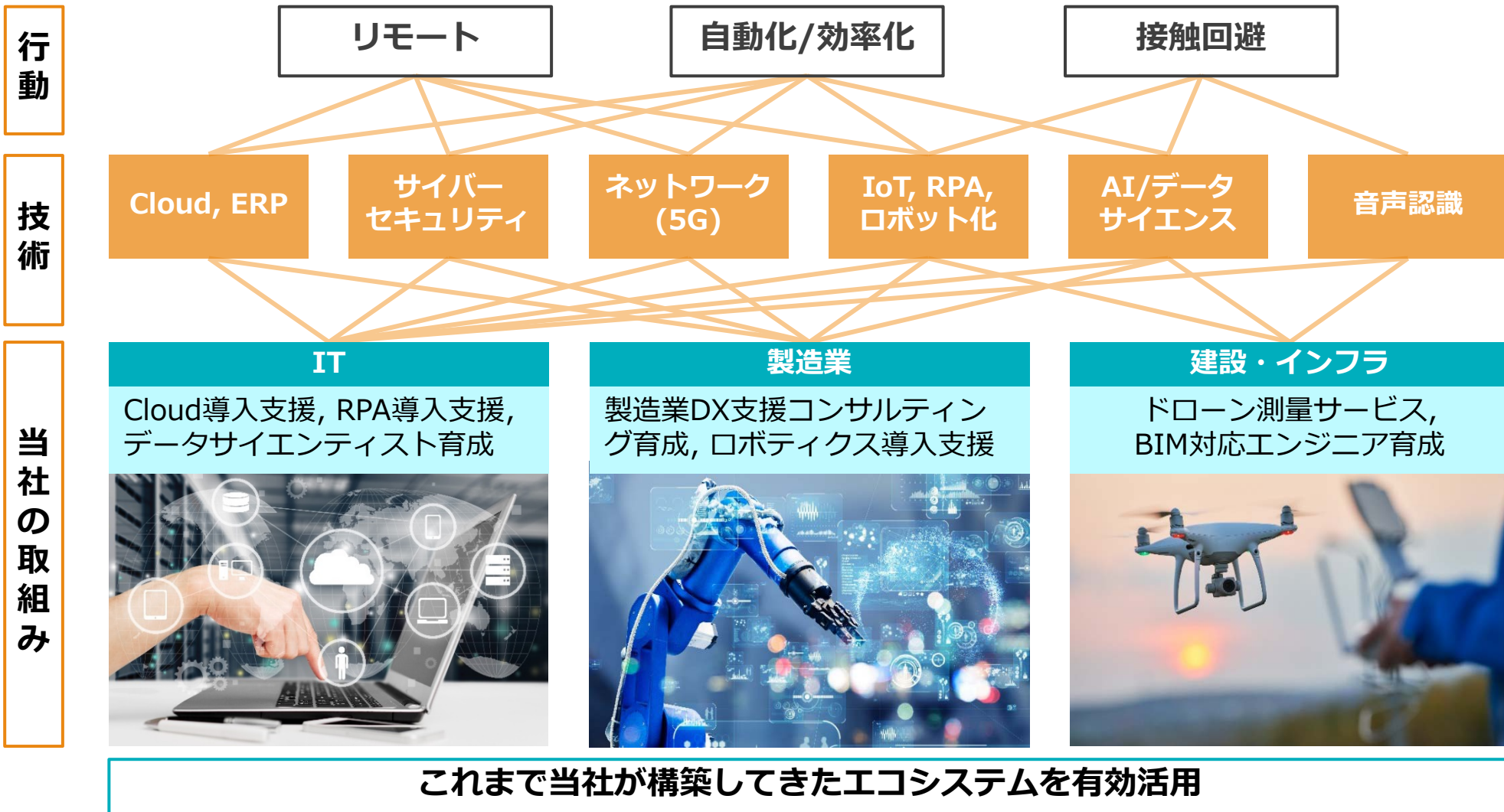
- 雇用の維持
（リソース確保）

- デジタル領域の研修強化

- 先端技術ベンチャー・有力ITベンダーとの協業推進

(2) ニューノーマルでの新たなビジネスチャンス

COVID-19で促進される、デジタルトランスフォーメーション（DX）へのニーズ



参考) 日本のデジタル化の遅れ

日本のICT投資額は、1995年対比で米国、英国及び仏国と比較して極めて低い伸び

各国のICT投資額の推移比較 (名目、1995年 = 100)



(3) 当社を取り巻く中長期的な外部環境

世界の中長期的動向

デジタル技術 の社会への浸透



COVID-19によって、一層加速
(日本企業のデジタル化の遅れ)

労働力人口 の減少と高齢化



構造的な日本の技術者不足
問題は、一向に解消されず

グローバル化の進展 (Post COVID-19)



海外の人的資源や最新技術に
対するアクセスの重要性大

国内の技術系人材市場

市場の持続的成長 と技術者不足の継続



多様な働き方の普及は、人材と
技術の外部依存度を拡大
日本の硬直的な雇用法制は継続

中小事業者の淘汰 と業界再編



国内景気の悪化は、顧客と技術者
の大規模事業者への流入を促進
大規模事業者の市場シェア拡大

(4) 事業変革の必然性

社会ニーズ

デジタル化を進めたより便利な社会の実現
産業間・企業間をまたいだ人材移動の促進
新しい技術・人材の需給ミスマッチの解消



技術者

- 技術力向上・スキル転換
- 未活用技術者セグメントの活用 (海外、シニア、未経験者…)



企業

- ビジネスモデルの変革と提供製品・サービスのデジタル化
- そのための技術資源獲得
- 技術によるビジネス課題の解決



当社の強み



- 多様な顧客基盤を通じた最新のR&D動向、技術シフトの把握力
- 当社技術者による開発現場での課題発掘とソリューション提案の機会



- 圧倒的な採用力と多様なスキルを持つ技術者基盤
- 外国籍人材の日本での活用実績



- R&D動向や技術シフトを捉えた教育研修体制による技術者のスキル育成と転換 (Re-Skilling)



社会や顧客の求めるものが進化



当社のケイパビリティも
進化する必要性

(5) M&Aによる成長戦略

事業の変革を加速する、持続的な成長を実現する手段として、機を見計らってM&Aを積極的に推進

M&A対象領域

高付加価値化

国内・海外を問わず、

上流工程資源（人材・技術）の獲得

- コンサル/プロジェクトマネジメント/デリバリー機能
- デジタル/新技術領域
- COE（Center of Excellence）拠点

グローバル化

オフショア・デリバリー能力の獲得

- インド等のデリバリー拠点
- オフショアサービスを提供している欧米の顧客基盤

ソーシング

- 明確な中長期戦略に沿った、当社作成ターゲットリストに基づく能動的なアプローチ
- 当社インド子会社は、M&Aのソーシング拠点としても活用
- M&Aチーム、事業部門・PMI担当者との早期連携強化

選定基準

- ROIC > 10%（買収後2-3年を目途に達成）
- マネジメントチームの質
- 日系顧客基盤のレバレッジによる、グループ協業シナジーの実現可能性

COVID-19の影響により公表を先送りした**新中期経営計画は、1年後の発表に向けて策定中**

免責事項

当社は、現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づき、本資料を作成しておりますが、本資料の正確性あるいは完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。

また、将来に関する記述が含まれていますが、実際の業績は様々なリスクや不確定要素に左右され、将来に関する記述に明示または黙示された予想とは大幅に異なる場合があります。したがって、将来予想に関する記述に全面的に依拠することのないようご注意ください。

本資料及びその記載内容について、当社の書面による事前の同意なしに、複製または転送等を行わないようお願いいたします。

—お知らせ—

当社では、Webサイトにおける新着情報の更新を、メールにてお知らせするサービスを実施しております。ご希望の方は下記QRコードよりご登録をお願いいたします。



TECHNOPRO

TECHNOPRO