

[特集インタビュー] 2026年4月号 378号 (2026/03/10)

【ブラックストーン担当者が語る】テクノプロHD再上場に向けてグローバルチームと組んで描く成長加速戦略

武田 直樹 (ブラックストーン・グループ・ジャパン マネージングディレクター)



武田直樹 ブラックストーン・グループ・ジャパン マネージングディレクター

ブラックストーンにとって最大規模の日本企業買収

ブラックストーンによるテクノプロ・ホールディングス(HD)に対するTOBが2025年9月に成立し、テクノプロHDは2025年12月9日に上場廃止となった。買収総額は約5000億円。ブラックストーンは2007年に東京オフィスを開設後、あゆみ製薬の買収(2019年4月)、武田コンシューマーヘルスケア(現アリナミン製薬)の買収(2021年3月)、ソニーペイメントサービス(現SP.LINKS)の買収(2024年1月)、インフォコム(現アマタス)の買収(2024年10月)、アイロムグループの買収(2025年3月)、シミックの買収(2025年5月)の実績を持つが、本件はブラックストーンにとって日本企業の買収金額では最大規模になる。

テクノプロHDは、2006年、ジャパン・ユニバーサル・ホールディングス・アルファとして設立。2012年、商号をテクノプロ・ホールディングスへ変更。2014年、東京証券取引所市場第1部に株式を上場。2022年4月、東京証券取引所の市場区分の見直しによりプライム市場へ移行した。

連結子会社30社で構成される企業グループ(2025年6月30日現在)は、機械、電気・電子、組込制御、ソフト開発・保守、生化学、施工管理領域等における技術者派遣・請負業務を主体に、「R&D(Research and Development: 研究開発)アウトソーシング事業」、「施工管理アウトソーシング事業」などのセグメントで事業を展開。中国、東南アジア(シンガポール、マレーシア、タイ)、インド、英国にも海外拠点を持つ。技術者・研究者の数は、2025年6月現在、国内で2万8000人以上、海外で2400人以上を抱える国内最大級の技術系人材アウトソーシング企業である。

2025年6月期の連結業績は、売上収益(売上高)2389億6600万円(前期比9.0%増)、営業利益238億4400万円(同8.8%増)、純利益161億4600万円(同10.0%増)と好調に推移している。

そのテクノプロHDがなぜ 非上場化 の道を選んだのか。ブラックストーン・グループ・ジャパンの武田直樹マネージングディレクターに買収の経緯とテクノプロHDの成長加速戦略を聞いた。

<インタビュー>

ソリューション事業の拡大とAI武装で成長を加速

—M&Aで1000億円規模の追加投資も

武田 直樹 (ブラックストーン・グループ・ジャパン マネージングディレクター)

<目次>

事業会社からの買収提案を機に

業界の市場規模

2つの経営課題

新たな役員構成

成長加速戦略の2つの柱

ブラックストーンによるPMIの2つの特徴

M&Aの中心は国内

トランスフォーメーション実現後に再上場

事業会社からの買収提案を機に

—— ブラックストーンによるテクノプロ・ホールディングス(HD)に対するTOBが2025年9月に成立し、2025年12月9日に上場廃止となりました。本投資案件の経緯についてお聞かせください。

「もともとテクノプロHDは技術者派遣領域においてトップクラスの優良企業です。そんな中、テクノプロHDは2024年11月にある事業会社から公開買付けを含む 完全子会社化 の買収提案を受け、非公開化を含む戦略的選択肢の比較検討を行うプロセスを開始しました。その後、弊社を含む複数社からの買収提案、及び上場維持を前提とした スタンドアローン 経営とを比較検討された結果、テクノプロHDの持続的な成長と中長期的な 企業価値 の向上の観点から、世界・日本のAI/デジタル分野において豊富な成長支援実績を有するブラックストーンをテクノプロHDの戦略的パートナーとしてご選定いただきました。2025年9月にTOBが成立し、同年12月に上場廃止となりました」

業界の市場規模

—— テクノプロHDは高いスキルの技術者派遣に注力し、業績の拡大を実現してきました。R&Dアウトソーシングと施工管理アウトソーシング、国内その他、海外の4つのセグメントを持っています。これらのうち、大半の利益がR&Dアウトソーシングからもたらされています。業界の市場規模とテクノプロHDの特長について詳しくお聞かせください。

「R&Dアウトソーシングにおいて、テクノプロHDは主に2つの事業に取り組んでいます。1つがITエンジニア関連の事業、もう1つが機械・電気系(機電系)エンジニア関連の事業です。

ITエンジニアの領域では、同業の技術者派遣企業だけではなく、中堅以下のSIer(System Integrator)企業と実質的に同じようなサービスを提供しているケースも多々あります。日本のITサービスの市場は16兆円を超える規模感ですので、ITと機電系を合わせた全体の市場規模は20兆円近いと理解しており、今後も更なる成長余地があると考えています。

技術者派遣という、工場の製造ラインに直接人員を派遣するというイメージもあるかもしれませんが、テクノプロHDはそういった業務には取り組んでおりません。より高付加価値のITエンジニアと、機電系の専門のスキル・知見を持った技術者の方々の派遣事業に注力しています。2008年のリーマンショック前まで遡ると、製造現場への派遣にも取り組んでいましたが、リーマンショックを経て、嶋岡(学)社長を中心とする経営陣の優れたリーダーシップのもとで、よ



武田 直樹(たけだ・なおき)

スタンフォード大学経営大学院でMBA、東京大学法学部で学士号を取得。ボストン・コンサルティング・グループで勤務後、バインキャピタルでヴァイスプレジデントを務め、

りマクロ経済変動の影響を受けず、より高付加価値で安定的な成長が見込め、エンジニアの単価が高い領域に特化をして事業を拡大してきたというのがこれまでの成長の軌跡です。

2021年にブラックストーンに参画。マネージングディレクターとして、デジタル・IT・サービス分野の投資を担当。

もともとITエンジニア事業の割合は今ほど大きくはなかったのですが、DX(デジタルトランスフォーメーション)の流れの中でITエンジニアの不足からお客様からの引き合いが非常に強く、いま一番の成長の柱はITエンジニアの派遣事業になっています」

2つの経営課題

—— 技術者派遣業界のマーケットについて、DXやAIの浸透によって派遣のマーケットが縮小するとの見方もあります。

「日本の少子高齢化に伴う構造的な人手不足を背景に、短期的にはマーケットの縮小は起こらないと見ていますが、中長期的にはAIは非常に大きな変化を生む要因になると思っています。そうした中でテクノプロHDは大きく2つの経営課題を抱えていました。

1つ目は日本全体での人手不足によるエンジニア獲得競争の激化です。テクノプロHDは1年間に5000人近い人材を採用しています。この人材採用力を維持・拡大させていきたいのですが、少子高齢化の中で人材採用をこれまで以上に飛躍的に伸ばしていけるかという限界があります。

2つ目は生成AIの普及です。ITエンジニアのコーディング*、テストを行うプロセスは生成AIが得意な領域です。5年後、10年後を見据えた時に、テクノプロHDの3万人近いエンジニアがどうAIのスキルを身に付け、より効率的にエンジニアリングの業務を進めていけるかが課題です。

こうしたAIの活用拡大に伴う課題をどのように解決するか、テクノプロHDの経営陣は苦心をされていました。ただし、これらの経営課題は将来的な脅威ではありますが、見方を変えるとチャンスでもあります。AIを活用すれば、同じ人数でもより多くのお客様にエンジニアリングサービスを提供することができます。そのためには、大胆な先行投資を伴った変革が必要です。

足元の業績は好調ですが、大きな先行投資のために一時期に利益が減らざるを得ない局面もあり、上場を維持したままでは株価への影響も気になって、大胆な投資に踏み切りにくい状況でした。一般株主からの圧力が入るリスクもありますし、短期的利益が重視される傾向にある上場維持前提では、大きな変革を実行しづらいと嶋岡社長は考えておられました。このような問題意識から、今回の非公開化に踏み切られたと理解しております」

* プログラミング言語やマークアップ言語(HTML/CSS等)を用いて、コンピュータに対する具体的な命令や文書(ソースコード)を記述する作業。

新たな役員構成

—— 取締役には、ブラックストーンからどなたが参画していますか。

「坂本篤彦(代表取締役 シニアマネージングディレクター 企業投資部門 日本代表)と投資先企業様の成長支援チームの宗像秀明、それに私が社外取締役として参画しています」

■取締役

取締役会長	八木 毅之
代表取締役社長兼CEO	嶋岡 学
取締役副社長	浅井 功一郎
取締役	坂本 篤彦
取締役	宗像 秀明
取締役	武田 直樹

成長加速戦略の2つの柱

—— 今後の成長戦略をどのように描いていますか。

「大きく言うと2つの柱があります。

1つ目は、ソリューション事業の拡大です。これは、技術者派遣という枠組みを超えて、お客様の開発部門など様々な現場での課題やお困り事について付加価値の高いサービスをお届けする、という事業です。2つ目は、AI武装です。『AI駆動開発』という言葉が最近では出てきていますが、生成AIを活用してIT・機電系の開発効率を飛躍的に向上させるようなオペレーションモデルに大きく変えていきます。

1点目のソリューション事業は、オーガニックにはソリューション事業に知見がある経営人材に新たに参画いただいておりますし、ソリューション事業を強化するためのM&Aについても必要であれば1000億円を超える追加投資を実行する準備がございます。特に、日本国内で優れたITソリューションを持っている企業様とご一緒させていただきたいと考えています。

足元で、ソリューション事業の売上はテクノプロHDの連結売上高2389億円(2025年6月期実績)のうち200億円程度で、全体の10%程度に過ぎません。しかし、これを外部から参画していただく人材やM&Aを含めて500億円ないしは1000億円規模へと抜本的に強化していきます。

また、AI武装・AI駆動開発についても同じように大きな投資が必要になります。我々は今後5年間で100億円以上の投資が必要になると試算をしています。GitHub Copilot (OpenAIとMicrosoftが共同開発したAIコーディング支援ツール)やAnthropic (元OpenAIの研究者らが2021年に設立したアメリカのAIスタートアップ企業 Claude Anthropicが開発した高性能な対話型生成AI)といったソフトウェアなどのAIツール導入に資金が必要ですし、当然エンジニアの方々を対象とした研修にも投資が必要になります。研修を行っている期間は、一時的な稼働率の低下による売上減も発生します。これら全てを含めて100億円規模の先行投資を大胆に実行し、エンジニアのAI武装を進めていきたいと考えております」

ブラックストーンによる PMI の2つの特徴

—— 具体的に、ブラックストーンはどのようなチーム編成でPMIを進めているのですか。

「先ほど申し上げた3人の取締役に加え、我々のチームメンバー4人が関わっておりますので合計7人体制でご支援しています。テクノプロHDのオフィスに日々数名が常駐し、会社の方々とともに同じチームメンバーとして二人三脚で協働をさせていただいております。先ほどのソリューションとAIを含めて、7つの成長戦略プロジェクトがありますので、それぞれでの施策検討・実行を弊社メンバーがご支援しています。

加えて、大きく2つのご支援もさせていただいています。

1点目が、我々のネットワークを活用した外部人材の補充・補強です。例えば、我々がテクノプロHDとご一緒をさせていただく前には、生成AIのエキスパート人材が社内にはいらっしゃりませんでした。そこで、嶋岡社長ともご相談をさせていただき、外部から専門人材を採用したいということで、新たにAI担当の執行役員 (Head of AI) に参画していただきました。その他、外部からの補強が必要な機能領域について、嶋岡社長と二人三脚で人材採用を行っている最中です。

2点目の特徴としては、ブラックストーンのグローバルネットワークの活用があります。例えば、我々はインドでIT・製造業向けの業務・組込系ソフト開発を主要事業とするR Systemsと、銀行・証券・保険等の金融機関向けシステム開発を主要事業とするMphasisのSier企業2社に投資をし、生成AIの活用を先行して進めております。そういった会社とテクノプロHD・我々でプロジェクトチームを組成し、どのようなツールを使うのが効果的か、どのような注意事項や上手い活用方法があるのかという先行事例を共有し、その知見を活用してテクノプロHDでのAI活用を進めていこうとしています。最近ではGoogleが開発した最先端のマルチモーダル生成AIであるGeminiもかなりキャッチアップしてきています」

M&Aの中心は国内

—— M&Aについては国内がターゲットになりますか。

「対象企業の中心は国内です。同業の技術者派遣企業を買収してロールアップしようという考え方ではなく、SIerやITコンサルティングなど、ITエンジニアリングの領域でしっかりとしたソリューションを持っている企業と1つの共同エンジニアリングプラットフォームを構築したいと考えています。そのプラットフォームの下にソリューション企業と技術者派遣のテクノプロが存在する形に移行し、シナジー創出を目指します。

HDの下に2つづら下がっている意味は何かというと、ソリューション企業からすると、売上を拡大させるためにはエンジニア数を増やさなければなりません。しかし、人材の獲得競争が非常に激しく、人材の獲得が売上成長のボトルネックになっています。テクノプロHDの優秀かつ豊富なエンジニア基盤をご活用いただくことで、ソリューション事業での人材供給のご支援ができると考えております。加えて、トップ技術者派遣会社であるテクノプロHDの強固かつ多様な顧客基盤を活かして、ソリューション企業の売上拡大にも貢献ができます。そうした枠組みに共鳴・共感いただけるようなSIerやITコンサルティングの会社があれば、是非一緒に大きなプラットフォームを作っていきたいと考えています」

—— セグメント別で目標はありますか。

「全体の6割前後を占めるITエンジニア事業が最大の伸びしろで、足元でも売上高が2桁成長しています。特に、現時点で200億円程度のソリューション事業を大きく伸ばしていきたいと考えております。

海外においては、2021年8月にテクノプロHDはインドのRobosoft Technologiesを買収していて、自社の業務を一部委託・移管するオフショアリングも含めて連携しています。嶋岡社長は、製造業向けの組込ソフトウェア・機電系のエンジニアリング領域でRobosoft Technologiesを活用できるのではないかと仮説を持っておられますので、日本とインドでの連携を強めています」

—— 先ほどのR SystemsやMphasisとの連携も有効に活用できますね。

「おっしゃるとおりで、将来的には海外でのM&Aもありえます。足元では国内の成長基盤を固めることに注力していますが、国内を更に盤石にした上で海外の投資案件も含めて今後幅広く見てまいります」

—— Head of AIの他に外部からの招聘人事等がありますか。

「もう1つの柱であるソリューション事業では、派遣事業とは異なるスキル・経験を持った専門人材が必要になってきます。先述の通り、SIやITコンサルティングに深い知見をお持ちの方にソリューション事業管掌の執行役員として参画していただいております。今後も更なる補強に向けて適切な人材を共同で探してまいります。

また、グローバルネットワークに関してインドSIer企業との連携のお話をしましたが、もう1つ、グローバルのトップAI企業とのネットワークがあります。ブラックストーンはAIやデータサイエンスの専門チームを社内に抱えている

だけではなく、世界的なトップAI企業に マイノリティ で投資をさせていただいております。名だたるトップAI企業をテクノプロHDにご紹介し、エンジニアリングのプロセスをどのように効率化するかについて議論を開始しています。加えて、トップAI企業とパートナーシップを組み、共同で構築したAIプロダクト・ソリューションをテクノプロHDが販売・導入していくことも検討中です。このように幅広い形でトップAI企業と協業の可能性を模索しております」

—— ブラックストーンの専門チームとはどのようなものですか。

「『ポートフォリオオペレーティングチーム』という名称で、投資先様の成長・経営改革を支援する部隊がグローバルにございます。マッキンゼー・デジタルのグローバル共同リーダーを務めていたロドニー・ゼメル(Rodney Zempel)が、このチームのグローバル責任者を務めています。彼のリーダーシップのもとで、AIトランスフォーメーションを世界中の投資先企業で支援しています。つい最近もロドニー及び同チームのアジア代表の2人が来日し、テクノプロHDでAIをどのような優先順位で取り組むよう提案していくべきかについて、数時間にわたるワークショップで徹底的に議論しました」

トランスフォーメーション実現後に再上場

—— エグジット は再上場という形になりますか。

「大きな変革を実行した上での再上場です。3月に中期経営計画を完成させる予定です。そのためには、先ほどの成長戦略プロジェクトのような利益を大きく増やしていく施策を着実に実行していくことに加えて、再上場時にどのようなバリュエーション・評価倍率を株式市場から付与されるかも重要です。AIリスクへの対応が疎かであれば、必ずしも高いマルチプルは実現できないのではないかと考えています。我々はAI武装・AI駆動開発を含めて大きな変革を実現し、AI化されたテクノロジー企業として再上場していくことを大きな目標としています。

テクノプロHDは、過去10年で毎年10%近い成長を実現してきている素晴らしい成長企業ですが、中長期でのAI影響を考えると喉元に刃を突きつけられているような危機感を持っていると、嶋岡社長はおっしゃっています。非公開化を契機に経営課題に対する取り組みを真正面からご支援し、リスクをチャンスに変えていく。そのために先ほど申し上げたようなソリューション、AI、M&Aといった大胆な先行投資を実行できるよう支援してまいります」

(編集委員 池田耕造)



copyright © RECOFDATA Corporation All Rights Reserved.