

# 個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

## 株式会社コプロ・ホールディングス (7059)

開催日：2020年12月5日(土)

場所：大和コンファレンスホール (東京都千代田区)

説明者：代表取締役社長 清川 甲介 氏

### 1. コプロ・ホールディングスについて

- 2020年9月11日に東京証券取引所市場第一部、名古屋証券取引所市場第一部へ市場変更しました。2019年に東証マザーズと名証セントレックスに上場後、1年半で第一部市場に変更しました。これもひとえに、多く皆様のご支援の賜物と感謝申し上げます。これを機に、役職員一同、より一層、努力を重ね、10年後には売上高で1,000億円、営業利益で100億円を目標とし企業価値の向上に努め、皆様のご期待に応えていききたいと考えています。

- 本社は愛知県名古屋市です。名古屋駅目の前にあります大名古屋ビルヂングの27階に本社を構えています。設立は2006年10月。決算期は3月です。上場市場は東証第一部・名証第一部。証券コードは7059です。事業内容は、建設業界を中心とした人材派遣業・人材紹介業です。連結子会社はコプロ・エンジニアード。それから今年4月にアジア進出の第一歩として、COPRO GLOBALS をシンガポールの現地法人として設立しました。従業員数は連結ベースで2,286名。札幌から福岡まで、全国に19支店を展開しています。

私は今年で43歳になり、建設業界の人材サービスに従事して20年ほどになります。業界内の動きや業界の未来像も自分なりに理解し、展望を持っています。これまでの経験や知識を当社に存分に生かし、前進させていきたいと考えています。

- 沿革の中の大きな出来事は、2006年の創業。2015年のホールディングス体制。2019年に株式上場。そして今年2020年に東証・名証一部に市場変更しました。
- グループ概要は、純粋持株会社であるコプロ・ホールディングスの傘下に、事業子会社のコプロ・エンジニアードとCOPRO GLOBALSがあります。現在はこの3社でグループを形成しています。

コプロ・エンジニアードは、国内の建設技術者派遣と人材紹介業を手掛けています。

COPRO GLOBALS は、東南アジアの人材育成と人材派遣、人材紹介の実現に向けたハブ拠点です。立ち位置的には中間持株会社で来年からの戦略立案を現在進めています。実際に事業を行うのはベトナムやフィリピンなど、今後、社会インフラの発展が期待され、且つ日本との親和性の高い国々です。将来的には現地法人も設立し、その土地に根付いた経営で、日本と東南アジアの人材ソリューションに取り組みたいと考えています。

- 我々は社員一人ひとりが企業理念への強い意識を持ち、会社経営を行っています。人材

---

サービス、つまり人にまつわる仕事をする時、企業理念がズレると、いつの間にか人が置き去りになりがちです。そして、売上や利益重視の会社経営に陥ります。それではいつか必ずドン詰まりが来る。そのため、企業理念を大事にし、社員が間違った方向に進むのを防ぐ社員教育も行っています。

当社の理念(VALUE)は、「志をもって事を成す」。当社は社内共通言語として「志事(しごと)」を挙げています。世の中に多くの仕事がある中で、我々は人にまつわる仕事、人に寄り添う仕事をしています。その時に、与えられたことをこなすのではなく、常に志を高く持ち、仕事に向き合いたいと考えています。この思いを全社員が強く意識して仕事に臨んでいます。

そして、目指す姿(VISION)は、「一人ひとりの心に点火する『人づくり』企業になる」ことです。私がこの世界に入った頃の人材サービス業は、求職者を有料媒体で募集し、求人企業にアテンドして、それで終わりというものでした。しかし、これからの人材業界は、登録している派遣社員に対して、一つでも二つでもプラスアルファの付加価値が必要です。また、クライアント企業に対しても、当社でなければならぬプラスアルファの付加価値が必要です。つまり、単なる人材派遣ではなく、人材創出のプラットフォーム企業になることを目指しています。

さらに、当社の社会での役割(MISSION)は、「人が動かす『ヒューマンドライブ』な社会をつくる」です。

政府は企業へのテクノロジーの積極的な導入を進めています。また、新型コロナウイルス禍が人々の生活様式に大きな影響を与えています。社会は生産性を高め、働き方改革を推進していく必要があります。ただ、将来、どれだけテクノロジーが進化し、AIが普及しても、人が主体となって動かしていく社会でなければならぬと、私は信じています。ロボットやAIが社会を動かすのではなく、人が動かす、人がドライビングする、そんな社会の実現を目指すために、我々・コプロという集団が存在していると考えています。

- ・ 我々は派遣元企業であり、派遣技術社員と雇用契約を結び、クライアント先に派遣するというビジネスモデルです。主なクライアント先はスーパーゼネコンや設備会社です。また、当社派遣技術社員の領域は、施工管理者。いわゆる現場監督と呼ばれる職種です。現在の労働者派遣法では、とび職などの職人さんの危険を伴う仕事は、派遣が認められていません。施工管理者は、職人さんに指示を出し、現場の工程管理や原価管理、品質管理を行う人材です。現在の少子高齢化と建築業界の極端な若手不足、ベテランの引退により、施工管理者は不足しており、我々はその分野にサービス提供しています。
- ・ 派遣業務の内容は、建築分野では、高層ビルやマンション、商業施設などを建設するゼネコンに人材を派遣しています。オリンピック関連の施設もその範疇です。土木分野ではインフラ関係。道路工事や護岸工事、造成、トンネル、橋梁など。東京地区では老朽化している首都高速のメンテナンスなどがあります。設備分野では高層ビルやマンシ

---

ョン関係の空調・衛生・電気の施工管理です。また、各業種に対する CAD オペレーターの派遣も手掛けています。これらが建設技術者派遣の概要です。

- ・ 建設に続く第二の柱として、現在、プラント技術者派遣に注力しています。この分野はかなり大きなマーケットがあり、同業他社もまだあまり進出していません。我々が先行してこのマーケットをしっかりと確保していきたいと考えています。

ターゲットとなるのは、メーカー傘下にある 100%子会社のエンジニアリング会社です。例えば、食品メーカーの味の素の子会社である味の素エンジニアリングなど。食品以外でも鉄鋼、化学、製紙などのメーカーのエンジニアリング工事会社が、我々の対象になります。

- ・ 我々には、強みともいえる人財派遣ビジネスの 4 つの柱があります。これらを深掘りし、レベルアップすることが重要だと考えています。

まず、【採用】に関しては、我々独自の「現キャリア」という求人サイトを運営しています。2019 年にマザーズに上場し、資金調達で得た資金を、このサイトにも投資し、常にレベルアップを図っています。今後も「現キャリア」をさらにパワーアップし、国内技術者の転職支援を強化していきたいと考えています。

次に【育成】について。これからの人材派遣のあり方は、どれだけ教育支援できるかが重要です。求職者から選ばれる条件の一つであり、クライアントからも「派遣する前にどこまで教育しているのか」を問われています。したがって育成にも注力し、人材創出プラットフォーム企業のエンジンにしていきたいと考えています。

具体的には、東京、名古屋、大阪、今年 4 月からは千葉に、自社研修施設「監督のタネ」を開設。専属講師により、独自カリキュラムで、既存技術者のキャリアアップ・レベルアップを図っています。また、建設業界には他業種からの転職者もいます。特に新型コロナウイルス禍では、飲食業界で働いていた若者が、建設業界で現場監督を目指したり、更なるキャリアアップのために建築士や施工管理技士の国家資格を取得する動きがあります。このような未経験者・経験者に対する研修も「監督のタネ」で行っています。育成内容について、まだ、私自身が納得できるレベルに達していません。さらにいろいろなプログラムを開発し、技術社員の将来に向けたキャリアアップにつながるよう、常にレベルアップしていきたいと考えています。

- ・ 人財派遣ビジネスの 4 つの柱の 3 つ目は、【マッチング】です。ここもひと昔前とは変化しています。売上を急激に伸ばせる企業は、圧倒的な受注案件数を常に抱えています。すると技術者は自分に合った仕事を選べるようになります。受注案件数が少ないと、技術者は何かを我慢して、その仕事に臨むようなこととなります。また、技術者は他の派遣会社に転職するようになります。

技術者の要望は、「転勤したくない」、「親の介護と両立したい」、「残業して稼ぎたい」、「残業のない現場がいい」等、多種多様です。これらの声に継続的に応えるには、豊富な受注案件数が不可欠です。

---

創業当初から営業力を強化してきた当社は、マッチング力を高め、技術社員が最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整えてきました。

また、我々が扱っているのは商品ではなく、人材です。技術社員は派遣先を渡り歩き、資格を取得したり、キャリアアップを果たしていきます。それにより技術社員の付加価値が市場の中で向上します。すると、例えば、1件目の派遣が済むと、その社員は経験者としての価値が加わるので、次の派遣先とのマッチングでは、単価上昇交渉が可能になります。商品のモノ売りでは、原価と定価の中で商品を提供しますが、人材の場合はレベルアップを踏まえた単価交渉が可能になります。

2件目の派遣先は、同じ建設会社の違う現場のこともありますし、別の建設会社に移ることもあります。それぞれで単価交渉を行っています。

4つ目は【定着】です。私は定着率をKPI(重要業績評価指標)の柱に掲げています。

私がこの業界に入った頃は、年間1,000名を新規採用して、その後、500名退職しても問題視しない、という傾向がありました。しかし私は、その考え方に違和感があり、当社を設立しました。1,000人採用したら、1,000人の定着を目指す。それが重要です。お金をかけて採用しても、バケツの底に穴が空いていたら、売上は上がりません。いかに定着させるか、という取り組みが大事です。そのために技術社員のアフターフォローに注力しています。

そのやり方として、担当営業が技術社員に電話で連絡を取り合う企業もありますが、当社は営業担当以外にアフターフォローを専門とするトラスト担当者が定期的に訪問することを基本とし、技術社員に寄り添い、信頼関係を構築しています。新型コロナウイルス禍では、スマホでのテレビ電話などを活用し、キャリアアップの相談や健康管理、メンタル面のチェックを行っています。

また、社員のエンゲージメント(会社との絆やモチベーション)の向上にも取り組んでいます。そのために、マザーズ上場時に調達した資金を投資し、当社では派遣社員向けに100%スマートフォンを貸与しています。世の中に数多くの派遣会社がある中で、このような取り組みをしているのは、他に聞いたことがありません。結果的に、新型コロナウイルス禍でこのスマートフォンが大活躍しています。しかし、新型コロナウイルス禍以前から、スマートフォンの貸与は必要だと考えていました。スマートフォンを活用すれば、長時間労働などの勤怠管理のモニタリングができます。従来紙の勤務表の提出では、結果しか見えませんが、スマートフォンなら個々の勤怠状況を本社で常に確認ができます。また、画面を通じた面談も可能です。これらによりコミュニケーションの密度と生産性が高まります。

デジタル化を進めるには、遠隔地の現場で働く社員の環境を整える必要があります。そのことにいち早く取り組んだ結果、新型コロナウイルス禍でも、しっかりとした対応が可能になりました。今後も技術社員に貸与しているスマートフォンを活用し、社内のデジタル化や社員とのエンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

- 
- ・ 2021年3月期上期の定着率は、新型コロナウイルス禍でも81.8%と業界内でも高い水準で推移しています。当社は中期的な目標として、定着率84%を目指しており、さらなる努力を続けていきます。

稼働率は97.7%です。技術社員はプロジェクトが終了し現場が変わる際に、リフレッシュ休暇を取ったり、有休の消化などをしますので、それらを考慮すると、実質的には100%と言えます。つまり、仕事はしていないが給与が発生する待機社員がいない、ということです。定着率と同じく稼働率も高水準で推移しています。

新型コロナウイルス禍では、PCR検査で陰性でも感染リスクありと見なされれば、休職させたりしています。

- ・ 創業からの売上高推移では、14期連続増収を達成しています。

## 2. 成長イメージと事業環境

- ・ 今から10年後の2030年3月期の業績目標として、売上高1,000億円、営業利益100億円を掲げています。

そのために、Step1「建設技術者派遣マーケットの更なる深耕」に取り組みます。Step2は「プラント技術者派遣のシェア拡大」。そして、Step3「グローバル事業の推進」、Step4「M&A戦略・新規事業の検討」と続きます。

- ・ 建設業界状況について、建設投資額は2000年の66兆円をピークに右肩下がり傾向が続いていました。その後、東日本大震災の復興需要を契機に投資額が上向き、近年ではオリンピック需要を背景に増加してきました。一方で建設業就業者数は、ずっと右肩下がり傾向が続いています。そこで、このギャップを我々のビジネスで解決していきたいと考えています。
- ・ 建設業界は全産業と比較しても高齢化が進み、若年層が少ない構成です。ベテラン技術者の引退も迫る中、若手が活躍できる環境を整えるのが、我々のミッションだと考えています。

## 3. 成長戦略

- ・ Step1「建設技術者派遣マーケットの更なる深耕」として、採用力を強化します。自社求人サイト「現キャリア」をさらにパワーアップし、世の中の知名度を上げ、応募数の倍増を目指します。

また、営業力も強化します。我々はこれまで14年間、属人的な営業スタイルが中心でした。スーパー営業担当者を何人も育てるという形で、彼らが成績を上げ、会社も大きく成長しました。しかし、10年後、売上高1,000億円のためには、属人的な営業スタイルでは対応不可能だと思います。今が転換期であり、組織的な営業スタイルに変えていきます。具体的には、平均的な営業力があれば成約できるよう、業務を平準化します。

- ・ Step1「建設技術者派遣マーケットの更なる深耕」の2つ目として、教育体制の拡充に

---

よるキャリアアップ支援を行います。現在、全国に4拠点ある自社研修施設「監督のタネ」で実地研修をしていますが、このカリキュラムのデジタル化を推進します。遠隔地の技術者に画面を通じた教育(キャリアアップ支援、未経験者研修、CAD オペ研修)ができるようにします。

- **Step1**「建設技術者派遣マーケットの更なる深耕」の3つ目は、マッチングの最適化です。これまでは担当者ベースで把握していた受注案件を、社内でデータベース化し、タイムリーに全社で共有する仕組みを構築します。それにより、技術社員に対し、担当者一人が持っている案件内でマッチングするよりも、基本的なパイが広がるので、技術社員にとってよりよい派遣先が見つけやすくなり、マッチング率が向上します。それは定着率にも繋がります。すでに12月からシステムが本稼働しています。
- **Step1**「建設技術者派遣マーケットの更なる深耕」の4つ目は、定着率の更なる向上です。専任の担当者により、派遣後のアフターフォローをさらに強化します。また、技術社員のエンゲージメント向上に向けた施策として、前述のようにスマートフォンを貸与し、勤怠管理、健康管理、コミュニケーション強化に活用していきます。また、当社独自の「コプロマイレージ倶楽部」があります。これは社内のポイント付与制度で、新入技術社員の紹介などでポイントが発生。専用のアプリを作り、技術社員のスマートフォンで管理できます。また、Amazonと提携しているので、貯まったポイントはAmazonのギフト券と交換し、好きな商品を得ることができます。これもエンゲージメントの向上に向けた施策の一つです。
- **Step1**「建設技術者派遣マーケットのさらなる深耕」の5つ目は、基幹システム刷新により生産性の向上です。これも上場時に調達した資金を計画的に投資しています。当社の売上を毎年20%増収するには、派遣社員数を増やさなければなりません。人材サービスでは、売上拡大は社員の在籍数に比例します。しかし、そうすることで、給与計算や派遣先に対する請求書発行などの処理件数も増え、バックオフィスの人員も増員しなければなりません。そこで、基幹システムを刷新し、バックオフィス業務の自動化を図っていきます。これにより、バックオフィスの人件費を抑制し、利益率の向上に繋がります。現在、テスト稼働中で、2021年4月から本稼働の予定です。
- **Step2**の「プラント技術者派遣のシェア拡大」について。当社がプラント業界を狙うのは、建設業界との親和性があり、業種としても近いからです。例えば、メーカーが工場を建てたり、改築工事をしたり、工場のラインを改善する時に、建設知識が十分に活用できます。そのため、建設の経験者をプラントにも派遣できます。併せて、プラント経験者の採用にも注力します。プラント案件に対し、建設経験の中でプラントに近い分野で活躍した人材をマッチングしていきます。
- **Step3**の「グローバル事業の推進」について。当社は東南アジア進出を目指し、2020年4月にシンガポールに現地法人を設立しました。その次のプロセスとしては、ベトナムやフィリピンなどのASEAN諸国への現地法人の設立です。現地の理工系大学を卒業した

---

若手の高度人材を採用し、現地で教育を施し、日本国内のスーパーゼネコンの現場に派遣します。そこで数年間在籍し、高い建設技術や日本文化を学びます。そして次のステップとして、彼らが母国に帰国した時は、ASEAN 地域に進出している日系のゼネコンに派遣します。日系のゼネコンからは、英語と日本語が使える人材が求められています。日本国内のゼネコンで活躍した人材が、同じ企業の ASEAN の現場に入れば、クライアントからも喜ばれ、技術者としても、これまでの経験が生かれます。私は逆輸入と呼んでいます。現地で採用した人材が日本で経験を積み、母国の社会インフラ建設に携わる。こういった仕組みを実現させていきたいと考えています。

これからの日本は少子高齢化がさらに進み、働き手も少なくなります。人材のソリューションとしては、グローバルに目を向け、将来に向けた仕組みづくりが必要です。そのためのグローバル事業の推進です。

- ・ Step4 の「M&A 戦略・新規事業の検討」について。我々のビジネスは、人に向き合い、寄り添い、地に足を付けて、着実に売上を作っていくものです。その中でさらに巡航速度以上に売上を大きくするには、M&A 戦略が大きな軸になります。東証一部の仲間入りをしたことで、資金調達しやすい環境が整ってきました。M&A 戦略に際しては、案件を精査し、1+1=2 ではなく、3 にも 4 にもなるような、新たな価値を生み出せる企業との M&A を検討していきたいと考えています。

人材サービス業界においては、2020 年 4 月 1 日施行の同一労働同一賃金や 2024 年 4 月 1 日施行予定の働き方改革関連法案への対応が求められています。しかし、中小零細の競合派遣会社では、これらの法改正への対応が難しいところもあり、今後、業界再編が進む可能性があります。これらの動きも視野に入れ、大きな成長に繋がりたいと考えています。

#### 4. 株主還元

- ・ 配当方針については、将来的な事業拡大に資する投資とのバランスを留意し、当面の目標として連結配当性向は 30%。安定した配当の継続を基本方針としています。今期の 1 株当たりの配当は中間で 20 円を実施し、期末で 50 円の年間 70 円を予定していましたが、東証および名証第一部への市場変更を記念し、期末に記念配当 5 円を上乗せし、今期の年間配当は 75 円を予定しています。

以上

※お時間のため、質疑応答は割愛となりました。