

人材サービス業の財務分析

2021年5月19日

城南支部財務診断研究会

中小企業診断士 住田剛之

産業分類（日本標準産業分類）

大分類 R サービス業（他に分類されないもの）

中分類 91 職業紹介・労働者派遣業

小分類 911 職業紹介業

9111 職業紹介業

小分類 912 労働者派遣業

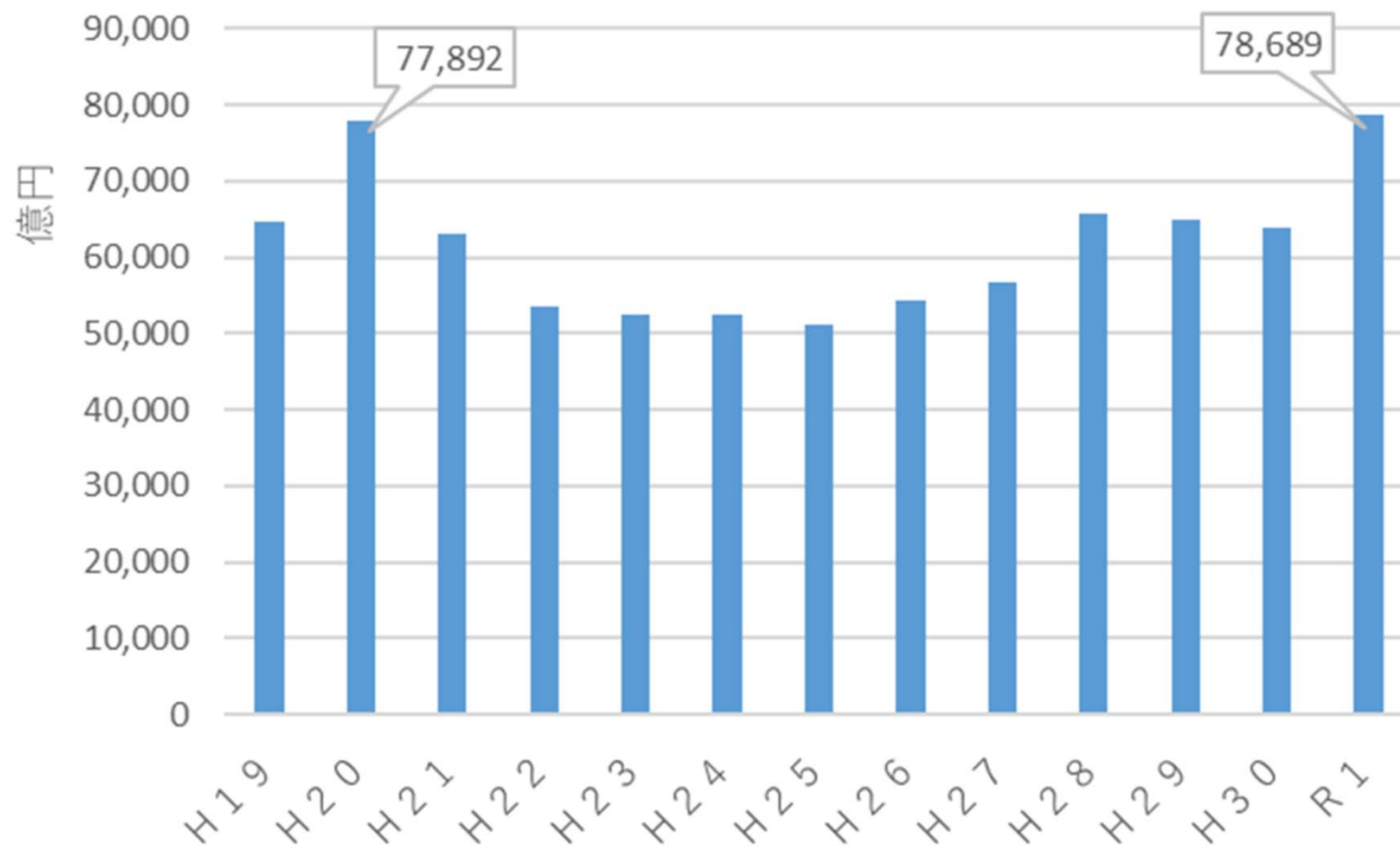
9121 労働者派遣業

派遣業を取り巻く環境（歴史、国の政策等）

市場動向に応じて法改正が行われ人材派遣市場が整備

- 1966年 わが国最初の人材派遣会社が設立
- 1973年頃 パソナ、テンプスタッフなど大手派遣会社が設立
第一次オイルショックによる企業の減量経営思考を背景に市場が拡大
- 1986年7月 労働者派遣法が施行
- 1996年 対象業務を26に拡大
- 1999年12月 派遣対象業務拡大
ポジティブリストからネガティブリストへ
- 2000年 紹介予定派遣解禁
- 2004年～2007年 派遣法の改正
期間延長、医療関係業務の一部で派遣解禁、製造業への派遣期間延長
- 2012年10月 派遣法の改正
日雇い派遣の禁止、グループ内派遣8割規制、離職1年以内の派遣での受け入れ禁止
- 2015年9月 派遣法の改正
特定と一般の区別を廃止し全ての派遣事業を許可制へ、雇用安定措置、キャリア形成支援義務化
- 2020年4月 派遣法の改正
同一労働同一賃金

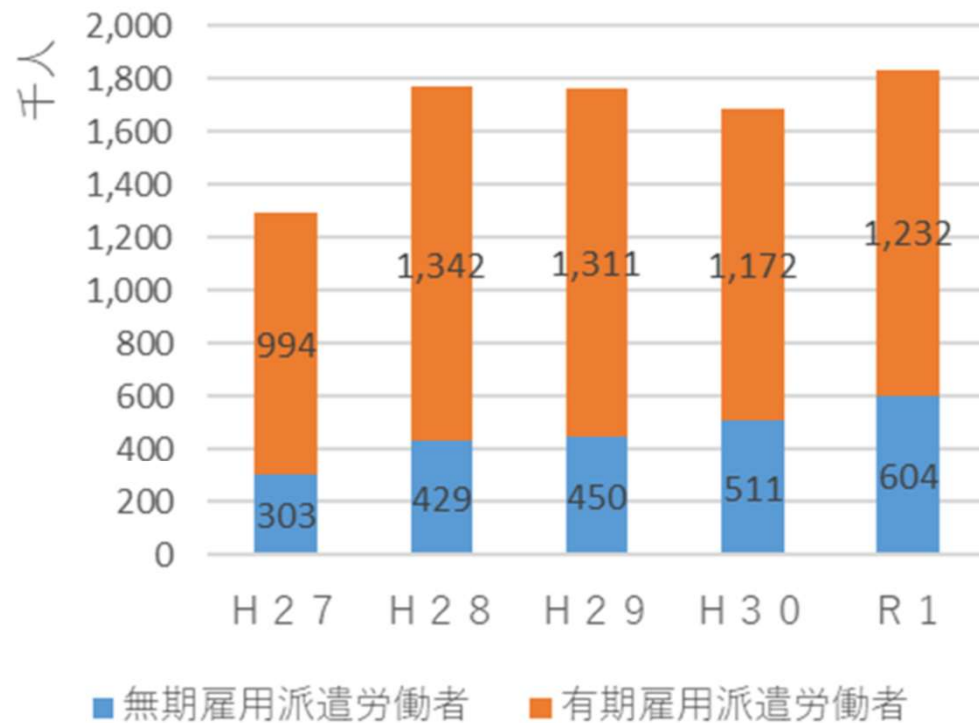
市場概況と動向（売上高推移）



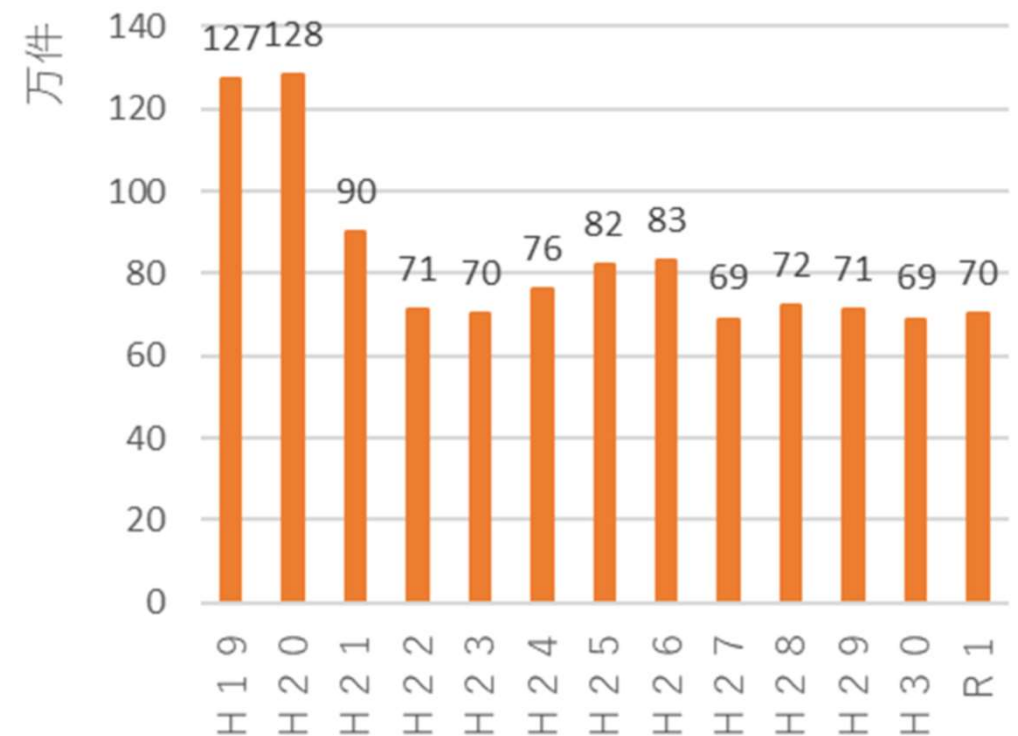
厚労省HP 労働者派遣事業報告書の集計結果より作成

市場概況と動向

派遣労働者数の推移



派遣先件数の推移



厚労省HP 労働者派遣事業報告書の集計結果より作成

人材業界の種類や各ビジネスモデル

大きく4つの分野に分類される。

①人材派遣

派遣会社に登録している求職者を企業に人材派遣する

②人材紹介

求職者と求人者（企業）の仲介を行い、双方のマッチングを成功させる

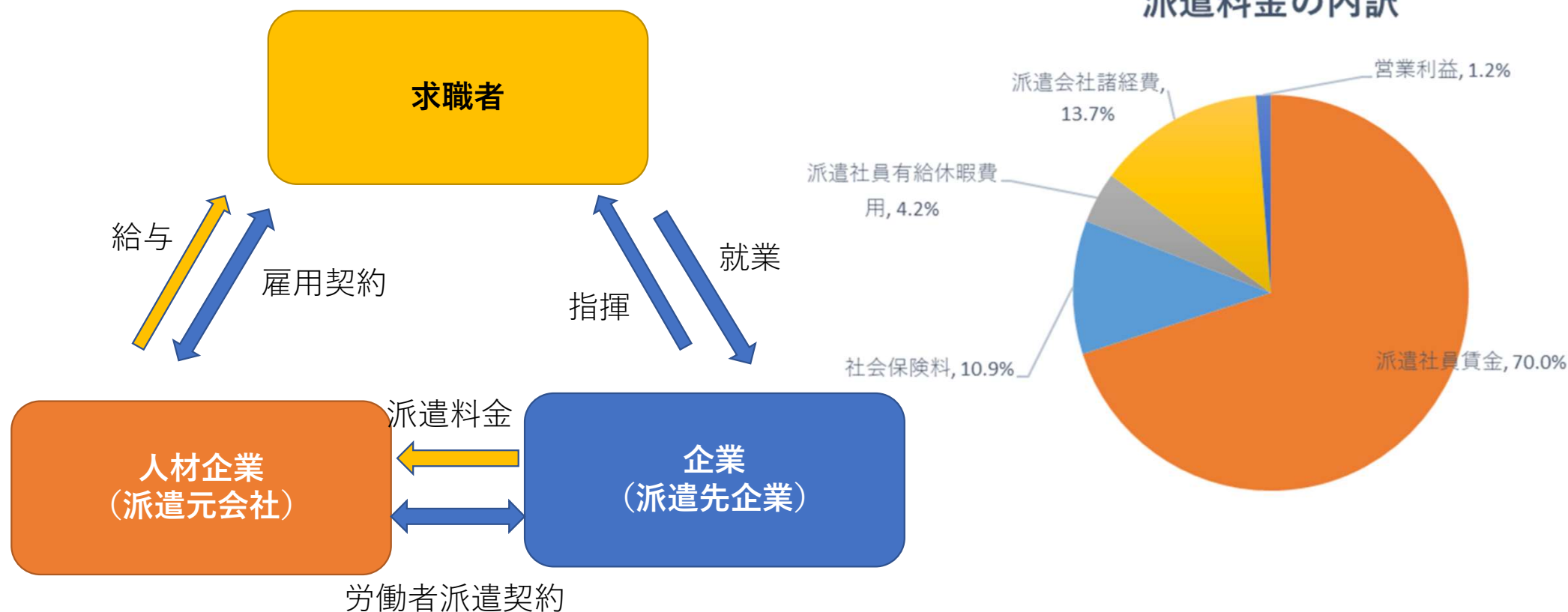
③求人広告

企業の求人情報を自社メディアに掲載し、求職者に情報提供する

④人材コンサルティング

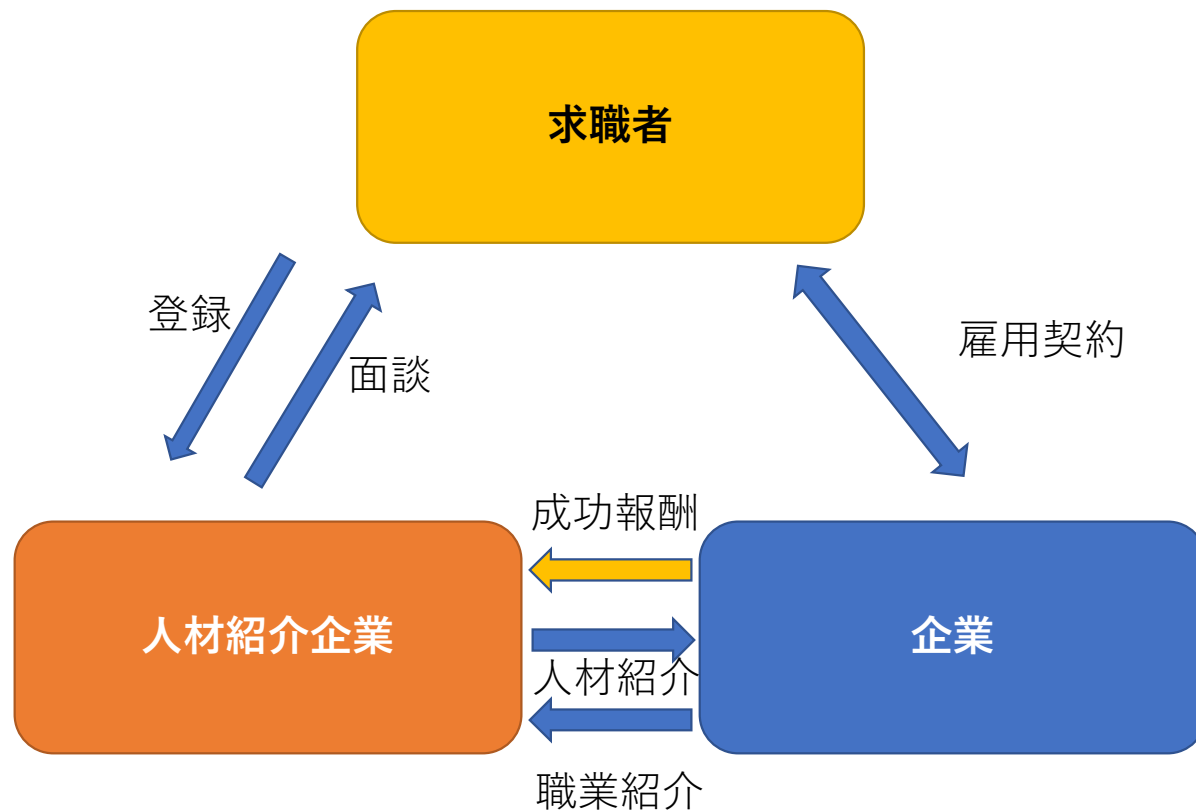
企業の人事戦略や人事評価制度等に関するコンサルティングサービス

人材派遣のビジネスモデル



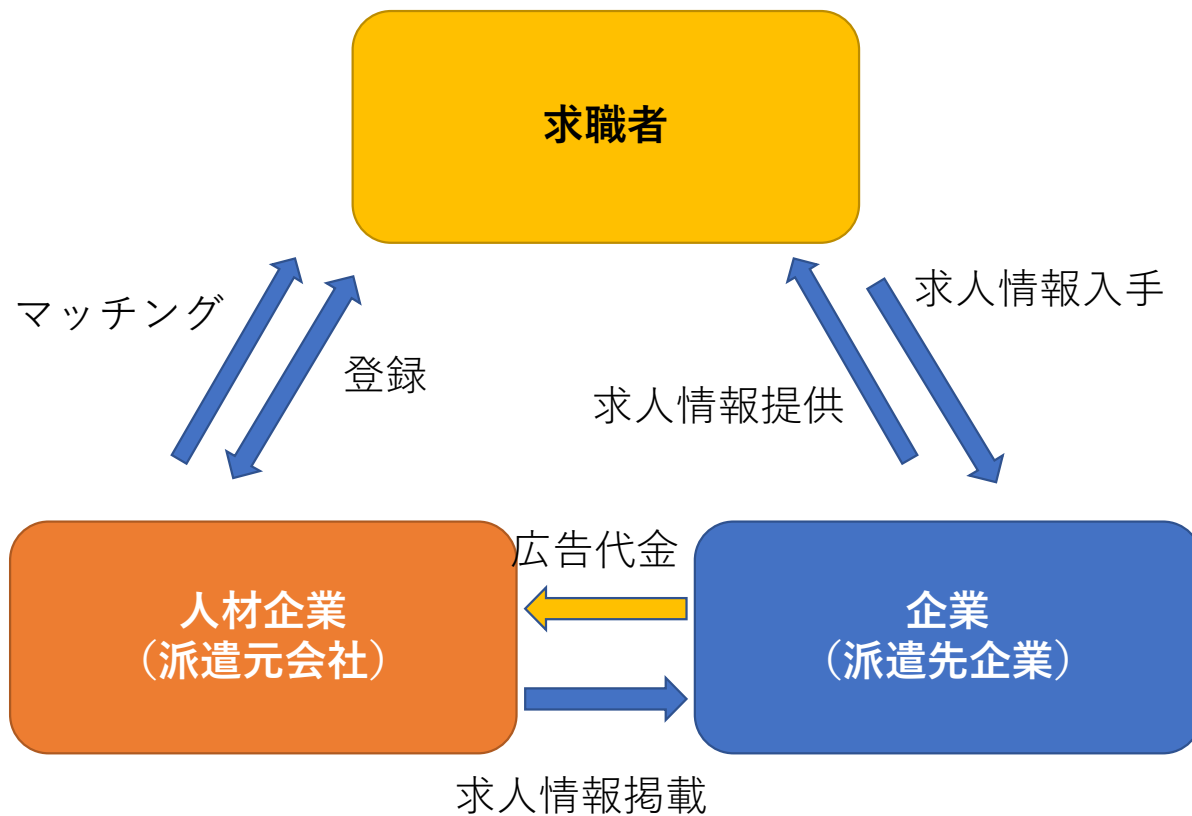
- 特徴
派遣元会社に登録している者を派遣先へ派遣し、派遣先の指揮命令のもとで労働サービスを提供
収益源は派遣料金と給与の差額
- 人材派遣のメリット→売上の見通しが立てやすい、継続的に利益を出せる
- デメリット→利益率は低い、サービスの差別化が困難

人材紹介のビジネスモデル



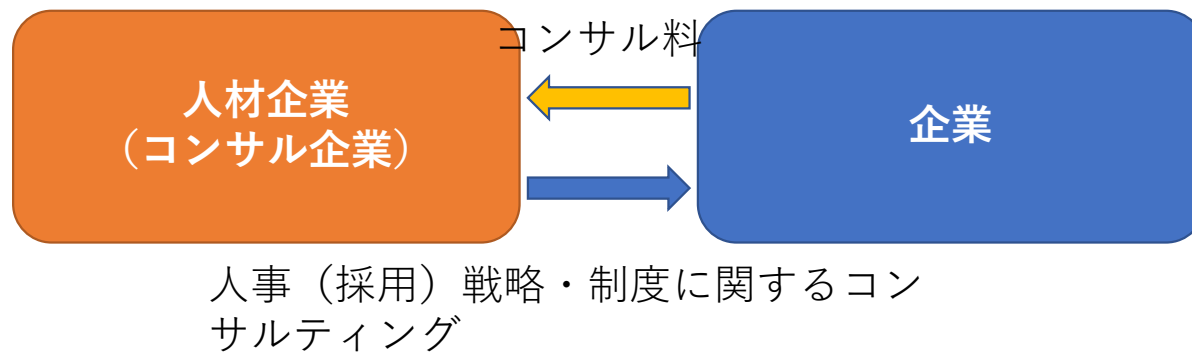
- 特徴
求職者と企業の仲介、双方のマッチング
派遣期間は6か月、派遣先と派遣社員が合意すれば派遣先で直接雇用
収益源は、企業から支払われる成功報酬
- メリット
利益率が高い
- デメリット
大きな売り上げは見込めない
継続性は低い

求人広告のビジネスモデル



- 特徴
 - 求職者の求人情報を自社のデータベースに提供し、求職者が求職料を支払って求人を探せる。
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
- メリット
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
- デメリット
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。
 - 求職者は、求職料を支払って求人を探せる。

人材コンサルティングのビジネスモデル



- 特徴
企業の人事戦略や人事評価制度等に関するコンサルティングサービス
収益源は、クライアント企業から支払われるコンサル料
- 以下のような種類が存在
◎採用コンサルティング
採用戦略を練る
◎研修・教育コンサルティング
社員の教育を行う
◎人事コンサルティング
人事制度の設計などを行う
◎採用や給与計算の一部をアウトソーシング

人材サービス業界の今後の展開

◆今後の市況

- 景気が後退すれば企業は採用の抑制や派遣を削減するので、景気の影響を受けやすい業界
→コロナ禍で、19年までの人手不足での活況が一転、調整局面がしばらく続く公算が大
- 労働市場では、わが国の少子高齢化社会への進行に伴う労働人口の減少
→中小企業での人手不足感、就業のミスマッチも相変わらず存在。
- 労働力確保のためにさまざまな法令が整備
→労働者の多様化する労働観や雇用の流動化に対応
中高年や女性が働きやすい環境の整備という面から、働き関連法が整備されていく

◆機会になりうる事項

- 国際化
出入国管理及び難民認定法（入管法）の改正、外国人材の受け入れの規制緩和
- 専門職派遣の増加
人材のスキル、専門性に関する顧客側のニーズは年々高度化
より高いスキルを身につけた人材の育成制度や、客観的で公平な評価と派遣料金制度の整備
- 中高年や主婦の再就職支援

主要企業売上順位

売上高ランキング(2019 - 2020年)

順位	企業名	売上高(億円)
1	リクルートHD	12,481
2	パーソルHD	9,705
3	アウトソーシング	3,612
4	パソナグループ	3,249
5	テクノプロ・HD	1,584
6	ワールドHD	1,363
7	ウィルグループ	1,219
8	UTグループ	1,011
9	メイテック	1,009
10	ビーネックスグループ	817
...
21	アルプス技研	363
22	エス・エム・エス	351
23	クリーク・アンド・リバー社	329
24	NFCホールディングス	281
25	ジェイエイシーリクルートメント	241

業界動向search.comHPより作成

分析 3 社の概要

	株式会社パソナグループ 2020年5月期	株式会社エス・エム・エス 2020年 3 月期	株式会社ジェイエイシーリクルートメント 2020年12月期
本社所在地	東京都千代田区	東京都港区	東京都千代田区
創業／設立	1976年2月	2003年4月	1988年3月
事業内容	人材派遣、委託・請負、人材紹介・再就職支援、福利厚生アウトソーシング	介護職向け求人情報・人材紹介・人材派遣・資格所得スクール、看護職向け人材紹介、コメディカル向け人材紹介	国内外の人材紹介事業、求人広告事業
資本金	5,000百万円	2,246百万円	619百万円
売上高	324,984百万円	35,140百万円	21,641百万円
営業利益	10,577百万円	4,935百万円	5,138百万円
当期純利益	594百万円	4,760百万円	1,834百万円
従業員数	9,657人	2,968人	1,350人
連結子会社数	67社	7社	4社

株式会社パソナグループ

• 企業理念

Pasona Group Corporate Philosophy
「社会の問題点を解決する」

私たちパソナグループの仕事は、『人を活かす』こと、人々の心豊かな生活の創造、すなわち『ライフプロデュース』です。私たちは、この役割を果たすため、常に高い志と使命感をもち、新たな社会インフラを構築し、果敢に挑戦し続けることを使命とします。

• 特徴・トピックス

南部靖之氏が「家庭の主婦の再就職を応援したい」との思いで、大学在学中の1976年に企業人材派遣の国内草分け的存在
子会社の福利厚生代行が成長
メディア露出度の高い事業を多数展開
‘20年8月、本社の主要機能を淡路島に移す方針を明らかに

PASONA 転職活動の成功も、全力でサポートします。

し、貴社は選抜やWEB面接システムを利用しております。
一歩先がありますので、ご自身のペースに最新でサポートをさせていただきます。

転職は
今がチャンス!!

転職者の
年収UP率
67.1%

転職
支援実績
25万人

キャリアアップを叶えるなら
パソナキャリア
Advance Career

今よりもっと好条件で働くために!
転職のプロが徹底サポート!

「今のままでいいのか、お悩みのあなたへ」
3分で登録完了
転職サポートを無料で受ける!

1
オゾン
認定企業
2021

3年連続 利用者満足度No.1
オゾン顧客満足度調査 転職エージェント 総合1位 (2019年-2021年)

PASONA WEB登録・マイページ作成はこちら

「働く」あなたのいい関係。
派遣登録ならパソナ

パソナはおかげさまで派遣スタッフの満足度が向上しつづけています!

圧倒的
高時給

通勤交通費
全額支給

専任担当による
マンツーマン
サポート

2分で完了!
MYPAGE 作成

口コミ
第1位

パソナはここが違います!

株式会社パソナグループ（沿革）

- 1976年2月 株式会社テンポラリーセンターの前身（マンパワーセンター）を設立
- 1993年6月 株式会社テンポラリーセンターの商号を株式会社パソナに変更
- 1995年5月 高齢者特例労働者派遣事業を開始
- 1996年3月 福利厚生のアウトソーシングサービス 現 株式会社ベネフィット・ワン を設立
- 1996年11月 介護分野の人材育成を行う株式会社パソナフォスターを設立
- 2009年11月 株式会社パソナテックの株式を公開買付により追加取得し完全子会社化
- 2015年1月 地域活性事業、観光関連事業を行う株式会社丹後王国を設立4月
- 2017年8月 NTTグループの人材サービス会社NTTヒューマンソリューションズ株式会社及びテルウェル・ジョブサポート株式会社(現 株式会社パソナジョブサポート)の株式を取得し子会社化
- 2020年3月 (株)丹後王国の事業を譲受け(株)丹後王国ブルワリーの全株式を取得し完全子会社化

株式会社パソナグループ

◆セグメント情報

・人材派遣、BPO

厚生労働大臣の許可を受けて派遣スタッフを企業へ派遣

顧客内における受託業務

設備・システムを有し、顧客の業務プロセスを受託するBPOやコンタクトセンターの運営

・人材紹介、再就職支援

職業安定法に基づく有料職業紹介事業

会社都合による退職者等のキャリア構築を企業から対価を受けて実施

・アウトソーシング

ベネフィット・ワンを運営、企業や官公庁・自治体の福利厚生代行事業

・ライフソリューション

認可・認証保育所、企業内保育施設、学童保育の運営、デイサービス、訪問介護などの介護事業、家事代行事業

・地方創生ソリューション

レストラン、宿泊やアミューズメント施設、道の駅の運営、東北地方の復興支援などのコンサルティング

グループ会社一覧 (セグメント別)

エキスパートサービス (人材派遣) BPOサービス (委託・請負) ※旧：インソーシング HRコンサルティング、教育・研修、その他

パソナ	キャプラン
パソナテック	パソナ安川ビジネススタッフ
パソナ岡山	ビーウィズ
パソナロジコム	アサヒビルコミュニケーションズ
パソナマスターズ	Pasona art now
パソナマーケティング	パソナ・パナソニック ビジネスサービス
パソナテックシステムズ	パソナナレッジパートナー
新日本工業	パソナジョブサポート
パソナヒューマンソリューションズ	長崎ダイヤモンドスタッフ
パソナハートフル	パソナHRソリューション
パソナJOB HUB	パソナテキーラ (※)
	他8社 (うち4社 (※))

グローバルソーシング (海外人材サービス)

Pasona N A, Inc.
Pasona Canada, Inc.
Pasona Taiwan Co., Ltd.
Pasona Singapore Pte. Ltd.
Pasona Asia Co., Limited
PT Pasona HR Indonesia
Pasona Korea Co., Ltd
Pasona India Private Limited
MGR Consulting Co., Ltd.
Pasona Human Resources (Shanghai) Co., Ltd.
Pasona Recruitment (Thailand) Co., Ltd
Pasona Tech Vietnam Co., Ltd.
Pasona Education Co. Limited
Pasona HR Malaysia Sdn.Bhd.
PT.Dutagriya Sarana
他2社

キャリアソリューション (人材紹介・再就職支援)

パソナ	パソナフォーチュン
パソナ顧問ネットワーク	

アウトソーシング

ベネフィット・ワン
BENEFIT ONE INTERNATIONAL PTE. LTD.
貝那商务咨询 (上海) 有限公司
Benefit One USA, Inc.
Benefit One (Thailand) Co., Ltd.
PT. BENEFIT ONE INDONESIA
Benefit One Deutschland GmbH
REWARDZ PRIVATE LIMITED
BENEFITONE ENGAGEMENT
TECHNOLOGIES PRIVATE LIMITED
ディージーワン
他3社 (うち1社 (※))

ライフソリューション

パソナフォスター
パソナライフケア

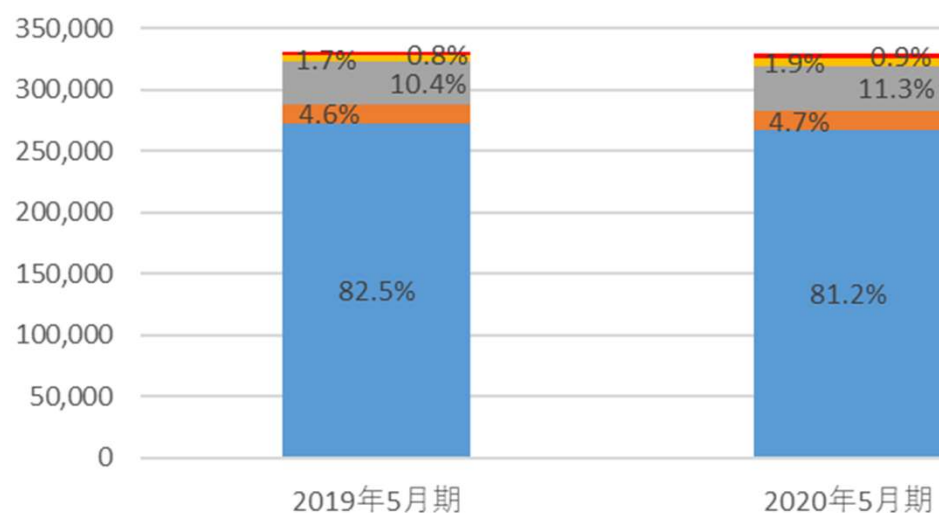
地方創生ソリューション ※旧：パブリックソリューション

パソナふるさとインキュベーション	
パソナ農援隊	
丹後王国	
丹後王国ブルフリー	
パソナ東北創生	
ニジゲンノモリ	
パソナスマイル	他7社 (うち5社 (※))
● 連結子会社 67社	
(※) 持分法適用会社 11社	

※2020年5月31日時点

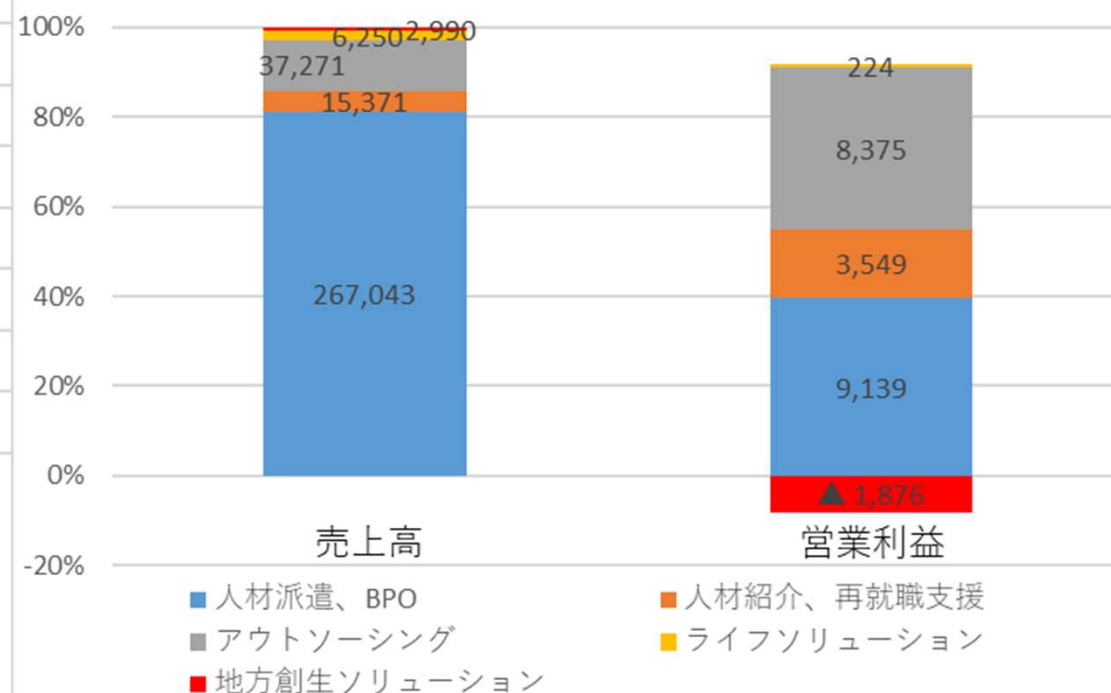
株式会社パソナグループ

セグメント別業績（売上高）



- 人材派遣、BPO
- 人材紹介、再就職支援
- アウトソーシング
- ライフソリューション
- 地方創生ソリューション

セグメント別 売上高・営業利益比較



- 人材派遣、BPO
- 人材紹介、再就職支援
- アウトソーシング
- ライフソリューション
- 地方創生ソリューション

株式会社パソナグループ（課題）

- DXの推進

サービスのデジタル化を加速し、新しい価値を創造
シナジー効果の高い事業子会社化を含む組織の再編
人的資源の最適化など事業ポートフォリオの最適化

- アフターコロナ社会の働き方

地方での働き方の提案や地方への移住
食や健康に関するヘルスサービスの拡充とプログラムの開発

- 人生100年時代を見据えて

シニア人材の再就職支援やフリーランスでの就職支援
起業支援やNPO活動支援など多様な就業形態に対応したソリューションを開発

株式会社エス・エム・エス

・企業理念

高齢社会を取り巻く人びとがイキイキと生活するために。情報インフラの構築によって、社会に貢献し続けることを目指しています。

高齢社会にフォーカスすることの意味

あえてこれらに絞って事業を展開、高まる情報ニーズに応える様々なサービスを数多く、かつ素早く生み出していきます。

情報インフラの意味

高齢社会を取り巻く人々同士を結び付け、情報インフラを形作っています。

・特徴・トピックス

2003年に諸藤周平氏によって創業

求人広告事業主体企業に分類

介護・医療・シニアライフ分野で多種多様な

情報サービスを開発・運営

介護事業者向けビジネスポータル「カイポケ」が好調



株式会社エス・エム・エス（沿革）

- 2003.04 株式会社エス・エム・エスを設立
- 2004.03 介護職向け求人情報「カイゴジョブ」を運営開始
- 2005.10 介護職向けコミュニティ「けあとも」を運営開始
- 2006.08 看護師/看護学生向けコミュニティ「ナース専科」を運営開始
- 2009.06 介護をする家族向けコミュニティ「安心介護」を運営開始
- 2011.09 「NURSCAPE CO., LTD.」の株式を取得し、子会社化。
- 2014.02 中小介護事業者向けビジネスポータル「カイポケビズ」を、
中小介護事業者向け経営支援「カイポケ」としリニューアル
- 2015.10 アジア・オセアニアで医薬情報サービス事業を展開する
- 2017.11 柔道整復師・あはき師・セラピスト向けキャリア関連
サービス提供の「株式会社ウィルワン」を子会社化

株式会社エス・エム・エス



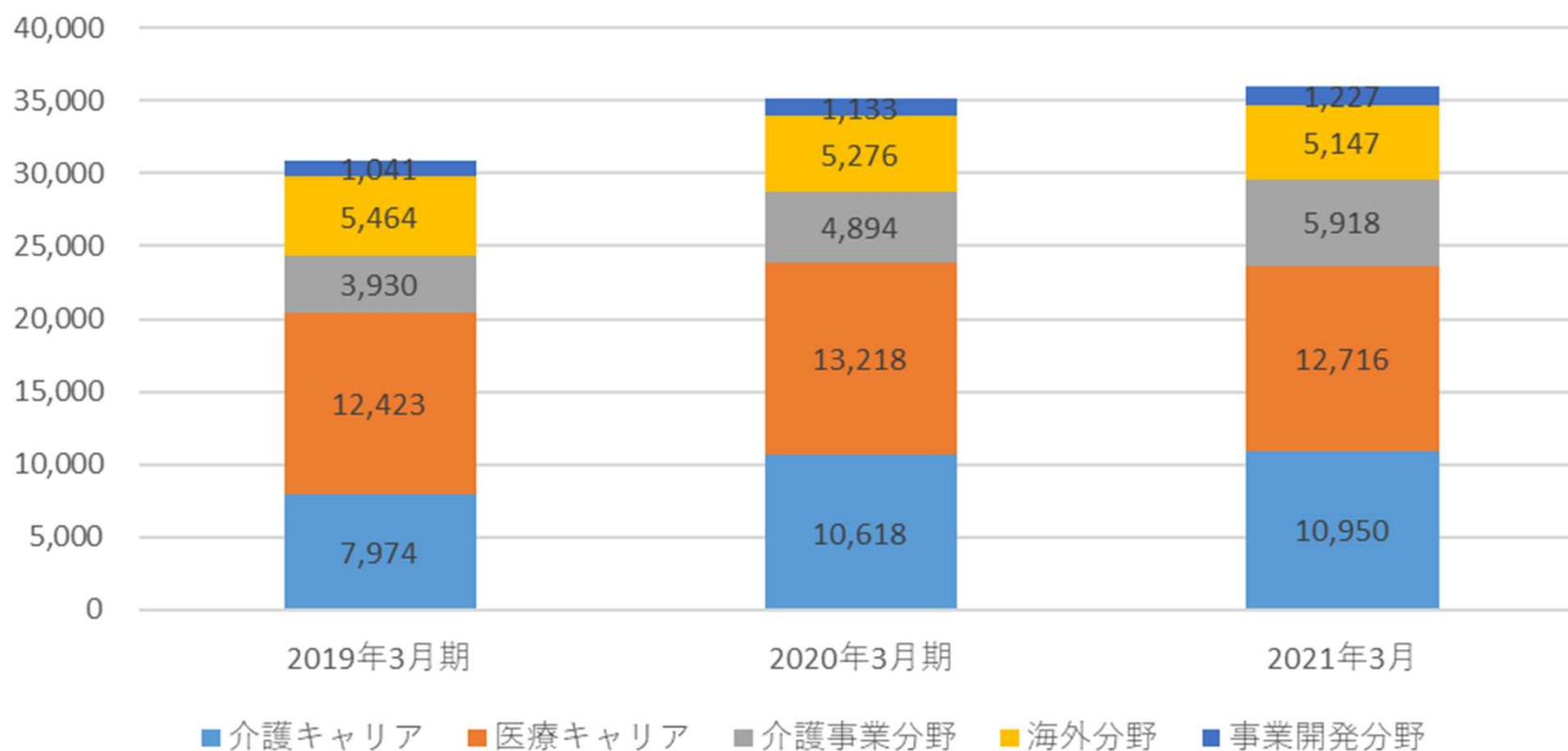
◆セグメント情報

- キャリア分野（介護キャリア、医療キャリア）
介護職向け求人情報・人材紹介・人材派遣・資格運営
スクール
看護職向け人材紹介
コメディカル向け人材紹介
- 介護事業者分野
介護事業者向け経営支援プラットフォーム
- 海外分野
医療・ヘルスケア関連事業者向けマーケティング支援
グローバルキャリアビジネス等
- 事業開発分野
健康保険組合向け遠隔保険指導サービス
介護向けリモート産業保健サービス
高齢者向け食事宅配情報サービス
リフォーム事業者情報提供サービス等

分野	区分	サービス				
介護キャリア	介護職向けサービス	介護職向け求人情報 カイゴジョブ	介護職向け人材紹介 カイゴジョブ	介護職向け人材派遣 カイゴジョブ	資格取得スクール カイゴジョブ	資格講座情報 三三三
	その他サービス	PT/OT/ST向け人材紹介 人材バンク	ケアマネジャー向け人材紹介 ケアマネバンク			
医療キャリア	人材紹介サービス	看護師向け人材紹介 ナース人材バンク	栄養士向け人材紹介 E18	放射線技師向け人材紹介 HJB	臨床検査技師向け人材紹介 KJB	臨床工学士向け人材紹介 HCB
	その他サービス	保育士向け人材紹介 保育士人材バンク	治療家向け人材紹介 WILL ONE			
介護事業者	介護事業者向け経営支援プラットフォーム	看護職向け求人情報 ナース専科	看護学生向け求人情報 ナース専科	高校生・看護学生向け奨学金情報 看護奨学金Navi	看護職向けコミュニティ ナース専科	介護士向け求人情報 JOBNOTE
	海外	治療家向け国家資格対策 国試黒本	人事ソリューション SOLソリューション			
事業開発（ヘルスケア）	介護で悩む人向けコミュニティ 安心介護	食事宅配検索 いふーど	高齢者住宅情報 かいこBB	リフォーム事業者情報 ハビすむ	葬儀社紹介サービス 安心葬儀	
	生活習慣病/重症化予防ソリューション 専門家・医療従事者による 遠隔チャット指導	特定保健指導ソリューション 専門家・医療従事者による 遠隔チャット指導	禁煙ソリューション パーソナライズ 禁煙指導サービス	産業保健ソリューション リモート産業保健	認知症情報ポータル 認知症ねっと	認知症予防ソリューション 認知症予防プログラム
事業開発（シニアライフ）	ケアマネジャー向けコミュニティ ケアマネドットコム					

株式会社エス・エム・エス

セグメント別業績



株式会社エス・エム・エス（課題）

- キャリア分野

キャリアパートナーの継続的な採用・育成を通じた既存サービスの拡大
従事者・事業者のニーズに応える多様なサービスの開発・育成
看護師、介護職向け人材紹介等続く新たな成長事業を育成

- 介護事業者分野

安定したシステム基盤の構築、営業体制の強化による会員数の着実な増加
介護事業者の経営改善に寄与する新サービスの積極的な開発
継続的なシステム開発を通じて新たな事業所種別に対応するサービス拡張

- 海外分野

商品戦略や営業体制の見直し等を通じた最適なマーケティング手段の提供
展開国拡大の通じた事業拡大を進め着実な成長

- 事業開発分野

今後も事業開発を担う人材を積極的に採用・育成
高齢社会で生まれる膨大な事業機会を確実に捉え新たなサービスを次々と開発

株式会社 ジェイエイシーリクルートメント

• 経営理念・ミッション

Our Mission（私たちの使命）
志をつなぐ

JAC Group は、世界の各国で企業の発展を担う人材を数多くつなぐ（紹介する）ことで、人と企業と 経済と社会をつなぎ、その成長に貢献し続けています。

• 特徴・トピックス

1975年、英国居住の日本人支援を目的として、ロンドンにJAC※が誕生JAC Groupの事業会社の一つとして、日本における人材紹介事業運営を目的に、1988年3月に設立

国内人材紹介業が事業の柱

グローバルにビジネスを展開する顧客の多様なニーズに応えることをアピール
管理職・エグゼクティブ・専門職の転職・採用支援に特化

※ JAC 日本（Japan）の方の 代理人（Agency）、相談相手（Consultancy）



株式会社ジェイエイシーリクルートメント（沿革）

- 1988年 株式会社 ジェイ エイ シー ジャパンを設立
- 1993年 大阪市に大阪支店を開設
- 2002年 京都市に京都支店、横浜市に横浜支店を開設
- 2004年 名古屋市に名古屋支店を開設
- 2009年 株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメントに社名を変更
- 2011年 株式会社 JAC International 設立
- 2013年 株式会社シー・シー・コンサルティングの全株式を取得して子会社化
- 2016年 静岡市に静岡支店を開設
- 2017年 広島市に中国支店を開設
- 2018年 JAC Recruitment Asia Ltd（※）の全株式を取得して子会社化
- 2020年 株式会社バンテージポイントの全株式を取得して子会社化

株式会社ジェイエイシーリクルートメント

事業別サービスブランド

◆セグメント情報

- 国内人材紹介

職業安定法に基づき、厚生労働大臣の許可を得て行う有料職業紹介事業

- 国内求人広告

求人広告サイト「キャリアクロス」の運営、広告掲載料の前課金方式と求職者の獲得時の手数料の成功報酬方式を併用

- 海外事業

アジア諸国中心の10か国における人材紹介事業が主流

人材紹介事業

JAC Recruitment



JAC Recruitment

JAC Executive



JAC Executive

JAC Digital



JAC Digital

JAC International



JAC International

VantagePoint

VantagePoint

求人広告事業

Career Cross



その他事業

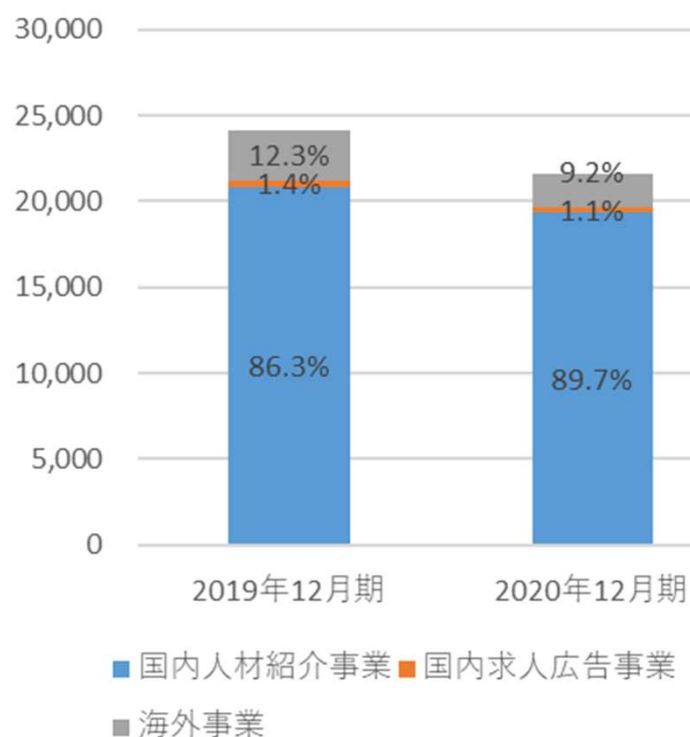
JAC Professional Solutions



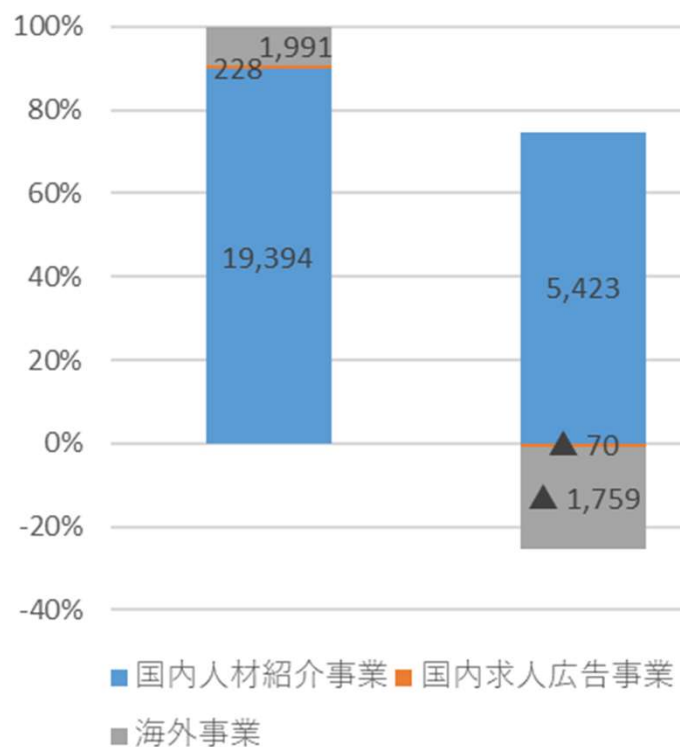
JAC Professional Solutions

株式会社ジェイエーシーリクルートメント

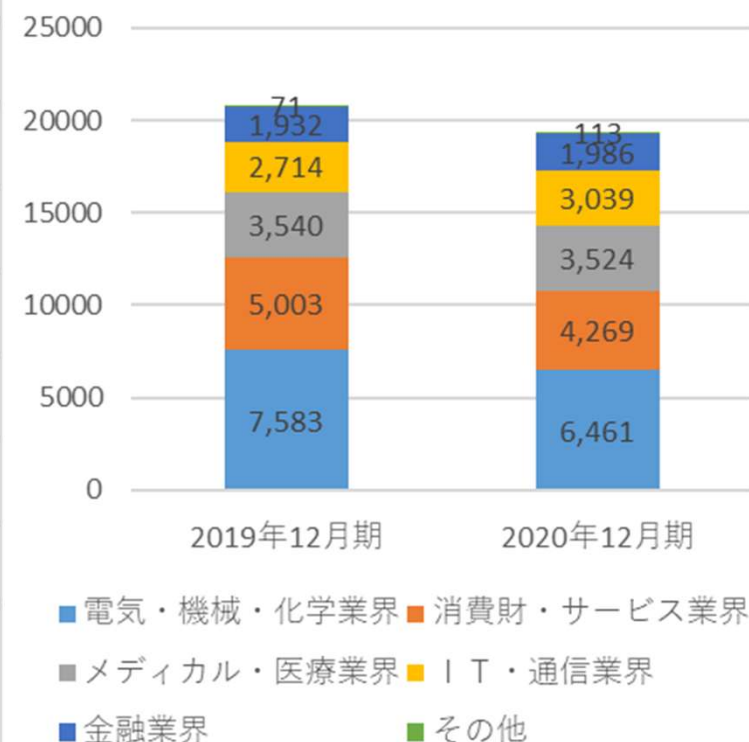
セグメント別業績（売上高）



セグメント別 売上高・営業損益比較



国内人材紹介事業（業種別）業績



株式会社ジェイエイシーリクルートメント（課題）

- 国内人材紹介事業

登録者への求人紹介数と求人企業への人材紹介数の拡充
コンサルタントの増員と定着
子会社間のシナジーを活かしつつ、拡大成長を目指す

- 国内求人事業

前課金型から成功報酬型へ転換し売上の再拡大を目指す

- 海外事業

注力マーケットの再構築と経営体制の強化による売上の再拡大
コロナ禍により減少した要員の採用に努め早期の立て直す

個人演習

財務諸表等から読み取れる各社の強みや経営課題等の分析

	着目した経営指標	強みや経営課題
1		
2		
3		
その他気がついたこと		