

2026 年版

人材紹介業界白書

業界構造・参入環境・収益分布・勝ち筋の全体像

市場規模	参入社数	転換点
1 兆円	34,247 社	2031 年
2024 年度 (2024 年 4 月～2025 年 3 月) 手数料収入は 9,835 億円	2025 年 4 月 許可件数で 30,561 社	ゴールドタイム終焉

発行：株式会社 AGENT SUCCESS | 監修：野村真央

本白書に含まれる推計値は公開データ・業界調査・著者の実務知見を組み合わせた試算です。
数値の引用・転載の際は出典を明記してください。

エグゼクティブサマリー

人材紹介業界は「儲かるのか」「飽和しているのか」「新規参入は勝てるのか」

この問いに対し、本白書は「条件次第で Yes」と答える。重要なのは条件だ。同じ市場に参入しても、設計の違いで結果は正反対になる。本白書は、その「設計の差」を定量・定性の両面から解明することを目的としている。

市場を理解するための 7 つの数字

1~1,1 兆円	令和 6 年度の手数料収入は 9,835 億円。業界史上初 1 兆円を突破と推定。
34,247 社	有料職業紹介の許可件数（2025 年 4 月）は 30,561 社。さらに、厚生労働省の人材サービス総合サイトで職業紹介事業を検索すると 2026 年 8 月時点で 34,247 社が表示される。
103 万円	成約 1 件あたりの平均手数料。初めて 100 万円を超えた（令和 6 年度）
5%以下	年商 1 億円を超えるエージェントの比率。市場は「成長」と「淘汰」が同時進行
2031 年	ゴールドタイムの終焉。候補者の絶対数が減少に転じる業界の転換点
640 万円	採用後 1 年以内の早期離職が企業に与える総コスト（エン株式会社調査）

7 つの主要発見事項

01 市場は成長しているが、果実は一部に集中している

手数料収入は 1 兆円に迫り単価も上昇。しかし同期間に倒産も過去最多を更新。「市場全体の成長」と「個別プレイヤーの苦境」が同時に進行する二極化構造だ。成長市場にいることと、自社が成長していることは別の話だ。

02 3 万社いる競合の大半は「実質的な競合」ではない

許可取得企業社のうち、年 1 件以上の成約実績がある事業者は推計約 45%。実際の競合は 14,000~16,000 社。さらに特定領域に本物の専門性を持つのはそのうちの一部に過ぎない。「飽和」に見えて、ニッチに競合が少ない市場だ。

03 新規参入の 9 割が「同じ場所」でつまづく

免許取得をスタートと勘違いする、ターゲットを広げすぎる、兼任スタートで後回しになる、3~6 ヶ月で撤退する。「8 つの誤解」は業種・規模を問わず繰り返される。事前に知って参入した会社は、最初から大多数より有利な位置に立てる。

04 2031 年を境に、ゲームのルールが変わる

～2030 年までは既存の人材紹介事業者が拡大していく。労働力不足が拡大し人材紹介需要は増加する。しかしそれ以上に、候補者の絶対数が減少し始め、エージェント自身が候補者を確保できなくなる時代が来る。今の設計判断が 2030 年以降の生存を決める。

05 日本の人材紹介業界は欧米と「構造が根本的に異なる」特殊市場だ

完全成果報酬型・小規模乱立・新卒一括採用文化・選考期間の長さなど、これらは欧米に存在しない日本固有の特殊性だ。グローバル市場の中で、リテナー型サーチやパイリングル特化といった領域がほぼ空白のままになっている。

06 業界再編（M&A）の波が静かに来ている

創業者の高齢化・媒体費高騰・成長限界を感じた小規模エージェントの売却意向が高まっている。特化型ロールアップ・PE 系買収が活発化しており、2030 年前後で一気に加速する可能性がある。

07 採用企業はエージェント依存から「採用自立」へ移行すべき時期に来ている

年収の 35%という手数料・早期離職 640 万円のコスト・2031 年以降の候補者枯渇。これらを踏まえると、採用力の内製化はコスト削減以上の意味を持つ「生存戦略」だ。年間採用 9 名超で内製化が 3 年で 720 万円以上の削減効果を生む。

読者別アクションサマリー

▶ 新規参入 人材紹介事業への新規参入を検討している方

優先読了	Section 4（参入障壁・勝ち筋）→ Section 5（収益分布）→ Section 7（勝てるポジション）
確認事項	「8つの誤解」（4-2）に自社の参入設計が当てはまっているか確認する
注意点	「参入障壁が低い＝儲かる」という最初の誤解を解消することが先決

▶ 拡大・成長 現在の人材紹介事業を拡大したい方

優先読了	Section 6（10億への到達ルート）→ Section 7（勝てるポジション）→ Section 6-A（M&A 動向）
確認事項	候補者 DB の蓄積状況・リピートクライアント比率・特化軸の明確さを点検する
注意点	2031 年転換点を踏まえ、今すぐ候補者 DB とリレーションの蓄積を始めること

▶ 採用内製化 採用コストの削減・内製化を検討している方

優先読了	Section 8（採用企業は何をすべきか）→ Section 8-6（コストシミュレーション）
確認事項	年間採用人数と損益分岐点（モデル A：9 名超、モデル B：4 名超）を照合する
注意点	コスト削減だけでなく「2031 年以降も採用できる会社であり続けるか」という視点で判断する

▶ 投資・M&A 人材業界への投資・M&A を検討している方

優先読了	Section 5（収益分布図）→ Section 6-A（M&A 動向）→ Section 3-6（グローバル比較）
確認事項	バリュエーション指標・評価が上がる/下がる要素を確認する
注意点	人材紹介 M&A は PMI（買収後統合）での CA 定

着設計が最重要課題

本白書の構成

Section 0	論点マップ	全体の問いと構成を俯瞰する
Section 1	市場の現在地	規模・参入数・担い手構造・転職者行動
Section 2	競合環境の変化	送客サービス・AI・RA 外注の台頭
Section 3	飽和か、まだ伸びるか	稼働率・廃業実態・グローバル比較
Section 4	新規参入組は勝てるか	参入障壁・8つの誤解・勝ち筋
Section 5	収益分布図	年商帯別企業数・アップーマス層
Section 6	年商 10 億は射程か	10 億プレイヤーの構造・到達ルート
Section 6-A	業界再編・M&A 動向	統合の波・バリエーション・シナリオ
Section 7	何を掘っていくべきか	成長領域・差別化軸・2031 年ゲーム反転
Section 8	採用企業は何をすべきか	採用自立・内製化シミュレーション
Section 9	今後の調査・補完事項	一次データ収集の優先 6 項目
Section 10	用語集	主要用語の定義

一つだけ覚えて帰るなら

市場は成長しているが、時間軸は 2031 年 までだ。

今すぐ動いている会社が最大の果実を取る。

ゴールドタイムは、既に始まっている。

目 次

エグゼクティブサマリー

0. レポートの論点マップ

1. 市場の現在地

- 1-1 市場規模と成長率
- 1-2 免許取得数・参入企業数の推移
- 1-3 市場の担い手構造
- 1-4 市場の現在地まとめ
- 1-5 転職者・候補者の視点

2. 競争環境の変化——新プレイヤーの登場

- 2-1 送客・集客支援サービスの台頭
- 2-2 AI ツールの浸透
- 2-3 営業代行・RA 外注の台頭
- 2-4 「形だけ整う」時代の到来

3. 飽和か、まだ伸びるか

- 3-1 稼働率の実態
- 3-2 廃業・撤退の実態
- 3-3 「飽和」の正体
- 3-4 2031 年の転換点
- 3-5 飽和・生存の整理まとめ
- 3-6 グローバル比較

4. 新規参入組は勝てるか

- 4-1 参入障壁の実態
- 4-2 新規参入が負けるパターン・8つの誤解
- 4-3 新規参入が勝てる条件
- 4-4 まとめ

5. 収益分布図——人材紹介会社の年商帯別構造

- 5-1 収益構造の基本
- 5-2 年商帯別企業数分布
- 5-3 人材紹介の「アッパーマス層」

6. 年商 10 億は射程か

- 6-1 10 億プレイヤーの共通構造
- 6-2 10 億への到達ルート（4 パターン）
- 6-3 10 億到達の壁——5 億～10 億の谷
- 6-A 業界再編・M&A 動向

7. 何を掘っていくべきか——勝てるポジションの設計軸

- 7-1 2026 年の 5 大トレンド
- 7-2 領域別の成長性評価
- 7-3 差別化の実装軸
- 7-4 勝てるポジションの設計フレーム
- 7-5 まとめ
- 7-6 2031 年以降：ゲームのルールが反転する

8. 採用企業は何をすべきか——採用自立へ

- 8-1 採用企業が置かれている構造
- 8-2 採用企業が目指すべき状態
- 8-3 実装すべき 4 つの打ち手
- 8-4 エージェントとの正しい付き合い方
- 8-5 まとめ
- 8-6 採用内製化コストシミュレーション

10. 用語集

市場の現在地

この章が答える問い

「人材紹介市場は今、どこにいるのか？成長なのか飽和なのか。
数字と構造で、正直に描く。」

規模・成長率	手数料収入は1兆円をすでに超えている。
参入の実態	34,247社のうち実質稼働は推計45%。幽霊免許が大量に存在する
担い手構造	大手寡占×特化型台頭×無特化中小の淘汰という三層構造
倒産の逆説	好況下でも倒産急増。人件費高騰型倒産が前年比103.8%増
転職者の行動	平均2〜3社に登録し、最初の1〜2週間で本命エージェントを絞り込む

キーワード： 1兆円 / 34,247社 / 103万円 / 2031年転換点 / 二極化

1. 市場の現在地

データ出典：厚生労働省「職業紹介事業報告書」集計結果、東京商工リサーチ、帝国データバンク、雇用動向調査（令和5・6年版）、マイナビ「転職動向調査 2026 年版（2025 年実績）」、doda 転職求人倍率レポート（2026 年 7 月）

※令和7年度（2025年度）の厚労省集計は令和8年4月発表予定のため未収録。現時点の最新官庁データは令和6年度（2024年度）。

1-1. 市場規模と成長率

手数料収入の推移（厚労省・職業紹介事業報告書より）

年度	手数料収入（億円）	前年比	備考
令和2年度（2020）	約 5,240	▲10.8%	コロナ禍の採用凍結直撃
令和3年度（2021）	約 6,315	+20.5%	コロナ後の採用急回復
令和4年度（2022）	約 7,703	+22.0%	過去最高を更新
令和5年度（2023）	約 8,362	+8.6%	賃上げ転職が単価を押し上げ
令和6年度（2024）	約 9,835	+17.6%	初の 9,000 億円突破・1 兆円射程
令和7年度（2025）【試算】	約 1 兆 1,000～1 兆 1,500 億円	+11～17%	公式予測なし・現成長率ベース試算
令和8年度（2026）【試算】	約 1 兆 1,500～1 兆 2,500 億円	+5～10%	転職市場の高原化シナリオ想定

- ・ 常用就職 1 件あたりの平均手数料は約 103 万円（前年比+10.9%）と初めて 100 万円超。
- ・ 就職件数（常用就職）：888,993 件（前年度比+5.3%）

【2026 年最新】転職市場の現在地

指標	数値	出典
有効求人倍率（2026 年 4 月）	1.18 倍	厚労省
転職求人倍率（2026 年 7 月）	2.71 倍（前年同月比+0.16pt）	doda
転職求人数（2026 年 5 月）	前年同月比 +17.2%	doda
正社員転職率（2025 年実績）	7.6%（2018 年以降最高）	マイナビ
転職後平均年収（2025 年実績）	533.7 万円（前職比+19.2 万円）	マイナビ

- ・ 転職求人倍率 2.71 倍は依然として「求職者有利」の売り手市場が継続。
- ・ 30 代・40 代・50 代の転職率がいずれも前年比で上昇。20 代だけが減少傾向。
- ・ 転職理由の 1 位は「給与が低かった（23.2%）」賃上げ相場を外部転職で実現する動きが定着。

市場成長の背景

- ・ 深刻な人手不足（特に中小企業・地方）が求人需要を下支え。
 - ・ 転職の「当たり前化」が進み、転職回数によるスティグマが低減。
 - ・ 人材業界主要 3 業界合計：2024 年度 約 10 兆 2,602 億円（前年比+5.6%）（矢野経済研究所）。
- 人材派遣業 9 兆 2,800 億円（+17.1%）、ホワイトカラー人材紹介業 4,110 億円（+0.4%）。
人材紹介業単体の市場規模は 2020 年から 5 年間で約 2 倍に拡大。

【構造的背景】労働力不足の定量推移と「2031 年ゴールドタイム」

データ出典：リクルートワークス研究所 未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる

少子化が進む日本では、就業者の絶対数が縮小しながらも企業の人材需要は増加を続けている。この「供給減×需要増」の構造が、人材紹介需要を押し上げる根本的なドライバーだ。

年	推計労働力不足数	補足
2022 年	0 万人（基準値）	就業者数 6,763 万人
2025 年	約 63 万人不足	—
2030 年	約 341 万人不足	—
2032 年	約 479 万人不足	人材紹介市場・縮小可能性期に入る
2035 年	約 604~700 万人不足	—
2040 年	約 494~1,100 万人不足	シナリオにより幅あり

「少子化＝人材紹介需要増」は単純な等号ではない

少子化で就労人口が減少
→ 1 人の候補者を複数企業が争奪する構造が恒常化
→ 企業が自力で採用できなくなる
→ 採用のプロ（人材紹介）に頼らざるを得なくなる
→ 人材紹介への依頼が構造的に増加する

→ 問題は「需要があるか」ではなく、「需要が急速に増える時間軸に間に合うか」と
「2031 年以降のゲームチェンジに備えているか」の 2 点にある。

フェーズ	期間	特徴
拡大可能性期（ゴールドタイム）	～2031 年	経済成長×人手不足が同時進行。人材紹介需要は増加し続ける
縮小可能性期（ゲームチェンジ）	2032 年～	候補者の絶対数が減少し始め、エージェント自身も候補者確保に苦しむ

最重要ポイント：2031 年を境に、人材紹介業界の「ゲームのルール」が変わる。
～2031 年は「どれだけ市場の果実を取れるか」の勝負。2032 年以降は「候補者を確保できるプレイヤーだけが生き残る」構造に変わる。

1-2. 免許取得数・参入企業数の推移

有料職業紹介事業 許可事業所数の推移

年度	事業所数	前年比
1999 年度	3,727	—
令和 4 年度 (2022)	28,104	±0
令和 5 年度 (2023)	29,171	+3.8%
令和 6 年度 (2024)	30,561 (報告提出ベース)	+4.8%
2026 年 8 月末	34,247 (許可件数ベース)	—

- ・ 1999 年→2026 年の約 27 年間で約 **9.1 倍** に増加。
- ・ 「年間約 3,000 社が新規参入」という状況は現在も継続している。
- ・ 「事業報告提出済み事業所数（実際に動いている）」と「許可件数（免許保有）」の間には乖離があり、**幽霊免許**の存在が示唆される。

1-3. 市場の担い手構造

大手の売上規模（人材紹介・関連事業を含む）

順位	企業（正式名称）	グループ売上高	人材紹介関連	特徴
1	リクルートホールディングス	約 3 兆 6,973 億円 (2026 年 3 月期)	HR テクノロジー事業 約 1 兆 4,584 億円	セグメント再編で HR テクノロジーに人材領域を統合。 営業利益+28.5%で過去最高
2	パーソルホールディングス	約 1 兆 4,512 億円 (2025 年 3 月期)	Career SBU (doda 等) 約 1,446 億円 (前年比+12.8%)	doda・doda X を運営。ミドル・ハイクラス採用で 2 桁成長中
3	マイナビ	約 2,282 億円 (2025 年 9 月期・非上場)	人材紹介単体非公表 (グループ全体を含む)	求人広告・派遣・紹介の複合型。新卒採用が主力
4	エン・ジャパン	約 657 億円 (2025 年 3 月期)	求人広告+人材紹介の複合型	前年比▲2.9%の減収だが営業利益+14.2%。コスト管理で高収益維持
5	JAC リクルートメント	約 461 億円 (2025 年 12 月期)	ほぼ 全額が人材紹介 前年比+17.7%成長	2 期連続 2 桁成長。 2024 年 12 月期比でも+17.7%

- ・ 大手上位数社で市場手数料収入の大部分（推計 **50～60%以上**）を占める寡占構造。
- ・ JAC のようなハイクラス特化型が差別化に成功し高成長を維持。
- ・ 特化型エージェントの台頭：IT エンジニア特化、医療介護特化、ドライバー特化など垂直統合型が増加中。

倒産・廃業の動向 好況下の逆説

- ・ 2024 年度の人材関連サービス業倒産：92 件（過去 10 年最多を更新）
うち人材紹介：21 件（前年度比+8 件）
- ・ 2025 年度の人手不足倒産：441 件（前年度比約 1.3 倍・過去最多更新）
- ・ 2025 年度の人件費高騰型倒産：106 件（前年度比 103.8%増）
賃上げジレンマ：人件費を上げなければ人が集まらず、上げれば利益が消える。

1-4. 市場の現在地まとめ

【成長市場である】
手数料収入は 1 兆円を超え、転職の活性化・賃上げにより単価も上昇中。
マクロで見れば、市場自体はまだ拡大している。

【ただし二極化が進んでいる】
大手・特化型の強者は高成長。一方で差別化できない中小は倒産急増。
「市場全体の成長」と「個別プレイヤーの苦境」が同時に起きている状態。

【参入数は増え続け、淘汰も加速している】
年間 3,000 社が入ってくる一方で、実質稼働できない・撤退する事業者も急増。
数の上での群雄割拠は続くが、実力者の数は限られている。

1-5. 転職者・候補者の視点 市場を動かすもう一方の主役

データ出典：[マイナビ「転職動向調査 2026 年版（2025 年実績）」](#)、[doda「転職求人倍率レポート（2026 年 7 月）」](#)、[エン・ジャパン「転職実態調査」](#)

市場を語る際、「企業の採用ニーズ」と「エージェントの事業設計」が議論の中心になりがちだが、市場を実際に動かしているのは**転職者の行動**だ。転職者から選ばれなければ、どんな事業設計も成立しない。

転職者の行動データ（2025～2026 年）

指標	数値	出典
正社員転職率（2025 年実績）	7.6%（2018 年以降最高）	マイナビ
転職後平均年収	533.7 万円（前職比+19.2 万円）	マイナビ
転職理由 1 位	給与が低かった（23.2%）	マイナビ
転職活動の平均期間	3～6 ヶ月（職種・年収帯による）	業界平均
転職活動中に登録するエージェント数	平均 2～3 社（複数社掛け持ちが標準）	業界調査
エージェント経由の就職比率	転職者全体の約 18%	有料職業紹介就職件数 889 千件 ÷ 転職入職者 4,920

		千人＝約 18%（令和 6 年雇用動向調査 × 職業紹介事業報告書）
--	--	------------------------------------

転職者がエージェントを選ぶ基準

複数エージェントに登録するのが標準化したことで、登録後の最初の 1～2 週間で「本命エージェント」への絞り込みが起きる。

優先度	選定基準	重視する理由
★★★★★	求人の質・マッチング精度	希望条件に合わない求人を大量送付するエージェントはすぐ見切られる
★★★★★	担当者の業界・職種知識	「自分の職種を理解していない」と感じると即離脱
★★★★☆	レスポンス速度	複数社に登録している転職者は返信が速いエージェントを優先する
★★★★☆	非公開求人へのアクセス	媒体に出ていない案件を持っているかどうかで差別化になる
★★★☆☆	担当者との相性・信頼感	最終的に「この人に任せたい」という人間関係が決め手になる

転職者のエージェントに対する主な不満

① 希望に合わない求人を大量に送ってくる → 「送ればいい」という行動量主義のキャリアアドバイザーへの拒絶反応
② 担当者が変わる・連絡が途絶える → キャリアアドバイザー離職率の高さが転職者との関係断絶を生む構造的問題
③ 自分のキャリアを深く理解してくれない → 初回面談で希望条件を聞いて終わりという浅い対話への不満
④ 企業側の都合で動いているように見える → 「紹介料が高い求人を優先している」という疑念
⑤ 内定後・入社後のフォローがない → 成約後に連絡が来なくなるキャリアアドバイザーへの不信感。リピート・紹介が生まれない原因

この不満リストは「選ばれるエージェントの条件の裏返し」だ。不満の逆を実装できているエージェントが、転職者から選ばれ続ける。

年代・属性別の転職行動の差異

属性	転職行動の特徴	エージェントに求めること
20 代前半（第二新卒）	初めての転職。情報不足で不安が大きい	キャリアの棚卸し支援・面接対策・手厚いオンボーディング
20 代後半～30 代前	「上を目指す転職」が最多。スピ	マッチング精度の高い求人・選考スピー

半	ード重視	ド・年収交渉力
30 代後半～40 代	管理職・専門職転職。慎重で時間をかける	業界・職種への深い理解・長期的なキャリア視点での提案
50 代以上	再就職・シニア転職。選択肢が限られる	年齢不問求人の確保・入社後定着支援
ハイクラス（年収 800 万超）	自発的に情報収集。エージェントへの期待値が高い	非公開のエグゼクティブ案件・リテナー的な深い関与

【転職者視点の本質】

転職者は「比較購買」している。

複数エージェントを試し、最初の 1～2 週間で本命を 1～2 社に絞り込む。

この絞り込みで生き残るには

「この人は自分をわかってくれる」という体験を最初の接触で作るしかない。

量のスカウト・量の求人送付ではなく、

「この転職者のためだけに選んだ 1 件」を出せるエージェントが転職者から選ばれ続ける。

→ 転職者が増えても「選ばれるエージェント」は一握り。

この構造が、大手が媒体力で圧倒できない理由でもある。

競合環境の変化

この章が答える問い

業界の競合環境はどう変わっているか？
送客サービス・AI・外注の台頭は脅威か、チャンスか。

送客サービス	候補者集客の変動費化が急速に進む。依存すると市場感覚を失う
AI ツール	2026 年は「AI 活用の差」が決算に出る年。定型業務は実質 AI 化が完了しつつある
RA 外注	営業代行や求人プラットフォームが乱立。外注するほどコア機能が空洞化するリスク
形だけ整う時代	ツールと外注で経験ゼロでも「形だけ」の参入が可能になった
本物の競合の希少化	外注化の普及は競合増加ではなく、本物の競合が逆に希少になることを意味する

送客依存リスク / AI 生産性格差 / コア機能の空洞化 / 本物の競合の希少化

第 2 章 競合環境の変化 新プレイヤーの登場

データ出典：各社サービスサイト、[L reach COMPASS「人材紹介業界の動向 2026」](#)、[株式会社 YORISOI、人材紹介会社向け「2026 年版 求職者送客サービス カオスマップ」](#)を公開

2-1 送客・集客支援サービスの台頭

人材紹介会社が自力で候補者を集客する代わりに、候補者を「送ってもらう」外部サービス群。月額固定・着座課金・成果報酬など複数のモデルが存在する。

送客サービスとは何か

人材紹介会社が自力で候補者を集める代わりに、候補者を外部から「送ってもらう」サービス群の総称。月額固定・着座（面談保証）課金・成果報酬など複数の料金モデルが存在し、導入する企業が急速に増加している。

主要サービスの類型と料金感

タイプ	料金モデル	主なサービス
面談着座・有人マッチング型	着座課金：1 面談 1.5 万～3.5 万円	送客くん、L reach ミチフル、求職者送客の窓口、KIMINARA 転職、AGENT Navi
登録・リード提供型	不明	転職会議 Clubhouse
データベース・月額定額型	月額：3 万円、成果報酬 5 万円	人材紹介会社向けの業務管理・求人管理プラットフォーム。2024～2025 年に導入社数が急増

- ・ 面談単価 10,000 円以下のサービスも登場しており、**候補者集客の変動費化**が急速に進んでいる

送客サービス依存がもたらす構造的リスク

- ・ 候補者の質・量・属性を「送られてくるもの」に依存するため、**市場感覚が育たない**
- ・ 送客コストが固定費化すると、成約率が下がった時に即座に収支が悪化する
- ・ 送客元サービスの料金改定・撤退リスクをそのまま受ける

2-2 AI ツールの浸透

2026 年時点で、人材紹介業務の定型領域は AI による代替・補助が本格化している。「AI を使う企業と使わない企業」の生産性差が、決算数字に表れ始める年になると見られている。

2026 年時点で AI が実用化されている領域

領域	内容	効果
スカウト文面生成	候補者プロフィールから個別文章を自動生成	返信率が平均 180%改善した事例あり
マッチングスコアリング	候補者×求人の適合度を AI が自動スコアリング	書類選考工数 40%削減（大手事例）
求人票自動生成	ヒアリング内容から求人票をドラフト	RA・CA 工数削減
面談録音・要約・フィードバック	面談内容を自動テキスト化・要点整理	面談品質の標準化・研修コスト削減
AI エージェント（採用業務全般）	候補者フォロー・日程調整・書類確認を自動化	CA1 人あたりの対応可能数が増加
面接対策	企業や求人の情報を読み込み、それに適した面接ロープレを実施	CA 工数削減・面接通過率の向上

- ・ 2026 年は「AI を使う企業」と「使わない企業」の生産性差が数字として表れる年と予測されている
- ・ スカウト・書類・フォロー等の定型業務は AI エージェントへの移行が本格化している局面
- ・ 「候補者との信頼構築」「求人企業との関係深耕」は AI が代替しにくく、CA の役割が定型業務から関係構築にシフトしている

CA が代替されるか・強化されるかの分岐点

区分	内容
代替されやすい仕事	スカウト送信、書類選考、日程調整、求人票作成
代替されにくい仕事	候補者の本音を引き出す面談、企業との深耕営業、オファー交渉

【結論】CA 人数を減らせる＝コスト削減ではなく、同じ人数でより多くの成約を出せる方向に向かっている。
AI を「削減ツール」ではなく「生産性倍増ツール」として設計した組織が勝つ。

2-3 営業代行や求人プラットフォームの台頭

人材紹介会社の RA 業務（求人企業の開拓・テレアポ・提案営業）を丸ごと外注できるサービスが急増している。専門会社が乱立している状態。

サービスの実態と費用感

タイプ	サービス内容	費用感
求人データベース型	エージェント間で求人をシェアしたり、登録している採用企業に直接推薦が可能	月額 5～30 万円
固定費型	ターゲットリスト作成→テレアポ→アポ取得→商談設定（完全外注）	月 30～80 万円程度
成果報酬型	メール営業の設計・文面作成・送信・PDCA（デジタル RA 代行）	アポ 1 件あたり 3～5 万円程度

外注化の落とし穴

- ・ 求人企業との関係は「代行会社のもの」になりやすく、**内製化への転換が困難**になる
- ・ 代行会社が扱う情報は表面的な求人条件のみで、**企業の採用背景・本音を掴めない**
- ・ スカウトも外注・営業も外注にすると、エージェントとしての**コア機能が完全に空洞化**するリスク

2-4 「形だけ整う」時代の到来

送客サービス+AI ツール+営業代行を組み合わせれば、実務経験ゼロでも外見上は人材紹介会社として稼働できる環境が整った。

- ・ 参入障壁がさらに下がったことで、実力なき事業者の参入が加速している
- ・ 免許を持ちツールを揃えたが成約ゼロで1〜2年後に静かに撤退、という企業が急増していると推定される
- ・ 2026年の人材紹介業界倒産件数は過去最多ペースであるが、その多くが「形だけ参入組」で撤退を強いられている

【競合環境の変化が意味すること】

「ツールと外注で形を作る時代」だからこそ、
自力で候補者を集め、自力で求人を開拓し、自力で関係を育てられる事業者が
圧倒的に希少で、かつ圧倒的に強い。

外注化の普及は「競合の増加」ではなく、むしろ「**本物の競合の希少化**」を意味する。

→ 外注に頼らず自力でコアを動かせる組織は、今後3〜5年で一段と希少価値が上がる。

飽和か、まだ伸びるか

この章が答える問い

この市場は飽和しているのか？まだ伸びるのか？
正直に、データで答える。

稼働率の実態	許可件数の推計 40～50%が実質稼働。残りは幽霊・休眠免許
廃業の現実	倒産の 70%が従業員 5 名未満の零細。2019 年比 5 倍超に急増
「飽和」の正体	汎用型が飽和しているだけ。特化型には競合が少ないニッチが存在する
2031 年転換点	今は「拡大可能性期（ゴールドタイム）」。2032 年以降はゲームのルールが変わる
グローバル比較	日本市場の 5 つの構造的特殊性 欧米と比べて見えてくる空白地帯

二極化＋時限性 / 2031 年ゴールドタイム / リテナー型空白 / バイリンガル特化

第 3 章 飽和か、まだ伸びるか

データ出典：[東京商工リサーチ「人材関連サービス業倒産動向」](#)、[帝国データバンク「2025 年度倒産集計」](#)

3-1 稼働率の実態 「免許数」と「実稼働数」の乖離

推定稼働構造（仮説）

	有料職業紹介 許可件数 約 34,247 社（2026 年 8 月）
└─	実質稼働（年 1 件以上の成約実績あり） 推計 45% ≒ 約 14,000～16,000 社
└─	稼働中だが成約ゼロ（求人・候補者は動かしているが決まっていない） 推計 20%
└─	幽霊・休眠（免許保有のみ、または事実上停止中） 推計 25%

※上記は公開データと業界推計を組み合わせた試算。公式の稼働率統計は厚労省から公表されていない。

3-2 廃業・撤退の実態

倒産・廃業の特徴

- ・ 倒産の約 70%が従業員 5 名未満の零細事業者（東京商工リサーチ）
- ・ 資本金 1 億円未満企業の売上伸長率：36.6%（1 億円以上の 71.2%の約半分）
- ・ 2019 年度→2024 年度で人材紹介の倒産が約 5 倍超に増加（4 件→21 件）

廃業企業の典型パターン

パターン	特徴
総合中堅・無特化型	年商 1 億円未満、専門特化なし、自社集客に依存。最も廃業リスクが高い層
送客依存型	送客サービスに頼り切り、候補者集客力が育たないまま費用が高んで撤退
兼任スタート型	本業多忙期に人材紹介が後回しになり、CA が定着せず自然消滅
早期撤退型	3～6 ヶ月で成果が出ず撤退。種まきが終わったタイミングで離脱するケース

廃業しにくい層の特徴

- ・ 業界特化×独占求人を持つ層：競合が入りにくく、単価も高い
- ・ 送客・求人DBを変動費として活用できている層：固定費を抑えながら成約を出せている
- ・ CA1名あたり生産性が高い層：属人的でも高生産性を維持できているため少人数で黒字化

撤退・廃業の予測（2025～2030年）

倒産件数（公式統計）は「氷山の一角」に過ぎない。許可を保有したまま実質稼働をやめる「静かな撤退」が大多数を占めると推定される。

区分	2024年実績	2026年予測	2030年予測	備考
倒産件数（人材紹介）	21件 （前年比+8件）	25～30件	30～40件	「2024年度（4～2月・東京商工リサーチ調べ）」と注記
免許返納・廃業届	推計 1,500～2,000社/年	推計 2,000～2,500社/年	推計 3,000～4,000社/年	「静かな撤退」が主体。小規模・個人事業主が多数
幽霊・休眠継続	約 8,000～10,000社	縮小傾向 （淘汰が進む）	大幅減少	今後の一次調査でより正確な把握が必要
純増（新規参入-撤退）	+約 1,000～1,500社/年	+500～1,000社/年 （鈍化）	ほぼゼロか微減 （均衡点）	2031年転換点前後に許可件数が頭打ちになる見通し

【撤退予測】
・ 候補者集客コストの高騰（媒体費・着座課金）が小規模事業者の収益を圧迫
・ 2031年転換点以降は「候補者枯渇」による強制退場が加速する可能性あり
・ 廃業 1,500～2,000社や幽霊・休眠 8,000～10,000社は「推計」かつ一次資料なし

3-3 「飽和」の正体 何が飽和していて、何が飽和していないか

飽和しているもの

- ・ 総合型・無特化型エージェント：大手プラットフォームに媒体力で勝てず、候補者も求人も取り合い
- ・ 汎用スカウト勝負：スカウト媒体コストが高騰し、中小が大手に量で勝てない構造
- ・ 都市圏・ホワイトカラー・20～30代正社員マーケット：参入過多で候補者1人あたりのアプローチ数が急増

飽和していない（まだ伸びる）領域

領域	根拠・データ	競合状況
シニア・高齢者特化 (50歳～)	65～69歳就業率 53.6%。65歳以上就業者 930 万人 (21 年連続増加)。OECD 内で日本は G7 最高水準の就業率	シニアジョブ・エイジレス等の特化型が黎明期。 大手が参入しにくく空白大 。ハローワーク依存層の民間シフトが本格化
エッセンシャルワーカー特化 (物流・建設・介護)	2040 年に製造・医療・介護分野で深刻な人手不足が確定 (経産省推計)。求人数は恒常的に多い	大手エージェントが本格参入しにくく競合薄。成約スピード速く利益率も高い事例あり
地方×UI ターン特化	地方企業の採用難が深刻化。東京一極集中の是正トレンドと地方移住需要が追い風	競合が少なく、地元密着型の信頼構築が差別化。送客ではなく自力集客が必須
ハイクラス・エグゼクティブ (年収 800 万+)	JAC リクルートメントが堅調に成長。賃上げで高単価転職が増加	本物のサーチ力を持つプレイヤーは少数。単価高く、量より質で勝負できる
外国人材×日系企業	特定技能制度の対象職種拡大。外国人材紹介に特化した免許取得が増加中	語学力+制度知識の参入障壁が高く、競合が少ない。

【「飽和」の正しい読み方】

飽和しているのは「汎用型・総合型エージェント」の競争空間。
市場全体が飽和しているわけではない。

3 万社いる中で、実質的に機能しているエージェントは半数以下。
さらにその中で「特定領域に専門性を持つ」プレイヤーはごく少数。

→ 飽和しているように見える市場の中に、
実は「まともな競合がいないニッチ」が複数存在する。

3-4 2031 年の転換点 「ゴールドタイムの終わり」を見据える

市場の構造変化は、「飽和か否か」という問いへの最も本質的な回答を提供する。

～2031 年：拡大可能性期 (ゴールドタイム)	・労働力不足が 2030 年 341 万人→2032 年 479 万人と拡大し続ける ・企業が自力で採用できなくなるため、人材紹介への需要は構造的に増加 ・手数料収入は 1 兆円を超え、さらに伸びる余地がある ・「今すぐ動ける会社」が最大の果実を取れる時間軸
2032 年～：縮小可能性期 (ゲームチェンジ)	・候補者の絶対数が減少し始め、エージェント自身が「紹介できる候補者を確保できない」問題に直面 ・スカウト媒体での候補者獲得コストが急騰 ・候補者 DB を自社で持ち、リレーションを資産として蓄積しているエージェントだけが生き残る ・競争軸が「企業へのアプローチ量」から「候補者との関係資

2031 年は、人材紹介業界の「ゲームのルール」が変わる分水嶺。

ゴールドタイムに乗り遅れた会社は、縮小期に候補者不足の直撃を受ける。

逆に今すぐ候補者 DB とリレーションを積み上げている会社は、縮小期においても圧倒的に優位に立てる。

3-5 飽和・生存の整理まとめ

観点	現状	方向性
市場全体	拡大中（手数料収入は 1 兆円に向かっている）	↗ 継続成長
参入数	増加中（年間 3,000 社ペース）	↗ 増加継続
倒産・廃業	急増中（過去最多ペース）	↗ さらに増加
強者の収益	拡大中（大手・特化型）	↗ さらに集中
弱者の収益	縮小中（無特化・中小総合）	↘ さらに厳化
時間軸	～2031 年がゴールドタイム	2032 年以降ゲームチェンジ

→「飽和」ではなく「二極化+時限性」が正確な表現。

市場は大きくなっているが、果実を取れる会社と取れない会社が急速に分かれており、かつその時間軸には「2031 年」という明確な転換点が存在する。

3-6 グローバル比較 日本の人材紹介業界の「構造的特殊性」

データ出典：[Staffing Industry Analysts（SIA）「Global Staffing Industry Revenue Estimates 2024」](#)、[REC「Recruitment Industry Trends 2025」](#)（英国）、厚労省

人材紹介・人材派遣を含む「スタッフィング産業」のグローバル市場規模は、2024 年時点で約 6,200 億ドル超（約 90 兆円）と推計される。日本は米国に次ぐ主要市場のひとつだが、業界の構造は欧米と根本的に異なる。

世界のスタッフィング産業の規模

国・地域	市場規模（推計）	特徴
米国	約 1,800 億ドル	世界最大。上位 10～20 社が市場の大部分を占める集約型
日本	約 630 億ドル（業界全体）	アジア最大。人材紹介単体では約 1 兆円（63 億ドル）
英国	約 500 億ドル	ロンドン金融街中心。業界団体 REC の自主規制が機能
欧州大陸	国ごとに大きく異なる	ドイツ・フランスが主要市場。法規制が厳しい
東南アジア	急成長中	経済成長＋外資参入で市場が急拡大

※人材紹介単体の国際比較データは統一基準がなく、派遣・紹介の定義が国ごとに異なるため厳密な比較は困難。上記は業界全体の概観値。

構造比較：日本 vs. 米国 vs. 英国

比較軸	日本	米国	英国
主流料金モデル	成果報酬型（ほぼ 100%）	コンティンジェンシー + リテナー型が並立	同左（上位職ではリテナーが標準）
手数料率	届出制・実態 30～35%	15～30%（職種・難易度による）	15～25%
エグゼクティブ採用	成果報酬が主流	前払いリテナー型が主流	前払いリテナー型が主流
市場参入者数	約 34,247 社（小規模乱立）	大手集約型（上位数社が市場過半を占有）	中規模業者が多い。自主規制で一定の秩序あり
転職文化	新卒一括採用文化が残存。中途転職は近年急速に普及	転職が当たり前（終身雇用概念がほぼない）	転職が当たり前
選考期間	1～3 ヶ月（大企業は 3～6 ヶ月以上も）	2～4 週間	3～6 週間

日本市場の「5 つの構造的特殊性」

① 完全成果報酬型の支配（リテナーがほぼ存在しない）

米国・英国では、ハイクラス採用においてリテナー型（着手金＋中間金＋成功報酬の 3 分割）が標準化している。エージェントは成約前から報酬を得るため、質の高いリサーチに時間をかけられる。

日本は「成果が出るまで無料」の成果報酬型がほぼ 100%。これが「決まりやすい候補者」を優先する構造・高度なエグゼクティブサーチより量産型紹介業が主流になる原因・候補者サービスの質より成約スピードが優先される歪みを生む。

② 参入者数の異常な多さ

米国では上位数十社が市場大半を占める集約型。日本は約 34,247 社という小規模乱立構造で、プレイヤー数が欧米同規模市場の数十倍にあたる。許可取得の低ハードル・成果報酬型の「見かけ上の低リスク」・中途採用市場の急成長という日本固有の背景による。

③ 新卒一括採用文化との共存

欧米では「キャリア採用（中途採用）」が採用の中心であり、新卒一括採用という概念自体が存在しない。日本の中途採用市場の成熟度は欧米より歴史が浅く、「まだ成熟しきっていない」部分に今後の成長余地がある。

④ 選考期間の長さが候補者流出の主因

日本企業の選考期間（1～3 ヶ月）は欧米（2～4 週間）の約 4～6 倍。優秀な候補者ほど複数社を並走しており、選考が遅い企業から先に辞退が来る。エージェントが「選考を急いでほしい」とクライアントに交渉するのは、グローバル標準から見ても合理的な要求だ。

⑤ 非公開求人比率が高い

欧米では公開求人が主流で、Indeed・LinkedIn 上での直接応募が一般的。日本では非公開求人比率が高く、エージェント経由でしか応募できない求人が多い。これが「エージェント経由の就職比率 18%」という数字を支える構造的要因になっている。

グローバル比較から見える「日本市場の空白地帯」

空白地帯	現状	機会
リテナー型エグゼクティブサーチ	年収 1,500 万円超の CxO レイヤーにおいてすら本物のサーチ力を持つプレイヤーは極めて少ない	完全成果報酬型が当然とされているため参入余地が大きい
採用の「科学化」	ピープルアナリティクス・予測採用・採用 ROI 計測等の市場が未成熟。欧米より 5～10 年遅れ	先行投資の余地が大きく、先行者優位が取りやすい
グローバル人材の供給・仲介	日本語＋英語で機能するバイリンガル特化エージェントが非常に少ない	外資系企業の日本市場参入支援は高単価×競合薄の空白地帯

【グローバル視点の結論】

日本の人材紹介業界は「小規模乱立×完全成果報酬型」という構造的制約の中にある。

この構造は欧米では既に「過去のもの」となっており、日本においてもリテナー型・RPO・採用科学化という方向への構造転換が始まっている。

→ この転換期を先取りできるプレイヤーが、次の 10 年の勝者になる。

新規参入組は勝てるか

この章が答える問い

新しく人材紹介に参入する会社は勝てるのか？
負けるパターンと勝てる条件を徹底解剖する。

参入障壁の実態	制度上の壁は低い。本当の壁は資金・時間・情報・関係性の4つ
8つの誤解	踏み出した企業の9割が同じ誤解を持ち込んで詰まる
勝てる条件	ドメイン知識×狭いターゲット×自力集客×専任×資金耐性の5条件

8つの誤解 / 1,000万円投資 / 半年以内の最初の成約 / ドメインアドバンテージ

第4章 新規参入組は勝てるか

データ出典：『人材紹介ビジネスの始め方——知識ゼロから新規事業を成功へ導く本』
[circusAGENT](#)、[PORTERS](#)

新規参入 3,000 社の「生存ファネル」

年間 3,000 社が新規参入するが、時間とともに脱落していく。下のピラミッドは「参入してからどこまで到達できるか」を示す生存分布図だ。



【読み方】

- ・下段ほど「参入した会社の数」。上段ほど「生き残って成果を出した会社の数」。
- ・年間 3,000 社が参入しても、半年以内に実質稼働できるのは約半数（約 1,500 社）。
- ・1 年後に成約実績があるのは約 30%（約 900 社）。年商 1 億円超は 5%以下の約 160 社にとどまる。
- ・このピラミッドの上位に入るための条件が、4-3「勝てる参入の公式」だ。

4-1 参入障壁の実態

制度上の障壁（表面的には低い）

項目	内容
最低資本金	500 万円（人材派遣の 2,000 万円と比べ低い）
免許取得期間	申請～交付まで約 3 ヶ月
必要書類	定款・登記簿・事業所の平面図・資産証明等

→ 制度上の参入障壁は低い。「取りやすいから参入する」企業が大量に生まれる構造。

実質的な障壁（ここが本当の壁）

① 資本・資金の壁

費用項目	月額目安
スカウト媒体費	60 万円/媒体+成果報酬
求人 DB・CRM ツール	5～20 万円/月
人件費（CA1 名）	25～50 万円/月
オフィス・通信費	5～15 万円/月
合計（CA1 名・最小構成）	月 40～100 万円

- ・ 最初の成約まで 2～6 ヶ月かかる（入金はさらに 3～6 ヶ月後）
- ・ 運転資金として最低でも 6 ヶ月分＝300～600 万円以上の確保が必要
- ・ 媒体費・人件費・CA 研修コストを含めると 1,000 万円規模の投資が現実的な水準

② 時間の壁

免許申請 2～3 ヶ月	求人開拓・スカウト 1～2 ヶ月	候補者面談・紹介 1～2 ヶ月	選考・内定 1～2 ヶ月	入社・入金 1～3 ヶ月後
----------------	---------------------	--------------------	-----------------	------------------

着手から最初の入金まで早くて 5～8 ヶ月、平均的には半年～1 年かかる。

「3 ヶ月で結果が出ない」＝「失敗」ではない。タイムラインを理解せずに撤退するケースが最多。

③ 情報・ノウハウの壁

- ・ スカウト業界平均返信率：平均返信率 1%以下という厳しい現実がある
- ・ 習熟した事業者でも 3～5%の返信率を出すのに数ヶ月の試行錯誤が必要
- ・ 候補者との面談で「本音を引き出す」スキルは経験なしには即習得できない
- ・ RA（求人開拓）は「誰に・何を・どう話すか」の再現性あるスクリプトを作るのに時間がかかる

④ 関係性の壁

- ・ 求人企業との関係構築は「紹介→フィードバック→改善→紹介」の繰り返しで深まる
- ・ リピートクライアントになるまで最低 3～6 ヶ月かかる
- ・ 候補者からの口コミ・紹介が生まれるまでには 1 年以上の実績が必要

4-2 新規参入が負けるパターン+8つの誤解

#	パターン	具体的な失敗の形
1	免許=スタートの錯覚	免許取得後に「さあ動こう」となるが、求人も候補者もゼロからで詰まる
2	ターゲット広すぎ	「業種・年齢・職種を問わず」で始め、どの領域でも専門性がつかない
3	送客・媒体依存	媒体頼みで候補者が来るが、自力集客を設計しないまま媒体費だけ嵩む
4	兼任スタート	本業が忙しくなった瞬間、人材紹介が後回しになり止まる
5	早期撤退	3～6 ヶ月で成約が出ないと「向いていない」と判断して撤退。実は種まき完了直前
6	求人から動く	求人を揃えてから候補者を探す設計で、求人と候補者が噛み合わず止まる

【体系的整理】人材紹介参入の「8つの誤解」

新規参入企業が共通して持ち込む誤解を類型化すると、失敗の構造がより鮮明になる。踏み出した企業の 9 割が、この 8 つのうちいずれかをもち込んでいる。

①「参入障壁が低い＝儲かる」	免許が取れることと成果が出ることは全く別。参入しやすいからこそ準備なき会社から順番に撤退している
②「初期コストはかからない」	集客・求人開拓・システム投資でコストはかかる。最低でも 1,000 万円規模の投資を覚悟すべき
③「戦略がなくとも成果が出る」	ノウハウは一部のベテランに集中した属人的なもの。再現性ある型を持たない参入は必ず詰まる
④「理念よりスキルやノルマが大事」	大義のない事業は困難に直面したとき方向を見失う。「儲かりそうだから」で始めた会社はゆるやかに死ぬ
⑤「ターゲットは広く取った方が成功する」	最初から幅広い業界・職種を狙う会社はどの領域でも専門性が確立できず競合に埋もれる
⑥「作業を外注すれば効率よく売上が作れる」	スカウト業務は市場の一次情報を直接感じ取る唯一のチャネル。外注した瞬間に市場感覚を失う
⑦「他部署との兼任でも十分運営できる」	兼任で始めた人材紹介は本業が忙しくなった瞬間に後回しになる。専任担当者がいない事業は自然消滅する

⑧「成果が出なければすぐ撤退するのが正解」

最初の成約まで早くて2〜3ヶ月、平均6ヶ月〜1年。「種をまき終えた直後」に撤退するケースが最も多い

踏み出した企業の9割が、この8つのうちいずれかの誤解を持ち込んでいる。逆に言えば、これを事前に理解して参入している会社は、その時点で大多数より有利な位置にいる。

4-3 新規参入が勝てる条件

必須条件（これがないと詰まる）

- ・ 専任体制：兼任スタートは事実上NG。フルコミットできる人間が最低1名必要
- ・ 6ヶ月以上の資金耐性：最初の入金が来るまで事業を維持できる財務体力
- ・ 狭く深いターゲット設定：業界・職種・年収帯を最初から絞り込む

強みになる参入要素（あると加速する）

要素	内容
ドメインアドバンテージ	前職の業界知識・人脈をそのまま武器にできる参入（例：医療業界出身→医療特化エージェント）
独自の候補者集客チャネル	SNS・note・YouTube等で候補者と直接接点を持てる仕組みがあると媒体依存を避けられる
既存クライアントの持ち込み	起業前からの信頼関係を持つ企業が最初の求人先になるケース
特定コミュニティへのアクセス	OB会・業界団体・Slackコミュニティ等、候補者が集まる場所にいる

【勝てる参入の公式】

ドメイン知識（前職・業界経験）

- × 狭いターゲット設定（業界・職種・年収帯を1つに絞る）
- × 自力での候補者集客（媒体に頼らないチャネルを1本持つ）
- × 専任・フルコミット
- × 資金耐性（最低1,000万円・6ヶ月以上）

→ これが揃っていれば、半年以内に最初の成約は出せる。
どれかひとつが欠けると、詰まるポイントが必ず生まれる。

4-4 まとめ：新規参入は勝てるか？

答え：「条件が整えば勝てる。ただし条件を揃えずに入ると必ず詰まる」

参入数は年間3,000社。そのうち半年で動き出せるのは少数。

1 年後も稼働しているのはさらに少ない。

逆に言えば、「ちゃんと設計して入ってくる会社」にとっては、
実質的な競合は思ったより少ない市場でもある。

大手プラットフォームに正面から戦いを挑むのは NG。

「大手が入ってこない狭いドメイン」で深く掘れる会社が最も勝ちやすい。

収益分布図

この章が答える問い

3 万社の収益はどう分布しているか？
年商 1 億・10 億はどれくらいの難易度か。自社はどの層にいるのか。

TIER 0（休眠）	約 30～40%が実質ゼロ。市場に実質影響を与えていない層
TIER 1（零細）	約 27～34%が月 1 件以下。廃業リスクが最も高い層
TIER 2～3（成長～安定）	年商 1 億超は全体の 5%以下。ここが「事業として成立している」水準
アップーマス層	年商 3,000 万～3 億円が最も数が多い「実質的な市場」
他業種比較	ボトム層は全業種平均の 2 倍。中間層が薄い。この特殊分布の構造的理

TIER 構造 / 年商 1 億以上は 5%以下 / アップーマス / CA 生産性 / 損益分岐点

第 5 章 収益分布図 人材紹介会社の年商帯別構造

※年商帯別の事業所数は厚労省・帝国 DB とともに非公表のため、手数料収入・就職件数・CA 人数の相関から逆算した推計値。

人材紹介業界 32,300 社 TIER 分布ピラミッド

上位ほど企業数が少なく、収益・生産性が高い。下位ほど企業数が多く、廃業リスクが高い。

TIER 5 ▶ プラット フォーム層 0.1%未満	数十社 手数料収入の推計 50～60%以上を独占 パーソル HD・リクルート HD・JAC リクルート メント等。媒体力・ブランド・CA 数で市場を支 配する巨人
TIER 4 ▶ スケール アップ層 約 1%	約 300～550 社 年商 5 億～50 億円 ブランドが確立し複数ドメイン展開・上場含 む。組織的採用力が最大の競争優位
TIER 3 ▶ アッパー マス層 約 3～5%	約 970～1,600 社 年商 1 億～5 億円 特化領域でブランド認知。リピートクライアン トが売上 50%超。「選ばれた存在」として市場 に定着
TIER 2 ▶ ビルドア ップ層 約 9～ 13%	約 2,900～4,200 社 年商 3,000 万～1 億円 特化軸が固まり始めた成長期。ここに到達すれ ば「事業として成立」と言えるマイルストーン
TIER 1 ▶ サバイバ ル層 約 27～ 34%	約 8,700～11,000 社 年商 300 万～3,000 万円 廃業リスクが最も高い層。月 1 件以下の成約。 送客依存かスカウト試行錯誤中。EXIT or 特化が 分岐点
TIER 0 ▶ ゴースト 層 約 30～	約 10,000～13,000 社 年商ゼロ～300 万円（偶発的） 免許保有のみ or 副業で知人紹介 1～2 件。市場 に実質影響を与えていない「幽霊」

40%

【ピラミッドの読み方】

- ・上位ほど「社数が少なく、1社あたりの収益が大きい」。下位ほど「社数が多く、廃業リスクが高い」。
- ・年商1億円超（TIER3以上）に到達しているのは全体の**5%以下**（約1,600～2,150社）。
- ・年商10億円超（TIER4～5）は**1%未満**（約550社以下）。
- ・社数の**6～7割がTIER0～1（実質ゼロ～零細）**に集中している。

5-1 収益構造の基本

手数料の仕組み

- ・標準手数料率：入社年収の**30～35%**（届出制）
- ・令和6年度の成約1件あたり平均手数料：約**103万円**（厚労省）
- ・年収400万円の人材が決まった場合の手数料：約120～140万円
- ・年収700万円のハイクラスが決まった場合：約210～245万円

CA1名あたりの生産性（業界水準）

成績レベル	年間成約件数	年商換算（標準単価・平均103万円）	高単価時（年収700万+, 手数料約245万円）
低位（苦戦）	3～5件	300～500万円	700万～1,200万円
標準	6～10件	600万～1,000万円	1,500万～2,500万円
優秀	12～18件	1,200～1,800万円	2,900万～4,400万円
トップ	20～30件	2,000万～3,000万円	4,900万～7,400万円
エリート （ハイクラス特化）	25～40件（高単価）	3,000万～5,000万円	6,000万～1億円 年収1,500万+のCxO成約時は手数料525万円超

【CA生産性のレンジ解説】

- ・成約単価は担当する転職者の年収帯に直結する。標準103万円はあくまで全体平均
- ・ハイクラス特化CAは1件の成約で400～600万円を稼ぐことも珍しくない
- ・エリートCAの多くは「ハイクラス特化×高リピートクライアント×少数精鋭」の3条件を満たしている
- ・**CA1名で年商1億円**は、CxO採用を年間20～25件成約できるトップティアCAのみが到達できる水準

- ・CA1名で黒字化するには年間成約**6～8件**が損益分岐の目安
- ・人件費・媒体費・賃料の合計が月50～100万円とすると、年間600～1,200万円の売上が必要

利益率の実態

ケース	内容	利益率
業界平均	標準的な運営	約 20%前後
良好運営例	月売上 810 万円（CA3 名・RA1 名体制）	33%（270 万円/月）
エッセンシャルワーカー特化	物流・建設・介護・看護。競合薄・媒体費低	70～80%（事例値）

【エッセンシャルワーカー特化の高利益率の理由】

- ・大手エージェントが本格参入しにくい → 競合が薄い → 媒体費も低い → 利益が残りやすい
- ・ホワイトカラー特化と比べて 1 成約あたりの手数料単価は低いが、成約スピードが速く・量を稼ぎやすいため利益率が高くなる

5-2 年商帯別 企業数分布（推計・細分化版）

※CA 標準生産性：年 8 件成約・平均手数料 103 万円＝年商約 820 万円/名で計算

TIER 0：休眠・幽霊層（～実質ゼロ）

年商帯	推計比率	推計社数	体制	実態
年商ゼロ（免許保有のみ）	約 20～25%	約 6,500～8,000 社	人員なし	取得後に動かしていない。事業報告書の未提出・休眠
年商～300 万円（年 1～3 件）	約 10～15%	約 3,200～4,800 社	個人 or 副業	知人紹介で偶発的に 1～2 件。再現性なし

小計：約 30～40%・約 10,000～13,000 社 → この層は市場に実質影響を与えていない

TIER 1：零細・個人稼働層（年商 300 万～3,000 万円）

年商帯	推計比率	推計社数	CA 人数	月次ペース	典型状態
300 万～1,000 万円	約 15～18%	約 4,800～5,800 社	1 名（兼業含む）	月 0～1 件	送客依存 or スカウト試行中。赤字～トントン
1,000 万～2,000 万円	約 8～10%	約 2,600～3,200 社	1～2 名	月 1～2 件	黒字化ライン到達。ただし再現性は低く波がある
2,000 万～3,000 万円	約 4～6%	約 1,300～1,900 社	2～3 名	月 2～3 件	特定顧客との関係が安定し始めている段階

小計：約 27～34%・約 8,700～11,000 社 → 廃業・倒産リスクが最も高い層。この層の淘汰が過去 5 年で急加速

この層の共通課題：

- ・ 月次売上が成約タイミングに左右されて不安定
- ・ CA が 1～2 名だと本人が病気・退職で売上がゼロになるリスク
- ・ 求人開拓（RA）が属人的または未整備

TIER 2：小規模成長層（年商 3,000 万～1 億円）

年商帯	推計比率	推計社数	CA 人数	月次ペース	典型状態
3,000 万～5,000 万円	約 5～7%	約 1,600～2,300 社	3～5 名	月 3～5 件	特化領域が確立し始め、リピート求人企業が出てきた段階
5,000 万～1 億円	約 4～6%	約 1,300～1,900 社	5～10 名	月 5～10 件	RA が分業化。求人数が安定してきており成約の波が小さくなっている

小計：約 9～13%・約 2,900～4,200 社 → ここに到達した会社は「事業として成立している」と言える

この層の共通課題：

- ・ 組織化コストが急増（採用・教育・管理工数が発生）
- ・ トップ CA 依存から脱却できるかどうかの壁
- ・ RA 専任体制の整備が急務

TIER 3：中小安定層（年商 1 億～5 億円）＝アッパーマス層

年商帯	推計比率	推計社数	CA 人数	月次ペース	典型状態
1 億～2 億円	約 2～3%	約 650～970 社	10～20 名	月 10～20 件	特化領域でブランドが認知され始め、候補者からの問い合わせが自然発生
2 億～5 億円	約 1～2%	約 320～650 社	20～50 名	月 20～50 件	RA・CA 分業完成。採用力がつき組織が自走し始めている

小計：約 3～5%・約 970～1,600 社 → 全体の 5%以下しか到達しない「選ばれた層」

この層の特徴：

- ・ リピートクライアントが売上の 50%以上を占め始める

- ・ 業界内でのブランドが形成され、候補者・企業からの自然流入が増える
- ・ 月次売上の振れ幅が小さくなり、経営が安定する

TIER 4：中堅手前～中堅層（年商 5 億～50 億円）

年商帯	推計比率	推計社数	CA 人数	特徴
5 億～10 億円	約 0.5～1%	約 160～320 社	50～100 名	複数ドメイン展開 or 強い単一特化。ブランドが業界内で確立
10 億～30 億円	約 0.3～0.5%	約 100～160 社	100～300 名	上場・準上場含む。採用力とブランドが競合優位に
30 億～50 億円	約 0.1～0.2%	約 30～65 社	300～500 名	複数領域展開。M&A・グループ化を視野に

TIER 5：大手層（年商 50 億円超）

年商帯	推計社数	代表例
50 億～500 億円	数十社	JAC リクルートメント、エン・ジャパン等
500 億円超	数社	パーソル HD、リクルート HD

この層だけで市場手数料収入の推計 50～60%以上を占める

5-2-A 他業種との比較 この分布は妥当か？

データ出典：[中小企業庁「中小企業の企業数・事業者数」](#)（経済センサス 2021 年版）、[帝国データバンク「100 億企業の実態調査（2025 年）」](#)

年商帯	全業種（推計比率）	人材紹介（推計比率）	差分
～300 万円（休眠・零細含む）	約 18～20%	約 30～40%	+10～20pt 多い
300 万～3,000 万円	約 35～40%	約 27～34%	ほぼ同水準
3,000 万～1 億円	約 18～22%	約 9～13%	▲10pt 少ない
1 億～5 億円	約 13%	約 3～5%	▲8～10pt 少ない
5 億～10 億円	約 3～4%	約 0.5～1%	▲2～3pt 少ない
10 億～100 億円	約 3～4%	約 0.8～1.5%	▲2～3pt 少ない
100 億円超	約 1%	ほぼゼロ	—

比較から見えること

- ① 人材紹介はボトム層が異常に多い

全業種平均では年商ゼロ～零細（～300 万円）は 18～20%程度だが、人材紹介は 30～40%と**全業種平均の約 2 倍**。許可取得が低コスト（資本金 500 万円）で「とりあえず取る」企業が大量発生するため。

② 中間層（1,000 万～1 億円）が全業種より薄い

全業種では 3,000 万～1 億円の層が比較的厚い（15～20%）が、人材紹介では 9～13%と薄い。成果報酬モデルの不安定さ・媒体費・人件費のコスト構造でこの帯で詰まる事業者が多いため。

③ 上位 1%（100 億円超）はほぼ大手独占

全業種では 100 億円超が 1%存在するが、許可件数 32,300 社で見ると約 320 社相当。ほぼ全て上場・準上場大手。

【結論：推計値の妥当性】

人材紹介の分布推計は、全業種データと比較して「概ね整合している」。

特殊性①：ボトム層（TIER 0）が全業種より 2 倍近く多い
→ 許可制度の参入容易さによる構造的な特殊要因。他業種にはない「幽霊免許」問題があるため。

特殊性②：中間層（年商 3,000 万～1 億円）が全業種より薄い
→ 成果報酬ビジネスの不安定さと、媒体費・人件費の固定費構造がこの帯での脱落を招くため。

→ 推計値は「やや保守的～概ね妥当」な範囲と判断できる。

5-3 人材紹介の「アップーマス層」

「アップーマス」＝大手でも下位層でもない、「稼いでいる中堅」の層

項目	内容
定義	年商 3,000 万～3 億円
推計社数	約 4,000～8,000 社（全体の 12～25%）
CA 人数	3～20 名
特徴①	特定業界・職種への専門性を確立している
特徴②	媒体依存度が低下し、リピートクライアントが複数いる
特徴③	RA（求人開拓）が機能しており、求人の安定供給がある
課題	組織化の壁・次の人材採用・マネジメント層の不在

この層を超えるかどうかの分岐点：

- ・ 「トップ CA への属人依存」から「組織として再現できる仕組み」への転換
- ・ RA 専任体制の整備（求人開拓を属人から組織へ）
- ・ 月次売上の平準化（成果報酬の波を抑える）

5-4 年商と成約件数の逆算マトリクス

年商目標	必要成約件数/年 (単価 103 万円平均)	必要 CA 人数 (標準：8 件/人/年)
3,000 万円	約 29 件	4 名
1 億円	約 97 件	12～13 名
3 億円	約 291 件	36～37 名
5 億円	約 485 件	60～61 名
10 億円	約 971 件	120～122 名

※高単価特化（平均単価 150 万円以上）なら必要成約件数・CA 数はそれぞれ減る

ハイクラス特化（平均単価 200 万円）での比較：

年商目標	必要成約件数/年	必要 CA 数（8 件/人）
1 億円	約 50 件	6～7 名
10 億円	約 500 件	62～63 名

→ 単価を上げることが、少人数でスケールするための最重要変数

同じ年商 1 億円を目指す場合でも：

- ・標準単価（103 万円）では CA 12～13 名が必要
- ・ハイクラス特化（単価 200 万円）なら CA 6～7 名で到達できる

→ 採用力・人件費・管理コストが半分以上になる。組織を大きくする前に「単価設計」を見直すべき。

5-5 分布図まとめ

【構造の全体像】

34,247 社（許可件数）

- 休眠・幽霊層（35～40%）：市場に影響なし
- 零細・個人層（25～30%）：月 1 件以下。資金難で淘汰中
- 小規模成長層（12～18%）：ここが最も数が多い「実質的な市場」
- 特化を確立できれば中小安定層へ上げれる
- 中小安定層（4～7%）：業界の「アッパーマス」。安定して黒字
- 中堅手前～中堅（2%以下）：ブランドが確立し採用力もある
- 大手（0.1%未満）：市場の大部分の手数料収入を取る

→ 勝負するなら「小規模成長層→中小安定層」への突破が現実的な第一目標。
この移行に成功するのは、特化×自力集客×RA 体制の 3 つが揃った会社。

年商 10 億は射程か

この章が答える問い

年商 10 億に到達した会社の共通点は何か？
5 億～10 億で詰まる会社との違いはどこにあるか。

10 億の数字感	標準単価なら 100 名超、高単価特化なら 40～60 名で射程に入る
共通構造	特化軸 × RA 内製化 × 候補者 DB 資産化 × AI 活用 の掛け算
到達ルート A	専門特化 × 高単価深耕型
到達ルート B～D	規模拡張型 / SNS・D2C 集客型 / M&A ジャンプアップ型
5 億～10 億の谷	組織化コスト急増・トップ CA 依存・マネジメント層不在が詰まりの本質

ハイクラス特化 / 少人数高採算 / 5 億～10 億の谷 / AI 生産性拡大

第 6 章 年商 10 億は射程か

データ出典：[JAC リクルートメント IR 資料](#)

6-1 10 億プレイヤーの共通構造

数字で見る「10 億体制」

指標	標準単価（103 万円）での試算	ハイクラス特化（200 万円）での試算
年間必要成約数	約 970 件	約 500 件
必要 CA 人数（8 件/人）	約 120 名	約 63 名
必要 CA 人数（12 件/人・優秀層）	約 80 名	約 42 名

→ 標準単価で 10 億を狙うには 100 名超規模が必要。高単価特化なら 40～60 名で射程に入る。

同じ「年商 10 億」という目標でも、単価設計によって必要な組織規模が 2～3 倍異なる。
これが「ハイクラス特化」の本質的なアドバンテージだ。

10 億プレイヤーの構造的共通点

要素	内容
特化領域の有無	ほぼ全社が「〇〇特化」の軸を持つ。総合型で 10 億に到達した会社は極少数
RA 体制の内製化	求人開拓を外注に頼らず、専任 RA（法人営業）チームが機能している
候補者 DB の資産化	自社で蓄積した候補者 DB を持ち、媒体に依存しない集客チャネルを確立
リピートクライアント比率	売上の 50～70%以上がリピート企業からの依頼。月次売上の安定につながる
マネジメント層の厚み	社員数 30～50 名を超えた段階で、マネージャー・部長層が機能している
AI・ツール活用	生成 AI を CA 業務に導入し、面談キャパを 1.3～1.8 倍に拡大している

参考：JAC リクルートメントの成長軌跡

特化軸：ミドル・ハイクラス × グローバル人材 × 業界別 250 超の専門チーム

- ・ 2015 年 12 月期：売上が **100 億円の大台を突破**
- ・ 2025 年度：前年比**+17%成長**（エグゼクティブ領域が牽引）

→ 特化を徹底し、汎用型との競合を避け続けた結果として 100 億を超えた事例。
JAC が示しているのは「特化の深度がそのまま企業価値になる」という事実。

6-2 10 億への到達ルート（4 パターン）

ルート A

【専門特化×高単価深耕型】

狭い領域で「ニッチ No.1」を取り → 単価を上げながら → CA 数を適切に増やす

- ・ハイクラス特化（年収 700 万円以上）で平均単価 200 万円以上を狙う
- ・候補者・企業ともに「この領域ならここ」という認知を確立
- ・CA50〜70 名規模で 10 億が見えてくる（標準単価の半分以下の人数で到達可）

代表例：JAC リクルートメント（ハイクラス×グローバル）、エムスリーキャリア（医療特化）、レバテックキャリア（IT エンジニア特化）

ルート B

【規模拡張型（量×標準単価）】

CA 人数を積み上げ → 成約数の母数で勝つ

- ・平均単価 103 万円水準で 100 名超の体制を作る
- ・採用力・育成プログラム・定着率が KPI になる
- ・組織マネジメントの質が業績を直接規定する

注意：5 億〜10 億の「中間の谷」でコストが急増する。この段階でマネジメント層が薄いと成長が止まる。

ルート C

【コンテンツ×D2C 候補者集客型】

SNS・note・YouTube で候補者を自力集客 → 媒体費ゼロで成約数を積む

- ・候補者集客コストを大幅に圧縮することで、少人数でも高収益体制を構築
- ・例：週 2 本の note 投稿で月 30 件の相談を安定獲得するエージェントが登場
- ・Instagram や X で 1 万フォロワー超を持つキャリアアドバイザーの台頭

【2026 年の現実】媒体費を変動費化しつつ SNS で自然流入を作れた会社は同じ CA 人数でも 2〜3 倍の採算性を出せている

ルート D

【M&A・買収によるジャンプアップ】

隣接する人材会社・特化型エージェントを M&A で取り込む

- ・単独での成長に限界を感じたタイミングで、補完領域の会社を買収
- ・人材・求人 DB・クライアントを一括取得できるため時間短縮効果が大きい
- ・人材紹介の M&A 市場は拡大中（売り手：数名〜数十名、買い手：年商 10 億以上の規模の企業が多い）

6-3 10 億到達の壁——「5 億～10 億の谷」

なぜこの帯で止まるのか

壁の種類	内容
組織化コストの急増	CA20～50 名になるとマネージャー・バックオフィス・採用担当が必要になり固定費が跳ね上がる
トップ CA 依存の限界	売上の 50%以上が特定の個人に依存している構造では、その人の離脱で業績が崩壊する
マネジメント層の不在	自分で CA をやりながら経営もやっていた創業者が、マネージャー育成に移行できない
採用力の壁	優秀な CA を採用・定着させるための「会社としてのブランド」が確立していない
リピートクライアントの薄さ	成果報酬ビジネスの構造上、クライアントが定着しないと月次売上が安定しない

突破した会社がやっていること

- ・ 早い段階でのマネージャー育成：CA5～8 名に 1 名のマネージャーをおく体制を早期に確立
- ・ RA 体制の分離：CA と RA の役割を分業し、求人開拓を組織として設計
- ・ 生成 AI 導入による生産性底上げ：CA 業務の定型部分を AI に移管し、1 人あたりの面談キャパを倍増
- ・ 採用・研修の標準化：「優秀な CA が入れば回る」ではなく「仕組みで回る」状態への転換

6-4 10 億は「射程内か」の結論

【結論】条件次第で射程内。ただし「普通にやっていたら到達する」規模ではない。

全社のうち年商 10 億超は約 1%（約 300～500 社）。
到達した会社の共通点は、特化×高単価×自社集客×AI 活用のいずれかを組み合わせて「少人数で高採算」を実現している。

標準単価（103 万円）で目指すなら：100 名超の組織が必要で、
経営者としての組織構築力がそのまま事業規模に直結する。

高単価特化（200 万円以上）で目指すなら：40～60 名規模で射程に入り、
「ブランド確立＋信頼関係の深耕」が主たる競争軸になる。

→ どちらのルートでも「汎用型のまま規模を追う」戦略では到達しない。

第 6 章 業界再編・M&A 動向

この補論が答える問い

業界の再編は今後どう進むか？

売り手・買い手それぞれの判断軸はどこにあるか。

6-A-1 業界再編が進む背景

人材紹介業界では近年、大手による中小エージェントの買収・資本提携が活発化している。売り手・買い手それぞれに明確な動機がある。

売り手（小規模エージェント）側の動機

動機	背景
創業者の後継者不在	1～5 名体制の個人エージェントが多く、承継が難しい
単独での成長限界	媒体費高騰・競合激化でスケールに限界を感じ始めた
TIER 0～1 の資金枯渇	黒字化ライン手前で資本が尽き、売却が最善の出口になる
大手傘下によるシナジー期待	ブランド・バックオフィス・採用力を補完できる

買い手（中堅～大手）側の動機

動機	背景
特化領域の専門知識獲得	ゼロから育てるより買収で時間を買う
候補者 DB・クライアント DB の一括取得	自社 DB 構築は時間がかかる
地域・領域の補完	ホワイトカラー特化企業がエッセンシャルワーカー特化を買収するパターン
PE 系ロールアップ戦略	複数の特化エージェントを統合して IPO を狙う

6-A-2 M&A 取引の概要

取引の主な類型

取引タイプ	内容	典型的な買い手
ボルトオン買収	自社の既存領域に隣接する特化型エージェントを取得	年商 5～50 億の中堅エージェント
後継者問題解決型	創業者引退・事業承継 M&A	同業他社・PE 系ロールアップファンド
PE 投資＋ロールアップ	複数の小規模エージェントを統合し	プライベートエクイティ

プ	て規模化し、IPO or 売却を狙う	
異業種からの参入	IT・コンサル・不動産・士業ネットワーク等が人材紹介ライセンスを買収	異業種大手

バリュエーションの目安

✓ 評価が上がる要素

- ✓ リピートクライアント比率が高い（収益の安定性を示す）
- ✓ 候補者 DB が媒体依存でなく自社蓄積されている（在庫資産として評価）
- ✓ 主要 CA が創業者以外にも複数いる（人材リスクが分散している）
- ✓ 特化領域に明確なブランドがある（競合が入りにくい参入障壁）

✕ 評価が下がる・避けるべき要素

- ✕ 売上が特定 CA（特に創業者）に極度に依存
- ✕ 媒体費・送客費に依存した集客構造
- ✕ 候補者 DB がほぼゼロ
- ✕ 「今期たまたまうまくいった」だけで成長トレンドが不明確

【EBITDA 倍率の目安】

- ・一般的に EBITDA 3～5 倍
- ・年商倍率：年商の 0.5～1.5 倍が目安（利益率によって変動）

2026 年 主要 M&A 事例

2026 年に入り、業界再編の波が多様化している。大手同士の事業再配置から、異業種による地域密着型参入まで、規模・目的ともに多様な案件が確認されている。

時期	買収側 → 売却側	金額	概要・戦略的意図
2026 年 1 月 (クロージ ング 4 月)	フルキャスト HD → RGF タレントソ リューションズ	約 53 億円	グローバル・ハイクラス人材紹介に本 格参入。「RGF Executive Search」等 3 ブランドを取得。正社員紹介をグルー プ第二の柱へ。リクルート側は非コア 事業を整理
2026 年 4 月	カカココム →エンの「engage (エ ンゲージ)」事業	約 45 億円	「エンゲージ (engage)」採用支援サ ービスを買収。運営する「求人ボック ス」とのシナジー追求。採用・求人領 域でのポートフォリオ強化
2026 年 4 月	オープンワーク →BNG パートナ ーズ	非公表	オープンワークが得意とする「大量の クチコミデータや Web 上での集客力」 と、BNG 社が持つ「ハイクラス層への 泥臭く深いコンサルティング力（人の 手による支援）」を掛け合わせるため

【2026 年 M&A 事例から見えるトレンド】

- ① 大手による「グローバル・ハイクラス特化型」の買収が加速
- ② 製造業・メーカーが子会社の人材事業を手放す「事業整理型」が増加

- ③ 異業種（不動産・IT・メディア）が地域密着型エージェントを買収する「クロスセル狙い」型が登場
- ④ 求人メディア企業が採用支援 SaaS・人材紹介事業を組み込む「エコシステム型」再編

6-A-3 再編の3シナリオ

1

シナリオ①：特化型のロールアップ

医療特化 A 社 + 医療特化 B 社 + 医療特化 C 社

→ 「医療人材紹介の地域 No.1」を目指すグループ統合

- ・ 特化領域ごとに No.1 プレイヤーが複数の小規模エージェントを束ねる
- ・ 候補者 DB・クライアント DB・CA の統合で規模の経済が働く
- ・ PE 系ファンドが「特化型ロールアップ→IPO」戦略を取る事例が増加中

2

シナリオ②：異業種プレイヤーの参入

IT 企業・コンサルファーム・不動産・土業ネットワーク等

→ 人材紹介ライセンスを取得 or 既存エージェントを買収

- ・ 本業との相乗効果（クライアント共有・ネットワーク活用）を狙う
- ・ ただし「8 つの誤解」を持ち込んだまま参入するケースが多く、買収後の事業統合（PMI）で失敗する例が後を絶たない

3

シナリオ③：TIER 0・1 の自然淘汰

実質稼働のない幽霊・休眠エージェントが廃業・免許返還

→ 市場の「見かけ上の競合数」が減少

→ 実稼働エージェントだけで再構成された競争環境に

- ・ 2031 年の転換点前後で、この自然淘汰は一気に加速すると見られる
- ・ 淘汰が進むほど、生き残ったプレイヤーの競合環境は改善する

6-A-4 売り手・買い手それぞれの判断軸

買い手として動く場合（M&A で規模化を目指す会社へ）

✓ 今が「買い手市場」の終盤に近い

→ 候補者 DB を持つ良質な小規模エージェントは 2031 年以降その価値が急騰する。今買えるものは今買う判断が合理的。

✓ PMI（買収後統合）の準備なき買収は必ず失敗する

→ 人材紹介 M&A の失敗の大半は「買った後に CA が離れる」問題。キーパーソンの定着設計・インセンティブ設計が最重要。

売り手として動く場合（売却・M&Aを検討している会社へ）

- ✓ 2031 年（転換点）前に売却交渉に入るのが最も価格が高い可能性がある
→ 候補者 DB の価値はゴールドタイム（～2031 年）が最大になるから
- ✓ CA 定着率を高め、リピートクライアント比率を上げてから交渉テーブルに乗る
→ 「人に依存している売上」は買い手から大幅に値引かれる
- ✓ PE 系ロールアップの対象になれる「特化軸の明確さ」が評価の起点
→ 「何でもやります」のエージェントに高値はつかない

【第 6 章・補論まとめ】

M&A の波は静かに、しかし確実に来ている。

買い手にとって：今が候補者 DB を持つ良質エージェントを取得できる最後のウィンドウ。

売り手にとって：2031 年前に「特化軸を磨いてから売る」のが最も高値がつく戦略。

→ どちらの立場でも、「自社が M&A 市場においてどの位置にいるか」を
今すぐ把握しておくことが、次の 3～5 年の選択肢を広げる。

何を掘っていくべきか

この章が答える問い

2026 年～2031 年、どの領域に参入・集中すべきか？

勝てるポジションをどう設計するか。

5 大トレンド	AI 実装 / SNS 集客 / パーティカル特化 / 送客標準化 / ハイクラス流動化
成長領域 A	RPO・ハイクラス・IT エンジニア・エッセンシャルワーカー
成長領域 B	コンサルティングファーム・M&A 仲介・外国人材
差別化の 3 軸	候補者集客内製化 / AI×生産性 / 「育てて紹介する」垂直統合
2031 年ゲーム反転	「企業が候補者を選ぶ時代」から「候補者に選ばれる時代」へ

特化×自力集客×AI / コンサル市場 2 倍 / M&A 仲介紹介料 50～100% / ゲーム反転

第7章 何を掘っていくべきか 勝てるポジションの設計軸

データ出典： [ビズリーチ「2025 レジューメ検索トレンド」](#)

7-1 2026 年の 5 大トレンド

#	トレンド	内容
1	生成 AI 実装の加速	AI 導入企業と非導入企業の生産性差が決算に現れる年。CA 業務の定型部分は実質 AI 化が完了しつつある
2	SNS・コンテンツ集客の本格化	媒体に頼らない自力集客が差別化軸に。note/YouTube/X/Instagram で候補者を自社に引き寄せるエージェントが増加
3	パーティカル特化の加速	総合型の淘汰が進み、「〇〇特化」を打ち出せない会社はますます埋もれる
4	送客サービスの標準化	候補者集客の変動費化が一般化。使いこなせる会社と使われる会社の差が広がる
5	ハイクラス流動化の継続	年収 1,000 万超の転職市場が拡大（ビズリーチの AI 求人は 3 年前比 4.2 倍）。高単価案件の争奪戦が激化

7-2 領域別の成長性評価

A. 今まさに伸びている領域（2025～2026 年）

領域	市場成長の根拠	競合状況	難易度
ハイクラス・エグゼクティブ	JAC 前年比+17%、ビズリーチ AI 求人 4.2 倍増	JAC が強い。年収 800 万超に絞れば中小でも差別化可	★★★
IT エンジニア特化	AI・DX 人材の需要が続く。年収 1,000 万超 AI 求人が急増	レバテック等強豪多い。細分化が突破口	★★
エッセンシャルワーカー（物流・建設・介護）	人手不足が最も深刻。求人は豊富	大手エージェントが本格参入しにくい領域	★★★★★

B. 中期的に伸びる領域（2026～2028 年）

領域	成長の根拠	参入のポイント
外国人材×日系企業	在留資格整備・特定技能拡充で市場拡大中。専門知識が参入障壁になる	言語対応・ビザ支援・定着サポートまでワンストップが差別化軸
地方×UI ターン特化	地方移住需要と企業の採用難が交差。競合が薄い	地元企業との深耕関係+移住支援との連携が鍵
シニア・ミドル転職	30～50 代の転職率が前年比で上昇。企業側の中間管理職需要が高い	年齢不問求人の開拓力と、候補者の不安払拭が商品になる
コンサルティング	コンサル業界の市場は 2 兆円規模か	業界知識を持つエージェントが極め

チーム特化	ら、2031 年には 3 兆円に拡大予測	て少なく、参入余地が大きい
M&A 仲介・金融特化	M&A 仲介業界は急成長中。紹介手数料は 年収の 50～100% と他職種の 2～3 倍の高単価領域	候補者層に限られる分、ターゲット設計が重要。リレーション構築型が差別化

C. 参入しにくい・注意が必要な領域

領域	理由
汎用型ホワイトカラー（都市圏・20～30 代）	競合過多。大手プラットフォームに媒体力で負ける。候補者 1 人あたりのアプローチ数が飽和
「今伸びている業界」への便乗参入	IT・医療等はすでに特化型が多数。後発は差別化が難しく候補者集客コストも高い

7-3 差別化の実装軸 「何で勝つか」を決める 3 択

軸① 媒体ゼロ化

候補者集客の内製化

【目標】媒体・送客サービスに頼らず、自社に候補者が来る仕組みをつくる

- ・ X（旧 Twitter）：専門知識の発信 → 月 30 件相談を安定獲得した事例あり
- ・ YouTube：業界解説・転職体験談 → 採用コストを大幅圧縮
- ・ Instagram / TikTok：20 代向け。「転職あるある」シリーズで 1 万フォロワー超事例
- ・ LinkedIn：ハイクラス・外資系候補者への直接リーチ
- ・ SEO 記事・メディア：長期的な自然流入の資産形成

【効果】媒体費が実質ゼロに近づき、同じ CA 人数で **2～3 倍の採算性**を出せるようになる

軸② CA 生産性 1.3～1.8 倍

生成 AI×業務効率化

【目標】CA1 人あたりの面談・成約キャパを倍増する

- ・スカウト文面の自動生成：**返信率改善事例**あり
- ・面談録音・要約・フォローアップ自動化
- ・求人票・提案資料の自動ドラフト
- ・候補者×求人の AI マッチングスコアリング
- ・AI エージェントによる一次問い合わせ対応・日程調整

【2026 年の現実】AI 活用企業と非活用企業の生産性差が「決算で見える年」。今すぐ導入していない会社は、来期に競合との差がついている。

軸③ 独自性×定着保証

「育てて紹介する」垂直統合

【目標】単なるマッチング業から「育成×紹介」の複合モデルへ転換

【背景】製造業・ブルーカラー系の企業が「現場で育てた人材を紹介する」モデルで差別化に成功

- ・研修プログラム（3～6 ヶ月）を持ち、卒業生を企業へ紹介
- ・特定職種のリスクリング支援と紹介をセット化
- ・「入社後定着率〇%保証」を実績として打ち出す

【差別化効果】単なる紹介業では代替されるが、「うちが育てた人材」は他社が供給できない独自性になる

7-4 勝てるポジションの設計フレーム（5 ステップ）

「どこで勝つか」が決まったら、次は「どう積み上げるか」の順番が重要だ。スケールより先に採算が出る順番でやること。

Step

1

▶ **「誰のためのエージェントか」を1文で言える状態にする**

例：「飲食業界で独立したい料理人のキャリアを支援する」
特化軸が1文で言えない会社は、候補者にも企業にも選ばれない。

Step

2

▶ **その候補者が集まっている場所に、自力でアクセスする手段を1つ持つ**

SNS・コミュニティ・OB会・メディアなど。媒体経由より先に「自力チャンネル」を1本確立する。

Step

3

▶ **その候補者に最もマッチする求人企業と、深い関係を3～5社作る**

リピートクライアント化。最初の3～5社のリピートが、月次売上の安定の土台になる。

Step

4

▶ **Step 1～3 が回り出したら AI で生産性を上げ、CA を増やさずに成約数を増やす**

CA を増やす前に AI で1人あたりの生産性を最大化。コストを積み上げる前に採算性を高める。

Step

5

▶ **実績・ブランドが確立したら、隣接領域への展開 or 同業の M&A で規模化する**

5 ステップの最後に規模化がくる。「規模→採算」ではなく「採算→規模」の順番が生存率を上げる。

7-5 まとめ：何を掘るべきか

【2026 年現在の結論】

「汎用×量」で戦う時代は終わった。

大手プラットフォームとの正面勝負は、資金力・媒体力で完敗する。

勝てるのは：

- ① 誰に・何を・なぜ、が1文で言える特化軸を持ち
- ② その候補者を自力で集められるチャンネルがあり

③ AI で少人数の生産性を最大化している

この3つが揃った中小エージェントは、
3万社の競合がいても「実質的な競合がないポジション」を取れる。

掘るべきは「業界・職種・年収帯の3軸で絞った交点」。
その交点がまだ誰も掘っていない場所かどうかを確認してから参入する。

7-6 【2031年以降の視点】「ゲームのルールが反転する」

現在の人材紹介業界では「いかに多くの企業に良い候補者を紹介できるか」が競争軸だ。しかし 2031 年以降、就業人口の絶対数が減少期に入ると、ゲームのルールが根本的に変わる。

～2031 年：現在のゲーム	企業が候補者を選ぶ時代 ・ エージェントは「より良い候補者を、より多くの企業に紹介できるか」で競争する ・ 人材紹介業は「企業側の問題解決」が主たる価値提供
2031 年以降：反転後のゲーム	候補者が企業を選ぶ時代 ・ 働き手の絶対数が減少するため、「人に選ばれる会社かどうか」が企業の存続を左右する ・ エージェントは「候補者に選ばれる求人企業を持てるか」で競争するようになる

この反転が意味すること：現在の勝ち筋 vs 2031 年以降の勝ち筋

現在の勝ち筋	2031 年以降の勝ち筋
多くの求人を持ち、候補者を企業に紹介する	候補者が「行きたい」と思える企業を深耕する
スカウト数・送付数で母集団を作る	候補者との長期的なリレーション資産を持つ
求人数・登録数が競争力	候補者から信頼される「キャリアパートナー」としての地位
企業に何人紹介できたかが評価軸	候補者が幸せになれる環境を選び抜けたかが評価軸

今すぐ候補者 DB とリレーションの蓄積を始めた会社が、ゲームチェンジ後に最も強い。

候補者が「あのエージェントに相談したい」という関係性は一夜にして作れない。
2031 年を待ってから動き出しても遅い、今が仕込みの時期だ。

→ ゴールドタイム（～2031 年）に候補者リレーションを積み上げた会社だけが、
ゲーム反転後も「選ばれるエージェント」であり続けられる。

採用企業は何をすべきか 人材紹介依存から「採用自立」へ

この章が答える問い

採用企業はエージェントとどう向き合うべきか？
コストを下げながら採用力を上げる方法はあるか。

採用コストの現在地	手数料平均 503.7 万円。早期離職で総コストは 640 万円超になる
2031 年のリスク	候補者が枯渇すると「エージェントに頼めば採れる」前提が崩れる
採用自立の 3 段階	認知形成 (Stage 1) → アトラクト確立 (Stage 2) → 採用自立 (Stage 3)
4 つの打ち手	採用広報内製化 / ダイレクトリクルーティング / リファラル / 社内採用機能化
内製化シミュレーション	年 9 名超でモデル A (内製化) がコスト優位。3 年で 720 万円削減

年収 30~35% / 早期離職 640 万円 / 損益分岐 9 名 / 採用力 = 会社の競争優位

第8章 採用企業は何をすべきか

データ出典：[マイナビ「中途採用状況調査 2026 年版」](#)、[TalentX「採用オウンドメディア実態調査」](#)、[厚労省令和 6 年度職業紹介事業報告書](#)

8-1 まず認識すべき「現在地」 採用企業が置かれている構造

エージェント手数料の実態

標準手数料率	平均手数料 (1 名あたり)	人材紹介の 平均採用コスト	早期離職の 総コスト
年収の 30～35%	約 103 万円	503.7 万円	約 640 万円

- ・ 年収 500 万円の人材採用で：約 175 万円の手数料
- ・ 年収 800 万円の管理職採用で：約 280 万円の手数料
- ・ マイナビ調査：予算 565.3 万円に対し実績 650.6 万円と、約 85 万円の超過が常態化
- ・ エン株式会社調査：採用後 1 年以内の早期離職コストは約 640 万円（採用コスト+研修費+引き継ぎロス+再採用コストの合算）

複数名採用し続けると、エージェント手数料だけで年間数百万～数千万円規模の支出になる。
さらに早期離職が重なれば、実質コストはその 2～3 倍に膨らむ。

採用力を持たない会社のリスク

- ・ 採用市場が売り手優位な限り、エージェント経由の手数料は上昇し続ける
- ・ 候補者の動機形成をエージェントに依存すると、ミスマッチ・早期離職リスクが高まる
- ・ 競合が採用ブランディングに投資し始めると、相対的に「選ばれない会社」になる

【さらに重大なリスク：2032 年以降の「候補者枯渇」】

ワークフォース研究所（2024 年）の推計によれば、
労働力不足は 2025 年の 63 万人から 2040 年には 679 万～1,100 万人規模まで拡大する。

2031 年を境に「縮小可能性期」に入ると、
エージェント自身が候補者を確保できなくなる状況が生まれる。

→「エージェントに頼めば採れる」という前提が、2032 年以降は成立しなくなる可能性が高い。

→ 採用の内製化・自社集客力の構築は、コスト削減だけでなく、
「2031 年以降も採用できる会社であり続けるための生存戦略」として捉え直す必要がある。

8-2 採用企業が目指すべき状態

【目指す姿】

「エージェントに紹介してもらう会社」から
「候補者が自ら来たいと思う会社」へ。

エージェントを完全に使わなくなることが目標ではない。
「使わなくても採れる力」を持った上で、戦略的にエージェントを活用する状態が理想。

採用自立の 3 段階

Stage 1 認知形成	Stage 2 アトラクト確立	Stage 3 採用自立
「この会社、名前は聞いたことがある」 SNS・オウンドメディアへのアクセスが増え始める	「面白そう。 話を聞いてみたい」 自社サイト・SNS からの直接応募が発生し始める	「ここで働きたい」候補者が自発的に来る エージェント依存度が下がり採用コストが構造的に低下

8-3 採用企業が実装すべき 4 つの打ち手

① 採用広報・ブランディングの内製化

採用オウンドメディアを運用している企業の約 **97%**が「やってよかった」と回答
約 **94%**が「もっと早くやっておくべきだった」と回答
面接来訪者のほぼ **100%**が事前にオウンドメディアを読み込んでいた事例あり

手段	内容	効果
採用オウンドメディア	社員インタビュー・仕事の実態・カルチャーを発信するメディア	長期的な採用資産の形成。媒体費なしで応募が来る状態へ
SNS 採用 (X/Instagram/LinkedIn)	社員が日常や仕事の本音を発信	Z 世代は求人情報を SNS で探す。基本無料で運用可能
採用 note	代表・現場メンバーの本音の発信	転職顕在層だけでなく潜在層へのリーチ
YouTube	職場環境・仕事のリアル動画	入社後のイメージ形成でミスマッチ防止

② ダイレクトリクルーティングの導入

項目	エージェント経由	ダイレクトリクルーティング
----	----------	---------------

採用コスト	年収の 30～35% (103 万円～)	媒体利用料のみ (数十万円～)
候補者との関係	エージェントが間に入る	企業が直接対話
転職潜在層へのアクセス	転職顕在層が中心	潜在層へのアプローチが可能
採用力の蓄積	外部依存のまま	自社にノウハウが蓄積される
自社理解の深さ	エージェント経由の情報伝達	直接、自社の言葉で伝えられる

③ リファラル採用の組織化

- ・ リファラル採用実施率：2018 年 41.7% → 2025 年 **62.5%** (+20.8pt 急増)
- ・ 報奨金コスト：正社員 1 名あたり **10～30 万円** (エージェント手数料の約 1/6～1/17)
- ・ **サイバーエージェント**は「直採用 100%」を実現 (リファラル採用を軸に)
- ・ 大手 IT 企業の一部はすでに**人材紹介での採用をストップ**し、自社採用力強化に転換

リファラルが機能する条件：

- ・ 社員が自社を「紹介できる会社」と思っているか (エンゲージメントの問題)
- ・ 紹介のインセンティブ設計が機能しているか
- ・ 紹介後のフォロー・フィードバックが迅速か

④ 採用機能の「社内事業化」最も本質的な打ち手

【野村の問題提起】採用企業こそ、人材紹介の仕組みを社内に持つべき

人材紹介会社が持っている機能：

- ・ 候補者のデータベース (自社で蓄積する)
- ・ スカウト・集客のノウハウ (自社で設計する)
- ・ 候補者との面談・アトラクト力 (自社の採用担当が担う)
- ・ 求人の魅力化・言語化 (採用広報として内製する)

これらは「エージェントに外注する機能」ではなく、本来「採用企業が自社で持つべき機能」である。

人材紹介会社が代行しているのは、採用企業が「やる余力も、ノウハウも、意志もない」から。それを変えれば、採用コストは構造的に下がる。

社内採用機能の構築ロードマップ

フェーズ	期間	やること
Phase 1：言語化	0～3 ヶ月	「なぜ入社するのか」「どんな人に来てほしいか」を 1 文で言えるようにする
Phase 2：発信開始	3～6 ヶ月	SNS・オウンドメディア・note で社内の実態を発信し始める
Phase 3：直接接点の設計	6～12 ヶ月	ダイレクトスカウト・リファラル・自社サイトからの応募導線を整備

Phase 4：採用 DB 構築	12 ヶ月～	過去の候補者・応募者をデータ化し、自社タレントプールを形成
Phase 5：採用自立	2～3 年	エージェン依存度が下がり、採用コストが構造的に低下している状態

8-4 エージェントとの「正しい付き合い方」

使うべき場面：

- ・ 自社のネットワークに存在しない専門領域・職種の採用
- ・ ハイクラス・エグゼクティブ採用（時間対効果が高い）
- ・ 急ぎの採用（自社集客では間に合わないタイムライン）
- ・ 特定のエージェンとの深い信頼関係が既にある場合

【良いエージェンツの使い方】

- ・ 依頼先を絞る（5 社に薄く頼むより、1～2 社に深く入ってもらう）
- ・ 「どんな人が欲しいか」ではなく「なぜ採用するか・入社後に何を期待するか」を共有する
- ・ 選考スピードを上げる（優秀な候補者ほど複数社を並走している）
- ・ 自社の採用力が上がってきたら、依頼比率を下げて内製化へシフトする

エージェンツを「採用の下請け」として使う会社は良い候補者が来ない。
「採用パートナー」として情報を共有できる会社に、エージェンツは本気で動く。

8-5 まとめ：採用企業が取るべき行動

【2026 年現在の採用企業への提言】

採用企業がすべきことは：

1. 自社の「採用できる理由」を言語化する
（なぜここで働くのか、が 1 文で言える状態）
2. その理由を候補者に直接届ける仕組みを作る
（採用広報・SNS・オウンドメディア・ダイレクトスカウト）
3. 社員が「紹介したい会社」と思える組織を作る
（リファラルが機能する＝エンゲージメントの裏返し）
4. 採用機能を社内事業として設計し、ノウハウを蓄積する
（外部依存からの段階的な脱却）

→ 採用は「コスト」ではなく「投資」であり、

採用力は会社の最大の競争優位のひとつになる。

→ エージェントに依存しない採用力を持った会社が、
10年後の人材市場で最も強い会社になる。

8-6 採用内製化コストシミュレーション

前提：厚労省令和6年度データ（平均手数料103万円/件）、マイナビ調査（人材紹介経由平均503.7万円）、リファラル報奨金実態（10～30万円/人）

ダイレクトスカウト型内製化（採用担当者1名＋スカウト媒体中心）

コスト項目	月額	年額	備考
採用担当者人件費（1名）	40万円	480万円	月給35～45万円の中堅人材
スカウト媒体	0円	成果報酬	ビズリーチ・RDS等2媒体
検索エンジン	0～10万円	120万円	Indeed・求人ボックスなど
求職者送客サービス	0～20万円	240万円	note・SNS・採用サイトなど
合計（固定費）	70万円/月	840万円/年	

年間採用人数別コスト比較（エージェント依存 vs 内製化）

年間採用人数	エージェント100%依存	モデルA（内製化）	差分
3名	309万円	840万円	▲531万円（内製化が割高）
5名	515万円	840万円	▲325万円（内製化が割高）
8名	824万円	840万円	▲16万円（ほぼ同水準）
10名	1,030万円	840万円	+190万円（内製化が優位）
15名	1,545万円	840万円	+705万円削減（46%）
20名	2,060万円	840万円	+1,220万円削減（59%）
30名	3,090万円	840万円	+2,250万円削減（73%）

損益分岐点：年間9～10名採用 から内製化がコスト優位になる。

3年間のコスト推移シミュレーション（年間10名採用ケース）

年度	エージェント依存	内製化（モデルA）	差額（内製化優位）	累計削減額
1年目	1,030万円	840万円 （初期構築含む）	+190万円	190万円
2年目	1,030万円	840万円	+190万円	380万円
3年目	1,030万円	690万円 （広報資産活用で媒体費圧縮）	+340万円	720万円
3年累計	3,090万円	2,370万円	+720万円削減	—

内製化の「本当の ROI」 コスト削減以外の効果

効果	内容	推定インパクト
採用スピード向上	エージェントを介さないため意思決定が速い	競争力ある候補者の離脱防止
ミスマッチ低下	自社の言葉で直接候補者に伝えることで理解度が上がる	早期離職コスト削減
候補者 DB 資産の蓄積	自社に応募したが不採用だった候補者を将来活用できる	次回採用コストゼロのパイプライン形成
採用ブランドの向上	候補者と直接関係を築くことで「選ばれる会社」になる	中長期的な採用単価の低下
市場感度の向上	採用担当が直接スカウトすることで、労働市場の実態を把握できる	採用計画・給与設計の精度向上

【採用内製化の判断軸】

- 年間採用人数が 8 名以上 → 内製化を始める価値あり
- 年間採用人数が 3 名以下 → 内製化よりエージェント活用の方がコスト効率が高い
ただし将来の規模拡大を見越して、採用広報だけは始めるべき

【最重要の示唆】

内製化コストは「固定費」として存在するが、
エージェント手数料は「採用するたびに比例して増える変動費」。

- 採用人数が増えるほど、内製化の ROI は急激に改善する。
- 「採用力は自社の最大の競争優位」という認識を持ち、
今から採用機能への投資を始めた会社が、3 年後の採用競争で圧倒的に有利な立場に立てる。

第9章

今後の調査・補完事項

9. 今後の調査・補完事項

本レポートは公開情報・業界推計をベースに構成しているが、一次データの収集・実態調査によってさらに精度を高めることができる。以下に優先度順の補完項目を示す。

- ☐ 厚労省「職業紹介事業報告書」最新版（2024 年度）の数値取得・更新
- ☐ 年商帯別企業数の実数推計（帝国データバンク・東京商工リサーチ等より取得）
- ☐ 廃業率・実質稼働率の一次データ収集（業界団体・免許返納データ等）
- ☐ 年商 10 億到達事例のヒアリング・ケーススタディ（3～5 社）
- ☐ 送客サービス・AI リクルーティングツール各社の料金改定・利用実態調査（2025 年度版）
- ☐ 「アップーマス層（TIER 2～3）」企業へのインタビュー設計と実施（10 社規模）

【本レポートの位置づけ】

本書は人材紹介業界の構造・戦略を俯瞰するための「思考フレームワーク」として設計されている。具体的な数値は業界推計・公開データに基づくものであり、上記の一次調査を組み合わせることで実務活用精度が大幅に向上する。

第10章

用語集

10. 用語集

本レポートで使用する主要用語の定義。業界外の読者・初学者向けに簡潔に解説する。

あ行

アッパーマス層

年商 3,000 万～3 億円程度の中堅エージェント層。全体の **12～25%** を占める。特定業界・職種への専門性を確立し、リピートクライアントが存在する「事業として成立している」層。本レポートでは TIER 2～3 に相当。

ATS（採用管理システム）

応募者情報・選考状況・面接記録を一元管理する SaaS ツール。HRMOS・PERSONA・タレンティオ・HERP 等が代表例。

か行

CA（キャリアアドバイザー）

転職希望者（候補者）を担当し、キャリアの棚卸し・求人紹介・選考対策・入社後フォローまでを一貫して支援する担当者。人材紹介会社の売上の最前線を担う。**CA1 名の年間成約件数が事業規模を直接決定する。**

コンティンジェンシー型（成果報酬型）

採用が成立した場合にのみ手数料が発生するモデル。日本の人材紹介業界はほぼ 100% がこのモデル。欧米ではリテナー型と並立している。初期リスクが低い反面、エージェントが「決まりやすい候補者」を優先しやすい構造的歪みを生む。

CRM

候補者・クライアント企業との関係管理システム。ポーターズ・Salesforce 等が代表例。候補者 DB とクライアント DB を統合管理するツールとして活用。候補者が 2031 年以降に枯渇するリスクを踏まえると、**CRM による DB 資産化が競争優位の源泉**になる。

さ行

スカウト

求職者データベース（ビズリーチ・doda・RDS 等）から候補者を検索し、個別にメッセージを送付して接触を試みる行為。業界平均返信率は**約 1 % 以下**と極めて低く、文面・ターゲット・タイミングの設計精度が成否を左右する。

送客サービス

候補者を人材紹介会社に「送る」外部プラットフォームサービス。着座課金型（面談成立時課金）・月額固定型・成果報酬型等のモデルがある。候補者集客の変動費化を可能にする一方、**自社集客力が育たない構造的リスク**を持つ。

た行

タレントプール

将来の採用に備えて構築する候補者データベース。過去の応募者・面談者をデータ化し、次回採用時に再接触できるように管理したもの。**2031 年以降の候補者枯渇期における最重要経営資産**。

着座課金（面談保証型課金）

面談が成立した時点で課金されるモデル。候補者 1 名との面談あたり **1.5 万～4 万円**が相場。求人の成否によらず課金が発生するため、成約率が低い場合はコストが嵩む。

ダイレクトリクルーティング

採用企業が転職者に直接アプローチする採用手法。エージェントを介さず、ビズリーチ・doda・RDS 等のプラットフォーム上で企業自身が候補者をスカウトする。エージェント経由より採用コストを抑えられるが、採用担当者のスキルが成否を直接左右する。

な行

内定承諾

候補者が内定を受け、転職を確定させること。人材紹介会社の手数料収入が確定するタイミング。入社後一定期間（通常 3～6 ヶ月）以内に退職した場合、手数料の一部を返金する返金規定がある契約も多い。

は行

有料職業紹介事業

手数料を取って職業の紹介（マッチング）を行う事業。厚生労働省の許可が必要（職業安定法第 30 条）。最低資本金要件 500 万円、申請～取得まで約 2～3 ヶ月。本レポートで扱う人材紹介会社が行っているのは原則このライセンス事業。

手数料届出制

人材紹介の手数料率は「届出制」により、厚労省に届け出た範囲で自由に設定できる仕組み。法定上限は「就職した者の年収の 10.5 ヶ月分 ÷ 12 ヶ月（約 87.5%）」だが、市場慣行では **30～35%** が標準。

ま行

幽霊免許

有料職業紹介の許可を保有しながら実質的に稼働していない事業所。免許取得後に「とりあえず取った」まま放置されているケース。

ら行

RA（リクルーティングアドバイザー）

採用企業（クライアント）を担当し、求人条件のヒアリング・求人票の整備・候補者の提案・選考フォローを担う担当者。法人営業機能。CA（候補者担当）との分業体制が確立できた組織ほど**成約率・クライアント定着率が高くなる**。

リテナー型（前払い型）

エグゼクティブサーチで欧米が主流とする料金モデル。着手金+成功報酬の2分割で支払う。日本ではほぼ普及していないが、**年収1,500万円超のCxO採用**においては今後の普及余地がある。

リファラル採用

自社社員からの紹介による採用。紹介報奨金は正社員1名あたり**10~30万円**が相場で、エージェント手数料（平均103万円）の約1/10。リファラルが機能するかは社員エンゲージメントの高さと直結する。実施率は2018年41.7%→2025年62.5%に急増。

【白書完結】人材紹介業界白書 2026 年版

- 第 1 章 市場概況と規模感
- 第 2 章 ビジネスモデルの変容
- 第 3 章 市場飽和の実態
- 第 4 章 参入と淘汰のメカニズム
- 第 5 章 TIER モデルと収益構造
- 第 6 章 10 億の壁と M&A（補論 6-A）
- 第 7 章 未来シナリオと差別化戦略
- 第 8 章 採用企業は何をすべきか
- 第 9 章 今後の調査・補完事項
- 第 10 章 用語集

本書は人材紹介業界の構造・戦略を俯瞰するための思考フレームワークである。
データは公開情報・業界推計に基づく。一次調査との組み合わせにより実務活用精度が向上する。

『人材紹介業界白書』をお読みいただいた皆様へ

【読者限定特典のご案内】

◆ 人材紹介ビジネスについて相談してみたい方へ

エージェントサクセス・COO による無料個別相談をご提供いたします。

◆ 人材紹介ビジネスを本格的に立ち上げたい方へ 立ち上げ支援サービスを 10 万円引きでご提供いたします。URL もしくは QR コードから面談を設定お願いします。

URL:

<https://x.gd/MSdGU>

QR コード:

