



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 日本ドレーク・ビーム・モリン(株)

「これまでどんな仕事をされてきましたか？」

「どんな実績を残されましたか？」

「まずどんなことから問題解決に臨みましたか？」……。

ゆったりとしたラウンジ。気軽に話し合える雰囲気ブース。東京品川区・大崎ゲートシティのワンフロアへ求職相談に訪れた50代の男性に、ベテランのコンサルタントがにこやかな表情で対応する――。

2003年5月ゴールデンウィークの最中、再就職支援業界最大手・日本ドレーク・ビーム・モリン(株) (以下、日本DBM) の代表取締役社長・大槻忠男氏は、6月下旬に行なわれる株主総会において発表する中期事業計画の作成に向けて、社長室で思索を練っていた。

### 再就職支援サービス

日本DBMが提供する再就職支援サービスとは、「再就職先探しを助言するサービス」である。専門コンサルタントが、マン・ツー・マンで、求職者へカウンセリングを行ない、詳細な自己分析と希望に添った再就職目標の設定する。さらに職務経験の分析をして適職を診断、自身の強みをアピールする履歴書の書き方や面接を成功させるためのノウハウを指導している。

同社は1982年に設立され、その後順調に業績を伸ばし、1997年10月には店頭市場(現JASDAQ)に上場を果たした。平成15年3月期には、連結売上高10,010百万円(前年対比66.6%増)、営業利益3,006百万円(同89.9%増)、当期純利益1,491百万円(同83.9%増)と、過去最高益を実現するまでに成長を遂げた。

日本DBMの顧客リストには、自動車、電機、素材、食品の各メーカーから、ゼネコン、

---

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根 節の指導のもとで、三田野 巖 (M26期) が公表情報をもとにクラス討議の資料として作成した。(2004年6月)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

百貨店・スーパーまで、幅広い業界・企業などが顔を並べる。またシーガイア（宮崎市）やハウステンボス（長崎県佐世保市）といった第三セクターとの取引実績もあり、顧客数はのべ1,580社以上に達する。これまで累計30,000名を超える求職者の再就職支援を行ってきた。

5

## 日本の経済状況

わが国は1990年のバブル経済崩壊後、10年以上にわたって低迷を続けてきた。この経済低迷に対する政府の景気対策は、従来型の公共投資依存だったため、構造改革を先送りして、財政赤字をさらに拡大させる結果となった。そして2000年にいわゆるITバブルが弾けてから以降、行き詰まり感が漂っていた。とはいっても、民間セクターの中には、外国企業との激しい競争下にある自動車や家電、部品、機械などの企業のように、リストラクチャリング（事業再構築）が進み、健闘している分野もあった。しかし国際競争力が劣るといわれる金融、建設、流通、不動産などの分野では、依然として不良債権、不良資産問題などが未解決のまま、課題として残されていた。

国内消費は、回復期待に盛り上がった時期もあったが、持続的な消費回復には至っていなかった。

雇用統計に目を向けると、「新規求人倍率」は1991年の2.05倍から、2002年の0.93倍と半分以下に低下した（数値が高いほど就職しやすい）。「完全失業率」は、1990年3月には2.2%だったが、2002年以降は5%前後と高水準で推移していた<sup>1</sup>。

また平成13年には、「過剰雇用者数」が228万人に達していた。米国では情報技術の高度化が新たな雇用創出をもたらしたが、わが国では逆に、従業員特にホワイトカラーの過剰感を強める結果になった、と指摘する声もあった。さらに、これまで日本の経済成長を支えたと言われてきた長期雇用の仕組みは、「産業構造の迅速な転換を阻害する」とマイナス面が強調されていた<sup>2</sup>。

しかしこのような環境下で、2002年度後半以降になると、アメリカ経済の堅調さに加えて、アジア特に中国向けの輸出が急速に立ち上がってきた。中国は10%前後の成長率を持続しており、日本の製造企業を中心として業績が著しく好転してきていた。2004年に入ると、日本経済の自律的な回復力（在庫調整の終了、資本ストック調整の終了等）や、「改革先行プログラム」など構造改革の効果が若干見えたことで、景気回復への期待が高まった。

1 平成3年 年次経済報告、平成13年度 年次経済財政報告から抜粋。完全失業率は、短期的には景気の影響を受け、長期的にはGDP伸び率によって決まると考えられる。

2 1999年版経済白書

とはいえ、依然として産業間のアンバランスは解消していなかった。いわゆるオールド・エコノミーの分野では、未だ過剰な「設備」や「雇用」の調整が充分とはいえなかった。一方でニュー・エコノミー分野では、新規投資や新規採用に対する旺盛な需要がありながら、満たされていなかった。右肩上がり経済に慣れた従来型のマネジメント・システムと、それに対応した雇用慣行（終身雇用や年功序列）は今後も引き続き見直しが必要、と考えられていた。

5

先行きの明るさがやや見え始めた今日、日本企業が自信を取り戻し、再び力強く成長していくには、もう少し時間がかかるようだった。

10

### 再就職支援サービス業界の発展

再就職支援サービスは、今から約40年ほど前に米国で誕生したビジネスである。別名アウト・プレースメントと呼ばれ、特に経営不振に陥った企業の間で普及した。米国で一般的となった背景は、職種や人材のミスマッチ解消だけではない。将来の転職を念頭におき、社員の福利厚生の一環として、企業が積極的にアウト・プレースメントを導入したのである。

15

経済環境が好転すると、アウト・プレースメントの存在意義が問われる時期もあった。しかし環境変化に対応した雇用の弾力化のために転職が奨励され、こうした状況下で独自のノウハウを蓄積しつつ、専門サービス企業として成長していった。

再就職支援サービスが日本へ紹介されたのは約20年前のことである。日本の労働市場は、特に大手企業では終身雇用が基本前提だったため、転職はむしろ忌み嫌うべきものという見方が支配的だった。仮に何らかの事情で転職せざるをえない状況でも、就職相談はヒソヒソ話で交わされるような類のものだった。したがって再就職支援サービスは日本企業からはなかなか認められず、ほとんどのユーザーは当初、外資系企業だった。

20

再就職支援サービス市場拡大のキッカケとなったのは、バブル崩壊である。バブルが弾けると、企業は解雇を行なわざるをえなくなった。円滑に人員削減を進めるノウハウをもたない企業は、このサービスに注目しはじめ、徐々に浸透していった。さらに1990年代末になると、大企業の人員削減が急速に進み始めた。そのおかげで市場規模は1996年30億円から、2002年220億円、2003年約330億円と、わずか7年ほどの間に約10倍に拡大した<sup>3</sup>。

25

2002年12月政府経済見通しでは、2003年度平均の完全失業率は5.6%と、2002年度より0.2ポイント上昇し、過去最悪を更新した。今後公務員のリストラなどが本格化すると、市場はさらに拡大すると見込まれている。

30

3 日本人材紹介事業協会再就職支援協議会（東京・港）調べ。業界予測を含む。

労働者の就労意識の変化も追い風になった。終身雇用が主流の時代は、リストラによる離職勧告に対して、社員の抵抗が強かった。しかし不況長期化で、企業の厳しい状況を理解せざるをえず、離職やむなしと考える人も多くなった。

5

## 日本DBMの会社概要

日本DBMは1982年、館内篤彦氏により創業された。1967年に米国の心理学者ジョン・ドレークとジェリー・ビームが設立した米国DBMとライセンス契約を締結し、日本でのサービスを開始した。米国DBMは現在、世界47ヵ国以上に200拠点のネットワークをもつ。日本DBMは日本国内でナンバーワンの実績を誇るが、設立当時は米国DBMのブランド力をフル活用し、日本に進出している外資系企業の需要を開拓した。

日本DBMの事業構成は、再就職支援事業（2003年売上高9,529百万円）が主力で、売上の95.2%を占める。その他に法人向けの研修事業（同売上高344百万円、売上構成比3.4%）と、子会社（日本キャピタルマスターズ）を通じた人材紹介事業（同売上高136百万円、同売上構成比1.4%）の3つの事業を展開している。

東京・大崎に本社を置き、早くから積極的に地方への拠点展開を行なった。2003年3月時点で、札幌から福岡まで主要11都市に支社をもち、顧客の要請に合わせて開設した営業所を含めると、全国47ヶ所でサービス提供を行ない、ローカルなニーズにも対応している。2001年以降、本社以外の地方拠点での売上は6割を超えている<sup>4</sup>。

従業員数は株式の店頭市場公開時（1997年10月）に24名だった。2003年6月時点では488名に増加した。従業員の平均年齢は54.3歳である。

専門コンサルタントは、さまざまなルートから収集した求人情報を求職者に提供する。法律的に、就職先斡旋は人材紹介業の認可が必要である。カウンセリングだけなら特別な免許はいらないが、どの支援会社もこの認可を取得しているのが普通である。

25

## 再就職支援サービスとカウンセリング

再就職支援サービスは、顧客企業と再就職支援会社（日本DBMなど。以下「支援会社」）の間で契約が結ばれて、開始される。顧客企業は、2～3社の支援会社と複数の契約を結ぶのが普通である。求職者個人個人（再就職希望の退職予定社員）に、自由に支援会社を選ばせるためである。ただし人員削減に不慣れな顧客企業は、人員削減数の設定や労使間

30

4 日本経済新聞2001/11/17、15面

交渉などを含めて、サポートや助言をそのうちの一社に委託するケースが多い。こうした契約形態は、株式上場指導の証券会社の役割に似ていることから、『主幹事』と呼ばれている。主幹事になると、他社より多くの求職者受け入れを担当することになる。

求職者に対応するのは、産業カウンセラーなどの資格をもつコンサルタントである。

業務は原則として、支援会社のオフィス内に設けた「コンサルティング・ルーム」で行なわれる。このオフィスはプライバシー尊重のために、独立した部屋になっている。コンサルティング・ルームのオフィスには、専用電話やパソコンのある求職者のための「専用デスク」が設置される。コピーやファクスサービスなど、様々な「秘書サービス」機能も付随している。幅広い業種にわたる詳細な企業情報や求人情報が検索でき、求人雑誌、経済誌などが豊富に取り揃えられて、自由に閲覧できるようになっている。さらにパソコン教室をはじめ、ビジネス英会話やその他再就職に役立つ知識・スキルの「研修プログラム」が常時提供される。求職者はこうしたサービスをすべて無料で利用できる。

大手の支援会社になると、過去に再就職支援サービスを利用した「OB」が多い。彼らが集まって「OB会」が随時開催され、求職者はこうした集まりにも参加でき、ネットワークを活用できるようになっている。また危機管理の勉強会や講師を招いた講演会など、さまざまな活動が行われる（付属資料1参照）。

日本DBMは、米国DBMから技術導入したカウンセリング中心のサービスを特徴としている。同社の社員は次のように言う。

「大企業を離れた求職者の多くは会社側の意向に沿った異動や転勤しか経験がなく、単独で再就職活動することは難しい。われわれは求職者ごとにカウンセラーをつけ、履歴書や面談を通じて効果的な求人企業への売り込み方を指導する。給与や職種などの条件面でもアドバイスする。個人の環境や能力を踏まえたうえで、異なる職種への再就職も積極的に提案する」

「例えば、中高年の求職者が持つ大企業での経験は中小・ベンチャー企業には貴重な武器となる。中小企業では大企業に比べて定年が遅く、生涯賃金として考えると大企業とそん色ない。カウンセリングを通じて求職者に仕事のやりがいや生涯賃金について理解をしてもらい、本人が納得できる再就職を手助けするのが我々の役割だろう」

カウンセラー一人当たり、およそ40～50人の求職者を担当する。望ましい担当人数は40人以下といわれるが、「顧客の7割以上を40歳以上が占めているが、離職から9ヶ月時点での再就職率は8割を超える」実績を残している、という<sup>5</sup>。

同社ホームページの情報によれば、早く転職を決められる求職者の条件は次のようであ

5 日本経済新聞 2002/11/02、地方経済面 46面

るという。

- ①「再就職する！」という強い気持ちを持っている
- ②自己分析や目標設定、職務経歴書などの準備を徹底的に行ない、何ができるか、何をしたいのかを明確に持っている
- ③実際の求職活動に入り、とにかく積極的に動いている（自分自身という商品売り込む営業活動）

また同じホームページの「Q & A」のコーナーには、次のように書かれてある。

〈Q〉再就職支援サービスを受ければ、私に仕事を見つけてくれるのでしょうか？  
〈A〉まず、最初に申し上げておきたいのは、「再就職を果たすのは、ご自身である」ということです。厳しい言い方ですが、日本DBMが自動的にお客様にぴったりの職を見つけてその企業へ貴方の再就職の交渉をしてさしあげるわけではありません。求人案件の提供は、独自案件も含めて、提携人材紹介会社などからもいたしますが、日本DBMでは、再就職のためのノウハウと活動の場の提供を行ない、精神的なサポートをすることにより、お客様がご自身の力を最大限に発揮して再就職を達成することを「促す」ことが最大のサービスとなります。

## 日本DBMの料金体系と財務状況

日本DBMは通常、契約を結んだ顧客から「一人当たり受託額×総人数」を前払いで受け取る。求職者から費用を徴収することはない。

再就職支援の一人当たり料金は、標準的な40代求職者の場合約120万円（前年度は150万円だった）である。もちろん期間は無期限であり、料金には各種研修サービスなどが含まれる。2002年の業界平均一人当たり料金は約90万円（2001年度より15%下落した）であった。新規参入が相次いだおかげで、料金は下落傾向にあるとはいえ、高水準を維持している。

いわゆる人材紹介業では、紹介した求職者の採用企業から、初年度の年収（基本給＋ボーナス相当）の30%を料金として受け取る仕組みである。この料金モデルの違いが、再就職支援会社と人材紹介業との大きな相違である。

顧客から受け取った前受金は、求職者が再就職した段階で売上計上する。保有する現預

金の半分ほどが、売上計上前の前受金であり、貸借対照表の「負債の部」に「未成業務受入金」として記載されている。この料金モデルのおかげで、キャッシュフローは比較的余裕がある。

しかしこの料金モデルでは前受金受領後、求職者の就職が決まらず、カウンセリングを受け続ける人が多いほど、原価がかさむ構造になる。受注前の原価計算の予測はなかなか難しく、業界の平均売上高総利益率は70%と高いものの、収益の安定性について疑問を投げかける声もある。

カウンセラーの稼働率は、業績に直接影響する。経費の大項目は当然、カウンセラーなどの人件費である。過去に、受注減にもかかわらず人件費が高止まりして、56%の大幅経常減益となった年もある。

2003年度の業績好調の要因は、大手電機メーカーや金融機関からの売上が約36%増と、大きく伸びたことが一因である。またカウンセラーの効率を上げるため、契約社員制度を導入して短期契約のカウンセラーを増員した。また正社員増を抑え、一部のカウンセラーを営業兼任とし、さらに拠点統廃合（11ヶ所を新設し7ヶ所を閉鎖、本社フロアを半分に減床）など、様々なコスト削減策を講じたことが利益増につながった。人材紹介子会社も黒字転換した。

しかしカウンセラーは経験の深さが重要なだけに、コスト削減に走りすぎるとサービス品質の低下を招き、顧客離れを起こす危険性を含んでいた。

## 代表取締役社長大槻 忠男氏の積極経営

現社長大槻忠男氏（60歳）は、1998年に日本DBM社長に就任した。大学卒業後に味の素ゼネラルフーズに入社し、前職は日本ペプシコーラ社長だった。大槻氏はペプシ時代に積極果敢な経営を進め、9年間で年商を3倍の千二百億円に伸ばした実績が認められて、初の日本人社長となった人だった。その後、ペプシは日本の営業権をサントリーに譲渡したが、大槻氏が転職を考えていた当時、社長だった舘内篤彦氏から誘いを受けたのである。飲料業界一筋だった大槻氏にとって、日本DBMは畑違いの仕事だった。「当初はあまり興味がなかった」「再就職支援と人材紹介の区別もつかなかった」<sup>6</sup>というが、それでも市場拡大の余地が大きいと直感し、社長を引き受けた。

大槻氏は社長に就任するとまもなく、次々と拡大路線を打ち出していった。

まず他社に先駆けて全国網の拡充に取り組んだ。「拠点整備のための投資を危ぶむ声も

6 日本経済新聞 2001/10/31（夕刊）、5面

あったが、リスク抜きにビジネス・チャンスはない」<sup>7</sup>

自治体との連携も始めた。公共職業安定所（ハローワーク）などでは、職を探す人が列をなすが、個別のカウンセリングをする余裕がない。大槻氏はそこに中長期的なビジネス・チャンスを見出し、手始めに福岡県で「再就職支援講習会」を開始した。

- 5 2001年11月に、60万株（発行済み株式の21%）の公募増資を、発行価額9,457円で実施した。調達資金の一部が、「キャリアカウンセラー養成事業」に使われた。養成対象は、企業の人事担当者や教育機関の進路指導担当、産業カウンセラーの資格取得者などだった。顧客による進路指導者育成に役立ててもらおうと同時に、日本DBMのカウンセラー採用のパイプを太くする狙いもあった<sup>8</sup>。地域の失業率上昇に悩む地方自治体や、就職難が深刻化している高等学校では、ますますキャリアカウンセラーが必要とされていた。この事業
- 10 のための拠点開設費用は1ヶ所あたり4,000～5,000万円であり、2004年までに年間2千人養成を目指す方針を打ち出した<sup>9</sup>。講座修了者には、日本DBMが定めた資格が付与された。

- 講座の名称は「キャリアカウンセリング・マスタープログラム」と名づけられた。厚生労働省の「能力開発相談員」育成計画<sup>10</sup>に対応し、同省からのキャリア形成推進助成金の
- 15 対象指定を受けることができた。2002年4月初回の養成講座には、30歳代後半から60歳代半ばまでの個人を含めて幅広い参加者が集まった<sup>11</sup>。

営業拠点網も全国的に整備され、拠点数は1年間で2倍以上に増えた<sup>12</sup>。カウンセラーなどの人件費を含めた一拠点あたりの維持費は、年間1,000万円～3,000万円程度が見込まれた。

- 20 求職者の再就職先の案件は、独自収集によるものと、求職者の人脈や人材紹介会社によるものがあつた。独自収集案件の比率は現在約25%だったが、その比率を高めるために、営業部隊を増強し、独自の求人開拓にも力を入れた。

- さらに2000年10月に設立した子会社による人材紹介事業（経営幹部や専門職経験者対象）へのテコ入れも行ない、2002年には黒字化を達成した。2002年12月には企業向け人事コンサルティング会社の米プロバントグループから、日本の事業を36億円で買収すると
- 25 発表した。それは管理職向け研修事業や、事業戦略の立案能力養成事業、社内外の人材評価に関するコンサルティング事業などが含まれ<sup>13</sup>、人事コンサルティングの幅を広げるこ

7 日本経済新聞 2001/12/31、12面

8 日本経済新聞 2001/12/31、12面

9 日本経済新聞 2002/01/04（夕刊）、7面

30 10 厚生労働省は雇用のミスマッチ解消を目的に、能力開発相談員と呼ぶカウンセラーを今後5年間で5万人育成することを目指している。

11 日経産業新聞 2002/08/07、9面

12 日経産業新聞 2002/04/12、19面

13 日経金融新聞 2002/04/10、6面



とで、本業の受注が減った後の収益源として育てる方針だった<sup>14</sup>。

2002年秋には、求職者向けにeラーニング事業（インターネットを使った遠隔教育）もスタートした。パソコンの使い方などを、自宅にいながらネット経由で学べる仕組みである。また2003年1月には求職者とその家族向けに、メンタルヘルスのための「健康サポートセンター」を設置した。電話やインターネットを通じて24時間相談を受け、専門家による面接カウンセリングも用意された。心理面だけでなく、医療、育児、介護などの相談も受け付け、5回まで無料となっていた<sup>15</sup>。

こうした積極策の結果、2002年3月期を終えた時点で4年前の大槻氏の就任前と比べ、連結経常利益は4.8倍までに拡大した。

しかしこうした大槻氏の拡大戦略を、大槻氏を誘った当の本人・館内氏は良しとしなかった。発行済株式総数の29%を持つ館内氏は、2002年6月の株主総会で大槻氏らと対立した。館内氏は次のような主張をした。

「再就職支援市場はあと一年半もすれば縮小する。大槻氏以外の別の経営者が必要」<sup>16</sup>  
「カウンセラー一人当たりの求職者が増え、きめ細かな再就職指導がおろそかになっている」

「今から拡大路線を見直し、サービスの充実で生き残りを目指すべきだ」

「売上高の約4.5%の米DBMへのライセンス料負担が重いので、同社との関係を見直すべきだ」<sup>17</sup>

これに対して大槻氏は「企業価値を高めた直後に退任したのでは株主に説明ができない」と反論した。

結局、株主総会で決着することになり、議決権獲得を争った末に経営陣が僅差で勝利し、館内氏は取締役を辞任した。この決議の結果からか、翌日株価はストップ高となった<sup>18</sup>。

## 競合他社の動向

2003年3月末時点で再就職支援を手がける企業は84社ほどある<sup>19</sup>。人材派遣業や人材紹介業などからの本格参入も相次いでおり、実質的な企業数は100社を超える<sup>20</sup>。

14 日本経済新聞 2002/12/17、15面

15 日経金融新聞 2002/06/27、20面

16 日経金融新聞 2002/06/27、20面

17 日本経済新聞 2002/06/05、15面

18 日本経済新聞 2002/06/28、9面

19 日本人材紹介事業協会調べ

20 日経産業新聞 2003/04/16、15面

### 「ヒュー・マネジメント・ジャパン」

平成7年設立の後発企業だが、求人案件の開拓チームを強化し、独自の豊富な求人件数を取りそろえて、競争力を高めている。2003年3月期売上高を前年比300%の4,772百万円とし、一挙に業界2位に成長した。売上高に占める日本企業の割合は、受注ベースで81.1%と、日本企業に強いのが特徴である。

2003年4月以降も業績は好調であり、活況化している日本企業からの依頼を追い風にして、2003年12月の受注高ベースで日本DBMを上回った<sup>21</sup>。

同社は「(受注の伸びは) 企業のリピート利用、中堅企業の(サービス) 利用拡大、および福利厚生目的に利用されるケースが増加しているため」<sup>22</sup>と説明しているが、豊富な求人案件の確保が、企業からの依頼につながったようである。

「女性の社会進出で支援対象の二割が女性だ。……年齢別では50歳代以上の割合が減り、最近では40代以下の比率が70%と一年前に比べて15ポイント上昇している」

「再就職に向け、面接してから再就職が決まるまでの期限を問わずに支援する事業の比率が減り、それより受注単価が2割安い、1年間限定で支援する事業の割合が増えている」

「再就職支援の対象者は高収入の中高年が多いが、企業は人件費が安い若い人材を求める。このミスマッチの解消には受け入れ先を探し出す工夫が必要だ。高成長企業を分析して、受け入れ先の開拓につなげていく」

「顧客企業のリピート率は高い。……サービスの良さが認められた結果だと信じている。当社経由で再就職している毎月500人強のうち、約半分は当社が求人企業を開拓している」<sup>23</sup>

### 「ライトマネジメント・コンサルタンツ・ジャパン」

この会社は、業界2位だったライト・ウェイステーション(2000年度売上高2,790百万円)と、同3位クーツ・コンサルティング・ジャパン(同1,424百万円)の合併統合で生まれた。ライトの親会社・米ライト・マネジメント・コンサルタンツが、クーツの親会社・英クーツ・コンサルティング・グループを買収したことに伴うものである。経営方針として、価格体系を幅広く設定し、大企業に限らず中堅中小のニーズを取り込むことで、拡大を目指している。また知名度の向上を狙って、株式公開も視野に入れている<sup>24</sup>。

21 日本経済新聞2003.12.5、18面

22 ヒューマネジメント社・平成16年3月期第4四半期業績の概況(個別)より

23 いずれもヒューマネジメント・ジャパン斎藤義明社長インタビューより。日本経済新聞2003/12/5、18面

24 日本経済新聞2003/05/13(夕刊)、1面

業界シェア下位企業の間には、合理化目的で提携を模索する動きもある。例えば派遣業大手のフジプロフェシオは、JMAMチェンジコンサルティング（東京・港）と提携した。求職者のカウンセリングなどをJMAMに委託し、自らは営業活動に専念する方針である<sup>25</sup>。

また再就職支援を主たる事業としているわけではないが、次のような隣接事業の企業グループもある。

#### 「インテリジェンス」

インテリジェンスは、人材紹介事業と人材派遣事業を行なう。インターネットを活用し、転職を希望する20代後半から30代前半層を取り込んでいる。2000年5月に店頭市場へ株式公開した後、M&Aを繰り返し多角化を狙ったものの、業績は低迷した。そのためマッキンゼーの出身者を統括本部長に招き、組織改革を進め、人材紹介業に集中する方針に転換した。人材紹介業（売上構成比17%）は最近、需要が旺盛で、また成果報酬型の営業スタイルであり、営業利益率が3割と高い。2003年9月期に売上高288億円、経常利益12億円と、過去最高益を更新した。2004年度もさらにこれを上回る見込みである。人材派遣業（売上構成比50%）は、2004年度に黒字転換する予想である。

同社は1998年12月に子会社リライアンスを設立し、再就職支援事業へも参入した。当該事業は、2003年9月時点で売上高7億円、営業利益は64百万円である。

#### 「イーストウエスト・コンサルティング」

1987年設立の同社は、国内最大のエグゼクティブ・サーチ・ファームである。外資系企業を中心顧客として、広い業界を対象にスペシャリストやマネージャー、ディレクターなど様々な人材をスカウトしている。現在は、子会社イーストウエストリソースマネジメント（1996年設立）を通じて、人材紹介事業にも参入している。

#### 「エゴンゼンダー・インターナショナル」

1964年スイスで設立され、現在は世界36ヶ国、57オフィスを拠点に、エグゼクティブ・サーチ、マネジメント・アプレイザル、社外取締役サーチを事業として行っている。再就職支援事業はやっていないが、「マネジメント・アプレイザル」ではそれに近いコンサルティングを行う。

同社ホームページによれば、「合併や大規模な組織変革、新事業の立ち上げや、抜本的

25 日本経済新聞 2002/08/26、12面

な事業の見直しを行なう時、現状について徹底した診断を行ない、「企業が最適な組織運営を実現したいと考えた場合には、その組織を構成する“人”特に幹部社員について、同様の診断」を進め、「要求される能力要件を抽出」や「主要幹部との面談」「客観的な分析・評価」などのサービス提供をするという。

5

## 今後の展開

日本DBMは2003年3月期の年間配当を増配し、前期比50円増の150円にすると発表した<sup>26</sup>。また投資家に対して、契約企業との守秘義務に抵触しない範囲で企業情報をオープンにしていく方針も示した。

約340万人に達する失業者総数に対して、再就職支援サービスを利用する人の割合は1%に満たない。また5%前後の失業率の中で、景気悪化に伴う循環的要因は2割程度であり、残り8割程度は雇用のミスマッチという構造的要因であるという指摘もあり<sup>27</sup>、再就職支援の潜在ニーズは大きいと考えられる。大槻社長も「業種や異職種への人材の流動化が本格的に進んでミスマッチが解消されれば、失業率は2%台まで低下するはず」と試算する<sup>28</sup>。

長引く景気低迷によって、企業の雇用形態は着実に変わりつつある。再就職支援会社にとってはフォローの風の中で、これまで大型受注案件に依存していた面が強い。しかし電機や部品、製造装置業界などの工場閉鎖などに伴う雇用調整は一巡しつつある。例えば2002年までに日立製作所やNECはそれぞれ一万人前後の人員を削減したが、すでに雇用調整のピークは過ぎた。

また新規参入企業が相次ぎ、価格競争によって料金は下落傾向にある。今後、金融機関や流通業、中小企業や官公庁分野などの掘り起こしにはビジネス・チャンスが見込まれる。電力やガスなどの規制業界でも、人員削減が本格化する可能性が高い。とはいえ大型案件はやはり減少するとみられる<sup>29</sup>。

再就職先の確保はますます難しくなるという予想もある。企業の人事担当から見れば、「魅力的な求人案件をどれだけ持つかが、再就職支援会社の選択のポイント」<sup>30</sup>となるのは当然だろう。支援会社の受注が増えても、雇用の受け入れ先が細れば、事業モデルそのものが機能しなくなるおそれもある。こうした状況に対応するためには、報酬はともかく意

30 26 日本経済新聞2003/04/25(夕刊)、7面

27 2001年内閣府発表

28 日本経済新聞2002/01/04、15面

29 日経産業新聞2003/04/16、15面

30 日本経済新聞2001/07/18、17面



【付属資料1】日本DBMの施設サービス（同社ホームページより）

**施設/サービスのご案内**

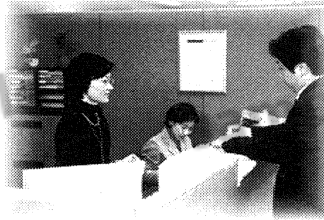
個人の尊厳と多様性を尊重した  
オフィス環境をご提供します。

午前9時から午後5時まで、日本DBMオフィスはあなたのオフィスです。  
パーティションで仕切られたお客様専用デスク、秘書サービス、求人情報  
検索システムなど、自由にご利用できます。  
便利で快適な環境をご提供し、再就職をバックアップします。



**受付**

いつでも笑顔でお客さまをお迎え  
します。



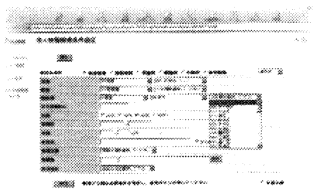
**秘書サービス**

コピーやファクスサービスなど、さ  
まざまな業務を秘書が承ります。  
活動中に困りのことも、お気軽  
にご相談ください。



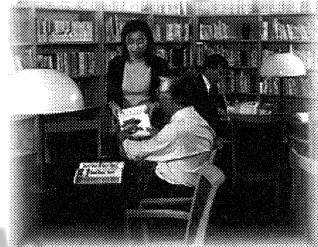
**お客様専用デスク**

専用の電話、パソコンをご用意し  
ています。  
職務経歴書の作成や、インターネ  
ットでの求人案件の検索など、再  
就職活動に専念できる環境を整  
えています。



**求人情報検索**

ご自宅のパソコンからも、インター  
ネット経由で求人案件を検索でき  
ます。



**ライブラリー**

幅広い業種にわたる詳細な企業  
情報、求人雑誌、経済誌など、各  
種資料を豊富に取りそろえていま  
す。  
(写真は東京支社の例です)



**コンサルティングルーム**

プライバシーを尊重して、コンサル  
タントと面談を行なうコンサルテ  
ィングルームは個室です。  
また、日本DBM社内では産業カ  
ウンセラー資格取得を推進、充実  
したカウンセリングをご提供しま  
す。



**研修プログラムをご利用下さ  
い。**

無料パソコン研修をはじめ、ビジ  
ネス英会話や独立支援のための  
講習など、各主プログラムをご用  
意。再就職に役立つ知識・スキル  
が習得できます  
※上記は東京支社のサービス例です。



日本DBMならではの  
有益なネットワーク「OB会」。  
過去に日本DBMをご利用になら  
れた方々が集まる「OB会」では、  
さまざまな活動を展開していま  
す。危機管理の勉強会や講師を  
招いての講演会など、さまざまな  
活動を通してDBMネットワークが  
活用されています

【付属資料2】再就職支援サービスの5ステップ（同社ホームページより）

# DBM

## 5つのステップ

満足できる再就職を勝ち取るための  
着実に確実な5つのステップ。

日本DBMの実績に裏付けられた5つのステップに沿って、専門コンサルタントが再就職活動をサポート。マン・ツー・マンによる指導で、ご自身への理解を深め、強みを最大に活かしながら目標を目指し、二人三脚でゴールへと向かいます。

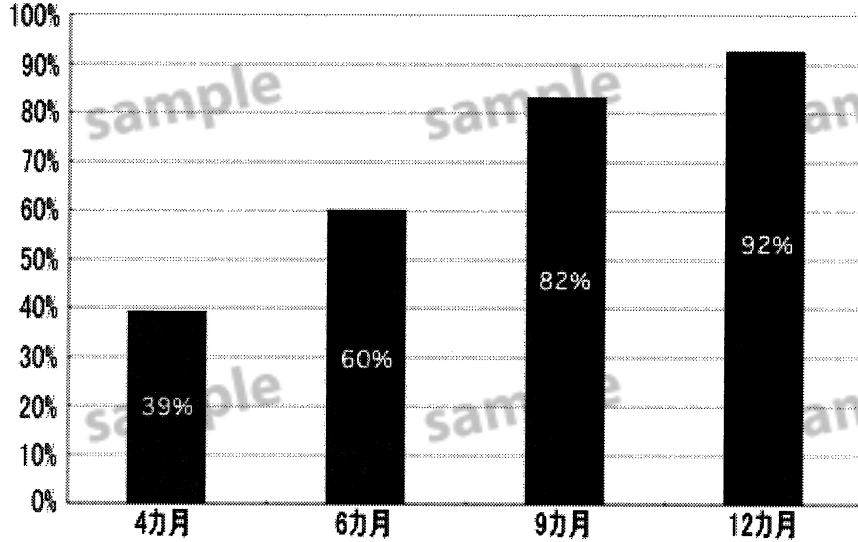


【付属資料3】再就職までの期間と方法（同社ホームページより）

日本DBMのお客さまは、一般に再就職が難しいとされる40歳以上の方が全体の75%を占めていますが、9ヵ月以内に82%の方々が再就職を成功させています。

カウンセリング開始から再就職までの期間

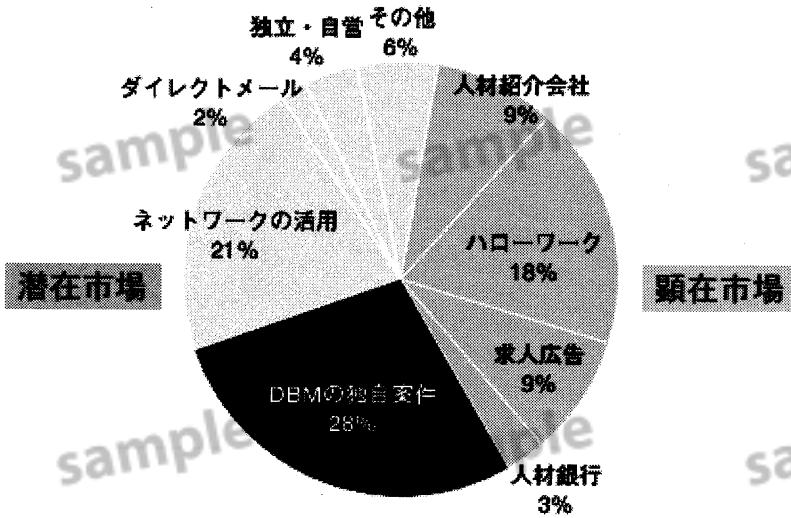
▶ 約9割近い求職者が、カウンセリングを開始してから9ヶ月以内で再就職を決定しています。



対象：2002年再就職決定者

再就職方法

▶ 潜在市場での再就職が6割以上を占めています。



対象：2002年再就職決定者



【付属資料4】連結財務諸表

① 連結貸借対照表

(単位：千円)

科 目	前連結会計年度 平成14年3月31日現在		前連結会計年度 平成15年3月31日現在	
	金 額	構成比	金 額	構成比
(資産の部)		%		%
I 流動資産				
1 現金及び預金	11,070,860		9,375,514	
2 完成業務未収入金	367,894		-	
3 営業未収入金	0		1,751,220	
4 有価証券	90,510		1,091,509	
5 未成業務支出金	1,397,709		-	
6 棚卸資産	-		2,169,378	
7 繰延税金資産	71,369		132,091	
8 その他	86,873		320,714	
貸倒引当金	0		-175,173	
流動資産合計	13,085,218	90.1	14,665,255	69.5
II 固定資産				
(1) 有形固定資産				
1 建物	426,584		511,066	
減価償却累計額	96,138	330,445	148,416	362,650
2 工具・器具及び備品	559,424		779,346	
減価償却累計額	296,584	262,840	390,570	388,775
3 土地		430		430
有形固定資産合計		593,717		751,857
		4.1		3.6
(2) 無形固定資産				
1 営業権 ※1		-	4,161,129	
2 その他		100,366	196,468	
無形固定資産合計		100,366	4,357,598	20.7
(3) 投資その他の資産				
1 投資有価証券		31,201	552,258	
2 繰延税金資産		108,147	7,778	
3 敷金		590,805	711,314	
4 その他		7,018	48,350	
貸倒引当金		-1,261	-1,261	
投資その他の資産合計		735,912	1,318,441	6.2
固定資産合計		1,429,996	6,427,896	30.5
資産合計		14,515,214	21,093,152	100.0

(単位：千円)

科 目	前連結会計年度 平成14年3月31日現在		前連結会計年度 平成15年3月31日現在	
	金 額	構成比	金 額	構成比
(負債の部)		%		%
I 流動負債				
1 未払金	-		1,996,785	
2 未払法人税等	717,190		803,504	
3 未成業務受入金	4,202,264		-	
4 前受金	-		7,099,815	
5 その他	793,815		1,368,711	
流動負債合計	5,713,270	39.4	11,268,817	53.4
II 固定負債				
1 退職給付引当金	55,689		49,260	
2 役員退職慰労引当金	192,467		60,651	
3 その他	-		65,945	
固定負債合計	248,187	1.7	175,856	0.9
負債合計	5,961,458	41.1	11,444,673	54.3
(少数株主持分)				
少数株主持分	1,988	0.0	-	-
(資本の部)				
I 資本金	3,137,119	21.6	-	-
II 資本準備金	3,141,577	21.6	-	-
III 連結剰余金	2,273,743	15.7	-	-
IV 自己株式	-671	-0.0	-	-
資本合計	8,551,768	58.9	-	-
I 資本金	-	-	3,137,119	14.8
II 資本剰余金	-	-	3,141,577	14.9
III 利益剰余金	-	-	3,372,538	16.0
IV その他有価証券評価差額金	-	-	22,807	0.1
V 為替換算調整勘定	-	-	-24,892	-0.1
VI 自己株式	-	-	-671	-0.0
資本合計	-	-	9,648,478	45.7
負債、少数株主持分及び資本合計	14,515,214	100.0	21,093,152	100.0

② 連結損益計算書

(単位：千円)

科 目	前連結会計年度 平成14年3月31日現在 自 平成13年4月1日 至 平成14年3月31日		前連結会計年度 平成15年3月31日現在 自 平成14年4月1日 至 平成15年3月31日	
	金 額	百分比	金 額	百分比
I 売上高		%		%
1 売上高	6,008,323	100.0	10,010,578	100.0
II 売上原価				
1 当期完成業務原価	1,864,358	31.0	-	-
2 売上原価	-	-	2,980,353	29.8
売上総利益	4,143,964	69.0	7,030,224	70.2
III 販売費及び一般管理費	2,560,221	42.6	4,023,250	40.2
営業利益	1,583,743	26.4	3,006,974	30.0
IV 営業外収益				
1 受取利息	3,048		2,535	
2 為替差益	-		2,208	
3 雑収入	1,359	4,408	4,140	8,883
雑収入		0.0		0.1
V 営業外費用				
1 買収関連費用	-		259,587	
2 為替差損	3,772		-	
3 有価証券評価損	530		-	
4 新株発行費	31,287	35,589	-	259,587
新株発行費		0.6		2.6
經常利益	1,552,561	25.8	2,756,271	27.5
VI 特別利益				
1 前期損益修正益	11,328		-	
2 養老保険解約差益	16,506	27,835	-	
特別利益		0.5		
VII 特別損失				
1 固定資産除却損	44,902		26,227	
2 投資有価証券評価損	71,375	116,278	19,130	45,357
投資有価証券評価損		1.9		0.4
税金等調整前当期純利益		1,464,118		2,710,913
税金等調整前当期純利益		24.4		27.1
法人税、住民税及び事業税	768,513		1,195,008	
法人税等調整額	-116,105	652,407	24,122	1,219,130
法人税等調整額		10.9		12.2
少数株主利益		554		45
少数株主利益		0.0		-
当期純利益		811,155		1,491,737
当期純利益		13.5		14.9

## 【付属資料5】原価明細および販売費・一般管理費の主な費目

### 完成業務原価明細書

(単位：千円)

科 目	第20期 自 平成13年 4 月 1 日 至 平成14年 3 月31日		第21期 自 平成14年 4 月 1 日 至 平成15年 3 月31日	
	金 額	構成比	金 額	構成比
I 労務費	1,263,012	51.4	1,599,566	47.3
II 経費 ※2	1,195,815	48.6	1,785,442	52.7
当期総業務費用	2,458,828	100.0	3,385,008	100.0
期首未成業務支出金	803,239		1,397,709	
合計	3,262,067		4,782,718	
期末未成業務支出金	1,397,709		1,802,364	
当期完成業務原価	1,864,358		2,980,353	

### 販売費・一般管理費の主な費目

第20期 自 平成13年 4 月 1 日 至 平成14年 3 月31日		第21期 自 平成14年 4 月 1 日 至 平成15年 3 月31日	
販売手数料	234,343 千円	販売手数料	362,674 千円
役員報酬	111,405 千円	役員報酬	100,017 千円
給料・手当	783,351 千円	給料・手当	1,572,686 千円
退職給付費用	59,372 千円	退職給付費用	29,919 千円
役員退職慰労引当金繰入額	16,877 千円	役員退職慰労引当金繰入額	13,524 千円
減価償却費	47,126 千円	法定福利費	191,372 千円
賃借料	155,679 千円	人材派遣料	285,091 千円
旅費交通費	131,912 千円	支払手数料	223,929 千円
		減価償却費	43,549 千円
		賃借料	199,473 千円
		旅費交通費	227,225 千円
おおよその割合		おおよその割合	
販売費	55%	販売費	60%
一般管理費	45%	一般管理費	40%

【付属資料6】2003年3月期の受注およびセグメント情報

受注実績

(単位：千円)

区 分	売上高	前年同期比	受注残高	前年同期比	
アウトブレースメント事業	金融・保険	2,068,363	160.5%	1,347,325	146.2%
	電気機器	1,878,210	111.5%	1,375,409	99.6%
	建設	1,396,831	839.6%	905,204	801.7%
	化学	979,944	179.7%	747,864	186.0%
	商業	878,972	65.7%	927,800	80.4%
	その他	3,698,413	112.9%	2,665,148	101.5%
	計	10,900,736	131.3%	7,968,753	120.8%
研修事業	452,733	245.5%	2,823,033	-	
その他事業	131,482	182.9%	-	-	
合計	11,484,952	134.2%	10,791,786	163.2%	

(注) 研修事業の受注残高には、新規連結子会社分2,703,625千円が含まれている。

(セグメント情報)

(単位：千円)

	アウトブレースメント事業	研修事業	その他事業	計	消去又は は全社	連結
I 売上高及び営業損益						
売上高						
(1) 外部顧客に対する売上高	9,529,228	344,565	136,784	10,010,578	-	10,010,578
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高	-	-	10,218	10,218	-10,218	-
計	9,529,228	344,565	147,002	10,020,796	-10,218	10,010,578
営業費用						
営業利益						
II 資産、減価償却費及び資本的支出						
資産	3,428,772	6,785,221	76,848	10,290,842	10,802,309	21,093,152
減価償却費	177,169	507	179	177,856	-	177,854
資本的支出	169,303	2,442	474	172,220	-	172,220

【付属資料7】 メイテックとの株式交換に関する情報

(1) 商号	株式会社メイテック	日本ドレーク・ビーム・モリン株式会社
(2) 事業内容	エンジニアリングソーシング(技術支援サービス)	アウトプレースメント(再就職支援)
(3) 設立年月日	1974年7月14日	1982年10月1日
(4) 本店所在地	愛知県名古屋市西区康生通2丁目20番地1	東京都品川区大崎1丁目11番1号
(5) 代表者	代表取締役社長 西本 甲介	代表取締役社長 大槻 忠男
(6) 資本金	16,820百万円(平成15年9月30日現在)	3,137百万円(平成15年9月30日現在)
(7) 発行済株式総数	37,131,934株(平成15年9月30日現在)	7,039,000株(平成15年9月30日現在)
(8) 株主資本	39,436百万円(平成15年9月30日現在)	10,031百万円(平成15年9月30日現在)
(9) 総資産	56,707百万円(平成15年9月30日現在)	16,905百万円(平成15年9月30日現在)
(10) 決算期	3月末	3月末
(11) 従業員数	6,111人(平成15年9月30日現在)	338人(平成15年9月30日現在)
(12) 主要取引先	松下電器産業(株)、ソニー(株)、 トヨタ自動車(株)、三菱重工業(株)	主要取引先業種:電気機器、金融・保険、 建設、商業
(13) 大株主及び持株比率 (平成15年9月30日現在)	日本トラスティサービス信託銀行信託口 10.53% インベスターズ・バンク 6.44% 日本マスタートラスト信託銀行信託口 5.46% 日本生命保険 4.36% ザチュースマンハッタンバンクエヌエイロンドン 3.64%	館内篤彦(注1) 28.33% 日本マスタートラスト信託銀行信託口 4.99% メロンバンク・トリティー・クライアツオムニバス 3.74% UFJ銀行 3.39% ステート・ストリート・バンク&トラスト 3.03%
(14) 主要取引銀行	(株)東京三菱銀行、(株)三井住友銀行、 (株)UFJ銀行、(株)中京銀行、 三菱信託銀行(株)、 (株)みずほコーポレート銀行、(株)愛知銀行	(株)UFJ銀行、(株)みずほ銀行、 中央三井信託銀行(株)

(注) 1. 館内篤彦氏所有の日本DBM株式会社は、2004年1月15日にメイテックが譲り受けています。  
2. 数値はいずれも単体決算によります。

決算期	株式会社メイテック			日本ドレーク・ビーム・モリン株式会社		
	平成13年 3月末	平成14年 3月末	平成15年 3月末	平成13年 3月末	平成14年 3月末	平成15年 3月末
売上高(百万円)	55,542	55,637	55,379	4,501	5,941	9,873
営業利益(百万円)	10,389	9,311	8,027	523	1,568	2,997
経常利益(百万円)	10,576	9,431	8,248	513	1,538	2,772
当期純利益(百万円)	4,780	4,822	5,017	251	797	1,510
1株当り当期純利益(円)	119.03	125.19	133.15	89.02	261.90	208.90
1株当り年間配当金(円)	38.00	42.50	47.50	30.00	100.00	150.00
1株当り株主資本(円)	1,233.37	1,139.77	1,177.55	841.25	2,429.96	1,371.30

(注) 数値はいずれも単体決算によります。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 16.6・P100