



立命館大学 経営学振興事業だより

ACROSS

「サービスの水道哲学」 を実現する



GUEST
—ゲスト—

森中 一郎氏

株式会社エフアンドエム 代表取締役社長
1984年3月 立命館大学産業社会学部卒業

【聞き手】 奥村 陽一 経営管理研究科教授（立命館大学経営学部校友会副会長）

原点は阪急の豊中駅前商店街



<奥村> ここ（江坂駅前の自社ビル）からだ
と新幹線で全国に出張するのも便利ですね。本日は、
森中社長に沢山のことをお伺いしたいと思ってお
ります。最近、大学でもベンチャー起業を奨励する
ようになっており、若くして起業を志された森中社
長には、この面でも、ひと言頂きたいと考えており
ます。ではまず、森中社長の生い立ちから、お伺い
してよろしいでしょうか。

<森中> 私は、1961年に大阪府の豊中市で生ま
れ、阪急宝塚線豊中駅前の商店街の近くで育ちまし
た。父親が商店街の呉服屋に勤めており、そこが私

の遊び場でした。

<奥村> 当時は未だ大型スーパーがなかった時
代で、商店街に八百屋、魚屋、豆腐屋、お菓子屋など、
日銭で商いをするお店が軒先を連ねていました。

<森中> 商店街では軽妙なやりとりでお客様を
楽しませて商品を売っていく。こんな光景を毎日眺
めながら、「商売というのは面白いなあ、いつか自
分もやってみたい」という気持ちが湧いていまし
た。

<奥村> お父さんがお勤め先の商店街が、知らず
知らずに心の原風景になっていたのですね。

<森中> 皆が楽しそうに商売をする姿を見て、自
分自身も商売に興味津々でした。1968年には日本



は世界第2位の経済大国になり、1970年には大阪で万博があり、世界から注目されるようになって、国全体が盛り上がっているような感覚を抱いていました。

<奥村> 大阪万博の時が9歳、小学校4年生の頃ですね。中学に上がられる頃にはオイルショックが訪れ、高度経済成長から安定成長に移行します。

<森中> 高校に進学しますが、2年生のときに父親が亡くなります。遊んでいる友達も多い中、アルバイトに精を出す日々が訪れることになるのですが、不思議とそれが苦にはならず、「どんな状況でも楽しめるものだ」と、思うようになりました。

<奥村> 逆境を受け入れるのは、た易いことではないでしょう。しかし、試練は、明日を生きるバネにもなります。立命館に入学されたのが1980年頃ですね。

<森中> はい。大学生活は非常に楽しめたのですが、あるとき驚くような事実遭遇しました。それは何だったかと言いますと、日本経済を支える中小企業経営者の年収が、上場企業役員(平均年収2,500万円)に対して、その5分の1にも満たない水準(450万円、今なら600万円程度)であるということです。また今も産業界の99.7%を中小企業が占めていますが、20年に渡ってその約7割が赤字です。さらに、そこで働く人々の平均年収は300万円前後と、日本全体の平均より低いというのが現状です。企業の規模に関係なく誰しもが同じように一生懸命働いている。どこでボタンの掛け違いが起きたのか。中小企業が置かれている状況を知れば知るほど、その経営を豊かにしたいと強く思うように

なりましたし、子供の頃に接した商店街の店主への共感から、「自分でも商売がしたい」という強い思いがありました。

中小企業コンサルでの経験



<奥村> 目標を明確に持った人は強いといえます。就職活動は、どうされました。

<森中> 「自分で商売がしたかった」ことと、「中小企業を豊かにしたい」という思いから、中小企業に特化したコンサルティング会社(日本LCA、従業員100名程度)に、新卒採用1期生として入社しました。一浪したことが、ちょうど良いめぐり合わせとなりました。同社では、入社半年後に東北地区担当、2年目で部下2名を与えてもらい北海道・東北地区担当を、3年目には札幌営業所長(部下3名)にさせていただきました。当時の仕事は、事業計画立案・販促マーケティングなどのノウハウをパッケージ化した商材を税理士事務所に提案するというものでした。マニュアルは当然あるのですが、商談の具体的な進め方や税理士の先生方とのコミュニケーションについては、各自が試行錯誤する中で身に付けていくというスタイルでした。提案の仕方に決まったものはなく、自由にさせてもらうことができたため、自分の工夫次第でお客様にとっても喜んでいただくことができるなど、成果が大きく変わることが面白く、とても前のめりに仕事に取り組んでいました。

<奥村> 「仕事の報酬は仕事」という感じですね。

<森中> 20代は経営者になるための修行と考えていましたから、仕事が大きくなるのが喜びでした。4年目からは、経営者クラブ(金融機関ネットワーク)の運営を行うベンチャーリンクに出向し、大阪から沖縄までの西日本担当、5年目には静岡から沖縄までの責任者になり、丸6年勤めたところ



インタビューの様子(左)森中氏・(右)奥村先生

で20代で起業したいという思いもあり独立起業しました。

<奥村> 1990年、バブル経済の絶頂期ですね。

<森中> 新規事業立ち上げの難しさは、日本LCA時代に十分味わっていました。中小企業における新規事業の成功率は10%程度でした。なかなか上手くいかないのですが、みんなが「上手くいかない」と思っている事業を上手くやる社長が10人に1人はいることも分かっていました。自分がやればどうなるかは未知数でしたが、成功している人は皆、「全力でこつこつと工夫をする」「常に目線を上に置いている」「常にみんなをやる気にしている」「うまくいくまで決してあきらめない」という行動特性を持っていました。ですから私は、経営トップとして、常に組織をこのような状態に持っていくよう気を配っています。



29歳で「フラワー・メッセージ」を起業

<奥村> そこで始めたられたビジネスは?

<森中> 私の根底にあった思いは、中小企業や個人事業主を豊かにしたいというものです。自分が提供するサービスを、松下幸之助さんが唱えた水道哲学のごとく、リーズナブルで誰もが購入できるようにするという事です。最初に取り組んだサービスは、「フラワー・メッセージ」という花のギフト事業で、米国のある金融機関が成功させていた事業です。「①商業銀行の売る金融商品はどこの会社から買おうと差がない。②だったら、営業マンを売り込もう。③具体的には、お客様の記念日に花をギフトしよう。④この差別化で、その営業マン(自社)から金融商品を買ってもらえる」という販売促進を事業化したものです。シンガポールから蘭の花を輸入し、自社でラッピングして、期日指定配送、送料込みで1,000円というサービスを始めま



した。これは瞬く間に銀行の間で広まることとなりました。ところが、特定の顧客に高額なものを送ると、当時の規制では金利の上乗せに当たりました。顧客への贈り物は年間 1,000 円程度とされており、年に何度も蘭を贈ることができず、銀行向けのサービスからは撤退しました。考えた末に生命保険業界にフォーカスして展開したところ、うまくいきました。生命保険会社の営業社員は個人事業主のため、経費は全て本人持ちです。しかも当時は保険会社の商品に差がなかったため、人間関係で保険を売ってました。自分を売り込んで保険に入ってもらおうというものです。メモリアルディを活用するフラワーギフトサービスを導入いただいたところ成果が出ました。当社が顧客台帳を預かって、メモリアルディをデータベース化し、近くなったら FAX で通知する仕組みでした。銀行の本業支援をしようとして始めましたが、結果として保険会社でヒットしました。当時は誕生日に花をもらうなんて「初めて」という方が殆どだったので、その販売促進効果も抜群でした。

<奥村> シンガポールから蘭の花を直接輸入するという離れ業が、光っていますね。

<森中> しかし、これはあくまで販売促進用のサービスです。バブル経済がはじけた後は保険販売それ自体が滞るようになります。1992 年頃になると不景気風が吹いており、販売促進のための費用は抑えていく傾向が強くなり、当社のサービスもその対象となりました。そのため顧客数は増えていたのですが、売上は伸びません。一方、顧客増に伴い管理コストは増え、利益を圧迫していきました。

景気が回復するのであれば、早晚、当社のビジネスも回復することになるが、景気が回復しなければ会社の存続が危うくなってしまおうという状況です。そこで景気に左右されないビジネスを考え、色々と試してみました。そのような中で記帳代行サービスを開始しました。営業職員の方は領収書類を専用封筒に入れ、ポストに投函するだけで良いというサービスです。これを当社の計算センターで入力処理し、収支計算書で「経費の取り漏れ」をチェックします。このサービスを、月額 3,000 円で提供するというものです。税理士さんなら、月額 1 万円ほどかかります。ただし、これは 1 万人を顧客として抱えることで採算が成り立つ前提でした。地道な営業を続け、半年ほど経ってから少しずつ軌道に乗ってきました。とは言え顧客が 1 万人になるまでは、持ち出しでビジネスを続ける必要があったため、フラワービジネスの儲けをつぎ込んで継続しました。顧客数が 4,000 人くらいのときが一番きつかったです。当時はパソコンが 1 台 60 万円位でしたが、顧客 1 人当たり月間 100 枚以上の領収書を入力する必要があるので、大量のパソコンが必要でした。その上フラワービジネスも徐々にシュリンクしていきました。最終的には記帳代行サービスから撤退するか、フラワービジネスをやめて記帳代行サービスに集中するかの決断が必要になり、フラワービジネスをやめました。このような中、何とか 1 万人を突破し、今日に至っています。この会計サービスは、今では他業界の方にもご利用いただき、会員数は 79,000 名余となりました。また、処理においては領収書の 40% はスキャンで読み込んで AI で

財務	リスクヘッジ	人材	情報
経営力向上計画策定支援	就業規則診断サービス	求人条件分析レポート	お客様サービスセンター
先端設備等導入計画策定支援	諸規程ドラフト提供・確認サービス	パーソナリティ診断	WEB セミナーによる情報提供
事業継続力強化計画支援	働き方改革診断	基礎能力診断	コーディネーター オンライン面談
財務格付診断	企業格付情報提供サービス	リーダー育成提起診断プログラム	会員様専用サイト
資金繰り表作成支援	社内文書提供サービス	社員教育動画チャンネル	補助金 LINE
財務状況分析		はじめて人事考課	雇用関係助成金診断
決算予測・予算管理		ホームページ簡易作成ツール	翻訳サービス
事業承継逼迫度診断		会社の風土診断	経営者の知恵袋 Q&A
事業承継簡易計画策定		メンタルヘルスケア	総務サポートニュース

表 F&M Club サービス別利用可能コンテンツ一覧 (32 種)

自動仕訳しております、残り 60% は中国のシンセンと日本の計算センターで行っています。

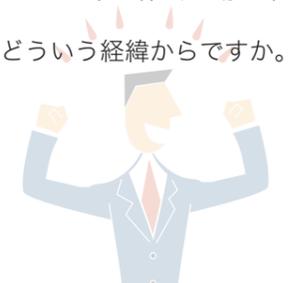
<奥村> さらに 1995 年には、中小企業向けに新サービス (F&M Club) を展開されておられますね。このサービスは、どのようなことがきっかけで発想されたのですか。また、F & M というのは社名でもありますが、これは一体何の略ですか。

<森中> まず F&M は、祖業の「フラワー・メッセージ」の頭文字です (笑)。日本と欧米の中小企業は全く違います。欧米は社長がいて、ナンバー 2 を管理部長 (番頭) にします。アメリカは訴訟社会なので何かあると訴えられます。そこで、まずは守りを固めないといけないという背景によるものです。それに対して日本の企業は、内部に優秀な人を置かず、営業や企画、製造に重点配備します。アメリカの中小企業で補助金の取り漏れがあると、責任者は厳しく追及されるが日本企業ではそうではない。このギャップがビジネスチャンスになりました。日本では、助成金・補助金の取り漏れが 10 社中 8 社というのが中小企業の現状でした。こう

いうことがないように、「守り」の部分強化する。といったも、そのための人材も容易に補填できないのが実情で、そこで当社の F&M Club の会員になっていただいて、「財務」「リスクヘッジ」「人材」「情報」に関わる 32 種類のコンテンツ (表参照) を自在に利用していただこうというものです。

大企業のバックオフィスと同じ運営レベルのものを、コンテンツの共同購入により、中小企業でも月額 30,000 円で活用できます。お客様は、だいたい従業員でいえば 5~30 人ぐらいの中小企業です。中小企業と個人事業主を合わせれば日本には 358 万社もあるわけで、お客様の数には限りがありません。現在当社がご支援している企業様は約 7,500 社です。

<奥村> なるほど。1 社単位だとどうしても単価が高くなることを、「サービスの共同購入」で単位当たりコストを下げ、中小企業にもバックオフィス・コンサルティングを気軽に導入できるようにしたところが、御社のオリジナルな貢献ですね。中小企業への思い入れが深い、森中社長ならではの発想だと思われます。このコンサルティング・ビジネスを確立されるなかで、2000 年に株式上場を果たされています。これは、どういう経緯からですか。





上場で「サービスの水道哲学」を実現

<森中> 上場は創業当初から考えて準備してきました。社会的信用が得られたことも大きく、金融機関からの会員紹介も増えました。

<奥村> 2000年上場後には、士業サポートをはじめ、次々と業容拡大を図られ、2014年には、税理士・会計士の経営支援機能向上を目的とする、「経営革新等支援機関推進協議会」の立ち上げを始められています。

<森中> 2021年12月末時点で1,520事務所に加盟していただいておりますが、税務申告業に加えて、補助金申請書策定支援や公的支援制度適用、あるいは金融支援等の活用を図っていただくための定例勉強会やツールの提供を行っています。

<奥村> 2016年には、バックオフィス部門支援を超えて、全従業員の社内業務を効率化するオフィスステーション事業の立ち上げに成功されています。

<森中> アラカルト型人事労務クラウド型ソフト「オフィスステーション」を立ち上げまして、これが大変ご好評を得ております。トヨタ様や日本生命様をはじめ、2022年2月現在で約20,000社にご利用いただいております。社会保険・労災保険・雇用保険・労働保険などに関す

る手続きが、オンラインで完結する「オフィスステーション 労務」、ペーパーレスで年末調整が完了する「オフィスステーション 年末調整」、各種情報端末でいつでも給与明細を閲覧できる「オフィスステーション 給与明細」、有休管理を行える「オフィスステーション 有休管理」、マイナンバー管理を行える「オフィスステーション マイナンバー」、これらをアラカルトで自社に導入できる仕組みです。アラカルト型人事労務クラウドソフトなので、自由なカスタマイズができることや、金融機関並みのセキュリティを確保できるところが、パッケージソフト型やオンプレミス型のサービスとの違いです。デロイト トーマツミック経済研究所の調べによりますと、2020年度の労務管理クラウド出荷社数でシェアナンバーワンになりました。

<奥村> 私の職場(立命館)でも、数年前から、類似のソフトが入っていますが、御社が2016年からこの優れモノの普及に一役買っていらっしゃったのですね。たしか、2000年に子会社エフアンド



労務管理クラウド出荷社数でシェアナンバーワン

エムネット(株)を立ち上げて、こうしたソフト開発でも先行されていたということですね。

<森中> 創業以来30年、上場以来20年の歩みの中で、全国191行庫の金融機関と提携し、累計30,000社を超える企業のバックオフィス改善支援を行ってきました。自分の思いでもあり、当社の使命と心得ているのは、労働人口の70%を占める中小企業の経営が楽になることです。そのために、「サービスの水道哲学」をとことん極めたい、というのが経営ビジョンです。



経営者になりたいなら中小企業が起業か

<奥村> 冒頭にも申し上げましたように、さいきん大学では起業支援の熱気が高まっております。学生にも起業欲が出てきたようなのですが、ご経験から、メッセージをいただきたいと存じます。

<森中> 私の場合は当初から「自分で商売がしたい」という動機がありました。また、「中小企業を豊かにしたい」という強い思いがありました。今の仕事に向いていないと言った逃げではなく、今、自分がしている仕事で自信ができれば起業するのが、起業のタイミングです。

<奥村> リスクを読んだうえで、それでも「自分はできる」と思えること。起業後に思惑と違う事態を迎えても、「やり遂げるまでやる」という気持ちが持てること、ですね。起業後に動揺するような出来事はありましたか。

<森中> 「想定外」の変化に直面するのは、日常

のことと思わなければならないでしょう。保険営業職員を対象にフラワーギフト代行サービスを始めたのが1990年のバブルの最中、確かにお客様の心を動かさしめましたが、バブル崩壊局面ではそのような販促手段を打っても保険販売にはつながりにくい。世の中の流れに逆らっては、成功できません。また起業してからは、組織内の運営に予想外に手間暇を取られて、驚かされたことがありました。①雑務の多さ(時間の半分も前向きな時間にあてられない)、②人の採用の大変さ、③管理部門のサービスコストの高さ(他人事ではなかった)、④売りの商品を作る大変さ、以上の出来事が予想外でした。また、私は「人の寿命は風船に入っている空気のようなもの」だと思っています。風船の大きさは人それぞれで大きな風船か小さな風船かは本人には分かりません。ただ唯一分かっているのは風船の空気は毎日少しずつ抜けていくということです。抜けた空気は風船に入れることは出来ません。そう考えると短い人生の時間は絶対に無駄には出来ないと考えおり、昨日の自分と比べて今日は何か少しでも成長してやろうと常に自分に言い聞かせています。

<奥村> それは、孟子が「立命」という言葉に込めた意味と同じです。本日は、実に興味深いお話を伺うことができました。誠にありがとうございました。(完)



会社概要

(2021年12月31日現在)

〔商号〕 株式会社エフアンドエム

〔経営理念〕 関わる全ての人と企業を、物心両面で豊かになれるように援助する。

〔企業哲学〕 「サービスの水道哲学」の実現をめざす。

〔事業内容〕 個人事業主及び小規模企業向け会計サービス

中堅中小企業向け管理部門支援サービス

中堅中小企業向け財務・補助金支援サービス

会計事務所向け支援サービス（経営革新等支援機関推進協議会）

アラカルト型人事労務クラウドソフト（オフィスステーション）

〔本社所在地〕 〒564-0063 大阪府吹田市江坂町1-23-38 F&Mビル

〔創業〕 1990年

〔売上高〕 81.6億円

〔資本金〕 9億8,965万円（東証JASDAQ上場、2000年）

〔代表〕 代表取締役社長 森中一郎

〔従業員数〕 653名（連結）

〔事業所〕 大阪本社、東京本社、名古屋支社、福岡支社、仙台支社、札幌支社、沖縄支社



編集後記

今回インタビューさせていただいた森中社長は29歳で起業され、39歳で株式上場を果たしておられます。昨今、「先端の知識を社会実装するベンチャー起業」が注目され、その事業創造の担い手として大学人への期待が強まっています。そこで、森中社長を起業に駆り立てたものは何か、という関心からインタビューをさせていただきました。

根っからの商売好きだったことに加えて、大学在学中に学んだ日本の中小企業の課題が、森中社長の起業家魂に灯をつけたといいます。中小企業（経営

者）を少しでも楽にしたいという思いから生まれた工夫が、「サービスの水道哲学」というわけです。

起業の動機には、いろいろなものがあります。技術者に多いのが、「自分が開発した技術（の有用性）を世に問いたい」というもの。森中社長の場合は、「（経営）課題の解決を図りたい」というものです。

松下幸之助翁は、「成功とは成功するまでやり続けること」といいましたが、事業継続の強い意思を持てる課題に出会うことが、起業成功の鍵といえるのではないのでしょうか。