

公演中の森中一郎氏。講演テーマは『エフアンドエムのビジネスモデル』



取材／株式会社エフアンドエム 代表取締役社長・森中一郎氏

SPECIAL  
REPORT

# 労働対価型ビジネスからの 土業隣接ビジネスで成長を続ける、 株式会社エフアンドエムの方法論

2020年2月29日に開催された「ブルーオーシャン戦略研究会」のゲスト講師として講義を行ったのは、株式会社エフアンドエム代表取締役社長の森中一郎氏。同社は、生命保険外交員向けの会計サービス（現会員数は7万人超）や中小企業の管理部門向けのコンサルティング（現会員数は6千300社超）などを提供している。土業に隣接したフィールドで事業を拡大し、2000年にナスダック・ジャパン（現東証ジャスダック）に上場、現在はクラウド型労務・人事管理システム『オフィスステーション』が注目を集めている。同社の成長力の裏側には「労働対価型ビジネスからの脱却」というキーワードがある。（文・武田司）

## ■シアトルの衝撃。 米国会計事務所の似て非なるビジネス

2004年に参加したシアトルの会計事務所の視察ツアーで、私は大きな衝撃を受けました。視察先の一つだった会計事務所のカム・アダムス（MOSS ADAMS）は当時、1000名以上の従業員を有していましたが、それでも

全米では10番目の規模だということでした。

モス・アダムスの話でもっとも驚かされたのが、提供しているサービスの中身でした。会計事務所にもかかわらず、メインサービスは法務分野のものだったのです。モス・アダムスは、ハリウッドのあるロサンゼルスを中心にアメリカ西海岸に展開している会計事務



「ブルーオーシャン戦略研究会」の会場の様子

所ですが、映画俳優などに対してロイヤリティの請求漏れを防止する法務サービスを提供していました。これは本来、税理士の仕事ではなく、弁護士の仕事です。米国の会計事務所ビジネスでは、税務と法務が一体になったサービスを提供していました。クライアントからしてみれば、その方が利便性が高いと思います。そうしたサービスを強みに、モス・アダムスは1000名を超える規模に拡大していました。

さらに驚かされたのは、その収益構造です。モス・アダムスでは、収益の50%以上を非

けました。その頃、日本でも銀行代理業務が解禁されると聞いていましたので、これは日本でもビッグビジネスになると思いました。それで、会計事務所のボランタリーチェーンである「TaxHouse」事業を始めたのです（現加盟店は364事務所）。しかし日本では結局、融資業務の代理は認められず、住宅ローンの代理業務までに留まっています。

現在のアメリカの会計業界は、さらにサービス内容が変化しています。IT系のコンサルティングや節税コンサルティングなど、キャッシュ創出系のコンサルティングサービスが優勢になっています。

近年に再視察に行ったとき、モス・アダムスは、従業員員数が3200人に増えていました。ところが、全米での順位は15番目に落ちていました。アメリカでは、さらに二極分化が進んでいました。

### ■本来、土業が行うべきビジネスが…

現在のモス・アダムスの主力サービスは、アドバイザリーサービス（節税戦略、業務効率化、リスク分析）、ITサービス（業務システムから従業員端末までのサポート）、ファイナンス（銀行代理業務、投資銀行業務）です。労働対価型ビジネスをベースにしながら、「非」労働対価型ビジネスで稼ぐというのが、米国会計事務所の戦略のトレンドになっています。

報酬形態は時間チャージが主流で、会計事務所の従業員でも、時間チャージは500ドル、年収は優に1千万円を超えています。

今回の視察で私が感じたのは、米国の会計事務所が日本における外資系コンサルティング会社と同じようなステータスにあるということです。両者は、入社するまでのハードルが非常に高く、従業員は高い誇りを持って働いており、高付加価値のビジネスを提供しているという点で同じ空気を感じました。

米国の会計事務所が行っているこうしたサービスを、日本では誰が行っているのでしょうか？例えば節税系のアドバイザリーサービスは、米国ではどの会計事務所でも行っています。日本においても一部の先生方は同様のサービスを提供されていますが、このサービスでもっとも実績を上げているのは、株式会社FPGさん（東証一部上場）です。同社では、航空機やコンテナ、船舶などのリースと、節税金融商品の紹介サービスを提供しています。直近の売上高は265億円で、営業利益は144億円。それでいて従業

労働対価型のサービスが占めていました。労働対価型ビジネスである会計や税務、記帳業務も主力業務として行っていますが、そのほかのタックスサービス、コンピューターソフトの導入支援、コンサルティングなどによる収益が50%以上を占めていました。

ほかの中堅の会計事務所がメインサービスとして提供していたのは、銀行代理業務です。一つの会計事務所がおよそ10～20行の銀行の代理店になっており、当時、融資に対して金利が6%や7%ある中で、融資の平均残高に対して1%が代理店報酬となるビジネスモデルです。仮に自分の顧問先への融資総額が500億円なら、毎年5億円もの代理店手数料が会計事務所に入るような、スーパーストック型ビジネスです。

これらを聞いて、私は大きなショックを受

# 脱却！

—「ブルーオーシャン戦略研究会」ゲスト講演より—

員は262人しかいません。従業員一人あたりの売上は1億円を超え、営業利益は5500万円弱となっています。

米国会計事務所が提供しているITサービスを日本で担っている一番手は、株式会社大塚商会（東証一部上場）さんです。マイナンバー、電子申請、情報セキュリティなどのビジネスチャンスが続出している状況において、同社は売上8865億円、営業利益621億円となっています。営業に関わっている従業員数は2910名。営業職一人あたりの売上は3億463万円、営業利益は2134万円に上っています。アメリカではこうした収益性の高い業務を、有資格者が取り組んでいます。

このように本来、士業の先生方がすべきビジネスが、日本では民間の企業によって行われています。そしてその民間企業は、そろって好業績を納めています。

私がお伝えしたいことは、私たちのような資格を持っていない者から見ると、士業の先生方のポジションは、本来もっとよいところにあるのではないかと思います。

## ■「脱」労働対価型ビジネスへのシフト

エフアンドエムにおける「脱」労働対価型ビジネスへの取り組みをご紹介させていただきます。これまであまり外部の方には話していないものですが、いかに私たちが「脱」

労働対価型ビジネスと向き合い、戦ってきたかということをお伝えします。

とはいえ、エフアンドエムの事業ドメインは、コンサルティングや記帳代行をはじめとして、労働対価型のビジネスが多くなっています。その中で弊社では、できるかぎり正社員に労働対価型ビジネスをさせないという仕組みづくりに取り組んできました。

例えば記帳代行などの会計サービス事業部では、正社員は顧客満足度を高めるためのフォロー業務に注力しています。正社員一人あたりの担当顧客数は、およそ1000件です。担当顧客をフォローしながら顧客の新規拡大も行います。一人あたりの年間平均顧客獲得件数は220件です。これらを合わせた正社員一人あたりの年間売上高は平均5100万円になっています。

それ以外の単純作業はすべて、外部スタッフおよびパート、アルバイトスタッフなどの正社員以外のスタッフが行っています。これらは業務の細分化を行い、積極的なIT投資をしながら、効率化を進めてきました。こうした投資は、事業を始めた当初から積極的に行ってきています。

現在は、年間4千万枚もの証憑書類の処理を行っています。証憑をスキャンして、AI-OCRを使って自動的にデータ化しています。すべての証憑書類の処理を、現在は最長でも5日間でできるようになっています。また、支払調書は生命保険会社特有の源

オフィスステーション

9つの神対応 オフィスステーションとは? 製品 機能 料金 導入事例 MENU

オフィスステーションで年末調整・労務手続きが、

# 劇的に変わる。

2020年4月 労務手続きの電子申請義務化に完全対応!

クラウド型 労務・人事管理システム

オフィスステーション

菅田将暉さん・山中崇さん出演

劇的に変わる。

TVCM 好評配信中!

クラウド型労務・人事管理システム『オフィスステーション』(www.officestation.jp) のホームページより



「ブルーオーシャン戦略研究会」は、司法書士・行政書士を中心に事業を展開するオーシャン・グループ（神奈川県横浜市、黒田泰＝写真）が主催する研究会。年に一度開催される同会には、全国から指折りの士業事務所が集まる

泉徴収票ですが、それはかなり高い正答率（98.26%）で読み込めるようになっていきます。今年の秋からは、年末調整にもこうしたAI機能を活用して、業務効率化を行っていきます。

AI活用はまだ道半ばですが、「脱」労働対価型ビジネスの推進により、現在の原価率は30%程度で推移しています。記帳代行などの会計サービス事業は、非常に低価格でサービスを提供していますが、それでもこうした取り組みによって、付加価値の高いビジネスになっています。

### ■コンサル業務を30分野に細分化。 課題解決は、正社員以外が分業する

コンサルティング事業部での正社員の業務は、お客様の経営課題の発見と、社長との人間関係づくりです。そこに専念させています。正社員一人あたりのパフォーマンスは高く、担当顧客数は約160社。新規に獲得するお客様の年間目標件数は、担当顧客数の4%で、年間6件程度です。これはお客様からの紹介がメインです。およそ160社のお客様を担当することによって、コンサルタント一人で年間5200万円の売上を上げる仕組みになっています。そのほかに新規獲得を専門とするチームがあり、年間約75社の新規顧客を獲得しています。

なぜ、それだけ多くのお客様を担当しながら、お客様に満足いただき、紹介をいただけるのかと言えば、それは当社ではコンサルティングサービスの業務を30の分野に細分化して行っているからです。正社員はお客様の経営課題を顕在化させることだけに注力し、抽出した経営課題の解決は分業して解決していく体制になっているのです。

私たちは30分野のそれぞれで、プロ

フェッショナルスタッフを育成しています。この人材は、外部スタッフおよびパート、アルバイトスタッフです。こうした取り組みによって、この事業部の原価率は約20%になっています。

また、こうした分業制は、私たちのようなコンサル会社が抱えるジレンマを解決するための方法でもあります。士業事務所と同じくコンサル会社でも、教えれば教えるほど、人材がノウハウを持つようになり、優秀な社員ほど独立してしまいます。そうしたジレンマに陥らないためにも、分業化を進めてきました。

現在、エフアンドエムが継続的に取り組んでいるのは、従業員の平均賃金を上げることです。前期の平均賃金は823万円まで上がりましたが、これをさらに上げていきたいと考えています。米国の会計事務所の年収が平均1千万円を超えているなら、弊社もそれを超える会社を目指そうと、みんなに話しています。

新規事業としては現在、クラウド型労務・人事管理の新システムである『オフィスステーション』に力を入れています。この事業のスタートも、アメリカ視察での経験が元になっています。

米国の中小企業と日本の中小企業の決定的な違いは、ITリテラシーの違いです。米国ではそれほどビジネスや勉強が得意ではない人たちでも、ITリテラシーが高い。ところが日本では、中小企業のトップをはじめ、ビジネスを引っ張るべき人たちのITリテラシーが高くありません。国もその点を問題視しており、早急に行政手続き全般を電子化していこうと動き出しています。

当社がターゲットとしている資本金1億円超の企業に対しては、社会保険手続きの電子申請が義務化されます。また、弊社が積極的に取り組んでいるものづくり補助金なども、電子申請になっていきます。

こうした行政手続きが電子化されることで、国内の中小企業のITリテラシーも一気に高くなっていくと思います。そうであれば、それをサポートする商品を作り、リーズナブルな価格で提供していくことで、中小企業の経営を効率化することができます。そうした狙いで、『オフィスステーション』は開発されています。

私たちは、ここまで弊社を成長させていただいた中小企業の皆様に、『オフィスステーション』のサービスで、恩返しをしていきたいと考えています。■