

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

マネーフォワード(2018)

～家計簿アプリ『マネーフォワード』と SaaS 型会計サービス～

5 2017年11月22日、ANA インターコンチネンタルのボールルームを埋め尽くしていた2,000人を超える聴衆が、基調講演のクロージングと共に個別セミナーへと移動を開始した。株式会社マネーフォワード(代表取締役社長 CEO 辻 庸介)が開催する「MF クラウド Expo」も今年で三回目を迎えた。朝一番の辻社長によるオープニングから詰めかけていた大勢のビジネスマンは、午後の金融・クラウド・経営など数々のセミナーと、業務システムで連携する各社の展示ブースと、情報収集に余念がなかった。

10 マネーフォワードの名前は、スマートフォンで人気の家計簿アプリケーションとして良く知られるようになったが、同社は個人向けに加えて、法人向けクラウド会計サービス事業でも進展している最中である。「Connect!」～クラウドでつながる次代の経営～」をテーマとした年一回のプロモーションイベントは、ビジネスユーザー、ビジネスパートナーとのネットワーキングの重要機会として大盛況であった。

15

起業と二つの事業

20 「お金を前へ。人生をもっと前へ。」お金と前向きに向き合い、可能性を広げることができるサービスを提供することをミッションとして、辻社長は2012年5月にマネーフォワードを起業した。常にユーザーを見つめ続けて、すべての人のお金の課題を解決するというステートメントの通り、個人対しても法人に対してもペインポイント(想定顧客の悩み)を見出して解消する、ユーザーフォーカスを徹底している。

25 起業した2012年の12月にβリリースした自動家計簿・資産管理サービスの『マネーフォワード』は、個人ユーザーが銀行口座やクレジットカードを登録すると利用履歴・残高をオンラインで取得してくれる。使ったお金の費目を自動で分類して分かり易くグラフ表示する使い勝手の良さと、日々手元で見えることによる家計改善の意識付けができるという顧客価値の提供によって、現在600万人の利用者を獲得している¹。「各種銀行、クレカ、電子マネーと散らばっていた家計が一つにまとまって見える化できた」、「お金の使い方の課題を自覚できた」など、Google Play や App Store のユーザーレビューでもお金の使い方が変わったという評価を得ていて、インターネット調査によると家計簿アプリでのシェア第1位となる²。

30

¹ 2018年2月現在のマネーフォワード社ホームページ掲載による <<https://moneyforward.com/>>

² 2017年3月「家計簿アプリの利用」に関する調査による(実査委託先：楽天リサーチ)

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

5 実際、国内の個人のお金にまつわる手段は、銀行（メインバンクと各種支払で分散している場合も多く、一人当たり3.5行というデータがある³⁾）、クレジットカード（日本では保有率は84%、平均保有枚数は3.2枚と世界でも多い⁴⁾）、独自に発達した電子マネー（電子マネーの保有率は81%、利用率は66%⁵⁾）を代表として多種多様である。そして最寄りの銀行設置のATMやコンビニエンスストアのATMに支えられて日々の買い物多くを現金で支払っている中で、お金の使い方の全体像を自分でもなかなか把握しきれていない。このような中で、マネーフォワードは国内最大規模となる金融機関との連携を持ち、レシートの読み取り機能や自動仕訳機能とあわせて、手元のスマートフォンでまとめて管理できるメリットを訴求している。

10 この事業での収益はいわゆるフリーミアムモデルであり、2013年7月の正式リリース以降、ユーザーは月額500円でプレミアム会員になることで、登録する金融機関の数に制限がなくなったり、データがバックアップされたり、モバイルとクラウドを組み合わせたメリットを受ける。さらには理想の家計と比較して家計診断する機能も加えられて、個人のお金の使い方において行動変容するきっかけを提供している。Fintech先進国の米国でも、オンライン化・ソーシャル化で注目されてきた、いわゆるパーソナルファイナンシャルマネージメント（以下、PFM）と呼ばれる分野の事業である [1]。

15 続く2013年11月、『マネーフォワード For BUSINESS』（リリース時の名称。現在は『MFクラウド会計・確定申告』）のβ版を法人向けにリリースした。PFMでも得意としてきた金融機関データの自動取得によって入力の手間を省き、面倒な仕訳作業を半自動化でサポートし、請求書作成、消込作業を簡単に扱えるようにするなど、その後も順次機能追加することが予告された。実際、『MFクラウド請求書』、『MFクラウド給与』、『MFクラウド消込』、『MFクラウドマイナンバー』、『MFクラウド経費』と2013年から2016年まで毎年一つ以上のサービスを矢継ぎ早に展開してきた。そして2017年1月にリリースした『MFクラウドファイナンス』では、これまで蓄えてきた『MFクラウド会計・確定申告』のデータをユーザーの同意にもとづいて金融機関に提供することで、オンライン上で簡単に融資を受けることができる仲介機能を担うことになった。バックオフィスで必要な会計機能を順次カバーして、従来は大きなIT投資によって構築するようなシステムを、SaaS(Software as a Service)として取り揃えて提供することとなり[添付資料3. MFクラウドの展開]、利用者は会計処理や資金調達の
20 手間と時間を節約することができる。

25 β版の期間中はすべての機能を無料提供していたが、告知していた通り正式版のリリース後は個人向けは月額980円（現在の確定申告ベーシックプランは月額800円）、法人向けには最低価格で月額1,980円からと、利用しやすい料金プランを設定している。現在も各種プランへ登録した後は30日間もしくは45日間の無料期間を設けており、個人向けPFMがフリーミアムモデルであること
30 に対して、法人向け事業（以下、MFクラウド）はフリートライアルモデルを採用している [2]。

³⁾ 「金融機関の利用に関する調査」平成23年、株式会社日本統計センター

⁴⁾ 「クレジットカードに関する総合調査」2016年度版 調査結果レポート、株式会社ジェーシービー

⁵⁾ 「金融機関の利用に関する調査」平成23年、株式会社日本統計センター

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

二つめの事業立ち上げの背景

5 “「集中と選択って知っていますか?」、当時 15 人くらいしかいなかった社員から、「ヒト・モノ・カネの何もないじゃないですか」と猛反対されました。それでもヒトとカネは僕が引っ張ってくるからと説得して、年に一回しかない確定申告導入のチャンスに対して、今年(2013 年)から行かないと駄目だなと思って始めました。PFM も MF クラウドも当社は二本柱だと思っていて、どちらかが主力事業かということではありません。”

10 辻社長は当時のことをそう振り返りながら、二つめの事業を立ち上げた経緯を語ってくれた。

15 “そこにカスタマーペインが想像できて僕達なら面白く解決できると思ったし、これからくるはずのクラウド時代のプラットフォームになりたいと思っていたので、個人・法人の両方がやりたい。これはミッションビジョンバリューにもつながってくることなので必ずしも合理的な理由ではないかも知れませんね。”

20 MF クラウドの中でも最初に始めた会計・確定申告は、PFM の顧客へのアンケート調査から生まれた。元々、スマートフォンアプリを使いこなしているユーザーはリテラシーが高く、アンケートに対するレスポンスも良く、幾つか提示した新規サービス案のうちのトップニーズが確定申告であったという。

25 “今年から行かないと駄目”という意気込みの通りにサービスを導入すると、すかさずユーザー調査を仕込んで(2014 年 2 月[3])、その結果、1) 経験の少ない若年層が申告準備を”あきらめたくなる”気持ちを経験していること、2) 膨大なレシートデータの仕訳作業を日々行うことが効果的であること、3) 半分以上のユーザーが申告準備に必要な期間を数日～一週間以上短縮できそうだという感触を持った、という三つを浮彫にした。実際に、翌年 2015 年 1 月のアンケートでは、平均 7.4 日から平均 1.6 日と約 5 分の 1 に短縮する結果を得ている[添付資料 4. MF クラウドシリーズの導入効果]。

30 さらに、会計士や税理士のように、顧客から確定申告の相談をうける専門家に対する調査も実施した [4]。「全くどうしたらよいかわかっていない」、「3 月に入ってから 1 年分の領収書を、未整理のまま持ってきた」、「過去 3 年分の確定申告を一挙に依頼(もちろんすべて期限切れです)」、「個人と法人との財布が混同。現金預金残高を合わせるのに一苦労。」、「通帳のコピーをくれない…」など、ここでは法人側の視点からのペインポイントが如実に洗い出されている。

35 以降も、マネーフォワードは毎年の定点観測のように、調査から顧客ニーズを明らかにして、また、その結果をオープンにすることで、自らのサービスの特徴や価値をフェアなかたちで認めて貰えるような活動をしている。銀行を始め、従来の金融機関でも個人・法人の両方の顧客に対してサービ

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

スしていることを考えると、どちらかの事業に特化するのではなく、世の中にお金にまつわるペインポイントを分け隔てなく解消しながら、新しいあり方を社会に提案しているように感じられる。

クラウドへの転換と競争

- 5 一方で、中小企業ではなかなか大胆なシステムの切り換えができなかったり、IT リテラシーが不足していたりと、マネーフォワードの期待するスピード感で事業展開ができるのか？という疑問がある。使ってみるとクラウドの利便性を感じると思うが、一度使い慣れたパッケージソフトを使い続けているところも多いように見受けられる。この点について、社長は次のように答える。
- 10 “中小企業の実態として、IT に詳しくない場合も多いので会計事務所さんにフォローしてもらおうとか、僕らが行くとか、人の助けが必要なんです。クラウドを導入してもらうことによってこんなに良くなるのかと喜んで貰うことをやりたいので、人が解決していくという文化を持ってアプローチしています。僕も経理をやっていたのでわかりますが、経営者って会計は誰かに任せたいと思っているんです。トップが経営に専念できるように、会計事務所さんとの関係を大事にし
- 15 ながら、一緒にできることをやってきました。”

実際、全国主要都市で会計事務所・社会保険労務士事務所の方々向けに、毎月 10 回にも及ぶ回数のセミナーを精力的に開催している [5]。自社で専門の経理・管理部門を持たない会社は外部の事務所を頼りにしているため、事務所にクラウド会計ソフトとして選択してもらうことは重要な関心事であり、いずれ会社の規模が大きくなって自前で管理するようになる導線にもなる。

20

昨今の日本国内の会計ソフトの導入概況は、[添付資料 5. クラウド会計ソフトの導入状況(アンケート調査によるシェアの変化)]のようである。まず、添付資料の右上グラフが示す通り、国内の全ユーザーに対してクラウド会計の割合はまだ少なく見えるが、「税理士一任」という中にも会計ソフトが含まれていると考えられる。また、別の調査においても会計ソフトを用いている中でのクラウド化率は 2014 年に 5%未満だったところが 2016 年に 13%と増えていて⁶、今後もエクセルや PC(すなわちインストール型の専用パッケージソフト)からの移行が進むと見られる。特に、クラウド会計ソフトを「今後利用したい」という意向は、比較的設立年数の短い個人事業主および中小企業で高いことが特徴である[添付資料 6. 年数とクラウド会計ソフト導入や利用意向の関係]。

25

かねてより日本のパッケージソフト最大手の弥生も、エントリーの位置付けである個人事業主向けのクラウド会計ソフト『やよいの白色申告オンライン』を 2016 年 12 月より永年無償化⁷するなど、ユーザー獲得の攻防が顕在化している。そんな中で、マネーフォワードの MFクラウドは従業員 300 人以下の中小企業向けで 20%、個人事業主向けも 20%ほどと、共に 3 位だったシェアを 2017 年には 2 位に伸ばしている。

30

⁶ 株式会社シード・プランニング「デジタルインファクト」より <<http://digitalinfact.com/press160804/>>

⁷ 弥生株式会社プレスリリースより <<https://www.yayoi-kk.co.jp/company/pressrelease/20161219.html>>

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

ここで、MFクラウド以外の会計ソフト二つと、それを提供している二社について概要を記載する。

弥生会計オンライン:

5 弥生株式会社は創業から 40 年と歴史ある企業であり、小規模事業者向け業務ソフトウェア「弥生シリーズ」とその関連サービスの事業を行っている。派遣・契約社員含む従業員は 683 名（2016 年 10 月現在）、売上高 161 億 3,800 万円、経常利益 43 億 9,400 万円を持つ。

10 97 年に米国 Intuit 社と合弁で日本法人を設立するが、その後 2003 年に MBO で独立。2004 年にはライブドアが約 230 億円で買収するも、3 年後には手放さざるをえなくなり、弥生はアジア系投資会社 MBK パートナーズの傘下に入った。その後、2014 年 800 億円を超える額でオリックスが買収し子会社となる。弥生は現在でもパッケージ会計ソフトで国内トップシェアを持つ最大手であり、経営母体が変わる中でも、社名と商品名をそのまま維持してきており、その事業価値が評価されてきたと言える。

15 オリックスは 2014 年の IR イベントにおいての発表で [6]、弥生の量販店及び有力オンラインストアでの販売本数シェア 57.8%を誇り、さらにそのうち 9 割が年会費型の YSS 会員（弥生サポート・サービス）に加入するストック型サービス事業基盤を獲得したことを強調する。安定した収益基盤であると同時に、従来はリーチできていなかった小規模事業者へのアクセスが可能になり、オリックスの持つサービスメニューを拡充して提供するシナジーの可能性を説明している。

20 弥生の側にとっては、クラウドを強化する過程にあった（日本経済新聞 [7]）。同年にスタートしていたクラウド版のオンライン確定申告『白色』『青色』に加えて、2015 年 7 月には『弥生会計オンライン』をリリースすると共に、2016 年 3 月にデスクトップ版『弥生会計』との双方向でのデータ連携を開始することを発表する。顧問先を複数かかえる会計事務所などが、従来使い慣れたデスクトップ版でオンライン版の顧客業務もサポートできることに配慮している。また、2016 年のクラウド請求管理サービスを追加するためにベンチャー『Misoca（ミソカ）』を買収した際には、M&A のノウハウを最大限に活用したという通り⁸、単独で IPO するのではなくオリックス傘下に入ることで着々と次代への対応を進めている。

freee:

マネーフォワードと同じ年の 2012 年 7 月に創業した freee 株式会社は、中小企業向け及び個人事業主向けに、当初よりクラウド会計ソフトを提供する。現在の従業員数は 450 名。

30 2013 年 3 月にリリースしたクラウド会計ソフト『freee』は、帳簿の経験や知識がなくてもウェブの明細から自動振り分けをする手軽さと、「6 月まで完全無料」の惹きつけもあったのか最初の 2 週間だけで 1600 事業所が登録し、アクセス集中からサーバー増強を迫られた⁹。2015 年には会社設立及び事業開始に必要な書類をクラウドで作成する『会社設立 freee』『開業 freee』のサービスを開始

⁸ 一般社団法人租税調査研究会 Web 企画 第 1 部 第 4 章より <<https://kaikeizine.jp/yayoi/cap04/>>

⁹ 東洋経済オンライン 2013 年 04 月 05 日のインタビュー記事より

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

して、また2017年に勤怠・労務手続きや給与計算を行う『人事労務 freee』のサービスを追加してバックオフィスの効率化に注力している。

freee は Fintech ベンチャーとして創業して以来、順調に資金調達を繰り返して来た。2012年11月、TechCrunch Tokyo のイベントにおいてシリコンバレーVC である DCM ホールディングからの出資を獲得して以降、2014年に8億円、2015年に45億円、2016年に33.5億円¹⁰と、大型調達を含めて現在までの累計調達額は96億円におよぶ。

“freee はクラウド型の会計アプリケーションだが、その特徴は銀行やクレジットカードなどのデータを自動的に取り込んで仕訳をしてくれるところにその強みを持つ。国内ではまだ根強い人気の弥生会計や勘定奉行などのソフトウェアのマーケットをクラウドで置き換えていこうとしている。というのも、総務省の発表によれば日本の中小企業におけるクラウド浸透率は17パーセントだが、米国では54パーセント以上というデータがある。これにはメールなどの一般のアプリケーションが含まれていることを考えると、業務用のアプリケーションのクラウド浸透率はもっと低いと予想できる。(2012年、TechCrunch Tokyo のイベント記事より抜粋 [8])”

15

Fintech を取り巻く環境変化

米国では2008年のリーマンショック以降、Fintech 企業の発展が顕著になったと言われる。従来の金融機関が融資に消極的になったために新たなサービスが求められたこと、破たんした金融機関から IT ベンチャーへの人材流入が進んだこと、機械学習技術が目覚ましく進化したこと、など複数の要因が組み合わさったと考えられる。Fintech はそれ以降も持続的に投資ファンドの注目を集めている分野であり、確かに産業構造を進化させる業界再編の可能性が語られているが、一方でややバブルの要素を危惧する声もある。

“IT バブルの際も、社名にドットコムと付いただけで株価が上がるような状況が生じたが、フィンテックも今、似たような状況にあるのかもしれない。ただ IT バブルが弾けると、確かに多くのドットコム企業は姿を消したが、生き残ったアマゾンやグーグル、ペイパル等の企業は、経済の仕組みを大きく変える立役者となっていった。同様に、今後、フィンテックへの過剰な期待が修正される局面もあるかもしれないが、テクノロジーが常に進化を続け、また顧客が常により良い Experience を求め続けるという点は、今後も変わるものではない。(野村資本市場研究所 研究理事 2016年レポートより [9])”

30

日本国内においては、この二年で連続する銀行法改正は、これまでに比べて異例となる動きである。いずれも Fintech に関連する法案であり、マネーフォワードとも直接関係するが、これらはひと

¹⁰ 日経電子版より、それぞれ 2014/4/23 付、2015/12/28 付、2016/12/25 付

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

えに金融庁の森信親長官のビジョンとリーダーシップが大きいと辻は見ていた。

5 “現在起こっているのは、「供給側の論理によるマス定型商品の提供」という B2C 型のビジネスモデルから、「顧客情報に根ざす共通価値の創造」という C2B 型ビジネスモデルへと移行するための環境が整いつつある過程なのではないか、というものです。なお、ここで C2B 型と申し上げたのは、顧客が企業に何かを売る、という意味ではなく、主導権がそれぞれの顧客にあるという意味です。（金融庁長官 2017 年講演より [10]）”

10 二つの改正法案（法案 1 は施行済）の内容は以下のとおりである。

10 法案1： 2016 年 5 月成立、2017 年 4 月施行。銀行による出資上限の緩和。金融機関が Fintech 企業などを出資したり買収したりしやすくする目的。

15 法案2： 2017 年 5 月成立、2018 年春にも施行される見通し。電子決済等代行業の登録制度、及び、オープン API の努力義務の制定を目的とする。

15 法案1については、三井住友フィナンシャルグループが第1号案件として金融庁の認可を取得した上で、NTT データなどと共同設立した新会社に約 67%を出資している。

20 ここでは法案2について少し詳しく触れるが、顧客のアカウント情報を個別に預かるのではなく、金融情報にアクセスできる業者を認可登録する枠組みを整備しながら、一方で銀行側が積極的にオープン API を促進して顧客志向のサービスが発展することを促す。[添付資料 7. 金融庁による Fintech 推進]に示すように、現状は電子決済等代行業者（Fintech 企業）が顧客のアカウント情報を預かることで、顧客に代わって金融機関のシステム、しかも複数にアクセスすることで、毎月の利用額や合計資産などをまとめている。課題としては、代行業者もしくは情報流出による不正利用が起こった場合に顧客に不利益を与える懸念があることや、逆に利便性の高い技術やアイデアを
25 持つ代行業者にとって金融機関との連携を獲得するのは難易度が高いことなどが挙げられる。法案2の改正によって、電子決済等代行業者はあらかじめ登録することで法的に認可されることになり、顧客から金融機関にそのサービスの利用を申請することで、代行業者はパスワード等を預からずに金融機関のシステムにアクセスできるようになる。逆に金融機関は、この枠組みに対応するようにシステムを整備することになる（いわゆるオープン API 導入に係る努力義務である）。

30 これまでの API を通した提携銀行とのやり取りは、口座情報等の「参照系」として、比較的安全な金融機能に限定されていたが、振込み等の「更新系」も開放していくことによって、銀行しかも一行単独では扱えなかったような高い顧客価値を創出する流れも起こりつつある。ただし、更新系 API を用いて金融機関から手数料を得るような場合には、現状では「銀行代理業」として解釈されるために、法的な登録認可と管理運営のハードルはさらに高くなる。

35 「米国や英国では Fintech ベンチャーが Disruptive Innovation を起こしてきたことに対して、日本ではあくまで既存の金融機関が新しいテクノロジーを取り込む Sustainable Innovation の発想の域

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

を脱し切れていないのではないかと野村資本市場研究所 研究理事は指摘している。しかしながら、従来の金融機関と新たな IT 起業とは、規模や経験が全く対象的である中で、公的な支援が施行されている事実をどのように捉えて、それぞれのプレイヤーがこの機会をどう活かしていくのが重要である。

5

そして上場へ(2017年9月)

弥生はオリックス傘下へ、freee は VC からの調達を重ねる中で、マネーフォワードは 2017 年 9 月に株式公開した。このタイミングで IPO に踏み切った辻社長に、その理由について聞いた。

10

“そうですね何個かあるんですけども、まず、ユーザーさんの貴重なデータを預かっていますので上場企業であることで安心して頂きたいと思いました。連携している金融機関さんにとっても信頼が大事ですし、中小企業様に対しても、そもそも「クラウドって大丈夫？」というところを社会的責任を持つ企業として安心していただくことを重視しました。SaaS として上場する銘柄は僕らが初めてだと思いますので、フロントランナーとして走っていきたくと思っています。”

15

ステークホルダーからの信頼を得ることは、今後も顧客数が拡大する中で確かに重要であるし、パートナーとの連携でも一種の”センター”の役割を担っていくのではないだろうか。冒頭に触れた「MFクラウド Expo」の会場の空気はまさにマッシュアップそのものであり、会計のみでなく、多くのパートナーと共に企業・オフィスのワークフロー全体に及ぶ改革を実現できるチャンスがある。

20

技術的に繋がるところ、物理的な制約がないところが、パッケージとの大きな違いであるので、クラウドのメリットを素直に活用し、パートナーとの連携に躊躇がないのもマネーフォワードの特徴だと感じられる。背景として、金融庁のみならず政府の将来ビジョンにおいても Fintech や働き方改革が語られていることが追い風になっている。例えば、未来投資戦略 2017 ビジョン[添付資料 8. 政府による Fintech 推進]の中には、バックオフィスのクラウド化率の 4 割という目標が含まれている。今後 5 年間(2022 年 6 月まで)に、IT 化に対応しながらクラウドサービス等を活用してバックオフィス業務(財務・会計領域等)を効率化する中小企業等の割合を現状の 4 倍にする規模のものである。

25

“つぎに、今のマーケット状況とか、非上場での資金調達解禁とか、僕はちょっとバブルに近い感覚を持っています。過去に楽天さんとかサイバーエージェントさんとか、IT バブルが弾ける前に上場して、すっかり冬の時代を乗り切ったということを見ていまして、この Fintech ブームに対しても企業が何をしなければいけないかということを真剣に考えたいと思って上場しました。資金調達の方法を多様化するのはやはり大事だと思っています。”

30

35

非上場だとベンチャーキャピタルなど調達先が限定されることに対して、公開によって生存確率

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

をあげるという視点と、社会一般から資金調達した責任を果たす使命を自らに課す視点とがあるようだ。日本では上場するからには利益をうむべきであって、「赤字上場はいかがなものか？」という議論も起こりがちである。上場後に黒字化しないといけないプレッシャーはあるのだろうか？

5 “クラウドの場合、見積もりがちゃんとできるという安心感があります。経営者として、顧客獲得の費用に対する収益がいくらで、解約率はどうか、というライフタイムバリューが出るので、数字を見ていけば積み上げ式のモデルでリクープのタイミングがある程度はかれます[添付資料 9. SaaS ビジネスにおける広告宣伝費の回収モデル]。

10 赤字上場はけしからんという文化を変えたくて。アマゾンやセールスフォースなどアメリカの成長企業もそうであるように、我々の中長期の成長しか考えてませんと、経営の意思として示しています [11]。日本のマーケットでの評価には少々心配ありましたが、おかげさまで時価総額もそれなりについています。”

15 『MF クラウド会計・確定申告』の会計データを用いて銀行の貸付を仲介する、前述の『MF クラウドファイナンス』のサービスに加えて、上場前の半年の間に「MF KESSAI」という子会社を設立している。これらは中小企業の売掛金の請求・与信業務を代行し、入金を保証をする事業であり、日本の Fintech 分野でも本格的な展開が期待されている。既存金融機関の“土管化”が危惧される一方で、アメリカ企業が新しいイノベーションを自ら取り込むように[参考:添付資料 10. カニバリゼーションをのりこえ続ける Intuit 社]、ここでも躊躇なくスピード感を持って、社内や業界内のカニバリゼーションを恐れない姿勢を見せている。

25 “そういうことを言ってる間にネット経由の仮想通貨が本格化したら銀行の役割がかなり変化すると思います。クラウドも決済も海外勢に取って行かれて、また失われた 20 年がくるような危機感を持っています。日本の金融は良く出来過ぎているのに対して、新興国のような不安がある所はカスタマーペインが本当に深刻なので変化のスピードが早い。

30 あと、M&A ですね。楽天やソフトバンクのように成長してる会社は M&A を賢く使われてるなと思います。IPO で調達した金額は僕らのビジネスポートフォリオを広げていくところうまく使いたいですね。三木谷さんと孫さんはやはりグローバルで戦っていて、僕らの世代にとってあの二人の存在があることは本当に幸せですね。上場してみると、すごいピッチャーがすごいボールを投げてる姿を見ることになって、もっと頑張らないとやばいなという気持ちになります。。上には上があるとチャレンジの意欲がわきます。”

35 辻社長は、IPO はグローバルに通用する会社になりたい中でのひとつ通過点だと語る。「お金を前へ。人生をもっと前へ。」というミッション、すべての人の「お金のプラットフォーム」になるというビジョン。これらを掲げて、個人と法人のお金に対するペインポイントを解消し、さらには個人であれば所得向上、企業であれば生産性の向上と経営改善といった課題解決を目指す。徹底したユー

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

ザーフォーカスで顧客と事業を拡大し続けるマネーフォワードが、これまでのスピードを緩めずに日本の金融再編の中でどういった役割を担うのか、目を離せない。

5 謝辞

本ケースの作成を進めるにあたり、ご多忙の中、インタビューの実施をご快諾いただき、多大なるご協力をいただいた、株式会社マネーフォワード 代表取締役 辻庸介氏に改めて感謝の意を表します。

10

参考文献

- [1] J. Sviokla, “Intuit, Mint, and the Power of Simplicity,” *Harvard Business Review*, Sept. 18, 2009.
- [2] 田原総一郎, 起業家のように考える。: ゼロからはじめるビジネス成功の方程式, プレジデント社, 2016, 12/17.
- [3] 株式会社マネーフォワード, “【確定申告に関する調査】,” 2014, 2/17. [オンライン]. Available: <https://corp.moneyforward.com/news/release>.
- [4] 株式会社マネーフォワード, “【確定申告の専門家 100 名 (会計士・税理士等) に聞きました】,” 2015, 1/30. [オンライン]. Available: <https://corp.moneyforward.com/news/release>.
- [5] 株式会社マネーフォワード, “MF クラウド セミナー情報,” [オンライン]. Available: <https://seminar-moneyforward.smtg.jp/public>.
- [6] オリックス株式会社, “弥生株式会社の戦略的買収について(IR イベント),” 2014, 11/13. [オンライン]. Available: http://www.orix.co.jp/grp/pdf/ir/event/Presentation_141113J.pdf.
- [7] 日本経済新聞, “弥生、クラウド出遅れ挽回狙う オリックス傘下入りで,” *日経電子版*, 2014, 11/13.
- [8] TechCrunch Japan, “TC Tokyo のスタートアップバトルに出場した会計アプリの CFO が DCM から 5,000 万円の資金調達を実施,” *日本法人 AOL オンライン・ジャパン*, 2012, 12/19. [オンライン]. Available: <http://jp.techcrunch.com/2012/12/19/jp20121219cfo-gets-50million-yen/>.
- [9] 淵田康之(野村資本市場研究所 研究理事), “フィンテックの意義と日本の課題,” *月刊資本市場 (No. 367)*, 2016, 3.
- [10] 森信親(金融庁長官), “フィンテックは共通価値を創造できるか,” *コロンビア大学ビジネススクール 日本経済経営研究所東京コンファレンス*, 2017, 5/25.
- [11] マネーフォワード株式会社, *新規上場申請のための有価証券報告書 (I の部)*, JPX, 2017, 8/25.
- [12] 株式会社マネーフォワード, “成長可能性に関する説明資料,” 2017, 9/29. [オンライン]. Available: <http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=tdnet&sid=1516703>.

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

[13] 株式会社 MM 総研, “ニュースリリース,” 2016-2017. [オンライン]. Available:

<https://www.m2ri.jp/news/>.

[14] 金融庁, “銀行法等の一部を改正する法律の概要(国会審議の参考用),” 2017, 3/3.

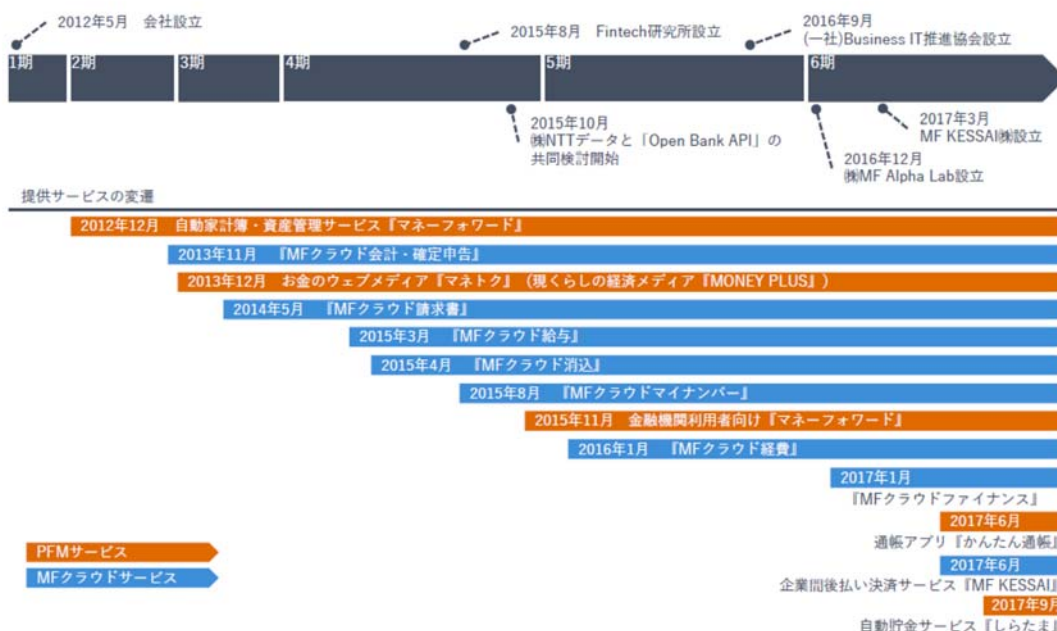
[15] Intuit Inc., “Intuit FY'18 Investor Day,” 2017, Oct. 3. [オンライン]. Available:

http://s21.q4cdn.com/374309911/files/doc_presentations/2017/10/Intuit_InvestorDay2017_FullWEBPost_v12.pdf.

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

添付資料 1. マネーフォワード社の PFM および MF クラウドの展開

高い開発力を背景に、短期間で個人・法人向けサービスを次々とリリース。

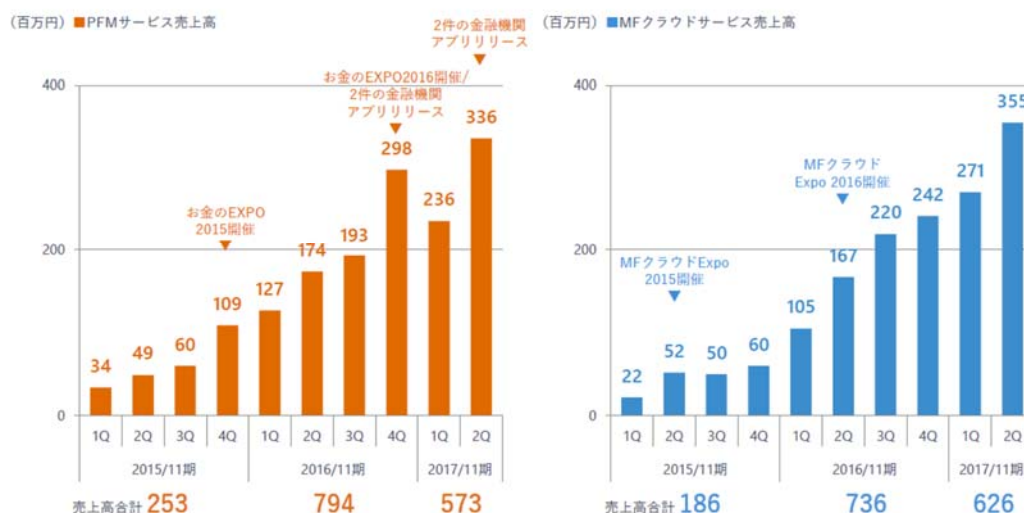


(出所) マネーフォワード社「成長可能性に関する説明資料」の、沿革より [12]

5

添付資料 2. マネーフォワード社の PFM および MF クラウドの展開

PFM、MFクラウド共に右肩上がりに急速な成長。
四半期平均成長率はPFM28.8%、MFクラウド35.8%。



※四半期成長率につきましては、2015/11期1Qから2017/11期2Qの期間で算出しております。
※PFMサービス、MFクラウドサービスとは別に、講演料及び寄稿料等のその他売上高が一部ありますが、上記には記載していません。

(出所) マネーフォワード社「成長可能性に関する説明資料」の、四半期売上高推移(サービス別)より [12]

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

添付資料 3. MF クラウドの展開

バックオフィス業務における領域を包括的にカバーするサービスを提供する企業向けSaaS型サービスプラットフォーム *SaaS：Software as a Serviceの略称（以下同）



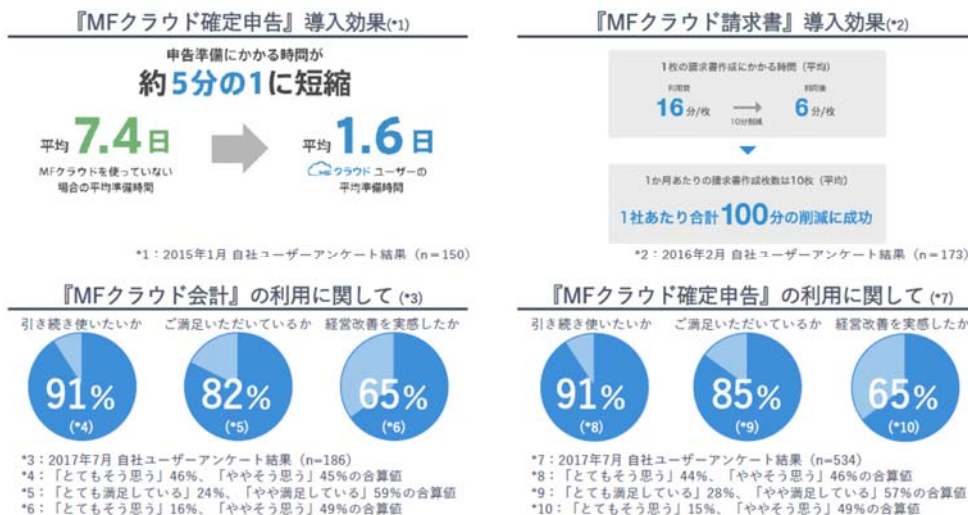
MFクラウド会計・確定申告 / MFクラウド請求書 / MFクラウド給与 / MFクラウドマイナンバー
MFクラウド消込 / MFクラウド経費 / MFクラウドファイナンス

クラウドコンピューティングの普及を背景に、これまで多額の初期投資を必要としていたシステムをSaaS形態で提供することで、小規模事業者から大企業まですべての事業者にITの恩恵をもたらします。

（出所）マネーフォワード社「成長可能性に関する説明資料」の、MFクラウドシリーズの特徴より [12]

5

添付資料 4. MFクラウドシリーズの導入効果

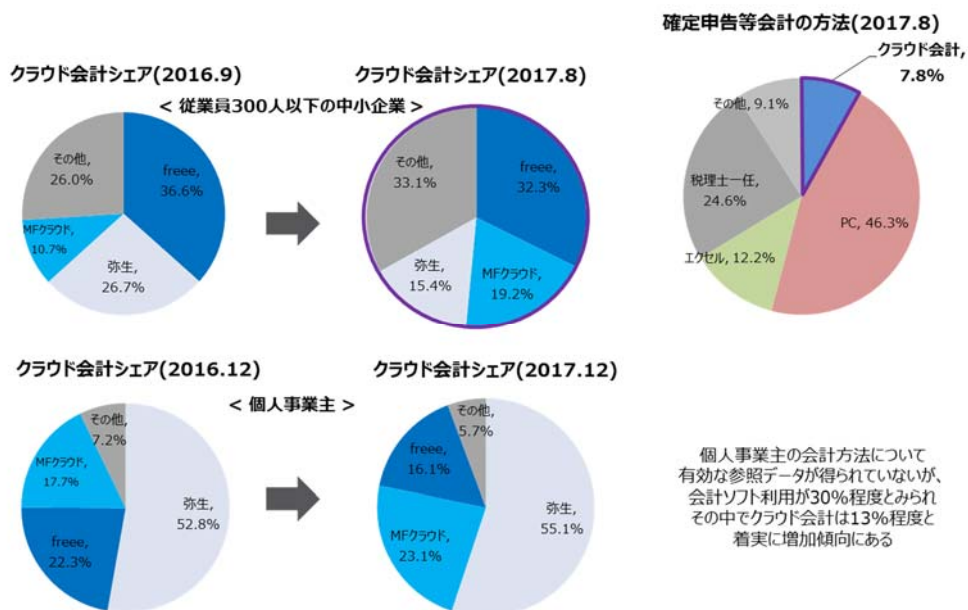


（出所）マネーフォワード社「成長可能性に関する説明資料」の、MFクラウドシリーズの導入効果より [12]

10

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

添付資料 5. クラウド会計ソフトの導入状況(アンケート調査によるシェアの変化)



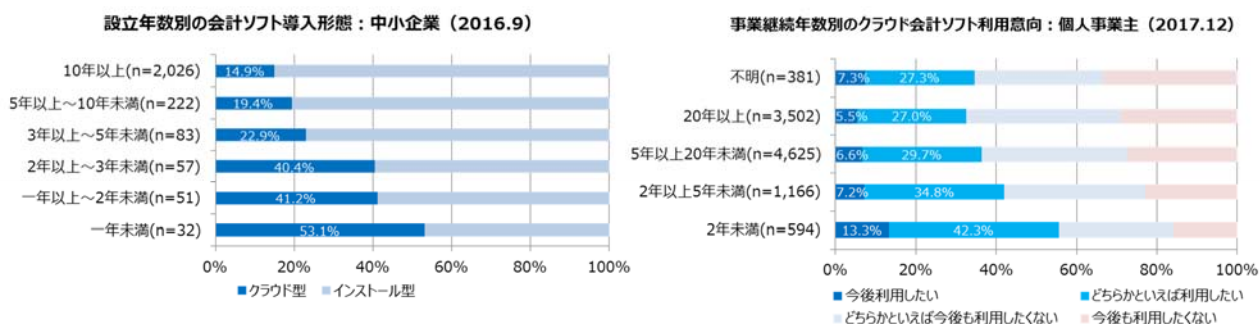
(出所) 株式会社MM総研の Web アンケート調査のデータより、筆者作成 [13]

従業員 300 人以下の中小企業は 5,015 社(2016.9)、8,851 社(2017.8)を対象

5

個人事業主は 1 万 6,453 事業者(2016.12)、2 万 231 事業者(2017.12)を対象

添付資料 6. 年数とクラウド会計ソフト導入や利用意向の関係



10

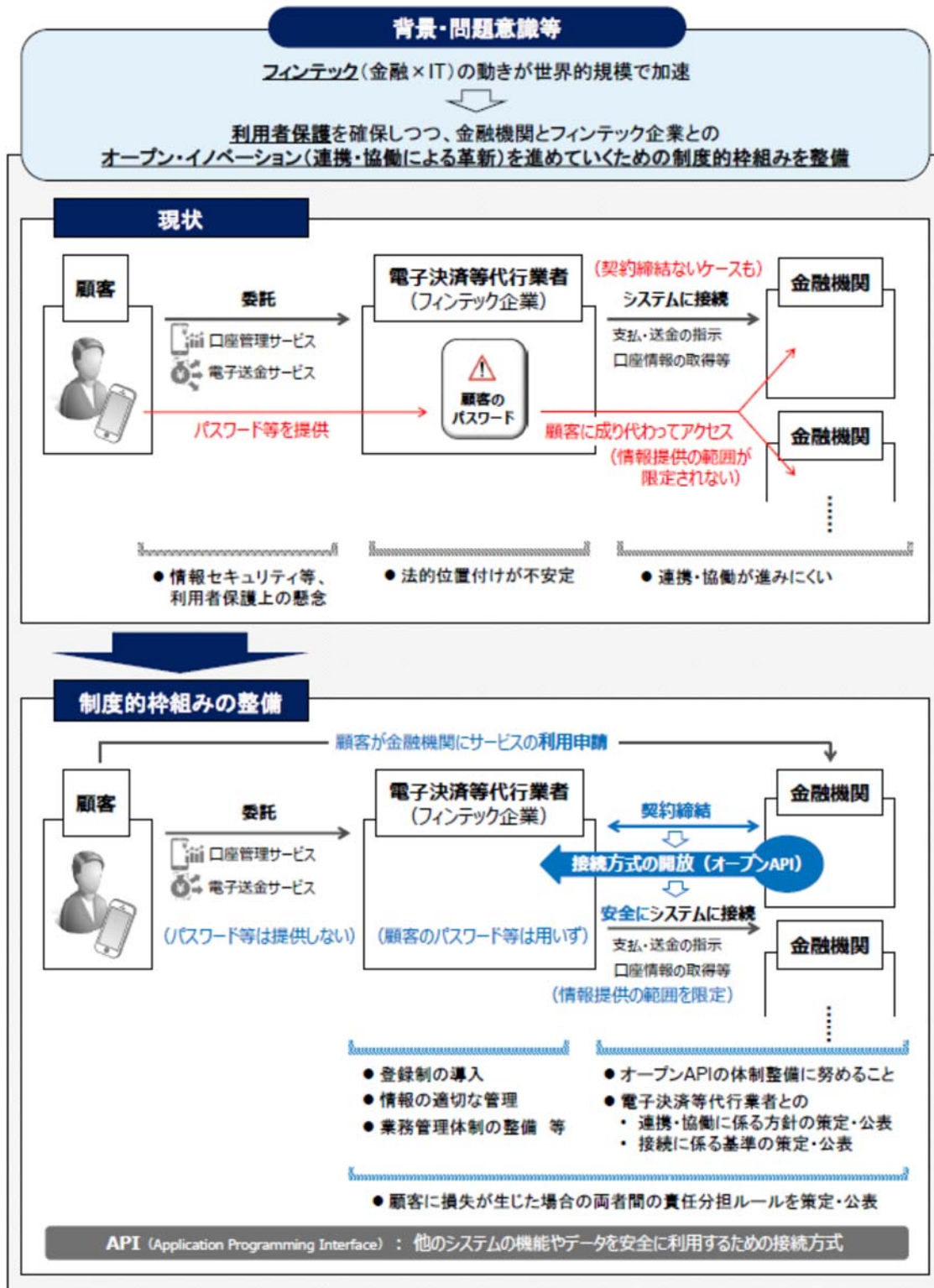
(出所) 株式会社MM総研の Web アンケート調査のデータより、筆者作成 [13]

15

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

添付資料 7. 金融庁による Fintech 推進

銀行法等の一部を改正する法律案の概要



(出所) 第193回国会における金融庁関連法律案（平成29年5月26日成立）概要 [14]

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

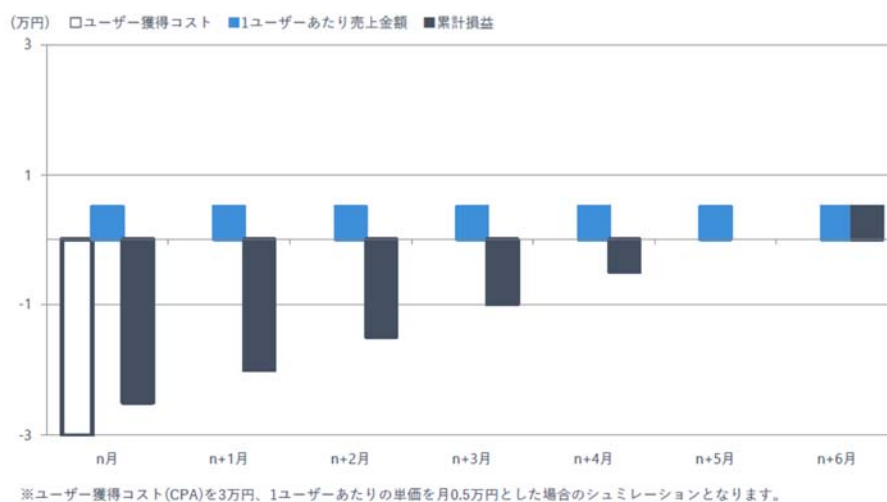
添付資料 8. 政府による Fintech 推進

（出所）2017年6月9日、日本政府閣議資料「未来投資戦略2017」の第2-I-5.FinTechの推進等よりマネーフォワード社作成 [12]

- 5 「未来投資戦略2017」において、政府が Fintech を推進すべく、4つの KPI を設定。バックオフィスのクラウド化率は5年間で現状の4倍に。
- オープン API の拡大
今後3年以内(2020年6月まで)に、80行程度以上の銀行におけるオープン API 導入を目指す。
 - キャッシュレス決済比率の倍増
今後10年間(2027年6月まで)に、キャッシュレス決済比率を倍増し、4割程度とすることを旨とする。
 - バックオフィスのクラウド化率を4割に
今後5年間(2022年6月まで)に、IT化に対応しながらクラウドサービス等を活用してバックオフィス業務(財務・会計領域等)を効率化する中小企業等の割合を現状の4倍程度とし、4割程度を目指す。
 - 資金循環効率を5%改善
2020年度までに、日本のサプライチェーン単位での資金循環効率(サプライチェーンキャッシュコンバージョンサイクル：SCCC)を5%改善することを旨とする。
- 10
- 15

添付資料 9. SaaS ビジネスにおける広告宣伝費の回収モデル

WEBプロモーション等で獲得したユーザーがサービスを継続利用することにより、獲得した翌月以降は利益に貢献し、獲得コストも一定期間で回収される。

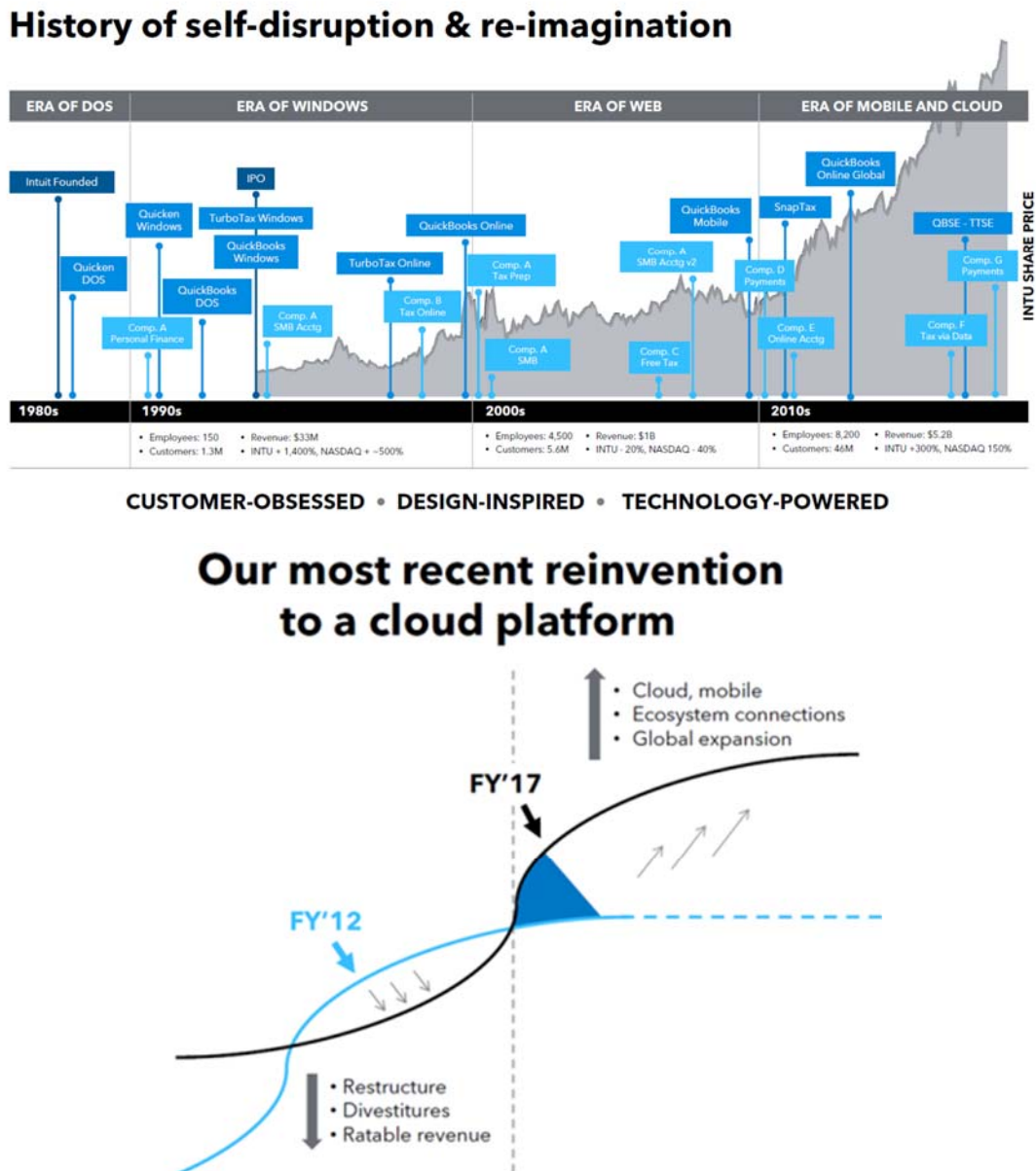


20

（出所）マネーフォワード社「成長可能性に関する説明資料」の沿革より [12]

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

添付資料 10. カニバリゼーションをのりこえ続ける Intuit 社



5 (出所) 2017年10月3日、Intuit Inc.によるIRデータのプレゼンテーションより [15]

Intuit社は、米国の会計ソフトのジャイアント企業として、創業の1980年代以来、持続的に成長してきた。いわゆるイノベーションのジレンマを意識した経営の歴史を持ち、最新技術の取り込み繰り返して来た。

10 米国では多くの人が個人で税務申告書を提出するために、かねてより簡便なツールが求められており、“TurboTax Windows”は90年代に最も認知されたPCソフトであった。中小企業向け会計ソフトでも“QuickBooks Windows”はトップシェアを誇っていた。2000年代

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

に入る手前から、これらを徐々に Web ブラウザ版に移行させ、2010年に入る前にはモバイルアプリをリリースとする共にクラウド化を進めた。2017年現在は、バックエンドを AWS(Amazon Web Services)へと移行させて、コスト効果とスケーラビリティを確保できる状況を作ろうとしている。

5

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築
足代訓史（2004年3月）
- 5 No.2 株式会社PTP（パワー・トゥ・ザ・ピープル） 柏陽平（2004年3月）
- No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係 宮元万菜美（2004年8月）
- No.4 ポケットモンスター（1996～1998） 木村誠（2005年3月）
- No.5 フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介（2005年7月）
- No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル 鍛地研介（2006年6月）
- 10 No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか？—
前川徹（2006年6月）
- No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史 呉健柏（2007年3月）
- No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE（2000～2006） 木村誠（2007年4月）
- No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ—
15 宇賀村泰弘（2007年9月）
- No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク：スルガ銀行 角田仁（2008年3月）
- No.12 起業時の経営戦略：イー・アクセス 石田雅之（2008年9月）
- No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦（2009年1月）
- No.14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠（2009年3月）
- 20 No.15 メガネ21（トゥーワン）の非常識経営 木村誠（2009年12月）
- No.16 エムスリー：躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英（2010年1月）
- No.17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠（2010年2月）
- No.18 IBMメインフレーム：巨竜は生き残る 高田晴彦（2010年3月）
- No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析：ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!
25 亀田年保（2010年11月）
- No.20 ケンコーコム：日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦
曾我部和彦（2010年12月）
- No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム：ヴァイスシュヴァルツ（2007～2010）
木村誠（2011年3月）
- 30 No.22 NPO法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略—
久米村隼人（2012年3月）
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」（2005～2011） 木村誠（2012年8月）
- No.24 VOCALOID2「初音ミク」（2007～2011） 木村誠（2012年9月）
- No.25 ZOZOTOWN：2012年9月 太田遼平（2012年10月）
- 35 No.26 エイベックス・グループ：360度ビジネスによる企業変革 八木京子（2013年3月）
- No.27 スペースマーケット：貸スペース No.1 シェアエコ・カンパニーへの挑戦
浮池孔洸（2017年3月）

本ケースは、早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程の学生が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

No.28 サイボウズのビジネスモデル転換の変遷：パッケージ販売からクラウドサービスへ
岩本晴彦（2017年3月）

No.29 ソラコムが切り拓く IoT 市場（2017）～AWS を活用した MVNO～
石井康裕（2017年8月）

5 No.30 エブリー「DELISH KITCHEN」～分散型メディアの可能性と限界～
山畑健太郎（2018年2月）

No.31 マネーフォワード（2018）～家計簿アプリ『マネーフォワード』と SaaS 型会計サービス～
（2018年3月）

10

セミナー等でご使用希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院経営管理研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY