



マネーフォワードの不祥事予防の取組み ～新興企業の一例～

株式会社マネーフォワード

取締役執行役員管理本部長（コンプライアンス担当取締役）

坂 裕和

2019.12.03

1

会社概要

2

新興企業の不祥事リスク

3

不祥事予防の具体的取組み

会社概要

会社名	株式会社マネーフォワード
事業内容	インターネットサービス開発 <ul style="list-style-type: none"> ・お金の見える化サービス「マネーフォワード ME」 ・SaaSプラットフォーム「マネーフォワード クラウドシリーズ」
本社	東京都港区芝浦3-1-21 msb Tamachi 田町ステーションタワーS 21F
代表者	代表取締役社長CEO 辻 庸介
機関	監査役会設置会社、指名・報酬委員会（任意）
設立	2012年5月18日（設立後約7年半）
上場 （東証マザーズ）	2017年9月29日（上場後約2年2ヶ月）
拠点数	8拠点（東京・札幌・仙台・名古屋・京都・大阪・広島・福岡）
売上/営業損失	2018年11月期：45.94百万円/△7.96百万円 2019年11月期（3Qまで）：49.40百万円/△18.67百万円
グループ会社数	11社（国内10社、海外1社）
社員数（連結）	562人（2019年8月末時点）

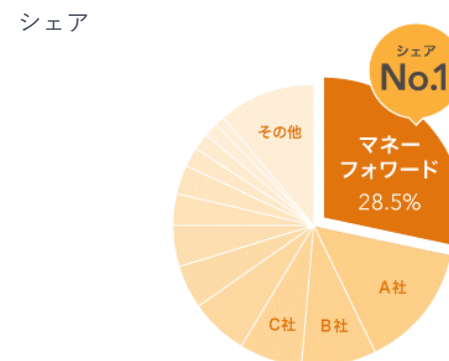
お金の見える化サービス『マネーフォワード ME』

家計簿アプリシェアNo.1*1。利用者数は850万人を突破し、家計簿アプリ利用者の約4人に1人は『マネーフォワード ME』を利用。

対応数No.1(*2) 2,600以上の金融関連サービスに対応。
口座一括管理で自動で家計簿作成



利用者数及びシェア(*1)



*1 楽天インサイト「現在利用している家計簿アプリ」2017年03月23日～2017年3月27日、調査対象者：20～60代家計簿アプリ利用者685名

*2 当社調べ、2019年10月末日現在

SaaSプラットフォーム

『マネーフォワードクラウドシリーズ』

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。



- Money Forward クラウド
- Money Forward クラウド会計
- Money Forward クラウド確定申告
- Money Forward クラウド請求書
- Money Forward クラウド給与
- Money Forward クラウド経費
- Money Forward クラウドマイナンバー
- Money Forward クラウド資金調達
- Money Forward クラウド勤怠

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。

社内役員は非営業が多く、社外役員は上場直前・直後に選任。

- 社内役員

氏名	職名
辻 庸介	代表取締役社長CEO
瀧 俊雄	Fintech研究所長
市川 貴志	CISO
金坂 直哉	前CFO (現グループ会社代表)
中出 匠哉	CTO
坂 裕和	コンプライアンス担当
竹田 正信	マネーフォワードビジネス カンパニーCOO

- 社外取締役

氏名	就任日	兼務
車谷 暢昭	2017/6/23	東芝 取締役 代表執行 役会長CEO
田中 正明	2018/2/26	日本ペイントHD 代表取締役 会長
倉林 陽	同上	DNX Ventures Managing Director
岡島 悦子	2019/2/24	プロノバ代表取締役 社長

- 社外監査役

氏名	就任日	兼務
上田 洋三	2015/2/25	—
田中 克幸	2018/2/26	弁護士
瓜生 英敏	同上	ビザスク取締役COO

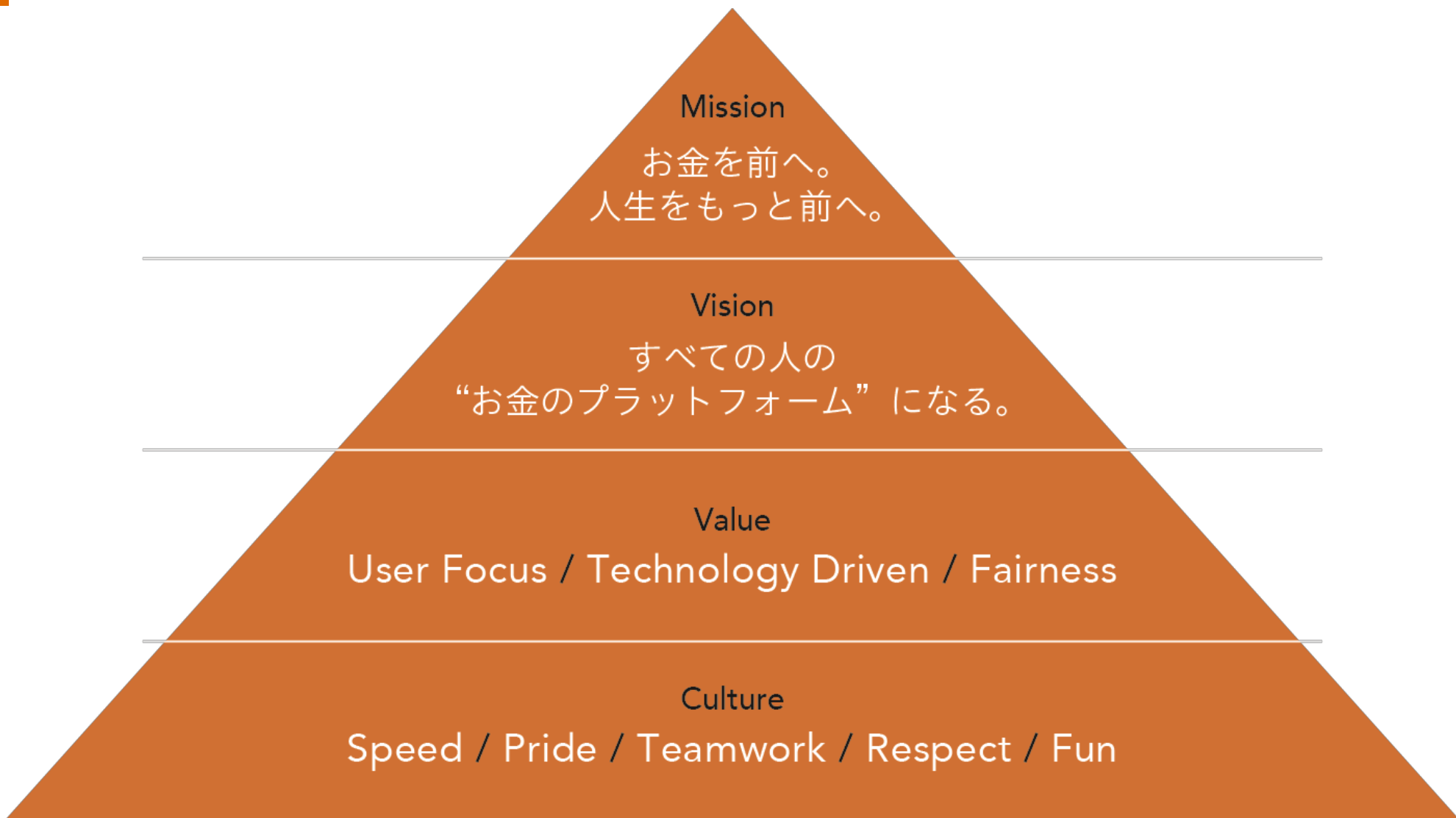
IPO前から現在までの企業規模

IPO後に急速にグループ会社数・拠点数・社員数が拡大

	2016年11月末	2017年11月末	2018年11月末	2019年11月末
グループ会社数				
(自社設立)	0	4	7	8
(M&A)	0	1	3	4
拠点数				
(国内拠点数)	5	6	0	8
(海外拠点数)	0	0	1	1
社員数				
(連結)	—	241人	394人	562人 (8月末)
(単体)	162人	218人	304人	—



2017年9月29日上場



新興企業の不祥事リスク

IPO前には、証券会社のコンサルティングが入り、同審査部門による審査を経て、証券取引所による上場審査が行われるので、その過程で内部管理態勢の整備が図られる。

- 経営者（創業者）による独断の防止
- 担当者一人体制の脱却
- 権限やプロセスのルール化、ルールに基づく運用の徹底
- 厳格な予実管理

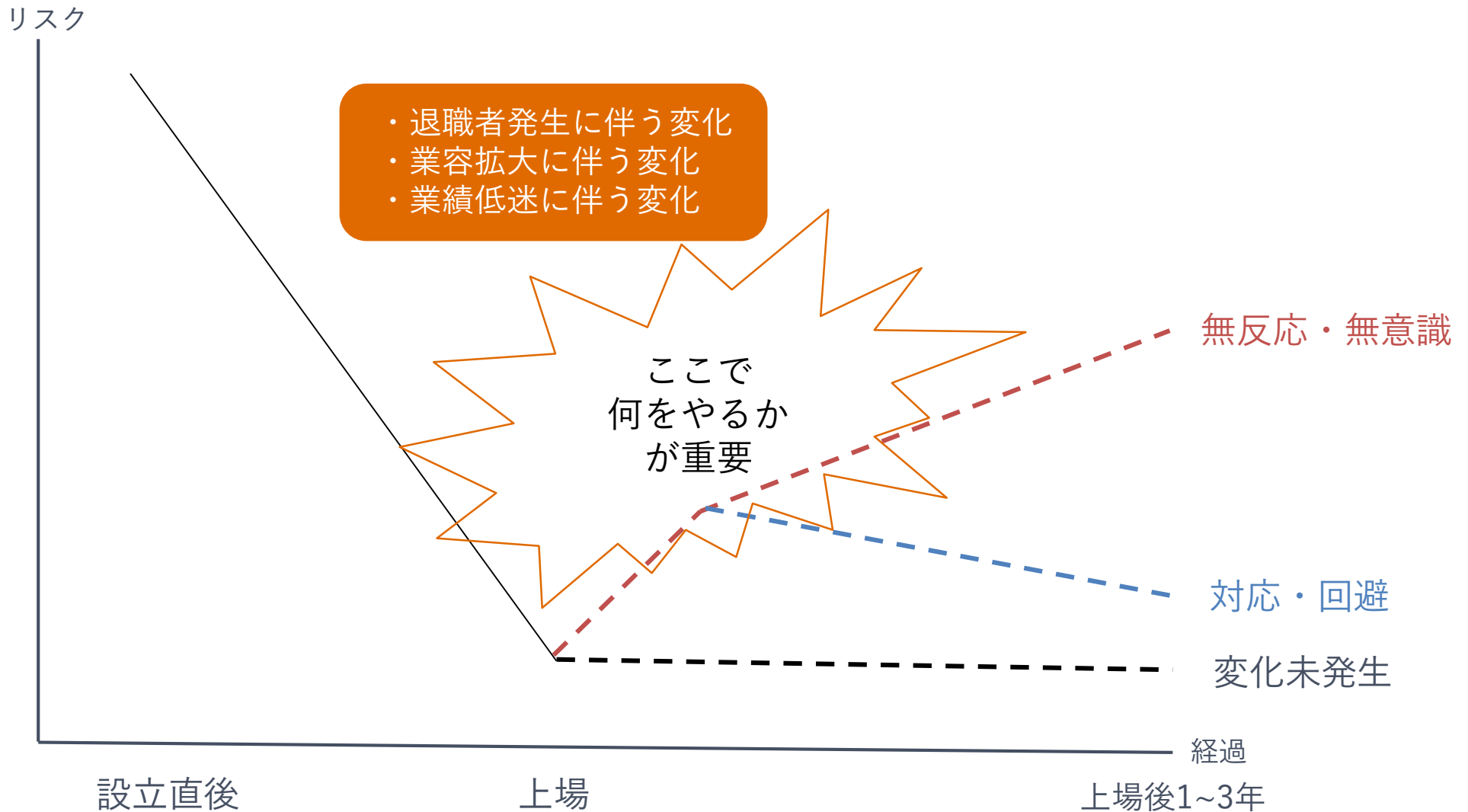
上場審査の内容

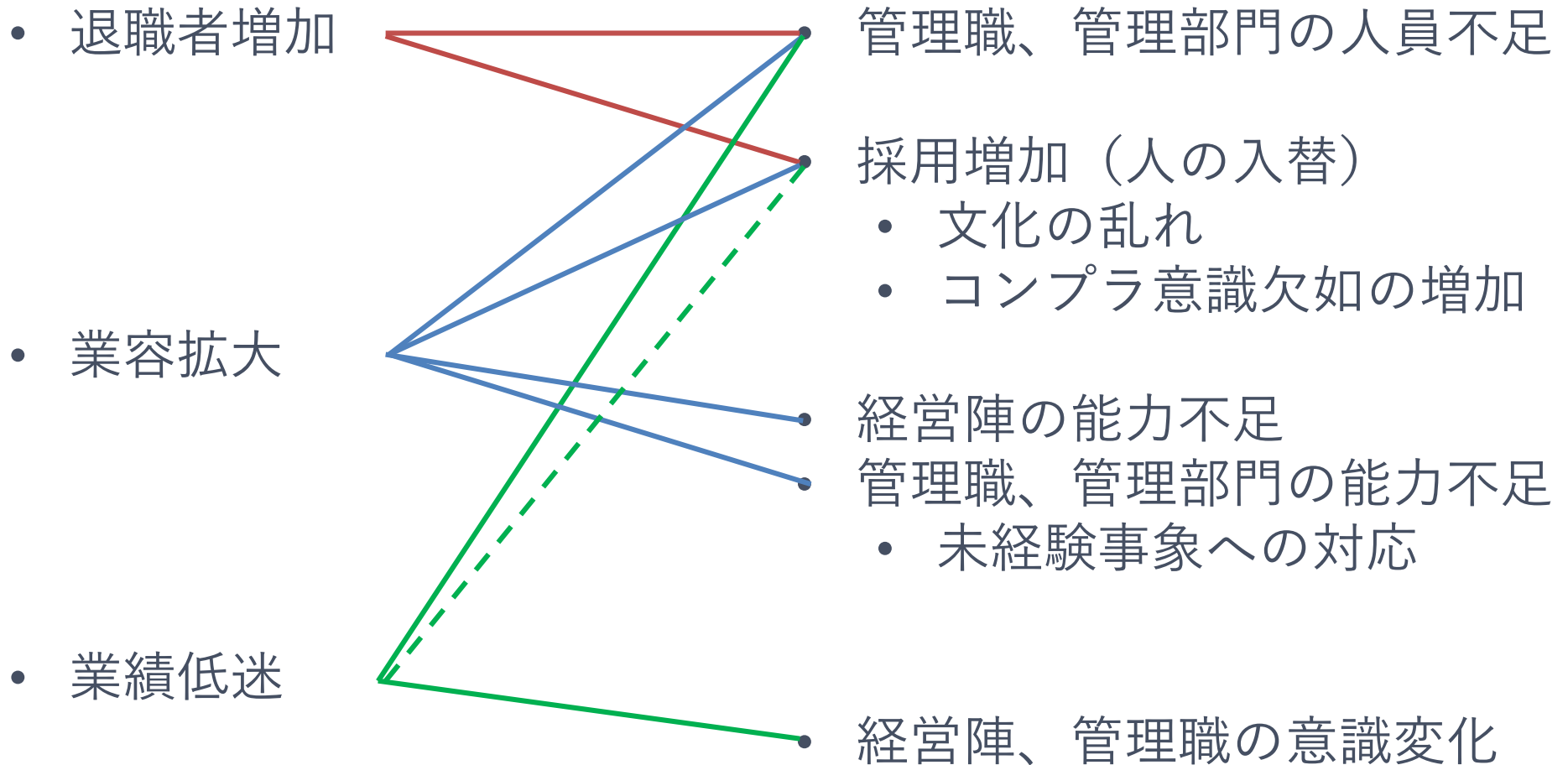
2014年3月31日現在

項目	内容
企業内容、リスク情報等の開示の適切性	企業内容、リスク情報等の開示を適切に行うことができる状況にあること
企業経営の健全性	事業を公正かつ忠実に遂行していること
企業のコーポレート・ガバナンス及び内部管理体制の有効性	コーポレート・ガバナンス及び内部管理体制が、企業の規模や成熟度等に応じて整備され、適切に機能していること
事業計画の合理性	相応に合理的な事業計画を策定しており、当該事業計画を遂行するために必要な事業基盤を整備していること又は整備する合理的な見込みのあること
その他公益又は投資者保護の観点から東証が必要と認める事項	-

IPO前後の不祥事発生リスク

上場時点が最もリスクが低い可能性。





- 最終的には経営陣に尽きる部分が多いが、現場レベルで対策可能な部分もある。
- 仕組・制度は先行企業を参考にすることが得策。
- プリンシプルを全員が意識し、行動すれば不祥事は生じず、そのような企業風土を醸成することが有用。企業風土の醸成に当たっては、経営陣が自ら率先するとともに、社内に伝播・浸透させる仕組づくりが重要。

要因	対策			
	経営陣	仕組・制度	採用	企業風土醸成
経営陣の能力不足 ・ 未経験事象への対応	◎			
経営陣の意識変化	◎			○
管理職、管理部門の人員不足	(○)	(○)	○	
管理職、管理部門の能力不足	(○)	(○)	○	(○)
採用増加（人の入替） ・ 文化の乱れ ・ コンプラ意識欠如の増加	(○)	○		◎

不祥事予防の具体的取組み

自ら能力を上げていくことは難しいので、外からフォローしてもらう。
経験豊かな社外役員への招へい。

- 社外取締役

氏名	就任日	兼務等
車谷 暢昭	2017/6/23	東芝 取締役 代表執行役会長CEO
田中 正明	2018/2/26	日本ペイントHD 代表取締役 会長
倉林 陽	同上	DNX Ventures Managing Director
岡島 悦子	2019/2/24	丸井グループ 社外取締役など

- 社外監査役

氏名	就任日	兼務等
上田 洋三	2015/2/25	元バッファロー常務取締役、元メルコHD常勤監査役
田中 克幸	2018/2/26	弁護士
瓜生 英敏	同上	ビザスク取締役COO（元GS証券MD）

3ラインディフェンスをいきなりすべてカバーするのは難しいので、優先順位を決めて順番に対応。

第1順位：3線の整備（分化・採用）

- ・ IPO前：内部監査について一部外部委託
- ・ IPO後：内部監査人員を採用
内部監査責任者（上場会社の内部監査部長）を採用

第2順位：2線の整備（分化）


- ・ IPO前：経営企画・財務と管理（経理・法務・労務・総務）の2本部長態勢
- ・ IPO後：経理・労務を分離
経理責任者（大手上場会社の経理部門リーダークラス）を採用
法務・総務は部長を採用し、権限委譲

第3順位：2線の整備（採用）

- ・ IPO前：経理4名、法務コンプライアンス1名、労務1名、総務3名
- ・ IPO後：経理9名、法務コンプライアンス6名、労務3名、総務5名
経理は会計士・税理士資格保有者、上場会社経験者中心に採用
法務は弁護士資格保有者、上場会社出身者中心に採用

- 内部通報制度自体はIPO時に整備する会社が多いが、ほとんど使われないことが多いと思われる（当社でもほぼゼロ）。
- 半期に1回アンケート形式で募集すると、複数の相談が寄せられる。

all-1:業務・全体周知チャット ↓

 **Ban Hirokazu / 坂 裕和** @予定表参照 10月21日 10:01

公正で働きやすい職場作りのため、コンプライアンス調査を実施致します。
ハラスメント・コンプライアンス違反・その他不快なこと気になっていることなどについてのアンケートになりますので、ご協力をお願い致します。

【アンケート期限】 11/1(金)18:30
【回答フォーム】 <https://forms.gle/XXXXXXXXXX>

※ 個別に問合せをさせていただく可能性があるため、メールアドレス収集設定にしています。
※ アンケート結果は、コンプライアンス担当者 [REDACTED] だけが確認します。
ハラスメントについても、ハラスメント担当者 [REDACTED] には共有しません。
※本フォームでの報告が難しい場合は、コンプライアンス担当者宛に個別、もしくは外部通報窓口（GVA法律事務所：[REDACTED]）にご連絡ください。

なお、今月は年2回の調査強化月間であり、相談・報告窓口は通年で受け付けておりますので、気になる事象がありましたら、悩まずにすぐに上記担当者へご相談・ご報告をお願いいたします 🙏🙏

- ① ハラスメント（セクハラ、パワハラ、マタハラなど）について、被害にあったもしくは見聞きしたことがある、又は身に覚えがある。
- ② 不正取引（賄賂、過剰接待、バーター取引など）について、見聞きしたもしくは関わってしまった、又は身に覚えがある。
- ③ 着服・横領（空出張、私物の経費精算、会社備品の私物化など）について、見聞きしたこともしくは関わってしまった、又は身に覚えがある。
- ④ 不適切な労務管理（サービス残業の強制、意図的に振休を取得させないなど）について、見聞きしたこともしくは関わってしまった、又は身に覚えがある。
- ⑤ その他の違反行為（職務怠慢、情報漏洩、差別発言、インサイダー取引、著作権侵害など）について、見聞きしたこともしくは関わってしまった、又は身に覚えがある。
- ⑥ 【前回調査時に回答された方のみご回答ください】 前回ご回答いただいた内容について、現在のご状況を教えてください。
- ⑦ その他コンプライアンスに関して気になることがありましたら自由にご記載ください。
- ⑧ その他コンプライアンスに関わらず社内で不快な思いをしたことがありましたら自由にご記載ください。

内部通報制度の実効性強化(3) 全社サーベイ

19

- コンプライアンス調査とは別に全社サーベイを実施。

MFグロースシステム【人事評価のお知らせ】

株式会社マネーフォワード

9月17日 10:10

TO ALL

> ALLにて失礼いたします。

① MFサーベイ回答のお願い【回答期日：9/27(金)】

9月月初朝会でもアナウンスをさせていただきましたが、全社サーベイを実施いたします。皆様の声を元によりよい会社にしていければと思いますので、業務でお忙しい中大変恐縮ですが、ご回答よろしくお願いたします！🙏

▼回答フォーム【回答期日：9/27(金)】

<https://docs.google.com/forms/> [プレビュー](#)

▼サーベイ実施概要

<https://mf.esa.io/>
※実施対象者は2019年8月31日時点で正社員／契約社員として在籍している方になります

▼FAQ

<https://mf.esa.io/>
※全部で70問です。回答所要時間は約30分前後です。

お忙しい中に大変恐縮ですが、まとまった時間をとっていただくか、回答編集可能にしておりますので必須項目（定量回答）だけ先に回答いただき後ほど任意項目（定性コメント）を追記いただく形でご回答いただけますと幸いです

ご不明点やご意見等は人事部 まで遠慮なくいただければと思います。全員の方にご回答をいただきたいと思っておりますので、ご協力のほどどうぞよろしくお願いいたします！🙏

- ① (会社) コンプライアンス・倫理を遵守した企業活動を行っている。
- ② (経営陣) コンプライアンス・倫理を遵守している。
- ③ (職場環境) ハラスメント(パワハラ・セクハラなど)のない職場である。
- ④ (職場環境) 職場環境・人事制度の中で改善/廃止した方がいいもの、もしくは新しく導入した方がいいと思うものがあればその理由と共に記載してください(任意)
- ⑤ (部) 職場をよりよくするためのアイデア、もしくは職場で課題だと感じることがあれば解決策と併せてご記載ください(任意)

※①～③についても任意のコメント記入欄がある。

- 上記項目については、回答内容(定量情報・定性情報)をコンプライアンス担当者に共有して対応。

- ① 入社時研修（派遣社員・インターンを含む全社員必須）
 - ・コンプライアンス担当取締役により対面で実施。

Money Forward Unfairnessな判断に負けない勇氣 Confidential

Fairness の実践は
マネジメントやリーダーの意識が重要。

↓

マネジメントやリーダーも完全ではなく、
時には誘惑に負けそうになり、
間違った判断をしてしまいそうな瞬間がある。

↓

周りの誰かが「それはおかしい。Value
に反する。Fairnessではない。」
という声をあげる！

Money Forward Confidential

- ✓ 禁止行為（第8条）
 - ・コンプライアンス違反行為を**自ら実践**
 - ・他の役職員等に対する**違反行為の指示・命令**
 - ・第三者（社内外）に対する**違反行為のそのかき**
 - ・他の役職員等の**違反行為の黙認**
- ✓ 責務（第9条）
 - ・コンプライアンス・マニュアルに基づく業務遂行
 - ・違反が**判明**or**可能性がある場合は直ちに報告**
 - ・法令・諸規則の解釈が不明な場合は法務へ相談

（コンプライアンス規程より抜粋）

- ・インサイダー取引研修を動画閲覧、確認テストをオンラインで実施。
- ・ハラスメント研修をテキスト閲覧、確認テストをオンラインで実施。

- ② 管理職研修
 - ・労務担当者により労務管理とハラスメントを中心に対面で実施。

- ③ 入社後定期研修
 - ・年1回ハラスメント研修、情報セキュリティ研修をオンラインで実施。
 - ・法務コンプライアンス部によるセミナーを毎月1テーマ複数回、対面で実施。

■ 今日のマネフォ

イベントや出来事など社内の様子を"楽しく"伝える

- 祝！18秋新卒入社のみんなが一周年を迎えたよ
- 各拠点・グループ会社の「この夏の思い出」を聞いてみたよ
- 2019年下期のスローガンについて辻さんに聞いてきたよ



社員みんなが作るストーリー、マネフォワードの社内報「マネ報」。

♡ 132

keikokanai
2019/11/12 17:10

(<https://note.com/keikokanai/n/n88714a8aa7ad>)

■ メンバー&チーム

プロジェクトやチームの紹介とともに"想い"を伝える

- ベトナムと日本をひとつのチームにする「Accelerator」という役割
- ~意思決定のヒントは現場にある~ 組織の神経をつないで情報を流通させる、カンパニー設立の狙いと背景
- ~上司×部下対談~ 妊娠した側も受け入れ側も悩む「コミュニケーション」について

■ みんなのライフフォワード

どのように人生をフォワードさせてきたのかという"価値観"を伝える。

- ひよってしまった過去があるから、もう逃げないと決めている。(中出匠哉)
- 挑戦も失敗も、人生はすべてを楽しまなきゃ損だと思っている。(内河俊輔)
- 実現できると思ったことは、すべてその通りになる。(竹田正信)
- 未だに熱が冷めない、小さい頃からの「大きいことをして世の中の役に立ちたい」想い。(黒田直樹)

- 四半期に1回、Cultureを全社の模範になるレベルで体現している人を表彰する制度。
- 取締役&執行役員推薦と全社推薦を元に、Culture Hero決定会議（取締役&執行役員以上で構成）で各賞1人を決定。
- 月次の全社朝会で所属部署の管掌役員が授賞を理由と共に発表。
- 受賞者コメント & 推薦理由（ノミネートメンバー含む）を全社情報共有ツールで共有。



受賞したCultureが記されたパーカーを進呈



名前が記されたコイン型名前プレートをリフレッシュルームに掲示

半期に1回、全グループ社員を対象に、各事業部門・事業横断部門・新卒部門各1名/1チームを表彰する制度。

■ 選定基準（抜粋）

- その**成果が会社のValueの発揮に繋がっていることがマスト条件**
- 全社に大きく貢献する成果を出している人

■ 選出方法

- 管掌役員もしくは本部長/室長より、各本部長/室長/部長にヒアリングの上推薦し、MVP決定mtg（取締役&執行役員で構成）にて選出

■ 発表方法

- 全社総会で発表
- 受賞者コメント & 推薦理由（ノミネートメンバー含む）を全社情報共有ツールで共有



毎週月曜日に行われる全社朝会で、取締役&執行役員が持ち回りで、MVVCをテーマに「マネジメントから」と題したスピーチを実施。

paymo と みんなから学ぶ
User Focus

2017年4月17日
坂@管理本部



©Money Forward, Inc. All Rights Reserved.

MVV-C の体現へ向けて

2017年7月18日
坂@管理本部



©Money Forward, Inc. All Rights Reserved.

Culture の成り立ちを知って
正確に理解しよう

坂 @ 執行役員 管理本部長



©Money Forward, Inc. All Rights Reserved.

再びRespect

坂 @ 管理本部



©Money Forward, Inc. All Rights Reserved.

Fairnessを実践できていますか？

坂 @ 管理本部長



©Money Forward, Inc. All Rights Reserved.

マネーフォワード
の
コンプライアンスを再考する

坂 @ コンプライアンス担当取締役



©Money Forward, Inc. All Rights Reserved.



お金を前へ。人生をもっと前へ。