

Talent Forward Strategy 2025

Contents

Talent Forward戦略と取り組み	P.05
01 安心して働ける環境・文化を創る	P.07
02 MVVC*に共感する優秀で多様な人材を世界中から採用する	P.12
03 個人のポテンシャルを最大化できる仕組みを創る	P.16
04 メンバー一人ひとりが自律的に成長する	P.19
05 個人の成長を組織成長に繋げる	P.24
注目トピック	P.31
Appendix	P.35

*Mission、Vision、Values、Culture

Talent Forward

マネーフォワードの成長は
常にメンバーの成長とともに

マネーフォワードは創業以来「お金を前へ。人生をもっと前へ。」
というMissionの実現に向けて、事業と組織を成長させてきました。

この成長を支えてきたのが、メンバー一人ひとりの力です。

共通の目標を持つ仲間たちが集まり、ユーザーと事業に向き合い、
切磋琢磨してきたからこそ、今のマネーフォワードがあります。

また、私たちは、サステナブルな成長に向けた重点テーマのひとつとして
「Talent Forward(社員の可能性をもっと前へ。)」を掲げています。

世界中から素晴らしいタレントが集まり、高め合い、組織となることで
事業成長が加速する。そして、事業成長が生み出す新たな挑戦の
機会を求めて、さらに仲間が集まる。

その好循環が、Mission実現につながると確信しています。

はじめに



イシハラ チアキ

石原 千亜希

取締役執行役員 グループCHO
(Chief Human Officer)
DEI (Diversity, Equity & Inclusion) 担当

「Talent Forward Strategy 2024」をリリース後、有難いことに社内外からポジティブなフィードバックを多数頂き、人的資本経営の重要性や社会的な関心の高さを再確認する機会になりました。

初版となる2024年版では、これまでマネーフォワードが大事にしてきた人・組織に関する基本的な考え方を整理し、どんな思いで施策を実行してきたのか、これから新たな取り組みをしていくのかをできるだけストーリーとしてお伝えすることを主眼に作成していました。

今回の2025年版では、コアとなる「Talent Forward戦略」は引き続き大切にしつつ、社内外からのフィードバックも踏まえて、定量的なデータや、そのデータの背景の説明を充実させ、私たちの現在地点をよりリアリティをもってお伝えすることに注力しました。

また、事業戦略と組織戦略の連動を意識し、この1年で特に事業戦略のアップデートが大きかった、2点を「注目トピック」として取り上げました。FY28に売上高1,000億円、EBITDA300億を達成し、その後も持続的に高成長を続けていくためには①グループ経営の深化、②AIの利活用を通じた、新たな付加価値の創造・抜本的な働き方の変化が欠かせません。

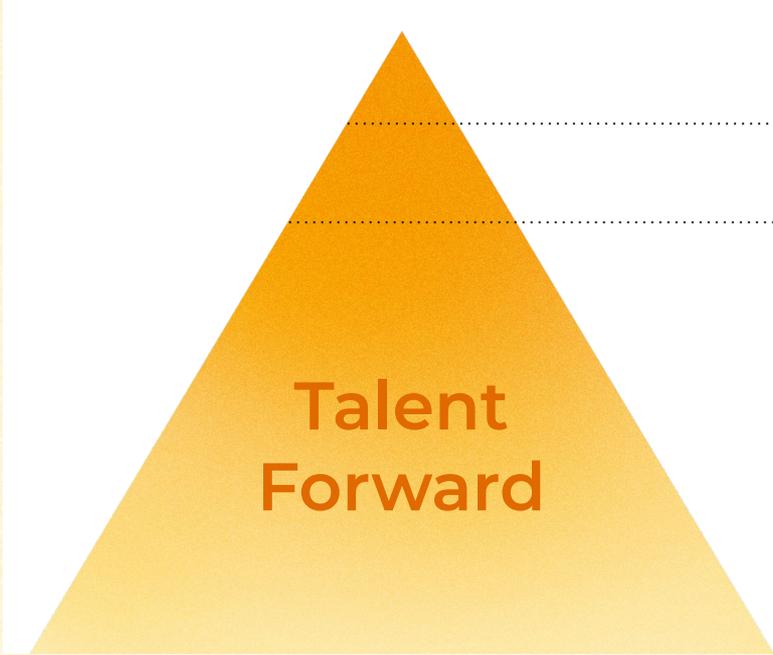
2016年にいちメンバーとして入社して以来、毎年「今期が一番変化が激しかったな」と感じていますが、この1年は特にコーポレートアクションが多く、また私自身も取締役という役割を新たに拝命し、さらに変化の加速を感じました。これからも、会社の成長と、個人の成長の両輪でうまく回る、働きがいのある組織作りに注力してまいります。

Strategy & Initiatives

Talent Forward 戦略と取り組み

Talent Forward戦略

「Talent Forward戦略」は、マネーフォワードが経営戦略、そしてその先のMission・Visionを実現するために、人事に関して大切にしてきた基本思想です。この章では、下記の当戦略における5つのテーマについて、取り組みや進捗をお伝えします。



Talent Forward

Mission・Visionの実現

経営戦略(成長戦略)の実現

- 5 個人の成長を組織成長に繋げる
- 4 メンバー一人ひとりが自律的に成長する
- 3 個人のポテンシャルを最大化できる仕組みを創る
- 2 MVVC*に共感する優秀で多様な人材を世界中から採用する
- 1 安心して働ける環境・文化を創る

*Mission、Vision、Values、Culture

01

安心して働ける環境・ 文化を創る

マネーフォワードは、共通の価値観・目指したい世界観を Mission Vision Values Culture (MVVC) として掲げ、一人ひとりが大切にしています。

組織が大きくなり、エンジニア組織のグローバル化をはじめメンバーが多様化する中でも、MVVCの理解が薄れることなく、より一層浸透するよう、様々な工夫を重ねています。

また、様々なバックグラウンドや価値観をもつメンバー同士が、互いの違いを理解しながら、働きやすいと感じられる環境づくりを目指しています。

MVVCの浸透

企業文化の浸透や帰属意識を高めることは、組織の規模が大きくなるにつれて一般的には難易度が高くなる傾向がある中で、メンバーがMVVCへの理解を深めアクションに落とせるよう、継続的な取り組みを実行しています。

Culture Deck

企業文化はメンバーの価値観と行動の集積で進化させていくもの、という想いで作成したDeck。2024年には、CultureやValuesを行動に落とすために言語化した [Action Guidelines](#) を、部署単位でも作成し、より日々の業務で意識できるようにアップデートしました。

マネジメントスピーチ

取締役や執行役員がCultureについての想いを全社向けの朝会で定期的に語ることで、事業や組織の状態を踏まえながら、Cultureの認識をすり合わせています。

Culture Hero

Cultureを体現したメンバーを四半期ごとに表彰。受賞者が自身のカルチャー体現のエピソードを全社に向けて語り、ナレッジを共有することで、Cultureの体現をより身近なものにしています。

数字でみる Talent Forward

自社の営んでいる事業に社会的影響力や将来性がある^{*1} … 4.4/5

マネーフォワードグループはMVVCの実現・体現に …………… 4.4/5
向かっている会社だと思う^{*1}

Point

マネジメントだけでなく、それぞれのメンバーもオーナーシップを持ってカルチャーを体現・発信することを大事にしています！



^{*1} 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

インクルーシブな組織作り

TeamworkやRespectを大切にするマネーフォワードでは、様々なバックグラウンドのメンバーが帰属意識を持って働けるような環境・文化作りに注力しています。

DEIステートメント

性別・国籍・宗教・年齢・学歴等の属性に関わらず、全てのメンバーが相互のコミュニケーションによって互いを理解し、尊重し合うことを目指しています。

障害者雇用メンバー向け人事制度「インクルーシブコース」

一定の配慮を受けながら働くことができる人事制度を2022年に新設。その後も、評価や昇給の仕組みや雇用形態をアップデートしたほか、「[支援ポリシー](#)」を策定し、より安心して長期的なキャリアアップができるような環境を整えています。

産休育休ガイドブック

ライフステージの変化を安心して迎えてほしいという想いのもと、妊娠・出産・子育てや復職に関する制度や情報、インタビューをまとめています。休職者だけでなく、その家族や、チームメンバーにも参考になる情報を発信しています。

数字でみる Talent Forward

自社では、違いを尊重し、互いにリスペクトをもってコミュニケーションが図られている^{*1} 4.4/5

自社では、多様な立場からの視点・意見があることに価値を見出している^{*1} 4.3/5

障害者雇用率^{*2} 3.08%
法定雇用率：2.5%



Point

制度やポリシーは、理解しやすく、利用を促進できるよう、多様なメンバーの意見も踏まえて制定し、アップデートをしています。

^{*1} 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

^{*2} 2025/2末時点。マネーフォワード社における実績。

インクルーシブな組織作り

日本語力を問わない採用を行っているエンジニア組織では、公用語を英語にチェンジ。グローバル化する中でも、だれもが安心して力を発揮できるようなサポートをしています。

英語研修・通翻訳サポート

エンジニア組織の公用語を英語とするため、レベル別に内製英語研修を提供。また、エンジニアとの接点の多いPdMやデザイナー等も研修を受講しています。また、日英でのシームレスなコミュニケーションのため、通翻訳スペシャリストのチームが、言語サポートを行っています。

TERAKOYA・日本語サポート

ペアコーチとの会話を通じて、Non-Japanese(母語が日本語でない)メンバーが日本語を学ぶ「TERAKOYA」を実施。また、日常生活で最低限必要な日本語を学ぶトレーニングを内製で実施しています。



数字でみる Talent Forward

エンジニア組織におけるNon-Japaneseメンバー比率

..... 2022/11 38% → 2023/11 41% → **2024/11 52%**

TOEIC700点相当以上のエンジニア比率

..... 2023/1 41% → 2023/11 72% → **2024/11 95%**

Point

インドやベトナムでの採用も進み、エンジニア組織の過半数はNon-Japaneseメンバーで構成。

2024/11までに目指していたエンジニアのTOEIC700点比率100%化は惜しくも到達できなかったものの、学習サポート開始から**わずか2年半で英語力が飛躍的にアップ**。直近では、会話力強化の研修や異文化を英語で理解する研修等、更に実践的な研修を取り入れています。

チームを超えたコミュニケーション

同じ部や本部の中でのコミュニケーションはもちろん、直接仕事をしないメンバーと会話したり、全社でどんなことが起きているのかを知ることで、イノベーションの促進や一体感の醸成を行っています。

Soukai All-Hands

半期に一度、グループのメンバーが集まる総会。グループ全体の振り返りや戦略共有のほか、表彰やグループ会社・拠点紹介、メンバー同士で感謝を伝え合うイベントや経営陣の対談など、毎回趣向を凝らして一体感を感じられる場を設計しています。30名以上の運営メンバーが公募で集まり、会社や部署の垣根なく全員で作りに上げています。

エモチップ

メンバーに日頃の小さな感謝を伝えるためのマネーフォワード社内のコミュニケーションツール。日々、オンラインで沢山の感謝が飛び交っています。

Connect Area

ランチやコーヒープレイクで活用できるほか、18:00以降はフリードリンクを提供。イベントも頻繁に開催され、組織を超えて交流する場となっています。

数字でみる Talent Forward

エモチップの送付数 …………… 2万回以上/月

Connect Areaイベント申請回数 …………… 約100回/年

Point

Connect Areaでは、公式イベント以外にも、各メンバーが自主的に企画し、積極的に交流をしています。



エモチップの活用やSoukai All-handsの運営を率先する21新卒 川崎さんの記事は[こちら](#)



業務外での部活動もあります
写真はTamachi Running Club

02

MVVCに共感する 優秀で多様な 人材を世界中から採用する

新たなアイデアや価値創造のためには、多様な視点と経験を持つメンバーが集うことが重要であると考え、日本国内だけではなく世界中から優秀なタレントが集まる組織作りに取り組んでいます。

採用においては、当社共通の価値観であるMVVCに共感いただけるかどうかを重視しています。

人材の採用と事業成長

優秀なメンバーが多数ジョインしたことで、創業から13年という短いスパンで60を超えるサービスを提供。

数字でみるTalent Forward



自社の人材は魅力的である*1 4.4/5

Point

国内採用市場におけるITエンジニアの採用競争は年々激化していますが、当社では、ベトナムやインド等の拠点の拡充や、日本拠点における日本語力を問わない採用を実行することで、優秀な人材を世界中から集め、開発スピードを上げることに成功しています。

今後は、AIの活用も加速し(▶P33)、私たちが目指す大きなMission、Visionに向けて更に社員一人ひとりの提供価値を高めていきます。

*1 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

多様な人材の採用

数字でみる Talent Forward

職種	比率
ビジネス職	58%
エンジニア職	37%
デザイナー職	5%

Point

中途採用の割合が大きいマネーフォワードでは、それぞれが**多種多様な経験・知見**を持ち寄ることで、より良いサービス作りに注力しています。

年齢	比率
20代	29%
30代	53%
40代以上	18%

Point

新卒や第二新卒の採用も積極的に実施。**平均年齢は32才**で、若い世代も裁量のあるチャレンジングな業務に取り組んでいます。

母国語	比率
Japanese (エンジニアに占める Japanese)	78% (49%)
Non-Japanese (エンジニアに占める Non-Japanese)	22% (51%)

Point

エンジニア組織では、**Non-Japaneseメンバー比率が過半数を超えました**。日本、ベトナム、インドがワンチームになって開発を進めています。

性別	比率
男性	66%
女性	34%

Point

エンジニア職に男性が多いため、全体の女性比率は3割程度ですが、**ビジネス職・デザイナー職の男女比率は半々程度**です。

全社あげての採用・オンボーディング

採用活動やオンボーディングは人事だけが行うのではなく、各組織も責任を持ち、オーナーシップを持って取り組んでいます。

リファラル採用「GOEN」制度

社員紹介による採用を「GOEN」制度と名付けています。ぜひ一緒に働きたいという方にお渡しするGOENカードを用意している他、候補者が本採用に至った場合は紹介者に対して報奨金として50万円をお渡ししています。

オンボーディングの工夫

入社時オリエンテーションでは、役員からのメッセージやCulture理解を深めるためのセッションを実施。また、入社後3ヶ月間はOnnというツールを利用して、毎週サーベイを実施。入社後のつまづきをチームメンバーや人事が早期にキャッチできるようにしています。

リロケーションサポート

入社を機に海外から日本に移住する方向けには、ビザや航空券のサポートはもちろん、安心して仕事をスタートできるよう家具付き仮住まいや引越しボーナスも提供しています。

数字でみる Talent Forward

自分の仕事内容・役割について
ギャップを感じていない 又は
ポジティブなギャップを感じている¹⁾

..... 99%

Onn

以下の項目について、入社前のイメージとのギャップを感じるものはありましたか？
あてはまるものを選択してください。



Point

入社後にネガティブなギャップが起きないように、新メンバーの期待役割はオファー時点でできるだけ明確にお伝えすることを心がけています。

03

個人のポテンシャルを 最大化できる仕組みを創る

メンバーの継続的な成長やチャレンジを後押しするために、
当社独自の人事制度「MFグロースシステム」を継続的に
アップデートしています。

また、各メンバーの状況を毎月のサーベイで可視化することで、
個々に合わせた支援を実施しています。

人事制度「MFグロースシステム」

社員が成長しつづけるための仕組みとして人事制度を「MFグロースシステム」と呼び、組織や採用市場の状況を踏まえ、定期的にアップデートを続けています。



グレード制度・報酬制度

職種、組織、キャリア志向(マネジメント・エキスパート)ごとにグレードを7段階で設定。また、グレード要件に応じた給与レンジ、評価に応じた昇給率目安も全社公開することで、評価基準とキャリアステップを明確にしています。

主なアップデート履歴

2020/12: 目標制度のリニューアル (Goal for Growth制度の導入)

2022/1: 各職種の給与レンジ・平均昇給率の上方改定、

ハイパフォーマー向け賞与の導入、持株会の補助率アップ(5%→15%)

2024/1: 各職種(特にエンジニア職)の給与レンジ・平均昇給率の上方改定

2025/1: デザイナー職、ビジネス職の給与レンジの上方改定

2025/4: 初任給改定(ビジネス職約33万円→約38万円以上、デザイナー職約37万円→約39万円以上)

数字でみるTalent Forward

上長による半期評価結果の説明は明確である*1 4.2/5

Point 制度の理解を促進するため、評価者向けの研修にも注力。(▶P26)

*1 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

組織やメンバーの状態を可視化するサーベイ

リモートワーク中心かつ社員数が増える中でも課題を早期に発見し対応するため、目的に応じて複数のサーベイを実施しています。

MF Selfie Map

個人のコンディションチェックとして、月次で記名制のパルスサーベイを実施しています。

上長が状況をタイムリーにフォローアップできるよう、アラート通知も実施し、人事と上長でメンバーのサポートを行っています。

MFグループサーベイ

会社全体のコンディションチェックとして、半期ごとに無記名のサーベイとして実施しています。

「業務」「部署」「上長」「会社全体」「経営陣」「多様性」などの項目について定量スコアと定性コメントを確認し、結果は分析後に全社で共有。その後、各組織ごとにサーベイの振り返りを行い改善目標とアクションプランを設定します。人事も、組織分析相談会等を実施し、より良い組織に向けて事業部を支援しています。

数字でみるTalent Forward

Selfie Mapコメント 人事対応件数	252件/年
MFグループサーベイ回答率 ^{*1}	99%

Point

月次のサーベイでは、人事担当者に向けた質問やキャリア相談も同時に受け付けています。



MF Growth bot アプリ 14:14

メンバーフォローアップにご活用ください

MF Selfie Map担当です。

2月のSelfieMapのスコア分析から、アラートがたっているメンバーについてご連絡をいたします。

アラートとは、過去のデータをもとに、Selfieのある項目が一定の水準を超えると退職などに繋がる可能性があるため注視していただきたい項目を洗い出したものです。アラートの水準を超えたメンバーは注視して必要に応じてケアをお願いします。

▲ MF Selfie Mapのアラート通知

^{*1} 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

04 メンバー一人ひとりが 自律的に成長する

「Professional」をCultureのひとつに掲げるマネーフォワードでは、一人ひとりが自分の成長にオーナーシップを持ち、役職に関わりなくリーダーシップを発揮しています。

「業務における経験」だけでなく「教育・研修制度」「効果的なフィードバック」を通じて、メンバーが自律的に成長することを大切にしています。

多様な成長機会の提供

事業成長が著しい当社では、様々な成長機会が生まれています。失敗を恐れず、大胆にチャレンジすることを推奨しています。

MFチャレンジシステム(公募異動制度)

手挙げ制の異動制度によって、新たな業務へのチャレンジを応援しています。毎回、グループ全体から100程度のポジションの募集が行われます。
(実際の利用者のインタビュー ▶P28)

積極的な権限移譲や抜擢人事

公募異動の他にも、本人のWill(今後やりたいことやキャリア志向)を尊重しながら、異動や職種変更、抜擢等を行い、個々の成長を後押ししています。特に新卒メンバーは、基本的に3~5年単位での大胆な異動・役割変更を行い、多様な業務やチームメンバーとの協働を経験しています。

フィードバック文化

上長とメンバー間の1on1を「目標達成と成長の支援をする場」と位置付け、月1回以上の頻度で行っています。目標に対する振り返りとGood(良かった点)とMore(改善点)のフィードバックを行うことを意識しています。

数字でみる Talent Forward

今の仕事にやりがいを感じている^{*1} 4.0/5

今の仕事を通じて成長できている(できそうである)^{*1} 4.2/5

評価面談や1on1において、上長から良い点と改善すべき点に関するフィードバックが得られている^{*1} 4.2/5

上長は自分のキャリアプランややりたいことを理解し、長期的な成長支援をしている^{*1} 4.1/5

経営陣は失敗を恐れず新しいことにチャレンジすることを奨励している^{*1} 4.3/5

*1 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

ハンズアップ研修の充実 1/2

事業が急速に拡大する中で、各メンバーに求められるレベルも年々上がっています。個人の「成長したい」という想いを支援するため、メンバー向けのニーズに応じたハンズアップの研修の充実を強化しています。

Leadership Forward Program (LFP)

グループを牽引するリーダーを育成するため、2021年からスタートしたプログラム。役員自らが講師となり、参加者と密にコミュニケーションを行い、実践的なアドバイスをしています。

2024年からは、プログラムをAdvanced(部長～本部長)とBasics(リーダー～部長向け)に分け、さらに、Basicsは日本語回、英語回に分けて実施。よりニーズに合った研修としてリニューアルしました。

本部長以上向け 読書セッション

執行役員以上がファシリテーターとなり、ヨコ(他部署の本部長)やナナメ(取締役やCxO)のメンバーとインタラクティブに対話し学ぶ機会「読書セッション」を2024年よりスタート。

育成プログラムの詳細については [こちら](#)

数字でみる Talent Forward

LFP延べ応募者数	251名/年
LFP参加者の満足度	4.7/5

Point

ハンズアップ研修は、毎回定員を超えて多くの応募があるのが特徴。講師が参加者に全力で向き合うからこそ、多くの学びが得られています。



ハンズアップ研修の充実 2/2

事業が急速に拡大する中で、各メンバーに求められるレベルも年々上がっています。個人の「成長したい」という想いを支援するため、メンバー向けのニーズに応じたハンズアップの研修の充実を強化しています。

キャリア研修

新卒や第二新卒で入社するメンバーが増加する中で、キャリアについて考える機会として設計しました。

自身の強み(Can)や今後やりたいことやキャリア志向(Will)について考えるワークショップや、先輩社員を囲んだ座談会を通じて、キャリアを描き実現するきっかけを提供しています。

クリティカルシンキング研修

LFP Basicsに入っていた当研修を、より幅広いメンバーが受けられるよう2025年より全社向けにスピンオフしてスタート。初回の募集では200名以上から応募が集まりました。

Point

研修やワークショップは、外部講師を招くこともありますが、多くは内製しており、「マネーフォワードらしさ」にこだわっています。

職種別の取り組み

PdM、デザイナー、エンジニア、人事等、職種別の実践的なワークショップ等も徐々に増えています。

PdM Forward Programの全体像

① PdM Workshop + PdM Bootcamp

PdMに最も必要とされるマインド、優れたプロダクトを生み出すために必要になるポイントを講座やグループワークを通して学ぶプログラム

その中でもPdM Bootcampは、デモやプレゼンを通して、PdMにとって重要となる仮説検証力を鍛えるプログラム

② PdM Career Session

先輩PdMのキャリア、知見、こだわりなどを吸収し、自身の成長につなげるプログラム

③ PdM オープンドア

日々発生するさまざまな悩みを他のPdMともシェアしながらCPOに相談できる場

MEMBER INTERVIEW



タケウチ ジュンペイ

竹内 潤平さん

2022年4月、新卒でマネーフォワードに入社。経営企画にて、銀行借入、財務企画を担当しつつ、ジョイントベンチャー（合併企業）設立などに携わる。2024年12月からは、自身も立ち上げに関わった、マネーフォワードホーム株式会社（三井住友カード株式会社とのジョイントベンチャー）にも参画し、経営陣のサポートやM&Aの検討を担当している。

若手だからこそ、 成長を信じて任せてくれるカルチャーがある

マネーフォワードでは、事業の成長に伴って新しい取り組みとポジションが常に生まれています。そして、若手だからこそチャレンジできる、任せてくれるカルチャーがあると感じています。

例えば、私は入社1年目で、120億円の資金調達プロジェクトにアサインされました。非常に難易度の高い仕事でしたが、上長は「あなたは仕事をわからないままにせず、突き詰めることができるので大丈夫」と、信じて任せてくれました。

また、担当業務に関して、上長の意見に納得できない部分があるのに「〇〇さんが良いならそれで良いです」と飲み込んでしまい、その姿勢を厳しく指摘されたこともあります。

「そんな発言は二度としないで欲しい。竹内さんのことは、新卒1年目ではなく1人の担当者として見ています。違和感を感じたなら、言語化して納得するまで議論してください」と言われ、自分の甘さに気づかされました。

これは私が特別なわけではなく、他の事業部で活躍する同期の話も聞いていても、みんな自分にフィットした多様なチャレンジをしていると感じています。

積極性と信頼の積み重ねが、次の機会につながる

ただし、待っているだけでは、機会は巡ってきません。積極的に発信することが大切です。私の場合は、自分の経験と、会社から求められていることも意識しながら、自分がどんなことをやっていきたいのかを、周りの方や上長と常にコミュニケーションしていました。

そして、目の前の担当業務を、責任をもって丁寧に積み上げていくこと。その信頼や実績があってはじめて「ちょっとチャレンジングだけれども任せてみよう」と想起してもらえるようになるのだと思います。

また、マネーフォワードでは、「応援してくれる人」に沢山出会うことができます。新しいチャレンジには勇気が必要ですが、困った時は、部署を問わず様々な人が相談に載ってくれたり、背中を押してくれたりします。こういった周りの人たちの存在も、マネーフォワードの大きな魅力だと思います。

05

個人の成長を 組織成長に繋げる

メンバーの継続的な成長やチャレンジを組織の成長に繋げることで、経営戦略の達成や持続的な企業価値の向上を目指します。

会社の目標と個人の目標に連動性を持たせた目標設計制度の運用や、計画的な育成を行うための人材戦略会議、発明を表彰する制度など、様々な仕組みを通して組織全体の成長を実現します。

Goal for Growth 制度(目標制度)／半期MVP表彰

半期毎に全社目標を設定し、CEOからその設定背景を全メンバーに共有しています。各組織は全社目標をブレイクダウンしたチャレンジングな目標を設定し、各メンバーの目標は各組織の目標に紐づけて設定します。こうした仕組みにより、個々のチャレンジや目標達成が全社の目標達成に繋がる仕組みとしています。また、特に優れた成果を残したメンバーやプロジェクトは、半期MVPとしてSoukai All-Handsにて表彰しています。

数字でみる Talent Forward

自分の「部」では、目標の達成に必要なコミュニケーションが図れている^{*1} 4.1

自分の「部」の目標及び戦略は明確かつ適切であり全員に伝達・理解されている^{*1} 4.0

Point

全社目標だけでなく各部署の目標も公開。期初には部署ごとに目標や戦略を確認している他、毎月の1on1で上長とメンバーが進捗確認を行う等、皆が同じ方向を向けるような運用を意識しています。



半期MVPインタビュー

新垣さん(21新卒 写真左)・原田さん(20新卒 写真右)

マネジメント体制の強化

自主性を重んじるハンズアップのリーダー研修（▶P21）以外にも、人材戦略会議の実施や必須研修の充実化を行い、リーダーへの抜擢や、抜擢したメンバーのサポートをしています。

人材戦略会議

重要ポジションのサクセッションやメンバーの中長期的な育成の観点から、半年に一度人材戦略会議を実施。各組織のサクセッサ準備率や、メンバーそれぞれのコンディション、伸びしろ、キャリア志向等を元に、カンパニーを越えた異動や、大胆な役割変更等をディスカッションしています。

管理職向け必須研修の充実

新任管理職向けのオリエンテーションやMVVCセッション、目標設定研修、1on1研修等、リーダーや管理職が必ず受ける研修もここ数年で充実化。ワークショップ形式も取り入れ、実践的な内容でチームの底上げや会社の方向性理解に努めています。

数字でみる Talent Forward

管理職登用数 103名/年

Point

部長・副部長のボリュームゾーンは30代。マネジメント経験豊かな中途メンバーだけでなく、新卒・第二新卒で入社したメンバー等、当社で初めて管理職になる方も増えています。業容の拡大に合わせ、今後も次世代リーダーの育成に注力していきます。



◀社長の辻、CHOの石原と新任管理職とのランチ交流会。悩みを相談したり、当社のリーダーに求めることを共有します。

意思決定層における多様性の確保

評価、人材戦略会議、研修等においては、マイノリティ(特に女性、Non-Japanese)に対する機会の公平性を確認し、意思決定層の多様性向上に取り組んでいます。

数字でみる Talent Forward

性別・人種・文化的背景にかかわらず、すべてのメンバーに対して昇進・昇格の機会が開かれている ^{*1}	……	男性 4.4/女性4.2、JP 4.3/NonJP 4.6
私は、今よりも大きな責任を担う業務や役割をオファーされたらやってみたいと思う ^{*1}	……	男性 4.3/女性3.9(目標:2025/11までに男女とも4.0以上)
女性の管理職比率 ^{*2}	……	19%(全従業員の女性比率34%)
平均グレードの男女差 ^{*3}	……	0.6(目標:2025/11までに0.2まで縮小)

Point

女性の役員・本部長は徐々に増えていますが、女性の社員比率が34%であるのに対して、女性の管理職の比率は19%とまだ改善の余地があります。この理由としては、①登用、アサインにおいて無意識バイアスが生じている可能性があること、②男性と比べて女性が心理的にリーダーを目指しにくいこと(自信がない、なれるイメージが湧かない、ライフイベントとの両立が不安)、③採用市場におけるリーダー経験者の数として男性の方が多いため等があげられます。

当社ではこれまで、特に①にフォーカスして必要な是正を行ってきましたが、まだまだグレードの男女差は縮まっていません。2025年は、①に加えて、②にも注力する施策を始動し、女性ならではの悩みの解決や、ロールモデルの提示によって、女性がリーダーになることについてさらに前向きになれるような機会を作っていきます。

^{*1} 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。 ^{*2} 2024/11末時点。
^{*3} 2024/11時点における、当社直接雇用の男性正社員と女性正社員の平均グレードの差。グレードは1〜7で設定されている。

MEMBER INTERVIEW



カネコ ユキノ

金子 由季乃さん

2022年8月、法人向けサービスのフィールドセールスとして入社。

営業実績と、組織を超えたチームアップへの貢献から、2023年下半期全社 MVPを受賞。

2023年12月には、異動公募制度を活用して新規立ち上げ部署に異動。現在は、副部長としてフィールドセールスに加え、グループ会社で経営管理領域の事業拡大にも取り組んでいる。

フェアな環境でチャレンジし、成長を実感する日々

私はチャレンジすることと、周りの人とシナジーを発揮できる瞬間が大好きです。

マネーフォワードは、フレックスタイム制やリモートワークなどの制度面に加え、分業体制によってスケジュール管理がしやすいこともあり、柔軟かつフェアな環境で、チャレンジを続けられていると感じています。

事業の成長スピードが速いので、日々直面する課題は多岐に渡りますが、組織全体で同じ方向を向いて、改善に取り組めるのが気持ち良いです。リスペクトできる仲間も多く、私自身も「この人と一緒に働いてみたい！」という思いから、異動公募制度で現在の部署に異動しました。

最近は、かねてから希望していた、ビジネスカンファレンスのプレゼンプログラムへの出場も叶えることができました。結果は準優勝でしたが、悔しくて泣けるほどの真剣勝負と成長の機会を与えてくれた会社に心から感謝しています。また、社内の沢山の人が応援してくれたり、役員からも直接ねぎらいの言葉をいただいたり、その温かさがとても嬉しかったです。

家族も仕事も大好きだから、どちらにも全力で向き合う

仕事に全力で取り組むには、家事代行サービスなどの制度も活用しつつ、やはり家族とのコミュニケーションと支え合いが大事だと感じています。

娘には「ママはお仕事が好きなんだよ」「ママにお仕事をさせてくれてありがとうね」と、感謝の気持ちを伝えるようにしています。娘も自然と「ママお仕事頑張ってるね！」と応援してくれたり、お手伝いをしてくれるようになりました。そして、自身も仕事好きな夫も、私の活躍を支えてくれています。

こういった家族の存在がエネルギーになって、「全部全力でやろう！」という意欲がさらに湧いてくるんだと思います。

マネーフォワードには子育て中のメンバーが多いので、オンラインMTGなどふとした瞬間にお子さんが映るようなシーンもあります。そんな雰囲気も、家庭と仕事との両立を後押ししてくれている気がします。

私が成果を出せているとしたら、それは、私に関わる方々みんなのおかげ様。これからも、その感謝の気持ちを忘れず、360度誠実に対応することを意識し、仕事も家族や世話になっている人たちとの時間も大切にしたいと思います。

MEMBER INTERVIEW



シュウ チャーリー

Hsu Charlieさん

クラウドコミュニケーションプラットフォームサービスを提供するTwilio社(サンフランシスコ)にて、約12年間勤務。テックリード、エンジニアリングマネージャーとして、同社が100人から6,000人規模となる拡大期を支える。

2024年4月、マネーフォワードに入社。現在は、法人向けサービスの業務基盤開発本部 副本部長として、マネジメントと戦略策定を担っている。

グローバル企業を目指す挑戦に魅力を感じた

私は、新たな人生とキャリアの挑戦を求めて、Twilioからマネーフォワードに入社しました。現在は、『マネーフォワードクラウド』の多くのプロダクトに関わる業務基盤を開発するチームで、副本部長を任されています。

マネーフォワードを選んだのは、グローバル企業を目指す挑戦の精神に感銘を受けたからです。選考当時から、マネーフォワードは各メンバーの文化的な違いに慎重に配慮しつつ、開発組織の英語化に真剣に取り組んでいました。そういったグローバル化の一端を担えることは魅力的でしたし、私のこれまでのマネジメント経験や異文化への関心も、役立てることができると考えました。

そして、人々の生活の質を大きく左右する「金融リテラシー」に関連するマネーフォワードのサービスにも、大きな意義を感じています。

多様でオープンなメンバーと共に、最高の仕事ができる環境を作りたい

入社して改めて感じたのは、マネーフォワードが非常に心理的安全性が高い組織だということです。すでにエンジニアの半数以上がNon-Japaneseであり、多様なメンバーで構成されているからこそ、多くの同僚が非常にオープンマインドで好奇心旺盛です。それが結果的に、新しい役割や、継続的なミッションへの挑戦に対しても、オープンであることに繋がっていると思います。

今後も、マネーフォワードが、ユーザーの成長に寄与しながらサービスを成長させつつ、世界中の人たちから「働きがいのある会社」として、評価されることを目指します。バックグラウンドに左右されない平等な機会を提供し、お互いの多様な文化や考え方を認め合い、日本での生活や就業をサポートすること。このマネーフォワードの独自性が、将来のメンバーにとって、きっと魅力的なポイントになると思います。

私自身も、エンジニアリングマネージャーとして、マネーフォワードならではのグローバルな環境の中で、異なる文化や価値観を持つ人々との出会いを通じて視野を広げながら、メンバーたちがそれぞれの世界観を広げつつ最高の仕事ができる環境を作りたいと思っています。

生産性向上・イノベーションの促進

私たちが掲げる壮大なミッションを達成するには、既存の延長線上の取り組みだけでなく、抜本的な改善や新しいアイデアが必要です。これらを促進するために、様々な取り組みを行っています。

Invention Awards

グループの特許や意匠につながる発明や創作を生み出したメンバーを称える表彰制度「Invention Awards」を半期に一度開催しています。こういった取り組みを通して、アイデアが生まれる組織風土を醸成し、グループ全体の知財戦略を推進しています。

生産性向上の取り組み

データ戦略室、AI推進室等において、30名以上のデータアナリスト、データサイエンティストを採用し、全社におけるデータ・AIの利活用・生産性向上を積極的に進めている他、各事業部においても目標設定時に生産性向上の取り組みを定めています。エンジニア組織においては、グローバルでの開発プロセスの標準化や自動化に注力しています。

(AIの活用の詳細 ▶P33)

数字でみる Talent Forward

従業員1人当たり年間売上高

..... FY22 11百万円 → FY23 14百万円 → **FY24 16百万円**

自社では継続的な生産性改善

(オペレーション・コスト改善)が行われている^{*1} **4.2/5**

自社は技術力やイノベーションに基づき、

優位性の高いサービスを提供している^{*1} **4.1/5**



*1 2024/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Indiaを除く)。

Focus Areas

注目トピック

グループ経営の深化

直近の事業環境変化

FY24からFY25にかけては、シナジーをより強化する観点から、M&Aを通じて以前にグループジョインをしていたクラビス社の合併や、61%保有していたナレッジラボ社株式の100%取得、マネーフォワードケッサイ社とマネーフォワード社(ビジネスカンパニー)の一部融合を実行しました。

一方で、マネーフォワード社の中で事業運営をしていたHome(個人向け事業)とX(金融機関向け事業)は、新たな事業展開を加速させる観点から、分社化を行いました。

さらに、価値提供領域を更に拡大すべく、シャトク社やアウトロックコンサルティング社のグループジョインや、マネーフォワードクラウド経営管理コンサルティング社の設立を実行しました。

このように、非常に短期間で事業成長の段階や中長期の発展を見据えたコーポレートアクションを多数実行しています。

今後の取り組み

今後も事業戦略に連動して、組織戦略についても柔軟にアップデートを行い、会社全体としてのアウトプットを更に高めつつ、社員一人ひとりのキャリア機会の充実に向けて整備していきます。

人事制度・Vision/Cultureの統一性と独自性の再考

- グループ全体で大切にすべき点は合わせつつ、各社の事業を加速させるような一定の独自性のある制度を検討します。

グループ内のどこにいても活躍・成長できる仕組みの構築

- 引き続きMFチャレンジシステムや人材戦略会議による会社・国を跨いだ異動検討を実施していきます。また、本人のやりたいことや強みに関するデータを活用した異動提案も強化していきます。
- LFP等の研修は引き続きグループ全体向けに行い、グループを跨いだリーダー同士の繋がりも強化していきます。

AIの利活用1/2

目覚ましくAIが進化しており、私たちの働き方は変わりつつあります。会社全体の働き方をアップデートするには、詳しいメンバーだけでなく、全員が新しいテクノロジーに触れ、積極的に活用していくことが重要です。

ここでは、どのように会社全体のAI利活用を進めているのか、AI推進室の塚野さんにコメントをいただきました。

塚野 美奈子さん

AI推進室

AIアクセラレーション部 リーダー



2021年3月、グループ会社からマネーフォワードに移籍。配属部署でAI活用による業務効率化を推進し、社内へ活用事例の発信、勉強会などを行う。その取り組みから、現AI推進室の前身部署からスカウトされ異動。メンバーのAI活用の普及促進をリードしている。

私が所属するAI推進室は「AIを活用して、業界最高水準のサービスを提供し、ユーザーに最大の価値を届けよう」というビジョンのもと、社内のAI推進に取り組んでいます。

その中で、AIの活用は、私たちの働き方を根本から変え、新しい価値を生み出す可能性を秘めていると、改めて実感しています。

「難しそうでわからない」から「使うのが当たり前」へ

AI推進に取り組み始めた当初は、社内から「難しそうでわからない」という声もありました。しかし、今では、社内の様々な場面で「これってAIでできないかな？」と、自然と話題に挙がるようになってきています。この変化は、実際にメンバーがAIを活用し、日々の業務の中で「AIのおかげで助かった！」という瞬間が積み重なった結果だと思っています。

例えば、営業活動の場面では、商談前の事前調査や商談後の議事録作成を効率化するAIが、社内開発されました。これにより、商談前後にかけていた作業時間が削減され、より本質的なお客様との対話などに時間を充てられるようになりました。

他にも、社内向けのAIチャットボットにより、社内ナレッジを素早く検索・回答できる仕組みを整え、多くの部署で問い合わせ対応工数を削減できています。

AIの利活用2/2

このように、一部ではなく幅広いメンバーがAI活用の当事者になり、「AIはメンバーの価値を最大限発揮させるためのパートナーである」というイメージが広がってきています。

大切にしているのは「AIは楽しい！」というワクワク

どれだけ便利なツールがあっても、「使っていて楽しい」と感じられなければ、なかなか定着はしません。社内でAI活用を浸透させる上でも、学ぶだけではなく楽しむことを大切にしています。

昨年開催したAIコンテスト「みんなのMirAIフェス」では、社内全体でAI活用のアイデアを募集。応募アイデアの壁打ちをしてくれるプロンプトの開発、事前イベントなども実施し、最終的には幅広い部署や職種のメンバーから522件のアイデアが集まりました。ファイナリストのプレゼンテーションや審査、表彰も盛り上がり、AIへの抵抗感をなくし、自然とAIに向き合える機会になったと思います。

現在も、AIツールの紹介やナレッジ共有、AIトレンドについて情報発信する場を定期的に企画しています。

実際の活用事例など共有する「MF AI Session」では、毎回500人を超える参加者が集まり、社内での関心が日々高まっているのを感じています。

目指すのは「AIが日常の一部」になる未来

AIを、単なる業務効率化の手段ではなく、働くことをもっと楽しく創造的にするためのツールとして根付かせたい。そのためには、誰もが気軽にAIを使いこなし、仕事がより面白くなる実感を得られることが大切だと考えています。そうすればきっと、AI活用は特別なスキルではなく日常の一部になるはずです。

そんな未来を実現するために、私自身が失敗を恐れず「まずはやってみる」という体験を大切にすること。そして、AI活用の環境をより整えていくのはもちろん、「AIでこんな面白いことができる！」という体験をどんどん生み出し、提供していきたいと考えています。

AIの力を最大限に活かし、働くことをより創造的で楽しいものにする。それが、私の描く未来です。



みんなのMirAIフェス

Appendix

その他の人的資本関連の開示

ESGデータ集

本書において紹介したデータに加え、職種別・年代別のより詳細なデータ、産育休や退職率のデータ等を開示しています。

統合報告書

事業や、組織・カルチャーについて幅広く紹介しています。

コーポレート・ガバナンス ページ

役員の指名・報酬等について開示しています。

The background features several overlapping, curved, organic shapes in shades of orange and yellow. These shapes are layered, creating a sense of depth and movement. The colors range from a deep, warm orange to a bright, sunny yellow. The overall composition is abstract and modern.

End.