

Case 5

株式会社マネーフォワードのスポーツスポンサーシップ戦略  
辻 洋右(立教大学)



## 1. はじめに

「スポーツの力を信じている」株式会社マネーフォワード代表取締役社長 CEO の辻庸介は、横浜 F・マリノス、北海道コンサドーレ札幌、アビスパ福岡の Jリーグ 2 クラブと立て続けに「パートナーシップ<sup>1</sup>」契約を結んだ理由をインタビューで聞かれた時にそう答えている（小林、2020）。辻は、スポーツには人をワクワクさせる力があり、人々のスポーツにかける情熱は何ものにも代え難く、なんとかスポーツに貢献したいと常々考えていたとも語っている。2020 年に締結した 3 クラブのスポンサーシップ契約はマネーフォワードにとって初めてのスポーツに対する投資であり、社会へ貢献すると共にサービスのアピールを全国に展開しようとして計画していた。また、熱烈なファンが多いサッカーというスポーツで、このファンの情熱をどのようにマネーフォワードに使うか考えを巡らせていた。

マネーフォワードは 2012 年に設立された家計簿・会計ソフトウェアの会社である。「お金を前へ。人生をもっと前へ。」というミッションを掲げ、個人や法人のお金の課題に対するソリューションを提供することを目指している。また、「すべての人の、「お金のプラットフォーム」になる」というビジョンを掲げサービスを展開し、2017 年 9 月には東京証券取引所マザーズ市場に国内初の Fintech<sup>2</sup>ならびに Software as a Service（サービスとしてのソフトウェア、以降 SaaS とする）企業として上場している（図 1 参照）。2021 年 1 月には、個人向けの家計簿アプリ「マネーフォワード ME」が 1,150 万ユーザを超え、また、企業向けのサービス「マネーフォワード クラウド」シリーズも前年比で 175%の成長（2020 年 11 月期）を遂げるなど順調に推移している時期のスポーツ・スポンサーシップ・プロジェクトであった（マネーフォワード、2021a）。

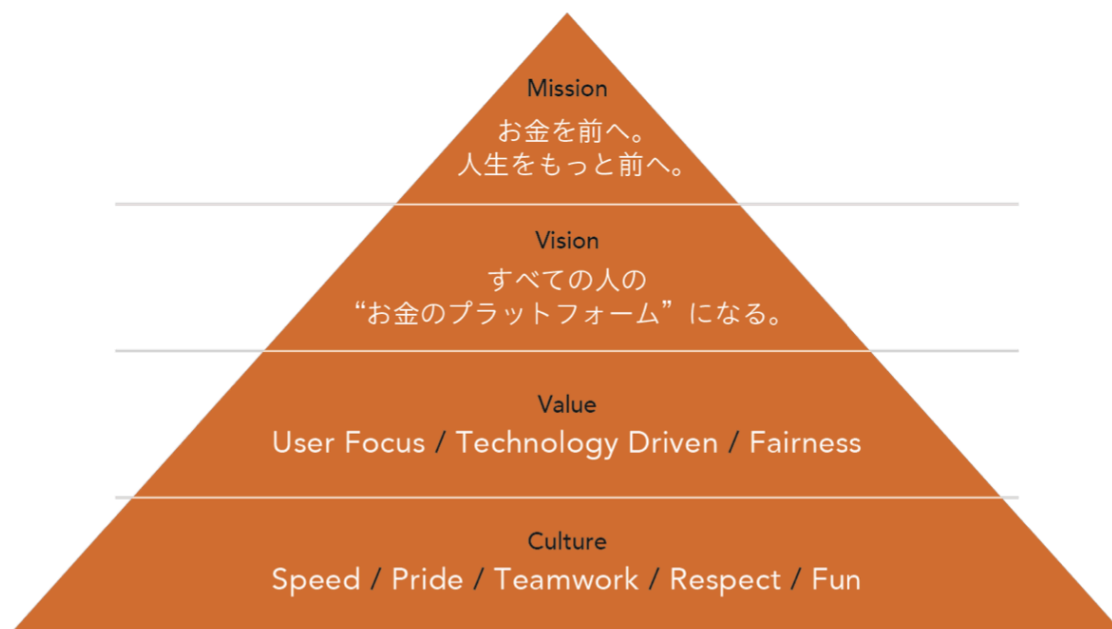


図 1. マネーフォワード社のミッション・ビジョン・バリュー・カルチャー（Tanaka、2020）

<sup>1</sup> ここで言うパートナーシップ契約はスポンサーシップ契約と同義とする。

<sup>2</sup> 金融（Finance）と技術（Technology）を組み合わせた造語で、金融サービスと情報技術を使った様々なサービスのことを指す。

## 2. マネーフォワード

代表取締役社長 CEO の辻庸介（つじ ようすけ）は京都大学農学部、ペンシルベニア大学ウォートン校（MBA）を卒業し、ソニー株式会社、マネックス証券を経て2012年にマネーフォワード社を創業している。起業した理由として辻は、多くの人々がお金に対する漠然とした不安を抱えていることや、人生のため・幸福のために使えるお金の知識がない現状を知り、お金に対する知識をつける・お金を管理することができるサービスを提供したいことを挙げている（亀山、2020）。この思いから、まず個人向けに家計簿を自動化・可視化できるアプリ（マネーフォワード ME）を作成し、それ以降は、様々な情報・知識を提供するサービスを中心に展開している。また、企業向けにも低い労働生産性や労働人口の減少という企業課題解決に向けてサービスを提供している。

マネーフォワード社の事業は大きく分けて4つあり、「マネーフォワード Home」、「マネーフォワード Business」、「マネーフォワード X」、「マネーフォワード Finance」となっている。「マネーフォワード Home」（BtoC）では、個人のお金の不安を改善するために「マネーフォワード ME」（個人向けの家計簿アプリ）や「マネーフォワードお金の相談」（ファイナンシャルプランナーに無料相談）などのサービスを展開し、「マネーフォワード Business」（BtoB）では企業のバックオフィスに関するデータをクラウド上で連携し、作業の効率化を図るサービスを展開している。そして、「マネーフォワード X」は、金融機関向けのデジタルトランスフォーメーション支援（例：金融機関お客様の通帳アプリ開発）を行い、「マネーフォワード Finance」では、企業の売掛金の早期資金化サービスなど企業の資金調達をサポートする事業である（図2参照）。マネーフォワードのサービスの特徴例として徹底的なユーザー目線が挙げられ、どのサービスにおいてもこの視点が反映されている。

| Money Forward Business  | Money Forward Home   | Money Forward X   | Money Forward Finance   |
|---|--|---|---|
| ビジネスの成長を加速させる。  | すべての人生を、<br>便利で豊かにする。  | パートナーと共に、<br>新たな金融サービスを創出する。  | お金をいい方向へと動かす。   |
| <p><b>Money Forward クラウド</b><br/>バックオフィス向け業務効率化ソリューション<br/>会計 / 確定申告 / 請求書 / 給与 / 経費 / マイナンバー / 勤怠 / 社会保険 / Box</p> <p><b>Money Forward 会社設立</b><br/>オンラインで会社設立が出来るサービス</p> <p><b>Money Forward クラウドStore</b><br/>クラウドサービスをお得に利用できるオンラインストア</p> <p><b>Money Forward 開業届</b><br/>オンラインで個人事業主の開業手続きが出来るサービス</p> <p><b>STREAMED</b><br/>記帳代行自動化サービス</p> <p><b>Manageboard</b><br/>クラウド経営分析ソフト</p> <p><b>BOXIL (SaaS) BOXIL EXPO</b><br/>マーケティングプラットフォーム</p> <p><b>BALES BALES CLOUD</b><br/>インサイドセールス支援</p> <p><b>V-DINEクラウド</b><br/>入金消込・債権管理クラウドサービス</p> | <p><b>Money Forward ME</b><br/>お金の見える化サービス</p> <p><b>Money Forward Mall</b><br/>金融商品の比較・申し込みサイト</p> <p><b>M+ MONEY PLUS</b><br/>くらしの経済メディア</p> <p><b>SiraTama</b><br/>自動貯金アプリ</p> <p><b>Money Forward お金の相談</b><br/>マネーフォワード MEユーザーのためのFP相談窓口</p> <p><b>Money Forward おかねんせい Beta</b><br/>マネーフォワード MEのデータを分析し最適な行動をアドバイス</p> <p><b>Money Forward Career</b><br/>DX人材特化のキャリア支援サービス</p> <p><b>Money Forward 固定費の見直し</b><br/>個人の家計改善をサポートするサービス</p> | <p><b>Money Forward for 〇〇</b><br/>金融機関お客様向け自動家計簿・資産管理サービス</p> <p><b>通帳アプリ</b><br/>金融機関お客様向け通帳アプリ</p> <p><b>MF Unit</b><br/>金融機関のアプリへの一部機能提供</p> <p><b>BFM</b><br/>法人向け資金管理サービス</p> | <p><b>Money Forward Kessai</b><br/>企業間後払い決済サービス</p> <p><b>Money Forward Early Payment</b><br/>売掛金早期資金化サービス</p> <p><b>Money Forward Synca</b><br/>成長企業向けファイナンシャル・アドバイザーサービス</p> <p><b>HIRAC FUND</b><br/>シード・アーリーステージのスタートアップを支援するアントレプレナーファンド</p> |

図2. マネーフォワード社の提供サービス一覧（マネーフォワード、2021a）

マネーフォワード社は2021年時点で東京本社オフィス（田町）の他に三田オフィス（東京）、北海道支社、東北支社、東海・北陸支社、京都支社・京都開発拠点、関西支社、広島支社、九州・沖縄支社・福岡開発拠点がある（マネーフォワード、n.d.a）。また、グループ会社は10社あり、2018年にはアジアへの拡大を目指して海外初拠点となるベトナム法人を設立している（表1. 参照）。マネーフォワードの従業員数（連結）は2020年11月期には865人となっている（マネーフォワード、2021a）。

表1. 主なマネーフォワードグループ各社の事業概要（マネーフォワード、2021a）

| グループ会社                | 事業内容   |
|-----------------------|--|
| クラビス                  | クラウド記帳サービス『STREAMED』の企画・開発・運営                                  |
| マネーフォワードケッサイ          | 企業間後払い決済サービス『マネーフォワードケッサイ』の企画・開発・運営                            |
| マネーフォワードホショウ          | 『マネーフォワードケッサイ』事業における債務保証・信用調査の実施                               |
| マネーフォワードファイン          | オンライン融資サービス及び与信モデルの企画・開発・運営                                    |
| ナレッジラボ                | 経営分析クラウド『Manageboard』の企画・開発・運営、財務戦略コンサルの実施                     |
| MONEY FORWARD VIETNAM | サービス開発拠点   |
| マネーフォワードシンカ           | フィナンシャル・アドバイザーサービス；成長企業経営支援サービス                                |
| スマートキャンプ              | SaaS マーケティングプラットフォーム『BOXIL』・インサイドセール支援『BALES』、『BALES CLOUD』の運営 |
| アール・アンド・エー・シー         | 入金消込・債券管理特化型ソリューションサービス『V-ONE クラウド』の企画・開発・運営                   |
| マネーフォワードベンチャーパートナーズ   | シード・アーリーステージのスタートアップを支援するファンド「HIRAC FUND（ヒラクファンド）」の運営          |

マネーフォワードの事業はビジネスモデルとしてクラウド型の定額課金制を採用し、いわゆるサブスクリプション型で定額料金をユーザに求めて安定的な事業を目指している。サブスクリプション型のビジネスモデルでは、ユーザが定額、もしくは、利用状況に応じて料金を支払うことができ、初期投資を抑えるメリットがある（阿部ほか、2020）。巷では、短く省略した「サブスク」として知られており、2019年には流行語大賞にもノミネートされ、様々なサブスクリプション型サービスが誕生している（例：動画、音楽、ゲーム、洋服、家具、自動車、おもちゃ、時計・バッグ・ネイルなどのファッションアイテム、フラワーデリバリー、出張シェフ等）（小林、2020）。一般的にサブスク型ビジネスモデルに向いているのは、提供できる種類が多く、顧客の使う頻度が高く継続利用ができる高額商品とされている（吉成、2019）。このサービスは顧客にとってコストパフォーマンスが良いだけでなく、車などの有形物の場合、所有することもないため置き場所や管理が不要になる（佐原、n.d.）。サブスクサービスの中にはAIや専門家が利用者の購買履歴や志向にあわせて商品・サービスを選んでもくれるので、顧客は事前に商品を探す・決定する必要がなくなり時間の節約につながることも挙げられる（絆川、2019a）。また、動画や音楽などのデジタルサービスで言えば、利用し放題のため1回あたりの金額が低下し得になる。このサービスは、ユーザが好きな時にサービスを停止できることもメリ

ットの1つだ（佐原、n.d.）。企業にとっても新規ユーザのハードルを下げることができることや安定的な売上が毎月約束されるので（月額の場合）将来の収入が予測できるなど、サブスク型のビジネスモデルのメリットは大きい（佐保、2019）。それと同時に企業は顧客の継続的な利用により、データの蓄積が可能となりアップセルやクロスセルに繋げやすい（佐原、n.d.）。最後に、このビジネスモデルの重要な成功要因として挙げられるのは、企業がいかに素晴らしい価値のあるサービスを継続して提供し長期間収益を確保できるかにかかっている（絆川、2019b）。

一方で、サブスク事業のデメリットや課題を顧客サイドからみると、一定期間の約束を強いられることによる心理的ハードルが高いことがある。他にも BtoC のサブスク事業ではクレジットカードなどで継続的な支払い方法の登録などが心理的ハードルになっている（絆川、2019）。企業側もサブスク事業では長期的に収入を得ることで資金回収を行うので、顧客に解約されるとビジネスモデルが成り立たない。また、このビジネスモデルでは、プライシング（料金設定）の難しさや新サービスの継続的な追加、継続的な質の保証、モノのロジスティックスなども挙げられる（絆川、2019a、2019b）。最後に一人の消費者がサブスクに使えるお金も決まっているので、サブスク事業が増えている中、消費者の可処分所得の取り合い、いわゆるシェア・オブ・ウォレット（Share of Wallet）の獲得競争が起きている。

サブスクリプション型のビジネスモデルをもとに、上場時のマネーフォワードは成長戦略として、①ユーザ基盤の更なる拡大、②Average Revenue Per User（ユーザ1人あたりの平均売上金額；以下ARPUとする）の向上・マネタイズ力の強化、③新たなサービスラインの拡充、④データ活用による高付加価値の提供を挙げている（マネーフォワード、2017）。近年では新規事業の追加に加え、テクノロジーへの投資、複数事業によるシナジーの創造、積極的なM&A（Mergers & Acquisitions；企業の吸収合併）方針を打ち出している（マネーフォワード、2021a）。マネーフォワード社の売り上げは、上場時より右肩上がりで見られ、2020年11月期には113.18億円（前年同期比で158%）に到達し、2021年11月期も131%~140%程度の成長を見込んでいる（表2、図3、図4参照）（マネーフォワード、2021a）。

表 2. マネーフォワード社の過去 5 年間の業績推移 (SPEEDA、n.d.a)

| (単位：百万日本円) |                  | 2016/11 期 | 2017/11 期 | 2018/11 期 | 2019/11 期 | 2020/11 期 | 2021/11 期 |
|------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|            |                  | 単体決算      | 連結決算      | 連結決算      | 連結決算      | 連結決算      | 連結決算      |
|            |                  | 実績        | 実績        | 実績        | 実績        | 実績        | 予想        |
| PL 項目      | 売上高合計            | 1,542     | 2,900     | 4,595     | 7,157     | 11,318    | 15,334    |
|            | EBITDA           | -869      | -781      | -653      | -2,269    | -2,314    | 87        |
|            | EBITDA マージン      | -56.40%   | -26.90%   | -14.20%   | -31.70%   | -20.40%   | 0.6%      |
|            | 営業利益             | -877      | -797      | -796      | -2,446    | -2,805    |           |
|            | 営業利益率            | -56.90%   | -27.50%   | -17.30%   | -34.20%   | -24.80%   |           |
|            | 経常利益             | -883      | -834      | -824      | -2,567    | -2,539    |           |
|            | 経常利益率            | -57.30%   | -28.80%   | -17.90%   | -35.90%   | -22.40%   |           |
|            | 親会社株主に帰属する当期純利益  | -889      | -843      | -815      | -2,572    | -2,423    | -754      |
|            | 親会社株主に帰属する当期純利益率 | -57.70%   | -29.10%   | -17.70%   | -35.90%   | -21.4%    | -4.9%     |
| BS 項目      | 資産合計             | 3,091     | 7,397     | 8,660     | 16,313    | 21,712    |           |
|            | 株主資本等合計          | 1,887     | 4,010     | 3,288     | 7,925     | 9,665     |           |
|            | 株主資本比率           | 61.05%    | 54.21%    | 37.97%    | 48.58%    | 44.51%    |           |
|            | 有利子負債            | 600       | 2,265     | 3,490     | 5,430     | 6,546     |           |
|            | D/E レシオ          | 0.32 倍    | 0.56 倍    | 1.06 倍    | 0.69 倍    | 0.68 倍    |           |
|            | ROE              | -46.39%   | —         | -22.33%   | -45.88%   | -27.55%   |           |
|            | ROA              | -31.73%   | —         | -10.15%   | -20.60%   | -12.74%   |           |
| CF 項目      | 営業活動による CF       | -718      | -499      | -795      | -3,605    | -1,120    |           |
|            | 投資活動による CF       | -60       | -1,066    | -1,288    | -2,784    | -2,606    |           |
|            | 財務活動による CF       | 1,172     | 4,609     | 1,306     | 8,638     | -5,257    |           |

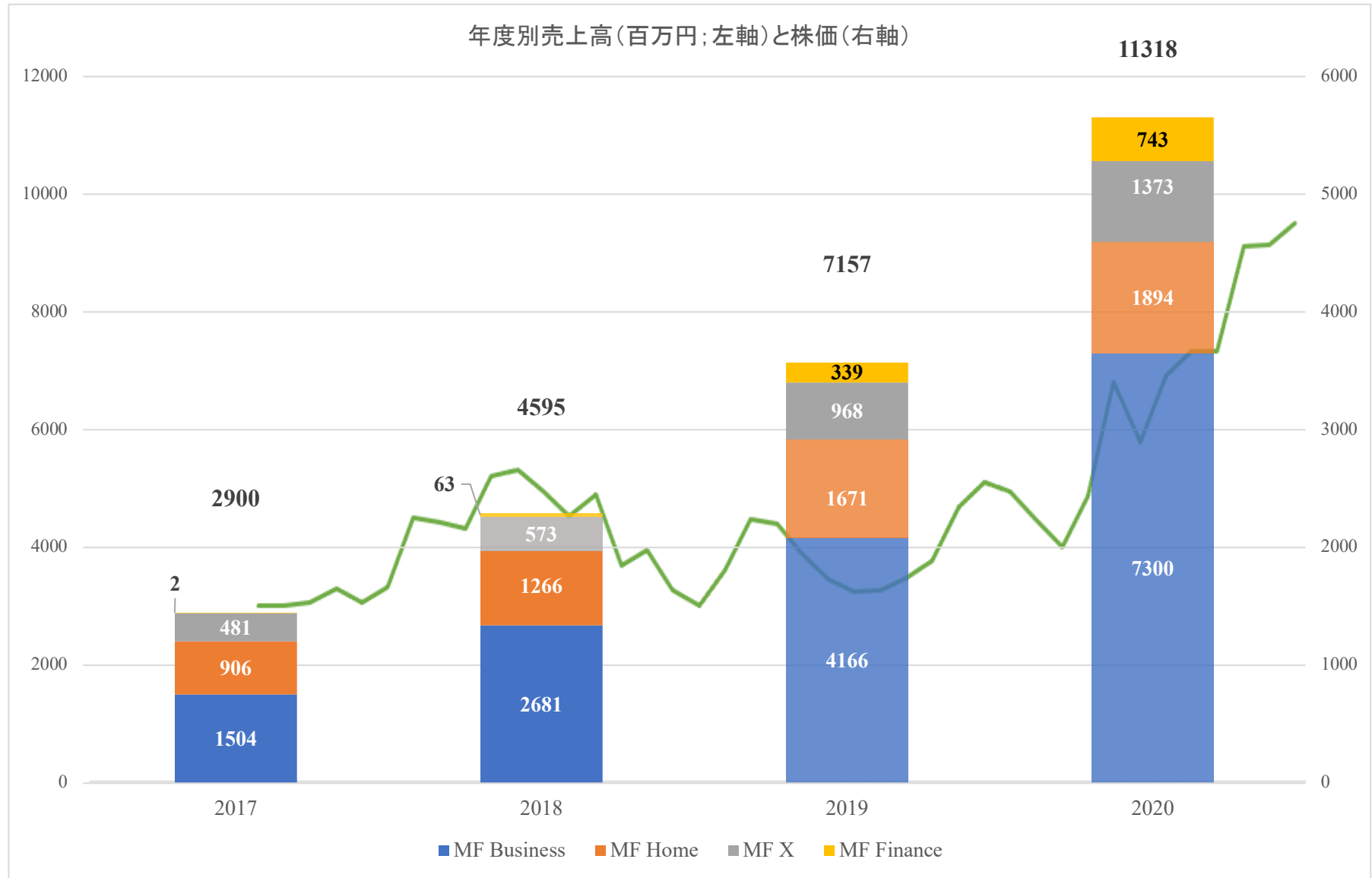


図3. マネーフォワードの年度別売上高と株価 (マネーフォワード、2021a)

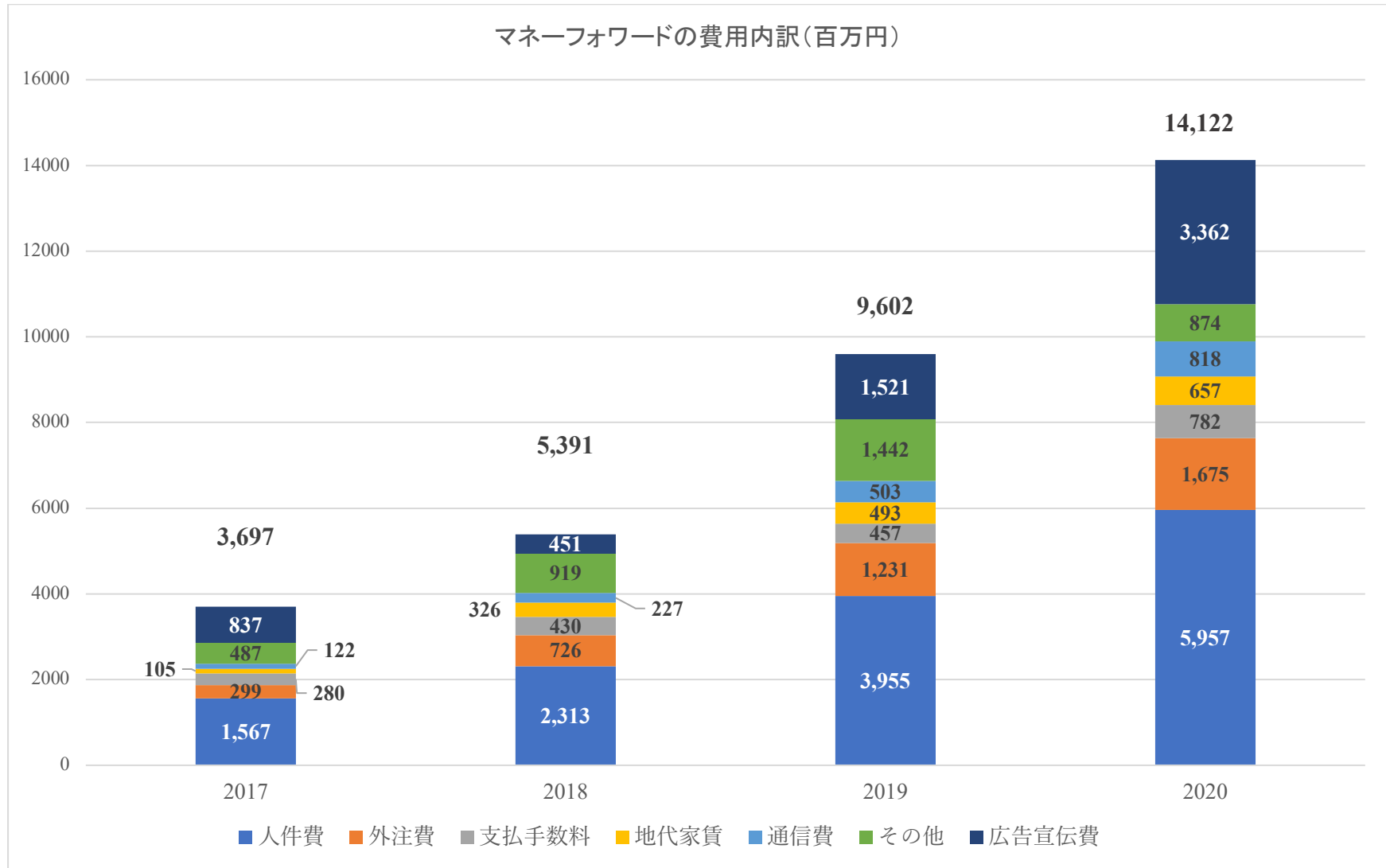


図4. マネーフォワードの費用内訳 (マネーフォワード、2018、2021a)



### 3. マネーフォワードのサービスの特徴

個人向けサービス（Personal Financial Management、以下 PFM とする）では家計簿アプリの「マネーフォワード ME」が主力で、このアプリは個人のお金の出入りを見える化することで個人の家計簿管理を簡単にできるサービスである。2,650 以上の金融機関・サービス（例：銀行口座・証券口座・投資信託口座・クレジットカード・ポイントカード・電子マネー・携帯電話・保険・年金など）とインターネットを通じて連携し、自動で口座情報を取り込み、家計の収支記録を表や図で表示してくれるシステムである。現金使用時はレシートを撮影すると自動で取り組み反映される。iPhone の iOS アプリでは毎月 480 円（年額 5,300 円；Android 版アプリは月額 500 円、年額 5,500 円；Web 版サービスは月額 500 円プランのみ）の課金をするとプレミアム会員になれ、追加サービスを受けられる。追加サービス例として、1 年以上前のデータの閲覧、11 件以上の金融機関との連携、金融機関との一括更新などが挙げられる（表 3 参照）。プレミアム会員へ移行する動機として、ユーザが無料期間の 1 年間に蓄積した家計簿データとその努力を無駄にしたくないということが挙げられる（平林、2017）。2020 年 11 月期には、プレミアム会員数は 28 万人に達し、この数字は全会員の 2.5% を占めており前年から 133% 上昇している（マネーフォワード、2020a、2021a）。マネーフォワード（2015）の調査によると、家計簿をつけるのに挫折を経験した人が半数以上をいたが、「マネーフォワード ME」アプリを通して平均で 11,642 円もの収支改善につながっている。さらに、2019 年の同社による調査では「マネーフォワード ME」アプリを通して平均で 24,450 円、プレミアム会員で限定すると 29,059 円もの改善につながっている（マネーフォワード、2019c）。

表 3. 個人向け家計簿アプリ「マネーフォワード ME」プレミアムサービス機能比較表（マネーフォワード、n.d.b）

| 機能など               | 無料会員    | プレミアム会員              |
|--------------------|---------|----------------------|
| 価格                 | 0 円     | 月額 500 円（年額 5,000 円） |
| データ閲覧期間            | 過去 1 年分 | 制限なし                 |
| 連携可能数              | 10 件まで  | 制限なし                 |
| グループ作成             | 1 件まで   | 制限なし                 |
| 連携口座の自動更新頻度        | －       | 高い                   |
| 連携口座の一括更新          | ×       | ○                    |
| カードの残高表示           | ×       | ○                    |
| 家計資産レポート           | ×       | ○                    |
| 資産内訳・推移グラフ         | ×       | ○                    |
| 負債内訳・推移グラフ         | ×       | ○                    |
| ポイント・マイルの有効期限の表示通知 | ×       | ○                    |
| カード引き落とし時の残高不足通知   | ×       | ○                    |
| 広告非表示              | ×       | ○                    |
| CSV ダウンロード         | ×       | ○                    |
| サポート・保証            | 無料会員    | プレミアム会員              |
| プレミアムサポート          | ×       | ○                    |
| データバックアップ保証        | ×       | ○                    |
| サービス継続性保障（SLA）     | ×       | ○                    |

「マネーフォワード ME」アプリの総ユーザ数は2021年1月時点で1,150万ユーザを突破し、マーケットシェア1位を獲得している（マネーフォワード、2021a）。PFM事業では、提供価値の拡大を狙い、現状の把握ができる（お金の見える化ができる）「マネーフォワード ME」に加え、気づき・学びの場を提供するサービス（ファイナンシャルプランナーとの相談窓口「マネーフォワードお金の相談」；経済情報メディア「MONEY PLUS」等）や家計簿の改善に向けたアクションの提案をするサービス（自動貯金アプリ「しらたま」；「マネーフォワード固定費の見直し」；金融商品を比較できるプラットフォーム「Money Forward Mall」等）の積極的な展開をしている（マネーフォワード、2021a）。また、「マネーフォワード ME」から「マネーフォワード クラウド確定申告」の連携もはじめ、アップセルにつなげるように展開している。PFMでは、個人ユーザの課金以外にもメディア・広告収入が5.5億円あり、2020年11月期の総売り上げは18.94億円（前年同期比91%）となっている（マネーフォワード、2021a）。その中でもプレミアム会員課金ユーザの売上（ストック収入）は14.28億円でPFMの75%を占めている。PFM全体の成長予測として2021年11月期は119%以上の成長を見込んでおり22.5億円の売り上げを予測している。

企業向けの主力事業である「マネーフォワード Business」では、企業のバックオフィス支援を目的とした幅広いサービスをクラウド上で提供している。「マネーフォワード Business」のユーザ層は、サービス開始当初は個人事業主や中小企業がメインであったが、近年では中堅企業やIPOを準備する企業から上場企業まで、サービスを提供するユーザ規模を拡大させている。また、マネーフォワードの重要なパートナーとして税理士や会計士、社会保険労務士（社労士）をはじめとする士業事務所があり、士業事務所とその顧問先企業にアプローチし新規顧客開拓を実施している。マネーフォワードでは士業事務所に様々な特典がつく公認メンバー制度を採用しており、公認メンバー数は4,400を超えている（マネーフォワード、2021a）。

「マネーフォワード クラウド会計」では、伝票処理の仕分けや財務諸表の自動作成、レポート作成・共有機能などを備えており、「マネーフォワード クラウド会計」から様々なバックオフィス支援サービス（請求書作成、経費精算、給与計算、勤怠管理、マイナンバー管理など）と連携がとれ・追加できるように事業を展開し、ユーザの様々なバックオフィスのニーズに答えている。また、2020年2月には様々な機能を追加した「マネーフォワード クラウド会計 Plus」をリリースし中堅企業マーケットに参入し（マネーフォワード、2020b）、同年後半にはクラウド型ERP<sup>3</sup>（Enterprise Resource Planning）サービス「マネーフォワード クラウドERP」の提供開始をしている（マネーフォワード、2020g）。マネーフォワードでは会計・人事労務領域以外にも、積極的なM&Aを通して様々な企業をグループ会社化しサービスを提供している。

「マネーフォワード Business」における利用料金は、一部を除いて1ヶ月の無料トライアル後、企業の規模や様々なニーズに対応して課金額を変えている。例えば、個人事業主で確定申告を必要としている顧客には最安で月額800円（年額9,600円プラン）のパーソナルミニプランからスタートできる。もう少し機能や電話でのサポートが必要な顧客にはパーソナルプラン（年額11,760円）やパーソナルプラ

---

<sup>3</sup> ERPとは統合基幹業務システムとも言われ、企業の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を一元管理し有効活用するための計画を指す。ソフトウェアで財務会計、予算管理、人事管理、顧客管理などの業務を統合して効率化・全体最適化の実現を目指している。

スプラン（年額 35,760 円）が用意されている。マネーフォワードでは年額プランのみならず月額プランも用意されている（表 4 参照）。また、士業事務所の公認メンバー制度では入会金（無料～50,000 円）と年会費（無料～500,000 円）を徴収するかわりに、年会費グレードや導入支援実績により様々な特典（事務所アカウント無料提供）やサポート（集客支援、活用促進支援、収益還元）を提供している（本多、2019）。

表 4. マネーフォワード Business サービス価格例（マネーフォワード、2021a）

| セグメント                | 利用料金＝プラン基本料金＋各サービスの従量課金＋各種オプション料金   |                                     |   |
|----------------------|---|-------------------------------------|---|
| 会計事務所・顧問先            | スモールビジネス<br>月額 3,980 円～<br>年額 35,760 円～   | ビジネス<br>月額 5,980 円～<br>年額 59,760 円～ | STREAMED<br>10,000 円～<br>Manageboard<br>49,800 円～ |
| 個人事業主                | パーソナルミニ<br>月額 980 円<br>年額 9,600 円   | パーソナル<br>月額 1,280 円<br>年額 11,760 円  | パーソナルプラス<br>年額 35,760 円～                          |
| 中小企業<br>目安:30 名以下の法人 | スモールビジネス<br>月額 3,980 円～<br>年額 35,760 円～   | ビジネス<br>月額 5,980 円～<br>年額 59,760 円～ |   |
| 中堅企業<br>目安:30 名以上の法人 | 会計 Plus<br>29,800 円～<br>V-ONE クラウド<br>33,000 円～<br>経費 500 円／人<br>給与 300 円／人<br>勤怠 300 円／人 |                                     |   |

課金顧客数は法人（69,713 社）と個人事業主（72,501 人）を合わせて 2020 年 11 月期に 14 万を突破し、それぞれの平均課金顧客あたりの売上高（Average Revenue per Account ; ARPA）は法人が 77,189 円、個人事業主が 11,821 円となっている（マネーフォワード、2021a）。また課金顧客による解約率は 0.8% と低い水準を保っている（マネーフォワード、2021a）。「マネーフォワード Business」の総売上高は 73 億円に達し、その中でもストック収入（もしくは年間経常収益 ; Annual Recurring Revenue, ARR）は個人事業主から 8.57 億円（前年同期比で 105%）、法人から 53.81 億円（前年同期比で 141%）と堅調に伸びている。また、2021 年 11 月期は 137%以上の高成長を見込んでいる。

「マネーフォワード X」では金融機関の法人・個人顧客向けにマネーフォワードのテクノロジーとデザインを活かしたサービスの開発・サポートをしている。例えば、銀行の個人顧客向けに「マネーフォワード ME」や通帳アプリを開発・提供するなどしている。大手銀行は通帳に発行手数料を設ける、通帳・印鑑を必要としない「e-口座」をスタートさせるなどペーパーレス化によるコスト削減が進んでおり、今後も通帳アプリ開発などの需要は拡大すると思われる（久保田、2021 ; 上野、2020 ;

白田、2021)。「マネーフォワード X」は 13.73 億円の売上を記録し (ストック収入は 5.87 億円)、2021 年 11 月期は 120%以上の成長を見込んでいる (マネーフォワード、2021a)。

最後に「マネーフォワード Finance」では、与信審査、請求書発行、代金回収を一括して代行するマネーフォワードケッサイが累計取扱高 300 億円を突破するなど、取扱規模はまだ低いながらも順調な成長を遂げている。「マネーフォワード Finance」は 7.43 億円の売上を記録し、121%以上の成長を見込んでいる (マネーフォワード、2021a)。

#### 4. FinTech 及び会計ソフトウェア業界

FinTech 市場は 2018 年度に 2,145 億円に達し、2022 年度には 1.21 兆円に達すると矢野経済研究所 (2019) が報告している。また、マネーフォワード (2021a) によると、PFM 事業による獲得可能な潜在市場規模 (Total Addressable Market; TAM) は 6,000 億円と推測しており、今後も拡大の余地があると見ている。その中でも家計簿・資産管理アプリでは地方銀行の導入が進んでおり今後も拡大が続くと予測されている (矢野経済研究所、2019)。

個人が家計簿をつける理由として一般的に挙げられるのは家計の見える化を行い、将来必要なお金のプランニングをすることである。アスマーク社による 4 千人に対する家計簿アプリに関する調査 (2019) では、家計簿をつけている人が 46.8%であった。その中でも、市販ノートへの手書きという回答者は 45.7%、続いて PC (Excel や家計簿ソフトウェア) を利用している回答者が 26.3%、家計簿アプリ利用者が 16.9%となった。アプリ利用者 (n = 430) の中でも一番使用されていたものは Zaim (26.3%) で、2 位以降はマネーフォワード ME (20.7%)、楽天カードアプリ (8.1%)、レシーピ! (7.7%)、Moneytree (4.7%) となっている (図 5 に男女別・年代別利用状況あり)。一方で 2020 年 12 月に行ったマクロミルによる調査では、家計簿アプリ利用率で「マネーフォワード ME」が 1 位を獲得している (マネーフォワード、2020n)。10 種類以上の家計簿アプリが業界で存在する中、利用者数と連携できる金融機関数が群を抜いて多いのは「Zaim」と「マネーフォワード ME」である (佐藤、2020)。「Zaim」は家計簿アプリを中心とした情報提供サービスを展開する企業で、家計簿アプリに関しては約 900 万ダウンロード数と約 1,500 の連携サービス数を誇っている (佐藤、2020 ; Zaim、n.d.b)。いずれの企業も新機能の追加による差別化とユーザ視点での使いやすさにフォーカスしており、2020 年には「マネーフォワード ME」は生命保険会社との連携をはじめ、個人年金保険の受け取り開始時期などの管理ができるようになった。一方、「Zaim」は同時期に「Zaim 定額サービスチェッカー」をリリースし、サブスクの契約課金情報を一元管理できるようにした。また Zaim では、お得なキャンペーンがわかる機能や家計改善アイデア集、将来設計に役立つシミュレーションプログラム (予定) がある。「Zaim」は「マネーフォワード ME」同様に無料で利用できるアプリだが、有料プレミアム会員サービスもあり、月額 400 円 (年額プラン 3,980 円) で広告非表示・給付金検索・優先更新・手動更新・データ入出力などの機能が追加される (Zaim、n.d.a)。ポジショニングとしては、「マネーフォワード ME」がより資産管理ツールとして位置づけられているのに対して「Zaim」は家計簿管理を容易にすることに集中している (佐藤、2020)。

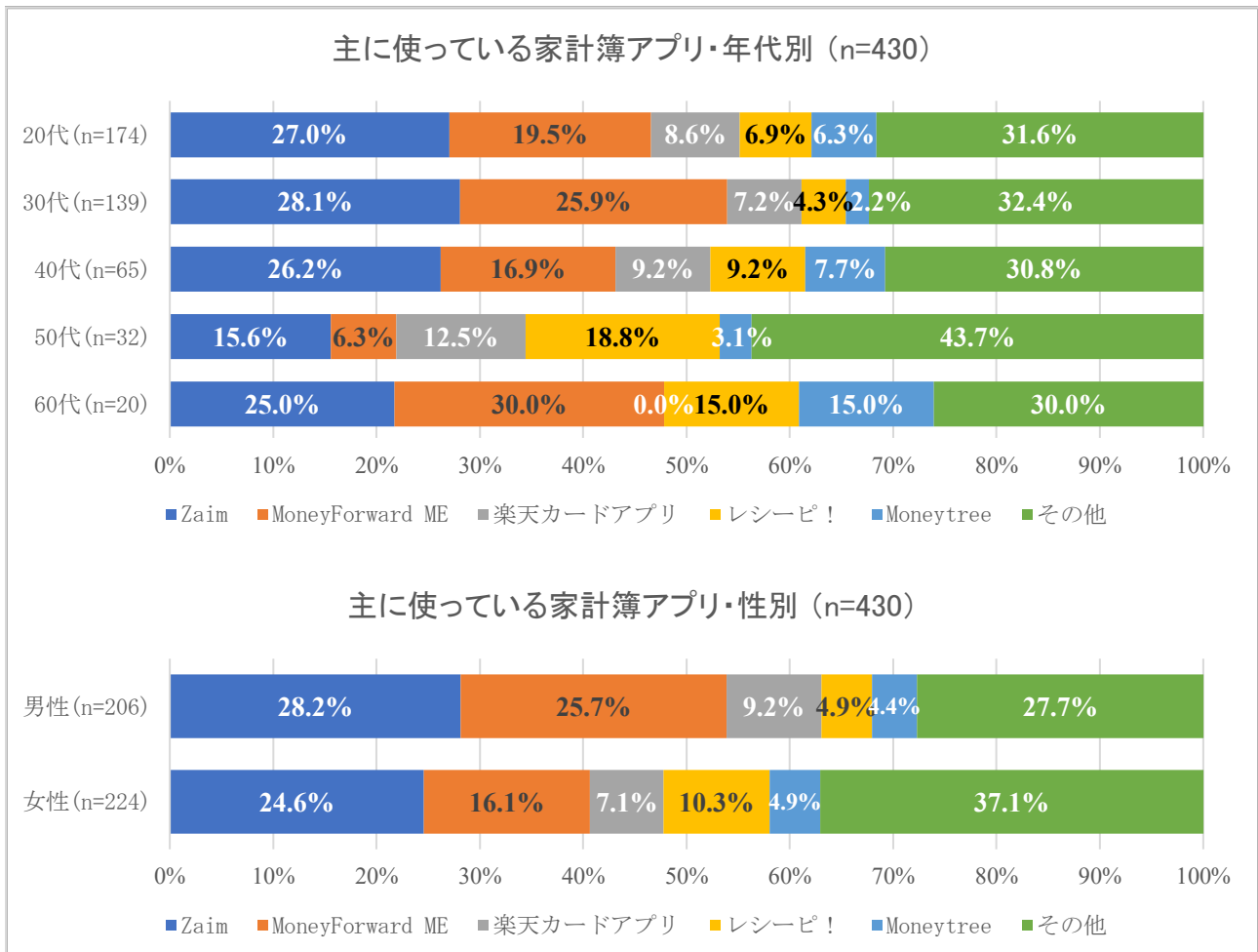


図 5. 家計簿アプリに関するアンケート (アスマーク、2019)

「マネーフォワード Business」の事業領域である SaaS 市場に目を向けると、2020 年の国内 SaaS 市場は約 6,000 億円で、年平均成長率 (CAGR) では約 13% のピッチで急成長しており、2024 年度には 1.12 兆円へと拡大すると予測されている (富士キメラ総研、2020)。SaaS に含まれるサービス領域としては、マーケティングや営業から人事、労務、財務、会計、経理、法務、経営企画などが挙げられ、多くの企業がひしめいている。例えば、セールスで必要不可欠な名刺を管理するサービスでは「Sansan」、「Eight」、「連絡とれるくん」などが挙げられる。

一方、財務会計ソフトウェアの分野に焦点をあてると、会計ソフトウェアを含む業務システムの市場規模は 2020 年に約 3,801 億円で、2024 年には約 4,916 億円に成長すると予測されている (CAGR 6.9%) (富士キメラ総研、2020 ; UZABASE、2020a)。日本の大半である中小企業<sup>4</sup>や個人事業主<sup>5</sup> (2016 年の全企業の 99.7% ; 約 357.8 万者) の多くは、会計に関する業務を現在でも紙での計算や税理士等に

<sup>4</sup> 中小企業とは資本金または従業員が製造業・その他で 3 億円以下または 300 人以下、卸売業で 1 億円以下または 100 人以下、サービス業で 5,000 万円以下または 100 人以下、小売業で 5,000 万円以下または 50 人以下の企業を指す。

<sup>5</sup> 個人事業主は中規模企業 (53 万者) の 22%、小規模企業 (304.9 万者) の 61% を占めている。

任せているため、市場拡大の余地が残されている（図 6、7 参照）（中小企業庁、2020；MM 総研、2017、2020；UZABASE、2020b）。実際 UZABASE（2020b）は、SaaS 型会計ソフトウェアが全体で占める割合が 2024 年までに 56.2%に達すると予測している。市場拡大に貢献するその他の理由として、2019 年から順次施行される所謂「デジタルファースト法<sup>6</sup>」による行政手続きの電子化や菅政権の目玉政策であるデジタル庁創設の動きがある（内閣官房、n.d.；日本経済新聞、2021b）。政府方針としては 2024 年度までには、社会保障や税務などの行政手続きの 9 割を電子化するつもりだ（MM 総研、2020）。具体例として、電子帳簿保存法の改正（2020 年 10 月）により帳簿や請求書などの書類のデジタル保存が許可されたのをはじめ、個人事業主が電子申告（青色申告に限る）をすれば税額控除が 10 万円増額されること（2021 年 2 月より）やインボイス制度（適格請求書等保存方式）の導入、年末調整の電子化、社会保険電子申請の義務化、給与のデジタル払い等が相次いでいる（MM 総研、2020b；日本経済新聞、2021a；UZABASE、2020b）。さらに、2018 年から推進されてきた働き方改革を背景とした企業の DX<sup>7</sup>推進（デジタル・トランスフォーメーション）がある。政府は、この動きを後押しするために 2020 年に中小企業と自営業者を対象に「中小企業デジタル化応援隊」、「IT 導入補助金」という補助金を相次いで出した（中小企業基盤整備機構、n.d.a；n.d.b）。また近年では、国際財務報告基準（IFRS）の適用が拡がりつつあり、今後の増加が予想される（UZABASE、2020b）。これは上場企業が基本的に対象ではあるが、融資・出資を受ける際に求められることもある。

---

<sup>6</sup> 正式名称は「情報通信技術の活用による行政手続等に係る関係者の利便性の向上並びに行政運営の簡素化及び効率化を図るための行政手続等における情報通信の技術の利用に関する法律等の一部を改正する法律案」

<sup>7</sup> DX とは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」（経済産業省、2019）

会計ソフトウェア利用率 個人事業主 (n=20,980)

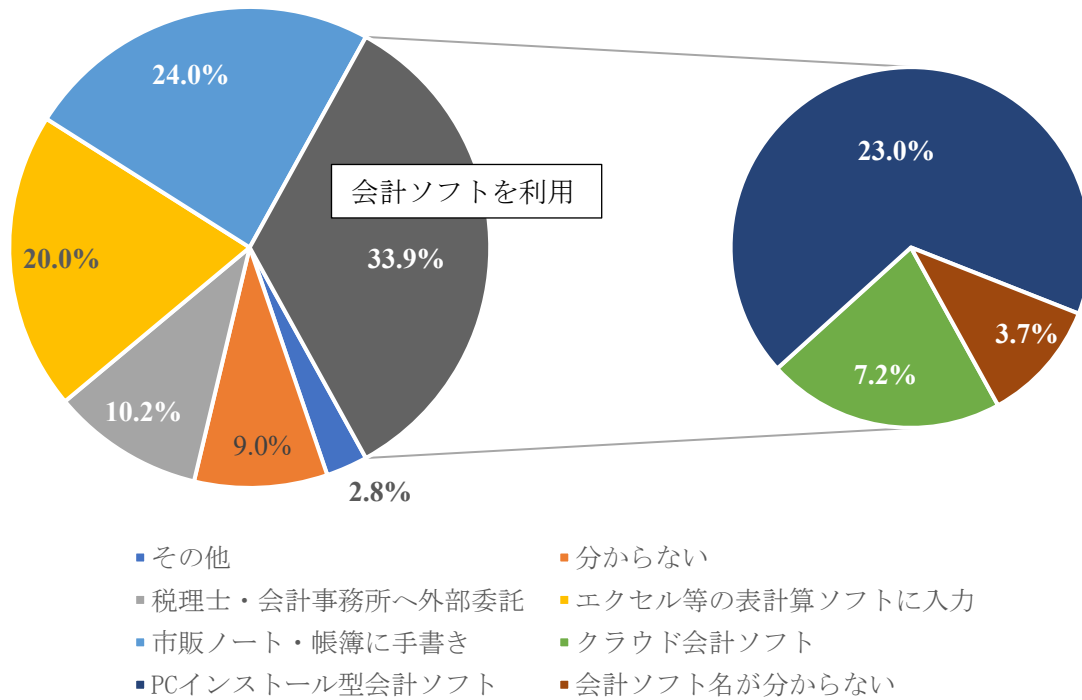


図 6. 会計ソフトウェア利用率 2020 年（個人事業主）（MM 総研、2020）

会計ソフト利用率2017 中小企業 (n=8,851)

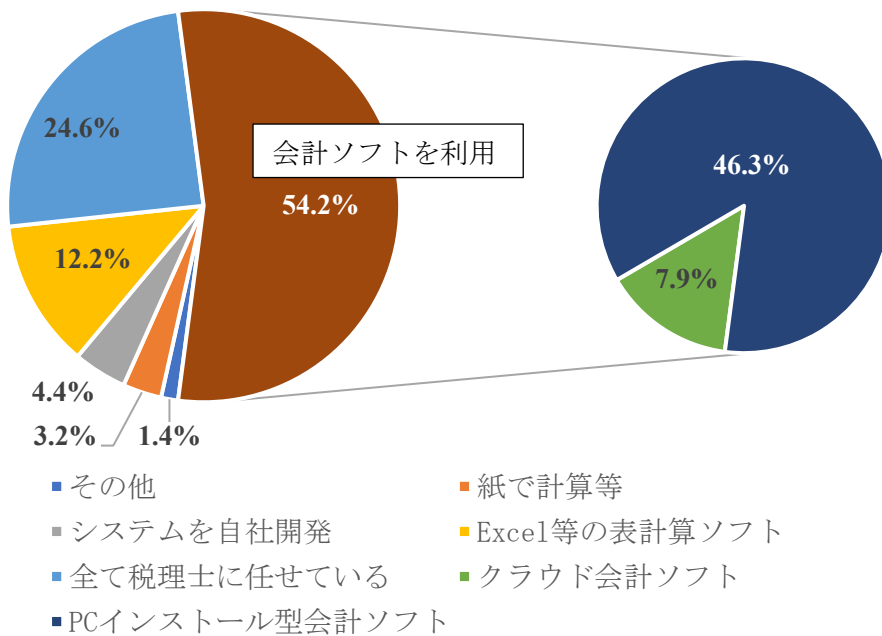


図 7 会計ソフトウェア利用率 2017 年（中小企業）（MM 総研、2017）

一般的に会計ソフトウェアを導入するメリットとして、会計担当者の負担を減らすことができることや計算が確実であることが挙げられる（図8参照）。一方デメリットとしては操作を覚えなくてはならないのと購入（もしくは利用）費用がかかることである。会計ソフトウェアのサービスの提供形態は、家電量販店などで購入し会社のPCにインストールし利用するオンプレミス型と、近年急速に増えてきているSaaS型がある。後発で参入しているマネーフォワードやfreeeはSaaS型を導入しており、オンプレミス型を提供している既存企業もSaaS型サービスを開始し、既存のソフトウェアと連携できるサービスを提供するなどトレンドに追随している（MM総研、2020；UZABASE、2020b）。

オンプレミス型は買取型であるため、初期コストはかかるがランニングコストは基本的にないため（サポートやメンテナンスを除く）、長期視点では割安になることもある。さらに、オンプレミス型は複雑な会計処理もこなし、加えて企業にあわせたカスタマイズが自由にできクラウド型にはない柔軟性がある。しかしデメリットとしては、法改正などでアップデートが必要となった場合は、その都度購入・アップデートする必要がある。しかも、オンプレミス型のソフトウェアを利用する場合は従業員が出社しなくてはならず、複数で共有するには複数ライセンスの購入が必要なが多い。また、インストールしたPCが故障した場合は保存データを取り出すことが難しくなる可能性やインストールそもそもがWindows PCに限られるものもある。一方、クラウド型のソフトウェアは月額で導入コストが低く、クラウドで作業をするため（インストール不要）様々な箇所からアクセスできる。また、法改正や機能の追加があった場合は自動で最新の状態が反映される。しかし、継続的にコストがかかることや通信環境が必要になり、サイバーセキュリティの問題も考えられる（マネーフォワード、2020m）。なお、会計ソフトウェア業界では比較的クラウド導入への動きが遅いと言われており（UZABASE、2020b）、そのためか何社か既にクラウド会計ソフトウェア事業から撤退している企業もある。

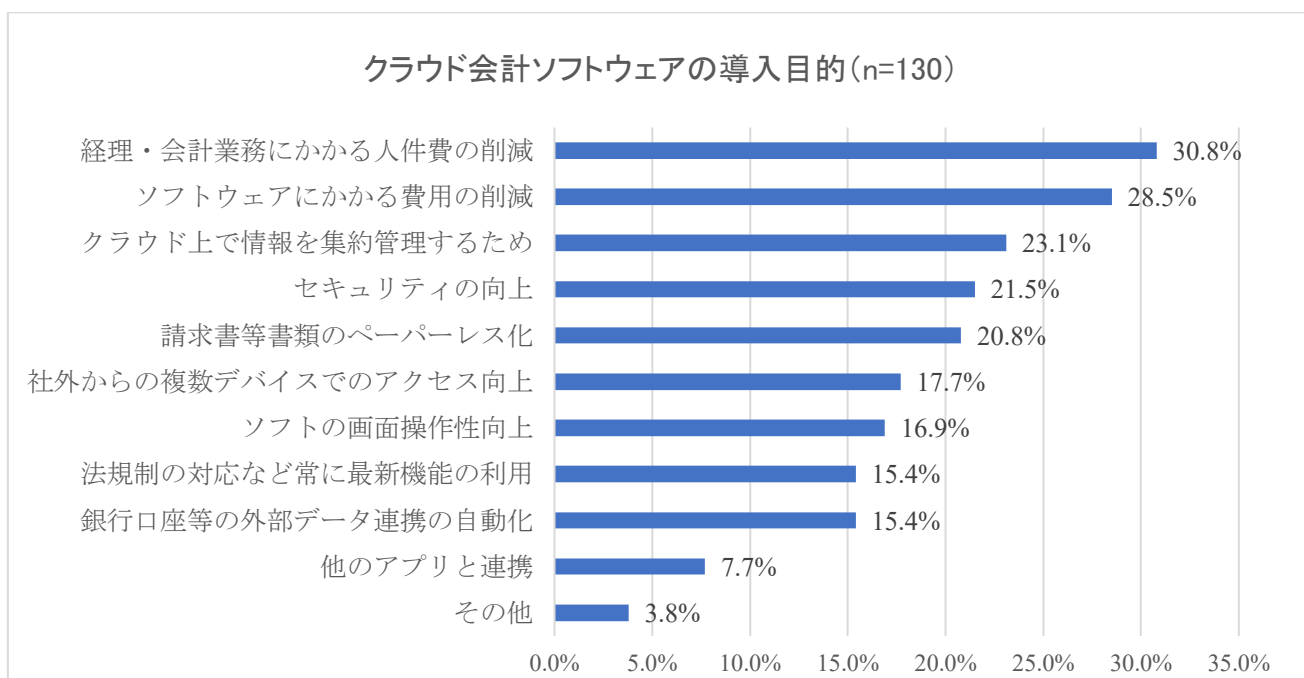


図8. 中小企業によるクラウド会計ソフトウェアの導入目的（MM総研、2017）



UZABASE (2020b)によると、財務会計ソフトウェアでは顧客の規模や専門性で棲み分けが進んでおり、個人事業主や小規模企業では弥生（非上場）やソリマチ（非上場）が、中小企業向けではオービックビジネスコンサルタント（OBC）やPCAが有力だ。中小企業では給与管理や販売管理などとデータベースの統合ニーズもありカスタマイズ可能なERPソフトウェアを提供する企業が多い。一方、税理士や会計士などの士業事務所についてはTKC、日本デジタル研究所、ミロク情報サービスの3社が中心となっており、特にTKCは11,400を超える士業ネットワークを保有している（TKC、2020）。そして連結会計システムではアバントや電通国際情報サービス、固定資産管理ではプロシップなどと領域や業種を専門とする企業もある。最後にSaaS型ではfreeeとマネーフォワードが主要で、その他のオンプレミス型で提供していた企業も参入し追従している（図9、10、11参照）。

各企業のソフトウェアの値段に関してはオンプレミス型でシンプルなもの1万円から存在するが、中には業種に特化したものは、数百万円するものもある。クラウド型の大半は1ヶ月程度の無料トライアルからはじめて、その後は月額数千円程度を徴収しているところが多い。また、企業のニーズによって機能を容易に追加でき、それに伴い値段が上がる仕組みになっている。会計ソフトウェアの導入に関しては、中小企業ではシステム開発や導入サポートを要することが多いのでOA機器商社やシステムインテグレーターを通して行われ、小規模企業には簡素な機能や低価格帯のサービスが好まれるため家電量販店や会計事務所を通して行われる（UZABASE、2020b）。この業界では会計士・税理士に業務の代行（仕訳・決算書の作成、確定申告、給与計算、年末調整など）を任せたりや税務・経営相談をしている企業・個人事業主が一定数おり、業務負担軽減や事務所と情報共有等のために会計ソフトウェアを導入することもある。平成28年経済センサスによると全国には公認会計士事務所が2,804事業所、税理士事務所は28,404事業所、社労士は5,854事業所ある（総務省、2018）。その他の販路は、インサイドセールスやフィールドセールススタッフによる営業活動、パートナー企業による販売等が挙げられる。

#### 4-1. 弥生

弥生株式会社は1978年に設立された日本オールシステムズと1980年設立のシステムハウスミルキーウェイを前身とした業務ソフトウェア及び関連サービスの開発・販売・サポートをする企業で、2014年からオリックス株式会社のグループ会社になっている（弥生、n.d.a）。1987年に弥生シリーズを販売してから、オンプレミス型とクラウド型ソフトウェアで個人事業主と小規模企業中心にサービスを展開してきた。また、2016年にはクラウド請求管理サービスを開発・提供するMisocaを買収し、翌年には給与明細、会社設立、オンライン融資の関連サービスを展開しサービスの幅を拡大している（UZABASE、2020b）。2020年には弥生シリーズ登録ユーザ数が200万を突破し、さらに会計事務所によるアドバイザー制度である「弥生PAP（Yayoi Professional Advisor Program）」の会員数が10,478に達した。弥生は個人事業主向けの確定申告ソフトウェアの白色申告に限って無料プランを用意している点特徴的だ。

#### 4-2. OBC

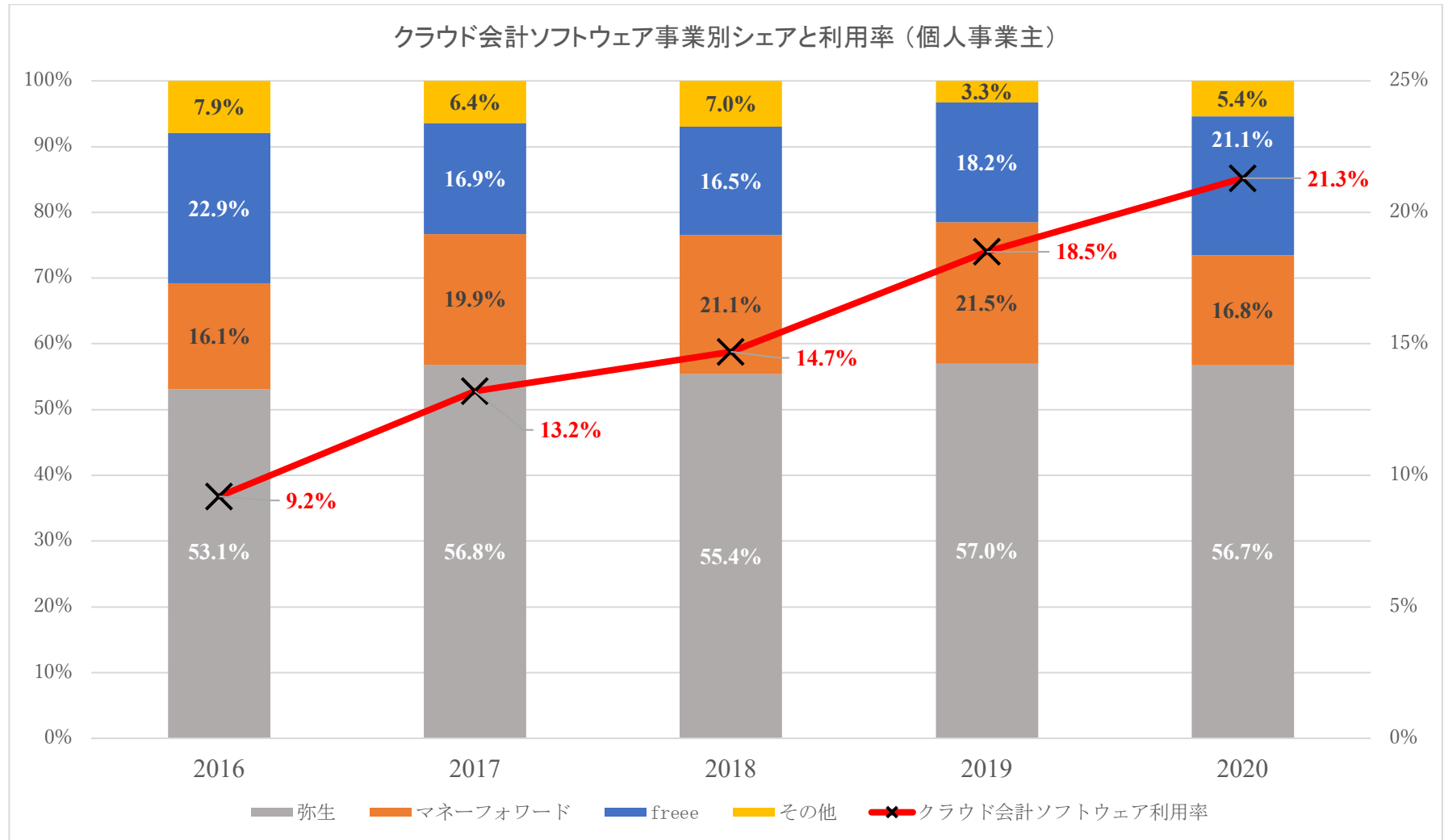
株式会社オービックビジネスコンサルタントは、1980年に設立された業務用ソフトウェアと業務サービスを開発・販売する企業である。OBCは、中堅・中小企業向けオンプレミス型ソフトウェアの「奉行」シリーズが中心で、製品導入後のソリューション提供やソフトウェアメンテナンス等のサービスが売上高の58.9%を占め、続いてソフトウェアの販売が32.9%を占めている（OBC、2020）。OBCは、2019年までにSaaS型会計ソフトウェアのフルラインナップを用意し、企業の様々なニーズ（業務・業種毎）に応えている（OBC、2020；石井、2020）。OBCのソフトウェアは65万社以上の累計導入実績を誇り、またパートナーも全国に3,000社、認定インストラクターも6,000人抱えフォローアップ体制を整えている（OBC、n.d.a、n.d.b）。

#### 4-3. TKC

株式会社TKCは、1966年に設立された会計士・税理士事務所と地方公共団体への情報サービスを提供している企業である（TKC、n.d.）。会計士事務所とその顧問先へは、ソフトウェアやオフィス機器の販売、情報処理サービス、コンサルティングサービスなどを展開している。会計士事務所部門の売上高は2020年9月期で471.5億円あり、全体の69.5%を占めている（TKC、2020）。TKCもクラウドシリーズを展開し、11,400を超える税理士パートナーと共に中小企業のサポートをしている。

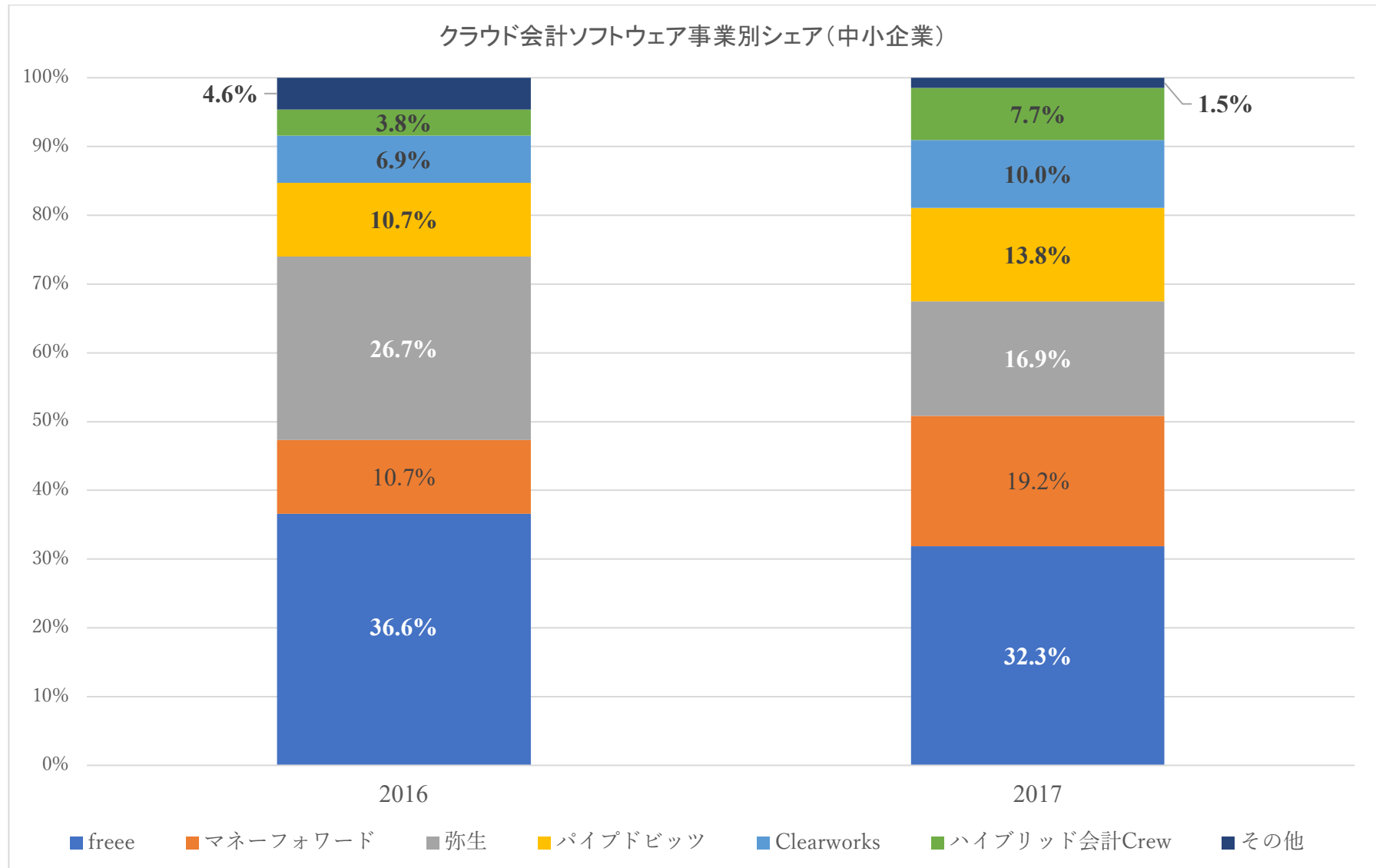
#### 4-4. free

free株式会社は2012年設立のクラウド型会計・人労務ソフトウェアを開発提供する企業である。設立7年後の2019年には東証マザーズに上場を果たし、統合型のクラウドERPというコンセプトでスタートし、企業のバックオフィス全体の効率化を目指しサービスを展開している。主なターゲット層は1,000名程度までの中小企業と個人事業主で、企業規模によってサービスプランを変えている。特にスタートアップや成長企業に強みを持ち、2020年上半期にマザーズ上場した32.1%がfreeを利用している（free、2020）。2018年にはクラウド会計ソフトfreeを利用した事業所は100万に達し、2020年6月期には有料課金ユーザ企業数（個人事業主含む）が22.4万社を超えた（free、2020、n.d.b）。freeはユーザ基盤拡大、顧客価値向上のために様々なサービス（会社設立・開業・プロジェクト管理・税務申告・マイナンバー管理・クレジットカード）も展開しており、2020年6月期のARRは78.9億円、ARPUが3.52万円、そして解約率が1.6%という結果になっている（free、2020）。会計事務所とはアドバイザー制度を設けて、ソフトウェアの利用拡大につなげており、現在freeのソフトウェアは7,900の会計事務所導入され、会計業務の負担軽減や新規顧客獲得、既存顧客のアドバイスに活用されている（free、n.d.a）。



\*クラウド利用率は会計ソフトウェア利用者中の割合

図9. クラウド会計ソフトウェア事業別シェアと利用率（個人事業主）（MM 総研、2020）



\*パイプドビッツとハイブリッド会計 Crew は 2018 年をもって会計ソフトウェアの提供を停止し、マネーフォワードに引き継がれた (ハイブリッド会計、2018 ; パイプドHD、2017)

図 10. クラウド会計ソフトウェア事業別シェア (中小企業) (MM 総研、2016、2017)

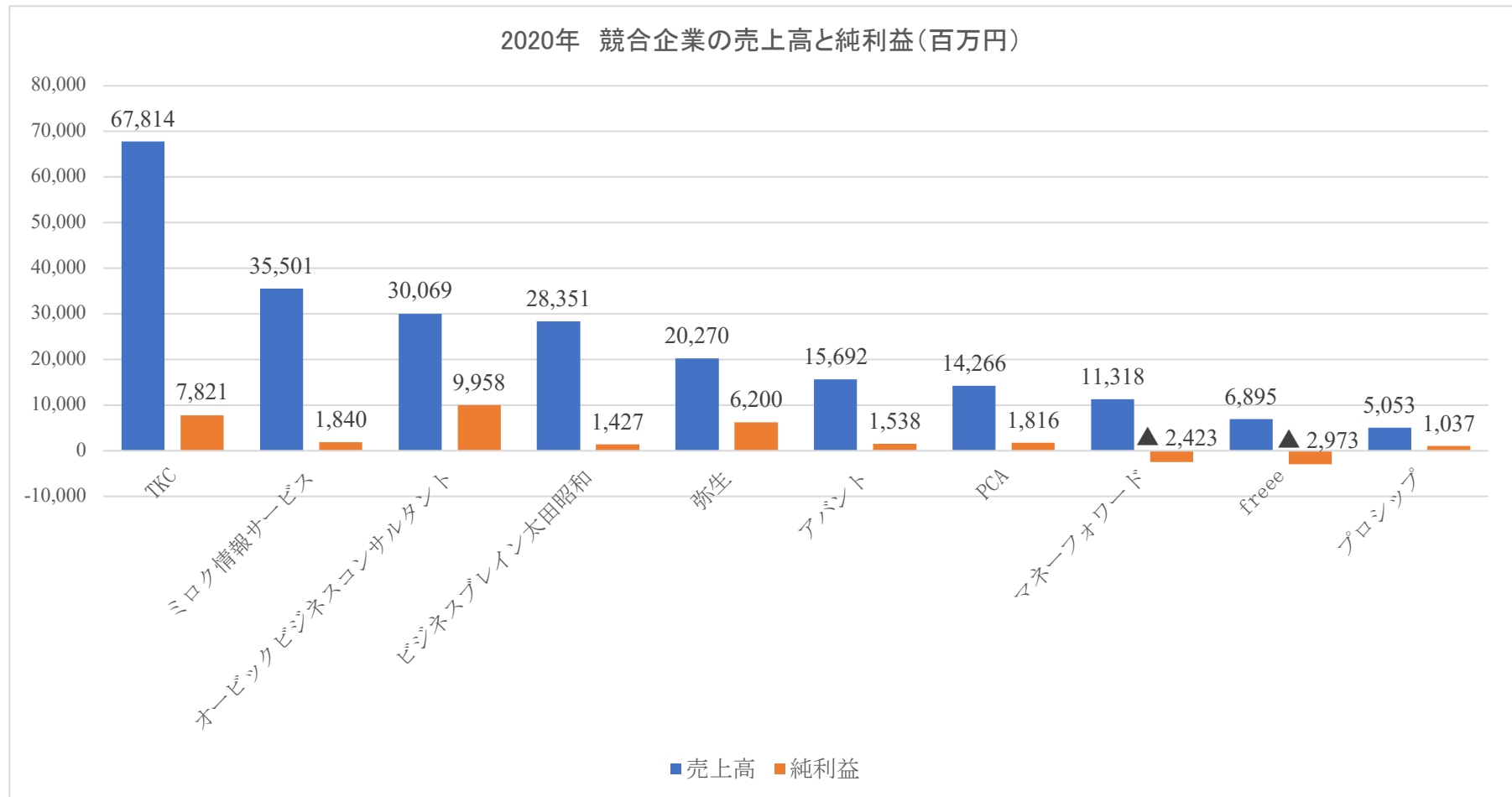


図 11. 競合企業の売上高と純利益 (オリックス、2020 ; SPEEDA、n.d.b ; 弥生、n.d.b)

## 5. マネーフォワードのプロモーション戦略

マネーフォワードではサービスの性質上、主に広告（テレビCM・デジタル）、セールス・プロモーション、そして人的販売に力を入れてきた。広告では、2015年に「マネーフォワード ME」を利用していないユーザ（非IT層）の認知度向上とサービス内容の訴求を狙ってテレビCMを放送した

（Masuda、2015）。2018年から2020年にかけては、お金に関して「考えるきっかけづくり」を与えるテレビCMや「マネーフォワード ME」が人生を良い方向に導くパートナーであることを伝えるテレビCMを放送した（マネーフォワード、2020a；MONEYzine、2020）。その結果、各テレビCM後の利用者数（有料課金ユーザ含む）は急速に拡大することとなった（広報会議、2016；マネーフォワード、2020a、2020c）。テレビCMでは中小企業をターゲットにした「マネーフォワード クラウド」シリーズについても放送を展開し、会計ソフトウェアの乗り換えを呼びかけていた。特に2020年11月期では、中堅企業向けに新サービスの「マネーフォワード クラウドERP」等をアピールしたCMを打った結果、新規ユーザ候補（セールスリード）の獲得にもつながっている（資料請求件数が2.7倍）（マネーフォワード、2021a）。デジタル広告に関しては、インターネットで「マネーフォワード」を検索した時に自社のホームページが上位に来るような検索エンジン最適化（Search Engine Optimization；SEO）やリスティング広告を行い、YouTube上では専用チャンネルを設けてバックオフィスに関する様々な疑問を解決する動画をアップロードしている。これらの他にもメールマーケティングやSNS上でも活動を展開している。特にTwitter上では「人名@マネーフォワード」というアカウントで、従業員が積極的にBtoB向けの情報を2019年頃より発信している。

セールス・プロモーションに関しては、一般ユーザ向けにお金の見える化を促す「お金の管理をはじめよう2021」キャンペーンや中小企業の「マネーフォワード クラウド」の導入促進を狙ったテレワーク補助金キャンペーン「#バックオフィスを自宅にも」、「10億円軍資金キャンペーン」、そして会計事務所やパートナー企業向けに「DX推進キャンペーン」など様々なものを展開してきた。また、経理担当者向けのイベント「Money Forward Expense LIVE」や個人ユーザ向けのイベント「お金のEXPO」、「マネーフォワード Week」、経営者に向けたイベント「スタートアップのM&A」なども積極的に展開してきた。（マネーフォワード、2019b、2020d、2020f、2020l）。最後に人的販売だが、「マネーフォワード Business」では営業人員は必要不可欠であり、2018年11月期に在職中の正社員（386名）の46%は「マネーフォワード Business」に配属されていた（マネーフォワード、2019a）。マネーフォワードではインサイドセールスとフィールドセールス共に採用を継続していく予定である（マネーフォワード、2021b）。

## 6. スポンサーシップ契約の経緯

2020年は新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により日常生活に大きな変化をもたらせた。このウイルスは人から人への感染が起こるため、人との接触を出来る限り減らすことが求められた。その結果、非接触型のサービス（キャッシュレス決済等、QRコード決済等）やリモートワークが普及することになり、働き方改革やバックオフィス業務の自動化・効率化につながるソフトウェアの導入を加速させた（阿部ほか、2020）。また、新型コロナウイルスの感染拡大阻止を目的とした日本政府の

緊急事態宣言の発出は、リモートワークを強いられただけでなく感染防止のため自宅で過ごす要請がでたために、飲食・観光・スポーツ・エンターテインメント業界を中心に大きな影響がでた。

このような状況下、マネーフォワードは1回目の緊急事態宣言の1週間後に個人向けの生活支援・給付金などの検索情報サイトを開設し、企業向けには補助金・助成金等の検索情報サイトと会計データを元に自動で持続化給付金予測機能を提供するなどした（マネーフォワード、2021a）。また、緊急事態宣言が発出されたのにも関わらず50%の企業がテレワークを実施していないことや、33%が週3〜4日以下で実施している状況を踏まえてテレワークのノウハウ共有を行った。また、スポーツ業界において興行がストップしている厳しい経営環境を鑑みて、兼ねてから親交のあったJリーグ関係者やスポーツビジネス企業との協議を重ね「Jクラブスポンサーマッチングプロジェクト」を発足させた（マネーフォワード、2020e）。このプロジェクトは収益を目的とせず、純粹に社会貢献を目指す形でマネーフォワードがJクラブと新規スポンサー企業のマッチング機会を提供するものであった。また、同プロジェクトではマネーフォワードが提供する確定申告ソフトウェアとバックオフィスソフトウェアを希望する選手（引退した選手も含む）とJクラブに5年間無償提供することも含まれた。このプロジェクトには全国から21社の申し込みがあり参加した27のJクラブに244のマッチングの場を提供でき、そのうち4件は契約までに至った（2020年12月28日時点）（マネーフォワード、2020h、2020o）。CEOの辻はスポンサーマッチングプラットフォームとしてJクラブに貢献はできたが、マネーフォワードとして「もっと何かできないか？」と自問していた。

もともと辻はスポーツビジネスの持つ可能性に興味を持っており、親交のあった経営者がスポーツビジネスに参入したこともあり、その背景や熱い想いを聞いていた。さらに、スポーツが生み出す熱量や胸の高鳴り、ファンの一体感など、他の製品・サービスでは見られないビジネスに携わりたいと思っていた。それと同時に、利益を計上できていないスポーツチームの経営状況も辻は理解しており、マネーフォワードの力で手助けはできないかと探っていた（表5、6参照）。そこで、辻は再度複数のJクラブ関係者との協議を重ね、2020年10月には横浜F・マリノスとトップパートナー契約を、11月には北海道コンサドーレ札幌とアビスパ福岡とパートナー契約を締結することに成功している（マネーフォワード、2020i、2020j、2020k）。

表 5. 横浜 F・マリノス、コンサドーレ札幌、アビスパ福岡の過去 3 年分の損益総括 (J リーグ、2018、2019、2020b)

|                | 横浜 F・マリノス |       |       | コンサドーレ札幌 |       |       | アビスパ福岡 |       |       | J1 平均 |       |       | J2 平均 |       |       |
|----------------|-----------|-------|-------|----------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                | 2017      | 2018  | 2019  | 2017     | 2018  | 2019  | 2017   | 2018  | 2019  | 2017  | 2018  | 2019  | 2017  | 2018  | 2019  |
| 営業収益           | 4,765     | 5,138 | 5,884 | 2,676    | 2,988 | 3,599 | 1,979  | 1,831 | 1,577 | 4,082 | 4,982 | 4,951 | 1,413 | 1,541 | 1,655 |
| スポンサー収入        | 2,111     | 2,033 | 2,263 | 1,070    | 1,306 | 1,440 | 621    | 990   | 693   | 1,813 | 2,218 | 2,213 | 714   | 810   | 928   |
| 入場料収入          | 1,018     | 1,127 | 1,286 | 622      | 636   | 779   | 190    | 174   | 137   | 804   | 860   | 926   | 200   | 199   | 199   |
| J リーグ配分金       | 452       | 371   | 384   | 488      | 392   | 585   | 159    | 154   | 155   | 474   | 484   | 524   | 148   | 168   | 157   |
| アカデミー関連収入      | 322       | 360   | 375   | 25       | 25    | 26    | 220    | 177   | 198   | 160   | 169   | 163   | 65    | 77    | 87    |
| 物販収入           | 496       | 571   | 702   | 183      | 189   | 259   | 110    | 97    | 93    | 344   | 452   | 436   | 96    | 92    | 97    |
| その他収入          | 366       | 676   | 874   | 288      | 440   | 510   | 679    | 239   | 301   | 488   | 798   | 688   | 189   | 196   | 187   |
| 営業費用           | 4,759     | 5,119 | 5,880 | 2,685    | 3,233 | 3,826 | 1,927  | 1,829 | 1,680 | 4,043 | 4,809 | 5,000 | 1,372 | 1,530 | 1,701 |
| チーム人件費         | 2,118     | 2,301 | 2,684 | 1,206    | 1,502 | 1,698 | 1,000  | 909   | 784   | 1,914 | 2,336 | 2,500 | 604   | 681   | 765   |
| 試合関連経費         | 344       | 356   | 345   | 351      | 327   | 376   | 118    | 107   | 113   | 347   | 342   | 353   | 99    | 117   | 127   |
| トップチーム運営経費     | 385       | 405   | 459   | 214      | 268   | 261   | 217    | 258   | 289   | 338   | 391   | 381   | 154   | 185   | 203   |
| アカデミー運営経費      | 176       | 205   | 201   | 63       | 168   | 68    | 72     | 98    | 103   | 120   | 139   | 126   | 53    | 58    | 69    |
| 女子チーム運営経費      | 0         | 0     | 0     | 0        | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 13    | 13    | 12    | 6     | 10    | 7     |
| 物販関連費          | 324       | 382   | 437   | 161      | 143   | 188   | 85     | 73    | 63    | 246   | 319   | 309   | 65    | 63    | 73    |
| 販売費及び一般管理費     | 1,412     | 1,470 | 1,754 | 690      | 825   | 1,235 | 435    | 384   | 328   | 1,065 | 1,270 | 1,319 | 392   | 416   | 457   |
| 営業利益 (▲損失)     | 6         | 19    | 4     | ▲9       | ▲245  | ▲227  | 52     | 2     | ▲103  | 39    | 172   | ▲49   | 41    | 11    | ▲47   |
| 営業外収益          | 26        | 2     | 23    | 80       | 100   | 89    | 4      | 4     | 1     | 24    | 19    | 20    | 6     | 12    | 17    |
| 営業外費用          | 8         | 13    | 6     | 8        | 8     | 10    | 22     | 3     | 5     | 8     | 65    | 45    | 6     | 4     | 8     |
| 経常利益 (▲損失)     | 24        | 8     | 21    | 63       | ▲153  | ▲148  | 34     | 3     | ▲107  | 56    | 126   | ▲74   | 41    | 19    | ▲37   |
| 特別利益           | 0         | 3     | 0     | 0        | 5     | 0     | 0      | 0     | 0     | 18    | 22    | 11    | 0     | 0     | 2     |
| 特別損失           | 0         | 7     | 0     | 20       | 16    | 0     | 10     | 0     | 0     | 6     | 3     | 21    | 2     | 5     | 8     |
| 税引き前当期利益 (▲損失) | 24        | 4     | 21    | 43       | ▲164  | ▲148  | 24     | 3     | ▲107  | 67    | 145   | ▲84   | 40    | 14    | ▲44   |
| 法人税および住民税等     | ▲1        | 2     | 1     | 10       | 1     | 1     | 2      | 1     | 0     | 31    | 76    | 31    | 12    | 5     | 1     |
| 当期純利益 (▲損失)    | 25        | 2     | 20    | 33       | ▲165  | ▲149  | 22     | 2     | ▲107  | 36    | 69    | ▲115  | 28    | 9     | ▲45   |

\* 関連する法人 (アカデミー等サッカー及びその他関連する事業を運営する法人) の営業収益は除外している



表 6. 横浜 F・マリノス、コンサドーレ札幌、アビスパ福岡の過去 3 年分の貸借対照表 (Jリーグ、2018、2019、2020b)

| 貸借対照表 |              | 横浜 F・マリノス |       |       | コンサドーレ札幌 |       |        | アビスパ福岡 |      |      |
|-------|--------------|-----------|-------|-------|----------|-------|--------|--------|------|------|
|       |              | 2017      | 2018  | 2019  | 2017     | 2018  | 2019   | 2017   | 2018 | 2019 |
| 資産    | 流動資産         | 1,369     | 1,201 | 1,704 | 1,295    | 1,632 | 1,291  | 594    | 530  | 366  |
|       | 流動負債         | 487       | 461   | 474   | 99       | 234   | 615    | 285    | 280  | 284  |
|       | 資産の部 合計      | 1,856     | 1,662 | 2,178 | 1,394    | 1,867 | 1,906  | 879    | 810  | 650  |
| 負債    | 流動負債         | 1,631     | 1,462 | 1,977 | 328      | 629   | 890    | 564    | 551  | 468  |
|       | 固定負債         | 181       | 154   | 135   | 614      | 562   | 491    | 141    | 83   | 113  |
|       | 負債の部 合計      | 1,812     | 1,616 | 2,112 | 942      | 1,192 | 1,381  | 705    | 634  | 581  |
| 資本    | 資本金          | 99        | 99    | 99    | 1,076    | 1,287 | 1,287  | 176    | 176  | 176  |
|       | 資本剰余金等       | 0         | 0     | 0     | 200      | 376   | 376    | 246    | 246  | 246  |
|       | 利益剰余金 (▲損失)  | ▲55       | ▲53   | ▲33   | ▲824     | ▲988  | ▲1,138 | ▲248   | ▲246 | ▲353 |
|       | 資本(純資産)の部 合計 | 44        | 46    | 66    | 452      | 674   | 525    | 174    | 176  | 69   |

この3クラブの選定にあたっては事業戦略的なことも考慮しているが、人との繋がりが大きなファクターとなって成立した契約であったと辻は語っている。横浜F・マリノスとの契約交渉に至った経緯も様々な人に会って話を聞き、関係者を紹介してもらったことが大きかった。アビスパ福岡と北海道コンサドーレ札幌に関しては、マネーフォワードの福岡支社長と北海道支社長の強い推しがきっかけで興味を持ち、そこから様々な人を紹介してもらい、話を聞く等のリサーチを行った結果、両チームの持つ熱量に共感したことや九州及び北海道地域でローカル企業のDX化の手伝いをして地域を盛り上げたい気持ちに至り、契約することとなった（小林、2020）。

マネーフォワードは横浜F・マリノスとスポンサーシップの最上位レベルであるトップパートナーシップ契約<sup>8</sup>を締結した。辻は契約の決め手を横浜F・マリノスのフェアな姿勢やアタッキングフットボールのプレースタイルとマネーフォワードのミッション・ビジョンに強い親和性があったからと語っている（小田、2020）。今回の契約期間は3クラブ共に2021-2022シーズン終了時までで、およそ1年半の契約である（継続の可能性あり）。横浜F・マリノスとのトップパートナー契約には、ユニフォームパンツへのロゴ掲載、スタジアム広告看板の掲載、主催試合の開催（2試合）、貴賓席・指定S席（20席）の提供、選手・マスコットの活用機会（2回）などが含まれている。2020年に猛威をふるった新型コロナウイルスの状況下でユニフォームスポンサーになる企業はマネーフォワードが初めてであった（小田、2020）。北海道コンサドーレ札幌とはクラブパートナーレベルでの契約<sup>9</sup>でスタジアム広告看板の掲出や選手・チケット・グッズなどを使ったプロモーションを行う権利が付与される（北海道コンサドーレ札幌、n.d.c）。最後に、アビスパ福岡とはオフィシャルパートナー契約（フィールド看板/バックスタンド中央）を締結している（アビスパ福岡、2020b、n.d.a）。スポンサーシップ・フィーに関しては非公表であるが、3チーム合計した額は年間広告費の数パーセントである。

## 7. Jリーグ

Jリーグは1991年に設立、1993年に開幕した日本のプロサッカーリーグである。開幕当時は10クラブ<sup>10</sup>であったが、1998年までに8クラブを追加し、それから下部リーグ（J2リーグ、J3リーグ）を2つ追加したこともあり2020年時点で56クラブが加盟している（表7参照）。Jリーグは地域に根ざしたクラブづくりを理念にクラブ名に企業名をつけず活動をしている（Jリーグ、n.d.b）。開幕当初は海外の有名選手を各クラブが獲得したこともあって絶大な人気を誇っていたが、その人気は長続きせず、観客動員数（1試合平均）は2年目をピークに落ち込み、1997年には最低の10,131人を記録する（Jリーグ、n.d.d）。そこから、2002年の日韓ワールドカップの開催に併せた新スタジアムの誕生と日本代表の活躍、Jクラブの努力があつて、徐々に観客はスタジアムに戻ってきた（大住、2013）。そこから順調な回復と安定した観客数を確保し、2019年にはJ1リーグ初となる平均観客動員数で2万人を

---

<sup>8</sup> その他のトップパートナーは日産自動車、adidas、MELCO、日清オイリオ、オウルテック、ムゲンエステートである。

<sup>9</sup> クラブパートナー・フィーは100万円~1,000万円の間である（北海道コンサドーレ札幌、n.d.）

<sup>10</sup> Jリーグ発足当初（1993年）の10チームを称して「オリジナル10」と呼ばれている（ハーフタイム、2020）。

超えた（Jリーグ、n.d.d）。Jクラブの経営に関しては、スポンサー収入が一番の収入源で、続いて入場料収入、Jリーグ配分金となっている（Jリーグ、2020a）。2019年度のJ1リーグのスポンサー収入の平均割合は44.7%、入場料収入の平均割合は18.7%、一方でJ2リーグのスポンサー収入の平均割合は56.1%、入場料収入の平均割合は12.0%となった（Jリーグ、2020b）。

Jリーグは国内市場の縮小を見越して、マーケットの拡大を狙ってアジア戦略を2012年より本格的に展開してきた。Jリーグはアジアの中で自らのプレゼンスを高めることによって、リーグ自体のレベルアップとスポンサーメリットのある新規事業開拓の支援を行ってきた（Jリーグ、n.d.a）。新規事業開拓に関してJリーグは、長年培った競技面やリーグ経営ノウハウ等をアジア諸国サッカーリーグに無償で提供してネットワークを構築し、自らがハブとなることによって、日本のスポンサーと東南アジア企業、もしくは東南アジア市場への橋渡しの役割を担ってきた。その成果が実り、複数の日本企業の海外進出にもつながった。例えば、埼玉に本社を置く赤城乳業が2017年に北海道コンサドーレ札幌のアジアプロモーションパートナーとなり、タイ出身の北海道コンサドーレ札幌所属のチャナティップ選手を起用したガリガリ君のプロモーションをタイでスタートさせた（NNA Asia、2019）。同様に横浜F・マリノスのオフィシャルスポンサーである青森に本社を置く協和医療器が、横浜F・マリノスのアジアパートナー制度を利用してミャンマーのヤンゴン・ユナイテッドFCとビジネス・パートナー契約を結び、ミャンマー市場へ進出している（アジェンダノート、2018；協和医療器、2017）。この他にもJクラブがアジア選手を獲得することにより、海外でホームタウンの知名度があがる、インバウンド観光が増えるなどの効果が見られている（例：北海道コンサドーレ札幌、水戸ホーリーホック）（長沼、2020）。

表 7. 2020 年シーズン J リーグ加盟チーム、加盟年とホームタウン (J リーグ、2020e)

| J1          | 加盟年  | ホームタウン              | J2          | 加盟年  | ホームタウン            | J3           | 加盟年  | ホームタウン            |
|-------------|------|---------------------|-------------|------|-------------------|--------------|------|-------------------|
| 川崎フロンターレ    | 1999 | 川崎市                 | 徳島ヴォルティス    | 2005 | 徳島市, 鳴門市等, 全県     | ブラウブリッツ秋田    | 2014 | 秋田市, 由利本荘市等, 全県   |
| ガンバ大阪       | 1991 | 吹田市, 他 6 都市         | アビスパ福岡      | 1996 | 福岡市               | SC 相模原       | 2014 | 相模原市, 他 3 市町村     |
| 名古屋グランパス    | 1991 | 名古屋市, 豊田市, みよし市, 全県 | V・ファーレン長崎   | 2013 | 長崎市, 諫早市, 全県      | AC 長野パルセイロ   | 2014 | 長野市, 他 15 市町村     |
| セレッソ大阪      | 1995 | 大阪市, 堺市             | ヴァンフォーレ甲府   | 1999 | 甲府市, 韮崎市, 全県      | 鹿児島ユナイテッド FC | 2016 | 鹿児島市              |
| 鹿島アントラーズ    | 1991 | 鹿嶋市, 他 4 都市         | ギラヴァンツ北九州   | 2010 | 北九州市              | ガイナレ鳥取       | 2011 | 鳥取市, 米子市等, 全県     |
| FC 東京       | 1999 | 東京都                 | ジュビロ磐田      | 1994 | 磐田市               | FC 岐阜        | 2008 | 岐阜市, 全県           |
| 柏レイソル       | 1995 | 柏市                  | モンテディオ山形    | 1999 | 山形市, 天童市等, 全県     | FC 今治        | 2020 | 今治市               |
| サンフレッチェ広島   | 1991 | 広島市                 | 京都サンガ FC    | 1996 | 京都市, 他 13 都市      | ロアッソ熊本       | 2008 | 熊本市               |
| 横浜 F・マリノス   | 1991 | 横浜市, 他 2 都市         | 水戸ホーリーホック   | 2000 | 水戸市, 他 8 市町村      | カタレ富山        | 2009 | 富山市, 全県           |
| 浦和レッズ       | 1991 | さいたま市               | 栃木 SC       | 2009 | 宇都宮市              | 藤枝 MYFC      | 2013 | 藤枝市, 他 5 市町村      |
| 大分トリニータ     | 1999 | 大分市, 別府市, 佐伯市等, 全県  | アルビレックス新潟   | 1999 | 新潟市, 他 29 市町村     | いわてグルージャ盛岡   | 2014 | 盛岡市, 他 32 市町村, 全県 |
| 北海道コンサドーレ札幌 | 1998 | 札幌市, 北海道            | 東京ヴェルディ     | 1991 | 東京都               | アスクラロ沼津      | 2017 | 沼津市               |
| サガン鳥栖       | 1999 | 鳥栖市                 | 松本山雅 FC     | 2012 | 松本市, 他 8 市町村      | 福島ユナイテッド FC  | 2014 | 福島市, 会津若松市, 全県    |
| ヴィッセル神戸     | 1997 | 神戸市                 | ジェフユナイテッド千葉 | 1991 | 市原市, 千葉市          | ヴァンラーレ八戸     | 2019 | 八戸市, 青森県          |
| 横浜 FC       | 2001 | 横浜市                 | 大宮アルディージャ   | 1999 | さいたま市             | カマタマーレ讃岐     | 2014 | 高松市, 丸亀市, 全県      |
| 清水エスパルス     | 1991 | 静岡市                 | FC 琉球       | 2014 | 沖縄市, 全県           | Y.S.C.C.横浜   | 2014 | 横浜市               |
| ベガルタ仙台      | 1999 | 仙台市                 | ファジアーノ岡山    | 2009 | 岡山市, 倉敷市等, 全県     |              |      |                   |
| 湘南ベルマーレ     | 1994 | 厚木市, 他 19 市町村       | ツエーゲン金沢     | 2014 | 金沢市, 野々市市等, 全県    |              |      |                   |
|             |      |                     | FC 町田ゼルビア   | 2012 | 町田市               |              |      |                   |
|             |      |                     | ザスパクサツ群馬    | 2005 | 草津町, 前橋市, 全県      |              |      |                   |
|             |      |                     | 愛媛 FC       | 2006 | 松山市, 全県           |              |      |                   |
|             |      |                     | レノファ山口 FC   | 2015 | 山口市, 他 19 市町村, 全県 |              |      |                   |

## 7-1. 横浜 F マリノス

横浜 F・マリノスは日産自動車サッカー部をルーツとする 1992 年に創設されたチームである。

「Brave & Challenging 勇猛果敢」をチームスローガンに、ホームタウンにサッカーを通して健全で豊かな生活を応援すると共に地域貢献できるクラブを目指すことをはじめ、その他 3 つの理念のもと活動している（表 8 参照）（横浜 F・マリノス、n.d.b）。横浜 F・マリノスは 1993 年に J リーグが発足した時のメンバーであり、「オリジナル 10」のメンバーである。J リーグ創設 3 年後の 1995 年に年間優勝を飾り、2020 年まで合計 4 回の J1 リーグタイトルを獲得し、また、7 度の天皇杯優勝と 4 度のアジア王者を誇る名門チームである（表 9 参照）（横浜 F・マリノス、n.d.a）。1998 年には、経営不振に陥った横浜フリューゲルスと合併し、フリューゲルスの「F」を加えた「F・マリノス」として活動をしている。さらに、2014 年には「シティ・フットボール・グループ」（CFG）と日産自動車が「グローバルサッカーパートナーシップ」契約を締結し<sup>11</sup>、CFG のサポート（選手育成・医療ケア・スポーツ科学・チーム経営等）を受けられることとなった（City Football Group、n.d.b）。なお、CFG は世界的にサッカービジネスを展開しており、マンチェスター・シティや横浜 F・マリノスを筆頭に全大陸に最低 1 チームをおく戦略を展開している（田村、2020）。CFG 傘下には 10 の男性チームがあり、マンチェスター・シティ、ニューヨーク・シティ、メルボルン・シティなどが主要チームである（City Football Group、n.d.a）。横浜 F・マリノスのマスコットはカモメをモチーフとした「マリノスケ」で、J リーグマスコット総選挙 2020 で 1 位を獲得している（J リーグ、2020d）。

## 7-2. 北海道コンサドーレ札幌

北海道コンサドーレ札幌は 1935 年に川崎市で創部された東芝堀川町サッカー部をルーツとしている。1996 年に東芝チームの札幌への誘致に成功し、コンサドーレ札幌として活動を始めた。1998 年には念願の J リーグデビューを果たし 2018 年にはパシフィックリムカップで優勝、2019 年には J リーグ YBC ルヴァンカップ準優勝を飾るなどの優秀な成績をおさめてきた（北海道コンサドーレ札幌、n.d.b）。北海道コンサドーレ札幌はクラブに関わる全ての人々が“北海道”を背負って、成長しながら世界を目指していくというスローガンで活動している（北海道コンサドーレ札幌、n.d.a）。また、北海道コンサドーレ札幌は地域活性化や子どもの育成、生涯スポーツの実現、コミュニティの創出を目指してその他のスポーツクラブも立ち上げている（コンサドーレ北海道スポーツクラブ、n.d.）。コンサドーレの名の下、サッカースクール、アカデミー、女子サッカーチームをはじめバドミントンチーム、カーリングチームなども活動している。北海道コンサドーレ札幌のマスコットはシマフクロウをモチーフとした「ドーレくん」で、J リーグマスコット総選挙が開始されてから 7 位以上の成績をキープしている（最高位は 2015 年の 2 位）（J リーグ、2020c）。

---

<sup>11</sup> CFG は横浜 F マリノスの株主（20%弱）でもある。

### 7-3. アビスパ福岡

アビスパ福岡は中央防犯 ACM 藤枝サッカー部を前身とするクラブである（Jリーグ、2021）。1995年には、福岡に移転し「福岡ブルックス」と改称すると、その年に JFL で優勝を飾り Jリーグ昇格を決める。翌年には「アビスパ福岡」と再び改称し、Jリーグデビューを果たしている（Jリーグ、2021）。アビスパ福岡は、「感動と勝ちにこだわる」というスローガンの下、地域に根ざしたスポーツクラブとして地域の人々と発展する等の理念で活動している（アビスパ福岡、n.d.b）。1996年から J1リーグと J2リーグを行き来していたが、2020年シーズンには J2リーグで2位という成績で J1リーグ昇格を果たしている。アビスパ福岡は過去に経営面で苦戦し、2014年には Jリーグライセンスの剥奪<sup>11</sup>の危機に陥った（大村、2019）。経営の立て直し、特にスポンサーを拡大させるために、地元で応援する企業を中心となってアビスパ福岡の支援組織 Avispa Global Associates (AGA)を発足させた。その結果、186社であったスポンサー数を翌年には1,010社にまで拡大させることに成功し経営危機を乗り越えた。それから AGAに参加する企業は132社（2019年8月）まで拡大し、また、個人無料登録会員は3万5千人を超えている（大村、2019）。なお、マネーフォワードのスポンサーシップ締結後にマネーフォワード福岡支社長が AGA 理事に就任している（マネーフォワード、2020j）。アビスパ福岡のマスコットは熊ん蜂をモチーフとした「アビーくん」で、Jリーグマスコット総選挙でベストの成績は2014年の11位だった（Jリーグ、2020f）。

---

<sup>11</sup> Jリーグではサッカー水準の向上、クラブ経営の安定化などを目的としクラブの競技、施設、人事体制・組織運営、法務、財務の基準をそれぞれ設けた。財務では債務超過禁止及び3期連続赤字禁止というルールが制定された（但し3期連続赤字に例外あり）。

表 8. 横浜 F・マリノス、北海道コンサドーレ札幌、アビスパ福岡のクラブ理念（横浜 F・マリノス、n.d.b、北海道コンサドーレ札幌、n.d.a、アビスパ福岡、n.d.b）

|             |  |
|-------------|--|
| 横浜 F・マリノス   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 私達は、ホームタウン「横浜・横須賀・大和」の代表としてサッカーの普及・選手の育成活動を通じ、青少年を含むあらゆる層の方々の健全で豊かな生活を応援し、地域に貢献できるクラブになることを目指します。</li> <li>● 私達は、サッカーを通じ、スタジアムに集う人々に「楽しさ」を感じてもらえるエンターテインメントを供給するとともに、魅力あふれる攻撃的なサッカーを追求し、「喜び」を共有できるクラブを目指します。</li> <li>● 私達は、横浜 F・マリノスのサッカーを通じて、チームが最後まで諦めず戦い、チームを応援するすべての人達と「夢」と「興奮」と「感動」をともにし、「世界」を目標に常勝チームとなることを目指します。</li> <li>● 私達は、クラブを支援していただくすべての方々を大切なパートナーとして、理念を共有し、ともに歩むことを目指します。</li> </ul> |
| 北海道コンサドーレ札幌 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 北海道コンサドーレ札幌は、選手、スタッフはもちろん、クラブに関わるすべての人が“北海道”を背負い、全員が成長しながら世界を目指していく心意気で日々の業務に邁進しております。</li> </ul>   |
| アビスパ福岡      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● アビスパ福岡は、地域に根ざしたスポーツクラブとして、地域に生活する人々とともに発展します</li> <li>● アビスパ福岡は、スポーツを通じて、子どもたちに夢と感動を地域に誇りと活力を与えます。</li> <li>● アビスパ福岡は、スポーツを愛する新しいコミュニティづくりと世界に開かれた豊かなスポーツ文化の創造に貢献します。</li> </ul>  |

表 9. 横浜 F・マリノス・コンサドーレ札幌・アビスパ福岡の順位及び年間優勝チーム (Jリーグ、n.d.c)

| 年    | Jリーグ年間優勝チーム | 横浜 F・マリノス |     |           |     | 北海道コンサドーレ札幌 |     | アビスパ福岡 |     |
|------|-------------|-----------|-----|-----------|-----|-------------|-----|--------|-----|
|      |             | 横浜マリノス    |     | 横浜フリューゲルス |     | 所属          | 順位  | 所属     | 順位  |
|      |             | 所属        | 順位  | 所属        | 順位  |             |     |        |     |
| 1993 | ヴェルディ川崎     | Jリーグ      | 4位  | Jリーグ      | 6位  |             |     |        |     |
| 1994 | ヴェルディ川崎     | Jリーグ      | 6位  | Jリーグ      | 7位  |             |     |        |     |
| 1995 | 横浜マリノス      | Jリーグ      | 優勝  | Jリーグ      | 13位 |             |     | JFL    | 優勝  |
| 1996 | 鹿島アントラーズ    | Jリーグ      | 8位  | Jリーグ      | 3位  | JFL         |     | Jリーグ   | 15位 |
| 1997 | ジュビロ磐田      | Jリーグ      | 3位  | Jリーグ      | 6位  | JFL         | 優勝  | Jリーグ   | 17位 |
| 1998 | 鹿島アントラーズ    | Jリーグ      | 4位  | Jリーグ      | 7位  | Jリーグ        | 14位 | Jリーグ   | 18位 |
| 1999 | ジュビロ磐田      | J1        | 5位  | F・マリノスに合併 |     | J2          | 5位  | J1     | 14位 |
| 2000 | 鹿島アントラーズ    | J1        | 2位  |           |     | J2          | 優勝  | J1     | 12位 |
| 2001 | 鹿島アントラーズ    | J1        | 13位 |           |     | J1          | 11位 | J1     | 15位 |
| 2002 | ジュビロ磐田      | J1        | 2位  |           |     | J1          | 16位 | J2     | 8位  |
| 2003 | 横浜 F・マリノス   | J1        | 優勝  |           |     | J2          | 9位  | J2     | 4位  |
| 2004 | 横浜 F・マリノス   | J1        | 優勝  |           |     | J2          | 12位 | J2     | 3位  |
| 2005 | ガンバ大阪       | J1        | 9位  |           |     | J2          | 6位  | J2     | 2位  |
| 2006 | 浦和レッズ       | J1        | 9位  |           |     | J2          | 6位  | J1     | 16位 |
| 2007 | 鹿島アントラーズ    | J1        | 7位  |           |     | J2          | 優勝  | J2     | 7位  |
| 2008 | 鹿島アントラーズ    | J1        | 9位  |           |     | J1          | 18位 | J2     | 8位  |
| 2009 | 鹿島アントラーズ    | J1        | 10位 |           |     | J2          | 6位  | J2     | 11位 |
| 2010 | 名古屋グランパス    | J1        | 8位  |           |     | J2          | 13位 | J2     | 3位  |
| 2011 | 柏レイソル       | J1        | 5位  |           |     | J2          | 3位  | J1     | 17位 |
| 2012 | サンフレッチェ広島   | J1        | 4位  |           |     | J1          | 18位 | J2     | 18位 |
| 2013 | サンフレッチェ広島   | J1        | 2位  |           |     | J2          | 8位  | J2     | 14位 |
| 2014 | ガンバ大阪       | J1        | 7位  |           |     | J2          | 10位 | J2     | 16位 |
| 2015 | サンフレッチェ広島   | J1        | 7位  |           |     | J2          | 10位 | J2     | 3位  |
| 2016 | 鹿島アントラーズ    | J1        | 10位 |           |     | J2          | 優勝  | J1     | 18位 |
| 2017 | 川崎フロンターレ    | J1        | 5位  |           |     | J1          | 11位 | J2     | 4位  |
| 2018 | 川崎フロンターレ    | J1        | 12位 |           |     | J1          | 4位  | J2     | 7位  |
| 2019 | 横浜 F・マリノス   | J1        | 優勝  |           |     | J1          | 10位 | J2     | 16位 |
| 2020 | 川崎フロンターレ    | J1        | 9位  |           |     | J1          | 12位 | J2     | 2位  |
| 2021 |             | J1        |     |           |     | J1          |     | J1     |     |



## 8. 今後のスポンサーシップ・アクティベーション

このような経緯で決まった3クラブとのスポンサーシップであるが、今後はどのようにこの関係性を活用していくべきであろうか？ マネーフォワードはスポーツに対する投資は初めての経験であるが、1年半という短い期間でJクラブを使ったアクティベーション（権利の活性化）はどのような方針で展開していくべきであろうか？ PFM と BtoB のどちらに注力すべきで、それぞれどのような目標設定（KPI）と効果測定をすべきであろうか？ その他にも効果は見込めるのであろうか？ 契約を継続・中断させる判断は何を基準にどの段階で、そしてどのレベルに到達（未達）した時点で決定すべきであろうか？

また、マネーフォワードはベトナムに拠点を持ち、さらに2018年にインドネシアのSaaS企業とインドのFinTech企業へ出資した経験もあるので（マネーフォワード、2018a、2018b）、企業の海外進出支援事例が多い横浜F・マリノスや北海道コンサドーレ札幌とのスポンサーシップを念頭にマネーフォワードのアジア進出を加速させるべきであろうか？ 様々な活動が可能であるが何がマネーフォワードにとってベストな活動であろうか。

## 9. 参考文献

- 阿部慎平・森重湧太・岸本美里 (2020) SaaS 業界レポート 2020. BOXIL SaaS.  
<https://boxil.jp/mag/a7195/>
- アジェンダノート (2018, November 19) 日の目を見る、Jリーグのアジア 戦略「サッカーに投資すれば、日本企業の進出もうまくいく」【Jリーグマーケティング山下修作】<https://agenda-note.com/career/detail/id=762&pno=0>
- アスマーク (2019, January 1) 家計簿アプリに関するアンケート調査.  
<https://www.asmarq.co.jp/data/mr201901kakeibo/>
- アビスパ福岡 (n.d.a) 2020 オフィシャルスポンサー一覧. <https://www.avispa.co.jp/sponsor>
- アビスパ福岡 (n.d.b) クラブプロフィール. [https://www.avispa.co.jp/club-info/club\\_profile](https://www.avispa.co.jp/club-info/club_profile)
- アビスパ福岡 (2020a) アビスパ福岡 25 周年特設サイト. <https://avispa.co.jp/25th/>
- アビスパ福岡 (2020b, November 6) アビスパ福岡・マネーフォワード パートナー契約記念『#アビスパ福岡ばちかっぱ前へ』キャンペーンのお知らせ. <https://www.avispa.co.jp/news/post-34210>
- 中小企業庁 (2020) 中小企業白書. <https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>
- 中小企業基盤整備機構 (n.d.a) 中小企業デジタル化応援隊事業. <https://digitalization-support.jp/#main-merit>
- 中小企業基盤整備機構 (n.d.b) IT 導入補助金 2020. <https://www.it-hojo.jp/first-one/>
- コンサドーレ北海道スポーツクラブ (n.d.) 社団概要. <https://chsc.jp/about/>
- City Football Group (n.d.a). Our Clubs. <https://www.cityfootballgroup.com/our-clubs/>
- City Football Group (n.d.b). Yokohama F. Marinos. <https://www.cityfootballgroup.com/our-clubs/yokohama-freee/marinos/>
- freee (n.d.a) 【公式】freee 認定アドバイザー制度. <https://www.freee.co.jp/advisor/>
- freee (n.d.b) サービス. <https://corp.freee.co.jp/service/>
- freee (2020, August 12) 2020 年 6 月期第 4 四半期決算説明資料. <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS08692/b9ae947f/e7f9/4f2a/a073/76e59c6a1473/20200812111829358s.pdf>
- 富士カメラ総研 (2020, November 12) 『ソフトウェアビジネス新市場 2020 年版』まとまる.  
<https://www.fcr.co.jp/pr/20118.htm>
- ハーフタイムメディア (2020, January 25) Jリーグ発足の歴史は？Jリーグ発足時の「オリジナル 10」  
とはなんのこと？<https://halftime-media.com/sports-market/jleague-origin10/>
- 平林理恵 (2017, October 20) 家計の見える化は通過点にすぎない〜マネーフォワード. 日経クロスト  
レンド. [https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/column/17/071200005/091200006/?i\\_cid=nbpnxr\\_index](https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/column/17/071200005/091200006/?i_cid=nbpnxr_index)
- 北海道コンサドーレ札幌 (n.d.a) クラブ. <https://www.consadole-sapporo.jp/club/>
- 北海道コンサドーレ札幌 (n.d.b) ヒストリー. <https://www.consadole-sapporo.jp/club/history/>
- 北海道コンサドーレ札幌 (n.d.c) パートナー募集. <https://www.consadole-sapporo.jp/partner/raise/>
- 本多和幸 (2019, August 15) クラウド会計のキャズムを超えろ！業務アプリ版“10 億円あげちゃうキャンペーン” —マネーフォワード. 週刊 BCN.  
[https://www.weeklybcn.com/journal/explanation/detail/20190815\\_168977.html](https://www.weeklybcn.com/journal/explanation/detail/20190815_168977.html)
- ハイブリッド会計 Crew (2018) Crew シリーズサービス終了に関するご質問. <http://hybrid-k.com/help/close/>
- 石井一志 (2020, April 30) OBC、小規模企業向けのクラウド型業務システム「奉行クラウド iE システム」を販売. クラウド Watch. <https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/1250088.html>
- 実務経営サービス (2017) 会計事務所が活用しているクラウド会計ソフト.  
[https://www.jkeiei.co.jp/sp\\_report.html](https://www.jkeiei.co.jp/sp_report.html)
- Jリーグ (n.d.a) アジアサッカーへの貢献の理念. <https://www.jleague.jp/aboutj/asia/>
- Jリーグ (n.d.b) Jリーグとは. <https://www.jleague.jp/corporate/aboutj/>
- Jリーグ (n.d.c) 年間順位表. J. League Data Site. <https://data.j-league.or.jp/SFRT03/>
- Jリーグ (n.d.d) 入場者数 - 経営情報. <https://aboutj.jleague.jp/corporate/management/attendance/>
- Jリーグ (2018) 2017 年度 J1 クラブ決算一覧. <https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h29kaiji.pdf>
- Jリーグ (2019) 2018 年度 J1 クラブ決算一覧. [https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h30kaiji\\_3.pdf](https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h30kaiji_3.pdf)

Jリーグ (2020a, July 30) 2019 年度クラブ経営情報開示資料. [https://aboutj.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/club-h31kaiji\\_2\\_20200731.pdf](https://aboutj.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-h31kaiji_2_20200731.pdf)

Jリーグ (2020b, July 31) 2019 年度 J1 クラブ決算一覧. [https://aboutj.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/club-h31kaiji\\_1\\_20200731.pdf](https://aboutj.jleague.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-h31kaiji_1_20200731.pdf)

Jリーグ (2020c) 結果発表! Jリーグマスコット総選挙 2020. <https://www.jleague.jp/mascot/2020/result/>

Jリーグ (2020d) 結果発表! マリノスケ (横浜 F・マリノス) が初の 1 位! 【Jリーグマスコット総選挙 2020】 <https://www.jleague.jp/news/article/16652/>

Jリーグ (2020e) 明治安田生命 J1 リーグ. <https://www.jleague.jp/standings/2020/index.html>

Jリーグ (2020f) プロフィール. <https://www.jleague.jp/mascot/2020/profile/fukuoka.html>

Jリーグ (2021, January 26) アビスパ福岡の試合日程・結果. <https://www.jleague.jp/club/fukuoka/day/#profile>

絆川謙 (2019a, January 21) サブスク事業は「食べ放題ランチ」良し悪しの整理が成功の鍵. 日経クロストrend. [https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00096/00002/?i\\_cid=nbpxr\\_child](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00096/00002/?i_cid=nbpxr_child)

絆川謙 (2019b, February 4) サブスク事業の成功への第一歩は、「顧客に提供する価値の核心」. 日経クロストrend. [https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00096/00004/?i\\_cid=nbpxr\\_breadcrumb](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00096/00004/?i_cid=nbpxr_breadcrumb)

亀山敬司 (2020, October 18) 【亀山 x 辻庸介】「赤字でも時価総額 2000 億円」企業の裏側. NewsPicks. <https://newspicks.com/news/5301575/body/>

経済産業省 (2019) 「DX 推進指標」とそのガイダンス. <https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>

小林謙一 (2020, December 7) 「異例」の Jリーグ 3 クラブ同時スポンサー。マネーフォワード辻庸介社長に聞く、「スポーツの価値を高める」パートナーシップとは? Halftime. <https://halftime-media.com/interviews/moneyforward/>

小林直樹 (2020, January 7). 流行語大賞ノミネートの「サブスク」を改めて理解するためのまとめ記事. 日経クロストrend. <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00190/00032/>

広報会議 (2016, March) テレビ CM で女性利用者増 マネーフォワード辻社長「広報と広告は両輪」. <https://mag.sendenkaigi.com/kouhou/201603/venture-pr/007387.php>

久保田博幸 (2021, January 19) あおぞら銀行が 2 月から紙の通帳の発行を廃止、コロナ禍によってネットバンキングの利用が本格化するか. Yahoo ニュース. <https://news.yahoo.co.jp/byline/kubotahiroyuki/20210119-00218421/>

京塚環・鈴木健二郎 (2018, October 28) 日本は「SaaS 元年」、スタートアップが引っ張る. <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO36980290W8A021C1FFR000/>

協和医療器 (2017, June 5) ミャンマーのプロサッカークラブ「ヤンゴン・ユナイテッド FC」とのビジネスパートナー契約締結のお知らせ. [https://www.kyowairyo.co.jp/img/news/20170601\\_YUFC.pdf](https://www.kyowairyo.co.jp/img/news/20170601_YUFC.pdf)

MM 総研 (2016, September 29) クラウド会計ソフトの法人導入実態調査. <https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=201>

MM 総研 (2017, September 26) クラウド会計ソフトの法人導入実態調査. <https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=260>

MM 総研 (2020, May 19) クラウド会計ソフトの利用状況調査 (2020 年 4 月末). <https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=415>

Masuda, S. (2015, June 19). マネーフォワードがチュート徳井 起用のテレビ CM、非 IT 層に家計簿アプリ訴求. TechCrunch. <https://jp.techcrunch.com/2015/06/19/jp20150619moneyforward/>

マネーフォワード (n.d.a) 会社概要. <https://corp.moneyforward.com/aboutus/outline/>

マネーフォワード (n.d.b) プレミアムサービス機能比較表. [https://moneyforward.com/pages/premium\\_features](https://moneyforward.com/pages/premium_features)

マネーフォワード (2015, May 29) 家計簿に関する意識調査女性の 7 割以上が家計簿に挫折、過半数は貯金ができずに悩んだ経験アリ「面倒」「浪費」により「貯金の仕方がわからない」人が多数. [https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20150529\\_pfm\\_research/](https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20150529_pfm_research/)

マネーフォワード (2017, September 29) 成長可能性に関する説明資料. <https://disclosure.tokyo/files/file/TDnet/20170929/140120170928481186.pdf>

マネーフォワード (2018a, January 5) マネーフォワード、海外 SaaS 企業との協働を開始。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20180115-mf-press/>

マネーフォワード (2018b, May 29) マネーフォワード、インドの Fintech サービス『ORO Wealth』を提供する企業に出資。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20180529-mf-press/>

マネーフォワード (2019a, January 15) 2018 年 11 月期 通気決算説明資料。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/59297/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/59297/00.pdf)

マネーフォワード (2019b, August 19) 大型イベント『お金の EXPO2019』の開催を決定。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/20190819-mf-press-2/>

マネーフォワード (2019c, December 27) 「お金の意識調査 2019」を実施。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/service/20191227-mf-press/>

マネーフォワード (2020a, January 14) 2019 年 11 月期通気決算説明資料。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/75196/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/75196/00.pdf)

マネーフォワード (2020b, February 26) 『マネーフォワード クラウド会計 Plus』を提供開始し、中堅企業向け会計ソフト市場に参入。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/service/20200226-mf-press/>

マネーフォワード (2020c, April 14) 2020 年 11 月期第 1 四半期決算説明資料。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/83731/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/83731/00.pdf)

マネーフォワード (2020d, August 4) 『マネーフォワードクラウド経費』、経理担当者向けのイベント「Money Forward Expense LIVE」を開催。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/service/20200804-mf-press/>

マネーフォワード (2020e, August 11) 「J クラブ スポンサーマッチングプロジェクト」を発足。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20200811-mf-press-2/>

マネーフォワード (2020f, September 14) マネーリテラシーを身につけるイベント「マネーフォワード Week」をオンライン開催。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/service/20200914-mf-press/>

マネーフォワード (2020g, October 12) 中堅企業向けサービスを拡充し『マネーフォワード クラウド ERP』を開始。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/service/20201012-mf-press/>

マネーフォワード (2020h, October 15) 「J クラブスポンサーマッチングプロジェクト」公募結果発表。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20201015-mf-press/>

マネーフォワード (2020i, October 20) 横浜 F・マリノスとトップパートナー契約を締結。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20201020-mfpress/>

マネーフォワード (2020j, November 6) アビスパ福岡とパートナー契約に合意。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20201106-mf-press01/>

マネーフォワード (2020k, November 6) 北海道コンサドーレ札幌とパートナー契約を締結  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20201106-mf-press02/>

マネーフォワード (2020l, November 11) マネーフォワードシンカ、「スタートアップの M&A」をテーマに 3 週連続でオンラインイベントを開催。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20201111-mf-press/>

マネーフォワード (2020m, December 12) 会計ソフト導入のメリット・デメリットを徹底解剖。  
<https://biz.moneyforward.com/accounting/basic/45557/>

マネーフォワード (2020n, December 24) 『マネーフォワード ME』、「家計簿アプリ利用率 No.1」を獲得。  
<https://corp.moneyforward.com/news/info/20201224-mf-press-2/>

マネーフォワード (2020o, December 28) 「J クラブスポンサーマッチングプロジェクト」を通じて、4 件のパートナー契約が成立。  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20201228-mf-2/>

マネーフォワード (2021a, January 14) 2020 年 11 月期通気決算説明資料。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/93576/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/93576/00.pdf)

マネーフォワード (2021b, January 15) 2020 年 11 月期 通気決算説明会 質疑応答の要約。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym/93667/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/3994/ir_material_for_fiscal_ym/93667/00.pdf)

MONEYzine (2020, January 1) マネーフォワード、1 月 1 日に山本美月出演のテレビ CM を展開。  
<https://moneyzine.jp/article/detail/216721>

マイボイスコム (2015) 家計簿に関するアンケート調査。  
[https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product\\_id=20609](https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=20609)

長沼敏行 (2020, July 8) インバウンド効果絶大！東南アジアの英雄が地方のJクラブにやって来たら…  
【アジア戦略のいま#3】サッカーダイジェスト.  
<https://www.soccerdigestweb.com/news/detail/id=75966>

内閣官房 (n.d.) 第198回通常国会. <https://www.cas.go.jp/jp/houan/198.html>

日本経済新聞 (2021a, January 26) 給与デジタル払い 21年春解禁、銀行口座介さず政府方針.  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQODF266MB0W1A120C2000000/>

日本経済新聞 (2021b, February 9) デジタル庁、首相トップに500人規模 9月発足を閣議決定.  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFS084IF0Y1A200C2000000/>

NNA Asia (2019, February 15) 【「スポーツ x アジア」の新時代】タイ人が日本の地方都市に注目するワケ.  
<https://www.nna.jp/news/show/1868898>

OBC (n.d.a) 勘定奉行 11. <https://www.obc.co.jp/bugyo/kanjo>

OBC (n.d.b) OBCが選ばれる理由. <https://www.obc.co.jp/reason>

OBC (2020) 第41回定時株主総会招集ご通知.  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2684654/obc/assets/pdf/corporate/ir/presentation/notice\\_202006.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2684654/obc/assets/pdf/corporate/ir/presentation/notice_202006.pdf)

小田菜南子 (2020, October 24) マネーフォワードは今、スポーツに懸ける. AZrena.  
<https://azrena.com/post/16406/>

大村浩次 (2019) アビスパ福岡の経営危機とその克服の経緯. スポーツ産業学研究, 29(4): 223-226.

大住良之 (2013, May, 17) 成長の物語 数字で見るJリーグの「20年」日本経済新聞.  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZZO55062480V10C13A5000000/?df=2>

オリックス (2020, May 22) 2020年3月期決算説明会.  
[https://www.orix.co.jp/grp/pdf/company/ir/library/presentation/Presentation\\_2020\\_4QJ.pdf](https://www.orix.co.jp/grp/pdf/company/ir/library/presentation/Presentation_2020_4QJ.pdf)

パイプドHD (2017, May 25) 一部事業からの撤退に関するお知らせ.  
[https://www.pipedohd.com/news/2017/20170525\\_01.html](https://www.pipedohd.com/news/2017/20170525_01.html)

佐原業平 (n.d.) サブスクリプションも出るとは？売上げを高めていくために必要なこと.  
<https://saleshacks.digima.com/what-is-the-subscription-business-model/>

佐保圭 (2019, July 1) 氾濫し始めた「サブスクリプション」、その審議を問う【専門家解説】. 日経クロストrend.  
<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00124/00003/>

佐藤由紀子 (2020, Aug. 5) コロナで大人気に 家計簿アプリの長所と注意点は？. 日本経済新聞.  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO62041780Z20C20A7000000>

総務省 (2018) 平成28年経済センサス-活動調査. <https://www.e-stat.go.jp/dbview?sid=0003218665>

SPEEDA (n.d.a). 株式会社マネーフォワード (3994). <https://www.ub-speeda.com/company/companyinformation/cid/SPD28TQWUW3VDFIM?7>

SPEEDA (n.d.b) ソフトウェア (会計) 業界. <https://www.ub-speeda.com/industry/industryplayer/idstId/UBI220160180/region/AsiaOceania/country/JPN/language/Japanese?8>

田村修一 (2020, September 1) マンチェスター・シティ発の世界戦略。B・マーウッドのサッカービジネス論. NumberWeb. <https://number.bunshun.jp/articles/-/844865>

Tanaka, K. (2020, September 18) マネーフォワードのルーツを辿る～ Mission/Vision/Value/Culture に込められた想いととは～. [https://note.com/keitanaka\\_mf/n/n92ff8c69ded6](https://note.com/keitanaka_mf/n/n92ff8c69ded6)

TKC (n.d.) 事業内容. TKC. <https://www.tkc.jp/company/business/>

TKC (2020) 令和2年9月期決算短信〔日本基準〕(連結).  
[https://www.tkc.jp/media\\_library/ir/account/docs/54kimatsu.pdf](https://www.tkc.jp/media_library/ir/account/docs/54kimatsu.pdf)

上野慎一 (2020, October 19) 「ペーパーレス」は時代の流れか。預金通帳のデジタル化で何が変わるの？  
ファイナンシャルフィールド. <https://financial-field.com/living/2020/10/17/entry-89319>

臼田勤哉 (2021, January 18) みずほ銀行、「e-口座」スタート。紙の通帳発行は手数料1100円.  
ImpressWatch. <https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1300842.html>

UZABASE (2020a, September 23) サブスクリプション. SPEEDA. <https://www.ub-speeda.com/trends/9/overview?6>

UZABASE (2020b, December 20) ソフトウェア (会計) 業界の動向ー日本市場ー. SPEEDA.  
<https://www.ub->

[speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI220160180/region/AsiaOceania/country/JPN/language/Japanese?4](https://speeda.com/industry/industryinformation/iid/UBI220160180/region/AsiaOceania/country/JPN/language/Japanese?4)

矢野経済研究所 (2019, September 18) 国内 FinTech (フィンテック) 市場に関する調査を実施 (2019年). [https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/2232](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2232)

弥生 (n.d.a) 沿革\_会社情報. <https://www.yayoi-kk.co.jp/company/history.html>

弥生 (n.d.b) 会社概要\_会社情報. <https://www.yayoi-kk.co.jp/company/information.html>

横浜 F・マリノス (n.d.a) クラブヒストリー. <https://www.f-marinos.com/club/history>

横浜 F・マリノス (n.d.b) クラブ紹介. <https://www.f-marinos.com/club/profile>

吉成早紀 (2019, October 16) サブスクリプション成功の秘訣は？注目の4人が対談. 日経クロストレンド. [https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00128/00015/?i\\_cid=nbpxr\\_breadcrumb](https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00128/00015/?i_cid=nbpxr_breadcrumb)

Zaim (n.d.a). プレミアムの機能と申し込み. <https://content.zaim.net/premium>

Zaim (n.d.b) サービス. <https://zaim.co.jp/service>