

日本M&AセンターHD



日本M&Aセンターホールディングス
統合報告書



2024



Contents

目次

日本M&Aセンターグループのビジョン

- 01 企業理念／目次／編集方針／ツールマップ
- 03 パーパス／フィロソフィー
- 05 事業環境
- 09 日本M&Aセンターホールディングスとは
- 13 価値創造のあゆみ
- 15 価値創造プロセス
- 16 積み上げてきた資本

価値創造を実現する成長戦略

- 17 マネジメントメッセージ
 - 19 トップメッセージ
 - 25 M&Aストラテジック会議議長メッセージ
 - 28 フィナンシャルストラテジック会議議長メッセージ
 - 31 管理本部管掌役員メッセージ

価値創造を支える基盤

- 33 マテリアリティ(重要課題)
- 35 2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み
- 43 CHROメッセージ
- 45 人材の取り組み
- 53 コンプライアンス
- 57 コーポレート・ガバナンス
- 62 マネジメント体制
 - 66 経営陣のスキルマトリクス
- 67 リスクマネジメント
- 68 情報セキュリティ
- 71 環境の取り組み
- 73 社外取締役座談会

データセクション

- 77 財務・非財務ハイライト
- 79 連結財務諸表
- 82 企業・株式データ
- 83 外部評価・コミットメント・指数への採用

企業理念
M&A業務を通じて
企業の「存続と発展」に
貢献する

価値創造を実現
する成長戦略

17-32

CHRO
メッセージ

43

M&Aストラテジック
会議議長メッセージ

従業員
メッセージ

51

マテリアリティ

33

CISO
メッセージ

70

CCO
メッセージ

56

日本M&Aセンター
グループのビジョン

01-16

トップメッセージ



25

19

管理本部管掌役員
メッセージ



31

フィナンシャル
ストラテジック会議
議長メッセージ

28

価値創造を
支える基盤

33-76

社外取締役座談会



73

データセクション

77-83

編集方針

本報告書は、日本M&Aセンターグループの中長期的なビジョン・戦略や取り組み、その成果や課題について株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社からご報告するものです。ご報告にあたり、皆さまに当社グループの取り組み内容が分かりやすく伝わる情報開示ツールとなるよう努めています。

本報告書に対する皆さまからのご意見を参考にしながら、活動の水準を継続的に高め、より分かりやすい報告書となるよう改善をまいります。

参照したガイドライン

- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

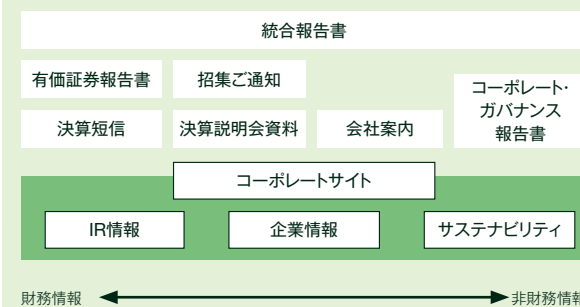
報告対象範囲

株式会社日本M&Aセンターホールディングス及びグループ各社
※項目により対象期間、組織が異なる場合がございます。

報告書発行年月

2024年10月

ツールマップ



免責事項

本資料における業界の動向や分析、今後の計画、見通し等は、現在入手可能な情報による判断に基づいています。今後、将来の事業を取り巻く環境が大きく変動するリスクや不確実性が存在します。従いまして、今後の計画や見通しの実現を保証するものではありません。

より幅広い関連情報入手したい方は

<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/>



Purpose

パーパス

最高のM&Aをより身近に

私たちは、想いをつなぎ、安心してM&Aに取り組める社会をつくります。
日本、そして世界で。

世の中には、後継者不在により廃業の危機に直面している企業が多数あります。
また、自社単独での事業展開に限界を感じ、
次の成長戦略を模索している企業も数多く存在します。
私たちの使命は、この両者をM&Aでつなぎ、企業の存続と発展に貢献すること。
目指しているのは、老舗のブランドや固有の技術を守り、
成長を支援し、地方を、そして日本を創生することです。

この願いとともに、創業以来パイオニアとして邁進してきましたが、
M&Aという手法への理解や信頼は、まだ高いとは言いきれません。

だからこそ私たちは、M&Aに安心して取り組める社会を実現することが
次の使命であると決意しました。

もっと多くの経営者や、働く人たちとその家族の想いをつなぎ、
成約から成功、そして成長まで伴走することで、
最高のM&Aをより身近なものにしていこうと。

私たちは、業界のリーディングカンパニーとしての誇りを持ち、
最高のM&Aを追求し続け、日本にとどまらず世界中で、
安心してM&Aに取り組める社会をつくります。

3つの 最高

最高のコンプライアンス
最高のお客さま満足
最高の業務品質

3つの 想い

経営者（お客さま）の想い
当該企業従業員と
その家族の想い
私たちの想い

3つの つなぐ

企業と企業をつなぐ
地域（国）と地域（国）を
つなぐ
人と人をつなぐ

Philosophy

フィロソフィー(行動規範)

フィロソフィーは、社員一人一人がパーパスを実現するための、企業としての信条や社員の行動規範・判断基準となるものです。パーパスの実現に向けて社員一丸となって取り組んでまいります。

1. お客様に最高の敬意を

私たちは、お客様の人生、歴史、企業経営に最高の敬意を払い、その最良のプロフェッショナル・パートナーとして、使命感を持って伴走します。

2. 高い視座、広い視野

私たちは、大所高所から物ごとを俯瞰して眺め、常に未来を見据えるとともに、個別最適だけでなく、全体最適とのバランスを追求します。

3. 失敗を恐れず、挑戦する

私たちは、挑戦者です。これからも、多くのイノベーションを創出し、それをデファクト・スタンダード(標準)にしていきます。

4. 振り子を振りきる

私たちは、無難な妥協をするのではなく、敢えて大きく振りきることにより、一見相矛盾する両極の同時実現を目指します。

5. 自由闊達な議論でベストな結論を

私たちは、多様な意見を尊重し、大いに議論を重ねます。そしてその結論に、一致団結して突き進みます。

6. 実現するまで諦めない

私たちは、一人一人がオーナーシップを持ち、圧倒的な行動力によって、掲げた目標を必ず実現します。

7. 謙虚に学び、成長する

私たちは、旺盛な好奇心とともに自己研鑽に励み、互いに切磋琢磨し、個人としても企業としても成長し続けます。

8. 正しいことを正しく

私たちは、社会の一員です。人として、企業として、お客様のために、誇りを持って正しいことを正しく行います。

 より幅広い関連情報を入手したい方は

<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/sustainability/philosophy.html>



事業環境 日本企業の抱える課題

日本の中小企業・小規模事業者は約336万社あり、国内の全企業のうち、99.7%を占めています^{※1}。しかしながら、中小企業を取り巻く環境には、後継者不在の問題や少子高齢化による人口減少に伴う国内市場の縮小など、様々な先行き不安が存在しています。また、同じく人口減少に伴う人手不足や今後の労働力の供給制約を前提とした生産性向上への課題、さらに足下では原材料・資源価格の上昇といった厳しい状況にあります。これらの課題に対応する手段の一つとして、M&Aは重要性を増しており、多くの業界で増加傾向にあります。ここでは、これらの大きな課題と、M&Aがどのように対応策になり得るかについてご説明します。

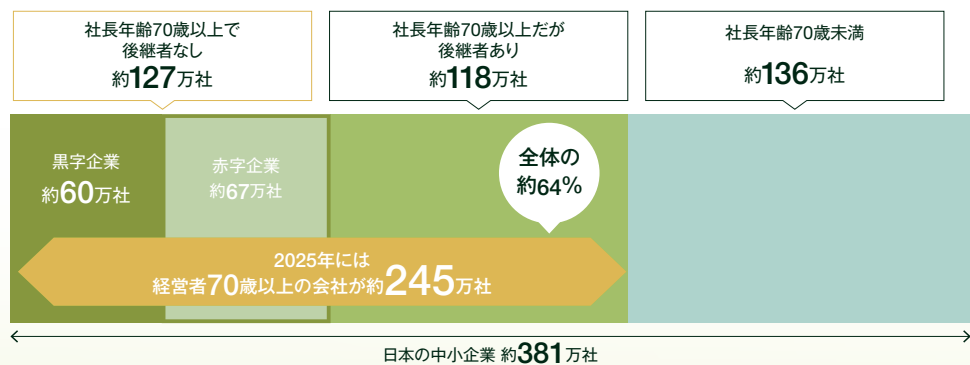
※1 2021年6月1日時点(中小企業庁:令和5年12月13日)

1 中小企業経営者の高齢化と後継者不在

2025年までに、日本の中小企業・小規模事業者の経営者約245万人が、平均引退年齢である70歳を超えると予測されています。さらに、その約半数にあたる127万社は後継者が未定であり、そのうち約60万社は黒字廃業の危機にあるとされています。

この現状を放置すれば、後継者不在による中小企業の廃業が増加し、2016年から2025年の10年間で累計約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる可能性があるとのデータ^{※2}も示されています。

中小企業経営者の年齢構成



Source:中小企業庁の資料を元に当社再編加工

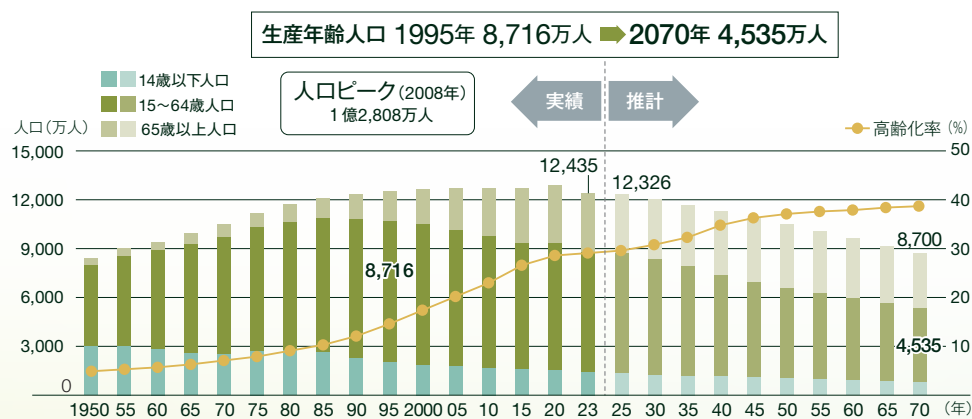
※2 2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた社員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1社あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)

2 人口減少と国内市場の縮小

少子高齢化に伴い、国内の総人口は長期にわたって減少しています。国の推計によると、2070年には総人口が9,000万人を下回り、生産年齢人口は約4,500万人にまで減少すると予想されています。

このような少子高齢化による人口減少は、消費者数や労働力人口の減少を引き起こし、消費パターンの変化や消費や投資の活性度の低下をもたらします。その結果、市場が縮小し、中小企業の成長や収益性に制約が生じるほか、日本全体の経済規模の縮小やGDPの低下への悪影響も懸念され、深刻化しています。

日本の総人口と高齢化率



Source:令和5年版高齢社会白書「高齢化の推移と将来推計」より 資料を元に当社再編加工

事業環境 日本企業の抱える課題

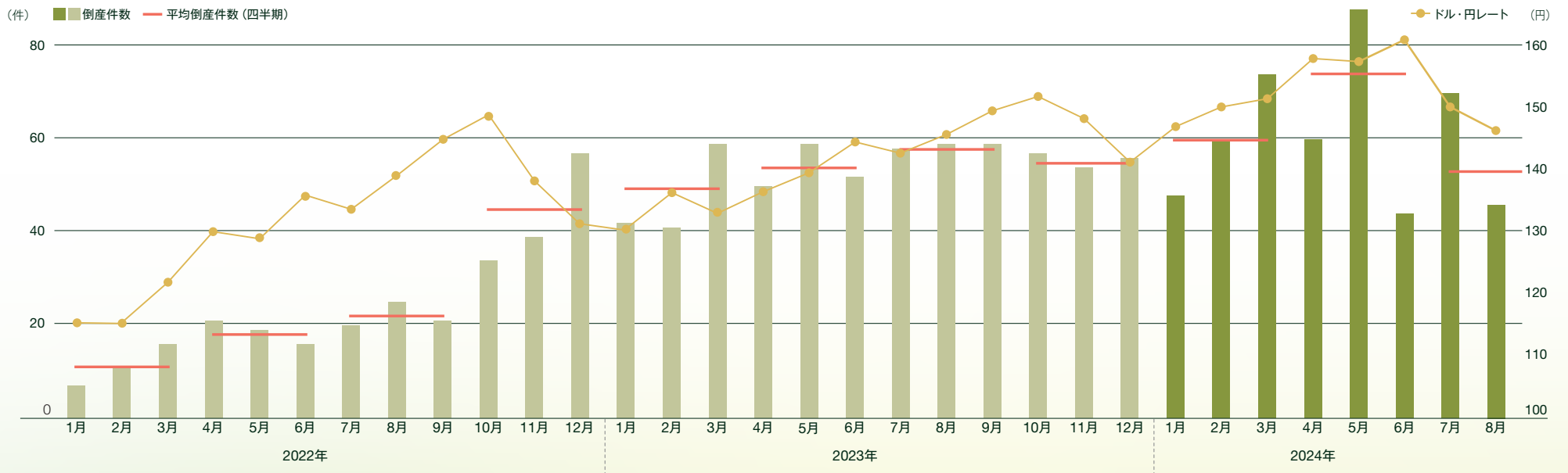
3 低い労働生産性・収益性

人口減少で今後の就業者数の増加が見込めない中、中小企業の労働生産性と収益性は、低水準かつ横ばいの状態が続いています。就業者数が減少する前提で、労働生産性が現状維持されると仮定した場合、日本の一人当たり名目GDPは緩やかに低下していくと推計されています。

労働生産性の向上には、DXの導入やキャッシュレス対応などの省力化の設備投資が解決策として挙げられます。データによれば、約9割の中小企業が投資行動に意欲を示しています。しかし、賃上げや取引先の要求によるサプライチェーン排出量対応などのコスト増要因も存在し、すべての中小企業が即座に設備投資を行えるわけではありません。

収益性については、原材料価格の上昇による価格転嫁要請が喫緊の課題となっています。しかし中小企業では、経営規模が小さく、取引先との交渉力が弱いため、値上げ交渉による収益性改善は容易ではありません。その結果、物価高による倒産件数が増加しており、2023年の物価高を要因とした年間倒産件数合計は2022年と比較して倍増しています。

「物価高」倒産 月次推移



Source:東京商工リサーチの資料をもとに当社作成

事業環境 課題に対して当社ができること

前述の課題に対して、当社グループは以下の4つのアプローチを通じて、解決や対応を支援しています。

1 M&Aによる事業承継

中小企業の後継者不在の解決策としては、親族内承継、従業員承継、M&Aが挙げられます。親族や従業員に後継者候補がない場合、M&Aを通じて他の企業との統合や事業譲渡を行うことで、後継者問題を解決する道が開けます。中小企業では親族内承継をするケースが多くありましたが、コロナ禍を経た2021年以降は急減しています。一方で従業員承継やM&Aを選択する割合は増加傾向にあり、事業承継の脱ファミリー化が進んでいます。

後継者不在などの要因により、2025年までに黒字廃業の可能性のある企業が約60万社に上るといわれる中、当社グループは「会社は人生を紡ぐ場所」という価値観を軸に、1社でも多くのM&Aを実現し、雇用する社員やその家族の将来、培ってきた技術を次の世代につなぐことを使命と考えています。

M&Aによる事業承継で
雇用と技術を残す

2 M&Aによる成長戦略

変化しながら縮小する国内市場の中で、中小企業が存続し成長するには、成長戦略としてのM&Aの活用が有用です。M&Aを通じて、企業は市場や競争環境の変化に対応し、新たな事業領域への進出や事業規模の拡大を実現し、競争力を強化することができます。

単独での成長に限界がある場合、M&Aを活用したレバレッジ戦略を採用することで、中堅企業へのステップアップやグローバルな競争力の強化も目指すことができます。海外を含む他地域への展開や成長が見込める新たなマーケットへの参入を実現することも可能です。

また、M&Aにより大手傘下に入ることで、その経営資源を活用しながら事業統合を図り、自社の成長を加速させることもできます。

当社グループは、戦略的なアドバイスや経験豊富な専門家のサポートを通じて、中小企業を持つ潜在能力を最大限に引き出し、中小企業の成長と競争力の強化を支援します。

M&Aによる成長戦略で
競争力を高める

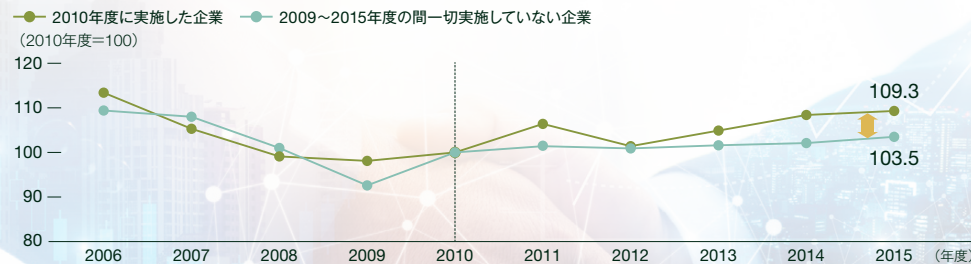
事業環境 課題に対して当社ができること

3 M&Aによる経営資源の集約化

人口減少により労働力の確保が難しくなる中で、M&Aを活用することによって企業間でリソースや技術を共有することが可能となり、生産性の向上や効率化を図ることができます。特に、原材料価格の上昇に伴う価格転嫁要請の交渉や、収益性に課題を抱える中小企業の場合、M&Aによって規模の経済効果やシナジー効果を生み出し、原材料や資源の調達コストを抑えることができます。また、M&Aにより経営資源の増加が実現し、事業再構築を目指すことも可能です。

当社は業歴33年で得た知識・経験と9,000件超の成約実績に基づくデータベースから最適なマッチングを実現し、中小企業の生産性向上、ひいては地域経済、日本経済の生産性向上に貢献しています。

M&A実施企業と非実施企業の労働生産性



Source: 中小企業庁「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会(第5回)」配布資料 「補足資料(1)中小M&Aの意義」より

M&Aによる経営資源の集約で
生産性を向上

4 安心してM&Aに取り組める社会の構築

民間M&A支援機関による中小M&Aの実施件数は、2014年度の260件から、2022年度には4,036件と大幅に増加しています。*

それに伴い日本国内のM&A仲介業者の数も増加し続けており、1,062社だった2010年代から約2.7倍の伸びを見せました。社会の要請に応じて急激に市場が拡大したこともあり、それぞれの業者の規模や業歴などは様々で、M&A仲介の品質向上は重要課題です。

当社では2024年1月にM&A研究・産学官連携推進室を社長直轄の専門組織として新設。中小M&A研究を推進し、業界の質とモラルの向上に貢献することにより、中小企業M&A業界の健全な発展に寄与しています。

*2014年度の民間M&A支援機関の件数は、日本M&Aセンター、ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ、オンデック、名南M&Aの5社の成約件数。
2022年度の民間M&A支援機関の件数は、M&A登録支援制度実績報告の成約件数

Source: 中小企業庁「事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性について」
(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/shokei_ma/001/005.pdf)



誰もが安心して

M&Aに取り組める社会へ

日本M&Aセンターホールディングスとは

当社グループは、日本における中堅・中小M&A支援業界のリーディングカンパニーとして、業界標準を確立してまいりました。

M&Aの情報提供から戦略策定、最適な企業評価、PMI (M&A後の経営統合) まで、「成功するM&A」のためのM&Aプロセスを一気通貫の体制で提供します。





インターネットを活用したM&A・事業承継支援プラットフォーム「BATONZ」の運営。



企業評価総合研究所 企業評価専門会社。中立的なM&A取引価格を算定・提示。



株式会社 スピア 2020年10月よりBPO事業や検証業務、開発業務を手掛ける株式会社スピアを子会社化。



矢野経済研究所 市場調査会社のリーディングカンパニー。



日本DX人材センター DX人材育成のための学習コンテンツの提供と、中堅・中小企業のDX支援。



中小企業オーナーに役立つメディア「THE OWNER」運営。

1991年創業。M&A仲介で実績No.1。

日本M&Aセンター

M&A成功の鍵となる統合プロセス(PMI)を専門に支援するコンサルティング会社。

Japan PMI Consulting

事業承継・財産活用・生涯計画に関する総合コンサルティング会社として、青山財産ネットワークスと共同で設立。M&A後の譲渡オーナーをサポート。

Next Navi

中堅・中小企業の成長基盤の社会インフラの役割を果たすファンドとして、日本政策投資銀行と共同で設立。

J-FUN 日本投資ファンド

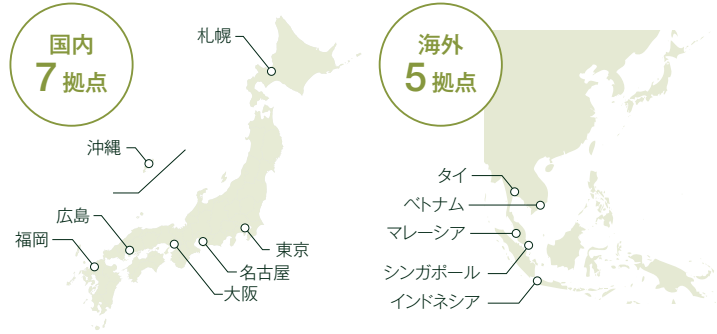
日本初となる全国を対象としたサーチファンド*形式でM&Aを行う投資会社として、伊藤公健氏、キャリアインキュベーション、日本政策投資銀行と共同で設立。
*サーチファンド: 経営者候補となる個人が主導して、中小企業を事業承継し自ら経営に携わる活動のこと。

SEARCH FUND JAPAN

中小企業向けの事業承継・事業再編ファンド、MBO (マネジメントバイアウト) ファンドの運営会社として、日本アジア投資と合併で設立。

JPE

ネットワーク 日本全国・海外に広がるネットワーク



ほか、全国にサテライトオフィス等16か所・「経営相談窓口」を4か所開設

海外M&A 中小企業の海外M&Aの パイオニアとして躍進

ASEAN主要国に5拠点を構え、現地スタッフとともに、海外進出・海外撤退・日本市場参入を支援しています。2023年度は14組の海外企業関連M&Aの成約を支援したほか、韓国のM&A仲介会社Korea M&A Exchange co.,LTD.への出資も行っています。

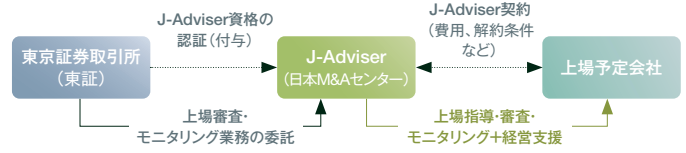
World M&A Allianceに加盟
欧米進出の足掛かりとして世界最大級のM&Aアライアンスに加盟



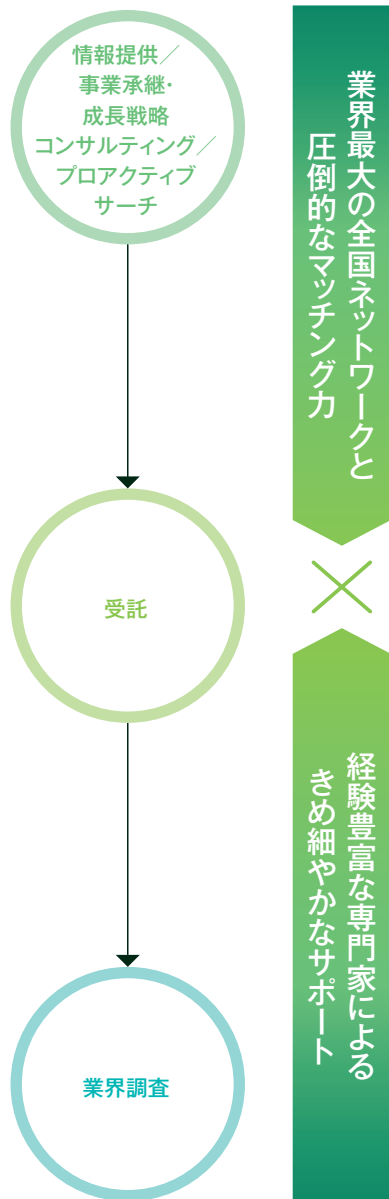
上場支援 全国にスター企業を生み出す東証TOKYO PRO Market(東京プロマーケット) 上場支援

東京証券取引所が運営する株式市場「TOKYO PRO Market」への上場支援業務を手掛ける「J-Adviser」資格を2019年7月に取得。2023年度末には、累計支援新規上場会社数は33社となりました。

“成長にコミット”できるJ-Adviserを目指し、M&Aのリーディングカンパニーとして、これまで多くの企業の経営をサポートしてきた中で培った成長支援のノウハウをタイムリーに提供し上場を志す企業の上場前・上場後の成長を後押ししています。



日本M&Aセンターホールディングスとは



M&Aの啓発活動、情報提供

多様な手段で全国の経営者に経営戦略としてのM&A情報を発信しています。

全国各地においてリアル / オンラインの形式にて様々なテーマのセミナーを開催するほか、子会社・株式会社ZUUM-Aにおいて中堅・中小企業経営者向けメディアプラットフォーム「THE OWNER」を運営。また、譲受け企業のニーズをベースに、能動的に譲渡候補先企業を探索し、アプローチする「プロアクティブサーチ®」のサービスを提供しています。

※プロアクティブサーチは日本M&Aセンターホールディングスの登録商標です。(登録商標第6557253号)

最新情報に基づく業界調査・分析

業界調査によって、譲渡企業の属する業界の特徴や機会 / リスクなどを検討し、その中での譲渡企業の業務プロセスや強み/弱みを十分理解することで、企業概要書をより魅力あるものにし、マッチング精度を高めることにつなげます。

関連会社・株式会社矢野経済研究所は業界調査のパイオニア企業であり、同社との強力な協業体制により、市場動向等のよりの確な把握が可能です。

全国規模の独自情報ネットワーク

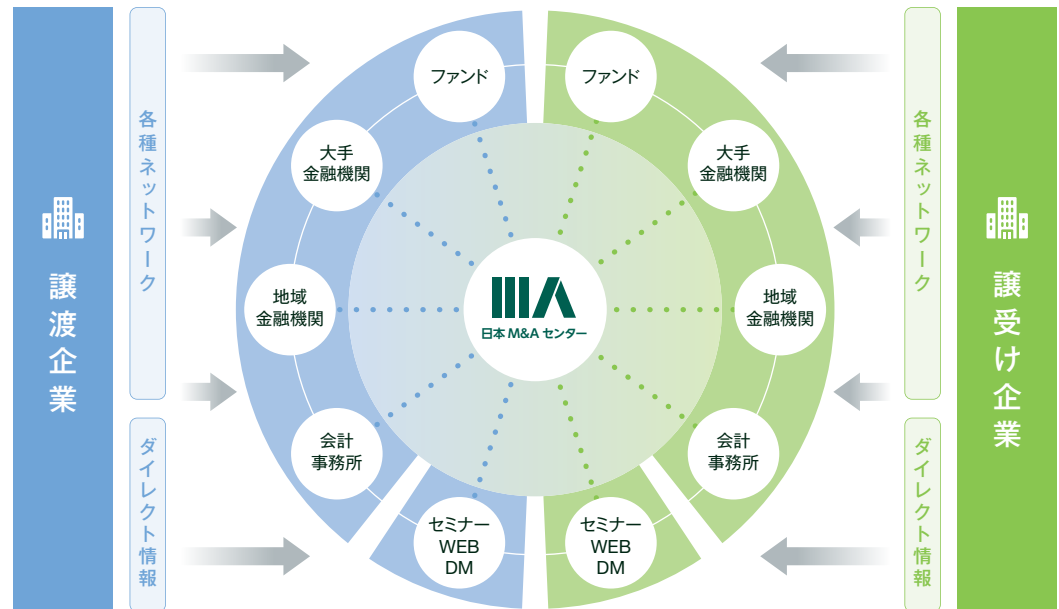
全国各地の金融機関、会計事務所等と連携することで豊富な案件情報を保有しています。

地域・業界・企業規模にとらわれない選択肢を、譲渡企業・譲受け企業に提供することができ、当社成約案件の約6割は提携先経由です。

 **NOBUNAGA**サクセッション

 **九州M&Aアドバイザーズ**

地域金融機関と合弁で設立したM&Aアドバイザーズ会社。地域金融機関との連携を一層強化することで、より各地域に特化した支援を行っています。



日本M&Aセンターホールディングスとは



専門的知見を組み込んだM&A業務システムの提供

業界最多の成約実績を含む社内に蓄積された膨大なデータと、M&Aに精通した経験豊富な社内専門家の知見を活用し、M&Aの各プロセスのDX化を推進しています。

中堅・中小企業M&Aにおける企業評価(株式価値算定、事業分析)を専門とする子会社・株式会社企業評価総合研究所においてM&A業務システムの開発・提供を行っており、未上場企業の株式価値を試算するシステム「V-Compass」は、親密な提携先である地方銀行や会計事務所でも導入されています。また、案件のリスク診断を行う「D-Compass」は、リスク把握や論点整理の自動化によりM&Aのリードタイムの短縮に貢献しています。



業種・企業ステージごとの専門対応

M&Aが活発な業種や分野の支援チームを設置。専門的知見・ノウハウに基づいてアドバイスいたします。



業界最大の人員体制とデータ活用による組織的なマッチング

600名超のコンサルタントが所属

譲渡企業・譲受け企業の担当コンサルタントが、双方の意図を理解した上で、中立かつ客観的な立場から交渉をサポート。社内ではコンサルタントが担当案件を発表しあう「マッチング大会」など情報を共有する機会を設けています。

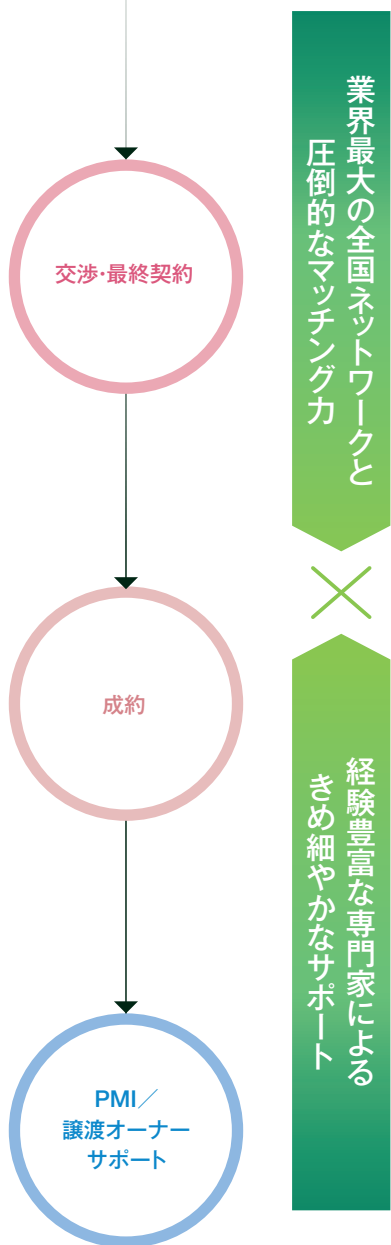
過去数十万件のマッチングデータとともに独自のシステムを開発・運用

システムの力を活用し、膨大な情報を管理。過去の成約事例や蓄積された譲受け企業の希望条件データに基づいて、譲受け候補企業を譲渡企業にご提案します。あらゆる可能性を探るとともに、マッチング期間の短縮にもつなげています。



過去の成約事例と譲受け企業の希望条件データに基づき、譲受け企業候補をリストアップするシステム。

日本M&Aセンターホールディングスとは



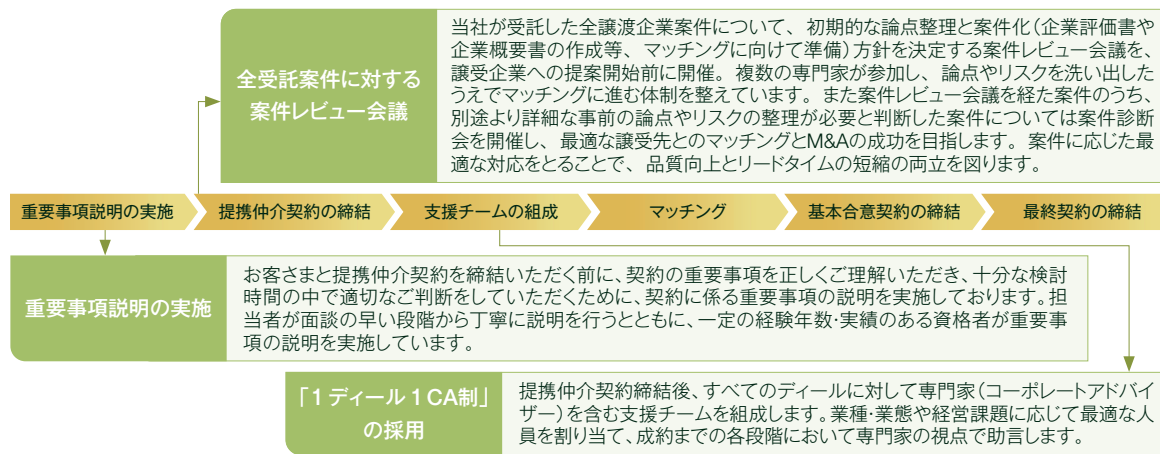
業界最大の全国ネットワークと
圧倒的なマッチング力

×

経験豊富な専門家による
きめ細やかなサポート

弁護士・公認会計士ら専門家が40名超在籍、専門チームが受託～最終契約まで一連の手続きをサポート

社内に弁護士・公認会計士・司法書士・税理士など法務・会計・税務・財務に精通した専門家を擁する専門部署を設置し、案件ごとに支援チームを組成し、コンサルタントと一丸となって案件を進行しています。一部のエグゼキューションプロセスのシステム化も行い、業務品質の向上とM&Aリードタイムの短縮化の両立に取り組んでいます。



M&AセレモニストがM&A成約式を演出

M&Aの成約は、両社がともに成長するスタート地点。スムーズな統合の第一歩に向けて、全国各地で「M&A成約式」を行っています。成約式の演出構成、準備、会場設営等の企画から運営までは「M&Aセレモニスト」と呼ばれる専任のスタッフが執り行います。プライダル業界や航空業界など一流のサービスの世界で研鑽を積んできた経験・ノウハウを活かして細部にわたりプロデュースしています。経営者の門出をしっかりとお祝いすることで、成約を成功に導く後押しをします。

▶ p.38参照

成約後の成功をサポート

専門子会社・株式会社日本PMIコンサルティングは「譲渡企業と譲受け企業がともに成長を実現すること」をM&Aの成功と定義し、M&A成功のカギとなる統合プロセス（PMI）を支援しています。

また、株式会社青山財産ネットワークスと共同で設立した株式会社ネクストナビが、M&A後の譲渡企業経営者の事業承継・財産活用・生涯計画をサポートします。

そのほか、2021年より東京海上日動火災保険株式会社と業務提携し、日本で初めてM&A仲介に表明保証保険を導入しました。M&A後に起こりうる、表明保証違反による想定外の損失を一定金額まで補填します。日本M&Aセンターが仲介するM&A案件であれば、保険料支払いなし、東京海上日動の事前審査なしで保険のメリットを享受いただけます。

▶ p.39参照

価値創造のあゆみ

日本M&Aセンターグループは1991年の創業以来、中堅・中小企業M&Aマーケットの拡大を牽引し、ノウハウを確立してきました。2021年の創業30周年を「第二創業」の機会と捉え、「世界No.1のM&A総合企業」を目指して邁進し続けています。

1991年～ 創業期

全国の公認会計士・税理士が中心となり創業

今日まで続く全国ネットワークの基盤に

■ 会社設立・会計事務所ネットワーク構築

各地域の有力な公認会計士・税理士が中心となり設立。
全国の会計事務所を「地域M&Aセンター」としてネットワーク化。



会計事務所
ネットワーク

地域金融機関
ネットワーク

- 地方銀行
- 信用金庫



■ 地域金融機関ネットワーク構築

地方銀行を会員とする「全国M&A研究会」を発足。
同時期に、信金中央金庫、信金キャピタル、全国の信用金庫との提携を順次拡大。

1991

2000

- 1980年代のバブル景気を背景に大企業によるIN-OUT型のクロスボーダーM&Aが活発化。
- 1990年代のバブル崩壊で大企業によるクロスボーダーM&Aは急減する一方で、中小企業の間では経営権の承継が問題に。

M&A
業界の
流れ

2006年～ 上場期

M&A支援専門会社として初の上場

中堅・中小M&Aのノウハウを確立

■ 東証マザーズ上場 (2006年10月)

中堅・中小企業のM&A支援専門会社として日本で初めての上場。

■ 東証一部上場 (2007年12月)

当時4番目の早さ(1年2か月)でマザーズより市場変更。



2011年～ ブリッツスケール期

M&A総合企業への進化

海外拠点、グループ会社の設立により事業規模を拡大

■ 国内拠点の拡大・海外拠点の新設

- 札幌、名古屋、福岡、広島、沖縄と全国に順次拠点を開設。
- 2016年には初の海外拠点となるシンガポールを皮切りにインドネシア、ベトナム、マレーシアにも順次進出。

大手金融機関
ネットワーク

- メガバンク
- 証券会社

■ さらなるネットワークの拡大

- 大手金融機関との協業を本格化
2008年に提携した野村證券に加え、大和証券、三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、岡三証券と順次提携を拡大。

■ ファンド事業の拡充

2000年に設立した日本プライベートエクイティに加え、2018年には日本投資ファンドを、2020年にはサーチファンド・ジャパンを設立。

2010

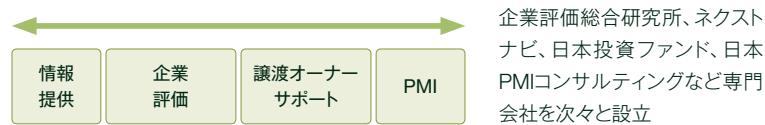
- ITバブルで株価上昇、M&A件数も拡大。
- M&Aの知名度は高まるものの、複数の証券取引法違反事件等の影響によって印象が悪化し、M&Aがなかなか浸透しない時代。
- 次世代への円滑な事業承継の促進と、中小企業の事業活性化を図るため、中小企業庁は2006年12月に「事業承継ガイドライン」を策定・公表。
- 同ガイドラインに「事業承継の手段としてM&Aという方法がある」ことが示され、M&Aに対する意識が変わるきっかけに。

■ 連結売上高 (億円) ■ 連結経常利益 (億円)

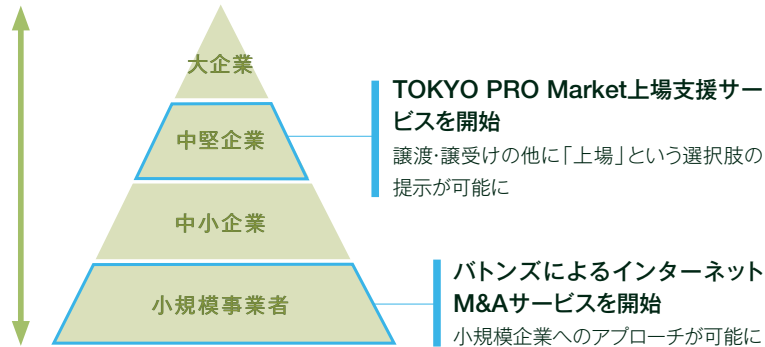
価値創造のあゆみ

■ M&Aプロセスを横軸、企業規模を縦軸とした
周辺サービスの拡充

M&Aの各プロセスに専門特化した関係会社を設立



幅広い企業層にあったソリューションを提供



- M&Aが経営戦略の一つの手法として浸透し始め、中小企業のM&Aは「急成長フェーズ」に。件数はそれまでの10年と比べ、大幅に増加。
- 中小企業経営者のM&Aに対する理解促進のため、中小企業庁は2015年に「事業引継ぎガイドライン」を公表。
- 中小企業庁は「事業引継ぎガイドライン」を全面改訂し、2020年3月に「中小M&Aガイドライン」を策定。
- 経営者の高齢化、後継者不在問題がますます深刻に。

2021年~ 第二創業

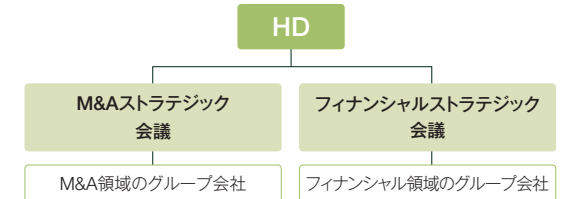
日本No.1から世界No.1へ

創業30周年を迎え、「世界No.1のM&A総合企業」の実現へ

■ 第二創業に向けて

体制の変更

- 純粋持株会社体制へ移行(2021年10月)
- M&A、フィナンシャルそれぞれの領域において会議体を設立(2024年4月)

パーパス・フィロソフィー制定 [▶ p.3-4参照](#)

■ 提携関係のさらなる発展

三井住友銀行、日本郵便及び日本郵政、東海東京証券、SBI証券とさらなる提携関係の拡大。2023年、十六フィナンシャルグループ(岐阜県)との合併会社を設立。翌年には、肥後銀行(熊本県)と玉山ベンチャーキャピタル(台湾)との合併会社を設立。地域経済の活性化に向けて地域金融機関との連携を強化。

■ 周辺サービスのさらなる拡充

2024年2月、企業のDX支援及びDX人材の育成を目的とした子会社、日本DX人材センターを設立。

■ 中小企業の海外M&Aのパイオニアとして躍進 [▶ p.35参照](#)

新たにタイに進出し、現地法人化。ASEAN主要国5拠点体制を確立。2023年12月AtoG Capitalを新設。2024年3月には韓国のM&A仲介会社 Korea M&A Exchangeへ出資を決定し、東アジアにも進出するなど海外M&Aの支援体制強化。

■ アカデミア、行政、M&A仲介業界の連携を促進 [▶ p.41-42参照](#)

2022年9月、神戸大学大学院経営学研究科と、中小M&A研究・教育を推進する産学連携協定を締結し、寄付講座の開講や中小M&A研究教育センター(MAREC)の開設を通じて中小M&Aに関する研究を推進。2024年1月には、「M&A研究・産学官連携推進室」を発足。三位一体でM&A仲介業界全体の品質向上に貢献。2024年4月からは、京都大学経営管理大学院と連携し、寄付講座を開講。

- 中小企業庁は2021年4月に「中小M&A推進計画」を取りまとめ、M&Aの重要性を再定義。
- 中小企業庁は2021年8月にM&A支援機関に係る登録制度を創設。
- 2021年10月にM&A仲介業者による自主規制団体「一般社団法人M&A仲介協会」設立。
- 中小M&Aが定着する一方で、支援機関の課題が顕在化。
- 2023年9月、中小企業庁は「中小M&Aガイドライン」を3年ぶりに改訂。
- 2023年12月、M&A仲介協会は倫理規程と自主規制ルールを策定。
- 2024年8月、「中小M&Aガイドライン」の2度目の改訂。

価値創造プロセス

日本M&Aセンターグループは、パーパスを軸とした企業経営の実行と、中堅・中小企業のM&A支援の総合企業としての強みを生かし、社会課題の解決を通じて価値を創出してまいります。

環境認識 → 投入資本 → 事業活動 → アウトプット／アウトカム (2023年度) → 目指す社会

人的資本

- 中小企業経営者の高齢化と後継者不在

知的資本

- 人口減少と国内市場の縮小

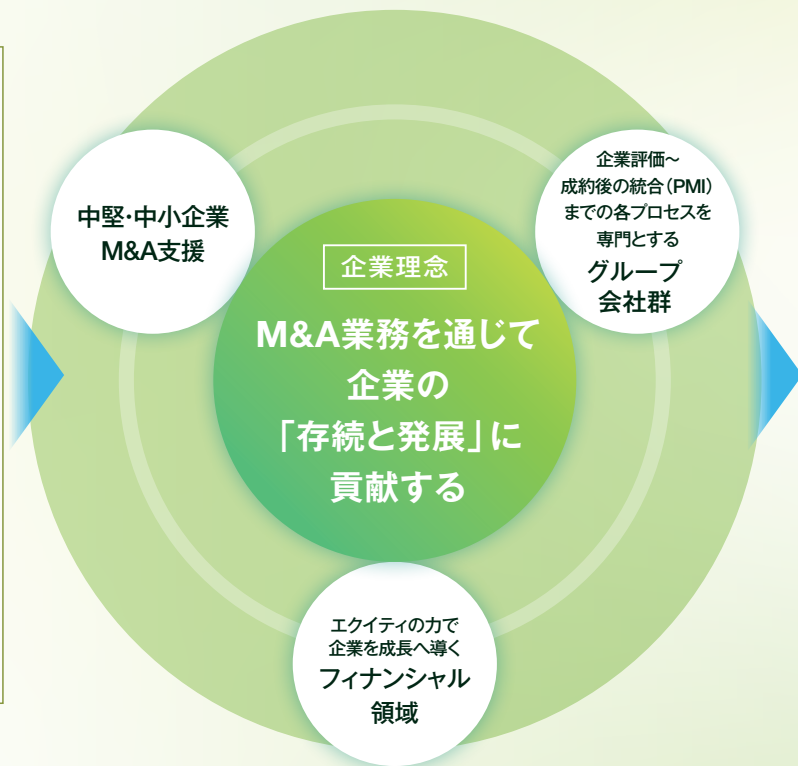
社会・関係資本

- 低い労働生産性・収益性

財務資本

▶ p.5-6 参照

▶ p.16 参照



マテリアリティ(重要課題) ▶ p.33-34 参照

アウトプット		
日本M&Aセンター年間成約件数 1,146件 (前年比 +96件)	うち、海外企業関連M&A成約組数 14組	
ハトンス年間成約件数 1,440件	日本M&Aセンター売り受託件数 1,192件	
顧客満足度アンケート結果 87.7点/100点中	PMIサービス提供数 66件	ネクストナビ事業承継・財産承継コンサル件数 44件
TOKYO PRO Market 新規上場 支援社数 17社	ファンド事業でのExit件数 3件	GHG排出量 2,973t-CO₂
アウトカム		
売上高 441億円	経常利益 165億円	ROE 21.8%
経常利益率 37.4%	PBR 7.13倍	
社員の生産性向上 予算を持つ営業社員一人当たりの売上高の推移 83.9百万円	地方銀行でのV-Compass 導入行数(累計) 6行	
地方創生に貢献		
<ul style="list-style-type: none"> ● 中堅・中小企業の後継者問題を解決 ● 雇用の維持・増加 ● 企業の生産性向上 ● M&Aリスクの低減 ● 地域の中核企業の創出 ● 経営人材の育成 ● パートナーシップの拡大 ● 社員のモチベーション向上 ● 社員の生産性向上 		
日本M&AセンターM&A仲介による経済損失回避効果(2023年度試算)		
日本M&Aセンター支援の譲渡企業成約数 512社	左記企業の売上高合計 3,367億円	
現在の経済損失回避効果 3,345億円	雇用損失回避効果 2万3,795人	10年間の経済損失回避効果 2兆5,438億円

最高のM&Aをより身近に

私たちは、想いをつなぎ、安心してM&Aに取り組める社会をつくります。日本、そして世界で。

Source: 矢野経済研究所による算出

積み上げてきた資本

創業以来当社が積み上げてきた資本は、当社の強みそのものです。当社の成長を支える資本は、人的資本、知的資本、社会・関係資本、財務資本の4つからなります。これらの資本を投入し、事業活動を展開することで、「最高のM&Aをより身近に」というパーパスの実現を目指していきます。



人的資本

当社は「優秀な人材を採用・育成による、エンゲージメントの高い組織の構築」を、マテリアリティにおける最重要課題の一つと位置づけています。

業界最大の人員体制に加え、弁護士・公認会計士ら専門家チームのきめ細かなサポートにより、品質の高いサービスを提供しています。

連結従業員数

1,043名

コンサルタント

645名

スタッフ職その他

398名

士業有資格者数

(弁護士・司法書士・公認会計士・税理士等)

40名超



知的資本

創業から30年以上かけて培ってきた中堅・中小企業M&Aに関する高度な知見・ノウハウは、リーディングカンパニーの当社にしかない重要な資本です。また、過去数十万件のマッチングデータを活用することで、独自のM&A業務システムを開発し、業務の効率化・リードタイム短縮につなげています。

累計成約件数

9,000件超

にのぼる中堅・中小企業M&Aに関連する高度な知見・ノウハウ

長期にわたるデータベースの蓄積

精度の高いM&A業務システムの開発・活用

企業価値算定システム「V-Compass」 案件診断システム「D-Compass」
会社売却シミュレーションシステム「M-Compass」

業種別の専門チーム

(医療、介護、調剤、IT、運送、製造、食品等)

創業30年以上で培ってきたブランド力



社会・関係資本

創業当初から続く全国の会計事務所や金融機関とのネットワークを活用し、M&A情報をデータベース化。全国各地に拠点を設け、海外にも進出。地域・業種・企業規模に応じた選択肢を提供しています。また、専門性・業務品質の高いグループ会社により総合的なM&A関連サービスの拡充を図っています。

提携先数

会計事務所	地方銀行
1,021 事務所	96/99 行
信用金庫	大手金融機関
212/254 庫	野村證券、大和証券、三菱UFJ銀行、 三菱UFJモルガンスタンレー証券、三井住友銀行、 岡三証券、日本郵政及び日本郵便、東海東京証券、SBI証券 ※提携を開始した時系列順で記載
金融機関との合併事業	約 6 割の案件が提携先経由
金融機関・会計事務所等からの出向受入	85名 (2023年度累計)
WORLD M&A ALLIANCEへの加盟	

拠点数

国内	7 拠点	海外	5 拠点
国内(東京、大阪、名古屋、福岡、広島、札幌、沖縄) 海外(シンガポール、インドネシア、ベトナム、マレーシア、タイ)			

グループ会社数

連結子会社	13 社	持分法適用 関連会社	11 社
サテライトオフィス	16 拠点	経営相談窓口	4 拠点



財務資本

当社は過去14期連続で増収を続けており、常に健全な財政状態を維持しています。ROEについては、中期経営目標期間中の2027年度までに25%とすることを目標としています。

同時に中期経営目標期間中においては60%以上の配当性向を継続し、機動的な自社株買いを組み合わせることで、株主の皆さまに対する長期的な利益還元強化に取り組んでまいります。

ROE

21.8%

自己資本比率

74.9%

総還元性向

200.0%

売上高経常利益率

37.4%

Messages

4名のトップが今後を語る

本格的な 成長軌道への 回帰に向けて

中期経営目標を見直し、再スタートを切った当社グループは、持続的な成長とさらなる企業価値の拡大に向けて事業構造を転換すべく、様々な変革に着手しています。

ここではグループ経営を率いる4名のリーダーがそれぞれの立場から「第二創業」による未来像を語り、グループ事業の進化・発展を目指す今後の成長戦略と、それを支えていく財務戦略についてご説明いたします。



専務取締役

大槻 昌彦

代表取締役社長

三宅 卓

専務取締役

檜木 孝磨

常務取締役

竹内 直樹

本格的な成長軌道への回帰に向けて

2021年12月、当社グループの四半期決算において売上を前倒し計上する不適切な社内処理が発覚し、厳正な処分を行いました。不祥事以降、当社グループは再発防止策の実施とコンプライアンス基盤の整備・浸透、社内の一休感の回復に注力し、コンプライアンス重視経営に取り組んでおります。2022年度～2023年度を通じて、組織の健全な運営を確保するための基盤を築くことに努めました。これらの取り組みを経て、当社グループは本格的な成長軌道への回帰を目指します。2024年度を第一歩とし、さらなる成長を実現するために、以下の3つの大きな成長戦略を掲げています。第4期中期経営目標の達成に向けて、これらの成長戦略を推進してまいります。ステークホルダーの皆さまに対して再び信頼と価値を提供できるよう、全力を尽くしてまいります。

不祥事 からの 立ち直り	原因の解明	◎	●売上報告・計上に関する業務フローの脆弱性 ●過度な営業至上主義 ●モラルの低下
	再発防止策の実施	◎	●売上計上の明確化と規程化 ●コンプライアンス重視の経営方針への切り替え
	コンプライアンス体制整備	◎	●CCOの採用 ●コンプライアンス統括部の設置 ●内部相談・通報制度の周知徹底 → 年間相談・通報件数 74件
	文化・風土の改革	○	●バーパス、フィロソフィーの制定と徹底 ●コンプライアンス研修
	社員のやる気の回復	○	●社員と役員の直接の対話(社長と全社員との「Teach-in」実施等) ●従業員サーベイの結果、「一体感」に関する回答が1年間で 4.2 ⇒ 4.8 に上昇(7点満点) ●成約件数の向上
	ビジネスモデルの修復	○	●提携先との協業関係は引き続き良好 ●退職者が多く発生したミッドキャップ案件担当部署の立て直し及び同案件推進の専門部署の設立 ●ガイドラインに則ったセミナー、DM等のダイレクトマーケティングの推進
	生産性の向上	○	●一人当たりM&A売上高の向上
	退職者の歯止め	△	●エンゲージメント向上策の実施 ●社員と役員の定期面談 ●部長・課長・グループリーダー向けマネジメント研修の導入 ●100%応援型社員持株制度の導入等



1 マーケティング

中小企業約60万社の黒字廃業を救うためには、潜在的な譲渡企業との接触カバー率と譲受け候補企業との接触カバー率を向上させることが重要です。当社は従来の提携先ネットワークを介した企業へのアプローチを軸としつつ、中小企業M&Aが経営戦略の一つとして一般化してきたことに伴い、企業へのダイレクトなアプローチも強化しています。規模やエリアを考慮したアプローチを通じて、より多くの潜在的な譲渡企業と接触し、顧客に寄り添ったコミュニケーションを通じることで、企業同士の最適なマッチングを進めることを目指しています。これにより、新規の受託契約件数及び成約件数の向上を目指します。

2 生産性の向上

より多くの企業を成約に導くために、当社では成約までのリードタイムの短縮と成約率の向上を戦略上の重要課題と位置づけています。ただし、当社は単に効率化を追求するだけでなく、安全安心なM&Aプロセスの進行と満足度の高いM&Aを両立させることを重視しています。この生産性と質の向上の両立という課題に対して、当社は30年で積み重ねてきた知識と経験を活かしながら、DXを取り入れて対処しています。これにより、より効果的なM&Aプロセスを実現し、顧客のニーズに応えることができると考えています。生産性と品質のバランスの取れた、持続的な一人当たり売上高の向上を目指します。

3 人材の採用・育成と定着

優秀なコンサルタントの採用とその育成は当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の根幹となる要素です。採用における量・質・スピードの向上と、早期育成・定着率の向上を同時に強化することにより、組織の持続的な拡大及び成長を図ります。

第4期中期経営目標

2027年度 売上高 **76,200**百万円 経常利益 **30,500**百万円

M&A事業 p.25参照

フィナンシャル事業 p.28参照

海外事業 p.28参照

Message

from *Suguru Miyake*

トップメッセージ

「第二創業」の飛躍に向けて ビジネスモデルの転換を進めていきます

5か年中期経営目標「Exceed 30」を進行中の当社グループは、2023年度に社内の一体感を高めながら成約件数を拡大し、成長軌道への回帰の一步を踏み出しました。ここでは、急速に変化するM&A市場と業界の動向を踏まえ、当社グループの目指すべき方向性と成長戦略に基づく今後の事業展開についてご説明いたします。

代表取締役社長

三宅 卓

トップメッセージ

コンプライアンス重視経営の体制づくりに傾注

不祥事からの立ち直り状況

日本M&Aセンターグループは、M&A業務を中核とする事業展開を通じて、企業の存続と発展に貢献する専門家集団です。私たちは、自社の存在意義を表すパーパス「最高のM&Aをより身近に」を2022年に定め、翌2023年には、パーパスの実現に向けた信条と社員の行動規範判断基準を示す「フィロソフィー」を制定し、社内への共有・浸透を図りました。

一方社内では、2021年に売上計上の不適切処理が発覚し、この不祥事及び処分をめぐる、社員の間で価値観や見解の相違が表出していました。そんな中、社員一人ひとりが「パーパス」への理解を深め、その実現に向けて「フィロソフィー」を実践していくことで、失われていた社員の気持ちの一体感を回復することができてきました。

体制としても、売上計上基準の明確化と規程化をはじめとするコンプライアンス重視の経営方針への切り替えを社内外に宣言し、CCOの採用やコンプライアンス統括部署の新設、内部相談・通報制度の周知徹底等を通じて、コンプライアンス経営の基盤は整ったと実感しています。今後はコンプライアンスを文化・風土のレベルまで浸透させることで、持続的な成長と信頼性の向上を目指してまいります。

成約件数は順調に増加し、過去最多を記録

前述の通り2022年度は、不祥事及び処分をめぐる、バラバラになった社員の気持ちをまとめながら、再発防止体制づくりに傾

注した1年間でした。そして2023年度は、いよいよ業績の立て直しを図るべく、目標を見直した中期経営目標(2023年度～2027年度)の再スタートを切りました。しかし出足は思わしくなく、当初なかなか業績が伸びない状況が続きました。その理由は、主に単価の低さによるものです。単価を維持・上昇させるためには、ミッドキャップ企業(売上10億円以上または利益5,000万円以上の企業)を対象とする案件の回復が必須でした。

第2四半期からは、ミッドキャップ案件に特化した専門部署「成長戦略開発センター」の主導により進めてきた全社横断的な受託施策が奏功し、単価の上昇につながる実績を上げました。結果として2023年度の連結業績は、前年度を通じた社員の一体感の回復も寄与し、成約件数は1,146件、売上高は441億円を超えて14期連続増収を遂げ、いずれも過去最高を更新しました。利益面は、各利益段階において増益を果たしたものの、期初の目標値には届きませんでした。

成約件数が過去最多となり、単価も戻って売上高をキャッチアップしたことは、2023年度の大きな成果と評価しています。この成果は、これまで取り組んできたネットワーク営業の順調な伸長によるものです。当社はネットワーク営業を強みとしており、安定した会計事務所との提携活動を基盤に、さらなる成長を遂げています。地域金融機関とも新たな提携の形を築くことができました。具体的には、2023年7月には十六フィナンシャルグループとの合併会社「NOBUNAGAサクセッション株式会社」を設立し、事業承継・経営承継支援に関する活動を展開しています。また、今年4月には九州M&Aアドバイザーズ株式会社を設立し、肥後銀行と玉山ベンチャーキャピタルとの合併事業を進めています。さらに、証券会

社や都市銀行など大手金融機関との提携関係も拡大しています。今年6月、金融庁が金融機関に対してM&A支援を強化するよう求める監督指針の改正案を公表したことも、当社にとって追い風だと捉えています。今後もネットワーク営業をさらに強化し、新たなビジネスチャンスを創出することを目指しています。ただし、全体的にはまだ改善の余地があり、評価は60点程度と言えます。

特にダイレクトマーケティングにおいては、十分な成果を上げることができていません。この点は今後の課題として取り組む必要があります。

ダイレクトマーケティングは、金融機関や証券会社、会計事務所などから受託案件の紹介を受けるネットワーク営業と異なり、紹介料が発生しないため、高い粗利益率をもたらします。当社グループの受託案件は従前、ネットワーク経由が6割、ダイレクトマーケティングが4割という比率でした。しかしダイレクトマーケティングの方は、会計不祥事でダイレクト部門で積極的な営業施策を実施できない時期が続いたため、この比率が崩れて利益率の悪化が生じています。また経費構造も、このところコロナ禍の影響や不祥事対応などによって膨らんできており、収益性の観点から見直しが必要になっています。ダイレクトマーケティングの強化と経費構造の見直しを図り、しっかり利益率の改善につなげてこそ、100点満点の評価が可能となります。

ダイレクトマーケティングの強化は、事業戦略面でも重要なテーマとして捉えています。一昔前とは異なり、近年はM&Aの意義や有効性が一般的に広く認知されるようになりました。M&Aは事業承継や成長戦略の手法として経営者により一層重要視されており、私たちはM&Aのニーズや悩みを抱える経営者

トップメッセージ

に直接コンタクトすることが重要になってきました。すなわち「M&AのBtoC化」とも言える状況となる中で、競合する新興のM&A仲介専門業者などの営業活動はダイレクトマーケティングに特化しているため、シェア確保のためにもダイレクトマーケティングを強化する必要があります。

市場環境の変化に対応し、パーパスを実現

このように、M&A業界には近年様々な変化が生じ、当社グループの主戦場である中小企業のM&A市場にも新たなニーズや課題が広がっています。その中で私たちは、自らが果たすべき社会的責務を再認識し、「パーパス」実現への想いを強めています。まず、マーケット及び業界を展望し、当社グループに求められる変化への対応について述べます。

中小企業を中心とする事業承継型M&Aの潜在需要について、株式会社矢野経済研究所の算定によれば、2035年をピークに、2025年から2045年までの20年間は、潜在需要は9万台（売上1億円以上）を維持すると予測されています。そうした傾向を示す状況として、足もとでは経営者の高齢化による中小企業の廃業が大きく増加しています。具体的には、2025年には約245万社の中小企業経営者が70歳を超え、その中で後継者不在の会社が約127万社、うち約60万社が黒字企業と言われています。黒字の60万社が廃業を余儀なくされるということは、高度な技術や価値あるものづくり・サービスがなくなる、あるいは地域文化の担い手を失うなど、我が国にとって大きな損失を招く事態と言えるでしょう。これを防ぐため、M&Aの当事者企業に対する事業承継・引継ぎ補助金の交付や、買い手企業への税制優遇な

どが行われており、マーケットに追い風が吹いています。

日本が抱えるもう一つの問題は、ご承知の通り少子高齢化に伴う就業人口の減少です。生産年齢人口と呼ばれる15歳から64歳までの人々の数は、2010年時点の約8,000万人から、2035年には約6,500万人へ、2050年には約5,000万人へ減



M&A業界に変化が生じ、
新たなニーズや課題が広がる中で
私たちは自らの社会的責務を
再認識し、変化に対応していきます。

少すると予想されています。企業は労働力不足への対応が求められていますが、省人化への設備投資や社員教育による生産性向上、DXによる業務革新といった施策は、いずれも規模の小さな事業者にとって実施が困難です。そのため政府は、生産性向上のために企業を集約し、業界再編を促進する方針を打ち出しています。これにより、2030年頃には「業界再編型

M&A]が激増し、従来の事業承継型M&Aとともにマーケットを拡大していくと予想されています。

現在の日本では、事業を拡大したい中堅企業にとって非常に厳しい状況が続いており、オーガニックな事業活動だけで持続的な成長を遂げ、企業として存続することは、ますます困難になってきています。当社グループは、「オーガニック成長からM&Aを活用したレバレッジ成長へのシフト」という時代のニーズに応える観点からも、業界再編型M&Aへの対応にも一層注力していきます。

再成長に向けて 一歩踏み出していく年へ

人材育成と営業施策の拡充

市場の変化を注視しながら、2024年度は再成長に向けて一歩踏み出す年と位置づけています。営業活動には一層の勢いを果たさせるため、当社グループはさらなる強化策を展開しています。まず、人材採用の強化と離職率の低減・定着率の改善です。

人材採用は、質・量をともに充実させることがテーマです。私自身を含め経営陣も会社説明会などに参加し、即断即決面接を実施するほか、リファラル採用を展開するなど積極的な採用活動を進めています。2024年度は、コンサルタント職120名の純増を計画しています。

離職率の低減と定着率の改善については、中堅社員の定着が重要なテーマとなっています。日本の転職市場では40歳を

トップメッセージ

過ぎでの転職は困難と考える人も少なくありません。当社社員の平均年齢は34歳であり、当社に入社して経験を積み、中堅社員となった30代後半は、自身の未来やキャリアを見つめ直すタイミングであり、退職を選ぶケースも存在します。この課題に対処するため、私は中堅社員とのキャリアについての対話を行う「麻布プロジェクト」を立ち上げました。「麻布プロジェクト」では、私自身と中堅社員が麻布のレストランで食事をしながら互いのキャリアについて深く話し合う機会を設けています。このプロジェクトを通じて、中堅社員の離職を防止することを目指しています。また、かつてストックオプション制度を利用して中堅社員も存在しますが、現在は新たなストックオプション制度はありません。この変化が退職に少なからず影響を与えていることも認識しています。そこで、私たちは100%応援型社員持株会制度を導入しました。さらに、四半期ごとの社員向けの決算説明会を新たに実施することで、社員のエンゲージメント向上を図っています。これらの取り組みにより、中堅社員の定着率を改善し、離職を防止することを目指しています。

そして採用した多くの人材をきめ細かくマネジメントできる体制を構築するため、さらに、中期経営目標を確実に達成できる体制を構築するために2024年度は5事業本部を解体し、11のチャンネル制度を敷きました。11名のチャンネルリーダーのもと、36名の部長職と60名のグループリーダーを配し、指導・管理する部下の人数や案件数の適正化により、細やかな人材育成を行っていきます。

またチャンネル制の導入は、人材施策としてだけでなく、策定した営業戦略の遂行においても、所轄の明確化によって効率とスピードを上げ、オーナーシップを持った展開を図れるもの

と期待しています。

一人ひとりの社員が自身のキャリアを真剣に考え、成長できる環境を整えることで、組織全体のパフォーマンス向上を目指します。

2024年度は、コンサルタント職の積極採用への人材投資に加え、ダイレクトマーケティングの強化に向けた戦略投資、生産性向上のためのDX投資、海外事業やフィナンシャル事業領域の拡大への事業投資などを本格化します。そのため連結業績は、増収増益を見込みながらも、経常利益率の一時的な低下を想定しています。これについては、後ほど説明させていただきます。

中期経営目標の初年度進捗と今後の展開

ガイドラインを超えるトップライン拡大を達成

現在進行中の中期経営目標「Exceed 30」（2023年度～2027年度）は、不祥事の影響による成長戦略の遅れを踏まえ、従前の目標を見直して再設定したもので、最終年度の連結業績における「売上高762億円」「経常利益305億円」の達成を目指しています。

既出の通り目標初年度は、M&A成約件数を着実に伸ばし、ガイドライン（単年度目標）を超えるトップライン拡大を果たしました。引き続き2024年度もトップライン先行型の成長で目標を引っ張っていく考えです。今は、私は収益を追いながらもトップラインを伸ばすことが最も大事だと認識し

ています。トップラインを伸ばすことなく経常利益を確保しても、それは経費の削減にすぎません。人材投資や営業投資の抑制で増益を果たすことはできますが、それでは2年後、3年後に業績を拡大できなくなってしまうでしょう。その意味で目標初年度の売上高がガイドラインを超えたことは、私にとって大きなブレイクスルーなのです。

この増収に自信を得て2024年度は、先に述べました人材採用をはじめとする成長への先行投資を積極的に進めていきます。そのため2024年度は、経常利益率の一時的な低下を想定し、経常利益のガイドラインを170億円と保守的に設定しました。もちろん思惑としては、ガイドラインを超える利益の上乗せを狙っており、売上高の伸びによって、十分に可能だと考えています。

中期経営目標の達成に向けた生産性向上

「Exceed 30」最終年度（2027年度）の目標達成に向けた条件として、特に求められるのは、一人当たり生産性の向上です。量の拡大と同時に単価を引き上げることは、決して容易ではなく、単価を維持するだけでも努力が必要です。

私たちは、一人当たりM&A成約件数を高めつつ、単価を維持することで生産性向上を図っていく方針です。具体的には、3,800万円から4,000万円の単価をキープしながら、一人当たり3件を超える成約件数を目指します。

そのために案件処理のリードタイムの短縮と、成約率の向上を目指します。これは顧客満足にも寄与します。

トップメッセージ

「第二創業」に込めた想い、
そして目指すもの

リーディングカンパニーとして果たすべき責務

良好な市場環境を背景に、M&A業界では近年、M&A仲介専門業者が急速に増加しています。国内では現在、600社を超えるM&A仲介専門業者が活動し、そのうち85%ほどが設立2年以内、社員数4名以下の新興・小規模の事業者と見られます。乱立と言える状況の中でモラルや業務品質の低下が起きており、業界全体の健全化が大きな課題になってきました。中小企業庁からは、業界健全化の指針を示す「中小M&Aガイドライン」が公表され、また業界内からも、私が初代の代表理事を務める形で2021年に一般社団法人M&A仲介協会を発足し、適正・公正かつ円滑なM&A取引を促進すべく、自主規制などによる働きかけを行っています。

今一度、当社グループのパーパス「最高のM&Aをより身近に」へ立ち返ると、私たちが目指しているのは、すべての企業が安心してM&Aに取り組める社会であり、その実現に向けて、業界全体の業務品質と顧客満足、コンプライアンスを高めることは、リーディングカンパニーである当社グループの責務と考えます。

業界再編型M&Aの増加という市場の変化、そして新興のM&A仲介専門業者の増加という業界の変化の中で、私たちが意識するのは、明確な差別化です。当社グループがM&Aに臨むスタンスは、他社と大きく異なります。私たちにとって

M&Aは、単なるビジネスではありません。創業者や従業員のみならず、事業に携わるすべての方々のご家族も含め「会社は人生を紡ぐ場所」であると考え、そのサクセッションプランを引き受けるのが、当社グループの役割です。そこには覚悟が求められますし、譲渡企業側にも譲受け企業側にも覚悟を持っていただきたいと思っています。そのために着金を受け取り、丁寧に仕事し、最高の業務品質を提供する。そして世界最高の成約率を達成し、顧客満足も世界最高を目指していくのが、M&Aに臨む当社グループのスタンスです。私はパーパスを通じて、このスタンスを社員に伝え続けています。

サクセッションプランの場となる二つの会議体

2021年に創業30周年を迎えた当社グループは、「第二創業」をキーワードに掲げ、「全員が創業者」という想いをもって新たな一歩を踏み出しました。

この「第二創業」という言葉に託したのは、創業以来の成長の歩みから、さらに上へのステップアップを目指すという意味だけではありません。

第二創業には二つの意味が込められています。

第一の意味合いは「時代へ向けた変革」です。

これからの私たちは、冒頭に申し上げました事業承継型M&Aの潜在需要と業界再編型M&Aの拡大による市場の変化、それに伴う企業経営者の意識の変化、そしてM&A仲介専門業者の増加によるM&A業界の変化を踏まえ、これらに対応したビジネスモデルの転換が必要であると認識してい

ます。その中で、当社グループに在籍するすべての社員が「第二創業」の創業者となり、皆で持続的成長を実現したいと考えています。

そして二つ目は経営のサクセッションです。

当社グループの将来を見据え、私自身が念頭に置くべきテーマは、自分の後継者人材を育成・選任していくサクセッションプランの実行です。今年72歳となった私は、今のところ心身の健康を維持していますが、いずれ訪れる気力・体力の低下により現在の役職を退くことを見据えて取り組まなくてはなりません。その取り組みは、3年ほど前からスタートさせ、新しい時代に合った企業グループづくりとともに着実に進めています。これが「第二創業」という言葉に託したもう一つの意味です。

2023年、ホールディングス体制の経営組織として、経営会議の下にM&A領域の事業会社を統括する「M&Aストラテジック会議」と、ファンド領域の事業会社を統括する「フィナンシャルストラテジック会議」を設置し、運営を開始しました。二つの会議体は、それぞれの領域で戦略面の連携を図り、シナジーを発揮していきます。また、両会議体は当社グループ全体の中でそうした中間持株会社的な役割を担うだけでなく、グループ経営の後継者を輩出するサクセッションプランを担う場としても機能します。

フィナンシャルストラテジック会議の方では、2023年に株式会社日本投資ファンドの社長を大槻昌彦に任せ、M&Aストラテジック会議の方は、2024年に株式会社日本M&Aセンターの社長を私から竹内直樹へ引き継ぎました。両会議体における意思決定の質は、私が中心となって進めていた時より

トップメッセージ

も、はるかに高くなっていると感じますし、いつでもサクセッションできる状況に近づいていると言えるでしょう。

マテリアリティとESGによる共通認識の形成

当社グループは、自社及びステークホルダーにとっての重要度を考慮し、事業を通じた社会課題の解決のために重



コンプライアンスと永続的成長、利益還元のバランスを維持。皆さまにご満足いただける企業活動を継続します。

点的に取り組むべきテーマをマテリアリティ（重要課題）として定めています。このマテリアリティは、「M&A総合企業としてのさらなる発展」「イノベーション」「安全安心なM&A」「社会への貢献」「人的資本経営の推進」「情報管

理の強化」「ガバナンス基盤の強化」の7項目から構成されています。マテリアリティは、外部環境の変化と社内の取り組み状況を鑑み、必要に応じて見直しを行うことで、持続的な成果を追求しています。

マテリアリティの再評価では、経営会議メンバーがそれぞれの立場から意見を述べ、共通認識を形成しています。このプロセスには大きな意味があると感じます。さらにマテリアリティを社外に発表することで、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの間にも共通認識が形成され、良好な関係づくりに寄与するといった効果を期待しています。

同じことがESG/サステナビリティテーマへの取り組みについても言えます。海外IRロードショーなどで欧米の機関投資家と対話する場では、特にESG経営への取り組みが重視され、大きな評価基準となっています。この観点からも、ESG/サステナビリティは重要なテーマであると認識しています。例えば、ダイバーシティ&インクルージョンにも積極的に取り組んでおり、年に1度社員向けにダイバーシティ&インクルージョンイベントを開催しています。さらに、ESGを加味した企業評価に向けた研究も進めています。

私たちは、事業活動を通じて、環境保全への貢献と社会価値の提供、強固なガバナンスの保持に注力し、多くの人々に支持していただける共通認識の形成に努めてまいります。ESG/サステナビリティへの取り組みは、私たちの企業価値の向上に欠かせない要素であり、持続可能な未来を築くための重要な取り組みと位置づけています。

ステークホルダーの皆さまと分かち合う未来

当社は、利益還元の水準を高めるために業績の向上に全力を注ぎ、資本効率の改善を通じて株主・投資家の皆さまのご支援に報いてまいります。

おかげさまで当社グループは、再成長のスタートラインに立ち、成約件数及び売上高の順調な拡大に自信を深めることができました。今後も利益面において「Exceed 30」の期間中にキャッチアップを果たし、成長投資を次なる飛躍へとつなげてまいります。

そして昨年度同様にコンプライアンスと永続的成長、利益還元の3つを高度なバランスで維持し、ステークホルダーの皆さまに満足していただける企業活動を継続してまいります。今年度からは、譲渡制限付き株式報酬制度を導入しました。これは、先にご紹介した100%応援型の社員持株会制度と併せて制度を運用され、役員も社員も株主の皆さまと一体となった経営を実現する一助となるでしょう。

ステークホルダーの皆さまには、当社グループが実現していく未来にご期待いただき、これからも長年にわたるご支援を賜りますようお願い申し上げます。私たちは、ステークホルダーとの緊密な連携を通じて、持続的な成長と価値創造を追求し続けます。引き続き企業活動を展開し、皆さまとともに未来を築いてまいります。

Message

from **Naoki Takeuchi**

M&Aストラテジック会議議長メッセージ

M&A市場の未来を見据え 成長の可能性を広げていきます

新たな形で過去の伝説的な成長を再現する

常務取締役 **竹内 直樹**

「会社は物ではない」という想いを原点として

2007年に当社へ入社し、「会社は物ではない」という想いを原点に掲げてきました。当時は事業法人部に所属し、主にM&Aの譲渡希望企業と譲受け希望企業を結ぶマッチング業務に従事していました。社長の三宅は、創業期から金融機関や会計事務所へのネットワーク営業で優れた手腕を発揮し、M&A事業を拡大させてきました。その過程で、ダイレクト営業の強化が必要となり、事業法人部が設置されました。私は、ダイレクト営業を率いる立場となり、三宅とともにネットワーク・ダイレクトの両輪を強化することにより、当社グループの成長に向けて邁進してきました。

私自身、多くのお客さまと接してきた中で実感しているのは、会社は「物」ではなく、「人生を紡ぐ場所」であるということです。創業者の想いによって立ち上げられ、多くの人々が関わり、支えてきた「会社」という存在を未来に紡ぎ続け

ることが私たちのM&A事業の使命であると考えています。

二つの会議体が形にするサクセッション

2023年度よりホールディングス体制の経営組織として、「M&Aストラテジック会議」と「フィナンシャルストラテジック会議」が設置されました。私は、M&A領域の事業会社を統括する「M&Aストラテジック会議」の議長として、2024年度から中核事業会社である株式会社日本M&Aセンターの代表取締役社長を務めています。二つの会議体は、それぞれの事業領域において事業会社間の連携を図り、戦略面でシナジーを生み出すための組織として機能します。同時に、グループ経営におけるサクセッション（後継者育成）を担い、次世代経営層を育成する役割も果たします。

当社グループは、三宅のリーダーシップのもと、2006年の株式上場から18年間で急速な成長と業容拡大を遂げました。現在72歳の三宅は、いずれ経営の舵取りを後継者に託す時期を迎えますが、ここまでの拡大を経て、すべてのグループ経営を一人で引き継ぐことは困難です。今後重要なのは、三宅

M&Aストラテジック会議議長メッセージ

の高い経営資質を複数のリーダーで引き継ぐサクセッションです。二つの会議体の設置は、そのための基盤づくりとして位置づけています。

「M&Aストラテジック会議」はこの1年間、忌憚のない意見交換を重ねながら、M&A領域全体の人材関連情報を共有し、異動や配置の適正化など、事業会社を超えた活発な人事交流を実施しました。非常に有効な会議体として、組織の機能を向上させることができたと考えています。

足もとの課題と中長期展望に基づくテーマ

M&A事業における当面の課題は、大きく3つあります。一人当たり売上高の向上、顧客企業のマーケティング、そして人材採用・育成です。

まず一人当たり売上高の向上です。不祥事発生以前の日本M&Aセンターにおける営業予算をもつ社員一人当たり売上高は、2020年度には1億1,200万円でしたが、現在8,390万円(2023年度実績)まで落ち込んでいます。一人当たり売上高は、お客さまに喜ばれていることを示す重要な指標と捉えていますので、早急に高める必要があります。現在、一人当たり成約件数を上昇させるために、M&Aプロセスの生産性の向上に取り組んでいます。

具体的には、成約率の向上と成約までのリードタイムの短縮を目指しています。成約率の向上には、プロセス及び業務品質の管理が重要です。そのために、「業務プロセス管理部」を設置し、より効果的なマッチング活動やブレイク案件の

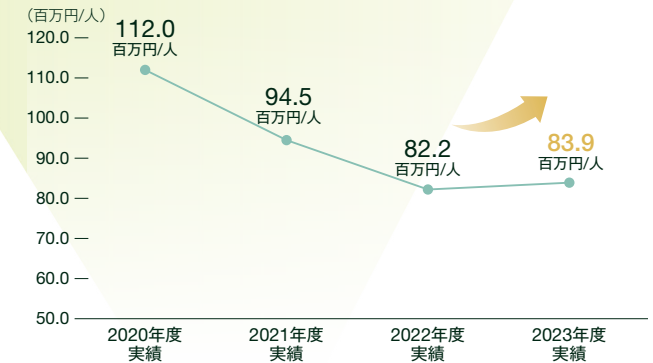
分析、ブレイク回避などを主導しています。

リードタイムの短縮については、企業評価や事業分析を行う「案件化」プロセスと、譲渡希望企業と譲受け希望企業を引き合わせる「マッチング」プロセスに注力しています。まず、「案件化」プロセスでは、DXを活用してリスク把握や論点整理の自動化を進めることで、企業評価や事業分析、プレデューデリジェンスの実行を効率化しています。また、「マッチング」プロセスでは、新たに設置した「マッチング推進部」が、Salesforce上の案件情報をモニタリングし、業務の効率化を担当しています。「案件化」プロセスと「マッチング」プロセスは、これまでシリアルに進行していましたが、これをパラレル進行へ変更することで、より短縮化していきたいと考えています。ただし、条件交渉やエグゼキューションのプロセスを短縮すると後々問題が生じるリスクがあるため、これらのプロセスではリードタイムを短縮せず、情報の把握や条件の詰め、相互理解の促進に十分な時間をかけることが重要です。

営業の現場でもDXの活用を推進しています。Salesforceを活用したデータ活用基盤サービスにより、M&A案件の進捗状況や顧客情報を一元管理し、効果的な情報共有を実現しています。また、AIを活用した商談解析サービスの導入により、インタビューの録音・文字起こし・要約からSalesforceへの自動連携までを行い、業務の効率化を図っています。

これらの取り組みにより、案件化とマッチングの各プロセスをそれぞれ短縮することで、一人当たり成約件数を向上させることを目指しています。

日本M&Aセンターにおける営業予算をもつ社員の一人当たりM&A売上高(PH)推移(期首期末平均人員ベース)



※ 紹介料、外注費等を除く

また、現在取り組んでいる「成長戦略開発センター」によるミッドキャップ企業向けの取り組みを継続するとともに、譲受け企業向けのPMI(M&A後の統合)支援やTOKYO Pro Market上場支援などのサービスの導入率を向上させることで、2024年度は、日本M&Aセンターにおける営業予算をもつ社員一人当たり売上高を9,000万円に戻し、2025年度には、1億円台への回復を目指します。

2つめの課題は、顧客企業のマーケティングです。中長期的に、中小企業の黒字廃業約60万社をM&Aで救っていくため、マッチング先となる譲受け希望企業のデータベースを構築する必要があります。M&Aは単なる商品取引ではなく、譲渡希望企業と譲受け希望企業の間でエモーション(想い)が一致しなければなりません。

このデータベースは、定量的な企業情報だけでなく、コンサルタントが譲受け希望企業の会社の歴史から今後あるべき姿

M&Aストラテジック会議議長メッセージ

まで深く踏み込むことで獲得する経営戦略に関する定量的・定性的な情報の蓄積です。これにより、ロジック(理論)とエモーションを掛け合わせた企業同士のマッチングが可能となります。譲受け希望企業のデータベース構築は、売上高10億円以上の中小企業約11万7,000社のうち財務健全な企業を対象としています。当社はすでに約4割の経営者と接点を持っています。今後の4年間で残り約6割の企業との接点を築き、譲受け希望企業のデータベース化を実現する方針です。

もう一つの課題は、譲渡希望企業のカバー率を向上させることです。中小企業約60万社の黒字廃業を救うためには、年間6万社のM&Aを10年間にわたって実施する必要があります。しかしながら、BATONZを含む当社グループ全体のM&A事業がカバーしているのは、年間約2,000件に過ぎません。同業のM&Aブティックを合わせても、恐らく年間5,000~6,000件程度であり、M&A業界全体でのカバー率は10%程度にとどまっています。

これに対し、三宅も述べていたように、当社のお客さまは提携先ネットワークからの紹介とダイレクトマーケティングの2つの経路があります。現在、当社は利益率の改善とシェア確保の2つの観点から、ダイレクトマーケティングの強化を急務と捉えています。当社はダイレクトマーケティング戦略を展開するにあたって、「エリア&インダストリー戦略」を掲げています。首都圏と地域をエリアに分け、各エリアの特性に合わせたマーケティング戦略を展開するほか、業種別のアプローチを行っています。

さらに、当社は業界のリーディングカンパニーとして、これまでのビジネスの考え方や戦略を変革し、培ってきたM&A事業のノウハウやサービス品質を同業のM&Aブティックと共有する

「共創」が必要と考えています。これにより、当社グループが業界のトップとして存続し、ゲームチェンジを実現することが次の目標となります。このような事業展開に向けて、当社のビジョンや戦略を社内外に適切に発信し、理解を得ることが重要と考え、リクルートグループのマーケティング局長を歴任したメン



ノウハウやサービス品質を
同業のM&Aブティックと共有。
「共創」によるゲームチェンジを
目指します。

バーをCBOとして迎え、ブランディング戦略やブティック向けのプロジェクトに取り組んでいます。

3つめの課題である人材採用と育成は当社の大きな肝となります。

採用については、中期経営目標の達成に向けて積極的な採用活動を進めていきます。特に、業界における潮流も大きく変

化してきており、引き続きお金やインセンティブを一義的に求めるセールスパーソンではなく、ミッションに共感してもらえるビジネスパーソンを積極的に採用していきたいと考えています。新卒採用においても、2024年度は「学生が本当に行ってよかったINTERNSHIP 2024」*の「自己成長につながった部門」で2位を獲得しました。引き続き、業界最大手としての優位性を発揮し、積極的に活動していきます。

育成については、従来の5事業本部による営業組織を解体し、11のチャンネルから成るミッション型組織へ移行しました。11名のチャンネルリーダーのもと、36名の部長職と60名のグループリーダーを配し、部下の人数や案件数を適正化して、それぞれのミッションに基づいた細やかな人材育成を行っています。さらに、人材戦略部と営業本部が連携して営業手法やノウハウを「型化」することで、個々のスキルを高めています。

*就活生向け企業口コミサイト「就活会議」が実施

20年後を見据えた「第二創業」への礎を築く

「世界No.1のM&A総合企業」を目指す当社グループは、M&Aを取り巻く社会課題・顧客課題に対応することで、事業領域を拡大し、新たな成長機会を獲得していきます。

私たちは、これらの取り組みを通じて、M&A領域の幹を太くし、同時にフィナンシャル領域の拡大や、日本発のM&Aビジネスモデルを海外展開していくことを推進します。20年後を見据えた「第二創業」を実現し、過去の伝説的な成長を新たな形で再現したいと考えています。そのために、これからの4年間で中期経営目標を着実に達成し、将来の成長の礎を築いていきます。

Message

from **Masahiko Otsuki**

フィナンシャルストラテジック会議議長メッセージ

「成約から成長へ」をキーワードに 社会課題解決の新たなステージへ

中小企業の成長をフィナンシャルの力で実現する

専務取締役 **大槻 昌彦**

「0」を「1」にしていく経験の中で培ったもの

金融機関に勤めていた私は、2006年に当社へ入社し、事業法人部で買い手企業を中心に担当していました。その後法人事業本部長や営業本部長を経て、M&A関連事業を掌管する立場となりました。そこから現在のフィナンシャル部門の立ち上げに至るわけですが、これまでを振り返ると当社グループの中で「初めて何かをやる」役割を多く経験してきたキャリアだったと思います。現在当社が取り組んでいる中小企業の事業承継型M&Aも、私が入社した当時はまだ日本に浸透していない状況でした。中小企業の経営者に事業承継型M&Aの普及を進めることは、まさに「0」を「1」にする仕事でした。また、中小企業のM&A仲介というビジネスモデルがまだなかったASEAN地域での海外事業の立ち上げも、同様に「0」を「1」にする仕事だったと言えます。このように当社の事業が成長する中で、私は「0」を「1」にする役割を多く担ってきたと自負しています。

私自身、既存の状況や課題に対して解決策を見つけ、実現し、新たな価値や成果を生み出す仕事にやりがいを感じます

し、自分の性分にも合っていると思います。ハードルが高いただけであれば、誰も成功したことがないものでもチャレンジする。そうした考え方で仕事に臨んでいます。

フィナンシャルという新領域への事業展開

そもそも私たちがなぜフィナンシャル領域へ展開していくのか。当社グループが営むのは、社会課題解決型ビジネスであると私は考えております。創業以来30年以上にわたり、M&Aを通じて中小企業の事業承継を支えてきました。前述のように業界のパイオニアとして世間一般にM&Aを広め、現在では年間1,000件を超えるM&Aを手掛けるに至った私たちは、業界のリーディングカンパニーとして、次の社会課題解決に向かうステージにあると認識しています。

その次なる課題について、私は「成約から成長へ」というキー



フィナンシャルストラテジック会議議長メッセージ

ワードを掲げました。当社がM&A仲介会社として日本で初めて上場したのは2006年であり、当時の成約件数は100件にも満たない程度でした。しかし、現在では1,000件を超えるまでに成長しました。上場するM&A仲介会社も増え、M&A支援機関も次々と誕生しており、日本全体のM&A成約件数も急速に増加しています。M&A成約件数の増加は、日本の社会課題の解決が進むことを意味し、リーディングカンパニーである当社と関係者が引き続き注力すべき課題です。しかし、私は当社がリーディングカンパニーであるからこそ、次のステージをも目指すべきだと考えています。

今後は、事業承継型M&Aにより企業を廃業や清算から救い、GDPベースのマクロ面でのマイナスを解消するだけでなく、企業の強みや特徴などプラス面を伸ばし、企業を成長に導くことが重要です。この成長をエクイティの力で実現するのが、当社のフィナンシャル部門の役割です。

当社グループにとってフィナンシャル領域への展開は、競合他社に対する差別化戦略でもあります。M&A事業は既に新規参入が多数現れ、周辺ビジネスや海外事業への拡大はM&A関連事業であり、いつかは模倣する企業が出てくる可能性があります。フィナンシャルとM&Aを掛け合わせる次元の異なる事業展開は、追従するに難しいポジションをもたらすと思われる。

現在の「フィナンシャルストラテジック会議」

フィナンシャル領域を統括する「フィナンシャルストラテジック会議」は、株式会社日本投資ファンド(J-Fun)、日本プ

ライベートエクイティ株式会社(JPE)、株式会社サーチファンド・ジャパン(SFJ)、株式会社AtoG Capital(AtoG)を擁しています。それぞれ独立したファンド運営会社であり、守秘義務により、業務上の連携や案件情報の共有ができない点が「M&Aストラテジック会議」と全く異なります。そのため、同会議内では秘密保持に留意した上で、ケーススタディやノウハウ共有、意見交換を中心に行っています。

株式会社AtoG Capital(AtoG)は、2023年12月に当社の100%出資で設立し、同会議に加わりましたが、ファンドを通じてASEANの譲渡企業を買収し、ガバナンスや財務などを整えた上で日本企業へ売却する新しいファンドです。このビジネスモデルは、海外事業を展開する中で構想を得ました。

当社の海外事業では、主に海外進出を希望する日本企業と、日本企業への売却を希望するASEAN企業とをマッチングし、成約まで支援をしています。ASEANは成長が見込まれる地域であり、当社もシンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ、インドネシアの5か国に進出しています。その中でも、日本企業が最も買収しやすいのはシンガポール企業です。シンガポール企業は日本の企業にとって買いやすいガバナンス体制が整っており、日本の上場企業が求めるコンプライアンスやガバナンスの基準にも適合しています。

一方、ベトナムやインドネシアは成長性が高いものの、ガバナンスに課題があり、日本企業にとっては買収リスクが高いとされています。しかし、日本の企業は成長のためにこれらの地域にこそ進出する必要があります。そこで、私たちのコンセプトは、AtoGを通じてこれらの企業を買収し、ガバナンスの問題を解決し、日本の企業が買いやすい状態に整えるこ

とです。

従来、日本企業がASEAN企業の買収を検討する際、主にガバナンスの問題で実行に至るまでに非常に長い時間がかかるケースが多くありました。しかし、当社グループはAtoGを通じてガバナンスが整備されたASEAN企業を紹介することができます。このように、AtoGは、グループの海外事業において重要な役割を果たす存在です。AtoGと海外事業を組み合わせることで、日本企業とASEAN企業のM&Aや、日本企業のASEAN進出を支援していきたいと考えています。

買収先企業の成長にコミットするファンド

フィナンシャルストラテジック会議の中核会社としては、現在活性化しているファンドとしてJ-Funがあります。一般的に事業会社同士のM&Aでは、M&A当事者の企業は親会社と子会社の関係になります。そして、子会社の経営は親会社の方針に左右されますが、ファンドは「無色透明」で、買収先の「成長」のみを目的としています。これがM&Aにおいて、買い手が事業会社である場合と、ファンドである場合の大きな違いです。前者の場合、例えば経営環境の悪化局面等で親会社の存続が優先され、買収事業が整理されることもあります。ファンドの投資先は、コロナ禍で業績が悪化しても持ち堪え、存続した事例が多くありました。例えばJ-Funの第一号投資案件である石川県の観光土産品事業の(株)たくみやは、ファンドが買収後にコロナが始まり経営的に大きな打撃を受けましたが、ファンドとともにコロナ禍による観光産業の苦境を乗り越えて成長を遂げ、LP(出資者)である地

フィナンシャルストラテジック会議議長メッセージ

域金融機関からも高い評価をいただきました。

他にも、J-Funでは事業承継問題を抱えていた熊本県のお菓子のメーカー（㈱フジバンビ）のEXIT事例もあります。同社は県内では知らない人がいないほど知名度が高い有名



M&Aとフィナンシャルを掛け合わせる
異次元の事業展開は
他社の追従が困難な
ポジションをもたらすでしょう。

企業でしたが、それゆえ県内ではなかなか買い手が見つからず、また県外の事業会社を買収されることへの心理的抵抗感もありました。そこで一旦、J-Funが買収し、オーナー色を「無色透明」にするとともに、メインバンクのグループ企業と共同で株を保有することで、県内企業としてのイメージを残すことにも成功しました。また、同社の長年の課題は、県外に商品をどう浸透させるかでしたが、J-Funが買収後に様々なバリュー

アップ施策を実施したことで状況を打開し、過去最高の売上高・利益を達成しました。その後さらなる成長を実現するため九州旅客鉄道(株)(JR九州)を相手先としたEXITを実現しました。EXIT先を選定するにあたっては、ファンドとして最大のリターンを得ること以上に、今後の成長を見据え「九州に根差した安心感のある企業」と手を組むことを優先しました。結果として、フジバンビは歴史とブランドはあるものの、買収時は熊本県の赤字の一オーナー企業でしたが、今やJR九州の子会社として過去最高の売上高・利益を出す企業に成長しました。J-Funは地域のためのファンドであると証明できた事例の一つだと感じています。J-Funを通じて地元の中核企業の経営力を高め、成長させる。地域経済の活性化や地域企業の競争力の強化が、J-Funの使命です。

「J-Search」が広げる社員のキャリアパス

SFJが手掛けるサーチファンドとは、経営者を目指す個人（サーチャー）が、ファンドを通じて出資者の支援を受けながら事業を承継し、自ら経営に携わる仕組みです。いわば、「M&Aを通じた起業」とも言え、新しい起業の仕組みとして注目されています。サーチファンドは、優秀な経営者候補と魅力的な企業をつなぐ社会的意義のある投資モデルとして評価されており、世界では既に700を超える設立数が報告されていますが、実際にはサーチファンドの発祥地である米国を中心に統計データが追いつかないほど急増しており、先日米国訪問時に行ったマーケティング調査では設立数が3,000~5,000にも上るとの情報もありました。また、日本国

内でもサーチファンドの設立が増えていることが報道されています。

当社グループは今、各地の地域金融機関と連携し、このサーチファンドを地域特化形で展開していく「J-Search（日本サーチファンド）」を構想しています。小規模の小型サーチファンドを地域金融機関と共同設立し、サーチャーを「J-Search」という大きな箱に集め、各地域の譲渡企業と経営者を目指す人材とを引き合わせます。

その実現に際し、サーチャーについては、一般募集や地域金融機関経由での募集に加え、地域や中小企業に熱い想いを抱き、経営に強い興味を持つ人材として、当社グループ社員もサーチャーになり得ると考えています。すなわち、「J-Search」が当社グループ社員のネクストキャリアにもなっていくという構想です。

当社グループのフィナンシャル領域における事業展開は、まさに「第二創業」に位置づけられるチャレンジです。J-FunとJPEによるプライベートエクイティファンドを中心に、中小企業の経営力向上を図り、地域にスター企業を創出していきます。また、SFJを活用して事業承継問題を解決し、経営者の若返りを促進していきます。さらに、AtoG Capitalを通じて、日本企業の海外進出を支援していきます。

今後はファンドの仕組みを全国に広めるために、まずは「J-Search」構想の具体化に取り組みます。同時に、将来的にはファンドに限らず、ブリッジファイナンスや運用など、フィナンシャル全般をカバーする拡大も視野に入れ、取り組みを加速していきます。これにより、当社グループのフィナンシャル領域をさらに発展させていきます。

Message

from

Takamaro Naraki

管理本部管掌役員メッセージ

中期経営目標達成に向け、 費用構造改革と積極的な採用が急務

専務取締役 管理本部管掌 **榎木 孝磨**

2023年度振り返り

当社グループは現在、2027年度までに連結売上高762億円、連結経常利益305億円を達成することを目指し、第4期中期経営目標を掲げています。

そのような中、直近の2023年度の連結業績は売上高44,136百万円、経常利益16,518百万円となり、売上高は中期経営目標を達成したものの、経常利益は約5億円の未達となりました。

この未達の主な要因はM&A成約案件のうち、当社が強みとするネットワークからの紹介比率が上昇したことによる売上原価の増加と人件費の増加です。一方で費用面では改善点も見られました。これまではコンサルタント数の増加による出張経費が増加の一途をたどっていましたが、2023年度においてはその前の期と比べて約2.7億円の減少に転じました。これは出張基準を厳格化しただけでなく、全社員のコスト意識が醸成されつつあることを物語っていると感じています。

こういった費用の状況について、現状の戦略に即した情報

をタイムリーに収集し、取締役会や経営会議で共有することで闊達な議論を促し、的確な意思決定をサポートしています。第4期中期経営目標の達成に向けて不要不急の支出を削減しつつも将来に向けた4項目の投資（戦略投資、人材投資、DX投資、事業投資）については中長期的な視点に立って柔軟に実行していくつもりです。

資本政策について

2023年度においては70億円規模の自社株買いを2回行ったことで配当と合わせて総還元性向は200%となり、ROEについても20%を超える水準に回帰しました。第4期中期経営目標の最終年度までにROE25%を目指す当社グループにとっては目標達成に向けて着実に進捗していると考えています。



管理本部管掌役員メッセージ

株主還元と資本コストの考え方

また、2024年6月開催の定時株主総会において役員報酬の一部を自社株で支給することについてご承認をいただきました。今後はより株主目線に立った経営を実施するため、自社株を譲渡制限株式として役員に付与することで株式市場への影響を最小限にしつつ、役員の特株比率を向上させていく予定です。

株主還元策について

当社グループはM&A総合企業としてお客さまへ高付加価値のサービスを提供することにより、財務基盤をさらに拡充し、この成長に伴って得た利益を積極的に株主の皆さまに還元することを基本方針としています。

この方針に基づき、当社グループの成長に期待を寄せていただいている株主の皆さまへの利益還元を当社の重要な施策の一つと位置づけています。一方で株主優待につきましては2024年6月の優待品発送をもって廃止としました。これは株主平等の原則に資するだけでなく、優待品のお米の総量を安定的に確保することが困難となったことや住所変更等による優待品の未着に伴う事務負担が増大したことが要因です。なお、この優待廃止に伴い、2024年度は23円の普通配当に加えて6円の特別配当を予定しており、配当性向は83.6%となる見込みです。

資本コストの考え方

当社グループの主要なビジネスはM&A仲介の単一事業であり、労働集約型のビジネスです。コンサルタント数の増加に比例して売上高も増加するため、当社グループの投下資本は



優秀な人材を継続的に採用し続けること、
採用した人材へ積極的に
人材投資を行うことが
当社の高い成長を促す原動力となる

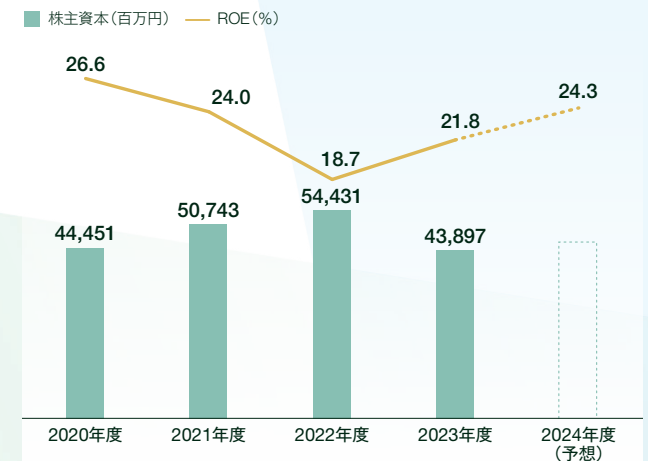
貸借対照表に計上されず、損益計算書上の人件費で表現されます。そのため、当社グループの主要な経営目標はROIC(投下資本利益率)ではなく、現時点では連結売上高及び連結経

常利益となっています。

そして先程述べた通り、コンサルタント数の増加が売上高や利益に直結するため、いかに潜在能力の高いコンサルタント候補者を多く採用し続けることができるかが当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための大きな鍵となります。同時に、採用したコンサルタントの能力と成長を最大化するための継続的なスキルアップとキャリア開発、エンゲージメントの向上、ダイバーシティ&インクルージョンの推進など、人的資本に対する投資は組織の競争力を高めるための重要な要素と考えています。

また、当社は資本コストを大幅に超える高い成長率を維持するために、一層の費用構造改革に尽力してまいります。

株主資本とROE(自己資本利益率)の推移



Materiality

マテリアリティ（重要課題）

日本M&Aセンターグループは、社会課題を事業テーマとし、事業活動で社会課題を解決することによって価値創造を行います。現在、多くの社会課題がある中でそれらの課題が社会や当社グループに与える影響をリスクと機会の観点にて分類し、その解決や対応に向けて重点的に取り組むべきテーマを「マテリアリティ（重要課題）」として特定しています。

これらの「マテリアリティ（重要課題）」を基盤として、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーへの影響が良好なものであるよう取り組むことで、「継続的な企業価値の向上」と「社会の持続的発展」を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティ（重要課題）については、サステナビリティの考え方や当社グループの事業活動の在り方を踏まえ、下記のようなステップで当社グループとステークホルダーにとって影響のあるESG課題を抽出しました。また、定期的なレビューにより各指標の進捗の確認や課題の検討を行い、改善が必要な指標は修正することとしています。

特定したマテリアリティは取締役会での審議を経て承認を得ています。

2024～

以降の予定

- サステナビリティの主管部署であるIR部を中心に各マテリアリティへの進捗状況のモニタリングを実施し、年に一度経営会議への報告を実施。
- 経営会議及び取締役会において、マテリアリティに関する毎年の年次レビュー・メンテナンスを実施。

2024～

2022

マテリアリティ項目の抽出・特定

- ステークホルダーからの期待や要請、SASBスタンダード等の国際的なガイドラインやESG評価機関を参照し、マテリアリティ候補のロングリストを作成。
- 当社事業との関係性を整理して、マテリアリティ項目を抽出。
- マテリアリティ項目について経営会議にて討議の上で、重要度を順位付け。
- ステークホルダーに対し、重要度のヒアリングを実施。
- マテリアリティ・マトリクスに整理。

マテリアリティ特定初年度

2022

2023

前年度マテリアリティに対するレビューの実施

- 前年度制定のマテリアリティ18項目に対し、2022年度の取り組み内容の確認とリスクと機会の再整理を実施。




マテリアリティの見直し・再特定

- 昨年度のマテリアリティがコンプライアンスを中心としたものであったのに対し、コンプライアンス基盤の整備に一定の目途がついた状況を踏まえ、成長戦略を重視した内容への見直しを実施。
- 経営会議での討議を経て、企業理念、中期経営目標、パーパスからのバックキャストिंगにより重要課題を特定。またマテリアリティをより細分化したサブマテリアリティ（17項目）を定めた。
- 前年度同様に重要度のヒアリングを経営会議、ステークホルダーに対し実施。
- マテリアリティ・マトリクスに整理。

2023

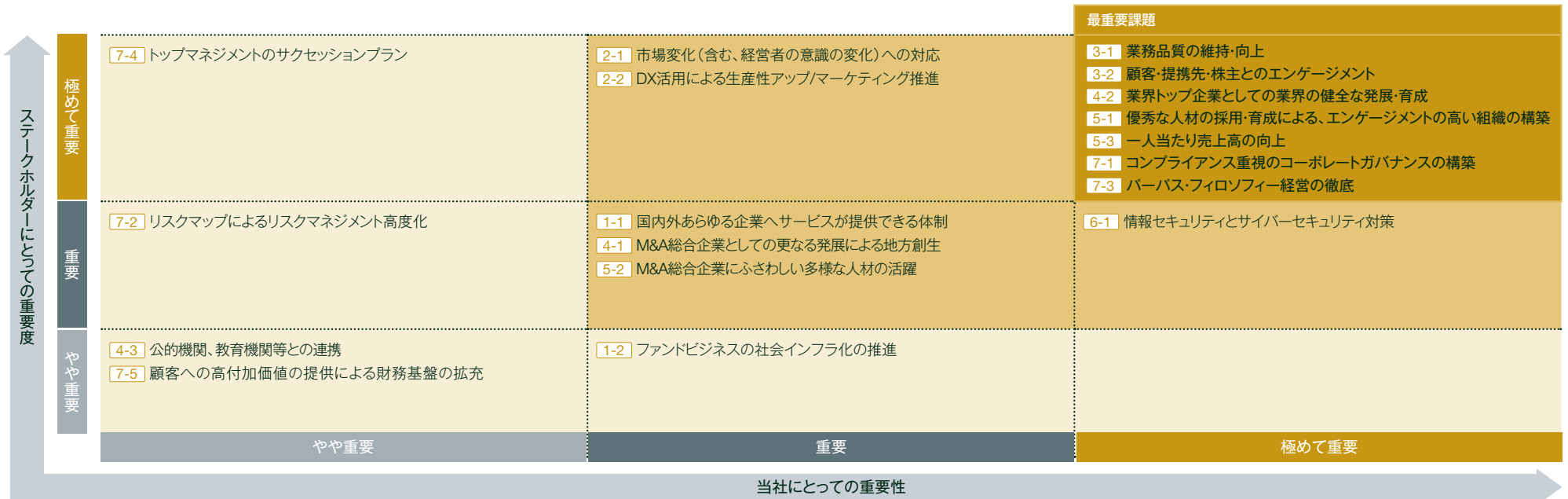
マテリアリティ

1		M&A総合企業としてのさらなる発展	1-1	国内外あらゆる企業へサービスが提供できる体制
			1-2	ファンドビジネスの社会インフラ化の推進
2		イノベーション	2-1	市場変化(含む、経営者の意識の変化)への対応
			2-2	DX活用による生産性アップ/マーケティング推進
3		安全安心なM&A	3-1	業務品質の維持・向上
			3-2	顧客・提携先・株主とのエンゲージメント
4		社会への貢献	4-1	M&A総合企業としてのさらなる発展による地方創生
			4-2	業界トップ企業としての業界の健全な発展・育成
			4-3	公的機関、教育機関等との連携

5		人的資本経営の推進	5-1	優秀な人材の採用・育成による、エンゲージメントの高い組織の構築
			5-2	M&A総合企業にふさわしい多様な人材の活躍  ▶ p.43参照
			5-3	一人当たり売上高の向上
6		情報管理の強化	6-1	情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策  ▶ p.68参照
			7	ガバナンス基盤の強化
7-2	リスクマップによるリスクマネジメント高度化  ▶ p.67参照			
7-3	パーパス・フィロソフィー経営の徹底  ▶ p.3-4参照			
7-4	トップマネジメントのサクセッションプラン  ▶ p.59参照			
7-5	顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充  ▶ p.31参照			

マテリアリティ・マトリクス

※各象限内での重要度に違いはない



2023年度のマテリアリティ（重要課題）に関する主な取り組み

1 1 1 M&A総合企業としてのさらなる発展

1-1 国内外あらゆる企業へサービスが提供できる体制

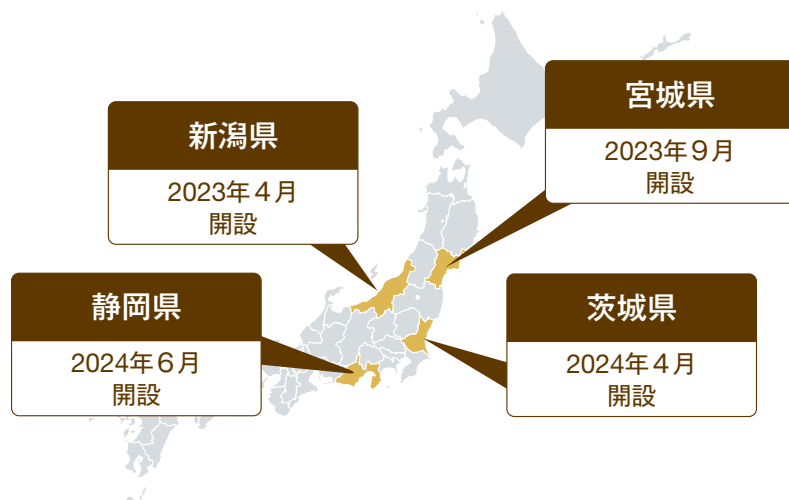
日本における約336万社の企業群に対して、経営戦略としてのM&Aサービスを提供します。

地域別

経営相談窓口の増設

日本M&Aセンターでは全国に7拠点を構えるほか、コロナ以降全国各地に16か所のサテライトオフィスを設置しています。2023年度からは地域特化戦略として、新潟県に「経営相談窓口」を新設し、県専属のコンサルタントの常駐を開始しました。

その後、宮城県、茨城県、静岡県にも「経営相談窓口」を順次設置し、現在4つの経営相談窓口を開設しています。各県を取り巻く経営環境を踏まえつつ、効果的な事業承継の進め方について当社代表取締役社長三宅卓がセミナーで講演するほか、地域限定のテレビCMを放映するなどの地域特化のマーケティング戦略を展開しています。また、コンサルタントが常駐し、同県及び近隣の企業の相談に対応するなど、地域密着型の施策を実施しています。



地域金融機関との合併事業

2023年7月、当社と株式会社十六フィナンシャルグループ（岐阜県）との合併会社であるNOBUNAGAサクセション株式会社（岐阜県）を設立しました。この合併会社では、当社のM&Aノウハウと十六フィナンシャルグループの営業基盤・ネットワークを組み合わせ、主に岐阜県と愛知県を中心に、地域企業の経営承継問題の解決と地域経済の持続的成長を支援します。

またNOBUNAGAサクセション株式会社に続く地域金融機関との合併事業第二弾として、2024年4月には当社と株式会社肥後銀行（熊本県）、台湾の玉山ベンチャーキャピタルの共同出資により、九州M&Aアドバイザーズ株式会社（福岡県）を設立しました。同社では、当社のマッチング力とM&A業務のノウハウを活かし、九州企業と日本全国、台湾企業とのマッチングを推進します。九州M&Aアドバイザーズ株式会社は福岡を拠点とし、九州全域をつなぐことで、地域社会の持続的な発展に貢献します。

これらの合併事業により、地域金融機関との連携をより一層強化し、各地域経済の持続的成長を支援していきます。



NOBUNAGAサクセション株式会社の社名にちなみ「出陣式」風の開業記念式典を開催



九州M&Aアドバイザーズ株式会社設立記者会見の様子

海外M&A支援

ASEAN主要国に5拠点を構えています。2024年1月にはタイにて現地法人を設立するなど、事業を拡大しています。2023年度は海外企業関連のM&Aを14組支援しました。

また2024年3月に韓国のM&A仲介会社であるKorea M&A Exchange co.,LTD.(ソ

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

ウル)に出資を決定しました。Korea M&A Exchangeは、韓国にて中小企業のM&A仲介とコンサルティングサービスを提供しています。国内外のネットワークとM&A情報を活用しており、政府からの認定を受けた信頼性の高い支援機関として企業からの相談件数が増加しています。東アジア地域での事業展開の第一歩として、In-OutやOut-OutのM&A支援を行ってまいります。



業種別

当社ではエリア(地域)とインダストリー(業種)に特化した戦略を展開しています。

業種別の専門チームの体制充実

当社では、医療、介護、調剤、IT、運送、製造、食品等、M&Aが活発な業種や分野を専門的に支援するチームを設置しています。2023年度は、新たにEC業界を専門的に支援するチームを発足しました。成長を続ける国内EC市場は小規模事業者が多く、業界の発展のためにはM&Aによる事業拡大が不可欠と考えています。EC事業及びM&Aの両面に知見のある組織を設置することで、同業界のさらなる成長を支援します。

規模別

企業規模、企業ステージ、抱える課題等のニーズに合わせたソリューションを提供します。

ミッドキャップ企業対応の専門部署を新設

2023年4月に日本M&Aセンターの営業本部内に本部横断の組織として、成長戦略開発センターを新設しました。同センターは、ミッドキャップ企業のM&A推進に特化したチームと上場企業の子会社売却・事業カーブアウトの検討・実行支援に特化したチームから成ります。ミッドキャップ企業に対しては、受託や成約の強化を図るための提案や実行支援を行うとともに、ミ

ドキャップ案件開発のための社内での戦略会議の実施、受託・成約に関する最新情報(成功事例やイベント企画等)の社内発信を毎月行っています。上場企業に対しては、事業ポートフォリオの分析や見直し方針の策定、ノンコア事業や子会社売却などワンストップで顧客を支援しています。両チームとも経験とノウハウを持ったメンバーで構成されています。

TOKYO PRO Market

東京証券取引所が運営するプロ投資家向けの株式市場であるTOKYO PRO Marketへの上場を支援すべく、当社グループは2019年7月にJ-Adviser資格を取得しており、これまで100社を超えるJ-Adviser契約先を担当しています。2023年度においてTOKYO PRO Marketに新規上場した40社のうち、当社グループが上場支援を行った企業は17社であり、全J-Adviserの中で最多の上場実績支援会社となりました。

1-2 ファンドビジネスの社会インフラ化の推進

ファンドの力でM&A成約後の成長を支援します。

2023年度 実績	
日本投資ファンド	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資件数2件(累計投資件数12件) EXIT件数2件(累計EXIT件数2件) 「J-FUN2号ファンド」設立 投資先企業がTPMに上場
日本プライベートエクイティ	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資件数1件(累計投資件数37件) EXIT件数0件(累計EXIT件数27件) 「JR四国・リレーションシップ1号ファンド」設立
サーチファンド・ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資件数4件(累計投資件数6件) EXIT件数1件(累計EXIT件数1件) 「サーチファンド・ジャパン2号ファンド」設立 「Tokyo Search Fund」設立
AtoG Capital	<ul style="list-style-type: none"> ファンド運営会社「株式会社AtoG Capital」設立 「AtoG1号投資事業組合」設立

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

2 イノベーション

国内のM&A件数は大企業、中堅・中小企業ともに増加傾向にあります。中小企業庁の管轄する事業承継・引継ぎセンターが手掛けた成約件数も過去最高となるなど、事業承継の手段としてのM&Aの認知度は急上昇しているといえます。このような増加の背景には、経営者側の意識の変化があるといわれています。中小企業庁のデータによると、10年前と比較した経営者にとってのM&Aのイメージは譲渡企業、譲受け企業ともに向上しています。また、M&Aを検討し始めた際の相談先として、金融機関に次いで専門の支援機関を選ぶ経営者が多く、経営者自ら支援機関を探索し、ダイレクトにコンタクトするようになっています。

このように以前まで潜在的なM&Aニーズに対し支援機関が啓発し、開拓していた市場環境から、顕在化したM&Aニーズに対し経営者自身が探索し、依頼先を選ぶ状況に変化してきています。経営者に選ばれる支援機関として、当社グループは経営者の顕在的、潜在的ニーズに向き合い、コンサルタントが介在するからこそ生み出せる付加価値の創出に取り組んでいます。

2-1 市場変化(含む、経営者の意識の変化)への対応

当社のパーパスである「最高のM&Aをより身近に」を実現すべく、ブランディング向上を経営課題と位置づけ、2024年度には新たにCBO(チーフブランディングオフィサー:最高ブランディング執行責任者)を設置しました。

時代の変化や会社の成長に合わせてブランドの再構築を行い、発信力を強化するとともにM&Aの本質的な理解を促進することで、サービスのブランド価値向上を推進します。

社内向けのブランディングとして、コミュニケーション円滑化のため、コーポレートキャラクターを制作したほか、社内の意見を募る仕組みとして「第二創業チャレンジ」を始動しました。また、採用ブランディングや、対顧客向けのアウトターブランディング、業界全体のブランド力向上のためのブランド戦略を展開しています。



社長室 CBO 仲川薫

2023年当社入社、日本M&Aセンター 取締役 上席執行役員
(元 株式会社リクルート マーケティング局長・ブランド戦略 室長)

2-2 DX活用による生産性アップ / マーケティング推進

デジタルを活用し、M&Aプロセスの生産性向上に取り組むことで、1社でも多くの成約を目指します。

リードタイムの短縮とさらなる成約率の向上

当社グループにおいては、譲渡企業を受託した後、企業評価書、企業概要書の作成等の案件化作業を丁寧に行い、次のステップとして幅広く譲受け企業へのマッチング活動に入り、その後に譲渡企業と譲受け企業との各種交渉ステージに入るプロセスを実践しています。この結果として、当社グループは高い成約率を誇っています。当社グループがさらに生産性を上げるためには「リードタイムの短縮」と「さらなる成約率の向上」が重要と考えています。これを実現するために、各プロセスを検証し、さらに見直すことによりリードタイムの短縮を図っています。

また、マッチング活動の質と量をもに見直すこと等により成約率のさらなる向上を図ります。SalesforceやBring Out(AIを活用した商談解析サービス)、V-Compass(企業評価算定システム)等、生産性向上のためのDX投資を継続してまいります。

SalesforceやBring Out、V-compassに関する取り組み内容 ▶ 「統合報告書2023」P.32-P.33

日本M&Aセンターホールディングス コーポレートキャラクター

MA★PY (まーびー) 誕生日/出身 4月25日/東京都千代田区の森

みんなにしあわせをはこぶっぴ!

日本M&Aセンターグループのパーパス「最高のM&Aをより身近に」を象徴するコーポレートキャラクターとして誕生しました。
「M&A」と「HAPPY」を掛け合わせ、最高のM&Aを運ぶ青い鳥、想いをつなげ、すべての人に幸せを運ぶ青い鳥でありたいという想いを込めています。

マイブーム 第二創業 **好きなこと** 成約式



特技 幸せを運ぶこと **こだわり** 正しいことを正しくやること

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

3 安全安心なM&A

当社は中堅・中小企業のM&Aに安全安心を提供し、事業承継や積極的な事業展開を支援することで社会課題の解決につなげていきます。

3-1 業務品質の維持・向上

1件でも多くの受託案件を安全安心に成約に導くため、専門家によるサポート体制  ▶ p.12参照 やコンサルタントの教育の充実  ▶ p.47参照、ナレッジマネジメント等に取り組んでいます。

業務プロセス管理部による業務の健全化と品質向上

業務や業務プロセスを正確に正しく行うことが不正防止と顧客満足につながり、結果として生産性の向上に直結するとの考えから、品質本部業務プロセス管理部にて業務の健全化と品質向上を図っています。特に業務プロセスにおいては、中小企業庁が定める「中小M&Aガイドライン」及びM&A仲介協会が定める「倫理規程」や「業界自主規制ルール」の遵守を徹底しています。

株式会社日本M&Aセンター
常務取締役 品質本部長 兼
コーポレートアドバイザー部長
熊谷秀幸



品質本部は、弁護士、公認会計士ら専門家が所属する部署であり、コンサルタントと一丸となって安全安心なM&Aを実現するべく活動しています。M&Aプロセスにおいて、最も避けたいのが商談開始後のブレイク(破談)です。譲渡企業、譲受け候補企業の利害関係者がディールを成立させるために多大なコストを投下することになりますが、ブレイクとなれば、それまで投下したコストが無駄になってしまいます。当該ブレイクを極力なくすために重要なのが、受託後に行う案件化と呼んでいるプロセスになります。当該プロセスでは、ディールをブレイクさせるリスクを抽出することで、ブレイクが極力生じないようにしています。昨年度は、当該リスクの把握をより的確に行えるように、一昨年導入したD-Compass(案件診断システム)の質問項目の見直しを行うとともに付帯している診断機能の活用を実務に落とし込むことに注力しました。当該システムは、法改正などによるメンテナンスが常時必要ですが安全安心なM&Aに資する重要な取り組みとして当期も引き続き注力していきたいと思っております。

3-2 顧客・提携先・株主とのエンゲージメント

当社は、顧客・提携先・株主とのエンゲージメントを重視しています。相互に信頼関係を深めることで、持続的な共創関係を築くことを目指しています。

顧客

顧客とのエンゲージメントでは、「M&Aは安全安心な手段である」とお客さまに実感していただけるよう、積極的なコミュニケーションを通じて、顧客のニーズや要望を把握し、最適なソリューションを提供することを目指しています。M&Aプロセスのみならず、M&A成約後も含めた顧客満足度の追求に取り組んでいます。

| 成約後サポート

当社ではM&A成功のために様々な角度からのサポートサービスを提供しています。譲渡企業経営者は長年にわたって企業を築き上げてきた責任感や愛着を持っており、譲渡後には不安や喪失感を抱くこともあります。当社のサポートにより、譲渡企業経営者は新たなステージにおいても自信をもち、第二の人生を追求することができます。また、M&A成約後の統合プロセス(PMI)の支援サービスも提供しています。M&A成約後の両社の成功をサポートします。

| M&A成約式の取り組み

M&A成約式は、直前まで条件交渉をしていた譲渡企業様と譲受け企業様がステージを変え、お互いの企業文化を理解し、これからともに新たな一歩を踏み出す日に行うセレモニーのことです。当初は試験的に行っていたM&A成約式でしたが、「セレモニーを行った会社同士は、その後の統合が順調なケースが多い」というM&Aコンサルタントの提案により、2015



M&A成約式実施率

2022年度 85.1%

⇒ 2023年度 **85.6%**

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

年から成約式プロジェクトとして本格始動しました。日本M&Aセンターでは、セレモニー専任の担当者(通称「M&Aセレモニスト」)が全国各地でM&A成約式を執り行う体制を整えています。M&A成約式は、会社同士の結婚式に例えられます。特別な日を彩る専任部隊が結婚式を想起させる感動的なセレモニーを演出し、成約式に参加した皆さまの心に残る特別な1日を創りあげています。

成約後顧客アンケートの実施

成約後に譲渡企業・譲受け企業のそれぞれを対象に顧客アンケートを実施しています。アンケートでは、M&Aの各プロセスや担当者の対応についての満足度のほか、M&Aの決断理由やM&Aで重視した点等をお伺いしています。顧客の満足度を適切に把握し、業務プロセスの改善や新規サービスの提供、コンサルタントの育成プロセスの見直し等につなげています。

顧客満足度アンケート

総合平均点

2022年度 87.2点

⇒ 2023年度 **87.7点**

譲渡企業経営者の伝記「The WAY」の制作

M&A成約後の譲渡企業経営者へのインタビューを掲載した冊子「The WAY」を無料で制作しています。「The WAY」ではM&Aの体験記や経営者としての功績だけでなく、生き様や想い、培った人生哲学といった目に見えない価値を残すことを目的にしています。また、M&Aを実行した経営者の創業からのリアルな体験記を、課題や悩みを抱える他の経営者の課題解決のヒントとしても活かしていくことができます。



「The WAY」

財産承継コンサルティングの提供

M&A成約後の譲渡企業経営者に対して、株式会社ネクストナビにて財産診断・財産承継サービスを提供しています。

また、第二の人生がより豊かなものになるように会員制倶楽部を組織・運営し、各種アフターサービスを展開しています。



表明保証保険を自動付帯

2021年、東京海上日動火災保険株式会社と業務提携を行いました。M&A成約後に表出する表明保証違反の責任負担をめぐるトラブル・想定外の損失を回避するための保険です。日本M&Aセンターが仲介するM&A案件であれば、保険料支払いなし、東京海上日動の事前審査なしで補償が受けられます。万が一、表明保証違反が起こってしまった場合でも、保険があることで、M&A当事者間の協力関係が維持でき、気持ちの良いM&Aを実現する一助になります。

PMI (M&A成約後の統合) コンサルティング

株式会社日本PMIコンサルティングでは、中小企業に特化したPMI支援サービスを提供しています。譲渡企業・譲受け企業の両社が、ともに成長を実現するパートナーとなるために、スムーズな経営統合とシナジーの創出をサポートします。会計や決算などの定量テーマ、経営ビジョンや業務フローなどの定性テーマを両面から支援し、M&Aを成功へ導きます。



「会社譲渡後の経営者人生を豊かにする情報誌」として会員(当社仲介で会社を譲渡した元経営者の方)向けに発行している会報誌「NEXT CLUB」



PMIコンサルティング

契約数

2022年度 55件

⇒ 2023年度 **66件**

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

提携先

日本M&Aセンターでは、全国の会計事務所、地域金融機関(地方銀行、信用金庫)、大手金融機関(メガバンク、証券会社)等と提携しています。当社の成約案件の約6割は提携先経由の紹介案件です。提携先に当社のナレッジやシステムを共有することで、協働を促進し、安全安心なM&Aを広めます。

会計事務所数

2023年度
1,021事務所

地域金融機関数

2023年度
308行庫

大手金融機関

野村証券、大和証券、三菱UFJ銀行、三菱UFJモルガン・スタンレー証券、三井住友銀行、岡三証券、日本郵政及び日本郵便、東海東京証券、SBI証券 ※提携を開始した時系列順で記載

| 会計事務所

- 2023年度に顧問先企業をM&A成約に導いた提携先事務所が集う「成約事務所カンファレンス」を開催
- 日本M&A協会のビジョン共有を行う年次イベント「国際会議」のリニューアル
- 会計事務所会員向けwebサイト「マリーナ」オープン
- 地域別カンファレンス、地域支部会の開催
- 会計事務所向けセミナーの開催
- 出向者の受入れ



2024年3月にスペインのマドリードで開催した「国際会議」の様子

| 地域金融機関

- 十六フィナンシャルグループとの合弁会社設立
- V-Compass導入行の拡大
- 肥後銀行と玉山ベンチャーキャピタルとの合弁会社設立
- 「M&Aバンクオブザイヤー」の選出
- 伊予銀行と共同でJR四国との共同投資ファンドを設立
- 出向者の受入れ

| 大手金融機関

提携の進展度合いに応じて下記のような各種施策を共同で実施

- 出向者の受入れ、出向者の派遣
- 表彰制度の導入
- 広報誌の発行
- セミナーの開催
- 成約式プロジェクト

株主

株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、IR活動及びIR関連の情報発信を活性化させてまいります。

- 主要ニュースリリースの日英同時開示
- 各四半期に約100回、国内外の機関投資家との個別面談の実施
- 代表取締役社長、専務取締役による国内外の機関投資家との個別面談の実施
- 証券会社主催の機関投資家向けのIRカンファレンスへの参加
- 代表取締役社長による海外現地での機関投資家との個別面談の実施(北米、欧州)
- 個人投資家向け会社説明会の開催
- 統合報告書の日英同時開示
- 統合報告書の内容について、機関投資家とのフィードバック面談の実施
- 統合報告書の内容充実(GPIFが選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定)

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

4 社会への貢献

4-1 M&A総合企業としてのさらなる発展による地方創生

当社はM&A総合企業として、地方創生に向けた積極的な取り組みを行ってまいりました。

地方におけるM&A市場の活性化を重要なテーマと位置づけ、地域金融機関との連携を強化し、合併事業を開始しました。また、地方のメディアと連携したエリアマーケティングを展開しつつ、地域密着型の「経営相談窓口」を新潟県、宮城県、茨城県、静岡県で開始しました。

さらに、地方の特産品を生かした案件にも取り組んでまいりました。ファンド事業を行う日本投資ファンドにおいては、熊本の菓子製造業であるフジバンビのJR九州へのEXITにより、地域の特産品が全国的に認知される一助となり、地域企業間の連携や資本の流れが活発化し、地域活性化につながったと自負しています。

地方創生における重要なパートナーとして引き続き認知されるよう、今後も地方創生に向けた取り組みを継続し、地域の発展に貢献してまいります。

📖 日本M&Aセンター M&A仲介による経済損失回避効果 ▶ p.15参照

4-2 業界トップ企業としての業界の健全な発展・育成

中小企業M&A仲介業界において、従業員が10名に満たない業者による新規参入が急増しています。中小企業庁はM&A支援機関に係る登録制度を創設しており、現在の登録数は2,800件超です。また、M&A仲介業の新規上場も続いており、業界全体の拡大が続いています。

こうした業界全体の拡大に対して、一部のモラルの低い営業やフィッシング的広告がなされるなどの問題が顕在化してきています。また、M&Aの大衆化が進むにつれ、様々な買い手がM&A市場に入ってきており、一部には経営者保証の解除をせずにM&Aを悪用するなどの、不適切な買い手の問題も発生しております。

こうした問題に対処するため、中小企業庁は、2023年9月に中小M&Aガイドラインを改訂して契約時の重要事項説明などの仕組みを導入しました。さらに、2024年8月には中小M&Aガイドラインを再度改訂して、重要事項説明の仕組みの深化や不適切な買い手問

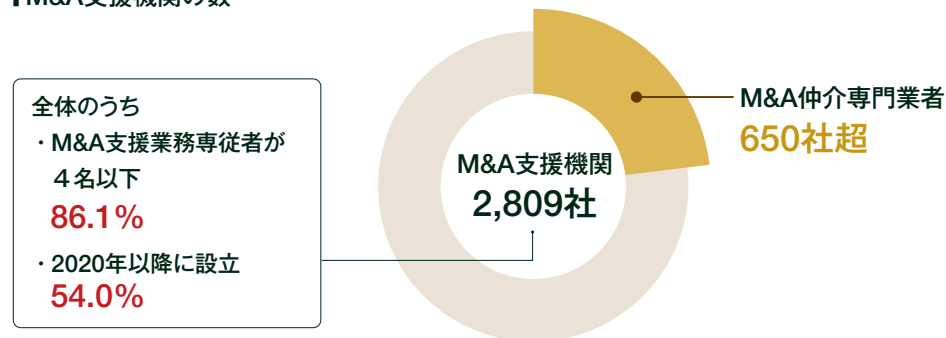
題への対応などを規定しました。また、政治レベルでは、内閣に設置された「新しい資本主義を実現する会議」において、手数料開示の充実などが謳われています。

日本M&Aセンターは、業界のリーディングカンパニーとして、M&A仲介業界の健全な発展に取り組んでいます。まず、公正・円滑な取引の促進、人材の育成サポートによるレベルアップなどのために、上場他社と連携し、2021年10月に業界初の自主規制団体である一般社団法人M&A仲介協会を立ち上げました。代表取締役社長である三宅卓が初代代表理事を務め、現在も幹事会員として運営において重要な役割を担っているほか、M&A仲介協会に対するノウハウの提供や各種サポートも十分に行っております。

例えば、日本M&Aセンターが金融財政事情研究会と共同で企画・運営してきたM&Aエキスパート認定資格(これまでの累計資格認定者総数は、地方銀行・会計事務所・弁護士などを中心に42,000名超)は、日本M&AセンターからM&A仲介協会の企画協力に移管しております。また、不適切な買い手対策として、社内におけるチェック体制の再構築を進めることに加えて、M&A仲介協会の不適切な買い手情報の共有の仕組み「特定事業者リスト」に日本M&Aセンターも参加します。

業界全体の取り組みとして、不適切な買い手の排除のための努力を続けてまいります。

I M&A支援機関の数



※ 2024年9月18日現在
Source: 「M&A支援機関登録制度に係る登録フィナンシャル・アドバイザー及び仲介業者の公表(令和6年度公募〔8月分〕)について」(中小企業庁)

2023年度のマテリアリティ(重要課題)に関する主な取り組み

4-3 公的機関、教育機関等との連携

2023年12月に組織を改編し、M&A研究・産学官連携推進室を設置しました。これは、アカデミアと連携して中小M&A研究の発展に取り組むとともに、その成果を業界における抜本的な質の向上などに役立てるための組織です。

神戸大学大学院経営学研究科とは、2022年に中小M&A研究教育センター（通称、MAREC）を立ち上げており、専門の研究者とともに中小M&A研究及び寄附講座の運営を行っています。MARECでは、広く研究助成や懸賞論文も募っており、在野の研究者の掘り起こしや中小M&A研究の裾野を広げる活動を精力的に行っています。

また、早稲田大学商学部には2021年から毎年、寄附講座「起業家養成講座I」を開講しています。ここでは、M&A視点からの学生起業家やベンチャー経営者の育成を行っており、実際に学生起業家を輩出しています。毎年同大学で行われる「ビジネスモデル・コンテスト」は約30年の歴史があり、当社からは審査員を派遣しております。

2024年4月からは、京都大学経営管理大学院においても、寄附講座を開始しています。これらの取り組みの成果は、MAREC主催のシンポジウムという形で世の中にフィードバックしており、今年9月には第3回シンポジウムを開催しました。2025年には、中小M&A学会の設立を目指しています。

今後とも、当社一社の枠を超え、業界横断的な取り組みを加速させていきます。



公的機関

- 日本PMIコンサルティングが、中小企業庁「令和4年度補正 中小企業活性化・事業承継総合支援事業（中・大規模案件におけるPMI支援実証事業）」に参画

教育機関

- おしごと年鑑への掲載（M&Aに関しての小中学生への認知拡大）
- 高校への出前授業の開催（4校）、「総合的な探究の時間」発表同席（4校）
- 早稲田大学での寄附講座の開講（3年連続）
- 神戸大学での寄附講座の開講（2年連続）
- 神戸大学大学院経営学研究科「M&A戦略設計講座」設置
- 神戸大学大学院経営学研究科 中小M&A研究教育センターとの共同研究開始
- 同センター第2回年次シンポジウム「中小M&Aの研究・政策・実践を考える」開催・第2回 中小M&A研究教育センター助成の募集（論文部門と研究助成部門。助成金はすべて日本M&AセンターHDからの寄附金で、対象者選定にも当社が関与。）
- 日本経営財務研究学会への登壇

生徒の皆さんからの感想



- M&Aに対して良くないイメージを持っていましたが、実際はM&Aすることによって両方の企業が満足する事例を知り、良いイメージに変わりました。
- 仕事を楽しくていて誇りを持っていることが伝わってきました。

3月に都内の高校で出前授業を開催、日本M&Aセンター 代表取締役社長の竹内が講師を務めた

Human Resource

人材の取り組み

Message from Yasuhiro Takeda



CHROメッセージ

「人」の領域に関する課題に
総合的に取り組み、
自律したプロフェッショナル人材を
育むことを目指します

取締役 人事本部長 CHRO
武田 安央

企業文化の醸成を通じた人事施策、
コンプライアンス浸透

2024年6月より取締役人事本部長 CHROを拝命し、人事・コンプライアンス・企業文化について管掌することとなりました。

コンプライアンスの浸透のためには高い倫理観に基づき自律を重んじる企業文化が必要であり、人事とコンプライアンスという隣接領域に総合的に取り組むことにより、今まで以上に一貫した経営を実現します。

コンプライアンスの徹底による
企業価値の向上

2021年12月に売上の前倒し計上のための不適切な社内処理が発覚したことをきっかけに、当社グループのコンプライアンス経営を実現するために2022年7月に当社グループにCCO兼コンプライアンス統括部長として就任しました。

CHROメッセージ

2022年度はコンプライアンスの基盤整備に努め、2023年度は文化として浸透させる施策を行ってきました。2023年度に実施した社員意識調査の結果、「会社のコンプライアンス意識は高く保たれていると思いますか」等の質問に対する肯定的回答の割合が大きく増加し、活動の効果が実感できる結果となりました。

M&A業界を取り巻く外部環境は著しく変化しています。これまで当社が大切にしてきた顧客第一の考えはもとより、M&A仲介業界全体で高い倫理観が強く求められるようになっていきます。

こうした状況下、コンプライアンスの概念を実現するのは一人ひとりの社員であると考えます。第二創業及びさらなる成長の実現のために、エンジンとしての社員がプロフェッショナルとして自律し、成長できる企業文化をつくり、これにより企業価値を向上させてきます。

当社グループにおけるプロフェッショナル

当社着任当時、多くの社員と一対一で対話をしましたが、当社グループで働く理由として、「企業の存続と発展に貢献する」という企業理念を挙げる人が多かったことが印象に残っています。そのような高い志を持つ社員を単に人材と捉えるのではなく、社員一人ひとりの成長意欲こそが当社グループの成長基盤であると捉えます。一人ひとりがプロフェッ

ナルとして最大限レバレッジを効かせ、価値を発揮でき、かつエンゲージメントを高めることでそうした社員が長く定着するような組織を作ることが私のミッションであると考えています。

当社グループが考えるプロフェッショナルとは、次の通りです。

① プロフェッショナルなコンサルタント:

社会課題である中小企業の存続と発展ひいては日本経済の経済成長を支えるため、中小企業のみならず、総合的サポートができる素養を持ち、3-4年で10件程度のM&A成約の実績を出せること

② プロフェッショナルなコーポレートスタッフ:

問題に気づき自ら解決策を提案する力や、解決策の汎用パターンを型化し効率的運用やDX活用に活かして高度化する力を持ち、その分野の業界における一人者となり得るスキルを身に付けていること

そして、全社員に共通して必要となるのは、その前提となる社会的使命感や顧客重視の考えと倫理観を持つことだと考えています。

自律に向けた当社グループの育成方針

CCOに就任した2年前から一貫して社員の自律による組

織の強化を目指してきましたが、これはCHROとしての育成方針においても同様です。自分で自分を律する高い倫理観を持ったプロフェッショナルな社員を育成し、当社の倫理規範を各自の行動規範に結びつけてもらうことを目指します。

M&A仲介を中心とした当社グループのサービスは大変複雑かつ専門性が必要な業務です。

事業環境の変化が著しい中、世界のM&A総合企業グループを支える社員の成長意欲を伸ばし、事業承継に悩む廃業危機にある60万社の企業の存続と発展に寄与するという社会課題の解決を図ります。

働きやすい環境整備

さらに、企業風土の改善も同時に進めることで、コンプライアンスの浸透と離職の防止を図っていきます。

プロフェッショナルとして自律的に働く社員については、多様な働き方を可能にする仕組みを作っていく所存です。

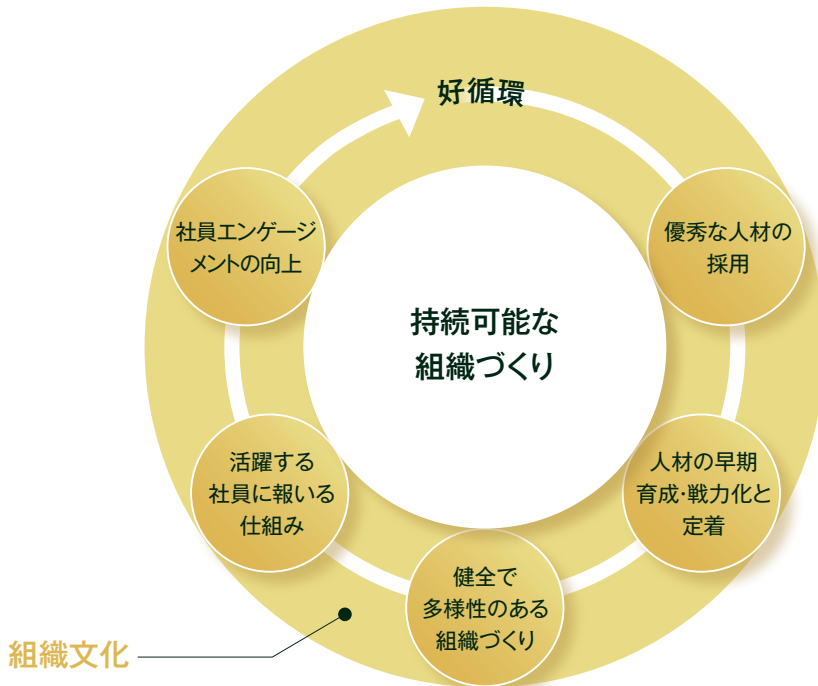
そのためにも、魅力的な職場を作り、当社グループで働くことのメリットを社内外に発信していき、プロフェッショナル人材が集まる組織を作ります。また、優秀な社員が長く働きたいと思えるように、中長期的な働き方が可能で、多様性が受け入れられる環境を整備することにより、外部労働市場・内部労働市場に訴求し優秀な社員の数を増やしていきます。

人材の取り組み

日本M&Aセンターグループの最重要な経営資源は、“人材” すなわち“社員”です。社員の成長と活躍があつてこそ、「最高のM&Aをより身近に」というパーパスの実現が可能となります。したがって、社員が生き活きと働くことのできる組織や環境の構築は、マテリアリティの最重要な構成要素であると考えています。

現在当社では、2022年度に制定したフィロソフィーの浸透に注力し続けています。フィロソフィーはパーパスを実現するための全社員の行動規範・判断基準であると位置づけ、採用基準から人材育成、人事評価まで共通の指針としています。加えて、2024年度の経営テーマとして「自律したプロフェッショナル集団へ!」を掲げ、社員一人一人のプロ意識の醸成や成長支援に向けて、様々な施策を立案し、その活動を展開しています。

人材の取り組みの全体像



■ 一気通貫の採用～育成～活躍支援体制

中堅・中小企業のM&A仲介業は、当社が生み出したビジネスモデルであるため、採用市場には即戦力となる人材がほとんど存在しません。そのため自社にて、潜在能力の高い優秀な人材を採用・育成し、中長期にわたり活躍ができる環境を整えることが、当社の「成長」と「成功」に起因すると考え、採用～育成～活躍支援までを一気通貫した体制で推進しています。

組織設計においては、多種多様な人材を組織に取り込めるよう、一人一人の経歴や適性を丁寧にレビューした上で、新卒採用・中途採用いずれにおいても、配属部署や職種を決定しています。入社後は1か月から2か月にわたりじっくりと導入研修を行い、未経験者であってもM&Aコンサルタントとして一人前になるまで、しっかりと活躍支援する体制を整えています。これらの理念は、2020年度に掲げた「人材ファースト」の旗の下、社員のキャリアに寄り添う組織体制の強化を目指しています。

■ 組織文化（パーパス・フィロソフィーの制定と浸透）

パーパス及びフィロソフィーを共通の価値観として社員に浸透させていくことは重要なテーマです。パーパス制定後、各部門の役員と社員とが1対1で「ビジョン面談」を実施しました。自身のパーパスを設定し、パーパスを「自分ごと」として捉えることで会社の成長と自身の成長の実現を目指すことを目的としています。フィロソフィーは、現在採用時における選考指標や社員の人事考課の軸となっています。研修や経営陣からのメッセージの発信などフィロソフィーの浸透のために様々な取り組みを行っています。浸透度合いの状態チェックのため、フィロソフィー浸透度サーベイも実施しました。

■ 優秀な人材の採用

採用活動においては、毎月実施している社長をはじめとする役員が登場するイベントや、学生向けにはインターンシップやワークショップ、YouTube配信などを活用して積極的に情報発信を行い、当社グループの事業内容や成長戦略への理解を深める取り組みを実施しています。2023年度に実施した学生向けのサマーインターンシップは、「就活会議」が行う「学

人材の取り組み

生が本当に行ってよかったINTERNSHIP 2024」表彰の「自己成長につながった部門」で2位に選ばれました。

また、パーパスへの共感性の高い人材を確保するため、現役社員からのリファラル採用にも力を入れています。2024年度はコンサルタント職全体で約120名（新卒を含む）の純増を計画しております。

コンサルタント数の推移（連結ベース）*

（人）	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度（計画）
純増	82	91	49	38	120
期末時点	467	558	607	645	765



YouTube配信企画 M&Aコンサルタントへの1日密着動画や中途新入社員向けの入社時研修の様子等を公開しています。2024年度新たにM&Aコンサルタントのキャリアストーリーに関する動画を公開しました。

<https://www.youtube.com/@nihonma/videos>



■ 人材の早期育成・戦力化と定着

人材育成については、目的別、階層別の研修プログラムを策定し、充実したカリキュラムに基づき体系的な教育を実施しています。コンサルタント及びコーポレート・スタッフそれぞれに対し、「経営幹部」「中間マネジメント」「メンバー」の3階層の人数比と経験値を見ながら、年度毎の注力対象を決めています。2021～2022年度には、グループリーダーや課長などの中間マネジメント層の強化を行ってきました。積極的な採用活動により若手人材の層が拡大しているため、2023年度は特に、入社3年目以下の早期育成・戦力化と定着を目指しています。さらには、タレントマネジメントシステムの導入により、各社員の得意分野や希望を、人事配置やプロジェクトチーム編成に活かす試みも開始しました。

2023年度の全社の退職率は16.9%でしたが、中長期的には11～12%水準の維持を目標としており、評価制度の見直しやキャリアプランの整備など定着率改善のための取り組みを推進しています。



人材の取り組み

研修制度について一部を抜粋して紹介します。

新入社員研修

新卒採用・中途採用問わず、職種ごとに1か月から2か月間にわたって丁寧に研修を実施しています。内容としては、基本的なビジネスマナー、M&A仲介業界の知識だけでなく、コンプライアンス教育にも注力しています。

中間管理職研修

新任のマネージャーをはじめ、中間管理職のマネジメント力強化は当社ビジネスの成長に不可欠な重要事項と捉えています。生産性・業務効率を考慮しながらのタスク・マネジメントやピープル・マネジメントを養ってもらいます。

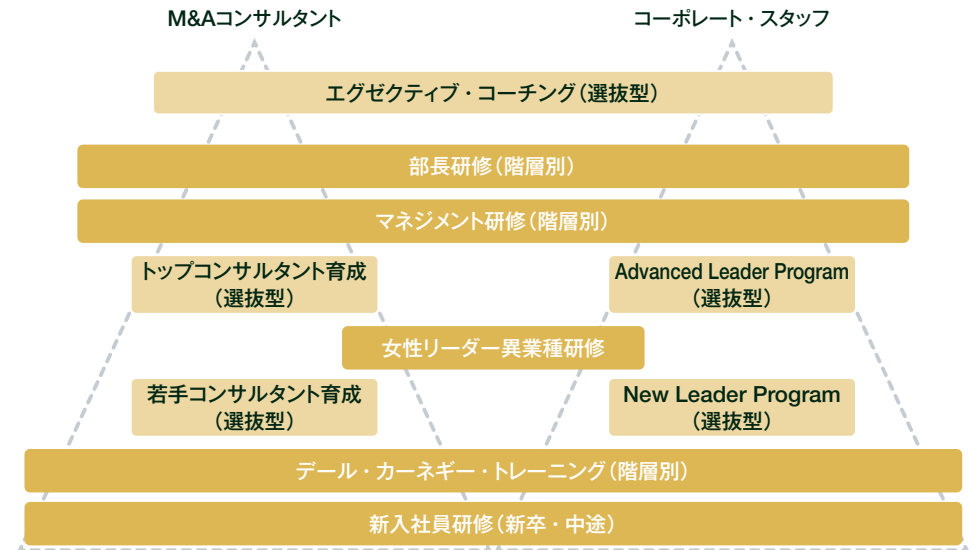
- ・部長研修（階層別）
- ・マネジメント研修（階層別）

トップマネジメントからの特別研修

社長や役員が直接の指導役となり、中核コンサルタントや若手コンサルタントに対して、基本合意～成約までのケーススタディ紹介、ロールプレイングやディスカッションを通じて、顧客に寄り添う姿勢や実践的なノウハウを習得する機会を提供しています。また、当社はリーディングカンパニーとして業界全体の人材レベルの引き上げや品質向上に寄与することを目的としています。

- ・若手コンサルタント育成（選抜型）
- ・トップコンサルタント育成（選抜型）
- ・エグゼクティブ・コーチング（選抜型）

教育体系



※女性リーダー異業種研修・異業種交流プログラム「WST (Woman's Summit Tokyo) 異業種ビジネスリーダーシップ塾」

■ 健全で多様性のある組織づくり


業務効率化と働き方

グローバル企業である当社グループは、各国が定める法令・規則について、制定された目的を理解し、誠実に遵守しており、日本国内においては労働基準法に基づいて社員代表と「時間外勤務及び休日勤務に関する協定（36協定）」を締結し、適正な労働時間を遵守しています。業務の効率化を推進し、長時間労働の削減により、個人・家庭生活及び仕事の面で精神的・健康的・経済的に豊かでバランスの取れた状態を目指しています。コーポレート・スタッフ系を対象としたフレックス勤務制度の導入や、一部の部署では個人の固定席を設けず業務内容などに応じて自由にその日の座席を選択できる「フリーアドレス」を導入し、社内コミュニケーションの活性化と業務効率の向上を図っています。

人材の取り組み

健康で安全な職場の実現

社員の健康は、会社の成長と成功における必要条件です。当社は、2024年4月に当社グループ健康保険組合を設立しました。同組合では選択型福利厚生制度「3KMプラン（カフェテリアプラン）」を導入しており、従業員各自が付与されたポイントを使って、健康増進やリフレッシュなど、自由にメニューを選択することができます。

健康診断の受診率は引き続き100%を実現しており、健康診断費用については法定項目を大きく上回る水準の会社補助を行っています。毎年行うストレスチェックのリスク指標においても、全国平均を大幅に下回る結果となっています。また、必要に応じて産業医やメディカルカウンセラーによるカウンセリングが受けられるよう支援体制を拡充しています。2024年7月からは社員向けの『人事ポータルサイト』をオープンし、上記カウンセリングの窓口を明記したほか、労務・人事関連の問合せFAQの整備、窓口の明記を行いました。いじめやハラスメント、その他労務に関する相談・通報は、内部相談・通報窓口でも受け付けています。  p.54参照

ほかにも、MA6の課外活動や全社ゴルフ・コンペ、フィナンシャル・ランナーズ駅伝大会への参加推進等、社員によるスポーツ活動を積極的に支援しています。このように当社では健康経営の一環として社員が生き活きと健康で安全に働くことができる職場環境の整備に努めています。

育児との両立支援

子育て中の社員に対して、ベビーシッターの支援金制度や、小学4年生の始期に達するまで短時間勤務を延長できる制度を設けており、家庭との両立に向けて制度拡充を行っています。2024年度は新たに子の看護休暇を有給化したほか、子が1歳になる前に復帰した社員に対して保育料を支援する早期復職支援策を試験導入しました。

社員国籍の多様化

事業のグローバル化の進展に伴い、外国籍社員及び海外現地社員の登用を積極的に進めています。機会均等や人材の相互理解の観点からも、海外拠点社員と営業活動の方法や市場環境に関する情報交換を行う勉強会や海外会計事務所の研修ツアーなども開催しています。

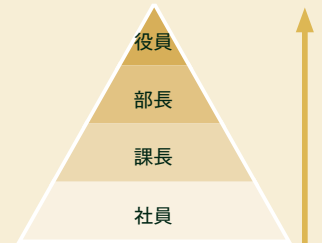
■ダイバーシティ&インクルージョン推進

多様性こそがイノベーションを生み出すという思想のもと、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を推進しています。2022年度に特に緊急度の高い分野として「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、2023年度以降、各種数値目標も設定し、本格的にD&Iの取り組みを展開しています。

定量目標

	(期初)	2023年	2027年	2030年
女性役員比率		14.3%	21.4%	31.3%
女性管理職（課長以上）比率		16.1%	21.1%	21.9%
女性社員比率		27.8%	28.9%	30.2%

● 2025年4月 えるぼし認定取得 ● 2027年4月 くるみん認定取得



第1期の主な活動報告(2022年度)

現状把握と風土づくり

- 全社員アンケートによる現状把握
- 社内外への情報発信
- 全社員向けD&Iイベントの開催
- 女性活躍プロジェクトムービーの制作
- 女性管理職向け研修の実施
- 女性向けリーダー研修の実施（外部研修）
- マネジメント向け研修の実施（アンコンシャス・バイアス研修）
- 妊娠・出産・育児期の社員との面談機会の設定（任意）
- ベビーシッター利用補助制度の導入
- 男性社員の育児休業取得促進

人材の取り組み

第2期の主な活動報告(2023年度)

女性社員の意識醸成と女性活躍の土壌づくり

- 定量目標の設定
- 社内外への情報発信の強化
- 全社員向けD&Iイベントの継続開催
- D&Iコンセプトムービーの制作
- 次世代女性役員候補育成
- 女性向けリーダー研修の実施（キャリアデザイン、外部研修）
- 女性コンサルタント活躍支援（採用・育成の強化、社員同士のネットワーキング）
- マネジメント向け研修の実施（意識啓発）
- 社内公募制度の導入
- 子の看護休暇の有給化
- 男性社員の育児休業取得促進

第3期の活動目標(2024年度)

女性の活躍人材を増やす

- 女性コンサルタント職の活躍支援
- 中堅ミドル・スタッフ職社員の活躍支援
- 社外への情報発信及び社内の文化醸成

D&Iコンセプトムービー

D&I推進にかける想い、D&Iプロジェクト発足に至った経緯、そしてD&Iプロジェクトの取り組み内容について、トップマネジメントやプロジェクトオーナーにインタビューしました。

また、プロジェクトの取り組みである女性コンサルタントの活躍支援や男性社員の育児休業取得推進、海外拠点ナショナルスタッフとの連携について、社員の声もお聴きいただけます。



<https://www.youtube.com/watch?v=wC5PKN1xVD0>



人権に関する取り組み

当社では、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト（以下、UNGC）」に賛同を表明する署名を行っており、世界人権宣言や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、ILO中核的労働基準の4分野すべての考え方を尊重し、グループコンプライアンス基本指針において人権尊重の取り組みを推進しています。採用や登用においては、国籍・人種・宗教・出身地・性別・年齢・障がいの有無等での差別を行わない方針を堅持しています。また、子どもの人権に関し、特別な配慮が必要であるとの認識のもと、「子どもの権利とビジネス原則」の国際規範に賛同し、事業における子どもの権利の保護と推進を図ります。

■ 活躍する社員に報いる仕組み

フィロソフィーを指針とした人事評価制度

採用における選考基準や、社員の人事評価における評価項目は、フィロソフィーを軸に設計しています。フィロソフィーをより具体的に体现し、定量・定性いずれの目標も高く達成した者が高い評価を得る仕組みを取り入れています。その評価結果は上司との定期的な1 on 1面談によりフィードバックされます。

また、執行役員以上の社員にはリーダーシップ醸成の観点から「360度フィードバック」を取り入れ、周りの社員から被評価者の強みや弱みに関する情報を集め、本人にフィードバックしています。受け取った結果から適切に自身の長所や改善すべき点を認識し、次に目指す姿を明確にイメージすることでスピード感のある成長循環を創出し、フィロソフィーを体现するリーダーとなっているかのチェック機能を果たしています。

優秀者表彰制度（MVP、ディール・オブ・ザ・イヤー）

上半期、下半期の計二回、成績優秀者を対象に表彰制度を設けています。単純な営業成績だけでなく、案件内容を確認し、社会的意義の大きさや、マッチングのアイデアにより大きなシナジー効果を実現した案件など、質の高さを評価しています。個人を対象としたMVPに加え、案件に関わったメンバー皆がチームとして表彰されるディール・オブ・ザ・イヤーがあります。

人材の取り組み

100%応援型社員持株会

社員が自社の企業価値向上を株主と同じ視点で強く意識することを目的として、社員持株会において特別応援制度を導入しています。このプログラムにおいては、社員の拠出に会社が同額(100%)の奨励金を提供しており、グループの企業価値向上と社員の資産形成の両面から充実を図る取り組みとなっています。また、2024年度からは四半期毎の社員向けの決算説明会を開催しています。

■ 社員エンゲージメントの向上

社員サーベイ

1～2年に1回、社員サーベイを実施しています。「社員の声」とも言えるその結果は、各種の教育プログラムや人事施策に結実しています。進捗をよりタイムリーにチェックするため、3か月に1回のパルスサーベイを導入しました。今後も定期的なモニタリングを継続し、社員のエンゲージメント向上に注力していきます。

第2回パルスサーベイ（実施時期：2024年4月）

7段階で評価（最高7～最低1）

テーマ	設問	2024	2023 前回	差異 (pt)
楽しい会社	私はこの会社で働いていて楽しい	5.3	5.2	+0.1
一体感	私はこの会社の一体感を感じている	4.8	4.2	+0.6
成長実感	私はこの会社で成長を実感し、キャリアや夢を実現できていると思う	5.2	5.1	+0.1
社会貢献	私はこの会社で社会貢献の実感や、仕事のやりがいを得られている	5.6	5.6	±0.0
理念・パーパス・フィロソフィー	私は会社の理念、パーパス、フィロソフィーに共感し、それらを実践していると思う	5.6	5.4	+0.2
多様性	私はこの会社には、多様なバックグラウンドを持つ社員が尊重され、活躍できる環境・文化があると感じている	5.3	5.1	+0.2
コンプライアンス	私はこの会社のコンプライアンス意識が高いと感じている	4.8	4.3	+0.5
誇り	私はこの会社で働くことを周りの人に勧めたい	4.7	4.5	+0.2

インナーコミュニケーションの強化

当社では、「3KM」（個人（Kojin）・家庭（Katei）・会社（Kaisha）の“三つのK”について、「意欲（Motivation）」を高め、「目標（Mark）」による「管理（Management）」（“三つのM”）していくこと）を、経営思想・組織文化の根幹に置いています。例えば、上司と部下の面談の中では3Kすべてに触れ、キャリアや業務にとどまらず、「人として最高に幸せになるためには」という視点で議論を行うことを推奨しています。

さらに成績優秀者をパートナーとともにディズニーランドへ招待したり、ファミリーイベントを開催したり、家族向け広報誌を発行するといった社員の家族も対象とした取り組みも行っています。

また、部署を超えたネットワーキングとチームビルディングを推進するため社内部活動「MA6」（「みんなでアフター6」の略）を支援しています。2023年度は約100件のコミュニティーやクラブ活動が実現し、バスケットボール部、野球部、軽音楽部、ワイン会、ヨガクラブ、ゴルフ大会、駅伝チームなど積極的な活動を展開しています。



西日本支社で開催されたファミリーイベントの様子



「MA6」バスケット部の様子

人材の取り組み

Messages

従業員メッセージ



女性初の グループリーダーを目指す

株式会社日本M&Aセンター
成長戦略チャンネル 成長戦略 1部 コンサルタント **吉野 綾香**

官公庁で勤務後、出版社にて法人営業に従事し、2021年に当社入社。主にミッドキャップ案件を担当する部署に所属し、女性コンサルタントとして活躍中。

前職で経営者との面談を重ねる中で、もっと経営者に寄り添い、一番に理解する仕事がしたいと思いM&Aの世界へ進みました。入社後は成長戦略部に所属し、中堅企業向けに企業の成長戦略に関する提案を幅広く行っています。

初めて成約した案件は、がんを患ったオーナーからの「3か月以内に相手を見つけてほしい」というご依頼でした。最初は適切なお相手を見つけることに苦労しましたが、提携先からの問合せをきっかけにスムーズに話が進み、3か月後に成約に至りました。

成約は喜ばしい結果ですが、成約後にお客さまから「自分の気持ちを理解してもらえていないので、担当を変えてほしい」というご意見をいただいたことは苦い記憶であり自身の課題として認識しています。当社では成約後に顧客満足度調査を行っており、お客さまのフィードバックを重視しています。お客さまからのお褒めの言葉や100点満点の評価を得たコンサルタントは全社で共有され、私自身100点満点を獲得することに強い憧れを抱いています。成約だけではなく、お客さまの満足度を追求したいという想いを強く持つ経験となりました。

M&Aの仕事は営業力、提案力、調整力、経理や法務の専門知識など高度な業務能力が求められます。お客さまから100点満点の評価をいただくため、各フェーズでのパフォーマンスを高めることにやりがいを感じています。

入社当初と比較すると当社の女性コンサルタントの数は確実に増えています。私自身も入社4年目を迎え、キャリアの中の一つの目標として、女性初のグループリーダーを目指し日々邁進しています。ライフイベントを経ても現場で活躍し続ける道を築いていきたいと考えています。会社としても、女性コンサルタントの活躍は、一時的でなく継続して取り組む必要がある中長期的な課題と認識していると感じます。性別に関係なく、M&Aコンサルタントの仕事に興味を持ち、挑戦する人々が増えることを願っています。



オーナー社長の想いに共感し、 最良の選択をサポート

株式会社日本M&Aセンター
法人チャンネル 中部事業法人部 副部長 **安島 峻平**

2019年入社以来、主にマッチングを担当する部署に所属。前職の鉄鋼・機械の専門商社での経験から製造業に強みを持ち、入社以来約30件の成約を支援。2023年度には1年間で10件の成約を支援し、最高成約件数賞を受賞。2024年度より中部事業法人部副部長に就任。

当社には企業評価(株価算定、事業分析、概要書作成)を専門にサポートする子会社があります。また、ディールごとに社内の専門家で組成される法務・税務支援チームや様々な企業のM&Aニーズ情報を蓄積したデータベースなど、幅広い機能が備わっています。さらに、創業30年の経験に基づく教育体制が整っており、ベテランも新人も活躍できる環境があります。この「総合力」のおかげで、入社以来多くの経験を積み、早期に案件成約の成功体験を積むことができました。結果として、昨年度は全社で最も多い10件の成約をご支援することができました。

すべての案件に思い出がありますが、特に印象深いのは、歴史ある企業のオーナー社長の譲渡決断に関わったことです。オーナー社長はまだ50代前半と若く、経営する会社も財務状況は良好でしたが、業界の先行き不安や将来的な後継者不在問題を抱えており、譲渡すべきかどうか悩んでいました。具体的な譲受け候補先企業との面談の度に、今後の業界動向や日本情勢、自社の未来、そして自身の未来について一緒に考えました。その結果、自分のプライドや周囲の目よりも従業員と会社の存続を優先すること、今譲渡を決断することが経営者として最良の選択だご判断され、相乗効果が最も高いお相手に会社を譲渡することになりました。譲渡をご決心されたオーナー社長の顔は今でも鮮明に思い出されます。

この決断に至るまで、私はお客さまに譲渡するよう一度もお願いしていません。一緒に議論を重ねた結果です。私たちの仕事は、お客さまと個人や会社・従業員とご家族の未来を真剣に話し合うことです。経営者及び経営に関わる方の重要な意思決定に関わることで、より強い日本をつくるために貢献していきたいと考えています。

人材の取り組み

従業員メッセージ



JR四国設立以来初となる M&A戦略実行の プロジェクトリーダーを経験

株式会社日本M&Aセンター
地域金融チャンネル 金融法人部長 **鈴木 健介**

2014年入社以来、地域金融機関と連携し、M&Aを必要とする企業の支援業務に従事し、約50社の成約を支援。2022年より四国旅客鉄道株式会社(以下、JR四国)へ出向し、大企業のM&A戦略の立案・投資実行・PMIを経験。2024年度より地域金融チャンネル金融法人部長に就任。

2022年、当社から大企業へ出向する初の試みとして、私のJR四国への出向が決まりました。JR四国の設立以来初となるM&Aの実行に向けて、プロジェクトリーダーに就任しM&A戦略をゼロから立案することになりました。対象案件のソーシング、相手先企業との交渉、企業価値評価、各種契約書作成、そして無事案件が成約した後はPMIも実行し、社内外を問わず多くのステークホルダーとの調整を行いながら、大企業のM&Aの一連のプロセスを経験しました。また、M&A戦略を加速させるためのファンド設立も行い、ファンドレイジングから投資実行までを経験することもできました。入社した当時は、まさか自分が大企業のM&A戦略の立案やファンドの設立に関わるとは思っていませんでした。顧客のニーズに応じて、柔軟に事業や機能を変化させてきた当社だからこそ、このような経験をすることができたと感じています。

M&Aの成約をご支援する側ではなく、M&Aを実行する立場で仕事できたことは、非常に貴重な経験でした。目の前の事象だけでなく広い視野を持ち本質を理解した上で物事を進めていくことの大切さを学びました。

出向を終え、今年度より部長という立場になります。出向時代の経験を活かし、一人ではできないことを部として成し遂げ、影響力の大きな仕事ができるよう成長していきたいと思っています。

新卒2年目で経営者の大きな決断に 関わることができる仕事。 ビジネスパーソンとしての基礎を 圧倒的に高められる

株式会社日本M&Aセンター
エリア戦略部 **村上 慧**

2022年に慶應義塾大学法学部を卒業後、新卒として当社入社。主に顧客に対してダイレクトに営業活動を行う部署に所属し、新卒2年目となる2023年度には新人賞・ベスト2in1賞を同時受賞。



入社2年目の昨年度を振り返ると、周りの方に大いに助けられた1年間であったと感じます。当社には、新人と中堅社員がペアになり共同予算を追う「2in1(ニコイチ)制度」という新人教育制度があります。この制度のおかげで、商談の中で新卒2年目の私では説得に欠ける状況があっても、必要な時に周囲の人の力を借りることができました。特に、部長の他に気軽に頼ることができるメンターの存在は、助けになりました。結果として、新人賞とベスト2in1賞を同時受賞するという成果につなげることができました。

百戦錬磨の経営者が長年育ててきた会社をお預かりしてM&Aのお相手を探したり、企業成長を加速させる提案をしたり、20代半ばという若さで企業の変革や経営者の大きな決断に関われるのは、この仕事の魅力です。商材の複雑性はもちろん、一つの案件に関わるステークホルダーが多く、会計、税務、法務、業界特有の論点等、終わりが見えないほどの知識も必要ですが、毎日が刺激的で熱中できる仕事です。

また、社内の先輩は前職で圧倒的な成果を出された方々ばかりで、模範となる営業手法を間近で勉強することもでき、ビジネスパーソンとしての基礎を圧倒的に高められます。

現在は国内のM&A業務に従事しておりますが、将来はクロスボーダーM&Aやファンドといった新たな分野へのチャレンジをしていきたいと考えています。

Compliance

コンプライアンス

日本M&Aセンターグループは、コンプライアンス活動の継続を企業としての信用維持・向上に不可欠な要素として重視しています。

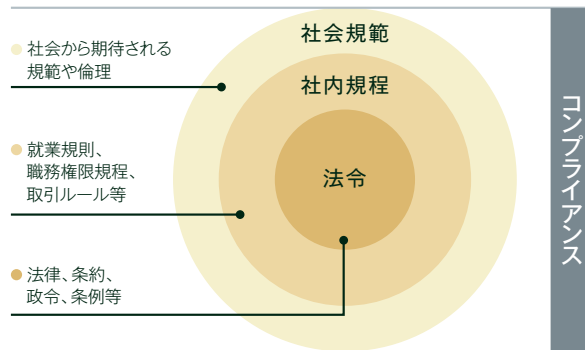
2021年の不祥事発覚後、再発防止に向けコンプライアンス基盤の整備に注力し、社内浸透を図ってまいりました。現在、M&A業界を取り巻く外部環境が著しく変化し、不当な目的でM&Aを実行する譲受け企業やお客さまへの不適切なサービスを提供する仲介業者が増えている中、日本M&Aセンターグループは中小企業庁やM&A仲介協会と一緒に自主規制ルールを設ける等、「最高のM&Aをより身近に」を実現するためにリーディングカンパニーとしてM&A仲介業界全体の信頼向上を目指します。そのためにも、2024年度以降も継続的な取り組みを積み重ねることで、より信頼される会社になるよう努めます。

■ コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを法令・社内規程の遵守のみならず、社会から期待される規範や倫理に従うことまでを含むと考えています。その考えを明確化するため、コンプライアンス規程にて関係法令や社内規程、社会規範を遵守し、公正・適切な企業活動を通じて社会的責任を果たす旨定めています。

そして、バーバス、フィロソフィー、グループコンプライアンス基本指針の周知徹底を行うことでコンプライアンス意識の醸成を図っています。

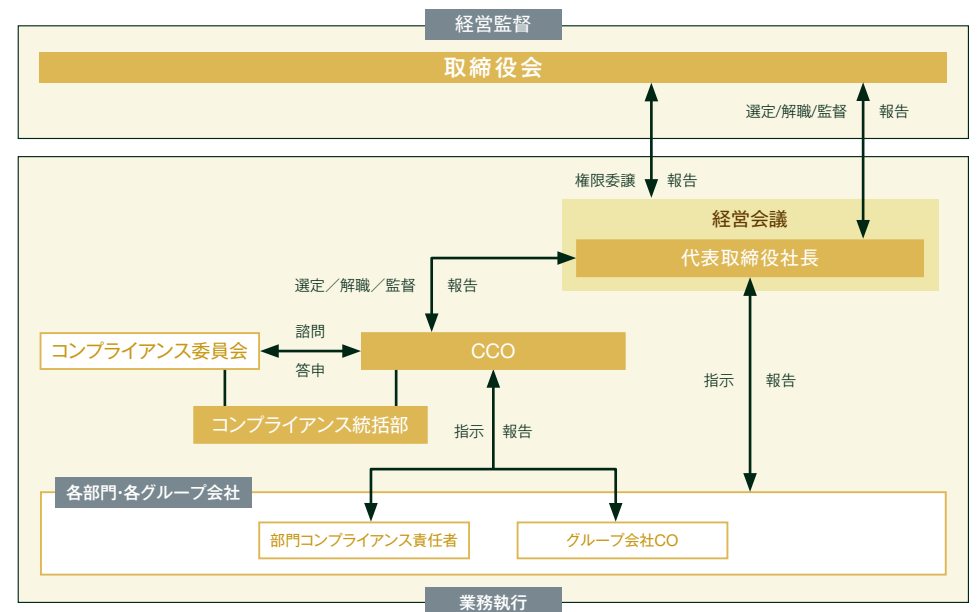
また、グループコンプライアンス体制の充実化を進めるとともに、教育面においても実効性のある研修を定期的実施するなどコンプライアンスの浸透・定着のための取り組みを継続しています。



■ コンプライアンスの推進体制

当社は、コンプライアンス全般に係る事項を管掌するCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を中心に、CCOの諮問機関であり、内部相談・通報窓口機能を有するコンプライアンス委員会を、CCO及びコンプライアンス委員会の事務局であるコンプライアンス統括部をそれぞれ設置しています。

また、日本M&Aセンターには各部門にコンプライアンス責任者を、その他の主要グループ会社にはコンプライアンス・オフィサー（CO）を配置することで、コンプライアンス違反を未然に防止し、仮にコンプライアンス違反またはそのおそれのある事象が発生した際は、可及的速やかに対応できるよう体制を整えています。海外グループ会社についても、今後のクロスボーダーM&Aの拡大に対応できるコンプライアンス体制の構築を進めています。



コンプライアンス

■ コンプライアンス違反と疑義があったものに対する調査と対処の手順と結果

調査と対処の手順

コンプライアンスに抵触する何らかの問題が発生した場合、またはそのおそれがある場合やコンプライアンスの主旨に即して疑義がある場合等、コンプライアンスに関する問題を認識した役職員は、直ちに上長やコンプライアンス委員会を含む社内関係者に相談・通報すべきことが当社の相談・通報手続規程において定められています。相談・通報を受けた上長は、速やかにコンプライアンス委員会に当該問題を報告し、報告を受けたコンプライアンス委員会は速やかに委員会を招集し、相談・通報内容を検討するとともに、重要なものは相談・通報者の匿名性を保った上で代表取締役社長に報告を行います。代表取締役社長に報告される事案や対応状況については、グループ会社からの相談・通報事案を含め、その概要を取締役会にも報告しています。

コンプライアンス委員会は、相談・通報を受けた事案につき、相談・通報者、コンプライアンス疑義事象の当事者として報告された者や調査協力者のプライバシー、人権及び名誉等の保護に十分配慮した上で、必要な事実関係の調査を行います。

その結果は相談・通報者に報告されるとともに、コンプライアンス統括部における再発防止策の策定に役立てられます。また、違反者に対する処遇については、懲戒手続規程に則り、懲罰委員会により決定されます。

コンプライアンス統括部において社員教育とチェック機能構築を進めるほか、今後は人事本部と協力の上コンプライアンス遵守意識を組織文化として根付かせる施策を行っていきます。

■ コンプライアンス強化の取り組み

コンプライアンス強化の主な取り組み

時期	取り組み
2021年12月	● 不祥事発覚
2022年2月-3月	● 処分発表
3月	● 売上計上要件の厳格化
3月	● 通報窓口の徹底周知
4月	● ● コンプライアンス統括部の新設
4月	● 定期的なコンプライアンス研修の開始
4月	● 倫理観の評価を含めた新人事制度への移行

基盤整備

時期	取り組み
2022年4月	● 経営会議を新設
4月-5月	● 社長による全社員との「Teach-in」ミーティングを実施
6月	● パーバスの制定
7月	● ● CCO、内部監査室長の就任
7月-11月	● CCO及び監査等委員によるキーパーソンとの対話の実施
10月	● 社員意識調査の実施
2023年1月	● フィロソフィーの制定

基盤整備

内部相談・通報制度の充実・強化

当社グループでは、コンプライアンス委員会を窓口とした内部相談・通報制度を設置しているほか、外部の弁護士への相談・通報窓口も設置しています。いじめやハラスメント、利益供与や接待贈答などの腐敗を含むあらゆるコンプライアンス違反、あるいはそのおそれのある行為を知った時の相談・通報を受け付け、そのすべてに対して適時かつ適切な対応を実施しています。利用対象者は、海外を含む全グループの役員、社員、その他パート・アルバイト等の会社と雇用契約を締結した者、並びに出向契約等により受け入れる出向社員及び派遣社員（いずれも退職者を含む）です。これによりコンプライアンスの取り組み強化と違反の未然防止を図っています。相談・通報（事前相談を含む）は匿名でも行え、相談・通報内容の秘密は厳守されるとともに、相談・通報者が相談・通報によって不利益を被らないように、相談・通報者の保護を徹底しています。万が一、相談・通報者が不利益を被った場合には、速やかに救済・回復措置を講じるとともに、不利益な扱いを行った者に対して適切な処分を科します。当社グループでは全役職員に相談・通報窓口の利用を推奨し、早期の問題発見が可能になるよう取り組んでいます。また、上記窓口を社内ポータルサイトのトップページに明示し、相談・通報者保護の説明を含め繰り返し周知を行うなど、より相談・通報を行いやすい体制を構築しました。

相談・通報件数の推移

2022年度	2023年度
62件	74件

浸透施策

継続的整備

時期	取り組み
2023年4月	● ● 主要グループ会社にコンプライアンス責任者を設置
4月	● ● 新たなグループコンプライアンス基本指針を策定
4月	● コンプライアンスハンドブック・MAstyleの作成/配布
4月	● 全社員からのコンプライアンス遵守誓約取り付け
4月	● eラーニング研修の開始
2024年1月	● 社員意識調査の実施

● 日本M&AセンターHD ● 日本M&Aセンター

コンプライアンス

具体的なコンプライアンス浸透策

日本M&Aセンターではコンプライアンス体制の一層の浸透のため、毎年全社員がコンプライアンス遵守の誓約をしています。

また、コンプライアンスの考え方やグループコンプライアンス基本指針を解説した「コンプライアンスハンドブック」、企業理念やパーパス、フィロソフィー、コンプライアンス基本指針に加え、相談・通報先、情報セキュリティ方針、災害時対策等が記載されている携行用冊子「MAstyle」を日本M&Aセンター全社員へ配布しています。海外拠点向けには、個別適切な方法により翻訳・伝達し、海外においてもコンプライアンスマインドの向上に努めています。

月次で行っている全社会議においても、毎回CCOよりコンプライアンスに関する注意事項の発信を行っております。

これらの取り組みの実効性検証のため、日本M&Aセンターではコンプライアンスに関する社員サーベイを2022年度から実施しています。定期的にサーベイを行うことで、社内のコンプライアンスに対する認識を定点観測できるようにしています。2023年度のサーベイ結果では、2022年度と比較し全体的にコンプライアンスに関する認識の数値が向上していることが確認できました。引き続きコンプライアンスに関する取り組みを進めてまいります。

社員サーベイ コンプライアンス項目例 肯定的回答率

質問	2022年度	2023年度
会社のコンプライアンス意識は高く保たれている	44%	74%
会社はコンプライアンス事案に対して適切に対処している	57%	79%
私の組織には、売上・効率のみならずコンプライアンスとの両立を重視する雰囲気がある	75%	70%
私はコンプライアンス問題を目にした場合の相談・通報方法を知っている	84%	93%

実効性のあるコンプライアンス研修・教育の実施

当社グループはコンプライアンス統括部を主幹部署として、定期的にコンプライアンス研修を実施しています。日本M&Aセンターでは、正社員のみならず契約社員を含む全社員に拡大し、2023年度から導入しているeラーニングなども活用しながら、全社員向けの研修に加えマネジメント層向けに、別途研修を行うなどコンプライアンス意識の醸成を図っています。また、座学研修以外の教育プログラムも順次策定・実施しています。



eラーニング研修

2023年度 eラーニング研修内容

実施月	テーマ
4月	コンプライアンス全般及びコンプライアンス誓約
5月	情報漏えいリスクを理解する
7月	情報セキュリティ
8月	ハラスメント
10月	情報セキュリティルール
11月	正確な記録
1月	コンプライアンス意識調査実施
2月	インサイダー取引防止

コンプライアンス



Message from Mamoru Saito

M&A業務経験を活かしたコンプライアンス重視経営の推進により、 当社グループの成長と信頼の向上を図る

コンプライアンス統括部 CCO

齊藤 護

CCOメッセージ

私は2009年9月に日本M&Aセンターに入社し、2024年6月より日本M&AセンターホールディングスのCCO兼コンプライアンス統括部長を務めています。前職の大手証券会社でのM&A業務経験を含めると、M&Aのキャリアは現在で24年目となります。

日本M&Aセンターに入社後は、コンサルタントとして業務に従事し、2021年4月からはリスクマネジメント部長として、さらに2023年4月からは業務管理統括部長兼リスクマネジメント部長として活動してきました。これまでのM&A業務経験を活かし、業務フローの再構築、各種インシデントの予防と対処に注力してきました。

2022年7月に前任のCCO(現取締役人事本部長CHROの武田安央)が就任して以降、当社グループではコンプライアンス体制の構築とガバナンス強化のためにリスクマネジメント委員会のリニューアル、ガバナンスプロジェクトの実施がされました。私もメンバーとしてCCOと活動をともにし、これまでの2年間で、ガバナンス・コンプライアンス体制の構築に向けた検討・取り組みを実施したほか、「中小M&Aガイドライン」やM&A仲介協会の業界自主規制ルールに確実に対応するための基盤整備も行ってきました。

今後も、前任者が中心となって築き上げた方針や施策を継続していくとともに、私の20年以上のM&A業務経験に基づいた分かりやすい情報発信や施策を行うことで、当社グループ役職員のコンプライアンス意識のさらなる浸透を図っていきたいと考えています。

中小企業M&A業界では、2023年9月の「中小M&Aガイドライン」の改訂(第2版)や、2024年1月及び4月に施行されたM&A仲介協会の業界自主規制ルール、そして2024年8月の「中小M&Aガイドライン」の再改訂(第3版)など、M&A業務に携わる人々に対するコンプライアンス意識と職業倫理がますます求められています。

当社グループはコンプライアンス重視の経営方針に基づき、強固な体制整備をさらに推進することで、M&A業界での付加価値増大を目指しています。これにより、ステークホルダーの皆さまからの信頼を獲得し、より多くのお客さまから必要といただける企業へと成長し、業績を拡大することで、投資家の皆さまからの期待に応えてまいります。

業界のリーディングカンパニーとして、M&A仲介協会の幹事会員として、当社グループのコンプライアンス強化はもちろん、業界全体のコンプライアンス意識の向上にも貢献してまいります。

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

日本M&Aセンターグループは、企業理念に基づき、永続的に社会貢献を果たし、様々なステークホルダーの方々の期待に応えるために、コーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要な課題であると考えています。コーポレート・ガバナンスの充実により、業務の遂行状況を監視し、適切な牽制機能を強化することができます。このため、当社は以下の項目を経営の中心課題と捉え、日々努力しています。

- 1 経営の健全性・公正性を確保し、法令遵守を徹底すること
- 2 経営の透明性を確保し、説明責任を全うすること
- 3 経営の効率性を確保し、株主価値の最大化に努めること

当社は統治形態を監査等委員会設置会社としています。

取締役会

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）10名（うち、社外取締役5名）、監査等委員である取締役3名（うち、社外取締役2名）の合計13名で構成されています。毎月1回の定時取締役会及び必要に応じ臨時取締役会を開催し、経営の基本方針、経営上の重要事項、法令及び定款に定められた事項の意思決定を行うほか、取締役の職務執行を監督しています。

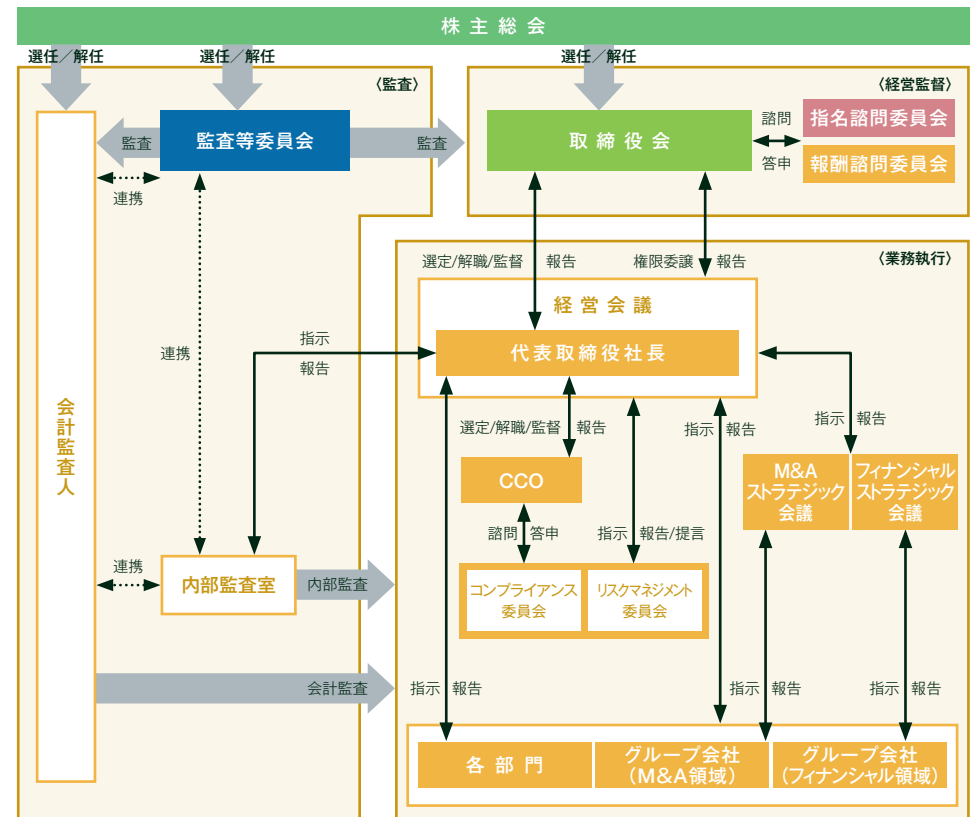
監査等委員会

監査等委員会は、取締役（常勤監査等委員）が1名、社外取締役（監査等委員）が2名の合計3名で構成されています。監査等委員は、取締役会等の重要な会議に出席し法令遵守の状況等を常に確認するほか、重要書類の閲覧や業務進捗状況の聴取を行い、業務監査、会計監査等、業務執行上の監査を行う体制としています。また、会計監査人や内部監査担当者と定期的に情報交換を行うなど、連携した経営監視体制を整えています。

指名諮問委員会

当社は、株主総会に提出する取締役選任議案にかかる候補者選定のプロセスの適正性及び透明性を担保することを目的として取締役会の任意の諮問機関である指名諮問委員会を設置しています。委員会は、代表取締役（1名）、常勤取締役（1名）及び社外取締役（独立役員3名）の合計5名で構成されており、委員たる社外取締役が委員長に就任します。取締役会は、本委員会による討議の内容を最大限に尊重した上で株主総会に取締役選任議案を上程しています。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス

報酬諮問委員会

当社は、取締役への報酬の透明性及び妥当性を担保することを目的として取締役会の任意の諮問機関である報酬諮問委員会を設置しています。委員会は、代表取締役（1名）、常勤取締役（1名）及び社外取締役（独立役員3名）の合計5名で構成されており、委員たる社外取締役が委員長に就任します。本委員会は取締役の報酬等の決定に関する方針、並びに個人別の報酬等の内容について審議・決定し、その答申を踏まえ取締役会において支給額を決定しています。

経営会議

当社は、経営会議を取締役会の下に設置しております。経営会議は、常勤取締役、常勤監査等委員及びCCO並びに子会社の役員・執行役員で構成されています。

経営会議では経営会議規程で定める事項、取締役会から権限委譲を受けた事項について審議・決定を行っています。また、リスクマネジメント規程に定めるリスク分類に係る事項の協議・決定を行い、定期的にと取締役会への報告を行っています。

M&Aストラテジック会議、フィナンシャルストラテジック会議

当社は、経営会議の下に、M&A領域の関係会社を統括する「M&Aストラテジック会議」とファンド領域の関係会社を統括する「フィナンシャルストラテジック会議」を設置しております。両会議とも当社常勤取締役並びに子会社の取締役・執行役員等で構成されています。

当社及び関係会社間の情報共有及び戦略面での連携を図るほか、関係会社管理規程に基づき、当社所定の事項を実施する際の事前協議先、報告先としての機能も有しています。

内部監査制度

当社では業務執行上の内部監査制度を導入しており、業務執行においては法令や規程の遵守及び業務の標準化・効率化を常にチェックする体制としております。現在は内部監査室3名（うち、専任者1名）が担当しています。

リスクマネジメント委員会

CCOを委員長とし、代表取締役社長の任命による委員で構成し、当社グループにおけ

るオペレーショナルリスクに対応すべくリスクマネジメント委員会を開催しています。

同委員会ではオペレーショナルリスクについてリスクの特定、分析、評価を行うとともに、対応策を検討の上、これに対するモニタリング・改善を行い、経営会議へ報告しています。また、他の経営全般に係るリスクについては経営会議が対象とするものの、同委員会にてリスクを認識した場合は経営会議へ具申するものとしています。

これにより、リスクが顕在化しないような仕組みづくりを不断に行い、かつ顕在化した場合は迅速な審議と意思疎通が行える体制を整えており、役員・社員が適切なリスクマネジメントを行えるよう励行とチェックを行っています。

また、リスクマネジメント委員会の有効性については、取締役会で評価し、適宜是正することとしています。事業環境の変化などに伴う対応策の全社通知や新たなリスク領域への対応が必要となった場合等、課題や対応状況について取締役会に報告の上、対処することとしています。

コンプライアンス委員会

CCOを委員長、常勤取締役1名、株式会社日本M&Aセンターの役職員3名及び顧問弁護士を構成員として定期的にコンプライアンス委員会を開催しています。コンプライアンス委員会はCCOの諮問機関としての活動のほか、相談・通報窓口機能も有しています。

■ 役員の選解任に関する方針・手続き

当社は、事業内容や規模に応じた適切な意思決定を行っていくために、取締役会の多様性及び適正人数を保つこととしています。

取締役会は、能力や幅広い経験、在任期間、年齢、そして性別を含む多様性を考慮した構成を目指し、取締役に占める女性比率を2030年において31.3%とすることを中期的な目標としています。

社内取締役の選任に関しては、それぞれの担当分野で実績・功績を挙げた者であることに加え、企業経営者に必要な使命感、統率力、企画力等の資質を兼ね備えていること、当社の企業理念に深く共感し、経営ビジョンの実現に向けて常に邁進できること、取締役にふさわしい人格、見識を備えており、法令遵守に高い意識を持っていることなどの基準に基づき選任することとしています。

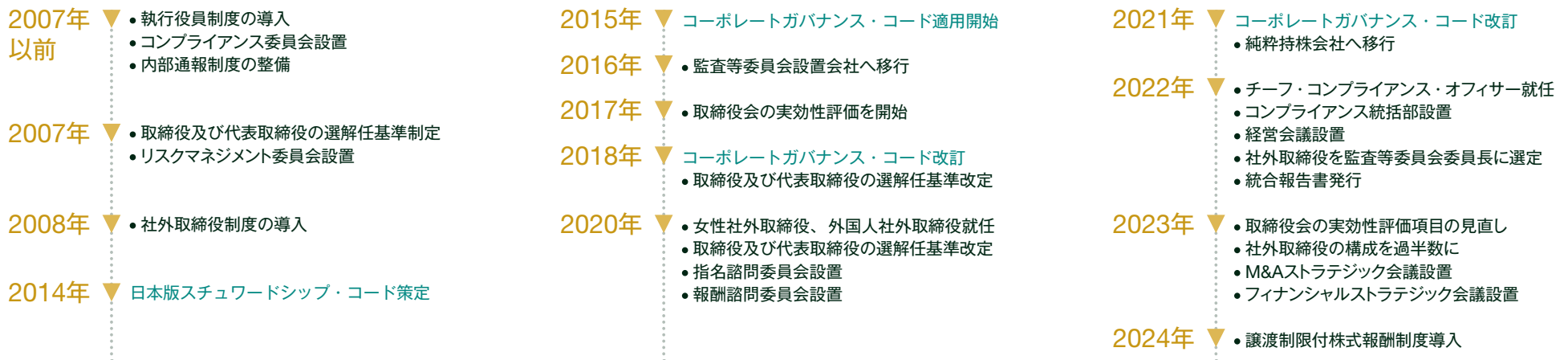
コーポレート・ガバナンス

社外取締役の選任に関しては、社内取締役とは異なる視点から当社経営に参画、貢献できることに加え、独立性を持って取締役の職務執行を監督できることなどの基準に基づき選任することとしています。社外取締役の独立性については、基準または方針として明確に定めたものではありませんが、当社グループの出身者、大株主、大口取引先関係者、重要な利害関係者のいずれにも該当しない高い独立性を保持していることに加え、企業経営の経験者、または、法務もしくは財務の知見を有する方を選任することとしています。

選任の手続きは、選解任基準や取締役会のあるべき姿、指名諮問委員会が実施している360度評価の結果などを踏まえて、指名諮問委員会で取締役候補者の選定を行い、取締役会にて決議した後、株主総会に上程します。監査等委員候補者は、監査等委員会の同意を得て株主総会に上程しています。経営陣幹部は、指名諮問委員会で候補者の選定を行い、取締役会の決議により選任しています。

取締役及び代表取締役の解任に関しては、解任基準に該当すると認められる事由が生じた場合に指名諮問委員会での審議・答申を経て取締役会において対応を決定することとしています。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み



監査役会設置会社

監査等委員会設置会社

後継者の計画

当社は、代表取締役社長の後継者計画の策定・実施を経営戦略上の重要項目として位置づけています。後継者計画の一環として、当社は、2021年10月に純粋持株会社に移行しました。グループ各社に段階的に権限を委譲することにより、グループ各社において、その経営を通し優秀な人材を育成してまいります。具体的には2022年に経営会議、2023年にグループ会社を横断した会議体であり、株式会社日本M&AセンターをはじめM&A領域のグループ会社を統括する「M&Aストラテジック会議」、株式会社日本投資ファンドをはじめファンド系のグループ会社を統括する「フィナンシャルストラテジック会議」を設置しました。フィナンシャルストラテジック会議の議長の専務取締役大槻昌彦は2022年2月より株式会社日本投資ファンドの代表取締役に就任しており、M&Aストラテジック会議の議長の常務取締役竹内直樹は2024年4月に株式会社日本M&Aセンターの代表取締役社長に就任いたしました。

コーポレート・ガバナンス

■ 役員トレーニング

当社では、取締役に対し、期待される役割や責務等に応じて、各目的に応じた研修、トレーニングの機会を提供し、会社で費用負担をしています。社内取締役（監査等委員を含む。）は、社外研修等の参加、有用な情報を得るための海外視察、コーチング受講等を行っています。社外取締役（監査等委員を含む。）は、経営戦略、事業内容や状況等の理解を深めることを目的として、社内行事等への参加、管理職社員との交流等を行っています。

■ 役員報酬制度

役員報酬の基本方針

当社は、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は、固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬等により構成し、役位、在位年数、業績への貢献度等を考慮して株主総会で決議された総額の範囲内において決定しています。種類別の報酬割合及び個人別の報酬額等については、報酬諮問委員会において審議、決定し、その答申を踏まえ取締役会において決定しています。取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものと判断しています。

業績連動報酬に係る指標

当社は、事業成績を最も適切にあらわすことができる指標として、連結経常利益を指標として選択しています。この連結経常利益の達成水準を指標とし、実支給額の決定にあたって

は、過半数を社外取締役（監査等委員である社外取締役を含む。）で構成する報酬諮問委員会において各取締役の業績連動報酬額について審議、決定し、その答申を踏まえ取締役会において支給額を決定いたします。なお、2023年度においては、通期業績予想の経常利益17,000百万円に対して、連結経常利益は16,518百万円（予算達成率97.2%）となっており、当社取締役へ業績連動報酬を支給していません。

株式報酬制度の導入

当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、2024年6月25日開催の第33回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式報酬制度導入を決議し、譲渡制限付株式報酬は現行の報酬額（年額12億円以内、うち社外取締役分は年額8,000万円以内）の内枠で年額2億4,000万円以内、普通株式の総数は年35万株以内で支給することを決議しております。

■ 取締役会の運営実績

2023年度は、当社グループの最重要課題でありますコンプライアンス重視経営の一環として、コンプライアンス体制の強化やコンプライアンス基本指針を始めとしたコンプライアンス関連の重要なルールの見直しなどを行いました。その他投資案件、業務提携、当社のマテリアリティ、四半期ごとの決算報告などの議題についての審議に時間を費やしました。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）	296	296	—	—	—	6
監査等委員である取締役（社外取締役を除く。）	14	14	—	—	—	1
社外役員	76	76	—	—	—	8

(注) 1 社外役員に対する報酬等の対象には、2023年6月23日開催の第32回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役を含んでおります。 2 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

コーポレート・ガバナンス

2023年度の取締役会開催状況

2023年度取締役会実績	
開催回数	17回
平均議題数 (決議事項及び報告事項)	6.2個
1回あたり 平均開催時間	2時間19分 (最長3時間15分)

主な議題

- 中期経営目標の見直しについて
- 海外現地法人設立について
- マテリアリティ(重要課題)今年度の見直しについて
- LP出資について
- 金融機関との合併設立について
- 取締役会実効性評価の見直しについて
- 再発防止策総括
- M&A業界の未来についての検証
- 個人情報保護方針(プライバシーポリシー)の改定について
- DX診断報告

■ 任意の委員会の活動状況

2023年度指名諮問委員会・報酬諮問委員会活動状況

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
開催回数	8回	1回
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> ● サクセッションプランについて ● 中核子会社役員人事について ● 取締役の人選について ● 役員の360度評価について ● 社外取締役候補者の決定について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬ベンチマークについて ● 海外ベンチマーク先の報酬内容について

■ 取締役会実効性評価

当社では、2017年度より取締役会の実効性評価を実施しております。

2023年度の評価結果の概要は以下の通りです。

<評価方法>

全取締役を対象として、右記の評価項目に対する5段階評価と自由記述による自己評価アンケートを実施いたしました。

<評価結果の概要>

取締役会の運営全般についてはおおむね適切であり、その実効性は確保していると評価いたしました。一方で、取締役会の位置づけ、運営の効率化、社外役員への事前の情報提供等について課題を認識しております。引き続き、課題の改善策を検討・実施し、その結果を評価してさらなる改善につなげていくことで、取締役会の機能向上に努めていきます。

取締役会実効性評価項目(8分野計52問)

1	取締役会の構成について(3問)
2	取締役会の運営について(11問)
3	取締役会の役割・責務の遂行について(17問)
4	監査等委員会について(3問)
5	独立社外取締役について(4問)
6	取締役会の実効性確保のための前提条件について(5問)
7	取締役会を支える体制について(4問)
8	株主とその他ステークホルダーとの関係充実に向けて(5問)

■ 政策保有株式

純投資目的以外の目的で株式を保有する際の基本方針は、投資対象会社との業務提携、案件獲得、業容拡大等を通じて当社のM&A仲介事業におけるシナジー効果が発揮され、当社の企業価値向上に資することです。株式を保有する際には、有価証券運用規程、稟議規程、職務権限規程に則り、これを遵守し運用しています。

また、取締役会において、主要な政策保有株式については、そのリスクとリターン等を踏まえた中長期的な観点から定期的に検証を行い、継続保有の是非を検討し、保有の妥当性が認められない場合には縮減してまいります。

投資先の議決権の行使につきましては、当社の企業価値向上に加え、当該議案が投資先企業の価値向上につながるかどうかを検討し議決権行使の判断をすることとしています。

■ マネジメント体制



代表取締役社長

みやけ すくる
三宅 卓

1952年1月18日生

出席状況(2023年度)

取締役会 94.1%(16回/17回)

日本オリベッティ(株)を経て、1991年9月に当社入社。1992年6月に取締役就任、2008年6月より現任。取締役として長期にわたって当社の経営を主導し、業績の成長を牽引するだけでなく、経営の重要事項の決定及び業務執行の監督に関する重要な役割を果たしてきました。今後ともコンプライアンス重視経営を断行していくにあたり、必要な経験と見識、及びリーダーシップを有しています。

(株)日本M&Aセンター代表取締役会長を兼職。



専務取締役 管理本部管掌

ならき たかまる
榎木 孝磨

1962年10月15日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

大王製紙(株)を経て、1993年1月に当社入社。2000年6月大和証券エスエムビーシー(株)入社ののち、2005年3月に当社入社。2005年6月の取締役就任以降長期にわたって管理本部長を務め、2023年6月より現任。管理部門全般における豊富な実績・見識を有し、経営陣として重要な役割を果たしてきました。今後ともコンプライアンス重視経営を断行していくにあたり、必要不可欠な経験と見識を有しています。

(株)日本M&Aセンター専務取締役を兼職。



専務取締役

おおつき まさひこ
大槻 昌彦

1970年7月23日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

(株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)を経て、2006年2月に当社入社。2009年4月に執行役員就任以降は事業法人部長等を、2010年6月に取締役就任以降は法人事業本部長、営業本部長、グループ会社管掌等をそれぞれ歴任し、2024年6月より現任。営業部門全般における豊富な実績・見識を有し、当社グループ全体の成長において重要な役割を果たしてきました。今後ともコンプライアンス重視経営を断行していくにあたり、必要不可欠な経験と見識を有しています。

(株)日本M&Aセンター専務取締役、

(株)日本投資ファンド代表取締役、

(株)AtoG Capital 代表取締役を兼職。



常務取締役

たけうち なおき
竹内 直樹

1978年2月11日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

(株)SFCGを経て、2007年4月に当社入社。2014年4月に執行役員就任以降は事業法人部長、ダイレクト事業部長等を、2018年6月に取締役就任以降は戦略統括事業部長、営業本部長等をそれぞれ歴任し、2024年6月より現任。企業の成長課題をM&Aで解決するという切り口(成長戦略型M&A)で顧客層を開拓した実績と豊富な経験を有し、当社グループの戦略策定全般において重要な役割を果たしてきました。今後ともコンプライアンス重視経営を断行していくにあたり、必要不可欠な経験と見識を有しています。

(株)日本M&Aセンター代表取締役社長を兼職。

マネジメント体制



取締役 人事本部長 CHRO

たけだ やすひろ
武田 安央

1966年4月7日生

三菱商事グループにてCAO、CFO、CCOを歴任し、2022年7月に当社入社。CCOとして当社グループのコンプライアンス体制の再構築を行うほか、リスクマネジメント委員長としてリスクマネジメント体制の強化を行い、2024年6月より現任。財務・経理・リスクマネジメントに関する専門的知見とコンプライアンス・人事の領域についても豊富な経験と見識を有しています。

(株)日本M&Aセンター取締役人事本部長を兼職。



社外取締役

もり ときひこ
森 時彦

1952年7月17日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

日本GE(株)取締役、テラライン(株)、(株)リバーサイド・パートナーズ及び(株)ワイ・インターナショナルの代表取締役を歴任し、2018年6月より現任。様々な分野での経営者としての経験や、投資アドバイザー会社の代表取締役を務めた経験に加え、豊富なM&A経験を有しています。企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営全般の質的向上及びファンド関連ビジネスについても助言を行っています。

(株)チェンジ・マネジメント・コンサルティング代表取締役を兼職。



社外取締役

たけうち みなこ
竹内 美奈子

1961年1月17日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

日本電気(株)、スタントンチェイスインターナショナル(株)代表取締役副社長、(一社)ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ理事を歴任し、2020年6月より現任。タレントマネジメントについての豊富な知識や経験のみならず、会社経営者としても十分な経験を有しており、当社の経営全般の質的向上及び女性活躍や女性管理職の登用についての活動や具体的な助言を行っています。

(株)TM Future 代表取締役、(株)滋賀銀行社外取締役、三菱製鋼(株)社外取締役、(一社)日本車いすバスケットボール連盟理事、(公財)日本バスケットボール協会理事、(公財)日本バドミントン協会理事を兼職。



社外取締役

にしきど けいいち
錦戸 景一

1953年5月2日生

出席状況(2023年度)

取締役会 94.1%(16回/17回)

長島・大野法律事務所(現長島・大野・常松法律事務所)、米国グラス・マツカラー・シャリル・アンド・ハロルド法律事務所、光和総合法律事務所パートナー、日本ヒルトン(株)社外監査役、パイオニア(株)社外監査役を経て2022年6月より現任。弁護士としての豊富な知識や経験を有しており、当社の経営全般の質的向上及びM&Aや企業法務関連の具体的な助言を行っています。

(株)廣澤精機製作所監査役、サイボー(株)社外監査役、光和総合法律事務所代表弁護士を兼職。

マネジメント体制



社外取締役

おおさと まりこ
大里 真理子

1963年4月22日生

出席状況(2023年度)

取締役会(91.7%)11/12回

日本アイ・ピー・エム(株)、ユニデン(株)(現ユニデンホールディングス(株))、(株)アイディーエス取締役や(公社)日本パブリックリレーションズ協会理事、早稲田大学スポーツ科学科非常勤講師などを経て2023年6月より現任。経営者としての豊富な知識や経験を有しており、これまでに培ってきた豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営全般の質的向上及びM&AやDX関連の具体的な助言を行っています。

(株)アークコミュニケーションズ代表取締役、パンチ工業(株)社外取締役、(公社)日本ローイング協会理事、(一財)全日本野球協会理事を兼職。



社外取締役

しみず たかお
清水 喬雄

1957年3月10日生

通商産業省(現経済産業省)を経て、JSR(株)でCFO、CIO等を歴任し、2024年6月より現任。政財官における豊富な経験と、多角化企業の経営についての十分な知見をもとに、当社の経営全般の質的向上及びグローバル経営について具体的な助言を行っています。
(株)カカコム顧問を兼職。



取締役(常勤監査等委員)

ひらやま いわお
平山 巖

1961年1月7日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

監査等委員会 95%(19回/20回)

山一証券(株)、日興コーディアル証券(株)、いちよし証券(株)を経て、2007年3月に当社入社。2012年4月に当社の執行役員に就任して以降は、企業戦略部長、社員教育支援室長、(株)日本CGパートナーズ(現(株)日本PMIコンサルティング)代表取締役を歴任し、2020年6月より現任。証券会社や当社におけるM&Aの豊富な実務経験及び当社グループの事業に関する高い見識を監査に活かしています。

(株)日本M&Aセンター監査役を兼職。



社外取締役(監査等委員)

やまだ よしのり
山田 善則

1946年5月22日生

出席状況(2023年度)

取締役会 94.1%(16回/17回)

監査等委員会 90.0%(18回/20回)

安田生命保険相互会社常務取締役、(株)ジャパン・コンファーム代表取締役、みずほ信託銀行(株)常勤監査役、(株)日本APセンター取締役会長等を経て、2013年6月当社監査役に就任し、2016年6月より現任。2022年6月に監査等委員会委員長に就任。大手金融機関の取締役及び監査役経験者であり、また、当社監査役及び監査等委員としての監査経験を活かし、独立かつ公正な立場で監査・助言等を行っています。

(株)フィット取締役(監査等委員)を兼職。

マネジメント体制



社外取締役（監査等委員）

まつなが たかゆき

松永 貴之

1981年4月6日生

出席状況(2023年度)

取締役会 100%(17回/17回)

監査等委員会 100%(20回/20回)

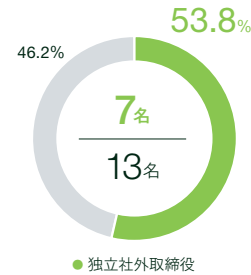
真法律会計事務所、南青山M's法律会計事務所設立を経て2022年6月より現任。

中小企業のM&Aや事業承継について弁護士として関与した豊富な知識と経験を監査に活かし、独立かつ公正な立場で監査・助言等をしています。

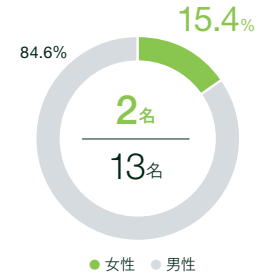
マイル法律事務所代表を兼職。

取締役会の多様性

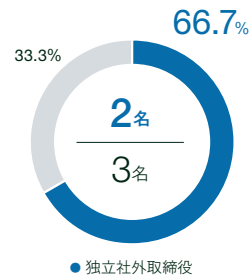
取締役会における
独立社外取締役の割合



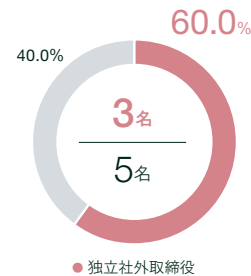
取締役会における
女性取締役の割合



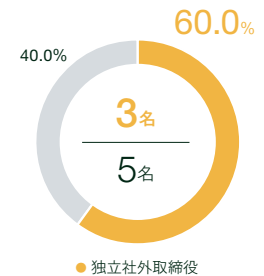
監査等委員会における
独立社外取締役の割合



指名諮問委員会における
独立社外取締役の割合



報酬諮問委員会における
独立社外取締役の割合



各機関の構成員 (2024年10月現在)

※「◎」は議長、委員長

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役社長	三宅 卓	◎		○	○
専務取締役	楳木 孝麿	○		○	○
専務取締役	大槻 昌彦	○			
常務取締役	竹内 直樹	○			
取締役	武田 安央	○			
社外取締役	森 時彦	○		◎	◎
社外取締役	竹内 美奈子	○			
社外取締役	錦戸 景一	○			
社外取締役	大里真理子	○		○	○
社外取締役	清水 喬雄	○			
取締役（常勤監査等委員）	平山 巖	○	○		
社外取締役（監査等委員）	山田 善則	○	◎	○	○
社外取締役（監査等委員）	松永 貴之	○	○		

マネジメント体制

経営陣のスキルマトリクス

当社の中長期的な経営戦略及び経営課題に基づいて、取締役を求めるスキル(知識・経験・能力)を設定しています。社内取締役には、主力事業であるM&Aに関連する知識やその周辺事業に関する相当の知見を備え、当社の事業を深く理解していることを求めています。また、社外取締役には、業務執行の監督等に活かすための異なる分野での専門性、豊富な経験及び幅広い知見を備えていることを求めています。

★…特に重視したスキル

	経営戦略	M&A コンサル ティング	M&A エグゼ キューション	PMI	ファンド ビジネス /IB	海外 ビジネス	BtoC ビジネス	サステナ ビリティ /ESG	ブランド戦略 /マーケ ティング	管掌経験 /部門長	財務 /金融 /会計	コンプライ アンス	人材育成 /人事労務	IOT /DX
三宅 卓 (代表取締役社長)	★	●		●	●			●		●				
楢木 孝麿 (専務取締役)	●		●							●	★	●	●	
大槻 昌彦 (専務取締役)	●	●			★	●				●	●			
竹内 直樹 (常務取締役)	●	★		●						●				●
武田 安央 (取締役)						●				●	●	★	●	
森 時彦 (社外取締役)	★		●	●	●	●				●				
竹内 美奈子 (社外取締役)	●							●		●		●	★	
錦戸 景一 (社外取締役)			●									★		
大里 真理子 (社外取締役)	●					●							●	★
清水 喬雄 (社外取締役)	●					●				●	★			●
平山 巖 (取締役 常勤監査等委員)		●								★				
山田 善則 (社外取締役 監査等委員・委員長)	★						●		●	●	●	●	●	
松永 貴之 (社外取締役 監査等委員)			●									★		

Risk Management

リスクマネジメント

日本M&Aセンターグループは、グループに不利益を生じさせる可能性のある重要なリスクを組織的にマネジメントし、損失の回避及び最小化を図っています。

■ リスクマネジメント体制

CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を委員長とし、グループにおけるオペレーショナルリスクに対応するリスクマネジメント委員会を定期的開催しています。同委員会にて、リスクの特定・分析・評価を行うとともに、対応策の検討・進捗のモニタリング・改善を実践しています。その結果は、経営会議に報告または提言されるとともに、取締役会への定期的な報告が行われています。また、必要に応じて顧問弁護士等の外部専門家の指導・助言等を受けています。

なお、オペレーショナルリスク以外の他の経営に係るリスクについては、経営会議にてマネジメントされているものの、同委員会にてリスクを認識した場合は経営会議へ具申しています。

これにより、リスクが顕在化しないような仕組みづくりを不断に行い、かつ顕在化した場合は迅速な審議と意思疎通が行える体制を整えています。

リスクマネジメント委員会の有効性については、取締役会で評価し、適宜は正しています。事業環境の変化等に伴う対応策の全社通知や新たなリスク領域への対応が必要となった場合は、課題や対応状況について取締役会に報告の上、対処しています。

■ 事業への影響度が大きくリスクの顕在化の可能性が高いリスクへの主な対応方針

1.情報管理に関するリスク:

情報管理にかかる各社内規程・ルール遵守を徹底する。

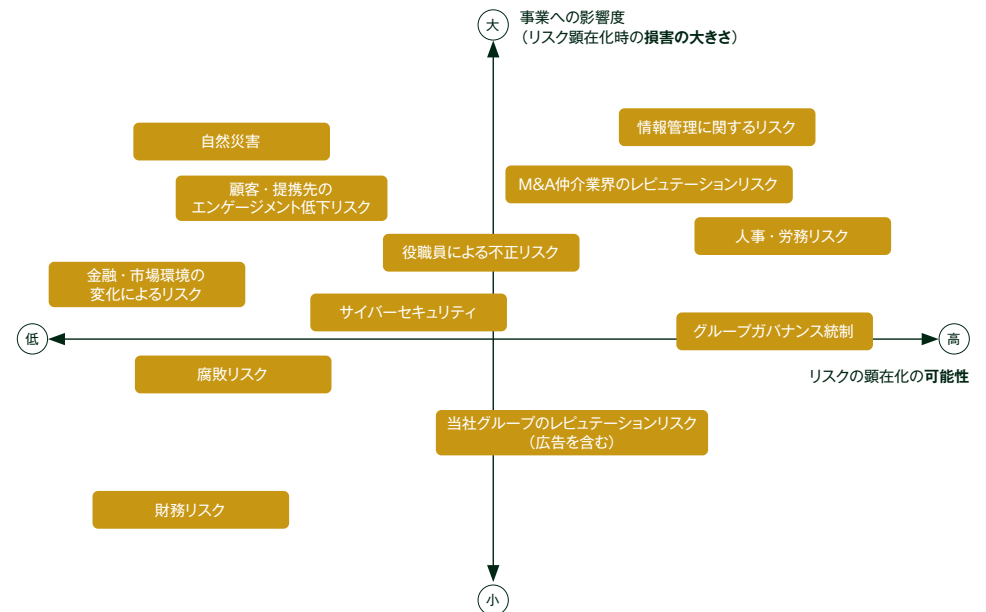
2.M&A仲介業界のレピュテーションリスク:

中小企業庁・M&A仲介協会と連携し、ガイドライン・自主規制ルールにかかる同業他社を含むM&A仲介者の遵守を実現する取り組みを進める。

3.人事・労務リスク:

中間管理職層に対する労務管理研修の強化並びに組織文化のアップグレードに取り組む。

リスクマップ



Information Security

情報セキュリティ

日本M&Aセンターグループの業務における守秘義務の重要性は非常に大きく、ステークホルダーから期待される要求事項を満たすだけでなく、M&Aプロフェッショナルとしてのあるべき姿も考慮し、情報セキュリティの適切なマネジメントに努めています。

当社グループでは、「情報セキュリティ基本方針」を策定するとともに、情報セキュリティに関するルールの遵守及び安全対策の徹底に取り組んでいます。

 情報セキュリティ基本方針

https://www.nihon-ma.co.jp/groups/security_policy.html

■ 情報セキュリティ推進体制

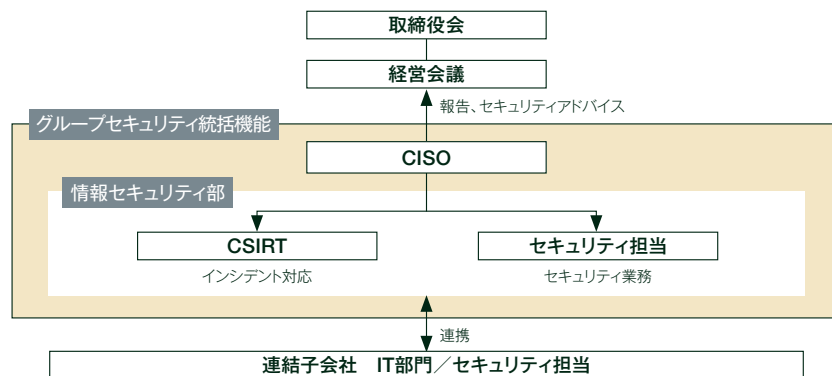
情報セキュリティ戦略の策定や実施状況の評価は、CISO（Chief Information Security Officer）を責任者とするグループセキュリティ統括機能において実施しています。

CISO配下の情報セキュリティ部にはインシデント対応を担うCSIRT(Computer Security Incident Response Team)^{*1}と、セキュリティ業務を担うセキュリティ担当が設置されています。

CSIRT及びセキュリティ担当の活動内容はCISOを通じて、経営会議に定期的に報告されています。

なお、リスクマネジメント委員会においても、情報セキュリティリスクの低減について、定期的に対応策の検討、モニタリングを行っています。

※1 セキュリティインシデントが発生した際に、対応を実施する専門チーム



■ 情報セキュリティマネジメントシステム

社外の専門家を活用した安全性の高いシステム構築を行っています。2016年5月25日、株式会社日本M&Aセンター及び株式会社企業評価総合研究所は情報管理の徹底と継続的な改善を図るため、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の国際標準規格であるISO/IEC27001の認証を取得しました。また、ISMS内部監査を通じてその運用状況の妥当性の検証を行っています。

情報セキュリティリスク対応計画、及び継続的に対処する必要がある情報セキュリティリスクへの対応については、リスク承認プロセスを継続的に循環させることでセキュリティリスクの低減を行っています。

情報セキュリティ リスク発生・特定

リスク分析

リスク評価 シート作成

情報セキュリティ リスク分析

リスク対応 計画書作成

リスク対応

情報セキュリティ

■ 情報セキュリティの取り組み

重要な情報を取り扱う事業者として、重大なセキュリティ事故が発生しないよう、外部・内部の脅威に対して措置を講じています。情報資産の機密性、可用性、完全性を評価し、リスクレベルに応じた対応を行い、定期的に見直しをしております。

また、インシデント発生時には速やかに事実を整理・確認しリカバリ対応を実行すること、再発防止としてナレッジの蓄積と共有をしています。

事前・事後の両輪でグループ全体のセキュリティレベル向上を図っています。

脆弱性診断

社外に向けて展開しているサービスは外部のセキュリティ専門のベンダーによる脆弱性診断の結果をもとに、改修あるいは対策措置を実施し、サービスを安全にご利用いただけるよう取り組んでいます。

システム監査・セキュリティ監査

制定した「情報セキュリティルール」に基づいて、セキュリティルールの点検を毎月行っています。

防御を取り入れた設計・開発・実装・保守

当社グループは、社内システムへのアクセス制御の強化、EDR(Endpoint Detection and Response)^{※2}の導入による端末の動作監視、端末の通信ログの収集・分析による脅威検出などを実施しています。システムインフラ基盤強化の一環として、2021年度からはネットワーク回線強化とともに、SD-WAN(Software Defined-Wide Area Network)^{※3}を導入しました。

通信内容、品質の可視化をすることで「柔軟性」かつ「拡張性」を備えたネットワーク環境を実現しています。MSS(Managed Security Service)^{※4}を利用することにより、人的負担を軽減しつつ不正アクセスの予防、検知能力を向上させることで、セキュリティリスク低減につながっています。また、検知内容についてはアラートレベルに応じて即座に対応し、月次にてセキュリティ上の脅威、不正アクセスの観点以外に、全拠点の通信速度や安定性、遅延の有無など回線のパフォーマンスに関する詳細な内容を専門部署にて共有し、対応について討議を行っています。

※2 ハブコンやサーバー等のネットワークに接続されている端末(エンドポイント)を監視し、異常や不審な挙動等のサイバー攻撃の兆候を検出し、管理者に通知するセキュリティソリューション

※3 物理的なネットワーク機器で構築したWAN(広域ネットワーク)上に仮想的なWANを構築し、ソフトウェアを用いて管理する技術

※4 企業や組織の情報セキュリティシステムの運用管理を、社外のセキュリティ専門企業などが請け負うサービス

検知・検出・遮断 / 監視・追跡

当社グループは、社内システムへのアクセス制御の強化に努めています。2022年度にはクラウドストレージ「Box」を導入し全社内データの保存先として利用しています。無制限な世代管理を実現することによりファイルの変遷を可視化することが可能になったとともに、誰が、いつ、何をしたのかの詳細なアクセスログを保存しています。

教育・研修

セキュリティへの対応を継続的に改善するためには、社員の意識向上と研修が必要不可欠です。

当社グループでは、各種情報セキュリティ関係のルールについて、役職員に対する研修やイントラネット等への掲示、情報セキュリティルールを取りまとめた「情報セキュリティルールブック」の配布を通じて常時周知し、その徹底に努めています。定期的な研修や標的型攻撃メール対応訓練も実施しており、結果は社内に公開しています。2023年度からはeラーニングを活用することで、セキュリティ意識の向上と情報セキュリティルール違反の減少に取り組んでいます。

タイミング	内容	対象
入社時研修	新卒・中途採用の全新入社員を対象に、当社のセキュリティルールを学ぶ研修を実施しています。	出向を含む全社員
全社員研修(毎月)	毎月テーマを変えながら情報セキュリティについて注意喚起とルール周知を行い、時事的な事例も紹介しています。	派遣社員を含む全社員
標的型攻撃メール対応訓練(年2回)	攻撃メールを装った訓練メールを社員へ実際に送付し、体験を通じてセキュリティ意識向上を図っています。	出向者や派遣社員を含む全社員

また、独自の「M&A免許制度」の取り組みも行っています。同制度では、リスク集約と蓄積、分析、対策を目的としており、当社にある営業、コンプライアンス、情報セキュリティなど各ルールのうち、M&Aを行うものとして守るべき項目を採点項目として設定し、違反者には加点点数です。毎月、所管部署で集計を行い、そのデータを各部門長に還元しています。また、高得点者には別途研修を実施しています。

情報セキュリティ

プロセスとルールの整備

情報漏えいリスクの高い業務プロセスに関して、セキュアなプロセス設計とルールの整備を行っています。例えば、人為ミスによる情報漏えい抑止の一環として、社外にメールを送信する際には誤送信防止のため、宛先や件名、添付ファイルなどを再度確認しなければ送信できないチェックツールを導入しています。仮に添付ファイルを誤送信してしまっても添付ファイ

ルを取り消せる仕組みを導入し、メール誤送信における情報漏えい抑止につなげています。

■ 個人情報保護の取り組み

当社グループでは「個人情報保護方針」を策定し、各社のWebサイト上で公表しています。同方針を全役職員に周知徹底するとともに、確実な履行に努めています。

Message from Taku Kikuchihara

利便性とセキュリティを両立し、ITを活用した生産性向上を目指す

CISOメッセージ

グループ全体を横断する強固なセキュリティ体制を構築

M&Aが成約するまではその事実が公になることはありません。対象企業に関連するあらゆる情報の共有が一部の関係者に限定され、非常に機密性の高い情報として扱われます。したがって、この高機密な情報を強固なセキュリティで保持し、かつ当社の従業員が情報保護の意識を高く持つことが重要です。

当社は中小M&A業界のリーディングカンパニーとして、最も高い業務品質と倫理観が求められる会社だと自負しています。情報管理、特に情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策を重要視していて、2023年度からはCISOを置いています。

CISOの下には情報セキュリティ部を設置し、グループ全体のセキュリティを統括する役割を担っています。運営の仕組みも整備し、各部署が新たな取り組みやサービス利用を検討する段階で、セキュリティ相談会議に事前相談することが可能となりました。

セキュリティ相談会議は、取り扱うデータの性質、起こりうるリスクとその影響度、発生確率を評価し、適切な対策を検討し指示します。昨年度は77件の相談があり、社員の仕事への情熱とセキュリティ意識の高さを感じました。さらに、月次でグループ会社間のセキュリティ連携会議を行うことで、各社のシステムセキュリティの確保やルール整備に対する意識が向上し、セキュリティ課題の優先度が高まりました。

CISO 菊地原 拓



従業員に向けた毎月の発信とeラーニングが効果を発揮

従業員の情報保護意識とIT・セキュリティリテラシーを向上させるため、昨年度からは毎月、全社会議でCISOから情報発信を行い、eラーニングを実施しています。標的型攻撃メール訓練の結果やセキュリティ内部監査の結果を見ると、改善傾向が見られ、取り組みの効果を実感しています。

一般的に、入社年数の浅い社員ほど認識の甘さによるインシデント発生率が高くなる傾向があります。当社には多くの新卒と中途の社員が入社するため、本年度は入社年数の浅い社員に重点を置いた情報発信やeラーニングを行う予定です。

生成AI、ChatGPTへの早期対応で生産性向上へ

ITを社会のインフラとして捉えると、昨年から生成AIがITに変化をもたらし始めています。生成AIについては早期に対策を講じるため、ChatGPTの一般公開後すぐにアクセスを制限し、情報漏えいリスクを考慮した安全な利用方法を検討しました。昨年夏にはセキュアなChatGPTを業務利用できるようにし、他にも生成AIを活用したサービスを導入しました。これらの取り組みは、データの社外漏えいを防止するために整備したものです。

今後も利便性とセキュリティの向上を両立させながら、ITを活用して生産性を向上させ、安全安心なM&Aを提供するため努力してまいります。

Environment

環境の取り組み

日本M&Aセンターグループは、役職員一人一人が企業市民として、環境問題への取り組みが社会的責務の一つであると認識し、事業活動のあらゆる分野において、温室効果ガスの排出削減、気候変動の緩和・適応など環境問題に配慮し行動します。

また、廃棄物の削減、省エネルギー及び省資源の推進など、環境負荷の低減に努めるとともに、気候変動が事業環境に及ぼすリスクを踏まえ企業活動を行っています。

■ 気候変動への対応

気候変動によるリスクの特定と対応策

当社グループでは、下記の通り気候関連問題のリスクを特定し、対応策を策定しています。

リスクの種類	リスクの生じる期間		想定しているリスクの内容と対応策
低炭素経済への移行に伴うリスク	政策・法規制リスク	中期 (4~10年)	<p>《温室効果ガス排出に係る価格の上昇》 炭素税や排出権取引といったカーボンプライシング制度が導入された場合、エネルギー使用にかかるコストが増加するリスクがあります。仮に前述のような新制度導入があった場合の収益面への影響度を測るため、2019年度よりCO₂排出量の算定及び管理を始めました。順次算定の対象範囲を拡大し、影響度の評価及び事業計画への考慮を行ってまいります。</p> <p>《排出権報告義務の強化》 当社グループは、現在国や自治体で定められている気候変動関連の報告義務制度においては、報告義務の対象外であり、影響を受けていません。今後、報告義務の対象範囲の拡大や、新たな省エネ義務制度の新設等があった場合には、義務の程度によっては、運用改善や設備導入等において新たにコストが発生する可能性があります。</p>
	市場リスク	中期 (4~10年)	<p>《顧客行動の変化》 気候変動によって引き起こされるリスクに対する関心が高まるとともに、ESG投資やSDGsの価値観が広まることで、顧客や取引先、投資家等の利害関係者の行動変容が起こり、より持続可能と思われる対象会社を選択するリスクがあります。当社では現在IR部を主担当部門として、ESGへの対応を推進しています。</p>
	評判リスク	短期 (~3年)	<p>《利害関係者からの懸念増加、否定的なフィードバック》 気候変動に対する顧客や投資家、社会からの要請が急速に進展し、その対応が遅れた場合や関連する情報開示が不足していた場合、当社の社会的評判が低下するリスクがあります。当社では現在IR部を主担当部門として、ESGへの対応を推進しています。ESGの取り組みにおいて指標とする企業を数社設定するとともに、数社のESG評価会社の評価フレームワークにそって、当社と指標企業の取り組み状況を比較・評価した上で、対応が劣後する場合、あるいはさらなる向上が必要と思われる場合は、今後の対応策についてマネジメントに報告・相談し、逐次対策を講じています。</p>
気候変動による物理的変化に伴うリスク	急性リスク	短期 (~3年)	<p>《台風、洪水のような異常気象の深刻化・増加》 当社グループは国内7拠点、海外5拠点で事業を展開しており、このうち人員の約9割が日本で業務を遂行しています。国内において台風や洪水、また温暖化の影響による豪雨災害、落雷時の被害等極端な気象現象の発生により、営業拠点や顧客、提携先をつなぐ交通インフラ、情報インフラの機能停止・寸断の影響を受けた場合、業務が中断するリスクがあります。また、当社グループの事業は労働集約型であり、上記の影響を受け、稼働日数が減少することは、グループの売上高人件費率を増加させるリスクになり得ます。これらのリスクに対し、当社グループでは、システムインフラの基盤強化を推進しており、営業拠点が被災した場合にも、実質的な機能停止には陥らない対策を講じています。また、緊急時には全社員がテレワークを行える体制やリモートで顧客との面談、デューデリジェンス等を行える体制を整えており、被災時のリスクの低減に努めています。その他全拠点において、備蓄品の配備や、災害発生時における避難訓練を定期的実施しています。自然災害の激甚化は、地域経済に打撃を与える可能性があります。当社は、緊急時に全国にサテライトオフィスを機動的に設置した実績があります。これにより、さらに地域に密着した営業活動を展開し、M&Aを望む潜在顧客のニーズをスピーディーに把握することができます。</p>
	慢性リスク	長期 (11年~)	<p>《平均気温の上昇や海面上昇》 平均気温の上昇により、熱中症の頻発による生産性低下や冷房使用の増加によるコスト増大のリスクがあります。海面上昇により、施設浸水のリスクがあります。ASEAN地域での地球温暖化に伴う猛暑化、雨季の長期化による慢性的な洪水被害のリスクがあります。</p>

環境の取り組み

詳細につきましては当社HPもご覧ください。

<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/sustainability/environment.html>



気候変動の緩和の取り組み

当社グループでは、温室効果ガス排出量削減の取り組みの一環として、電力使用量の削減に努めています。

クールビズ/ウォームビズを推奨し、空調設備の設定温度を夏季は高めに、冬季は低めに設定するなど、執務スペースの空調温度の調節、不要不急の機器の停止、社員の環境意識醸成等の施策を通じた節電に取り組んでいます。

気候変動への適応に関する取り組み

当社グループでは、一般的な水害への備えだけではなく、サーバーのバックアップ対策及び重要なデータのクラウドでの保管等を進め、業務への影響を極小化する取り組みを続けていきます。気候変動が私たちの事業活動に引き起こしうる物理的リスクの極小化を目指します。

GHG（温室効果ガス）排出量削減目標

2019年度の排出量を基準に、2025年度までに東京本社の正社員一人当たりの電力使用にかかるGHG排出量を1%削減することを目標としていました。2021年1月に東京本社の入居する鉄鋼ビルディングが使用する電力が再生可能エネルギー由来100%のものに切り替わったことにより、計算上のGHG排出量は0となり2021年度に目標を達成しました。現在、算定範囲を拡大し集計を行っており、合わせて目標値を再設定するための検討を実施しています。

地球環境への配慮

環境負荷低減

当社グループ役職員は、公共交通機関の利用やITの活用、不要な印刷削減等を通じて継続的に環境負荷の低減や省エネルギーに努めます。

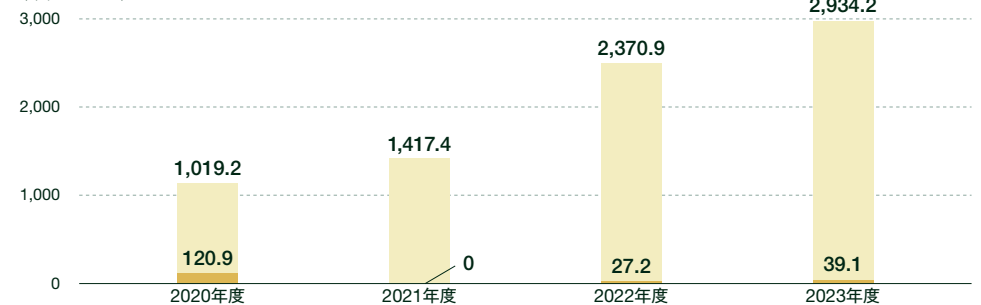
当社では印刷時に個人ごとに発行されるIDカードで個人認証をした上で印刷する仕組みを導入し、個人ごとの印刷機利用状況を把握しています。M&A業務のプロセスにおいて電子契約書を導入したり、経費精算業務や請求書発行業務においてはペーパーレス化を推

進するなど、紙資源の削減や情報セキュリティの強化に役立てています。

また、当社グループは社会全体の環境負荷低減につながるようなM&Aの増加に努めています。三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社が募集する投資信託を通じて、BlackRockが運用する2つのESGファンドに対しESG投資を行っております。2021年には、官民共同の新興国における気候変動対策インフラファンドであるClimate Finance Partnershipに対し、1億円のESG投資を行いました。当社の投資分により、約8,531トンのCO₂排出回避を実現しています（2023年12月末時点）。2022年には、脱炭素関連企業へのベンチャーキャピタルファンドである脱炭素化パートナーズ戦略に対して、1億円のESG投資を行いました。優れた技術を持つ成長過程の企業に投資することで、投資先企業の事業拡大による温室効果ガスの削減効果の拡大を企図しています。

GHG（温室効果ガス）排出量

(単位：t-CO₂)



※スコープ1、2、3とは、GHGプロトコルという国際的に認められたガイドラインで定義されています。

スコープ1は石油や燃料等から直接的に排出するGHG(温室効果ガス)排出量であり、スコープ2は、電力の利用等で間接的に排出するGHG排出量です。

※2020年度~2023年度のスコープ1のエネルギー使用量は0です。

※スコープ1、2は2021年度分までは東京本社が対象範囲。2022年度より対象範囲を拡大しました。(東京本社、西日本支社、中部支社、九州支社、中四国支社、北海道営業所、沖縄営業所)

※スコープ3は2022年度分までは全拠点の航空機を利用した出張が対象範囲。2023年度より自動車による出張、通勤費を対象範囲に追加し排出量を算出しています。

※2021年1月より当社の入居する(株)鉄鋼ビルディングが使用するすべての電力が、大規模複合ビルとしては日本初(鉄鋼ビルディング調べ)となる再生可能エネルギー由来100%(バイオマス発電)ものに切り替わりました。同様に西日本支社、中部支社が入居するビルでも再生可能エネルギー由来の電力を使用しているため、対象の使用電力においてはCO₂排出係数0(ゼロ)として計算しています。

※2022年4月においてより精緻で詳細な電力消費量データを用いてGHG排出量の再計算を行いましたため、2018年度以降の開示数値を更新しました。

社外取締役座談会

「第二創業」の実現をモニタリングし 外部の視点からサポートしていきます

市場の変化が進む中で再成長軌道への復帰を目指し、「第二創業」への変革を進める日本M&Aセンターグループ。社外取締役は、その取り組みをどう評価し、どのような働きかけを行ったか。監査等委員を含む3名の社外取締役を招き、2023年度の取締役会の活動を振り返るとともに、2024年度以降の取締役会の議論の方向性について語っていただきました。



社外取締役
森 時彦

社外取締役
大里 真理子

社外取締役(監査等委員)
山田 善則

業績とコンプライアンスの両立を目指した1年

大里 この1年、社外取締役の就任初年度として感じたことを述べますと、まず当社取締役会の前向きでオープンな様子が印象的でした。社外取締役各氏が積極的に発言され、それに対して三宅社長はじめ社内メンバーもウェルカムの姿勢で、非常に議論しやすい取締役会だと思います。また社員の皆さんと接して感じたのは、明るく元気のある会社だということですね。アクセルを上手く踏み込んで、右肩上がりの成長を実現してきた会社だと思います。そういう社風の中で社員から新しい考えが出てきて、経営陣が喜ぶ様子が大変好ましく、私もその一員に加わることができ、とても光栄です。

森 課題としては、どういうことを感じましたか。

大里 アクセルの踏み方が得意な一方で、ブレーキの踏み方については、経験が少ないのではないかと思います。今まではモノカルチャーの力強さで大きく成長してきましたが、不祥事を経て多様性の大事さも理解されるようになりました。現実には、多様性とはどういうことか、多様な人材に物事を説明し、理解してもらうには何をすべきか。こうした点を学んでいくフェーズにあると考えます。

社外取締役座談会

森 取締役会では、社外取締役の中でも新メンバーの大里さんが最も積極的に発言されており、心強く思っています。議論が活発な取締役会なのですが、むしろ社内取締役の方々の発言がもっと多くてもいいと感じますね。

山田 大里さんのように、テーマと切り口がしっかりした、的確な質問をされる方が入ると議論が活発化します。これは6年前、森さんがメンバーに入った時も良い変化が起きましたし、そのような点でかつての取締役会からずいぶん変わってきました。執行側から見れば、社外取締役の質問に対して適切に答えなければいけない場面が増えたと言えるでしょう。

森 2023年度を振り返ると、前年度に議論して整備したコンプライアンス基盤を実行と浸透に移した1年目でした。不祥事対応で営業活動が制限され、業績が停滞していた状況から、今度は営業活動とのバランスをしっかりと取りながら、業績とコンプライアンスを両立させることがテーマとなりました。先ほど大里さんが述べられたように、アクセルとブレーキの使い分けが求められるわけで、当然これは一時的なテーマではなく、永遠の課題として取り組んでいかなければなりません。

山田 我々監査等委員は、取締役会や経営陣の業務執行を適切に監督することが求められています。加えてコンプライアンスの実行と浸透の初年度という観点から、社外取締役と監査等委員会が情報を共有する必要性をあらためて認識し、3か月に一度「意見交換会」を行うことにいたしました。これまでの監査等委員会では、定期的にチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）との連絡会を設けていましたが、この意見交換会にCCOも参加してもらうことで、社外取締役を交えて議論をさらに深掘りできるようになり、非常に大きな進展があったと受け止めています。

森 株主を代表する社外取締役の立場から言えば、もう少し業績を向上させてもらいたかったところです。株主の皆さまが求めているのは、コンプライアンスはもちろんのこと、業績の改善によって、現在の株価がピーク時の5分の1程度になっている状況を早急に回復してもらいたいというのが、一番大きなご要望でしょう。2023年度は、過去最多の成約件数で連続増収も達成しましたが、利益が目標値に届きませんでした。業界の先駆けである当社グループは、トップランナーとして、他社を圧倒する存在でしたが、現在は多くの競合先に追われる状況となり、今まであまり意識してこなかった競争戦略的思考が必要になってきました。市場はブルーオーシャンからレッドオーシャンへ変わりつつあり、営業予算をもつ社員一人当たりの売上高が上がらない。生産性も伸び悩んでいるわけです。

大里 実際に株主の皆さまからもそういうご質問が寄せられていますよね。当社グループはリーディングカンパニーとして市場を広げるという重要なミッションを果たしてきましたが、競争が激しくなって生産性という新たな要素が求められるようになりました。そこにどう対応していくかが重要で、まだギアチェンジが追いついていない状況ですね。

山田 参入障壁が低い業界であることに加えて、競合先が価格競争で戦っている中、生産性を上げていくことは、なかなか困難だと思います。当社グループは業界を引っ張っていく役割もあり、ますます舵取りが難しくなりますが、三宅社長を筆頭にそれぞれのリーダーシップに期待しています。

「コックピット」が取締役会にもたらした改善効果

森 取締役会の課題として、将来を見据えた事業ポートフォリ

オの構築をもっと論じるべきだと認識しています。しかし、現状M&A事業が収益全体の95%以上を占めているため、やはりM&A事業に関する議論が中心となっています。昨年の座談会でも述べましたが、状況は変わっていません。取締役会では、5年先、10年先といった中長期のグループのあり方を議論するために、将来を見据えたM&Aの周辺事業や投資事業など祖業以外の分野を育てるテーマに対して、収益割合に関係なく焦点を当て時間を使う必要があります。意識の面では以前より改善されてきていますが、まだまだ進めるべきです。



業績とコンプライアンスとの両立を目指す中
市場の変化に対応した生産性改善が
課題になりました。

山田 一方で取締役会における議論の進め方は、先ほど申し上げた社外取締役と監査等委員会の意見交換会を通じて、大き

社外取締役座談会

く改善されました。従前の取締役会は業績報告に焦点を当てていましたが、社外取締役からの提案により、詳細な業績資料に基づいた検討に時間を費やすのではなく、要点だけを先に共有して必要な経営戦略を議論する「コックピット」方式が導入されました。



社外取締役と監査等委員会の
意見交換会を定期開催。
「コックピット」の導入が取締役会の
運営を大きく改善しました。

大里 取締役会の中で議論できることは、ある意味限られているのですが、取締役会の外、オフの部分で議論が深まると、取締役会でもより濃密で有意義な議論ができると感じています。森さんが述べた長期視点の事業ポートフォリオの話も、社外取締役それぞれの考えが理解され、これらのメッセージが取

締役会の中でもそれぞれの口から語られるので、執行側により伝わっているのではないのでしょうか。「コックピット」方式については、取締役会における報告の質を下げずに、もっと効率的に議論したいと考え、私たちから提案しました。この方式は、パイロットが操縦するために必要なデータが、計器として並んでいるというイメージですね。また、もう一つの意図は、「コックピット」の資料を執行側の役員だけでなく、部長クラスの方々も共有し、同じ課題意識をもって実行していただきたいという想いです。

森 重要なポイントだと思いますね。「コックピット」では文章や表ではなく図にすることで、議論に必要なエッセンスを端的に示しています。例えば営業予算をもつ社員一人当たりの生産性についても、「コックピット」を通じて同じ定義に基づくデータが自動的に示され、共有できるような仕組みになるといいですね。単なる取締役会資料としてではなく、現場が使える「コックピット」にすれば、生産性向上の取り組みを一気通貫に進めることができるでしょう。

山田 そうしたデータの共有・活用に関する部分では、社内のDXをさらに進めていきたいですね。現状は勘定システムでデータを出力して、「コックピット」は別に作っています。現在はセールス支援関係のDXを主に進めていますが、勘定系も含めた統合システムを構築することで、間接部門のコストダウンにもつながるはずです。

森 また、昨年実施した取締役会の実効性評価では、取締役会の位置づけや運営の効率化が課題として挙げられましたが、「コックピット」方式の導入により解決が進んだと判断していま

す。実効性評価そのものについても、アンケートの結果を分析するだけでなく、それをもって再度ディスカッションを行うなど、改善に向けた意見がありました。これは現在の意見交換会がそれに近い役割を果たしていると思います。

社外の視点で捉える「第二創業」への変化

森 当社グループは今、「第二創業」をキーワードに掲げ、新たな飛躍に向けた変革への意識を高めています。ビジネスモデル転換の必要性が認識される中、ホールディング体制の組織として、2023年4月に経営会議の下に「M&Aストラテジック会議」と「フィナンシャルストラテジック会議」が設置されました。私たち社外取締役は、これらの会議に参加していないので、直接的には状況が分かりませんが、三宅社長に集中していた権限を分散し、事業展開を整理して機能分担を図るねらいがあると捉えています。これは重要な取り組みですが、二つのストラテジック会議の設置と「第二創業」との関連性については、私はそれほど高いとは考えておらず、オペレーションのあり方を改善したというレベルで見えています。

大里 「第二創業」については、社内イベントなどを通じて、社員に「全員が創業者」という想いを伝える施策が上手くいっており、社員一人ひとりが大切な意思として受け止めていると感じます。一方で、二つのストラテジック会議が上手く機能しているかどうかについてはまだ評価ができる段階ではないと思いますね。私は、「第二創業」という言葉に二つの意味があると考えていて、一つは、業界の先駆者として他を圧倒していた時代からビジネス環境が大きく変化し、そこで新しいやり方、新しいルールで戦わなければならないとなったというテーマです。もう一つは、分林名誉会長と事業を興した三宅社長が、一代で会社をここまで大きく成

社外取締役座談会

長させ、次の世代への継承を考えた時に、人が代わることによる課題をどう乗り越えるかというテーマです。これらを同時に解決することが、当社グループの「第二創業」であるという認識です。

山田 非常に難しい話だと思いますが、「第二創業」の姿勢自体は、社内で一定程度理解されています。しかし、それが二つのストラテジック会議とどう結び付くかがまだ見えておらず、むしろ次の経営者を育てるサクセッションプランの場として、これらの組織が機能していくものと個人的には認識しています。権限の委譲に関しては、「第二創業」の大きな課題であり、それを踏まえて制定する今後の人事制度に注目していく必要があると考えています。

森 ホールディングス化自体、当社グループの事業承継のためのものと、三宅社長もおっしゃっています。次の経営者候補には、事業会社でトップとしての経験を積み、資質を養っていただきたいという思いがあります。二つの会議体が重要というよりも、責任を持たせることで教育効果があると捉えています。

山田 私たち社外取締役は、二つの会議には参加していないという話がありましたが、経営トップのサクセッションに関わる指名諮問委員会として、今まで関与できていない部分にもアプローチしていく必要がありますし、社外取締役としても今後は何らかの形で二つの会議体をモニタリングしなければならないでしょう。

森 指名諮問委員会では、取締役に対する360度評価の指標を作った際、三宅社長をモデルとして項目を特定しました。それが「EINPACTS」という指標です。「E」はエクゼキューション、人を巻き込み、圧倒的に結果を出す実行力。「IN」はインテグリティ、守るべき誠実さや高潔さ。「P」はパッション、世界最高の会社になりたいとい

う情熱。「A」はアジリティ、柔軟かつ迅速に判断・行動できる機敏性。「C」はコミュニケーション。「T」はトランスフォーメーション、変革力。最後の「S」はストラテジック、戦略性です。この「EINPACTS」を高いレベルで備えた人が、次の後継者として「第二創業」におけるリーダーになってほしいと思っていますし、次の次の後継者にもその目標をもって取り組んでほしいと思っています。

日本M&Aセンターグループの未来への期待

大里 M&A事業は、社会課題の解決に直結する素晴らしいビジネスです。当社グループがその業界を立ち上げ、ここまで



社会課題の解決に直結する
M&Aビジネスへの期待に応え
世の中をよくなるワクワク感を
広げ続けてほしいですね。

成長させたことは全社員が誇るべきことだと思います。当社グループはリーディングカンパニーですので、自分たちが良い仕事をするのが、業界全体の改善につながりますし、そこには責任の重さものしかかってくるけれども、大きな期待が寄せられています。その期待に応え、世の中をより良くしていくワクワク感をもっと広げ続けてほしいですね。

森 当社グループは日本のみならず多くの先進国が抱える事業承継問題に対し、その唯一と言える抜本的解決策を提供する会社です。社員の皆さんは大きな誇りをもって活躍し、成長し続けていただきたいですね。一方で新たな競争環境が生まれ、先進的なテクノロジーも出現し、業界構造が大きく変わる可能性もあります。しかし、私たちのグループはそういう部分にもしっかり投資し、最も多く情報を持ち、人材にも恵まれているので、イノベーションをリードできる一番良いポジションにいると言えるでしょう。この優位性を活かして未来を大きく広げ、企業価値の拡大と株価の上昇につなげてもらうことが、株主の代表として最も期待していることです。

山田 喜劇王チャールズ・チャップリンは、「あなたの最高傑作は？」と問われると、いつも「次回作」と答えたと言います。日本M&Aセンターグループのピークは、過去でも現在でもなく、常に「次」にあり、未来にある。社員の皆さんには、ぜひそうした気概をもって変化に対応し、新たな価値を生み続けることで「第二創業」における発展を遂げていただきたいと願っています。

財務・非財務ハイライト

財務項目												
年度		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営業績												
売上高	(百万円)	10,547	12,227	14,778	19,069	24,625	28,463	32,009	34,795	40,401	41,315	44,136
M&A売上高	(百万円)	10,361	12,009	14,542	18,800	24,321	27,965	31,191	33,743	38,807	39,785	42,788
その他売上高	(百万円)	186	218	235	269	304	497	818	1,051	1,593	1,530	1,348
営業利益	(百万円)	5,448	6,098	7,002	9,046	11,605	12,533	14,247	15,336	16,430	15,298	16,066
経常利益	(百万円)	5,496	6,310	7,116	9,070	11,670	12,533	14,467	15,468	16,864	15,472	16,518
税金等調整前当期純利益	(百万円)	5,474	6,311	7,116	9,070	11,670	12,515	14,681	15,616	16,661	15,472	16,519
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	3,344	3,950	4,840	6,174	8,146	8,867	10,273	10,678	11,437	9,842	10,727
財務状況												
総資産	(百万円)	13,977	16,750	20,141	24,956	31,737	35,638	44,296	54,110	58,919	65,765	58,640
有形固定資産	(百万円)	121	196	441	411	517	480	550	532	575	586	511
自己資本	(百万円)	10,902	13,465	16,741	16,059	21,995	27,143	35,858	44,451	50,743	54,431	43,897
純資産	(百万円)	10,903	13,465	16,763	16,080	22,043	27,264	35,943	44,690	51,026	54,720	43,973
有利子負債残高(借入金・社債等残高)	(百万円)	100	100	100	4,500	3,500	2,500	1,500	500	—	—	6,300
キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,278	3,654	4,440	7,769	9,813	6,914	10,313	11,458	11,099	8,153	10,547
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,020	△6,269	△5,210	1,462	△8,102	△605	△5,801	22,324	270	△3,999	△18,224
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	3,258	△2,615	△770	9,231	1,711	6,309	4,512	33,783	11,370	4,154	△7,677
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△799	△1,440	△1,498	△2,555	△3,418	△4,549	△2,327	△3,095	△5,943	△6,093	△15,232
1株当たり情報^{*2*3}												
1株当たり当期純利益	(円)	83.63	98.78	121.04	77.21	50.82	55.13	63.30	32.46	34.60	29.76	33.04
1株当たり純資産	(円)	272.65	336.72	418.66	202.21	136.78	168.75	219.91	134.49	153.51	164.48	138.41
配当金	(円)	90	35	49	44.5	41	23	26	28	18	23	23
配当性向	(%)	35.9	35.4	40.5	40.2	40.3	41.7	41.1	43.1	52.0	77.3	69.6
財務指標												
ROE(自己資本利益率)	(%)	34.7	32.4	32.0	37.6	42.8	36.1	32.6	26.6	24.0	18.7	21.8
ROA(総資産経常利益率)	(%)	44.8	41.1	38.6	40.2	41.2	37.2	36.2	31.4	29.8	24.8	26.6
自己資本比率	(%)	78.0	80.4	83.1	64.3	69.3	76.2	81.0	82.1	86.1	82.8	74.9
その他												
時価総額	(百万円)	110,529	165,953	261,926	292,928	599,512	496,481	490,722	1,007,254	581,233	331,543	332,554
年度末株価 ^{*2*3}	(円)	345.5	497.5	818.8	905.0	1,830.0	1,515.0	1,477.5	2,993.0	1,727.0	984.0	987.0
成約件数	(件)	256	338	420	524	649	770	885	886	996	1,050	1,146

財務・非財務ハイライト

非財務項目		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
環境						
GHG排出量 ^{*4*5}	(t-CO ₂)	205.9	120.9	0	27.2	39.1
スコープ1 ^{*6}	(t-CO ₂)	0	0	0	0	0
スコープ2 ^{*6*7*8}	(t-CO ₂)	205.9	120.9	0	27.2	39.1
スコープ3 ^{*9}	(t-CO ₂)	1,589.3	1,019.2	1,417.4	2,370.9	2,934.2
雇用						
従業員数	(人)	582	810	972	1,083	1,043 ^{*11}
コンサルタント人数	(人)	390	473	568	622	645 ^{*11}
年次有給休暇取得率 ^{*1}	(%)	35.8	35.4	40.0	46.6	46.8
平均給与 ^{*1}	(千円)	13,533	12,434	12,022	11,140	11,821
離職率 ^{*1}	(%)	12.6	11.2	15.1	14.9	17.0
新卒中途の入社割合 ^{*1}	新卒	(%)	7.9	8.5	10.1	19.6
	中途	(%)	92.1	91.5	89.9	80.4
新卒採用人数 ^{*1}	(人)	14	16	24	43	41
社員平均年齢 ^{*1}	(歳)	34.7	34.3	34.0	33.8	34.1
労災件数	(件)	3	0	2	0	4
ダイバーシティ&インクルージョン						
女性管理職比率	(%)	12.2	9.8	11.1	11.5	16.5
産休・育休後の復帰率	男性	(%)	—	100.0	100.0	100.0
	女性	(%)	—	87.5	100.0	60.0
産休・育休取得率 ^{*10}	男性	(%)	0.0	0.0	30.2	27.8
	女性	(%)	100.0	100.0	100.0	100.0
健康経営						
健康診断受診率 ^{*1}	(%)	97.7	99.6	99.8	100.0	100.0

※ 1 (株)日本M&Aセンターの数値です。

※ 2 2014年4月1日付で普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っています。

※ 3 2016年10月1日付、2018年4月1日付及び2021年4月1日付でそれぞれ普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っています。

※ 4 スコープ1、2、3とは、GHGプロトコルという国際的に認められたガイドラインで定義されています。

スコープ1は石油や燃料等から直接的に排出するGHG(温室効果ガス)排出量であり、スコープ2は、電力の利用等で間接的に排出するGHG排出量です。

※ 5 スコープ1のエネルギー使用量は0のため、スコープ2をもってGHG総排出量としています。

※ 6 スコープ1、2は2021年度分までは東京本社が対象範囲、2022年度より対象範囲を拡大しました。(東京本社、西日本支社、中部支社、九州支社、中四国支店、北海道営業所、沖縄営業所)

※ 7 2021年1月より当社の入居する鉄鋼ビルディングが使用するすべての電力が、大規模複合ビルとしては日本初(同社調べ)となる再生可能エネルギー由来100%(バイオマス発電)ものに切り替わりました。

同様に西日本支社、中部支社が入居するビルでも再生可能エネルギー由来の電力を使用しているため、対象の使用電力においてはCO₂排出係数0(ゼロ)として計算しています。

※ 8 2022年4月においてより精緻で詳細な電力消費量データを用いてGHG排出量の再計算を行いましたため、2018年度以降の開示数値を更新しました。

※ 9 スコープ3は2022年度分までは全拠点の航空機を利用した出張が対象範囲、2023年度より自動車による出張、通勤費を対象範囲に追加し排出量を算出しています。

※ 10 (株)スピアは除外して算出しています。

※ 11 2023年度第2四半期より(株)パトンスが連結子会社から持分法適用会社となり、(株)パトンスの人員は連結人員数に含んでおりません。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	45,575,005	37,439,818
売掛金	2,998,881	2,579,173
前払費用	474,963	517,813
その他	3,958,614	1,851,973
貸倒引当金	△8,490	△2,211
流動資産合計	52,998,975	42,386,566
固定資産		
有形固定資産		
建物	694,841	728,474
減価償却累計額	△326,241	△384,244
建物(純額)	368,599	344,229
その他	631,548	616,268
減価償却累計額	△413,643	△448,689
その他(純額)	217,905	167,579
有形固定資産合計	586,505	511,808
無形固定資産		
298,324		173,846
投資その他の資産		
投資有価証券	8,861,515	11,850,514
繰延税金資産	656,265	392,792
長期預金	7,866	1,008,468
その他	2,355,610	2,316,612
投資その他の資産合計	11,881,257	15,568,387
固定資産合計	12,766,087	16,254,042
資産合計	65,765,062	58,640,609

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	878,918	924,045
1年内返済予定の長期借入金	—	1,400,000
未払費用	1,734,574	2,011,368
未払法人税等	4,682,440	2,704,829
契約負債	297,975	327,026
預り金	142,598	229,261
賞与引当金	306,649	307,453
その他	2,634,965	1,581,440
流動負債合計	10,678,121	9,485,426
固定負債		
長期借入金	—	4,900,000
長期未払金	366,403	168,792
繰延税金負債	—	112,778
固定負債合計	366,403	5,181,570
負債合計	11,044,524	14,666,996
純資産の部		
株主資本		
資本金	4,045,552	4,045,552
資本剰余金	3,908,630	3,993,551
利益剰余金	51,052,399	54,158,155
自己株式	△4,963,063	△18,963,044
株主資本合計	54,043,518	43,234,214
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	357,701	592,244
為替換算調整勘定	29,940	70,740
その他の包括利益累計額合計	387,641	662,985
新株予約権	14,404	12,443
非支配株主持分	274,974	63,968
純資産合計	54,720,538	43,973,612
負債純資産合計	65,765,062	58,640,609

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2022年4月1日~2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日~2024年3月31日)
売上高	41,315,716	44,136,889
売上原価	17,803,776	19,500,556
売上総利益	23,511,939	24,636,333
販売費及び一般管理費	8,213,606	8,569,355
営業利益	15,298,332	16,066,977
営業外収益		
受取利息	12,928	37,831
受取配当金	35,016	41,020
投資事業組合運用益	25,310	31,196
持分法による投資利益	87,687	428,211
雑収入	60,846	24,009
その他	971	1,480
営業外収益合計	222,760	563,750
営業外費用		
支払利息	0	14,679
為替差損	10,389	25,111
支払手数料	3,200	66,246
雑損失	34,614	5,932
営業外費用合計	48,203	111,971
経常利益	15,472,889	16,518,756
特別利益		
固定資産売却益	—	952
特別利益合計	—	952
税金等調整前当期純利益	15,472,889	16,519,708
法人税、住民税及び事業税	5,725,327	5,557,287
法人税等調整額	△103,627	218,730
法人税等合計	5,621,700	5,776,017
当期純利益	9,851,188	10,743,691
非支配株主に帰属する当期純利益	8,253	15,956
親会社株主に帰属する当期純利益	9,842,935	10,727,734

連結包括利益計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2022年4月1日~2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日~2024年3月31日)
当期純利益	9,851,188	10,743,691
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△89,180	234,543
為替換算調整勘定	27,306	41,662
その他の包括利益合計	△61,873	276,205
包括利益	9,789,315	11,019,896
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	9,781,070	11,003,078
非支配株主に係る包括利益	8,244	16,818

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	15,472,889	16,519,708
減価償却費	205,120	152,646
のれん償却額	22,059	22,059
貸倒引当金の増減額(△は減少)	8,490	6,652
賞与引当金の増減額(△は減少)	△634	4,599
受取利息及び受取配当金	△47,944	△78,851
支払利息	0	14,679
固定資産売却損益(△は益)	—	△952
為替差損益(△は益)	△10,350	△5,496
持分法による投資損益(△は益)	△87,687	△428,211
売上債権の増減額(△は増加)	△1,538,414	355,305
前払費用の増減額(△は増加)	△55,343	△50,716
仕入債務の増減額(△は減少)	314,347	53,511
未払費用の増減額(△は減少)	△242,175	299,370
契約負債の増減額(△は減少)	△136,178	42,674
預り金の増減額(△は減少)	△31,086	93,864
長期未払金の増減額(△は減少)	4,388	△197,610
敷金及び保証金の増減額(△は増加)	△178,329	19,677
未収消費税等の増減額(△は増加)	△752,749	1,409,380
その他	722,052	△1,085,372
小計	13,668,455	17,146,919
利息及び配当金の受取額	99,651	145,231
利息の支払額	△0	△8,789
法人税等の支払額	△5,614,707	△6,736,103
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,153,399	10,547,257

	前連結会計年度 (2022年4月1日～2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年4月1日～2024年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△178,693	△87,192
無形固定資産の取得による支出	△139,879	△43,524
投資有価証券の取得による支出	△2,674,892	△3,354,457
出資金の分配による収入	151,127	1,209,509
出資金の払戻による収入	—	69,698
定期預金の預入による支出	△169,285	△21,207,274
定期預金の払戻による収入	—	5,256,412
関係会社株式の取得による支出	—	△80,000
その他	△987,379	12,715
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,999,003	△18,224,115
財務活動によるキャッシュ・フロー		
株式の発行による収入	518,994	—
新株予約権の発行による収入	480	—
長期借入れによる収入	—	7,000,000
自己株式の取得による支出	△135	△13,999,980
長期借入金の返済による支出	—	△700,000
配当金の支払額	△6,613,147	△7,537,179
非支配株主からの払込みによる収入	—	4,355
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,093,808	△15,232,804
現金及び現金同等物に係る換算差額	38,801	50,039
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,900,610	△22,859,621
現金及び現金同等物の期首残高	47,300,883	45,400,272
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	△237,015
現金及び現金同等物の期末残高	45,400,272	22,303,634

企業・株式データ (2024年3月31日現在)

企業情報

会社名	株式会社日本M&Aセンターホールディングス (ニホン エムアンドエー センター ホールディングス) Nihon M&A Center Holdings Inc.
資本金	4,045百万円 (東証プライム上場 証券コード:2127)
設立	1991年4月25日
社員数 (連結)	1,043名
所在地	東京本社 〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目8番2号 鉄鋼ビルディング 24階
主なグループ会社	株式会社日本M&Aセンター 株式会社企業評価総合研究所 株式会社日本PMIコンサルティング 株式会社ZUUM-A 株式会社スピア 株式会社日本DX人材センター シンガポール現地法人 マレーシア現地法人 ベトナム現地法人 タイ現地法人 株式会社ネクストナビ 株式会社バトンズ 株式会社日本投資ファンド 株式会社サーチファンド・ジャパン 日本プライベートエクイティ株式会社 株式会社矢野経済研究所 NOBUNAGAサクセション株式会社 九州M&Aアドバイザーズ株式会社

株式の状況

発行可能株式総数	576,000,000株
発行済株式の総数	336,934,800株
株主数	108,305名

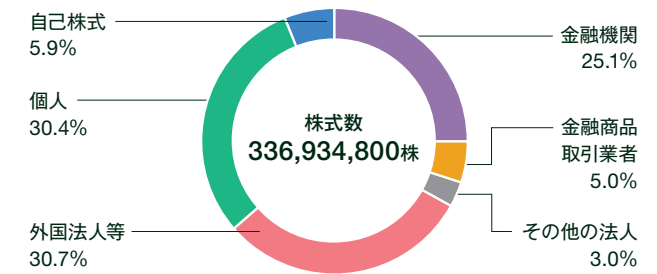
※発行済株式の総数には、自己株式19,771,901株を含んでいます。

大株主

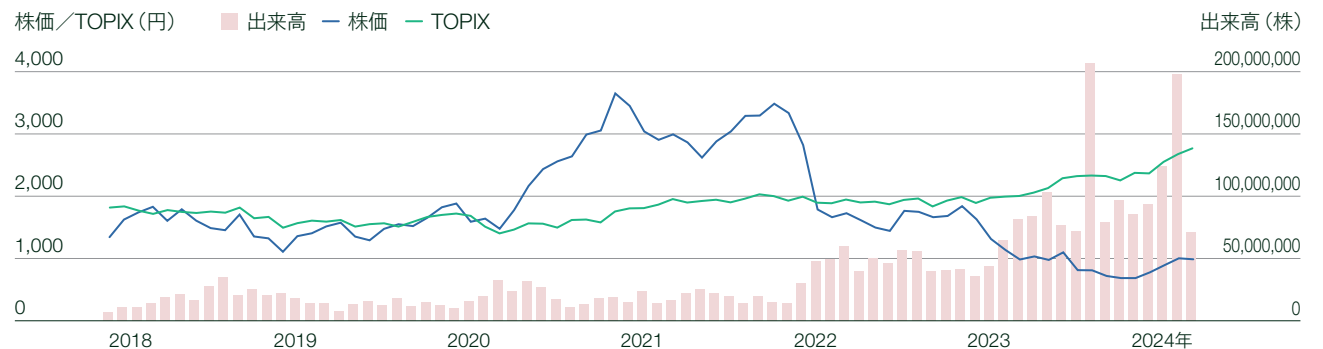
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	48,851,300	15.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,643,500	9.66
三宅 卓	20,831,714	6.57
分林 保弘	8,616,800	2.72
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	5,337,261	1.68
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UKUC UCITS CLIENTS NON LENDING 10PCT TREATY ACCOUNT	5,185,083	1.63
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	5,052,838	1.59
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	4,976,573	1.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,659,096	1.47
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	3,799,800	1.20

※持株比率は、自己株式19,771,901株を控除して計算しております。

株式の所有者別分布状況



株価の推移



※当社は2021年4月1日及び2018年4月1日に普通株式1株につき2株の株式分割を行っています。

🔗 当社ウェブサイトのご案内

<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/>



外部評価・コミットメント・指数への採用

日本M&Aセンターグループは、ステークホルダーとの対話を重視しており、長期的な企業価値向上のための取り組みについて情報発信を強化しています。取り組みにあたっては、世界的なESG評価機関からの評価を参考指標とするほか、グローバルなイニシアティブへ参画することで、社会との共通価値の創造に努めています。当社が構成銘柄に採用されている主なESGインデックスや外部機関による評価、国際的イニシアティブへの参画状況は以下の通りです。

FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Series

ESG投資の世界的指数である「FTSE4Good Index Series」及び、日本企業を対象としたESG総合型株価指数「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、2021年から4年連続で選定されています。また、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」（「FTSE Blossom SR」）の構成銘柄にも選定されています。同指数は、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するよう設計されています。「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom SR」はGPIFが株式運用を行う際のESG指数に選定されています。



※ FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社日本M&Aセンターホールディングスが第三者調査の結果、FTSE4Good Global Index Series、FTSE Blossom Japan Index、及びFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

E(環境)に着目した株価指数「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。同指数は東証株価指数(TOPIX)の構成銘柄を対象範囲とし、TCFDの枠組みを考慮した環境情報の開示状況や炭素効率性の水準に着目して構成銘柄の組み入れ比率を決定する株価指数です。米S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスと日本取引所グループが共同で開発・算出を行い、GPIFが株式運用を行う際のESG指数に選定されています。



Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

米 Morningstar社のジェンダー・ダイバーシティ指数「Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」の構成銘柄に選定されています。同指数は、確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、及び、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点をおいたものです。GPIFが株式運用を行う際のESG指数に選定されています。

JPX日経インデックス400

「JPX 日経インデックス 400」の構成銘柄に選出されています。同指数は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数です。JPX総研と日本経済新聞社が共同で算出を行っています。



JPXプライム150指数

JPX総研が開発した新指数「JPXプライム150指数」の構成銘柄に選出されています。同指数は「資本収益性」と「市場評価」という、価値創造を測る2つの観点から選定した銘柄により構成されます。当社はエクイティスプレッド基準(資本収益性)の観点から構成銘柄に選定されました。

ギネス世界記録™

ギネスワールドレコーズより、「M&Aフィナンシャルアドバイザー業務の最多取り扱い企業」として2020年(取扱件数:783件)、2021年(取扱件数:1,013件)、2022年(取扱件数:989件)、2023年(取扱件数:1,067件)の4年連続でギネス世界記録に認定されました。

※ M&Aフィナンシャルアドバイザー業務の最多取り扱い企業 対象年2020年、2021年、2022年、2023年



国連グローバル・コンパクト

国連と企業・団体が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティ イニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」に2022年9月に署名しました。



株式会社日本M&Aセンターホールディングス

〒100-0005

東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング24F

<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/>

