

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いた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

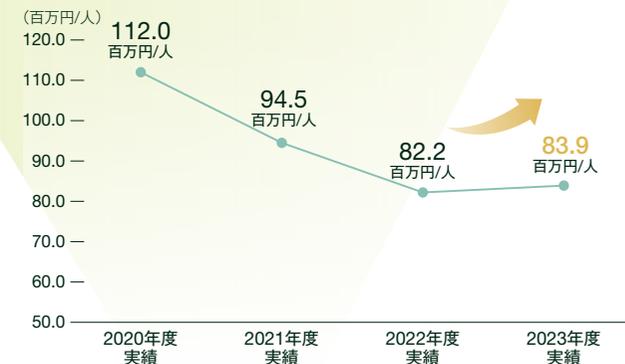
分析、ブレイク回避などを主導しています。

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が、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ます。

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

