

# 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

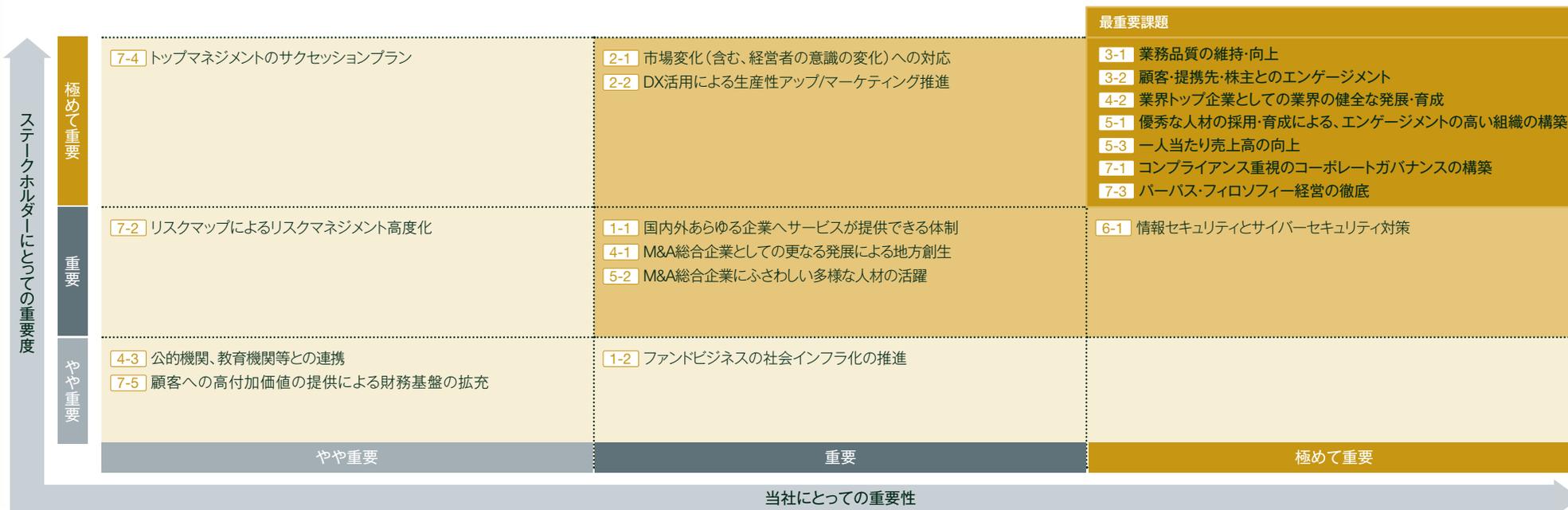
## マテリアリティ

1		<b>M&amp;A総合企業としてのさらなる発展</b>	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		<b>イノベーション</b>	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		<b>安全安心なM&amp;A</b>	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		<b>社会への貢献</b>	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		<b>人的資本経営の推進</b>	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		<b>情報管理の強化</b>	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	<b>ガバナンス基盤の強化</b>
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 11 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"> <li>新規投資件数2件(累計投資件数12件)</li> <li>EXIT件数2件(累計EXIT件数2件)</li> <li>「J-FUN2号ファンド」設立</li> <li>投資先企業がTPMに上場</li> </ul>
日本プライベートエクイティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資件数1件(累計投資件数37件)</li> <li>EXIT件数0件(累計EXIT件数27件)</li> <li>「JR四国・リレーションシップ1号ファンド」設立</li> </ul>
サーチファンド・ジャパン	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資件数4件(累計投資件数6件)</li> <li>EXIT件数1件(累計EXIT件数1件)</li> <li>「サーチファンド・ジャパン2号ファンド」設立</li> <li>「Tokyo Search Fund」設立</li> </ul>
AtoG Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファンド運営会社「株式会社AtoG Capital」設立</li> <li>「AtoG1号投資事業組合」設立</li> </ul>

## 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、潜在的ニーズに引き合い、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。

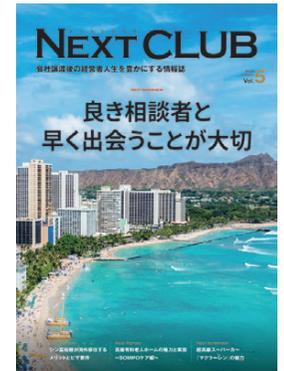


### 表明保証保険を自動付帯

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

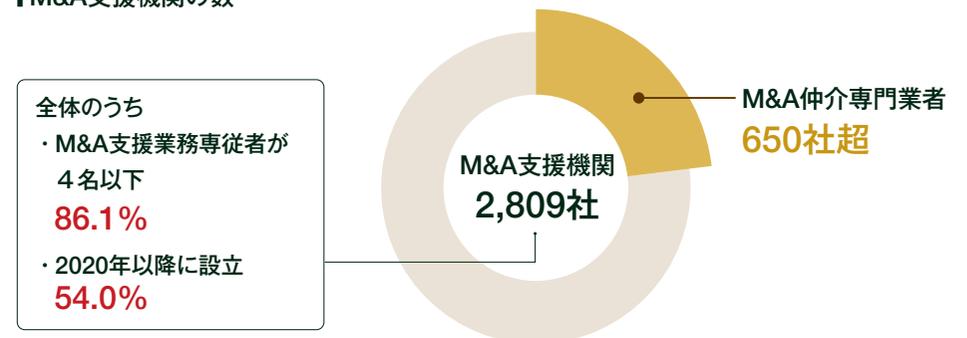
題への対応などを規定しました。また、政治レベルでは、内閣に設置された「新しい資本主義を実現する会議」において、手数料開示の充実などが謳われています。

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、世界一の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。

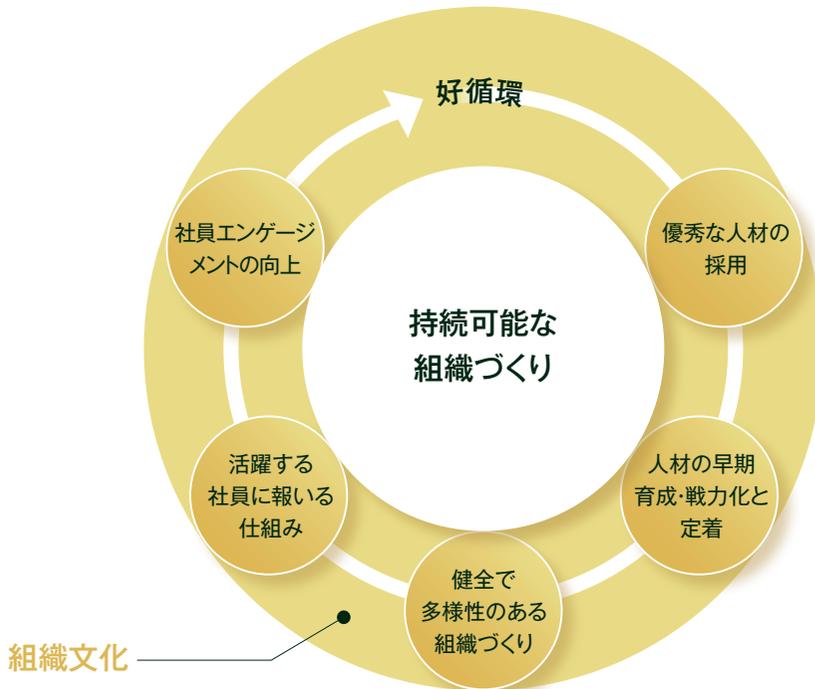
そのためにも、魅力的な職場を作り、当社グループで働くことのメリットを社内外に発信していき、プロフェッショナル人材が集まる組織を作ります。また、優秀な社員が長く働きたいと思えるように、中長期的な働き方が可能で、多様性が受け入れられる環境を整備することにより、外部労働市場・内部労働市場に訴求し優秀な社員の数を増やしていきます。

# 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、社員が生き生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。

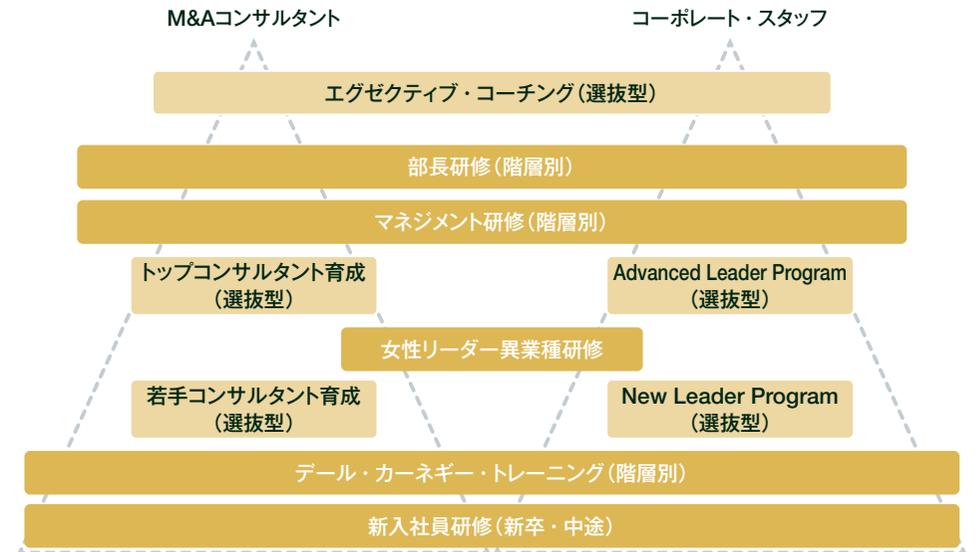
- ・部長研修（階層別）
- ・マネジメント研修（階層別）

### 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&amp;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。

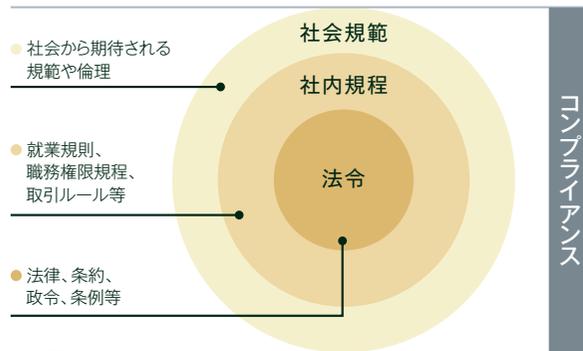
2021年の不祥事発覚後、再発防止に向けコンプライアンス基盤の整備に注力し、社内浸透を図ってまいりました。現在、M&A業界を取り巻く外部環境が著しく変化し、不当な目的でM&Aを実行する譲受け企業やお客さまへの不適切なサービスを提供する仲介業者が増えている中、日本M&Aセンターグループは中小企業庁やM&A仲介協会と一緒に自主規制ルールを設ける等、「最高のM&Aをより身近に」を実現するためにリーディングカンパニーとしてM&A仲介業界全体の信頼向上を目指します。そのためにも、2024年度以降も継続的な取り組みを積み重ねることで、より信頼される会社になるよう努めます。

### ■ 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。

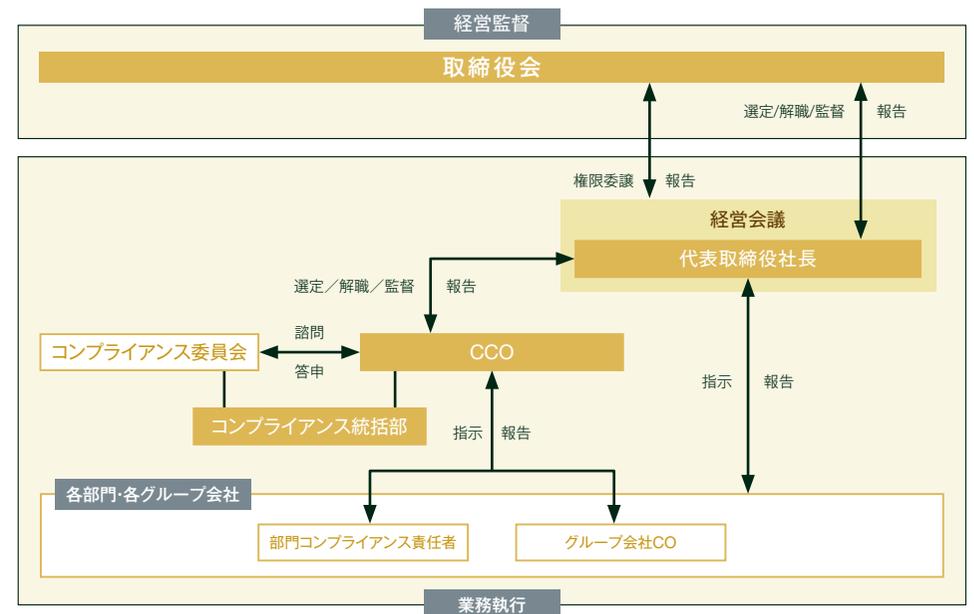
また、グループコンプライアンス体制の充実化を進めるとともに、教育面においても実効性のある研修を定期的実施するなどコンプライアンスの浸透・定着のための取り組みを継続しています。



### ■ 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。

#### 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

### ■ 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

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

浸透施策

継続的整備

● 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。

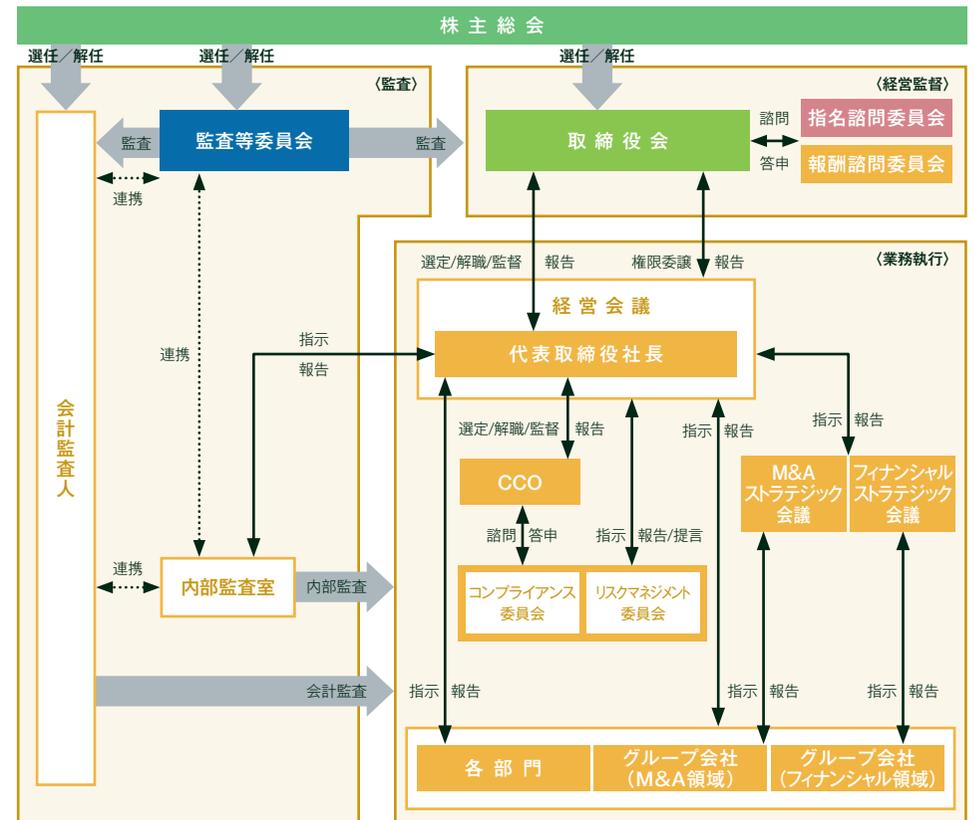
### 監査等委員会

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。

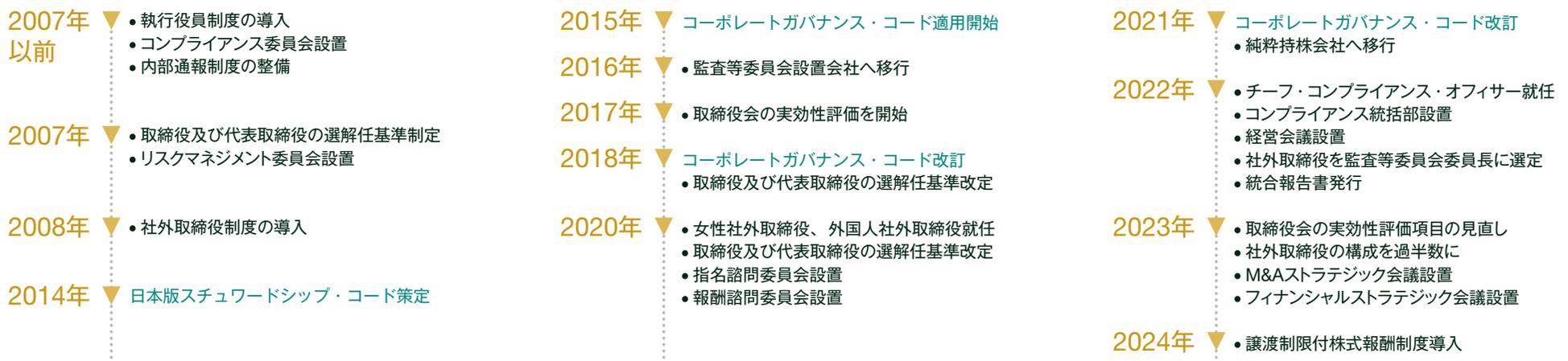
## コーポレート・ガバナンス

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"> <li>● サクセッションプランについて</li> <li>● 中核子会社役員人事について</li> <li>● 取締役の人選について</li> <li>● 役員の360度評価について</li> <li>● 社外取締役候補者の決定について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬ベンチマークについて</li> <li>● 海外ベンチマーク先の報酬内容について</li> </ul>

## ■ 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。

## &lt;評価方法&gt;

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。

## &lt;評価結果の概要&gt;

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あり、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 たかまろ  
**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・マッカーラー・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)

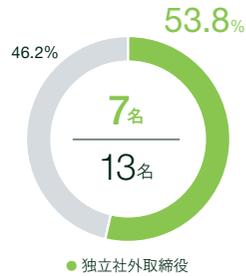
真法律会計事務所、南青山M's法律会計事務所設立を経て2022年6月より現任。

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・助言等を行っています。

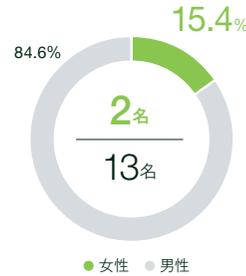
マイル法律事務所代表を兼職。

取締役会の多様性

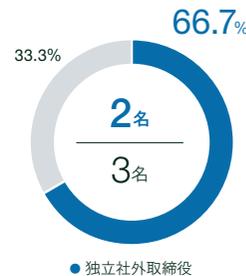
取締役会における  
独立社外取締役の割合



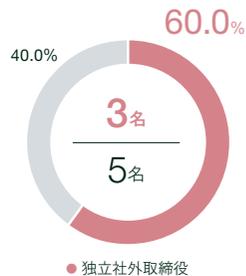
取締役会における  
女性取締役の割合



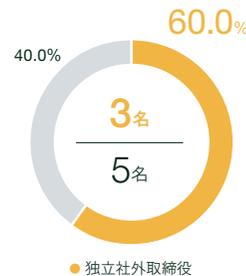
監査等委員会における  
独立社外取締役の割合



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。

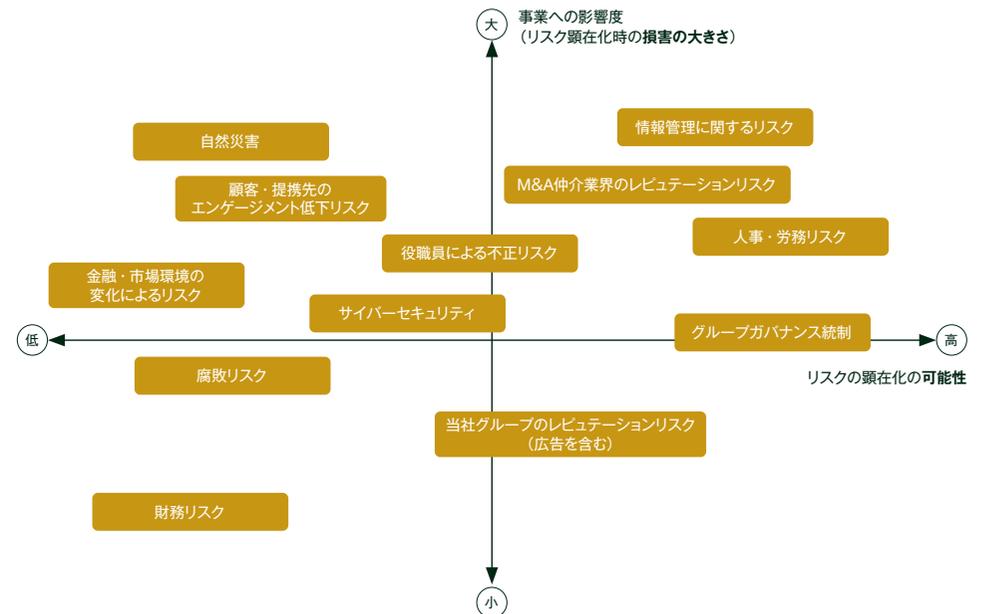
#### 2. M&A仲介業界のレピュテーションリスク:

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

### ■ 情報セキュリティ推進体制

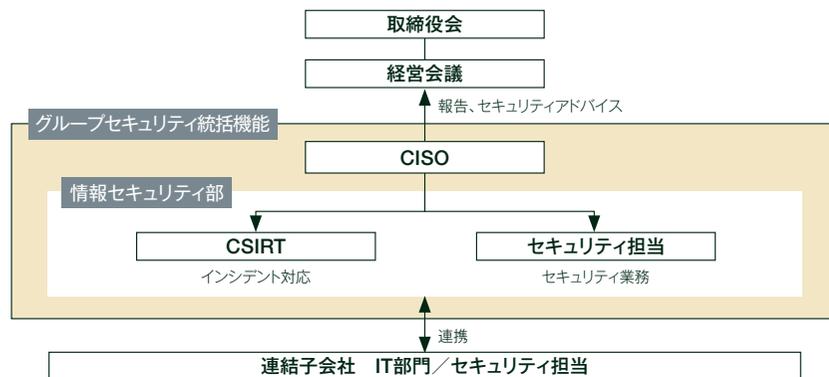
情報セキュリティ戦略の策定や実施状況の評価は、CISO（Chief Information Security Officer）を責任者とするグループセキュリティ統括機能において実施しています。

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)<sup>\*1</sup>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)<sup>※2</sup>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)<sup>※3</sup>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)<sup>※4</sup>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CO<sub>2</sub>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好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&amp;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。

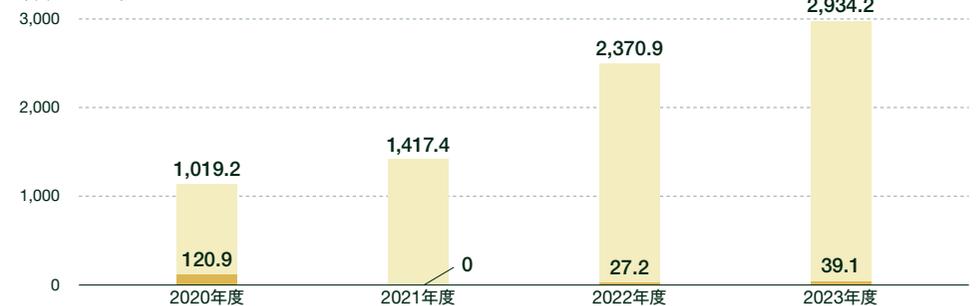
当社では印刷時に個人ごとに発行されるIDカードで個人認証をした上で印刷する仕組みを導入し、個人ごとの印刷機利用状況を把握しています。M&A業務のプロセスにおいて電子契約書を導入したり、経費精算業務や請求書発行業務においてはペーパーレス化を推

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CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>)



※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CO<sub>2</sub>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もらいました。



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。