



日本M&Aセンターホールディングス 統合報告書2023



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 2023



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
TEL: 03-5220-5451
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/>





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**

Contents

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 事業環境
- 07 パーパス／フィロソフィー
- 09 日本M&Aセンターホールディングスとは
- 11 価値創造のあゆみ
- 13 データで見る日本M&Aセンターホールディングス
- 15 価値創造プロセス

価値創造を支える基盤

- 37 人材の取り組み
- 43 コンプライアンス
- 47 マネジメント体制
- 52 コーポレート・ガバナンス
- 57 リスクマネジメント
- 58 情報セキュリティ
- 61 環境
- 63 社外取締役座談会

価値創造を実現する成長戦略

- 17 トップメッセージ
- 23 中期経営目標
- 25 財務戦略
- 27 マテリアリティ(重要課題)
- 29 2022年度の取り組み内容と新マテリアリティとの関連性
- 31 マテリアリティ(重要課題)に関する取り組み

データセクション

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

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

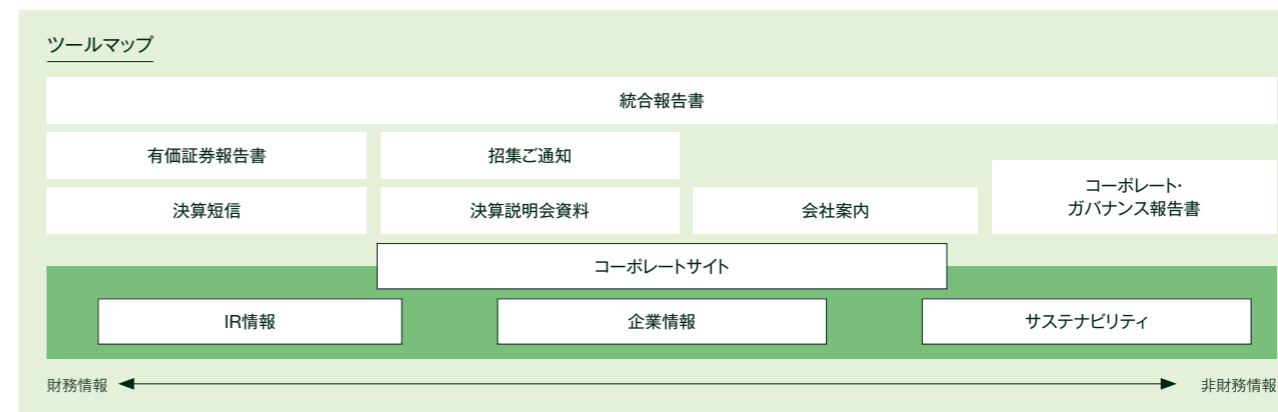
- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

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

2023年11月



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を入手したい方は
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/>



事業環境 日本企業の抱える課題

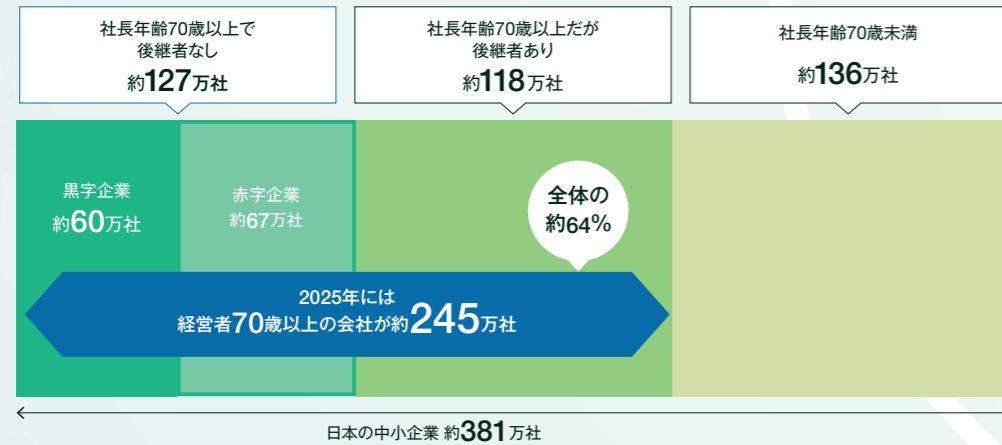
日本の全企業のうち、99.7%は中小企業が占めています。中小企業は地域経済の安定や地域社会の生活を支える存在として、重要な役割を担っています。ただ、中小企業を取り巻く環境は、後継者不在の問題や国内市場の縮小などにより厳しい状況にあります。これらの課題を解決する手段の一つとしてM&Aは重要性を増しており、多くの業界において増加傾向にあります。ここでは、3つの大きな課題から、M&Aについて考えます。

日本企業の抱える課題

1 中小企業経営者の高齢化と後継者不在

2025年には中小企業・小規模事業者の64%に当たる約245万社の経営者の平均引退年齢が70歳を超えるといわれています。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。現状を放置すれば、後継者不在を起因とした中小企業の廃業が増加し続け、2016年～2025年の10年間で累計約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われる恐れがあるというデータ*も出ています。

中小企業経営者の年齢構成



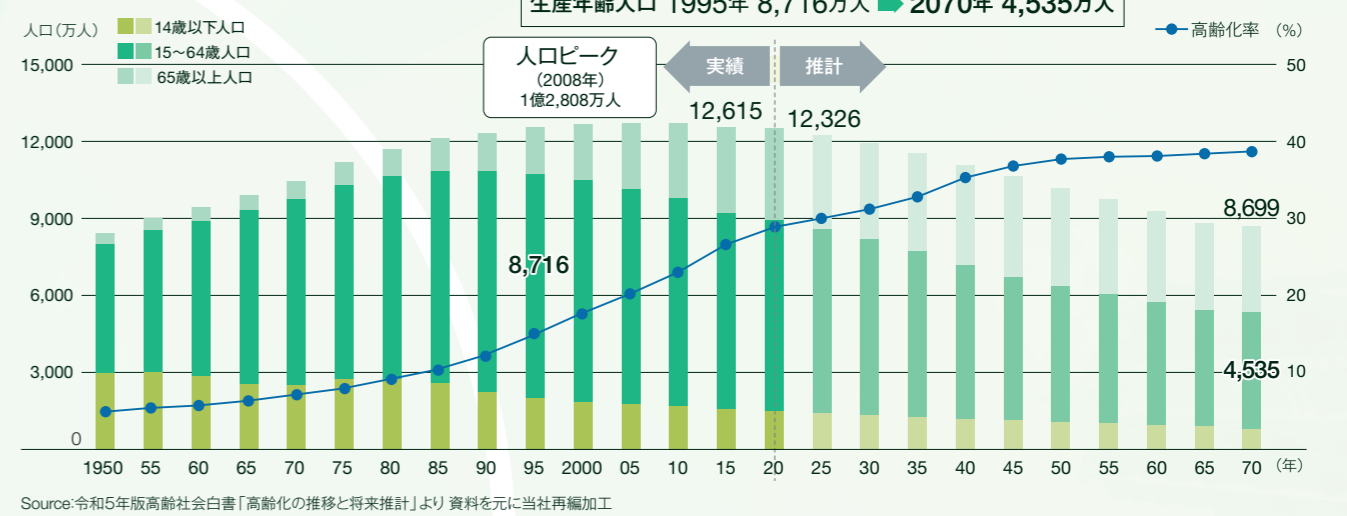
*2025年までに経営者が70歳を超える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた社員数の平均値(5.13人)、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1社あたりの付加価値をそれぞれ使用(法人:6,065万円、個人:526万円)

Source:中小企業庁の資料を元に当社再編加工

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の減少過程に入っています。内閣府の推計によると、2070年の総人口は9,000万人を割り込み、生産年齢人口は4,500万人ほどになるとされています。労働市場とそれに伴う経済規模の縮小やGDP低下が懸念され、深刻化が続いています。

日本の総人口と高齢化率



3 低い労働生産性・収益性

中小企業の労働生産性は低水準かつ横ばいの状態が続いています。また、大企業についても収益性は諸外国に比較して低い水準にあります。

その要因は、多角化による規模拡大を行ってきた企業における事業ポートフォリオの非効率性にあります。米国企業が、大規模・多角化をした企業ほど営業利益率が上昇しているのに対し、日本企業の場合は大規模・多角化が進むにつれて営業利益率が低下する傾向があります。

日米企業の規模・多角化度別の営業利益率(2000-2012年平均)

多角化度	規模	営業利益率 (%)			
		小規模	中規模	大規模	巨大規模
専業	日本	8.8	5.9	6.5	7.0
	米国	-0.5	11.4	7.7	10.4
準専業化	日本	7.4	5.3	6.2	6.2
	米国	4.7	11.5	10.7	7.8
準多角化	日本	6.2	5.7	5.2	4.7
	米国	9.9	9.2	8.3	8.6
多角化	日本	5.1	5.4	5.4	3.0
	米国	-15.2	9.0	11.0	13.7

多角化度
 専業: ~10%
 準専業化: 10%~30%
 準多角化: 30%~50%
 多角化: 50%~

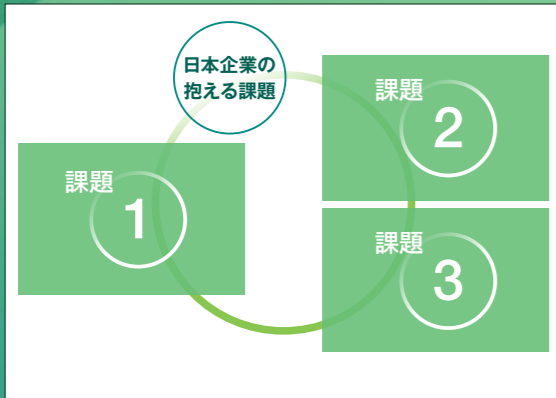
規模(売上高)
 小規模: ~500億円
 中規模: 500億円~5,000億円
 大規模: 5,000億円~2兆円
 巨大規模: 2兆円~

*調査対象企業は、日本はTOPIX 対象銘柄、米国はNYSE 総合指数構成銘柄。「多角化度」は、売上高構成比率について、最大の事業以外の売上高が、全体の売上高に占める割合。米国の「規模(売上高)」は、1USD=100円により円換算して区分。
 Source:経済産業省委託調査。(Bloombergデータを元にデロイトトーマツコンサルティング作成)

M&Aを活用した課題解決・対応を提案

課題に対して当社ができること

日本の中小企業が抱える3つの大きな課題を前頁に記載しました。当社グループはこれらの課題に対して、①M&Aによる事業承継、②M&Aによる成長戦略、③M&Aによる経営資源の集約化を提案します。これらのM&Aを活用した課題解決や対応について、より具体的に示します。



M&Aを活用した課題解決・対応を提案

1 中小企業経営者の高齢

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があります。国内では親族内承継が最も多い選択肢ですが、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。このような状況の中、当社グループは2025年までに約60万社といわれる黒字廃業の可能性がある企業の存続・発展のため、1社でも多くのM&Aを実現し、企業を廃業から救うことを使命と考えています。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げます。この実現には当社グループの成長と、中堅・中小M&A支援業界の成長が不可欠です。

化と後継者不在の解決のために

採用・人材育成と、DXを活用した規模拡大・生産性向上を行うとともに、提携先機関と連携することで、より多くの企業にM&Aを届けます。



M&Aによる事業承継で雇用と技術を残す

2 人口減少と国内市場の

大企業の多くは、国内で不足する労働力を海外に求め、あるいは国内市場の縮小に備えて、海外進出を加速させています。一方で国内市場に依存している中小企業の多くは、将来の展望が描けず先行き不安を感じています。人手不足といった経営資源の制約も大きい中小企業が、新事業展開や事業規模の拡大を図るためには成長戦略としてのM&Aの活用が有効です。例えばM&Aにより大手傘下に入り、その経営資源を活用することで事業統合を図りながら自社の成長を加速させる、あるいは海外を含む他地域への展開や成長する新たなマーケットを求めて新規事業への参入

縮小に対応するために

を実現することも可能です。また、M&Aによりバリューチェーンを補完することで事業領域を拡張したり、内製化や合理化を進めることで生産性を向上させることもできます。M&Aを活用したレバレッジ戦略により、中堅企業へのさらなる成長や、グローバルな競争力を高めることも目指します。当社グループは中小企業の成長戦略の実現と海外展開の実現をサポートします。

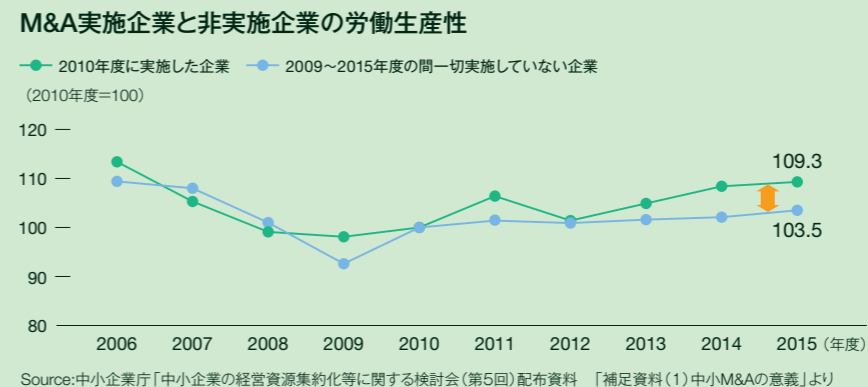


M&Aによる成長戦略で競争力を高める

3 低い労働生産性・収益性

事業承継の手段としてM&Aを選択する企業が増えていることに加え、成長戦略の一つとしてM&Aを活用する中小企業も増加傾向にあります。実際にM&Aを実施した企業は、商圏の拡大や商品・サービスの拡充による売上・利益の増加を通じ、付加価値を向上させ、生産性を向上させています。事業承継ニーズのある譲渡企業と成長戦略としてM&Aの活用を検討する譲受け企業のニーズを結びつけることは、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つながる可能性があるといえます。当社では業歴32年で得た知識・経験と8,000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ます。また大企業の事業ポートフォリオの非効率性についても、ポートフォリオの見直し支援を行っています。

を解決するために



M&Aによる経営資源の集約化で生産性を向上

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です。
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、
個別最適だけではなく、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>



日本M&Aセンターホールディングスとは

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。

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

M&Aの啓発活動、情報提供

さまざま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さまざま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)

ZUUM-A THE OWNER

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。

企業評価総合研究所 V-COMPASS D-COMPASS

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おり、月約20,000件のマッチングを実現しています。

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。

M COMPASS
会社売却シミュレーションシステム
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。

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「売り手企業と買い手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・株式会社ネクストナビが、M&A後の譲渡オーナーをサポートします。

日本PMIコンサルティング Next Navi

情報提供 / 事業承継・成長戦略コンサルティング / プロアクティブサーチ

受託

業界調査

企業評価 / 案件診断 / 概要書作成

マッチング・トップ面談

交渉・最終契約

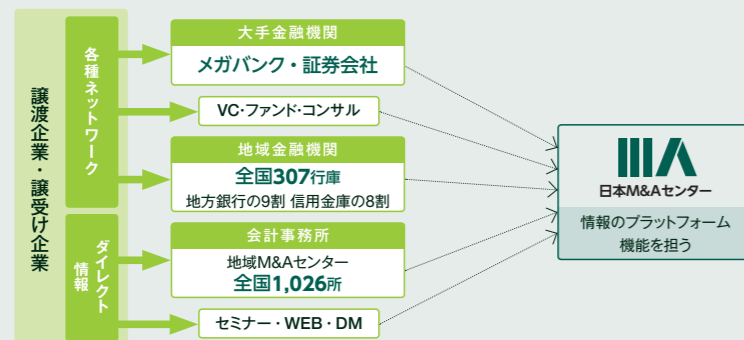
成約

PMI / 譲渡オーナーサポート

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。



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 / 脅威などを検討し、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、同社の提供するリソースを活用することで、市場動向等のよりの確な把握が可能です。

株式会社 矢野経済研究所

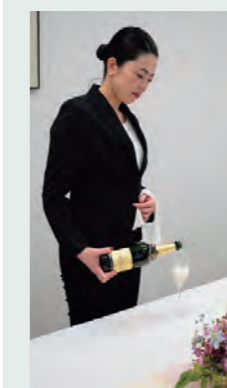
弁護士・公認会計士ら専門家が40名超在籍、専門チームが受託～最終契約まで一連の手続きをサポート

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。一部のエグゼクティブ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

ブライダル業界や航空業界出身の接客サービスのプロが社員として所属しています。ご家族からのサプライズでのお手紙の朗読や記念品の贈呈等を行い経営者の門出をしっかりと祝うことで、成約を成功に導く後押しをします。



日本M&Aセンターグループのビジョン

価値創造のあゆみ

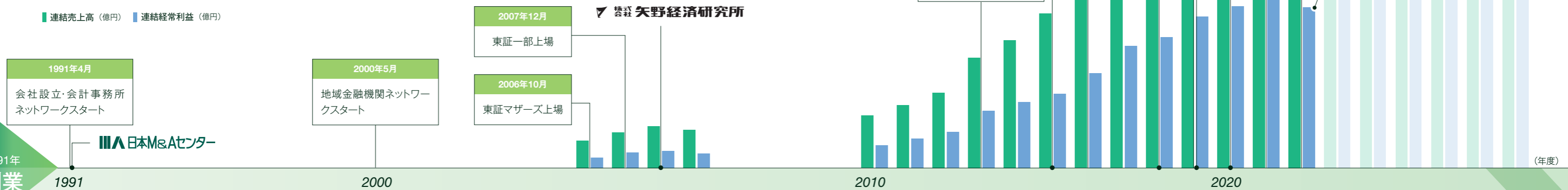
世界No.1のM&A総合企業へ

日本M&Aセンターグループは、企業理念である「M&A業務を通じて企業の『存続と発展』に貢献する」を実現すべく、日々中堅・中小企業の支援に邁進しています。

業界の活性化により、経営者がさまざまな情報を基に多くのM&A支援会社の中からパートナーを選べるようになる中で、当社は業界最多の600名超(2023年9月末現在)のコンサルタントを擁しています。さらに企業評価～成約後の統合(PMI)までの各プロセスを提供するグループ会社の展開や海外拠点の拡大を活発化させることで国内外のM&A支援に対応し、現在では累計成約件数は8,000件を超えています。

これからもお客さまのニーズへ対応するための事業展開を積極的に実施し、中堅・中小企業M&A支援業界のリーディングカンパニーであり続け、世界No.1のM&A総合企業を目指します。

■ 連結売上高 (億円) ■ 連結経常利益 (億円)



1991年～2000年 創業期

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しました。その後、当社が事務局となり、地方銀行を会員とする「全国金融M&A研究会」を立ち上げ、同時期に全国の信用金庫との提携も開始しました。

2001年～2010年 上場期

2006年には中堅・中小企業のM&A支援専門会社として日本で初めて東京証券取引所マザーズ市場へ上場。2007年には日本で4番目の早さ(1年2か月)で東証一部へ市場変更し、M&A支援専門会社として初の東証一部上場企業になりました。

2011年～2020年 ブリッツスケール期

2010年代に入り、企業評価総合研究所、事業承継ナビゲーター(現ネクストナビ)、日本投資ファンド、日本CGパートナーズ(現日本PMIコンサルティング)、アンドビス(現バトンズ)、ZUUM-A、サーチファンド・ジャパンなど専門サービスを持つ関係会社を設立し、M&A周辺サービスを拡充。2019年にはJ-Adviser資格取得及びTOKYO PRO Market上場支援サービスを開始し、地方創生・日本創生に寄与する事業領域の拡大を進めました。

2021年～ 第二創業期

ASEAN地域に5拠点を開設し、海外M&A支援の推進体制を確立。創業30周年を迎えた2021年には持株会社体制へ移行。第二創業期と位置づけ、パーパス・フィロソフィーを制定しました。2023年には十六フィナンシャルグループとの合併会社を設立し、金融機関との提携関係をより強固にしています。成約数・顧客満足・業務品質・カバー力・総合力・イノベーション力・株式時価総額・従業員満足の8項目で世界No.1のM&A総合企業を目指します。

M&A業界の流れ

- 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。
- 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、ライブドア村上ファンド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状況。
- 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。

- 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。

- 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M&Aガイドライン」を3年ぶりに改訂。

日本M&Aセンターグループのビジョン

データで見る 日本M&Aセンターホールディングス

1991年設立

業歴 **32**年

成約実績
累計 **8,000**件超
(2023年9月末現在)

グループ社員数 **1,111**名

コンサルタント **648**名

スタッフ職その他 **463**名

士業有資格者数 **40**名超
(2023年9月末時点)

提携先数
会計事務所 **1,026**事務所

地方銀行 **95 / 99**行

信用金庫 **212 / 254**庫
野村証券、大和証券、三菱UFJ銀行、三井住友銀行(2023年9月末現在)

約**6**割の案件が提携先経由

拠点数

国内 **7**拠点
(東京、大阪、名古屋、福岡、広島、札幌、沖縄)

海外 **5**拠点
(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 **10**社

持分法適用関連会社 **7**社

ROE(自己資本利益率) **18.7**%

配当性向 **77.3**%
(2022年度)

売上高 **41,315**百万円

経常利益 **15,472**百万円 (2022年度)

支援する譲渡企業の規模
売上高20億円以下の
中堅・中小企業が
9割超
(2022年度当社成約データより)

売上高 **94.7**%
20億円以下

従業員 **94.0**%
100名以下

20億円超 **5.3**%

100名超 **6.0**%

譲渡成約時の代表者年齢
譲渡企業の
1/3超が
60歳未満経営者
(2022年度当社成約データより)

譲渡企業の成約時の代表者年齢分布

60歳未満 **41.8**%

60歳以上 **58.2**%

マッチング実績
広域・多業種の中から最適なマッチングを実現

マッチング実績 (2022年度当社成約データより)

	同業種	異業種	小計
同一地域	8.2%	20.0%	28.2%
異なる地域	29.4%	42.4%	71.8%
小計	37.6%	62.4%	100.0%

地域:都道府県単位 業種:当社オリジナル業種分類を使用(左20業種、右262業種)

売上高予算を持つコンサルタント
一人当たりの年間平均成約件数(2022年度) **2.4**件
※コンサルタント数は期末ベース

社員の平均年齢 **33.8**歳
※日本M&Aセンター

新卒中途割合
新卒:中途 = **2:8**

年間採用人数 **291**名
(2022年度)

中途コンサルタント出身業界(直近3年度)

1.2% 2.0%

19.0% 13.3% 8.6% 12.7% 11.5% 31.7%

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

銀行 ■証券会社 ■M&A仲介 ■保険 ■その他金融 ■商社 ■メーカー ■その他

年間総研修時間 **56,169**時間
(2022年度)

女性管理職比率 **11.5**%
(2022年度)

機関設計 監査等委員会設置会社

社外取締役比率 **53.8**%

女性取締役比率 **15.4**%

GHG総排出量 **2,500.0**t-CO₂
(2022年度)

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経営の実行と、企業評価から成約後の統合(PMI)までの各プロセスを専門とするグループ会社を持つ中堅・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

- 経営者の高齢化
- 後継者不在率の上昇
- 人口減少
- 国内市場の縮小・GDPの低下
- 廃業企業の増加
- M&Aの一般化
- 価値観・ニーズの多様化
- デジタル化の加速
- 気候変動
- ESGへの意識の高まり
- 国内企業の低い労働生産性・収益性

投入資本 (2023年9月末現在)

人的資本

連結従業員数 **1,111人**
 コンサルタント **648人**
 年間総研修時間 **56,169時間**

社内資格者数 **40名超**
 (弁護士、司法書士、公認会計士、税理士)

有機的に結びつくグループ会社の人員
 (企業評価総合研究所、パトンス等)

知的資本

累計成約件数 **8,000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」

社会・関係資本

M&A情報ネットワークとの強固な関係

- 307の地域金融機関(全国の地方銀行の9割、信用金庫の8割)
- 1,026の会計事務所
- 大手金融機関(メガバンク、大手証券会社)
- 商工会議所やベンチャーキャピタル等

拠点数 **12拠点**

金融機関・会計事務所等からの出向受入 **約30名(常時)**

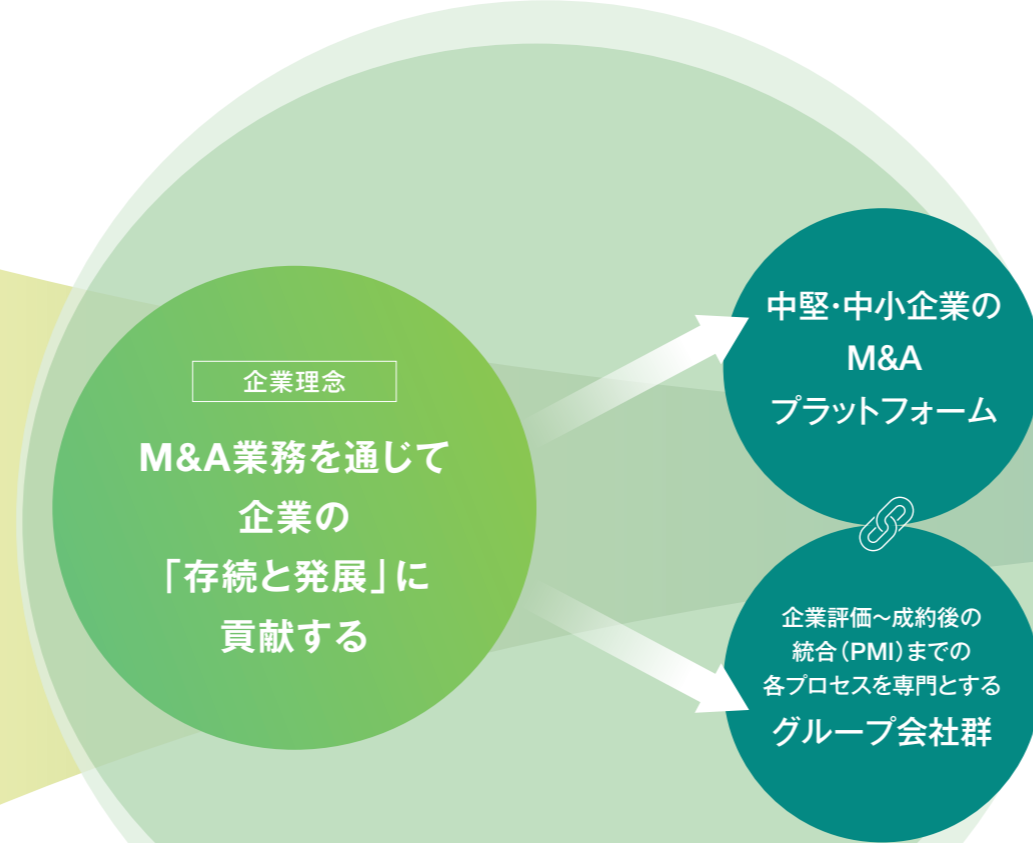
WORLD M&A ALLIANCEへの加盟

財務資本

価値創造を実現する財務基盤 (2023年3月末現在)

- 自己資本比率 82.8%
- 売上高経常利益率 37.5%

事業活動



第4期
中期経営目標

Exceed 30

アウトプット／アウトカム

アウトプット

2022年度
日本M&Aセンター年間成約件数 **1,050件**

Tokyo PRO Market 新規上場
支援社数 (2023年9月末現在) **21社**

アウトカム

これらを通して、
地方創生に貢献

- 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

当社M&A仲介による
経済損失回避効果*

2022年度試算

当社支援の譲渡企業成約数 **486社**

上記企業の売上高合計 **3,071億円**

現在の経済損失回避効果 **3,468億円**

雇用損失回避効果 **2万8,805人**

10年間の経済損失回避効果 **2兆7,185億円**

※矢野経済研究所による算出

目指す社会

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。

日本M&Aセンターホールディングスのマテリアリティ(重要課題)

- ◆ M&A総合企業としてのさらなる発展
- ◆ 社会への貢献 ◆ 人的資本経営の推進
- ◆ イノベーション ◆ 安心安全なM&A
- ◆ 情報管理の強化 ◆ ガバナンス基盤の強化

重要課題

- 国内外あらゆる企業へサービスが提供できる体制
- ファンドビジネスの社会インフラ化の推進
- 市場変化(含む、経営者の意識の変化)への対応
- DX活用による生産性アップ / マーケティング推進
- 業務品質の維持・向上
- 顧客・提携先・株主とのエンゲージメント
- M&A総合企業としてのさらなる発展による地方創生
- 業界トップ企業としての業界の健全な発展・育成
- 公的機関、教育機関等との連携
- 優秀な人材を採用・育成し、組織を活性化
- M&A総合企業にふさわしい多様な人材の活躍
- 情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策
- コンプライアンス重視のコーポレートガバナンスの構築
- リスクマップによるリスクマネジメント高度化
- パーパス・フィロソフィー経営の徹底
- トップマネジメントのサクセッションプラン
- 顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充

マテリアリティ(重要課題)について ⇒ p.27

価値創造を実現する成長戦略

トップメッセージ

業界のリーディングカンパニーとして「最高」の水準を示し、前進していきます。

代表取締役社長

三宅 卓

当社グループは、成長軌道への回帰を果たすべく中期経営目標を再設定し、その達成に向けて新たな取り組みをスタートしました。ここでは、パーパス制定からの動きを振り返りながら、現在の課題認識と今後の事業展開についてご説明いたします。

パーパスの共有・浸透とフィロソフィーの制定

全社員の意見を反映し、作り上げたパーパス

当社グループは2022年6月、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」を掲げ、2023年1月には、このパーパスの実現に向けて企業としての信条や社員の行動規範・判断基準となる「フィロソフィー」を公表しました。まずは、パーパスの制定から公表後の動き、社内におけるパーパスの

共有・浸透状況までの振り返りを述べさせていただきます。

2021年に創業30周年を迎えた私たちは、「第二創業」というキーワードのもと、全員が創業者という気概で新たな取り組みを進めてまいりました。パーパス制定もその一つで、2022年1月には、全社員研修の場でパーパスに関する勉強会を実施するなど、会社と部署と社員一人一人が各々のパーパスを持ち、それぞれのパーパスが重なる部分を見いだしていく重

要性について、社員に伝える場を設けました。

そうした中で当社グループは、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生したこと及び私を含む役員の処分を同年2月に対外的に公表し、3月には本件に関連した社員の処分を決定しました。この不祥事や処分内容をめぐり、社員の間で価値観や見解の相違が表出し、会社としての「気持ちの一体感」が失われる状況となりました。

約1,000名のグループ社員の気持ちをもう一度まとめていく上でも、パーパスの必要性が一層高まってきました。そしてこのパーパスは経営陣が決めるのではなく、社員が主体性を持ち、全員で作りに上げるべきと考え、全社員を対象にアンケートを実施。これからも残していきたい当社の価値観、想いや、新たに加えたいキーワードを募り、集まった約1,200件の意見をもとに経営会議で検討しました。

こうして制定した「最高のM&Aをより身近に」というパーパスを全社員が理解し、自分事として考え、これからの私たちのDNAとして受け継いでいくために、パーパスに関するワークショップの開催や、社内での個人パーパス対談冊子の公開、ポスター掲示など、さまざまな取り組みを行ってきました。

「Teach-in」とパーパス制定による一体感の回復

パーパス制定の動きと並行して、不祥事以降の社内分断を解消し、社員の連帯を取り戻すべく、私自身が全社員と直接話し合う「Teach-in」を実施しました。2022年4月から5月にかけて、20名を1グループとして50回、一人一人と率直に向き合う時間を設けました。

社員の「気持ちの一体感」が失われた背景として、コロナ禍で社内のコミュニケーションがWebミーティング中心となり、不祥事の経緯や処分内容の説明においても、誤解・曲解が生じて増幅しやすい状況になっていたことが挙げられると思います。1回2時間の対面での「Teach-in」で、不祥事に関する話だけでなく、会社のビジョンや成長戦略、私自身の人生観など多くの質問に答え、丁寧に対話を重ねていく中で、社内の雰囲気が次第に良くなっていく手応えを感じました。

私の感覚としては「Teach-in」によって50%ほど回復し、パーパスの制定を経て、現在では85%くらいまでは社内の一体感が取り戻せたように思います。

さらに一体感を高めるためには、「楽しい会社」にする必要があります。2022年度は不祥事の再発防止が中心テーマであり、社員は「楽しい会社生活」を送っていません。そこで、今年は社内の部活動を多く発足させ、「楽しい会社」を目指しています。

また、「未来を託せる会社」にすることも大切です。

成長戦略が中断した中で、社員は未来への展望やビジョンが見えにくくなっています。明確な会社のビジョンの元に、社員の未来の展望が明るく開ける会社にする必要があります。これらの取り組みで、社員の一体感を不祥事前よりも高い水準に持っていきます。

「最高」という言葉が伝える意思と価値観

私たちのパーパスは、「最高」という言葉に想いを込め、最高のコンプライアンス、最高のお客さま満足、最高の業務品質から成る「3つの最高」を掲げています。

当社グループは、数年前より「世界No.1のM&A総合企業」を志向し、成約数・顧客満足・業務品質・カバー力・総合力・イノベーション力・株式時価総額・従業員満足の8項目で世界一を目指しています。

中堅・中小企業の後継者不在問題を解決し、企業のさらなる成長に寄与するM&Aは、これからの日本及びアジアにとってますます重要性が高まり、必要不可欠な社会インフラとなるでしょう。業界におけるリーディングカンパニーを自負する当社グループは、自らの責務として業界全体のレベルを引き上げるためにも、「最高」の水準を高め続けていかなければならないと考えています。

私たちは、そうした意思と価値観を「最高」という言葉に託し、パーパスのキーワードとしました。

分かりやすく簡素な言葉で行動規範を示す

パーパスを実現していくためには何が必要か、そして不祥事の再発を今後どのように防ぐか。具体的にどんなDNAを残し、何を变えていくのか。私たちは、社員の行動規範や判断基準をあらためて明確にする必要性を認識し、3か月にわたって議論を重ね、新たに8項目の指針からなる「フィロソフィー」を定めました。社内では、2023年1月の全社員研修において制定内容を発表しました。

次世代に向けた言葉であることを意識し、私自身は多くの意見を述べることなく、経営陣が中心となって情熱を込め、皆でこれを作り上げてくれました。

今、社内では「フィロソフィー」の理解、浸透に向けて社員が携帯する冊子の作成や自発的なグループワークが開催されています。今期の採用面接では、共感するフィロソフィーの項目に則って当社でどんな仕事をしたいかレポートを書いてもらっています。求職者と会社がお互いの価値観を知り、理解を深める上でも「フィロソフィー」が機能しています。

2022年度の評価と今後に向けた対応

増収ながら計画未達、下期に大きく巻き返し

2022年度の連結業績は、M&Aの成約件数が1,050件に達し、売上高は413億円を超えて13期連続で増収を遂げ、いずれも過去最高を更新しました。しかし期初に掲げた計画数値には届かず、各段階利益において減益となりました。計画の未達について、株主・投資家の皆さまにお詫び申し上げます。

未達の要因として、この2022年度は不祥事の影響により実質的に営業活動のスタートが2か月遅れてしまったことが挙げられます。不満や自己矛盾を感じた社員の離職が続いたことでも上期は大きな痛手を受けました。特に、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)を対象とする高単価案件の担当部署で離職者が多く、また不祥事発覚を受けてミッドキャップ企業向けの企画を中断し、案件獲得が進んでいなかったことから、単価及び利益率の低下を招き、固定費の増加をカバーできず減益となりました。

しかしこうした状況下で、不祥事の再発防止を図りつつ、社内一体感を徐々に取り戻し、増収まで持ってきた点は、一定の評価ができると考えています。下期からの改善施策の奏功により巻き返し、第4四半期には、成約件数・売上高・経常利益がいずれも四半期実績の過去最高を更新しました。このうち経常利益は、前年の第4四半期と比較して3.6倍増という異例の大幅増益となっています。成約件数は、「社員の情熱の証」と言える指標であり、それが第4四半期に大きく伸びたことで、社内が再び一丸となってきたことを示していると感じています。

中期経営目標の見直しと新たな成長戦略

従来計画を2年遅れで追い、成長軌道復帰へ

これまで当社グループは、2021年度から2026年度までの第4期中期経営目標を設定し、2026年度連結業績における「売上高780億円」「経常利益350億円」の達成を目指してきました。しかし今回、2022年度において計画未達となったことを踏まえ、この目標を見直し、2023年度から2026年度までの計画数値を下方修正するとともに、2027年度連結業績における「売上高762億円」「経常利益305億円」を新たに設定しました。従来の計画を概ね2年後ろ倒しにする形で、成長軌道を取り戻していく考えです。

目標見直しの前提として、外部環境については、引き続き中堅・中小企業を中心とするM&Aニーズが拡大しており、中長期

ミッドキャップ企業向けカンファレンスを開始

業績改善にはミッドキャップ案件の獲得を再拡大するための対応が不可欠であり、2022年11月より企画を再開しました。現在は、企画内容をアップグレードし、積極展開を図りつつ、全社を挙げた「ミッドキャップ戦略会議」を毎月定例で開催しています。

新たに2023年度からは、米国のM&A業界を視察して参考にしたカンファレンス形式の企画を開始しました。厳選したミッドキャップ企業の経営者を招き、長時間にわたり語り合うアプローチで、確かな手応えを感じています。

2023年度の下期には、これらの取り組みによる効果が現れてくるものと見込んでいます。

可視化された課題に対処し、企業体質を改善

不祥事による停滞で、これまで順調に業績を拡大してきた当社グループにとってあまり見えていなかった課題も可視化されました。

例えば近年の当社グループは、間接部門の人員増加により、直間比率の低下を招いている状況が見えてきました。また、各部門において業務プロセスの無駄や過剰品質が生じ、案件成約に至るまでのリードタイムが長くなり、生産効率が悪化していることもわかったのです。

課題の洗い出しや見直しを図る時間を得て、次の飛躍のための態勢を整える機会が得られた点に関しては前向きに捉えています。

的な市場成長が見込める状況にあります。M&A業界の競争は年々激しさを増しているものの、それ以上にM&Aのニーズは高まっており、今のところ外部環境の悪化傾向は見られません。

一方、当社グループの内部要因としては、不祥事の影響を受け、成長戦略に2年の遅れが生じたことと認識しています。当初設定した計画数値に対し、2021年度は経常利益が未達、2022年度は売上高及び経常利益が未達となっており、今回の目標見直しは私たちにとって「三度目の正直」です。確実に達成できる計画を立てなければなりません。2022年度実績を新たな発射台と捉え、まず2023年度に間違いなく実現できる数値として「売上高440億円」「経常利益170億円」を定め、そこから2027年度までの計画数値を設定していきました。

成長軌道を取り戻していくためには
生産性の向上が不可欠。
「人材成長の加速」と
「DX戦略の推進」により実現します。



2022年度の下期、特に第4四半期は、一体感を取り戻した社員の情熱が業績に表れ、成約件数・売上高・経常利益ともかつてない成果を上げました。ただし、私たち役員も現場に入り、期末へのラストスパートを支えるなど、全社的な盛り上がりの中で達成したものであり、まだ巡航速度における実力ではないと考えています。

社内では、不祥事の処分を受けて部長職の人数が減少し、一人当たりのマネジメント対象の部下が増えたことから部長職の負担が大きく増加しました。しかしこの2年間、課長クラスの社員を対象とする「グループリーダー研修」を毎月実施してきた結果、2023年度を迎えるころには部長職に適した人材が育成できており、適正配置の維持が可能となりました。もちろん新任部長ですので、実力をフルに発揮するまでには少し時間がかかると見込んでいますが、2023年度業績には、下期から本格的に寄与するものと想定しています。

人材成長の加速とともに離職の抑止に注力

見直した中期経営目標を達成し、今後5年間で成長軌道を取り戻していくためには、生産性の向上が不可欠です。その具体的な施策として、当社グループは「人材成長の加速」と「DX戦略の推進」を図ります。

人材成長の加速は、前述のグループリーダー研修による部長職の輩出に見るように、教育研修を通じた早期育成と次世代リーダー層の強化が重要なテーマです。加速と言っても、M&A業務の複雑さや難しさを考えれば、やはり時間のかかる取り組みですので、社員のレイヤーに応じた育成プランを拡充しつつ、着実に進めていきます。

教育と並行し、生産性の向上に資する人材施策として私たちが注力するのは離職の抑止です。当社グループでは、将来的に離職率を半減させたいと考えています。M&A業務に携わる社員は、入社後の3年間で能力を大きく高め、成果が飛躍的に拡大することから、その離職を抑止することが生産性向上のカギとなります。

取り組みの一例を挙げますと、新人社員と先輩社員が二人一組で仕事し、早期に受託・成約を経験させるとともに、相互に成長

していく「2 in 1」制度を導入しています。同時に採用活動も人数の確保から人材の質をより重視する方針へ転換し、私自身も中途採用のセッションに参加して求職者に思いを伝えたり、質問に答えたりすることで、当社グループの採用にかける「本気度」を示すとともに、ミスマッチの防止にも取り組んでいます。

また、数年前から社員エンゲージメントの調査を毎年実施し、その結果を人材施策にフィードバックしています。近年は、自分自身の成長実感や会社全体の一体感についての問題意識を持つ社員が増えたことを踏まえ、「人材ファースト」や「楽しい会社にする」をテーマとする施策を実施し、社員エンゲージメントの向上を図っています。

[人材の取り組みについて ⇒ p.37](#)

DXでM&Aプロセスを効率化し、生産性を向上

生産性の向上については、一人当たり年間成約件数をKPIとして効果測定をしています。2022年度の一人当たり成約件数は2.4件にとどまっていますが、今後5年間で3.1件まで高めていく考えです。成約件数は、譲渡案件の受託からマッチングまでのリードタイムにも左右されるため、この期間をできるだけ短縮しつつ、歩留まりを高める必要があります。そこで効果を発揮するのが、M&Aプロセスの効率化に向けた「DX戦略の推進」です。

当社グループでは、業界最多の成約実績を活用し、取引事例法という評価手法を用いた未上場企業の株式価値試算から、リスク把握や論点整理を自動化したプレデューデリジェンス、業界屈指のデータベースに基づき譲受け候補企業のリストアップを行うマッチング、最終締結における契約書及びクローリングパッケージの作成・管理に至るまで、デジタルをフルに活用した先進的なシステムを開発・導入しています。

引き続きDX戦略への積極的な投資を実行し、生産性の向上につなげていきます。

金融機関との提携を深め、M&Aニーズに対応

ネットワーク戦略として、地方銀行との提携を深め、動きを

トップメッセージ

活発化させていきます。特に地方都市では、過疎化による経済衰退を背景に、中堅・中小企業のM&Aニーズがますます高まり、金融機関に求められる役割が広がっています。そうしたニーズに対応すべく、当社は2023年7月、株式会社十六フィナンシャルグループとの合併会社を設立し、岐阜・愛知を主とする地域の事業者に向けてM&Aアドバイザー業務の提供を開始しました。

また先ほどDX戦略の例に挙げた、取引事例法を用いる未上場企業の株式価値算定システム(V-Compass)を地方銀行に導入し、勘定系システムに連動させて活用してもらう展開を進めています。当社グループは、この導入を通じて地方銀行との連携を強化し、M&A需要の取り込みにつなげていきます。

ダイレクト戦略では今後、ネットワークを持たない競合先との競争が一層激しさを増していくと見えています。その中で当社グループは、サテライトオフィスを含め全国に18拠点(2023年6月現在)を展開するエリアカバー力と、業種別に蓄積した対応ノウハウの強みを活かし、シェア拡大を目指します。エリア展開は、将来的に全都道府県に拠点を設置し、業種の強みと掛け合わせたアプローチを強化していく考えです。

ESG課題への対応を通じて実現するもの

マテリアリティの見直しとESG課題への対応

当社グループは2022年、自社及びステークホルダーに影響のあるESG課題を抽出し、18項目から成るマテリアリ

海外M&AとBATONZ事業のさらなる拡大へ

海外事業については、ASEAN地域5か国(シンガポール、ベトナム、マレーシア、インドネシア、タイ)に拠点を設け、日本企業との海外M&Aを推進しており、これからさらに成長が加速していく見込みです。現地でマッチング可能な譲渡案件を着実に積み上げており、IN-OUT案件(日本企業による外国企業の譲受け)の実績も増えてきました。

ASEANの譲渡案件を武器に今後は中国だけでなく、米国及び欧州の譲受け候補企業にアプローチし、海外M&Aを拡大していきます。

また、グループ事業の中でこの10年間、順調に成長し続けているM&A総合支援プラットフォーム「BATONZ(バトズ)」は、M&A支援機関がカバーしきれない規模の零細企業や個人商店の事業承継を取り残すことなくサポートし、地域の文化や味、また、インフラとなっている生活周辺サービスなどを維持する役割を果たしています。

現在、月に約100件のM&Aを成約させており、世の中の期待に応える価値を提供しています。中堅・中小企業のM&Aニーズと比べて、市場の裾野は桁違いに広く、これからも間違いなく広がり続けると見込んでいます。

ティ(重要課題)を特定しました。このマテリアリティについては、固定的なものにとせず、社会環境と会社の変化に合わせて毎年見直すべきと考えています。今回は、抽出した課題について認識を深め、内容を練り直し、より明解なマテリア

リティとすべく再特定しました。

[マテリアリティについて](#) ⇒ p.27

最重要なマテリアリティに関して、不祥事からの立ち直りを目指している当社にとって「コンプライアンスとガバナンス」は最低条件となるものです。

私は「優秀な人材を採用・育成し、組織を活性化する」を最重要と考えています。

採用・育成・活性化で業績は回復し、成長路線が復活、そして社員は自信と展望が持てるようになります。

その過程で必要なものが「パーパス・フィロソフィー」であり、その結果としてエンゲージメントが高くなると信じています。

私たちにESG課題やサステナビリティへの対応は、企業として果たすべき責務であると同時に、成長の機会をもたらすものであり、また世の中に存続するための条件でもあると捉えています。

環境(E)では、事業活動に伴うGHG排出量の削減や省資源への取り組みにとどまらず、M&Aプロセスにおける企業評価に環境指標等のESG要素を取り入れ、サプライチェーンのニーズ等に応える形で、私たちの価値提供をより一歩社会的に役立つものにしていく計画です。

社会(S)については、もちろん事業承継のサポートが地域の活性化を促し、企業の生産性向上を通じて、日本やアジアの経済成長に寄与していることが重要ですが、それだけではなく、多様な人材が活躍できる雇用の機会を提供し、ベンチャーやスタートアップ企業の出口戦略としてM&Aを活用できることによって、イノベーションの創出を支える役割も果たしています。

ガバナンス(G)は、コンプライアンスやリスクマネジメント、情報セキュリティも含め、当社グループ事業の継続性を担

保する取り組みと言えます。株主・投資家の皆さまに安心しご支援いただける企業を実現することで、新たな価値創造への投資が可能となり、企業価値をさらに高める拡大再生産の流れが生まれます。

また、リーディングカンパニーとして当社のガバナンスの知見を提供することにより、業界の健全な発展にも寄与したいと願っています。

私たちは、グループを挙げてESG課題やサステナビリティへの対応に取り組み、継続的な企業価値の向上を目指すとともに、社会の持続的発展に貢献してまいります。

グループ経営組織の中に2つの会議体を新設

2023年度は、グループ経営組織の中心となる「経営会議」の下に、新たな会議体としてM&A領域の事業会社を統括する「M&A戦略会議」とファンド領域の事業会社を統括する「フィナンシャル戦略会議」を設置しました。2つの会議体は、グループ経営組織の中で中間持株会社的な役割を担い、それぞれの領域において戦略面の連携を図り、事業会社の枠を超えてシナジーを発揮していく狙いです。ファンド領域では今後、ベンチャーキャピタル、ASEAN、カーボンニュートラルといった投資テーマを担う事業会社を立ち上げ、裾野を広げていきます。

持株会社化から1年半が経過し、経営会議を中心とする体制は、不祥事発覚後の立て直しにおいて真価を発揮し、ガバナンスの強化を果たしてきました。引き続き経営会議の主導により、グループ全体の成長を促進しつつ、将来のグループを率いる次世代経営陣の形成に向けてサクセッションプランを進めていきます。

ステークホルダーの皆さまに伝えたいこと

創業30周年の節目に「第二創業」のスタートを掲げ、持株会社化により新たな飛躍を目指した私たちは、不祥事の発生を機に企業風土から経営体制、財務体質、人材施策、事業戦略、業務プロセスに至るまで、グループ全体をあらゆる面で見直してきました。そこで捉えた課題を早期に解決し、筋肉質で生産性が高く、成長性のある会社を実現し

ていきます。

そして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よう努力してまいります。

これからも長きにわたり当社グループ事業へのご支援を賜りますようお願い申し上げます。



コンプライアンスと永続的成長、利益還元の三つを高度なバランスで維持します。

中期経営目標

コロナ禍を乗り越えた当社グループは2021年度より第4期中期経営目標を設定し、さらなる成長に向け取り組んでまいりましたが、現在の社内外における経営環境を勘案し、中期経営目標を見直しました。従来計画を概ね2年後ろ倒しし、成長軌道を取り戻すことを目標としています。また、目標達成のためのKPIを新たに設定することで着実に取り組んでいきます。

第4期中期経営目標

「Exceed 30」

2027年度

経常利益目標 **305** 億円 成約件数 **2,400** 件

重点的取り組み事項

- ① 純粋持株会社化による経営スピードの向上
- ② DX戦略の推進による営業機会の拡大と生産性の向上
- ③ 人材の積極的採用と育成による業容の拡大
- ④ ESG経営による社会的課題への貢献

売上高予算を持つコンサルタント職数

一気通貫の採用～育成～活躍支援により
早期育成と次世代層の強化を実現へ

2022年度期末 **433**名 → 2027年度期末(計画) **766**名

受託件数

ダイレクト戦略を見直し、より友好的・
戦略的なアプローチへ

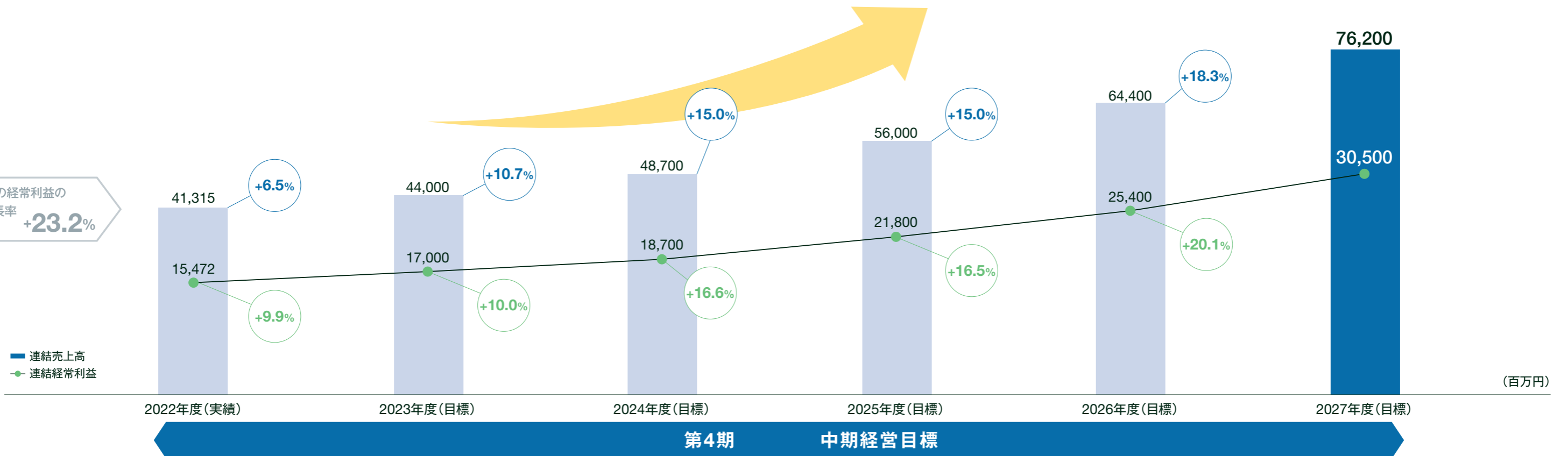
2022年度(実績) 譲渡 **1,184**件 → 2027年度(目標) 譲渡 **2,800**件

成約件数

DXの活用などによる効率性向上に
よりさらなる成約件数の拡大へ

2022年度(実績) 成約件数 **1,050**件 → 2027年度(目標) 成約件数 **2,400**件

過去13期の経常利益の
年平均成長率 **+23.2%**



財務戦略



**費用構造改革を推進し、
利益率を高める取り組みに
最善を尽くしていきます。**

専務取締役
楳木 孝麿

利益率をコロナ禍以前の水準まで高めるため社員へコスト意識を徹底

2022年度の当社の連結業績は売上高413億円、年間成約件数1,050件と過去最高を更新したものの、経常利益は154億円となり、前連結会計年度と比べて減益となりました。この減益要因については、一人当たり売上高の減少といった収益構造上の課題と旅費交通費等の費用構造の課題によるものであります。このような状況下で私が管理本部管掌取締役として課せられた課題は費用構造改革にあると考えており、早急にコロナ禍以前の水準にまで利益率を高める取り組みに最善を尽くしてまいります。

まず最優先に取り組むのはコンサルタントの出張等による旅費交通費の削減です。コロナ禍においてはコンサルタ

ントの感染対策のみならず、お客さまへ感染させてしまうリスクを極力排除すべく、オンライン面談を推奨するとともに近距離でのタクシー利用や新幹線等の利用も大幅に緩和しておりました。ただ現在は一頃より落ち着きを取り戻してきたため、引き続き感染には十分注意を払いつつ、厳格に出張費基準を再整備するとともに改めて全社員へコスト意識を徹底させるよう図ってまいります。

人件費は増加するも グループの成長に寄与する人員配置を実現

次いで人件費についての考え方をお示しします。当社グループのM&Aコンサルティング事業は収益全体の90%以上

を占める主要事業です。その収益稼得の柱がコンサルタントであり、それを支える専門家集団としてスタッフ系の人員が充実しております。ただし、2022年度においては収益の増加率以上にコンサルタント以外の人員が増加し、結果として人件費が収益を圧迫することになりましたが、一方で当社グループの成長余力を考えると将来を見越した人員配置が既に整っているとも考えております。例えばDXを最大限に活用して譲渡企業と譲受け企業のマッチング業務を推進しているだけでなく、社内の顧客情報管理・共有システムであるSalesforceを活用した業務効率化の事例を発表し競い合うイベントを開催するなど、部署間の垣根を越えて全社業務の効率化を図っています。これらは一例ですが、今後はさらにコンサルタントの採用を積極化しても業務を滞りなく行うことが可能となっております。なお、今年度中に全社員に占めるコンサルタントの割合を60%以上にすることを目標としています。

継続的な経費コントロールにより ROEを25%に

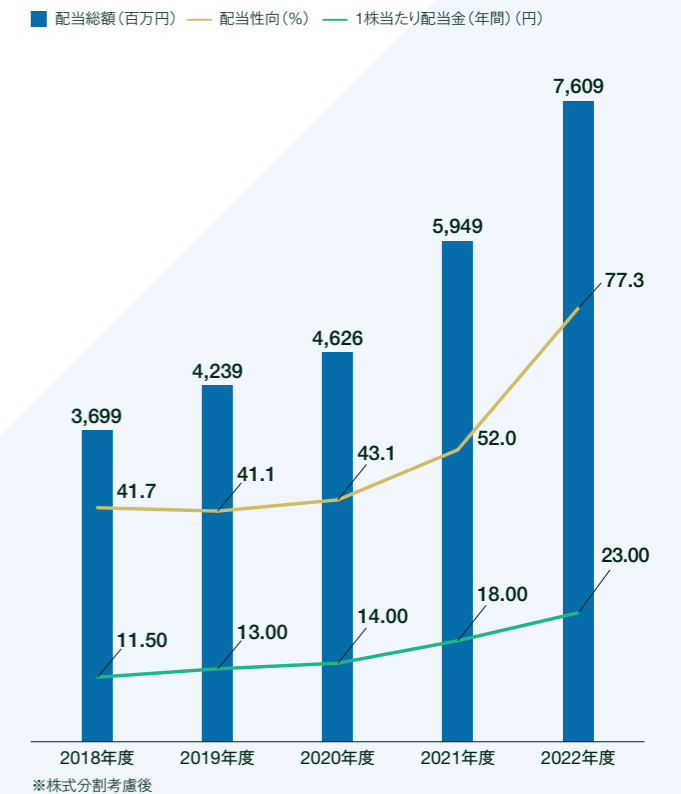
また、ROEについては中期経営目標期間の2027年度までに25%とすることを目標としています。この目標を実現するには目標期間までに売上高を現在の1.5倍となる760億円、経常利益を現在の2倍となる300億円以上まで会社を成長させる必要があります。そのためには上記のコンサルタント数を十分に確保すること、離職率を10%程度で推移させること、継続的に経費コントロールを行うことが必要になります。

積極的な株主還元の実施とともに、 新規事業への投資を実行

最後に当社の現預金の使途についての考え方を。当社は財務体質と経営基盤の強化を図るとともに、株主の皆さまに対する長期的な利益還元を経営の最重要課題と認識しています。この認識のもと、2027年度までの中期経営目標期間においては配当性向をこれまでの40%以上から60%以上へと引き上げました。2023年度においては配当性向目標を69.2%としたことに加え、2023年5月には自己株式を70億円取得し、日頃ご支援いただいている株主の皆さまへの還元を強化してまいりました。

今後もこの収益還元方針を継続するとともに、新規事業への投資等を積極的に行ってまいります。

配当総額と配当性向推移



マテリアリティ(重要課題)

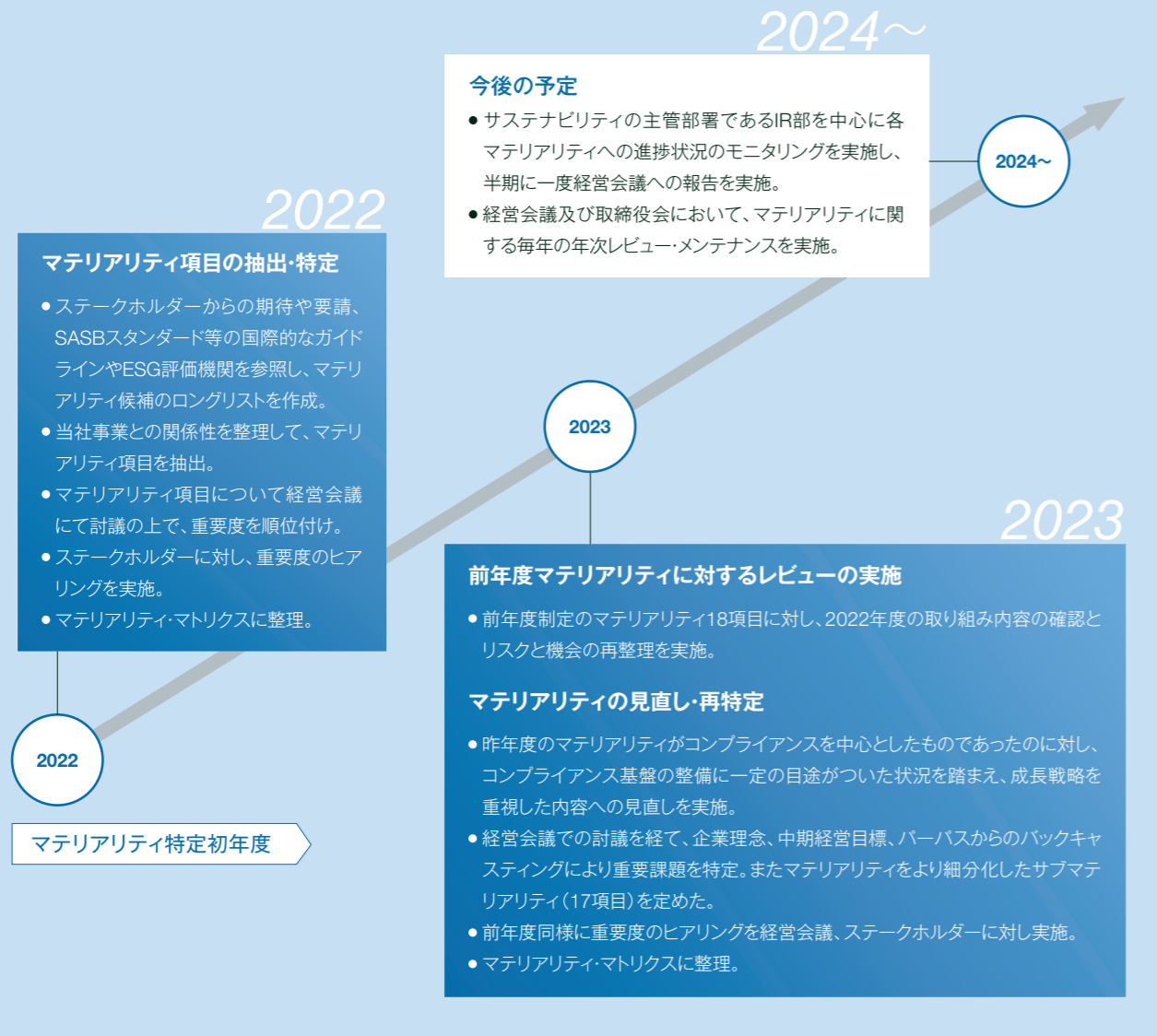
日本M&Aセンターグループは社会課題を事業テーマとし、事業活動で社会課題を解決することによって価値創造を行います。現在、多くの社会課題がある中でそれらの課題が社会や当社グループに与える影響をリスクと機会の観点にて分類し、その解決や対応に向けて重点的に取り組むべきテーマを昨年初めて「マテリアリティ(重要課題)」として特定。また、昨年1年間の取り組み状況を鑑み、「マテリアリティ(重要課題)」の再評価を行いました。

再評価した「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。



新マテリアリティ案

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	安心安全な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	優秀な人材を採用・育成し、組織を活性化
		5-2	M&A総合企業にふさわしい多様な人材の活躍
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
		7-1	コンプライアンス重視のコーポレートガバナンスの構築
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
		7-3	バーパス・フィロソフィー経営の徹底
		7-4	トップマネジメントのサクセッションプラン
		7-5	顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充
		7-5	顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充

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

ステークホルダーにとっての重要度	極めて重要	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 7-4 トップマネジメントのサクセッションプラン	3-2 顧客・提携先・株主とのエンゲージメント 5-1 優秀な人材を採用・育成し、組織を活性化 7-1 コンプライアンス重視のコーポレートガバナンスの構築 7-3 バーパス・フィロソフィー経営の徹底	
	重要	7-2 リスクマップによるリスクマネジメント高度化	1-1 国内外あらゆる企業へサービスが提供できる体制 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 4-2 業界トップ企業としての業界の健全な発展・育成 5-2 M&A総合企業にふさわしい多様な人材の活躍	
	やや重要	1-2 ファンドビジネスの社会インフラ化の推進 4-3 公的機関、教育機関等との連携 7-5 顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充		
		やや重要	重要	極めて重要
		当社にとっての重要性		

価値創造を実現する成長戦略

2022年度の取り組み内容と新マテリアリティとの関連性

従来マテリアリティ項目(2022年度)	2022年度の主な取り組み	新規マテリアリティ項目(2023年度以降)
情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策	<ul style="list-style-type: none"> 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ISO27001認証の維持 情報セキュリティ方針の策定及び全社周知の徹底 情報セキュリティマネジメントシステム、情報セキュリティルールの継続的な整備 各種情報セキュリティ研修や訓練の実施 次世代型ウイルス対策ソフト(EDR)の導入 クラウドストレージ「Box」の導入 サーバー環境の移行 セキュリティルール違反の定期的監査 	6-1 情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策
取引慣行の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> 神戸大学大学院経営学研究科との包括的な産学連携推進に関する協定締結 公的機関との連携 	4-2 業界トップ企業としての業界の健全な発展・育成
リスクマネジメントの高度化	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスプロジェクトの発足 ガバナンスやリスクマネジメントに関する週次会議の実施(社外弁護士も交え、合計38回) コンプライアンス基本指針、危機管理規程、リスクマネジメント規程、コンプライアンス規程の改定 リスク発生時の対応フローの明確化 リスクマネジメント委員会の機能及び委員会メンバーのリニューアル(委員長はCCO) 	7-2 リスクマップによるリスクマネジメントの高度化
コーポレート・ガバナンスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス統括部の新設、CCO及び内部監査室長を外部から採用 相談・通報窓口の周知強化及び相談・通報窓口対応者の拡充等による窓口機能の強化(相談・通報62件) 売上計上要件の厳格化 顧客向け相談・通報窓口の明記 コンプライアンス基本指針、危機管理規定、リスクマネジメント規程、コンプライアンス規程の改定 リスクマネジメント委員会の機能及び委員会メンバーのリニューアル(委員長はCCO) リスク分類と管掌の明確化によるリスクマネジメントの網羅性と質の向上 	7-1 コンプライアンス重視のコーポレートガバナンスの構築
倫理観重視の文化への変革と浸透	<ul style="list-style-type: none"> バーパス、フィロソフィーの制定と浸透策の実施 コンプライアンス統括部の新設、CCO及び内部監査室長を外部から採用 倫理観を評価軸に盛り込んだ新人事制度の運用開始 コンプライアンス基本指針、危機管理規定、リスクマネジメント規程、コンプライアンス規程の改定 「コンプライアンスハンドブック」、携行用冊子「MAstyle」の全社員への配布 各四半期毎に全社員向け・管理職向けのコンプライアンス研修を継続的に実施 主要子会社のキーパーソンとの面談・ディスカッション実施による倫理観向上 相談・通報窓口の周知強化、相談・通報に対する信頼度向上(相談・通報実績62件) コンプライアンスに関する社員サーベイの実施 	7-1 コンプライアンス重視のコーポレートガバナンスの構築 7-3 バーパス・フィロソフィー経営の徹底
ステークホルダー・エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 顧客、提携先向け広報誌のリニューアル 日本郵政グループと「あつぎ探し」の支援サービスの開始 会計事務所向け書籍の発刊 M&A支援に力を入れている提携先の表彰式の開催 FC今治とのエグゼクティブパートナー契約の更新 個人投資家向け会社説明会の開催 統合報告書の新規発行 国連グローバル・コンパクトへの署名 早稲田大学での寄付講座の開講(3年連続) 神戸大学大学院経営学研究科との包括的な産学連携推進に関する協定締結 	3-2 顧客・提携先・株主とのエンゲージメント 4-3 公的機関、教育機関等との連携
次世代経営人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議の新設 	7-4 トップマネジメントのサクセッションプラン
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 女性社員同士の交流イベントの実施 女性管理職向け研修の実施 社内部活動(MA6)の活性化 社員の家族向け施策の活性化 全社会議への海外拠点ナショナルスタッフ招聘 海外拠点ナショナルスタッフとの定期交流(研修、オンラインランチ会など) 	5-2 M&A総合企業にふさわしい多様な人材の活躍
タレントマネジメント(人材の採用・育成・定着)	<ul style="list-style-type: none"> 社員サーベイの実施(年1回) 教育体系の整備(階層別研修制度の充実、資格取得補助制度等) 「3KM」*の推進 ※3KMとは、「個人」「家庭」「会社」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 社員同士のコミュニケーションの促進(MA6、決起会の実施、MVP表彰の実施等) インセンティブ制度の運用 働き方の多様化への対応(フレックス勤務制度、子が小学4年生になるまでの時短勤務制度等) 採用コンテンツの強化(役員登壇の採用イベント企画、YouTube配信等) コーポレート・スタッフ社員向け研修制度の新設 若手コンサルタント向けメンター制度「2in1(ニコイチ)制度」の導入 倫理観を評価軸に盛り込んだ新人事制度の運用開始 役員もしくは事業部長と社員との「ビジョン面談」の実施 	5-1 優秀な人材を採用・育成し、組織を活性化

従来マテリアリティ項目(2022年度)	2022年度の主な取り組み	新規マテリアリティ項目(2023年度以降)
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素関連ベンチャーキャピタルファンドへのESG投資 CDP(カーボン・ディスクロージャー・プロダクト)への回答 	
地方創生に資する事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度に当社支援で成約したM&Aによる経済損失回避効果は単年3,468億円、雇用損失回避効果は2万8,805人(矢野経済研究所による試算) 医療介護専門のM&A部署による、年間30件近くのM&A成約 地域のM&Aの担い手を育成すべく、全国の地方銀行や会計事務所等から常時30名以上を outward 者として受け入れ 関連会社 日本投資ファンドによる、地域のスター企業を育てるための投資事業 TPM事業部による、東京証券取引所の「TOKYO PRO Market」への上場支援事業 関連会社 サーチファンド・ジャパンによる、経営人材の育成支援(2号ファンド設立、専任サーチャー5名) 	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
ビジネスモデルのレジリエンス(復元力)	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント委員会の機能及び委員会メンバーのリニューアル(委員長はCCO) CMを用いた企業イメージの創出、喚起 バーパス、フィロソフィーの制定と浸透策の実施 教育体系の整備(階層別研修制度の充実、資格取得補助制度等) 品質本部、業務管理統括部の新設 	7-2 リスクマップによるリスクマネジメントの高度化
デジタル技術の活用・DXの推進	<ul style="list-style-type: none"> Salesforceの活用による営業活動の効率化、情報の共有化・資産化、Salesforceの運用改善 AIを活用した初期マッチング活動の効率化 M&A業務システム(「V-Compass」「D-Compass」「M-Compass」)開発・実装によるM&Aプロセスの業務効率化・標準化 企業価値算定システム「V-Compass」の地方銀行への導入(5行導入) 子会社 バトンスによる、オンラインM&Aマッチングサイト「BATONZ」の展開 オンラインセミナーの実施 子会社 ZUUM-AIによる、経営者向けアウトメディア「THE OWNER」の運営 コーポレートサイト上での譲渡希望案件情報の掲載(228件→359件) コーポレートサイト上のコンテンツ「M&Aマガジン」を通じた情報配信 Salesforceの社内資格制度の運用(MDD20名、MDA231名、MDS296名) クラウドストレージ「Box」を活用した顧客とのデータ共有の効率化 音声解析を活用した非数値データのデータベース化 デジタルマーケティングを活用したリードの獲得 デジタルマーケティングを活用した認知向上の取り組み 全国テレビCMの開始 	2-2 DX活用による生産性アップ/マーケティング推進
財務健全性の維持	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度に稼いだ現金を株主配当と投資のバランスを考慮しつつ、DX化の推進やファンド運営ノウハウの取得などに有効活用 自己資本利益率(ROE):18.7%(2023年3月末) 自己資本比率:82.8%(2023年3月末) 	7-5 顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充
持続的な成長に向けた新たな付加価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> TOKYO PRO Market上場企業経営者の会「BELLS」設立 サーチファンド・ジャパン、事業モデルにつき「2022年グッドデザイン賞」を受賞 MOON-Xへの出資を通じてM&Aとテクノロジーの力で地方創生を支援 日本郵政グループと「あつぎ探し」の支援サービスを開始 	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 2-1 市場変化(含む、経営者の意識の変化)への対応
顧客満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> 「M&Aセレモニスト」によるM&A成約式の実施 成約後顧客アンケートの実施 譲渡企業、譲渡企業経営者の歴史を綴った冊子「THE WAY」の無料制作(1年間で64冊が完成) 関連会社 ネクストナビによる、事業承継及び財産承継コンサルティング 関連会社 日本PMIコンサルティングによる、PMI(M&A成約後の統合)コンサルティングの提供 	2-1 市場変化(含む、経営者の意識の変化)への対応 3-2 顧客・提携先・株主とのエンゲージメント
業務品質の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> 神戸大学大学院経営学研究科との包括的な産学連携推進に関する協定締結 企業価値算定システム「V-Compass」のリニューアル 業務品質維持のための継続的な社員教育 	3-1 業務品質の維持・向上
安全で公正なM&Aの提供	<ul style="list-style-type: none"> 子会社 企業評価総合研究所による、中立的で透明性のあるM&A取引参考価格の算定 子会社 日本PMIコンサルティングによる、PMI(M&A成約後の統合)コンサルティングの提供 各種セミナー開催によるM&Aリテラシー向上の取り組み 「M&A仲介協会」創設・参画による業界の健全な発展への取り組み 品質本部、業務管理統括部の新設 神戸大学大学院経営学研究科との包括的な産学連携推進に関する協定締結 	3-1 業務品質の維持・向上 4-2 業界トップ企業としての業界の健全な発展・育成

マテリアリティ(重要課題)に関する取り組み

1 M&A総合企業としてのさらなる発展

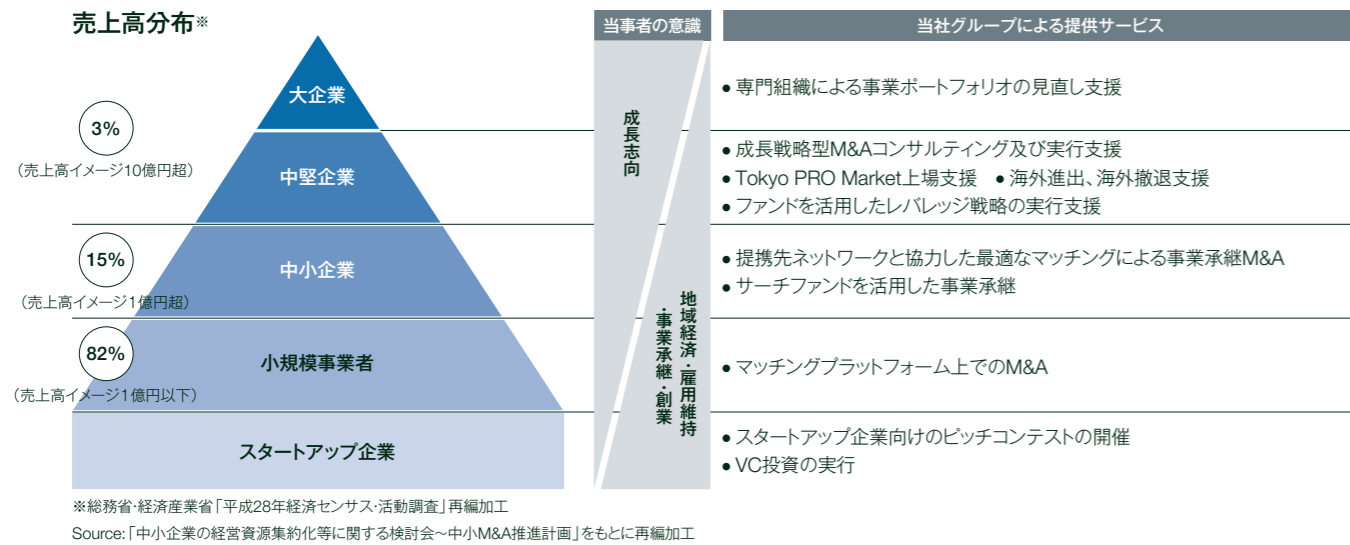
M&Aビジネスとファンドビジネスの二軸を展開することで、M&A総合企業としてのさらなる発展を図ります。

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380万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。

規模別

それぞれの企業規模、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。



業種別

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します。



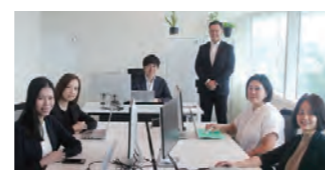
地域別

日本M&Aセンターでは全国に7拠点を構えるほか、全国各地に18か所のサテライトオフィスを設置しています。2023年度より地域特化マーケティング戦略をスタート。第1弾は新潟県を主力地域とし、新潟専門の相談窓口「にいがた経営相談窓口」を開設しました。テレビCMやセミナー開催など県内に特化したコンテンツを提供するマーケティング戦略を展開中。



中堅・中小企業の海外M&A支援

ASEAN主要国に5拠点を構えています。海外企業とのM&Aのご相談、支援件数は増加傾向にあります。2022年度は欧米案件3組を含め14組の海外案件の成約を支援しました。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。



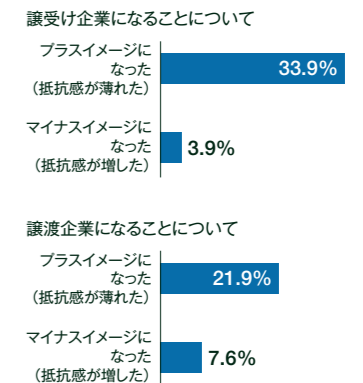
1-2 ファンドビジネスの社会インフラ化の推進

中堅・中小企業M&A仲介業界は活況です。当社の年間成約件数は1,050件(2022年度実績)、M&A支援機関として約3,000件の事業者の登録があり、上場する中堅・中小企業M&A仲介会社も増加傾向です。そのような状況の中、かつて成約がゴールだった中堅・中小企業M&Aは、いまやM&A後の成功がゴールになっています。しかしながらM&A仲介会社単体で支援できるのは、良いお相手とマッチングし、スムーズな成約を実現するまでに留まってしまいます。当社はファンド事業を加速することで、エクイティの力でM&A成約のその先の成長を支援します。

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10年間で約5倍になるなど、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。

中堅・中小企業の10年前と比較したM&Aのイメージ



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なっています。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

デジタルマーケティングを活用した認知度向上に取り組んでいます。テレビCMの放映を開始するとともに、webマーケティングも強化しています。



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。

情報管理クラウドサービスの活用

日本M&Aセンターでは社内の情報管理・共有システムとして2014年からSalesforceのクラウドサービスを導入しています。M&A案件や顧客情報等の一元管理を実現し、M&Aにおける企業と企業の最適なマッチングを支援するツールとして全社員が利用しています。

2022年9月に開催されたセールフォース・ジャパン主催の大会(Salesforce導入企業の担当者が自社の活用事例のプレゼンテーションを行い、「技術」「業務改善」「定着化」の3つの観点で競う大会)「SFUG CUP 2022 第10回Salesforce 全国活用チャンピオン大会」では、社内に定着させる仕組みづくりなどのオリジナリティが高く評価され、大企業部門で優勝することができました。

Salesforce活用に関する社内資格制度

業務のDX化と社員のリスキリングを目的に、2021年12月からSalesforce活用に関する独自の社内資格制度の運用を開始しました。500名超が資格を取得しており、各部署での業務改善が大きく進んでいます。

また5月には社内資格を取得した社員が各部署で取り組んだ活用事例を全社員に発信する社内大会「日本M&AセンターグループSalesforce CUP」を開催しました。マッチングや提携先とのリレーション、インサイドセールス等幅広い部署からSalesforceを活用した自部署での生産性改善の事例が発表されました。

価値創造を実現する成長戦略

マテリアリティ(重要課題)に関する取り組み

M&Aプロセスのリードタイム短縮化

M&Aプロセスのデジタル化及び効率化を推進し、リードタイムを短縮しています。効率性の継続的な改善と人が担うべき業務の品質強化の両立を追求しています。企業価値算定システム「V-Compass」は、成約実績のデータベースから業種・地域・財務が類似した企業の実際の売買価格をもとに株式価値を試算する「取引事例法」という手法を用いて企業評価を行うシステムです。提携先の金融機関や会計事務所での導入も開始しています。相談を受けた顧客の企業価値を簡易的に試算し、実態に即した企業価値の目安を知ることにより、経営者はM&Aの実施をより検討しやすくなります。候補先企業探しの前段階では、受託案件の事前のリスク把握や論点整理を自動化するシステムとして「D-Compass」を開発・導入しているほか、マッチング段階においては、8,000件超の成約事例と10,000社を超える買い手候補の買収ニーズに基づき譲受け企業候補をリストアップするシステム「M-Compass」を開発・導入しました。より精度の高いマッチングシステムの構築のため、日々データの蓄積とシステムの改修を積み重ねています。

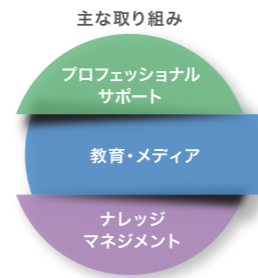
直近では商談の音声解析システムの導入も開始し、商談データを可視化し、蓄積することで顧客の顕在ニーズのみならず潜在ニーズを発見し、より顧客に寄り添った提案活動を行うべく取り組んでいます。また譲受け企業においては、今秋に譲受け企業専用のマッチングプラットフォームシステムのトライアルリリースを予定しています。

上記以外にも、顧客とのデータ共有においては社内同様のクラウドストレージ「Box」を導入しており、VDRシステムの実現によるスムーズかつセキュアな商談環境を可能にするなど、DXを活用したリードタイムの短縮化を図る施策の検討・実装・改善を推進しています。



3 安心安全なM&A

当社は中堅・中小企業のM&Aに安心安全を提供し、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やコンサルタントの教育の充実、ナレッジマネジメント等に取り組んでいます。

プロフェッショナルサポート

日本M&Aセンターでは、弁護士や公認会計士・税理士等、法務・会計・税務・財務に精通したCA(コーポレートアドバイザー)が約40名所属しています。経営課題や成長戦略、想いに寄り添い、案件ごとに最適な支援チームを組成し、コンサルタントと一丸になってM&Aの一連の手続きをフルサポートします。安心してM&Aに臨んでいただける体制と、高品質なサービスをご提供します。

教育

コンサルタント教育体制を継続的に拡充しています(詳細は⇒p.37)。また全ての研修を動画コンテンツとして収録し、全社員が必要なタイミングで閲覧できるようにしています。

ナレッジマネジメント

ミス・トラブルの未然防止に取り組み、万が一発生した場合も速やかな対応ができるよう専門のフォロー部署を設けています。また、発生事例はヒヤリハットとして社内にも共有し、再発防止の啓発に当たっています。

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後に起こり得る、表明保証違反による想定外の損失を東京海上日動が保証します。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、東京海上日動の審査なしでご加入いただけます。

3-2 顧客・提携先・株主とのエンゲージメント

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、当社グループではM&Aプロセスの品質維持・向上だけでなく、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。

成約式の取り組み

日本M&Aセンターでは顧客満足(CS)専門の部署を設け、M&Aの成約式の演出構想、準備、会場設営等の企画から運営まで全てを執り行う「M&Aセレモニスト」と呼ばれる専任のスタッフが在籍しています。M&Aの成約は、両者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、成約案件ごとに企業間の相互文化理解につながるサービスを提案します。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・ノウハウを生かして細部にわたりプロデュースしています。門出をしっかりと祝うことで、成約を成功に導く後押しをします。2022年度は成約案件のうち84.5%で成約式を実施しました。



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。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。2022年度は40%超のお客さまにご回答いただきました。アンケートではM&Aの各プロセスや担当者対応についての満足度のほか、譲渡理由やM&Aで重視した点等をお伺いしています。譲渡企業のうち約80%のお客さまから「当社を紹介したい」と回答いただきました。

譲渡企業経営者の自伝「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としています。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。

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、PMIコンサルティングを提供しています。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、両社のビジョンや思いについての共通認識を構築するサポートを行います。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ます。

成約後の譲渡企業経営者の第二の人生をサポート

財産承継のコンサルティングを提供しています。日本M&Aセンターで成約した譲渡企業経営者に対しては、財産診断や経営ノウハウを生かした第二のキャリアのサポートなどアフターコンサルティングを実施します。

価値創造を実現する成長戦略

マテリアリティ(重要課題)に関する取り組み

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(都市銀行、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、安心安全なM&Aを広めます。

提携先

- 提携先向け勉強会・セミナーの実施 ● 提携先向け広報誌の発行
- 提携先会計事務所の理事会員向け総会の実施 ● 提携先地方銀行向け「M&Aバンクオブザイヤー」表彰制度
- 提携先地方銀行への「V-Compass」の導入 ● 提携先からのトレーニー受け入れ、地方銀行との相互出向制度
- 十六フィナンシャルグループとの合併事業の開始 ● M&A資格取得制度

株主

- 株主総会 ● 機関投資家向け決算説明会の実施及び動画の掲載 ● 個人投資家向けIR説明会の実施
- IR取材(個別/グループ) ● 海外でのIRロードショー ● 統合報告書の充実 ● ホームページの拡充

4 社会への貢献

リーディングカンパニーとして自社のみの成長だけでなく、業界全体の健全な発展に取り組めます。日本企業の抱える課題に対して解決策を提案する中堅・中小企業M&A仲介業界の健全な発展は社会全体への貢献になると考えています。

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

当社グループは、国内7拠点で全国をカバーして、事業承継やM&Aに関してのご相談を随時受け付けております。また、M&A情報ネットワーク戦略として、全国の会計事務所、地域金融機関、大手金融機関等と強固な関係を築いています。業界に詳しい専門のコンサルタントによる業種特化戦略、全国での事業承継に関するセミナー開催等とあわせて、M&Aを全国に広げていきます。

加えて、当社グループは、東京証券取引所のプロ投資家向け株式市場であるTOKYO PRO Market (TPM) への中堅・中小企業の上場支援事業を行っております。TPM への上場支援を通じて、中堅・中小企業の事業承継と、成長戦略を促進していきます。全国に「スター企業」を創出することで、地域経済の活性化や雇用創出といった真の地方創生の実現に貢献してまいります。

また、中堅・中小企業の事業承継や成長戦略を支えるファンド事業として、当社グループ内に3つの関連会社(株式会社日本投資ファンド、株式会社日本プライベートエクイティ、株式会社サーチファンド・ジャパン)があります。2020年10月にスタートしたサーチファンド・ジャパンは、経営者としてのポテンシャルがある人材に対し、M&A / ファイナンスの専門知識のサポート、情報 / ネットワークの提供、共有インフラの提供、信用補完、サーチ活動及び(運用するファンドを通じての)M&A資金の提供、M&A後の経営サポート等を行うことで、サーチファンド形式での中堅・中小企業M&Aの拡大と経営者の輩出を通じて、地域の発展に貢献することを目指しています。

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、現在の登録数は約3,000件(うち成約実績のある登録機関は3割未満)です。

当社は、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。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、自主規制団体を立ち上げました。スキルアップのためのコンテンツ提供や、ガイドラインの啓発活動を行っています。

4-3 公的機関、教育機関等との連携

経済産業省・中小企業庁は、後継者不在により、中小企業の貴重な経営資源が失われることを危惧しています。中小企業の貴重な経営資源を将来につないでいくことを目的に「中小M&A推進計画」として中小企業M&Aの意義や、その円滑化についてまとめました。また、後継者不在の中小企業に向けては、「中小M&Aハンドブック」を策定し、事業承継の一つの選択肢としてM&Aのポイントを解説しています。当社も問題意識をともにしており、中小M&Aに関するさまざまな施策に対して、積極的に協力をしています。

また、中小M&A研究・教育促進、オープンイノベーションの推進のために、学術機関との連携も行っています。神戸大学大学院経営学研究科との産学連携、早稲田大学商学部での寄附講座が一例で、小中学生向けのキャリア教育読本への協賛や全国の高校への出張授業も行っており、幅広い年齢層に向けた活動を行っています。



2022年度の寄附講座



「おしごと年鑑2023」(朝日新聞社・朝日学生新聞社発行)

5 人的資本経営の推進

5-1 優秀な人材を採用・育成し、組織を活性化

5-2 M&A総合企業にふさわしい多様な人材の活躍

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.37 ▶

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

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.58 ▶

7 ガバナンス基盤の強化

7-1 コンプライアンス重視のコーポレートガバナンスの構築

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.52 ▶

7-2 リスクマップによるリスクマネジメント高度化

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.57 ▶

7-3 パーパス・フィロソフィー経営の徹底

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.38 ▶

7-4 トップマネジメントのサクセッションプラン

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.54 ▶

7-5 顧客への高付加価値の提供による財務基盤の拡充

取り組み内容については、詳細は ⇒ p.25 ▶

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、社員です。社員の成長と活躍があってこそ、「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、社員が生き生きと仕事が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努力しています。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、採用基準から人事評価までの基盤としました。加えて、2023年度の経営テーマとして「楽しい会社」を掲げ、士気高揚や一体感の醸成に向けて、さまざまな活動を展開しています。その旗振り役として新たに創設した人材本部が、採用から育成、さらには活躍支援まで、多くの施策を推進しています。

一気通貫の採用～育成～活躍支援体制

中堅・中小企業のM&A仲介は、当社が生み出したビジネスモデルであるため、社外には即戦力人材がほとんど存在しません。潜在能力として優秀な人材を採用・育成し、大いに活躍ができる環境を整えることが、当社の成長と成功に直結するとの考えのもと、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、多様なタレントを組織に取り込めるよう、経歴や性格をカテゴライズし、目指す人材ポートフォリオを設定した上で採用活動を展開しています。新卒も中途も、配属部署や職種を意識した上で採用を行い、その判断を行った人材本部のメンバーが、育成から各職場での活躍支援までをサポートします。採用時点での情報を配置や育成につなげ、また研修状況や配属後の業務状況を採用活動にフィードバックしています。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。

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壇するイベントや、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。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。

2023年度はコンサルタント職全体で約130名（新卒を含む）の採用を計画しております。



育成

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。

研修制度について一部を抜粋して紹介します。

部長合宿

新任の部長を中心に、社長を含む役員と合宿を行い、経営視座や戦略策定から組織マネジメントまでを学んでもらいます。参加者は、社長に対してビジョン / 戦略提案と決意表明を行うことが求められます。



グループリーダープログラム / 管理職研修

部下を持つようになった若手マネージャーに、マネジメントスキルの習得のみならず実践・指導・改善サイクルを回すことのできる「グループリーダー / 課長」としての資質を養ってもらいます。次世代の部長を育てることも目的の1つです。

卓越塾(トップコンサルタントのための特別研修)

社長が塾長となり、成約20件以上かつ部長未満の中核コンサルタントに、基本合意～成約までのフェーズに関するケーススタディやディスカッションを通じて、顧客に寄り添う姿勢を身に付けてもらいます。業界のリーディングカンパニーとして業界の人材レベルの引き上げや品質向上に寄与する人材の育成を意図しています。

令和塾(若手コンサルタントのための選抜者研修)

営業本部長が塾長となり、中途入社4年目未満・新卒入社5年目未満における若手コンサルタントから選抜した成績優秀者に、ゲスト講師によるビジョン共有やケーススタディの紹介を通して、実践的なノウハウを習得してもらいます。若手コンサルタントの成長と飛躍を加速的に早めます。

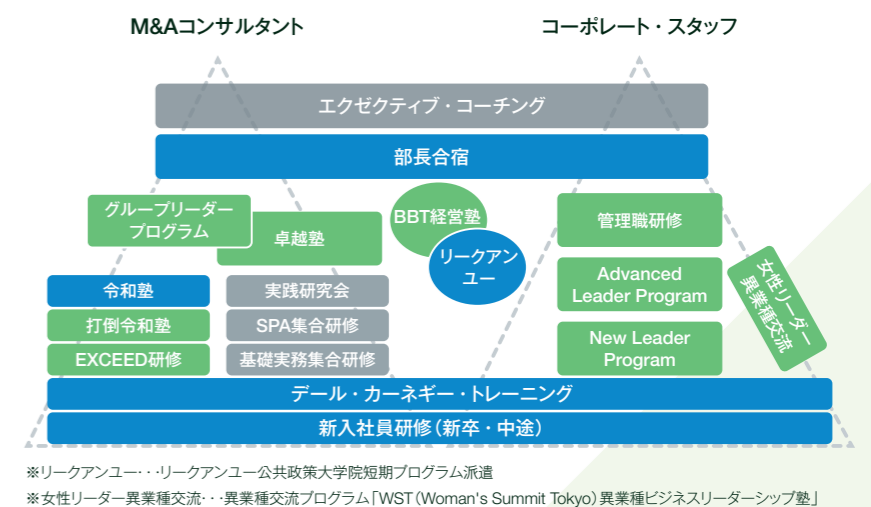
New Leader Program (NLP) / Advanced Leader Program (ALP)

コーポレート・スタッフ社員のうち、中堅社員を中心とするNLP、管理職目前の社員を中心とするALPを通じて、コーポレート・スタッフのさらなる成長と生産性向上を図ります。2023年度より導入しました。

2 in 1 (ニコイチ) 制度

入社3年以内のコンサルタントと入社4年以上の中堅社員がペアになり、共通目標・共同予算を追いかけってもらいます。中堅社員にメンターとなってもらうことで、若手コンサルタントの早期育成・戦力化・定着を図ります。2023年度より導入しました。

教育体系



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浸透のためにさまざま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。

フィロソフィー浸透PJメンバーのコメント

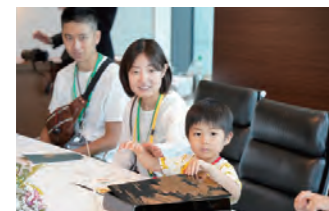
フィロソフィー浸透度サーベイでは、全8項目の各フィロソフィーについて、それぞれ5点満点で社員への浸透度を測りました。フィロソフィーを「日々の行動や判断の基準にしている」または「共感し、行動したいと思っている」と答えた社員の割合は、全項目の平均で約80%と高く、社員にとってフィロソフィーが共通の価値観となりつつあることが分かりました。一方、当社はさまざまな経歴を持った中途社員が年間約100名入社するため、浸透させるには継続的なアプローチが必要です。フィロソフィー浸透PJでは、フィロソフィーが日々の行動や判断の基準となっている組織を目指し、今後さまざまな取り組みを展開していきます。

人材の取り組み

社員エンゲージメント

3KM

当社では、「3KM」(会社(Kaisha)・家庭(Katei)・個人(Kojin))のビジョンを明確化し、それぞれを実現して実りある人生を送ること(Management))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3



ファミリーイベントでの成約式体験

K全てに触れ、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100件以上のコミュニティやクラブ活動の実現を目標としており、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。

社員サーベイ

1~2年に1回、社員サーベイを実施してきました。「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。2023年度からは「楽しい会社」実現の進捗をよりタイムリーにチェックするため、3ヶ月に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1回パルスサーベイ(実施時期:2023年7月)

7段階で評価(最高7~最低1)

テーマ	設問	結果
楽しい会社	私はこの会社で働いていて楽しい	5.2
一体感	私はこの会社の一体感を感じている	4.2
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	5.1
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
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	5.4
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	5.1
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	4.3
誇り	私はこの会社で働くことを周りの人に勧めたい	4.5

活躍する社員に報いる仕組み

フィロソフィーを基軸にした人事評価制度

採用における選考指標や、社員の人事考課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。フィロソフィーを体現した者が高い評価を得る仕組みとなっており、その評価結果は上司との定期的な1on1面談によりフィードバックされます。執行役員以上に対して行う「360度フィードバック」も、周りの社員から対象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するものであり、適切に自分の長所や改善すべき点などを認識し、次に目指す姿を明確にイメージすることができる内容となっています。社員同様にフィロソフィーを軸にした評価項目が設定されており、フィロソフィーを体現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。

社員の得意や意欲を活かすタレントマネジメントシステム

社員一人一人の持つ経験やスキル、能力、意向などを踏まえた育成や配置を行うことを目的に、それらの可視化を図る「タレントマネジメントシステム」を導入しました。これにより、社員の個人パーパス、趣味、志向性、研修記録、人事評価の結果などが一元管理され、人材戦略の構築、キャリア形成、組織編成などに活用されています。また、先に述べたパルスサーベイも、このシステムの中で展開しています。

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。

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。

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年度は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。



第1期の主な活動報告

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
- 女性管理職向け研修の実施
- 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
- 女性社員同士の交流イベントの実施
- 社内外への情報発信
- 男性社員の育児休業取得促進



D&Iイベントには約200名の社員が参加



女性活躍をテーマにした冊子を制作

第2期の活動目標

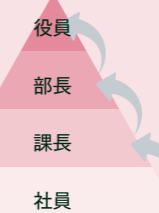
協力しあう風土づくりや女性社員の意識醸成に取り組み、女性活躍の土壌を耕します。各階層に向け個別に施策を実施することで、目標達成を目指します。

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

※p.68に記載の女性管理職比率とは算出定義が異なります(契約社員・嘱託社員、関連子会社役員、海外現地法人社員の扱いなど)。



活動施策

- 女性営業職活躍支援(採用強化、育成)
- 女性管理職育成支援(キャリアデザイン、育成等)
- マネジメント層研修(意識啓発)
- 次世代役員候補育成
- 人事制度設計(育児・介護との両立支援、働き方の見直し)
- 社内外発信、意識/風土醸成

価値創造を支える基盤

人材の取り組み



上席執行役員 企画統括部長
仲川 薫

当社のD&Iプロジェクトは昨年度から本格スタートし、風土醸成や土台作りを行ってまいりました。今年度は、女性幹部候補者との1on1や社長とのラウンドミーティングを既に実施しています。対話を通じて、経営、女性社員双方の意気込みに手ごたえを感じています。会社、個人両面の課題を特定し、経営ボードメンバー自ら育成を行い、女性執行役員によるメンタリング、育成プラン等を拡充していきます。当社は、創業32年連続成長を続けてまいりましたが、今後は非連続な成長を行うフェーズと認識しています。イノベーションを起こしていくためには、人材の多様性が不可欠です。また、リーディングカンパニーとしては、多様な人材が活躍できる業界環境を率先して構築する使命があります。社会、自社、個人の観点から、この重要課題に全力で取り組んでまいります。

健全で多様性ある組織づくり

業務効率化と働き方

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。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。

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。当社グループでは、健康診断の受診率100%を実現しており、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値となっています。東京・大阪の主要事業所においてはインフルエンザ予防接種を実施。さらに、社員の配偶者の健康診断についても補助を行っています。また、必要に応じて産業医のカウンセリングを受けられるようにしています。

当社では、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強力に支援しています。また、オフィスで健康的な食事ができる置き型社食や乳酸飲料の導入など、健康経営の一環として栄養面においてもサポートを行い、社員がいきい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、最大小学4年生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。

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、留学生のホームステイ及びインターンシップ受け入れ、海外会計事務所の研修ツアーなども開催しています。

人権に関する取り組み

当社グループでは、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分野全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。

CHROメッセージ

イノベーションを起こす人材本部を目指して

人材本部
CHRO 有賀 誠



「人材ファースト戦略」の実現に向けて

経営トップ自らが実行する人材育成から、より組織的な人材育成への移行を掲げ、2020年度に「人材ファースト戦略」を策定しました。まず行ったことは、研修の体系化とキャリアプランとの連動です。M&Aコンサルタントの研修においては、入社3年目までは受託、4年目以降は成約、さらにはマネジメントをテーマとするように、段階的・計画的な成長を可能にしました。昨年度末からはスタッフ向けの研修も充実させています。スタッフ部門の強化・充実なくして、企業としての生産性・競争力向上はありえないからです。

また、社員のモチベーションをよりタイムリーにモニターしたいと考え、「成長実感」「貢献意識」「上司・仲間」「報酬・福利厚生」の4つの指標について、3か月毎にパルスサーベイを実施することにしました。ただ、サーベイの結果に一喜一憂するのではなく、それらのトレンドにこそ意味を見つけ、焦らずじっくりと各種アクションにつなげていきたいと思えます。社員を幸せにしたい、その思いが「人材ファースト」です。

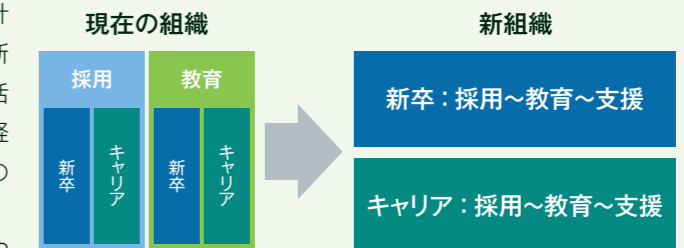
人材部門を「機能別チーム」から「ミッション別チーム」へ

2023年度、人材・人事部門における大きな組織改革を行いました。管理本部内にあった人事部(採用、人事、労務他)と、戦略本部にあった人材戦略部(育成、生産性向上、エンゲージメント他)を統合して人材本部を立ち上げました。「機能別チーム」から「ミッション別チーム」へ移行し「採用～育成～活躍支援」を一気通貫で推進することが狙いです。

この組織改革に伴い、チームのKPIも変化しました。以前は「〇〇人採用する」「研修プログラムを〇〇回実施する」などインプットに注力していたため、必ずしも最適な配置や育成計画にはなっていなかったかもしれません。組織改革後、「新入社員の立ち上がりリードタイム」「入社3年後の定着・活躍率」といったアウトプット重視に変更したことで、より経営戦略と一体化した指標に重点を置き、ビジネス面での成果に直結しやすくなったと考えています。

アウトプット重視の考えから始まった施策の例として2in1(ニコイチ)制度があります(詳細はP38)。新入社員からすれば、心強い師匠が存在していることになりすし、先輩社員は人を育てるスキルを身に付けることができ、将来管理職になるための予習にもなっています。人材本部では、この両者に研修や面談を行い、継続したサポートを提供しています。この施策の成果が目に見えてくるのはまだ先になると思えますが、対象社員からのフィードバックはポジティブなものが多く、その成功を確信しています。

当社のDNAはイノベーションです。人材本部もイノベーションを起こし続けるべく、チャレンジを続けていきます。



コンプライアンス

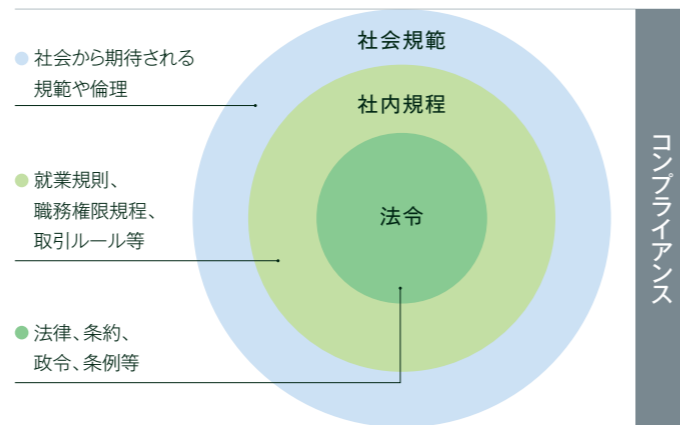
日本M&Aセンターグループは、コンプライアンス活動の継続を、企業としての信用維持・向上に不可欠な要素として重視しています。2022年度は不祥事再発防止に向けてコンプライアンス基盤の整備を実施しました。2023年度からはより信頼される会社となるため、整備した基盤や規程等が形骸化しないように継続的な見直しや改善を行うとともに、社内浸透施策の強化を行ってまいります。

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。

新パーパス、フィロソフィーの制定に伴い、当社グループの行動規範「コンプライアンス行動指針10か条」を、広くグループ全体に共通するコンプライアンスの本質的な内容を抽出した「グループコンプライアンス基本指針」として改定し、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。

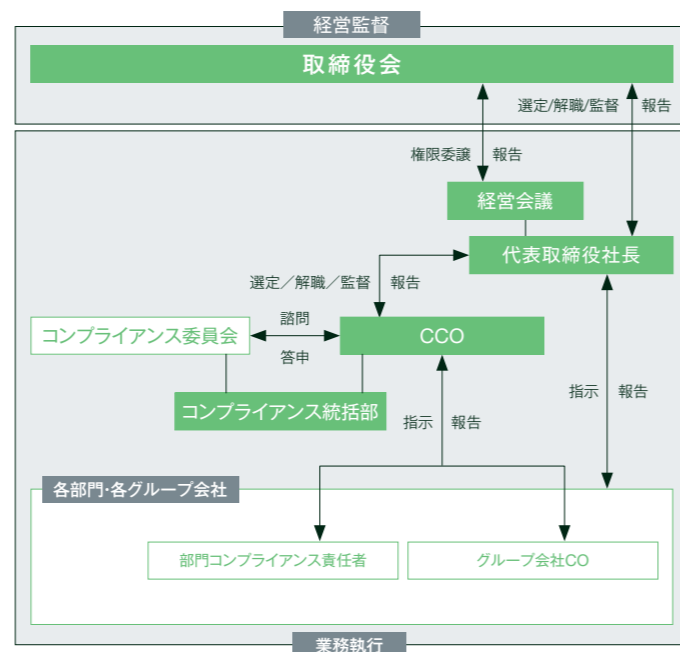
また、グループコンプライアンス体制の充実化を進めるとともに、教育面においても実効性のある研修を定期的に実施するなどコンプライアンスの浸透・定着のための取り組みを継続しています。



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、内部通報・相談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り、コンプライアンス教育機能を有す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、このような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・通報できることが当社の相談・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直ちに委員会を招集し、相談・通報内容を検討するとともに、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、その概要を取締役に報告しています。

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。

現在は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、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まいります。

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、その全てに対して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・通報が行いやすい体制を構築しました。

相談・通報件数の推移(件)

1Q	2Q	3Q	4Q	計
10	13	25	14	62

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
2022年3月	● 売上計上要件の厳格化
2022年3月	● 通報窓口の徹底周知
2022年4月	● ● コンプライアンス統括部の新設
2022年4月	● 定期的なコンプライアンス研修の開始
2022年4月	● 倫理観の評価を含めた新人事制度への移行
2022年4月	● 経営会議を新設
2022年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
2022年6月	● パーパスの制定

時期	取り組み
2022年7月	● ● CCO、内部監査室長の就任
2022年7-11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
2022年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
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
2023年4月	● ● 新たなグループコンプライアンス基本指針を策定
2023年4月	● コンプライアンスハンドブック・MAstyleの作成/配布
2023年4月	● 全社員からのコンプライアンス遵守誓約取り付け
2023年4月	● Eラーニング研修の開始

基盤整備
継続的整備
浸透施策

価値創造を支える基盤
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センターでは昨年度構築したコンプライアンス体制の一層の浸透のため、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、グループコンプライアンス基本指針、コンプライアンス規程をはじめとする社内規程の整備を進めています。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。

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昨年度初めて実施し、今後定期的に行うことで、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。

社員サーベイ コンプライアンス項目例 肯定的回答率(実施時期 2022年10月)

会社のコンプライアンス意識は高く保たれている	44%
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%
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%
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%

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、正社員のみから契約社員を含む全社員に拡大し、今年度開始の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は外部講師を招聘して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

2022年度研修内容

時期	対象	テーマ	時期	対象	テーマ	
1Q	全社員	コンプライアンス	3Q	全社員	情報セキュリティ	
	全社員	コンプライアンス		全部長	コンプライアンス	
	全社員	ガバナンス		11月	全社員	インサイダー取引防止
	全社員	情報セキュリティ		全社員	情報セキュリティ	
	5月	全社員		12月	全社員	情報セキュリティ
2Q	全部長	情報セキュリティ	4Q	2月	全社員	情報セキュリティ
	7月	全社員		全社員	サイバーセキュリティ	
	全社員	情報セキュリティ		3月	全社員	情報セキュリティ
	全社員	コンプライアンス	全社員	インサイダー取引防止		
	8月	全部長	コンプライアンス	月次	新入社員	コンプライアンス
		全社員	情報セキュリティ		新入社員	情報セキュリティ
		全社員	情報セキュリティ		新入社員	リスクマネジメント
全社員		情報セキュリティ	新入社員		情報管理	
9月	全社員	情報セキュリティ	新入社員	インサイダー取引防止		
	全社員	インサイダー取引防止				

グループコンプライアンス基本指針の定期的な見直し

当社グループでは倫理基準でもあり行動規範でもある、グループコンプライアンス基本指針に関して取締役会及び経営会議を通じて議論を行い、定期的な見直しを行っています。今後も毎年のモニタリング結果を踏まえながら取締役会、監査等委員会によるチェックを継続していきます。

CCOメッセージ

業界のリーディングカンパニーとして
業界全体のモデルとなるべく
コンプライアンスへの取り組みを継続していきます

コンプライアンス統括部 CCO 武田 安央



コンプライアンス重視の方針を再度徹底し、基盤整備に注力

2022年度は、日本M&Aセンターの持続的な成長と企業価値の向上に向けて重要な一年でした。

まず、一昨年度に発覚した不祥事を受けて、コンプライアンス重視の方針を再度徹底し、ガバナンス・リスクマネジメントを含めた基盤の整備を行うことに注力しました。具体的には、「組織において問題は発生するもの」という前提に立ち、問題の早期検知が可能な内部相談・通報制度の周知と信頼向上に取り組みました。また、業務の中核を担う層との連携を深めるため、部課長レベルのキーパーソンとの1対1の面談やグループディスカッションを行いました。そのほか体制整備としてのコンプライアンス行動指針の改定やコンプライアンス関連諸規程の整備、日本M&Aセンター社員へはハンドブックや「MAstyle」の配布を実施することで四半期ごとに行っている実効性の高いコンプライアンス研修の合間にも、コンプライアンスを意識する素地を整えました。これらにより一昨年度の不祥事のような事態の拡大を防ぐ仕組みが実現できたものと考えています。今後、社員のコンプライアンス意識の浸透度やコンプライアンス行動の徹底度合いを確認するための定点観測としてコンプライアンス意識調査を行い、定期モニタリングを継続し、PDCAサイクルを回していくこととしています。

また、データプライバシーと情報セキュリティに対する取り組みも強化し、顧客情報の保護を最優先に考え、個人情報保護法への対応も強化いたしました。

一人一人が自律的にコンプライアンスを守る組織風土へ

当社グループのステークホルダーの皆さまに対して、より強固な統制環境と高い倫理基準に基づいたビジネスを約束するためには、個々の役職員のコンプライアンス意識のさらなる向上と全役職員への浸透も継続して実施していく必要があると理解しています。

コンプライアンス経営のための規程等の枠組み・体制の整備が整いつつある中、これまで行った施策を継続していく一方、2023年度はコンプライアンス意識の浸透に重点を置き、Eラーニング等を利用し短い時間であっても頻繁にコンプライアンスに触れる機会を作り、社員一人一人が自律的にコンプライアンスを守る組織風土への中長期的な働きかけも強化していきます。

「最高のコンプライアンス」の実現のため、社員とともに取り組む

社員一人一人が企業理念とパーパスを共有し、外からの押し付けでなく自発的・自律的に法令・社内規程・社会規範を守る状況を「最高のコンプライアンス」と位置づけ、社員とともにその実現に向かっていくことが私の役割です。

M&A仲介業界が社会インフラになってきている中、コンプライアンス強化を通じたステークホルダーからの信頼向上は当社グループの強みにもなります。業界のリーディングカンパニーとして業界全体のモデルとなるべくコンプライアンスへの取り組みを継続することで、社会的責任を果たすことができると考えています。

今後も顧客との信頼関係の構築や持続的な成長に向けて、さらなる透明性とコンプライアンス遵守を実現するための取り組みを推進していきます。

価値創造を支える基盤

マネジメント体制



代表取締役社長
み や け す ぐ る
三宅 卓
1952年1月18日生

出席状況(2022年度)

取締役会100%(17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亘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社長を兼職。



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(2022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ピーシー(株)入社の際、2005年3月に当社入社。2005年6月の取締役就任以降長期に亘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。



取締役
品質本部長
く ま が い ひ で ゆ き
熊谷 秀幸
1973年10月24日生

出席状況(2022年度)

取締役会100%(17回/17回)

監査法人中央会計事務所を経て、2007年8月に当社入社。内部監査室長、コーポレートアドバイザー室東京室長、(株)企業評価総合研究所代表取締役社長を務め、2017年4月に当社執行役員就任以降は案件サポート事業部長、コーポレートアドバイザー統括部長等を歴任し、2020年6月に取締役就任。2023年5月より現任。公認会計士としてIPO、M&A等に関する幅広いアドバイザー業務経験を有し、事業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センター取締役を兼職。



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(2022年度)

取締役会100%(17回/17回)

日本GE(株)取締役、テラダイン(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。

さまざま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のもとに、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。



常務取締役
お お つ き ま さ ひ こ
大槻 昌彦
1970年7月23日生

出席状況(2022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、2019年12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センター常務取締役、(株)日本投資ファンド代表取締役を兼職。



取締役
戦略本部長
た け う ち な お き
竹内 直樹
1978年2月11日生

出席状況(2022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、2022年10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(2022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を兼職。



社外取締役
ケ ネ ス
Kenneth
ジョージ スミス
George Smith
1961年1月8日生

出席状況(2022年度)

取締役会100%(12回/12回)

C.Brewer & Co.(株)、American Hawaii Cruises(株)、Ernst & Young、テレコム・メディア・ネットワーク日本代表、デロイト・トーマツコンサルティング(現アビームコンサルティング(株))、KVH(株)、アーンストヤング・トランザクション・アドバイザー・サービス(株)代表取締役兼社長等を経て2022年6月より現任。

クロスボーダーM&AやPMIについて豊富な知識や経験に加え、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クロスボーダーM&AやPMIについて具体的な助言を行っています。

FTIコンサルティングコーポレートファイナンスシニアマネジングディレクターを兼職。

価値創造を支える基盤
マネジメント体制



出席状況(2022年度)

取締役会100%(12回/12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。



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、(公財)日本オリエンテーリング協会副会長を兼職。



出席状況(2022年度)

取締役会100%(12回/12回) 監査等委員会100%(13回/13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。



出席状況(2022年度)

取締役会100%(17回/17回) 監査等委員会 100%(22回/22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。

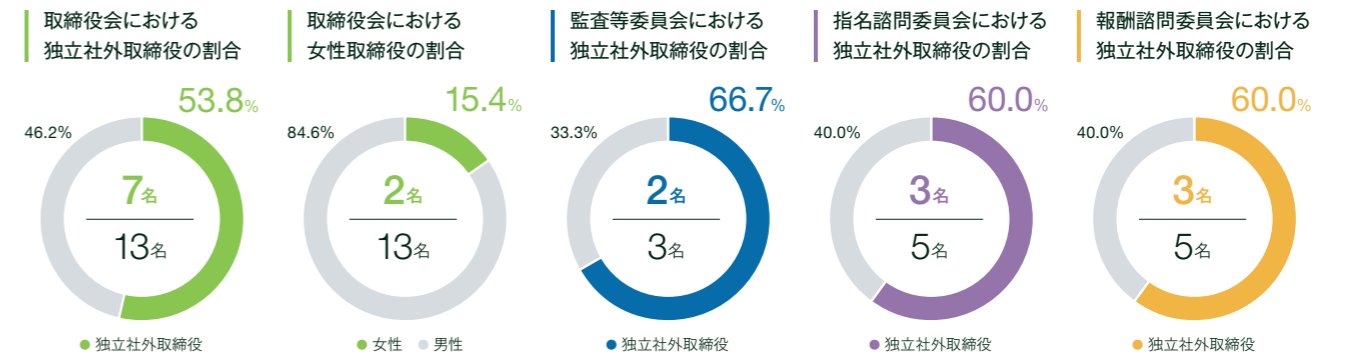


出席状況(2022年度)

取締役会100%(17回/17回) 監査等委員会 90.1%(20回/22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。

取締役会の多様性



各機関の構成員(2023年10月末現在)

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	楢木 孝麿	○		○	○
常務取締役	大槻 昌彦	○			
取締役	竹内 直樹	○			
取締役	熊谷 秀幸	○			
社外取締役	森 時彦	○		◎	◎
社外取締役	竹内 美奈子	○			
社外取締役	Kenneth George Smith	○		○	○
社外取締役	錦戸 景一	○			
社外取締役	大里真理子	○			
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	○	○		

※「◎」は議長、委員長

価値創造を支える基盤

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。

	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	B to C 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)	★	●		●	●			●		●				
橋本 孝磨 (専務取締役)	●		●							●	★	●	●	
大槻 昌彦 (常務取締役)	●	●			★	●				●	●			
竹内 直樹 (取締役)	●	★		●						●				●
熊谷 秀幸 (取締役)			★							●	●	●		
森 時彦 (社外取締役)	★		●	●	●	●				●				
竹内 美奈子 (社外取締役)	●						●			●		●	★	
Kenneth George Smith (社外取締役)	●	●		★		●				●	●			
錦戸 景一 (社外取締役)			●									★		
大里 真理子 (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)			●									★		

★…特に重視したスキル

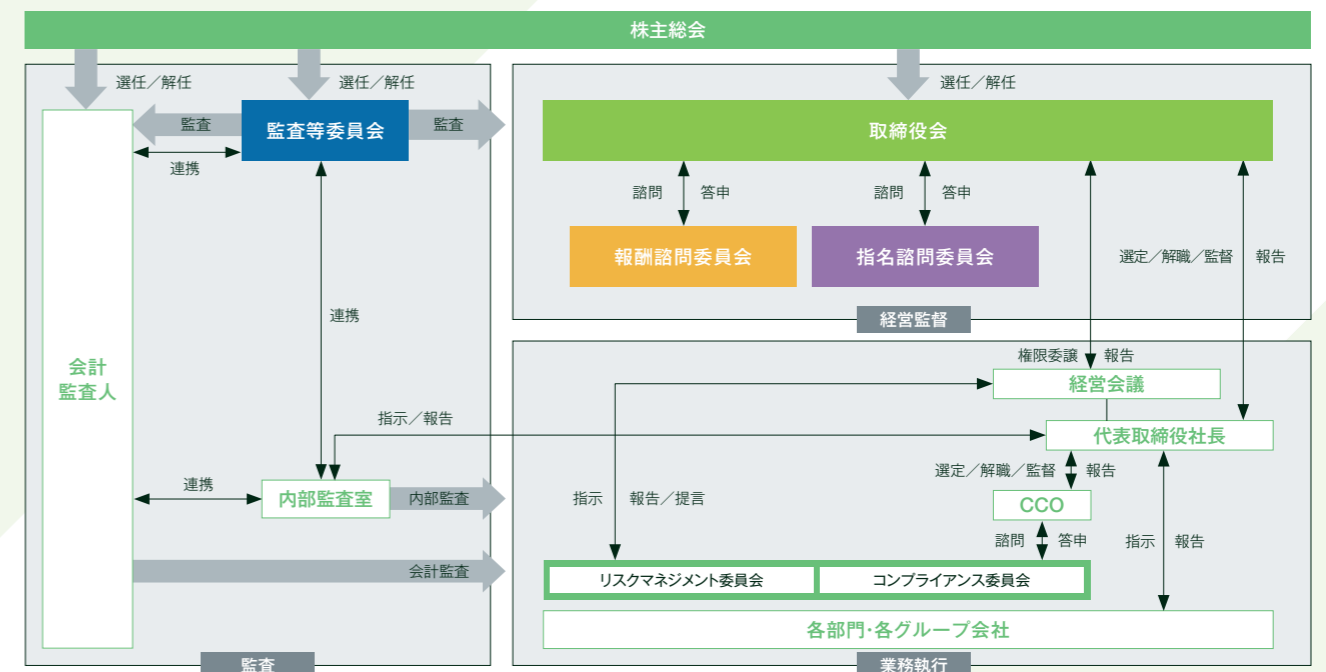
価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

日本M&Aセンターグループは、企業理念等に基づき永続的に社会貢献を果たし、さまざまなステークホルダーの方々のご期待にお応えしていくためには、コーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要課題であると考えます。コーポレート・ガバナンスを充実させることにより、業務執行の状況の監視・牽制機能を強化し、以って以下を当社の経営の中心課題として捉え、日々尽力しています。

- 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

コーポレート・ガバナンス体制



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。

価値創造を支える基盤

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。

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、且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。

役員を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うていくために、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2025年においても10%を維持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。

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。

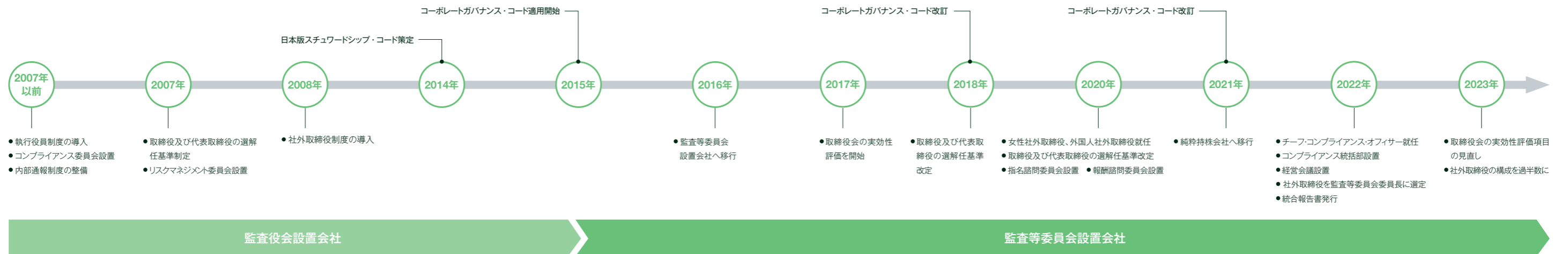
取締役及び代表取締役の解任に関しては、解任基準に該当すると認められる事由が生じた場合に指名諮問委員会での審議・答申を経て取締役会において対応を決定することとしています。

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る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を設置いたしました。次世代の経営者候補をこれらの重要会議体の議長などの中核メンバーに据えることで、経営者人材の育成を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み



価値創造を支える基盤

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であると判断しています。

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、2022年度においては、通期業績予想の経常利益18,000百万円に対して、連結経常利益は15,472百万円（予算達成率86.0%）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。

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。)	338	338	—	—	—	7
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	68	68	—	—	—	7

※1 社外役員に対する報酬等の対象には、2022年6月23日開催の第31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。

■ 取締役会の運営実績

2022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。

2022年度取締役会開催状況

2022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)	5.9個
1回あたり平均開催時間	1時間48分(最長2時間40分)

主な議題

- コンプライアンス関連規程の再整備について
- リスク関連規程の改定について
- 株主総会以降の再発防止策の進捗と今後の予定について
- 株主還元について
- 取締役会の評価について
- 当社マテリアリティについて
- 十六フィナンシャルグループとの合併会社設立について

■ 任意の委員会の活動状況

2022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	10回	1回
主な議題	<ul style="list-style-type: none"> ●社内役員の評価指標案について ●社外役員の評価指標案について ●役員・執行役員360度評価について ●次期役員構成について 	<ul style="list-style-type: none"> ●固定報酬案について ●報酬体系の検討について

■ 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。

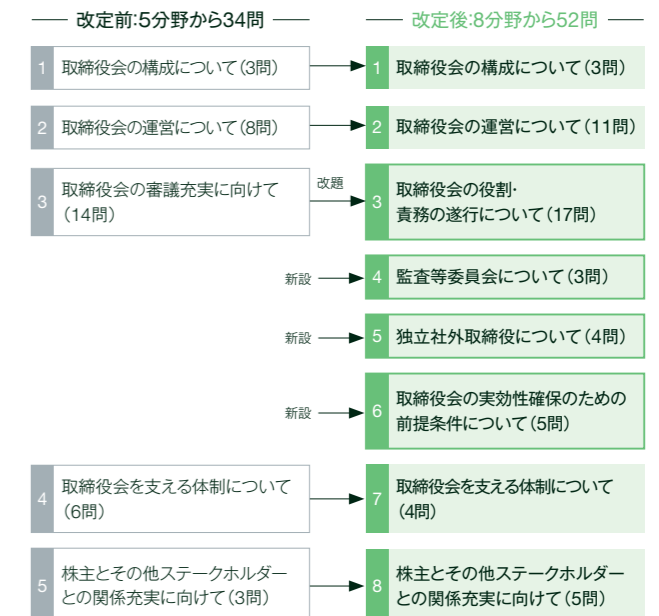
2022年度の評価結果の概要は以下のとおりです。

<評価方法>

全取締役を対象として、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。なお、評価項目を取締役会で見直し、右のとおり改定しています。

<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。



■ 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。

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

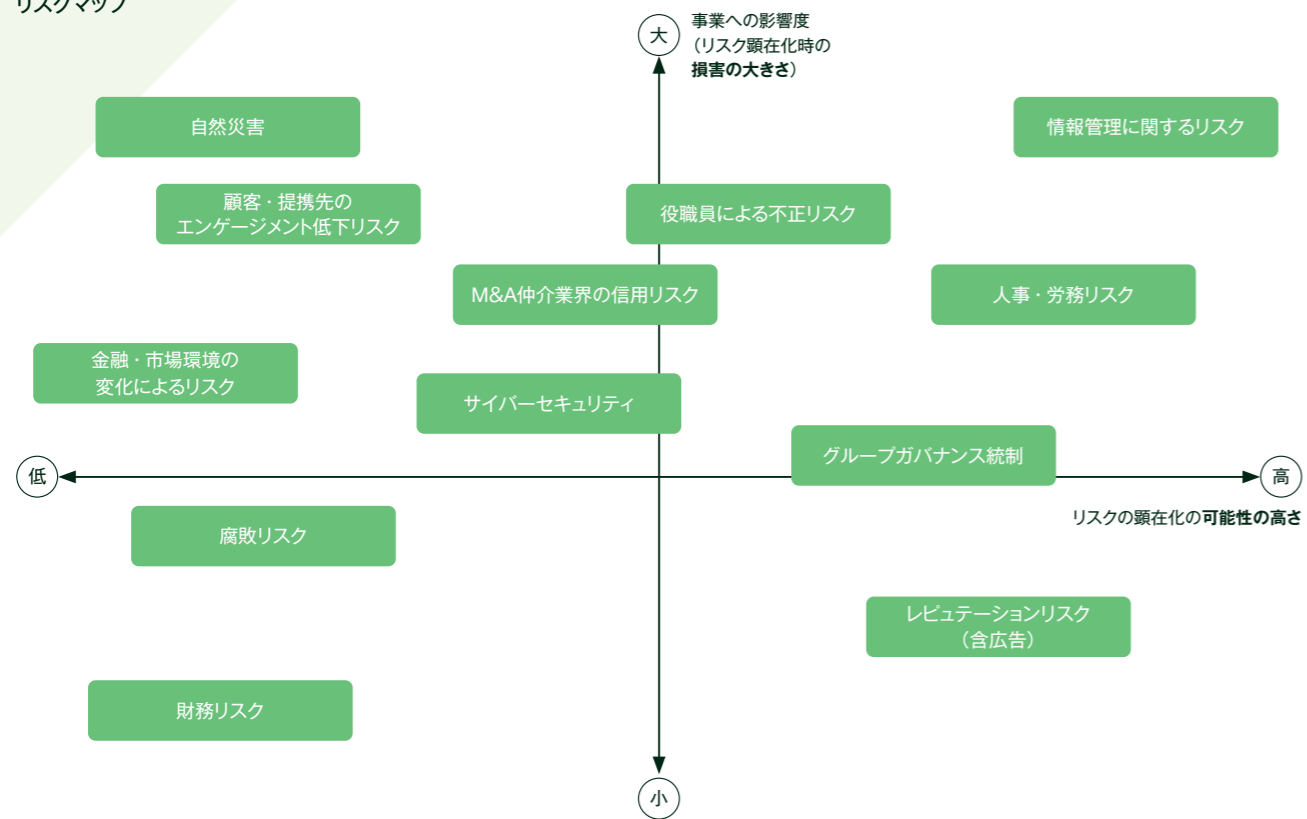
CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を委員長とし、グループにおけるオペレーショナルリスクに対応するリスクマネジメント委員会を定期的に開催しています。同委員会にて、リスクの特定・分析・評価を行うとともに、対応策の検討・進捗のモニタリング・改善を実践しています。その結果は、経営会議に報告または提言されるとともに、取締役会への定期的な報告が行われています。また、必要に応じて顧問弁護士等の外部専門家の指導・助言等を受けています。

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、適宜是正しています。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。

リスクマップ



主なリスクへの対策

① 役員による不正リスク対策

1. 内部相談・通報窓口のほか、外部相談・通報窓口を設け、お取引先様に周知
2. 早期のクレーム案件の把握を可能とするルール制定・仕組み化

② 情報管理に関するリスク対策

1. 情報管理にかかる規程の改定
2. 営業秘密性該当要件の具備(識別可能化・アクセス制限)

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(チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー)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。

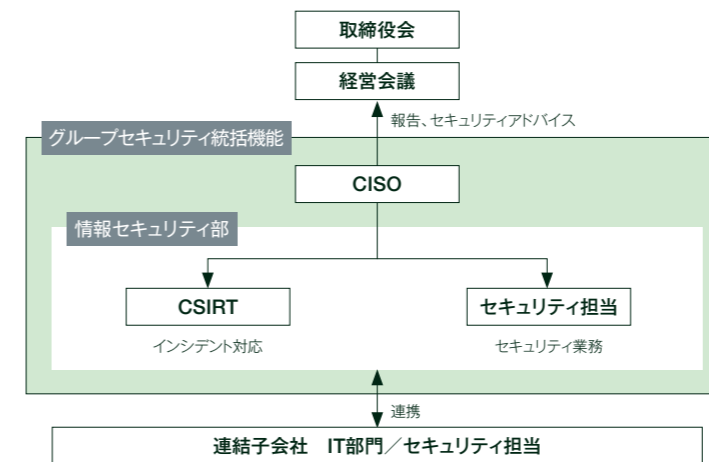
CSIRTは、セキュリティインシデント発生時の状況把握と対処、被害抑制、復旧と再発防止策の実施及びハンドリングを行います。セキュリティ担当は、セキュリティ対策と計画の状況把握と全体統括を行い、セキュリティインシデントを未然に防ぎます。

情報セキュリティ部は、各連結子会社のIT部門 / セキュリティ担当と連携しており、セキュリティインシデント発生時や未然の防止策実施においてはグループ全体で協力し、対応にあたっています。また、情報セキュリティ教育の企画・実施も行っています。

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



セキュリティ相談会議
新規取り組みやサービス利用等に関するセキュリティ相談案件について、セキュリティリスクを明確にした上で対応方針を決定し、指示を出す。リスク評価の結果・残存リスクの度合い等により、必要と判断したときはリスク判定会議に上程する。

リスク判定会議
セキュリティ相談会議から上申された案件のリスクと損失を再確認し、対応事項の追加等を検討し、実施の可否を総合的に判定する。コンプライアンス・リスクマネジメント部門等の社内関係者で構成される。

セキュリティ連携会議
グループ各社の情報セキュリティ及び情報システム担当者間の連絡会議。当社所定のセキュリティ報告書を用いて定期的に各社の状況把握を行う。また、脅威とその対応方針を共有することでグループ全体のセキュリティ対策レベルの引き上げを図る。

情報セキュリティマネジメントシステム

当社グループは、社外の専門家を活用して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ISO27001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の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。



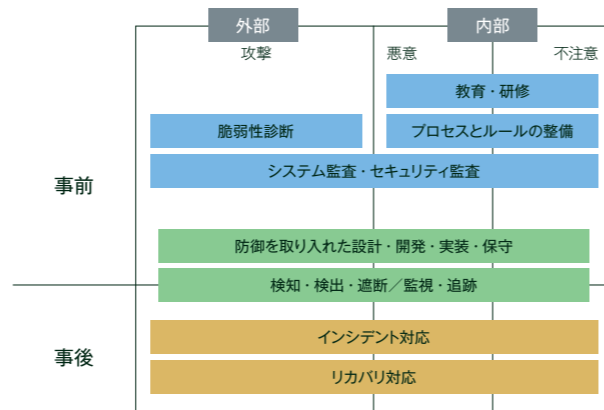
情報セキュリティ

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。

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」且つ「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。

※2 パソ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知し、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。2023年度からはEラーニングを活用し、セキュリティ意識の向上にも努めています。

タイミング	内容	対象
入社時研修(毎月)	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、体験を通じた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

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。

CISOメッセージ

コンプライアンス重視経営のもと、
安心安全なM&Aをお届けするために
情報資産を保護していきます。

情報セキュリティ部 CISO 菊地原 拓



私は5年前の2018年4月に日本M&Aセンターに参画し、2023年度からM&AセンターホールディングスのCISOに就任しました。この5年で社内と社外向けにITを活用した取り組みが大きく進み、システムの刷新、新規リリースに際しては、常に初期設計の段階からセキュリティを盛り込んで進めてきています。例えば昨年リリースした企業価値算定システム「V-Compass」はFISC安全対策基準をクリアするように設計しており、地方銀行さまの導入審査も問題なく通過しています。今期からM&AセンターホールディングスにCISOと情報セキュリティ部が設置され、グループ全体のセキュリティを統括することになりました。

情報セキュリティ部のグループセキュリティの目的は「ビジネス上の損害とならないように、そして安心安全なM&Aをお届けするためにまた、競合優位性を高めるために情報資産を保護する」と掲げており、「情報資産の保護」は手段としています。主語はビジネスに置き、その利益を最大化させるようにセキュリティ面で支えていく心構えが必要だと考えています。世の中のIT活用が進み、多くの企業がITを活用した新たな価値を生み出す一方で、日々巧妙化するサイバー攻撃による情報漏洩や操業停止など、セキュリティ事故のリスクが大きくなっています。万が一、当社でセキュリティ事故が発生した場合、M&Aという機密情報を取り扱う企業としての信用が失墜し、企業存続を脅かすことになるでしょう。また、当社だけの問題にとどまらず、顧客企業の業績悪化を引き起こし、経営者とそのご家族、従業員とそのご家族の生活に影響を及ぼすことになるかもしれません。このような事態を招かないようにするため、セキュリティ事故の未然防止対策をすることは当社の最重要課題です。

サイバー攻撃は巧妙化しており、ITとプロセスの整備により情報セキュリティ事故が起こらない仕組みで対応してきていますが、インシデントを完全に防ぐことは難しくなっています。ですから、社員の情報保護意識、ITやセキュリティのリテラシーを強くすることで人的なリスクを下げるのが重要になります。

人の故意のリスクは、徹底的に倫理教育を施すことで、個々人の意識をたかめていくしかありません。過失によるミスについては、社員の想像力を強くする教育を施し個々人の情報保護意識を高めることで防いでいきます。

パーパス経営とコンプライアンス強化により、社員の志と正しいことを正しく実行する意識はより一層強くなってきています。この意識の下、情報保護に対する強い意識もしっかり根付かせていきます。

環境

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、下記のとお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)	《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。仮に上記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 ₂ 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。
	政策・法規制リスク 中期 (4~10年)	《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。
	市場リスク 中期 (4~10年)	《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ことと、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愛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。
	評判リスク 短期 (~3年)	《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。
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)	《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そうです。
	慢性リスク 長期 (11年~)	《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。



詳細につきましては当社HPをご覧ください。
<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。

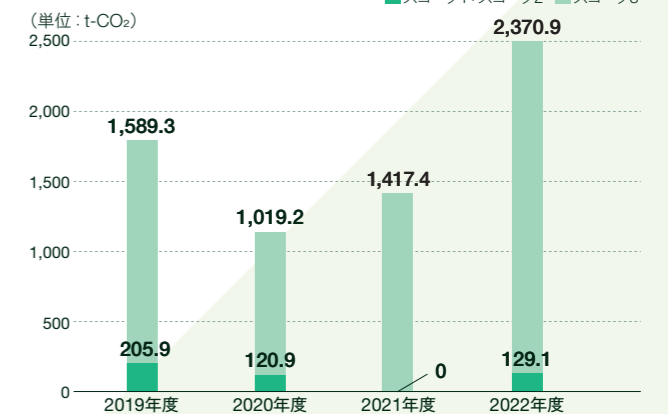
当社では印刷時に個人ごとに発行されるIDカードで個人認証をした上で印刷する仕組みを導入し、個人ごとの印刷機利用状況を把握しています。また、M&A業務のプロセスにおいては、電子契約書を導入し、紙資源の削減や情報セキュリティの強化に役立てています。

事業を通じた環境負荷低減への取り組み

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。

また、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、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



※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。
 ※2019年度~2022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。(東京本社、西日本支社、中部支社、九州支店、中四国支店、北海道営業所、沖縄営業所)
 ※スコープ3は全拠点の航空機を利用した出張を対象範囲として排出量を算出(2016年4月~2017年8月までは国内機のみ)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全ての電力が、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)のものに切り替わりました。そのため、2021年1月~3月の期間においてスコープ2のGHG排出量を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。

価値創造を支える基盤

社外取締役座談会



社外取締役
竹内 美奈子

社外取締役
森 時彦

社外取締役
Kenneth George
Smith

「世界No.1のM&A総合企業」 実現に向けた変革を 外部の目でチェックし、支えていく。

取締役会では、近年の経営課題について何を議論し、どのような対応を図ったのか。また、その中で社外取締役は、外部の視点からその動きをどう評価し、改善に向けて働きかけてきたのか。当社のコーポレートガバナンスの取り組みへの意見や課題を、3名の社外取締役に意見交換してもらいました。

— 2022年度の経営に対する外部視点

森 大きな変化があった1年間でした。2021年度に不祥事を公表し、行為者の処分内容を検討しながらも再発防止策の検討を進めつつ2022年度を迎えました。当時の社内の雰囲気は、不祥事に関する処分が決定し、一応の決着がついたものの気持ちがまだ十分についてきていない、そんな状況でした。また、処分を受けた社員への会社の対応が十

分なものであったのかについても社内で意見が分かれたりするなど、組織の一体感が揺らいだままスタートした期でした。そうした背景もあり、第1四半期の3か月間は営業活動もままならず、残りの9か月間で数字を積み上げました。その間にも価値観の多様性が徐々に顕在化していったと捉えています。

当社グループは従来、モノカルチャー（単一文化）の会社であり、「後継者不在で黒字廃業する60万社を救う」というミッ

ションを掲げ、気合と根性で圧倒的な成果を上げてきたといえるでしょう。一方で、例えば社員のワーク・ライフ・バランスにしても「ワークに傾いた集団」という形で全体が同一視されてきた面もありました。それは、常に顧客や株主の期待を上回る成果を追求してきた歩みの中で確立してきた企業風土だったのでしょう。その点を今回の不祥事の一因として経営陣がはっきり認識し、多様性への配慮を踏まえた活動を始めた1年間でした。こうした経営姿勢の変化は、私から見ても非常にスピーディーで、会社が持つ学習能力の高さが示されたと評価しています。とはいえ完成形からはまだ遠く、さらに学習を進める必要があります。

竹内 当社グループは今、コンプライアンスと業績の両立に取り組んでいるところで、早く形にして結果を出すことが2023年度の課題ですね。

経営陣は、極めて短期間のうちに思い付く限りのさまざまな手を打っており、スピード感をもって対応にあたっていると感じます。森さんのお話にも「（社員の）気持ちがまだ十分ついてきていない」という言葉がありましたが、そうした取り組みが社員にどう受け止められ、受け入れられているかはさまざまなので、一人一人に腹落ちしていく過程を私たちはきちんと見ていかなければなりません。

スミス 私は社外取締役就任初年度で、すでに不祥事に関する議論がある中での参画となりました。問題が起こる以前から、取締役会の中ではディスカッションが非常に活発に行われていたようで、実際に参画してみると率直でフランクな議論の様子に強く感銘を受けました。

今回の不祥事を英語で言う「ウェイクアップコール」として、変化の機会と捉えるとともに、後にもっと大きな問題が起こるリスクの回避につながったと考えることもできるのではないかと思います。

私は経営コンサルタントとして35年間、多くの会社を見てきましたが、当社は取締役会で課題として提起したことが翌月には解決されているなど、そのスピード感や実行力は日本企業の中でも際立っていると感じます。こうしたスピーディーな動きを株主・投資家の方々に上手く伝えることができればいいアピールになると感じています。

森 その例だと、私たちから提言したCCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の外部招聘や、営業体制の見直し

などへの対応は、驚くほど迅速に実行されてきました。

竹内 取締役会の様子は、スミスさんがおっしゃったとおりですが、その中では、重要なトピックとして私が先ほど述べたコンプライアンスと業績の両立についてもさまざまな議題が上がっています。

例えば再発防止の部分であるコンプライアンスがどれくらい進んでいるかについてです。どのような内部通報があり、それがどう対処されたのかをしっかりとモニタリングするために報告をしていただき、内容を確認します。また業績については、いかに数字を達成するか、達成できないようであれば理由は何か、何が課題でどう対応すべきか、具体的には1件当たりのM&A単価をどうやって上げていくかといったところまでそれぞれの課題を具体的に落とし込み、議論をしています。そして「世界No.1のM&A総合企業」を実現するための事業ポートフォリオをどう作っていくか、また投資案件も頻繁に上がってきますが、それらのフィジビリティに関する議論なども重視しています。



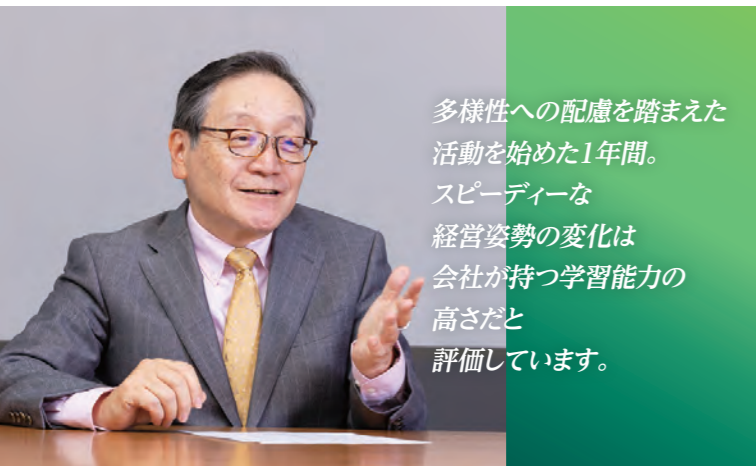
コンプライアンスと業績の両立を形にして結果を出すことが2023年度の課題。さまざまな打ち手をスピード感をもって対応していると感じます。

森 本来ホールディングスの取締役会は、傘下の事業ポートフォリオをどう構築し、企業価値・株主価値を高めていくか、それが一番大きな議題とされていますが、残念ながら当社はまだそうなっていません。理由として、2021年10月の持株会社化の直後から不祥事の対応に追われていたこともありますが、そもそも当社グループの事業会社は、主力の日本M&Aセンターが収益全体の90%以上を担っています。将来的には事業会社がもっと独自に意思決定し、ホールディングスのボードは、より大所高所に立った議論をすべきでしょう。

社外取締役座談会

— 取締役会メンバーの選任と指名機能

森 2022年度の実務取締役メンバーは、監査等委員を含めて社内取締役8名(うち1名辞任)、社外取締役7名とかなり規模が大きいのですが、指名諮問委員会で議論し、コンプライアンス問題が起きた後なので、大きく変えない方がいいと判断した結果でした。2023年度は、社内取締役の減員と社外取締役の入れ替えを行い、社内取締役6名、社外取締役7名の体制となりました。個人的な意見としては、10人前後が適正人数だと思っています。



多様性への配慮を踏まえた活動を始めた1年間。スピーディーな経営姿勢の変化は会社が持つ学習能力の高さだと評価しています。

竹内 指名諮問委員会は、森さんを委員長とし、社外取締役は監査等委員の山田さんと私、社内取締役は三宅社長と榎木専務が委員を務めています。

今回の取締役選任にあたり選考プロセスと人材要件をより明確化し、透明性や客観性、納得性を従来以上に高めたものにしていきます。特に人材要件については、現状の経営戦略に対してどのような人材がボードに必要か、具体的に定め、指名諮問委員会の社外取締役がその要件に基づいて候補者リストを作成し、そこから取締役候補者の絞り込みを行いました。

また、将来の実務取締役メンバーとなりうる執行役員に対しても、この人材要件を適用し、360度評価及び自己評価を実施しました。

森 その評価結果を私たち指名諮問委員会が全員で確認し、手分けして執行役員へのフィードバック面談を実施しました。指名諮問委員会は、指名機能を担うとともに後継者育成計画に携わっていますが、同じ人材要件に基づいて評価と面談を行ったことは、透明性の担保と育成強化の点で

大きく前進したと捉えています。

スミス 非常にフェアでしっかりしたシステムだと思いますし、外部から見ても納得性が高く、多くの支持を得やすい取り組みですね。そうした委員会機能をアップデートし、常に改善を図っている点も、他の企業をリードしているのではないのでしょうか。

森 新任の社外取締役については、私たち3名の社外取締役が候補者をそれぞれ推挙し、合わせて20名以上のロングリストを作成しました。その中から人材要件に照らして優先順位をつけ、社外取締役就任を打診していく考えでしたが、優先順位が最も高かった大里真理子さんが引き受けてくださり、すぐに決まった次第です。

大里さんは創業経営者としての経験をお持ちで、顧客目線でものを見ることが出来る方です。また、多様な価値観を受け入れる企業風土を構築する上では女性であることも重要な要素の一つともいえるでしょう。当社グループが成長モデルを再構築していく時に必要な、これまで対象にできていなかった顧客層にベースを拡げることについても、有益な提言がいただけるのではないかと考えています。

竹内 大里さんは、M&Aというビジネスを当事者として考えられる方ですし、DXに関する知見もお持ちです。私は、忌憚のない意見をきちんと言ってくれることに期待しています。コンプライアンスをより推進していくためには、駄目なものは駄目と言える組織でなければならないので。

森 それから指名諮問委員会は、経営トップのサクセッションにも関わっています。三宅社長ご自身も委員ですので、委員会の席はもちろん、それ以外の場でもかなり突っ込んだ議論を行っています。

しかし、三宅社長はいわゆる「カリスマ経営者」として、自社のあらゆる事業戦略・戦術はもちろん、業界そのものを作り上げてきたとも言える方。そういう役割を完全に代替するには、なかなか苦労すると思います。

竹内 サクセッションの準備やプロセスの透明性や納得感を担保する仕組みなどは、委員会で作成しているのですが、いざそのタイミングになった時、人材要件に具体的な人名を当てはめることが至難の業です。三宅社長と同じやり方はできなくても、その人のやり方で皆が納得し、受け入れられるという

姿を築いていくことになるでしょう。ポジティブに捉え、チャンスを見逃さないようにすべきだと考えています。

スミス 私は、当社グループにとってサクセッションプランが一番のリスクである一方で、次に社長となる人物にとってチャンスにもなると考えます。会社の成長を牽引してきたカリスマ社長が交代し、新しいトップにマネジメント層がどこまで付いてくるか。心の中で本当に納得がいつているかどうか。特にプロフェッショナルサービスの会社では、「自分はこの人と一緒に歩み、会社とともに成長していく」と思える方であれば難しいでしょう。新しいリーダーをマネジメント層が実際にサポートしてくれるかどうか、そこを注視しなければなりません。

— 取締役会の運営における課題と実効性

竹内 森さんが先刻おっしゃったように、ホールディングス本来の実務取締役の姿とは、まだ距離があると感じています。M&A事業の業績回復は、もちろん足もとの重要なテーマに違いありませんが、その次のステップとして、ホールディングスと各事業会社の取締役会で、それぞれの機能・役割をしっかりと分ける必要があります。

もうひとつ、取締役会の運営上の課題だと思っているのは、現場の情報を得ること。こちらからの要請にはきちんに対応してもらっており、引き続き自ら「知る」ために動き、働きかけていきますが、例えば取締役会の会議資料などは、もう少し早く届いて吟味する時間があればありがたいと思います。

スミス データなどをできるだけ正確を期し、時間をかけて作成されているからかもしれませんが、むしろドラフトの段階でも構わないので、もう少し早めにもらえれば事前に読んで勉強してから会議に臨むことができ、いい議論になるかもしれませんね。

私自身はこの1年間の中でも運営が次第にスムーズになった気がしています。議論の妥当性というか、私たちが議論すべき内容が増えてきたと感じますね。

森 取締役会の実効性評価は、アンケート形式でやっているわけですが、これを集計・分析してまとめるだけでなく、アンケートの回答をベースに一度、取締役会メンバー全員でディスカッションしてみるべきだと思います。そこで意見を持ち寄り、評価項目についての検討なども進めれば、非常

に有意義ではないでしょうか。

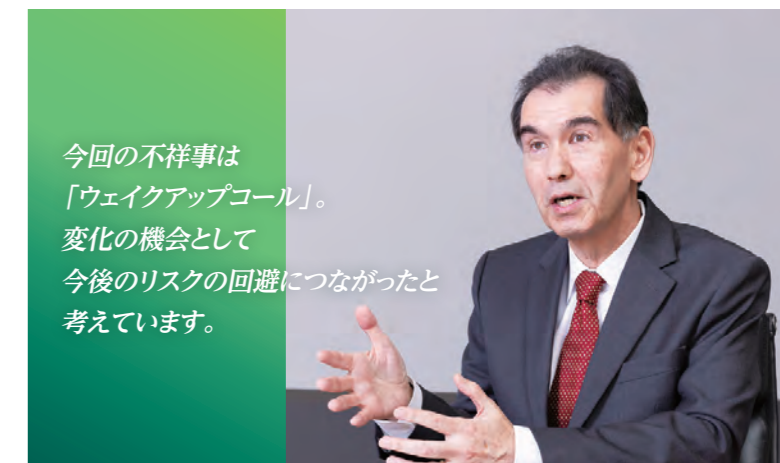
竹内 もっと言えば、私たち社外取締役を評価してもらうことなどもやりたいですね。それから社内と社外の情報格差の部分とか、どういう情報がどれだけ上がってきているか、私たちが分からない部分もあるので、その辺りが可視化されれば、非常にいいのではないかと考えています。

— 日本M&Aセンターグループへの期待

森 私は、今後の当社グループに3つのことを期待しています。一つ目は、高収益・高成長の実現です。そのための軌道を早く取り戻して、その後10年は持続させてほしいと思います。二つ目に、グループ事業の拡大を通じて、できるだけ多くの社会課題を解決すること。三つ目に、当社グループから日本経済の発展に貢献するような優秀な人材をたくさん輩出してほしいと考えています。

竹内 私は、M&A総合企業を目指す中で、中核のM&A事業に加えて、PMIやファンド、バトンズなどが呼び水でなく、それぞれが独立して収益力を高め、そこからシナジーを生み出し、トップランナーとしての存在感が向上することに期待しています。また、社員一人一人が個々にもつ多様な価値を発揮し、より楽しく活き活きと働けるような組織になるとよいですね。

スミス 今、お二人がおっしゃったことに100%同意します。そこに加えて私の期待を述べますと、世界を代表する日本発のプロフェッショナルサービスファームになってほしいですね。そのための駒は、全てグループの中に持っているのですから。世界にも目を向け、人材育成や社会貢献も含めて展開し、大きく羽ばたいてほしいですね。



今回の不祥事は「ウェイクアップコール」。変化の機会として今後のリスクの回避につながったと考えています。

財務・非財務ハイライト

財務項目												
年度		2012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
経営業績												
売上高	(百万円)	7,214	10,547	12,227	14,778	19,069	24,625	28,463	32,009	34,795	40,401	41,315
M&A売上高	(百万円)	7,064	10,361	12,009	14,542	18,800	24,321	27,965	31,191	33,743	38,807	39,785
その他売上高	(百万円)	150	186	218	235	269	304	497	818	1,051	1,593	1,530
営業利益	(百万円)	3,405	5,448	6,098	7,002	9,046	11,605	12,533	14,247	15,336	16,430	15,298
経常利益	(百万円)	3,437	5,496	6,310	7,116	9,070	11,670	12,533	14,467	15,468	16,864	15,472
税金等調整前当期純利益	(百万円)	3,432	5,474	6,311	7,116	9,070	11,670	12,515	14,681	15,616	16,661	15,472
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,074	3,344	3,950	4,840	6,174	8,146	8,867	10,273	10,678	11,437	9,842
財務状況												
総資産	(百万円)	10,564	13,977	16,750	20,141	24,956	31,737	35,638	44,296	54,110	58,919	65,765
有形固定資産	(百万円)	96	121	196	441	411	517	480	550	532	575	586
自己資本	(百万円)	8,363	10,902	13,465	16,741	16,059	21,995	27,143	35,858	44,451	50,743	54,431
純資産	(百万円)	8,364	10,903	13,465	16,763	16,080	22,043	27,264	35,943	44,690	51,026	54,720
有利子負債残高(借入金・社債等残高)	(百万円)	100	100	100	100	4,500	3,500	2,500	1,500	500	—	—
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)	2,707	4,278	3,654	4,440	7,769	9,813	6,914	10,313	11,458	11,099	8,153
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	309	△1,020	△6,269	△5,210	1,462	△8,102	△605	△5,801	22,324	270	△3,999
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	3,017	3,258	△2,615	△770	9,231	1,711	6,309	4,512	33,783	11,370	4,154
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△666	△799	△1,440	△1,498	△2,555	△3,418	△4,549	△2,327	△3,095	△5,943	△6,093
1株当たり情報^{※2※3}												
1株当たり当期純利益	(円)	155.60	83.63	98.78	121.04	77.21	50.82	55.13	63.30	32.46	34.60	29.76
1株当たり純資産	(円)	627.47	272.65	336.72	418.66	202.21	136.78	168.75	219.91	134.49	153.51	164.48
配当金	(円)	55	90	35	49	44.5	41	23	26	28	18	23
配当性向	(%)	35.3	35.9	35.4	40.5	40.2	40.3	41.7	41.1	43.1	52.0	77.3
財務指標												
ROE(自己資本利益率)	(%)	27.1	34.7	32.4	32.0	37.6	42.8	36.1	32.6	26.6	24.0	18.7
ROA(総資産経常利益率)	(%)	35.8	44.8	41.1	38.6	40.2	41.2	37.2	36.2	31.4	29.8	24.8
自己資本比率	(%)	79.2	78.0	80.4	83.1	64.3	69.3	76.2	81.0	82.1	86.1	82.8
その他												
時価総額	(百万円)	55,251	110,529	165,953	261,926	292,928	599,512	496,481	490,722	1,007,254	581,233	331,543
年度末株価 ^{※2※3}	(円)	172.7	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
成約件数	(件)	207	256	338	420	524	649	770	885	886	996	1,050

非財務項目											
年度		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
環境											
GHG排出量 ^{※4※5}	(t-CO ₂)	187.7	205.9	120.9	0	129.1					
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)	187.7	205.9	120.9 ^{※9}	0 ^{※9}	129.1					
スコープ3 ^{※9}	(t-CO ₂)	1,496.9	1,589.3	1,019.2	1,417.4	2,370.9					
雇用											
従業員数	(人)	—	582	810	972	1,083					
コンサルタント人数	(人)	—	390	473	568	622					
年次有給休暇取得率 ^{※1}	(%)	—	35.80	35.40	40.00	46.6					
平均給与 ^{※1}	(千円)	—	13,533	12,434	12,022	11,140					
離職率 ^{※1}	(%)	—	12.6	11.2	15.1	14.9					
新卒中途の入社割合 ^{※1}	新卒	(%)	—	7.9	8.5	10.1					
	中途	(%)	—	92.1	91.5	89.9					
新卒採用人数 ^{※1}	(人)	—	14	16	24	43					
社員平均年齢 ^{※1}	(歳)	—	34.7	34.3	34.0	33.8					
労災件数	(件)	—	3	0	2	0					
ダイバーシティ&インクルージョン											
女性管理職比率	(%)	—	12.17	9.77	11.11	11.50					
産休・育休後の復帰率	男性	(%)	—	—	100.00	100.00					
	女性	(%)	—	—	87.50	100.00					
産休・育休取得率 ^{※10}	男性	(%)	—	0.00	10.00	30.20					
	女性	(%)	—	100.00	100.00	100.00					
健康経営											
健康診断受診率 ^{※1}	(%)	—	97.7	99.6	99.8	100.0					

※1 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。
 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。
 ※5 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。(東京本社、西日本支社、中部支社、九州支店、中国支店、北海道営業所、沖縄営業所)
 ※6 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全ての電力が、大規模複合ビルとして日本初(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)のものに切り替わりました。
 そのため、2021年1月～3月以降の期間においてスコープ2のGHG排出量をCO₂排出係数0(ゼロ)として計算しています。
 ※7 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年度以降の数値を更新しました。
 ※8 スコープ3は全拠点の航空機を利用した出張を対象範囲として排出量を算出(2016年4月～2017年8月までは国内機のみ)しています。
 ※9 脚スピアは除外して算出しています。

データセクション

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	47,303,408	45,575,005
売掛金	1,460,003	2,998,881
前払費用	419,422	474,963
その他	792,951	3,958,614
貸倒引当金	—	△8,490
流動資産合計	49,975,785	52,998,975
固定資産		
有形固定資産		
建物	594,309	694,841
減価償却累計額	△279,569	△326,241
建物(純額)	314,740	368,599
その他	624,830	631,548
減価償却累計額	△363,715	△413,643
その他(純額)	261,115	217,905
有形固定資産合計	575,855	586,505
無形固定資産	230,947	298,324
投資その他の資産		
投資有価証券	6,449,837	8,861,515
繰延税金資産	505,457	656,265
長期預金	7,264	7,866
その他	1,174,035	2,355,610
投資その他の資産合計	8,136,595	11,881,257
固定資産合計	8,943,399	12,766,087
資産合計	58,919,184	65,765,062

負債の部

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
流動負債		
買掛金	560,867	878,918
未払費用	1,976,488	1,734,574
未払法人税等	2,168,560	4,682,440
契約負債	433,610	297,975
預り金	173,589	142,598
賞与引当金	307,284	306,649
その他	1,910,766	2,634,965
流動負債合計	7,531,166	10,678,121
固定負債		
長期未払金	362,015	366,403
固定負債合計	362,015	366,403
負債合計	7,893,181	11,044,524
純資産の部		
株主資本		
資本金	3,785,441	4,045,552
資本剰余金	3,648,519	3,908,630
利益剰余金	47,822,611	51,052,399
自己株式	△4,962,928	△4,963,063
株主資本合計	50,293,642	54,043,518
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	446,881	357,701
為替換算調整勘定	2,624	29,940
その他の包括利益累計額合計	449,506	387,641
新株予約権	16,123	14,404
非支配株主持分	266,729	274,974
純資産合計	51,026,002	54,720,538
負債純資産合計	58,919,184	65,765,062

連結損益計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年4月1日~2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日~2023年3月31日)
売上高	40,401,573	41,315,716
売上原価	16,258,217	17,803,776
売上総利益	24,143,355	23,511,939
販売費及び一般管理費	7,713,252	8,213,606
営業利益	16,430,102	15,298,332
営業外収益		
受取補償金	2,404	—
受取利息	9,623	12,928
受取配当金	28,000	35,016
投資事業組合運用益	226,986	25,310
持分法による投資利益	111,893	87,687
為替差益	3,058	—
補助金収入	48,862	—
雑収入	20,409	60,846
その他	7,254	971
営業外収益合計	458,493	222,760
営業外費用		
支払利息	593	0
為替差損	—	10,389
雑損失	23,939	34,614
その他	—	3,200
営業外費用合計	24,532	48,203
経常利益	16,864,064	15,472,889
特別利益		
固定資産売却益	2,355	—
投資有価証券売却益	399	—
特別利益合計	2,755	—
特別損失		
過年度決算訂正関連費用	205,494	—
特別損失合計	205,494	—
税金等調整前当期純利益	16,661,325	15,472,889
法人税、住民税及び事業税	5,233,687	5,725,327
法人税等調整額	△60,712	△103,627
法人税等合計	5,172,974	5,621,700
当期純利益	11,488,350	9,851,188
非支配株主に帰属する当期純利益	50,789	8,253
親会社株主に帰属する当期純利益	11,437,560	9,842,935

連結包括利益計算書

(単位：千円)

	前連結会計年度 (2021年4月1日~2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日~2023年3月31日)
当期純利益	11,488,350	9,851,188
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	293,925	△89,180
為替換算調整勘定	4,315	27,306
その他の包括利益合計	298,241	△61,873
包括利益	11,786,591	9,789,315
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,735,285	9,781,070
非支配株主に係る包括利益	51,305	8,244

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 (2021年4月1日～2022年3月31日)	当連結会計年度 (2022年4月1日～2023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	16,661,325	15,472,889
減価償却費	142,561	205,120
のれん償却額	22,059	22,059
貸倒引当金の増減額(△は減少)	—	8,490
賞与引当金の増減額(△は減少)	72,868	△634
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△371,000	—
受取利息及び受取配当金	△37,623	△47,944
支払利息	593	0
固定資産売却損益(△は益)	△2,355	—
為替差損益(△は益)	△4,960	△10,350
持分法による投資損益(△は益)	△111,893	△87,687
投資有価証券売却損益(△は益)	△399	—
過年度決算訂正関連費用	205,494	—
売上債権の増減額(△は増加)	1,589,704	△1,538,414
前払費用の増減額(△は増加)	△88,618	△55,343
仕入債務の増減額(△は減少)	8,895	314,347
未払費用の増減額(△は減少)	△126,677	△242,175
前受金の増減額(△は減少)	△171,920	—
契約負債の増減額(△は減少)	433,366	△136,178
預り金の増減額(△は減少)	21,996	△31,086
長期未払金の増減額(△は減少)	△29,492	4,388
敷金及び保証金の増減額(△は増加)	29,072	△178,329
未収消費税等の増減額(△は増加)	△656,631	△752,749
その他	△202,309	722,052
小計	17,384,056	13,668,455
利息及び配当金の受取額	89,401	99,651
利息の支払額	△596	△0
過年度決算訂正関連費用の支払額	△106,424	—
法人税等の支払額	△6,266,452	△5,614,707
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,099,984	8,153,399
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	△165,390	△178,693
無形固定資産の取得による支出	△89,397	△139,879
投資有価証券の取得による支出	△873,857	△2,674,892
投資有価証券の売却による収入	400	—
出資金の分配による収入	383,941	151,127
定期預金の預入による支出	△2,999	△169,285
定期預金の払戻による収入	1,000,000	—
その他	17,785	△987,379
投資活動によるキャッシュ・フロー	270,480	△3,999,003
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	10,820	518,994
新株予約権の発行による収入	—	480
自己株式の取得による支出	△664	△135
長期借入金の返済による支出	△500,000	—
配当金の支払額	△5,453,956	△6,613,147
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,943,800	△6,093,808
現金及び現金同等物に係る換算差額	10,463	38,801
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,437,128	△1,900,610
現金及び現金同等物の期首残高	41,863,754	47,300,883
現金及び現金同等物の期末残高	47,300,883	45,400,272

企業・株式データ (2023年3月31日現在)

企業情報

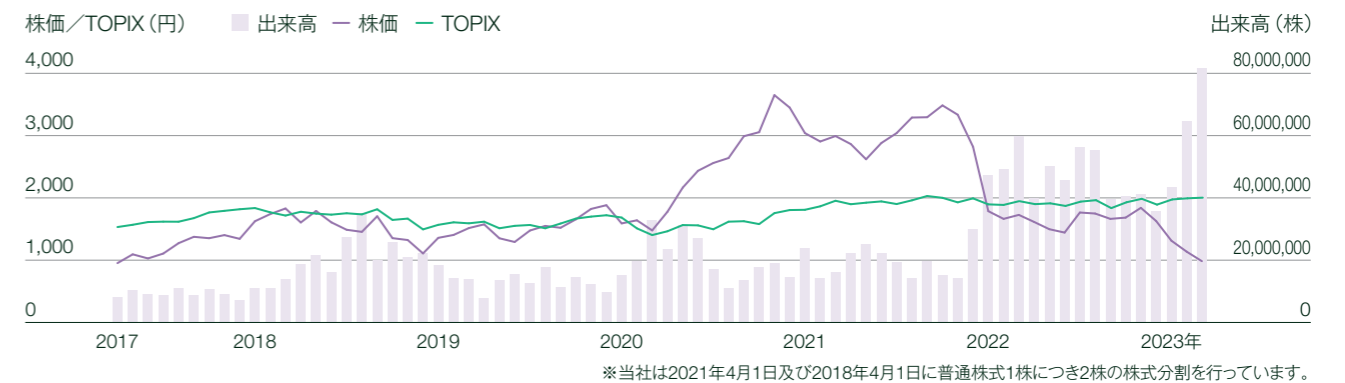
会社名	株式会社日本M&Aセンターホールディングス (ニホン エムアンドエー センター ホールディングス) Nihon M&A Center Holdings Inc.
資本金	4,045百万円 (東証プライム上場 証券コード:2127)
設立	1991年4月25日
社員数(連結)	1,111名(2023年9月末現在)
所在地	東京本社 〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目8番2号 鉄鋼ビルディング 24階
主なグループ会社	株式会社日本M&Aセンター 株式会社企業評価総合研究所 株式会社日本PMIコンサルティング 株式会社パトンス 株式会社ZUUM-A 株式会社スピア ベトナム現地法人 シンガポール現地法人 マレーシア現地法人 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 株式会社ネクストナビ 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

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	62,367名

※発行済株式の総数には、自己株式6,005,099株を含んでいます。

株価の推移

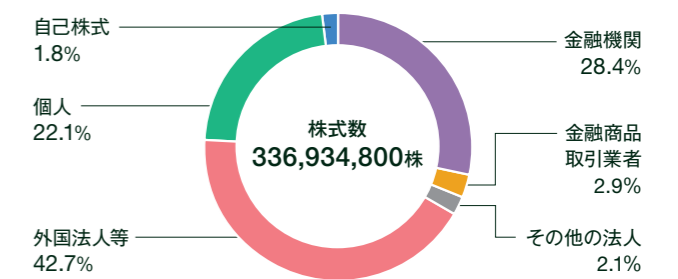


大株主

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)	59,925,000	18.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,807,300	6.89
三宅 卓	20,817,400	6.29
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,760,242	3.25
分林 保弘	8,616,405	2.60
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	5,508,900	1.66
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,205,800	1.57
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	4,521,918	1.37
RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT-MIG	4,356,500	1.32
第一生命保険株式会社	3,981,200	1.20

※持株比率は、自己株式6,005,099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



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とおりです。

MSCI女性活躍指数 (WIN)

ESG投資の世界的指数である「MSCI女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に、2021年から3年連続で選定されています。同指数は、各業種の中で、ダイバーシティの取り組みに優れた企業から構成され、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が株式運用を行う際のESG指数に選定されています。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

TERMS AND CONDITIONS
<http://info.msci.com/l/36252/2017-06-27/kj5n9b>



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3年連続で選定されています。また、昨年新たに提供が開始された指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」(「FTSE Blossom SR」)の構成銘柄にも選定されました。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 Carbon Efficient Index

E(環境)に着目した株価指数「S&P / JPX Carbon Efficient Index」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、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。



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ました。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ました。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)の3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



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。

