

チーフコンプライアンスオフィサー (CCO) メッセージ

社員一人ひとりの 「自律」による コンプライアンス 基盤を目指します。

上席執行役員
チーフコンプライアンスオフィサー (CCO)
兼 コンプライアンス統括部長

武田 安央

自身の経験を最大限に生かし、グループビジョン実現への貢献を目指す

私は2022年7月から当社グループへ参画し、CCO（チーフコンプライアンスオフィサー）兼コンプライアンス統括部長に就任しました。

1990年に総合商社に入社し、財務を経験した後、米国の現地法人でリスクマネジメントや内部統制等を担当しました。その後中南米の現地法人で人事やコンプライアンス等より幅広くコーポレート部門に携わるようになり、帰国後は、インドとの合併IT企業、工作機械専門商社においてCCOを拝命し経営の視点からコンプライアンス体制の構築に携わりました。私はそのキャリアの中で日本経済の発展に中小企業の力がいかに重要であるかを認識するとともに、M&Aなどを通じて規模を拡大した企業がそれまでできなかった新規投資などを行い成長する場面を目の当たりにしました。これらの経験が、当社の企業理念である「企業の『存続と発展』に貢献する」への共感と、当社グループへの参画を決断する大きな後押しになりました。

私は着任以来、「時代と社会の要請に合わせたコンプライアンス」を目指し、独りよがりの取り組みにならぬよう、経営陣・監査等委員及び社外の弁護士との連携に努めるとともに、営業部門の事業部長や部長、グループリーダーなど約80名と個別面談を行ってきました。こうした交流の中で、多くの社員がM&A業務の社会的意義を十分に理解した上で誇りをもって仕事に取り組んでおり、彼らのようにエネルギーでチャレンジ精神溢れる人材こそ当社グループを支える最大の強みであると再認識しました。

不祥事発覚による経験をばねとして、持続的成長を目指していく今、私が蓄積してきたノウハウと経験を最大限に生かすことでグループのビジョン実現に貢献していきたい、またグループの仲間とともに中堅・中小企業の活性化を通じた地方創生・日本創生に貢献していきたいと考えています。

短期と中長期の視点でコンプライアンス強化に着手

CCOとしての私の仕事は、コンプライアンス経営の実現に向け社内ルール、システムを整備するとともに、「正しい仕事を正しいやり方で遂行する」倫理観重視の企業文化を構築することだと認識し、短期・中長期の両面を見据え、課題解決のための施策に取り組んでいます。

短期的には、「組織において問題は発生するもの」という前提に立ち、問題の早期検知によるリスク最小化を図るシステムこそが重要との考えから、内部通報制度の改善や内部監査室との連携強化等を進めています。

内部通報制度の改善では、社内のポータルサイトの目立つ位置に通報先を掲示することで通報を促すとともに、通報しやすい環境の整備に取り組んでおり、今後も社内の意見を聞きながら継続的に利用しやすいものにしていきたいと考えています。また、経営幹部による社員面談などを通じ「通報することが会社や社員のためになる」という認識の社内共有に努めていきます。コンプライアンス統括部が行う社内ルール、ガバナンスシステムの整備に問題無いか、内部監査室で監査することにより、Plan-Do-See（計画、実行、評価）のサイクルをしっかりと回し、課題解決につなげていくことができると考えています。

一方、中長期的には、組織風土の改革がコンプライ

アンス経営実現のための重要課題と認識しています。単にコンプライアンス遵守のために厳しいルールを作り、守らなければ罰を与えるというだけでは、短期的には効果が出て中長期的な継続性は望めません。今回、不祥事が発生した要因の一端として、数値目標達成への過剰なプレッシャーと、そうした社内方針について上司に異義を唱えにくい社内風土がありました。これらを変革していくために小グループから役員レベルの会議まで、いわゆる心理的安全性をあらゆる集団で担保し、自律できる社員一人一人が自由に問題点を指摘し合える組織風土を構築しなければなりません。そのため全社員・管理職向けにコンプライアンスへの理解を図る「コンプライアンス研修」、パーパスの浸透を目指す「パーパス研修」など実効性ある研修・合宿を定期的に開催し、継続することで、社員の意識変革を目指しています。

2022年10月に実施した人事部による全社員向けアンケート調査では、社内のコンプライアンスに対する認識を確認するため、「周囲にコンプライアンスの問題があるか」など定点観測ができる設問を加えました。今後も定期的、且つ継続的に調査を行うことで施策の実効性を検証していきたいと考えています。

理念を共有する社員とともに、コンプライアンスを強化する

コンプライアンスはリスク管理など「守り」と認識されがちです。もちろん「守り」としてコンプライアンスを重視するのは当然です。一方で、私自身は前職にて、高いレベルでのコンプライアンス体制が構築できていることで同様のレベルを求める企業との提携が実現した経験などを通じ、コンプライアンスは企業の「攻め」にも貢献すると実感しています。

コンプライアンス強化を通じた企業の信頼度向上は、海外市場における成長も見据えた当社グループの戦略の中で大きな強みになり、重要な武器となるはずですが、今後、海外も含むグループ各社のコンプライアンス状況についても確認を実施していく予定ですが、それに先駆け、各社経営トップに対し達成すべきコンプライアンス・ガバナンスレベルを明示したチェックリストを提示し、まずはセルフチェックによる知識と意識のアップデートを進めて

います。

私は「理念を共有できるチームは強い」と確信していますが、当社グループでは社員が企業理念とパーパスをしっかりと共有できていると感じています。パーパスに掲げる「最高のコンプライアンス」とは、外からの押し付けではなく、社員自身が自発的に法令・ルールを守ろうとする意志です。私は当社グループのCCOとして、自身がモットーとしている「否定しない、押し付けない、でも諦めない」を貫き、社員の自律を進め、社員とともに当社のコンプライアンス基盤を構築するという役割を全うしてまいります。

ステークホルダーの皆さまには、社員一人一人がより強くなろうとしている当社グループの今後にご期待いただき、引き続きご支援をいただければと存じます。

再発防止策の進捗状況

2022年2月14日に開示しました調査報告書において提言された再発防止策（9つ）について、スピード感をもって対応を進めています。

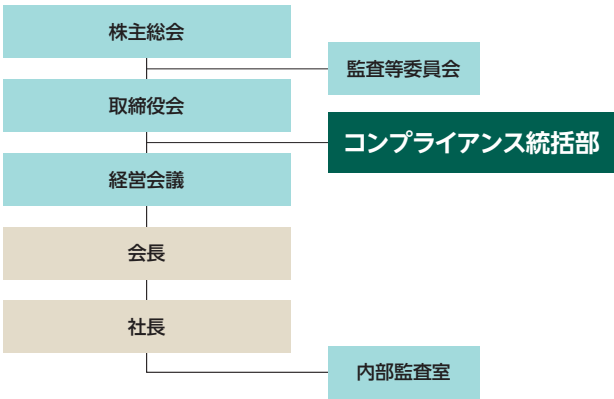
1. 経営陣によるコンプライアンス遵守の経営理念の策定と経営方針の明確化

コンプライアンス経営宣言の実施	新パーパスの策定
2022年4月9日の経営陣及び事業部長による「経営方針発表会」にて、社長の三宅より全社員に向けて「我々経営陣は、日本M&Aセンターグループを、コンプライアンスを基礎にした経営に切り替え、コンプライアンス意識を文化にまで高めます。」と宣言しました。	また2022年6月23日に全社員参加で策定したコンプライアンス遵守を根本においたグループの新たなパーパスを開示しました。 ※パーパスについてはp3をご参照ください。

2. コンプライアンス所轄部署及びCCO創設によるリスクマネジメントの強化

経営会議の新設	コンプライアンス統括部の新設
常勤取締役のみで構成していた従来の常務会を廃止し、経営情報をオープンに共有する会議体「経営会議」を2022年3月1日付で新設しました。常勤取締役だけではなく各事業部長、常勤監査等委員並びにCCO（チーフコンプライアンスオフィサー）を構成員に加え、経営課題を多角的な視座から活発に討議しています。	コンプライアンス経営を推進し、組織文化として根付かせるため、現業部門からは独立した部署として2022年3月1日付で「コンプライアンス統括部」を新設しました。社員教育の徹底とチェック機能の構築を進め、コンプライアンス違反行為を未然に防止し、万が一コンプライアンス違反行為（疑義のある事象を含む。）が発生した場合には可及的速やかに対応するリード役となります。

CCOの就任
当該分野において豊富な経験を有する複数の社外人材の中から最適者を選任し、2022年7月1日よりCCO（上席執行役員）が入社しました。



3. 実効性のあるコンプライアンス研修・教育の実施

コンプライアンス研修体系	コンプライアンス研修の実施
コンプライアンス研修体系を策定しました。2022年度はマネジメント向けのコンプライアンス研修と全社員向けのコンプライアンス研修をそれぞれ四半期に1度、実施予定です。 今後とも当社グループ全体において健全な倫理観の醸成・向上を図るべく、実効性のあるコンプライアンス教育体制を確立し継続的に実施してまいります。	2022年3月4日に部長以上の経営幹部に対し、社外から専門家を講師に招きコンプライアンス研修を実施しました。同月14日には中間管理職であるグループリーダーに対しても同様のコンプライアンス研修を実施しました。 また、対象者を変えてさらに2回のコンプライアンス研修を実施しました。
「コンプライアンス・ブック」の編纂	
当社グループ社員としての日常の行為規範を明確に規定すべく「コンプライアンス・ブック」を編纂しました。2022年4月1日以降、全社員に配布しています。	●4月5日、6日 不祥事関与者に対する特別コンプライアンス研修 ●4月9日 全社員向けコンプライアンス研修 4月5日、6日に実施した特別コンプライアンス研修については、実施前後で研修受講者へアンケートを実施しました。

特別コンプライアンス研修受講者へのアンケート結果(実施前、実施後)

企業にとっての コンプライアンスの意義への理解	自ら正しいことをするという意識	自らがコンプラ経営推進の リーダーとなる覚悟
6.2 → 8.9	6.7 → 8.6	5.5 → 8.6
2022年7月から9月にかけて階層別によりテーマを絞った研修を実施しました。継続的に研修を実施し、早期の相談・通報の重要性を強調することで、個人の自律や倫理観を重視し、自由に話し合うことができる透明性が高い企業文化を醸成してまいります。	●全社向け ●部長職向け ●新入社員向け ●新任管理職向け	「コンプライアンス遵守の組織文化醸成」(8月) 「リスクマネジメント研修」(7月) 「アンコンシャスバイアスのVR体験」(8月) CCOによるコンプラ研修(9月以降毎月) ※8月までは人事部によるビデオ研修 「コンプライアンス経営について」(9月)

4. 総合的な人事評価の採用及び四半期業績達成に関する経営管理手法の見直し

新人事制度への移行	業績中心の評価ではなくコンプライアンスの順守状況や、管理職にあってはコンプライアンス統治能力を始めとするマネジメント能力を評価項目として総合的に評価し、登用することとしています。
2022年2月28日開催の取締役会において「新人事制度」に移行することを決議、2022年4月1日より移行しました。 新人事制度においては営業社員について、これまでの	

再発防止策の進捗状況

5. 通報窓口の充実強化、営業部門のキーパーソンとの定期的な面談の実施

通報窓口の強化

2022年3月4日に社長の三宅から、部長以上の経営幹部に対しコンプライアンス違反行為（疑義のある事象を含む。）を知った場合には、当該違反行為を通報することは経営幹部としての明確な義務である旨周知徹底しました。

全社員が閲覧する社内ポータルサイトのトップ画面へ当該通報先を明示したことで、2022年度上半期の期間で23件の通報がありました。コンプライアンス違反行為の通報義務を周知徹底したことにより、通報数が増加しています。

「お客さまの声」サイトの解説

2022年2月28日～2022年5月8日の期間、「お客さまへの対応を適切に行うため」また「お客さまの声を謙虚に聞き、深く反省し、新たな出発への決意を固めた

め」に、社員がお客さまの声を自由に投稿できるサイトを臨時サイトとして開設しました（匿名投稿可）。お客さまに関する声が約60件、社員から寄せられた感想等の声が約20件投稿されました。全投稿について経営会議でレビューを行い、個別の対応が検討・実施されたほか、コンプライアンス研修の教材としても使用。投稿が減ったことから、一旦の役割を終えたと判断し、臨時サイトを閉鎖しました。現在、「お客さまファースト」「顧客満足度アップ」の観点から、恒久的なサイトの設置を検討しています。

経営幹部による社員面談の実施

約2か月をかけて、社長の三宅と全社員とのミーティング、通称「Teach-in」を38回実施しました。1セッションあたり約2時間で、約20名～40名が参加しました。

6. 監査・監督部門の体制強化

内部監査専担者の設置

前記のCCOの就任と同様に、内部監査専担者についても当該分野において豊富な経験を有する複数の社外人材の中から選任し、2022年7月1日より内部監査専担者が

入社しました。監査環境を整備し、不正予防に関する監査を可能とする体制を構築していく予定です。また、企画、KPI管理業務を営業本部から戦略本部へ業務移管することで、相互牽制が機能する体制へ移行しました。

7. 本件不適切報告に係る責任の明確化と営業組織の見直し

本不適切事案に関係した社員の処分

2022年3月11日開催の取締役会において、本不適切事案に関係した社員につきまして、管理監督責任も含めて社内規程に則り適切なプロセスに基づく処分を実施しました。

営業組織の再編成・新管理職の登用

内部統制の再構築の一環として営業組織の見直しを実施。5つの事業部を再編成し、拠点ごとに管掌役員をオーナーとして配置しました。

8. 売上報告及び売上計上に係る業務フローの再構築

売上計上の業務フローを変更

調査委員会からの再発防止策として、売上報告及び売上計上に関する業務フローについて提言があり、日本M&Aセンターは、2021年度の売上より当該提言に従ったフローに変更し、明確化・規定化しました。（2021年度決算から完全適用）また、提出資料の厳格化、翌月7日入金分までを売掛金計上すること等の変更を行っています。

① 売上報告に関する業務フローの再構築

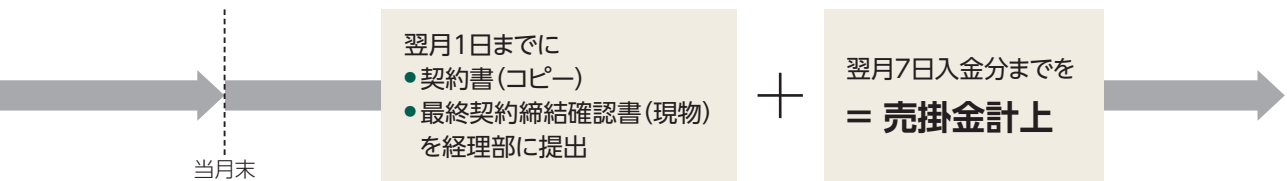
『売り手・買い手の当事者双方から対象会社宛に、最終契約書の写しを添付の上、最終契約締結の確認書の提出を求めること等を検討するべきである。売り手担当は売り手から、買い手担当は買い手から取得する。売上計上に際し、最終契約書の写しに加え、これら2通

の確認書の原本を管理本部に提出することで、管理本部において原本による最終契約締結の確認、そして、売り手担当、買い手担当双方からの書類提出によるダブルチェックが可能となる。』（調査報告書62ページ）

② 売上計上に関する業務フローの再構築

『売上計上について、管理本部が客観的な指標によって確認可能で、かつ、明確な充足要件を設定すべきである。例えば、株式譲渡契約書等の最終契約書の締結から入金までの一定期間（例えば10日程度）を超えるような場合は、ディールブレイカーが解消していたとする蓋然性がないと考え、特段の事情がない限り最終契約書の締結時点では売上を認識しないというような明確な充足要件を設定すべきである。』（調査報告書63ページ）

売上計上の業務フローを変更し、明確化・規定化(2021年度決算から完全適用)



9. 契約文書等ドキュメント管理の徹底

文書の収集と管理、差し替えが無いことの確認をまずは手作業で行うため、2022年3月1日付にて文書管理課を新設しました。（その後ドキュメント管理部を新設）また、

不正が行われにくくする仕組みづくりのため、修正履歴が確認可能な「Box」システムの導入と電子サインの導入検討を進めています。

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。

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（法令遵守）規程により役職員が関係法令や社内規程、倫理規範等を遵守し、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。

また、腐敗防止を含むコンプライアンス行動指針10か条を定め、具体的指針を示しています。

2021年12月20日付で公表しました日本M&Aセンターの「売上に関する不適切な社内報告」事案発生後、コンプライアンス統括部の新設、CCO（チーフコンプライアンスオフィサー）を新たに社外から採用したほか、コンプラ

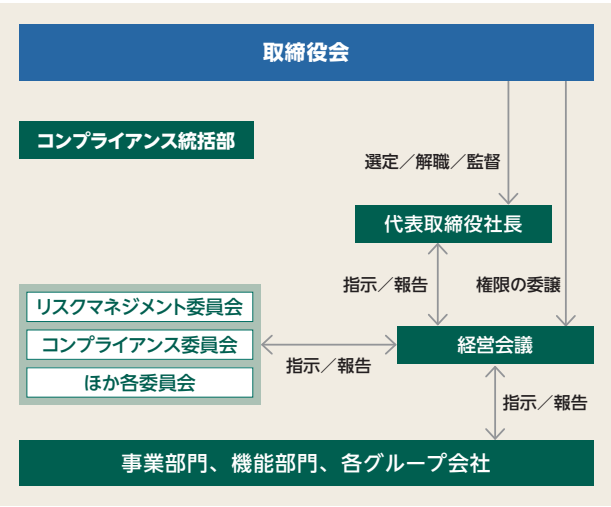
イアンス教育体制を策定し、定期的なコンプライアンス研修を実施する等、実効性のある再発防止策と内部統制強化に向けた取り組みを進めています。

また、企業理念、企業行動規範、コンプライアンス規程をはじめとする社内規則や、人権尊重、ハラスメントの禁止などを記載した「コンプライアンス・ブック」を全役職員へ配布しました。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。

コンプライアンスの推進体制

当社グループでは、日本M&Aセンターホールディングス取締役会の直属組織としてコンプライアンス統括部を設置し、CCO（チーフコンプライアンスオフィサー）を責任者としてコンプライアンス遵守の経営を統括しています。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。

コンプライアンスに関する研修を定期的に行うことに加え、事業活動に係るリスクの検証、その発生の可能性を最小限にするための業務プロセスの体制の構築等予防策の立案、顕在化したコンプライアンス違反への対処方針の策定、再発防止策の立案等を行っています。



内部通報制度の充実・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通報制度を制定している他、外部の弁護士への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、法令違反、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、取締役、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、及び出向契約等により受け入れる出向社員及び派遣社員です。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。相談は匿名でも行え、相談内容の秘密は厳守されるとともに、通報者が通報によって不利益を被らないように、通報者の保護を徹底しています。

万が一、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課します。2021年度に発生した売上計上に係る不適切会計の事案を受け、再発防止策の一環として、経営幹部に対しコンプライアンス違反行為（疑義のある事象を含む）を知った場合には、当該違反行

為を通報することは明確な義務である旨周知徹底しました。また、通報窓口を全社員が閲覧する社内ポータルサイトに明示して設置し、より相談・通報が行いやすい体制を構築しました。

コンプライアンス違反と判断されたものに対する調査と対処の手順と結果

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・報告できることが当社のコンプライアンス（法令遵守）規程において定められています。報告を受けた上長は、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、通報内容を検討するとともに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報告・通報事案を含め、その概要を取締役会にも報告しています。コンプライアンス委員会は、報告・相談を受けた事案に

つき、相談者、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います。

不祥事発生以降、報告された通報件数は33件（2022年10月末時点）でした。

コンプライアンス教育

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。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等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・実施するとともに、行為規範を明確に規定した「コンプライアンス・ブック」を編纂し、全役職員に配布しています。

2021年度 コンプライアンス研修実施内容

テーマ	時期	対象者
インサイダー取引防止	2021年 4月	全社員
情報セキュリティ、リスクマネジメント	2021年 5月	
情報セキュリティ、情報管理	2021年 6月	
情報セキュリティ、情報管理	2021年 7月	
コンプライアンス(包括)、情報セキュリティ、情報管理	2021年 8月	
情報セキュリティ	2021年 9月	
情報セキュリティ、情報管理、与信管理	2021年10月	
情報セキュリティ、インサイダー取引防止	2021年11月	

テーマ	時期	対象者
情報セキュリティ、サイバーセキュリティ	2021年12月	全社員
コンプライアンス(包括)、インサイダー取引	2022年 1月	
サイバーセキュリティ、情報管理	2022年 2月	
情報セキュリティ、サイバーセキュリティ、与信管理	2022年 3月	
情報セキュリティ	入社時	新入社員
リスクマネジメント		
情報管理		
インサイダー取引防止		