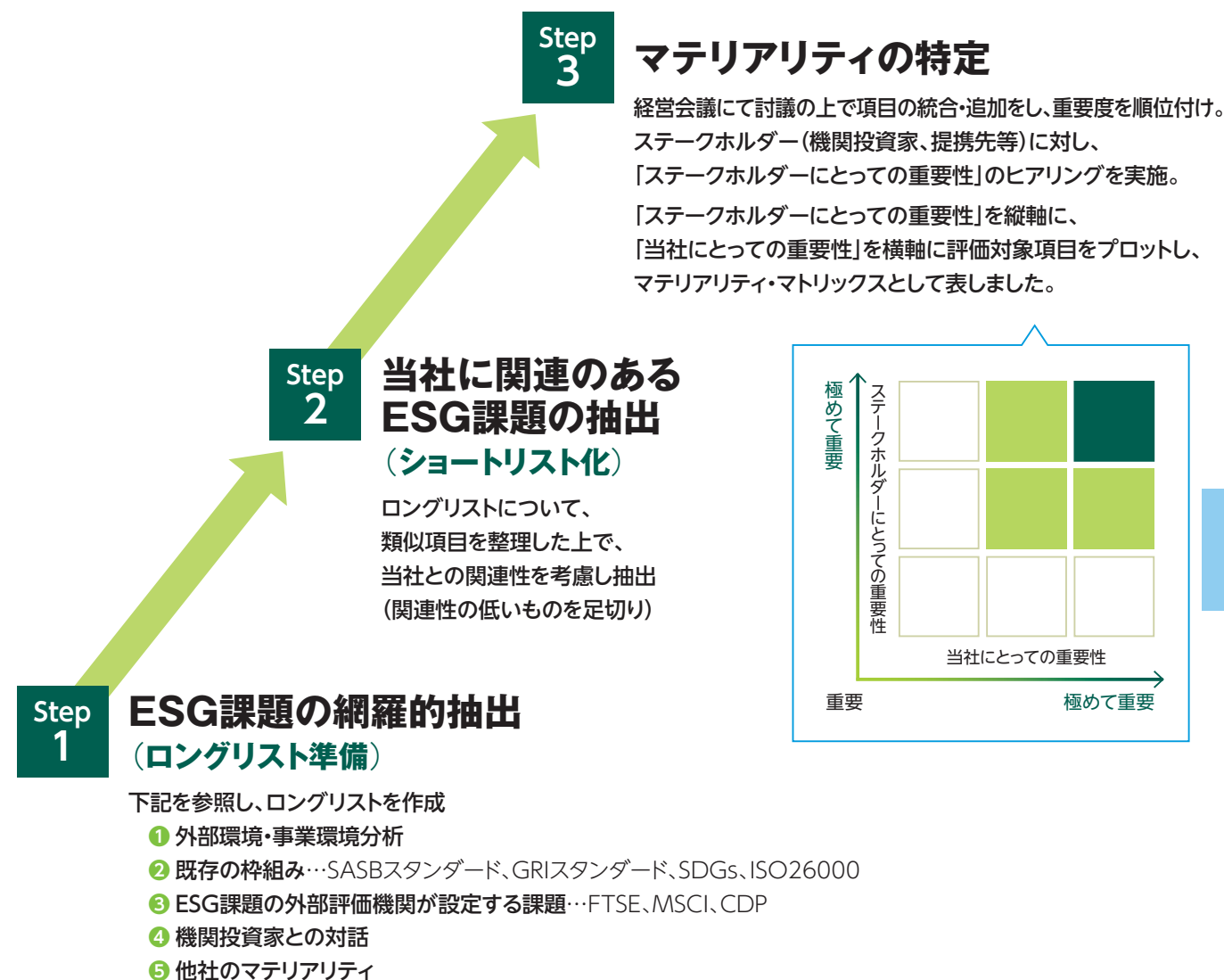


マテリアリティ（重要課題）

日本M&Aセンターグループは社会的課題を事業テーマとし、事業活動で社会的課題を解決することによって価値創造を行います。現在、多くの社会課題がある中でそれらの課題が社会や当社グループに与える影響をリスクと機会の観点にて分類し、その解決や対応に向けて重点的に取り組むべきテーマを「マテリアリティ（重要課題）」として特定しました。これらの「マテリアリティ（重要課題）」を基盤として、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーへの影響が良好なものであるよう取り組むことで、「継続的な企業価値の向上」と「社会の持続的発展」を目指します。

マテリアリティの特定プロセス

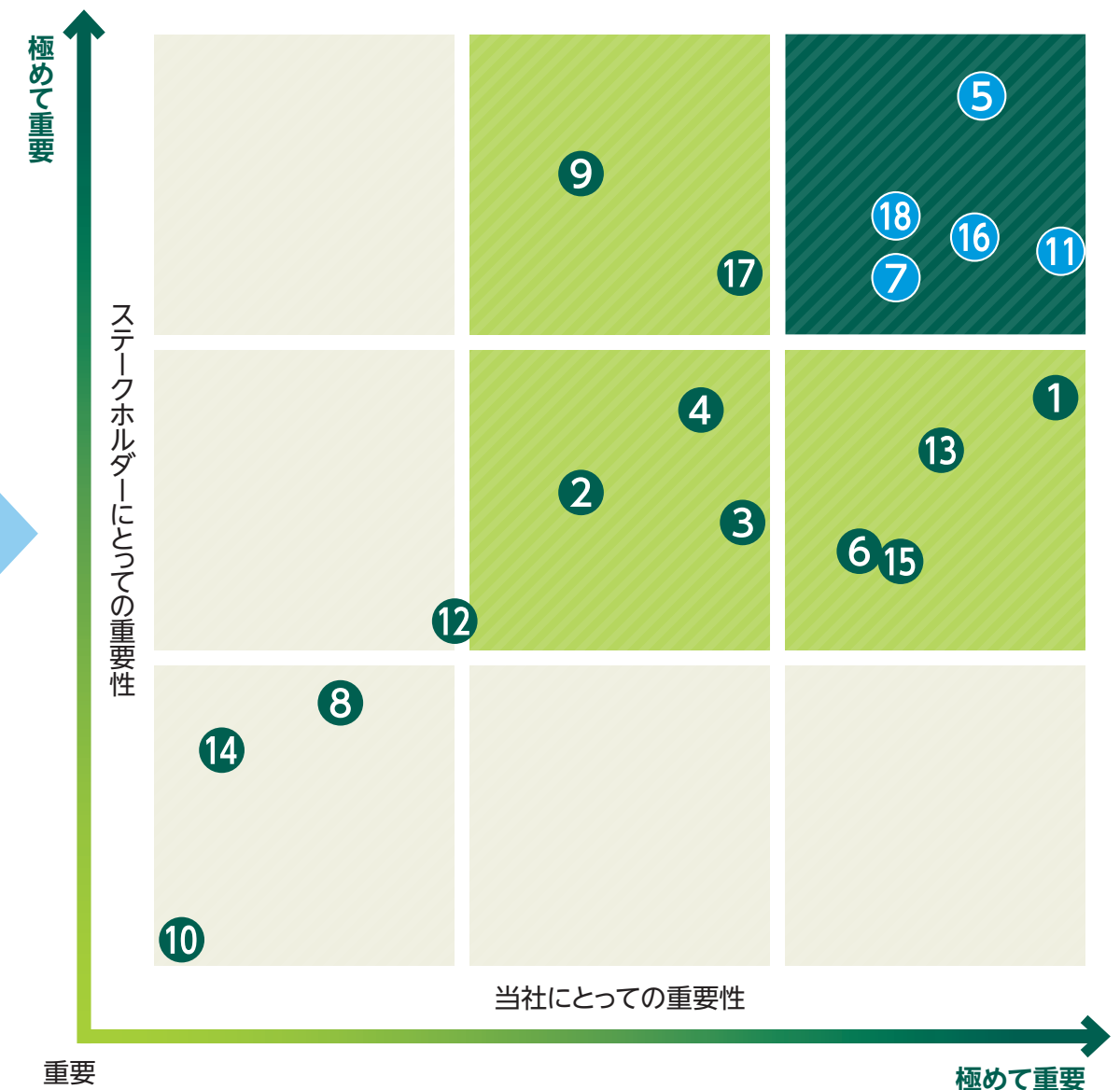
マテリアリティ（重要課題）については、サステナビリティの考え方や当社グループの事業活動の在り方を踏まえ、下記のようなステップで当社グループとステークホルダーにとって影響のあるESG課題を抽出しました。特定したマテリアリティは取締役会での審議を経て承認を得ています。



日本M&Aセンターグループのマテリアリティ

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| ① 情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策 | ⑩ 気候変動への対応 |
| ② 取引慣行の維持・向上 | ⑪ <u>地方創生に資する事業の推進</u> |
| ③ リスクマネジメントの高度化 | ⑫ ビジネスモデルのレジリエンス（復元力） |
| ④ コーポレート・ガバナンスの高度化 | ⑬ デジタル技術の活用・DXの推進 |
| ⑤ <u>倫理観重視の文化への変革と浸透</u> | ⑭ 財務健全性の維持 |
| ⑥ ステークホルダー・エンゲージメント | ⑮ 持続的な成長に向けた新たな付加価値の創出 |
| ⑦ <u>次世代経営人材の育成</u> | ⑯ <u>顧客満足度の向上</u> |
| ⑧ ダイバーシティ&インクルージョン | ⑰ 業務品質の維持・向上 |
| ⑨ タレントマネジメント（人材の採用・育成・定着） | ⑱ <u>安全で公正なM&Aの提供</u> |

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)に対する主な取り組み事例

マテリアリティについては、外部環境や取り組みの実行度等を踏まえ、定期的に確認と見直しを行い、効果的な取り組みを推進してまいります。

重要課題		主な取り組み事例
①	情報セキュリティとサイバーセキュリティ対策	- 国際規格ISO27001認証の取得 - 情報セキュリティ方針の策定及び全社周知の徹底（社内掲示、「情報セキュリティルールブック」の全社員への配布等） - 情報管理体制、ルールの整備 - 各種研修や訓練（入社時の情報セキュリティ研修の実施、月1回の全社会議での発信、標準型攻撃メール訓練等）
②	取引慣行の維持・向上	「中小M&Aガイドライン」の遵守（仲介取引に関する明確な説明、手数料体系に関する明確な説明等） 「M&A仲介協会」創設参画による、M&A仲介業界の健全な発展への取り組み
③	リスクマネジメントの高度化	- リスクマネジメント体制の整備、強化 - 案件受託時におけるESGリスクの確認
④	コーポレート・ガバナンスの高度化	- コーポレート・ガバナンス体制の整備、強化 - 内部統制システムの再構築、強化 - 取締役会の多様性の推進 - 指名委員会及び報酬委員会の設置による監督機能の強化 「コンプライアンス統括部」の新設とCCOの創設
⑤	倫理観重視の文化への変革と浸透	- コンプライアンス・ブックの制定・配布 - コンプライアンス研修の実施 - パーパス経営の推進
⑥	ステークホルダー・エンゲージメント	顧客 - 顧客アンケートの実施 - 顧客相談窓口「コンシェルジュデスク」の設置
		株主 - 株主総会 - 決算説明会 - IR取材（個別／グループ）
		提携先 - 提携先向け勉強会の実施 - 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 - M&A資格取得制度
		社員 - 社員向けエンゲージメント・アンケートの実施（年1回） - 経営陣と社員によるTeach-inの実施
		地域社会 - 中小M&A研究・教育促進のための神戸大学との産学連携 - 大学での寄付講座の開講 - 文化・芸術への支援活動 - 企業版ふるさと納税を活用した地方創生への助成活動 - M&A成約後譲渡企業経営者との共同寄付活動
		公的機関 公的機関の行う施策への協力（「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会」オブザーバー、「中小PMIガイドライン策定小委員会」委員等）
⑦	次世代経営人材の育成	- 新設した経営会議への次世代経営人材の参加 - 持株会社体制への移行
⑧	ダイバーシティ&インクルージョン	- ダイバーシティの推進（海外における現地人材の採用、女性活躍推進のための社内プロジェクトの組成等） - インクルージョンの推進（部署横断プロジェクトの組成） - Salesforceの社内認定資格の取得推進

■最重要課題／■重要課題

重要課題	主な取り組み事例
⑨	タレントマネジメント（人材の採用・育成・定着） - 社員向けエンゲージメント・アンケートの実施（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* - 社員同士のコミュニケーションの促進（社員発のイベントへの補助制度「MA6」、決起会の実施、MVP表彰の実施等） - インセンティブ制度 - 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） ※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
⑩	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の策定 - 気候変動の緩和の取り組み（電力使用量の削減、クールビズ／ウォームビズの推奨等） - 気候変動への適応の取り組み（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、テレワーク可能な体制等） - GHG（温室効果ガス）排出量削減の取り組み
⑪	地方創生に資する事業の推進 - 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3,493億円、労働誘発効果28,850人 ※2021年度当社成約実績より矢野経済研究所が算出 - 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90名以上を出向者として受け入れ - グループ会社 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 - グループ会社 サーチファンド・ジャパンによる、経営人材の育成支援
⑫	ビジネスモデルのレジリエンス（復元力） 競争力の維持・向上（提携先との持続的な関係構築等）
⑬	デジタル技術の活用・DXの推進 - Salesforceの活用による営業活動の効率化、情報の共有化・資産化 - AIを活用した初期マッチング活動の効率化 - 各種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 - 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 - グループ会社 バトンズによる、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 - グループ会社 ZUUM-AIによる、経営者向けオウンドメディア「THE OWNER」の運営 - コーポレートサイト上での案件情報の掲載 - 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
⑭	財務健全性の維持 子会社を含む財務指標のモニタリング
⑮	持続的な成長に向けた新たな付加価値の創出 新たなビジネスの創出（MOON-X株式会社との提携によるECビジネス運用会社のM&Aや経営支援事業等）
⑯	顧客満足度の向上 - 専門セレモニストによる成約式（M&A成約セレモニー）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 - グループ会社 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 - グループ会社 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
⑰	業務品質の維持・向上 - 社内専門家（弁護士、公認会計士、税理士等）による適時・適切な助言体制 - コンサルタントへの体系的な教育体制の整備及び実施 - グループ会社 企業評価総合研究所による、標準的な企業評価並びに企業概要書作成 - ドキュメント管理の徹底及び体制の見直し
⑱	安全で公正なM&Aの提供 - グループ会社 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 - グループ会社 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リテラシー向上への取り組み 「M&A仲介協会」創設・参画による、M&A仲介業界の健全な発展への取り組み

マネジメント体制



代表取締役社長

み や け す け る

三宅 卓

1952年1月18日生

出席状況 (2021年度)

● 取締役会100% (22回／22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月に当社取締役就任、2008年より現任。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。コンプライアンス重視経営に向けて再発防止策を断行していくために必要な経験と見識、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。



取締役会長

わ け ば や し や す ひ る

分林 保弘

1943年8月28日生

出席状況 (2021年度)

● 取締役会95.5% (21回／22回)

日本オリベッティ(株)を経て、1991年4月に当社設立、取締役に就任。1992年6月に当社代表取締役社長就任。2008年6月に代表取締役会長就任ののち、2022年より現任。当社創業者として、企業理念の制定・確立、中堅・中小企業のM&Aに関する啓発活動や事業拡大に大きな功績を積み上げており、経営陣として重要な役割を果たしています。

(株)日本M&Aセンター取締役会長を兼職。



取締役

た け う ち な お き

竹内 直樹

1978年2月11日生

出席状況 (2021年度)

● 取締役会100% (22回／22回)

2007年4月に当社入社。2013年より事業法人部長を務め、翌年に当社の執行役員に就任して以降は、事業法人部長、ダイレクト事業部長、戦略統括事業部長、営業本部長を経て、2022年より現任。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、事業の成長において重要な役割を果たしてきました。今後コンプライアンス重視経営に向けて再発防止策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。



取締役

わ た な べ つ ね お

渡部 恒郎

1983年9月22日生

出席状況 (2021年度)

● 取締役会100% (22回／22回)

2008年に新卒として当社入社。2016年より業界再編部長を務め、翌年に当社の執行役員に就任。業種特化事業部長を経て、2020年より現任。特定の業種に対して専門的知見に基づくアプローチ(業種特化型M&A)を完成させる等、様々な業種に関する知見や豊富なM&Aの業務経験を有し、事業の成長において重要な役割を果たしてきました。

(株)日本M&Aセンター取締役を兼職。



専務取締役

な ら き た か ま る

榎木 孝磨

1962年10月15日生

出席状況 (2021年度)

● 取締役会100% (22回／22回)

大王製紙(株)を経て、1993年1月に当社入社。2000年6月大和証券エスエムビーシー(株)入社ののち、2005年3月に当社入社。2005年6月より当社取締役管理本部長就任、2022年2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。今後コンプライアンス重視経営に向けて再発防止策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。



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 (2021年度)

● 取締役会100% (22回／22回)

(株)住友銀行を経て、2006年2月に当社入社。2009年に当社の執行役員に就任して以降は、事業法人部長、法人事業本部長、営業本部長、グループ会社管掌等を歴任し、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。

(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

く ま が い ひ で ゆ き

熊谷 秀幸

1973年10月24日生

出席状況 (2021年度)

● 取締役会100% (22回／22回)

監査法人中央会計事務所を経て、2007年に当社入社。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年に当社の執行役員に就任して以降は、コーポレートアドバイザー室長、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。

(株)日本M&Aセンター取締役を兼職。

マネジメント体制

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 (2021年度)

●取締役会 90.9% (20回／22回)

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

(株)チェンジ・マネジメント・コンサルティング代表取締役、(株)CAC Holdings社外取締役を兼職。

社外取締役
ア ン ナ デ ィ ン グ リ ー
Anna Dingley

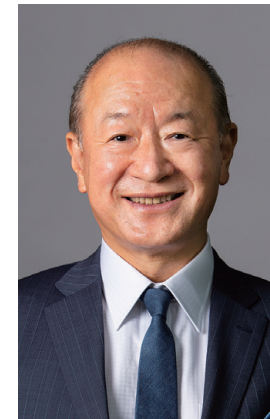
1974年9月11日生

出席状況 (2021年度)

●取締役会 100% (22回／22回)

外国青年招致事業(AJET)、京都リサーチパーク(株)、Ingia(英国)、Bloomberg L.P.、ロンドン証券取引所TOKYO AIM事業開発ディレクター、JPモルガン証券(株)、Spark Cognition英国代表等を歴任しています。2020年より現任。グローバル視点のIR及び海外機関投資家とのリレーションについて十分な知見・経験を有しています。当社の経営全般の質的向上、IRのあり方、コーポレートブランディングに関する助言やTOKYO PRO Marketの前身であるTOKYO AIMの立上げに深く関与した経験に基づき、上場支援サービスについても助言をいただいています。

Japan Connect. LTDマネージングディレクターを兼職。

社外取締役
にしき ど け い い ち
錦戸 景一

1953年5月2日生

長島・大野・常松法律事務所、米国グラス・マツカラー・シャリル・アンド・ハロルド法律事務所、光和総合法律事務所パートナー、日本ヒルトン(株)社外監査役、パイオニア(株)社外監査役を経て2022年より現任。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いただけるものと判断し、2022年の株主総会にて新たに当社社外取締役に就任しました。

(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。

取締役
(常勤監査等委員)
ひ ら や ま い わ お
平山 巖

1961年1月7日生

出席状況 (2021年度)

●取締役会 100% (22回／22回)

●監査等委員会 100% (16回／16回)

山一證券(株)、日興コーディアル証券(株)、いちよし証券(株)を経て、2007年に当社入社、企業開発部長就任。2012年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)代表取締役を経て、2020年より現任。

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有しており、これまでもその在任中に培ってきた見識等から助言を行っています。

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 (2021年度)

●取締役会 100% (22回／22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ています。2020年より現任。

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いただいています。

(株)TM Future 代表取締役、(株)滋賀銀行社外取締役、(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

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・アドバイザリー・サービス(株)代表取締役兼社長等を経て2022年より現任。クロスボーダーM&AやPMIについて豊富な知識や経験を有しているだけでなく、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いただけるものと判断し、2022年の株主総会にて新たに当社社外取締役に就任しました。

社外取締役
(監査等委員)
や ま だ よ し の り
山田 善則

1946年5月22日生

出席状況 (2021年度)

●取締役会 100% (22回／22回)

●監査等委員会 100% (16回／16回)

安田生命保険相互会社、同社常務取締役、(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、(株)鉄人化計画社外取締役を経て、2013年当社監査役に就任し、2016年より現任。大手金融機関の取締役及び監査役経験者であり、また、当社監査役及び取締役(監査等委員)としての監査経験を有しており、これまでもその在任中に培ってきた見識から助言をいただいています。

(株)フィット取締役(監査等委員)を兼職。

社外取締役
(監査等委員)
ま つ な が た か ゆ き
松永 貴之

1981年4月6日生

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有しています。これらの経験・能力等を当社グループの経営全般の質的向上及び監査に活かしていただけるものと判断し、2022年の株主総会にて新たに当社社外取締役に就任しました。

マイル法律事務所代表、(株)前田社外取締役を兼職。

※Kenneth George Smith氏、錦戸景一氏、松永貴之氏は2022年6月23日の株主総会にて選任されたため、出席回数の記載はありません。

マネジメント体制

経営陣のスキルマトリクス

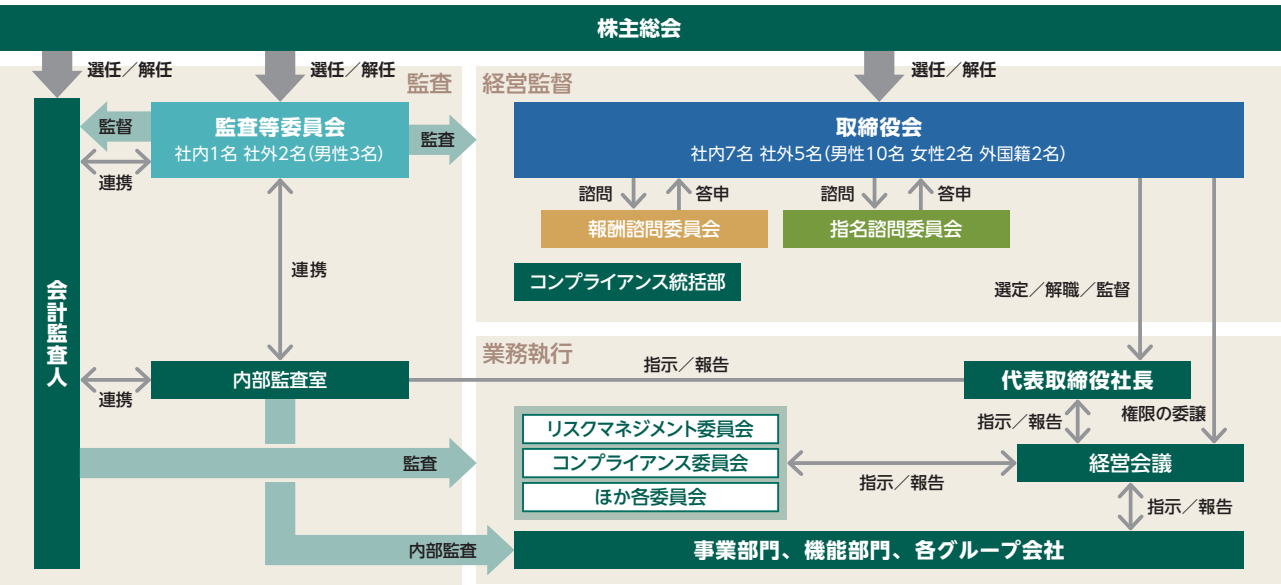
	経営戦略	M&Aコンサルティング	M&Aエグゼキューション	PM	ファンDEDビジネス／IB	海外ビジネス	BtoCビジネス	サステナビリティ／ESG	ブランド戦略／マーケティング	管掌経験／部門長	財務／金融／会計	コンプライアンス	人材育成／人事労務	IoT／DX
三宅 卓 (代表取締役社長)	●	●		●	●			●		●				
分林 保弘 (取締役会長)	●	●								●				
檜木 孝磨 (専務取締役)	●		●							●	●	●	●	
大槻 昌彦 (常務取締役)	●	●		●	●	●				●	●			
竹内 直樹 (取締役)	●	●								●				●
渡部 恒郎 (取締役)		●								●				
熊谷 秀幸 (取締役)			●							●	●	●		
森 時彦 (社外取締役)	●		●	●	●	●				●				
Anna Dingley (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)			●									●		
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)			●								●			

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、様々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。

経営の健全性・公正性を確保し、 法令遵守を徹底すること	経営の透明性を確保し、 説明責任を全うすること	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



各委員会の構成 (2022年9月9日時点) ※「◎」は議長、委員長

役職名	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役社長	三宅 卓	◎		○	○
取締役会長	分林 保弘	○			
専務取締役	檜木 孝磨	○		○	○
常務取締役	大槻 昌彦	○			
取締役	竹内 直樹	○			
取締役	渡部 恒郎	○			
取締役	熊谷 秀幸	○			
社外取締役	森 時彦	○		◎	◎
社外取締役	Anna Dingley	○			
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	○			
取締役 (常勤監査等委員)	平山 巖	○	○		
取締役 (監査等委員)	山田 善則	○	◎	○	○
取締役 (監査等委員)	松永 貴之	○	○		

コーポレート・ガバナンス

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。）12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）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、経営上の重要事項の決定、業務施策の進捗状況確認等、経営上の重要な意思決定を行う体制としています。

●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として、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）が構成員となり、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。

●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として、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）が構成員となり、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ます。

コンプライアンス統括部

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日付で新設しました。社員教育とチェック機能構築を進め、コンプライアンス違反行為を未然に防止し、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。

経営会議

経営会議は、常勤取締役と日本M&Aセンターの事業部長で構成されています。経営会議ではグループ各社における業務執行に関する様々な項目を討議し、各事業部門やグループ会社に指示等を行っています。

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います。現在は内部監査室2名が担当しており、2022年7月1日以降は内部監査の専担者を1名追加する予定です。

リスクマネジメント委員会

常勤取締役及び日本M&Aセンターの法務室の管理職を構成員としてリスクマネジメント委員会を開催しています。総合的なリスク管理事項について十分に討議し、必要に応じて外部の法律事務所等の指導・助言を受けた上で、その内容により適切に取締役会に上程しています。これにより、業務上の重要事項について迅速な審議と意思疎通が行える体制を整えており、役員・社員が常に法令遵守及び社会倫理に則った行動を取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

常勤取締役1名、日本M&Aセンターの事業部長、部長及び外部弁護士1名ずつ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。社内におけるコンプライアンスの周知・啓蒙を行うための施策を検討・実施し、コンプライアンス違反を未然に予防しています。

コーポレートガバナンス強化の主な取り組み

年度	取り組み内容
2007年以前	執行役員制度の導入
2007年	内部通報制度の整備
2007年	リスクマネジメント委員会設置
2007年	コンプライアンス委員会設置
2008年	社外取締役制度を導入
2016年	監査等委員会設置会社へ移行
2017年	取締役会の実効性評価を開始
2020年	指名諮問委員会設置
2020年	報酬諮問委員会設置
2022年	コンプライアンス統括部の設置

役員の選任に関する方針・手続き

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

取締役の選任に関しては、指名諮問委員会において知識・経験・能力・多様性のバランスを考慮した人選を行い、その討議の内容を最大限に尊重した上で株主総会に上程します。取締役会は、能力や幅広い経験、任期、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、当社の経営理念に深く共感し、経営ビジョンの実現に向けて常に邁進できること、取締役に相応しい人格、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

役員のトレーニング

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

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、経営の監督機能を充実させるため、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何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を踏まえて、取締役候補者を選定し、独立社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会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、監査等委員会で決議しています。経営陣幹部は、指名諮問委員会で候補者の選定を行い、取締役会での決議により選任しています。

解任の手続きは、指名諮問委員会で解任基準の内容を討議し、取締役会で決議します。

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。

コーポレート・ガバナンス

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当たっては、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します。

なお、2021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16,864百万円（予算達成率93.7%）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。

報酬の種類別の総額（2021年度）

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 取締役の員数 (名)
		業績連動 報酬等	非金銭 報酬等	その他の 報酬等	
取締役（監査等委員を除く。） (内、社外取締役)	368 (23)	—	—	368 (23)	10 (3)
取締役（監査等委員） (内、社外取締役)	30 (15)	—	—	30 (15)	3 (2)

取締役会の実効性評価

当社は、全取締役を対象に、取締役会全体の実効性についてアンケート方式による自己評価を毎年実施し、その結果を取締役に報告しています。なお2021年度のアンケート結果では、当社の取締役会は適切に運営されてお

り、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しましたが、実効性評価の結果を踏まえ、さらなる取締役会の機能向上を図るべく必要な改善に取り組んでいます。

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あります。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企業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、企業活動に重大な悪影響を及ぼすリスクに適時・適切に対処するため、リスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント委員会

常勤取締役及び日本M&Aセンターの法務室の管理職を構成員としてリスクマネジメント委員会を、定期的に開催しています。コンプライアンス10か条の遵守を含む総合的なリスク管理事項について十分に討議し、必要に応じて外部の法律事務所等の指導・助言を受けた上で、その内容により適切かつ定期的に取締役会に報告することとしています。

これにより業務上の重要事項について、迅速な審議と

意思疎通が行える体制を整えています。

また、役職員が常に法令遵守及び社会倫理に則った行動を取るよう励行とチェックを行っています。

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、適宜是正することとしています。また、事業環境の変化などに伴う対応策の全社周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適宜、経営陣に報告の上対処することとしています。

インシデント発生時の対応

当社グループでは、リスクマネジメント委員会が主体となり、インシデントが発生した場合の、インシデントの内容・緊急度・重要度に基づいた報告・連絡・相談のあり

方を定め、適時・適切な対応を行っております。また、インシデントの分析を行い、再発防止対策を適宜実施しています。

受託時におけるESGリスクの確認

日本M&Aセンターでは、案件受託に際して、譲渡の可能性、譲渡理由、案件の信頼性、概算価格などを検討し、受託審査（リテインチェック）を実施します。受託審査は当社のリスク管理上重要な役割を果たすのみならず、当社の案件の信頼性向上に寄与しています。

同社では2021年1月より、この受託審査において、新たにESG面でのネガティブスクリーニング項目を追加しました。土壌汚染や水質汚染・公害の発生、労働災害事故の発生、製品による健康被害、外国人労働者に対する強制

帰国、不法就労の助長・強要、賃金・残業代未払い、公職者との癒着など、ESGの視点において、公然化している問題点があるかをチェックしています。

受託審査の結果、ESGリスクが発現した場合、他のチェック項目も併せて総合的な判断を行った上で、案件としての採用可否を決定します。

2021年度においてESGリスクがあると判定した受託件数は14件でした。

事業における腐敗のリスク評価

各国でビジネス展開を行うにあたって、各国の法規や国際規範において企業に求められている腐敗行為防止への対応を理解し、社会の疑念や不信を招くような接待贈答や、不正な利益を得るための金銭その他の利益供与などの腐敗リスクについては社内外の弁護士を交えて検討し、

必要な防止策を講じます。加えて、海外ビジネスに従事する役職員については、新興国における接待贈答、利益供与等の腐敗に関わる一部の商習慣を海外事業固有の腐敗リスクと認識し、共有するための研修を行っています。

リスクマネジメント

主要なリスクの分類と定義

リスクの定義については、当社グループの業績、財務の状況、株価等に影響を及ぼす可能性のある3項目の外部環境リスクと当社グループの業務等に由来する5項目の内部環境リスクに分け、8項目のリスクを特定しています。これらのリスクは当社にとって特に重要なリスクと位置づけており、リスクが顕在化した場合には迅速かつ適切な対応を行います。

外部環境に 起因するリスク	法的規制等
	競合
	新型ウイルス等の脅威
内部環境に 起因するリスク	役員・社員の不正
	情報セキュリティ
	訴訟
	M&A仲介事業への集中 代表取締役への依存

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。

また当社グループは、情報を「財産」と捉え、この財産を健全、安全に維持・蓄積することで、生産性及び顧客満足度の向上を目的としたDX戦略を推進しています。

セキュリティ対策としては、グループ各社で「情報セキュリティ方針」を策定するとともに、関連規程及び情報セキュリティマネジメント体制を整備し、継続的な改善に努めています。

情報セキュリティ戦略の策定や実施状況の評価は、上席執行役員を責任者とするデジタル統括部内において実施しています。また、常勤役員を含む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を低減させるべく、定期的に議論を行っています。

情報セキュリティの運用とISO27001認証

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、日本M&Aセンター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、内部監査等を通じてその運用状況の妥当性の検証を

行っています。

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



サイバーセキュリティ対策

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）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。働き方の多様化やクラウドサービス活用の拡大に伴い、情報資産の所在やアクセス経路が多様化していることから、社内ネットワークとインターネットの境界を防御する従来型の対策を見直し、

あらゆるアクセスに対して正当性を確認する「ゼロトラスト型」セキュリティ基盤の構築を進めています。2021年度は基盤の基礎となるネットワーク環境の見直しを実施し、回線の強化に加え、SD-WANを導入したことにより「柔軟性」且つ「拡張性」を備えたネットワーク環境を構築しています。

情報漏えい対策

当社グループは、デバイスの暗号化、メール誤送信対策ツールやWebサイトのフィルタリングシステム、デバイス紛失時の遠隔ロック・遠隔データ消去システムの導入を行い、偶発的脅威への対策を実施しています。また、シス

テムリスク管理においては、情報セキュリティ要求基準に基づいた調達・開発におけるセキュリティレビュープロセスを組み込むことで、重要財産である情報の維持に努めています。

情報セキュリティ教育・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を通じて常時周知し、その徹底に努めています。特に主要コミュニケーションであるメール送信については、メールの誤送信を無くすために、各所属長の氏名を直筆した啓発ポスターを全拠点へ掲示し、セキュリティ意識向上を図るとともにセキュリティリスクの低減に取り組んでいます。2022年4月からは、全役職員を対象に情報セキュリティルールを取りまとめたルールブックを配布しています。

加えて、標的型攻撃メールなどのサイバー攻撃への教育としては、入社時研修に加えて、体験を通じたセキュリ

ティ意識向上を図るため、攻撃メールを装った訓練メールを社員へ実際に送付する「標的型攻撃メール訓練」を1年に2回以上実施しています。





取締役 竹内 直樹 社外取締役 森 時彦 社外取締役(監査等委員) 山田 善則 社外取締役 竹内 美奈子 取締役 渡部 恒郎

社内・社外取締役座談会

ダイバーシティ&インクルージョンを着実に推進し 多様な人材が活躍できる環境の構築を目指します。

企業理念とパーパスのもと、第二創業へと船出した日本M&Aセンターグループ。

近年の変化と課題、強みと社会的役割への期待などについて常勤取締役2名と社外取締役3名の座談会を実施しました。

取締役会の機能強化と、本質的な議論の場への変化

山田 2016年の着任当時、取締役会は分林会長と三宅社長が中心となっていた。私自身も「もっと議論しましょう」「若手の皆さんも発言してください」などと意見をしてきましたが、大きな変化となったのは2020年に竹内美奈子取締役とAnna Dingley取締役、2名の女性社外取締役が就任され、慣習的な部分に対しても丁寧に疑問を投げかけられるようになってからです。徐々に若手取締役の質問や発言の機会が多くなり、率直な質疑応答や議論が増えることで取締役会が活性化してきました。

森 2020年頃からは会社の成長とともに取締役会のアジェンダにも変化が現れ、議論が活発に行われ、所要時間も長くなりました。コンプライアンスや次世代経営などの中長期的な経営課題に直面する中、今まで以上に本質的な議論ができていると思います。

竹内(美) 就任以来、敢えて空気が読めないふりをして「ダイバーシティをどう考えますか」、「本当に女性活躍が必要だと思っていますか」など、意識的に素朴な質問を投げかけてきました。少しずつ変わってきているのではな

いかと手応えは感じていましたが、やはり大きな転換点となったのは昨年度ではないでしょうか。大きな危機を乗り越え、だからこそ取締役全員が真摯に問題を受け止め、議論を深める必要があると認識し、活性化してきたのだと思います。

竹内(直) 当社は社外取締役比率の向上、女性・外国人取締役の積極的な選任、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置など、段階的に取締役会の機能強化を図る取り組みを進めてきました。さらに今回の不祥事を経て、社外取締役の皆さんからご評価いただいたように、取締役会により建設的な議論ができる場になったと実感しています。

渡部 従来の常務会を再構築し、新たに設置された経営会議でも、事業部長やCCOの武田上席執行役員など多様なメンバーが加わり、企画発案者自身が発表を行うなどオープンな雰囲気での議論が行われています。元社外取

締役の木下弁護士にもオブザーバーとして参加いただき、社外の専門的な立場からの意見をいただくことで、さらに会議が活性化していると感じています。



グループの将来像を見据えて持株会社体制を進化させる

森 今後、特に議論を深める必要があると感じるのは、当社グループの次世代経営についてです。当社グループはこれまで「世界No.1のM&A総合企業」を目指し、企業評価・PMI・PEファンドなど専門領域に特化したグループ会社や関連会社を設立し、事業領域を拡大してきました。2021年10月に持株会社体制に移行し、各事業会社のトップには今後のグループ経営を担う人材として、一段のレベルアップが求められています。

しかし持株会社化したからといって自動的に人材が育つわけではありません。解決すべき課題は多く、将来の

企業グループ像を踏まえ持株会社と事業会社の役割を整理・明確化していく中で、さらに議論を深めていきたいと考えています。

山田 当社グループは、これからの30年を「第二創業」と定義し、さらなる飛躍へと踏み出しました。30年後を見据えた時、課題となるのは現在の素晴らしい営業力を今後も維持できるかどうかということです。人員の増強とともに一人当たり生産性の向上を図る一方、コンプライアンスにも留意しなければなりません。事業会社の成長に期待するとともに、ホールディングスとしても各社の成長を促すためにできる施策がまだまだあると思っています。

竹内(直) 持株会社化して1年が経過し、今後はご指摘の点を含めて着実に持株会社体制のメリットを具現化していきたいと思います。将来的には、M&Aとファイナンスという大分類で機能別に各事業会社を振り分けることを検討しています。

いまはグループ会社の日本M&Aセンターがグループ収益の大部分を占める状況ですが、他のグループ会社も着実に売り上げを伸ばし、M&Aを総合的に支援する機能を深化・拡大しています。総合M&A企業として、今後も多様な価値観や得意分野に応じて、社員一人一人が情熱を向け活躍できる領域を創出・拡大していきたいと考えています。



企業成長の鍵となるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

森 ライフスタイルが大きく変化する中、優秀な人材獲得のためにもD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の推進は喫緊の課題です。当社グループは創業以来、非常に高い目標を掲げながら期待を凌駕する成果をあげてきました。いわゆるストレッチメンタリティが強い会社といえるでしょう。いかにストレッチメンタリティを維持しながらD&Iを組織に取り入れていくかは今後の大きなテーマだと感じます。



竹内(美) 森取締役がおっしゃった D&Iの推進は採用の場面にとどまらず、採用した多様な人材が多様な働き方で多様な成果をあげることができる土壌・事業基盤を構築していく上でも必要です。また、D&Iの推進は社内に留まらず、当社グループが今後、お客さまに多様なソリューションを提供することができる企業となるためにも不可欠なことです。

当社グループは仕事への志と目標達成意識が非常に高い企業集団であり、だからこそ株主・投資家の期待にも応え続けることができました。一方で、率直に申し上げますと、まだ同質性の高い組織文化が残っている印象もあります。

近年は、D&Iに公平性を加えたDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）という概念が重視されるようになってきました。当社グループは営業が強い会社ですが、個人営業からチーム営業に転換し、全社員が対等な立場で成果を出すことが可能であること、そして、それを全員がしっかりと“腹落ち”できることが何より重要です。

森 当社グループは東南アジアを中心に海外市場へ拡大を進めていますが、グローバルで優れた人材や顧客を獲得し続けるには、なおさらDE&Iの推進が不可欠です。また公平性という観点では、部門間のパートナーシップも今後のテーマになってきますね。

竹内(直) 創業以来、当社グループは各組織内の協調性・独立性を重んじることで営業本部を強くしてきましたが、今後の成長に向けて多様性や組織間の連携を意識した取り組みにも着手しています。一例として、2021年には個人力からチーム力への転換を目指しグループリーダー制度をスタートしました。毎月グループリーダー30名とマネジメント研修を行っています。チームでの仕事は互いの多様な価値観を認めると同時に、一人当たり生産性を高める観点からも重要だと認識しています。

さらに当社グループが急成長する中で、間接部門の拡充を進めるとともに営業本部の機能を分割し、戦略本部と品質本部を新設しました。各本部が並走しながら品質の高いサービスを提供し、成果をあげることが重要と認識しています。営業としての強さを維持しながら、いかにDE&Iという概念を自分たちのものとしていくか、真摯に取り組んでいきます。

渡部 具体的な取り組みのひとつとして、「女性活躍推進プロジェクト」をスタートし、女性が結婚後や出産の前後でも安心して働ける環境づくりに着手しています。こうした取り組みを進める中、海外事業部、特にマレーシア現地法人ではM&Aコンサルタントの過半数を女性が占めるなど女性コンサルタントの活躍が進んできましたが、国内



事業でも女性のコンサルタントの成果も出始めています。

山田 企業文化とは、実は常に変化を続け、部門ごと、社員ごとに違いがあるものです。同じ部署だから皆が同じ個性だと決めつけるのは間違いであり、一人一人が違って当たり前、それがダイバーシティです。

ただ様々な個性を持つ個人が組織として仕事をする上で全員がひとつの方向を向いていないと企業文化そのものが成り立ちません。企業をひとつの文化の下に束ねるもの——それがパーパス経営だと考えています。当社グループでは企業理念とパーパスが原点となり、M&Aを駆使した企業の存続と発展という方向性を示しています。

私としては、パーパスは「仕事に誇りを持ってほしい」という経営者からのメッセージだと理解しています。人が本来持っている自分の存在意義を集めて企業としての存在意義を創出することこそ次世代の経営を担うリーダーの使命ではないでしょうか。

当社グループの社会的役割への期待について

森 私はメーカーの出身なので中堅・中小企業の技術承継の重要性を強く感じており、当社グループの社会的役割は非常に大きいと考えています。中堅・中小企業M&Aビジネスの確立・普及とともに、ファンドやPMIなどの周辺領域をさらに高度化し、世界No.1のM&A総合企業として中堅・中小企業の「存続と発展」、さらにその先にある地方創生、日本創生へとつなげて欲しいですね。

当社グループの強みは学習能力の高さ、様々な問題に向き合いながら変わり続ける変革力だと感じています。今後も、社会的役割を果たすための進化を期待しています。

山田 唯一無二のビジネスモデルを創出して市場の成長性を見通すなど、先見性は当社グループの大きな強みです。第二創業を迎え、本日出席された竹内直樹取締役、渡部取締役をはじめとする次世代リーダーの皆さんには、今後の30年を見据えて変化を続け、世界を動かす人材に成長していただきたいと思います。

竹内(美) リーディングカンパニーとしてM&Aのプレゼンスをさらに高め、中堅・中小企業をM&Aで救うという手法を国内外で確立していただきたいと思っています。また、第二創業の時代に相応しい、DE&Iを取り入れた新しいマネジメントスタイルの構築も中長期的課題です。高

多様な価値観をひとつの企業文化としてまとめていくことは可能だと思います。ぜひ若手の皆さんで当社グループの文化を変革し、新時代に相応しいものに進化させてほしいと思います。



い使命感と志、機動力と変革力を失わず、難しい課題に挑戦して欲しいと考えています。

渡部 様々なご意見をありがとうございます。今後も自らを変革させながら、皆さまからご指摘いただいた課題をグループ全体で克服し、当社グループの社会的使命を全うしてまいります。また、私自身は当社グループで様々な仕事に挑戦し、個人の夢が会社の戦略と合致しながら実現していくことの楽しさを実感してきました。こうした原体験が、企業文化の変革に重要な意味を持つと思います。社員には質の高い仕事でお客さまに喜んでいただく嬉しさを可能な限り多く体験し、それを糧に成長してほしいと思います。

竹内(直) 本日は社外取締役の皆さまから大変有益なお話をお伺いすることができました。これから私たちはリーディングカンパニーとして「企業の存続と発展に貢献する」M&A手法を国内外にしっかりと根付かせ、さらに広げていかなければなりません。そのためにもパーパスを全社員でしっかりと共有した上で、社員一人一人が活躍できる経営を推進することが重要だと改めて感じました。世界で唯一無二のビジネスモデルを構築してきた歴史に誇りを持ちつつ、第二創業として変革を続けていきたいと考えています。

人材の取り組み

日本M&Aセンターグループにとって、社員は最大の経営資産です。社員なしに当社グループのサービス提供は不可能です。採用⇒充実した教育・研修⇒やりがい等による社員の定着に会社として取り組んでいます。

また、社員一人一人が使命感を持ち、使命感に基づいた想像力を発揮することが、組織の活性化と当社グループの成長につながり、地域経済の発展に貢献できると考えています。

教育体系

中堅・中小企業のM&A業務の経験者は国内に殆どおらず、当社グループに入社する社員の大部分はM&A業務未経験者です。そのため、当社グループでは「人材ファースト」を掲げた専任組織・人材ファースト統括部を設け、早期にM&Aコンサルタントとして活躍できるよう、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に教育を実施しています。

また、税理士、中小企業診断士、簿記などの資格取得希望者に対して、資格取得費用の一部補助を行う支援制度を設けています。

全社員対象研修

経営方針発表会

企業理念とパーパス、企業目標、社員信条は企業としての普遍的な考え方を徹底するためのものですが、外部環境の変化やマネジメントの進化に合わせて役職員のあり方は少しずつ変化していくことが求められます。

当社グループでは、事業年度の初めにトップマネジメントからグループ役職員に向けて経営方針を発信するとともに、毎月の定例会議にあわせて、具体的な企業活動をベースにした会社としての考え方を社長自らが記したLetter (A4 10ページ程度) を役職員に事前配布した上で、社長

自らが解説し、会社としての基本的な考え方の共有化を行っています。また2022年度より、次世代経営層によるLetterの発信も開始しました。

会社理解（理念研修）

当社グループでは、役職員が共通の価値観・原則に基づき行動することが重要と考えています。

企業理念等は組織文化の礎となり、全ての企業活動に大きな影響を与えることから、明確化し、新入社員への理念研修を含め役職員への共有を徹底しています。

管理職研修

外部研修企業と合同で新任管理職向けの研修を実施しています。

社外研修

目的別に最適な社外研修を選択し、活用しています。

異業種ビジネスリーダーシップ塾

女性社員のための異業種交流・リーダーシップ塾に派遣しています。

評価制度

2022年4月より社内等級の定義や、評価項目、昇格・降格要件に『倫理観』を盛り込んだ新人事制度の運用を開始しました。

従来の評価制度より、会社から「社員として何が求められているのか」ということを明確化し連動させたものです。社員ごとに等級定義と照らし合わせた目標設定を「目標管

理シート」にて行い、評価結果は面談などにより適切にフィードバックされるため、自分が次に目指す姿を明確にイメージすることができます。

新人事制度の運用により全社員が強い倫理観を持ち合わせ、いきいきと活躍することができる組織風土を醸成してまいります。

インセンティブ向上のための制度

当社グループでは、生活安定化のために固定給を手厚くするとともに、成果に応じて一層高い給与水準を実現できるインセンティブ給与を支給しています。これにより、国内企業で有数の給与水準となっています。また、成績優秀者に対しては海外への研修旅行参加資格を与え、海外のM&A事情にふれ、モチベーションを高める制度もあります。

この他、会社業績と行使条件がリンクする有償ストック・オプションを発行時の全ての正社員を対象に割当ててきました。これにより、業績向上へのインセンティブが働くよ

うにするとともに会社の企業価値の向上に伴い、低リスクでその恩恵を社員が受けられる仕組みを設けています。2022年より上述の有償ストック・オプションに代わり、従来の社員持株会制度を改正し、奨励金付与率の向上を行いました。



2016年ニューヨーク研修



2018年ロンドン研修

comment

100%応援型持株会について



当社グループは、2022年度の期中より、社員持株会において特別奨励金制度を導入し、一定限度額までは、社員の拠出金に対し会社から100%の奨励金を支給することとしました。

つまり、社員が持株会に毎月5万円の拠出をする場合においては、会社は同額の毎月5万円の奨励金を支給するので、合計で毎月10万円の自社株式を購入することができることとなりました。

この特別奨励金の導入の主旨は、社員が自社の企業価値向上を株主の皆さまと同様の視座にて強く意識することにあります。

当社グループのパーパスである「最高のM&Aをより身近に」を日々推進し、それがグループの企業価値向上に寄与する。そして、それにご貢献した社員が特別奨励金制度により自社株式での資産形成をすることができ、物心両面の充実が図れる。この好サイクルを継続的に拡大していきたいと考えています。

専務取締役 檜木 孝磨

安全・健康な職場作り

働き方改革の推進

当社グループは、国内外において事業を行い、各国で現地人材を採用しています。グローバル企業として、事業活動に適用される各国が定める法令・規則について、制定された目的を理解し、誠実に遵守します。

当社グループは、業務の効率化を推進し、長時間労働の削減による自己啓発や家族・友人などとの充実した時間を確保するなどの働き方改革に取り組んでいます。2022年4月からは非営業社員を対象としたフレックス勤務制度をスタートしました。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

状態を目指すことを推進します。

また、日本国内においては、労働基準法に基づき、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）」を締結しており、労働時間の適正化に取り組んでいます。

労働安全衛生の取り組み

当社グループでは、健康診断・ストレスチェックの受診率100%を目指しています。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。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していま

人材の取り組み

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安全・健康な職場作りに努めています。

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）」により「管理（Management）」（“三つのM”）していくこと

労働慣行とダイバーシティ

ダイバーシティの推進

外部研修企業と合同で新任管理職向けの研修を実施しています。

・ジェンダー

当社グループでは、全ての社員が、ジェンダーに関わらず活躍することが企業価値の向上につながると考え、その推進を行っています。

ライフステージにより働き方に制限が生じやすい女性役職員向けに、各個人の業務内容にあわせて在宅勤務、時短勤務、フレックスタイム勤務等、多様な働き方ができるよう取り組んでいます。

グループ会社の役員の中には育児中の女性も活躍しており、女性を積極的に登用しています。現在、連結社員数に占める女性比率は29.6%（2022年3月末時点）であり、これを30%以上にすることを中期的な目標としています。



部長向けにVRゴーグルを活用し、ハラスメントやアンコンシャス・バイアスについて理解を深める研修を実施しました。

・障がい者雇用

当社グループでは、障がい者雇用にも努めています。障がい者の方が意欲をもって働けるよう、障がいの内

を言います。

3KMを通じて個人・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すことを推進します。

当社グループではワークライフバランスを発展させた3KMに関する研修・定着化を行っています。

容や職務希望などを考慮した上で、入社後の配属先や担当業務、勤務時間帯などを決定し、能力を発揮しやすい職場環境の整備・配慮に取り組んでいます。

・再雇用制度

当社グループは、高齢社員の経験や知識が貴重な資産であると考えています。定年退職後も就労を希望する社員に雇用機会を提供するため、2019年より再雇用制度を導入しています。

・外国人の登用

当社グループでは、事業のグローバル化に伴い、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。

女性活躍推進

当社グループでは、全社員がより活躍できる会社となるための施策のひとつとして、「女性活躍推進プロジェクト」を設立しました。プロジェクトではアンケートによる現状把握や、女性管理職育成のためのキャリア相談などのプロジェクトを行い、女性が中長年に活躍できる職場環境や制度の整備に取り組んでいます。

〈プロジェクトの活動例〉

・第1回 Woman’sキャリアミーティング開催

女性管理職を対象としたイベントを開催。竹内美奈子社外取締役によるリーダーシップの素養に関するレクチャー、マネージャーとしての悩みや課題を共有するディスカッションなどを行いました。

comment 女性活躍推進プロジェクト

2022年度よりインフラージョン担当役員の渡部取締役が日本M&Aセンターグループの女性活躍推進プロジェクトを発足させました。当プロジェクトは現場のリーダークラスの女性社員が主導する形で、全社員アンケートから改善すべき課題を抽出し、当社グループならではの女性活躍の理想像について議論しつつ、同時に複数のプロジェクトを進めています。

具体的には女性管理職のマネジメントスキル・意識の向上を目指す研修や交流、出産・育児・不妊治療関連の支援、営業職の女性活躍支援などを通じ、女性に限らず全社員が多様性を尊重しあい、それぞれが活躍できる文化・仕組みづくりをするための活動を行っています。当プロジェクトの参加メンバーは常に前向きな想いをもって取り組んでおり、毎度活発なディスカッションを行っています。

プロジェクトメンバー 広報・PR室 室長 熊谷 あゆみ



インタビューの様子を収めた動画も公開予定です。

コミュニケーション促進

当社グループは、会社・部署を超えたコミュニケーションと一体感を高める活動を支援するため、会社が各種イベントに補助を行っています。テニス・ゴルフ・フットサル・野球観戦・ランニング・ワインセミナー等、様々なイベン

トが催されています。

また、単なる情報交換やストレス解消ではなく、社員の課題解決やモチベーションアップに成果がある社員同士の会食には、会社が一部費用を補助する制度も設けています。

社員満足度

当社グループでは、社員満足度の高さは顧客等へのサービス提供の品質向上に不可欠と考えています。年に2度の定期面談のほか、「社員の希望を吸い上げ、実現する」ことに積極的に取り組んでいます。また、2年に一度全社員を対象とした社員サーベイを実施し、エンゲージメント向上に活用しています。

(単位：Pt)

質問項目	今回 (2021年 7月実施)	前回 (2019年 5月実施)	差
会社には、一体感がある	5.3	4.7	+0.6
私の組織のメンバーは、さらなる会社の発展のために創意工夫をしている	5.4	5.1	+0.3
会社は、事業を通して社会に十分な貢献ができています	6.2	6.0	+0.2

comment 中小M&A研究・教育促進のための産学連携

日本M&Aセンターホールディングスは、2022年9月27日に国立大学法人神戸大学大学院経営学研究科と「中小M&Aに関する包括的な産学連携推進に関する協定」を締結しました。国内初にして唯一の中小M&A研究・教育を促進する協定です。

本連携を強力に推進する施策のひとつとして「中小M&A 研究教育センター（通称：MAREC）」を設置しました。ここを旗艦として研究・教育と人材育成を行い、成果の創出に取り組みます。

すでに学部生を対象としたトップマネジメント講座「中小企業のM&A」を開設したほか、今後神戸大学の博士課程学生や若手研究者を優先にした実践的インターンシップの受け入れなどを予定しています。

中小企業・小規模事業者の経営課題に対する研究テーマの実証機会を提供するとともに、中小M&Aに関する研究者の育成や学生のモチベーションの向上につながる仕組みづくりを推進します。



環境

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

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

気候変動への対応

気候変動によるリスクの特定と対応策

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

リスクの種類		リスクの 生じる期間	想定しているリスクの内容と対応策
低炭素経済 への移行に 伴うリスク	政策・ 法規制 リスク	中期 (4～10年)	《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計るため、2019年度よりCO ₂ 排出量の算定及び管理を始めました。今後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います。
	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。CO ₂ 排出量の算定対象範囲を拡大しています。
	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とともに、ESG投資やSDGsの価値観が広まることで、顧客や取引先、投資家等の利害関係者の行動変容が起こり、より持続可能と思われる対象会社を選好するリスクがあります。当社では現在IR室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室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、デューデリジエ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に実施しています。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もご覧ください。

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



気候変動の緩和の取り組み

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

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

気候変動への適応に関する取り組み

当社グループでは、一般的な水害への備えだけでなく、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

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%削減することを目指していました。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。今後は算定範囲を拡大し、引き続きGHG排出量の削減の取り組みを進めます。

地球環境への配慮

環境負荷低減

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

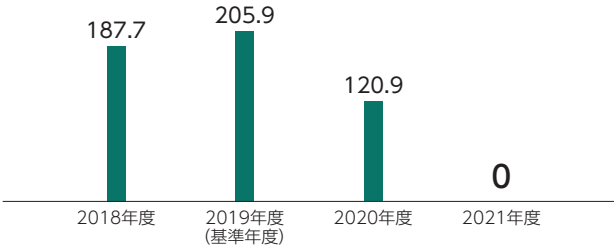
当社では印刷時に個人ごとに発行されるIDカードで個人認証をした上で印刷する仕組みを導入し、個人ごとの印刷機利用状況を把握しています。また、M&A業務のプロセスにおいては、電子契約書を導入し、紙資源の削減や情報セキュリティの強化に役立てています。

環境負荷軽減のM&A

社会全体の環境負荷軽減につながるようなM&Aも多々存在します。

●日本M&Aセンター東京本社のGHG(温室効果ガス)排出量

(単位：t-CO₂)



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

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

※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。

※スコープ1、2は東京本社が対象範囲です。

※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。

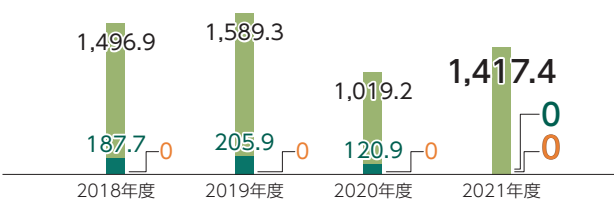
※2021年1月より当社の入居する鉄鋼ビルディングが使用する全ての電力が、大規模複合ビルとしては日本初(同社調べ)となる再生可能エネルギー由来100%(バイオマス発電)のものに切り替わりました。そのため、2021年1月～3月の期間においてスコープ2のGHG排出量をCO₂排出係数0(ゼロ)として計算しています。

※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。

●GHG(温室効果ガス)排出量

(単位：t-CO₂)

■スコープ1 ■スコープ2 ■スコープ3



会長メッセージ

『自利利他』の精神

創業者
取締役会長 分林 保弘



当社独自のネットワークの確立

創業当時、中堅・中小企業においては、2つの事業承継問題がありました。ひとつは資産価額や株価の高騰に伴う相続税に起因するもの、もうひとつは後継者不在に起因するものです。私は外資系コンピューターメーカーの営業マネージャーとして全国の中堅・中小企業や会計事務所を担当していた頃、事業承継問題に頭を悩ませていた企業の姿を度々目にしていました。当時から顕在化していた少子高齢化がこのまま進めば、日本の中堅・中小企業の維持・存続が困難になる時代がくる。そこで思い切って退職を決意し、前職からのネットワークを活用してこれらの問題を解決すべく、当社を設立しました。

設立2期目（1992年）に日本経済新聞に全面広告を掲載した結果、1週間で数百社から問い合わせをいただく等、多くの反響がありました。当時はまだ“M&A”という言葉が市民権を得ておらず、事業承継問題にお悩み

の経営者はまだまだたくさん存在することを改めて認識しました。1社でも多くの企業を救いたいとの想いから、会計事務所の先生方にも当社の株主になってもらい、事業承継問題を抱える経営者を紹介してもらいつつ、積極的にネットワークを拡充しました。それと同時に株主になっていただいた方々にはリスクマネーを提供いただいているのだから、相応の配当で答えるべきだと考えていました。このような考えの下、創業2期目から現在に至るまで、積極的な配当を継続しています。結果として業績が堅調に推移するにつれて株価も順調に上昇し、さらにネットワークが拡大していく。この良い循環に伴って当社の知名度や信頼度も上昇し、優秀な社員を採用できるだけでなく、大手の金融機関とも業務提携ができるようになる。その積み重ねが現在の当社ネットワークの礎であり、当社グループの大きな強みとなっています。

社会変化を背景に業界全体での社会的役割が高まる

創業から30年が経過した現在、中堅・中小企業の事業承継問題は一層深刻化しています。1990年代には親

族承継が約9割を占めましたが、現在は約3割にまで減少しています。現在、日本全国の約6割の企業で後継者が

決まっておらず、今なお多くの企業が後継者難に苦しんでいるのです。さらにこの状況に追い打ちをかけるのが日本における人口減少です。日本の人口は2000年代の約1億3,000万人をピークに2100年頃には6,000万人程度まで減少すると予測されていて、購買力や労働力の低下から市場規模のさらなる縮小が懸念されています。また、アジアなど海外においても事業承継問題は日本と同様に増加しています。

こうした中、M&Aは事業承継問題の重要な解決策のひとつとしてだけでなく、人口減少に伴う業界再編、海外市場の開拓等、経営課題の解決ツールとして、当社グループを含むM&A業界全体で社会的役割が高まっていると考えています。

M&Aに求められる役割が進化する中で、創業時から変わらない当社の経営理念は、お客さまの“存続と発展”に貢献すると同時に、関係者全てにとってプラスになるM&Aしか手掛けないことです。「自利利他（「他者」、つまり社会のためになることを行い、実践していけば、それは「自分」を生かす道につながってくるということ）」をビ

ジネスの信念とし、会社存続を願う中堅・中小企業経営者だけでなく、買い手企業にもシナジー効果があり、さらには社員や紹介者である会計事務所などの全ての関係者が喜ぶ、1+1が3にも5にもなるM&Aを鉄則としてきました。そのために一人ひとりの経営者の気持ちに寄り添うことを重視してきました。

私は経営哲学として、営業はお客さまに「幸せを運ぶ青い鳥」であるべきだと考えています。経営者がつくりあげた会社の事業を承継することができるM&Aが成功すれば、その会社の価値が何倍にも拡大することもあり、M&Aコンサルタントはまさに、幸せを運ぶ青い鳥です。さらに当社グループだけでなく業界全体が「自利利他」の精神を持って業種ごとの知見や海外M&A、プライベート・エクイティ・ファンドなど様々な角度からお客さまを支援する専門性をさらに高めていかなければなりません。それによって地方創生や日本創生を担い、また、日本と海外をつなぎ、さらには社会全体の成長を持続的に支えていくことが私たちの社会的使命だと考えています。