

# 人材の取り組み

日本M&Aセンターグループの重要な経営資源は、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」というパーサスの実現が可能となります。したがって、社員が活き活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サ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、パーサ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。



### YouTube配信企画

<https://www.youtube.com/@nihonma/videos>

### 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。



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/society.html>



### 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ができる「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度的に早めます。

### New Leader Program (NLP) / Advanced Leader Program (ALP) 教育体系

#### コープレート・スタッフ

コープレート・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、コープレート・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、共同目標・共同予算を追いかけてもらいます。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。

#### M&Aコンサルタント

#### エクゼクティブ・コーチング

#### 部長合宿

#### グループリーダープログラム

#### 卓越塾

#### BBT経営塾

#### リーケアンユー

#### 実践研究会

#### SPA集合研修

#### 基礎実務集合研修

#### デール・カーネギー・トレーニング

#### 新入社員研修（新卒・中途）

#### コープレート・スタッフ

#### 管理職研修

#### Advanced Leader Program

#### New Leader Program

#### 女性リーダー異業種交流

※リーケアンユー・リーケアンユー公共政策大学院短期プログラム派遣

※女性リーダー異業種交流・異業種交流プログラム「WST (Woman's Summit Tokyo) 異業種ビジネスリーダーシップ塾」

## 組織文化（パーサス・フィロソフィーの制定と浸透）

パーサ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。パーサス制定後、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。自身のパーサスを設定し、パーサスを「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験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、今後もさまざまな取り組みを展開していきます。

## ■ 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



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ーやクラブ活動の実現を目指しており、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)

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ると思っている	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・バーバス・フィロソフィー	私は会社の理念、バーバス、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

7段階で評価 (最高7~最低1)

### 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、社員の個人バーバス、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



DIVERSITY & INCLUSION  
2022-2023  
M&Aダイバーシティ・Women's Empowerment Project

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作成

#### 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、女性活躍の土壤を耕します。  
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 えるばし認定取得

・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

## ■ 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。



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、社員によるサポート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、国連が提唱する「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います。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方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ますし、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いますが、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

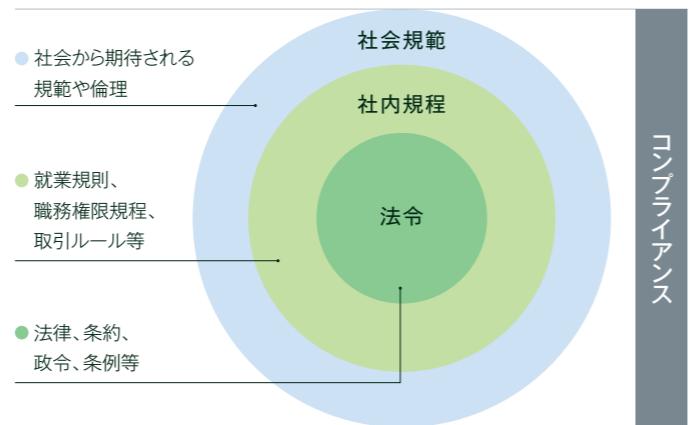
日本M&Aセンターグループは、コンプライアンス活動の継続を、企業としての信用維持・向上に不可欠な要素として重視しています。2022年度は不祥事再発防止に向けてコンプライアンス基盤の整備を実施しました。2023年度からはより信頼される会社となるため、整備した基盤や規程等が形骸化しないように継続的な見直しや改善を行うとともに、社内浸透施策の強化を行っていきます。

## 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。

新バーバス、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。

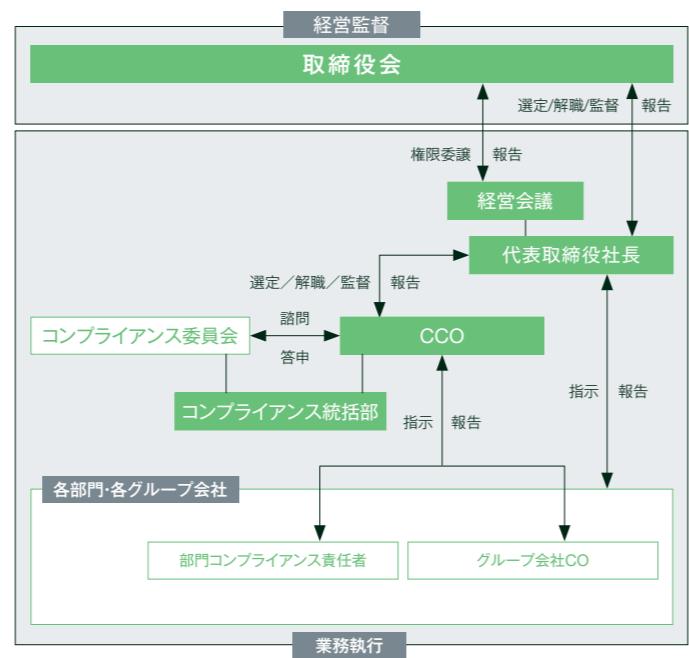
また、グループコンプライアンス体制の充実化を進めるとともに、教育面においても実効性のある研修を定期的に実施するなどコンプライアンスの浸透・定着のための取り組みを継続しています。



## 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、その概要を取締役会にも報告しています。

コンプライアンス委員会は、相談・通報を受けた事案につき、相談・通報者、コンプライアンス疑義事象の当事者として報告された者や調査協力者のプライバシー、人権及び名誉等の保護に十分配慮した上で、必要な事実関係の調査を行います。

その結果は相談・通報者に報告するとともに、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。

### 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。

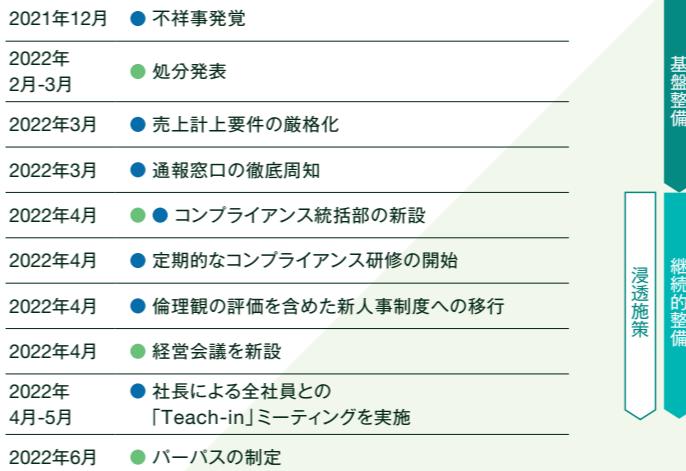
### 相談・通報件数の推移(件)

	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	● バーバスの制定



● 日本M&AセンターHD ● 日本M&Aセンター

## 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」、企業理念やバーバス、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	10月	全社員	情報セキュリティ
	全社員	コンプライアンス	3Q	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	12月	全社員	情報セキュリティ
2Q	5月	情報セキュリティ	2月	全社員	情報セキュリティ
	全部長	情報セキュリティ	4Q	全社員	サイバーセキュリティ
	7月	コンプライアンス	3月	全社員	情報セキュリティ
	全社員	情報セキュリティ		全社員	インサイダー取引防止
3Q	全社員	コンプライアンス	新入社員	コンプライアンス	
	全部長	コンプライアンス	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	
4Q	9月	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、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も行い、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んに対して、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バーバスを共有し、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。

# マネジメント体制



代表取締役社長

三宅 順

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、経営の重要な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  
楢木 孝麿

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ビーシー(株)入社のち、2005年3月に当社入社。2005年6月の取締役就任以降長期に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リー業務経験を有し、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、投資アドバイザリー会社の代表取締役を務めた経験に加え、豊富なM&A経験を有しています。企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営全般の質的向上及びファンド関連ビジネスについて助言を行っています。

(株)エンジ・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

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  
ケネスジヨージスミス  
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・アドバイザリー・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。



社外取締役  
にしき ど けいいち  
**錦戸 景一**

1953年5月2日生

#### 出席状況(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、サイボーグ(株)社外監査役、光和総合法律事務所代表弁護士を兼職。



社外取締役  
おおさと まりこ  
**大里 真理子**

1963年4月22日生

日本アイ・ビー・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、バンチ工業(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。



社外取締役  
(監査等委員)  
まつなが たかゆき  
**松永 貴之**

1981年4月6日生

#### 出席状況(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。



取締役  
(常勤監査等委員)  
ひらやま いわお  
**平山 崑**

1961年1月7日生

#### 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3月に当社に入社。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。



社外取締役  
(監査等委員)  
やまだ よしのり  
**山田 善則**

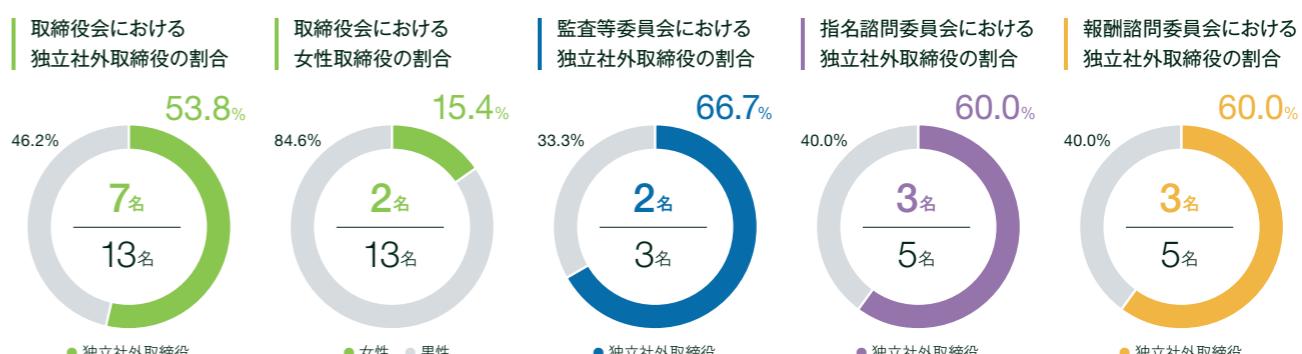
1946年5月22日生

#### 出席状況(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	榎木 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 巍	○	○		
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	○	○		

## 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、取締役に求めるスキル(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)	★	●		●	●			●		●				
橋木 孝麿 (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 巍 (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)			●								★			

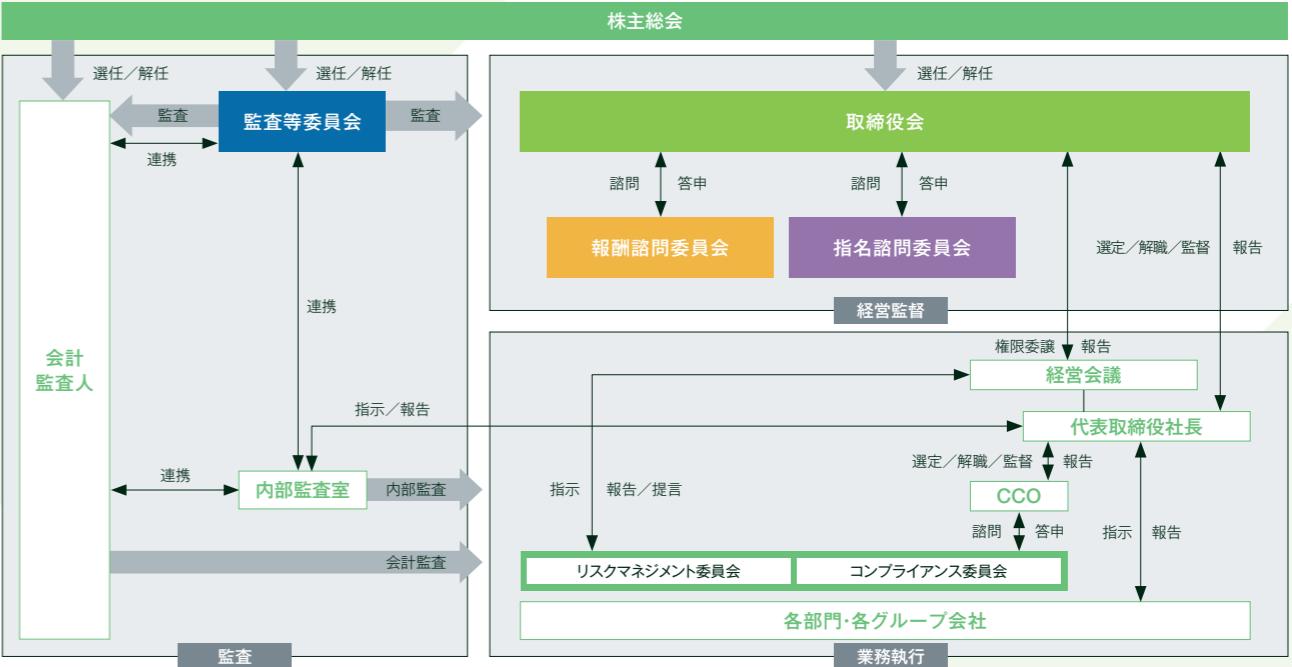
★…特に重視したスキル

## 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回の定期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。

### 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ン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ン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提出するものとしています。

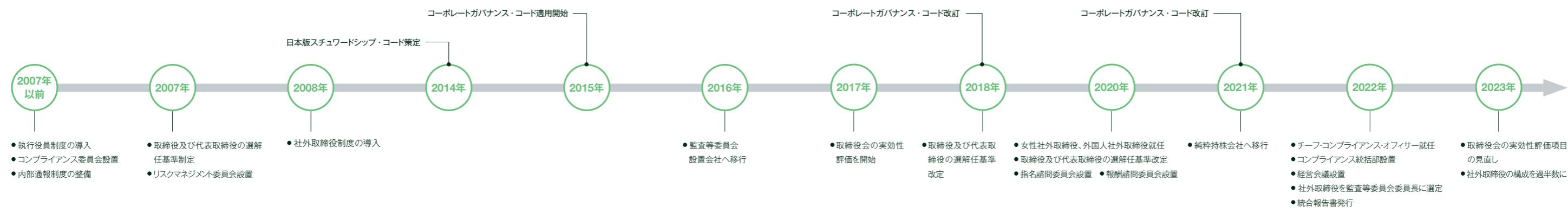
これにより、リスクが顕在化しないような仕組みづくりを不断に行い、且つ顕在化した場合は迅速な審議と意思疎通が行える体制を整えており、役員・社員が適切なリスクマネジメントを行えるよう励行とチェックを行っています。

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。

### コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み



### 役員の選解任に関する方針・手続き

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

取締役会は、能力や幅広い経験、在任期間、年齢、そして性別を含む多様性を考慮した構成を目指し、取締役に占める女性比率を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、その経営を通じ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的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。

## 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	報酬等の種類別の総額（百万円）					対象となる役員の員数（名）
	報酬等の総額（百万円）	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再整備、リスクマネジメントの高度化に向けてリスクマネジメント・危機管理体制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年度の取締役会開催状況

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

## 取締役会実効性評価

当社では、2017年度より取締役会の実効性評価を実施しております。

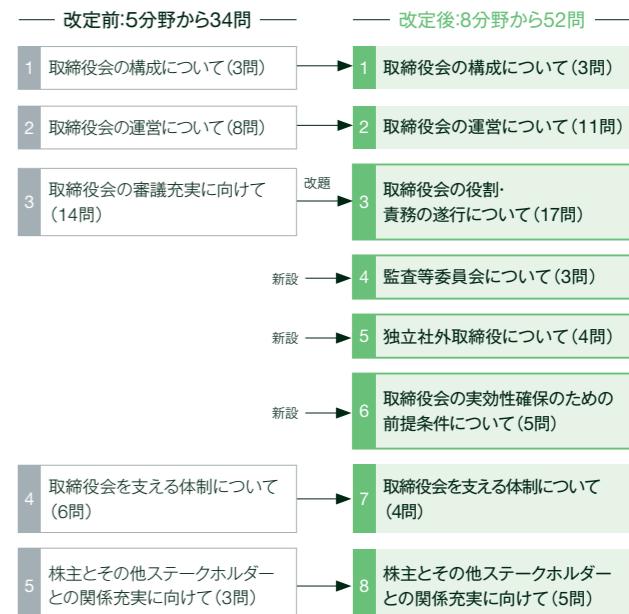
2022年度の評価結果の概要は以下のとおりです。

### 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

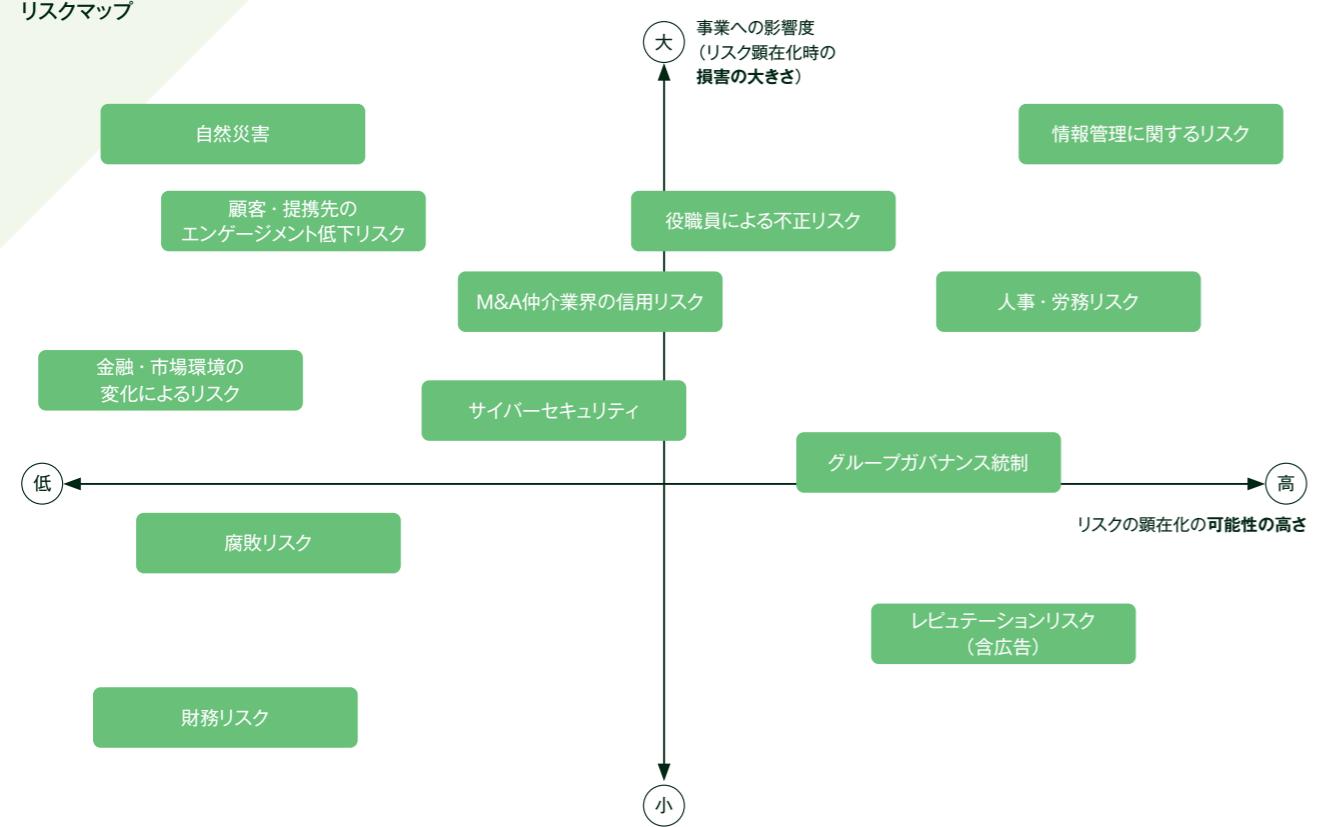
CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を委員長とし、グループにおけるオペレーションリスクに対応するリスクマネジメント委員会を定期的に開催しています。同委員会にて、リスクの特定・分析・評価を行うとともに、対応策の検討・進捗のモニタリング・改善を実践しています。その結果は、経営会議に報告または提言されるとともに、取締役会への定期的な報告が行われています。また、必要に応じて顧問弁護士等の外部専門家の指導・助言等を受けています。

なお、オペレーション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 役職員による不正リスク対策

- 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
- 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

- 情報管理にかかる規程の改定
- 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）<sup>※1</sup>と、セキュリティ業務を担うセキュリティ担当が設置されています。

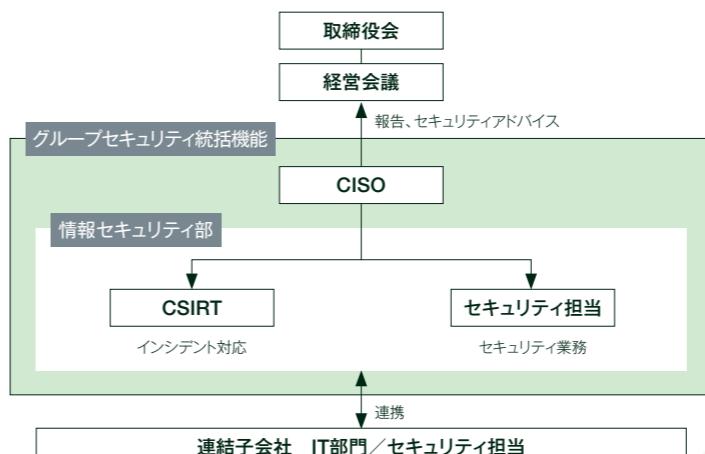
CSIRTは、セキュリティインシデント発生時の状況把握と対処、被害抑制、復旧と再発防止策の実施及びハンドリングを行います。セキュリティ担当は、セキュリティ対策と計画の状況把握と全体統括を行い、セキュリティインシデントを未然に防ぎます。

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断する。コンプライアンス・リスクマネジメント部門等の社内有識者で構成される。

**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。

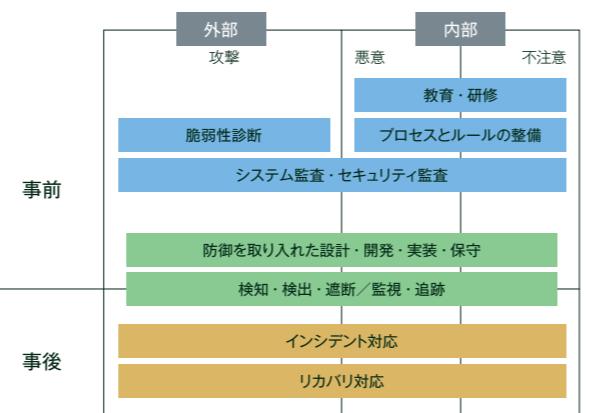


## 情報セキュリティの取り組み

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、再発防止としてナレッジの蓄積と共有をしています。

事前・事後の両輪でグループ全体のセキュリティレベル向上を図っています。



### 脆弱性診断

社外に向けて展開しているサービスは外部のセキュリティ専門のベンダーによる脆弱性診断の結果をもとに、改修あるいは対策措置を実施し、サービスを安全にご利用いただけるよう取り組んでいます。

### システム監査・セキュリティ監査

制定した「情報セキュリティルール」に基づいて、セキュリティルールの点検を毎月行っています。

### 防御を取り入れた設計・開発・実装・保守

当社グループは、社内システムへのアクセス制御の強化、EDR(Endpoint Detection and Response)<sup>※2</sup>の導入による端末の動作監視、端末の通信ログの収集・分析による脅威検出などを実施しています。システムインフラ基盤強化の一環として、2021年度からはネットワーク回線強化とともに、SD-WAN(Software Defined-Wide Area Network)<sup>※3</sup>を導入しました。通信内容、品質の可視化をすることで「柔軟性」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)<sup>※4</sup>を利用することにより、人的負担を軽減しつつ不正アクセスの予防、検知能力を向上させることで、セキュリティリスク低減につなげています。

※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ターネット等への掲示、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ヒューリック周知を行い、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ました。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するために、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ことが重要になります。

人の故意のリスクは、徹底的に倫理教育を施することで、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。

パーセ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と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	中期 (4~10年)	<p><b>《温室効果ガス排出に係る価格の上昇》</b> 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に、2019年度よりCO<sub>2</sub>排出量の算定及び管理を始めました。順次算定の対象範囲を拡大し、影響度の評価及び事業計画への考慮を行ってまいります。</p>
	中期 (4~10年)	<p><b>《排出権報告義務の強化》</b> 当社グループは、現在国や自治体で定められている気候変動関連の報告義務制度においては、報告義務の対象外であり、影響を受けていません。今後、報告義務の対象範囲の拡大や、新たな省エネ義務制度の新設等があった場合には、義務の程度によっては、運用改善や設備導入等において新たにコストが発生する可能性があります。</p>
	中期 (4~10年)	<p><b>《顧客行動の変化》</b> 気候変動によって引き起こされるリスクに対する関心が高まるとともに、ESG投資やSDGsの価値観が広まることで、顧客や取引先、投資家等の利害関係者の行動変容が起こり、より持続可能と思われる対象会社を選好するリスクがあります。当社では現在IR部を主担当部門として、ESGへの対応を推進しています。</p>
	短期 (~3年)	<p><b>《利害関係者からの懸念増加、否定的なフィードバック》</b> 気候変動に対する顧客や投資家、社会からの要請が急速に進展し、その対応が遅れた場合や関連する情報開示が不足していた場合、当社の社会的評判が低下するリスクがあります。当社では現在IR部を主担当部門として、ESGへの対応を推進しています。ESGの取り組みにおいて指標とする企業を数社設定するとともに、数社のESG評価会社の評価フレームワークにそって、当社と指標企業の取り組み状況を比較・評価した上で、対応が劣後する場合、あるいはさらなる向上が必要と思われる場合は、今後の対応策についてマネジメントに報告・相談し、逐次対策を講じています。</p>
気候変動による物理的变化に伴うリスク	短期 (~3年)	<p><b>《台風、洪水のような異常気象の深刻化・増加》</b> 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&amp;Aを望む潜在顧客のニーズをスピーディーに把握することができます。</p>
	長期 (11年~)	<p><b>《平均気温の上昇や海面上昇》</b> 平均気温の上昇により、熱中症の頻発による生産性低下や冷房使用の増加によるコスト増大のリスクがあります。海面上昇により、施設浸水のリスクがあります。ASEAN地域での地球温暖化に伴う猛暑化、雨季の長期化による慢性的な洪水被害のリスクがあります。</p>

### 気候変動の緩和の取り組み

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

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

### 気候変動への適応に関する取り組み

当社グループでは、一般的な水害への備えだけではなく、サーバーのバックアップ対策及び重要なデータのクラウドでの保管等を進め、業務への影響を極小化する取り

組みを続けています。気候変動が私たちの事業活動に引き起こしうる物理的リスクの極小化を目指します。

### GHG(温室効果ガス)排出量削減目標

2019年度の排出量を基準に、2025年度までに東京本社の正社員一人当たりの電力使用にかかるGHG排出量を1%削減することを目標としていました。2021年1月に東京本社の入居する鉄鋼ビルディングが使用する電力が再生可能エネルギー由来100%のものに切り替わったことにより、計算上のGHG排出量は0となり2021年度に目標を達成しました。現在、算定範囲を拡大し集計を行っており、合わせて目標値を再設定するための検討を実施しています。

## 地球環境への配慮

### 環境負荷低減

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

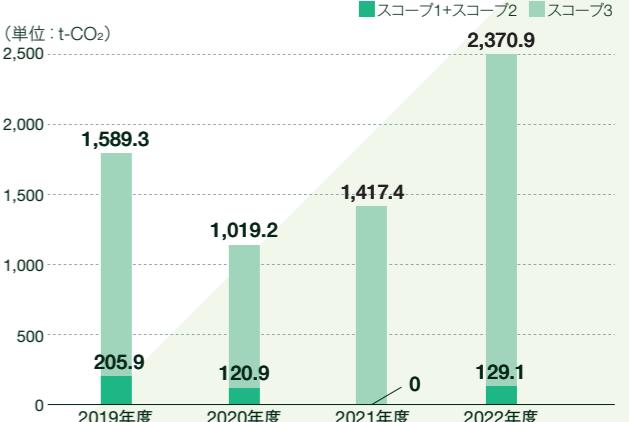
当社では印刷時に個人ごとに発行されるIDカードで個人認証をした上で印刷する仕組みを導入し、個人ごとの印刷機利用状況を把握しています。また、M&A業務のプロセスにおいては、電子契約書を導入し、紙資源の削減や情報セキュリティの強化に役立てています。

### 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CO<sub>2</sub>排出係数0(ゼロ)として計算しています。

\*2022年4月においてより精緻で詳細な電力消費量データを用いてGHG排出量の再計算を行いましたため、2018年度以降の開示数値を更新しました。



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>



# 社外取締役座談会



## 「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年度を迎えるました。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あります。その点を今回の不祥事の一因として経営陣がはつきり認識し、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、取締役会の場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 frank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関する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いますが、それらのフィジベリティに関する議論なども重視しています。

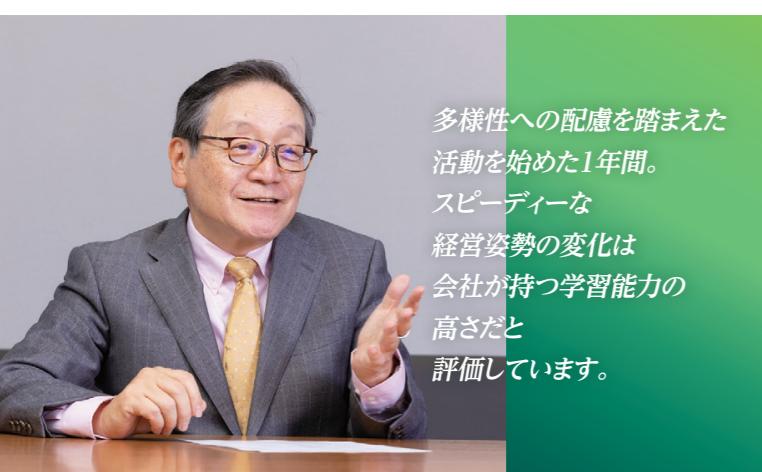
コンプライアンスと業績の両立を  
形にして結果を出すことが  
2023年度の課題。  
さまざまな打ち手を  
スピード感をもって対応していると  
感じます。



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。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。

### — 取締役会メンバーの選任と指名機能

森 2022年度の取締役会メンバーは、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。



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樋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ます。特に人材要件については、現状の経営戦略に對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、将来の取締役会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かと想っています。

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、顧客目線でのものを見る事ができる方です。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ださ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とも、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っているかどうか。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」と思える方でなけ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取締役会の姿とは、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と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い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、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つた気がしています。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、私たちから分からぬ部分もあるので、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。2つ目には、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。3つ目は、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く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。

