

トップメッセージ

M&A支援会社は品質・信頼性で 選ばれる時代へ

2024年度は第4四半期単独では過去最高の売上高・経常利益を達成しました。通期業績予想には一歩及ばない結果となりましたが、社内のモチベーションは非常に高く、新規案件の受託強化やミッドキャップ企業向け施策、地域連携の推進などに精力的に取り組んだ結果、明るい兆しが見えてきています。また、業界全体が激変する中、当社はリーディングカンパニーとして、業界の健全な発展にも責任があります。自主規制団体においては、業界の業務品質・モラル向上を目指し、業界全体の信頼性を高めるための取り組みを進めています。さらに、産学官連携を推進することで、業界の健全な発展に取り組んでいます。私たちの目指す未来は、自社の成長にとどまらず、業界全体に新たな価値を提供することです。次世代から憧れられる業界を築くために、ともに成長していくことを目指しています。この目標に向かって、全力で邁進してまいります。

2024年度は再成長に向けて 過去最高の先行指標を記録

再成長に向けた経営シナリオの進捗

不祥事の再発防止から再成長へー。当社は2021年度の第4四半期に発表した不祥事を受けて、起承転結からなる経営シナリオを描き、実行してまいりました。2025年度はその仕上げの「結」の1年と位置付け、大きな一歩を踏み出しています。

日本M&Aセンターホールディングス
代表取締役社長

三宅 卓

起:2022年度はコンプライアンス重視の経営に移行し、コンプライアンス基盤の整備に注力。

承:2023年度は前年度に不祥事に起因する退職者が多く発生したことを受け、社内体制の立て直しに取り組む。社内の一体感を取り戻すため、社内クラブ活動の活発化や健康保険組合の立ち上げなど、様々な社員エンゲージメント向上施策を展開しました。

転:その結果、2024年度には先行指標である新規売り受託件数が過去最高を達成し、ミッドキャップ^{*}新規売り受託件数も増加。一件当たりM&A売上高(単価)アップを実現するなど、再成長へと大きく舵を切ることができました。

結:そして2025年度は仕上げの段階です。再成長シナリオは、「起」「承」「転」を経て、ようやくスタートラインに立てたと考えています。

※成約した場合に合計で成功報酬1億円以上が期待できる案件

成約を阻害する要因にはすでに対応済み

残念ながら2024年度は成約件数が前年対比で減少となりました。外部要因としては、①「中小M&Aガイドライン(第3版)」 「業界自主規制ルール」への対応、②不適切な譲受け企業問題と関連報道の影響、③金利上昇によるM&A融資審査の厳格化の3つの影響が大きかったと見ています。

①については、業界自主規制ルール遵守のため、契約書のひな型を4回改訂し、重要事項説明に関する社内資格制度を新設しました。運用に慣れるのは時間の問題であり、今後は解決していくと考えています。②では、報道による影響で譲渡企業がより慎重になったことが成約件数に影響を与えました。ですが、ベテラン社員や専門家を加えて商談開始時の案件分析

を目的とするキックオフミーティングを導入し、譲渡企業の不安に対して先手を打つ体制を整えました。これは大きな効果があります。③については、これまでM&A融資に積極的であった銀行が、金利上昇を背景に慎重姿勢に転じ、審査が長期化したことや与信の観点で劣る企業に対して審査が通らない場合も出てきたことなどが、リードタイムの長期化や成約率の低下につながりました。金融機関出身者による社内向けのファイナンスの相談窓口を設置し、お客様向けに資金調達の準備を早めるアドバイスを行うなどの対応で、成約を阻害する外部要因は取り除くことができると考えています。

事業環境は引き続き良好

再成長シナリオの「結」を実現するための事業環境は、さわめて好機と捉えています。

中堅・中小企業M&A業界は変わらず成長市場であり、事業承継型M&Aは2035年をピークとしながらも以降10年間も比較的高い水準を維持すると予測されています。年間の倒産件数が約1万社、休廃業・解散件数は約7万社と非常に多く^{*}、これらの企業を救えるのはM&Aしかありません。また、生産年齢人口の減少を背景とする人手不足の波が様々な業界に押し寄せ、今後は大手グループ傘下に入る業界再編型M&Aが急増すると考えられます。さらに最近では、50代の経営者が、円安などによる原材料価格の高騰・人材不足による深刻な採用難などから中長期の会社存続に危機感を持ち、経営状態が良好な時に大手の傘下に入って成長を目指す成長戦略型のM&Aも増加しています。これらの要素から、中堅・中小企業のM&A

※2025年4月8日 帝国データバンク 倒産集計 2024年度報(2024年4月~2025年3月)
2025年1月20日 帝国データバンク 全国企業「休廃業・解散」動向調査(2024年)

市場は今後も拡大し続けると確信しています。

競合環境も変化しています。M&A支援機関は増加傾向にあり、特にここ数年での起業が激増しました。現在、M&A支援機関は約3,000社、そのうちM&A仲介専門会社は約700社が中小企業庁に登録されています(2025年9月22日現在)。この700社の多くはブティックと呼ばれる小規模なM&A仲介専門会社であり、案件の紹介を受けるネットワークを持たないため、ダイレクトメール(DM)やテレアポ、広告営業によって新規受託を獲得しようと奮闘しています。しかし、健全なガバナンス体制のない会社は次第に誤解を招くような営業手法を用いるケースが見受けられ、結果的に業界全体の業務品質やモラルが疑問視されるような状況となりました。また、多くの仲介会社からのダイレクトマーケティングにより、中堅・中小企業経営者にM&Aの浸透が進んだ一方で、経営者は日々届く多くのDMに対して疲弊しており、反応率は低下しています。同時に不適切な譲受け企業に関する報道によって経営者は慎重になって



います。ダイレクトマーケティングしか案件獲得手法を持たない仲介会社は、今後非常に厳しい環境になると考えられます。

日本M&Aセンターは、会計事務所や金融機関との強固なネットワークを背景に、多くの案件紹介を受けており、歴史や知名度、実績から高い信頼性を持つ企業として認識されています。このような信頼を基に選ばれる時代が到来しています。

産学官連携を強化し、業界の健全な発展を促す

こうした変化に対応するため、日本M&Aセンターが設立時から幹事会員を務めるM&A支援機関協会では、業界の業務品質・モラル向上を目指し、スピード感を持った取り組みを続けています。

現在、M&A支援機関協会の会員数は207社に達し(2025年9月現在)、2024年度の成約件数は3,300件に上ります。「開かれた組織」を目指し、2025年1月からは仲介会社だけでなく、金融機関や士業専門家の方々にも理事会に参加いただくことになりました。各分科会や検討委員会では、活発な議論が交わされ、業界全体の知恵が集まっていることを感じます。

一方で、中小企業庁も中小企業M&Aの重要性を踏まえ、2020年に中小M&Aガイドラインを策定し、2021年にはM&A支援機関登録制度を創設しました。この制度により、支援機関の透明性や法令順守がルール化され、業界の信頼性が高まっています。また、会社だけでなく、個々のM&Aコンサルタントに対する取り組みも強化されています。今年4月には「中小M&A専門人材(個人)向け」スキルマップが公表され、今後は資格制度の創設も検討されていく方向です。

このように、会社と個人の両方に対してレベルアップとスキ

ルアップが求められています。今後、ルールを遵守できない支援機関は淘汰される流れが加速するでしょう。私たちは、この変化をチャンスと捉え、より良い業界の構築に向けて全力で取り組んでまいります。

このほか、当社が業界のリーディングカンパニーとして力を入れているのが、産学官連携です。健全に発展している産業に共通するのは産学官の連携が取れていることだと私は考えています。M&A業界における産学官連携では、「産」による自主規制の取り組み、「学」による学術面からの研究・政策提言、「官」によるガイドラインの整備という三位一体の取り組みが不可欠です。

先述の通り、中堅・中小M&A業界では中小企業庁が中小企業のM&Aの在り方をガイドラインとして示し、業界団体が自主規制ルールを運用することで品質・モラルの向上に努めている一方、学術的研究は進んでいなかったのが実情です。そこで当社では、業界のリーダーとして中小M&A理論の確立や一層の業界発展を目指し、「M&A研究・産学官連携推進室」を発足しました。2025年4月1日には、新たにCPAO(チーフパブリックアフェアーズオフィサー:最高産学官連携執行責任者)も設置しました。他にも神戸大学大学院経営学研究科と連携し、「中小M&A研究教育センター(MAREC)」を開設したほか、複数の研究機関との共同研究・研究助成の実施、大学・大学院での寄付講座開講、シンポジウム開催など、様々な取り組みを進めています。2025年4月に設立された一般社団法人M&A研究会には法人会員・賛助会員として参加しており、私が同学会の理事に就任しました。

今後、産学官の連携が一層強化されることで、イノベーションによる生産性向上、優秀人材の確保、品質・モラルの向上など業界の健全な発展につながることを大いに期待しています。

中堅・中小M&A業界の動向と当社の取り組み P.24 参照 ▶

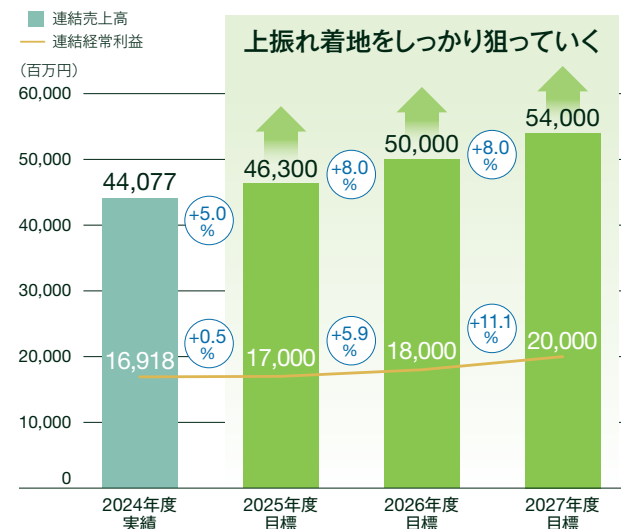
最高の先行指標を最高の成約件数につなげる

このような経営環境の中、2025年度は、これまで着実に取り組んできた施策が実を結ぶ段階と位置付けています。日本M&Aセンターは2024年4月1日付で新社長に就任した竹内直樹の下、2024年度に営業組織体制を従来の5事業部制から会計事務所・地銀・メガバンクなどチャネル別に専門特化した10チャネル制に変更しました。チャネルごとにミッションを定め、オーナーシップを持って人材育成や営業戦略が進められた結果、先行指標が過去最高を記録するなど新体制が有効に機能し始めています。

黄金のサイクルを取り戻す

2025年度の売上高業績予想は、上場以来初めて前年予想額を下回る形で設定しました。この通期業績予想の見直しに

中期経営目標





は、M&Aコンサルタントがお客様に寄り添う時間を増やすことが念頭にあります。不適切な譲受け企業の出現により、譲渡企業が慎重姿勢を強めている現状では、これまで以上にお客様に寄り添う姿勢や対応が求められています。先手を打ってお客様の不安に対処することが、結果的にリードタイムの短縮や成約率の向上につながると考え、お客様と向き合う時間を増やすためにも予算を引き下げました。

さらに、予算を下げることでより多くの社員に目標を達成してもらい、組織のモチベーションを高め、成長の加速につなげたいという意図があります。従来、成約率向上のために成約までの期間を短縮することを重視していましたが、効率性の追求が顧客理解力や提案力の育成・強化を不足させていた部分もありました。目標の引き下げによってお客様に寄り添う時間を増やすこととM&Aコンサルタントのレベル向上に資する時間を創出することで、最終的に成約率の向上と成約件数の増加にも寄与すると考えています。

また、これは、当社本来の成長のための業績達成サイクルに戻りたいという覚悟と決意の表れでもあります。本来のサイクルとは、第3四半期までに通期業績予想の大部分を達成し、第4四半期は次年度のロケットスタートに向けた準備を行うことです。当社は従来、そうしたサイクルで安定的に成長を遂げてきましたが、2022年の不祥事以降は第4四半期に予算達成を目指す状況が続いてきました。2025年度を従来の業績達成サイクルに戻す出発点とし、来年度以降に成長を加速して、以前のようなサイクルと高い成長力を持つ企業に復帰したいと考えています。

最高に満足できる M&Aを提供する、世界で唯一の M&A総合企業を目指して

ブランディングによる発信力強化

先ほど申し上げた通り、M&A支援機関が急増しており、業界内での競争が激化しています。このような環境の中でお客様に選ばれる会社であり続けるために、当社は他社とは異なるアプローチでM&Aに取り組んでいるという点をより強く打ち出し、業界における独自の立ち位置を確立する必要があると強く感じています。

企業は単なる商品ではなく、経営者や従業員、そのご家族など様々な人の人生が紡がれている場所です。あらゆるステークホルダーの皆様へ「このM&Aで人生が救われた」「未来が拓けた!」と思っていただけるような仕事をしなければならぬとの覚悟で、当社は業務に臨み、それを実現する体制も

構築してきました。

その一方でお客様にも相応の覚悟を持っていただきたくため、契約時には着し金をいただいています。M&Aは決して気軽に行うものではありません。そのような姿勢は結果的に、多くの人々の気持ちを踏みにじってしまいかねません。当社が着し金をいただいているのは、本気のお客様に対して、私たちも覚悟を持って、案件に関する最高の分析・最高のマッチングでお応えするためです。

当社は、受託した企業に対して徹底的な分析と準備を行い、M&Aコンサルタント全員でマッチングを実施します。さらに、お相手探しをスタートしてから半年以上が経過した企業に関しては、候補先探しに特化した専門部署で再度マッチングを行い、成約を目指すという努力も重ねています。その結果として、国内でトップクラスの成約率を達成しています。

こうした姿勢でお客様に向き合ってきた結果が、業界トップである累計1万件以上の成約件数と、高い成約率です。

しかし、M&Aは「成約」で終わりではありません。その後のPMI (M&A後の経営統合) をスムーズに進めることで確実に「成功」に導いていく必要があります。そのために当社では、PMIコンサルティングはもちろん、感動的な成約式、表明保証保険の無償付帯など相手企業と良好な関係を築き、PMIをスムーズに行うための様々な支援を展開しています。

また、譲渡企業オーナーが経営者人生に満足を覚え、第二の人生を充実したものにさせていただく事も成功のカギです。譲渡企業の経営者に対しては、譲渡までの人生を一冊の本にまとめた「The WAY」を製作・贈呈するといったサポートを行っているほか、専門子会社で事業承継後の資産管理・第二の人生設計支援を行っています。

当社のコンセプトは、「最高に満足できるM&Aを提供する、世界で唯一のM&A総合企業」です。M&A仲介に留まらず、

PMIのプロセスまで含めた最終的な成功を見届けるまで本気でお客様に向き合い、社長の人生やそのご家族まで視野に入れて仕事をしている会社は他にないと自負しています。しかしながら、現状ではそのサービス品質や実績をお客様に十分伝えきれていない部分があります。そのため、ブランディング向上を経営重要課題の一つと位置づけ、CBO(チーフブランディング オフィサー:最高ブランディング執行責任者)の下、発信力の強化とともにブランド価値向上に注力しているところです。

マーケティング本部長メッセージ P.40 参照 ▶

PMIを日本のスタンダードに

当社は「世界一のM&A総合企業」を目指し、M&A仲介にとどまらず企業評価、PMI支援、ファンド運営など様々な事業を展開しています。「成約」を「成功」させるために重要な



役割を担うPMI事業は今年から急拡大を図り、日本における中堅・中小企業M&Aのスタンダードとなることを目指しています。

また、中小企業庁も「中小PMIガイドライン」でPMIの重要性を訴え、先述の「中小M&A専門人材(個人)向け」スキルマップにはPMIも盛り込まれました。金融庁も「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正し、PMIを含むM&A支援の強化を促すべきだと発表していますが、日本ではその重要性が十分に認識されていないのが現状です。当社においては、ゆくゆくは、初めてM&Aをした譲受け企業については、全案件でPMIコンサルを実施し、成功率の向上とPMIの普及・定着につなげていきたいと考えています。

海外事業・ファンド事業は未来の大きな柱に

海外事業とファンド事業は、今後グループの成長を支える重要な柱として育てていきたいと考えています。日本の中堅・中小企業のM&A市場は今後も拡大が見込まれますが、永遠に右肩上がり成長することはありません。当社が持続的成長を実現するためには、M&A事業に並ぶグループの新たな収益の柱が必要であり、海外事業とファンド事業はその重要な要素と位置づけています。これらの事業について、中長期的に飛躍に向けた足掛かりを築いていくことが不可欠であり、2025年度はその基礎を構築する年と考えています。

海外事業は2025年度から、第3ステージに入ります。第1ステージで海外進出を果たし、第2ステージではノウハウの蓄積と現地人材の育成に取り組んできました。そして、第3ステージでは本格的な収益化を目指します。

現地人材の育成 P.53 参照 ▶

ファンド事業に関しては、無限の可能性を感じています。当社では複数のファンドを運営しており、特にPEファンドやサーチファンドはM&Aと相互補完関係にあります。そのうち、サーチファンドは地方が抱える経営人材不足の解消を図り、サーチャー(経営者候補)が自ら投資先を発掘・選定し、事業承継型M&Aを主導する仕組みです。現在、地域金融機関と連携して地域特化型サーチファンドの運営を南九州・北陸・北海道の3地域で開始しています。日本はファンド後進国とされる中、当社グループがファンドを社会インフラにまで引き上げるけん引役となることで、日本経済の発展にも寄与できるのではないかと考えています。

ファンド事業 P.30 参照 ▶

M&Aで地方創生から日本創生へ

地方創生は私のライフワークであり、「廃業の危機にある企業の救済」と「成長企業の育成、スター企業の創出」という2つの戦略で貢献したいと考えています。最終的には地方創生から日本創生につなげたいという想いで様々な施策を展開しています。

まず廃業の問題ですが、私の出身地である兵庫県ではこれから10年間で2万5,000社の廃業が予測されています。日本の多くの地域で廃業の急増が見込まれており、経済の縮小・雇用の喪失につながる深刻な課題となっています。このため当社では、M&Aの活用により後継者問題を解決し、1社でも多くの企業を廃業から救いたいと考え、エリア別・業種別ダイレクトマーケティングによる積極的な事業展開を進めています。例えば茨城県ではラジオ番組やバスケットボールチームの支援などで存在感を高めています。

スター企業創出に関しては、TOKYO PRO Market上場

支援に取り組んでいます。この事業では、東京証券取引所が運営するプロ投資家向け株式市場であるTOKYO PRO Marketにおいて、上場を目指す企業を対象に、上場準備から上場後までの総合的な支援を提供しています。2024年度は15社の上場を支援し、年間新規上場支援会社数は2年連続で最多となりました。さらに、当社は2024年12月に福岡証券取引所が新たに開設したプロ投資家向け株式市場Fukuoka PRO Marketへの上場審査を担う資格F-Adviserも取得し、上場支援体制を強化しています。

上場は、企業の知名度や信用力を格段に向上させ、採用や資金調達、新規取引の際に良い影響を与えるだけでなく、従業員の士気向上にもつながります。TOKYO PRO MarketやFukuoka PRO Marketへの上場をきっかけとして成長を加速させていく企業を増やしていきたいという強い思いが、私にはあります。また、こうした企業を増やすことが、進学を機に地元を離れた優秀な人材が地元に戻るきっかけにもなってくれればと願っています。

地域連携により一層のネットワーク強化を目指す

地方創生に資する取り組みとして、地域金融機関と共同で事業承継・M&A支援に取り組む事例も増えています。すでに十六フィナンシャルグループ(岐阜県)との合併会社である「NOBUNAGAサクセッション」(岐阜県)や、肥後銀行(熊本県)・玉山ベンチャーキャピタル(台湾)との合併による「九州M&Aアドバイザーズ」(福岡県)を設立し、7月には沖縄銀行との合併会社となる「おきぎんサクセスパートナーズ」(沖縄県)を設立しました。今後2~3年でさらに数社の設立を検討しています。

地域金融機関との合併事業 P.37 参照 ▶

また、当社は会計事務所の出資によって設立された背景も

あり、ネットワークの強さは当社のアイデンティティでもあります。地域金融機関や会計事務所といった各地域で濃い人脈や情報を持っている提携先との連携を強化するとともに、ネットワークのさらなる拡充を図りたいと考えています。お客様のM&Aに対する意識・知識が向上する昨今では、地域金融機関・会計事務所との強固な連携は、お客様の安心感、信頼感にもつながるものとして積極的に進めています。

ステークホルダーの皆様へ

2025年度の業績予想を見直した結果、中期経営目標についても見直しを実施しました。従来の中期経営目標を維持できなかったことについて深くお詫び申し上げます。私自身、また経営陣一同非常に悔しい想いをしております。新たな中

期経営目標は、確実に実現できると考えられる保守的な数字を設定しましたが、これを上回る実績を目指す覚悟であり、あくまで高い成長を目指していることに変化はありません。

株主還元に関しては、以前の業績達成サイクルに戻す舵切りの年として、前年同様、特別配当6円を含む29円の配当を継続します。成長に伴う利益を株主の皆様へ還元する方針を堅持し、自己株式取得も含めた株主還元を検討してまいります。

財務戦略 P.42 参照 ▶

また、今後も投資家の皆様とのコミュニケーションを一層強化していきます。再成長軌道に戻るための過渡期にある今、確実な予算達成と建設的な対話を重ねることで、経営に対する信頼を回復し、長期的な関係を構築していくことが企業価値向上の為に重要と認識しています。

ぜひ当社グループの今後にご期待いただきますよう、よろしくお願いいたします。



中堅・中小M&A業界の動向と当社の取り組み

中堅・中小M&A業界は、近年急激な変化に直面しています。急増する小規模なM&A支援機関や不適切な譲受け企業によるトラブル事案が報道される中、中小企業庁や自主規制団体は業界の健全化を図るためのルールを定め、運用を進めています。

※M&A業界の流れについては、p.13-14でも時系列順に主な出来事をまとめています。

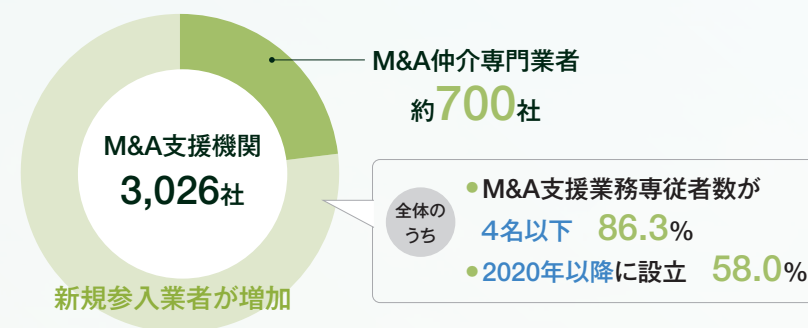
業界をとりまく変化

中堅・中小企業M&A業界において、従業員が4名以下の業者による新規参入が急増しています。業界全体の拡大に対して、一部のモラルの低い営業やフィッシング的広告がなされるなどの問題が顕在化してきています。

また、M&Aの大衆化が進むにつれ、様々な買い手がM&A市場に参入してきており、一部には譲渡企業側の経営者保証の解除をせずにM&Aを悪用するなどの、不適切な買い手の問題も発生しています。

2025年1月にはM&A支援機関登録制度において、初の登録取り消し処分がなされるなど、M&Aの促進とルール化の議論が加速度的に進んでおり、業界全体の変革が求められています。

M&A支援機関の数（2025年9月22日時点）



中小企業庁による主な取り組み

このような状況に対し、中小企業庁は以下の取り組みを進めています。

- **登録制度の創設**（2021年8月）：M&A支援機関に係る登録制度を創設し、中小M&Aガイドラインの普及・定着を図る。
- **「中小M&Aガイドライン」の改訂**（2023年9月、2024年8月）：契約時の重要事項説明などの仕組みを導入。再改訂では不適切な広告・営業の禁止事項の明記、さらには不適切な譲受け企業問題への対応などを規定。
- **スキルマップの公表**（2025年4月）：「中小M&A専門人材（個人）向けスキルマップ」を公表し、業界全体の健全化と信頼性向上を目指す。
（参考）中小企業庁「中小M&Aガイドライン」、「中小M&A専門人材（個人）向けスキルマップ」https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/m_and_a_guideline.html
- **中小M&A市場改革プラン**（2025年8月）：中小M&A市場の改革を促進するための施策を中間取りまとめ。M&Aアドバイザー個人の知識・スキルに係る資格制度の創設。

業界自主規制団体の主な取り組み

2021年10月、自主規制団体として「一般社団法人 M&A支援機関協会(旧・M&A仲介協会)」が設立され、トラブル防止やM&A支援の質向上を目指し、以下の取り組みが行われています。2025年9月時点で会員数は207社に達し、日本M&Aセンターも幹事会員として参画しています。

倫理規程と自主規制ルールの策定(2023年12月)

中堅・中小企業M&A業界のあるべき姿を定めた倫理規程と重要3領域(コンプライアンス、広告・営業、契約重要事項説明)の自主規制ルールを策定。適宜改訂。

トラブル防止のための研修(2025年8月)

トラブルを未然に防ぐため、M&Aのディールプロセスにおける各種チェックポイントを、M&A支援機関全体に提供・普及する研修を実施。

特定事業者リストの運用(2024年10月)

不適切な譲受け事業者を登録し業界内で共有する特定事業者リストの運用を開始。2025年4月には不当なM&A取引防止のため、リストに自動登録される要件を設定し、運用を厳格化。2025年10月よりセキュリティを強化し、FISC基準に準拠。

自主規制団体



M&A支援機関協会
M & A Advisors Association

サンプル契約書の公開(2025年6月)

M&A契約全体を網羅的にカバーする適切な契約条項の普及を目的として、サンプル契約書をウェブサイトで公開。

名称変更と体制変更(2025年1月)

より開かれた実効性のある自主規制団体として、金融機関、士業等のメンバーが理事に就任。また、有識者や専門家をメンバーに迎えた自主規制ルール検討委員会や、M&Aアドバイザーの資格制度の検討を行う資格制度検討委員会を設置し、体制を強化。

業界のレピュテーション向上に向けた広報活動

M&A支援機関協会の姿勢や経営者への注意喚起、情報提供の依頼等を新聞やメディアを通じて定期的に発信。

業界の変化を踏まえた当社の対応

不適切な譲受け企業問題への対策

当社では、最新のガイドライン・自主規制ルールを厳守し、透明性のある手数料体系を採用しています。また、不適切な譲受け企業への対応策を強化し、顧客に対して質の高いサービスを提供するための社内研修を実施しています。

M&Aに関するトラブル防止のため、具体的には以下のような取り組みを主に行っており、資力やノウハウの不足する譲受け企業による不適切なM&Aを排除する取り組みにもつなげています。

● 譲受け候補企業に対するリスクチェック体制の強化

受託審査時、基本合意契約締結時、最終契約提携時、成約後に3つの視点（反社該当性、資金充当性、スキームの妥当性）からチェック。

● 経営者保証・個人保証解除確認コールの実施

M&A成約後の譲渡企業経営者に電話で状況を確認し、未解除の場合はサポート。

● 「顧客満足度調査」の実施

M&A成約後の譲渡企業・譲受け企業経営者にアンケート調査を実施し、提供サービスの問題点を把握。

● 「お客様相談窓口（クレーム・苦情のホットライン）」の明記

万が一お客様に不安があった場合に備え、各種営業資料に相談先を明記。

産学官連携の取り組み

当社では業界の健全な発展と品質向上に寄与するため、産学官の連携体制を強化しています。2024年1月には社長直轄組織として「M&A研究・産学官連携推進室」を開設し、アカデミアと連携して中小M&A研究の発展に取り組むとともに、その成果を業界における抜本的な質の向上などに役立てています。

● 神戸大学大学院経営学研究科との連携

2022年に中小M&A研究教育センター（通称、MAREC）を立ち上げ、専門の研究者とともに中小M&A研究及び寄附講座の運営を行っています。MARECでは、広く研究助成や懸賞論文を募り、在野の研究者の掘り起こしや中小M&A研究の裾野を広める活動を精力的に行っています。

● 京都大学経営管理大学院との連携（2024年～）

企業評価領域での共同研究や寄附講座の開設、シンポジウムの開催等。

● 一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻での寄附講座の開講（2025年～）

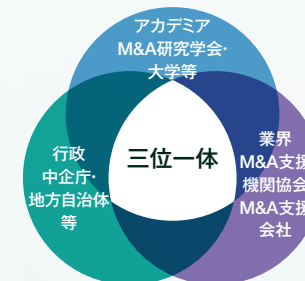
● 早稲田大学商学部での寄附講座の開講（2021年～）

● 一般社団法人M&A研究学会（JASMAR）

2025年4月に新設された同研究会に法人会員・賛助会員として参加し、理事に社長の三宅が就任しました。同年7月にはM&A研究学会の第一回大会が開催され、約70名の研究者・実務家が参加しました。

● CPAO（Chief Public Affairs Officer、最高産学官連携執行責任者）の新設

2025年4月に渉外担当として新設。



変化する時代に対応した中小企業M&A業界のスタンダードを作るべく、取り組みを進めています。

M&Aストラテジック会議議長メッセージ

M&A事業の「Value」を見つめ直し さらなる成長を実現します

変化に対応し、新しいM&Aの世界に挑む

先行指標と成約件数の乖離が示す変化

2024年度は、M&A事業にとって将来につながる重要な気づきを得た年でした。

営業成果を振り返ると、先行指標である売り案件新規受託件数・買い案件新規受託件数がともに1,300件を突破し、過去最高を記録しました。また、最高のマッチングに向けて企業評価書や企業概要書の作成等に取り組む「案件化」期間は、前年度の90日から59日に短縮され、ミッドキャップの新規売り受託案件数は前年度の約1.5倍に増加しました。これらの成果は、現場の営業努力と戦略遂行、デジタルを活用した効率改善施策の効果であると評価しています。

一方で、成約件数は前年度の1,146件から1,078件へ減少し、成約率も一時的には低下しました。

この要因として、M&Aの一般化が進む中で不適切な譲受け企業が現れたことによる、お客様の意識の高まりと、金利上昇に伴う金融機関の融資姿勢の慎重化が挙げられます。受託後の成約に向けたトランザクションの流れが変わったことは、今

後の戦略に影響を与える重要な要素です。

トップメッセージ P.18 参照 ▶

私たちは、これまでの常識は通用しないという変化を事実として認識しなければなりません。しかしその変化は、業界の安全・安心をより高め、ビジネスのクオリティ向上を求めるものであり、ポジティブな変化であると捉えています。私たちは、守るべきものと変革すべきものを見極め、変化に対応して新しいM&Aの世界に挑んでいきます。

Japan Valueを磨き上げ、世界に打ち出す

これまで私は、M&A部門のトップとして数値目標を掲げ、チームメンバーとともに事業の成長・発展に努めてきました。業績を拡大し、株主・投資家の皆様の期待に応えることは上場会社の重要なミッションであり、数値目標を掲げた成長戦略が求められます。しかし、M&A業界の変化を考える中で、当社として何を目指すべきかを再考しました。これは、私のメンターから、当社グループの価値提供が社会貢献としてのポテンシャルを持ちながら、リーダーが数値目標に偏ることの危険性を指摘されたことがきっかけです。創業からM&A



専務取締役
(株式会社日本M&Aセンター
代表取締役社長)

竹内 直樹

最高のM&A総合企業への
成長に向けた戦略

データセクション

事業を発展させてきた名誉会長の分林と代表取締役社長の三宅が目指したのは、世界一の成約件数や1兆円の時価総額といった数値目標の達成ではなく、少子高齢化社会を迎える日本の未来を見据えた問題の解決です。

この原点を再認識し、企業の存続と発展に貢献するM&A事業を深化させるため、2025年度の経営方針に「Value」を掲げ、「Japan Valueを磨き上げ、世界に打ち出す」というビジョンを定めました。

中小企業の価値をフェアバリューで捉えて明確化し、事業承継によって価値を未来へ受け渡すこと。成約セレモニーやPMIプロセスを通じて価値を高め、新たな価値を創出すること。これが、お客様が求める安全・安心とクオリティ向上に応える私たちの取り組みです。

4本部体制で「Value」を磨くフィールドを創出

M&A事業は、私たちの根幹である「Value」を上位概念に置き、営業力の強化や効率化、リードタイムの短縮、歩留まりの改善に取り組んでいきます。そのために必要な転換として2025年度は、組織及び予算の改革を実行し、「Value」を磨くフィールドを創出します。

日本M&Aセンターの組織改革では、「営業本部」「バリュー推進本部」「マーケティング本部」「コーポレート本部」の4本部体制を導入し、組織間のコラボレーションを促進します。

営業本部は、2024年度に導入したチャネル制を維持し、引き続きミッションドリブンの営業活動に徹するとともに、営業体制のサクセッションを進めます。 **営業本部長の取り組み P.33 参照 ▶**

バリュー推進本部は、業務の品質向上を担う品質本部を改編した組織で、案件化期間のリードタイムの改善におい



て高い成果を上げた2024年度に続き、2025年度は成約率の改善に注力します。公認会計士や税理士、司法書士、弁護士などの専門家が営業本部に伴走し、M&Aのバリューチェーンの各ゲートで、業務品質・リードタイム・歩留まりの改善をサポートします。 **バリュー推進本部の取り組み P.39 参照 ▶**

マーケティング本部は、M&A事業の差別化戦略を支え、成約率の回復・向上を目指します。M&A業界の平均成約率は10%から20%程度にとどまっている中で、当社の成約率は高く、最高品質のM&Aを手掛けている自負があります。今後は、マーケティングを通じて、そうした優位性や価値をお客様に訴求し、ブランド価値をしっかりと築き上げます。

マーケティング本部の取り組み P.40 参照 ▶

コーポレート本部は、人事本部と管理本部を統合し、人材の確保・育成を強化します。 **コーポレート本部の取り組み P.44 参照 ▶**

予算改革を実行し、「意志ある踊り場」を設定

「Value」を磨くフィールドを創出するもう一つの転換は、予算改革です。2025年度の営業活動におけるM&Aコンサ

ルタント一人当たりの予算(目標設定)を見直し、従来水準からの引き下げを行いました。

お客様が成約に向けての商談過程において慎重姿勢を強める中で、それを解きほぐすアプローチとして、ディールにおけるお客様とのタッチポイントを従前の1.5倍から2倍に増やし、より緊密かつ丁寧なプロセスを構築するとともに、案件マネジメントに落とし込んでいきます。M&Aコンサルタントが限られた労働時間でタッチポイントを増やすためには、必然的に予算の引き下げが求められます。言い換えれば、予算の引き下げによって生まれる余裕を、お客様へのアプローチの改善に充て、それをタッチポイントごとに管理することで、成約件数の増加を図ります。

また、これまで案件化における企業評価は、リードタイムの短縮に向けて、グループ内の企業評価総合研究所にアウトソーシングしてきましたが、今後は業務上の基礎知識を修得する観点から、新たに入社したM&Aコンサルタントは最低3件の企業評価を自ら手掛けることとします。これにより、M&Aコンサルタントの知識向上を図り、お客様の安心感や信頼感につなげます。

以上をM&A事業における原点回帰とし、「意志ある踊り場」を設けることで、力強い日本M&Aセンターとして、さらなる市場の拡大に立ち向かうことができると考えています。

データドリブン経営がもたらす価値の最大化

今後の取り組みにおいてカギとなる要素の一つは、デジタルを活用した「Value」の最大化、すなわちデータドリブン経営の実践です。当社は、AIによるデータ解析サービスを提供するスタートアップ企業であるブリングアウト社と2025年

Message | M&Aストラテジック会議議長メッセージ

2月に資本業務提携を結び、新たな仕組みを構築しました。私はAI活用にあたっては、情報の収集・分析・活用の3つのステップのうち、特に収集が最も重要であると考えています。この取り組みは、私たちが34年間にわたり積み上げてきた豊富なデータの収集があってこそ、実現可能となるものです。同社の商談解析ツール「Bring Out」の活用により、この収集プロセスをさらに洗練させます。

AI活用の3ステップ

ステップ1 収集

ステップ2 分析

ステップ3 活用

下記のM&Aプロセスにおける対話データを収集・解析

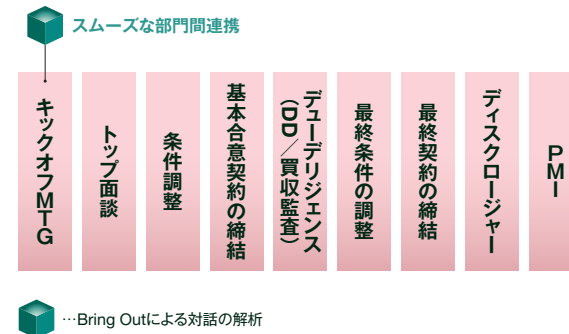
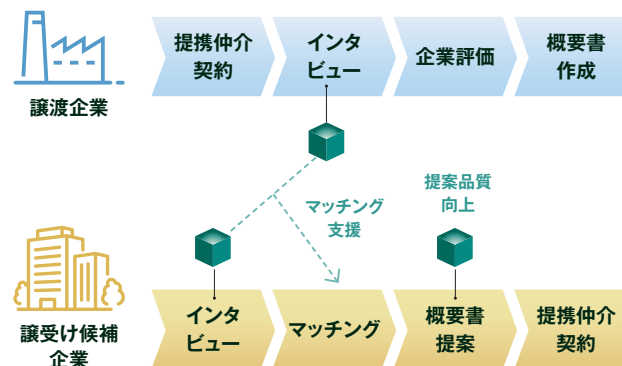
- 譲渡企業の定性情報インタビュー
- 譲受け候補企業の成長戦略・M&Aニーズインタビュー(5,000社以上)
- 企業概要書提案の録音・解析(1,500社)
- キックオフミーティングの録音・解析

等

※2025年8月末時点

当社における「Bring Out」の活用状況

- 社員のスキルアップ及び正しいデータ蓄積により、マッチング～概要書提案の領域において圧倒的な生産性向上につなげていく



私たちが接するお客様は、経営戦略を日々考え抜いている企業経営者です。その頭の中にある暗黙知を、「Bring Out」を利用して収集・分析し、M&Aコンサルティングにおける業務の効率化と提案力の強化につなげます。

具体的には、まずBring Outを通じて売り手側の経営者情報をデータベース化し、併せて買い手側のニーズ情報も収集・分析することで、両者を組み合わせたより精緻で効果的なマッチングをリコメンドする機能として活用します。

また、M&Aコンサルタントのソリューション提案をグループリーダーや部長がモニタリングし、それぞれに合わせた的確な指導・教育を行います。さらに、当社グループが過去34年間に蓄積したナレッジをもとに、AIエージェントがディールにおけるアドバイスをを行うシステムを構築します。このように、収集・分析・活用の各ステップにおいて、当社の独自のデータと経験が重要な役割を果たします。


データドリブン経営を通じて、私たちが持つ実績と経験が強みとして顕在化され、唯一無二の価値を生み出すことに期待しています。

二つの変革期を迎え、その先の豊かな未来へ

M&A業界全体が大きく変貌する中で、私たち日本M&Aセンターグループも、次世代へのサクセッションが進行しています。今はまさに二つの変革が重なっている状況にあります。社内では、創業者が指導しながら、次世代経営陣がそのスピリッツを受け継いで発展させ、そしてさらに若い世代が業界全体をより高めていく意思を示しており、この3世代が共振して力強く羽ばたく瞬間を迎えています。

私は、次世代の経営を率いる立場として、社員とともに変化を楽しみながら、豊かな未来を築き上げていきたいと思っています。





専務取締役
(株式会社日本投資ファンド代表取締役、株式
AtoG Capital代表取締役、株式会社日本サ
ーチファンド代表取締役)

大槻 昌彦

フィナンシャルストラテジック会議議長メッセージ

M&A領域との有機的結合による 独創的なファンドモデルを展開

「成約から成長へ」を具現化する 3年目の飛躍

3つのファンド事業の進捗と今後の展開

フィナンシャル部門は、当社グループの主軸であるM&A部門が30年以上にわたり中堅・中小企業の事業承継支援に取り組んできた実績を基に、新たな社会課題の解決に貢献することを目指しています。この取り組みを私は「成約から成長へ」という言葉で表現し、事業承継の支援に加え、エクイティ投資の力で企業が持つプラス面を伸ばし、成長を促進することが当社グループのフィナンシャル部門の役割であると考えています。

フィナンシャル領域とM&A領域の有機的な結合による事業展開は、他社が追随できない独自の価値提供を可能とし、競争環境における差別化要素として、当社グループに大きな優位性をもたらすものと期待しています。

フィナンシャル部門は2023年に立ち上げ、事業構想を明確化し、2024年にはその構想を具体的な形にしてきました。現在進めている主な取り組みは、以下の3つです。

- ① 株式会社日本投資ファンド(J-Fun)によるプライベートエクイティ(PE)ファンド事業
- ② 株式会社AtoG Capitalが手掛けるクロスボーダーファンド事業

- ③ 株式会社日本サーチファンド(J-Search)が展開するサーチファンド事業

それぞれの事業について、進捗と今後の展開をご説明します。

地方創生を意図する新たな運営形態のPEファンド

J-Funは、1号ファンドが投資する12案件のうち、現在までに累計5件のEXITを達成し、2号ファンドを設立しました。最初のEXIT案件は、肥後銀行のご紹介を受けた熊本県の老舗菓子メーカー（㈱フジバンビ）で、J-Funが買収後、九州旅客鉄道㈱(JR九州)へのEXITを実現しました。また、北陸銀行にご紹介いただいた石川県の観光土産品事業を展開する企業（㈱たくみや）は、コロナ禍を乗り越えて業績回復を遂げました。EXIT先は北海道の北洋銀行の取引先です。これらの事例はいずれも、地方銀行とのネットワークを活かした当社グループならではの事例であり、かつファンドのパフォーマンスだけでなく地方創生への貢献のあり方の一つとして、協業する地方銀行からも高く評価いただいています。もちろんファンドビジネスとして、パフォーマンスの創出も重視しており、愛知県に本社を置くシロアリ駆除会社（㈱雨宮）への投資は、5件のEXITの中で最大のIRR（内部収益率）を上げています。

新たに立ち上げた2号ファンドは、投資期間を1号ファンドよりも大幅に短縮し、迅速な投資を行うことでファンドの成長を目指しています。一般的なPEファンドでは、ファンドが新たに立ち上がるごとに規模が大きくなりますが、投資件数は変わりません。そのため、1件あたりの投資額が増加し、より大規模な企業やプロジェクトに焦点を当てる傾向があります。これにより、ファンドのコンセプトが変わることがあります。しかし、J-Funでは地域の中堅・中小企業への投資を重視しており、地域のニーズに応じた支援を行うことで、持続可能な成長と地方創生を目指しています。このため、一般的なファンドの運用方法をそのままJ-Funに適用しても、地域の特性に合った投資がでない可能性があります。

そこで、J-Funではファンドの規模を変えずに成長を続ける運用方法を検討しています。具体的には、数年ごとに約100億円を12件程度の中堅・中小企業の投資に充てる計画を立てています。この計画の実現には、高速レイジングが重要です。規模を維持しながら、1号ファンド、2号ファンド、3号ファンドと、より早いタイミングで各ファンドを立ち上げ、投資を実行し、運用残高を積み上げていくことを最終的な目標としています。2025年度は、この投資スピードへのチャレンジを開始します。

今後の課題としては、複数のファンドを運用する中で、全体の投資件数や社数が増加していくことが挙げられます。そのため、限られた人員で効率的にバリューアップを図る必要があります。日本M&Aセンターは、従来、M&Aが主に大企業による特別な取引とされていた状況を変革し、中堅・中小企業のM&Aを広めることで業界に革命をもたらしてきました。具体的には、M&Aの手法を標準化し、多くの中堅・中小企業のM&A案件を成約させることで、M&Aを一般的な手法として



普及させてきました。この成功した経営手法をファンド業界に応用し、高速レイジングや高速投資という新たな運営形態に挑戦することで、中堅・中小企業におけるファンドの活用と取引を標準化していくことを目指しています。

ASEANと日本を結ぶ 画期的なビジネスモデルのファンド

クロスボーダーファンドであるAtoG Capitalは、ASEAN地域の譲渡企業を買収し、ガバナンスやコンプライアンスなどを整えた上で日系企業に売却するビジネスモデルです。日系企業がASEAN地域の企業を買収する際の障壁を取り除くことを目指しています。

2024年度には1号ファンドを立ち上げ、マレーシアの機械商社への投資を実行しました。現在、1号ファンドの投資案件について2025年度内のEXITを目指すとともに、1号ファンドの規模を上回る2号ファンドの立ち上げに向けて取り組んでいます。

AtoG Capitalがこの独自のビジネスモデルを実現できる理由は、日本M&Aセンターが受託したクロスボーダー案件

を買収し、その後日本M&Aセンターが持つ譲受け候補企業に売却するからです。AtoG Capitalは、日系企業による買収において障害となるガバナンスやコンプライアンスなどの問題を解決することで企業価値を向上させる役割を果たします。

日本M&Aセンターで受託したクロスボーダー案件の中には、ガバナンスやコンプライアンスなどの問題が原因で日系企業とのM&Aの商談がペンディングしたり、ブレイクになっている企業が多く存在します。このような背景から、日系企業が買収をためらう理由が明確になった企業をAtoG Capitalが買収し、問題を解決することで、将来的なEXIT先を確保することが可能になります。

東南アジア、特に新興国の中堅・中小企業への投資は、一般的には高いリスクが伴います。買収時の監査も限界があり、ファンドによる投資においては、EXIT候補先として日系企業には限りがあります。そのため、現状では東南アジアの中堅・中小企業を対象としたファンドは非常に少ないのが現状です。

しかし、AtoG Capitalにおいてはペンディングやブレイクの背景となった課題を理解した上で投資判断を行います。さらには、EXIT候補先からの要望を反映した課題解決を行うことを目指した、EXIT候補先ありきの確実性の高いEXITストーリーを描くことができます。

このように、短期間での明確な出口戦略を有するという点において、AtoG Capitalは非常に画期的なファンドであると自負しています。

また、AtoG Capitalの活動は日本M&Aセンターの海外事業にもレバレッジをかける存在となっています。企業の問題を解決する機能を有することによって、ASEANの譲渡企業

と日本の譲受け企業双方に対して、M&Aの実現のための新たなソリューションを提供することが可能になりました。AtoG Capitalの活用を通じて、中堅・中小企業のクロスボーダーM&Aのハードルを下げ、より活発化できることが期待されます。これにより、日本M&Aセンターの海外事業における成約件数の向上にもつながると考えています。

さらに、元のオーナーが会社に残り、企業成長を担う一方で、ファンド側では日本企業による買収に向けて問題を整えるという役割分担を明確にしており、良好な関係を維持しながらEXITを迎えることができる点も大きな特徴です。

M&A仲介会社とファンド会社が有機的に結合した当社グループならではのビジネスモデルであり、参入障壁が圧倒的に高いと期待しています。

地域特化型サーチファンドが目指すもの

サーチファンドは、経営者を目指す個人（サーチャー）が、ファンドを通じて投資家から資金を集め、自ら経営したい中堅・中小企業を発掘（サーチ）し、出資者の支援を受けながら既存の企業を承継し、経営に携わり、企業価値の向上を図る仕組みです。2024年度は、このサーチファンドを各地の地方銀行と連携し、地域特化型で展開するための運営会社である日本サーチファンドを設立しました。2025年度には、肥後銀行・鹿児島銀行・宮崎銀行出資の「南九州サーチファンド1号」、北洋銀行出資の「北海道サーチファンド1号」、北陸銀行出資の「北陸サーチファンド1号」を立ち上げ、年度内に合計5件のファンドを立ち上げる予定です。

地方銀行業界では、当社の取り組みが大きなインパクトをもって受け止められ、金融機関からの問い合わせも増加し

ています。今後3年間で約10地域での設立を目指して、各地域をカバーしてまいります。

米国では近年、サーチファンドが急増していますが、その流れを受けて日本でもサーチファンドの展開が進んでいます。私たちは地元の金融機関と協力し、地域の特性に合った日本型サーチファンドのモデルを地方に根付かせることで、地域経済の活性化を図りたいと考えています。この考え方は、多くの地方銀行から共感を得ており、地域の発展に寄与できると期待しています。

サーチファンド事業も、日本M&Aセンターと密接に連携したビジネスであり、M&A領域とフィナンシャル領域の有機적結合がカギとなります。地銀チャネルとの連携はもちろん、会計チャネルとの連携においても「日本M&A協会」に所属する理事会員の皆様と協力し、ファンドの投資案件のデューデリジェンス（買収監査）をより高度に実施する会計事務所の創出に取り組んでまいります。これにより、関係強化と案件紹介の獲得を図っていききたいと考えています。

また、「J-Search」を当社グループ社員のネクストキャリアの一つとするため、地域や中小企業に熱い想いを抱き、経営に強い興味を持つ人材をサーチャーとして育成してまいります。現在、実際に1名の社員がサーチャーとしての活動に就いており、出資先企業の経営については、当社グループの日本PMIコンサルティングが出資前から伴走をする体制を整えています。このような連携も当社グループならではの特徴といえるでしょう。

さらなる飛躍に向けた新たなファンドの構想

フィナンシャル部門の3つの柱、PEファンド、クロスボー

ダーファンド、サーチファンドに加え、将来的には「成長戦略ファンド」と「経済安全保障ファンド」の立ち上げを構想しています。

成長戦略ファンドは、上場企業のカーブアウトや中堅企業を対象としたファンドです。経済安全保障ファンドは、日本の産業や文化を支える企業を支援することを目的としています。特に、海外企業による買収が懸念される産業分野の後継者不在企業に焦点を当てたいと考えています。これらの企業をファンドで買収し、経営効率化やデジタルトランスフォーメーション（DX）を進めることで、その存続と持続可能な成長を支え、日本経済の安定に寄与することを目的としています。大規模な取り組みですが、私たちにできることを考えていきます。

2025年度は、フィナンシャル部門の立ち上げから3年目となり、重要な飛躍の年です。「成約から成長へ」のビジョンを貫き、企業、地域社会、日本経済の成長に全力を挙げて取り組んでいきます。



営業本部長メッセージ

「黄金のサイクル」を取り戻し、
成長軌道への回帰を果たします営業アプローチを緊密化し、
業務品質を向上

ネットワークへの注力とダイレクトの強化

2024年度を振り返ると、不適切な譲受け企業の増加によるトラブルや、業界全体の業務品質やモラルの低下が懸念される中で、「金利のある世界」への転換が金融機関のM&Aファイナンスに影響を及ぼしました。お客様がより安全・安心なM&Aを求める時代に移行する中で、先行指標である新規売り受託件数は過去最高を更新しました。

新規売り受託件数の拡大は、後述するチャンネル体制のもとで、各ネットワークとの関係構築に注力し、信頼を深めるとともに、エリアマーケティング、セミナーマーケティング、デジタルマーケティングを組み合わせたダイレクトマーケティングの強化により実現した成果と捉えています。また、中堅企業の受託・成約に係る相談に全社横断的に対応する専門部署「成長戦略開発センター」の取り組みが奏功し、成約した場合に成功報酬1億円以上が期待できるミッドキャップ案件の

増加をもたらしました。

残る課題は成約件数の拡大です。受託案件を成約につなげなければ、お客様の事業承継や成長を実現することはできません。お客様がM&Aへの理解を深め、慎重な姿勢を強める中で、私たちは最高の成約件数を目指し、より一層お客様に寄り添った営業活動を推進していきます。

チャンネル制の導入効果で成約の拡大へ

日本M&Aセンターの営業体制は、2024年度に従来の5事業本部を解体し、より細分化したチャンネル制を導入しました。「会計」「地銀」「証券」「メガバンク」「法人」「ダイレクト」「成長戦略」「業界再編」「ヘルスケア」「特務」の10チャンネル体制を敷いています。

各チャンネルは特定のミッションを持ち、専門的なアプローチで業務を展開しています。例えば、会計チャンネルは全国約1,100の会計事務所や税理士法人から成る「日本M&A協会」の理事会員を対象に、その顧問先企業の課題解決を図る営業活動を行っています。地銀チャンネルは、全国の地方銀行・信用

金庫と連携し、各行の顧客企業へ地域に根差した営業を展開。証券チャンネルやメガバンクチャンネルも同様に、ネットワーク営業を通じて売り受託案件を獲得しています。

一方、ダイレクトチャンネルは、ネットワークからの紹介に抛らず、地域特化の営業を通じて譲渡ニーズを捉えます。

これらの営業活動で獲得した売り受託案件に対し、全国展開で譲受け企業を見つけるのが、法人チャンネルです。

またミッドキャップ案件に特化する成長戦略チャンネルでは、譲渡企業と譲受け企業の両方に対応します。製造業や運送業、IT分野など再編が加速している業種を対象とする業界再編チャンネルと、医療機関や調剤薬局などに特化したヘルスケアチャンネルも、同じく譲渡と譲受けの両面対応です。

特務チャンネルは、譲受け企業探しが長期化している受託案件に対し、専門的なマッチングで成約につなげます。お客様の課題解決に向けて最後までサポートするこの部隊は、同業他社にはない当社の特色です。

チャンネル制の導入により、ミッションのターゲットを細分化・特化し、より密度の高い対応でお客様にしっかり寄り添う体制

株式会社日本M&Aセンター
専務取締役 営業本部長

鈴木 康之

Message | 営業本部長メッセージ

を構築しています。各チャンネルの下の部署数や部長・グループリーダーの人数を増やし、マネジメントの範囲を狭めることで、人材教育においても従来以上にきめ細かい施策が可能となりました。こうしたチャンネル制の導入効果は2024年度の先行指標に表れており、2025年度の成約件数の拡大に向けて、引き続きお客様への緊密な対応によって成果を上げていきます。

お客様に寄り添い、営業活動を緊密化

成約件数拡大のキギは、安全・安心なM&Aを求めるお客様に対し、営業アプローチの密度を高め、課題解決に向けて寄り添うことです。今まで以上にお客様や提携先との商談機会

を増やし、時間をかけて取り組むため、営業活動における予算（売上目標）は水準を引き下げました。特に若手メンバーには、丁寧な営業アプローチを通じて成果を出し、お客様と喜びを分かち合うことで、自信や達成感につなげる狙いがあります。

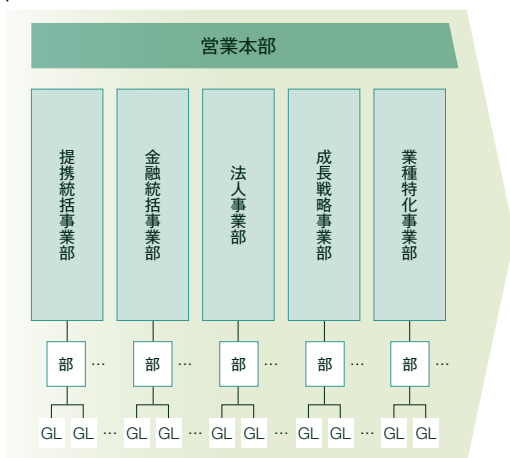
成約件数の目標達成において重要なもう一つの要素は、私たちが「型化」と呼ぶ取り組みです。営業活動における商談プロセスを標準化し、チーム内で共有可能な再現性の高いノウハウとして活用することで、業務品質の向上と効率改善を図ります。2024年度に続き、「型化」で若手育成も含めた営業力強化を進めていきます。

営業本部では、不祥事の発生した2022年度以前、第1四半

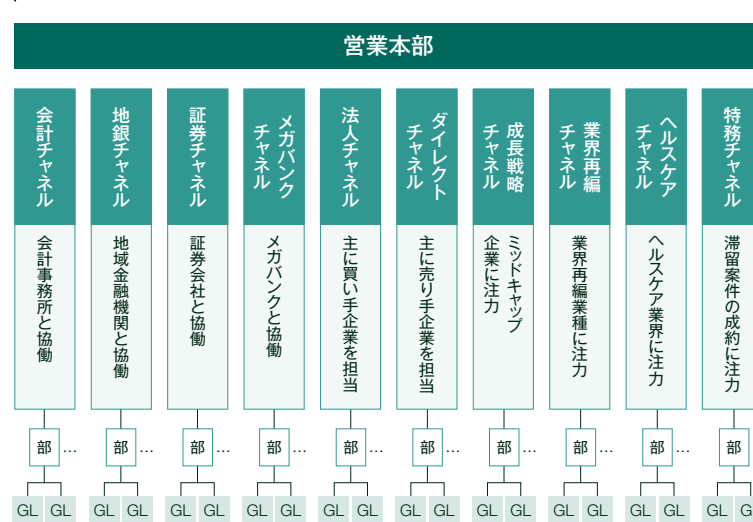
期からのスタートダッシュで第3四半期までに年度目標を達成し、余裕ある第4四半期で次のスタートダッシュへの準備を進めていく「黄金のサイクル」を維持し、業績を伸ばし続けてきました。

この3年間、私たちはコンプライアンス経営を進めるとともに、業績回復に向けた取り組みを着実に実施してきました。成長軌道への回帰を果たすべく努力を続けており、従来の「黄金サイクル」を再構築していく所存です。より多くのお客様の課題を解決し、それによって社員にもステークホルダーの皆様にも喜んでいただける会社を実現してまいります。

旧体制（2023年度期初）



新体制（2025年度期初）



よりきめこまやかなマネジメント・育成で、ミッションドリブンな組織へ

会計事務所対談

中小企業の存続・発展が会計事務所 ひいては日本M&Aセンターの成長に つながる「成長循環」を実現する

会計事務所ネットワーク「日本M&A協会」の2024年MVP（優秀事務所賞）を受賞されたミカタグループ総代表と日本M&Aセンターで公認会計士・税理士事務所と協働する会計チャネル責任者が、会計事務所におけるM&A支援業務の重要性について語り合いました。



ミカタグループ 総代表
柴田 昇 様

株式会社日本M&Aセンター
執行役員 営業本部 会計チャネル部長
上夷 聡史

全国1,000超の公認会計士・税理士事務所を結ぶ M&Aネットワーク



上夷 日本M&Aセンターグループは1991年、各地域の公認会計士・税理士の共同出資で誕生しました。創業当初から会計事務所との提携によりネットワークを構築してきましたが、2012年に一層のネットワーク

拡大を図り「日本M&A協会」として組織化、今では全国1,000超の事務所が理事会員として加盟し、私が統括する会計チャネルでは会計事務所ネットワークの拡大や、理事会員様の顧問先へのM&A支援に取り組んでいます。

柴田 ミカタグループは、全国600名超の体制で約1万2,000件の中堅・中小企業オーナーの経営・資産形成に関する課題を解決しています。「経営と、人生の、味方になる。」をモットーに、ビジ

ネス（経営）とライフ（人生）をトータルで支援する唯一無二の組織だと自負しています。オーナー社長の味方として、人生をかけて築かれてきた大切な会社を長期にわたって受け継いでいけるよう伴走支援を行っています。

上夷 ミカタグループさんは「資産税」や組織再編など多分野の専門家が揃われていますよね。各分野のプロフェッショナルがチームとなり、難易度の高い案件にも積極的に挑戦されている印象です。M&A業務についての取り組みはいかがでしょうか？

柴田 ありがとうございます。当社グループが協会に加盟した当初は20名ほどの規模でした。そのため、M&Aニーズの高まりは感じていたものの、当時はもっぱら税務会計が中心でした。その後、事業規模の成長に伴い、M&Aの専門部署を設置したことを機に本格的にM&A支援を開始しました。事業承継を通じた成長支援により、お客様のお役に立ち、同時に後継者不足という社会課題の解決にも貢献できていると実感しています。

M&A仲介会社と会計事務所が提携するメリット

上夷 日本M&A協会主催マドリード国際会議^{*}（以下、国際会議）2024ではMVP、最優秀譲渡アドバイザー賞を受賞されました。全国で見ても成約件数が突出していらっしゃると思いますが、成約までどのように案件を進められるのか、その中で当社と提携するメリットを教えてください。

柴田 当グループでは、お客様との日々のコミュニケーションの中で担当者が財務・親族・不動産・保険などの情報を収集し、常に顧客の現状を把握しています。これらの情報を活用して潜在課題を洗い出し、課題解決の手段としてM&Aが有効であれば、お客様のご了承を得た上で日本M&Aセンターさんとともに成約を目指します。

公認会計士・税理士事務所が日本M&Aセンターさんと連携する最大のメリットは、業界トップクラスのネットワークを活用できることですね。サポートを受けることで、マッチングの際に

※顧問先企業をM&A成約に導いた理事会員事務所が集う年に一度のイベント。

最高のM&A総合企業への成長に向けた戦略

データセクション

はより多くの選択肢をお客様に提示することができます。

もちろん、グループ内でM&Aが完結する方が利益率は高いですが、日本M&Aセンターさんをお願いすれば、我々は社長に対して提案する側から、社長側に立って相談を受ける立場に変わります。これにより、お客様も安心してM&Aを進めることができ、会社として対応できる範囲も広がるため、お客様からの信用も高まります。結果として、長期的なメリットを享受できます。

上夷 公認会計士・税理士の先生方は中堅・中小企業経営者にとって最も身近な相談相手ですので、多くの事務所がミカタグループさんのようにM&Aに伴走していただけるようになれば、M&Aの普及を通じた社会課題解決が大きく前進するでしょうね。

柴田 今日では事業承継の手段の一つとしてM&Aに対する認知も高まり、経営者の意識も変わっていますので、顧問先への提案もしやすくなっています。ただ、かつての当グループのように初めの一步が踏み出せない事務所が多いのが課題です。事務所の経営者が一歩踏み出さなければ、担当者は5歩ぐらい下がってしまいますから、まずトップからM&Aに対する意識を変えていく必要があると感じます。

上夷 柴田先生には国際会議や支部会*の場での理事会員様向けの講演など会計事務所ネットワークの活性化に多大なご尽力をいただいています。その中でも印象に残っているのが「会計事務所の無限の可能性」という題名の講演です。理事会員全社が一件ずつ成約を挙げれば、過去最高だった2024年の実績からさらなる飛躍を遂げることができるという内容でしたが、理事会員数に比して成約件数が少なすぎるというご発言で、会計事務所ネットワークのポテンシャルの高さを再認識しました。

※年に二回程度、全国12エリアごとに開催される理事会員事務所様向けイベント。

このポテンシャルをより一層引き出すため、当社では引き続きM&Aに関する勉強会の実施や営業資料・ノウハウ・データの提供、案件検討会、同行訪問といった理事会員様向けのM&A支援を全力で進めていきます。

ネットワークの拡大と活性化に注力し 日本の社会課題解決を目指す

柴田 公認会計士・税理士事務所の大多数を小規模事務所が占める中、今後間違いなく集約による大規模化が進展します。当社グループも含め、成長を続けるには事業規模の拡大が必至であり、そのためにはニーズが高まるM&A業務の拡大は避けて通れません。

そういった状況の中、私個人としては、税務・会計といったコア業務以外は必要に応じて専門組織と提携する方がお客様のメリットになると考えています。今後も日本M&Aセンターとともにお客様、ひいては社会の課題解決に取り組むことで、さらなる成長を目指していきます。

上夷 少子高齢化に伴い生産年齢人口の減少が続く日本では、M&Aの重要性はますます高まっています。日本M&A協会への加盟を通じて、経営者に最も近い立ち位置にいる事務所の先生方がより多くの顧問先にM&Aの提案・サービス提供ができるようになれば、顧問先の成長につながります。そして、M&Aを活用して成長を図る顧問先が増えることがさらなる事務所の発展につながりますし、我々も一緒になって成長していくことができます。どこかが起点になるのではなく、最終的に三者全てが成長していく「成長循環」の実現に向けて、当社と

しては引き続き公認会計士・税理士事務所ネットワークの拡大と活性化に注力し、業界全体の底上げを目指していく方針です。

柴田 日本M&Aセンターさんには、今後も当社グループが成長していくために、ぜひともご支援をいただきたいと思います。仮に私たちが何十倍の規模になったとしても、全ての日本企業の課題解決に関わることは不可能です。だからこそ、多くの会計事務所がM&A支援に参入し、企業の成長・発展、さらに社会の持続的成長に貢献できるよう、若く志の高い会計事務所の支援についてもご協力をお願いしたいと思います。業界の活性化、さらに顧問先である中堅・中小企業の活性化を進め、一緒に明るい日本社会を目指していきましょう。

上夷 ありがとうございます。柴田先生には、常に前向きなお言葉で様々な気付きを与えていただき、本当に感謝しております。引き続きご助言をいただければ幸いです。

今後も継続的に会計事務所ネットワークの拡大に取り組み、先生方と協働して業界を盛り上げていきたいと考えていますので、全国の会計事務所の皆様には、顧問先の存続・発展という本ネットワークの趣旨に共感いただき、ぜひ加盟をご検討いただければと思います。

また、ここまで申し上げてきました通り、私はM&A支援における会計事務所のポテンシャルは無限大だと確信していますので、株主や投資家の皆様には、その可能性と会計チャネルの今後の取り組みにご期待いただきたいと思います。



地域金融機関合併事業鼎談

M&Aは地域課題の解決、 地方創生を実現する有力な ソリューション

— 地域金融機関との合併によって生み出すシナジー

地域金融機関との連携を強化し、地方創生を推進する合併事業。

今回は合併会社2社のトップをお招きし、会社設立の背景や今後の方向性についてお話を伺いました。



九州M&Aアドバイザーズ株式会社
代表取締役
米本 明弘 様

NOBUNAGAサクセション株式会社
代表取締役社長
角 知篤 様

株式会社日本M&Aセンター
専務取締役 営業本部長
鈴木 康之

1社でも多くの地域企業を廃業の危機から救う



鈴木 日本M&Aセンターグループは、地方銀行・信用金庫と提携し、全国で中堅・中小企業の事業承継を支援してきました。2023年には十六フィナンシャルグループ（岐阜県）（以下、十六FG）との合併会社

「NOBUNAGAサクセション（岐阜県）」、2024年には肥後銀行（熊本県）及び玉山ベンチャーキャピタル（台湾）と「九州M&Aアドバイザーズ（福岡県）」を設立し、地域における事業承継の課題解決を加速させています。

角 十六FGでは傘下の十六銀行に専門部署を設置し、事業承継やM&Aの支援を行ってきました。しかし、経営者の高齢化や後継者不在の問題が深刻化する中、専業でさらに質の高いサービスを提供する必要があると考えました。当社グループはお客様の成長への貢献を第一に考え、特にニーズが高まる分野においては専門のプロフェッショナルと連携することが重要であると認識

しています。持株会社化を進める中で、コアな事業は自社で行う一方、新たな取り組みも同業・異業種との連携を含め積極的に行ってきた経緯があります。

長年の信頼関係に加え、十六FGの強みである愛知・岐阜県地域における強固な顧客基盤と、日本M&Aセンターホールディングス（以下、日本M&AセンターHD）が持つ知見・実績が組み合わせれば、お客様に最高のサービスを提供できると確信しています。

米本 九州M&Aアドバイザーズ設立のきっかけとして、台湾積体回路製造（TSMC）の熊本進出があります。肥後銀行では、県内におけるM&Aニーズの拡大を受け、担当者の増員や専門部署の設置といった対応を進めてきましたが、TSMCの進出決定はその最中でした。投資規模も非常に大きく、熊本のみならず九州全体の経済振興の機運が高まる中、肥後銀行としては九州最大のマーケットである福岡へのアプローチ強化が求められていました。そのタイミングで、長く提携関係にある日本M&AセンターHDからお声掛けいただき、合併会社設立に至りました。玉山銀行との提携も2022年に業務提携を結んでおり、玉山VCからのご提案で合併会社への出資が実現しました。台湾においてM&Aビジネスは

まだ発展途上にあるため、玉山銀行のM&Aノウハウ獲得への関心は高く、日台の経済交流促進はもちろん、クロスボーダー案件も含め取り組んでいきたいと考えています。

互いの強みを掛け合わせ地域に 特化したソリューションを

角 全国の中小企業のうち、約半数は後継者がいないというデータがあります。十六FGの顧客数、愛知・岐阜県内の法人数を踏まえると、事業承継に悩んでいるものの、まだ相談できていないお客様が当社の手の届く範囲にも相当数存在します。実際、どこにも相談できず休廃業を検討していた事例も見었습니다。そうしたお客様に対して、M&Aをどのように想起・検討してもらうか、またそのお客様の情報をどう集めていくかが重要です。

米本 九州も非常に深刻な状況です。例えば福岡では、2024年は約500件の倒産に対し、その約4倍に相当する2,000件以上の休廃業がありました^{*1}。2025年は団塊世代の方々が75歳になる年であり、この問題は深刻化する一方です。地域の活力を次世

代につなぐための企業をどう残していくか、これは地域全体で取り組むべき課題です。

解決のためのネットワーク強化には様々な方法がありますが、地域のキーマンへのアクセス強化が重要です。熊本と比べ、当社が拠点を置く福岡のマーケットは数倍の大きさがあります。新しくビジネスに参入する者にもチャンスがあり、九州の中で最も早く、幅広い情報が入ってくる商業都市だからこそ、事業承継やM&Aといった会社の根幹にかかわる話については、身近なキーマンを頼りにすることが重要です。薄い情報だけでは、どれだけ高い営業力があってもビジネスを発展させるのは難しいですから、深い情報をいかに広く取っていくかが鍵になりますね。

※1 倒産・帝国データバンク、全国企業倒産集計2024年度報
休廃業・帝国データバンク、九州企業「休廃業・解散」動向調査(2024年)、2025年1月31日



角 金融機関最大の強みは、地域における広く深いネットワークです。社長の性格や地域経済におけるポジションなど、深い情報を幅広く把握していることが、受託獲得において非常に大きな役割を果たし

ています。

その後、成約を目指す段階では、これまで社外のアドバイザーだった日本M&Aセンターのコンサルタントと、今では同じ会社の仲間として成約につなげるためのアプローチについて議論をすることができます。経営層としては、会議の場で日本M&AセンターHDの三宅社長から最新の業界動向なども得られています。こうした経営への日本M&AセンターHDの参画は、合併会社だからこそ利点だと思いますね。

米本 ともに仕事をするようになってから、日本M&Aセンターの

テレアポ手法は非常に参考になっています。初年度は認知度向上を目指し、セミナー開催やメディア露出とともに、ダイレクト営業に注力しました。「会いたい」という気持ちが伝わるテレアポは、肥後銀行の出向者にとっても学びの機会となり、日本M&Aセンターからの出向者も肥後銀行の顧客対応から多くを学んだようです。業務を通じての相互学習により営業力が着実に向上し、設立初年度は、肥後銀行の基盤である地元・熊本以外の新たなエリアで20件の契約を獲得し、想定以上の成果を実感しています。

鈴木 合併事業の大きなメリットは二つあります。第一に、リアルタイムで地域の課題を共有し、一体となってサービスを提供できる点です。第二に、お客様が求める『安心・安全』を一つの形として実現できた点です。M&Aに関するトラブルが報道され、お客様も不安を感じる中、昔から付き合いがある地域の金融機関と、業界のパイオニアである日本M&AセンターHDがしっかりとタッグを組むことで、多くのお客様に信頼を得られる要因となっています。

お客様の成長、地域の成長とともに 自らの成長を目指す

角 2024年度は50件を超える受託を達成し、2025年度に入り大型案件を成約するなど、着実に成長できていると考えています。

今後の成長に向けては、地域の潜在ニーズを拾い上げる新たなネットワークづくりが当面の課題です。コアな情報の取得ルートは十六FGのネットワークになりますが、日本M&Aセンターは会計事務所、証券会社、メガバンクなど多様なネットワークで全国から広く情報を収集・蓄積しているので、その辺りのノウハウを教えてくださいと有難いですね。現在、さらなる成長の加速のため

に、人材の強化にも取り組んでいます。これまでは約10名のコンサルタント体制で運営してきましたが、2025年4月から新たに数名の増員を行い、今後も計画的に拡大していきます。より多くの案件に対応できる体制を整え、地域のニーズに即したサービスを提供する準備を進めています。

米本 当社は現在、福岡を中心に事業を展開していますが、中長期的には名実ともに九州全域を活動範囲とする会社になることを目指しています。

個別の案件におけるノウハウの提供はもちろん、九州経済の振興という点では日本M&AセンターのFukuoka PRO Market支援事業^{※2}やファンドなどM&A周辺領域での多様な事業展開にも期待しています。その一環として、肥後銀行も出資している南九州3県に特化した南九州サーチファンドがありますが、今後も一緒に九州経済を盛り上げていきたいと思っていますので、頼りにしています。

鈴木 ありがとうございます。今後も各地域で提携先の皆様とともに、一歩ずつ誠実に、お客様に寄り添って課題解決に貢献していきたいと思っています。

合併事業の展開については、7月に沖縄銀行と「おきぎんサクセスパートナーズ(沖縄県)」を設立しました。今後も地域の課題解決を目指す上で合併が最善であれば積極的に検討したいと考えています。現在、M&A業界は転換期にあり、市場環境も大きく変化しています。これからも正しく、コンプライアンスに則り、お客様に喜んでいただけるM&Aに取り組んでまいります。

※2 福岡証券取引所が2024年12月に国内2つ目となるプロ投資家向け株式市場を新たに開設。
日本M&Aセンターは上場審査を担うF-Adviser資格を取得した。



バリュー推進本部長メッセージ

リーディングカンパニーの専門家集団として、
最高の成約件数へと導く新たな価値の創出

2022年10月、日本M&Aセンターは、それまでは案件の個別サポートを中心に活動していた専門家チームを再編し、品質本部を設立しました。これにより、専門家による業務範囲をリスク管理まで拡大しました。

2025年度には、これまで培ってきた経験と知識を基盤に、品質を守るだけでなく、さらなる価値を創出する攻めの本部として新たなスタートを切るべく、名称をバリュー推進本部に変更しました。変化に強い企業を目指し、営業本部への支援を一層強化するとともに、全社的な業務の効率化を実現していきます。

私たちバリュー推進本部は、「リーディングカンパニーの専門家集団として、最高の成約件数へと導く新たな価値の創出」をスローガンに掲げています。「生産性」と「ナレッジ」の強化に取り組み、リーディングカンパニーとしての地位を確立し、業界をリードする存在であり続けることを目指します。

株式会社日本M&Aセンター
取締役上席執行役員
バリュー推進本部長

能登 雄太

イントロダクション

日本M&Aセンター
ホールディングスのビジョン

最高のM&A総合企業への
成長に向けた戦略

データセクション

生産性の向上

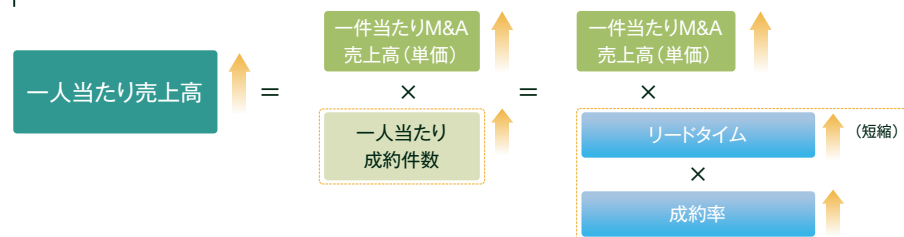
案件化^{*}期間の短縮と成約率の向上

生産性の向上に関して、私たちは案件化期間の短縮と成約率の向上を目指しています。

※企業評価書や企業概要書の作成等、マッチングに向けた準備。

具体的には、2024年度には全案件の半数以上が60日以内に案件化されました。2025年度もこの比率を完全に定着させることを目指すとともに、譲受け候補企業との提携仲介契約の締結後の成約率をより高い水準に引き上げることを目標としています。この取り組みにより、一人当たり売上高の増加を図り、企業価値の向上を実現します。

全社指針：一人当たり売上高の向上



2024年度(実績)

- 全案件の半数以上を60日以内に案件化
- 新規買い受託件数 1,495件 (前年対比 +18.9%)

2025年度(目標)

- 「全案件の半数以上を60日以内に案件化」のさらなる定着
- 譲受け候補企業との提携仲介契約締結後の成約率のさらなる向上

ナレッジの活用

ナレッジデータベース構築

ナレッジの活用については、デジタル技術を活用した情報の集約と分析により、業務から得た情報や成果を体系化し、業界最高峰のナレッジデータベースを構築することを中長期的に目指しています。具体的には、過去の案件分析や成功事例・ブレイク事例等に関する情報を集約し、M&Aコンサルタントが迅速にアクセスできるようにします。これにより、M&Aコンサルタントとバリュー推進本部内双方の生産性を向上させ、より高い付加価値を提供できる体制を整えます。

マーケティング本部長メッセージ

日本M&AセンターのValueを世界へ

私たちの目指すところは、顧客満足度を向上させることにより、ブランドのロイヤルティを高め、ブランド価値を向上させることです。顧客満足度の見える化や客観的評価の獲得を通じて、業界内での競争力を一層強化していきます。これにより、成約実績No.1を継続するとともに、顧客満足度を向上させ、量・質ともに業界のリーダーとしての地位を確立することを目指します。

顧客ニーズの多様化や市場環境の変化に迅速に対応するため、従来の組織を再編成し、マーケティング本部を新設しました。この新しい組織は、持続可能な成長を実現するための戦略を強化する役割を担っています。マーケティング、顧客満足、ブランディング、IT・DX、データマネジメントの5つのミッションを掲げ、各領域での連携を進めながら進化を目指します。これにより、マーケティング、IT、ブランディングの力を結集し、最高の成約件数を推進することに最大限貢献していきます。

CBO

株式会社日本M&Aセンター
取締役上席執行役員
マーケティング本部長

仲川 薫

イントロダクション

日本M&Aセンター
ホールディングスのビジョン

最高のM&A総合企業への
成長に向けた戦略

データセンシング

マーケティング戦略

急速に進化するIT及びAIの技術に対応

AIやITは急速に進化しており、M&A業界のマーケティング戦略もデータやITの力を最大限に活用します。特にAIの進化は、顧客との接点を効果的に築く上で重要な要素となってきています。この変化に適応することで、顧客のニーズに迅速に応え、より効果的なコミュニケーションを図っていきます。

顧客満足

顧客満足度のさらなる向上

顧客満足度をさらに向上させるための取り組みを継続してまいります。特に力を入れているのは、成約式の実施と顧客満足度調査です。成約後のお客様を対象とした顧客満足度調査アンケートの総合平均点は88.7点と高評価をいただいておりますが、アンケートの回収率は40%にとどまっています。これを60%まで引き上げ、お客様の声をより多く集めることで、さらなる顧客満足度の向上をサポートしていきます。

2024年度（実績）

- 成約式実施率
83.9%
- 顧客満足度調査
アンケート総合
平均点88.7点

ブランディング戦略

顧客との信頼関係強化

M&A仲介業者の急増に伴う競争激化や、一部の不適切な譲受け企業の出現により、顧客の不安が広がっています。こうした状況において、私たちの価値を十分に理解していただき、信頼できる情報を提供することが一層重要になっています。そのため、私たちは新たにブランドムービーを制作し、私たちが届けようとしている最高のM&Aとは何かをより感情的に分かりやすく表現することで、当社グループの価値を伝えることに注力しています。

また、創立の歴史や強みを一冊に集約したブランドバイブルを作成し、全社員が統一したメッセージを発信できるようにすることで、顧客との信頼関係を強化しています。



IT・DX、データマネジメント

新規開拓を促進するリアル・デジタルマーケティングの進化

リアルとデジタルを組み合わせた、マーケティングを推進しています。例えば、リアルなマーケティングセミナーの開催を通じて、お客様との接点を増やし、商談の機会を増やしています。それと同時に、セミナーに参加されたお客様に対して、デジタルを活用して検討期間に合わせた長期的なフォローアップ施策を行っています。ITやデータマネジメントの力を使うことで、従来は難しかった長期フォローが、より効果的・効率的に行えるようになってきています。

譲渡企業インタビュー／中村工芸様 — 私の最高のM&A



時間をかけて考えた事業承継 この選択は “間違っていなかった”

中村工芸株式会社 中村 眞理子様

譲渡企業

- 中村工芸株式会社
(大阪府東大阪市)
- 事業内容: 特注家具の製造販売
- 売上高: 約2.6億円
- 従業員数: 18名

譲受け企業

- 株式会社リープテック
(大阪府大阪市)
- 事業内容: 家具・建具卸売業
- 売上高: 約15億円
- 従業員数: 27名

※情報はM&A実行当時

— いつ頃からM&Aを検討し始めましたか。

社長である夫が50代後半に差し掛かった頃から、金融機関より「後継者は決まっていますか?」と聞かれるようになりました。私たちには子どもが3人いましたが、一番上の子でまだ20代でしたので従業員たちを引っ張っていくには難しい。

そこで、事業承継の手法の一つとしてM&Aを考えるようになり、少しずつ情報収集を始めました。1年ほど情報収集に動きま

したが、いずれも不安が先行してM&Aの検討を具体的に進めるまでには至りませんでした。M&A後に会社はどうなるのか、どう交渉を進めていくのがいいのかという具体的説明があまりなく、「利用されるだけで会社を乗っ取られるのではないか」というM&Aに対する先入観が払拭できなかったんです。

— そうした中で、日本M&Aセンターに任せようと思われたのですね。

担当M&Aコンサルタントの方がいらっしゃって、まず私たちの希望条件を丁寧に聞いてくれました。希望したのは、社名も従業員の処遇もそのまま、さらには私たちも同じ役職のまま継続勤務すること、つまり「何も変えない」ということでした。この条件を聞いた上で、「大丈夫です。その条件でM&Aができますよ」と言ってくれて、過去のご経験から具体的に説明をしてくれたんです。それが日本M&Aセンターに任せようと思った最大の決め手になりました。

— 提携仲介契約を締結してから、どのように交渉が進みましたか。

契約から3か月ほどで3社から手が挙がりました。その後2社とトップ面談をして、そのうちの1社がリープテックでした。お相手探しには4、5年かかるだろうからゆっくり探せばいいと思っていたので、こんなに早く巡り合えるとは思いませんでした。

— 交渉においてM&A仲介会社に任せたメリットは感じましたか。

交渉中は様々なことが起こりますし、不安にもなります。担当の方は社長が不安になって度々電話をかけても、いつも親

身になって話を聞いて解決してくれました。困ったことが起こった際には冷静な判断で的確に対応してくれて、安心して任せられました。

また、日本M&Aセンターは業界最大手なだけあって会社の体制がしっかりしていて、各部署が連携して滞りなく交渉が進められたのも良かったですね。

— M&A成約式を行ってから3年が経ちましたが、どんな変化がありましたか。

課題だった営業を強化することができ、売上が毎年昨年対比で6,000万円ほど上乗せできています。商圏も関西中心でしたが、東京にショールームを出して本格的に関東に進出しました。

— M&Aという選択を振り返っていかがですか。

間違っていなかったと思います。やはり、従業員の幸せ、将来にわたる安定が一番大事です。その点、業界で太いパイプをもつリープテックと手を組むことができてよかったと思います。



(左) 株式会社リープテック代表取締役宮崎祐一様
(右) 中村工芸株式会社代表取締役中村弘様(役職はM&A実行当時)
※2021年ご成約

CFOメッセージ



持続可能な成長を支える 財務戦略の展望

取締役副社長 CFO
梶木 孝麿

積極的な成長投資と安定した 株主還元の両立

持続可能な成長への戦略的アプローチ

当社グループは、2027年度までに連結売上高540億円、連結経常利益200億円を目指す第4期中期経営目標を掲げ、M&A仲介事業のリーディングカンパニーとして着実な成長を実現するための戦略を進めています。この目標達成のためにはM&Aを取り巻く外部環境の変化を見据えた各種施策に加えて財務体質の強化が必要不可欠です。そして確

実な成長を遂げることでしっかりと利益を計上し、株主の皆様への長期的な利益還元を経営の最重要課題として位置づけています。

特に、M&A仲介事業は現預金が蓄積されやすいため、この現預金を中長期的な成長を促進する投資へと戦略的に活用することで、当社グループの持続的な成長と財務体質の強化を図ってまいります。具体的には、蓄積された現預金をファンドビジネスや当社の中長期的な成長を支えるためのAI・DX投資等を積極的に行うことで、さらなる成長の基盤を整えるとともに持続可能な成長を実現するための道筋を

立てていきます。このように、現預金を当社の成長のために積極的に活用しつつも、財務体質の強化と安定した株主利益の確保に努め、現預金を適切に配分することで株主の皆様に対しても安定した利益還元を行うとともに、企業価値の向上を目指しています。

ROE重視の経営戦略

ROE(自己資本利益率)は、当社グループの経営戦略における重要な指標です。第4期中期経営目標においては最終年度までにROE25%を目指している中、2024年度のROE

は24%となり、着実に目標に向かって進捗しています。ROEは企業の資本効率を示す指標であり、利益率の高い当社にとって、持続的な成長を支える重要な要素です。このROEを高めることは株主価値が向上するだけでなく、投資家からの信頼向上にもつながります。

当社グループはROE20%を下限値と設定しています。この下限値を維持するべく、着実に収益を確保しつつもコスト管理の徹底や新たな収益源の開発が不可欠だと考えています。具体的には、ファンドビジネスやAI等を活用したM&A仲介ビジネスの成約期間の短縮・業務効率化を図る等の施策により、収益基盤を拡充しつつ不要不急の経費を抑制することで収益の最大化を狙っています。もしROEが20%を下回るような状況が発生した場合は自己株式の取得の検討などにより資本効率の維持・向上に努めてまいります。

株主還元に対するコミットメント

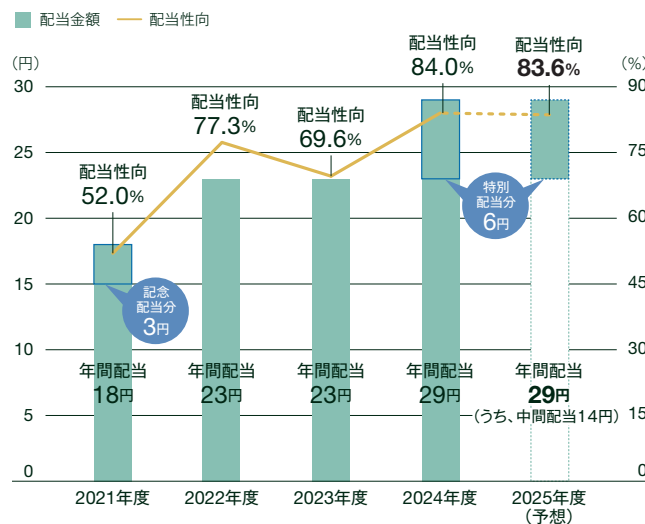
第4期中期経営目標において、配当性向を60%以上とすることを基本方針としています。この基本方針に則り、2024年度には1株当たり23円の普通配当に加え、株主優待制度の廃止に伴う特別配当6円を加算し、年間配当金を29円とした結果、配当性向は84.0%となりました。2025年度においても、配当性向60%以上の基本方針を維持しつつ、2024年度と同額の1株当たり29円（普通配当23円、特別配当6円）の配当を予定しています。

2025年度においても特別配当6円を残す理由としては、当社の配当の基本方針通り普通配当を23円に据え置く一方で、2024年度の1株当たり29円の配当水準を維持し、減配を回避するためです。株主の皆様に対する長期的な利

益還元を経営の最重要課題としている当社は上場来、減配をせずに累進的に配当を実施してまいりました。この中期経営目標期間中においても上記方針を維持し、稼得した収益をしっかりと株主の皆様へ還元してまいります。

当社は引き続き株主還元を重視し、安定した配当を確保するための取り組みを継続してまいります。配当性向を高めることで、株主の皆様に対する信頼を築き、長期的な関係を維持していくことが私たちの責務です。今後も、株主の皆様に対して透明性のある経営を行い、持続可能な成長を実現することがCFOである私の責務だと考えています。

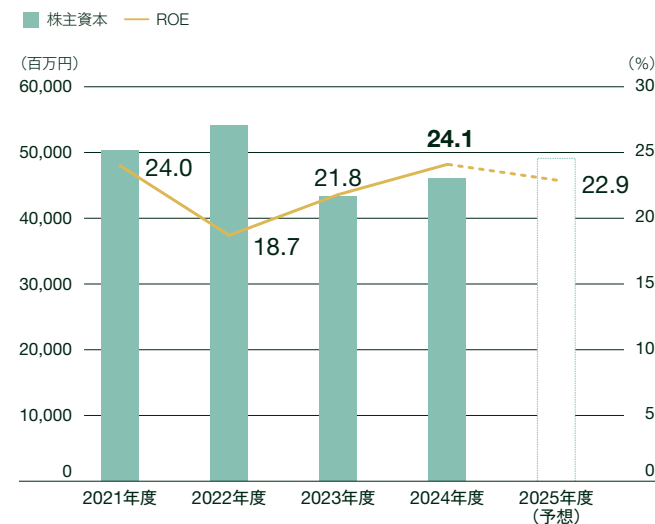
配当金額と配当性向の推移*



中期経営目標期間中の「配当性向60%水準以上」の基本方針は継続



株主資本とROE (自己資本利益率) の推移



ROEは20%台で推移

CHROメッセージ



真のプロフェッショナルとして 自律的に成長し続ける人材を支援

取締役コーポレート本部長
CHRO

武田 安央

Valueを創出するプロフェッショナルな 人材づくり

育成の重要性を再認識した2024年度

当社の全社員に共通して必要となるのは、圧倒的な自己成長意欲と社会的使命感です。この意識を基盤に、育成の重要性を再認識した2024年度、当社の人材戦略はこれまでの取り組みを基盤に、さらなる進化を遂げています。

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」を策定したことは、その重要な節目となりました。研修の体系化や従業員サーベイの実施による社員のモチベーシ

ョンのモニタリング等に着手しました。2023年度には、採用と教育、と機能別に分かれていた人材・人事部門の組織体制をミッション別チームへと移行し、「採用～育成～活躍支援」を一貫して推進する体制を構築しました。

中長期的な成長を見据え、採用に対する意識は高く、2024年度にはM&Aコンサルタント120名の純増という高い目標が掲げられました。こうした高い目標を掲げる人材・人事部門にCHROとして着任したのは2024年6月のことでした。上半期までは概ね順調に採用が進んでいましたが、下半期に入ると育成の進捗状況を鑑み、現場でのOJT教育をさらに充実させる必要が生じました。そのため、より厳選して採用する方針に切り替えました。私自身、M&Aコンサルタ

ントとそれを支えるスタッフにおいて、真のプロフェッショナルとしての質の確保に向けた取り組みが重要であると感じており、「育成と学習の重要性」が人材部門、現場、そして経営の共通認識となりました。

この認識を踏まえた育成面の対応として、M&Aコンサルタントについては、初期教育時のカリキュラムの入れ替えや、育成サポートのリスト化・見える化・型化を行いました。また、コーポレートスタッフに対しては、これまで実施してこなかった全社的な教育を若手社員向けに実施しました。採用も重要ですが、その後の育成と定着、活躍支援からキャリア開発まで、長いスパンで人材の成長を図る基盤を構築することを目指しています。

まず最初の入り口段階でいうと、採用したM&Aコンサル

タントが人材部門による1か月の研修を経て現場OJTに進む際に、「何ができて何ができないか、現場では何をどういう順番で教えてほしいか」をリスト化し可視化する、いわば育成マニュアルのような「教育する人を教育する」仕組みの構築を行っています。OJT教育を担当する先輩社員だけでなく、グループリーダー（以下、GL）や部長にも育成に取り組んでもらうため、その共有化を進めています。

結果として、2024年度は71名の純増にとどまりましたが、M&Aコンサルタントの採用数はここ数年と比較しても多い状況です。また、育成面については、初期教育の目安として設定している新規受託契約や成約に関する目標が、近年の低下傾向から回復したことを一定の成果と捉えています。

全社員一人当たり売上高の拡大へ

私たちコーポレート部門が今、最大の目的としているのは、全社員一人当たり売上高の拡大に貢献し、当社グループのValueを向上させることです。その実現には、二つの条件が求められます。

まず一つは、M&Aコンサルタント一人当たり売上高の拡大です。人員増加を上回る売上成長に向けて、人材の育成と定着への取り組みを強化します。当社グループでは、入社後3年から4年でM&Aコンサルタントがしっかり育ち、成績が大きく伸びるため、売上成長には育成とともに定着支援・活躍支援が重要です。

もう一つは、M&Aコンサルタントを支えるコーポレートスタッフの適正な人数バランスです。仕事量の増加に合わせていたずらに要員を拡充するのではなく、教育の機会を設けて一人ひとりの能力を高めつつ、デジタル活用を進めて業務効率を改善し、一定人数のもとでサポートの質的向上を図ります。

現在、新人M&Aコンサルタントの育成は、入社時の教育と1年間の「ニコイチ制度（2in1制度＝先輩社員と新人が1対1で

ペアとなり、共同で予算達成を目指す育成制度）」を実施していますが、今後はプラス2年間ほどの育成支援を導入し、入社から3年目までの新人にしっかり並走していく考えです。その中で、戦力化が遅れている新人に対しては、これまで現場中心だった育成を人材部門でサポートしていくことを検討しています。

こうした取り組みを進めていく上で、人材一人ひとりについて「何が足りていて、何が足りないか、将来は何がやりたいか、そのために何が必要か」といったことを可視化するスキルマップを作り上げる必要があります。そのデータをいかに活用し、人材育成に反映していくかが2025年度の大きな課題と認識しています。

育成マニュアルやスキルマップのようなコンピテンシーの可視化強化策と、商談プロセス管理の細分化、標準化による案件マネジメントの可視化強化策はいずれも「型化」という共通の手法です。型化により、将来的にはモニタリングの数値化が可能になり、当社の人材戦略のさらなる高度化が実現できると考えています。

人材の定着とボトムアップの強化

M&Aコンサルタントの定着状況について、満3年以上在籍している社員の離職は減少傾向が続いており、定着が進んでいることがうかがえます。一方で、成約経験が少ない新人層においては、依然として一定数の離職が見受けられます。この離職の要因として、業務難度の高さが影響していると考えられます。M&Aコンサルタントの業務は非常に複雑であり、税務、経理、財務、人事、マーケティングなど幅広い知識を備えつつ、経営者の悩みに寄り添う姿勢が求められます。当社の人事データによれば、入社1年目で成果を上げられなくても、3年目以降に大きく活躍し、GLに昇格する人材も少なくありません。しかし、1年目の段階で自身が描いていた成果を出すことが難しい場合もあり、その結果として早期に離職を選択

するケースが見受けられます。

こうした状況を踏まえ、当社はニコイチ制度の後に続く、長期的なメンター制度の導入を検討しています。この制度の実施にあたっては、「教育する人を教育する」ことが重要であるため、まずはそのための準備を着実に進めています。

一方、全社員を対象に毎年実施している「社員エンゲージメント調査」では、2024年度の他社比較分析にて高水準のエンゲージメントスコアを獲得しています。また、経営トップの考えが他社に比べて浸透しているという特徴が見られました。その一方で、ボトムアップのさらなる強化が求められています。

ボトムアップの強化を図るため、10名前後の社員から経営陣・本部長が質問を受ける形で意見交換を行う「ツーウェイトーク」の場を設け、経営に活かしていく取り組みを開始しています。

当社グループは、世の中に必要不可欠な役割を担っています。このミッションを意識し、真のプロフェッショナルとして自律的に成長し続ける人材とともに社会に貢献するため、コーポレート部門の機能をさらに高めてまいります。



Human Resources

人材の取り組み

日本M&Aセンターグループの最重要な経営資源は、“人材” すなわち“社員”です。社員の成長と活躍があつてこそ、「最高のM&Aをより身近に。」というパーパスの実現が可能となります。したがって、社員が生き活きと働くことのできる組織や環境の構築は、マテリアリティの最重要な構成要素であると考えています。

当社が全社員に求める資質は、「圧倒的な自己成長意欲」と「社会的使命感」です。この二つの資質を持つことで、社員は自己の成長を追求しつつ、社会に貢献する意識を持って業務に取り組むことが期待されています。

このような環境を整える中で、当社では2022年度に制定したフィロソフィーの浸透に注力しています。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・判断基準として位置づけられ、採用基準や人材育成、人事評価に至るまで共通の指針となっています。フィロソフィーの浸透を基盤に、次の段階として、2024年度からの経営テーマ「自律したプロフェッショナル集団へ!」を掲げ、社員一人ひとりのプロ意識の醸成や成長支援に向けて、様々な施策を立案し、その活動を展開しています。

当社グループが考えるプロフェッショナルとは、次の通りです。

①プロフェッショナルな「M&Aコンサルタント」

社会課題である中堅・中小企業の存続と発展、ひいては日本経済の経済成長を支えるため、中小企業のみならず、総合的サポートができる素養を持ち、最高のM&Aにつながらない場合はディールを止める事もできる。その為に、最初の3～4年で10件程度のM&A成約の経験を積み上げる成長を自ら追い求める人材。

②プロフェッショナルなスタッフ

問題に気づき自ら解決策を提案する力や、解決策の汎用パターンを型化し効率的運用やDX活用に活かして高度化する力を持ち、その分野の業界における第一人者となり得るスキルを身に付けている。その上で、専門分野の個別最適だけでなく全体最適を見られる視野の広さを持ち合わせる人材。

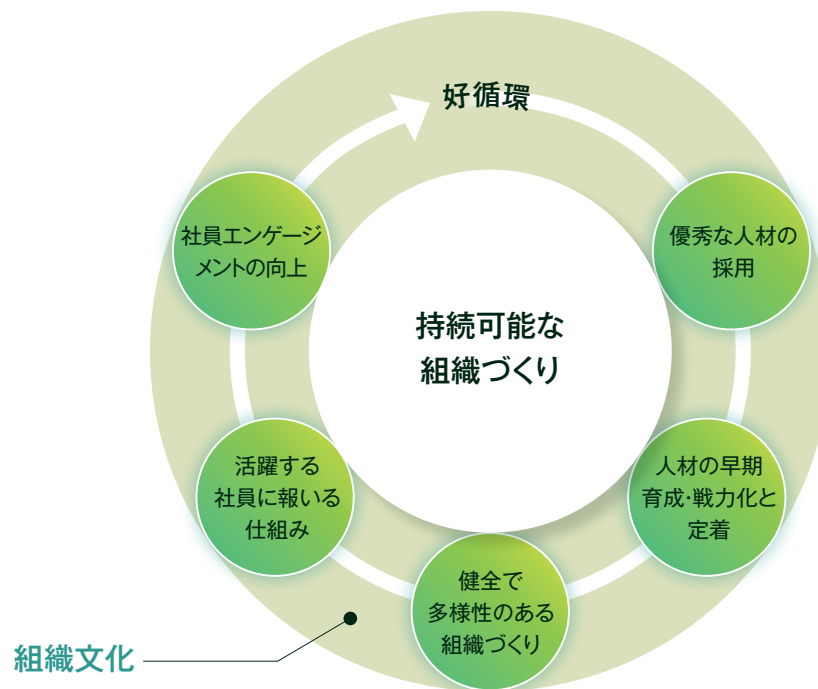
一気通貫の採用～育成～活躍支援体制

中堅・中小企業のM&A仲介業は、当社が生み出したビジネスモデルであるため、採用市場には即戦力となる人材がほとんど存在しません。そのため自社にて、潜在能力の高い優秀な人材を採用・育成し、中長期にわたり活躍ができる環境を整えることが、当社の「成長」と「成功」に起因すると考え、採用～育成～活躍支援までを一気通貫した体制で推進しています。

組織設計においては、多種多様な人材を組織に取り込めるよう、一人一人の経歴や適性を丁寧にレビューした上で、新卒採用・中途採用いずれにおいても、配属部署や職種を決定

しています。入社後は1か月から2か月にわたりじっくりと導入研修を行い、未経験者であってもM&Aコンサルタントとして一人前になるまで、しっかりと活躍支援する体制を整えています。これらの理念は、2020年度に掲げた「人材ファースト」の旗の下、社員のキャリアに寄り添う組織体制の強化を目指しています。

人材の取り組みの全体像



優秀な人材の採用

採用活動においては、毎月実施している社長をはじめとする役員が登壇するイベントや、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。2024年度に実施した学生向けのサマーインターンシップは、「就活会議」が行う「学生が本当に行ってよかったINTERNSHIP 2025」表彰の「自己成長につながった部門」で1位に選ばれました。

また、パーパスへの共感性の高い人材を確保するため、現役社員からのリファラル採用にも力を入れています。



YouTube配信企画 M&Aコンサルタントへの1日密着動画や中途新入社員向けの入社時研修の様子、M&Aコンサルタントのキャリアストーリーに関する動画等を公開しています。

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



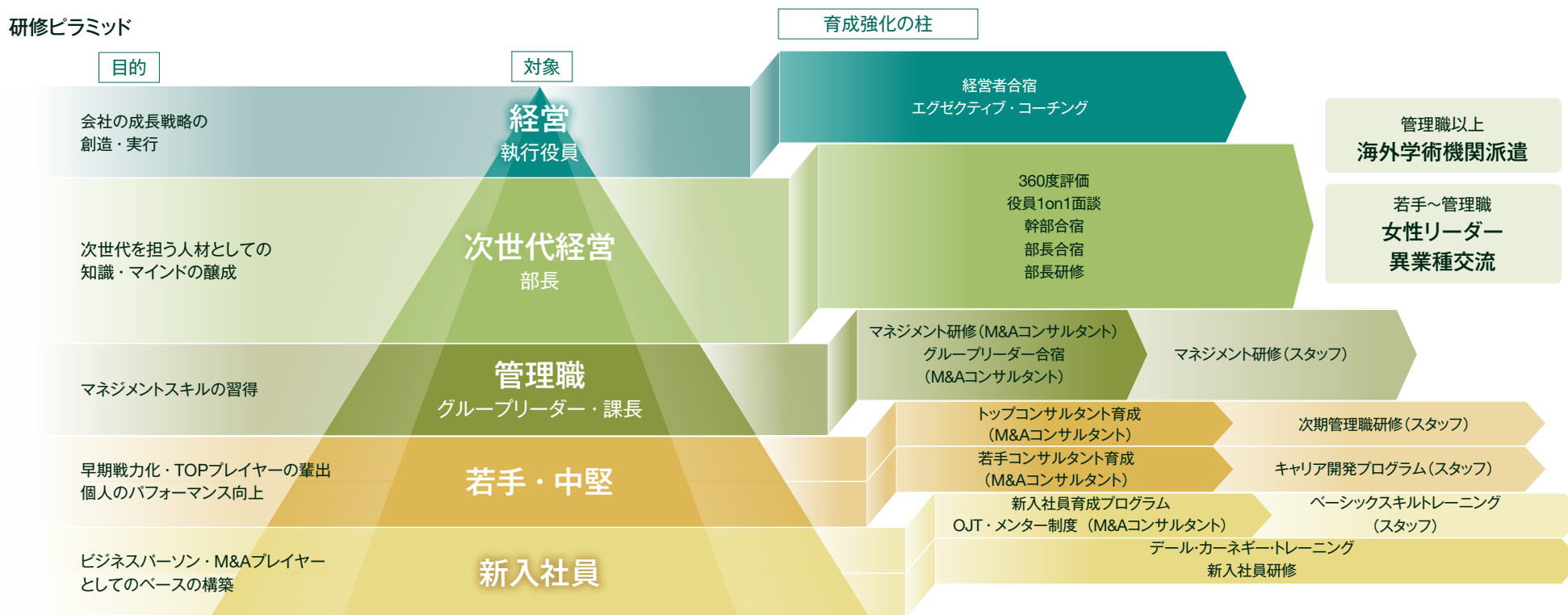
人材の早期育成・戦力化と定着

人材育成については、目的別、階層別の研修プログラムを策定し、充実したカリキュラムに基づき体系的な教育を実施しています。M&A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、1年目の社員には、「ニコイチ（2in1）」としてオンボーディングを支援する先輩社員をメンターとしてアサインし、共同で予算達成を目指す育成制度を導入したほか、4年目前後の社員には、レポートライン上の指導者だけではなく、別部署のメンターを設定し、育成、離職防止とキャリア開発を促進する支援を行っています。

2024年度の全社の退職率は14.9%でしたが、中長期的には12%前後の水準の維持を目標としており、評価制度の見直しやキャリアプランの整備など定着率改善のための取り組みを推進しています。



研修ピラミッド



研修制度について一部を抜粋して紹介します。

新入社員研修

新卒採用・中途採用問わず、職種ごとに1か月から2か月間にわたって丁寧に研修を実施しています。内容としては、基本的なビジネスマナー、M&A仲介業界の知識だけではなく、コンプライアンス教育にも注力しています。

管理職・次世代経営研修

新任のマネージャーをはじめ、管理職・次世代経営のマネジメント力強化は当社ビジネスの成長に不可欠な重要事項と捉えています。生産性・業務効率を考慮しながらのタスク・マネジメントやピープル・マネジメントを養ってもらいます。

- ・部長研修
- ・マネジメント研修

トップマネジメントからの特別研修

社長や役員が直接の指導役となり、中核コンサルタントや若手コンサルタントに対して、基本合意～成約までのケーススタディ紹介、ロールプレイングやディスカッションを通じて、顧客に寄り添う姿勢や実践的なノウハウを習得する機会を提供しています。また、当社はリーディングカンパニーとして業界全体の人材レベルの引き上げや品質向上に寄与することを目的としています。

- ・若手コンサルタント育成
- ・トップコンサルタント育成
- ・エグゼクティブ・コーチング

健全で多様性のある組織づくり

業務効率化と働き方

グローバル企業である当社グループは、各国が定める法令・規則について、制定された目的を理解し、誠実に遵守しており、日本国内においては労働基準法に基づいて社員代表と「時間外勤務及び休日勤務に関する協定（36協定）」を締結し、適正な労働時間を遵守しています。業務の効率化を推進し、長時間労働の削減により、個人・家庭生活及び仕事の面で精神的・健康的・経済的に豊かでバランスの取れた状態を目指しています。コーポレート・スタッフ系を対象としたフレックス勤務制度の導入や、一部の部署では個人の固定席を設けず業務内容などに応じて自由にその日の座席を選択できる「フリーアドレス」を導入し、社内コミュニケーションの活性化と業務効率の向上を図っています。

健康で安全な職場の実現

社員の健康は、会社の成長と成功における必要条件です。当社は、2024年4月に当社グループ健康保険組合を設立しました。同組合では選択型福利厚生制度「3KMプラン（カフェテリアプラン）」を導入しており、従業員各自が付与されたポイントを使って、健康増進やリフレッシュなど、自由にメニューを選択することができます。

健康診断の受診率は引き続き100%を実現しており、健康診断費用については法定項目を大きく上回る水準の会社補助を行っています。毎年行うストレスチェックのリスク指標においても、全国平均を大幅に下回る結果となっています。また、必要に応じて産業医やメディカルカウンセラーによるカウンセリングが受けられるよう支援体制を拡充しています。2024年7月からは社員向けの『人事ポータルサイト』をオープンし、上記カウンセリングの窓口を明記したほか、労務・人事関連の問い合わせFAQの整備、窓口の明記を行いました。いじめやハラスメント、その他労務に関する相談・通報は、内部相談・通報窓口でも受け付けています。 **P68 参照 ▶**

ほかにも、MA6（「みんな（Minna）でアフター（After）6」の略）の課外活動や全社ゴルフ・コンペ、フィナンシャル・ランナーズ駅伝大会への参加推進等、社員によるスポーツ活動を積極的に支援しています。このように当社では健康経営の一環として社員が生き生きと健康で安全に働くことができる職場環境の整備に努めています。

育児との両立支援

子育て中の社員に対して、ベビーシッターの支援金制度や、小学4年生の始期に達するまで短時間勤務を延長できる制度を設けており、家庭との両立に向けて制度拡充を行っています。2024年度は新たに子の看護休暇を有給化したほか、子が1歳になる前に復帰した社員に対して保育料を支援する早期復職支援策を試験導入しました。

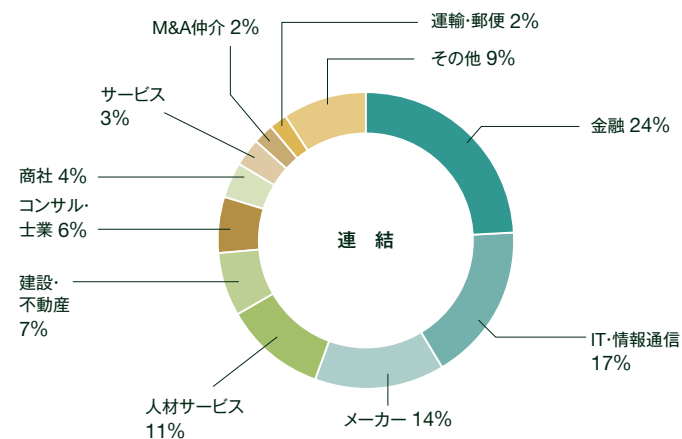
社員国籍の多様化

事業のグローバル化の進展に伴い、外国籍社員及び海外現地社員の登用を積極的に進めています。機会均等や人材の相互理解の観点からも、海外拠点社員と営業活動の方法や市場環境に関する情報交換を行う勉強会や海外会計事務所の研修ツアーなども開催しています。

多様な知見を持った社員

当社は、中途採用において多様なバックグラウンドを持つ人材を積極的に受け入れています。特に金融業界出身者が多いものの、IT・情報通信業界、メーカーなど、M&Aとは異なる業界出身者も活躍しています。

中途社員の出身業界の構成比



※本データは、2024年度に中途入社した社員の合計139名を対象としています。
※また、本データはTSR業種コードに準じて分類されています。

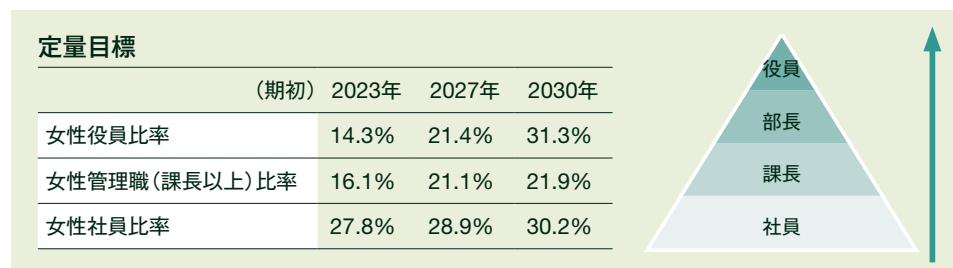
ダイバーシティ&インクルージョン推進

多様性こそがイノベーションを生み出すという思想のもと、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。2022年度に特に緊急度の高い分野として「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、2023年度以降、各種数値目標も設定し、本格的にD&Iの取り組みを展開しています。

特に、女性M&Aコンサルタントが自らのキャリアを描き、活躍できる仕組みづくりは当社の成長戦略の重要な一環です。2024年度の取り組みの成果として、若手優秀層向けの管理職の登竜門となる研修において、女性参加者の比率が19.4%(2025年3月期実施回)となりました。なお、2024年度末時点でのM&Aコンサルタント職に占める女性比率は約10%でした。

また、年に1~2年に1回実施している社員サーベイにおいて、職場の多様性を図る設問のスコアが3.75(2023年度)から3.84(2024年度)へと向上しています。

多様な視点が生む提案力こそが、中堅・中小企業の未来を支える力になると信じています。



人権に関する取り組み

当社では、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(以下、UNG)」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。

活躍する社員に報いる仕組み

フィロソフィーを指針とした人事評価制度

採用における選考基準や、社員の人事評価における評価項目は、フィロソフィーを軸に設計しています。フィロソフィーをより具体的に体現し、定量・定性いずれの目標も高く達成した者が高い評価を得る仕組みを取り入れています。その評価結果は上司との定期的な1 on 1面談によりフィードバックされます。

また、執行役員以上の社員にはリーダーシップ醸成の観点から「360度フィードバック」を取り入れ、周りの社員から被評価者の強みや弱みに関する情報を集め、本人にフィードバックしています。受け取った結果から適切に自身の長所や改善すべき点を認識し、次に目指す姿を明確にイメージすることでスピード感のある成長循環を創出し、フィロソフィーを体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。

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。また、2024年度からは四半期毎の社員向けの決算説明会を開催しています。

社員エンゲージメントの向上

社員サーベイ

1～2年に1回、社員サーベイを実施しています。「社員の声」ともいえるその結果は、各種の教育プログラムや人事施策に結実しています。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。

社員サーベイ 5段階で評価（最高5～最低1）

テーマ	設問	2024年度	2025年度
仕事	今の仕事にやりがいを感じている	3.91	3.97
業務負荷・WLB	あなたは、心身に不調をきたすことなく働けている	3.64	3.73
職場	あなたは、職場メンバーを信頼している	3.92	3.99
上司	あなたは、上司を信頼している	4.01	4.07
人事制度	当社の人事制度は、あなたの成長と意欲の向上に役立っている	3.40	3.45
トップマネジメント	あなたは、経営トップを信頼している	3.70	3.79
エンゲージメント	あなたは、当社で働いていることについて誇りを持っている	3.88	3.98

2024年度よりパルスサーベイを廃止し、年に1度の全社員サーベイに統合しました。設問項目もより網羅的な内容に変更いたしました。

※全社員サーベイは、当社及び日本M&Aセンターをはじめとした一部の子会社に所属する社員を対象に実施しています。
※また、全社員サーベイではコンプライアンス意識についても併せてサーベイを実施しています。コンプライアンスに関するサーベイ結果の詳細はp.69をご覧ください。

インナーコミュニケーションの強化

当社では、「3KM」（個人（Kojin）・家庭（Katei）・会社（Kaisha））の“三つのK”について、「意欲（Motivation）」を高め、「目標（Mark）」による「管理（Management）」（“三つのM”）していくこと）を、経営思想・組織文化の根幹に置いています。例えば、上司と部下の面談の中では3K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テーマパークへ招待したり、ファミリーイベントを開催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」を支援しています。バスケットボール部、野球部、軽音楽部、ワイン会、ヨガクラブ、ゴルフ大会、駅伝チームなど積極的な活動を展開しています。



西日本支社で開催されたファミリーイベントの様子



「MA6」バスケットボール部の様子

Interview

Q1 商談で心掛けていることを教えてください。

見て見ぬふりをしないことを第一に意識しています。面談中のお客様の表情や仕草、レスポンスの反応速度には、相手の気持ちが込められていると考え、敏感に読み取るように心掛けています。例えば、お客様が商談中に「ん？」と聞き直した場合、内容に対する疑問だけでなく、私への不満や条件への不満があると考えています。

違和感があれば必ず上司に相談することを心掛けています。M&Aコンサルタントは、情報量が多い仕事ですが、全部は相談できないからといって、何も相談しないのは良くありません。疑問や課題を的確に解決することでお客様の不満を解消するため、上司が聞きたいことと私が言いたいことが噛み合うようにこれまでトレーニングしてきました。これらは全て、上司や周りの方々に教えていただいたことなので、感謝しています。

また、お客様にはシンプルに明るく率直に向き合いたいと

思っています。お客様が不安に思うであろう情報や言いにくいことから先にお伝えすることも心掛けています。

Q2 なぜ銀行員からM&Aコンサルタントに転職を？

転職したのは28歳になる年で、残りの20代と30代前半のキャリア形成期において、働くことに振り切って成長したい気持ちがありました。また、成長産業で働きたい理由から転職を決断しました。よく「銀行員らしくない」と言われていた中で、尊敬していたお客様から、コンサルタント職を勧められたこともきっかけになりました。

元々働くことが好きで、仕事をしていると楽しいと感じますし、成長意欲は強い方だと思います。お客様も社員も成長意欲で溢れている環境で働けている今はとてもありがたいです。時には大変だなと感じる場面もありますが、大前提としてすごく楽しいので不満はありません。また、親友のお父さんが当社で3年前に会社を譲渡した方で、転職前にもらったアドバイスにも背中を押されました。

Q3 日本M&Aセンターの良さは
どんなところですか？

モチベーションを上げやすい環境で、四半期ごとの決算月が来ると、「決算月辛いね」ではなくて、「決算月が来たね。出番だね」と言ってもらえ、やる気がでますね。M&Aコンサルタントの仕事は自分を成長させてくれるものであり、M&Aをしたお客様の満足そうな姿を見ると、嬉しいですし、仕事が好きと感じます。



当社の女性M&Aコンサルタント として初の売上1億円達成 明るく率直にお客様に 向き合いたい

株式会社日本M&Aセンター
業界再編1部コンサルタント

太田 麗子

東京都出身。2016年に横浜銀行に新卒で入社し、個人営業業務を経験。2023年4月に日本M&Aセンター入社。日本M&Aセンターに所属する女性M&Aコンサルタントとして、初めて年間1億円の売上を達成するなど顕著な活躍が高く評価され2024年度の「社長賞」を受賞。

Malaysia

Q1 現在はどのような業務を担当されていますか？

マレーシア現地法人で、M&Aコンサルティング業務を行っています。主にマレーシア国内の企業と日本の企業をマッチングしています。譲渡企業はコールドコールや現地のネットワークを活用して探しています。現地法人はまだメンバー数が少ないため、譲渡企業の企業評価や概要書の作成などの案件化も行い、相手先企業が見つかった際にはトップ面談などM&Aのエグゼキューションも担当します。私はクアラルンプールと出身地のイポーを中心に活動しており、昨年成約した案件2件もイポーの企業に関するものでした。

Q2 転職の決め手は何ですか？

前職は新卒でマレーシアの証券会社のIB部門に入り、上場支援のコンサルティングを行っていました。コーポレートファイナンスに関わっていたこともあり、M&Aにも興味がありました。マレーシアはM&Aが発展中の国で、M&Aが社会に与えるインパクトは大きいです。中堅・中小企業のM&Aを普及させることで、マレーシア経済の発展にも寄与できると思い転職を決意しました。

日本M&Aセンターに入社した時は、マレーシア現地法人が立ち上がって2年目で、スタートアップのように会社を成長させていく楽しさがありました。また、日本での基盤もあり、安心してチャレンジできる環境が魅力的でした。

Q3 入社当時のことを教えてください。

メンバーは数名で、案件もあまりなかったため苦労しました。日本の拠点のようにリソースが豊富ではなく、譲渡企業を見つけて成約をサポートすることに加え、マーケティングやPRも自分たちで行う必要がありました。スタートアップとしてビジネスを成功させることも大きなミッションだったので、案件を進めることとの両立は難しかったです。ただ、現地法人には私たちしかいませんが、日本には様々な問題や論点に対応できる専門家がいて、いつでも相談できる環境はあったので、そういった方々を頼りにしながら一つ一つ問題を解決してきました。

Q4 M&Aの仕事の面白さとは？

マレーシアでは、日本ほどM&Aが一般的ではないことや現状ミッドキャップといわれる中堅企業の案件が多いこともあり、M&Aはマーケットに対するインパクトが大きいです。成約するとメディアにも取り上げられ、「あの案件を担当した日本M&Aセンターだね」と訪問先のオーナーに声をかけていただくこともよくあります。また、日本と同じく後継者不在によりM&Aを行う企業が多く、譲渡企業からもとても感謝されます。

M&Aは案件ごとにナレッジが異なり、得られるものも違います。成約件数を積み重ねながら様々な案件に触れ、経験を積んでいきたいです。「日本M&Aセンターが、マレーシアでNo.1のM&Aファーム」と言えるようになるまで走り続けます。



現地法人を成長させ「マレーシアNo.1 M&Aファーム」を目指す

日本M&Aセンター マレーシア現地法人
ディールマネージャー

Vanessa Choy

マレーシア・イポー出身。マレーシアの大手証券会社のIB部門を経て2021年に日本M&Aセンターに入社し、マレーシア現地法人の立ち上げ黎明期に参画。以降、日本企業とマレーシア企業のM&A支援を多く手掛ける。

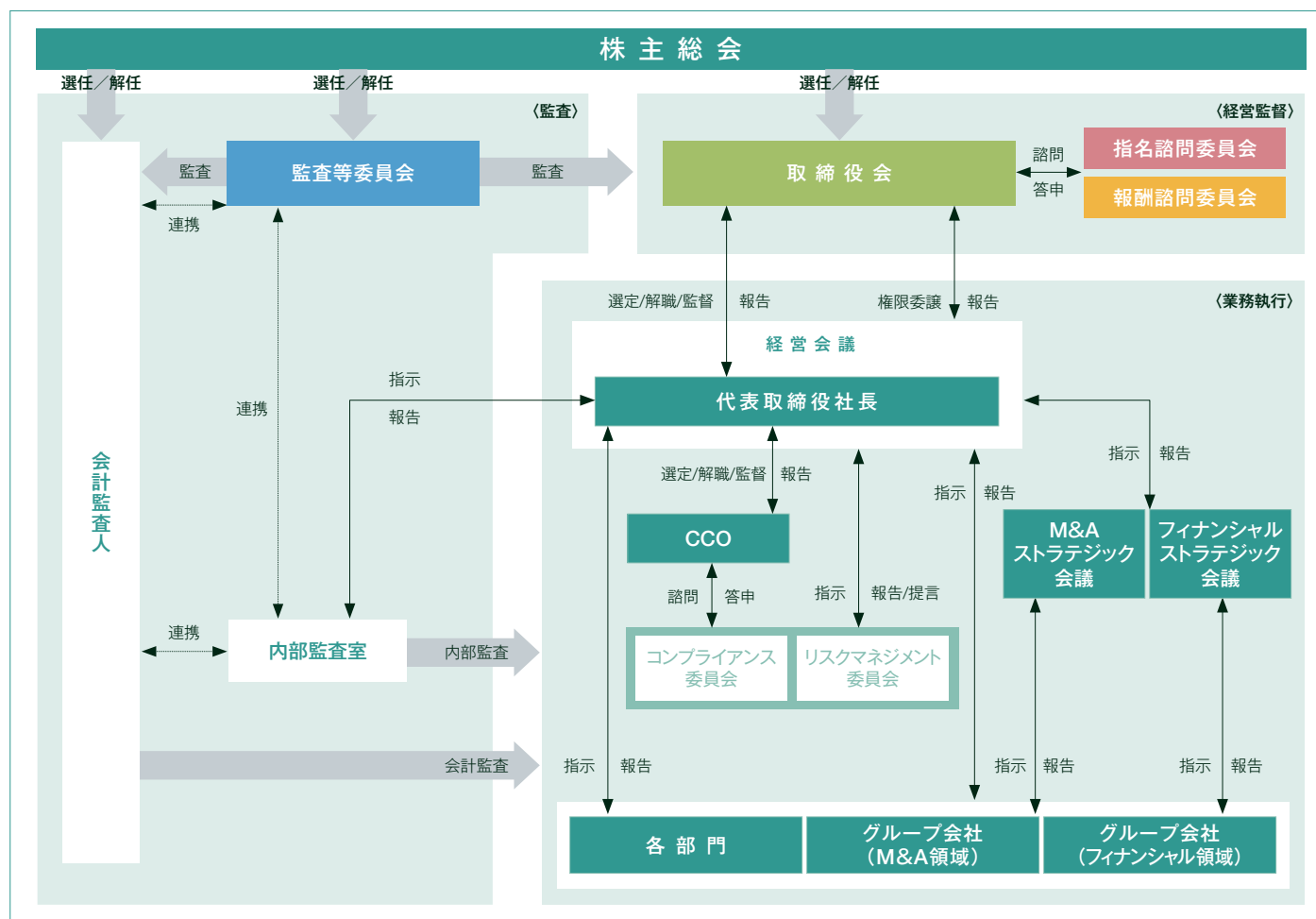
コーポレート・ガバナンス

日本M&Aセンターグループは、企業理念に基づき、永続的に社会貢献を果たし、様々なステークホルダーの方々の期待に応えるために、コーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要な課題であると考えています。コーポレート・ガバナンスの充実により、業務の遂行状況を監視し、適切な牽制機能を強化することができます。このため、当社は以下の項目を経営の中心課題と捉え、日々努力しています。

- 1 経営の健全性・公正性を確保し、法令遵守を徹底すること
- 2 経営の透明性を確保し、説明責任を全うすること
- 3 経営の効率性を確保し、株主価値の最大化に努めること

コーポレート・ガバナンス体制

ガバナンス早見表	
機関設計	●監査等委員会設置会社
取締役の人数	●10名 (うち社外取締役5名)
取締役(監査等委員)の人数	●3名 (うち社外取締役3名)
取締役の任期	●1年
取締役(監査等委員)の任期	●2年
取締役会の開催回数	●17回
監査等委員会の開催回数	●17回
取締役会の諮問機関 (任意の委員会)	●指名諮問委員会 ●報酬諮問委員会
役員報酬体系	●固定報酬 ●業績連動報酬 ●株式報酬
会計監査人	●有限責任監査法人 トーマツ



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3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、社外取締役3名（うち、常勤1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。

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います。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、定期的に取り締役会への報告を行っています。

M&Aストラテジック会議、フィナンシャルストラテジック会議

当社は、経営会議の下に、M&A領域の関係会社を統括する「M&Aストラテジック会議」とファンド領域の関係会社を統括する「フィナンシャルストラテジック会議」を設置しています。両会議とも当社常勤取締役並びに子会社の取締役・執行役員等で構成されています。

当社及び関係会社間の情報共有及び戦略面での連携を図るほか、関係会社管理規程に基づき、当社所定の事項を実施する際の事前協議先、報告先としての機能も有しています。

内部監査制度

当社では業務執行上の内部監査制度を導入しており、業務執行においては法令や規程の遵守及び業務の標準化・効率化を常にチェックする体制としています。現在は内部監査室3名（うち、専任者1名）が担当しています。

リスクマネジメント委員会

CCOを委員長とし、代表取締役社長の任命による委員で構成し、当社グループにおけるオペレーショナルリスクに対応すべくリスクマネジメント委員会を開催しています。

同委員会ではオペレーショナルリスクについてリスクの特定、分析、評価を行うとともに、対応策を検討の上、これに対するモニタリング・改善を行い、経営会議へ報告しています。また、他の経営全般に係るリスクについては経営会議が対象とするものの、同委員会にてリスクを認識した場合は経営会議へ具申するものとしています。

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

また、リスクマネジメント委員会の有効性については、取締役会で評価し、適宜是正することとしています。事業環境の変化などに伴う対応策の全社通知や新たなリスク領域への対応が必要となった場合等、課題や対応状況について取締役会に報告の上、対処することとしています。

コンプライアンス委員会

CCOを委員長、常勤取締役1名、株式会社日本M&Aセンターの役職員3名及び顧問弁護士を構成員として定期的にコンプライアンス委員会を開催しています。コンプライアンス委員会はCCOの諮問機関としての活動のほか、相談・通報窓口機能も有しています。

役員のトレーニング

当社では、取締役にに対し、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。

後継者の計画

当社は、代表取締役社長の後継者計画の策定・実施を経営戦略上の重要項目として位置づけています。後継者計画の一環として、当社は、2021年10月に純粋持株会社に移行しました。グループ各社に段階的に権限を委譲することにより、グループ各社において、その経営を通し優秀な人材を育成してまいります。具体的には2022年に経営会議、2023年にグループ会社を横断した会議体であり、株式会社日本M&AセンターをはじめM&A領域のグループ会社を統括する「M&Aストラテジック会議」、株式会社日本投資ファンドをはじめファンド系のグループ会社を統括する「フィナンシャルストラテジック会議」を設置しました。M&Aストラテジック会議については、株式会社日本M&Aセンターの代表取締役社長を兼任する専務取締役竹内直樹が、フィナンシャルストラテジック会議については、株式会社日本投資ファンドの代表取締役を兼任する専務取締役大槻昌彦が、それぞれ議長を務めています。

役員の選解任に関する方針・手続き

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

取締役会は、能力や幅広い経験、在任期間、年齢、そして性別を含む多様性を考慮した構成を目指し、取締役に占める女性比率を2030年において31.3%とすることを中期的な目標としています。

社内取締役の選任に関しては、それぞれの担当分野で実績・功績を挙げた者であることに加え、企業経営者に必要な使命感、統率力、企画力等の資質を兼ね備えていること、当社の企業理念に深く共感し、経営ビジョンの実現に向けて常に邁進できること、取締役にふさわしい人格、見識を備えており、法令遵守に高い意識を持っていることなどの基準に基づき選任することとしています。

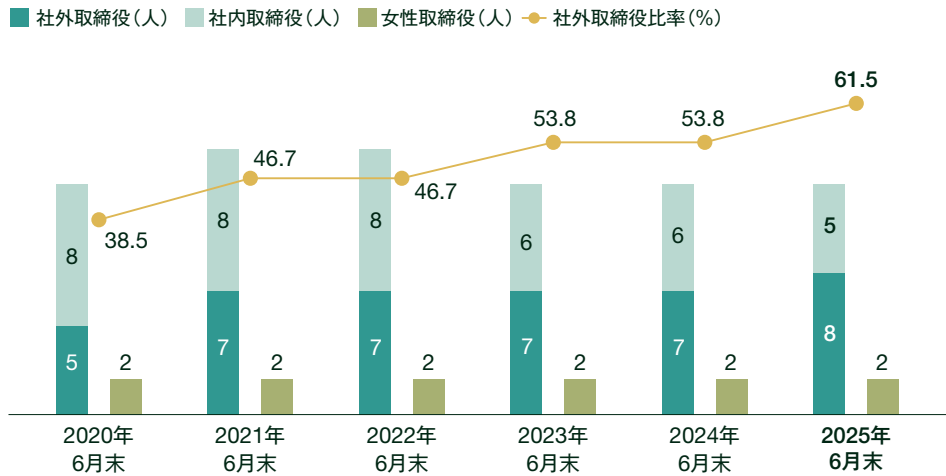
社外取締役の選任に関しては、社内取締役とは異なる視点から当社経営に参画、貢献できることに加え、独立性を持って取締役の職務執行を監督できることなどの基準に基づき選任することとしています。社外取締役の独立性については、基準または方針として明確に定めたものではありませんが、当社グループの出身者、大株主、大口取引先関係者、重要な利害関係者のいずれにも該当しない高い独立性を保持していることに加え、企業経営の経験者、または、法務もしくは財務の知見を有する方を選任することとしています。

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。

取締役会

取締役会の多様性



取締役会の運営実績

2024年度は、ガバナンス強化のための各種規程の整備や新規ビジネス機会創出のための施策に関する審議等を行いました。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。

2024年度取締役会開催状況	
開催回数	17回
平均議題数 (決議事項及び報告事項)	4.5個
1回あたり 平均開催時間	2時間2分 (最長3時間15分)

主な議題
● 株主還元策について
● 指名諮問委員会からの答申について
● 子会社設立について
● マテリアリティ(重要課題)の今年度の見直しについて
● プリンガアウト社との資本業務提携について
● LP出資について
● 金融機関との合併設立について
● 取締役会実効性評価について
● 討議事項枠の設定について
● 不適切な買い手の対応策について
● 個人情報保護方針(プライバシーポリシー)の改定について

取締役会の実効性評価

当社では、2017年度より取締役会の実効性評価を実施しています。
2024年度の評価結果の概要は以下の通りです。

<評価方法>

全取締役を対象として、下記の評価項目に対する5段階評価と自由記述による自己評価アンケートを実施いたしました。

<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います。引き続き、課題の改善策を検討・実施し、その結果を評価してさらなる改善につなげていくことで、取締役会の機能向上に努めていきます。

取締役会実効性評価項目(8分野計52問)

1	取締役会の構成について(3問)
2	取締役会の運営について(11問)
3	取締役会の役割・責務の遂行について(17問)
4	監査等委員会について(3問)
5	独立社外取締役にについて(4問)
6	取締役会の実効性確保のための前提条件について(5問)
7	取締役会を支える体制について(4問)
8	株主とその他ステークホルダーとの関係充実に向けて(5問)

監査等委員会

監査等委員会の運営実績

2024年度監査等委員会開催状況	
開催回数	17回

主な議題

- 監査計画に基づく監査の実施及び監査等委員会監査報告書の作成について
- 取締役の執行状況の確認について
- 常勤監査等委員による監査活動状況の報告
- コンプライアンス統括部との連携・協議について
- 社外取締役との意見交換の実施について
- 内部監査室との連携・協議について
- グループ会社監査役との意見交換の実施について

任意の委員会

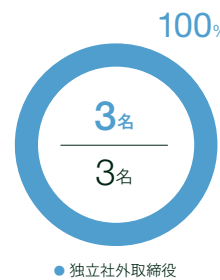
任意の委員会の運営実績

2024年度指名諮問委員会・報酬諮問委員会開催状況

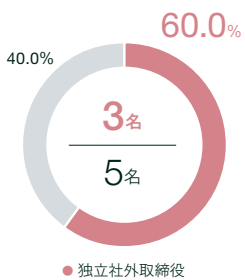
指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
開催回数	12回	開催回数	12回
主な議題		主な議題	
<ul style="list-style-type: none">● 取締役会向け答申内容について● 役員の360度評価について● 役員向けガバナンス研修の実施について● 女性社外取締役の採用計画について● 2025年度の取締役体制、CXO体制について		<ul style="list-style-type: none">● 2024年度の基本報酬及び業績連動報酬について● 株式報酬の導入・割当基準について● 2025年度の業績連動報酬の計算方式変更について● 2025年度の株式報酬の決定方法について● 2025年度の社外取締役の新報酬について	

監査等委員会・任意の委員会の構成

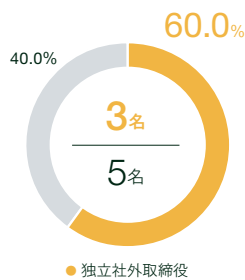
監査等委員会における独立社外取締役の割合



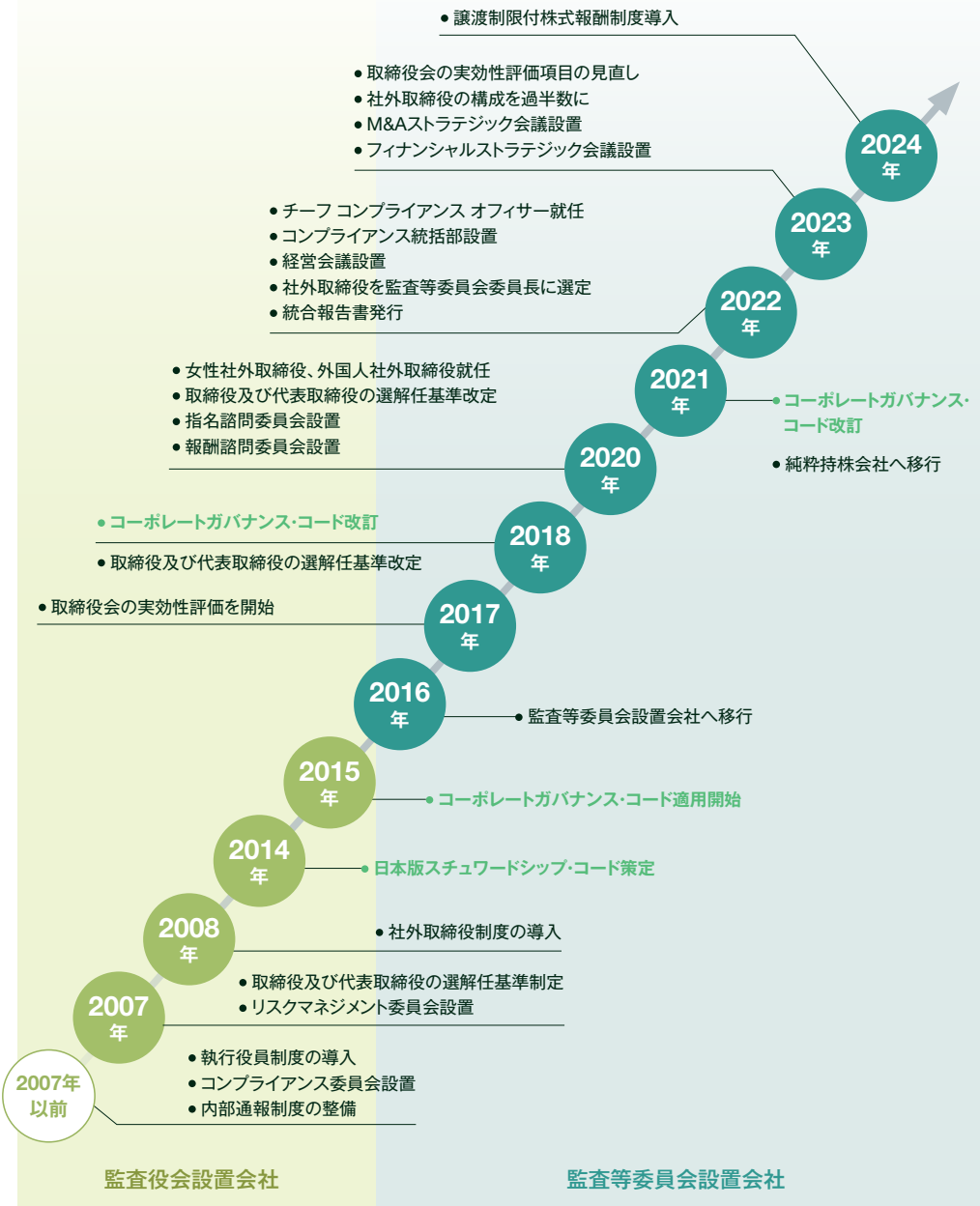
指名諮問委員会における独立社外取締役の割合



報酬諮問委員会における独立社外取締役の割合



コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み



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、2024年度においては、通期業績予想の経常利益17,000百万円に対して、連結経常利益は16,918百万円（予算達成率99.5%）となっており、当社取締役へ業績連動報酬を支給していません。

株式報酬制度

当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、2024年度より取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。譲渡制限付株式報酬は現行の報酬額（年額12億円以内、うち社外取締役分は年額8,000万円以内）の内枠で年額2億4,000万円以内、年35万株以内で支給することとしています。

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	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	322	270	—	—	52	6
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	12	12	—	—	—	1
社外役員	84	84	—	—	—	9

(注) 1 社外役員に対する報酬等の対象には、2024年6月25日開催の第33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います。
2 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

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も、当社の企業価値向上に加え、当該議案が投資先企業の価値向上につながるかどうかを検討し議決権行使の判断をすることとしています。

マネジメント体制

取締役（監査等委員を除く）



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（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileMiyake.html>



取締役副社長 CFO

な ら き た か ま ろ
榎木 孝磨 1962年10月15日生

出席状況（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileNaraki.html>



専務取締役

お お つ き ま さ ひ こ
大槻 昌彦 1970年7月23日生

出席状況（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileOtsuki.html>



専務取締役

た け う ち な お き
竹内 直樹 1978年2月11日生

出席状況（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileTakeuchi.html>



取締役 コーポレート本部長 CHRO

た け だ や す ひ ろ
武田 安央 1966年4月7日生

出席状況（2024年度）
取締役会 100%（12回／12回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileTakeda.html>



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（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileMori.html>



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（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileTakeuchi_m.html



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（2024年度）
取締役会 100%（17回／17回）

 プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileNishikido.html>



社外取締役

社外 独立

しみず たか お
清水 喬雄

1957年3月10日生

出席状況(2024年度)
取締役会 100%(12回/12回)

プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileShimizu.html>

監査等委員



社外取締役(常勤監査等委員)

社外 独立

やまだ よしのり
山田 善則

1946年5月22日生

出席状況(2024年度)
取締役会 100%(17回/17回)
監査等委員会 100%(17回/17回)

プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileYamada.html>

新任
役員



社外取締役

社外 独立

こばやし のりたか
小林 慎和

1975年8月8日生

プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileKobayashi.html>

(株)野村総合研究所 コンサルティング部門、グリー (株)(現グリーホールディングス(株))、国内外の起業を経て2025年6月より現任。起業家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DX経営やB2C事業について具体的な助言を行っています。

株式会社bajji代表取締役、Quantum Mesh株式会社CSOを兼職

新任
役員



社外取締役(監査等委員)

社外 独立

あべ みずほ
阿部 美寿穂

1975年1月27日生

監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)、阿部美寿穂公認会計士事務所設立を経て2025年6月より現任。公認会計士として財務・会計に関する高い専門性と深い知見に基づく助言等を行っています。阿部美寿穂公認会計士事務所代表を兼職

プロフィール
<https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileAbe.html>

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。

氏名	役職	所属委員会			保有する経験・スキル							
		監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	経営戦略	M&Aコンサルティング	ファンドビジネス / IB	海外ビジネス	DX / IoT	財務 / 会計	コンプライアンス / サステナビリティ	人材育成 / 人事労務
三宅 卓	代表取締役社長		○	○	★	●	●				●	
檜木 孝磨	取締役副社長		○	○	●	●				★	●	
大槻 昌彦	専務取締役					●	★	●				
竹内 直樹	専務取締役				●	★			●			
武田 安央	取締役							●		●	●	★
森 時彦	社外取締役				★	●	●	●				
竹内 美奈子	社外取締役										●	★
錦戸 景一	社外取締役		◎	◎		●					★	
清水 喬雄	社外取締役		○	○	●			●	●	★		
小林 慎和	社外取締役				●			●	★			
山田 善則	社外取締役 (常勤監査等委員)	◎	○	○	★						●	●
松永 貴之	社外取締役 (監査等委員)	○				●					★	
阿部 美寿穂	社外取締役 (監査等委員)	○				●				★	●	

◎…議長、委員長 ★…特に重視したスキル

社外取締役座談会

業界のリーダーに求められる変革を促し、 グループ事業の成長を支えていきます。

過去最高の先行指標を達成しつつ、新たな課題を認識した2024年度。変革を進める中で、社外取締役は何を議論し、どのような働きかけを行ったのか。そして現在、さらなる企業価値向上に向けてどのような考えを持っているのか。監査等委員を含む4名の社外取締役を招き、意見を述べてもらいました。

外部から見た当社グループと取締役会

清水 2024年6月より社外取締役に就任しました。第一印象では、トップが経営理念を明確に打ち出し、軸がしっかり通った社風が築かれていると感じました。一方、社員向け研修への参加や人材の360度評価への関与を通じて、世代ごとの異なる想いやバックグラウンドの違いなど、社員の多様性も実感しました。当社グループは人材が資産ですので、その多様性をどうマネジメントするかは今後の課題だと思います。取締役会は、皆さんが闊達に議論される中で、三宅社長が折に触れて業界団体の動きや海外IRロードショーでの機関投資家の反応を伝えてくださるなど、風通し良くオープンに運営されています。議論の中身は多様ですが、個別 이슈が多い面もあるため、ホールディングスの取締役会として、グループ全体の経営戦略に関する大きなテーマにより十分な時間を割くための「討議枠」を設ける提案を社外取締役から行いました。実際に「討議枠」での議論が始まっていて良い方向だと思います。

竹内 これまで私は、当社グループを同質性が高い組織と捉えていたので、清水さんが多様性を感じたという意見は新鮮でした。確かに、会社は変わりつつありますね。



山田 2021年の不祥事以前は、同質性が高いメンバーが集団で会社を引っ張っていましたが、その後の変化を経て、現在入社3年目から5年目くらいの中堅層からは、かなり異なる意見が出てくるようになったのでしょうか。良い変化が起きていると言えますね。

森 清水さんをメンバーに迎え、全体の視座がさらに一段高まったと感じています。例えば、ある発表を行う際に、それがどのように受け止められる可能性があるか、外部関係者は異なる見方となる場合があるといった指摘をいただいています。

清水 企業価値の創出には多くのステークホルダーが関わりますので、それぞれの立場からの多角的・多面的な視点を持っておくことが大事だと思っています。今後も自分の強みを活かし、社外取締役の役割を果たしていくつもりです。

取締役会における議論の変化と課題

森 取締役会では、参加者が目線を揃えて議論するために、執行側から社内で重要視している主要なKPIを簡潔にまとめた資料を事前に共有してもらい「コックピット」方式を2023年度から導入しました。

2024年度はその活用の2年目でしたが、効果はさらに上がつ

ています。一目で状況が把握できるデータの事前提供により、説明ではなく議論に使える時間が増え、戦略的視点の共有につながっています。

竹内 「コックピット」方式によって情報提供の形が大きく変わり、私たち社外取締役もトレンドを捉え、仮説を立て、取締役会で多角的な視点から、疑問を投げ掛けたりすることができるようになりました。しかし、次第に指標が複雑化し、資料のページ数が増えることで、必要な情報が埋もれてしまう懸念があります。情報のシンプルさと明瞭さを保つことが重要だと考えています。

森 データを準備する方も、参照する私たちもシンプルでありたいです。私が重視しているのは、M&Aコンサルタント一人当たりの売上高と、M&Aコンサルタント数の変化です。これだけで売上と収益の趨勢がすぐにわかり、トレンドを踏まえた議論がしやすくなります。数値のトレンドだけから原因を読み取ることは難しいですが、最近の市場動向を考慮することで、同業他社の数が大幅に増加していることが成約率の減少に影響を与えているのではないかと仮定することができます。かつては馬力さえあれば自由に突き進めるブルーオーシャンでしたが、現在は急速にレッドオーシャンへと変化しています。この変化に伴い、馬力に加えて生産性の向上が求められており、その生産性をどのように向上させていくかが大きな戦略的課題となっています。

竹内 馬力と生産性とおっしゃる通り、馬力の掛け算だけでは限界があるため、いかに生産性を高めるか、さらには非連続な成長につなげるための戦略が必要です。そのためのDX、プ

ランディング、マーケティングについて、ようやく議論できるようになってきました。

清水 「コックピット」をもとに社外取締役側が立てている仮説に対し、執行側のレスポンスが今後さらに充実していくことが期待されます。成約率が減少している場合、例えば産業別にデータを収集・分析するなど、「コックピット」の分析と次の打ち手のための現状認識をどうつなげていくかが今後の課題です。

山田 監査等委員としては、「コックピット」導入による高い効果も感じましたが、社外取締役と監査等委員による情報共有の場として2023年度から始めた「意見交換会」の開催がとても有意義だったと感じました。ここで交わされる自由度の高い議論と認識の共有が、取締役会を裏から支える機能を果たしていると思います。2024年度の監査等委員会は、業務監査の一環として大規模セミナーに対し、参加者アンケートを通じた費用対効果見込みの実査や、金融チャネルの強化に向けて地方銀行と設立した合併会社の状況確認など、課題把握に向けた活動を行いました。

森 2025年度から山田さんが常勤の監査等委員として活動することになりましたが、社外取締役が常勤の監査等委員を務める例は少ないですから、ガバナンス強化の面でも先進的な変化と言えますね。



インテリジェント

日本M&Aセンター
ホールディングスのビジョン

最高のM&A総合企業への
成長に向けた戦略

データセンシティブ



周辺事業を拡げ、ポートフォリオを構築

森 取締役会の課題については、昨年の社外取締役座談会で「将来を見据えた事業ポートフォリオの構築について、もっと論じるべき」と述べましたが、今後はこのテーマに関する議論をさらに深めていく必要があります。M&A事業を中核とする当社グループは、周辺事業を展開し、フィナンシャル領域ではファンド事業を手掛けています。私たちが特に重視しているのは、PMI事業です。PMIは事業を承継・統合した後に企業価値を高めるためのスタートポイントであり、大きなポテンシャルを持つビジネスだと考えます。

清水 事業の割合を考えれば、M&A事業が議論の中心になるのはやむを得ないのですが、グループ全体のマネジメントについても議論に時間を割く必要がありますね。昨年、ファンド事業の全体像を見せていただく機会がありましたが、その際に戦略的な議論ができれば、より興味深いものになると思います。今後は、PMI事業を行う日本PMIコンサルティングや他の子会社についても、より多くの情報を共有し、グループとして子会社マネジメントについて話し合うことが必要だと感じています。その議論が深まれば、ホールディングスの取締役会としては非常に良い方向に持っていけるのではないのでしょうか。

竹内 ファンド事業の戦略を聞き、議論する機会が得られたことは、一歩前進と言えます。しかし、より積極的に働きかけて、事業ポートフォリオの構築を論じていく必要があります。PMI事業の重要性にも大いに同感で、人材育成やグループ全体でのシナジー創出に関する議論が必要です。グループ内での人材交流を図ることも一つの手段ですね。PMIにお

ける品質向上はM&A総合企業に向けた重要なステップであると認識しており、今年度から来年度にかけて議論をより活発化させていきたいです。

山田 PMI事業の話は、本当にこれからのキーになると思っています。今後は、M&A成約後のフォローを含めて、お客様の生涯にわたる満足度を高める取り組みとして、PMIによる価値提供がますます問われることになるでしょう。あと、子会社に対しては、ホールディングスとしての監査方針をしっかりと伝えるべく、一堂に会する場を設け、意見交換と情報の共有を進めていきます。



グループ会社監査役連絡会

株主価値に貢献する取締役会のあり方

森 取締役会の実効性について、前年の実効性評価では、「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」といった課題が示されました。私は、いずれもこの1年で改善が進んだという認識です。

竹内 取締役会では、早い段階から報告事項として一旦情報が共有され、1か月から2か月後の決議に向けてしっかりと議論が行われるようになりました。「運営の効率化」と「社外役員への事前の情報提供」における改善につながっていると評価できます。しかし、取締役会の活性化を図るためには、全てを取締役会で行うのではなく、例えば質問が多く予想される議題については、社外取締役への事前説明の場を設け、予め意見交換を行うことも有効な手段だと考えます。

清水 「取締役会の位置づけ」については、冒頭に述べた通り、個別の 이슈が多いので、グループ全体の経営戦略に関する大きなテーマにもっと時間を割くべきという課題を感じました。また、実行した施策の状況報告を仕組み化したいということも考えています。すでにいくつかの投資案件は現状報告を受けていますが、報告のタイミングを含めたフィードバックのフォーマットを定め、しっかり評価するというモニタリング機能の発揮が非常に重要です。

山田 総合リスク管理という観点から、3か月に1回の報告が行われているのですが、現状では特定のリスクに重点を置く傾向が見受けられます。今後は、災害リスクや情報セキュリティを含むあらゆる想定リスクをよりバランスよく管理する体制を整え、各リスクの重要性を十分に考慮していきたいですね。



森 少数株主の代表という立場から、特に投資案件や提携案件については、「これは株主価値にどう貢献するのか」と問うことがあります。株主価値への影響を明示的に共有した上で、その是非を議論することが、今後ホールディングスの取締役会として従来にも増して重要になっていくと考えています。

また、指名諮問委員会と報酬諮問委員会についても、今年度は非常に活発に活動しており、前年に比べて回数が倍増しています。役員会の後に必ず開催され、少なくとも毎月1回は行われています。アジェンダも明確になり、年初には360度フィードバックを行い、中盤では後継者の議論がなされるなど、大きな流れができつつあります。こうした活動の質的向上も進んでおり、今後も引き続き充実を図っていききたいと思います。

ブランディングとデータドリブンで拓く未来

竹内 2025年度の経営方針発表会では、「ブランディング元年」「データドリブン経営」といったキーワードが掲げられました。こうしたテーマに対し、社外取締役としてどのようなサポートができるかを考えていきます。ブランディングについては、CBO（チーフブランディングオフィサー）の仲川さんに方針の共有をお願いしました。三宅社長や竹内専務が強調されているのは、「差別化はすでに達成されており、重要なのはその差別化をどのように表現し、発信するか」という点です。執行側が目指している方向性をしっかりと把握し、社内にはないマクロな視点や他社のベストプラクティスを提供することで、フィードバックを行う考えです。前向

きな取り組みを支援しながら、議論を進めていきたいと思っています。

清水 ブランディングについては、私も楽しみにしています。CBOの仲川さんは他社でのマーケティング統括の豊富な経験をお持ちですので、社外の知見を活かした実践的なブランディング手法について、社外取締役としても多くを学び、議論に反映させたいと思います。データドリブン経営は、当社グループがM&Aの先駆者ゆえに蓄積してきた膨大なデータをどう活かして差別化を進めるのか、待ったなしの状況にあります。早期に方向性を打ち出し、できるだけスピーディーに進めていく必要がありますが、そのためには戦略や投資の妥当性・正当性についてさらに議論を深める必要があると感じています。施策とその効果のフィードバックによって、プロセスをうまく回したいと考えます。

森 当社グループがブルーオーシャンで圧倒的No.1を誇っていた時代は、ブランディングの必要はなかったわけで、そのために遅れを取っている状況にあります。レッドオーシャンで苦しんできた私たち社外取締役には、ブランディングやマーケティング、データドリブン経営に関する多くの経験がありますので、様々なアドバイスが可能だと考えていますし、これらの戦略への投資を促したり、計画の定量化や費用対効果に圧力をかけたりする役割も、しっかり果たしたいと思っています。

山田 これからの当社グループに期待することは、コンプライアンス経営を超えた「稼ぐ力」の発揮です。業界内の不適切な買い手（譲受け企業）問題といったリスクを差別化のチャンスに変え、業界のリーダーとして、さらなる成長

を実現してほしいです。

竹内 M&A総合企業としてのビジネスモデルを確立してほしいですね。それは切に願っています。もう一つの期待は、業界の発展を牽引するリーダーシップです。実績面やコンプライアンス面はもちろん、優秀な人材の輩出や女性の活躍、働き方改革なども含め、リーディングカンパニーとしてのプレゼンスを示す存在になってほしいと思います。



清水 当社グループに望むのは、グループ内の一体感を高めてシナジーを創出し、業績の拡大につなげていくことです。そのためには、人材育成が極めて大切になります。もう一つ大切なのは、変化への感度を高めること。当社グループのお客様である中小企業の経営力を上げていくためにも、私たち自身が社会の動きを敏感に捉えながら、フレキシビリティを備え、自らの経営力をさらに強化していく必要があります。

森 中堅・中小企業M&A業界におけるDXのリーダーを目指してほしいと考えています。これまで蓄積してきたデータを活かし、うまく組み合わせ、価値あるデータとして提供する。それこそがデータドリブン経営の肝だと思っています。データで勝負することで、圧倒的な強みを築き上げてほしいですね。

コンプライアンス

日本M&Aセンターグループは、コンプライアンス活動の継続を企業としての信用維持・向上に不可欠な要素として重視しています。

2021年の不祥事発覚後、再発防止に向けコンプライアンス基盤の整備に注力し、社内浸透を図ってまいりました。現在、M&A業界を取り巻く外部環境が著しく変化し、不当な目的でM&Aを実行する譲受け企業やお客様への不適切なサービスを提供する仲介業者が増えている中、日本M&AセンターグループはM&A支援機関協会が設けた自主規制ルールを率先して遵守する等、「最高のM&Aをより身近に。」を実現するためにリーディングカンパニーとしてM&A仲介業界全体の信頼向上を目指します。

そのためにも、2025年度以降も継続的な取り組みを積み重ねることで、より信頼されるグループになるよう努めます。

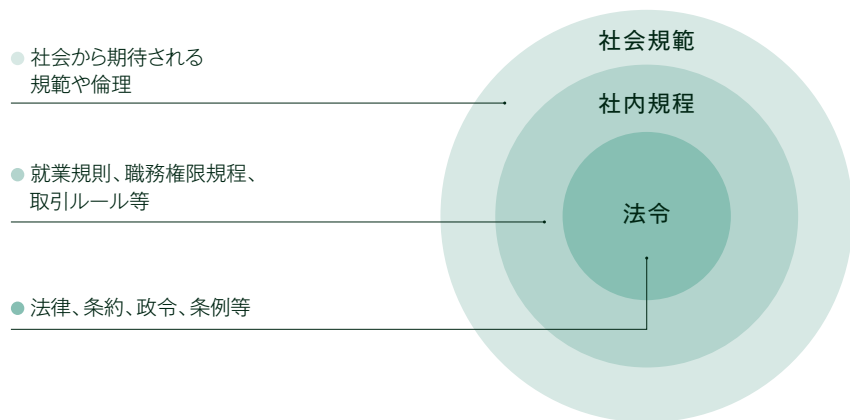
コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを法令・社内規程の遵守のみならず、社会から期待される規範や倫理に従うことまでを含むと考えています。その考えを明確化するため、コンプライアンス規程にて関係法令や社内規程、社会規範を遵守し、公正・適切な企業活動を通じて社会的責任を果たす旨を定めています。

そして、パーパス、フィロソフィー、グループコンプライアンス基本指針の周知徹底を行うことでコンプライアンス意識の醸成を図っています。

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

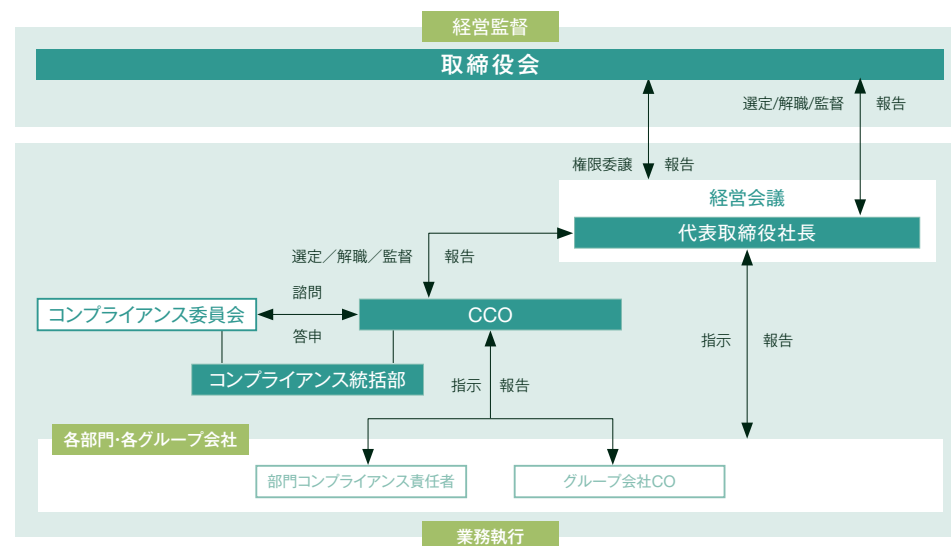
コンプライアンス



コンプライアンスの推進体制

当社は、コンプライアンス全般に係る事項を管掌するCCO（チーフ コンプライアンス オフィサー）を中心に、CCOの諮問機関であり、内部相談・通報窓口機能を有するコンプライアンス委員会を、CCO及びコンプライアンス委員会の事務局であるコンプライアンス統括部をそれぞれ設置しています。

また、日本M&Aセンターには各部門にコンプライアンス責任者を、その他の主要グループ会社にはコンプライアンス・オフィサー（CO）を配置することで、コンプライアンス違反を未然に防止し、仮にコンプライアンス違反またはそのおそれのある事象が発生した際は、可及的速やかに対応できるよう体制を整えています。海外グループ会社についても、今後のクロスボーダーM&Aの拡大に対応できるコンプライアンス体制の構築を進めています。



コンプライアンス違反と疑義があったものに対する調査と対処の手順と結果

調査と対処の手順

コンプライアンスに抵触する何らかの問題が発生した場合、またはそのおそれがある場合やコンプライアンスの主旨に即して疑義がある場合等、コンプライアンスに関する問題を認識した役職員は、直ちに上長やコンプライアンス委員会を含む社内関係者に相談・通報すべきことが当社の相談・通報手続規程において定められています。相談・通報を受けた上長は、速やかにコンプライアンス委員会に当該問題を報告し、報告を受けたコンプライアンス委員会は速やかに委員会を招集し、相談・通報内容を調査・検討するとともに、重要なものは相談・通報者の匿名性を保った上で代表取締役社長に報告を行います。代表取締役社長に報告される事案や対応状況については、グループ会社からの相談・通報事案を含め、その概要を取締役会にも報告しています。

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

その結果は相談・通報者に報告されるとともに、コンプライアンス統括部における再発防止策の策定に役立てられます。また、違反者に対する処遇については、懲戒手続規程に則り、懲罰委員会により決定されます。

コンプライアンス統括部において社員教育とチェック機能構築を進めるほか、今後は人事本部と協力の上、コンプライアンス遵守意識を組織文化として根付かせる施策を行っていきます。

内部相談・通報制度の充実・強化

当社グループでは、コンプライアンス委員会を窓口とした内部相談・通報制度を設置しているほか、外部の弁護士への相談・通報窓口も設置しています。いじめやハラスメント、利益供与や接待贈答などの腐敗を含むあらゆるコンプライアンス違反、あるいはそのおそれのある行為を知った時の相談・通報を受け付け、その全てに対して適時かつ適切な対応を実施しています。利用対象者は、海外を含む全グループの役員、社員、その他パート・アルバイト等の会社と雇用契約を締結した者、並びに出向契約等により受け入れる出向社員及び派遣社員（いずれも退職者を含む）です。これによりコンプライアンスの取り組み強化と違反の未然防止を図っています。相談・通報（事前相談を含む）は匿名でも行え、相談・通報内容の秘密は厳守されるとともに、相談・通報者が相談・通報によって不利益を被らないように、相談・通報者の保護を徹底しています。万が一、相談・通報者が不利益を被った場合には、速やかに救済・回復措置を講じるとともに、不利益な扱いを行った者に対して適切な処分を科します。当社グループでは全役職員に相談・通報窓口の利用を推奨し、早期の問題発見が可能になるよう取り組んでいます。また、上記窓口を社内ポータルサイトのトップページに明示し、相談・通報者保護の説明を含め繰り返し周知を行うなど、より相談・通報を行いやすい体制を構築しました。

社内からの相談・通報件数の推移

2022年度	2023年度	2024年度
62件	68件	66件

コンプライアンス強化の取り組み

コンプライアンス強化の主な取り組み

時期	取り組み	時期	取り組み	時期	取り組み
2021年12月	● 不祥事発覚	2022年4月	● 経営会議を新設	2023年4月	● 主要グループ会社コンプライアンス責任者を設置
2022年2月-3月	● 処分発表	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	4月	● 新たなグループコンプライアンス基本指針を策定
3月	● 売上計上要件の厳格化	6月	● パーパスの制定	4月	● コンプライアンスハンドブック・MAstyleの作成/配布
3月	● 通報窓口の徹底周知	7月	● CCO、内部監査室長の就任	4月	● 全社員からのコンプライアンス遵守誓約取り付け
4月	● ● コンプライアンス統括部の新設	7月-11月	● CCO及び監査等委員によるキーパーソンとの対話の実施	4月	● eラーニング研修の開始
4月	● 定期的なコンプライアンス研修の開始	10月	● 社員意識調査の実施	2024年1月	● 社員意識調査の実施
4月	● 倫理観の評価を含めた新人事制度への移行	2023年1月	● フィロソフィーの制定	4月	● 社外からの相談・通報がしやすいウェブサイトへの改修
				5月	● ハンドブックをHDから第二版として発行

基盤整備

基盤整備

浸透施策

継続的整備

● 日本M&AセンターHD ● 日本M&Aセンター

具体的なコンプライアンス浸透策

日本M&Aセンターではコンプライアンス体制の一層の浸透のため、毎年全社員がコンプライアンス遵守の誓約をしています。

また、コンプライアンスの考え方やグループコンプライアンス基本指針を解説した「コンプライアンスハンドブック」を日本M&Aセンターを含む当社子会社全社員に、企業理念やパーパス、フィロソフィー、コンプライアンス基本指針に加え、相談・通報先、情報セキュリティ方針、災害時対策等が記載されている携行用冊子「MAstyle」を日本M&Aセンター全社員へ配布しています。海外拠点向けには、個別適切な方法により翻訳・伝達し、海外においてもコンプライアンスマインドの向上に努めています。

月次で行っている全社会議において、定期的に CCOよりコンプライアンスに関する注意事項の発信を行っています。

これらの取り組みの実効性検証のため、当社及び日本M&Aセンターをはじめとした一部の子会社ではコンプライアンスに関する社員サーベイを2022年度から実施し、社内のコンプライアンスに対する認識を定点観測しています。2023年度のサーベイ結果では、2022年度と比較し全体的にコンプライアンスに関する認識の数値の向上が確認できました。2024

社員サーベイ コンプライアンス項目例（実施時期:2024年10月）

5段階で評価（最高5～最低1）

質 問	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
会社のコンプライアンス意識は高く保たれている	3.13	3.73	3.72	3.84
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	3.40	3.93	3.97	4.01
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（～2022年度）	3.87	3.73	3.60	3.70
私の組織では、売上・効率よりもコンプライアンスを重視する雰囲気がある（2023年度～）				
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	4.13	4.33	4.38	4.39

年度は一部数値が下がっている項目もありましたが、これはコンプライアンス意識が高まったからこそコンプライアンスの取り組みへの評価が厳しくなったことに起因したと分析しています。2025年度は再び全体的に数値が向上し、特に「会社のコンプライアンス意識が高く保たれている」が大きく伸びました。また、「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」がサーベイ開始以来伸び続けていることから、コンプライアンスの取り組みに対する信頼が確立されてきたものと考えています。今後も引き続きコンプライアンスに関する取り組みを進めてまいります。

実効性のあるコンプライアンス研修・教育の実施

当社グループはコンプライアンス統括部を主幹部署として、定期的にコンプライアンス研修を実施しています。日本M&Aセンターでは、正社員のみならず契約社員を含む全社員に拡大し、2023年度から導入しているeラーニングなども活用しながら、全社員向けの研修に加え役員を含む幹部向け・マネジメント層・指導者層向けに、別途研修を行うなどコンプライアンス意識の醸成を図っています。また、座学研修以外の教育プログラムも順次策定・実施しています。

2024年度 eラーニング研修内容

実施月	テーマ
4月	コンプライアンス全般及びコンプライアンス誓約
5月	ハラスメント防止
7月	情報セキュリティ
8月	人事労務・勤怠
10月	コンプライアンス意識調査実施
11月	情報セキュリティ
1月	中小M&Aガイドライン及びM&A支援機関協会自主規制ルール
2月	インサイダー取引及び不正な経費利用の防止

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。

事業への影響度が大きくリスクの顕在化の可能性が高いリスクへの主な対応方針

① 情報管理に関するリスク

情報管理・情報セキュリティに関する教育及び訓練を実施し、各社内規程・ルールの遵守を徹底させる。

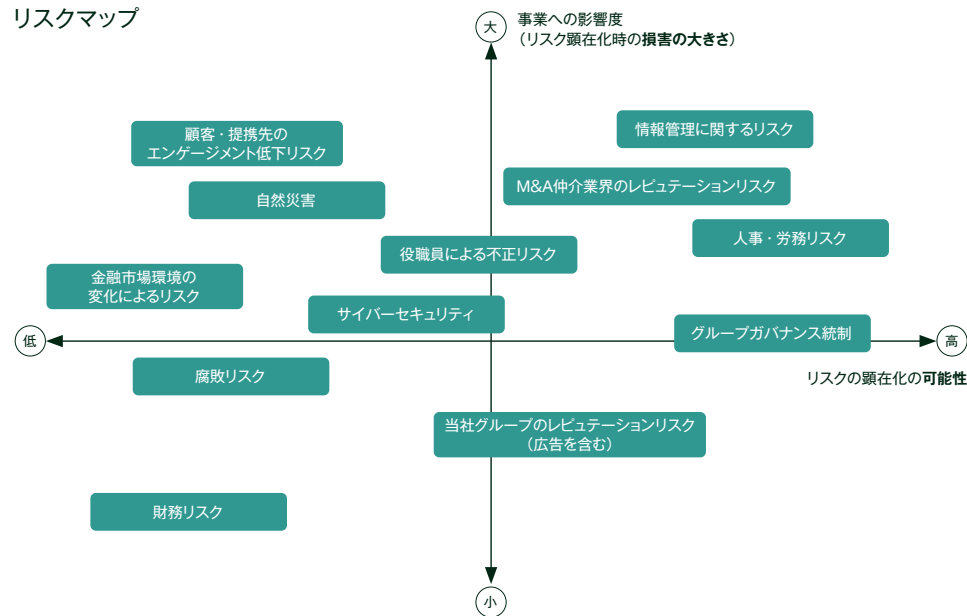
② M&A仲介業界のレピュテーションリスク

中小企業庁・M&A支援機関協会(2025年1月1日にM&A仲介協会から名称変更)と連携し、同業他社を含むM&A支援機関によるガイドライン・自主規制ルールの実現する取り組みを進める。

③ 人事・労務リスク

中間管理職層に対する労務管理研修の強化並びに組織文化のアップグレードに取り組む。

リスクマップ



日本M&Aセンターグループの業務における守秘義務の重要性は非常に大きく、ステークホルダーから期待される要求事項を満たすだけでなく、M&Aプロフェッショナルとしてのあるべき姿も考慮し、情報セキュリティの適切なマネジメントに努めています。

当社グループでは、「情報セキュリティ基本方針」を策定するとともに、情報セキュリティに関するルールの遵守及び安全対策の徹底に取り組んでいます。



情報セキュリティ基本方針

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

情報セキュリティ推進体制

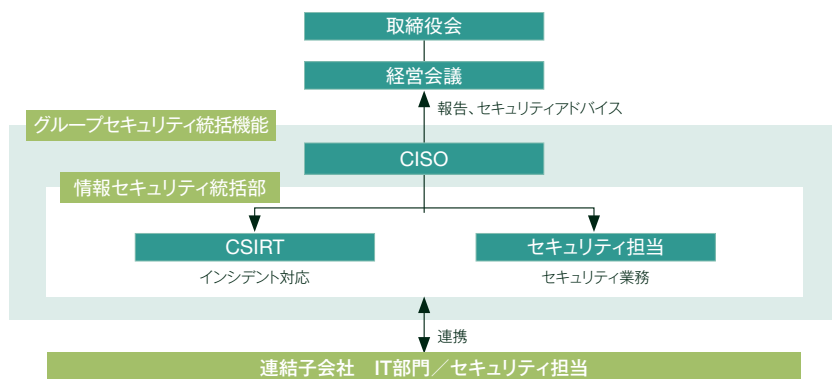
情報セキュリティ戦略の策定や実施状況の評価は、CISO（Chief Information Security Officer）を責任者とするグループセキュリティ統括機能において実施しています。

CISO配下の情報セキュリティ統括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及びセキュリティ担当の活動内容はCISOを通じて、経営会議に定期的に報告されています。

なお、リスクマネジメント委員会においても、情報セキュリティリスクの低減について、定期的に対応策の検討、モニタリングを行っています。

※1 セキュリティインシデントが発生した際に、対応を実施する専門チーム



情報セキュリティマネジメントシステム

社外の専門家を活用した安全性の高いシステム構築を行っています。2016年5月25日、株式会社日本M&Aセンター及び株式会社企業評価総合研究所は情報管理の徹底と継続的な改善を図るため、情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の国際標準規格であるISO/IEC27001の認証を取得しました。また、ISMS内部監査を通じてその運用状況の妥当性の検証を行っています。

情報セキュリティリスク対応計画、及び継続的に対処する必要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 リスク発生・特定 → リスク分析 → リスク評価 シート作成 → 情報セキュリティ リスク分析 → リスク対応 計画書作成 → リスク対応

情報セキュリティの取り組み

重要な情報を取り扱う事業者として、重大なセキュリティ事故が発生しないよう、外部・内部の脅威に対して措置を講じています。情報資産の機密性、可用性、完全性を評価し、リスクレベルに応じた対応を行い、定期的に見直しをしています。

また、インシデント発生時には速やかに事実を整理・確認しリカバリ対応を実行することと、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)^{※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」かつ「拡張性」を備えたネットワーク環境を実現しています。MSS(Managed Security Service)^{※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。また、検知内容についてはアラートレベルに応じて即座に対応し、月次にてセキュリティ上の脅威、不正アクセスの観点以外に、全拠点の通信速度や安定性、遅延の有無など回線のパフォーマンスに関する詳細な内容を専門部署にて共有し、対応について討議を行っています。

※2 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。定期的な研修や標的型攻撃メール対応訓練も実施しており、結果は社内に公開しています。2023年度からはeラーニングを活用することで、セキュリティ意識の向上と情報セキュリティルール違反の減少に取り組んでいます。

タイミング	内容	対象
入社時研修	新卒・中途採用の全新入社員を対象に、当社のセキュリティルールを学ぶ研修を実施しています。	出向を含む全社員
全社員研修(毎月)	毎月テーマを変えながら情報セキュリティについて注意喚起とルール周知を行い、時事的な事例も紹介しています。	派遣社員を含む全社員
標的型攻撃メール対応訓練(年2回)	攻撃メールを装った訓練メールを社員へ実際に送付し、体験を通じ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

また、独自の「M&A免許制度」の取り組みも行っています。同制度では、リスク集約と蓄積、分析、対策を目的としており、当社にある営業、コンプライアンス、情報セキュリティなど各ルールのうち、M&Aを行うものとして守るべき項目を採点項目として設定し、違反者には加点します。毎月、所管部署で集計を行い、そのデータを各部門長に還元しています。また、高得点者には別途研修を実施しています。

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。

当社グループは、国内最大級の中堅・中小企業M&A支援会社として、パリ協定に基づく脱炭素社会の実現に貢献する責任があると認識しています。気候変動への対応は、長期的な企業価値の維持・向上に資する重要な要素であり、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。当社は事業活動を通じて社会課題の解決に寄与していくべきだと考えています。

TCFD提言に沿った情報開示

2025年6月、当社グループは、社会的要請の高まりに応じて、気候関連情報の開示を強化するため、「気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)」提言への賛同を表明し、同提言に基づく情報開示を開始しました。

また、社内の対応体制を強化するために「サステナビリティ推進委員会」を新たに設置しました。当社は今後も気候変動への対応を推進し、実効性のある範囲でTCFD対応を継続的に改善していきます。

戦略

シナリオ分析では気温上昇に関する複数のシナリオ(1.5℃及び4℃)と時間軸(2030年、2050年)を前提に、国内事業を対象に評価を行いました。これらの分析を通じて将来的なリスクと機会を把握し、持続可能な事業運営の実現を目指してまいります。

時間軸の定義	短期:2025年~2027年(中期経営目標年2027と整合) 中期:2027年~2030年(SDGsの目標年と整合) 長期:2030年~2050年(パリ協定の目標年と整合)
影響額の定義	大:連結経常利益額の3%以上 中:連結経常利益額の1%以上 小:連結経常利益額の1%未満

右に、シナリオ分析によって特定された気候関連のリスクや機会、及びその対応策を示します。

また、気候変動課題を考慮したM&A需要の増加については、業種別に機会を考察しています。

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

リスク		時間軸			考察	影響度	対応戦略
		短期	中期	長期			
移行	政策規制			●	●炭素税制度等の導入に伴うコスト賦課	小	●東京本社が入居するビルにおける再生可能エネルギー由来100%の電力使用による排出量大幅削減 ●その他の拠点における空調・照明の使用ルール策定、社員への節電意識の啓発による省エネ活動推進
	情報開示義務		●	●	●国内のSSBJ開示義務化等による第三者保証や開示範囲の拡大に伴う対応コストの発生	小	●情報開示を含むサステナビリティに関する義務を社内でも対応できる体制の段階的整備
	エネルギーコストの変化		●	●	●カーボンニュートラルの実現に向けた電力会社の負担増加に伴う電力価格の高騰	小	●将来的に全拠点で再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを目指す ●公共交通機関利用促進やITの活用、不要な印刷の削減などを通じたエネルギー使用量モニタリングと継続的な環境負荷の低減や省エネの取り組み推進
	投資家の評判変化		●	●	●気候変動関連情報の開示不足による時価総額の低下といった企業価値への影響	小	●気候変動に関するシナリオ分析による環境・社会面の課題が業績に与える影響の把握 ●上記によるリスクや機会の特定・評価とその開示による投資家の信頼維持、企業競争力の強化
物理	急性	●	●	●	●営業拠点や顧客、提携先をつなぐ交通インフラや情報インフラの機能停止または寸断に伴う業務中断リスク ●こうした業務中断リスクの顕在化に伴う稼働日数減少	小	●システムインフラの基盤強化推進 ●緊急時には全社員がテレワークを行える体制や、リモートで顧客面談やデューデリジェンスを実施できる環境の整備 ●全拠点における備蓄品の配備や災害発生時の避難訓練の定期的な実施 ●サーバーのバックアップ及び重要データのクラウド保管 ●緊急時の全国におけるサテライトオフィスの機動的な設置
	慢性			●	●熱中症の頻発に伴う労働者の生産性低下や冷房使用量の増加 ●海面上昇による操業拠点の浸水リスク増加 ●地球温暖化によるASEAN地域に位置する海外拠点の猛暑や雨季長期化に伴う慢性的な洪水被害	小	●空調コストが賃料に含まれている一部オフィスや施設における直接的なエネルギーコストの上昇 ●今後の入居先選定にあたって省エネ性能や環境認証の取得状況(例:ZEB、BELS、LEEDなど)を評価基準に追加 ●気候変動リスクへの耐性が高い施設への移転・集約を検討
	感染症の増加			●	●温暖化による病害虫の発生や病原体の増加に伴う従業員の媒介感染	小	●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の整備
機会					考察	影響度	対応策
移行	政策規制		●	●	●国内の脱炭素化目標の導入に伴い、企業による気候変動対応力の強化やサステナビリティ経営への移行 ●それに伴う気候変動課題を考慮したM&A(脱炭素型ビジネスの獲得や事業ポートフォリオの再構築等)の需要増加	小	●M&A支援におけるGHG排出量、気候リスク・機会、サステナビリティ関連のガバナンス体制といったESG観点を組み込んだデューデリジェンスの提供の強化 ●上記を促進する、サステナビリティ推進委員会を通じた気候変動関連の法規制や市場動向に精通した人材育成

リスク管理

気候変動関連リスク・機会の評価をもとに、当社はサステナビリティ推進委員会にてリスクや機会への対応を検討し、定期的に対応状況の進捗を確認しています。また、その結果を取締役に報告することで管理しています。

重大な財務影響を及ぼす可能性のある気候関連リスクは、CCO（チーフ コンプライアンス オフィサー）が委員長を務めるリスクマネジメント委員会と連携し、グループ全体のオペレーショナルリスク対応を担い、全社的なリスクマネジメントプロセスに統合して評価・管理されます。委員会では、影響度が大きく顕在化の可能性が高いリスクに対し、対応策の検討、進捗状況のモニタリング、必要に応じた改善を実施し、外部専門家の助言も活用します。これらの取り組みの結果は、経営会議及び取締役会に報告され、経営判断に反映されます。

指標と目標

当社は、気候変動リスクや機会への対応を進めると同時に、パリ協定や国内の2050年カーボンニュートラル水準に向けた脱炭素化課題への目標のモニタリングのため、排出量の削減目標を現在再検討しています。具体的な対応としてはScope 1、Scope 2、及びScope 3排出量の算定範囲を拡大し、開示することを目指しています。

CO₂排出量推移 (t-CO₂)

	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	0	0	0
Scope2	27.2	39.1	42.5
Scope3	2,370.9	2,934.2	2,667.0

〈算定方法〉 GHGプロトコルに基づき算定

〈算定対象範囲〉 日本M&Aセンター国内拠点（サテライトオフィス、海外拠点は算定対象外）

〈組織境界〉 支配力基準（支配下の事業からのGHG排出量を100%算定）

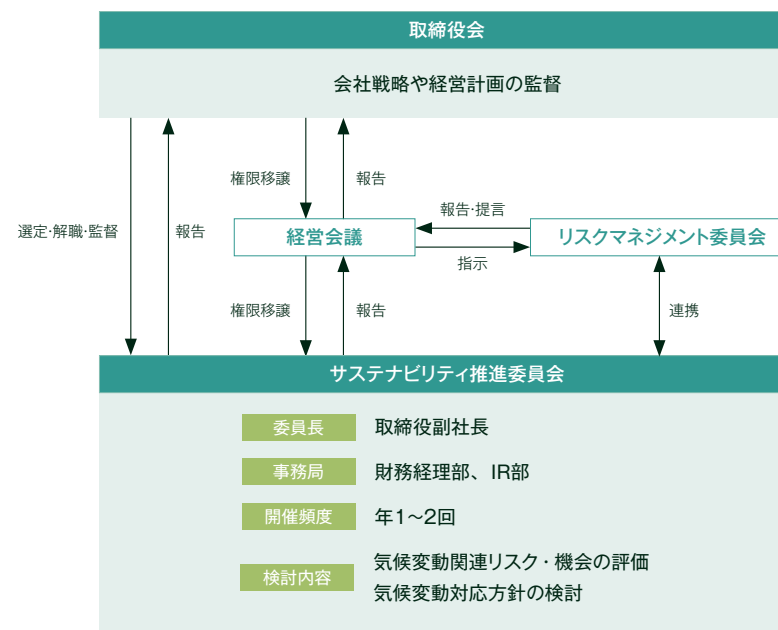
〈算定ロジック〉 Scope 3はカテゴリ6とカテゴリ7の排出量を算定。2022年度分までは全拠点の航空機を利用した出張が対象範囲。2023年度より自動車による出張、通勤費を対象範囲に追加し排出量を算出しています。

ガバナンス

当社は、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題への対応を推進するため、取締役会直属の組織としてサステナビリティ推進委員会を設置しています。同委員会は、取締役副社長が委員長を務め、委員長が任命した各部門のメンバーで構成されています。

気候変動課題の対応として、シナリオ分析を通じてリスク・機会の評価、対応方針の検討、進捗状況の確認などを行い、全社的な取り組みを推進しています。

当該活動は年1～2回開催されるサステナビリティ推進委員会を通じて報告されます。委員会での活動及び審議内容は、委員長を通じて年1～2回、取締役会に報告されます。取締役会は、気候変動を含むサステナビリティ課題に関する事項を検討し、企業戦略や目標の策定について監督・意思決定を行っています。



従業員×証券会社アナリスト座談会

人材育成の高度化による
企業価値最大化

— M&Aコンサルタント育成のリアル

当社は「人」を最大の経営資産と位置づけ、若手の早期育成と現場力の持続的な強化を柱に人材投資を加速しています。本座談会では、育成責任者と現場管理職層（部長、グループリーダー）に加えて、外部視点を持つ証券会社のアナリストにもご参加いただき、当社の人材施策の高度化について意見交換を行いました。

人材育成は企業価値向上の原点
— 育成を経営の最前線に据える

中村 M&A仲介では、コンサルタントとしてのスキルと人間力の成熟が不可欠です。当社ではM&Aコンサルタント一人ひとりの成長と自己実現にコミットし、人材育成に取り組んできました。育成体制としては、「ニコイチ（2in1制度＝先輩社員と新人が1対1でペアとなり、共同で予算達成を目指す育成制度）」を導入し、その上にグループリーダー（以下、GL）、部長、チャンネル部長と4階層にわたるきめ細かな指導・マネジメント体制を整備しています。

古島 マネジメント層の育成は、組織拡大の要になる部分だと思いますが、どのように進めていますか。

中村 GLへの昇格には、成約15件以上の実績が求められますが、昇格の判断は定量的な実績だけでなく、後進を育てる能力やメンバーを成約に導く力も重要です。GLは、1年目、2年目、3年目と段階を経て成長し、最終的には7～8名のメンバーを持つことが期待されています。部長職への昇格は成約30件以上の実績が求められ、GLはプレイングマネージャーとして自らの実績を積みつつ、メンバーの成長を促します。このように、当社には15件や30件の成約経験を持つ社員が数多く在籍しており、これは組織の大きな強みです。豊富な経験を持つ人材の知識やノウ

ハウが共有され、全体のパフォーマンス向上に寄与しています。



東田 M&A業界は中途社員が多く、私が入社した2017年当時、現場の管理職は部長だけで、他は全て担当者でした。中間層がおらず、育成や指導も率直に申し上げると属人化していた印象でした。

GL期間のマネジメントの経験は部長職でも活きますし、キャリアの明確化という意味でも人材育成の在り方は大きく変わりましたね。

古島 組織変革と同時に研修制度も変更されてきたと思いますが、特にGL研修についてここ数年で変わってきたことはありますか。

中村 当初は外部講師による一般的なマネジメント研修を行っていましたが、現在は自社のマネジメント層が実際に直面する場面を想定した指導へと進化しています。社長や本部長による実践的な研修やケーススタディを取り入れ、参加対象層を細分化



大和証券株式会社 エクイティ
調査部担当部長
チーフアナリスト
古島 次郎様

ダイレクトチャネル 企業情報部
マネージャー（グループリーダー）
立花 勇貴

コーポレート本部
人材戦略部部長
中村 健太

地域金融チャネル
中四国金融法人部長
東田 昌太

することで、一回当たりの参加人数を少なくし、よりきめ細かな指導を実現しています。

「型化」による人材育成の生
産性向上

中村 数年前から営業のコミュニケーション・プロセスの「型化」に取り組んでいます。これは、活躍している社員の商談プロセスを複数のステップに細分化・モデル化し、マニュアルに落とし込み、さらにそのロールプレイングを動画化したものを育成資料として共有する仕組みです。必要性は以前から認識していましたが、2022年の不祥事による中堅社員の減少を受け、採用強化による横の組織拡大とともに中間層育成による縦の成長を強化すべく、型化に着手しました。取り組みはまだ途上であり、現在も進行中です。

立花 中堅・中小企業のM&Aは非常に繊細なビジネスであり、マニュアル化は困難と考えられてきました。言葉選びを誤ったり、一つの要素がずれたりするだけで全体のプロセスが崩れるリスクが常に伴います。しかし、この型化のプロジェクトにより、売り受託に関しては件数の伸長という形で成果が顕



在化してきています。

古島 型化による成果について、人材育成における生産性や成長スピードへの影響について、どのように分析されていますか。

中村 当社がKPIとして設定している新入社員の入社半年以内の新規売り・買い受託率を見ると、1年前と比較して2024年度は大きく伸長しました。この成長は、各社員が初めての提携仲介契約を獲得するまでの期間が短縮されたことに起因していると考えています。この期間の短縮により、初成約までの期間も短縮され、すでに一定の成果が出ていると考えています。

立花 誰もが高度なレベルで教えられるツールが提供され、教育の均質化につながったことが非常に大きいと思います。



東田 私も生産性向上や育成期間短縮に大いに寄与していると感じています。これまでは部長が若手の担当先に帯同して教えていた内容を、動画などで学習できるようになりました。型化により、ロールプレイングは部長だけ

でなく、ニコイチ制度の先輩社員でも指導が可能になりました。

加えて、型化は組織の一体感向上にもつながっていたと感じています。先ほど話が合った不祥事を契機に、会社としてはコンプライアンス重視の守りの経営に舵を切る一方で、現場としては守りを重視しつつも攻めの姿勢も必要でした。これまでよりも難しい環境で目標を達成するための仕事の進め方として、型化は守りと攻めを両立した営業プロセス浸透に寄与していると考えています。

このように、教育体制を階層別に整えることで、再発防止を徹底するという経営のメッセージを社内強く発信し、組織が安定してきた今、マイクロなマネジメントを進める状況が整いつつあると考えています。現場としては、会社が地に足をつけて再スタートを切った状況において、この新しいマネジメント手法が生きてくると感じています。

中村 さらに一体感醸成に向けて、まずは一人でも多くの社員が活躍できるよう、様々な支援策を打ち出していくことが重要だと考えています。新入社員が戦力化するまでの期間が短縮している一方で、3年未満の新人層で一定数の離職が続いていることも事実です。成約経験が少ない新人層では成長実感が薄く、手応えを感じないまま辞めているケースが見受けられます。この層の離職率改善に向けた取り組みの一環として、3年前から新卒社員を対象に1年目と2年目で異なる部署を経験させるジョブローテーションを始めました。部署を超えた人的交流が成長機会となり、パフォーマンス向上と離職率改善を両立したという結果が出ています。

東田 実際に私の部署でもこの取り組みをきっかけに異動した社員がいますが、その社員が異動先での新たな役割を見つけ、異動先で活躍している様子が見受けられます。新人層に関しては複数の部署を経験した上で、自分が最もフィットする仕事を選択する方が離職率も下がり、本人のモチベーションにもつながると思います。部下に、成果を出しやすい環境、つまり働きやすい環境を用意するのが部長の仕事だと思っていますが、ジョブローテーションは制度としてその機会を体現するものだと感じています。

新たな案件マネジメント手法を M&A品質向上と人材育成に活用

中村 お客様とのリレーションに一層の繊細さが求められる中、今年度から部長職の案件マネジメント手法でも型化を導入しました。個々の案件の進捗状況を細分化・可視化し、全社共通フォーマットで遅滞や漏れなくディールをマネジメントしていくというもので、全ての部長が一定の品質を維持できるようになり、先手を打ってお客様の不安感を解消する対応が可能になっています。

東田 社内的には、担当者与管理職といった現場レベルから経営層まで、同じベクトルで案件の進捗を確認できる意義がありま

すし、品質向上により顧客満足度向上にもつながると思います。

古島 2024年度の通期決算発表時に成約件数の対前年比での減少に関する分析をご説明いただきましたが、外部環境も厳しくなっている中、より細かく案件マネジメントをしていくというのは必要なことだと思います。これは新人層の成長にもインパクトがあるのでしょうか。

中村 各レイヤーで同じ視点のマネジメントが可能となり、指導すべき部分も可視化されるので、若手社員の成長につながると考えています。

古島 実際に導入されてから、現場での感触や受け止め方はいかがですか。

立花 商談のフェーズを細かく管理できるようになり、どのポイントがボトルネックになっているかが明確に見えるため、指導がやりやすくなりました。これまでは成果に着目しすぎて、個々のM&Aコンサルタントの課題に目を向けることができていなかった部分もあったと思います。顧客に対して求められる繊細さが増す中で、行動はするものの成果が上がらない、受託はできるけれど中々成約に結び付けられないケースも見受けられます。そこで、現在は案件マネジメントを通じて、会社として何が課題なのかを分析し、明らかにしようとしています。この取り組みにより、GLとしてもメンバーを指導する上で個別の分析ができるようになり、非常に効果的だと実感しています。



古島 人材育成・マネジメントは会社にとって非常に重要な部分であり、組織化は事業拡大のために必須です。一方で、M&A業界の黎明期や日本M&Aセンター創業期の現場では、社員の皆さんが熱量を持っ

て業務に取り組まれていたと思います。ぜひ今後も創業当時と変わらぬ熱い想いを持ち続けて、業界をリードしていただきたいと願っています。