Top Message



第二創業のスタートラインから Next GENESISを創る

2025年度は過去最高の売上高と経常利益を達成しました。再成長に向けて取り組んできた経営シナリオの「起承転結」の“結”をうまく締めくくることができました。2026年４月に創業35周年を迎えた日本M&Aセンターは、すでに第二創業が始まっています。2033年３月期に経常利益300億円を実現するためにM&A仲介事業の強化だけにとどまらずファンド事業、海外事業、PMI事業など事業領域の拡大を果たしてビジネスモデルの転換に邁進していきます。Next GENESISを掲げる日本M&Aセングループにご期待ください。

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**

「ゴールデンサイクル」が復活し 売上高・経常利益は過去最高を達成

「起・承・転・結」のその先へ

当社本来の成長のための業績達成サイクルである「ゴールデンサイクル」を取り戻すことができました。これは第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に徹するサイクルです。2025年度は成約数こそ微減でしたが、１件当たりM&A売上高は増加して過去最高益の達成につながりました。不祥事からの完全復活を果たし、再成長に向けたスタートラインに立てたことを大変嬉しく思っています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

トップメッセージ

2025年度は４年前から取り組んできた経営シナリオの総仕上げの年であったと位置づけていました。過去最高業績を目指し、先行指標である新規売り受託件数を成約にしっかりつなげるべく、案件工程管理の高度化によりお客様への営業アプローチの密度を高めることで、基本合意契約以降の成約確度を上げていきました。

不祥事の発生以降、崩れていたゴールデンサイクルを取り戻すことが当社にとって再成長の至上命題であったと考えています。成長企業の当社が業績達成サイクルの正常化を図るために全社予算を下げる方針転換をした結果、売上高及び各利益段階において過去最高を更新することができました。

このうち中期経営目標のKPIである売上高と経常利益は、2026年度の計画値を１年前倒しで達成しました。当社想定を上回る成果であり、再成長の第一歩を踏み出せたことを意味しています。この成果を改めてステークホルダーの皆さまにお伝えしたいと考えています。

受託と成約の質を高めた１年

当社が2025年度に実行した大きな転換の一つが予算改革です。すなわち、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（売上目標）を従来水準から引き下げることで生まれた時間的余裕を顧客対応の深化に充てました。予算の引き下げに加え、商談開始時のキックオフミーティングや部長職のマネジメント手法の“型化”など、案件工程管理の高度化を徹底しました。こうした時間の創出と仕組み化の掛け算が成約率の向上をもたらし、「ゴールデンサイクル」の復活へとつながりました。結果として年間の予算達成者・達成部署比率も大幅に向上し、営業現場の自信を深める効果を生み出しました。

2025年度の新規売り受託件数が、過去最高となった2024年度より減少したことは戦略的な選択の結果です。これは売り受託案件の質的改善を図った過渡的局面だと踏まえています。小型案件やリスクの高い案件に対するスクリーニングを強化し、より成約につながる可能性の高い案件にリソースを集中させました。この結果は１件当たりのM&A売上高に表れました。すなわち形式的な件数は減少しているものの、実質的に価値の高い受託案件が着実に積み上がっており、パイプラインの質はむしろ向上していると認識しています。この質的転換は中長期的な収益性の向上に直結する重要な成果です。

もう一つ2025年度の取り組みとして、案件工程管理の高度化を図り、成約に向けた商談開始時からのプロセスを精緻に管理することに注力しました。過去35年間にわたり１万1,000件超のM&Aを成約させてきた当社は、成約・ブレイクにかかわる商談プロセスのノウハウを数多く蓄積しています。例えば、そのノウハウを活かして、商談開始時にキックオフミーティングであらかじめ洗い出した論点を買い手・売り手に伝えることで、プロセスが進行した後のトラブル発生を回避するといった対応を図りました。例えば土壌汚染が起こり得る業種では、ボーリング調査の必要性を最初から買い手に伝えることで、商談への信頼感と安心感を高め、成約率アップにつなげています。

私たちは、このような業務の変革を通じて、受託及び成約の質を高めることに成功しました。その一方で2025年度は、人材面には課題を残しました。不祥事の発生後に中堅社員の離職が深刻化したことから、ここ２、３年で対応施策をしっかり進めてきて、入社３年以上の社員については、離職率の低減につなげてきました。しかし入社３年未満の社員に対しては、定着化に十分な手を打つことができず、高い離職率のままとなっています。

採用と育成と離職防止の三つを今一度見直し、対応を強化していく必要があります。2026年度は、人材戦略を事業会社である株式会社日本M&Aセンターの竹内直轄として、トップダウンで人材面の課題をクリアにしていきます。

パラダイムシフトを見据えて進む「Next GENESIS」の７年間

第二創業のファーストステージ

2026年度から当社の第二創業がスタートしました。これから進む方向性と目指す将来像を社内外へ明確に示すべく、長期目標「Next GENESIS（ビジョン300）」を制定しました。これは2033年３月期までの計７年間を第二創業のファーストステージと位置づけるもので、再成長への変革を通じて「経常利益300億円」を超えていきます。数値目標については、現行の中期経営目標が2028年３月期における「売上高540億円」「経常利益200億円」を設定していますが、2025年度の業績が2026年度目標を１年前倒しで達成したため、この2027年度目標に対しても上振れ着地を狙い、中長期の目標達成に近づけていきます。

ビジョン300の策定に際し、私たちはグループの理念体系を再設計しました。企業理念「M&A業務を通じて企業の『存続と発展』に貢献する」と、パーパス「最高のM&Aをより身近に。」は不変ですが、その下にグループが目指す将来像として「地方創生から日本創生、そして世界No.1のM&A総合企業へ」というビジョンを定めました。さらにビジョン実現に向けた行動指針として、コアバリュー「プロフェッショナルたれ」を明確化しました。

第二創業とは、単なる成長の延長ではなく、企業そのもののあり方を問う変革です。これまで築き上げてきた成功体験に安住するのではなく、自らそれらを乗り越えて再創造していく意思が求められています。私の座右の銘である「石もて石を 自らの偶像に」という言葉の通り、既存の枠組みを打ち破り、新たな価値創造に挑戦していきます。

その具体的な取り組みとして、まずは二つの変革を推進します。一つは旧経営体制から新経営体制へのサクセッションです。今年で74歳となった自分の年齢を考えれば、当然この

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

トップメッセージ

先も長く経営トップを務め続けるわけにはいかず、近いうちに次世代経営陣へバトンを託さなければなりません。それは、第二創業のファーストステージで、すなわち2033年３月期までに移行していく部分です。ゴールデンクロスオーバーを合言葉にサクセッションに取り組んでいきます。

もう一つは、ビジネスモデルの変革です。社会は、インターネットがなく、携帯電話も珍しかった35年前の創業時から激変しました。今後は、AI・ロボティクス技術の急速な進化と実装により、あらゆる企業のビジネスモデルが変革を迫られることは間違いありません。当然、それに伴い当社のグループ事業やサービス、そしてM&Aのあり方自体も、これまでの延長線上ではない変化が起こっていきます。

こうしたパラダイムシフトは、AI・ロボティクス技術に限りません。この先の我が国は、これまでと大きく様変わりするでしょう。今後10年で中小企業320万社のうち約100万社が廃業し、社長の年齢が70歳を超える会社も100万社と言われています。すでにあらゆる業界で人手不足が叫ばれており、これから20年で生産年齢人口が1,500万人減少すると予想されています。さらに円安の進行や国際情勢を背景に、原材料価格やエネルギー価格、資材価格、人件費、物流費などすべてのコストが上昇し続け、中小企業の経営を圧迫しています。先進技術の導入により生産性向上を図り、海外事業を含めて収益性を高めることができる大企業と、それが困難な中小企業との間で格差がどんどん広がっていきます。

これらのパラダイムシフトに対応し、新しいM&Aのあり方を考え、価値提供していくことが当社の第二創業であると考えます。

地方創生と日本創生の実現へ

第二創業のビジョン「地方創生から日本創生、そして世界No.1のM&A総合企業へ」の実現においては、足もとの課題を解決しながら、ビジネスモデルを変革していく成長戦略が求められると認識しています。

課題となっているのは、生産性向上、すなわち一人当たり売上高の改善です。売上は生産性と人数の掛け算で構成されますが、単純な人員拡大に依存するのではなく、より優秀な人材を確保し、離職率を減らして組織を筋肉質にしていくことが大事です。そしてAIやデジタルツールの活用でさらに業務効率を高めて生産性を上げていく。これをしっかりやっていく方針です。

その上で、ビジネスモデルの変革です。ビジョンの第一の軸が「地方創生」です。マクロ環境の激変はすべての企業に影響を及ぼしていますが、経営リソースの限られた地方の中小企業ほどその煽りを受けやすく、先行きへの不安を募らせています。農林水産業や製造業といった実体経済を支える産業集積が特徴であり、地方の衰退は衣食住などの暮らしぶりや日本の伝統文化に大きな悪影響を与えます。その地方の生活や経済を守っていくためにも当社はM&Aによる企業の集約化を進め、地方経済の生産性向上と基盤強化を図っていきたいと考えています。経済産業省が「100億宣言」として推進する「売上高100億円」のような野心的な目標を掲げ、飛躍的な成長に挑戦できる中堅・中小企業を地域に数多く創出していくことです。企業の集約によって生産性を高め、さらにプロマーケットへの上場を支援し、地方の“スター企業”を誕生させる。あるいは地方のコングロマリット企業へと成長させる。若者が「この会社なら地元に貢献しながら、自分自身も成長できる」と思える魅力的な企業を地域に育てていくことが、地方経済の維持と持続的な発展につながります。

ただし、それだけで日本が元気で豊かな国になるわけではありません。もう一つの軸として「日本創生」に向けた上場企業を含めた大企業へのアプローチを進めていきます。日本では大企業が創出する付加価値額が半数を占めており、大企業が成長しなければ、日本経済も成長できません。大企業の中でもメガキャップと呼ばれる巨大企業は、その多くが海外で収益を上げており、事業の選択と集中にかかわる戦略的M&Aについても、世界的な投資銀行や、国内の大手投資銀行・証券会社がフォローしています。しかしミッドキャップやスモールキャップの上場企業は、そうした投資銀行のフォローが手薄、あるいは対象外であることも多く、収益性や時価総額の低迷が課題となっています。

当社は、こうしたミッドキャップ、スモールキャップの上場企業をターゲットとして、企業価値や収益性が低下した事業のカーブアウトや、成長分野のアドオン、ロールアップを支援していくために、2026年度から新たに投資銀行分野、ファイナンシャルアドバイザリーサービス分野の専門部隊を立ち上げました。これらの上場企業向けのアプローチにより、「日本創生」の基盤となる構造を築き上げていきます。



日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

グローバル展開とトータルサポート

「世界No.1のM&A総合企業」という第二創業のビジョンは、当社がグループとして目指す事業ポートフォリオの広がりを表しています。

グローバル展開については、シンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ、インドネシアのASEAN主要５か国に現地法人を設置し、地域密着型のクロスボーダーM&Aを手掛けています。また2024年には、韓国の中小M&A市場における最大手M&Aブティックであるkorea M&A Exchangeへ出資し、資本業務提携を結びました。

直近の動きでは、2026年８月に北米有数のミドルマーケット向け投資銀行・M&Aアドバイザリーファームである Generational GroupとM&A支援に関する業務提携を開始しました。日本とASEANのM&A案件を中心として、日本同様に中小企業の後継者不在問題が顕在化する韓国へ、さらに米国や欧州のM&Aマーケットへビジネスを広げるグローバル戦略を推進し、今後は海外売上高を加速度的に伸ばしていくつもりです。

M&A総合企業として展開する周辺事業においては、M&Aに関するあらゆるニーズをカバーし、お客様をトータルサポートする体制をグループ内に確立しています。まずM&A検討の端緒となるマーケティングや市場調査では、グループ会社の矢野経済研究所が情報を提供し、その調査と検討を経て候補企業を選定したM&A戦略の策定段階では、当社の上場企業向けチームがお客様をサポートします。そしてM&Aの実行に不可欠な企業評価や株価算定などについては、企業評価総合研究所がフェアバリューを提供しています。

このトータルサポートは、M&Aが成立して終わりではありません。PMI支援の専門子会社である日本PMIコンサルティングが中心となり、M&A成約後の混乱を防ぎ、円滑な社内統合とシナジーの早期実現をもたらす伴走型コンサルティングを提供します。さらに譲渡側がオーナー企業の場合は、グループ会社のネクストナビが元オーナーとその家族に対し、財産承継や資産管理をサポートし、第２の人生の充実をお手伝いしています。

これらのM&A周辺事業のうち、特にPMI事業は順調に売上を伸ばしており、その他売上高の成長を牽引しています。こうしたグループ内の一気通貫によるシームレスなサービス連携を強みに、M&A総合企業としてのバリューチェーンを拡げ、価値提供の成長スピードを加速させていきます。

第二創業が実現していく M&A総合企業の新たなグループ像

ファンドを社会・経済インフラへ

日本はアメリカに比べてまだまだファンドの量も質も十分ではありません。当社は、ファンド事業をM&A事業に続く２本目の柱と位置づけ、海外事業とともにグループの将来を支える基盤とすべく、着実に成長させてきました。このたびファンド事業のさらなる拡大に向けた体制整備の一環として、中間持株会社となる株式会社J-Capitalを2026年４月１日付で設立しました。

エクイティ投資で企業の成長を直接的に推進していくファンド事業は、仲介を主軸とするM&A事業と補完関係にあります。自ら出資・経営に参画し、人材やノウハウを投入して企業価値を高めるアプローチにより、M&A事業とは異なる角度から地方創生及び日本創生に貢献できます。そして当社グループにおける両事業の連携は、他社にない独自の競争優位性を生み出してきました。

現在のファンド事業は主に、株式会社J-Capitalの下にプライベートエクイティ（PE）ファンド「日本投資ファンド」、サーチファンド「日本サーチファンド」、クロスボーダーファンド「AtoG Capital」の三つを展開しています。PEファンドは、ヒト・モノ・カネ・情報及び経営ノウハウを供給し、成長を支援しています。サーチファンドは、経営者を目指す個人（サーチャー）が投資家の支援を受けて企業を買収し、自ら事業を経営するもので、当社グループは地方銀行と提携し、地域経済の活性化に寄与する案件を組成していきます。クロスボーダーファンドは、ASEANの譲渡企業を買収し、コンプライアンス面の整備などを行った上で、ASEAN市場に進出したい日本企業へ売却しています。

各ファンドは、それぞれ順調に成果を上げ、投資規模や実績も数字に表れています。ファンド事業は今後、もっと多くのファンドを組成しながら収益を拡大させ、２本目の柱としての存在感を強めていくものと期待しています。

ファンド事業の体制強化は、お客様に対して提示できる選択肢をさらに広げることを意味します。従来のM&Aによる第三者への事業承継だけでなく、成長目的のファンドへの株式売却、上場支援、あるいは後継者候補の顔が見えるサーチファンドの活用など、企業の成長可能性を最大化する柔軟なアプローチが可能となります。M&A事業とファンド事業という仕組みを社会インフラ・経済インフラに引き上げて日本企業の成長を牽引していきます。

2032年度の事業ポートフォリオ

当社は、第二創業において国内M&A事業、海外M&A事業、ファンド事業の三つを軸とする成長戦略を描いていきます。それに伴いビジョン300で目指す2032年度の事業ポートフォリオは、この７年間で大きく変わっていくでしょう。現在は売上高及び利益の多くを国内M&A事業が占めていますが、数年後には海外M&A事業がそれなりの規模となり、ファンド事業も保有残高が増えて収益を伸ばしていきますし、ビジョン実現のためにはビジネスモデルの転換を図らなければなりません。

また７年後には、PMI事業の売上拡大も見込まれます。PMIの導入は今後、M&Aプロセスの中で一般化し、需要を大きく伸ばしていくと予想しています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

トップメッセージ



あくまでイメージですが、2032年度の海外M&A事業は、売上高全体の10％程度まで拡大し、経常利益目標の300億円に対する一定の貢献も期待できるでしょう。ファンド事業の場合、それぞれのファンドがクロージングするタイミングで一気に利益が出る形になるので、他の事業と並べて７年後をイメージすることが難しいですが、利益貢献度として数％規模まで持っていきたい考えです。

多くの人々が憧れ、そこで働く人々とその家族が誇れるM&A業界へ

M&A業界の健全な発展に貢献

中小企業庁は中小M&Aの規律と信頼性の向上のために2026年度中にも「中小M&A資格」を創設して国家資格制度が始まります。中小M&A支援に必要な倫理観や知識等を証明する資格として期待されています。

日本の中小M&A業界はここ数年、特に中小企業を対象とする事業承継型M&Aの仲介市場において、品質やモラルの低下による過剰な営業が散見されています。これはM&Aブティックの急激な増加・乱立を背景とするもので、結果として社会やお客様からの信頼と信用を失う状況となりました。さらにはM&Aを利用して詐欺を行うような悪質な買い手も現れ、大きく報道されたことで社会問題化しました。

当社を含む大手M&A仲介会社らが中心となって設立した業界自主規制団体「M&A支援機関協会」は国と歩調を合わせながら組織強化と規律の徹底を図っています。同協会はフィナンシャル・アドバイザーや金融機関にも加わっていただき、自主規制の策定によるモラルや品質の向上、悪質な買い手を対象とした特定事業者のリスト作成及び共有化といった対策も進めました。これらの努力は大きな成果を上げていますが、引き続きM&A業界の健全な発展に向けた取り組みの手を緩めず、団結を強めていかなくてはなりません。

また大きな流れとして、業界内で産学官の連携が進展し、私たちM&A仲介業者や業界団体と大学・研究機関、経済産業省・中小企業庁が三位一体で協力し合い、業界健全化へのルール作りのみならず、学術的な理論の確立を目指す動きも活発化しています。2025年４月には、学術組織として「M&A研究学会」が設立されました。社内では「M&A研究・産学官連携推進室」を設置し、CPAO（最高産学官連携執行責任者）を任命しています。

これからの日本は大きなパラダイムシフトに見舞われ、M&Aによる事業の承継や企業の集約、生産性の向上なくして国力を維持することはできないと考えます。日本が先進国として存続するための支援ができるよう、私たちは業界のリーディングカンパニーならではの模範を示し、より多くの貢献と社会的責任を果たす責務があると認識しています。M&A業界は、もっと良い業界になれるし、若者をはじめ多くの人々が憧れる業界へ、そこで働く人々とその家族が誇れる業界になっていくと信じています。

独自かつ独占的な成長領域を創出

株主の皆さまへの利益還元については、中期経営目標期間において「配当性向60％以上」の基本方針を継続しています。これに基づき2025年度の年間配当額は、１株当たり29円（特別配当同６円を含む）、配当性向73.7％とさせていただきました。2026年度の年間配当額は、同29円（特別配当同４円を含む）、配当性向71.3％を予定しています。

なお当社は、2026年度より従業員に対する株式インセンティブ及び取締役に対する株式報酬制度を導入しました。すべての社員と取締役が株主・投資家の皆さまと価値創造の方向性を共有し、なおかつ中長期的な企業価値向上への意識を一層高めることを目的とするものです。

第二創業のスタートにより、私たち日本M&Aセンターグループは、ビジネスモデルを大きく転換し、独自の成長領域を作り出す企業へと進化していきます。企業価値を拡大し、時価総額を高めていくためには、事業の成長力に加えて、独自性と優位性を備えた分野を持つことが求められます。これらを備えることで私たちは、圧倒的な成長と高水準の時価総額を実現し、皆さまの期待に応えてまいります。

今後とも当社グループ事業への長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ

「最高のM&A」の追求を通じて社会価値責任を果たしていきます



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

人材戦略と受託戦略による新たな成長

単価が上昇し過去最高業績へ

M&A事業の2025年度は、経営方針に「Value」を掲げ、その磨き上げを追求した１年でした。最も強く意識したのは、M&Aの一般化に伴いお客様のリテラシーや期待が高まる中、M&A仲介企業には説明責任だけでなく、結果責任をも果たす組織への変革が求められているということです。

当社にとっての結果責任とは、狭義では譲渡企業経営者の経営者保証の解除、広義では「最高のM&Aをより身近に。」というパーパス実現であると定義できます。こうした認識のもと、過去に成約した案件については経営者保証が解除されているかを遡って確認する体制を整備しました。一方、これから成約に導く案件については新設した「結果責任プロジェクト」が全ディール開始時に結果責任を果たせるかどうかを厳格に確認しています。もし果たせないと判断した場合には、営業本部と相談の上でディールを中止させる権限を付与しています。これにより「成約」にとどまらないM&Aの「成功」に集中することで、プロフェッショナルとしての「Value」を磨き上げてきました。

また2025年度には、M&Aコンサルタント一人当たりの予算（売上目標）を引き下げるという経営判断も行いました。これにより生まれたゆとりをお客様との接点の緊密化に充て、M&Aに対する不安や懸念を一つひとつ解消する丁寧な対応を心掛けてきました。お客様に敬意を払うことが組織の倫理観を高め、社会に対して真摯に向き合うための基盤になると考えます。

データドリブン経営と成約率向上の実践として、商談解析ツール「Bring Out」を活用したプロセス管理も継続しています。あらゆる商談の録音を「Bring Out」に集約・可視化することでコミュニケーションロスを低減。マッチング後に売り手・買い手担当者とそれぞれの部長が参加するキックオフミーティングを必ず実施。論点とリスク等を洗い出して管理することによって後からトラブルが発生することも少なくなり、基本合意契約締結後の成約率が一気に高まりました。さらにAIによる案件マッチングも2026年度から実装され、M&Aプロセスにおける生産性を飛躍的に高める可能性を秘めています。

結果として2025年度は予算ロジックを見直しながらも、売上高・経常利益の過去最高を更新しました。案件の質を高めたことで、成約単価（１件当たりM&A売上高）は、39.6百万円から45.7百万円へ大幅に上昇しました。また、予算達成者比率も50.0％から62.5％、予算達成部署比率も29.7%から67.4％へ急拡大し、社内のモチベーションを引き上げることにも成功しました。

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ

成約件数・単価と達成者率の比較

	2024年度	2025年度	前年度比増減数
成約件数（件）	1,078	1,061	-17
一件当たりM&A売上高（百万円）	39.6	45.7	+6.1
予算達成者比率（%）	50.0	62.5	+12.5
予算達成部署比率（%）	29.7	67.4	+37.7

人材戦略を社長直轄で推進

一方で人材面に関しては、入社３年未満の離職者が増加し、人員拡充が期待通りに進まなかったという課題を残しました。離職の背景には、不祥事発生後に採用した若手メンバーへの育成支援が十分ではなく、OJTを担う中堅社員の離職も重なる難しさもありました。若手が自身の成長と将来像を描きにくいといった声も上がりました。この対応として2026年度からは日本M&Aセンターの最重要事項の一つとして人材戦略を立て直し、採用・育成体制を強化します。

採用においては、第二創業に際して制定したビジョンとコアバリューを最終面接の場で経営陣らが直接伝え、理念の浸透とミスマッチの解消を図ります。入社後の研修制度も見直し、より手厚い体制を整備中です。人材の最適配置を図るために各チャネル部長や部長らの意見を反映して若手の離職予防にもつなげていきます。

2026年度は、M&Aコンサルタントの10%純増を目指し、25%拡充・15%の離職を想定した採用計画を立てています。同じ人員増加率であっても、大量採用で離職を穴埋めする組織拡大ではなく、高い定着率に裏付けられた「質の高い純増」にこだわりたいと思っています。その定着率向上に向けた育成施策として、先述の「Bring Out」による商談データを活用しています。引き続き、このデータを活用した提案内容の分析と個別指導を継続し、効果的に育成強化を進めていきます。

2025年度の成果により、社内のモチベーションは確実に高まっています。ここに、入社３年未満のメンバーを着実に育成する人材戦略を重ねることで、次なる成長を支える組織の層をさらに強固にしていきます。

受託戦略を量から質へ転換

人材戦略と並ぶ新たな課題は、市場の変化に合わせた受託戦略の進化であり、新規の売り受託案件における「量から質」への方針転換です。受託件数及び成約件数は、量を追求してきた2024年度までと比較して減少していますが、成約単価の上昇が2025年度の業績を押し上げました。引き続き、売り受託案件の厳選集中を進めることで結果責任を果たしていきます。

結果責任の遂行において、受託した案件の成約と成約したM&Aの成功は大原則です。受託に際してお客様から着手金をいただく日本M&Aセンターは、企業の時価純資産を把握して企業評価を行い、M&Aの取り組みの意向が強いお客様同士をマッチングすることで成約率を高めています。質の追求に向けて、後述するマッチングが難しい案件については結果責任の観点から原則として受託しない基準も明確にして運用していきます。

厳選集中の基準として、日本M&Aセンター単体では主に売上高１億円以上の企業を対象とし、売り受託案件の絞り込みを進めていきます。ただし、赤字や債務超過などマッチングが難しい状態であっても高度な独自技術や次世代へつなぐべき価値を持つ企業については、当社が社会に対して担う使命の観点から真摯に受託を検討します。一方、売上高１億円未満の企業についても、グループ会社の株式会社バトンズへの連携を含めてグループ全体で多様な企業の事業承継をサポートしていきます。

社員数の推移（連結ベース）

		2024年度期末	2025年度期末	前年比増減数
M&Aコンサルタント※1		630	626	-4
M&Aサポート※1	（売上原価）	185	160	-25
	（販管費）	72	65	-7
コーポレート※1		186	201	+15
フィナンシャル※1		13	10	-3
計		1,086	1,062	-24

現状認識	● 入社満３年未満層を中心に、**離職率は改善せず** ● 結果として、**人員純増数は当初計画を下回る推移**
背景についての仮説	● 直近４年間は、不祥事対応・**業績回復を最優先** ● 不祥事での中堅層の退職により、**育成サポートが弱くなった** ● 立て直し局面のため、**中長期の成長ビジョンが示せていなかった** ● 特に入社満３年未満層は、**自身の成長と将来像が描きにくかった**
2026年度の変化	● **中期ビジョン「Next GENESIS」を発表** ● 社員アンケート：社員はビジョンを前向きに受け取っている
対応状況	● **入社３年未満層の年間予算設計の見直し** ● **フォロー・育成体制の見直し** • 入社後半年：役員との個別面談 • 入社後１年：配置転換の必要性の検討等 ● **採用活動の強化** • エージェントとの連携、リファラル採用、プロモーション等

※１人員数集計上の区分の対象は下記の通り。なお、上記人員数には受入出向者等は含んでいない
・M&Aコンサルタント… 日本M&Aセンター営業本部及び海外現地法人の営業職など
・M&Aサポート（売上原価） … バリュー推進本部、日本PMIコンサルティング、TPM事業部、企業評価総合研究所及びスピア
・M&Aサポート（販管費） … 日本M&Aセンター営業本部及び海外現地法人の営業スタッフ職
・コーポレート… マーケティング本部、コーポレート本部、その他の事務職、出資先への出向者（出向を主務とする者）、日本M&Aセンターホールディングスなど
・フィナンシャル… 子会社のファンド会社各社

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ

受託戦略の推進体制として、2026年度から営業本部に「提携事業部」「法人事業部」「地域・産業戦略事業部」を置く形としました。M&Aの一般化に伴い高まる安全・安心なM&Aへのニーズに対しては、提携事業部が金融機関や証券会社とのネットワーク営業で取り込んでいきます。また、有力な買い手候補の存在を重視するお客様に対しては、法人事業部がマッチングを強力に支援します。そして地域・産業戦略事業部は地域経済を牽引しうる地域一番店と、各産業の中核となる中堅企業をM&Aで創出するべく、エリアと産業ごとにダイレクト営業を通じて直接アプローチし、売り受託へとつなげていく方針です。

パーパスと評価体系をシンクロ

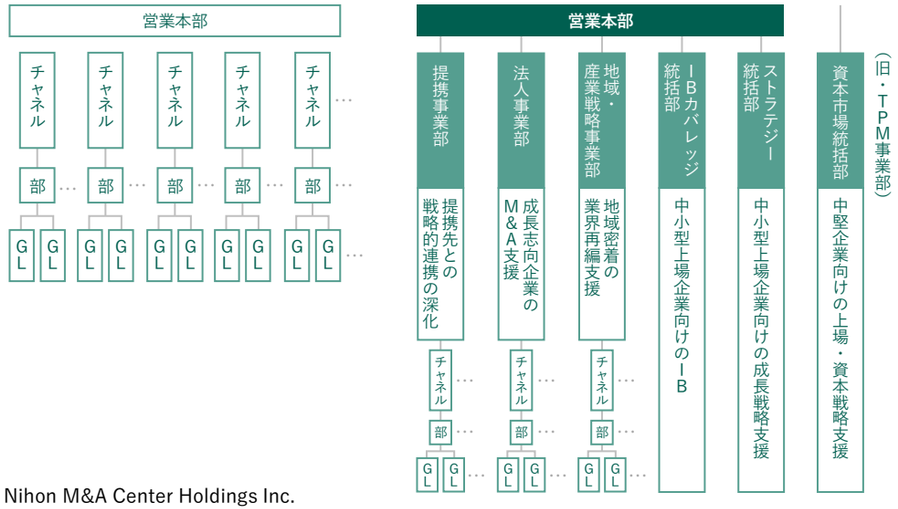
2026年度は、冒頭にご説明した「結果責任プロジェクト」を昇華させる形で「業務管理本部」を新設。営業本部、バリュー推進本部、マーケティング本部、コーポレート本部に並ぶ5本部体制としました。営業本部にマーケティング本部とバリュー推進本部が伴走し“攻め”の戦略を推進するとともに、業務管理本部は止めるべきものを止める“守り”の機能を発揮し、結果責任を担保する役割を担います。コーポレート本部は土台として、各本部を後方から支援します。

私がこれから全社員に求めていくのは、「社会価値責任」の意識です。M&Aを成約から成功に導くことで、「結果責任」をも果たし、さらなる社会価値を創出していきたいと考えています。これを後押しするため、「最高のM&Aをより身近に。」というパーパスと社員の評価体系をシンクロさせました。具体的には、従来成功報酬をいただいた時点で支給していたインセンティブを、経営者保証解除の確認後に支給する形へ変更。また「最高のM&A」を顧客満足度等の基準で定義付けし、それを満たした社員に対しては新たに日本M&AセンターHD株を付与していきます。

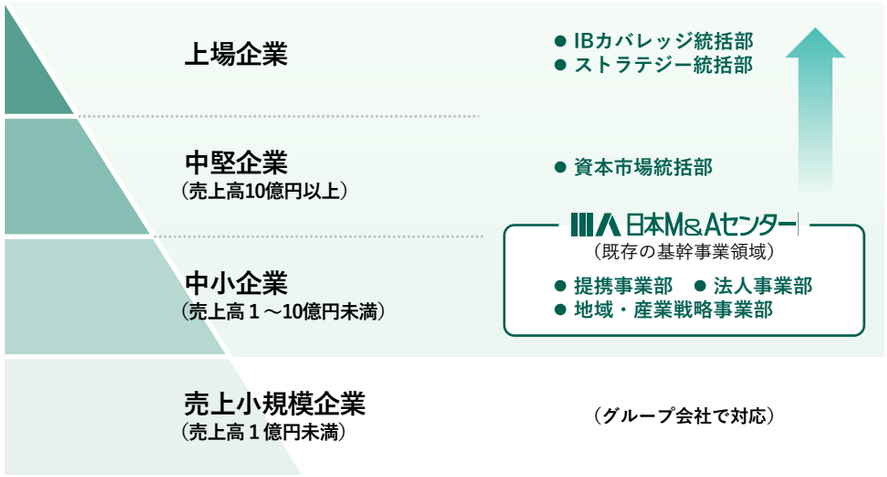
第二創業という大きな転換点を迎え、私たちは日本が抱える内需縮小という課題に対し、M&Aによる集約化を進めることで地方創生から日本創生を実現していきます。さらにその先では、ASEANや欧米企業との連携を通じて、M&Aで海外へ打って出る中堅・中小企業を強力に支援し、世界No.1のM&A総合企業を目指します。M&Aのプロフェッショナルとして、社会価値責任の遂行に向けて愚直に歩み続けていく決意です。これからの日本M&Aセンターにご期待ください。



営業組織体制（変更前後）



企業規模別に見た各組織の役割整理



INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える4つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

J-Capital 代表取締役メッセージ



株式会社J-Capital 代表取締役
大槻 昌彦

M&Aとファンドの有機的結合で、先行者として新たな市場を切り拓きます

ステップアップで飛躍を目指す事業計画を始動

中間持株会社体制へ移行

2026年４月１日、ファンド事業を統括する中間持株会社として株式会社J-Capitalを設立しました。私たちは、ファンド事業をM&A仲介事業に続く新たな柱とすべく、2023年度始動の「フィナンシャル戦略」のもと、グループ各社でファンド運営の実績を積み重ねてきました。満を持して中間持株会社体制へ移行し、ファンド事業拡大に向けて準備を整えた状況です。

日本M&Aセンターグループは、事業承継型M&Aの仲介を通じて、多くの中小企業を後継者不在による廃業・清算から救ってきました。企業を存続させるM&Aは、「マイナスをゼロへ」引き上げる貢献を果たしてきました。しかしこれからの日本の産業にとってより重要なのは、存続した企業が「プラス」の成長を遂げることであると考えます。この成長をエクイティ投資の力で実現するのがファンド事業です。M&A仲介業界のリーディングカンパニーとして、事業承継の先にある企業の成長を支えていきます。その中でファンド事業とM&A仲介事業を有機的に結合させ、他社が追随できない価値提供を実現します。

各ファンド運営会社の2025年度の進捗

「フィナンシャル戦略」仕上げの年となった2025年度の状況をファンドごとにご説明します。

プライベートエクイティ（PE）ファンドの日本投資ファンド（J-FUN）では、かねてより掲げていた追加買収と、以前から狙っていたソフトウェア業界への投資を実行しました。特に追加買収においては、第３四半期にロールアップとアドオンという異なる手法で計２件を成功させています。このように、意図していた投資を着実に進められたことは、非常に大きな成果と捉えています。

日本サーチファンド（J-Search）が展開するサーチファンドでは、地域金融機関と共同でファンドを組成しています。2025年度から2027年度までの３年間で、10地域に各10億円規模のファンドを立ち上げる計画です。初年度の2025年度は、北海道、北陸、東海、四国、南九州の計５地域においてファンドを設立。2025年度内に５件立ち上げという目標を無事達成することができました。

AtoG Capital（AtoG）が手掛けるクロスボーダーファンドでは、マレーシアの機械商社への投資案件により初のEXITを果たしました。AtoGは東南アジアの中堅・中小企業を買収し、ガバナンスやコンプライアンス面の整備をした上で、日系企業へ売却する新たな形のファンドモデルです。今回のEXITにより、

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター代表取締役社長メッセージ
J-Capital代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

J-Capital 代表取締役メッセージ

この独自モデルの有効性を実証できたことは大きな進捗です。

以上の通り2025年度は、各ファンド会社とも着実に成長テーマに則した成果を上げることができました。

持株会社体制で臨む事業拡大に向けた７ヵ年計画

ファンド事業は現在、ここまでにご説明したJ-FUN、J-Search、AtoGの３社に加えて、日本プライベートエクイティ、サーチファンド・ジャパンの計５社で構成されています。各社を中間持株会社であるJ-Capitalが統括することで、大きなシナジーが生まれてきます。

その一つが、ファンド運営のノウハウ共有です。日本M&Aセンターホールディングスにはファンドの運営ノウハウの集約機能がなく、知見が個社ごとに留まっていました。J-Capitalの統括により知見の横展開を進め、各社の成長にレバレッジをかけていきます。

また今後の拡大と成長を支えるため各ファンドからミドルバック人材をJ-Capitalに集約し、無駄のない人員配置で業務効率も高めていきます。さらに、J-Capitalのもとで多様なファンドを横断できる環境は従業員のキャリアパスの多様化、ひいては採用面での競争力強化にもつながります。

こうした統括機能を備えたJ-Capitalは、ファンド事業の成長に向けた７ヵ年計画（2026年度～2032年度）を策定しました。本計画では、2026年度からの３年間を「立ち上げ期」、2029年度からの２年間を「テイクオフ期」、2031年度からの２年間を「スケール期」と位置づけています。この計画期間を通じて段階的に運用残高を積み上げ、2028年度までに確固たる基盤を構築。続く2030年度までの５年間で事業を完全に確立させた上で、2031年度からの２年間で加速度的に収益を上げていく考えです。

業績の目途として、計画５年目の2030年度には、ファンド事業による経常利益をアグレッシブな目標として10億円前後を掲げています。通常、ファンドは10年の運用期間のうち最初の５年を投資期間に充てます。そのため、設立から５年で経常利益10億円は果敢な目標設定で、従来の常識では極めて異例のスピードと言えます。しかし前述の通り、当社には

ファンド各社における事業推進の取り組み

日本投資ファンド

株式会社日本投資ファンド

2018年１月設立
当社と株式会社日本政策投資銀行との合弁会社

- **２件**の**追加買収**を実行
  （アドオン１件、ロールアップ１件）
- 累計投資実績（2026年６月末時点）
  - **１号ファンド**（2018年２月） **12件**
    うちEXIT　8件
  - **２号ファンド**（2024年１月） **５件**

日本サーチファンド

J-Search

2024年10月設立
当社の100%出資子会社、地域特化型サーチファンドの運営会社

- **地域金融機関と共同でファンドを組成**し、地方が抱える経営人材に関するギャップを埋める
  - **５ファンドを全国各地に設立**
  - 南九州サーチファンド１号（肥後銀行・鹿児島銀行・宮崎銀行）
  - 北海道サーチファンド１号（北洋銀行）
  - 北陸サーチファンド１号（北陸銀行）
  - 阿波サーチファンド１号（阿波銀行）
  - NOBUNAGAサーチファンド１号（十六銀行・NOBUNAGAサクセション）

AtoG Capital

AtoG Capital

2023年12月設立
当社の100%出資子会社

- 日本企業による買収ハードルが高い**ASEAN地域の中堅・中小企業に出資**し、**ガバナンス・コンプライアンスの整備**を行う
  整備後に日本企業へのEXITを目指す
  - **１号ファンド**（2024年９月）EXIT **１件**
    投資先である**マレーシア**企業の株式を、
    山善〈証券コード8051〉へ譲渡（2026年２月）
  - **２号ファンド 設立**（2026年）

ファンドを活用した投資先企業の企業価値向上により地域の活性化に貢献

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

J-Capital 代表取締役メッセージ

2023年度からのフィナンシャル戦略や2018年設立のJ-FUNで培ってきた運用実績があります。この蓄積を活かして立ち上がりを前倒しし、目標達成を目指します。

2026年度の取り組みと展望

７ヵ年計画の１年目となる2026年度は、中間持株会社体制を軌道に乗せ、ファンド事業の成長に向けて大きな一歩を踏み出す年です。

J-FUNのPEファンドは、１号ファンドのEXITを進めつつ、２号ファンドの投資を促進します。J-FUNは地域の中堅・中小企業という投資のスコープを維持するため、投資サイズの大型化ではなくファンドを重ねて運用することで投資件数を増やし、収益拡大を図ります。限られた人員で投資件数の増加に対応するには、バリューアップ手法の標準化、つまり投資先の企業価値を効率的に高める仕組みが必要です。現在、京都大学と共同でこのバリューアップの標準化モデルの開発に取り組んでいます。こうした標準化は、日本M&Aセンターグループが得意とするアプローチであり、これをファンド事業にも適用し成長を加速させていきます。

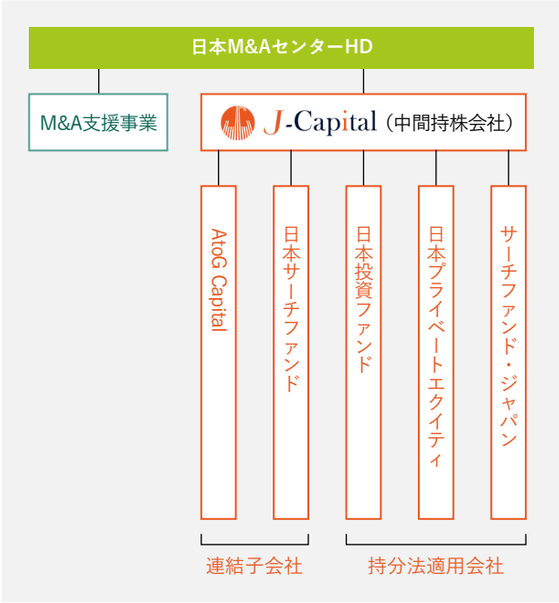
J-Searchによるサーチファンドは、2026年度中に２ヵ所でファンドを立ち上げて合計７件とする計画です。M&A仲介事業の会計・地銀チャネルとの連携と同時にサーチャーの獲得・教育と投資の実行を進める予定です。

AtoGのクロスボーダーファンドは、2026年度中に２号ファンドの投資実行を目指します。２号ファンドは１号ファンドからサイズアップさせ、30億円程度の規模とし、最終的に３件程度の投資を行う計画です。

J-Capitalがもたらす価値は、ファンド事業の収益に留まりません。例えばAtoGの投資とEXITは、本来なら破談していたクロスボーダーM&Aにファンドが介在することで成約に導いた好例です。今後こうした実績を積み重ねることで、グループ全体の成約件数を底上げし、一社でも多くの顧客の成長に貢献できると考えています。これこそが、数字に見えない「M&A事業とファンド事業の有機的結合」であり、グループの強みを最大化するシナジーです。

さらにこのシナジーは、当社グループの成長に留まらず、新たな市場の呼び水になると確信しています。M&A仲介が広く普及したように、先行者である私たちが道を切り拓くことで多くの企業がファンド事業へ参入する。それが結果として日本企業全体の成長を加速させていく。これはまさにJ-Capitalが掲げる「成約から成長へ、日本に愛を」というスローガンの体現です。この社会的使命を果たすべく、初年度から力強く邁進してまいります。





ファンド事業の変遷と7ヵ年の事業計画

- 2017年度　日本投資ファンド（J-FUN） 設立
- 2023年度　フィナンシャル戦略始動 AtoG Capital設立
- 2024年度　日本サーチファンド（J-Search）設立
- 2026年度　J-Capital設立
  - 立ち上げ期（2026年度～2028年度）
  - テイクオフ期（2029年度～2030年度）
- 2030年度　経常利益10億円程度を目指す
  - スケール期（2031年度～2032年度）

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

CFOメッセージ



第二創業を支える財務戦略と資本効率の進化

当社は2022年３月期に発覚した不祥事を契機に、ガバナンスや経営のあり方を根本から見直してまいりました。

2026年３月期までの４期間は、業績の回復だけでなく、組織の一体感や企業理念体系の再構築、そして、日々の仕事の質をいかに高めるかに向き合い続けてきた期間だったと思います。

足元では、ようやく業績・組織・価値観がかみ合い、「第二創業」としての再成長ステージに歩みを進めることができたものと認識しています。

当社が考える第二創業とは、このような現況下において、もう一段高いレベルの成長構造をつくり直す取り組みです。

そのような中、Next GENESIS（ビジョン300）で掲げた経常利益300億円という目標は単なる数値ではありません。

過去の成功体験に頼ることなく、自分たちなりの成長モデルをもう一度つくり直せたかどうか、その結果としてたどり着く水準だと考えています。

取締役副社長　CFO
楢木 孝麿

ROEを中核に据える理由

第二創業において、当社はROEを最重要指標に据えました。

これは資本効率を高めるというテクニカルな話にとどまらず、経営判断をシンプルにするための軸でもあります。

当社のビジネスはアセットライトで、財務的にも実質無借金といえる状態です。

また、収益の大半はM&Aコンサルティング事業から獲得しています。

そのため、ROICを細かく分解して評価するよりも、ROEという分かりやすい指標で全体を管理する方が、実態に合っていると考えています。

もちろん、ROEは指標を操作できてしまう側面もあります。

だからこそ私たちが見ているのは「数字」そのものではなく、その質です。

- **一過性の利益や過度なレバレッジに頼っていないか**
- **現場の生産性向上が伴っているか**
- **同じことを将来も再現できるか**

こうした観点を満たさないROEであれば、長い目で見たときにむしろ企業価値を損なうと考えています。

現在、ROEは回復してきていますが、私たちが本当に見ているのは、その裏側にある組織の質や生産性です。

第二創業では、この「質の伴うROE」をどこまで高められるかが重要になると考えています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

CFOメッセージ

キャッシュアロケーションの考え方の変化

これまで当社は、潤沢なキャッシュを背景に安定性を優先した財務運営を行ってきました。

ただ、第二創業にあたっては、この前提も見直しています。

不測の事態に備えて一定の安全資金の確保は必要ですが、それを超える現預金については、まず投資領域を限定し、その投資領域ごとに枠を設けてその枠内でリスクに見合ったリターンを狙っていくべきだと考えています。

現時点では、約250億円前後が適正な現預金額と捉えています。その水準を確保した上で、それ以上の資金は、

- **成長投資**
- **株主還元**
- **将来の競争力につながる基盤投資**

といった分野に再配分していきます。

株主の皆さまからお預かりしている資本である以上、滞留させること自体が機会損失になり得ると認識しており、当社の成長に向けた資金配分を行ってまいります。

投資と規律のバランス

2026年度以降は、一時的にネットキャッシュを減らしながら投資を拡大していく計画です。

本社拡張や人材投資など、短期的には費用に見えるものも含めて、将来の収益力を高めるための先行投資と位置づけています。

ただし、ここで意識しているのはその投資が「株主資本コストを上回るか」という視点です。

このことは、NPVがプラスであることが前提となりますが、その前提条件が現実的か、再現可能かという点まで踏み込んで判断してまいります。

成長局面ではどうしても期待が先行し、規律が緩みがちになります。

人材と報酬設計への踏み込み

今回の中期経営目標で、実は最も大きく変えたのは財務指標ではなく、人の評価と報酬の考え方でした。

これまで当社は、高いインセンティブ設計を背景に成長してきましたが、その一方で「成約そのもの」に偏りやすい側面もありました。

第二創業では、この点に正面から手を入れています。

株式報酬制度の導入・見直しも、単なるインセンティブ強化ではなく、「中長期的に何に対して報いるのか」という基準を変えるためのものです。

具体的には、

- **顧客満足**
- **成約後の価値創出**
- **長期的な企業価値への貢献**

といった要素を評価に組み込み、その成果については全従業員を対象とした株式報酬制度で報いてまいります。

短期的には効率が下がる部分もあるかもしれませんが、長い目で見れば競争力につながると考えています。

財務としても、これを単なるコストではなく、将来のROEを形づくる投資として捉えています。

企業価値向上に向けて

当社は将来的に時価総額１兆円を視野に入れていますが、その実現において難しいのは、単に利益を伸ばすことではありません。

市場からどう評価されるかという点にあると考えています。

これまでを振り返ると、当社の企業価値はPERの変動による影響を大きく受けてきました。

今後は、利益成長に加えて、

- **どのようなビジネスモデルなのか**
- **成長の質はどうか**
- **それがどの程度再現可能なのか**

といった点を、継続的に国内外の市場に伝えていく必要があると考えています。

その一環として、IFRSの導入について検討を開始しています。

おわりに

第二創業とは、単にもう一度成長することではなく、自分たちの強みを改めて定義し直す取り組みだと思っています。

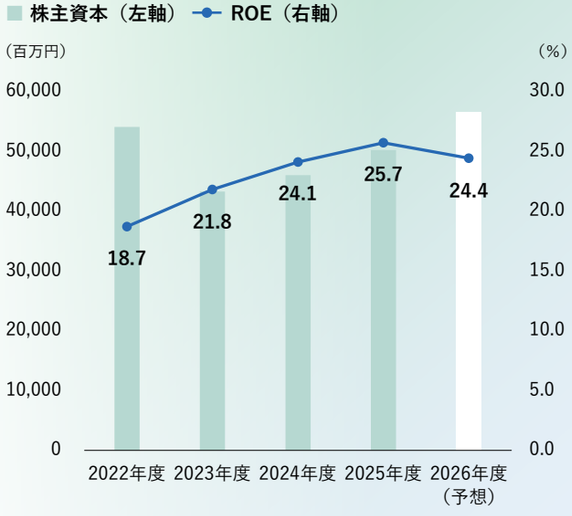
財務としては、過度に楽観にも悲観にも振れず、規律を持って資本を使い続けることが役割です。

その積み重ねが、結果として持続的な企業価値の向上につながると考えています。

今後も、目先の数字だけでなく、その背後にある構造や再現性にこだわりながら経営を進めてまいります。

引き続きご理解とご支援を賜れれば幸いです。

株主資本とROE（自己資本利益率）の推移



ROEは20%台で推移

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
トップメッセージ
日本M&Aセンター 代表取締役社長メッセージ
J-Capital 代表取締役メッセージ
CFOメッセージ
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

マーケティング本部長メッセージ



CBO
株式会社日本M&Aセンター
常務取締役
マーケティング本部長
仲川 薫

再現可能な成長を実現する
第二創業期のマーケティング戦略

創業35周年を節目に、当社は「第二創業」として質的な成長へのシフトを加速しています。AI・DXの活用はすでに競争優位の条件ではなく前提です。今後、市場から選ばれる企業を決めるのは、AI・DXによって生み出した時間を、コンサルタントがお客様の経営課題に真剣に向き合う時間に転換できるか――そしてその付加価値提供を、属人性に依存しない再現可能な仕組みとして確立できるかどうかです。

マーケティング本部は、「世界最高のM&Aマーケティング・AI/DXプロフェッショナル集団」というビジョンのもと、単なるリード供給部門から、日本M&Aセンターの成長方程式そのものを設計・更新する機能へと役割を変革しています。

リード創出・生産性・顧客満足・ブランド価値の４軸において、短期成果を獲得しつつ中長期の持続的成長基盤を同時に構築することで、コンサルタント一人当たりの生産性向上と顧客LTVの最大化を実現し、収益の質と予測可能性を高める構造を整えていきます。

顧客接点・顧客満足 **マーケティング本部** → 案件創出・成約 **営業本部** → 品質向上 **バリュー推進本部** → プロセス・リスク管理 **業務管理本部**

リード獲得～商談化プロセスの仕組み化

リードの獲得から受託までのプロセスを抜本的に再設計し、マーケティング主導の収益創出構造へと転換します。年間２万件超に上るお客様からの問い合わせを即時受託案件と中長期育成案件に科学的に分類・管理し、顧客の関心・検討度を高めた状態でコンサルタントへ引き渡す仕組みを整備します。

データ基盤の統合と活用による生産性・顧客価値の向上

顧客・案件・マーケティングをはじめ、社内横断のあらゆるデータを一元化・可視化し、営業とマーケティングの意思決定に直結するデータ基盤を構築します。当社はM&A成約件数においてギネス世界記録を保有しており、世界最大級のM&Aデータベースが、当基盤の中核資産です。

2026年度は活用フェーズへの移行を加速します。具体的には、データに基づくターゲティング精度の向上により直接相談件数を増加させ、商談プロセスの最適化により成約率の向上を実現します。さらに、顧客一人ひとりの状況・ニーズに合わせたパーソナライズされた情報提供とコミュニケーションを通じて、M&Aプロセス全体を通じた顧客体験の質的向上を図ります。

顧客満足からM&Aの成功というブランディング強化

当社のブランド戦略は「成約時の満足」から「M&A後の経営変革の成功」へと価値提供の定義そのものを進化させます。2026年度より成約後１年時点での顧客フォローアップ調査を開始し、成果と課題を可視化します。蓄積データは2027年度以降、業界でも希少な「M&A成功の実証データベース」として体系化・発信し、ブランド強化とサービス改善に活用します。これにより「証明可能な成功の再現性」を確立し、顧客満足No.1・ブランドNo.1につなげて持続的競争優位を目指します。第二創業へ向けた当社の姿勢と決意を表現した35周年記念ムービーもご覧ください。



35周年記念ムービー
https://youtu.be/jU56fFrWQVY

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
マーケティング本部長メッセージ
営業本部長メッセージ
バリュー推進本部長メッセージ
業務管理本部長メッセージ
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

売上成長を支える４つの機能

営業本部長メッセージ



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

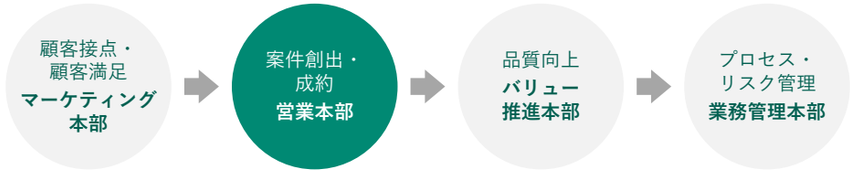
顧客への寄り添いと再現性で実現する持続的成長

2025年度、営業本部は、チャネル制の導入や営業プロセスの型化を通じて、お客様に寄り添う営業体制の構築に取り組んできました。その結果、予算達成者比率や予算達成部署比率の上昇、担当者レベルにおける顧客満足度の向上、成約単価の上昇といった成果が現れました。

一方で、成約率のさらなる上昇や成約件数の拡大、若手人材の育成には引き続き課題が残っています。

2026年度は、顧客及び提携先への寄り添いを起点とした営業活動をさらに進化させるとともに、AIを活用した人材育成やデータドリブン経営による再現性の確立に取り組みます。

これにより、案件創出から成約までの質を高め、持続的な成長の実現につなげてまいります。



個人予算設計

2025年度、営業本部では、顧客及び提携先に寄り添う時間を創出するとともに、M&Aコンサルタントのレベルアップによる成約率向上を図ることを目的に、初めて予算水準の前年度対比での引き下げを実施しました。

その結果、担当者レベルにおける顧客満足度の改善につながりました。M&Aコンサルタント各個人の予算達成者比率は50.0%から62.5%へ、予算達成部署比率も29.7%から67.4%にそれぞれ向上し、社員のモチベーションは高まり、社内の一体感も醸成されています。2026年度においても同様の方針を継続し、寄り添いを起点とした営業活動の高度化を図ります。

営業組織体制の再構築

M&A活用ニーズの構造的な拡大を踏まえ、第二創業フェーズにおいて、営業組織体制の再構築を行いました。2026年度は、営業本部の下に提携事業部、法人事業部、地域・産業戦略事業部を設置して顧客のニーズに沿って組み替えました。

当社の既存の基幹事業領域である中堅・中小企業に加え、中小型上場企業に特化した部門としてカーブアウト等を支援するIBカバレッジ統括部と戦略立案等を支援するストラテジー統括部を新設してバリューチェーンの拡大を図ります。

AIを活用した営業活動のアップデート

AIを実装して営業活動のアップデートを図ります。受託面談やニーズヒアリング等で「Bring Out」を徹底活用することで生産性向上につなげます。2026年度からAIマッチングも本格的に実装され、より網羅的なマッチングを実現します。商談におけるAI議事録や要約を上司が確認することはコンサルタントの育成支援としても有用です。

データドリブン経営の推進

営業活動で得られる顧客・案件データの蓄積を強化し、データに基づいた営業の高度化を進めています。ビジネスインタビューや買いニーズヒアリングを通じた精緻な情報収集は進んでおり、今後はそれらを一元的に蓄積・活用していきます。また、潜在的な譲受企業となりうる企業との接点を広げ、顧客基盤の拡充を図ります。

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
マーケティング本部長メッセージ
営業本部長メッセージ
バリュー推進本部長メッセージ
業務管理本部長メッセージ
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

売上成長を支える４つの機能

バリュー推進本部長メッセージ

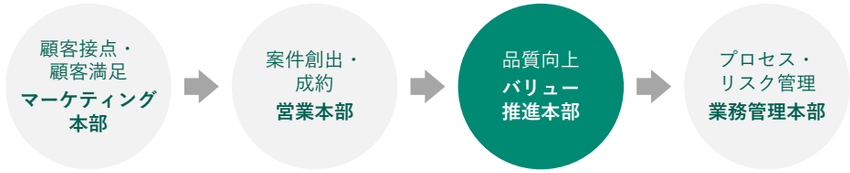


株式会社日本M&Aセンター
取締役上席執行役員
バリュー推進本部長
能登 雄太

成約の量と質を高める取り組み

バリュー推進本部は、営業本部などと連携し、成約件数の拡大と案件品質の向上を担う専門組織です。2025年度は、生産性向上とナレッジ活用を重点施策として推進しました。その結果、案件化の半数以上を60日以内に完了させる運用が定着したほか、譲受候補企業との提携仲介契約締結後の成約率向上に向けた各種施策や、事例共有・勉強会の実施を通じて、営業活動における品質の底上げを図りました。

一方で、通期の成約件数の伸長には課題が残っており、さらなる成果創出に向けた改善の必要性も明確になりました。こうした状況を踏まえ、第二創業・再成長のスタートとなる2026年度は、成約の確度向上に向けた取り組みを一段と強化し、成約の量と質の双方を高め、より多くのお客様に価値あるM&Aを提供できる体制の構築を目指します。



業務伴走型への体制転換

現在、当本部に所属する会計・税務等の専門資格を有するコーポレートアドバイザー（CA）は、当社の受託案件すべての案件化に関与しています。一方で案件化から成約に至るまでの、より積極的な関与の必要性も感じています。

このため本部内の体制見直しに加え、グループ会社である企業評価総合研究所との連携も強化し、案件化から成約に至るプロセス全体を見直します。これによりCAが現場でお客様やコンサルタントに伴走しながら一貫して関与できる体制を構築し、専門性を活かした支援の高度化を図ります。

案件カルテによる論点管理

案件ごとの課題や進捗を可視化・共有するため、昨年度より、論点管理の強化に向けた新たな仕組みを導入しました。その結果、案件に関する情報蓄積・共有は着実に進み、組織としての知見の活用基盤が整備されつつあります。

一方で、さらなる高度化に向けては、運用の標準化や情報連携の強化余地も明確になりました。こうした課題認識を踏まえ、2026年度は新たに当社独自の「案件カルテ」システムを導入し、案件に関する論点や最新情報を一元的に集約・共有できる仕組みへと高度化します。

これにより個人の経験値に依存しない営業支援を実現し、対応力の向上と再現性のある成約支援体制の構築につなげます。

ナレッジの蓄積と還元の強化

2026年度は、ナレッジの蓄積と全社展開を一層強化するため、組織体制を見直し、社内の知識・ノウハウを体系的に可視化・共有・活用する機能として、ナレッジマネジメント部を新設しました。分析や勉強会を通じた知見の共有に加え、ITを活用したナレッジ基盤の整備を進めることで、組織全体の知見活用の高度化と現場での実装を推進します。

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
マーケティング本部長メッセージ
営業本部長メッセージ
バリュー推進本部長メッセージ
業務管理本部長メッセージ
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

売上成長を支える４つの機能

業務管理本部長メッセージ



CCO
株式会社日本M&Aセンター
取締役上席執行役員
業務管理本部長 兼
コンプライアンス統括部長
斉藤 護

安全・安心なM&Aを支える業務管理体制の構築

業務管理本部は、M&A業界を取り巻く環境変化と社会的要請を背景に、2026年度に新設した本部です。近年、業界では「説明責任」から「結果責任」をも果たす役割が求められ、不適切な買い手の排除や個人保証解除の重要性など、安全性への要求が強まっています。

さらに、中小M&A資格制度の導入などを通じて、企業単位ではなくコンサルタント個人に対する倫理観や行動規範がこれまで以上に強く求められるフェーズへと移行しています。

こうした環境の中で当本部は、案件の受託からクロージングまでの一連のプロセスにおいて、リスク管理と業務統制を一体的に担い、安全・安心なM&Aを実現する役割を担います。ガバナンスの強化と信頼の確立を通じて、当社ブランドの向上と持続的な成長を支える基盤を構築してまいります。



受託からクロージングまでの統合管理

案件の受託からSPA締結・クロージングに至るまでの業務プロセスを一気通貫で管理する体制を構築します。法務、ディールマネジメント、ドキュメント管理、業務プロセス管理などの従来あった機能を一本部に集約・統合し、案件ごとの進行管理、審査、契約チェック等を横断的に実施することで、抜け漏れのない業務遂行を実現します。

コンプライアンス・資力・契約チェックの強化

受託審査におけるコンプライアンス・資力チェックの強化や、契約審査におけるスキームのリスクチェックの精度向上を進めます。不適切な案件やリスクの高い案件を適切に管理・排除する体制を確立し、安全・安心なM&Aの提供につなげます。「最高のM&Aをより身近に。」というパーパスの実現のため“守り”の面から支えていきます。

業務効率化と標準化の推進

各プロセスにおける重複作業の削減や申請フローの簡素化を進めるとともに、業務の標準化に取り組みます。当本部はディールマネジメント部、業務プロセス管理部、リスクマネジメント部、法務部、ドキュメント管理部で構成されています。互いに統制を維持しながらも業務効率を高めることで、全体の生産性向上と品質の両立を図ります。

研修・OJTによる教育

研修やOJTを通じて、業務遂行に必要な知識・スキルの向上とともに、倫理観・モラルの醸成を全社で進めます。業界全体でコンサルタント個人に対する責任がより強く求められる中、組織全体の業務品質とコンプライアンス意識の底上げを図ります。

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
マーケティング本部長メッセージ
営業本部長メッセージ
バリュー推進本部長メッセージ
業務管理本部長メッセージ
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

特集　ACCOUNTING DAY 2026

会計事務所ネットワークとともに、M&Aの価値を社会へ広げる

ACCOUNTING DAY

会計事務所ネットワークを基盤にM&Aを推進

当社のM&A支援は、全国の会計事務所との強いネットワークによって支えられています。

日本M&Aセンターでは、1994年から全国の会計事務所の先生方をお招きして「国際会議」を年１回開催。ビジョンを共有するとともに、M&Aや会計事務所経営について考える場として発展してきました。M&Aを取り巻く環境が変化する中で、こうした取り組みも時代に合わせて進化させていく必要があると考えています。

2026年に日本M&Aセンターが創業35周年を迎えるにあたり、これまで取り組んできた国際会議を発展させる形で、本年限りの特別な取り組みとして「ACCOUNTING DAY 2026」を開催しました。本年のACCOUNTING DAYで得られた知見は、今後の国際会議や会計事務所との連携にも活かしていきます。

ACCOUNTING DAYとは

■概要

開催日程：2026年３月17日～18日
会　　場：TOYOTA ARENA TOKYO（東京都）
参加対象：提携先会計事務所及び全国の会計事務所

- 提携先を含む全国の会計事務所が一堂に会し、M&A支援に関するノウハウなどを共有
- 全国・海外から計2,342名が参加



会計事務所ネットワークが当社の強みである理由

当社は、会計事務所・税理士事務所の先生方の出資と参画によって誕生したM&A支援会社です。

全国の会計事務所・税理士事務所と当社でつくる「日本M&A協会」には、2026年３月末現在で1,111の事務所にご参加いただいています。

会計事務所は、地域に根ざし、企業や経営者に最も近い立場で日々の経営課題に向き合っています。当社は、会計事務所を単なる紹介チャネルとして位置づけるのではなく、経営者に最も近い立場から価値創造をともに担うパートナーと捉えています。M&Aに関する考え方や事例を共有しながら、会計事務所と連携することで、経営者にとってより良い選択肢を届けられる体制づくりに取り組んでいます。



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
特集　ACCOUNTING DAY 2026
地域金融機関合弁事業対談
譲渡企業インタビュー
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

ACCOUNTING DAY

イベントの主な内容

- **開催１日目：提携先会計事務所向けの表彰イベント**
- **開催２日目：全会計事務所向けのカンファレンスイベント**

当社経営陣らが登壇したほか、第一線の会計事務所が登壇し、「会計事務所の成長戦略」をテーマにトークセッションを実施。







イベントアンケート結果

来場者全体満足度

4.57/5.00



「会計事務所は成長産業である」という明確なメッセージに勇気をもらいました。業界の現状と将来像が整理され、今後どの方向に進むべきかを考える大きなヒントになりました。



成長している会計事務所の代表の方々から、生の声を聞くことができ非常に参考になりました。パネルディスカッションを通じて、自事務所のあり方を見つめ直すきっかけになりました。



日本M&A協会
理事長
（IG会計グループ代表）
岩永 經世 氏



株式会社日本M&Aセンター
提携事業部
会計チャネル部長
上夷 聡史

日本M&A協会の取り組みについて

日本M&A協会は、全国の会計事務所がつながり、学び合い、支え合う場として発展してきました。2012年の協会発足当初から理事長として歩んできましたが、組織化によって提携先会計事務所同士の仲間意識は大きく高まり、現在では全国1,100超の事務所が知見や経験を共有するネットワークへと成長しています。中小企業を取り巻く課題が複雑化するなか、会計事務所には経営計画や事業承継、M&Aを含めて顧問先の未来を支える役割が求められています。これからは「競争」ではなく「共創」の時代です。日本M&A協会は、日本M&Aセンターとともに、中堅・中小企業の成長と次世代への承継を支える基盤であり続けることを期待しています。

今後に向けて

日本M&Aセンターは創業以来、全国の会計事務所の皆さまとともに中小企業の課題に向き合い、ネットワークを発展させてきました。日本M&A協会は、想いを共有する会計事務所が集い、学び合い、成長するプラットフォームとして大きな役割を果たしています。当社は2026年から2032年を「第二創業期」と位置づけ、私たち会計チャネルは「『M&A相談は会計事務所へ』を当たり前の世界に」というビジョンのもと10,000事務所のネットワーク構築を目指しています。経営者に近い存在である会計事務所が起点となり、当社との連携を密にすることで、質の高いM&Aを実現していきたいと考えています。今後も、会計事務所の皆さまの挑戦を支えるパートナーとしてともに発展し、日本経済に貢献してまいります。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
特集　ACCOUNTING DAY 2026
地域金融機関合弁事業対談
譲渡企業インタビュー
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

地域金融機関合弁事業対談



沖縄銀行
頭取
山城 正保 様（左）

1982年沖縄銀行入行。2002年商業団地支店長、10年審査部長、11年執行役員審査部長、12年執行役員営業統括部長、13年取締役委嘱総合企画本部長、14年常務取締役、18年から現職。

株式会社日本M&Aセンターホールディングス
代表取締役社長
三宅 卓（右）

1952年生まれ。91年日本M&Aセンターの設立に参画。92年取締役、2008年社長、24年会長。日本M&Aセンターは、07年に東証一部に上場。21年10月純粋持株会社体制に移行。22年4月東証の市場再編に伴いプライム市場へ移行。

沖縄銀行と日本M&AセンターHDが事業承継・M&Aにかかる合弁会社を設立

信用・ノウハウ・情報を一体化し、雇用と技術を守るべく“人と地域の物語”を紡ぐ

おきなわフィナンシャルグループ（FG）の沖縄銀行と日本M&Aセンターホールディングス（HD）は、後継者不足や廃業問題に対応するため、2025年７月１日、合弁会社「おきぎんサクセスパートナーズ」を設立した。地域信用力と全国規模のM&Aノウハウを融合し、雇用や技術の継承を支援する。

後継者不在と廃業が多い現実に正面から立ち向かう

―― 沖縄県の後継者不在は全国でも高水準にあります。

山城 当行は、沖縄県における後継者不在に強い問題意識を持っています。約10年前には後継者不在率が80%を超え、全国でも最も高い水準にありました。M&Aの認知拡大もあり、現在は65%前後まで改善していると見ていますが、依然として全国平均を大きく上回っています。背景には、創業者世代が事業承継のタイミングを迎えたことや、後継者が県外に進学・就職し、家業に戻らないケースが増加していることがあります。

三宅 帝国データバンクによれば、24年の沖縄県の倒産は45件で、廃業は531件。倒産に対する廃業の倍率は約12倍で、全国平均の約７倍を大きく上回ります。近年の廃業に関して特筆すべきは、全国的に約６割が黒字廃業であるという事実です。沖縄県でも、収益が出ていながら、後継者が不在なためのれんを下ろす企業は少なくありません。とりわけ沖縄県は観光関連、サービス、地域インフラに近い生活産業の比重が高く、１社の廃業が生活利便性の低下を招きかねません。

山城 事業承継やM&Aは、地域経済の持続性を守る上できわめて重要なテーマであり、当行としても支援体制の構築に力を注いでいます。現在、おきなわFGの収益環境は着実に改善していますが、マクロ環境は今後も変化し続けることが予想されます。サービス提供体制の強化を図り、地域課題に真正面から向き合う姿勢を一層強めていく必要があります。

―― 沖縄県は他県と比較して、家族・親族間の絆が特に強い傾向が見られ、親族内承継も多いと聞きます。

山城 かつては、「他社への譲渡は敗北である」といった文化的なバイアスが根強く、親族内承継が当然という価値観が広く浸透していました。しかし、当行と日本M&AセンターHDが連携して開催してきたセミナー等の成果もあり、県内でも、承継・譲渡という選択肢への理解が広がっていることを実感しています。

「入り口の広さ」と「解決力の深さ」で課題解決をスピードアップ

―― 25年７月１日に合弁会社「おきぎんサクセスパートナーズ」を設立しました。

山城 これまで当行単独でも事業承継支援に取り組んできましたが、どうしても情報が県内に偏るという課題がありました。今後は、当行が培ってきた地域との信頼関係と顧客理解に、日本M&AセンターHDの専門力と全国規模の情報網を掛け合わせることで、これまでにないスピードと質の高いサービスを提供できると確信しています。

三宅 沖縄銀行は、以前から後継者不在と県民所得の課題に真正面から取り組まれていましたし、金融人材の専門性強化にも継続投資しています。その「地域を良くしたい」という確固たる意志と本気度に強く共鳴したことが、合弁に踏み切る決定打になりました。

―― 合弁でどのような効果が生まれるのでしょうか。

三宅 最大の効用は「信用×ノウハウ×情報」の三位一体です。銀行は地元で圧倒的な信用力と情報力を持っています。創業前後から顧客企業の強み・弱み、経営者の人となり、地域での評判まで、質の深い「生きた情報」を蓄えているからです。

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
特集　ACCOUNTING DAY 2026
地域金融機関合弁事業対談
譲渡企業インタビュー
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

地域金融機関合弁事業対談

一方、当社は全国の買い手・売り手ネットワーク、事業評価・FA・統合プロセス(PMI)までの実務ノウハウでは圧倒しています。また、当社からも人材を派遣し、M&Aに係る実務をハイスタンダードで回しています。これが合体すると、お客さま側から見て「安心して任せられる先はここしかない」という存在になります。

山城 当行が県内で蓄積してきた「譲渡」情報に対し、日本M&AセンターHDが保有する全国・世界規模の「譲受」情報を重ね合わせることで、マッチングの精度と成約可能性は飛躍的に高まりました。また、銀行の窓口という心理的ハードルの低い接点を生かしながら、専門家の知見を同時に活用できる体制は、まさに「入り口の広さ」と「解決力の深さ」の両立を実現するものであり、支援のスピードと質も大幅に向上しました。

想定以上のロケットスタートを切った合弁会社

―― 合弁でスピードアップを謳う根拠をお聞かせください。

山城 大きく三つあります。第一に情報量です。合弁により、県内の「譲渡」に対して県内中心に、さらには全国・世界の「譲受」をダイレクトに当てられるようになります。第二に、案件理解の深さです。当行にはお客さまとの長い取引実績に基づく深い実態把握があります。企業の本当の強み・弱みや承継上の留意点をあらかじめ織り込めるため、提案の精度が上がります。第三に、意思決定プロセスの整備です。初期相談からティーザー、バリュエーション、デューデリジェンス(DD)、最終契約、クロージング、PMIまで、各段階の役割分担とガバナンスが明確になりました。

三宅 合弁の看板により、「銀行が関与しているなら安心」「専門家の知見も得られる」という信頼がさらに加わり、相談から実行までの心理的・実務的な摩擦も減少しました。この相乗効果が、実務現場の体感スピードを押し上げています。

―― お客さまからの反応はどうですか。

山城 当行ではこれまで、年間６～８件、おおむね２カ月に１件のペースでM&A成約を支援してきました。合弁会社設立後の３カ月間で、相談件数は日々増加しています。

三宅 設立３カ月で200社以上と面談しました。実務担当は８名、全体体制は13名で、常にフル稼働です。きわめて早い立ち上がりで、“ロケットスタート"といっても差し支えないでしょう。タイミングを見て増員・育成も進め、セミナーや個社訪問等も強化します。

山城 我々は、単なる件数ではなく、譲渡企業の価値向上という“質の成果”をより重視しています。成約をゴールではなくスタートと捉え、譲渡企業が持つ技術、人材、顧客基盤を最大限に生かす支援を行っていきます。

地域の最後の砦として離島の承継問題も見過ごさない

―― 沖縄県特有の課題として、離島の小規模企業が地域インフラとして機能している点があります。

山城 離島における事業者は、地域住民の生活を支える“生命線"としての役割を担っています。都市部では代替手段が存在するサービスでも、離島ではそれが存在しない、あるいはきわめて限定的であるのが現実です。だからこそ、我々は、金融とM&Aの力を通じて、地域の生活基盤を守る支援に取り組んでいます。

三宅 離島では、10～15台規模のタクシー会社が高齢者の通院や買い物といった日常の移動手段を支えています。地域の持続可能性という公共的観点が不可欠であり、ここでM&Aの設計力が生きてきます。例えば、複数島の同業を束ねてスケールを作りコストを下げる等の具体策が考えられるでしょう。

―― 住民の目線に立った支援の手触りはありますか。

山城 当行では、小規模離島との包括連携協定を締結し、現地訪問を重ねながら、地域固有の課題を丁寧に洗い出してきました。親族内承継だけではなく、地元や県外からの承継者・経営者の誘致も含めた柔軟な支援を展開しています。

三宅 離島の事業承継は「人」を連れてくる仕事でもあります。経営の担い手だけでなく、その家族の生活まで配慮し、案件成立後の地域定着を支援しています。譲渡後の資産設計、社会貢献、次の挑戦等、人生の選択肢を豊かにする伴走も我々の責務です。その点、地元の信頼回復や行政との連携も、合弁の看板があることで一段とスムーズになるでしょう。

山城 沖縄県では年間約500社が廃業しており、そのうち約6割が黒字廃業と見立てれば、約300社が“救える余地のある企業”であるとも言えます。１社でも多くの未来をつなぐことが、我々の使命です。沖縄銀行は来年、創立70周年という節目を迎えます。この合弁事業を、当行の新たな挑戦の象徴として、また地域の未来を見据えた創立100年に向けた基盤づくりの要として、着実に育てていきます。



聞き手：金融財政事情研究会 撮影：久高友昭（守礼写真館）

※本対談は2025年10月９日に実施したものです。
『週刊金融財政事情』2026年１月６日号に掲載した記事を統合報告書掲載用に再編集しました。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
特集　ACCOUNTING DAY 2026
地域金融機関合弁事業対談
譲渡企業インタビュー
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

譲渡企業インタビュー／アイサン工業様 ― 私の最高のM&A

一人で悩まず、「まずは動くこと」が会社と従業員の未来を切り拓く



株式会社ファブフォワード
代表取締役社長
薬袋 和樹 様

アイサン工業株式会社
元代表取締役社長
鳥居 裕子 様

譲渡企業	親会社
● アイサン工業株式会社（愛知県西尾市）	● 株式会社ファブフォワード（愛知県西尾市）
● 事業内容：産業機械器具卸売業	● 事業内容：グループ各社の経営支援
● 売上高：3.7億円超	● 売上高：連結60億円超（2026年3月期）
● 従業員数：約20名	● 従業員数：連結300名超（2026年3月末時点）

※ 情報はM&A実行当時

■ M&Aによる事業承継を検討されたきっかけを教えてください。

三代目社長だった夫の急逝により、急遽経営を引き継いだのが最初の転機でした。社長就任直後、取引先銀行の紹介で日本M&Aセンターのセミナーに参加しましたが、その段階ではM&Aはあくまで将来の選択肢の一つとして、本格的な検討はしていませんでした。

しかし、社長就任の２年後、今度は私自身の病気が発覚したのです。幸い、早期発見で一命は取り留めたものの、そのとき強く感じたのが「自分に万が一のことがあれば会社や従業員はどうなるのか」という強い不安です。これが直接的なきっかけとなり、M&Aによる事業承継を本格的に検討し始めました。

■ 具体的にどのような形で検討を進められたのでしょうか。

一人娘には承継の意思がなく、まずは親族や取引先銀行に相談したのですが、なかなか譲渡先は見つかりませんでした。やはりM&Aによる事業承継は難しいのかと半ば諦めかけていた時に日本M&Aセンターを紹介され、過去のセミナーでのご縁もあって相談しました。

日本M&Aセンターにお願いしてからは本当にスピーディーで、担当のM&Aコンサルタントの方がすぐに動いてくださり、４社ものお相手候補をご紹介いただきました。各社と面談を行う中、早い段階から「この会社であれば大切な会社を託せる」と確信を持つことができ、トップ面談から成約にいたるまで、およそ３カ月という短期間でしたが、一切迷いはありませんでした。

■ M&Aによる事業承継を経て、会社にはどのような変化がありましたか。

M&A後、私は経営から退きましたが、社名に加え、外から見た雰囲気など変わらない部分もあります。その一方で社内では、夫と私が「やりたかったけれど、実現できなかったこと」が少しずつ形になってきています。現在は事務所の新築計画も進んでおり、譲渡先選定にあたり唯一こだわっていた「譲渡後に会社がより良く成長すること」が現実味を帯びてきており、本当に嬉しいです。

■ 今回の決断を振り返り、現在の心境をお聞かせください。

M&Aを実行したことで、経営者としての私の人生は一区切りを迎えました。今はお稽古事や資格勉強、旅行など、会社経営時にはなかなかできなかったことに取り組めています。会社を譲渡したからこそ、新たなステージに進むことができました。

■ 事業承継や後継者不在で悩まれている経営者の方へメッセージをお願いします。



会社を存続させるために大切なのは、一人で悩み続けずに、まずは「動くこと」だと思います。動くことができれば、すぐにはうまくいかなくとも次の道が見えてきます。

その第一歩として、日本M&Aセンターへ相談することは、最良の道を切り拓く価値ある選択になるはずです。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
特集　ACCOUNTING DAY 2026
地域金融機関合弁事業対談
譲渡企業インタビュー
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材戦略の進捗

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ってこそ、「最高のM&Aをより身近に。」というパーパスの実現が可能となります。したがって、社員が活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が、M&Aという大きな意思決定を行うお客様にしっかりと向き合うことに繋がると考えております。
このような環境を整える中で、当社は理念体系の進化にも取り組んでいます。2026年度には従来のフィロソフィーを見直し、その本質をより明確化する形でコアバリューへと再整理しました。
コアバリューは、パーパスを実現するための全社員共通の行動規範及び意思決定の基準として位置づけられ、採用、人材育成、人事評価に至るまで一貫した指針として機能しています。
このコアバリューの浸透を基盤とし、当社は社員一人ひとりのプロフェッショナル意識の醸成と自律的な成長を促進する施策を推進しています。価値観の共有と実践を通じて、個の成長と組織の競争力強化の好循環を生み出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

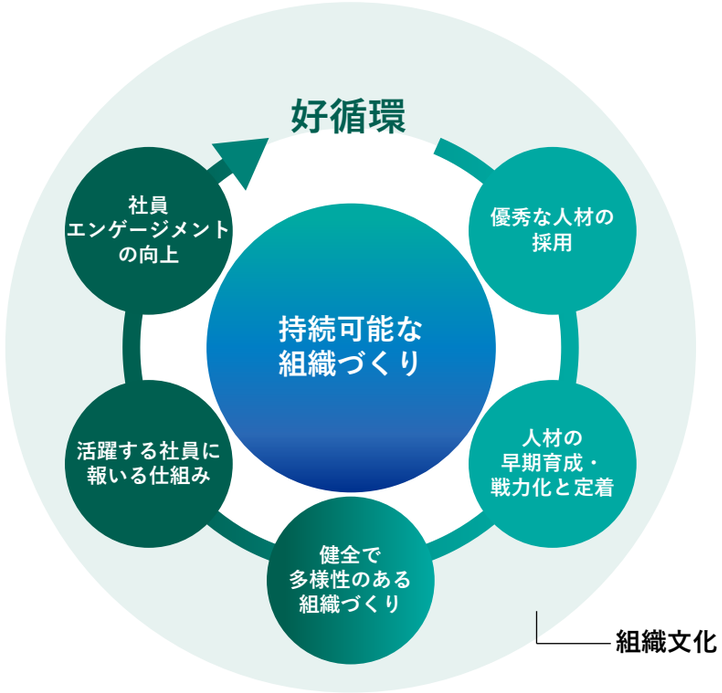
一気通貫の採用～育成～活躍支援体制

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」の基盤と考え、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、一人ひとり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。

これらの体制に基づき、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



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

優秀な人材の採用

当社グループでは、事業成長を支える優秀な人材の確保に向け、事業内容や成長戦略、企業理念・パーパスへの理解と共感を重視した採用活動を行っています。

2025年度下半期からは、採用を含む人材戦略をトップマネジメントの管轄事項と位置づけ、採用の質の向上とミスマッチの低減を一層強化しています。

当社が求める人材像

当社が全社員に共通して求める資質は、次の２点です。

- **圧倒的な自己成長意欲**
- **社会的使命感**

採用活動においては、この２軸を重要な評価観点とし、新卒・中途を問わず、必ず確認しています。

主な採用活動

中途採用

- **社長をはじめとする役員が登壇するイベントを毎月開催**
- **人材紹介会社向けパーティの開催による事業理解の促進**
- **トップマネジメントによる最終面接の実施**
- **トップマネジメントと人材エージェントとの直接的なパイプ構築**
- **現役社員からのリファラル採用の推進**

新卒採用

- **インターンシップやワークショップを通じた早期接点の創出**
- **地方大学を含む大学での学生向け説明会の開催**

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位を受賞しました。





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く体系的な教育・支援体系を整備しています。

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階層を基本とし、各階層の人数構成や経験値を踏まえた上で、年度毎に注力対象を設定しています。

売上高予算を持つコンサルタント一人当たりの年間平均成約件数

2.9件

（2025年度）

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

2025年度の人的課題と対応

2025年度は、入社３年以上の中堅層の定着状況に改善が見られた一方で、入社３年未満の新人層の早期離職が新たな課題として顕在化しました。当社では、この要因の一つとして、成長実感を得られる機会の不足があったと認識しています。

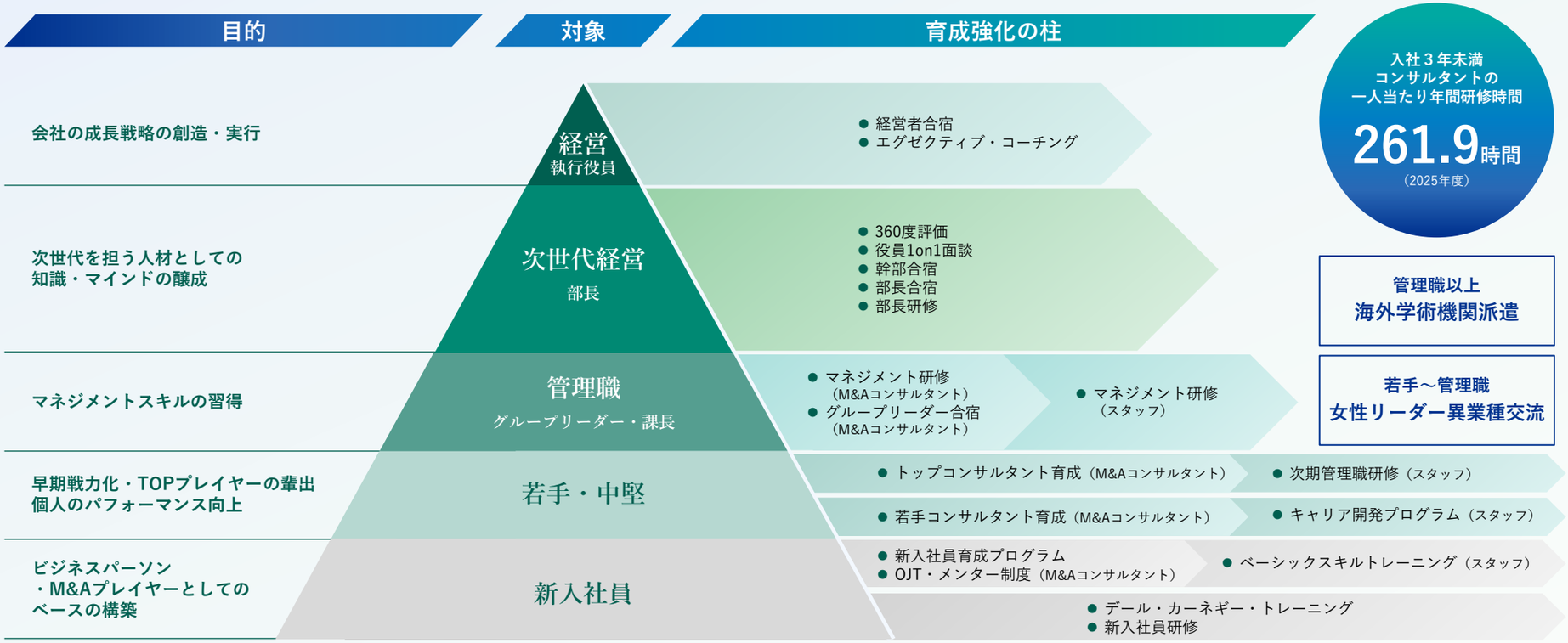
こうした状況を踏まえ、当社グループでは既存の研修制度に加え、成長ステージごとにマネジメント層が直接関与する研修・支援体系の整備を進めました。特に、初期段階では成果が顕在化しにくいM&Aコンサルタントの職種特性を踏まえ、対話機会の拡充や配置見直しの仕組みを通じて、社員の成長実感を高める取り組みを強化しています。

達成者比率の改善と組織への効果

これらの対応策の結果、2025年度は人数ベースでの純増には至らなかったものの、予算達成者比率は前年度比で10%以上増加しました。達成者比率の改善は、個々の社員の成功体験を増やすだけでなく、組織全体のモチベーション向上にも寄与しました。

今後の方針

2025年度の全社の退職率は18.4%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います。今後も、評価制度の見直しやキャリアプランの整備などを通じて、成長実感の向上と定着率の改善を継続的に図っていきます。



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

研修制度について一部を抜粋して紹介します。

中途入社４年目～・新卒入社５年目～

トップコンサルタントのための特別研修（卓越塾）

「卓越塾」は、中途社員４年目以上・新卒社員５年目以上において、累計の成約件数をベースに毎月算出するKPIの上位20%人材、いわば「トップコンサルタント」を対象とした研修制度です。入塾対象者は当該KPIの順位に基づき毎月入れ替わります。入塾要件の設定により成約件数に係る一人当たり生産性を高めるとともに、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中心とした研修を通じて、サービス品質や顧客満足度の向上に関する視座を高めることを目的としています。「卓越塾」を通じて、業界レベルの引き上げや品質向上に寄与する人材を育成しています。

中途入社３年未満・新卒入社４年未満

新人コンサルタントのための選抜者研修（令和塾）

「令和塾」は、中途社員３年目未満、新卒入社４年目未満において、累計の受託件数をベースに毎月算出するKPIの上位20%人材を対象とした研修制度です。入塾対象者は当該KPIの順位に基づき毎月入れ替わります。部長職以上のゲスト講師によるビジョン共有や社外ゲスト講師による講演を通じた幅広い視野の獲得を図るとともに、中堅社員による「令和塾」対象時期の行動事例の紹介を通じた実践ノウハウの習得を目的としています。「令和塾」を通じて、顧客である経営者とのコミュニケーションで求められる高い視座を持ち、高いパフォーマンスで活躍するプロフェッショナル人材を育成しています。

中途入社３年未満・新卒入社４年未満

新人コンサルタントのためのノウハウ獲得研修（打倒！令和塾）

「打倒！令和塾」は、中途社員３年目未満、新卒入社４年目未満における「令和塾」の選抜対象外の社員を対象とした研修制度です。「令和塾」の入塾対象者になることを目指し、会社案内や顧客からの信用獲得などをテーマとした中堅社員による提案時のケーススタディを通じた、受託契約獲得のためのノウハウの習得を目的としています。「打倒！令和塾」での研修により、M&Aコンサルタントとしての着実なステップアップを図っています。



2025年度に新しく始めた研修制度・支援制度について一部を紹介します。

入社後初期段階の支援（入社７か月目～）

入社後7か月を経過した社員を対象に、「Two-Wayトーク」を新設しました（2025年10月～）。

四半期に一度、マネジメント層との対話の場を設け、これまでの取り組みや成長の過程を振り返るとともに、今後への期待や助言を共有します。初成約までの道のりが長い職務特性を踏まえ、成果が顕在化する前の段階においても成長実感を持てるよう支援しています。

戦力化に向けた柔軟な配置検討（入社10か月目～）

入社後10か月経過時点で成約実績に至っていない社員を対象に、異動や再配置を検討する活躍再配置会議を導入しました（2025年10月～）。

社長、本部長、事業部長、チャネル部長が参加し、本人の特性や適性を踏まえた最適な配置を検討することで、個々の能力を最大限発揮できる環境づくりを進めています。再配置となる場合も、初成約時に支給する転職祝い金の支給対象期間を延長し、社員の挑戦を後押しする制度設計としています。

中堅層への意識づけと視座向上（入社24か月目～）

入社３年目を迎える社員を対象に、「Teach-in」を実施しています。

社長が自ら講話を行い、仕事への向き合い方や中長期的なキャリア観を共有することで、中堅社員としての自覚と視座の引き上げを図っています。

次世代マネジメント育成（入社36～48か月）

中間管理職一歩手前の社員を対象に、クロスメンター制度を新設しました（2025年７月～）。

他部署のチャネル部長がメンターとなり、直属の上司とは異なる視点から業務やキャリアについて助言を行います。部門を超えた対話を通じて視野を広げるとともに、将来のマネジメント層としての基盤づくりを進めています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

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、選択型福利厚生制度「３KMプラン（カフェテリアプラン）」を導入しました。社員は付与されたポイントを活用し、健康増進やリフレッシュに関するメニューを自由に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。

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年度から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

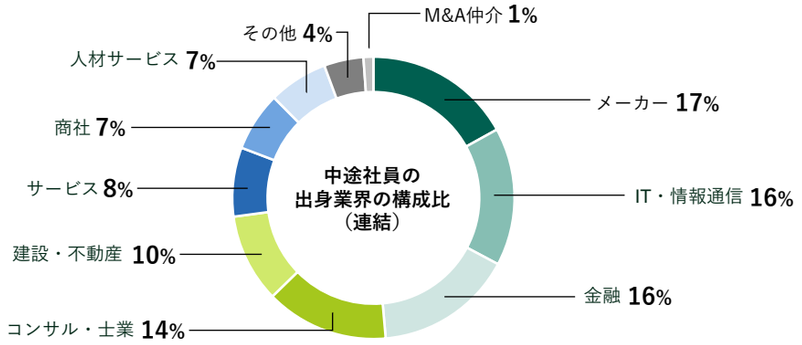
事業のグローバル化の進展に伴い、外国籍社員及び海外現地社員の登用を積極的に進めています。機会均等や人材の相互理解の観点からも、海外拠点社員と営業活動の方法や市場環境に関する情報交換を行う勉強会や海外会計事務所の研修ツアーなども開催しています。



日本M＆Aセンター
シンガポール現地法人で働く社員

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に加え、IT・情報通信業界、メーカーなど、M&Aとは異なる業界出身での経験を有する社員も活躍しています。



※本データは、2025年度に中途入社した社員の合計89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。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

ダイバーシティ＆インクルージョン推進

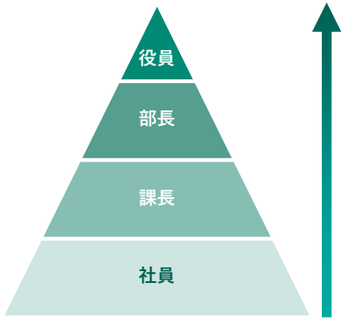
多様性こそがイノベーションを生み出すという思想のもと、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）を推進しています。2022年４月には全社横断組織として「女性活躍推進プロジェクト」を発足し、2023年度からは「D&Iプロジェクト」へと改称。各種数値目標を設定するなどD&Iの浸透と推進に向けた取り組みを進めてきました。

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。

これまでの取り組みにより、若手優秀層の育成やマネジメント人材の裾野拡大において一定の進展がみられています。引き続き多様な人材が自らの特性を活かし、能力を発揮できる環境づくりを進めています。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。

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%



「DIVERSITY & INCLUSION BOOK 2025-2026」
当社のD&I推進の取り組みや社員インタビューをまとめた冊子を発行しており、今年で４回目の発行となります。
トップメッセージ、D&I推進を牽引する役員・活躍社員インタビュー、キャリア支援の取り組み・制度紹介など、D&Iをテーマに幅広いコンテンツを掲載しています。

https://colors.nihon-ma.co.jp/pdf/book-diversity_inclusion202603.pdf



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、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分野すべ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

当社グループでは、社員一人ひとりの成長と挑戦が企業価値向上につながると考え、活躍する社員が正当に報われる仕組みを整えています。

これまで日本M&Aセンターでは、フィロソフィーを全社員の行動規範・判断基準として位置づけ、採用、育成、人事評価、表彰などの各制度に反映してきました。

2026年度には、事業環境や成長ステージの変化を踏まえ、フィロソフィーを発展させる形でコアバリューを新たに定義しています。現在は、こうした価値観の移行期として、フィロソフィーの考え方を土台としつつ、コアバリューの考え方を人事制度・報酬制度へ段階的に反映し、社員の行動と企業価値創出をより強く結びつける仕組みづくりを進めています。

人事評価制度

当社グループでは、コアバリューを全社員の行動規範・判断基準と位置づけ、採用及び人事評価の基準となる評価項目を設計しています。

さらに、全社員に対する人事評価フィードバックによる継続的なフィードバックに加え、部長以上の社員には360度フィードバックを導入しています。

多面的な評価を通じて自身の強みや課題を客観的に認識し、次に目指す姿を明確にすることで、成長のスピードと質を高めるとともに、コアバリューを体現するリーダーの育成につなげています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

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２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。

社員に対する株式インセンティブの導入

当社は、従業員の中長期的な企業価値向上への参画意識を高めることを目的に、2026年度から株式付与ESOP信託を導入しました。本制度により、従業員は株価向上による成果を自らの価値として享受することが可能となり、経営への関与意識や業績向上へのモチベーションを一層高めることが期待されます。これにより、組織全体での持続的な成長と企業価値向上を推進してまいります。

チャレンジ人事の取り組み（出向・越境経験）

当社グループでは、将来のコア人材育成に向けて、「質の評価を織り込む評価制度の新設」と並び、「価値創造を加速するチャレンジ人事」を、今期の人材戦略の二本柱として位置づけています。

具体的には、社員の視野拡大と実践力向上を目的として、グループ会社や提携先等への出向を積極的に実施しています。これらの取り組みは、短期的な人員配置を目的とするものではなく、M&A支援に関わる周辺領域への理解を深め、価値創造プロセス全体を俯瞰できる人材を育成することを目的としています。

出向先では、ファンド、事業会社M&A担当など、当社単体では得がたい実務経験に触れる機会を提供しており、社員が自身の専門性を拡張するとともに、新たな課題設定力や意思決定力を養うことを期待しています。

Webメディア「MA COLORS」

“日本M&Aセンターグループの多彩な人を伝える”をコンセプトにしたオウンドwebメディア。
日本M&Aセンターグループの各部門で活躍する社員や、イベントレポート、働く環境や制度など、幅広い情報を発信しています。

https://colors.nihon-ma.co.jp/

社員エンゲージメントの向上

社員サーベイ

定期的に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。

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

人材の取り組み

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

※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.68をご覧ください。

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。

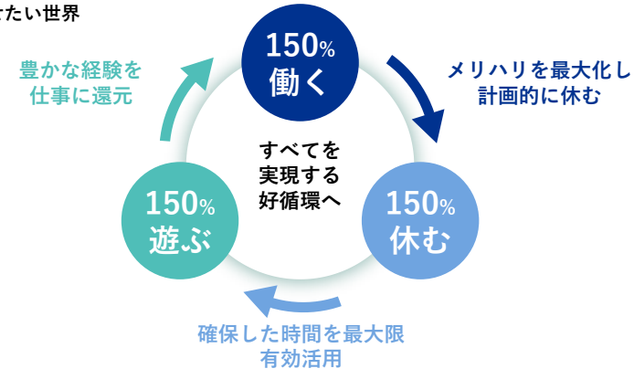
インナーコミュニケーションの強化

当社では、社員一人ひとりが意欲高く働き続けられる環境づくりを、社員エンゲージメント向上の重要な基盤と考えています。

組織文化の考え方

当社では、2032年度に向けて実現したい組織文化として「『働く』・『遊ぶ』・『休む』を150%で！豊かな経験を仕事へ還元する会社に」を掲げています。この「働く」「遊ぶ」「休む」の３つは、それぞれが独立したものではなく、相互に作用しながらシナジーを生み出すものと考えています。仕事に全力で取り組むだけでなく、プライベートでの多様な経験や適切な休息を通じて感性や創造性を高め、その成果を再び仕事に還元する「好循環」を構築することが、当社の競争力の源泉となります。これらをバランス良く実現することで、社員一人ひとりのウェルビーイングと組織全体の生産性向上を両立させていきます。

2032年度までに完成させたい世界



主な取り組み

- 家族を含めたコミュニケーションの促進
  成績優秀者をパートナーとともに招待するイベントの実施
- 部署を超えたつながりの創出
  社内部活動「MA６」を支援し、部署横断のネットワーキングとチームビルディングを促進
  （活動例：釣り部、犬ラバー会、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）


釣り部


犬ラバー会

従業員インタビュー

Interview



確かな専門性で
顧客の決断に伴走し、
組織の架け橋として成長する

企業評価総合研究所　企業評価部 部長
日本M&Aセンター バリュー推進本部
コーポレートアドバイザー部
シニアマネージャー
公認会計士
宮﨑 夕佳

Q1 これまでの歩みと現在のご自身の役割についてお聞かせください。

入社以来６年ほどコーポレートアドバイザー（CA）として働いてきました。CAの役割は、M&Aコンサルタントの活動への伴走と、会計や税務の専門性を活かした成約支援です。現場で生じた論点や注意点をナレッジとして蓄積し、社内研修等を通じて組織へ還元するほか、大学の寄附講座への講師協力など社外における教育・啓発活動も担っています。

こうしたCAとしての経験をベースにしながら、2025年からはグループ会社である企業評価総合研究所の企業評価部も兼務しています。同部の主要業務は、受託案件における企業評価書の作成や、成約情報の社内データ蓄積です。また、人材育成の一環として進めているM&Aコンサルタント自身による企業評価書作成という取り組みのサポートも2025年より新たにはじまりました。

元々同部が作成した評価書をCAがレビューするという関係があり、二つの部署を兼務する私が橋渡し役として、CAの案件伴走機能強化に向けた連携や効率化を推進しています。

Q2 再設計された理念体系の中で、ご自身の仕事観と共鳴するのはどの部分ですか？

新たに策定されたコアバリューは、これまで経営から発信されてきたメッセージが、よりシンプルに凝縮されたものと受け止めています。中でも「プロフェッショナルたれ」という言葉の追加は、士業に身を置く人間として非常に嬉しく感じました。

以前、CAとして複数企業が複雑に絡み合う高難度の案件で、デューデリジェンスにおける膨大な資料やQAのやり取りを一手に引き受けたことがありました。その際、案件に関与された弁護士の先生から、膨大な情報を迅速かつ正確にハンドリングしたことに対してお褒めの言葉をいただきました。緻密な資料の把握や大量の情報のやり取りなど、それまで培ってきた会計士としてのスキルを現場に還元できた瞬間であり、プロフェッショナルとしての誇りを実感した経験です。

プロフェッショナルとして「正しいことを正しく」という言葉にも強い思い入れがあります。法律・会計税務基準の遵守は士業の大前提ですが、M&A仲介の現場で杓子定規な正論の押し付けは通用しません。「お客様に最高の敬意を」という言葉の通り、確かな知識を持ちながらも、人生の重大な局面に臨むお客様の気持ちに寄り添うことを大切にしています。

Q3 その価値観に基づき、これからどのような価値提供を目指していきたいですか？

コアバリューは企業の行動価値観であると同時に、私たちがプロフェッショナルとして成長するための指針です。私自身もCAから組織間の橋渡し役へと役割を拡げてきました。会社も大きく変化していく中、与えられた役割の遂行と付加価値提供こそが専門家としての私の使命であり、会社への貢献だと考えています。これからも自分自身の幅を広げ、組織とともに成長し続けていきます。



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

従業員インタビュー

Interview



大局的な視座で
企業の成長を導き、
地域と産業の未来を拓く

日本M&Aセンター 執行役員
地域・産業戦略事業部長
兼 地域・産業戦略チャネル部長
井東 純平

Q1 これまでの歩みを踏まえ、現在はどのような想いで仕事に向き合っていますか？

2017年の入社後、８年間は事業法人部に在籍していました。そこでは、譲受企業への提案活動を通じて譲渡企業のお相手を探す、いわばマッチングに携わってきました。複数のM&Aに成功してきた企業がある一方、私が特に関心を持っていたのは初めてM&Aに挑戦する企業です。初回の成功体験を糧に成約を重ねて成長していく姿を見届けられることがやりがいでした。2023年からは部長として数多くのM&Aに関与する中で、個別の成約に留まらず「M&Aを通じて成長する企業を１社でも多く世に送り出す」という方向へ価値観がシフトしていきました。

2025年からは業界再編部のチャネル部長として、製造・物流・食品・ITの４業種に特化したより専門性が高いM&Aを創出してきました。ここでも視野が大きく広がり、「どのようなM&Aが増えれば業界が良くなるのか」を大局的に考えるようになりました。国もM&Aによる経営資源の集約化を図る中、業界を牽引する企業と同じベクトルで仕事をすることが日本経済の発展につながるという確信を持つようになりました。

2026年４月には、新設した地域・産業戦略事業部の事業部長を拝命しました。エリア別に地域一番店を、産業別にそれぞれの業界を牽引する中核企業をM&Aで創出するべく、数字と成果で会社にも社会にも貢献していきます。

Q2 再設計された理念体系の中で、ご自身の仕事観と共鳴するのはどの部分ですか？

新たに策定されたコアバリューの中では「プロフェッショナルたれ」というメッセージに強い感銘を受けました。当社では、譲受企業の半数以上が、譲渡企業のほとんどが初めてM&Aを経験されるお客様です。だからこそ、私たちM&Aコンサルタントはプロフェッショナルとしてお客様をリードしていく必要があります。

双方の要望をただ足して２で割るような折衷案ではなく、培った知見から導き出した最適解を提示し、お客様の要望や想定を超えていく成長に導くこと。この姿勢を貫き、プロフェッショナルならではの付加価値を提供することで、確固たる信頼につながると考えます。

Q3 その価値観をチームの成長にどのようにつなげますか？

「正しいことを正しく」はプロフェッショナルとしての大前提です。その上でメンバーには誰が言ったかではなく内容で判断する「是々非々」と、常に「誠実さ」を求めています。M&Aコンサルタントとして正しくあるための価値観と同時に、「振り子を振りきる」、つまり規律に縛られず既成概念を打破して理想を目指すことも必要です。プロフェッショナルなチームとして、この両輪で地域一番店や産業別の中核企業をM&Aで創出し、地域と産業の未来を切り拓いていきます。



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
人材の取り組み
従業員インタビュー
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
データセクション

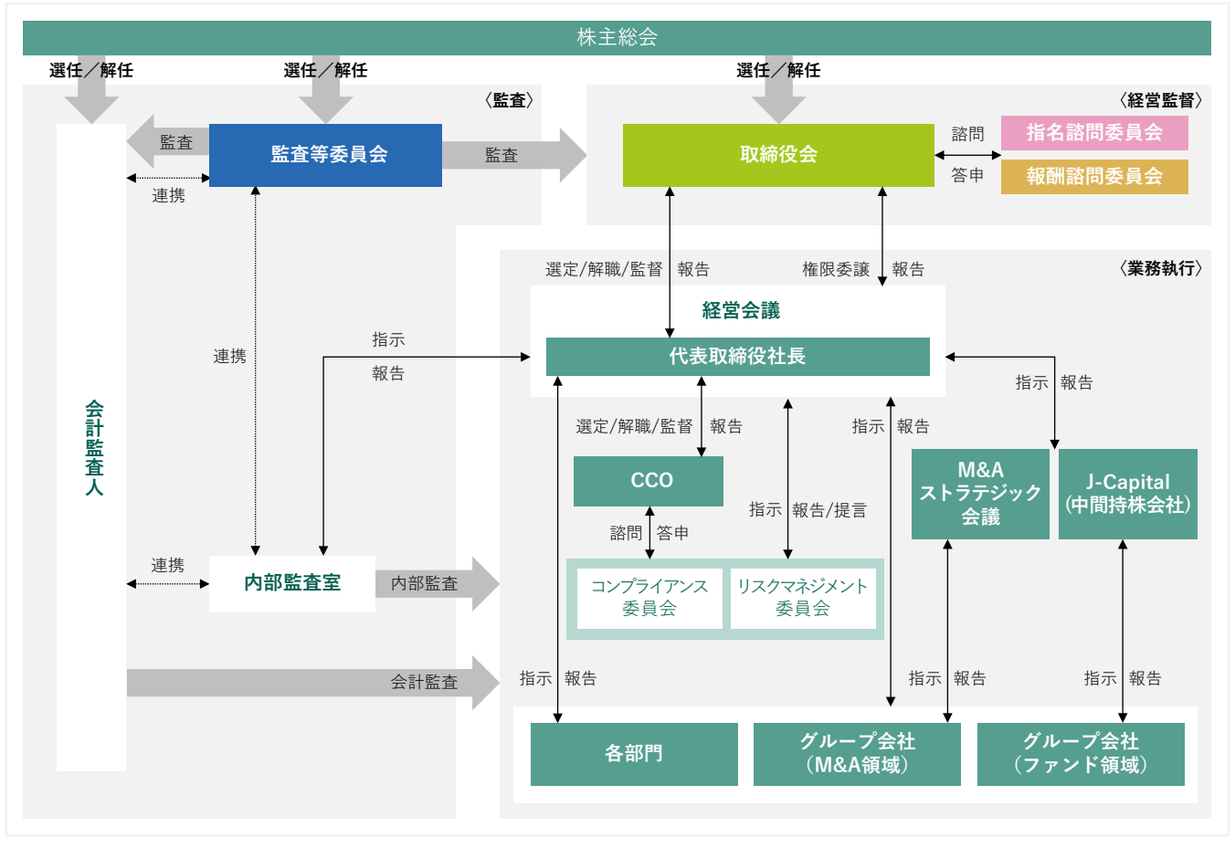
コーポレート・ガバナンス

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	7名 （うち社外取締役4名）
取締役（監査等委員）の人数	3名 （うち社外取締役2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	18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



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える4つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

コーポレート・ガバナンス

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）７名（うち、社外取締役４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10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、常勤取締役１名、社外取締役２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、J-Capital（中間持株会社）

当社は、経営会議の下に、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」を設置しています。M&Aストラテジック会議は、当社常勤取締役並びにグループ会社の取締役・執行役員等で構成され、当社及びグループ会社間の情報共有及び戦略面での連携を図っています。

ファンド領域については、2026年４月に当該領域のグループ会社を統括する株式会社J-Capitalを設立し、ファンド事業に係る情報共有及び戦略の策定・推進を行っています。これらにより、当社は関係会社管理規程に基づき、当社所定の事項について適切な事前協議及び報告が行われる体制を構築しています。

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。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

コーポレート・ガバナンス

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２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。その一環として、当社は、2021年10月に純粋持株会社へ移行し、グループ各社に段階的に権限を委譲することで、各社の経営を通じた次世代経営人材の育成を推進しています。

具体的には2022年に経営会議を設置したほか、2023年には株式会社日本M&Aセンターをはじめとするグループ会社を統括する会議体「M&Aストラテジック会議」を設置しました。同会議では、株式会社日本M&Aセンター代表取締役社長を兼任する専務取締役の竹内直樹が議長を務め、グループ横断での経営経験を積んでいます。

また、ファンド領域においては、同領域のグループ会社を統括する中間持株会社の株式会社J-Capitalを2026年に設立し、株式会社日本投資ファンド代表取締役の大槻昌彦がその代表取締役に就任しました。

このように当社は、事業領域ごとに経営責任を担う人材へ権限を委譲し、実践的な経営経験を通じて次世代の経営人材の育成と後継者候補層の強化を進めています。

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。

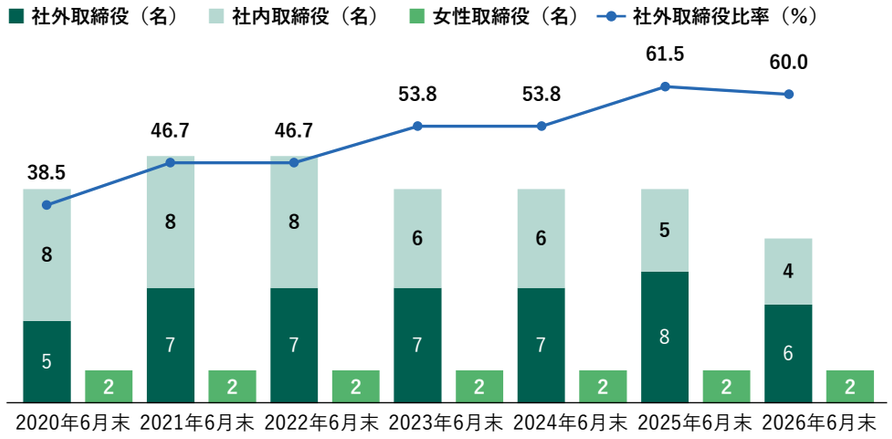
選任の手続きは、選解任基準や取締役会のあるべき姿、指名諮問委員会が実施している360度評価の結果などを踏まえて、指名諮問委員会で取締役候補者の選定を行い、取締役会にて決議した後、株主総会に上程します。監査等委員候補者は、監査等委員会の同意を得て株主総会に上程しています。経営陣幹部は、指名諮問委員会で候補者の選定を行い、取締役会の決議により選任しています。

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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会の多様性



取締役会の運営実績

2025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。

2025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）	6.4件
1回当たり平均開催時間	2時間34分（最長3時間30分）

主な議題

- 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
- LP出資について
- 金融機関との合弁設立について
- 取締役会実効性評価について
- 投資枠の設定について
- 360度サーベイについて
- カスタマーハラスメントポリシーの策定について
- ビジョン・コアバリューについて
- 産学官連携報告
- リスクマネジメント委員会報告

監査等委員会

監査等委員会の運営実績

2025年度監査等委員会開催状況	
開催回数	18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

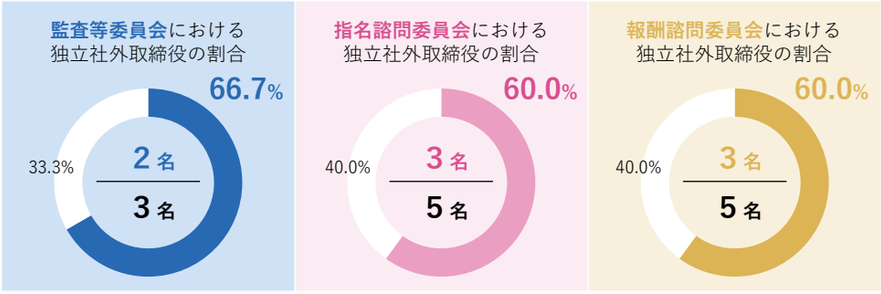
任意の委員会

任意の委員会の運営実績

2025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	11回	10回
主な議題	● 中長期の役員体制について ● 役員の360度評価について ● 次年度の役員体制について ● 2025年度の役員スキルマトリクスについて ● 諮問委員の選出方法について	● 2025年度の役員報酬の決議について ● 役員業績賞与の決定プロセスについて ● 役員報酬デザインについて ● 2026年度の役員報酬について

監査等委員会・任意の委員会の構成



コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬の基本方針

当社は、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は、固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬等により構成し、役位、在位年数、業績への貢献度等を考慮して株主総会で決議された総額の範囲内において決定しています。種類別の報酬割合及び個人別の報酬額等については、報酬諮問委員会において審議、決定し、その答申を踏まえ取締役会において決定しています。取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、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表すことができる指標として、連結売上高及び連結経常利益を指標として選択しています。この連結売上高及び連結経常利益の達成水準を指標とし、実支給額の決定にあたっては、過半数を社外取締役（監査等委員である社外取締役を含む）で構成する報酬諮問委員会において各取締役の業績連動報酬額について審議、決定し、その答申を踏まえ取締役会において支給額を決定しています。なお、 2025年度においては、通期業績予想の売上高46,300百万円に対して、連結売上高は50,257百万円（予算達成率108.5%）、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19,154百万円（予算達成率112.7%）となっており、当社取締役へ総額474百万円の業績連動報酬を支給しています。

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）を対象とする譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。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35万株以内で支給しています。

なお、2026年６月25日開催の第35回定時株主総会において、取締役の報酬と株式価値との連動性を明確にし、株主との利益及びリスクの共有を図ることを目的として、取締役（監査等委員である取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く）を対象に、現行の報酬枠及び譲渡制限付株式報酬制度とは別枠で、業績連動型株式報酬制度を新たに導入しました。

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）	819	345	474	―	70	5
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	―	―	―	―	―	0
社外役員	98	98	―	―	―	10

（注）1 社外役員に対する報酬等の対象には、2025年６月26日開催の第34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。
3 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、固定報酬70百万円です。

政策保有株式

純投資目的以外の目的で株式を保有する際の基本方針は、投資対象会社との業務提携、案件獲得、業容拡大等を通じて当社のM&A仲介事業におけるシナジー効果が発揮され、当社の企業価値向上に資することであります。株式を保有する際には、有価証券運用規程、稟議規程、職務権限規程に則り、これを遵守し運用しています。

また、取締役会において、主要な政策保有株式については、そのリスクとリターン等を踏まえた中長期的な観点から定期的に検証を行い、継続保有の是非を検討し、保有の妥当性が認められない場合には縮減してまいります。

投資先の議決権の行使につきましては、当社の企業価値向上に加え、当該議案が投資先企業の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。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

コーポレート・ガバナンス

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（2025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
楢木 孝麿

1962年10月15日生

出席状況（2025年度）
取締役会 94％
（16回／17回）

プロフィール
https://www.nihon-ma.co.jp/groups/profileNaraki.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（2025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



社外取締役

もり ときひこ
森 時彦

社外 独立

1952年７月17日生

出席状況（2025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

社外 独立

1961年１月17日生

出席状況（2025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

しみず たかお
清水 喬雄

社外 独立

1957年３月10日生

出席状況（2025年度）
取締役会 100％
（17回／17回）

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



社外取締役

こばやし のりたか
小林 慎和

社外 独立

1975年８月８日生

出席状況（2025年度）
取締役会 100％
（12回／12回）

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

INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

コーポレート・ガバナンス

マネジメント体制

監査等委員



取締役
（常勤監査等委員）

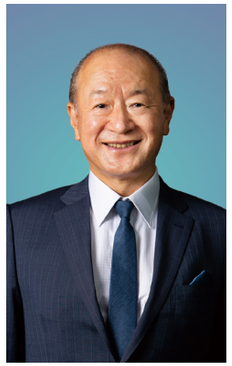
やまだ　よしのり
山田 善則

1946年５月22日生

出席状況（2025年度）
取締役会 100％
（17回／17回）
監査等委員会 100％
（18回／18回）

プロフィール

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



社外取締役
（監査等委員）

にしきど けいいち
錦戸 景一

社外　独立

1953年５月２日生

出席状況（2025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
（監査等委員）

あべ　みずほ
阿部 美寿穂

社外　独立

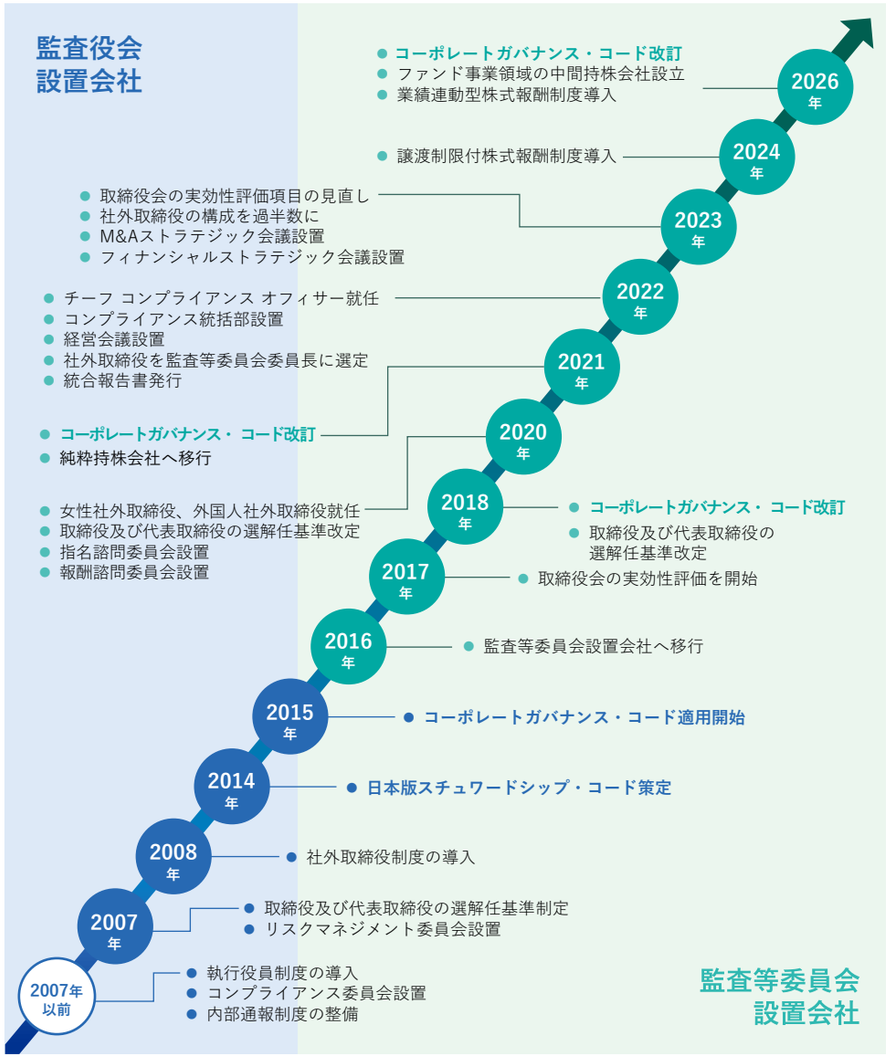
1975年１月27日生

出席状況（2025年度）
取締役会 92％
（11回／12回）
監査等委員会 100％
（12回／12回）

プロフィール

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

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み



INDEX

日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

コーポレート・ガバナンス

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。

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		○	○	★	●	●				●	
楢木 孝麿	取締役副社長		○	○	●	●				★	●	
竹内 直樹	専務取締役				●	★			●			
森　時彦	社外取締役				★	●	●	●				
竹内 美奈子	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	取締役（常勤監査等委員）	◎			★						●	●
錦戸 景一	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

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

社外取締役座談会

長期ビジョンの実現を支え、成長に資する経営モニタリングを実行していきます

この数年で大きく変化した取締役会において、社外取締役は長期ビジョンの策定をどう捉え、何を議論してきたか。
そしてこれからの日本M&Aセンターグループが成長していくための条件は何か。ここでは監査等委員を含む３名の社外取締役を招き、意見を述べてもらいました。



外部視点で捉えた取締役会の変化

清水 社外取締役２年目となった2025年度は、会社の現状への理解を深めつつ、多様な視点や距離感から経営を客観的にモニタリングした１年でした。特に個別案件よりもホールディングスの取締役会として、グループ全体の議論ができているかを留意し見てきたつもりです。

具体的には、ファンド事業の中間持株会社設立や、従業員への株式報酬制度導入といったインセンティブ設計、さらには新たな長期目標の設定など、大きなフレームワークの変更について議論を重ねてきました。そういう意味では、ホールディングスの取締役会としての機能を果たしてきたと捉えています。

錦戸 私は2022年度から社外取締役を務め、この３人の中では一番長くなりますので、過去からの流れも踏まえて述べますと、まず取締役会の雰囲気が大きく変わりました。不祥事から会社を立て直すべく、コンプライアンス経営に舵を切った当初の取締役会には張り詰めた緊張感があり、硬さが抜けきらない状態でした。その後、コンプライアンスの社内浸透や人材教育にも力を入れながら、会社の体質を変えてきたという経緯があります。

そうした変化の中、取締役会では以前なら踏み込めなかった点まで十分議論できるようになってきました。あらかじめ決まった方向性に沿った議論ではなく、必要であれば全体の方向性にも疑問を呈します。2025年度の取締役会もこのように一歩一歩確認しながら進められたと感じています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

社外取締役座談会



私たち社外取締役は議題について、少数株主の立場となって感じた疑問や指摘を投げかけます。それに対して執行部からは非常に真摯かつ明快な回答を得ており、相互に納得しながら活発に議論を進めているという状況です。実際にファンド事業の強化や海外事業展開に関しても、かなり踏み込んだ質問や指摘を投げかけましたが、担当者の丁寧な説明によって疑問が払拭され、前向きで有意義なやり取りになりました。

また効率的な取締役会運営という点も皆さんが意識しており、報告事項をわかりやすく簡潔にするための様々な工夫が行われています。その効果も相まって、非常に中身のある活発な取締役会に変わってきたと言えるでしょう。

清水 また、社外取締役からの提案により、2024年度から、新たに「討議枠」が設けられました。個別案件の議論とは切り離し、グループ全体の経営戦略といった大きなテーマに時間を割いて議論できるようになりました。錦戸さんがご説明されたコンプライアンス経営以降の流れとともに、この討議枠の設置も取締役会によい変化をもたらしたと思います。

討議枠での議論は現在、四半期決算のタイミングで年に４回実施しており、2025年度はAI活用・DX関連や財務戦略、中期経営目標の進捗といったテーマを取り上げました。今のところホールディングスとして議論すべき内容をうまく織り込めていると感じます。しかし、この仕組みはまだ進化の途上です。今後はセキュリティや情報管理、あるいは人材戦略といったテーマについても、討議枠として取り上げるのが有意義ではないかと考えています。

監査等委員会と意見交換会の機能

阿部 私は2025年度、社外取締役（監査等委員）に就任いたしましたが、実は10年前に監査法人として当社に関与しており、業務を通じて当社の様子を把握していました。当時の当社は、経営陣のリーダーシップと営業力の強さが際立っている組織という印象でした。その後監査チームを離れ、今回改めて社外取締役として関与することとなりました。10年前の印象から組織がどのような変化を遂げたのか、大きな関心を持って最初の取締役会に臨んだ次第です。

やはり錦戸さんもおっしゃったように、この数年でコンプライアンス重視が社内に浸透し、会社の体質が世間から注目されることへの意識や学びをしっかり得てきた様子がうかがえます。社外取締役としては、非常に発言しやすく、前向きな議論ができる取締役会だと感じました。

当社の監査等委員会は取締役会前に開催しており、さらに取締役会後には、コンプライアンス統括部や内部監査室の方々から１か月分の状況報告を受けています。そこで問題だと思ったことは深掘りし、内容によっては社外取締役との「意見交換会」で共有することもあります。この意見交換会は、人材戦略部からのインセンティブ設計に関する説明や、コンプライアンス統括部が視察する海外現地法人の課題共有などを行う場としても機能しています。

また監査等委員会としては、地方拠点への往査を通じて、各拠点・エリア固有の課題や会社全体の課題を把握し、社長へ報告しています。

清水 阿部さんがご説明された意見交換会は、社外取締役と監査等委員の全員による情報共有の場で、年４回ほど開催されています。ここで交わされる自由度の高い議論が取締役会を裏から支えていると言えます。

2025年度は、まず社外取締役の関心が高かったインセンティブについて人材戦略部からヒアリングを行いました。また、コンプライアンス統括部の海外視察報告からは、サイバーセキュリティも含め、拠点のある国ごとの内在リスクを具体的に認識することができました。さらに、M&Aの実務プロセスやガイドライン改訂に伴うチェック体制など、現場のリアルな動きを共有いただいたことも大変有意義でした。普段のデータだけからは見えない実態がクリアになり、取締役会で地に足のついた議論を行うための貴重な土台となっています。

阿部 コンプライアンス統括部からの報告に対し、私たち監査等委員の間では、海外現地法人が国ごとに異なるレギュレーションに対応している点を懸念していました。４月の経営方針発表会に合わせて海外事業担当の執行役員が日本に帰国した際にその課題感を伝えたところ、直接話を聞くことができました。



錦戸 国ごとに政治事情も異なる中で市場を開拓する優秀な人材の存在を知り、今後の海外事業の大きな伸びを実感しました。本部からのサポート体制も手厚く、執行部が中長期的な視点で海外事業へ投資し、育成している姿勢は非常に評価できます。

清水 今回、コンプライアンス統括部と海外事業担当役員の双方からフラットに話を聞くことができたのは大変有意義でした。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

社外取締役座談会

もちろん今後も厳しくチェックを行っていきますが、第二創業における成長戦略の柱の一つである海外展開において、現場の責任者がどのような使命感とビジョンを持って臨んでいるのかを理解できたことは大きな安心材料です。

社外役員への情報提供における課題

錦戸 2024年度の取締役会実効性評価では、取締役会運営は適切であり、実効性が確保されていると評価しました。一方で取締役会運営の効率化と社外役員への事前の情報提供等を課題として指摘しました。一連の改善策により、2025年度は報告の簡潔化をはじめとする運用の見直しが進み、取締役会運営の効率化という面で大きな成果を上げていると実感しています。

清水 社外役員への事前の情報提供に関しては、より深い議論のためにも、まだ改善の余地があると思っています。

錦戸 ご指摘はまったくその通りだと思います。もっとも、事前の情報提供が十分でない場合でも、取締役会に執行側の担当者が出席し、私たちの疑問にその場で回答いただける体制が整っています。決して判断材料が不足した状態で決議を求められるわけではなく、当日の十分な対話を通じて意思決定を行っています。



阿部 結果として議論の時間が足りなかった場合には議案を差し戻します。そのため、議論が不十分なまま決議してしまうことはありませんね。

私たち社外取締役の立場では、執行側にどのような人材がいるのか、十分に把握できているとは言えません。取締役会における担当者からの説明は、それを直にチェックする機会として、すごく大事な部分ですね。これについては、引き続き対応を継続してほしいと思っています。

錦戸 取締役会運営の効率化が着実に進展したことを踏まえると、私たちの意見や要望は、執行部において優先度の高い課題として共有され、迅速に実行に移されていると捉えています。さらなる改善に期待しつつ、取締役会で本質的な議論を行う時間が増えたことを十分に活かしていくつもりです。

長期ビジョンの策定に対する評価



錦戸 2032年度に経常利益300億円を目指す長期ビジョンが始動しました。その意欲的な目標設定もさることながら、同時に理念体系の再設計が行われたことを、私は高く評価しています。こうした理念体系は多くの場合、一度制定するとそれに縛られてしまい、そのために変革がなかなか進まない会社もあります。今回、理念体系を見直し「ビジョン」と「コアバリュー」を策定したことは、従業員が目指すべき将来像と、日々の行動において大切にしてほしい価値観を、会社が何よりも重視している証左です。従業員を第一に考える経営姿勢が、分かりやすい形で示されたと感じています。

さらに全体会議で新たな理念体系を明確に伝え、グループ全体への浸透・共有を図るとともに、その内容をカードサイズにまとめ、従業員一人ひとりに配布しました。私もこれを携帯しています。グループで働く全員がいつも「パーパス」「ビジョン」「コアバリュー」を参照し、自らの仕事において立ち返ることができるようにしたものです。会社の本気度が感じられる良い取り組みだと思います。

清水 高い目標の達成には、相応のプレッシャーが生じるものです。だからこそ、過去の反省を踏まえて、目指す方向性を示す「ビジョン」と行動価値観を示す「コアバリュー」を定義し、従業員への浸透を図った点は非常によく練られていると評価しています。この長期ビジョンは、数値目標、コンプライアンス、インセンティブという、ともすれば対立しかねない要素のバランスを絶妙にコントロールしながら構築されていると感じました。

今後は実際に計画を遂行していく過程で、そのバランスを担保できるかどうか、コンプライアンス部門や私たち社外取締役がきちんと見ていかなくてはなりません。

錦戸 現状190億円の経常利益を７年後に300億円にする目標を設定しましたが、投資家の目線を意識すれば、そうした目標にチャレンジし、実現することこそが期待と信用をもたらすものであり、株価を意識した経営という観点からも必要であると思います。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

社外取締役座談会

阿部 経常利益300億円という目標については、当社グループの本気の姿勢として投資家の皆さまにも受け止められていると感じています。ここから先は有言実行あるのみで、第二創業による成長への期待に応え、株式市場からご評価をいただくための７年間になるでしょう。

清水 投資家の皆さまからは「この非連続な成長をいかにして実現するのか」という、戦略の確実性やロードマップに関する質問を受けるはずです。それを合理的に説明するには、AI/DXを活用したデータドリブン経営による生産性の向上を通じ、収益拡大につなげる必要があります。

もう一つ明らかなのは、事業ポートフォリオの組み直しが不可欠であることです。M&A仲介事業の伸びだけでは、この数字を達成できません。海外事業、ファンド事業やPMI事業をどう成長させていくのか。この長期ビジョンでは、ホールディングスとしてのポートフォリオのあり方が問われています。これが最も大きな課題であり、私たちが注視すべきポイントだと考えています。



錦戸 海外、ファンド、PMI、いずれの事業にしても当社グループが業界の先陣を切って進めている取り組みですが、花開くまでに数年を要するというイメージで見ています。これをどうサポートし、収益を確保していくかがこれからのホールディングスの仕事になっていくでしょう。

阿部 今後の経営モニタリングにおけるポイントについて、監査等委員として最も気になっているのが海外現地法人です。子会社のチェックは非常に重要であるため、今後、監査等委員が海外現地法人を直接往査する機会を取りたいと思っています。

また別の視点から申し上げますと、長期的成長には多様な人材の活用が不可欠です。人材戦略の一環として女性活躍の推進についても後押しできればと考えています。

日本M&Aセンターグループへの期待

清水 当社グループの未来は、より多様かつ強靭な組織の実現にかかっていると思います。同質性というのは、強靭であっても脆さを孕んでいます。そこを乗り越えて持続的成長を遂げていくためには、阿部さんがおっしゃったように女性や海外人材など多様な人材を確保し、活躍を引き出すことが必須条件であると言えます。私たちは、そうした人材面も含めて、会社が何に投資するのかをしっかり見ていかなくてはなりません。

改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいても、現預金の有効活用が求められています。取締役会では今後、財務戦略のさらなる充実に加えて投資の対象や金額、そしてその結果をしっかりモニタリングしていきます。またIR活動を通じ、当社グループがどのようにお金を使ってリターンを得ているか、株主・投資家の皆さまに理解していただけるようにお伝えすることも大事な課題だと認識しています。



阿部 今後の当社グループの変化については、いよいよ第二創業を迎え、三宅社長からの代替わりに向けたステージに入ったという認識です。社内には、社歴が長く会社を愛している優秀な人材がいます。そうした方々が大いに活躍できる会社になっていくことを期待しています。公認会計士という自らの強みを活かすとともに、従業員の皆さんと一緒に成長していきたいと思っています。

錦戸 これからの当社グループの発展について、二つの面で期待しています。一つは、本業であるM&A仲介事業による順調な成長、もう一つはこれまで話題に上がってきた新たな分野による成長です。ここをどうやって拡げながら、収益性の高いものにしていくか。新しい分野への進出には当然ながら先行投資もパワーも必要で、リターンを得るまでに時間がかかります。新分野への投資の規模や期間といったホールディングス全体に関わる投資については、まだ取締役会における議論が少ないと感じています。将来的には、その分野の発展にどれくらいのリソースを振り向けていくべきかという議論が必要になってくるでしょう。私たちは、本業の方でしっかり稼ぎながらも先行投資を進めることについて、株主・投資家の皆さまにご理解いただき、評価を得ていかなくてはなりません。

本業での成長と新しい分野での成長を二本柱として、長期的な発展を築き上げてほしいと願っています。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コーポレート・ガバナンス
社外取締役座談会
コンプライアンス
環境
データセクション

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M&A仲介のリーディングカンパニーとしてM&A業界全体の信頼向上を目指します。
そのためにも、2026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。

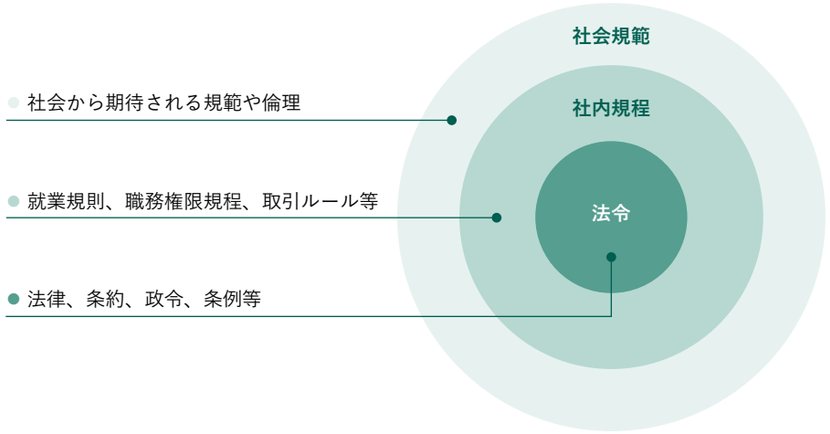
コンプライアンスの基本的な考え方

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、ビジョン、コアバリュー、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。

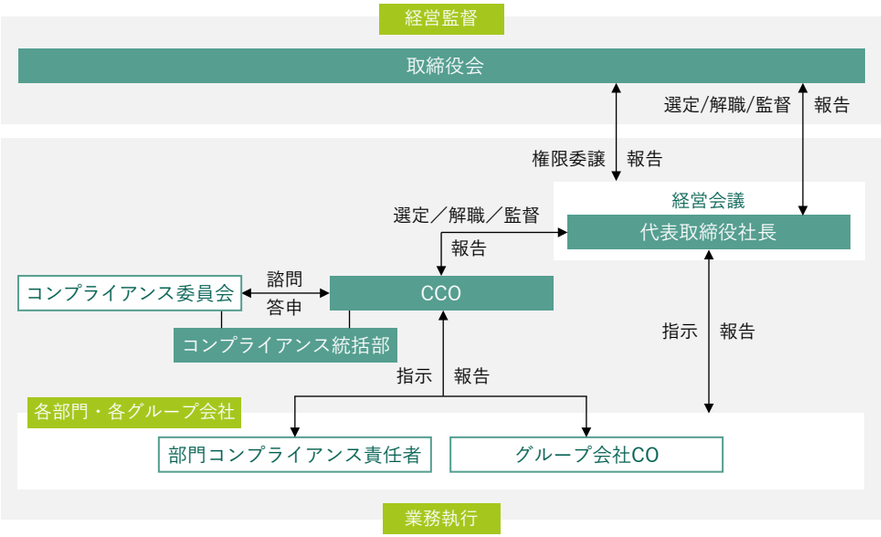
コンプライアンス



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並びに、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CCOのほか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。



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
コンプライアンス
リスクマネジメント
情報セキュリティ
環境
データセクション

コンプライアンス

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適宜相談・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。

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、今後はコーポレート本部と協力の上、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。

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、そのすべ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）のほか、社外の方（お客様、取引先業者様等）を含みます。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	2025年度
62件	68件	66件	79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

● 日本M&Aセンターホールディングス　● 日本M&Aセンター

基盤整備

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

基盤整備

時期	取り組み
2022年７月	●● CCO、内部監査室長の就任
７月-11月	● CCOによるキーパーソンとの面談の開始
10月	● 社員意識調査の開始
2023年１月	● フィロソフィーの制定

浸透施策 / 継続的整備

時期	取り組み
４月	●● 主要グループ会社にコンプライアンス責任者を設置
４月	●● 新たなグループコンプライアンス基本指針を策定
４月	● コンプライアンスハンドブック・MAstyleの作成/配付
４月	● 全社員からのコンプライアンス遵守誓約取り付け開始

浸透施策 / 継続的整備

時期	取り組み
４月	● eラーニング研修の開始
2024年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	● コンプライアンスハンドブックをHDから第二版として発行
2025年７月-11月	● 海外現法含む重要子会社向けコンプライアンス研修
７月-12月	● 海外現法含む全子会社のコンプライアンス責任者との対話セッション開始
2026年４月	● ビジョン制定、フィロソフィーをコアバリューに改定
４月	● コンプライアンスハンドブックをHDから第三版として発行

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
コンプライアンス
リスクマネジメント
情報セキュリティ
環境
データセクション

コンプライアンス

具体的なコンプライアンス浸透策

日本M&Aセンターでは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」と、相談・通報先、インシデント報告窓口、災害時対策等が記載されている携行用「主要連絡先カード」を日本M&Aセンターを含む当社国内子会社全社員に配付し、パーパス、ビジョン、コアバリューを記載した「コアバリューカード」を日本M&Aセンター全社員に配付しています。海外拠点向けには、個別かつ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等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。2026年度は実施時期を変更したので結果は2027年度の統合報告書でご報告いたします。 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も、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。

社員サーベイ　コンプライアンス項目例 （実施時期：2025年７-８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

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、海外現法を含むグループ会社向けのコンプライアンス研修も順次実施しています。

2025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
８月	情報セキュリティ
11月	労務管理
１月	中小M&Aガイドラインの遵守
２月	インサイダー防止と正確な経費精算

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
コンプライアンス
リスクマネジメント
情報セキュリティ
環境
データセクション

コンプライアンス

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顕在化の可能性が高い問題への主な対応方針

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。

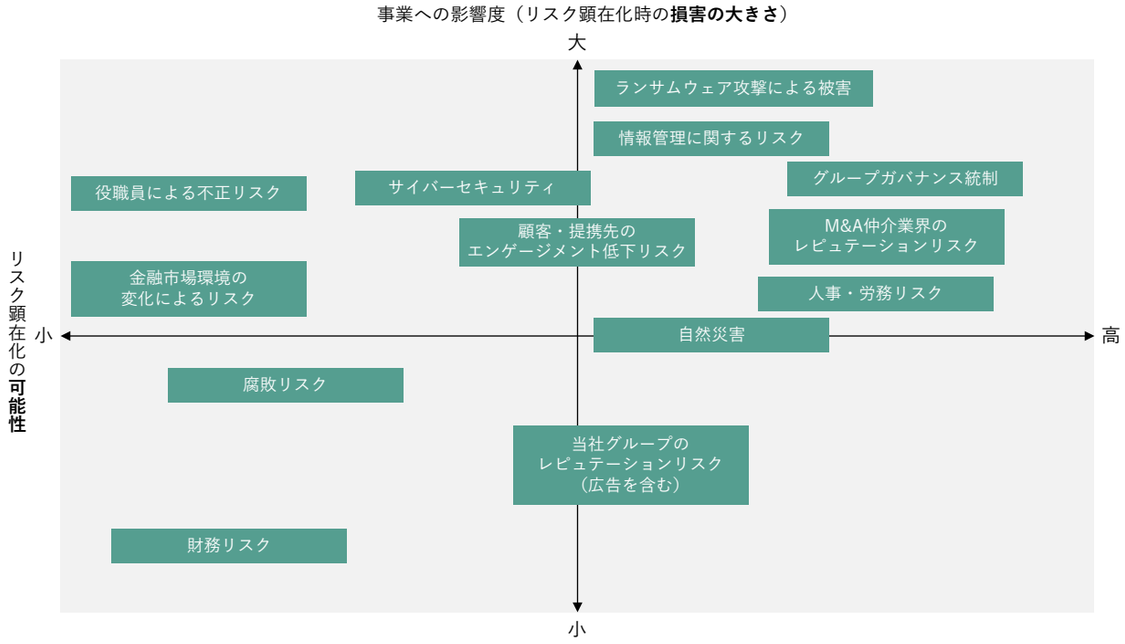
2 M&A仲介業界のレピュテーションリスク

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・自主規制ルールの遵守を実現する取り組みを継続して進める。

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及び組織文化のアップグレードに取り組むほか、勤怠管理体制を強化する。

リスクマップ



コンプライアンス

情報セキュリティ

当社グループでは、M&A支援事業における高い秘匿性を踏まえ、情報セキュリティを重要な経営課題の一つとして位置づけ、適切なマネジメントに取り組んでいます。
「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

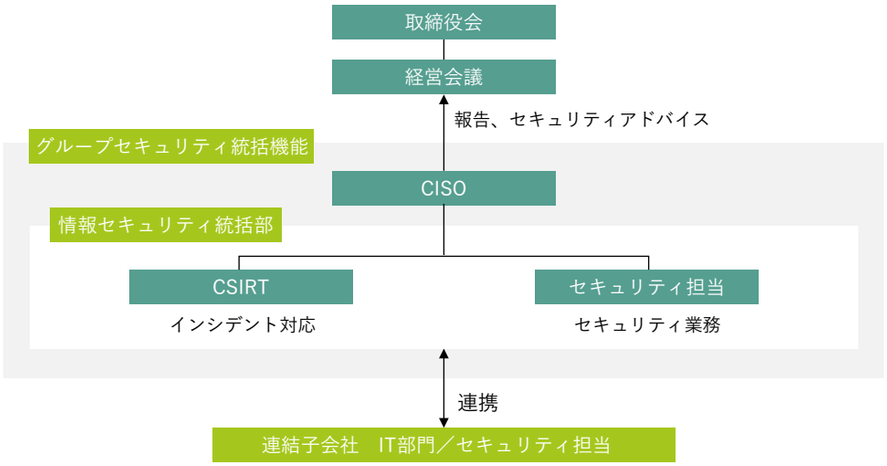
情報セキュリティ推進体制

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）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。



新規施策やサービス利用に伴っては、セキュリティリスクについて、関係部門が参画する会議体において評価・判断を行っています。リスクの重要度に応じて対応方針を決定し、必要に応じて経営レベルへの報告・判断につなげる体制を構築しています。

当社グループでは、重大な情報セキュリティインシデントを想定し、ランサムウェア等を含むサイバー攻撃に対して、関係部門が連携する初動対応及び意思決定の枠組みを整備しています。

CSIRT 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う専門チーム。

セキュリティ担当 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ぐ。

情報セキュリティ統括部 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、対応にあたる。また、情報セキュリティ教育の企画・実施も行う。

情報セキュリティマネジメントシステム

当社グループでは、重大なサイバーセキュリティインシデントを想定し、CSIRTを中心とした対応体制及び対応方針を整備しています。これにより、発生時の初動対応や社内外への適切な対応が行えるよう備えています。

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、当社グループでは外部・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・完全性を評価した上で、リスクレベルに応じた対応と定期的な見直しを実施しています。

また、インシデント発生時には速やかに事実確認とリカバリ対応を行い、再発防止に向けたナレッジの蓄積・共有を行っています。事前・事後の両輪で、セキュリティレベルの向上を図っています。

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

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
コンプライアンス
リスクマネジメント
情報セキュリティ
環境
データセクション

情報セキュリティ

脆弱性診断

社外向けサービスについては、外部のセキュリティ専門ベンダーによる診断結果を基に、改修・対策を実施しています。

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」に基づき、セキュリティルールの点検を毎月行っています。

技術的対策（設計・開発・実装・保守）

アクセス制御の強化

社内システムへのアクセス制御強化に継続的に取り組んでいます。2026年度からは、社内外を問わずすべてのアクセスを検証・制御するゼロトラストモデルの考え方を取り入れ、アクセス制御の高度化を進めています。

エンドポイントセキュリティ対策

EDR（Endpoint Detection and Response）※1を導入し、端末の動作監視や端末の通信ログの収集・分析による脅威検出を行っています。

システムインフラ基盤の強化

2021年度からSD-WAN（Software Defined-Wide Area Network）※2を導入し、通信内容や品質の可視化により、柔軟性と拡張性を備えたネットワーク環境を構築しています。

外部サービスの活用による監視強化

MSS（Managed Security Service）※3を活用し、不正アクセスの予防・検知能力の向上を図っています。検知内容はアラートレベルに応じて対応し、月次で脅威動向や回線パフォーマンスを確認しています。

検知・検出・遮断 / 監視・追跡

2022年度にクラウドストレージ「Box」を全社導入しました。ファイルの世代管理や詳細なアクセスログにより、「誰が・いつ・何をしたのか」を可視化しています。

※1 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
※2 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
※3 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

教育・研修

セキュリティへの対応を継続的に強化するためには、社員の意識向上とルールの定着が必要不可欠です。当社グループでは、教育・周知・制度運用を組み合わせ、セキュリティ意識の定着と行動レベルでの実践を促しています。

タイミング	内容	対象
入社時研修	新卒・中途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。	出向者を含む全社員
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（毎月）	攻撃メールを装った訓練メールを社員へ送付し、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

なお、標的型攻撃メールへの対応力強化を目的として、2025年度からは対応訓練の実施頻度を年２回から毎月へと引き上げました。

2025年１月以降の訓練結果では、クリック率が継続的に低下し、直近では１％未満となるなど、社員への注意喚起及び教育の効果が確認されています。また、早期報告も多く寄せられているほか、訓練結果を通じてリスクが高い層を把握した上で、重点的な教育・対応につなげています。

M&A免許制度によるルール定着

情報セキュリティを含む業務ルールの定着とリスク集約と蓄積、分析、対策を目的に、独自の「M&A免許制度」を運用しています。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業務において遵守すべき重要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・分析を行い、結果は各部門長に共有されます。高得点者には研修を実施しています。

プロセスとルールの整備

情報漏洩リスクの高い業務プロセスについて、セキュアなプロセス設計とルール整備を行っています。例えば、メール誤送信による情報漏洩を防止するため、送信前に宛先・件名・添付ファイル等の再確認を必須とするチェックツールを導入しています。また誤送信時に添付ファイルを取り消せる機能を導入し、人為的リスクの低減を図っています。

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。

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
コンプライアンス
リスクマネジメント
情報セキュリティ
環境
データセクション

環境

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、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。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℃、２℃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（現行の中期経営目標の最終年と整合） 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 短期	中期	長期	考察	影響度	対応戦略
移行	政策・規制	炭素価格（炭素税）			●	●炭素税制度等の導入に伴うコスト賦課	小	●主要拠点における再生可能エネルギー由来電力の活用を通じた排出量の削減 ●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対応できる体制の段階的整備
	市場	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	異常気象の激甚化（台風、豪雨、土砂、高潮等）	●	●	●	●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	平均気温の上昇			●	●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防止 ●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	炭素排出目標/政策		●	●	●国内の脱炭素化目標の導入に伴う、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

INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
環境
データセクション

環境

リスク管理

気候変動関連リスク・機会の評価を基に、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、その結果を必要に応じて取締役会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ています。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Scope１、Scope２、及びScope３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。

CO_2排出量推移（t-CO_2）

	2023年度	2024年度	2025年度
Scope1	0	0	0
Scope2	39.1	42.5	62.1
Scope3	2,934.2	2,667.0	3,515.1

〈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〉Scope３はカテゴリ６とカテゴリ７の排出量を算定。

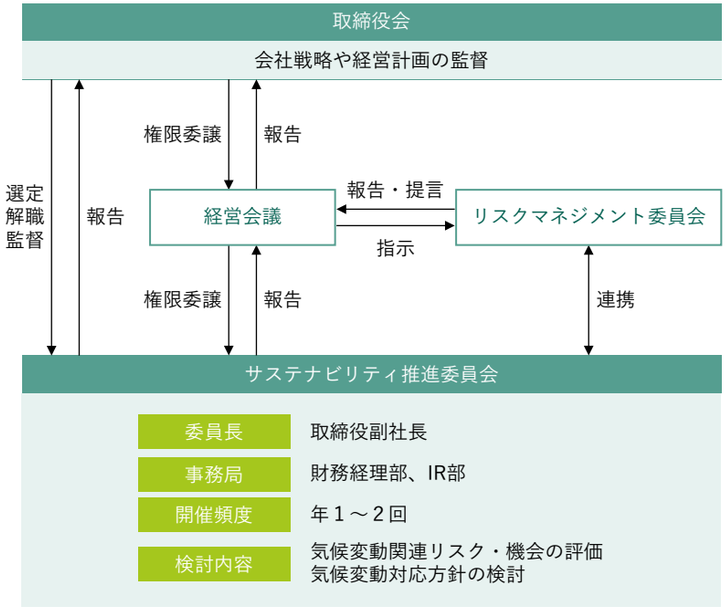
５か年のGHG排出量推移と算定ロジック P.76 ▶

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。



INDEX
日本M&Aセンターホールディングスのいま
世界No.1のM&A総合企業への成長に向けた戦略
中長期的な経営方針
売上成長を支える４つの機能
ステークホルダーエンゲージメント
人材戦略の進捗
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
環境
環境
データセクション