

ガバナンスの強化

社外取締役メッセージ



持続可能な成長が 正しく実現されるために

本年6月の定時株主総会で、社外取締役(監査等委員)に選任されました。常勤のため、早速社内諸会議への参加、社内各部の業務確認、国内事業所の視察等を皆さんの協力のもとで進めています。

私は、40年以上、生命保険会社グループに勤務し、グループのアセットマネジメント会社勤務を含めた資産運用関連、海外現地法人勤務を含めた海外事業関連で大半の時間を過ごしてきました。その中で2012年からの7年間は、資産運用の責任者として、世界経済・日本経済の動向、投資対象企業の動向を追いかけました。この時期は、日本版スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コードが導入された時期で、これらに対する各企業の対応も注視してきました。

会社は生きものであり、社会・経済環境が大きく変動した時期、あるいは民間企業全体に新たな枠組みが導入された時期には、取締役会や執行幹部の決断によって会社の方向が大きく変わっていくことがあります。私はこの時期に、驚くべきスピードで投資先や投資候補先の企業が盛衰する様を見てきたのと同時に、非常勤の社外監査役、取締役監査等委員の経験を通して、異なる視点から会社経営・ガバナンスを見ることができました。

当社については、2017年に監査等委員会設置会社になり、新たなガバナンスの枠組みにするとともに、事業面でも、新たな事業分野への進出、新たな海外地域への進出、提携の拡大等に挑戦を続けており、将来への期待が高まっています。ただし、これは就任から短期間での感想であり、これを確かなものにするのが、社外の目線からのアプローチを含めて、私の果たすべき役割だと思っています。

就任後に体験してきたことから感じているのは、当社の歴史の中で形作られ発展してきたものを基本に、MUFGグループのメンバーとしての高水準のガバナンスが適用され、安心感のある業務運営がなされているということです。この点から、正しく成長することが見通せると思います。

また、年齢層に関係なく活気があり、社内のコミュニケーションが活性化されており、決断の速さと大胆さにも繋がっているとともに、それを支えるガバナンスも、常に向上させようとする仕組みづくりがなされていると思います。

昨年12月に本社を新たなオフィスに移転したことも、効率化の一層の促進という効果に繋がっていると感じています。

こうした中で、常勤の社外取締役(監査等委員)として取り組むべきことは、持続可能な成長の計画が着実に策定され、それが正しく実現され、幅広いステークホルダーから信頼と満足を得られる会社であり続けるために、全体を見直し、成長を阻害しかねない潜在リスクを発見し、社内に発信していくことだと考えています。あるべき姿、採るべき方法の正解は一つとは限らないだけに、業務執行から適切な距離を置いた社外取締役として、状況変化に応じた客観的な判断を行っていただければと思っています。

取締役会の実効性向上を常に意識しつつ、魅力ある会社づくりに貢献できるよう、常勤の社外取締役として、また監査等委員会のメンバーとして、尽力していきたいと考えております。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、創業の精神であります「信頼の輪」のもと、「人間尊重の精神」、「お客さま第一義」、「創造と革新の経営」を企業理念に掲げ、ステークホルダーの皆さまとの相互信頼を深め、社会とともに発展していくことを目指しております。

当社は、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、さらなる信頼関係を構築するため、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要事項に位置付け、経営の健全性、透明性及び効率性を確保し、継続的な株主価値の向上をはかります。

また、適正なコーポレート・ガバナンス体制の構築には、有効な内部統制システムが不可欠であるとの認識に基づき、経営のリーダーシップのもと、組織内のすべての構成員が内部統制システムの構築及び実効性の確保にあたり、内部統制システムの有効性を常に評価、検証し、継続的に改善しております。

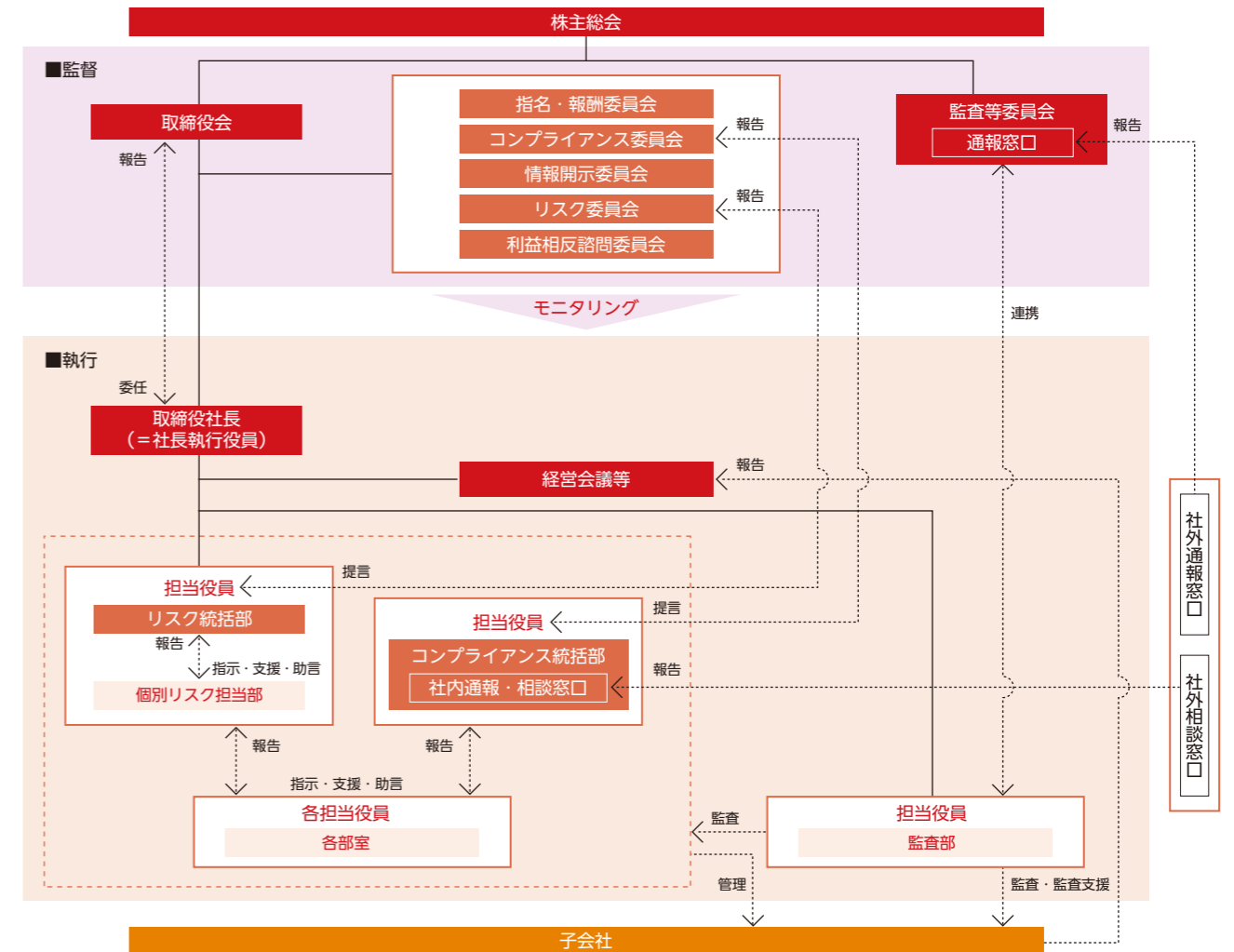
現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査等委員会設置会社であり、意思決定の迅速化と取締役会の監督機能の強化をはかるため、重要な業務執行の決定を、取締役会から取締役に大幅に委任するとともに、取締役会は委任した事項のモニタリング等を実施しております。

また、経営の透明性と客観性の向上をはかるため、社外取締役が過半を占める監査等委員会が監査・監督機能を行っております。

当社が設置する機関は、次のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制及び内部統制の模式図



取締役会

取締役会は、代表取締役社長である木下 政孝を議長とし、木下 盛好、成瀬 浩史、桐淵 高志、内田 智視、山本 忠司、監査等委員である山下 敏彦（社外取締役）、福元 一雄、秋山 卓司（社外取締役）の9名で構成されております。

取締役会は、経営戦略、経営計画等経営上の重要事項、コーポレート・ガバナンス及び内部統制システム構築の基本方針について客観的・合理的判断を確保しつつ審議、決定するとともに、取締役会で決議すべき事項以外の業務執行の決定を取締役社長に委任し、委任した事項のモニタリング等を通じて、業務執行の監視、監督を行っております。

なお、取締役会は、原則として3ヵ月に1回以上開催、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。

取締役会における具体的な検討内容として、2022年度においては主に以下の内容について検討を行っております。

<p>【経営戦略関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画及び単年度経営計画に関する内容 ● 中間・期末配当に関する内容 <p>【経営管理関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制システム構築の基本方針に関する内容 ● 情報開示の高度化に関する内容 <p>【決算・財務関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 決算・計算書類・財務諸表に関する内容 ● 事業報告に関する内容 <p>【人事関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の役員選定に関する内容 ● 取締役の基本報酬及び業績連動報酬に関する内容

取締役会全体の実効性の分析・評価・結果

当社では、毎年、取締役会の実効性に関する質問票を全取締役に配付し、質問票の回答を踏まえ、取締役会の実効性に関する分析及び評価を実施しております。

本年も取締役会の実効性に関する分析及び評価を実施した結果、当社の取締役会は、経営戦略・経営目標の設定、経営課題の解決、リスク管理及び業務執行者の監督等のそれぞれの機能を発揮しており、現状の取締役会が十分に機能し、取締役会の実効性が確保されていると評価しております。

また、前年に課題として認識した、2022年1月より電子化した会議資料の視認性向上及び取締役会における更なる議論の活性化については、一定の進展が図られたものと評価しております。

更なる取締役会の実効性向上に向けて、取締役会における議論の深化及び議論がより活性化するための有用な情報の拡充が課題であることを認識し、今後、課題の解決に向けた対応を進めてまいります。

今後も以下の通り取締役会を運営していくとともに、定期的にと取締役会の実効性に関する分析及び評価を実施し、更なる取締役会の実効性確保に向けて努めてまいります。

- (1) 経営戦略、経営計画等経営上の重要事項について客観的・合理的判断を確保しつつ審議、決定するとともに、コーポレート・ガバナンス及び内部統制システム構築の基本方針を決定し、業務執行の監視、監督を行います。
- (2) 取締役会規則に規定された取締役会決議事項に基づき、重要案件を漏れなく議案に選定するとともに適時・適切に審議します。
- (3) 取締役会において円滑かつ活発な議論を行うため、取締役会資料を事前に配付し、必要に応じて事前に内容を説明します。
- (4) 経営状況等について定期的な報告を受け、業務執行の監視を実施します。

監査等委員会

監査等委員会は、山下 敏彦（社外取締役）を委員長とし、福元 一雄、秋山 卓司（社外取締役）の3名で構成されております。監査等委員会は、定期に開催し、監査・監督に関する重要な事項について報告を受け、協議・決議を行っております。

監査等委員会における具体的な検討内容として、重点監査項目を以下に設定したうえで、監査計画を策定しております。

<ul style="list-style-type: none"> ● グループ・ガバナンス態勢の整備・運用状況 ● リスク管理態勢の周知と質的向上への対応状況 ● 内部監査の質的向上への対応と定着状況 ● 内部通報制度の運用状況 ● 法令違反、内部通報、違例事態及び内部監査指摘事項等への対応状況 ● 利息返還損失引当金及び貸倒引当金等への対応状況
--

監査等委員は監査計画等に基づき、主に以下の活動を行っております。

<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会、各委員会及び経営関連会議への出席 ● 代表取締役、取締役、役員執行役員との意見交換 ● 重要な決裁書類等の閲覧 ● 監査計画に基づく本社及び事業所並びに子会社の業務及び財産の状況の調査 ● 主要な子会社の代表取締役及び常勤監査役等との意見交換 ● 会計監査人との連携、会計監査報告の聴取及び意見交換 ● 内部監査部門との連携、内部監査結果の聴取及び意見交換

なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任監査法人トーマツと協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各種委員会

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、代表取締役社長である木下 政孝を委員長とし、代表取締役である木下 盛好、成瀬 浩史、監査等委員である山下 敏彦（社外取締役）、福元 一雄、秋山 卓司（社外取締役）の6名で構成されております。

取締役会で決議する取締役（監査等委員であるものを除く。）の候補者の選任や報酬等について検討・提案を行うとともに、経営陣及び経営陣候補の育成状況を確認し、その概要を取締役会へ報告しております。

なお、指名・報酬委員会は、原則として年間3回開催、必要に応じて臨時委員会を開催しております。

指名・報酬委員会における具体的な検討内容として、2022年度においては主に以下の内容について検討を行っております。

<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の評価に関する内容 ● 取締役候補者及び子会社代表取締役候補者に関する内容 ● 取締役の役員選定に関する内容 ● 取締役の基本報酬及び業績連動報酬に関する内容 ● 経営陣及び経営候補の育成状況に関する内容

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、社外有識者であるタン ミッシェルを委員長とし、社外有識者である高浦 康有、社外取締役である山下 敏彦（監査等委員）、代表取締役である成瀬 浩史、木下 政孝の5名で構成されており、コンプライアンスに関する以下の項目について審議し、必要に応じて取締役会への提言を行っております。

<ul style="list-style-type: none"> ● アコムグループ倫理綱領、行動基準の制定及び改廃に係る事項 ● 態勢の整備及び運用に係る重要事項 ● 基本計画の策定に係る事項 ● コンプライアンスに係る重大な違反事態の是正、改善措置及び再発防止策に係る事項 ● その他コンプライアンスに係る重要事項
--

なお、コンプライアンス委員会は、原則として年間4回開催、必要に応じて臨時委員会を開催しております。

情報開示委員会

情報開示委員会は、代表取締役副会長である成瀬 浩史を委員長とし、取締役である桐淵 高志、監査等委員である福元 一雄、関連部署の担当役付執行役員である内田 智視、黒田 大、鍋岡 正俊、森下 和喜の7名で構成されております。

正確かつ適時適切な情報開示が行われるよう、会社法・金融商品取引法に基づく法定開示資料、有価証券上場規程に基づく適時開示資料及び情報開示態勢の整備に関する事項等について審議を行っております。

なお、情報開示委員会は、原則として四半期に2回開催、必要に応じて臨時委員会を開催しております。

※当社は、2022年7月1日付で「財務情報開示委員会」を「情報開示委員会」に改定しております。

リスク委員会

リスク委員会は、代表取締役副会長である成瀬 浩史を委員長とし、代表取締役である木下 盛好、木下 政孝、監査等委員である山下 敏彦（社外取締役）、福元 一雄、秋山 卓司（社外取締役）、リスク統括部担当役付執行役員である鍋岡 正俊の7名で構成されております。

リスク管理に関する重要事項について審議し、必要に応じて取締役会への提言・報告を行うとともに、重要なリスクの管理状況等をモニタリングし、その結果を取締役会へ報告しております。

なお、リスク委員会は、原則として四半期に1回開催、必要に応じて臨時委員会を開催しております。

利益相反諮問委員会

利益相反諮問委員会は、独立社外取締役である山下 敏彦を委員長とし、独立社外取締役である秋山 卓司、社外（のぞみ総合法律事務所）の弁護士である新穂 均の独立性を有する者のみ3名で構成されており、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引等について、少数株主の利益保護の観点から審議し、取締役会等に提言を行うこととしております。

なお、利益相反諮問委員会は、原則として支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引等がある場合に都度開催することとしております。

経営会議等

経営会議等は、代表取締役社長である木下 政孝を議長とし、代表取締役である木下 盛好、成瀬 浩史、役付執行役員である、桐淵 高志、内田 智視、黒田 大、小野寺 道人、吉羽 優志、木下 裕司、鍋岡 正俊、森下 和喜の11名で構成されております。

監査等委員の出席のもと、取締役会で決議された基本方針に基づき、取締役会から取締役社長に委任された重要な業務執

行の決定等について審議、決定するとともに、取締役会で決議する経営方針、経営計画等について事前審議を行っております。

なお、経営会議等は、原則として毎月3回開催、必要に応じて臨時経営会議等を開催しております。

役員の報酬

取締役（監査等委員であるものを除く。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会で決定しております。その概要は、取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬は、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準をベンチマークとし、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系としております。個々の取締役の報酬は、金銭で支給するものとし、代表取締役及び役付執行役員を兼務する取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬及び株価連動報酬、それ以外の取締役の報酬は基本報酬のみで構成しております。なお、基本報酬は毎月支給する固定報酬、業績連動報酬は業績に応じて年1回支給する変動報酬、株価連動報酬は株価に応じて退任時に支給する変動報酬としております。

取締役（監査等委員であるものを除く。）の基本報酬は、他社水準、当社の業績、従業員給与の水準等を踏まえ、役位等に応じた額を指名・報酬委員会が検討・提案し、取締役会が決定しております。業績連動報酬は、「親会社株主に帰属する当期純利益」を指標として基本分配原資を算定したうえで、役位、個人別評価等に応じた額を指名・報酬委員会が検討・提案し、取締役会が決定しております。株価連動報酬は、仮想株式を毎年付与したうえで、3年後の株価を乗じて算定するものとし、経営状況等を踏まえ、仮想株式の付与について指名・報酬委員会が検討・提案し、取締役会が決定しております。

報酬全体に占める変動報酬（業績連動報酬及び株価連動報酬）の割合は、25％程度（業績連動報酬及び株価連動報酬が標準額の場合）を目安としております。業績連動報酬の額の決

定方法は、当期純利益から特別損益等の特殊要因を考慮したうえで基本分配原資の基準となる当期純利益のレンジを指名・報酬委員会が決定し、その基本分配原資に役位別の分配割合及び取締役の個別評価に応じた掛率を乗じた金額を取締役会において決定しております。

なお、2022年度における業績連動報酬の指標の目標は定められておりませんが、実績は基準となる当期純利益のレンジが50,000～60,000百万円未満の基本分配原資35百万円となっております。

その他取締役の報酬に関する内容については、指名・報酬委員会が検討・提案し、取締役会が決定しております。また、監査等委員の報酬等の額については、監査等委員の職務と責任を考慮し、監査等委員の協議により決定しております。

取締役（監査等委員であるものを除く。）の報酬限度額は、2017年6月22日開催の第40回定時株主総会において、年額400百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）と決議されており、当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名です。また、同定時株主総会において、取締役監査等委員の報酬限度額は、年額100百万円以内と決議されており、当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名です。

2022年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定に当たっては、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で、指名・報酬委員会が役位、取締役の評価等に基づき検討・提案し、その内容を尊重して取締役会で決定しており、その内容は決定方針にも沿うものであると判断しております。

なお、2023年6月23日時点では、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名、監査等委員である取締役の員数は3名です。

スキルマトリクス

当社では、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすことができるよう「取締役会の構成に関する考え方」を以下の通り定めております。

<取締役会の構成に関する考え方>

● 知識・経験・能力のバランス

取締役会は、経営戦略に照らして当社の取締役が特に備え

るべきスキルを以下の通り定め、これらのスキルが全体として適切なバランスの取れた構成とする。

現在、当社の取締役会は、取締役会における意思決定の迅速化及び取締役相互の監督機能の実効性確保を図る観点から、取締役を9名とし、うち2名を独立社外取締役としております。また、取締役会における多角的な視点を確保するため、当社各部門あるいは他社等での豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者を取締役に指名しております。

氏名	役位	年齢	企業経営・経営企画	経営管理	事業執行	システム・デジタル	財務・会計	法律・コンプライアンス・リスクマネジメント	参画委員会と出席状況		
									取締役会	指名・報酬委員会	監査等委員会
木下 盛好	代表取締役会長	74	●	●			●		12/12 (100%)	5/5 (100%)	
成瀬 浩史	代表取締役副会長	64	●			●		●	12/12 (100%)	5/5 (100%)	
木下 政孝	代表取締役社長	45	●		●	●			12/12 (100%)	5/5 (100%)	
桐淵 高志	取締役副社長	61	●			●	●		12/12 (100%)		
内田 智視	専務取締役	61		●	●			●	12/12 (100%)		
山本 忠司	取締役	54	●	●				●	—		
山下 敏彦	取締役監査等委員 独立 □ 社外 □	67	●				●	●	—	—	—
福元 一雄	取締役監査等委員	65		●	●		●		12/12 (100%)	5/5 (100%)	16/16 (100%)
秋山 卓司	取締役監査等委員 独立 □ 社外 □	65		●			● (公認会計士)	●	12/12 (100%)	5/5 (100%)	16/16 (100%)

※1 上記は、各人の有するスキルのうち、主なもの最大3つに●印をつけております。各人の有する全てのスキルを表しているものではありません。
 ※2 年齢は、第46回定時株主総会（2023年6月23日）時点のものになります。

スキル	定義
企業経営・経営企画	当社（子会社含む）又は他社において、取締役の就任経験又は経営戦略の立案・実行に関する経験があり、高い見識を有している。
経営管理	コーポレート・ガバナンス、人材マネジメントに関する経験があり、高い見識を有している。
事業執行	当社の中核事業であるローン・クレジットカード事業、信用保証事業、海外金融事業に関する経験があり、高い見識を有している。
システム・デジタル	当社のシステム、デジタル分野に関する経験があり、高い見識を有している。
財務・会計	財務、会計に関する経験があり、高い見識を有している。又は、公認会計士資格を保有する等、会計に精通し高度な専門性を有している。
法律・コンプライアンス・リスクマネジメント	企業法務、コンプライアンス、リスク管理に関する経験があり、高い見識を有している。又は、弁護士資格を保有する等、法律に精通し高度な専門性を有している。

※原則として、監査等委員である取締役には、財務・会計に関する十分な知見を有している者、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めるものとする。

○多様性

取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などの多様性を考慮した構成とする。

○規模

取締役会は、意思決定の迅速化及び取締役相互の監督機能の実効性が確保できるよう、当社の事業領域・規模を考慮した適正な人数の構成とする。

取締役の報酬等の総額等

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)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員であるものを除く。）	184	152	31	—	6
取締役監査等委員 (うち社外取締役)	51 (31)	51 (31)	— (—)	— (—)	3 (2)
合計 (うち社外取締役)	236 (31)	204 (31)	31 (—)	— (—)	9 (2)

社外取締役のサポート体制

取締役会開催時には、原則として、前日までに会議資料の事前配付及び事前説明を行っております。

また、監査等委員である社外取締役の職務をサポートする体制として、「監査等委員会事務局」を設置し、その職務を補助する社員を配置しております。監査等委員会を補助する社員は、監査等委員会の補助業務の専従とし、取締役（監査等委員であるものを除く。）及びその他の業務執行組織の指揮命令を受けないものとしております。

内部監査

監査部は、19名の監査員体制で業務執行部門における関連法令等の遵守状況、内部管理の取組状況等を検証、評価し、問題点の改善方法の提言を行っております。また、ルールの準拠性のみならず、リスクの的確な把握に基づいて各組織におけるリスク管理態勢を評価するリスクアプローチ監査を実施し、その結果を代表取締役に加えて、取締役会及び監査等委員会に対しても定期的に報告しております。

さらに、子会社の直接監査の実施、子会社監査部の支援等を通じて、グループ監査体制の整備を行っております。

マルチステークホルダー方針

当社は、企業経営において、お客さま、提携先、従業員、株主・投資家、社会、取引先をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、「全てのステークホルダーの期待に応えつづける」ことを「ビジョン」に掲げ、マルチステークホルダーとの適切な協創に取り組んでまいります。

その上で、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げの momentum の維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、以下の取組を進めてまいります。

<p>従業員への還元</p>	<p>当社は、創造と革新の経営を通じて、「楽しく豊かなパーソナルライフの実現と生活文化の向上に貢献する」ことを目指し、事業活動を推進しています。ローン・クレジットカード事業等の既存事業を引き続き強化していくことに加え、新規事業・新サービス創出への挑戦、新たな保証提携や海外進出の実現により事業領域を拡大するとともに、従業員の能力開発やスキル向上、多様な人材が活躍できる社内環境の整備等を通じて、持続的な成長と生産性向上に取り組み、付加価値の最大化に注力します。その上で、生み出した収益・成果に基づいて、「賃金決定の大原則」に則り、自社の状況を踏まえた適切な方法で賃金の引上げ等による処遇改善を図り、それ以外の総合的な処遇改善としても、従業員のエンゲージメント向上や更なる生産性の向上に資するよう、人材投資を中心に積極的に取り組むことを通じて、従業員への持続的な還元を実現し、ビジョンの中で社員へ約束する「社員とその家族を今日よりも明日、さらに幸せにする」ことを目指します。</p> <p>➡ 人間尊重の精神に基づくダイバーシティの推進 P.23</p>
<p>取引先への配慮</p>	<p>当社は、パートナーシップ構築宣言の内容遵守に、引き続き、取り組んでまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パートナーシップ構築宣言の登録日 2023年3月15日 ・パートナーシップ構築宣言のURL https://www.biz-partnership.jp/declaration/24906-11-00-tokyo.pdf
<p>その他のステークホルダーに関する取組</p>	<p>当社は、その他のステークホルダーについても、以下の内容に取り組んでまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客さま 国内外のお客さまの「今欲しい」「今したい」に、スピード感とお客さま第一義をもって応える ・提携先 アコムグループで培ったノウハウを提供し、提携先の企業価値の向上に貢献する ・株主・投資家 持続的な企業価値の向上を通じて、安定的・継続的な還元を実現する ・社会 企業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する <p>➡ ビジョン P.01</p>

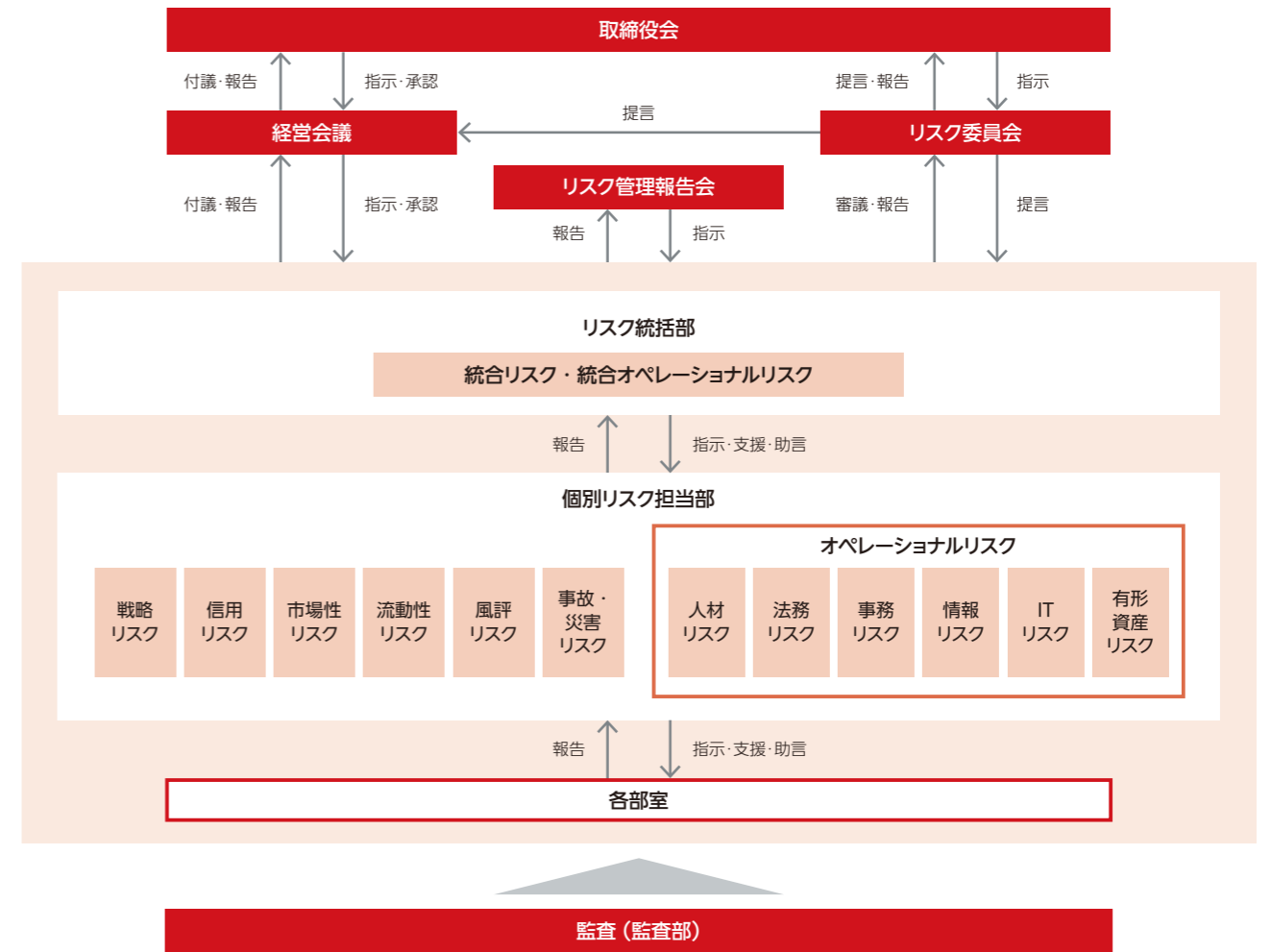
リスク管理

[当社のリスク管理体制]

当社を取り巻く経営環境の変化に伴い、管理すべきリスクも複雑化・多様化しております。このような状況の中、リスクを十分に認識し、経営の健全性維持と安定的な収益性、成長性の確保を図るためにリスク管理体制を充実・強化することが経営上の最重要課題の一つであると認識しております。当社では、「リスク管理規程」において定められた管理すべきリスクについ

て、担当部室がリスクの特定・評価・制御を行っております。また、リスク統括部において、リスクを統一的に管理しております。業務執行におけるリスク管理活動においては、リスク管理報告会で協議・報告がなされ、リスク委員会は、リスク管理に関する重要事項の審議を行うとともに、リスク管理状況等をモニタリングし、結果を取締役会へ提言・報告しております。

[体制図]



当社は、リスクシナリオの蓋然性と業務への影響度に基づき、その重要性を判定しており、当社を取り巻く経営環境において、将来に亘って、事業に重要な影響を与える可能性があると経営が認識したリスクをトップリスクとして選定しております。トップリスクに対しては、リスクの高まりや予兆等の評価を行い、必要

な対策を講じることでリスクの抑制等を行っております。また、リスクが顕在化した場合においても、迅速に対応する体制を整備しております。なお、トップリスクは毎期、リスク委員会において審議され、経営会議にて決議しております。

【トップリスク】

リスク事象	リスクシナリオ
事業収益の低下	・ローン・クレジットカード事業、信用保証事業、海外金融事業における収益の低下 ・お客さまのニーズに適したITサービスが提供できないことによる競争力の低下
与信費用の増加	ローン・クレジットカード事業、信用保証事業、海外金融事業における貸倒関連費用の増加
ITリスク	・重要なシステム案件の企画及び開発の遅延により事業継続に影響を及ぼす事態の発生 ・サイバー攻撃による顧客情報の漏洩、及び顧客サービス等の停止 ・システム障害による顧客取引への重大な影響を及ぼす事態の発生
外的要因により影響を及ぼす事態	感染症、自然災害、テロ等により、業務遂行に重大な影響を及ぼす事態の発生
利息返還金の増加	想定を超える利息返還金による利息返還損失引当金繰り入れの発生
コンダクトリスク	消費者保護や市場の健全性維持等の観点において、ステークホルダーに重大な影響を及ぼす事態の発生
資金調達	市場金利の上昇、当社の業績悪化、格付の低下等による資金繰りの悪化
人材の不足	必要な人材の不足による競争力の低下

当社グループの事業等のリスクについて、上記トップリスクに係る分析を踏まえ、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しております。

本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は、別段の記載のない限り、有価証券報告書提出日（2023年6月23日）において判断したものです。

(1) 事業収益の低下について

当社グループは、ローン・クレジットカード事業、信用保証事業、海外金融事業を中核3事業と定め、事業収益を安定的・持続的に拡大させるべく各種の施策に取り組んでおります。2022年度の営業収益は2,737億円（前年度比+4.4%）であり、その内、ローン・クレジットカード事業収益は1,451億円（前年度比+2.0%）、信用保証事業収益は662億円（前年度比+5.4%）、海外金融事業収益は565億円（前年度比+10.3%）となっており、中核3事業で連結営業収益の97.9%を占めております。

各事業における収益低下のリスクについては、以下のとおりです。

① ローン・クレジットカード事業について

ローン・クレジットカード事業収益は、顧客口座件数の増減や顧客口座1件あたりの残高の増減、顧客から受領する約定金利等に伴って変動することから、これらに関連する様々な外的要因により、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、顧客のニーズに適したITサービスが提供できないこ

とにより、競合他社との競争力が低下し、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

外的要因の例としては、消費者金融業界に係る司法判断や法的枠組みの変更、競合他社との競争環境激化や新たな企業の参入、大規模な事故・災害・感染症拡大等に伴う個人消費の減退等が挙げられます。

なお、ローン・クレジットカード事業は、営業収益全体の53.0%を占めており、当該事業の収益が低下した場合の影響は大きいことから、新規集客の増加、商品・サービス機能の向上等に取り組んでおります。

また、営業貸付金利息の計画比推移等を定期的に管理・分析し、各種対策を含めリスク管理報告会やリスク委員会等へ報告する態勢により、適切にリスクコントロールを実施しております。

② 信用保証事業について

信用保証事業収益は、保証口座件数の増減や保証口座1件あたりの残高の増減、提携先から受領する保証料率等に伴って変動することから、これらに関連する様々な外的要因により、当社及びエム・ユー信用保証株式会社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

外的要因の例としては、銀行等金融機関に係る司法判断や法的枠組みの変更、大規模な事故・災害・感染症拡大等に伴う個人消費の減退等が挙げられます。

なお、信用保証事業は、営業収益全体の24.2%を占めており、当該事業の収益が低下した場合の影響は大きいことから、当社及びエム・ユー信用保証株式会社は、信

用保証事業において、提携先との連携強化に取り組み、適正な審査を継続するとともに、債権内容や広告の効果等に関する分析結果の提供、及び提携先の業績向上や安定成長に向けた各種支援を行っております。

また、信用保証事業収益の計画比推移等を定期的に管理・分析し、各種対策を含めリスク管理報告会やリスク委員会等へ報告する態勢により、適切にリスクコントロールを実施しております。

③ 海外金融事業について

海外金融事業収益は、顧客口座件数の増減や顧客口座1件あたりの残高の増減、顧客から受領する約定金利等に伴って変動するため、これらに関連する様々な外的要因により、タイ王国のEASY BUY及びフィリピン共和国のACFの業績に影響を及ぼす可能性があります。

外的要因の例としては、国家間対立やこれに起因する経済制裁等の影響、進出国における司法判断や法的枠組みの変更、競合他社との競争環境激化、大規模な事故・災害・感染症拡大等に伴う個人消費の減退、為替レートの変動等が挙げられます。

なお、海外金融事業は、営業収益全体の20.6%を占めており、当該事業の収益が低下した場合の影響は大きいことから、EASY BUY及びACFの2社において、新規集客の増加、商品・サービス機能の向上等に取り組んでおります。

また、海外金融事業における最大の連結子会社であるEASY BUYの営業収益の計画比推移等を定期的に管理・分析し、各種対策を含めリスク管理報告会やリスク委員会等へ報告する態勢により、適切にリスクコントロールを実施しております。

(2) 与信費用の増加について

当社グループは、総資産の大半を占めている営業貸付金・割賦売掛金・求償債権について、貸倒費用（貸倒引当金繰入額及び債務保証損失引当金繰入額の合計額）を計上しておりますが、今後の経済情勢、市場環境、社会構造の変化や、法制度の改正等により、顧客の信用力が低下し返済金の支払遅延が増加するおそれがあり、その結果、貸倒費用の増加等、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

なお、顧客の信用力について定期的にモニタリングを行い、債権の健全性維持に努めております。

(3) 外的要因により影響を及ぼす事態について

① 新型コロナウイルス感染症について

新型コロナウイルス感染症は収束に向かってはいるものの、感染再拡大となった場合には、以下記載の内容により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

・自動契約機の営業時間の短縮、コールセンター等の営業日・営業時間の見直しによる一部業務の縮小、外出自粛等に伴う資金需要の低下によるローン・クレジットカード事業残高、信用保証事業残高、海外金融事業残高、営業収益の減少。

・顧客の収入減少等に伴う債権内容の悪化による、貸倒関連費用の増加。

② 事故・災害等について

当社グループは、首都圏等事業基盤が集中している地域において地震・風水害等の自然災害や紛争・テロ等により、施設・設備の損害、顧客・従業員への人的被害等があった場合、当社グループの業績や事業継続に影響を及ぼす可能性があります。

こうした不測の事態に備えて事業継続計画を定め、コールセンター等のバックアップ体制を構築しております。

また、災害発生時における対応について、教育・訓練等を定期的に行うことで実効性を確認し、重要な業務を継続できる態勢の整備・強化を図っております。

(4) ITリスクについて

当社グループは、大規模なコンピュータシステムを保有しており、各拠点をはじめ、顧客や外部接続先等のシステムと通信ネットワークを使用のうえ、個人情報等の情報を処理し、適切な保管、取り扱いに努めております。

しかしながら、重要なシステム案件の企画及び開発の遅延、システム障害やサイバー攻撃、不正アクセス、コンピュータウイルス感染、災害等の外生的事象等を起因としたシステムの停止・誤作動又は不正使用、あるいは電子データの改ざん・漏洩、又は通信会社及びコンピュータシステム事業者のサポート停止等を完全には防止できない可能性があります。

このような場合、顧客サービスの提供や当社グループの営業に支障を来し、当社グループへの信頼が損なわれ、業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、システムの安定稼働のため、システム計画・開発及び運用の面からモニタリング等を行い、システム障害等の未然防止に努めるとともに、リソースの再配分、不測の事態に備えた体制や手順の整備、訓練等の対策を講じております。

(5) 利息返還金の増加について

当社のローン事業においては、2007年6月17日以前に契約締結したローン商品の貸付金利等は、「利息制限法」の上限金利を上回るものがあります。

「利息制限法」の上限金利の超過部分については無効とされていますが、2010年6月18日に改正貸金業法が完全施行される前の利息制限法の下では、債務者が当該超過部分を任意に支払った時は、その返還を請求することはできないとされ、また、完全施行前の貸金業法附則第13条においても、一定の要件を満たしていれば、有効な利息の債務の弁済とみなすとされておりました。

しかしながら、2006年1月13日の最高裁判所判決において、約定利息の返済が遅れた場合に期限の利益を喪失する契約条項が付されたケースでは、利息制限法超過部分の支払を強制することになるため、任意性を要件とする「みなし弁済の要件」が充たされていないとの判決が下されたことを理由として、消費者金融事業を営む各社に対し、支払金等の返還を求める訴訟が複数提起されており、このような請求を認める判決も複数下されております。

当社の顧客が、貸付金の減額や過剰支払金等の返還を求める場合、当社は貸付金の放棄や支払金等を返還することがあります。また、これによる貸付金放棄額や支払金等返還額（以下「利息返還損失」）は、着実に減少しているものの、引き続き、返還請求件数等の状況を注視しております。今後、利息返還損失の発生状況や利息返還損失引当金の計上、及び利息返還を求める訴訟において、当社を含む貸金業者にとって著しく不利となる司法の判決等が、当社の業績に影響を及ぼす可能性があります。

利息返還損失は、最も多かった2010年度以降、毎年一貫して減少し続けていることを鑑みると、今後、利息返還損失が急増する可能性は限定的であると考えられるものの、外部環境の変化等の影響を受けやすいことから、引き続き動向に留意する必要があります。

また、利息返還損失については予め四半期末ごとに基準値を設定しており、利息返還損失における実績と基準値との乖離状況について管理・報告する態勢により、適切にリスクコントロールを実施しております。

(6) コンダクトリスクについて

役職員の不適切な行為や社会規範から逸脱した行為等が原因で、顧客及び消費者金融市場からの信用失墜により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、コンプライアンスを実践していく上

で自覚すべき「基本的な価値観や方針」、それを実践していくために遵守すべき「行動基準」を定めた「アコムグループ倫理綱領・行動基準」を制定し、役職員に対する研修等を通じて、正しい行動を実践するカルチャーの醸成に努めております。

また、法令違反や不正行為の防止・発見のために予防策を講じるとともに、顧客保護等を目的とした消費者啓発活動、与信業務の厳格化や取引モニタリング等に取り組んでおります。

(7) 資金調達について

当社グループは、営業活動と債務の返済のために必要な資金については、金融機関等からの借入金による間接調達と、社債発行等による資本市場からの直接調達を行っております。

しかしながら、既存の主要借入先が、金融グループの再編成、又は、それ以外の要因により、当社グループに対する貸出政策を変更する可能性があることに加え、資本市場が将来的にも依拠できる資金調達源として利用ができなくなる可能性があります。

また、市場金利の急上昇、当社の業績悪化、信用格付の変動等、資金調達環境が悪化した場合、金融費用の増加や資金調達額に制約を受け、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

そのため、当社グループは、一定程度の手元流動性を確保したうえで、調達金利の固定化、長短調達比率の維持、借入金返済額の平準化、調達手段の多様化等により、適切にリスクコントロールを実施しております。

(8) 人材の不足について

労働人口の減少や人材の流動化といった外部環境により、必要な人材が十分に確保できない場合、当社グループの持続的成長に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、多様な人材の能力・アイデア・価値観等を尊重し、企業理念を具現化できる人材の確保に注力しております。

具体的には、新卒及び中途採用活動を通じて優秀・有望な人材の確保を行うとともに、人材育成方針に基づき、選抜教育やデジタル人材育成等、研修体系を充実させることで、人材の育成にも取り組んでおります。

また、基本給の引き上げや副業・兼業の導入等の各種人事制度、福利厚生の実施、ビジョンの浸透への取組、自己啓発の支援等により、働きがい・働きやすさの向上を図っております。

コンプライアンス

コンプライアンスの実践活動

当社は、コンプライアンスを経営の最重要事項の一つとして位置づけ、1998年に業界に先駆けて「アコムビジネス倫理綱領（現：アコムグループ倫理要綱・行動基準）」を制定するなど、コンプライアンスの徹底と実践活動に早くから取り組んでいます。

コンプライアンス体制

当社のコンプライアンスを統括する部署として、コンプライアンス統括部を設置しています。コンプライアンス統括部では、法令等遵守に係る実践計画の策定・見直しやフォローアップ、遵守すべき法令等を取りまとめたコンプライアンス・ハンドブックの策定・更新・周知徹底、各種研修を通じた啓発活動などのほか、社員相談ホットラインを通じた役職員からの通報・相談の対応などを中心に行っています。

また、営業本部・審査本部に「コンプライアンス推進室」を設置し、コンプライアンス統括部と連携して、より業務に則したコンプライアンスを推進する体制としています。

さらに、外部の有識者を中心に構成される「コンプライアンス委員会」を置き、コンプライアンス体制の整備・強化のための重要な事項が審議される仕組みとすることで、コンプライアンスの実効性の確保を図っています。

このように当社では、コンプライアンス重視の企業風土を確立するための体制強化を継続するとともに、社員一人ひとりのコンプライアンス意識のさらなる向上に努めています。

社員相談ホットライン(内部通報)

当社は、社内で生じたコンプライアンスに関する問題を早期に発見し、適切な対応により是正を図ることで、不祥事の未然防止やその影響・被害を最小限に抑えるため、役職員がコンプライアンスに反する行為、または反するおそれのある行為等を知った際に、通報・相談できる窓口として、社員相談ホットラインを設けています。社員相談ホットラインでは、通報や相談をしたことによる報復行為、または通報・相談者を探索・特定するような行為を厳しく禁じ、情報管理についても徹底しています。当社では、社員相談ホットラインをはじめとする内部通報制度全体が、役職員にとってより利用しやすくなるよう、その有用性や信頼性の向上に努めています。

金融犯罪対策の体制強化に向けた取り組み

国際社会における組織犯罪、テロ行為等の脅威が高まる中、金融機関に求められるマネー・ローンダリング防止及びテロ資金供与対策のレベルも高度化しています。

このような状況を背景に、当社は2019年4月に「金融犯罪対策室」を設置し、当社が提供する金融商品、サービスが金融犯罪に悪用されることのないよう、マネー・ローンダリング防止、テロ資金供与対策の体制構築を図っています。

コンプライアンス委員会 委員長メッセージ

2022年からスタートした中期経営計画も今年で2年目となりますが、今中期経営計画では「コンプライアンス・カルチャーの醸成（アコムグループ倫理綱領・行動基準に基づく正しい行動が常態化していること）」を重要なテーマの一つとして取り組んでおります。

昨年度は、特に成人年齢の引き下げに対する当社の対応について、モニタリングに注力し、若年層の方々が当社の商品を正しく理解できているのか、金融詐欺被害に遭わないように注意喚起がなされているのかなど、社外委員として消費者保護の観点より助言してきました。

今年度は、「人間尊重の精神」に基づくコミュニケーションのさらなる充実やコンプライアンス人材の育成に注力していきます。当社は、長期に亘りコンプライアンス重視の経営をしておりますが、それを実践するのは一人ひとりの役職員です。役職員が自ら何が正しいのかを考え行動することで、社会やお客さまの期待に応えることができると思います。

引き続き、コンプライアンス委員会の活動を通してアコムグループの企業価値向上に寄与できるよう、尽力してまいります。



コンプライアンス委員会
委員長(社外委員)
タン ミツシエル

オーストラリア出身。1985年来日。帝塚山大学教授歴任後、現職の「大阪府生活協同組合連合会会長理事」「NPO法人消費者ネットジャパン理事長」に至る。専門は消費者政策、消費者保護。