

凡例 … ● 社内 ● 社外 ● 社外(女性) ● 社外有識者 ● 取締役でない者

利益相反諮問委員会



委員長 山下取締役監査等委員(社外)
2023年度実績 0回

役割

✓ 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おこなう

2023年度は、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なかったため、開催はありませんでした。

コンプライアンス委員会



委員長 タン ミッシェル取締役(社外)
開催頻度 原則年間4回
2023年度実績 4回

役割

✓ コンプライアンスに関する項目について審議し、必要に応じて取締役会への提言をおこなう

コンプライアンス委員会における主な審議内容

- ✓ アコムグループ倫理綱領、行動基準の制定および改廃に係る事項
- ✓ 態勢の整備およ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、改善措置およ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

リスク委員会



委員長 成瀬代表取締役副会長
開催頻度 原則四半期に1回
2023年度実績 5回

役割

- ✓ 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・報告をおこなう
- ✓ 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する

情報開示委員会

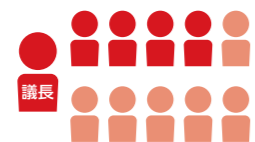


委員長 成瀬代表取締役副会長
開催頻度 原則四半期に2回
2023年度実績 9回

役割

- ✓ 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および情報開示態勢の整備に関する事項等について審議をおこなう

経営会議等



議長 木下代表取締役社長
開催頻度 原則毎月3回

※監査等委員は経営会議等に出席して意見を述べることができる

役割

- ✓ 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し決定する
- ✓ 取締役会で決議する経営方針や経営計画等について事前審議をおこなう

取締役の指名プロセス

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います。

取締役の指名にあたっては、経営戦略に照らして「取締役会の構成に関する考え方」に基づき、指名・報酬委員会が候補者の選任を行い、取締役会で決議する体制としています。候補者については、次の方針に該当するものの中から指名しています。

- 経営監督の実効性を高めるため、企業経営の豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有していること。
- 人望、品格に優れ、高い倫理観を有していること。
- 心身ともに健康で業務遂行に支障がないこと。
- 法令やコンプライアンス(ハラスメント含む)に違反し、当社およびこれまでに所属した企業・団体等に多大な損失を与えたことがないこと。
- 反社会的勢力との関係がないこと。

＜取締役の構成に関する考え方＞

● 知識・経験・能力のバランス

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しています。

| 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、年齢等の多様性を考慮した構成とする。

● 規模

取締役会は、意思決定の迅速化およ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。

スキルマトリックス※1

| 氏名 | 役位 | 年齢※2 | 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 | 75 | ● | ● | | | ● | | 12/12 (100%) | 6/6 (100%) | |
| 成瀬 浩史 | 代表取締役副会長 | 65 | ● | | | ● | | ● | 12/12 (100%) | 6/6 (100%) | |
| 木下 政孝 | 代表取締役社長 | 46 | ● | | ● | ● | | | 12/12 (100%) | 6/6 (100%) | |
| 桐淵 高志 | 取締役副社長 | 62 | ● | | | ● | ● | | 12/12 (100%) | | |
| 内田 智視 | 専務取締役 | 62 | | ● | ● | | | ● | 12/12 (100%) | | |
| 山本 忠司※3 | 取締役 | 55 | ● | ● | | | | ● | 7/8 (87.5%) | | |
| タン ミッシェル※4 | 取締役 [独立] [社外] | 62 | ● | | | | | ● | — | — | — |
| 山下 敏彦※3 | 取締役監査等委員 [独立] [社外] | 68 | ● | | | | ● | ● | 8/8 (100%) | 3/3 (100%) | 11/11 (100%) |
| 清岡 哲弘※4 | 取締役監査等委員 | 56 | ● | | | | ● | ● | — | — | — |
| 秋山 卓司 | 取締役監査等委員 [独立] [社外] | 66 | | ● | | | ● (公認会計士) | ● | 12/12 (100%) | 6/6 (100%) | 15/15 (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47回定時株主総会(2024年6月21日)時点のものになります。

※3 2023年6月23日付で取締役に就任しております。

※4 2024年6月21日付で取締役に就任しております。

役員報酬

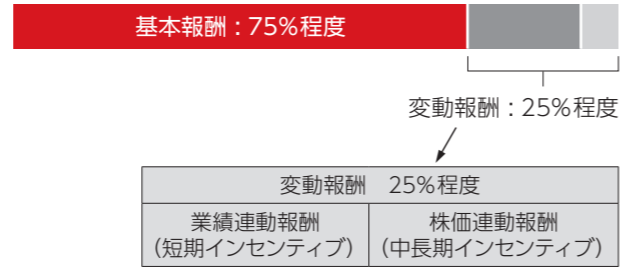
取締役(監査等委員であるものを除く)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役会で決定しております。取締役(監査等委員であるものを除く)の報酬は、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業の報酬水準をベンチマークとし、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系としております。個々の取締役の報酬は、金銭で支給するものとし、代表取締役および役付執行役員を兼務する取締役の報酬は基本報酬、業績連動報酬および株価連動報酬、それ以外の取締役の報酬は基本報酬のみで構成しております。なお、基本報酬は毎月支給する固定報酬、業績連動報酬は業績に応じて年1回支給する変動報酬、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、経営の成果を総合的に計るため「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(業績連動報酬および株価連動報酬)の割合は、25%程度(業績連動報酬およ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、親会社株主に帰属する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親会社株主に帰属する当期純利益のレンジを指名・報酬委員会で決定し、その基本分配原資に役位別の分配割合およ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。株価連動報酬の額の決定方法は、毎年代表取締役および役付執行役員を兼務する取締役ごとに設定された基準額に応じ算定した仮想株式数を指名・報酬委員会で決定し、その付与を取締役会において決定しております。仮想株式は3年後の株価を乗じてポイントに換算され、在任中の蓄積されたポイントが退任時に金額換算され支給されます。

なお、2023年度における業績連動報酬の指標の目標は定めておりませんが、実績は基準となる親会社株主に帰属する当期純利益のレンジが50,000百万円以上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。

イメージ



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。

なお、株価連動報酬制度(ファントムストック)は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営陣の健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを図るとともに、株主との価値共有をより一層促進させることを目的に、2023年1月31日開催の取締役会で導入を決定し、同年6月より運用を開始しております。

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。なお、2024年3月31日時点における取締役(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。

2023年度に係る取締役(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が決定しており、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。

取締役の報酬等の総額

| 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 | 株価連動報酬 | |
| 取締役 (監査等委員および 社外取締役を除く) | 197 | 154 | 31 | 11 | 7 |
| 監査等委員 (社外取締役を除く) | 20 | 20 | - | - | 1 |
| 社外役員 | 32 | 32 | - | - | 3 |
| 合計 | 250 | 207 | 31 | 11 | 11 |

役員トレーニング

取締役および取締役候補である役付執行役員のスキルを向上させ、取締役会の実効性向上を図る観点から、役員勉強会を開催しております。2023年度は以下の内容で役員勉強会を開催しました。

- ✓ 金利・金融政策(1回)
- ✓ 生成AI(2回)
- ✓ 会計基準(1回)
- ✓ マーケティング(1回)
- ✓ 資本コスト(1回)
- ✓ 人事戦略・人的資本(2回)
- ✓ DX(2回)

取締役会の実効性評価

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および評価を実施しております。質問票への回答から導き出された課題への対応を行い、取締役会の実効性向上に努めています。

実効性評価のプロセス

| | |
|-----------|------------------------------------|
| 1.自己評価 | 各取締役による質問票への回答 |
| 2.全体評価 | 質問票の回答結果および導き出された課題への対応について取締役会で議論 |
| 3.評価結果の開示 | 評価手法、評価結果をコーポレート・ガバナンス報告書で開示 |

評価結果

本年も取締役会の実効性に関する分析およ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、リスク管理およ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、取締役会における議論の深化および議論がより活性化するための有用な情報の拡充については、一定の進展が図られたと評価しているものの、引き続き監督機能の強化に向けた報告内容の充実および取締役会の機能発揮に向けた議論の充実が必要であると認識しております。

今後も以下の通り取締役会を運営していくとともに、定期的に取締役会の実効性に関する分析および評価を実施し、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・ガバナンスおよ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。

IR活動

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主の皆さまとの建設的な対話に努めています。財務第一部担当役付執行役員が統括し、財務第一部広報・IR室が関連部門と日常的な連携を図りながら、中間・期末の決算説明会、国内カンファレンス、海外IRロードショーや個別取材を通じて、国内外の投資家と対話をおこなっております。対話で得られた投資家の関心事項やご意見は、取締役会でフィードバックし、今後の企業経営および情報開示の充実につなげています。

2023年度のIR実施状況

| | |
|--------------|---------------|
| 株主・投資家との対話回数 | 181回 |
| 機関投資家向け説明会 | 6回(海外投資家向け含む) |
| 個人投資家向け説明会 | 3回 |

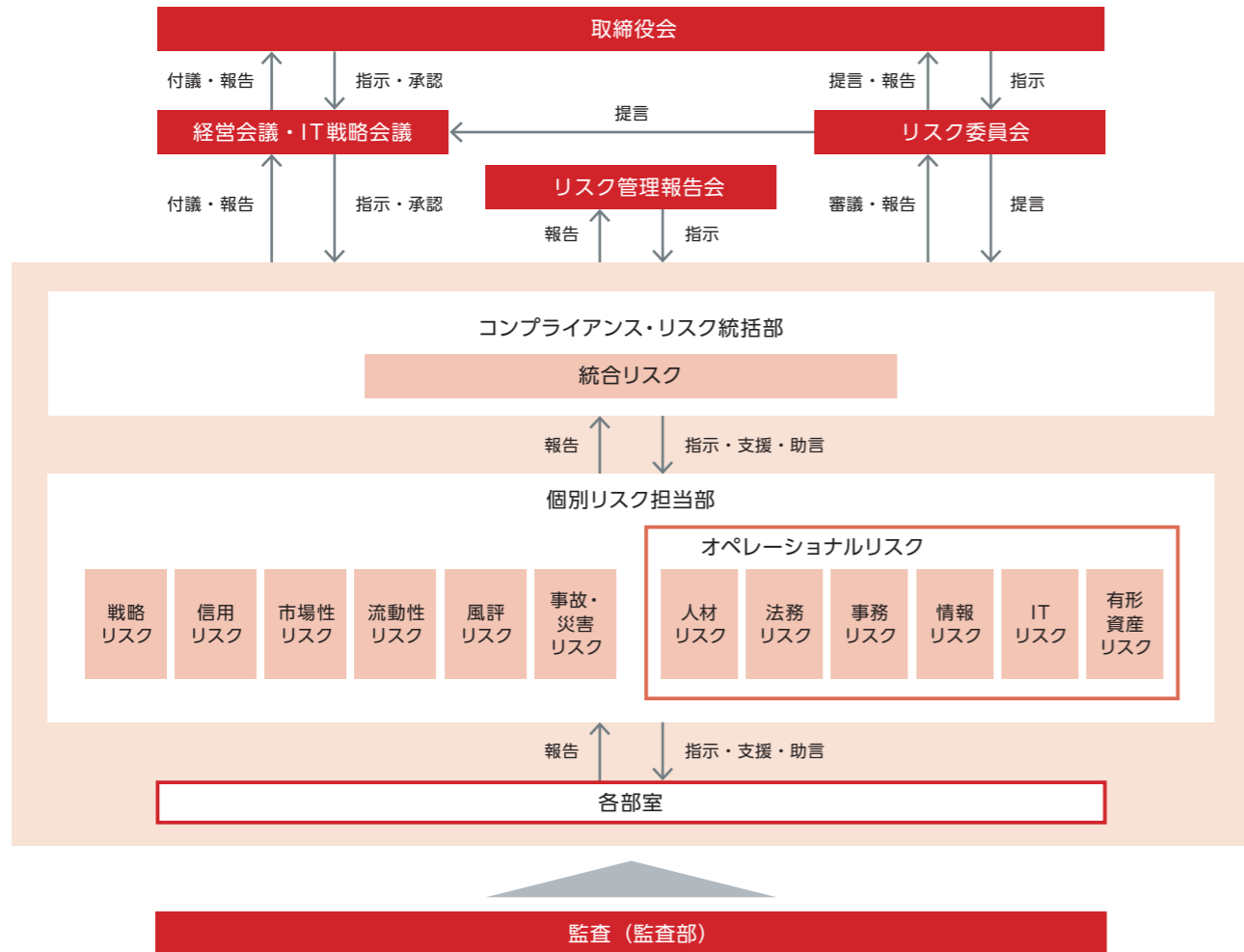


リスク管理

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、担当部署がリスクの特定・評価・制御を行っております。また、コンプライアンス・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]



足元の経営環境とトップリスク

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、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図っております。

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。

[当社を取り巻く経営環境の例]

- 異業種の参入、台頭
- サイバー攻撃の巧妙化
- 市場金利の上昇

[トップリスク]

| リスク事象 | リスクシナリオ | リスク対応策(例) |
|--------------------|--|--|
| 事業収益の低下 | <ul style="list-style-type: none"> 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 お客様のニーズに適したITサービスが提供できないことによる競争力の低下 | <ul style="list-style-type: none"> 商品・サービス機能の向上 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 |
| 与信費用の増加 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客の信用力について、定期的にモニタリングを実施 |
| 外的要因により影響を及ぼす事態の発生 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画を定め、コールセンター・基幹システム等のバックアップ体制を構築 災害用備蓄品の適正数の確保や教育・訓練等の定期的な実施 |
| ITリスク | <ul style="list-style-type: none"> 重要なシステム案件の企画およ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、およ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 | <ul style="list-style-type: none"> システム計画・開発および運用の面からモニタリングを実施 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、訓練等の対策を実施 |
| 利息返還金の動向 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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の管理・報告 |
| コンダクトリスク | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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をモニタリング |
| 資金調達環境の悪化 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| 人材の不足 | <ul style="list-style-type: none"> 必要な人材の不足による競争力の低下 | <ul style="list-style-type: none"> 基本給の引き上げや副業・兼業の導入等の各種人事制度、福利厚生等の充実 ビジョンの浸透への取組、選抜教育やデジタル人材育成プログラムなどの研修体系の充実 新卒および中途採用活動を通じた優秀・有望な人材の確保 |

詳しくは、有価証券報告書をご覧ください。
<https://pdf.irpocket.com/C8572/gEye/Drbm/emXd.pdf>

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付け、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・リスク統括部を設置しています。コンプライアンス・リスク統括部では、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・債権管理部に「コンプライアンス推進室」を設置し、コンプライアンス・リスク統括部と連携して、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更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、社内ですでに発生し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およ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

取締役(社外) タン ミッシェル

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「NPO法人消費者ネットジャパン理事長」「一般社団法人エシカルビジネス研究所理事」に至る。2024年6月21日より、アコムの取締役に就任。専門は消費者政策、消費者保護。



2024年度は、中期経営計画の最終年度になります。中期経営計画では「コンプライアンス・カルチャー(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企業文化)の醸成」を重点テーマに掲げ、さまざまな活動を推進してきました。2024年度は、その成果が問われる年となります。

2023年度は、常に正しいことを実践するコンプライアンス人材を育成する「インテグリティ研修」、良好なコミュニケーションでハラスメントがない職場を実現する「ハラスメント防止研修」、消費者を金融詐欺などの犯罪から守る「金融犯罪の被害防止活動」に注力してきました。委員会は、これらの活動

について詳細なヒアリングを行うなど、状況を十分把握したうえで適切な助言や提言を行い、活動の質を高めてきました。

2024年度は、これらの活動を着実に実行し、コンプライアンス人材の育成によるハラスメントのない職場と企業不祥事等の未然防止を実現します。また、「金融犯罪の被害防止」は、消費者金融業界全体の社会的責任です。業界のリーダーとしてしっかりと責任を果たしてまいります。

コンプライアンス委員会は、今後も法律、経営倫理、消費者の視点から、より実効性と有効性の高い助言や提言を行い、「コンプライアンス・カルチャーの醸成」を推進してまいります。

先進的なガバナンス・システムを駆使して 未来社会を消費者金融サービスで支え続ける



代表取締役副会長
成瀬 浩史

取締役(社外)
常勤監査等委員
山下 敏彦

アコムグループが展開する事業について、どのような印象をお持ちですか？

成瀬：金融機能を果たす企業としては、商業銀行、信託銀行、証券会社、保険会社などがイメージしやすいのですが、実はこれらに消費者金融会社が加わることで、社会的な金融機能がうまくつながることになっていることは、あまり知られていません。アコムグループはお客さまに対するビジョンとして「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」ことを掲げていますが、これを自社の役割として捉え、実現しようとすることは、消費者金融の担い手として極めて重要なことだと思います。

また、テレビ・コマーシャルなどの効果もあり、恐らくアコムという社名は広く認知されていますが、アコムグループが消費者金融の重要な担い手であることは意外と知られていません。そもそも日本において、消費者金融がどのような機能を有しているのかということ自体が、あまり知られていないように思います。既に高い認知度を持つアコムグループが次にとるべきアクションは、アコムグループが日本になくはない消費者金融機能の重要な担い手であることを、幅広いステークホルダーに正しく理解していただくことだと思います。

山下：アコムの社外取締役に就任して1年が経ちます。成瀬さんのお話にもありましたが、私も1年前までは、アコムと

いう社名は知っていたものの、消費者金融会社が具体的にどのようなビジネスを展開する企業なのか、十分には理解していませんでした。もちろん今は、資金を必要とする人々に対し、高い審査能力をもって、必要な金融サービスをスピーディに提供するという、日本経済を回すうえで欠かすことのできない存在であると認識しています。この1年の経験を通じてアコムが業界のリーディングカンパニーに相応しく、素晴らしいと感じているのが、長い歴史の中で培われたアコムグループの企業文化です。個人を取り巻く金融の分野では近年、金融詐欺の多発が深刻な社会問題となっていますが、アコムでは現場でお客さま対応をしている社員の一人ひとりに企業理念である「お客さま第一義」が浸透しており、当たり前のようにお客さまとの会話の中で金融詐欺の可能性に気づく、そして適切な助言を通じて詐欺被害を未然に防ぐようなケースが珍しくないことを知りました。勿論こうした行動をとった社員を、企業として表彰することも行っていますが、金融会社でありながら、単にお客さまの資金需要に応えるのではなく、お客さまにとって何が最善であるかを常に優先する姿勢、だからこそアコムグループの倫理綱領に基づき「貸さぬも親切」の考え方を善しとする企業文化が生まれ、そこに素晴らしいものがあると感じました。

アコムグループのガバナンス・システムには、どのような特徴がありますか？

山下：アコムは7年前に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しており、その後の真摯な取り組みもあり、ガバナンス面では既に強固な体制が構築されていると認識しています。また、ソフトローであるコーポレートガバナンス・コードを意識して、さまざまな打ち手も講じられています。私は取締役であるとともに監査等委員でもありますが、監査等委員会も、その他の委員会も極めて適切に運営されていると思います。ただ少しだけ懸念しているのは、ガバナンスに関する「守り」と「攻め」のバランスです。いわゆる「守りのガバナンス」については十分に意識されていますが、今後のアコムグループらしい成長をステークホルダーに対して説得していくためには、このバランスをより意識することが重要だと思えます。

社内では、海外の現地法人を含めたグループ・ガバナンスについて、しばしば議論になりますが、これについては、私自身はそれほど心配していません。企業理念を含め、これまで培ってきたアコムグループの業務の進め方や企業文化の素晴らしさを、海外においても、地域に応じた言葉に換えて、丁寧に落とし込んでいくことで世界に通用すると思っています。

成瀬：社会全体の流れを見ると、取締役会の監督機能の強化が求められ、監督と執行の分離が必要とされています。こう

した流れの中では、執行の長である社長が取締役会の議長を務めるアコムのガバナンス体制については、対外的な説明が必要になるものと思われます。私自身は、さまざまな歴史的経緯を知るアコムグループの社長が、取締役会議長として監督権限を持つこと自体、むしろ高度なガバナンス機能を果たすことにつながるのではないかと考えています。一般論としては、監督のありようが、執行のありようを変えていく欧米型のモニタリングモデルを導入すべきという話になりますが、アコムグループの場合、他の多くの日本企業がそうであるように、執行のありようが、監督に影響を与えていく形がふさわしいと考えています。社会の流れを意識し、無理に欧米型のガバナンス体制にシフトしていくようなことをすれば、アコムグループの場合には、むしろ監督機能が動きにくくなる可能性があるのではないかと考えています。

私自身は情報開示委員会とリスク委員会の委員長を担っていますが、いずれの委員会も、多種多様な専門領域を持つ委員の方が揃っており、いつも非常に活発な議論が展開されています。コンプライアンスに対する意識の高さも先進的で、2007年には外部の有識者を招聘したコンプライアンス委員会が設置されています。予定調和で終わらずに議論を尽くす考え方が根付いているのが、アコムグループのガバナンス・システムの持つ特長だと思えます。

アコムの取締役会の実効性については、どのように評価されていますか？

山下：取締役会は、常に発言しやすい環境が整えられていると感じています。取締役会議長である木下政孝社長は、意思決定における取締役の発言を常に引き出そうと工夫を凝らしています。アコムグループの行動指針の中に「相手の意見は

遮らず、全てを聴きます」という文言があり、経営会議など、全ての会議においてこれが黄金律として徹底されています。取締役会も例外ではなく、各取締役が発する意見が遮られることなく伝えられることが、質の高い議論につながっていると思います。一般に日本企業の取締役会では、事業に関する議案では執行側の取締役がアクセルを強く踏もうとする傾向があります。社外取締役である私自身の役割は、そのような状況になった場合は、経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることであり、やや離れたところからの視点を意識し、必要に応じて、一方向に突き進むことを牽制するような発言をすることだと思っています。

取締役会の実効性については、毎年、取締役がアンケートに回答する形でモニタリングがなされています。私自身も付度なしにいろいろな指摘をさせていただきますが、こうした指摘については丁寧に検討され、改善がなされていると思います。

またアコムグループではDXへの取り組みが進み、スマートフォンによる取引が増えています。こうした取引を行っている人の多くは若年層です。取締役会でも、こうした若年層の生の声を聞くことが重要であり、取締役会に直接こうした情報が継続的に届く仕組みが作られることで、さらに深い議論が行われていくものと思っています。

成瀬：木下政孝社長は取締役会議長として、ファシリテーションにおいても、またコミュニケーションにおいても十分な能力を発揮されており、非常に強いリーダーシップをもって取締役会を引っ張っています。こうした手腕の発揮が、取締役会の実効性を高めており、企業価値の向上にも貢献していると思います。山下さんの話にもありましたが、全ての取締役の発言を促進することに心を砕いていることがよく分かります。

取締役会が多様性を持つことは重要です。今は不確実性が強まる時代だからこそ、それぞれの取締役は、自分自身の知見や経験を踏まえ、一つの事象をさまざまな角度から見て、それぞれの立場で発言し、さまざまな意見が出たうえで個別

アコムグループは未来に向けて、どのような役割を果たすべきだと思いますか？

山下：日本の経済成長が減速している中で、30年後の日本が心配になることがあります。少なくとも、バブル時代に経験したような好景気が再び繰り返されるようなことはまずありません。今後の日本は、海外における成長を頼りにするのではなく、日本の中できちんと成長できる国になる必要があるということだと思います。円高が続いた時代には、生産拠点を海外に移転する動きが多く見られましたが、今日のような円安の時代であれば、再び経済を日本の中で回し、成長できるような時代が訪れるかもしれません。そのような時代が来れば、個人の消費や金融を支える金融会社であるアコムグループも、大きな事業機会を得ることができると思います。

アコムグループには、今の事業の延長線上でできることが沢山あると感じています。日本の将来、日本の経済成長、人々の豊かな生活に、アコムグループが、そして自分自身がどう貢献できるかを考え、明るい未来を描いてほしいと思っています。

成瀬：その通りですね。アコムグループが担う消費者金融の機能は、言ってみれば、日本の成長、経済の潤滑油的な役割であると言えます。消費を通じて、経済を回していくという機能は、今後ますます重要になってくると思います。私たち



案件の評価にあたるのが重要です。自分自身が心配に感じることで、別の選択肢を提案することなどにより、提案者に気付きを与えるような発言を心がけるべきです。2024年6月からは、外国籍の女性取締役も加わり、取締役会の多様性が進むことは喜ばしいことです。

が企業理念に基づいて、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という役割を担っていくということは、これまで、またこれからも変わることはないと思います。

アコムグループでは、子会社としてGeNiE株式会社を設立し、エンベデッド・ファイナンスという新たな分野にも進出しています。加えて、デジタル化が進展する中で、さまざまなサービスを展開するための先行投資も積極的に行っています。

未来に向けた事業展開だけではありません。業界のトップランナーとして、金融教育にも力を注ぎ、金融業界全体のプレゼンスの向上にも取り組んでいます。加えて、新しいことを始めようとする人に光を当て、応援する「はじめたいこと、はじめよう！プロジェクト」など、事業活動とは直接的なつながりのない優れた文化活動にも取り組んでいます。

これからの時代、今では想像もつかないような社会が訪れ、新たな事業機会に巡り合うかもしれません。アコムグループは、持ち前の革新的な経営、革新的な開発力をもって消費者本位のサービス・商品を提供し、そのような時代にも、社会を支えていく存在であってほしいと思います。