

## 「新理念体系」と「内部統制態勢の強化」について

アイ・アール債権回収株式会社 経営管理部 課長 一ノ瀬 渉

## 1 はじめに

当社は、2000年6月に設立、翌2001年6月に法務大臣より許可(51番)を受け、営業を開始いたしました。

営業開始以来、個人向けの小口債権から大口の事業法人向け債権まで多岐にわたる債権を取り扱わせていただいております。2021年12月末時点で、取扱件数(累計)が約160万件となり、取扱債権金額(累計)が9兆4千億円を超える等、順調に拡大推移しております。

これもひとえに、セラーである金融機関の皆さまをはじめ、システム等業務委託会社の皆さま、そしてサービシング活動を行っている社員など当社に関わる全てのステークホルダーのおかげであると考えております。この場をお借りして感謝申し上げます。

当社では、2022年4月から新たな中期経営計画(3カ年)がスタートいたしました。

本稿では、中期経営計画の策定と合わせて再定義した「新理念体系」および中期経営計画の重点取組施策のひとつである「内部統制態勢の強化」についてご紹介させていただきます。

## 2 新理念体系について

パーパス元年とも言われた2021年、名だたる大手企業があったため自社の存在意義、目指すべき企業像を明確にして、組織のメンバーで共有し、同じ方向を向いて企業価値を高める動きをする中、当社がグループ子会社となる三菱UFJフィナンシャル・グループにおいても2021年4月1日に存在意義(パーパス)を新たに定義し、それを包含した「MUFG Way」が制定されました。

また、今年に入り、親会社であるアコム株式会社におきましてもアコムグループの普遍的な価値観・信念である「創業の精神」、「社名の由来」および「企業理念」に基づき、どうありたいかを明確化、各ステークホルダーに約束することを「ビジョン」として具体的に定義、各ステークホルダーの期待にどう応えるのかを示したビジョンが制定されました。

そのような中、当社も、中期経営計画の策定にあたり、あらためて、サービサーとしての存在意義を再認識し、社員が共有し、同じ方向に向かって進んでいける指針となるよう経営理念を含めた理念体系を見直すこととしました。策定にあたっては、役員から一般社員までディスカッションを20回近く行い、徹底的に議論を行いました。経営理念やスローガン等にはどのような想いを込める必要

があるのか、誰に何を伝えるものとするのかなど、一部のメンバーで作るのではなく、多くの社員が参画して作り上げました。

「全てのステークホルダーの未来への力になりたい」という思いを軸に体系づけるという基本的な考え方に至るまでは早かったものの、どう表現するかについては当初想定したよりも長く時間がかかることとなりました。

これは、お客さま、取引先等の各ステークホルダーの皆さまへの思いを明示し、社員の拠り所となるものとするべく、伝わりやすく、浸透しやすい表現やメッセージについて多くの他社事例も参考にディスカッションを重ねたためです。

特に、サービサーとしての本業である債権の管理回収業務が、債務の解決が図れることで債務者の明るい未来につながるという思いを端的に伝える表現については、若手の意見も含め、ディスカッションに多くの時間を費やしました。

多くのディスカッションを重ねた結果、時代や状況の変化にかかわらず、全てのステークホルダーの皆さまの未来への力になりたいという普遍的な信念は変わらず掲げるものとし、「Mission経営理念」「Vision目指す企業像」「Values共有すべき価値観」とともに、経営理念を端的に表現したコーポレートスローガン「未来力」未来への力に。」を加え、新たな理念体系を制定する運びとなりました。

新たに制定した理念体系は、同時にスタートした中期経営計画の目標に向かって、社員ひとりひとりが役割を全うするための土台となるものと考えております。

全てのディスカッションに参加した私の個人的な感想としては、異なる部署の社員間で会社の将来について考えることは、連帯感の高まりとともに、相互理解を深める良い機会になったと思えました。また、社員も参画したことにより、会社の将来を自分事として考えるようになり、会社全体の一体感の醸成にも寄与したように思います。理念体系の策定にあたって役員からは、今後厳しい状況に社員が遭遇した時、「自分たちは何のために仕事をしているのか、どうすればよいのか」を考える際の拠り所となってほしいとの想いを聞くことができ、社員を働く仲間として大切に思っていたに感動しました。



一ノ瀬 渉 課長

### 3 内部統制態勢の強化について

当社では親会社の「アコム株式会社」が2020年から進めてきた「グループガバナンスの強化」に基づき、内部統制の強化に積極的に取り組んできました。

親会社と連携しつつ、2020年度から既存の社内リスク管理態勢高度化の検討を開始し、2021年4月にリスク管理規程を改正、新たに「コンプライアンス・リスク統括部」を設置し、統括リスク管理態勢をスタートさせました。

内部統制の強化にあたり、当社では「リスクベースアプローチ」の考え方を取り入れています。事業に係るリスクを定期的に洗い出し、評価することにより、重要なリスクをより重点的に管理する態勢としています。重要なリスクは「トップリスク」として管理し、予兆管理指標の収集・分析、コンプライアンス・リスク統括部によるリスクモニタリング、定期的な経営層へのリスク管理状況報告、親会社への連携などを実施し、それ以外のリスク（トップリスク以外）に関してはリスク対応部門やリスク管理部門が管理し、コンプライアンス・リスク統括部が管理状況をモニタリングしています。

この「リスクベースアプローチ」を遂行するにあたり、2021年度より「スリーラインディフェンス」のリスク管理態勢を定め、運用しています。実際にリスクに対応し管理する業務執行部門である「第1線」（サービシング担当部室等）、統括リスク管理を行い、第1線のリスク管理状況をモニタリングし、指示・指導・助言を行う「第2線」（コンプライアンス・リスク統括部）、第1線と第2線におけるリスク管理活動を客観的に評価、助言する

「第3線」（監査部）と定め、リスク管理態勢のPDCAを構築しています。

この「スリーラインディフェンス」の“かなめ”は言うまでもなく実際のリスクに対峙する「第1線」であり、第1線が機能しなければ「リスクベースアプローチ」は機能しません。トップリスク以外のリスクに関して第1線が十分に管理できていなければ、リスク管理に係るリソースをトップリスクに割くことができなくなりますし、第2線からの指示や助言が正しく実行されなくなります。

第1線が有効に機能するためには、すべての役職員が「自分たちの業務に関するリスクは、自分たちが責任を持って管理する」という意識を持つことがとても重要であり、この「リスクオーナーシップの浸透」を当社の内部統制における最重要課題と考えています。そのため当社では、経営トップによるメッセージの発信、社内報を活用した定期的なリスク情報の提供、全役職員を対象とした「リスクマネジメント研修」の開催などを定期的に実施し、「リスクオーナーシップの浸透」を進め、全社的な「リスクカルチャーの醸成」を目指しています。

### 4 おわりに

「内部統制態勢の強化」を実施し「適正・適法な業務運営体制の構築」を図るとともに、当社に関わる全てのステークホルダーの方々の豊かな未来の力になり、サービス業界のさらなる地位向上に貢献できるよう、社員ひとりひとりが自分の役割を全うするように努めてまいります。

#### 理念体系

コーポレートスローガン  <b>「未来力」</b> 未来への力に。	ステークホルダーへの約束 全てのステークホルダーの期待に応えつづける
<b>Mission</b> 経営理念 <b>「人びとの豊かな未来への力になる」</b>	<b>Customer</b> お客さま 常にお客さまの立場に立ち、共に考え、問題の円滑な解決を図る
<b>Vision</b> 目指す企業像 <b>「フィナンシャル・ソリューションカンパニー」</b> カウンセリング・コンサルティングのプロとして、 お客さま、取引先、社会、働く仲間の豊かな未来への力になります	<b>Supplier</b> 取引先 強固な信頼関係を構築し、相互発展を実現する
<b>Values</b> 共有すべき価値観 <b>「アコムグループ倫理綱領」 「行動基準」 「行動指針」</b>	<b>Society</b> 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
	<b>Investors</b> 株主 継続的な企業価値の向上を通じて、グループの発展に貢献する
	<b>Employees</b> 社員 働く仲間とその家族を今日よりも明日、さらに幸せにする

#### スリーラインディフェンス体制

第1線 (サービシング担当部室等) 業務執行およびリスク管理・教育	第2線 (コンプライアンス・リスク統括部) 牽制	第3線 (監査部) 監査
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務執行</li> <li>・業務モニタリング</li> <li>・音声モニタリング</li> <li>・カウンセリングスキルの向上</li> <li>・ノウハウの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク管理の体制構築</li> <li>・第1線のモニタリングの検証</li> <li>・リスクマネジメント研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査</li> </ul>