

金融庁コア・ 이슈の第1項目「地域銀行の経営理念」
を踏まえた
経営理念の行内浸透調査分析
コンサルティング

目次

1. 経営理念を巡る金融当局の問題意識

- (1) なぜ経営理念なのか
- (2) 主要論点(コア・イシュー)の発表

2. 経営理念の行内浸透調査分析

- (1) 役職員アンケートによる可視化
- (2) 役職員アンケート 調査の視点
- (3) 役職員アンケート 分析手法
- (4) 前回対比による効果検証
- (5) 調査分析プログラムのご提案

参考資料: 地銀の経営理念と経営指標

(関連文献)

杉山敏啓「地銀の「経営理念」はどう業績につながっているか」週刊金融財政事情 2020年10月5日
杉山敏啓「地域銀行経営とリスク管理：理念に即し健全性確保を」金融財政ビジネス 2019年10月28日
杉山敏啓「銀行経営とリスク：求められる正しいアペタイト」金融財政ビジネス 2017年10月16日

金融行政方針等における「経営理念」の用語登場回数

金融庁長官	発表年月	資料の名称	経営理念の登場回数	
畑中龍太郎氏 細溝清史氏	2014年	7月 金融モニタリングレポート	0回	
		9月 金融モニタリング基本方針	0回	
森 信親氏	2015年	7月 金融モニタリングレポート	0回	
		9月 金融行政方針	0回	
	2016年	9月 金融レポート	4回	
		10月 金融行政方針	2回	
		10月 金融レポート	4回	
遠藤俊英氏	2017年	11月 金融行政方針	1回	
		2018年	9月 金融行政のこれまでの実践と今後の方針	7回
氷見野良三氏	2019年	2019年	8月 金融行政のこれまでの実践と今後の方針	17回
		2020年	8月 「令和2事務年度 金融行政方針」	3回

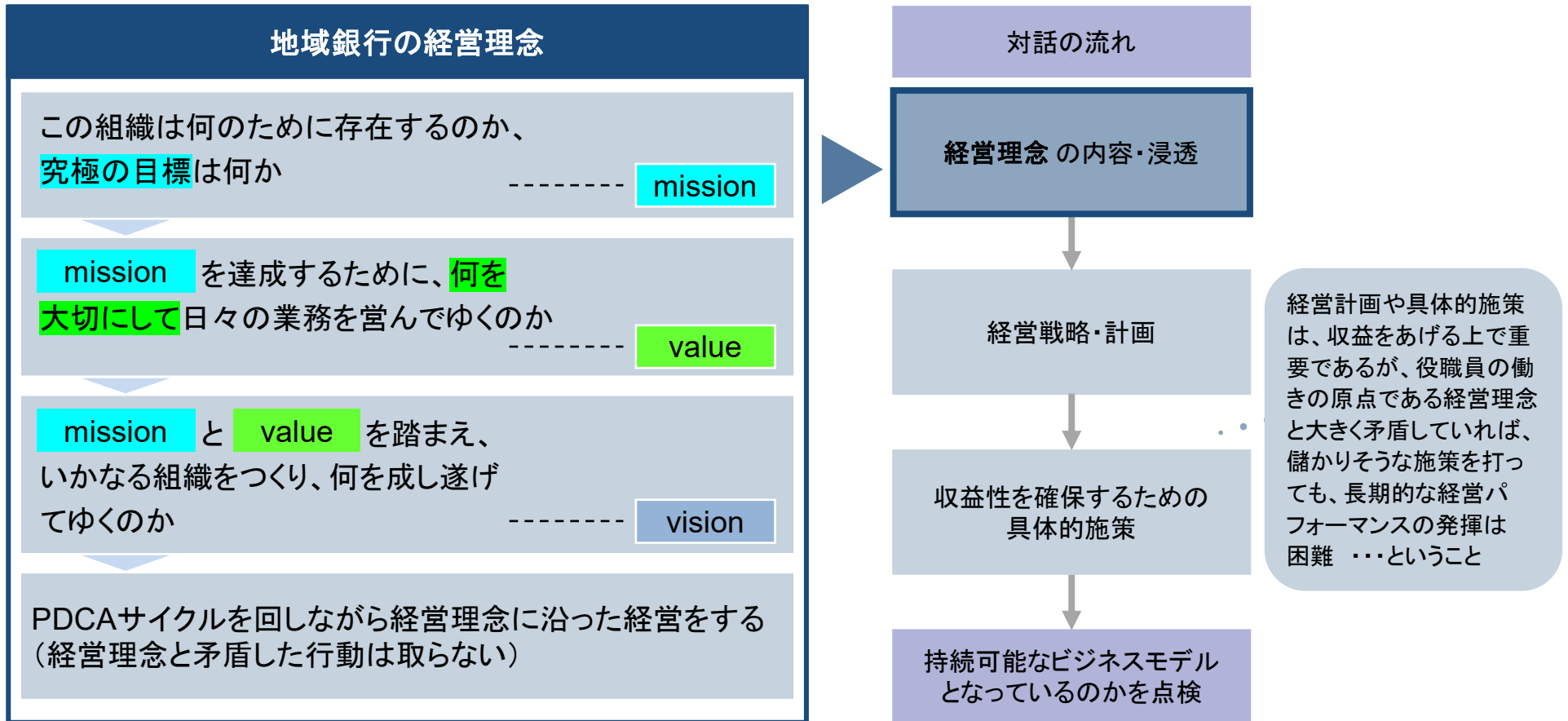
(出所) 金融庁各資料

MURCは弊社 三菱UFJリサーチ&コンサルティング の略称です

【担当】 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
金融戦略室 Financial Institution Consulting Dept.
TEL 03-6733-1014 / FAX 03-6733-1019
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

1. 経営理念を巡る金融当局の問題意識 (1)なぜ経営理念なのか

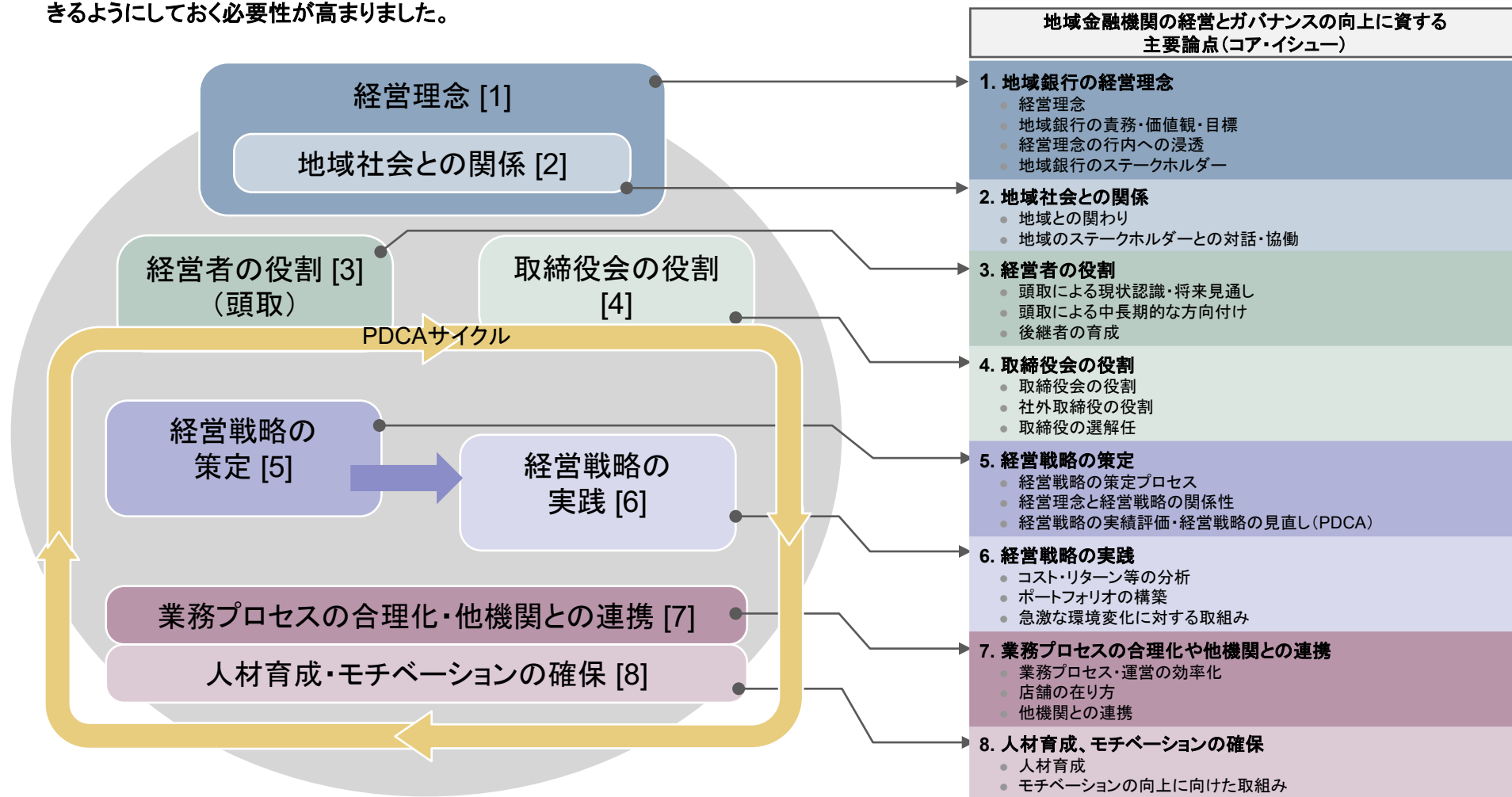
- 金融当局は「早期警戒制度」を2019年6月に見直し、地域金融機関の将来にわたる持続可能なビジネスモデルを点検する姿勢を示します。地域金融機関の経営を巡る対話の中で「経営理念」というキーワードがクローズアップされています。
- なぜ経営理念なのか、それは「経営理念を基軸とした経営をすることが、長期的な経営パフォーマンスを発揮する条件」であるからです。



(出所) 週刊金融財政事情2019.10.21の金融庁長官インタビュー記事に基づき筆者作成

1. 経営理念を巡る金融当局の問題意識 (2) 主要論点(コア・イシュー)の発表

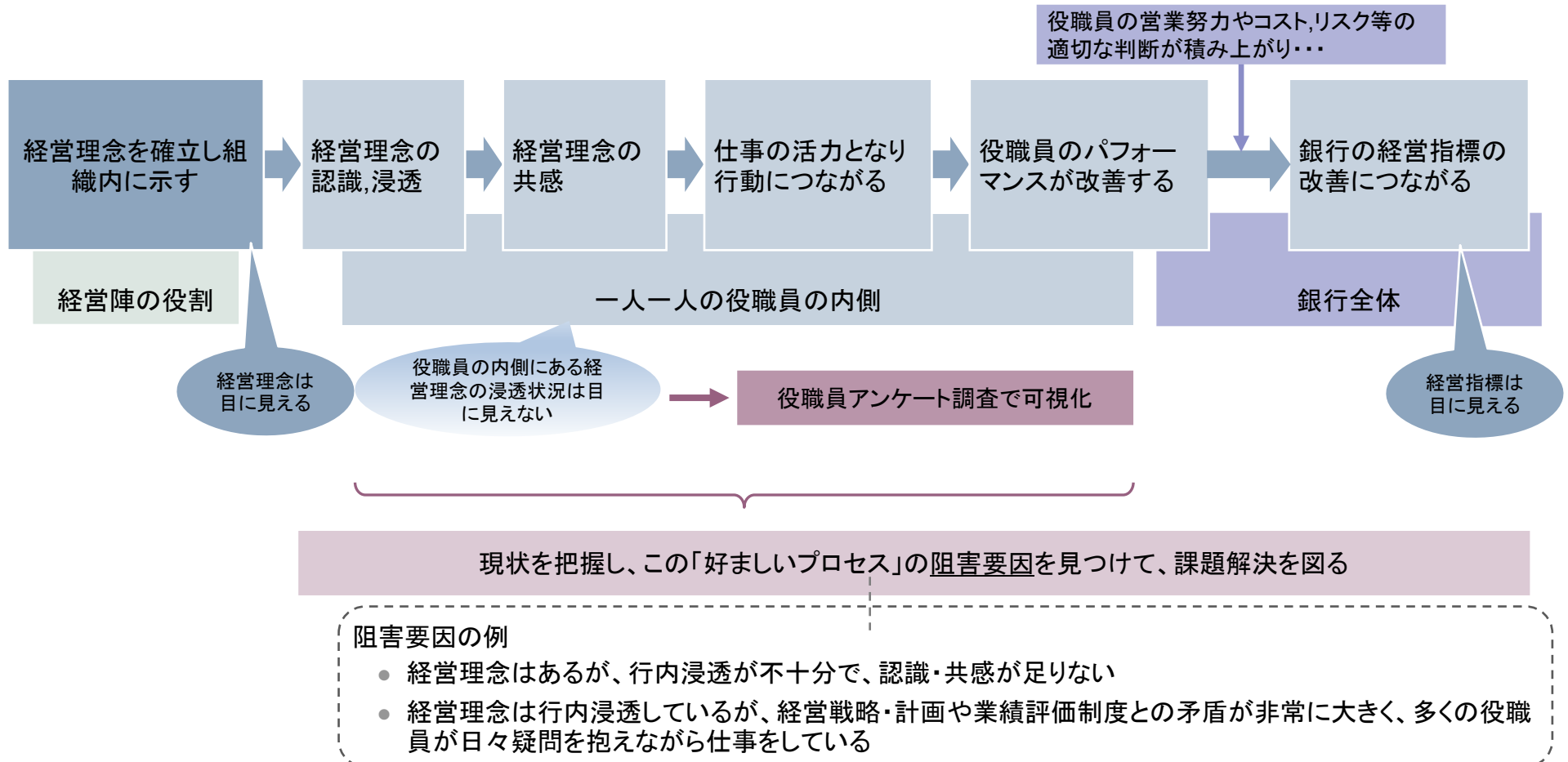
- 2020年3月末には「主要論点」が示されました。本コア・イシューにより、経営トップや取締役会等が、自らの経営やガバナンスの現状を振り返り、これらの向上に向けた「気づき」が得られることが期待されます。⇒各行は自らの経営・ガバナンスにおいて、経営理念の内容と浸透の状況を把握し対話できるようにしておく必要性が高まりました。



(出所) 金融庁(2020.3.31)「地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)」より作成

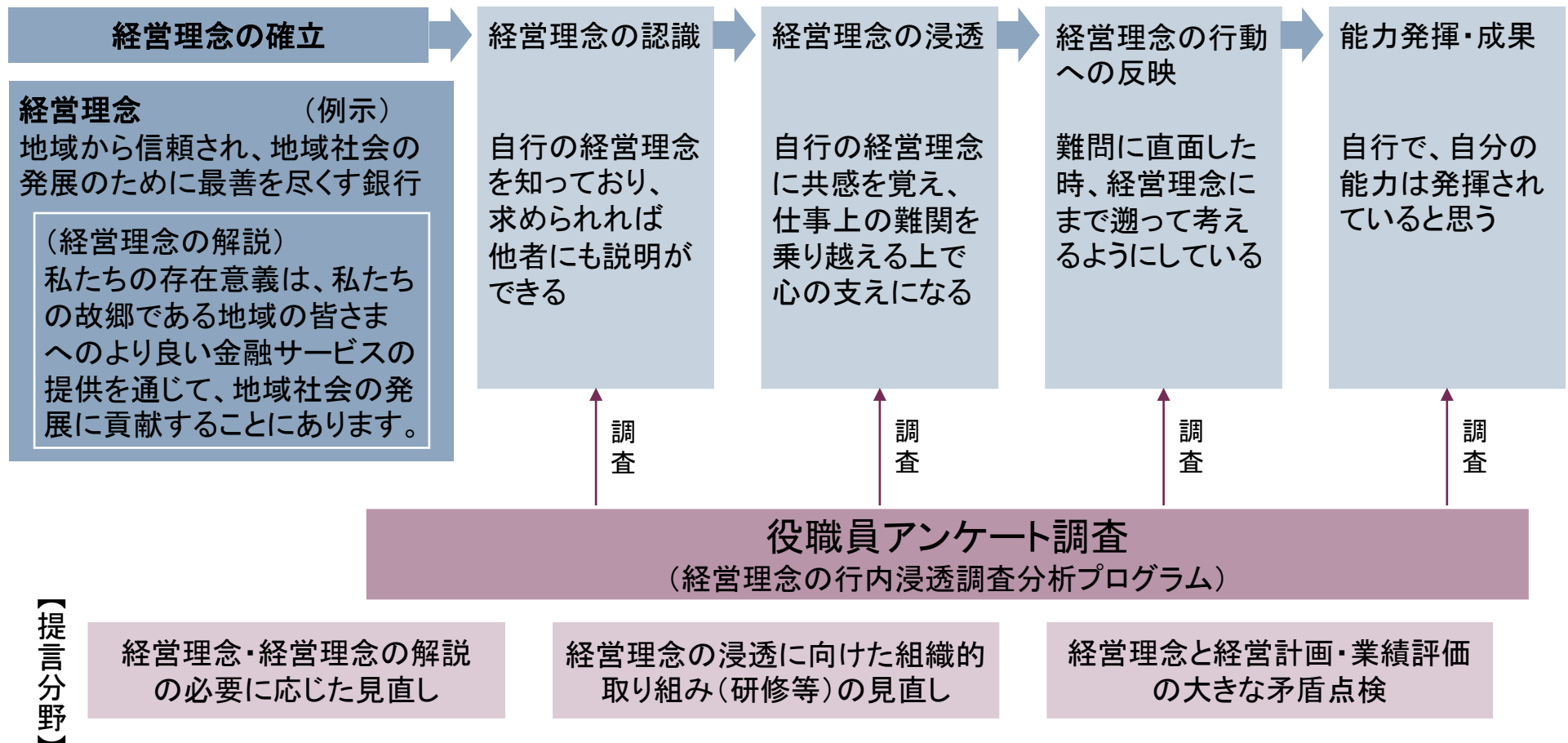
2. 経営理念の行内浸透調査分析 (1) 役職員アンケートによる可視化

- 経営理念を掲げ、役職員の間で浸透・共感している組織は、長期的に好ましい経営パフォーマンスをあげることは、経営分野ではコンセンサスとなっています。地域銀行についても同様の傾向が見られます。
- ただし、経営理念の浸透・共感とった状況は目に見えないため、役職員アンケートによる可視化が必要不可欠です。



2. 経営理念の行内浸透調査分析 (2) 役職員アンケート 調査の視点

- 経営理念の行内浸透の状況は、一人一人の役職員の内側にあり、目に見えるものではありません。
- 「経営理念」および組織内浸透のための「経営理念の解説」に関して、役職員の認識・浸透・行動への反映・能力発揮の現状を、役職員アンケート調査によって可視化します。



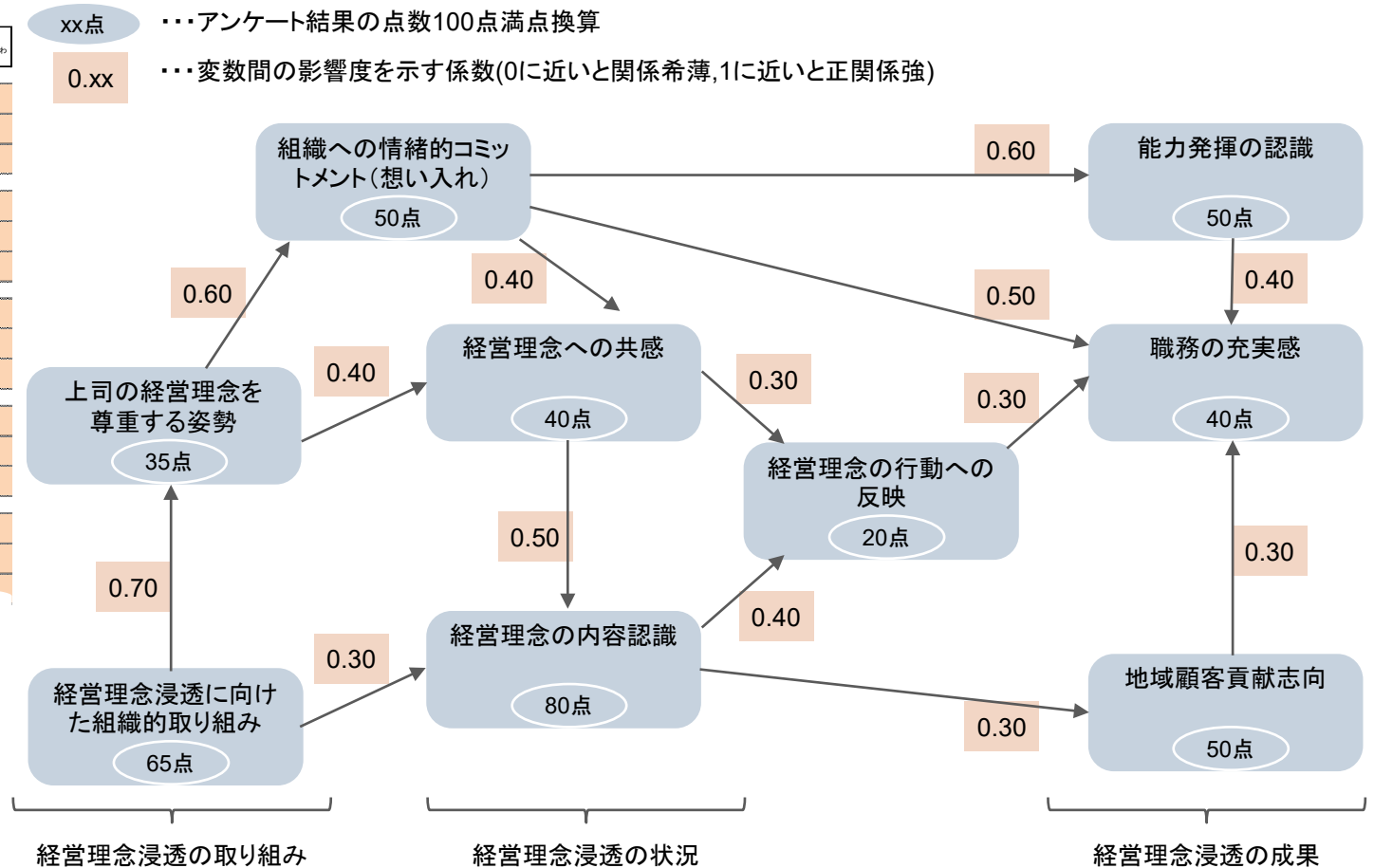
2. 経営理念の行内浸透調査分析 (3) 役職員アンケート 分析手法

- 経営理念は各社各様であっても、経営理念浸透を巡る調査手法は各企業に共通するものがあります。役職員アンケート調査結果データを用いて、浸透状況と共分散構造を把握します。

【職員アンケート】

変数	質問項目	5	4	3	2	1
		とても多い	やや多い	どちらでもない	やや少ない	とても少ない
経営理念の内容認識						
	当行の経営理念の内容をよく知っている。	5	4	3	2	1
	もしも求められれば新入行員に対して分かりやすく説明できる。	5	4	3	2	1
	もしも求められれば社外の人に対して分かりやすく説明できる。	5	4	3	2	1
経営理念への共感						
	当行では、当行の経営理念に共感を覚える職員が多いと思う。	5	4	3	2	1
	私は、当行の経営理念に共感を覚える。	5	4	3	2	1
	経営理念は仕事上の難問を乗り越える上で助けになる。	5	4	3	2	1
経営理念の行動への反映						
	行内の文書・メール・会議発言などで、経営理念を引用したり、言及した場面によくあう。	5	4	3	2	1
	行内の文書・メール・会議発言などで、自分が経営理念を引用したり、言及したことがある。	5	4	3	2	1
	難問に直面した時、経営理念にまで戻って考えるようになっている。	5	4	3	2	1
経営理念浸透に向けた組織的取り組み						
	経営理念の顧客や社会へのアピールや説明は効果的に行われていると思う。	5	4	3	2	1
	経営理念の行内アピールや説明は効果的に行われていると思う。	5	4	3	2	1
	経営理念に関する研修・教育は社内で行われていると思う。	5	4	3	2	1
上司の経営理念を尊重する姿勢						
	自分の上司は、当行の経営理念を大切に考えているように感じる。	5	4	3	2	1
	難問に直面した時、上司は経営理念に戻って判断しているように感じる。	5	4	3	2	1
	難問に直面した時、経営陣・経営幹部は経営理念に戻って判断しているように感じる。	5	4	3	2	1
組織への情緒的コミットメント(想い入れ)						
...						
職務の充実感						
...						
地域顧客貢献志向						
...						
能力発揮の認識						
...						

【アンケートデータによる共分散構造分析】(下記は例示)

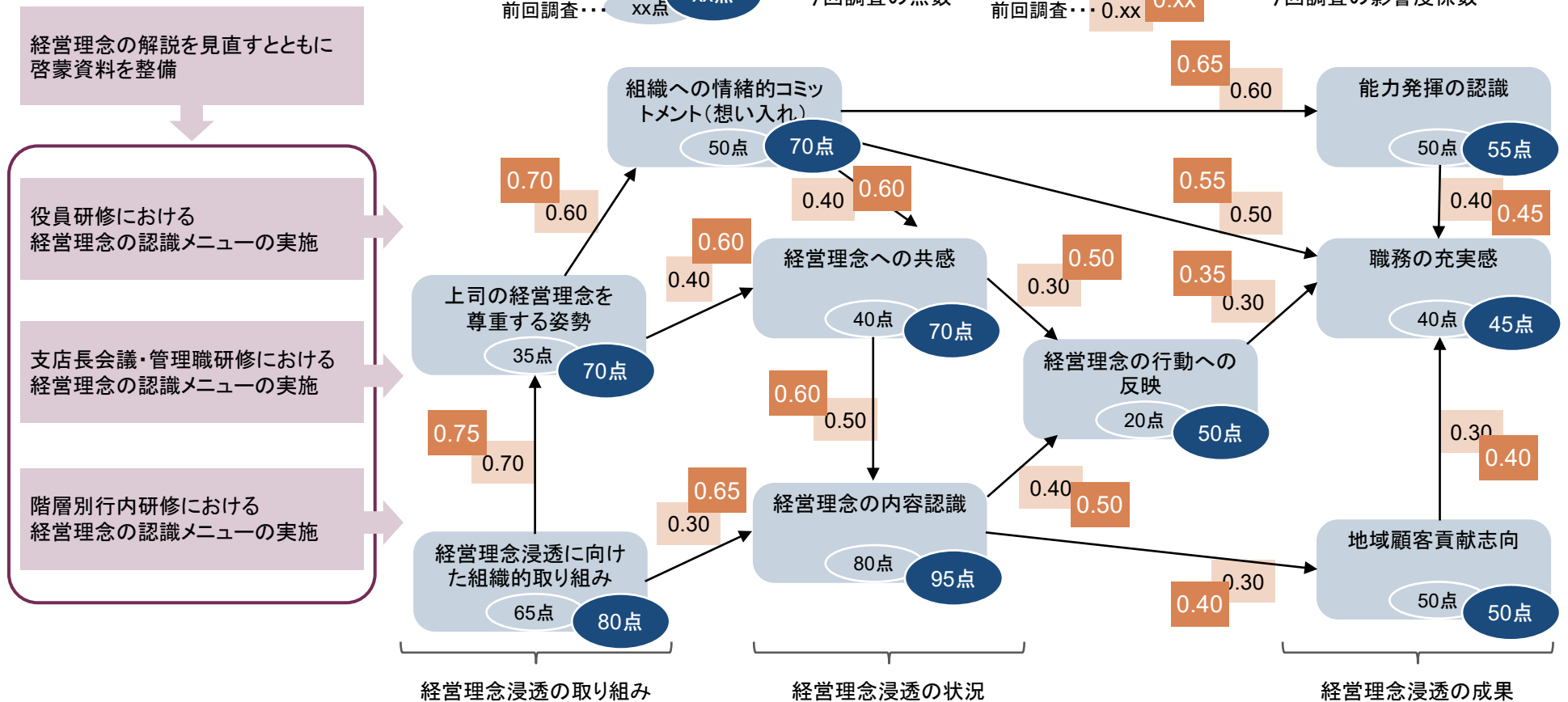


2. 経営理念の行内浸透調査分析 (4)前回対比による効果検証

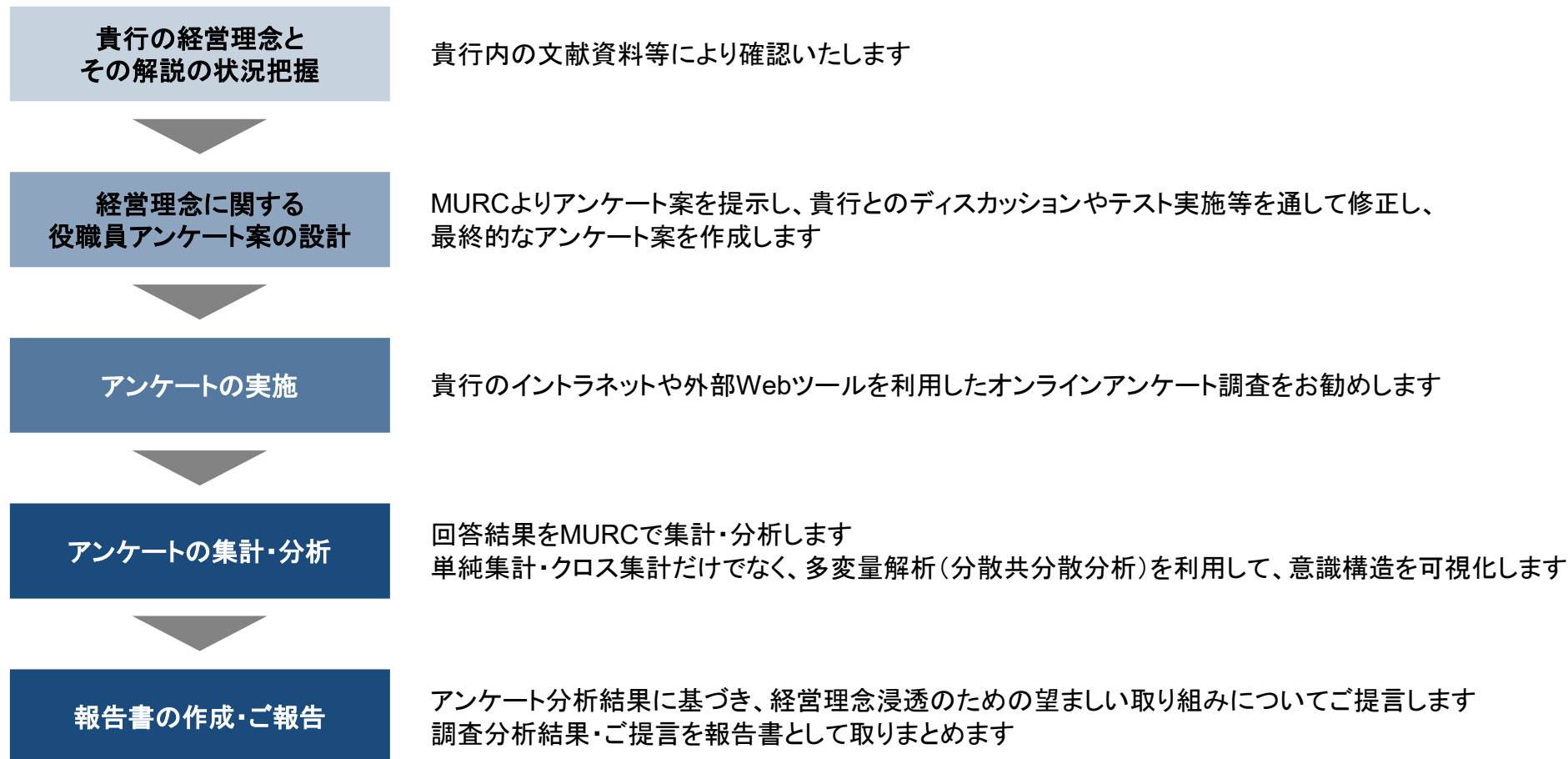
- 役職員アンケートによって経営理念の浸透度合いを現状把握するとともに「取り組み」や「成果」との影響度を定量的に把握します。
- 調査分析結果を踏まえて、現状の改善を目指すべく、経営理念浸透の取り組みに手を入れます。その後、職員アンケートを再調査・分析をすることで、取り組みの効果検証に役立てることができます。

【施策につなげる】 → 【アンケート再調査】 → 【前回調査と今回調査の比較による効果検証】（下記は例示）

前回調査… xx点 **xx点** …今回調査の点数 前回調査… 0.xx **0.xx** …今回調査の影響度係数



MURCの「経営理念の行内浸透調査分析プログラム」



お問い合わせ

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください。
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

Appendix I. 当社概要

会社紹介

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。
- 東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要

会社名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本社所在地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL:03-6733-1000(代表)  https://www.murc.jp
資本金	20億6千万円
従業員数	約1,010名(2021年6月現在)
代表取締役社長	池田 雅一
理事長	竹森 俊平
主要株主	三菱UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター
子会社	PT. MU Research and Consulting Indonesia MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Digital Governance Academy Asia-Pacific株式会社
駐在員事務所	ホーチミン駐在員事務所 The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

コンサルティング事業本部

戦略コンサルティングビジネスユニット

経営コンサルティングビジネスユニット

組織人事ビジネスユニット

サステナビリティビジネスユニット

デジタルイノベーションビジネスユニット

国際業務推進本部

ココロミルラボ

営業本部

ホーチミン駐在員事務所

政策研究事業本部

東京本部

名古屋本部

大阪本部

会員・人材開発事業本部

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部

調査本部

企画管理部門

総合リスク管理部

プロジェクト品質管理部

内部監査部

シンクタンク・コンサルティングファームとしての知見発信

当社所属のコンサルタントによる最近の出版物(抜粋)



当社コンサルタントが出演したテレビ番組(2020年冬)

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?～2021年を生き抜くビジネス戦略～」



出所及び動画URL: <https://www.bs-tvtokyo.co.jp/nihonkounaru/>

さまざまな業種・業態の企業のお客様のために、
経営課題の解決や経営戦略の立案に
役立つレポートを掲載しています

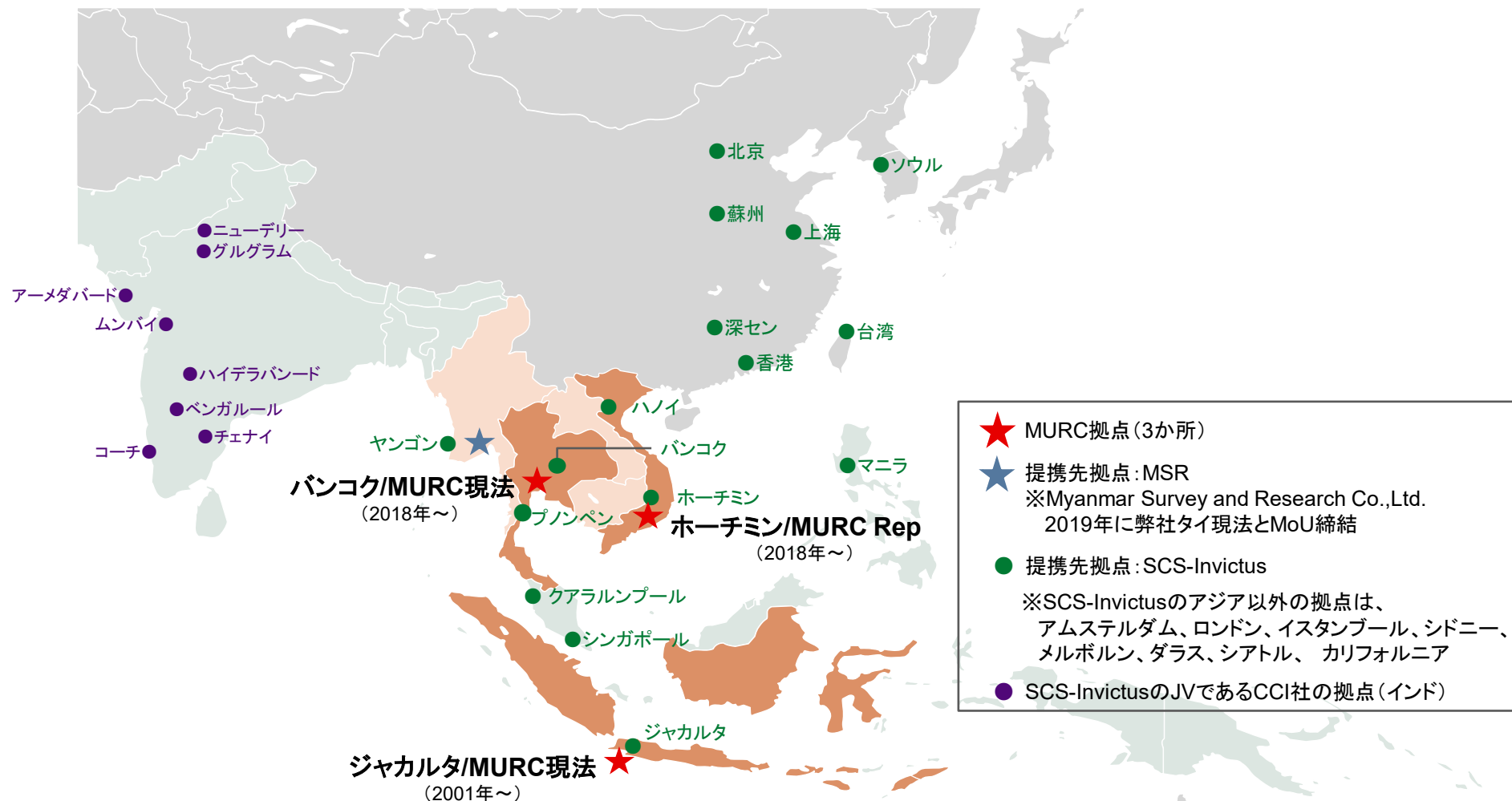
コンサルティング・
レポートはこちら

URL https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/



海外のコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています。
- 2020年に国際会計事務所グループであるSCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.とアライアンスを締結し、幅広い領域で、お客様のニーズに対して現地でのサポートにも対応できるような体制を用意しています。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/