

『証券経済学会年報』第55号別冊
第92回全国大会
学会報告論文

「地域銀行の経営理念と経営パフォーマンスの関係性分析」

「地域銀行の経営理念と経営パフォーマンスの関係性分析」

杉山 敏啓

江戸川大学

1. 問題意識

地域銀行の収益低下によるビジネスモデルの持続可能性が懸念されている。日本銀行〔2019a〕は「基礎的収益力を示すコア業務純益は、地域金融機関を中心に、低下傾向が続いている。(63 ページ)」と指摘し、地域金融機関の収益低下に懸念を表わしている。日本銀行〔2019b〕は金融機関に求められる経営課題として第一に「基礎的収益力向上に向けた取り組みの強化」を挙げて、その具体的な取り組みの一つとして業務プロセスの見直しや経費構造の見直しへの取組み加速の必要性を指摘する。そして「これらの経営効率性改善を効果的に推進していく観点から、金融機関間の統合・提携や他業態とのアライアンスも有効な選択肢の一つになり得る。(83 ページ)」と、一歩踏み込んだ提言を述べている。

金融庁は毎年発表する金融行政方針等で、地域金融機関の本業とも言える顧客向けサービス業務の利益をモニタリングしている。金融庁〔2019〕では地域銀行105行中、顧客向けサービス業務の利益が2期連続赤字の銀行数は45行で、5期以上の連続赤字の銀行数は27行であるとの調査結果を報告し、複数年度連続して赤字となる銀行数の増加傾向を受け、地域銀行の経営の持続可能性について懸念を述べた。そして金融庁は2002年から導入している早期警戒制度を2019年6月に改正し、中小・地域金融機関について足元の収益実態に留まらず、持続可能な収益性や将来にわたる健全性に着目したモニタリングを行い、早めの経営改善を促していく方針としている。

金融庁は、地域金融機関が持続可能性のある経営戦略・計画を立案・実行するにあたっての原点とも言える「経営理念」への関心を近年強めている。金融庁の金融行政方針等において「経営理念」という用語の登場回数をカウントしてみると、2016年から登場頻度が高まった

ことが分かる(表1)。

金融庁〔2016b〕では、「多くの金融機関が経営理念の中で、金融仲介機能を発揮し、取引先企業のニーズに応じた融資やソリューションの提供により、企業の成長に貢献していく方針を掲げているにもかかわらず、顧客に対し理念通りの行動ができていない金融機関も少なからずあるように見受けられる。(21 ページ)」と述べ、掲げている経営理念と実際の行動とのギャップの存在を指摘した。その上で、金融仲介の質を一層高めてゆくために「金融仲介機能のベンチマーク」等の客観的な指標を活用し、金融機関との間で深度ある対話を進めていくと述べた。

金融庁〔2018〕では、「地域金融機関が将来にわたる健全性を確保し、地域における金融仲介機能を継続的に発揮するためには、経営陣が、経営理念の実現に向け、適格な現状分析に基づき、実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢を構築する必要がある。(72 ページ)」と述べ、経営理念の実現に向けた態勢作り等の取り組みは、経営陣の役割であることを強調している。

金融庁〔2019〕は、経営理念というキーワードへの着目度を更に強めた。経営陣が、確固たる経営理念を確立し、これと整合的な経営戦略・計画を策定し、着実に実行することの必要性が強調されている。金融当局として、経営理念の下での戦略・計画の実行やPDCAの実践状況等について対話してゆく方針を掲げ、そして金融機関のガバナンス機能の向上に向けた対応として、主要論点(コア・イシュー)を策定すると明記された。これを受けて2020年3月末には「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)」が策定された(表2)。金融庁が掲げる都合8つの主要論点の第1番目は「地域銀行の経営理念」であり、地域金融機関の経営戦略等を議論する際の原点のような位置付けとされている。

表1 金融行政方針等における「経営理念」の用語登場回数

資料の名称	「経営理念」の用語登場回数
金融庁[2014a]「金融モニタリングレポート2014年7月」2014年7月	0回
金融庁[2014b]「平成26事務年度 金融モニタリング基本方針」2014年9月	0回
金融庁[2015a]「金融モニタリングレポート2015年7月」2015年7月	0回
金融庁[2015b]「平成27事務年度 金融行政方針」2015年9月	0回
金融庁[2016a]「平成27事務年度 金融レポート」2016年9月	4回
金融庁[2016b]「平成28事務年度 金融行政方針」2016年10月	2回
金融庁[2017a]「平成28事務年度 金融レポート」2017年10月	4回
金融庁[2017b]「平成29事務年度 金融行政方針」2017年11月	1回
金融庁[2018]「平成30事務年度 金融行政のこれまでの実践と今後の方針」2018年9月	7回
金融庁[2019]「令和元事務年度 金融行政のこれまでの実践と今後の方針」2019年8月	17回
金融庁[2020b]「令和2事務年度 金融行政方針」2020年8月	3回

(出所) 金融庁資料より筆者集計

表2 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)

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)
1. 地域銀行の経営理念
2. 地域社会との関係
3. 経営者の役割
4. 取締役会の役割
5. 経営戦略の策定
6. 経営戦略の実践
7. 業務プロセスの合理化や他機関との連携
8. 人材育成、モチベーションの確保

(出所) 金融庁 [2020a]

このように「地域銀行の経営理念」は、金融当局によって最近重視されているところである。しかしながら銀行の経営理念の相違が、銀行の経営パフォーマンスにどのように影響を及ぼすのかについて調査・検証した研究は少ない。金融行政を背景とした今後の地域金融機関経営について議論する際、経営理念と経営パフォーマンスとの関係性について確認しておく意義があると考えられる。本研究では地域銀行(全国地方銀行協会加盟行+第

二地方銀行協会加盟行)を分析対象として、経営指標の過去実績データ等を用いて、経営理念と経営パフォーマンスの関係性にかかる分析を行う。

2. 先行研究

経営理念が経営パフォーマンスに及ぼす影響分析は、一般企業を主な対象とした研究が長年にわたって行われている。Collins and Porras [1994] は、ビジョナリーカンパニーについての長期間の調査によって、経営理念を基軸とした意思決定をすることが、長年にわたって卓越した地位を確立する優良企業の条件であると指摘している。高 [2010] は「少なくとも事業界では「経営理念が企業の成長や存続に資する」との理解は、一般的になっていると言ってよかろう。(57 ページ)」と指摘する。経営理念を巡る学術的な研究には、「マクロレベルの研究(企業を1つの調査単位として扱うアプローチ)」と「ミクロレベルの研究(組織成員を1つの調査単位として扱うアプローチ)」に大別できるが、後者の研究報告は少ないと指摘した上で、ミクロレベルの研究結果を報告している。個別企業の従業員向けアンケート調査・分析を行った結果、組織成員において経営理念が共感をもって認識されることは、組織成員の行動への反映と組織への一体感の醸成につながり、組織成員レベルのパフォーマンスを向上させることが検証されたと述べている。

一般企業を1つの調査単位とした経営理念に関する先行研究（マクロレベルの研究）は多数報告されている。飛田〔2010〕は上場企業を対象としたアンケート調査によって、企業の経営理念を株主重視・従業員重視という軸でタイプ分けした上で、企業業績としてROAの平均の差の企業群間比較を行っている。その結果、経営理念において「株主のみを言及する企業群」は、「株主・従業員」の両方を言及する企業群や「従業員のみを言及する企業群」よりもROAが有意に低いことを明らかにした。このことから、株主だけではなく、従業員を含む多様なステークホルダーを重視することが良好な業績をもたらす可能性を示唆している。檜崎〔2010〕は徳島県の中小企業を調査対象として、その経営理念の内容を個別の読解によってタイプ分けした上で、業績との関係性を考察している。経営理念は企業業績に何らかの影響を与えている可能性を述べているが、ただし経営理念の内容には曖昧なものもあり、研究者によって解釈の仕方が大きく違ってしまふ恐れがあることも指摘している。小原〔2014〕は日本の中小企業について経営理念の公開の有無と、業績の関係性を報告している。アンケート回答先全体では経営理念公開先の割合は8割強であり、公開している先群では、未公開の先群との2群間比較において、企業業績が黒字の先の割合が5割強と有意に高いと述べている。柴田〔2016〕は、横浜市で地域貢献に取り組む中小企業向けのアンケートを実施した上で、経営理念の頻出語や経営理念の浸透状況等の調査結果を報告している。テキスト分析ツール（KH Coder）を用いて経営理念の頻出語を抽出し、「社会、貢献、お客様、企業、地域、提供」といった言葉が多用されていたと述べている。大城〔2020〕は岡山県の備後圏域に立地している企業を対象に、各企業の経営理念を、企業案内やホームページ上での掲載から調査している。テキスト分析ツール（KH Coder）を用いて出現率の高いキーワードを調査したところ、全業種では「社会、企業、お客様、社員、貢献、目指す、会社、人」などが高頻度で出現していると報告する。業種別の分析も行っており、食料品では「安心、安全、美味しい、商品」といったキーワードが同時出現しており、繊維では「お客様、商品、満足」が同時出現しているなど、業種による特徴を報告している。

銀行業を対象とした経営理念に関する先行研究は少ない。岡田〔1999〕は銀行業を対象として経営理念と行動指針に関するアンケート調査（当時の調査対象は119行）を実施し、回収サンプルについて経営理念と行動方針に大別したキーワードによる分類と数量化理論Ⅲ類による

分析結果を報告している。わが国銀行の経営理念は、企業目的として社会貢献を重視するのか、自社の発展を重視するのかという軸と、経営スタイルとして環境の変化に対して積極的に挑戦する姿勢なのか、利害関係者との調和を重視する姿勢なのかという軸の、2つの軸から捉えることができると述べた。

地域金融機関を対象とした先行研究として、経営理念と経営パフォーマンスとの関係ではないが、コーポレート・ガバナンス態勢と経営パフォーマンスとの関係を取り扱ったものは報告されている。両者（ガバナンス態勢と経営パフォーマンス）の因果関係として、経営パフォーマンス指標を被説明変数にとり、ガバナンス態勢が経営指標を決定するという方向のアプローチ（例えば家森、富村、播磨谷〔2008〕、富村〔2009〕、茶野、筒井〔2017〕）と、ガバナンス態勢を被説明変数にとり、経営指標がガバナンス態勢を決定するという方向のアプローチ（例えば森〔2015〕、森〔2018〕）とがある。

茶野、筒井〔2017〕は信用金庫を分析対象として、経営パフォーマンス指標に対してガバナンス構造が及ぼす影響を確認している。被説明変数となる経営パフォーマンス指標として、全要素生産性（TFP）の1つの確率的フロントティアモデルによるMalmquist指数を効率性指標値として推定している。説明変数として理事会メンバーの構成にかかる指標をガバナンス構造の代理変数をとり、職員から役員に昇格する割合が高い、外部出身役員が存在しないとといったガバナンス構造（従業員主権型のガバナンス）であるほど効率性が低いという分析結果を報告している。

森〔2018〕は、地域銀行のコーポレート・ガバナンス態勢において、社外取締役の導入に着目した研究結果を報告している。被説明変数として地域銀行の社外取締役の導入の有無、社外取締役比率、社外取締役数をとり、1期前の計数を説明変数としたパネルデータ分析を行った結果、事業や組織が複雑であること、機関投資家株主比率が高いこと等が、社外取締役の導入にポジティブに作用している可能性を示した。

地域銀行の経営理念が経営パフォーマンスに及ぼす影響に着目した先行研究は殆ど行われていない¹⁾。本研究は、地域銀行の経営理念を調査・分析の対象とし、調査単位はエンティティであることからマクロレベルの研究に位置付けられる。

1) 杉山〔2019〕では、地域銀行が経営理念には則さないような過大なりリスクテイクに走ることに警鐘を鳴ら

すとともに、リスクアペタイト思想を取り入れたリスク管理の有用性を述べるために、簡単な経営理念タイプの分析（地域銀行の経営理念タイプを顧客志向、内部志向、健全志向、業績志向の4タイプに大雑把に振り分けた上で、経営指標の平均値を概観）を示している。本研究は、地域銀行の経営理念のテキストデータ分析を通じて、経営理念タイプの区分けを吟味するとともに、経営指標に対する経営理念の説明力を分析している点で、杉山〔2019〕とは研究の目的ならびに深度が異なる。なお筆者による週刊金融財政事情2020年10月5日号への寄稿論文は、この報告論文の調査内容をベースとして概要および

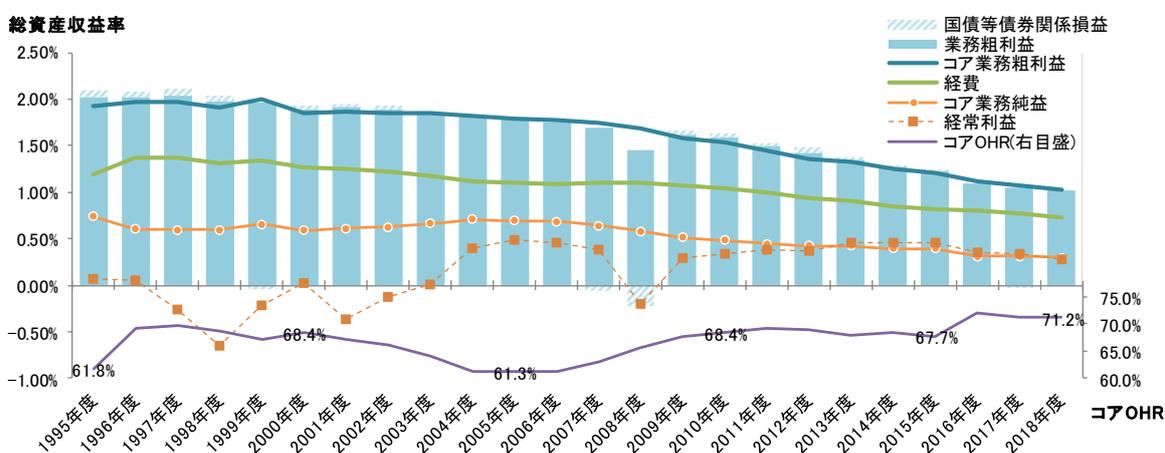
金融機関経営上の考慮ポイントを述べたものである。

3. 地域銀行の収益状況

(1) 地域銀行全体の収益率の推移

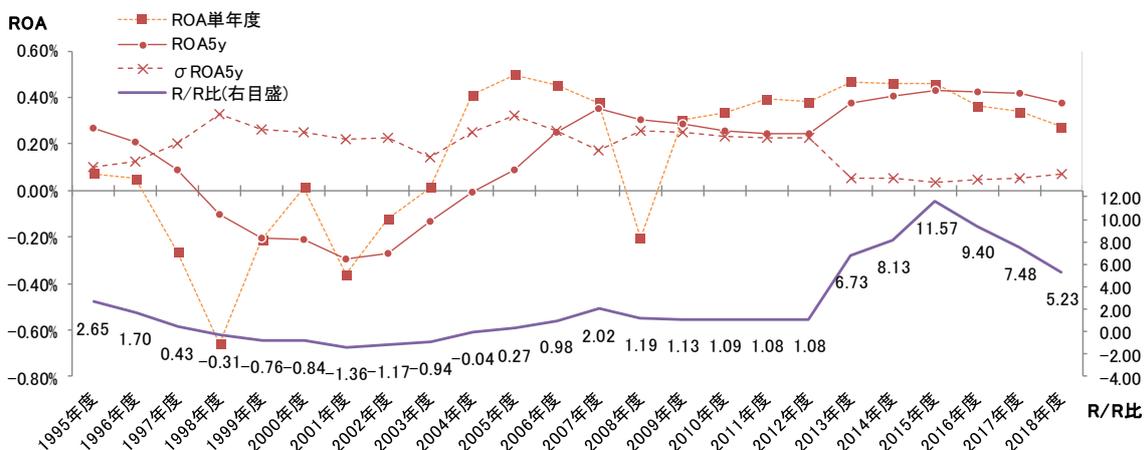
地域銀行全体の総資産収益率の推移を図1に示す。総資産コア業務粗利益率は低下基調で推移しており、総資産コア業務純益率も低下基調である。年度別のコアOHRの推移を見ると2004年度頃を底として変動しつつも悪化基調が続いている。総資産コア業務粗利益率の低迷をカバーするまでには総資産経費率の抑制が進んでおらず、結果として経費効率性が低下してきたと見られる。

図1 地域銀行の総資産収益率の推移



(データ出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」 地域銀行＝地方銀行＋第二地方銀行
 コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券関係損益（債券5勘定戻）
 コアOHR＝経費÷コア業務粗利益（※OHRはOver Head Ratioの略）

図2 地域銀行のROAの平均・標準偏差の推移



(データ出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」 地域銀行＝地方銀行＋第二地方銀行
 ROAは総資産経常利益率 平均 (ROA5y)・標準偏差 (σROA5y)は過去5年度データにより算出
 リスク・リターン比 (R/R比) = ROA5y / σROA5y

地域銀行全体の ROA の平均と標準偏差の推移を図 2 に示す。ROA 単年度は 2013 年度頃を最近のピークとして低下基調である。これに伴って ROA5y (過去 5 年度移動平均) も 2015 年度を最近のピークとして低下基調となっている。ROA の標準偏差 (σ ROA5y) は与信関連費用の安定化や世界的金融危機の影響がデータ期から外れたことによって 2013 年度以降は低位であるように見えるが、2015 年度を底として通増している。ROA の平均を標準偏差で除したリスク・リターン比 (R/R 比) は 2015 年度を最近のピークとして悪化基調が続いている。なお上述したデータ観測期間には新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) による景気低迷の影響はまだ表れていない。今後、仮に金融機関の与信関連費用が急増するなどして単年度の ROA が低下し、ROA の標準偏差が上昇するような事態となれば、リスク・リターン比の急落が予想される。

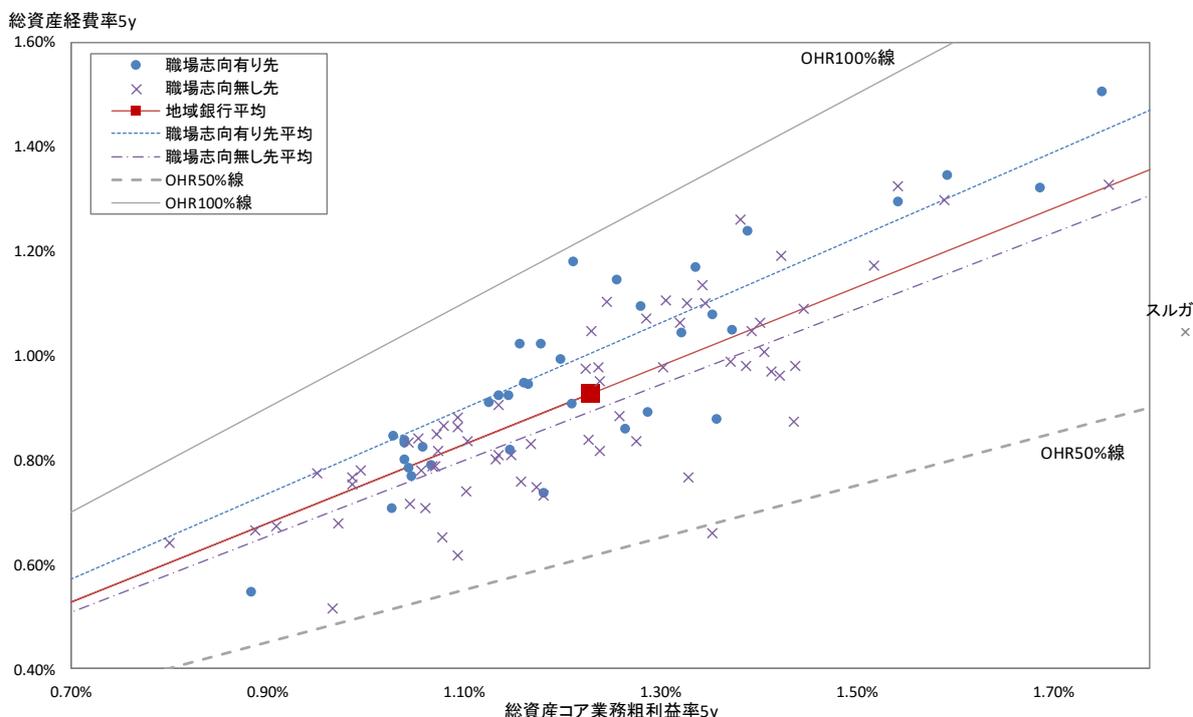
(2) 個別地域銀行の収益状況

図 3 は個別地域銀行のコア OHR の分子・分母について過去 5 年度平均の分布状況を示したものである。横軸に総資産コア業務粗利益率 5y、縦軸に総資産経費率 5y をと

っており、傾きはコア OHR5y に相当する。OHR100%線、OHR50%線を参考表示した。地域銀行平均のコア OHR5y は約 75%であるが個別行による相違が大きく、広範囲にプロットされている姿が窺える。プロット図中のマーク分けは、後述する地域銀行の経営理念タイプ「職場志向の有無」である。職場志向有り先の方が、経費効率性が相対的に不芳であるように見える。

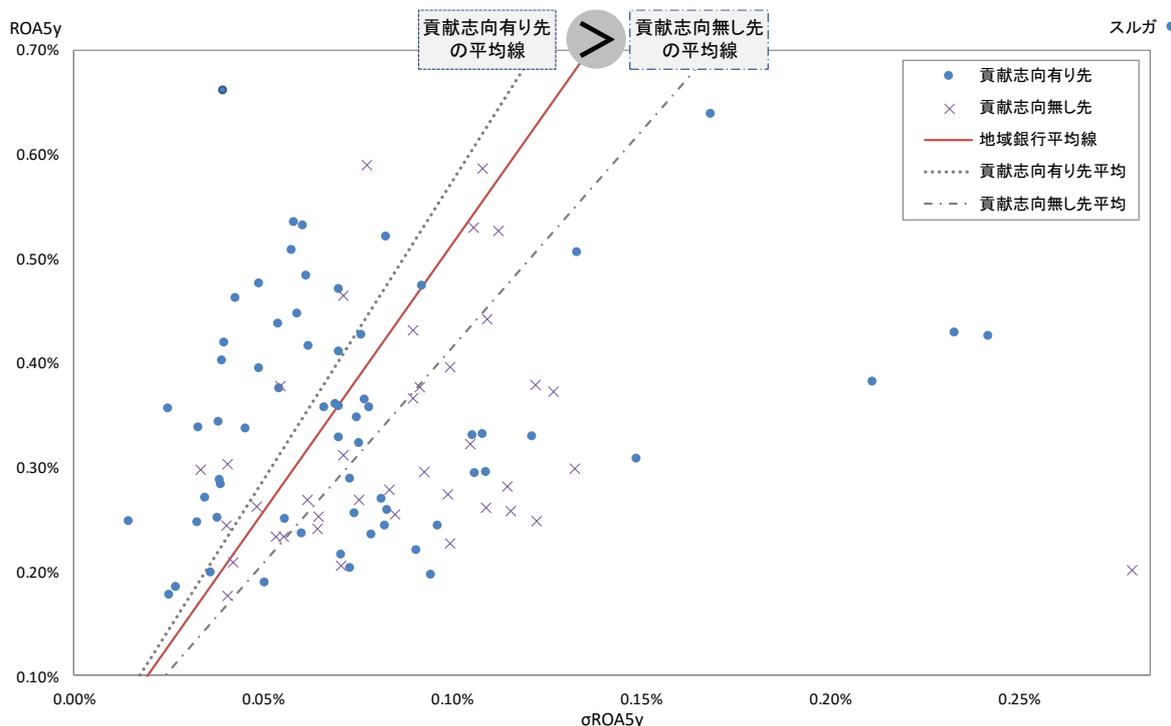
図 4 は個別地域銀行のリスク・リターン比の分子・分母をプロットしたものである。縦軸に ROA の 5 年度平均 (ROA5y)、横軸に ROA の 5 年度データによる標準偏差 (σ ROA5y) をとっており、傾き ($ROA5y \div \sigma$ ROA5y) はリスク・リターン比 (R/R 比) に相当する。ROA には総資産経常利益率を用いた。無リスク利率をゼロとみなせば R/R 比はシャープ比率を意味する。プロット図中のマーク分けは、後述する地域銀行の経営理念タイプ「貢献志向の有無」である。貢献志向有り先の方が、リスク・リターン効率性が相対的に良好であるように見える。図中には R/R 比の群平均を示す直線を参考表示したが、貢献志向有り群の傾きは 5.7、地域銀行全体の傾きは 5.1、貢献志向無し群の傾きは 4.1 である。

図 3 地域銀行の総資産コア業務粗利益率・総資産経費率の分布とコア OHR



(データ出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」 地域銀行＝地方銀行＋第二地方銀行
 総資産コア業務粗利益率 5y＝コア業務粗利益÷総資産残高の 5 年度平均
 総資産経費率 5y＝経費÷総資産残高の 5 年度平均
 図中の傾き (総資産経費率 5y÷総資産コア業務粗利益率 5y) はコア OHR5y に相当する

図4 地域銀行のROA・σROAの分布とリスク・リターン比



(データ出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」 地域銀行＝地方銀行＋第二地方銀行
 ROA5yは総資産経常利益率の5年度平均 σROA5yは総資産経常利益率の5年度データによる標準偏差
 図中の傾き (ROA5y÷σROA5y) はリスク・リターン比 (R/R比) に相当する

4. 地域銀行の経営理念

(1) 個別銀行調査とテキストデータ分析

経営理念の調査分析対象とする地域銀行は2018年度基準の計104行をとった。個別銀行の経営理念は、2019年9月基準でのホームページ公表情報による調査を行った。当該時点で経営理念の調査が出来なかった一部先については2020年4月基準で追加調査を行った¹⁾。結果として対象の計104行の全先に経営理念テキストデータがセットされた。経営理念とはそもそも内外に広く開示する性質のものであると思われることから、公表情報による調査は適切な方法であると考えられる。

経営理念の呼称は個別銀行によって相違があり、経営理念のほかに企業理念、企業使命、経営ビジョン、ビジョン、基本理念、経営方針、経営の基本方針、経営姿勢、行動規範、行是、綱領などと呼称されていた。筆者による個別調査では、経営理念と認められる文言のうち最上位概念についてテキストデータ取得し、経営理念の下位概念に位置付けられる経営戦略の各論と思われる部分は取得しないように注意した。経営理念とは普遍的な価値

観であり、短期的に変化し続ける性質ではないと思われることから、中期経営計画で掲げられる経営目標や方針など、その時々戦略によって変化する性質のものは経営理念とは見做さない調査方針をとった。銀行持株会社によるグループ形成をしている銀行については、持株会社の経営理念ではなく個別銀行の経営理念を調査した。ただし個別銀行の経営理念と持株会社の経営理念が同一という先はみられた²⁾。

個別銀行の経営理念をテキストデータ化した上で、テキスト型データ解析用ソフトであるKH Coder³⁾を用いた抽出語のリストを表3に示す。地域銀行の経営理念テキストデータでは「地域、銀行、お客さま、経営、発展、地域社会、金融、信頼、健全、貢献、サービス」などの用語が多用されていることが分かる。

KH Coderを用いて作成した抽出語の共起ネットワークを図5に示す。共起ネットワークとは抽出語間の同時発生度合いの高さに応じて抽出語の距離を描き、よく同時に用いられる抽出語を線で結んだものである。例えば銀行—理念、職場—働きがい、人材—育成などのように線で結ばれている抽出語は、同時出現の頻度が高かったものである。地域、地域社会、銀行、お客さま、発展、信

頼などの抽出語が密集しているように見えるが、このことからは地域銀行の経営理念テキストデータにおいて、地域銀行にとって重要なステークホルダーであると考えられる地域顧客社会にかかる記述が多いことが窺える。

表3 地域銀行の経営理念テキストデータによる抽出語ランキング表

抽出語	品詞	出現回数	抽出語	品詞	出現回数	抽出語	品詞	出現回数
地域	名詞	152	期待	サ変名詞	13	企業価値	タグ	7
銀行	名詞	114	時代	名詞	13	強い	形容詞	7
お客さま	タグ	104	実現	サ変名詞	13	原点	名詞	7
経営	サ変名詞	99	人材	名詞	13	誇り	名詞	7
発展	サ変名詞	83	責任	名詞	13	最良	形容動詞	7
地域社会	タグ	81	組織	サ変名詞	12	仕事	サ変名詞	7
金融	名詞	72	挑戦	サ変名詞	12	姿勢	名詞	7
信頼	サ変名詞	67	文化	名詞	12	実践	サ変名詞	7
健全	形容動詞	65	明るい	形容詞	12	収益	名詞	7
貢献	サ変名詞	64	パートナー	名詞	11	従業員	タグ	7
サービス	サ変名詞	58	価値	名詞	11	進取	名詞	7
企業	名詞	47	環境	名詞	11	生活	サ変名詞	7
提供	サ変名詞	45	基本	名詞	11	誠実	形容動詞	7
創造	サ変名詞	42	共栄	サ変名詞	11	多様	形容動詞	7
社会	名詞	38	公共	名詞	11	的確	形容動詞	7
豊か	形容動詞	37	働きがい	名詞	11	風土	名詞	7
行動	サ変名詞	35	活動	サ変名詞	10	役職員	タグ	7
当行	名詞	34	関係	サ変名詞	10	様々	形容動詞	7
高い	形容詞	32	寄与	サ変名詞	10	倫理	名詞	7
使命	名詞	28	行員	名詞	10	闊達	形容動詞	7
皆さま	名詞	26	失敗	サ変名詞	10	ステークホルダー	タグ	6
向上	サ変名詞	24	人間	名詞	10	チャレンジ	サ変名詞	6
職場	名詞	22	成長	サ変名詞	10	一層	副詞	6
未来	名詞	22	対応	サ変名詞	10	革新	サ変名詞	6
お客様	タグ	21	追求	サ変名詞	10	後押し	サ変名詞	6
繁栄	サ変名詞	21	バンク	名詞	9	公正	形容動詞	6
ニーズ	名詞	20	感受性	名詞	9	事業	名詞	6
活力	名詞	20	顧客	名詞	9	主義	名詞	6
経済	名詞	20	構築	サ変名詞	9	商品	名詞	6
人々	名詞	20	志向	サ変名詞	9	進化	サ変名詞	6
精神	名詞	20	自由	形容動詞	9	体質	名詞	6
株主	名詞	19	選択	サ変名詞	9	着実	形容動詞	6
積極	名詞	19	努力	サ変名詞	9	透明	形容動詞	6
大切	形容動詞	19	魅力	名詞	9	認識	サ変名詞	6
奉仕	サ変名詞	19	密着	サ変名詞	9	品質	名詞	6
理念	名詞	19	役割	名詞	9			
機関	名詞	18	良い	形容詞	9			
常に	副詞	17	ふるさと	タグ	8			
総合	サ変名詞	17	ベスト	名詞	8			
存在	サ変名詞	17	共存	サ変名詞	8			
グループ	名詞	16	業務	名詞	8			
堅実	形容動詞	15	持続	サ変名詞	8			
情報	名詞	15	取引	サ変名詞	8			
尊重	サ変名詞	15	充実	サ変名詞	8			
満足	サ変名詞	15	信用	サ変名詞	8			
育成	サ変名詞	14	地元	名詞	8			
変化	サ変名詞	14						

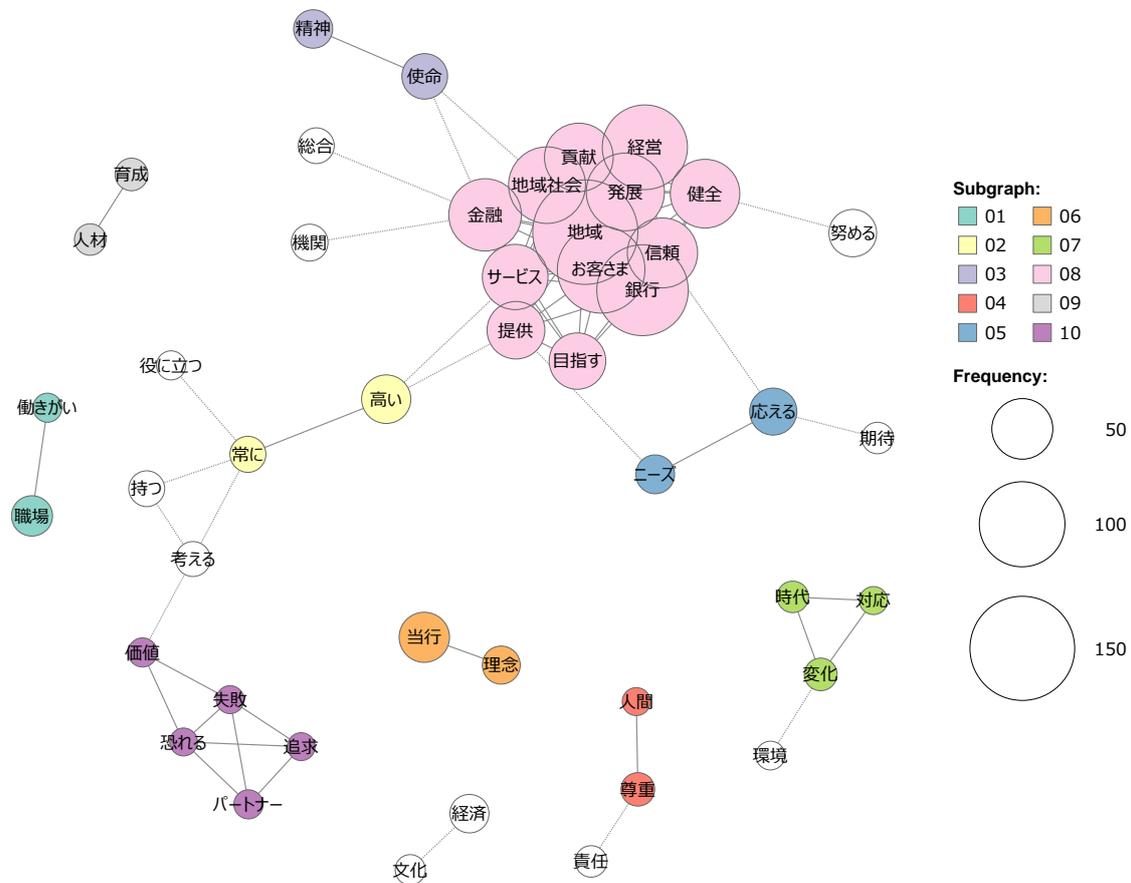
(以下は掲載省略)

(出所) 地域銀行の経営理念データのKH Coderによる分析結果

KH Coderによる抽出語リスト (動詞他一部品詞を除いた抽出語ランキング別に掲載)

タグは分析者指定の強制抽出語

図5 地域銀行の経営理念データによる抽出語の共起ネットワーク



(出所) 地域銀行の経営理念データの KH Coder による分析結果

(2) キーワードによる経営理念タイプの分類

個別行の経営理念では、例えば顧客のことを「お客さま、お客様、顧客」と表記するなど、意味が同じでも抽出語が異なる場合がある。そこで次に抽出語の意味するところによって経営理念のタイプ別に分類した上で分析を行う。KH Coder では分析者が指定する似通った抽出語のグループのことを「コード」と呼び、その指定をルール付けすることをコーディングと呼ぶ。指定したキーワードが1つ以上含まれるサンプルにはコードが割り振られる。すなわちコーディングした抽出語（キーワード）が1つでも含まれる先は、当該経営理念タイプに該当有りと判定される。

筆者がキーワードを指定したコードに関して、コード間の関連性の強弱に応じてクラスター分析した結果を図6に示す。例えば顧客志向有りは78行とあるが、これは顧客志向として筆者が指定したキーワード（お客さま

or お客様 or 皆さま or 皆様 or 顧客 or 大衆) がテキストデータに含まれた先の抽出結果である。コードの割り振りにも KH Coder の機能を用いた。同一銀行が複数の経営理念タイプに該当有りとなることは勿論ある。調査対象 104 行について 8 種類の経営理念への平均該当数は 4.08 個であった。

経営理念タイプのクラスター分析によって描かれた樹形図（デンドログラム）を見ると、顧客志向と地域志向とで関連性の強いクラスターが形成された。これに続いて健全志向、貢献志向、積極志向を含めたクラスターが形成された。すなわち地域銀行の経営理念では、これらが同時に用いられる傾向が強いと言える。

他方、株主志向・職場志向・収益志向で別途のクラスターが形成された。顧客・社会以外の主要ステークホルダーについて経営理念で明言するという点で、顧客地域等のクラスターとは異なった経営理念の軸の在り方を示唆する。積極志向は、分析実施前には収益志向や株主志

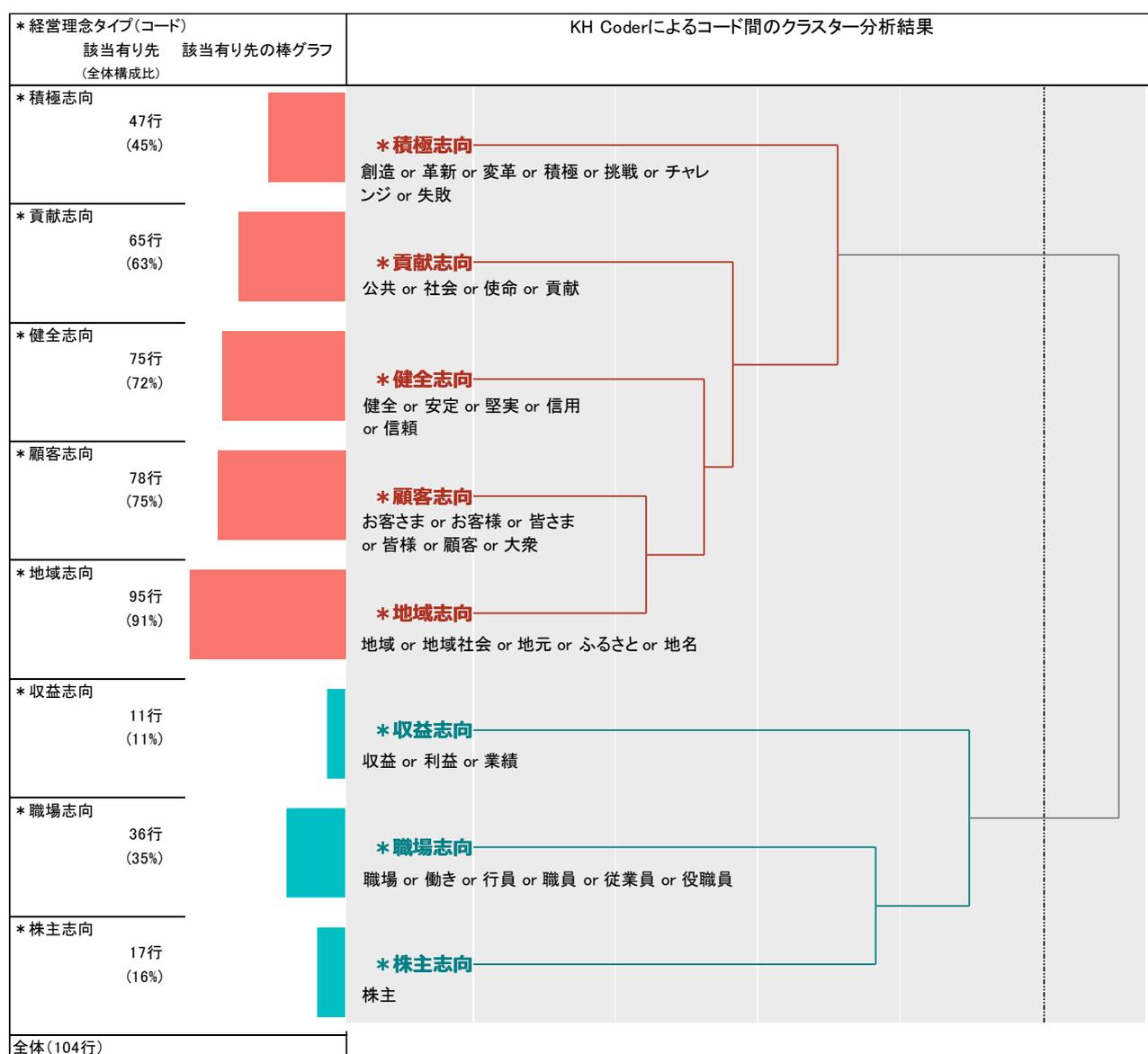
向との強い関係性を予想したが、クラスター分析結果によると顧客地域等のクラスターとの関係性の方が強かった。

岡田〔1999〕は銀行の経営理念の分析によって、社会貢献 or 自社発展、積極挑戦 or 調和重視という 2 軸を見出していたが、本研究による地域銀行の経営理念のクラスター分析では、顧客地域軸、株主職場軸の 2 軸が見い出された。

個別銀行の経営理念についてコード該当有無を表 4 に

示す。既に述べたように本研究では経営理念の有無の判定は KH Coder のコーディング機能によって行った。経営理念の意味・内容を個別に読解・吟味してエキスパートジャッジメントによって行ったものではない。従って、例えば個別銀行において顧客志向や職場志向といった精神が社内的に根付いていたとしても、筆者が調査した経営理念テキストデータに指定キーワードが含まれていない場合、当該経営理念は無しとして判定される。

図 6 地域銀行の経営理念データによるコードのクラスター分析



(出所) 地域銀行の経営理念データの KH Coder による分析結果
コーディングの基準は図中に記載の通り分析者が設定した
キーワードが含まれる先にコードが割り振られて当該経営理念が有りと認定される

表4 個別地域銀行の経営理念タイプ該当表

連番	銀行名	経営理念タイプ (1…該当有 0…該当無)								連番	銀行名	経営理念タイプ (1…該当有 0…該当無)							
		顧客志向	地域志向	貢献志向	職場志向	株主志向	収益志向	積極志向	健全志向			顧客志向	地域志向	貢献志向	職場志向	株主志向	収益志向	積極志向	健全志向
1	北海道銀行	1	1	1	1	0	0	1	1	53	筑邦銀行	1	1	1	1	0	0	0	1
2	青森銀行	1	1	1	0	0	0	1	1	54	佐賀銀行	0	1	0	0	0	0	0	1
3	みちのく銀行	1	0	0	1	0	0	0	0	55	十八銀行	1	1	1	0	0	0	1	1
4	秋田銀行	1	1	0	1	1	0	0	1	56	親和銀行	1	1	1	0	1	0	1	0
5	北都銀行	0	1	0	0	0	0	1	1	57	肥後銀行	1	1	1	1	1	0	1	0
6	荘内銀行	0	1	1	0	0	0	1	0	58	大分銀行	1	1	1	0	0	0	0	0
7	山形銀行	1	1	0	1	0	0	0	1	59	宮崎銀行	1	1	1	1	1	1	1	1
8	岩手銀行	0	1	1	0	0	0	0	1	60	鹿児島銀行	1	1	1	0	0	0	1	1
9	東北銀行	0	1	0	0	0	0	0	0	61	琉球銀行	0	1	0	0	0	0	0	1
10	七十七銀行	0	1	1	0	0	1	1	1	62	沖縄銀行	0	1	1	0	0	0	0	0
11	東邦銀行	1	1	1	0	0	0	1	1	63	西日本シティ銀行	1	1	1	0	0	0	1	1
12	群馬銀行	1	1	1	0	0	0	1	1	64	北九州銀行	0	1	0	0	0	0	0	0
13	足利銀行	1	1	1	0	0	0	1	1	65	北洋銀行	0	1	0	0	0	0	0	0
14	常陽銀行	1	1	1	0	1	1	1	1	66	きらやか銀行	1	1	0	0	0	0	1	0
15	筑波銀行	1	1	1	1	0	1	1	1	67	北日本銀行	1	1	1	1	1	0	0	1
16	武蔵野銀行	1	1	1	0	0	0	0	0	68	仙台銀行	0	1	0	1	0	0	0	1
17	千葉銀行	1	1	1	0	0	0	0	0	69	福島銀行	1	0	0	0	0	1	1	1
18	千葉興業銀行	1	1	0	0	0	0	1	0	70	大東銀行	1	1	0	1	0	0	0	1
19	きらぼし銀行	1	1	1	1	0	0	1	1	71	東和銀行	1	1	1	0	0	0	1	1
20	横浜銀行	1	1	0	0	0	0	1	1	72	栃木銀行	0	1	1	1	0	0	0	1
21	第四銀行	0	1	1	0	0	0	1	1	73	京葉銀行	1	0	0	0	0	0	0	1
22	北越銀行	1	1	1	0	0	0	0	1	74	東日本銀行	1	1	1	0	0	0	0	1
23	山梨中央銀行	1	1	0	0	0	0	0	1	75	東京スター銀行	1	0	1	1	0	0	0	0
24	八十二銀行	0	1	0	0	0	0	0	1	76	神奈川銀行	1	1	0	0	0	0	0	1
25	北陸銀行	1	1	1	1	0	0	1	1	77	長野銀行	1	1	0	0	0	0	0	1
26	富山銀行	1	1	1	0	0	0	1	1	78	長野銀行	1	0	0	1	1	0	0	0
27	北國銀行	0	1	1	0	0	0	0	1	79	富山第一銀行	1	1	0	0	0	1	0	1
28	福井銀行	1	1	0	1	1	0	0	0	80	福邦銀行	0	1	1	1	0	0	0	1
29	静岡銀行	1	1	1	1	1	0	1	1	81	静岡中央銀行	1	1	1	0	0	0	0	1
30	スルガ銀行	1	0	1	0	0	0	0	1	82	愛知銀行	0	1	0	0	0	1	0	1
31	清水銀行	1	0	1	1	0	0	0	1	83	名古屋銀行	0	1	0	1	0	0	0	1
32	大垣共立銀行	0	1	0	0	0	0	0	1	84	中京銀行	1	1	1	1	0	0	1	1
33	十六銀行	0	1	1	1	0	0	0	1	85	第三銀行	1	1	1	1	0	0	1	1
34	三重銀行	1	1	1	1	1	0	0	1	86	関西アーバン銀行	1	1	0	0	0	0	1	1
35	百五銀行	0	0	1	0	0	0	1	1	87	大正銀行	1	1	0	1	0	0	0	0
36	滋賀銀行	1	1	1	1	0	0	0	1	88	みなと銀行	1	1	1	0	0	0	0	0
37	京都銀行	1	1	1	0	0	0	1	0	89	島根銀行	1	1	1	1	0	1	1	1
38	近畿大阪銀行	1	1	0	0	0	0	1	0	90	トマト銀行	0	1	1	1	0	0	1	0
39	池田泉州銀行	1	1	0	0	0	0	0	0	91	もみじ銀行	1	1	1	0	0	0	0	1
40	南都銀行	0	1	0	0	0	0	0	1	92	西京銀行	1	1	0	0	0	0	1	0
41	紀陽銀行	0	1	1	0	0	0	0	1	93	徳島銀行	1	1	1	1	0	0	1	1
42	但馬銀行	1	1	1	1	1	1	0	1	94	香川銀行	1	1	1	0	0	0	0	0
43	鳥取銀行	1	1	1	0	1	1	0	1	95	愛媛銀行	1	1	1	1	0	0	1	1
44	山陰合同銀行	1	1	1	0	0	0	1	0	96	高知銀行	1	1	1	0	0	0	0	1
45	中国銀行	1	1	0	0	0	0	0	1	97	福岡中央銀行	1	1	1	0	0	0	0	1
46	広島銀行	1	1	1	0	0	0	1	1	98	佐賀共栄銀行	1	1	0	1	1	0	1	1
47	山口銀行	1	1	1	1	1	1	1	1	99	長崎銀行	1	1	1	0	0	0	0	1
48	阿波銀行	0	0	0	0	0	0	1	1	100	熊本銀行	1	1	1	0	1	0	1	0
49	百十四銀行	1	1	0	1	1	0	1	1	101	豊和銀行	1	1	1	0	0	0	1	0
50	伊予銀行	1	1	0	0	0	0	1	1	102	宮崎太陽銀行	1	1	1	0	0	0	0	0
51	四国銀行	1	1	1	0	0	0	0	1	103	南日本銀行	1	1	0	0	0	0	0	1
52	福岡銀行	1	1	1	0	1	0	1	0	104	沖縄海邦銀行	0	1	0	1	0	0	0	1

(出所) 地域銀行の経営理念データのKH Coderによる分析結果
銀行数・銀行名は2018年度基準

- 1) 具体的には千葉銀行、北九州銀行である。
- 2) 具体的には、ふくおかフィナンシャルグループの傘下3行（福岡銀行、親和銀行、熊本銀行）の経営理念テキストデータには、持株会社の経営理念テキストデータをセットした。十八銀行には銀行単体の経営理念テキストデータをセットした。
- 3) テキスト型データ解析用ソフトとしてKH Coder 3を使用した。KH Coder はテキスト型（文章型）データを統計的に分析するためのソフトウェアで、科学研究費補助金および立命館大学研究推進プログラムによる助成を受けた研究成果の一部として、立命館大学産業社会学部の樋口耕一准教授が開発し 2001

年から公開している。

5. 経営理念と経営パフォーマンスとの関係

(1) 経営理念タイプ別の経営指標の2群間比較

経営理念タイプ別の経営指標の集計結果を表5に示す。設定した8種類の経営理念タイプについて、個別銀行を該当有り・無しに2群に区分けした上で、2群について主要な経営パフォーマンス指標の過去実績を集計して群のサンプル平均値を算出したものである。2群間の平均の差異（該当有り群平均－該当無し群平均）と、平均の差異の検定結果¹⁾を併せて示した。

表5 地域銀行の経営理念タイプ別の経営指標の平均値

経営指標の観点			経費効率性	収益性	リスク・リターン	健全性	成長性		経営指標は2018年度基準 5yは過去5年度データの略記 R/R比はリスク・リターン比	
経営指標			コアOHR5y	コア業務純益 ROA5y	R/R比 ROA5y/ σROA5y	連結自己 資本比率	総資産残高 成長率5y (年率)	貸出残高 成長率5y (年率)		
経営理念 タイプ	経営理念 の有無	総資産残高 (兆円)								
全体(104行)			3.9	75.6%	0.32%	5.13	9.96%	2.69%	3.30%	《経営理念タイプ有り先の着眼点》
地域志向	有り 95行	4.0	75.8%	0.31%	5.23	9.99%	2.82%	3.38%	地域志向先が大半のため 2群間比較の意義が低い	
	無し 09行	2.9	73.4%	0.43%	4.11	9.65%	1.27%	2.49%		
	平均の差異(有り-無し)		2.5%	-0.12%	1.12	0.34%	1.55%	0.89%		
	平均の差異の検定		0.77	2.37**	1.09	0.43	1.81**	1.35*		
顧客志向	有り 78行	3.9	75.0%	0.33%	5.27	9.82%	2.63%	3.26%	顧客志向→レレ-ションシップ志向 →高利益率の可能性	
	無し 26行	3.9	77.4%	0.28%	4.71	10.38%	2.85%	3.42%		
	平均の差異(有り-無し)		-2.4%	0.05%	0.56	-0.55%	-0.22%	-0.16%		
	平均の差異の検定		1.15	1.35*	0.87	1.03	0.47	0.36		
健全志向	有り 75行	3.9	75.7%	0.32%	5.28	10.06%	2.47%	3.14%	残高成長率控え目 →控え目志向の可能性	
	無し 29行	3.9	75.5%	0.31%	4.74	9.70%	3.24%	3.73%		
	平均の差異(有り-無し)		0.2%	0.01%	0.54	0.35%	-0.77%	-0.59%		
	平均の差異の検定		0.11	0.27	0.88	0.73	1.74**	1.40*		
貢献志向	有り 65行	4.1	74.6%	0.32%	5.73	9.86%	2.77%	3.28%	低コアOHR、高R/R比 →好ましい規律が働いて いる可能性	
	無し 39行	3.5	77.2%	0.30%	4.14	10.12%	2.55%	3.33%		
	平均の差異(有り-無し)		-2.6%	0.02%	1.59	-0.25%	0.22%	-0.05%		
	平均の差異の検定		1.46*	0.64	2.88**	0.56	0.54	0.12		
積極志向	有り 47行	4.9	73.1%	0.34%	5.70	10.00%	3.09%	3.70%	低コアOHR、高R/R比、高成長率 →変革志向が経営改善にプラス 寄与の可能性	
	無し 57行	3.1	77.7%	0.30%	4.66	9.92%	2.35%	2.97%		
	平均の差異(有り-無し)		-4.6%	0.04%	1.05	0.08%	0.74%	0.73%		
	平均の差異の検定		2.57**	1.25	1.93**	0.18	1.83**	1.92**		
職場志向	有り 36行	3.0	79.4%	0.26%	5.05	9.59%	2.23%	2.96%	低いコアOHA、低利益率 →経費に寛容的の可能性 低成長率 →低業績に許容的な可能性	
	無し 68行	4.4	73.6%	0.34%	5.17	10.16%	2.93%	3.48%		
	平均の差異(有り-無し)		5.8%	-0.08%	-0.12	-0.56%	-0.70%	-0.53%		
	平均の差異の検定		3.26***	2.61**	0.19	1.19	1.67**	1.42*		
株主志向	有り 17行	4.5	74.9%	0.29%	6.16	10.31%	3.45%	3.52%	高R/R比、高成長率 →業績マインドが強い可能性	
	無し 87行	3.8	75.8%	0.32%	4.93	9.89%	2.54%	3.26%		
	平均の差異(有り-無し)		-0.9%	-0.03%	1.24	0.42%	0.92%	0.26%		
	平均の差異の検定		0.34	0.67	1.67**	0.63	1.71**	0.45		
収益志向	有り 11行	3.5	79.0%	0.26%	5.77	10.16%	2.23%	3.08%	低利益率 →利益率を犠牲にした 利益額追求の可能性	
	無し 93行	3.9	75.2%	0.32%	5.05	9.94%	2.74%	3.33%		
	平均の差異(有り-無し)		3.8%	-0.07%	0.71	0.22%	-0.51%	-0.25%		
	平均の差異の検定		1.02	1.46*	0.68	0.27	0.80	0.55		

経営理念タイプの有り・無しの2群について経営指標の平均値を集計し、2群間の平均の差異を示す
平均の差異の検定の欄はT値(***1%有意 **5%有意 *10%有意)

(データ出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、各社ディスクロージャー

経営パフォーマンス指標は、地域銀行が持続的な金融仲介機能を発揮するために重要となる基礎的収益力とその安定性に着目して筆者が選定した。経営指標は2018年度基準値である。収益率や変化率は過去5年度平均をとった。コアOHR5yは経費÷コア業務粗利益であり、国債等債券関係損益を控除後のコア業務粗利益を用いた経費効率性指標である。コア業務純益ROA5yは、地域銀行にとって基礎的収益を意味するコア業務純益(コア業務粗利益-経費)を分子にとり、総資産残高を分母にとった収益性指標である。リスク・リターン比(R/R比=ROA5y/σROA5y)はROAの平均を分子にとり、ROAの標準偏差を分母にとった倍率であり、前述のように、無リスク利子率をゼロとみなせばシャープ比率に相当する概念である。

「全体(104行)」の経営指標の計数には地域銀行先

の算術平均値を示した。「顧客志向」は有り先が殆どで無し先のサンプル数が少なく、2群間比較の意義は低いと考えられる。以下では、各々の経営理念タイプ有り先の経営指標について、2群間比較を通じた着眼点を述べたい。

「顧客志向有り先」は、総資産利益率が2群間比較で有意に高い。顧客との長期継続する関係を重視した取り組みが促進されて、単純な価格競争に晒されにくいレレ-ションシップ・バンキング型の取引関係が形成されている可能性が想起される。

「健全志向有り先」は、残高成長率が2群間比較で有意に低く、リスクアセットの積み増しに慎重姿勢である可能性が想起される。

「貢献志向有り先」は、経費効率性が2群間比較で有

意が高く、リスク・リターン効率性が有意に高い。公共・社会等への貢献を使命と掲げる姿勢が、経費やリスクの管理について好ましい規律付けとして働いている仮説を描くことができる。

「積極志向有り先」は、経費効率性が2群間比較で有意に高く、リスク・リターン効率性が有意に優れている。そして残高成長率が有意に高い。積極志向で革新やチャレンジを大切にしている姿勢が、業績伸長やコスト構造改革等を推進させている可能性が想起される。

「職場志向有り先」は、経費効率性が2群間比較で有意に低い。そして残高成長率が有意に低い。従業員のための職場という姿勢が、経費に寛容的となり、低業績に許容的となっている仮説を描くことができる。

「株主志向有り先」は、2群間比較でリスク・リターン効率性が有意に高く、残高成長率が有意に高い。経営理念において株主を明確に意識するカルチャーが、業績を追求する姿勢につながっている仮説を描くことができる。

「収益志向有り先」は、2群間比較でコア業務純益ROA5yが有意に低い。利益率を犠牲にしても利益額を追求する姿勢となっているのかも知れない。

(2) 経営指標の経営理念タイプによる決定木分析

経営理念タイプと経営指標との関係について、2群間比較という1階層の分析を一步深堀りして、2階層以上での分析を試みた。地域銀行104行を母集団とし、被説明変数として各経営パフォーマンス指標をとり、説明変数として8種類の経営理念の有無をとってサンプルを分類するCHAID分析²⁾を試行した。

被説明変数を「コアOHR5y」とした試行(図7-①)を見ると、経営理念のうち最も影響力もある階層1の説明変数には職場志向が検出され、その次に影響力のある階層2の説明変数には積極志向が検出された。ノード2(職場志向なし)のコアOHRは平均0.736であるのに対して、ノード4(職場志向あり・積極志向なし)のコアOHRは平均0.823であった。内部関係者との調和を重視して経営改革等に消極的な先では経費効率性が不芳という可能性が想起される。

被説明変数を「リスク・リターン比(R/R比)」とした試行(図7-②)は、階層1の説明変数には貢献志向が検出され、階層2の説明変数には職場志向、株主志向が検出された。ノード5(貢献志向なし・職場志向あり)のR/R比は平均3.325と不芳であるのに対して、ノード4

(貢献志向あり・株主志向あり)のR/R比は平均7.345と良好である。被説明変数を「総資産残高成長率5y」とした試行(図7-③)は、階層1の説明変数には積極志向が検出され、階層2の説明変数には株主志向、顧客志向が検出された。ノード5(積極志向なし・顧客志向あり)の残高成長率は平均2.0%と低位である一方、ノード4(積極志向あり・株主志向あり)は平均4.5%と高水準であった。被説明変数を「連結自己資本比率」とした試行(図7-④)では有意な説明変数は検出されなかった。被説明変数を「コア業務純益ROA5y」とした試行(図7-⑤)の決定木分析は、図7-①と酷似した結果となった。

(3) 経営理念タイプの経営指標に対する影響分析

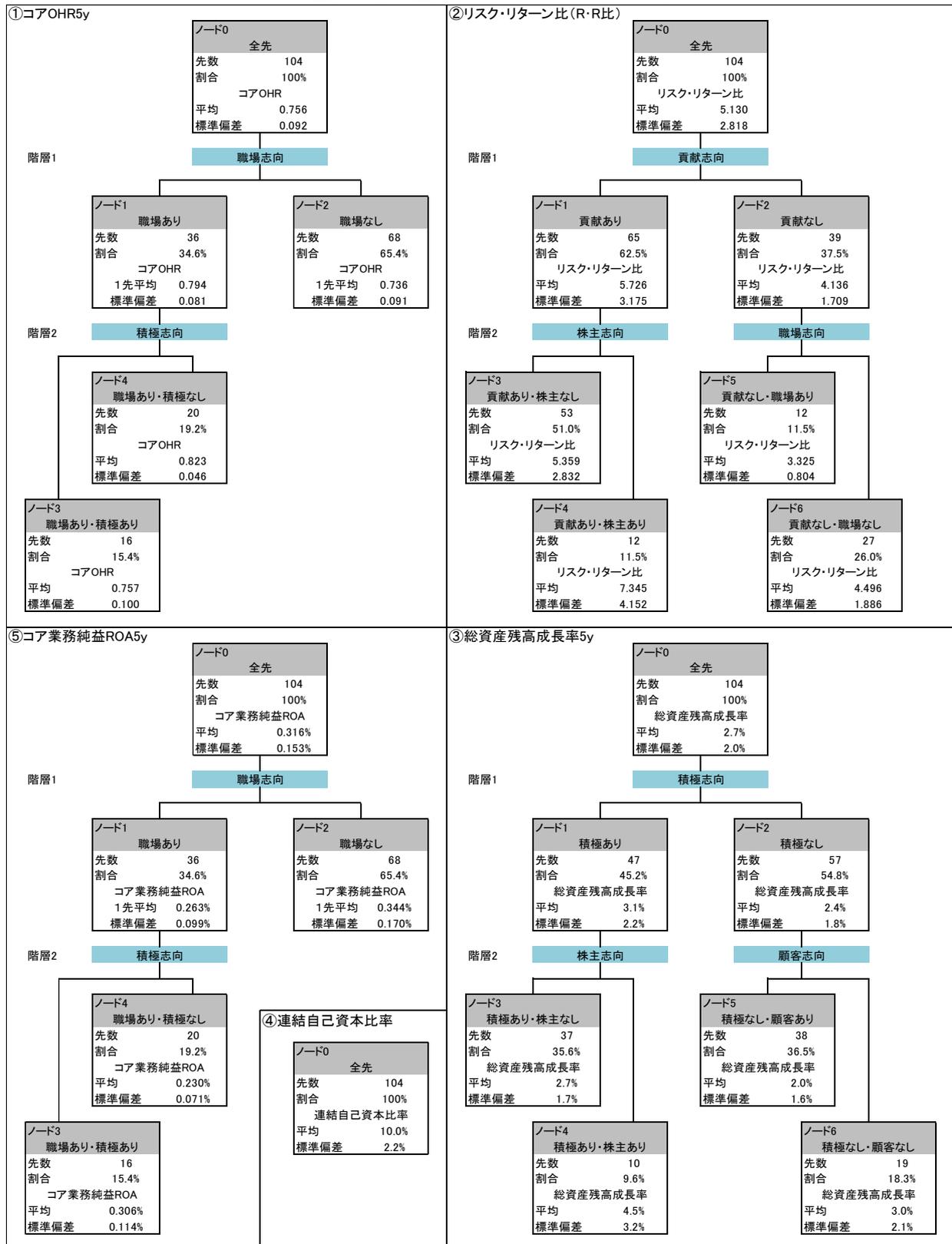
経営理念タイプの相違が、経営パフォーマンスに及ぼす影響について確かめるために、被説明変数に経営指標を取り、経営理念タイプを説明変数に取った回帰分析を行う。分析対象サンプルは2018年度基準における地域銀行104行である。

被説明変数³⁾には、経費効率性指標としてコアOHR5y、リスク・リターン指標としてR/R比(ROA5y/ σ ROA5y)、成長性指標として総資産残高成長率5y、健全性指標として連結自己資本比率をとった。5yは過去5年度データによる計数を意味する略記である。

説明変数として経営理念タイプ(顧客志向、地域志向、貢献志向、健全志向、積極志向、収益志向、職場志向、株主志向)の該当有無を示すダミー変数をとる。銀行属性コントロール指標としてln総資産残高、預貸率などを用意した。基本統計量を表6に示す。

説明変数である経営理念が、被説明変数である経営パフォーマンス指標に対して影響するという仮説であるので、前期の経営理念によって当期の経営指標を説明するパネルデータの形式をとるという方法も考えられた。ただし経営理念は年々変化する性質のものではなく固定的であるため、仮にパネルデータの形式としても説明変数の値は時系列で同一になる。また経営理念が経営指標に及ぼす影響は短期的なものではなく、経営理念が組織成員に共有されて組織成員の行動プロセスを通じて経営指標に表れるという遠大なプロセスを辿る長期的なものであると考えられた。よって本分析ではパネルデータの形式ではなく2018年度基準のクロスセクションデータの形式をとることとした。過去5年度データによる計数の準備にあたり、この間に合併があった先については2018年度基準で過去データの名寄せ処理を行った。

図7 経営指標の経営理念タイプによる決定木分析



IBM SPSS Decision Trees の CHAID 分析による結果 (説明変数には8種類の経営理念をセットし最小ノードは10件に設定した)

表6 基本統計量

サンプル数 104 地域銀行別データ 経営指標は2018年度基準 5yは過去5年度平均

被説明変数		平均	中央値	標準偏差	最大値	最小値
経費効率性	コアOHR5y	75.6%	76.5%	9.1%	98.8%	44.1%
リスク・リターン効率性	R/R比(ROA5y/ σ ROA5y)	5.13	4.36	2.80	17.44	0.34
健全性	連結自己資本比率	10.0%	9.5%	2.2%	19.8%	5.9%
成長性	総資産残高成長率5y(年率)	2.7%	2.3%	2.0%	10.6%	-2.9%
銀行属性変数	ln総資産	14.8	14.9	0.9	16.6	12.5
	預貸率	75.8%	75.5%	8.7%	108.1%	55.8%
	貸出/総資産	66.7%	67.4%	7.7%	88.3%	49.1%
	不良債権比率	2.0%	1.8%	1.3%	12.7%	0.6%
経営理念 タイプの ダミー変数	地域志向	0.91	1.00	0.28	1.00	0.00
	顧客志向	0.75	1.00	0.43	1.00	0.00
	健全志向	0.72	1.00	0.45	1.00	0.00
	貢献志向	0.63	1.00	0.48	1.00	0.00
	積極志向	0.45	0.00	0.50	1.00	0.00
	職場志向	0.35	0.00	0.48	1.00	0.00
	株主志向	0.16	0.00	0.37	1.00	0.00
	収益志向	0.11	0.00	0.31	1.00	0.00
説明変数						
	該当有り:1 該当無し:0					

(データ出所)「全国銀行財務諸表分析」、「各社ディスクロージャー」
地域銀行104行、経営指標は2018年度基準、5yは過去5年度平均

表7 回帰分析結果

被説明変数 自由度修正済決定係数	経費効率性 コアOHR5y	経費効率性		リスク・リターン効率性 R/R比=ROA5y/ σ ROA5y	リスク・リターン効率性		成長性 総資産残高成長率5y	成長性		健全性 連結自己資本比率	健全性	
		r2= 0.543	偏回帰係数		t値	r2= 0.238		偏回帰係数	t値		r2= 0.355	偏回帰係数
サンプル数 104												
経営理念 タイプの ダミー変数	地域志向	0.045	1.93 *	0.32	0.34	0.006	0.9	0.006	0.95			
	顧客志向	-0.021	-1.33	-0.166	-0.26	-0.007	-1.74 *	-0.000	-0.68			
	健全志向	-0.018	-1.16	0.695	1.15	-0.001	-0.17	0.000	-0.03			
	貢献志向	-0.009	-0.67	1.414	2.54 **	0.002	0.55	-0.006	-1.50			
	積極志向	-0.014	-1.00	0.275	0.50	0.005	1.39	-0.006	-1.54			
	職場志向	0.043	2.88 ***	-0.372	-0.62	-0.008	-2.15 **	0.000	-0.01			
	株主志向	-0.019	-0.96	1.173	1.48	0.012	2.26 **	0.002	0.45			
	収益志向	0.035	1.56	-0.090	-0.10	-0.008	-1.37	0.005	0.83			
銀行属性 変数	ln総資産	-0.058	-7.86 ***					0.008	3.41 ***			
	預貸率	-0.168	-2.14 **			0.072	3.48 ***					
	貸出/総資産							-0.087	-3.55 ***			
	不良債権比率			-50.978	-2.44 **	-0.543	-3.92 ***					
	ROA			601.633	2.31 **			6.928	3.65 ***			
定数項	1.725	12.98 ***	2.390	1.56	-0.018	-1.05	0.024	0.61				

***1%有意 **5%有意 *10%有意 OLS

回帰分析結果を表7に示す。経費効率性(コアOHR5y)に対しては経営理念「職場志向」が有意に正の符号であり、2群間の平均差異の有意を支持する結果であった。内部利害関係者との調和を重視する姿勢が経費寛容的な経営行動をもたらしている可能性が想起される。また「地域志向」が有意に正の符号であった。

リスク・リターン効率性(リスク・リターン比)に対しては経営理念「貢献志向」が有意に正の符号であった。公共・社会などへの貢献志向がリスク管理について好ま

しい規律を働かせている可能性が示唆され、2群間の平均差異の有意を支持する結果であった。

成長性(総資産残高成長率5y)に対しては経営理念「顧客志向」と「職場志向」が有意に負の符号であった。顧客や職員との調和を重視し過ぎると成長性が低迷するという関係性の示唆と考えられる。「株主志向」は有意に正の符号であった。経営理念において株主を明記する姿勢は、成長性にポジティブに働く関係性が想起される。職場志向と株主志向については、2群間の平均差異の有意

を支持する結果であった。

健全性（連結自己資本比率）に対しては有意な説明力を示す経営理念は見受けられなかった。これはCHAID分析の結果（図7-④）と同様であった。

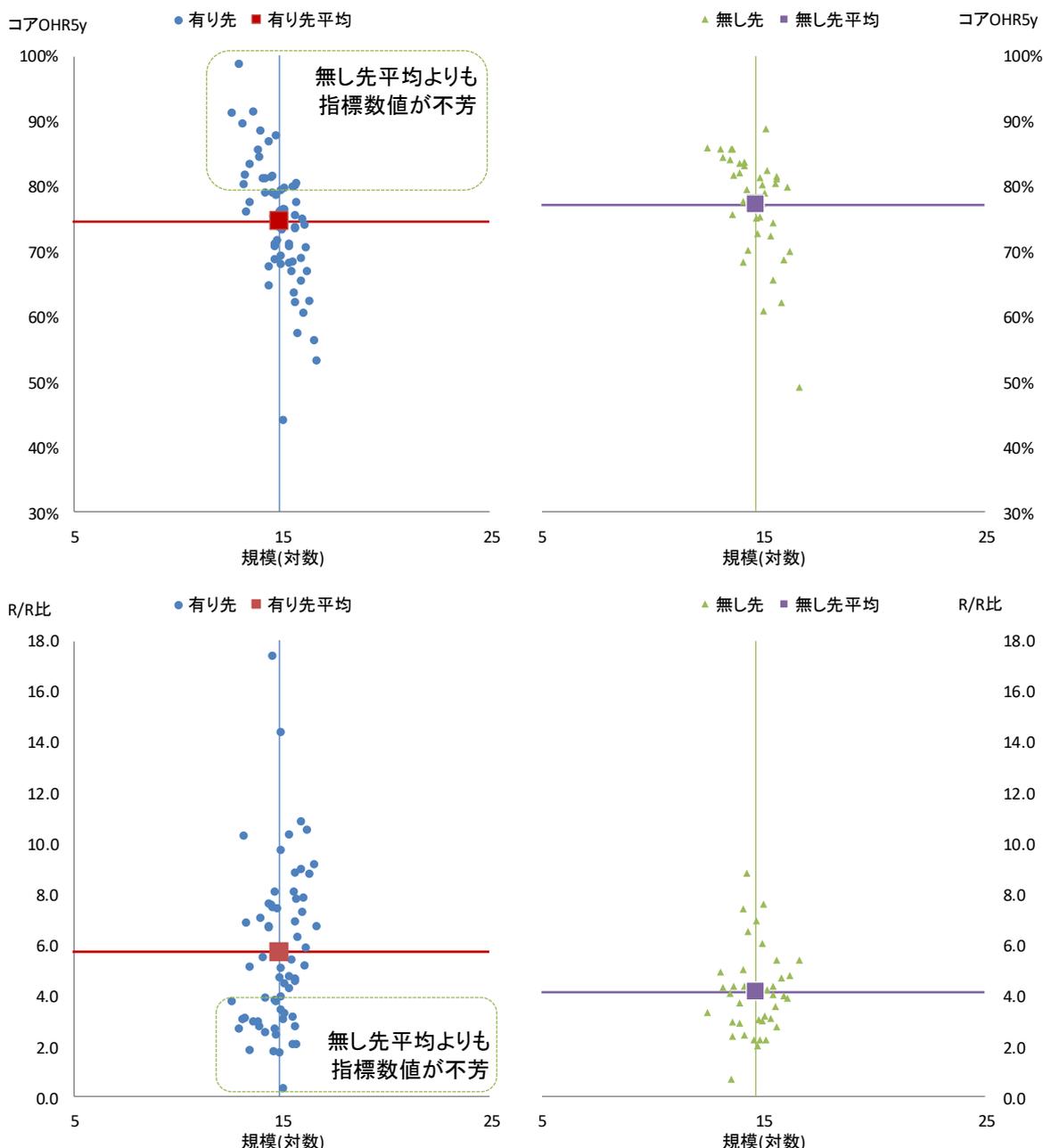
(4) 経営理念タイプ有り群の内訳

2群間の差異検定および回帰分析の結果から、経営理念タイプの有無が、経営指標の差異に帰結する幾つかの

可能性の示唆が得られた。地域銀行が掲げる経営理念が、経営陣をはじめ組織成員の意思決定や行動に作用するなどして、経営パフォーマンスに影響を及ぼしていた先が相応に存在していた可能性がある。

ただし飛田〔2010〕が「経営理念と企業業績の間には無数の媒介変数が存在しうる」と指摘する通り、経営理念が経営パフォーマンスに帰結するまでには遠大なプロセスがあることは間違いない。また、経営指標に対して

図8 個別銀行の経営理念タイプ「貢献志向」の有無と経営指標



(データ出所) 全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、各社ディスクロージャー
経営理念タイプ「貢献志向」の有り先・無し先に大別してコア OHR5y, R/R 比をプロット

は経営理念以外のその他各種要因も作用する。つまり地域銀行が好ましい経営理念を掲げたところで、これに応じた好ましい経営パフォーマンスが必ずもたらされるものではない。

このことを確認するために、経営理念「貢献志向」の有無を例にとり、経営理念タイプと経営指標の個別銀行データを見る。貢献志向有り先と無し先について個別銀行のコアOHR5yおよびR/R比の分布状況を図8に示す。両指標ともに貢献志向有無による2群間の平均の差異は有意に認められており、R/R比については回帰分析でも貢献志向の説明力は有意であった。だが貢献志向有り先においても、経営指標の水準が無し先との相対において不芳で、理論符号通りとはなっていない「想定外の先」が存在していることが分かる。

貢献志向有り先数に占める「想定外の先」の構成比は、コアOHR5yでは40%、R/R比では38%であった⁴⁾。このことは、好ましい経営理念を有している先のうち、有言実行となっているのは60%強ほどであり、残りは有口無行になっている可能性を窺わせる。

- 1) F検定(2群の等分散の検定)を行った上で、この結果に応じたT検定(2群の等平均の検定)を行った。
- 2) CHAID(Chi-squared Automatic Interaction Detection)分析とは、カイ2乗検定を使用してデジジョン・ツリー(決定木)を構築する分析手法で、複数の説明変数の中から検出した有意な説明変数に基づいて、被説明変数を複数のノードに分割し、多分岐の分類ツリーを描く自動検出アルゴリズムである。本試行はIBM SPSS Decision Treesの機能を用いて行った。
- 3) コア業務純益ROA5y(総資産コア業務粗利益率÷総資産経費率)は、コアOHR5y(総資産経費率÷総資産コア業務粗利益率)と構成要素が同じであり、CHAID分析の結果も酷似していたことから、回帰分析の被説明変数からは省いた。
- 4) 無し先平均と比較して指標数値が不芳な有り先を「想定外の先」と定義した。

5. まとめ・インプリケーション

本研究は地域銀行の経営理念を個別調査した上で、テキストデータ分析を行うことによって経営理念タイプの分類を行った。そして地域銀行の経営理念と経営パフ

ーマンス指標との関係性を、経営理念タイプの有無による2群間比較、経営理念タイプを説明変数とした決定木分析、経営理念タイプを説明変数とした回帰分析を行うことによって確認した。その結果、経費効率性に対しては職場志向がマイナス要因として作用¹⁾し、リスク・リターン効率性に対しては貢献志向がプラス要因として作用し、成長性に対しては株主志向がプラス要因、職場志向がマイナス要因として作用する可能性の示唆を得た²⁾。

このように経営理念と経営パフォーマンスの間には幾つかの意味のある関係性が認められたことは、地域銀行の経営理念に対して働きかけることの意義を示唆すると思われる。地域銀行に対して経営理念に即した経営を求める金融庁の近年のアプローチは、経営パフォーマンスの改善に資する可能性という点で首肯されるといえる。

個別にみれば、経営理念タイプが有ることが経営指標の相対的優位に結実している先(いわば有言実行の先)がある一方、経営理念タイプが有っても経営指標の結果が伴っていない先(いわば有口無行の先)が相応に存在することも、本研究を通じて窺われた。経営理念を掲げることと、経営理念を組織内に浸透させ、経営行動を通じて経営パフォーマンスに帰結させることとの間には距離があるものと思われる。有口無行の先では、後半のプロセスが十分機能していない可能性がある。こうした問題があることが、金融庁が近年、地域銀行の経営理念を主要論点として強く掲げるに至った一因であるのかも知れない。

地域銀行の経営理念が、経営パフォーマンスの改善に結実するプロセスを明らかにするためには、組織成員を対象としたアンケート調査等のマイクロレベルの分析を行う必要がある。また経営理念は組織成員のみならず、顧客・社会に対しても銀行取引にかかる意思決定等において影響を及ぼしている可能性もあるが、これを明らかにするためには顧客社会向けアンケート調査を行わなければならない。これらのことは本研究では取り扱われず、明らかにしていない。

経営理念が有口無行になってしまう問題への対処策としては、経営理念を組織として再認識した上で、階層別教育プログラムを活用するなどして経営理念の組織内浸透を図るとともに、組織成員の経営理念への共感を醸成する方策が挙げられる。経営理念への共感が、組織成員のさまざまな意思決定や行動に影響を及ぼした結果が、経営パフォーマンス指標の改善に作用するという迂遠なプロセスを辿る。このプロセスを回すためには組織成員の心理的な変化と行動の変化を伴う必要があるが、組織

成員向けアンケートを活用してこうした変化を可視化して確認し、階層別教育プログラム等の継続的な改善を図る PDCA サイクルを回す方策が例示される。

金融庁が 2020 年 3 月に発表したコア・イシューにおいて、第 1 番目の主要論点は「地域銀行の経営理念」であることは既に述べた通りである。地域金融機関は自らの経営理念について認識を新たにするとともに、経営理念と経営計画・戦略とが整合的であるのか確認をする必要がある。経営理念が経営パフォーマンスに結びついていない場合には、経営理念の組織内浸透の状況を把握するとともに、必要とあれば組織内浸透の取組みを強化することが期待される。

- 1) ただし CHAID 分析 (図 7①ノード 3) によると職場志向であっても積極志向があれば経費効率性は改善する可能性が窺われた。
- 2) 有意水準 5%以内の説明変数について記述した。

参考文献

- 大城朝子 [2020], 「備後企業の経営理念：経営理念のテキストマイニングによる探索的分析」『福山大学経済学論集』(44), 105-120 頁。
- 岡田耕一郎 [1999], 「わが国企業の経営理念の類型化—銀行業を中心として—」『東北学院大学論集 経済学』(140), 169-182 頁。
- 小椋俊秀 [2014], 「日本の中小企業における経営理念と経営計画の実態と業績に関する実証分析」『商學討究』65(1), 137-163 頁。
- 柴田仁夫 [2016], 「経営者の経営理念の浸透に対する感じ方に関する一考察」『埼玉学園大学紀要』(16), 67-80 頁。
- 杉山敏啓 [2020], 「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』71(37),34-37 頁。
- 杉山敏啓 [2019], 「地域銀行経営とリスク管理：理念に則し健全性確保を」『金融財政ビジネス』(10860), 14-18 頁。
- 高 巖 [2010], 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤経済研究』18(1), 57-66 頁。
- 茶野 努,筒井義郎 [2017], 「信用金庫の従業員主権的なガバナンス構造は効率性にどのように影響するか」『金融経済研究』(39), 1-14 頁。
- 飛田 努 [2010], 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析」『立命館経営学』48(5), 61-78 頁。
- 富村 圭 [2009], 「銀行における取締役会による企業統治」『金融経済研究』(28), 91-99 頁。
- 檜崎賢吾 [2010], 「経営理念の内容と業績との関係についての考察：中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学経済研究』56(4), 89-108 頁。
- 樋口耕一 [2014], 『社会調査のための計量テキスト分析：内容分析の継承と発展を目指して』, ナカニシヤ出版。
- 森 祐司 [2018], 「地域銀行の取締役会構成の変化—社外取締役の導入についての分析—」『証券経済学会年報』第 52 号別冊。
- 森 祐司 [2015], 「地域銀行の執行役員導入要因」『証券経済学会年報』第 49 号別冊。
- 家森信善,富村圭,播磨谷浩三 [2008], 「協同組織金融機関のガバナンス改革—信用金庫の理事会規模と経営パフォーマンス—」, RIETI Discussion Paper Series 08-J-044。
- Collins, J. C. and Porras, J. I. [1994]” Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies,” Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の法則』日経 BP 出版センター, 1995 年。)
- 金融庁 [2020b], 「令和 2 事務年度 金融行政方針」。
- 金融庁 [2020a], 「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) ~ 「形式」から「実質」への変革~」。
- 金融庁 [2019], 「令和元事務年度 金融行政のこれまでの実践と今後の方針」。
- 金融庁 [2018], 「平成 30 事務年度 金融行政のこれまでの実践と今後の方針」。
- 金融庁 [2017b], 「平成 29 事務年度 金融行政方針」。
- 金融庁 [2017a], 「平成 28 事務年度 金融レポート」。
- 金融庁 [2016b], 「平成 28 事務年度 金融行政方針」。
- 金融庁 [2016a], 「平成 27 事務年度 金融レポート」。
- 金融庁 [2015b], 「平成 27 事務年度 金融行政方針」。
- 金融庁 [2015a], 「金融モニタリングレポート」。
- 金融庁 [2014b], 「平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針」。
- 金融庁 [2014a], 「金融モニタリングレポート」。
- 日本銀行 [2019b], 「金融システムレポート 2019 年 10 月号」。
- 日本銀行 [2019a], 「金融システムレポート 2019 年 4 月号」。

(2020 年 9 月 13 日 第 92 回全国大会)