

《参考資料3》

クレド、フィロソフィー、リスクアペタイト

クレド(Credo)

- クレド(Credo)とは「信条」「志」「約束」を意味するラテン語。
- 企業活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に表現した文言のことを言う。
- 1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソンが「我が信条」(Our Credo)として、A41枚の文章に、顧客、社員、地域社会、株主という4つのステークホルダーそれぞれに対する責任を具体的に明示して行動指針としたのは有名。
- タイレノール事件の際、「消費者の命を守る」ことを謳ったクレドが社内に徹底されていたため、緊急時のマニュアルが存在しなかったにもかかわらず、迅速な対応ができたと言われている。



我が信条(Our Credo)

- 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。
- 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するものである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条((Our Credo)

- **我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。**
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。
- **我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。**
事業は健全な利益を生まなければならない。
我々は新しい考えを試みなければならない。
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

(参考)タイレノール事件

- 1982年9月29日、シカゴ近郊のイリノイ州エルクグローブ村の12歳の少女が解熱鎮痛剤「タイレノールExtra Strength(カプセル)」を服用したところ、混入されていたシアン化合物によって死亡。以後計5瓶のタイレノールによって計7名の死者を出した。
- ジョンソン・エンド・ジョンソンは、「タイレノールにシアン化合物混入の疑いがある」とされた時点で、迅速に消費者に対し、125,000回に及ぶTV放映、専用フリーダイヤルの設置、新聞の一面広告などの手段で回収と注意を呼びかけた。
- 10月5日、タイレノール全製品のリコールを発表、約3100万本のビンを回収。約1億USDルの損失が発生した。さらに、毒物の混入を防ぐため「3重シールパッケージ」を開発。徹底した対応策によって、事件後2ヶ月には、事件前の売上の80%まで回復した。

ゴールド・スタンダード

- ザ・リッツカールトンでは、「ゴールド・スタンダード」と呼ぶ、日本語で1200文字程度の文章(クレド、モットーなど)を、カード(名刺大、8面4つ折り)に記載している。
- 従業員全員が、このカードを常に携行して、日常業務の中でこれを参照している。



サービスの3ステップ

- 1
あたたかい、心からのごあいさつを。
お客様をお名前でお呼びするよう
心がけます。
- 2
お客様のニーズを先読みし
おこたえます。
- 3
感じのよいお見送りを。
さようならのごあいさつは心をこめて。
できるだけお客様のお名前をそえるよう
心がけます。

ザ・リッツ・カールトン・ベーシック

1. クレドは、リッツ・カールトンの基本的な信念です。全員がこれを理解し、自分のものとして受けとめ、常に活力を与えます。
2. 私たちのモットーは、「We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen」です。私たちはサービスのプロフェッショナルとして、お客様や従業員を尊敬し、品位を持って接します。
3. サービスの3ステップは、リッツ・カールトンのおもてなしの基盤です。お客様と接するたびに、必ず3ステップを実践し、お客様に満足していただき、常にご利用いただき、ロイヤルティを高めましょう。
4. 「従業員への約束」は、リッツ・カールトンの職場環境の基盤です。すべての従業員がこれを尊重します。
5. すべての従業員は、自分のポジションに対するトレーニング修了認定を受け、毎年、再認定を受けます。

*"We Are
Ladies and
Gentlemen
Serving
Ladies and
Gentlemen"*

この文言は1998年11月24日のリッツ・カールトン・ホテル・リポートに掲載されています。

6. カンパニーの目標は、すべての従業員に伝えられます。これをサポートするのは、従業員一人一人の役目です。
7. 誇りと喜びに満ちた職場を作るために、すべての従業員は、自分が関係する仕事のプランニングにかかわる権利があります。
8. ホテル内に問題点(MR.BIV)がないか、従業員一人一人が、いつもすみずみまで注意を払いましょう。
9. お客様や従業員同士のニーズを満たすよう、従業員一人一人には、チームワークとラテラル・サービスを実践する職場環境を築く役目があります。
10. 従業員一人一人には、自分で判断し行動する力が与えられています(エンパワーメント)。お客様の特別な問題やニーズへの対応に自分の通常業務を離れなければならない場合には、必ずそれを受けとめ、解決します。
11. 妥協のない清潔さを保つのは、従業員一人一人の役目です。
12. 最高のパーソナル・サービスを提供するため、従業員には、お客様それぞれのお好みを見つけ、それを記録する役目があります。

従業員への約束

リッツ・カールトンでは
お客様へお約束したサービスを
提供する上で、紳士・淑女こそが
もっとも大切な資源です。

信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を
原則とし、私たちは、個人と会社の
ためになるよう、持てる才能を育成し、
最大限に伸ばします。

多様性を尊重し、充実した生活を深め、
個人のこのころざしを実現し、
リッツ・カールトン・ミスティーク
(神秘性)を高める…
リッツ・カールトンは、このような
職場環境をはぐくみます。

13. お客様を一人として失ってはいけません。すぐにその場でお客様の気持ちを解きほぐすのは、従業員一人一人の役目です。苦情を受けた人は、それを自分のものとして受けとめ、お客様が満足されるよう解決し、そして記録します。
14. 「いつも笑顔で、私たちはステージの上にいるのですから。」いつも積極的にお客様の目を見て応対しましょう。お客様にも、従業員同士でも、必ずきちんとした言葉づかいを守ります。「おはようございます。」「かしこまりました。」「ありがとうございます。」など
15. 職場にいる時も出た時も、ホテルの大使であるという意識を持ちましょう。いつも肯定的な話し方をするよう、心がけます。何か気になることがあれば、それを解決できる人に伝えましょう。
16. お客様にホテル内の場所をご案内する時には、ただ指さすのではなく、その場所までお客様をエスコートします。



THE RITZ-CARLTON®

クレド

リッツ・カールトン・ホテルは
お客様への心のこもったおもてなしと
快適さを提供することを
もっとも大切な使命とこころえています。

私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ
そして洗練された雰囲気
常にお楽しみいただくために
最高のパーソナル・サービスと施設を
提供することをお約束します。

リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、
それは、感覚を満たすこころよさ、
満ち足りた幸福感
そしてお客様が言葉にされない
願望やニーズをも先読みしておこたえる
サービスの心です。

17. リッツ・カールトンの電話応対エチケットを守りましょう。呼出音3回以内に、「笑顔で」電話を取ります。お客様のお名前をできるだけお呼びしましょう。保留にする場合は、「少しお待ちいただけますようお願いいたします。」「おたずねしてからにします。電話の相手の名前をたずねて、換し方を変えてはいけません。電話の転送はなるべく避けましょう。また、ボイスメールのスタンダードを守りましょう。
18. 自分の身だしなみには誇りを持ち、細心の注意を払います。従業員一人一人には、リッツ・カールトンの身だしなみ基準に従い、プロフェッショナルなイメージを表す役目があります。
19. 安全を第一に考えます。従業員一人一人には、すべてのお客様と従業員に対し、安全で、事故のない職場を作る役目があります。避難・救助方法や非常時の対応すべてを認識します。セキュリティに関するあらゆる危険な状況は、ただちに連絡します。
20. リッツ・カールトン・ホテルの資産を守るのは、従業員一人一人の役目です。エネルギーを節約し、ホテルを良い状態に維持し、環境保全につとめます。

クレド

- ・ リッツ・カールトン・ホテルは
お客様への心のこもったおもてなしと
快適さを提供することを
最も大切な使命とこころえています。
- ・ 私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ
そして洗練された雰囲気
常にお楽しみいただくために
最高のパーソナル・サービスと施設を
提供することをお約束します。
- ・ リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、
それは感覚を満たすことよさ、
満ち足りた幸福感
そしてお客様が言葉にされない
願望やニーズを先読みしておこたえする
サービスの心です。

スルガ銀行 Our Philosophy

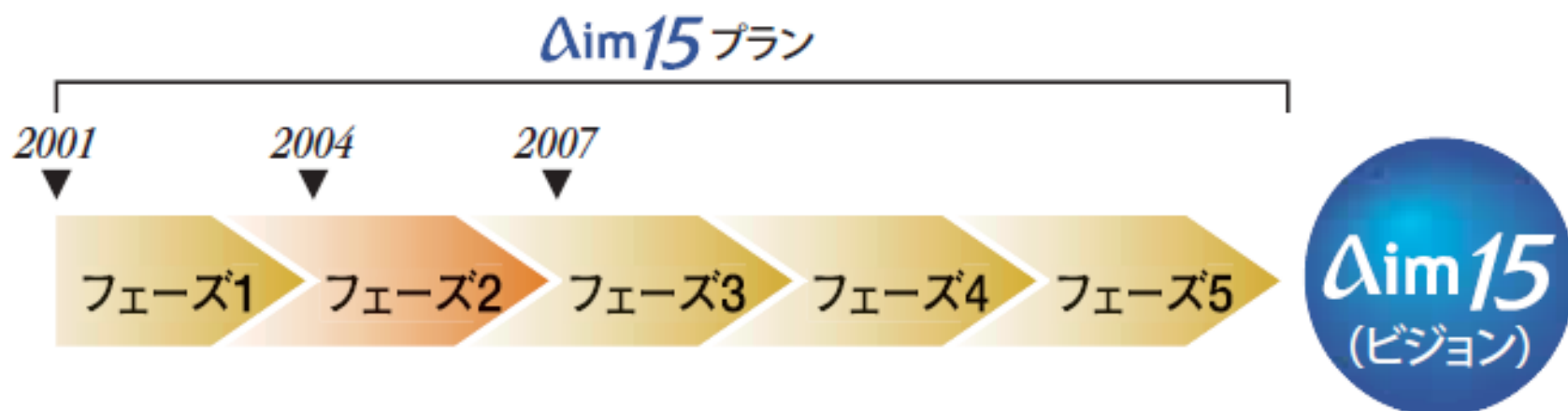
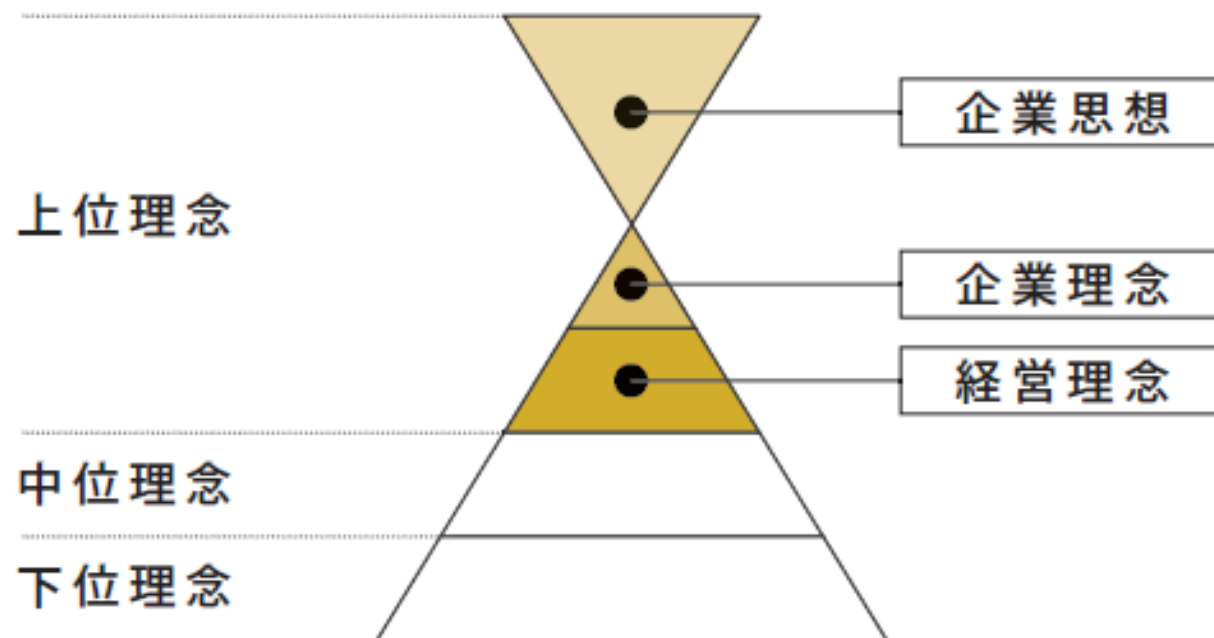
私たちスルガ銀行(グループ)は、社会から期待されている役割を人生やビジネスのあらゆるシーンで「本当にお客さまのお役に立てる存在＝コンシェルジュ」になることであると自覚し、これに近づくために「Our Philosophy」(私たちの価値観)を定義し、企業としての目指すべき方向性を明確にしています。

スルガ銀行のミッション(使命)は、お客さまの〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝いをすることです。

また、当社が社会に果たすべき役割と存在理由は、お客さまのより確かな未来を描き添えるサポートをすることであり、これらのテーマの達成を成長のひとつの尺度とした経営を行っています。

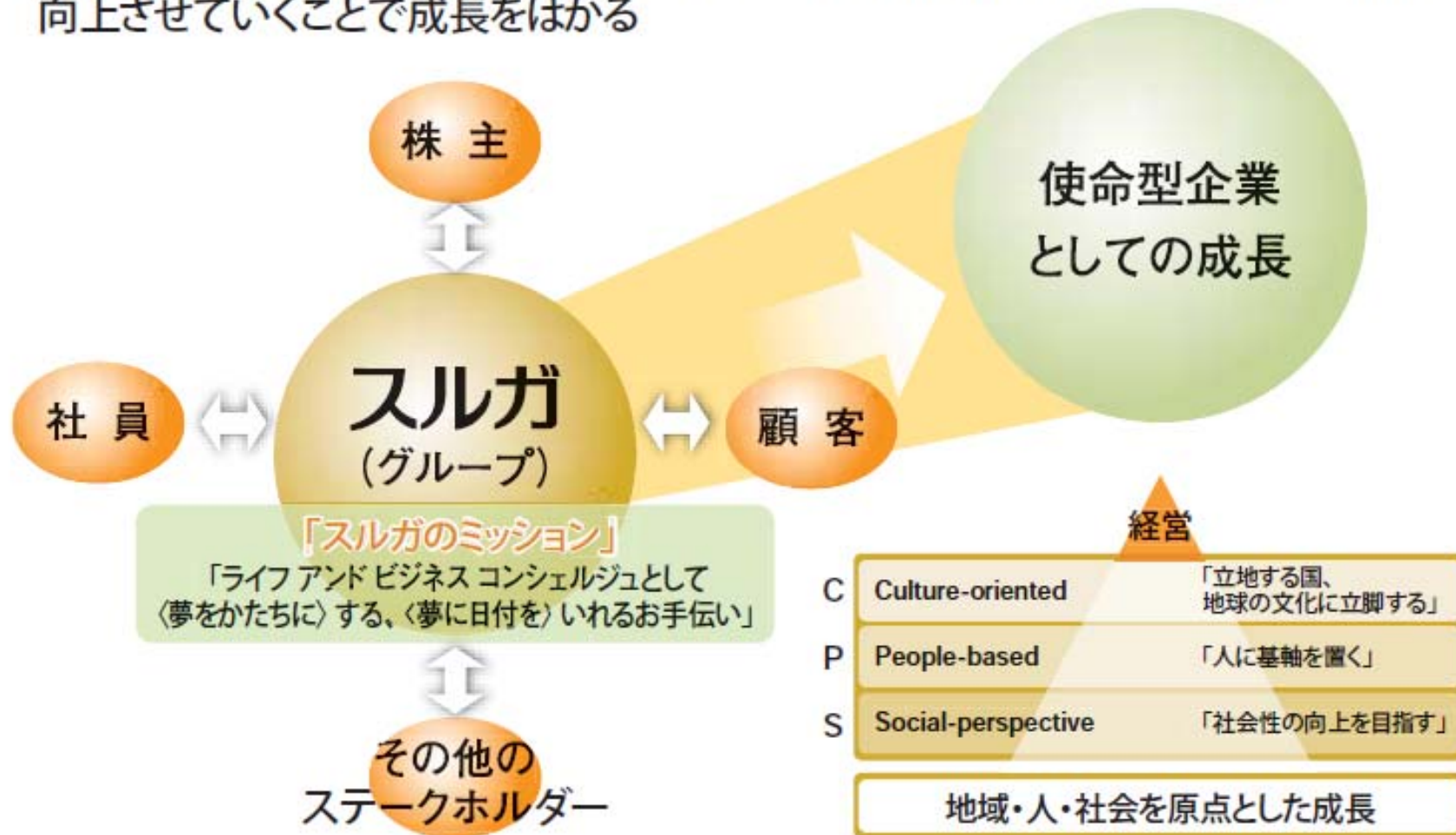
そして、2015年の当社像を明らかにした長期経営ビジョン「Aim15」は、「Our Philosophy」に示された事柄を実現するための目標であり、それを実行に移すための計画として位置づけています。

Our Philosophyの体系



ステークホルダーとの最良の価値交換の実現

企業を取り巻くステークホルダーすべてとバランスよく良質な価値交換を実現し、向上させていくことで成長をはかる



企業思想

挑戦者たちの隊列

私たち人間は「社会」をより「価値ある社会」にするために、挑戦を繰り返してきた。「価値ある社会」とは、私たちが希求する様々な幸福への行動を優しく包み込み、支援する社会に違いない。それは、「お互いさま」という原理と「おかげさま」という感謝を自然に身につけた社会なのである。

さて、企業とは、人々の希求する幸福のどれか一つをテーマに選択し、それに応えようとする、まさに社会的システムなのである。

スルガ銀行は、「ライフアンドビジネス コンシェルジュとして〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い」をテーマに選択した専門集団である。

ここに集う私たちもまた、そのミッションに共感し、参画したのである。つまり、私たちはミッションの実現への参画を幸福、喜びと感ずる者たちなのである。

私たちの住む社会は、「お互いさま」と「おかげさま」の美しいハーモニーによって、さらに素晴らしいメロディを奏でる。スルガ銀行に集う私たちは、「お互いさま」の一員であり、「おかげさま」の一員である。スルガ銀行もまた同様である。

私たちは、こういった心を「ミッションの実現へ向けての情熱」に添えて「価値ある社会」を創る挑戦者たちの隊列に加わるものである。

企業理念

ミッション:私たちの使命

ライフ アンド ビジネス コンシェルジュとして〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い

ターゲット:目標

1. いつの時代にも社会から不可欠の存在として高く評価される企業
2. 各ステークホルダーとの厚い信頼が成長のエネルギーとなる企業
3. プロフェッショナルの観点から、お客さまの期待を超えた良質のサービスを提供し続ける企業
4. 高い変化対応力を持つと共に、潮流を先取りし、時代を創り出す企業
5. 広く世界からミッションを共有したいと考える有能な人材が集う企業

スタイル:企業活動の姿勢

All-out Quality …………… 一級による最良の探究
All-out Uniqueness …… 「差」より「違い」の創造
All-out Openness ……… 親しさと自由闊達の享受

経営理念

モデル:成長のあり方

- 価値交換システムとしての成長
- 使命型企業としての成長
- 地域・人・社会を原点とした成長

ポリシー:普遍的な経営方針

目的を追究する経営
お客さまに直結し、最高のサービスによって価値を高める経営
自主独立の意義を貫く経営

未来を描き、そこに到達しようとする経営
人を愛し、人間らしさを大切にす経営
成長のための変革に挑む経営
知性と感性に彩られる経営

広く有用な資源を集め、活用する経営
本質に迫り、より精鋭的に、より簡潔に
あろうとする経営
他を圧倒するスピーディな行動と、それを可能とする経営

社員のモラルと活力を高める経営
使命と貢献を共有する人々と、喜びを分かち合う経営

強い財務体質を堅守する経営
限りなく透明性と納得性を高める経営
遵法を超える正しさに沿う経営

コンディション:経営における条件

- Our Philosophy の共有と反映
- 成長を支援する良質な企業文化の維持
- 柔軟なクオンティティと確固たるクオリティの徹底

リスクアペタイト

COSO-ERMによる定義(2004年)

- リスクアペタイトは、広義には、事業体が企業価値を追求するために意図的に受け入れるリスクの量である。リスクアペタイトは、事業体の文化や事業形態に影響を及ぼす。
- 多くの事業体は、リスクアペタイトを高い、中程度、低いといった分類で定性的に捉えているが、成長、リターンおよびリスクについての目標を反映し、均衡させながら定量的に捉えている事業体もある。
- リスクアペタイトの高い事業体は新興市場のような高リスク分野へ資本の多くを配分しようとするかもしれない。逆にリスクアペタイトの低い事業体は成熟して安定した市場にだけ投資をすることで、資本の大損失は短期的なリスクに限定するかもしれない。



COSO-ERMによる定義(続き)

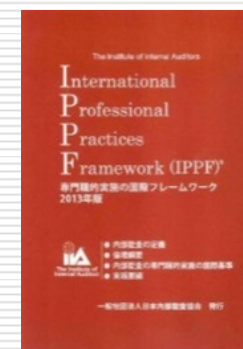
- リスクアペタイトは、事業体の戦略に直結している。リスクアペタイトが検討されるのは戦略策定の際である。なぜなら戦略が異なれば、その事業体が遭遇するリスクも異なるからである。
- ERM(全社的リスクマネジメント)は、経営者が事業体のリスクアペタイトと見合った期待される価値の創造をもたらす戦略を選択する上で役に立つ。
- リスクアペタイトは経営資源配分の指針になる。経営者は個々の事業単位の計画における投下経営資源に対する期待リターンと、事業体のリスクアペタイトを比較検討して、各事業単位とプロジェクトに経営資源を配分する。
- 経営者は、組織、人員およびプロセスを適切に組み合わせるにあたり、リスクアペタイトを検討し、さらに、リスクに有効に対応しモニターするためのインフラを整備する。

リスクアペタイト

国際的な内部監査基準 (IIA基準) の記載

2010 — (内部監査部門の)計画の策定

内部監査部門長は、組織体のゴールと調和するように内部監査部門の業務の優先順位を決定するために、リスク・ベースの監査の計画を策定しなければならない。



解釈指針:

内部監査部門長はリスク・ベースの監査の計画を策定する責任がある。
内部監査部門長は、その策定にあたり、組織体のリスク・マネジメントのフレームワークを考慮するが、経営管理者が組織体の様々な活動または部署のために設定している、組織体が積極的に受容するリスクのレベル (リスクアペタイト) などを利用することができる。

もしも組織体にリスク・マネジメントのフレームワークが存在しない場合には、最高経営者や取締役会からの意見を勘案したうえで、内部監査部門長は、自分自身でリスクの判断をする。

金融安定理事会

「実効的なリスクアペタイト・フレームワーク に係る原則」(2013年)

Risk appetite:

The aggregate level and types of risk a financial institution is willing to assume within its risk capacity to achieve its strategic objectives and business plan

Risk appetite framework :

The overall approach, including policies, processes, controls, and systems through which risk appetite is established, communicated, and monitored. It includes a risk appetite statement, risk limits, and an outline of the roles and responsibilities of those overseeing the implementation and monitoring of the RAF.

The RAF should consider material risks to the financial institution, as well as to the institution's reputation vis-à-vis policyholders, depositors, investors and customers.

The RAF aligns with the institution's strategy.



金融庁「金融モニタリング基本方針」(2013年～)

リスクアペタイト・フレームワークの定義

経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて進んで受け入れる
リスクの水準について、対話・理解・評価するためのグループ内
共通の枠組み。

