

地方銀行がインパクト経営を実現するための実効的なフレームワークの検討と提案

—経済的価値と社会的価値の創造に向けて—

【 要 旨 】

ソーシャル・イノベーション研究科

ソーシャル・イノベーション専攻

2026年3月修了

関 哲郎

本研究は、日本における人口減少と地域経済の縮小という、いわば不可避と考えられる社会課題を背景に、地方銀行の経営管理の枠組みを再考するものである。

地方銀行は、金融危機などのストレス下においても地域の金融仲介機能を担うと同時に、地域社会の持続可能性に貢献しうる重要な主体である。加えて、意図をもって社会課題の解決に取り組み、社会的価値の創造につなげるインパクト経営を推進する担い手としても位置づけられる。

従来の地方銀行の経営管理は、主にリスクとリターンの二軸から運用・管理されてきた。とりわけリスクアペタイト・フレームワーク (Risk Appetite Framework : RAF) は、2008年のリーマンショックと呼ばれる世界的な金融危機の反省から、金融当局の指導も背景に日本をはじめ多くの金融機関に導入された。日本の地方銀行においても、経営管理の高度化としてRAFが構築されてきた。しかし、社会的価値の創造やインパクト経営との接続についてほとんど議論されていない。

本研究の目的は、このRAFと社会的価値の創造及びインパクト経営が接続されてこなかった背景を分析し、リスク・リターン・インパクトの三軸を統合的に結びつけることで、地方銀行が経済的価値と社会的価値の創造の両立を図るための実効的な経営管理の枠組みを提案することである。

具体的には、先行研究のレビュー、統合報告書やディスクロージャー誌の分析を踏まえ、実務の観点からリスク・リターン・インパクトを統合した新たなフレームワークのプロトタイプを作成した。そのうえで、当該プロトタイプについて、日本における銀行経営の研究者やソーシャルファイナンスのスペシャリスト、大手銀行の実務担当者など第一線の専門家へのヒアリングによる評価を受け、ロジックモデルを活用し実効性のあるフレームワークとなるようブラッシュアップを行った。

その結果、フレームワークの実効性を担保するために重要な4つの要素が明らかになった。第一に、何のためにリスクをとるのかを明らかにすることである。第二に、各ステークホルダーにリスク・リターンだけでなくインパクトについても説明責任を果たすことである。第三に、インパクトを銀行経営の副産物ではなく、リスク・リターンと同様に重要なものと位置づけることである。第四に、地方銀行の経営に必須となる6つの資本を地域社会とともに守り育てていくということである。

本研究の意義は、RAFと社会的価値の創造およびインパクト経営との接続関係を明らかにし、RAFを従来の経営管理の枠組みにとどめず、経済的価値と社会的価値の創造に資するフレームワークへと拡張した点にある。加えて実務面では、本フレームワークを活用することで、地方銀行が地域経済を支える主体としてインパクトを戦略的にマネジメントし、意思決定や資本配賦に反映しうることを示した点に意義がある。

今後、この経営管理の枠組みが、人口減少社会において地方銀行が地域とともに歩むための実効的なフレームワークへ発展することを期待する。