



第4回 公益財団法人トラスト未来フォーラム

学生懸賞論文 入賞作品集

「急速に変化する世の中と金融機関の将来ビジョン」

〔目次〕

●特賞

「銀行による資産運用プラットフォーム構築の提案

～ロボ・アドバイザーとFPによるハイブリッド・サービス～

..... 1

明治大学商学部 代 表； 山本 貴士

共同執筆； 市田 雅貴、宇都宮 雄、梁瀬 岳

●優秀賞

「超高齢社会における高齢者支援のありかた ―地域市民や学生と連携する金融機関―

.....23

中央大学法学部 代 表； 吉田 沙織

共同執筆； 石川 志穂、立川 碧海、村木 大史、山田 康平

●佳作

「事業承継問題解決のための新提案 ―経営支援団体の設立とAIの活用―

.....41

広島大学 経済学部 代 表； 土井 祐弥

共同執筆； 新木 耀平、柿原 圭佑、吉田 亮太

特 賞

銀行による資産運用プラットフォーム構築の提案

～ロボ・アドバイザーと FP によるハイブリッド・サービス～

明治大学 商学部

市田 雅貴 (イチダ マサタカ)	3 年
宇都宮 雄 (ウツノミヤ ユウ)	3 年
梁 瀬 岳 (ヤナセ ガク)	3 年
山本 貴士 (ヤマモト タカシ)	3 年

要旨

日本の家計が保有する金融資産の構成は米国や欧州と比べて、株式や投資信託などのリスク資産の割合が低く、その一方で預金の割合が非常に高い。国内に焦点を当ててみると、若年層と非高所得層のリスク資産の保有割合が低い。しかしながら、現在日本で最も保有されている預金の利息は、不況やそれに伴う歴史的な金融緩和の影響で非常に低い水準になっており、年金制度をはじめとする公的保障制度は、少子高齢化の進行による人口構成の変化により今後も維持していくことは困難だと考えられる。加えて、インフレリスクの存在などを考えると預金偏重型の資産運用を続けていくことは好ましくない。また、若いうちから投資を経験、学習することも将来の資産形成のために重要である。さらに、資産形成のための投資であることを考えると、若年層と非高所得層において投資を、特に分散投資を拡大に導くことが重要であると考えられる。

この課題の解決策として、我々はロボ・アドバイザーに注目した。ETF等に分散投資を行うポートフォリオを作成する点やコストの低さ、低い最低預かり資産額、優れたUI（ユーザーインターフェース）といった特徴は若年層と非高所得層の分散投資を拡大する手段として有効であると言える。加えて、ロボ・アドバイザーを補完する技術として、お金の管理を支援するサービスであるPFM（Personal Financial Management）と、金融機関とフィンテック企業を効果的に連携させることのできるAPI（Application Programming Interface）についても注目した。

本稿では、上記の技術を活用した「銀行による資産運用プラットフォームの構築」を提案する。銀行がPFMサービスを提供し、APIの公開を行うことで、外部のロボ・アドバイザーがPFMによって集約された情報を利用できるようにし、そして、これらのロボ・アドバイザーと自行の顧客をつなぐ場としてマーケットプレイスを提供する。加えて、FPの資格を持つ銀行員が人的なサポートを提供する。その結果、ロボ・アドバイザーがPFMと連携することによる最適な資産運用の実現や、銀行の持つ人的資源の有効活用、ロボ・アドバイザーによる銀行の顧客基盤の活用、セキュリティリスクの縮小、マーケットプレイスによる顧客ニーズの取り込みなど多くのメリットが生まれる。このように、銀行が持つ顧客基盤や人的資源などを活用することで、ロボ・アドバイザーが持つ可能性を最大限発揮させ、若年層と非高所得層の分散投資を拡大に導くことができると考えられる。

目次

1. はじめに.....	4
2. 日本の資産運用について.....	4
2.1. 日本の資産運用の現状.....	4
2.2. 日本の資産運用の課題.....	8
3. ロボ・アドバイザー、PFM、API について.....	9
3.1. ロボ・アドバイザーとは.....	9
3.1.1. ロボ・アドバイザーの特徴.....	10
3.1.2. ロボ・アドバイザーの課題.....	11
3.2. PFM とは.....	12
3.3. API とは.....	13
3.3.1. 銀行 API.....	13
3.3.2. Crédit Agricole の活用例.....	14
4. 提案.....	15
4.1. 資産運用プラットフォームの概要.....	15
4.2. 資産運用プラットフォームがもたらすメリット.....	16
4.2.1. ロボ・アドバイザーと銀行による PFM の連携でより適切な資産運用を実現	16
4.2.2. 銀行が持つ人的資源や支店網の活用.....	17
4.2.3. 銀行の顧客基盤の活用.....	17
4.2.4. セキュリティリスクの引き下げ.....	18
4.2.5. マーケットプレイスによる顧客ニーズの取り込み.....	18
5. おわりに.....	19
参考文献.....	20

1. はじめに

現在の日本の資産運用は株式・投資信託の保有割合が低く、預金偏重型の資産運用であるといえる。特に若年層と非高所得層においてはこの傾向が顕著に出ている。しかし、現在の公的保障制度が内容を変更せずに維持される可能性が低いことや、インフレリスクに備えるという面からも、預金偏重型の資産運用を続けていくことは好ましくない。また、若いうちから投資を経験、学習していくことも重要であり、さらに、資産形成を目的としているため投資先を分散させることが必要である。したがって、いかに若年層と非高所得層の分散投資を拡大に導くかが今後の課題であるといえる。この問題に対して、政府や金融機関も「貯蓄から投資へ」のキャッチフレーズのもと、NISA、ジュニア NISA、企業型確定拠出年金の普及拡大、個人型確定拠出年金の拡大など投資への呼びかけや施策を矢継ぎ早に行ってきたが、投資行動は依然として消極的であった。金融機関は既存の枠組みを超えて新たな取り組みを起こしていかなければ、顧客の投資行動を変えることは難しいだろう。

そこで我々は、アメリカ・シリコンバレーに端を発する、「フィンテック¹」と呼ばれる金融とテクノロジーを掛け合わせて今までにないサービスを作り出す動きが、日本の資産運用の現状を打開する一助になりうると思った。以下では、投資を積極的に行ってこなかった若年層と非高所得層へのアプローチとしてロボ・アドバイザー、PFM、API という 3 つの技術を活用した投資促進に焦点を当てて論を進めていく。

2. 日本の資産運用について

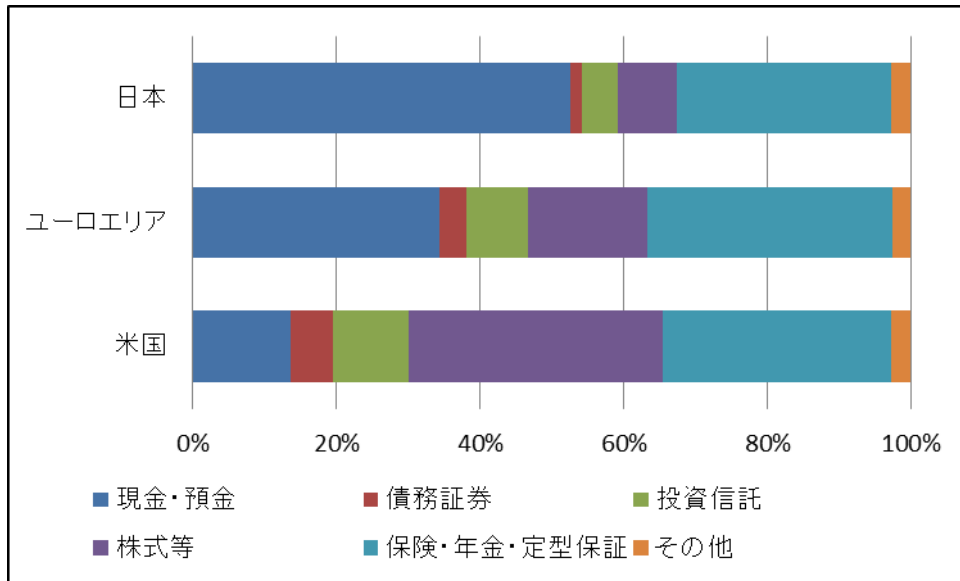
この章では、日本における資産運用の現状を分析することで、日本における資産運用が抱えている課題について見ていく。

2.1. 日本の資産運用の現状

日本の家計が保有する金融資産の構成は、米国や欧州と比較して特殊なものとなっている。日本、米国そして欧州における家計の金融資産の構成を表す図 1 を見ると、日本においてのみ、現金・預金が全金融資産の半分以上を占めている。日本の家計の金融資産において、リスク資産であるといえる株式・投資信託の構成割合は 2 つを合わせて 13.3%であり、米国の 45.9%、欧州の 25.1%と比較して低い水準となっている。したがって、日本の資産運用は預金偏重型であるといえる。

¹ フィンテックとは Finance と Technology を組み合わせた言葉である。テクノロジーを駆使し、これまでなかった価値をもたらす企業がフィンテック企業である。

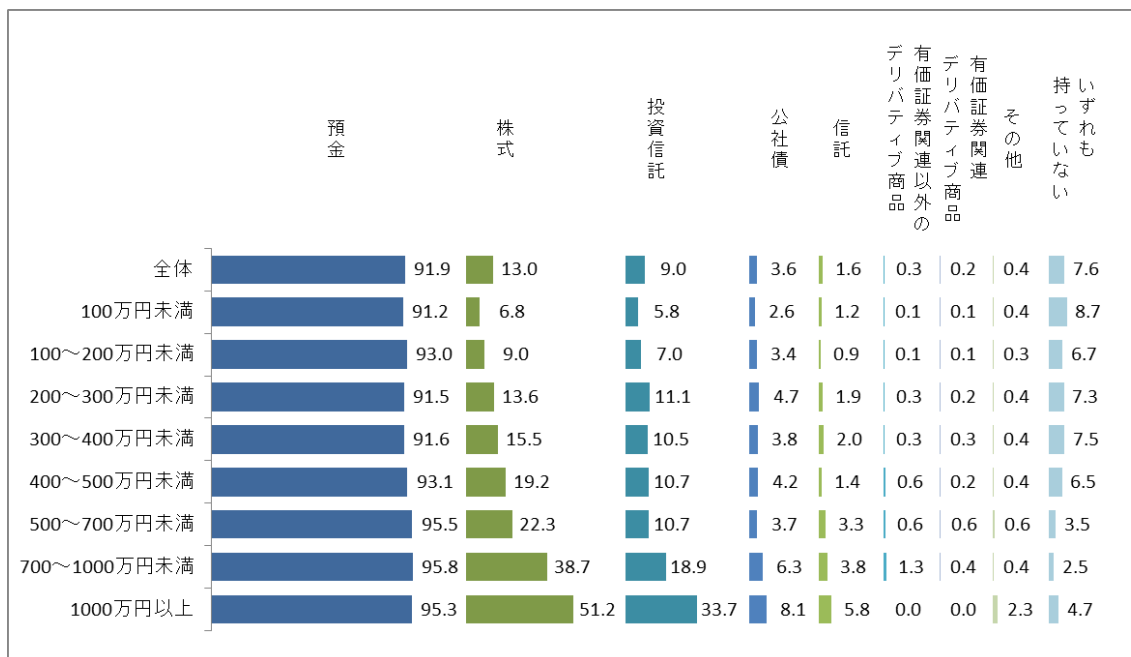
図1 家計の金融資産構成



出所：日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」
<http://www.boj.or.jp/statistics/sj/sjhiq.pdf> より筆者作成

次に、日本単体に焦点を当てて見ていく。年収別に保有金融商品を示した図2を見ると、年収の高低に関係なく、どの層でも預金を保有している人の割合が高い。一方で、株式や投資信託を保有している人の割合は年収による差が大きい。年収100万円未満で株式を保有している人の割合が6.8%であることに対して、年収1000万円以上で株式を保有している人の割合は51.2%で約7.5倍である。また、年収100万円未満で投資信託を保有している人の割合が5.8%であることに対して、年収1000万円以上で投資信託を保有している人の割合は33.7%で約5.8倍である。

図 2 年収別保有金融資産

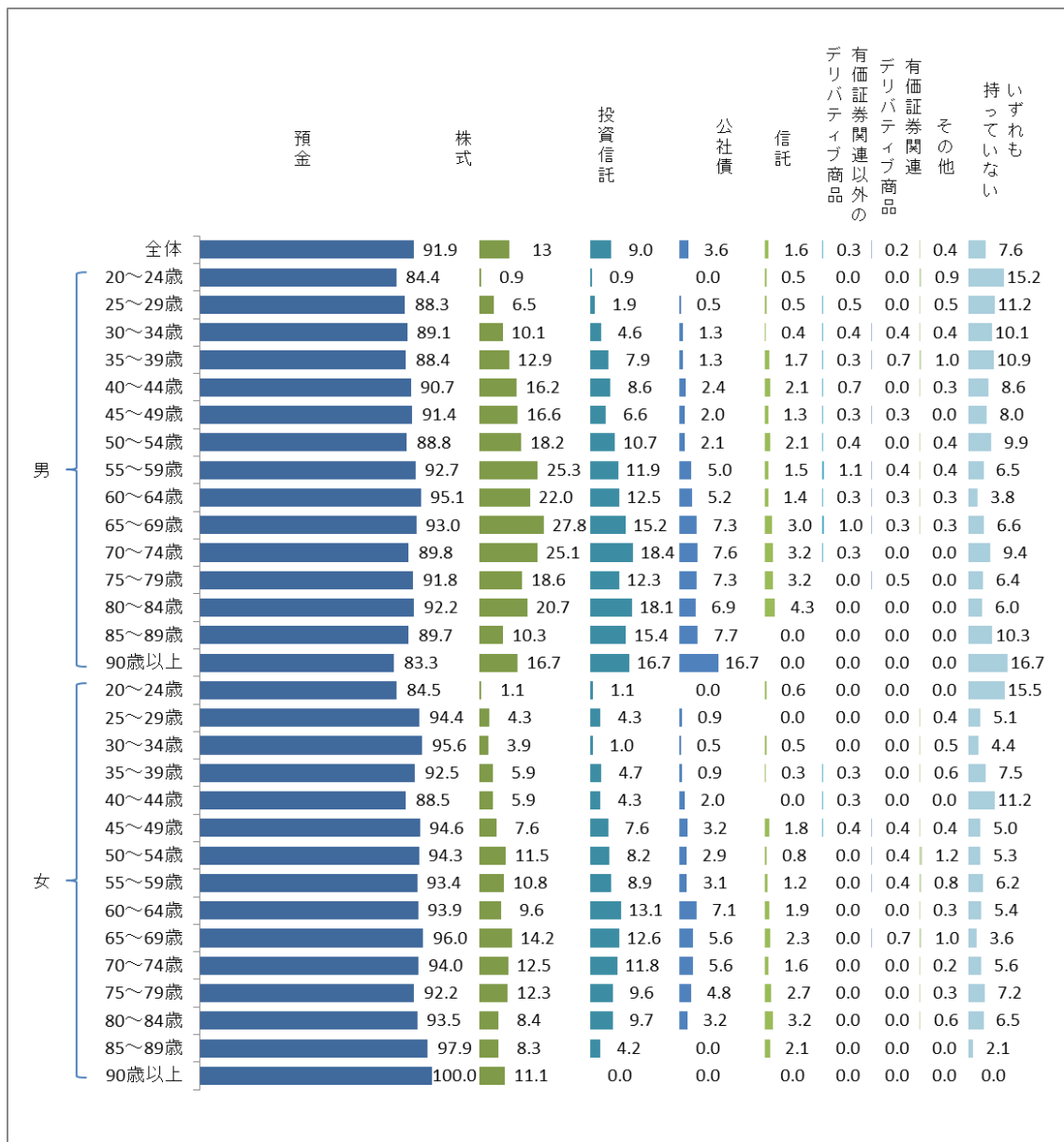


出所：日本証券業協会「平成27年度 証券投資に関する全国調査（個人調査）」

http://www.jsda.or.jp/shiryo/chousa/data/research_h27.html より筆者作成

また、日本の投資家の特徴として個人投資家に占める高齢者の割合の高さが挙げられる。年齢別の保有金融資産を示した図 3 をみると、最も株式を保有している人が多い年齢層は男性、女性ともに 65～69 歳であった。また、最も投資信託を保有している人が多い年齢層は男性で 70～74 歳、女性では 60～64 歳となった。

図3 年齢別保有金融資産



出所：日本証券業協会「平成27年度 証券投資に関する全国調査（個人調査）」

http://www.jsda.or.jp/shiryo/chousa/data/research_h27.html より筆者作成

さらに、投資信託に比べて株式を保有している人が多いことも日本の投資家の特徴の一つである。図2、3をみると、年収別では投資信託を保有している人の割合が、株式を保有している人の割合を上回っている層はなく、年齢別でも男性の85~89歳と女性の60~64歳、80~84歳のみである。

2.2. 日本の資産運用の課題

日本の資産運用における第一の課題は若年層と非高所得層の投資の拡大である。日本で最も多く保有されている預金の利息は、不況やそれに伴う歴史的な金融緩和の影響から、非常に低い水準となっている。公的保障制度が将来も健全に機能することが見込めれば、今まで通りの資産運用方針で良いが、現在の公的保障制度が内容を変更せずに維持される可能性は低いと考えられる。

例えば、公的保障制度の1つである年金制度は、当初は積立方式であったが、1970年代のインフレ期に実質的にはほぼ賦課方式に変更されており、高齢者を支える若者が十分に多く存在しなければ財政が厳しくなっていく。しかし、2030年には国民のおよそ3人に1人が高齢者になると予測されるため²、年金制度をこのまま維持していくことは難しいと考えられる。加えて、医療技術の発展に伴う寿命の伸びを考慮すると、健康保険財政もますます厳しくなると考えられる。公的保障制度の維持が難しいと考えられる将来に備えて、これまで以上の自助努力が必要となってくるといえる。

また、直近では日銀の異次元緩和の効果も落ちて、CPIはマイナスとなっているが、巨額のマネタリーベースに対して出口戦略が見えておらず、長期的には、巨額の公的債務とも絡みインフレリスクもはらんでいる。さらに、長期的には少子化によって労働力が不足すると考えられるために、賃金上昇によるインフレリスクが存在するといえる。このことから資産運用において、インフレに弱い預金だけでなく、インフレヘッジの可能な株式や投資信託、REIT（不動産投資信託）といったリスク資産に投資を行っていく必要があると考えられる。

加えて、若いうちから投資を経験し学ぶことも将来の資産形成に向けて重要である。リスクを抑えるために分散投資を行ったとしても、実際のボラティリティはかなり高い。そのため、若いうちから投資を経験し学ぶことで投資のリスクを学び、さらに市場の値動きに対する心理のコントロールの難しさを経験することが将来の資産形成のために必要であるといえる。実際に、日本では老後に経験がないまま退職金で投資をおこない、取り返しのつかない損失を被った例が多い³。

第二の課題は分散投資の浸透である。第1節でみたように、日本では投資信託よりも株式への投資を行っている人の割合が高い。しかし、投資の目的が将来に向けた資産形成であることを考えると、正統派のポートフォリオ理論を取り入れ、投資先を分散させることによってリスクを低減させることが必要である。この点について、ETF⁴の利用が有効な解

² 総務省統計局「日本の統計」2016年11月16日参照
<http://www.stat.go.jp/data/nihon/index1.htm>

³ YOMIURI ONLINE「退職金が半分に！？…「老後破産」の現実（4）」2016年11月28日参照 <http://www.yomiuri.co.jp/matome/archive/20151110-OYT8T50140.html>

⁴ ETFとはExchange Traded Fundsの略であり、証券取引所に上場されている投資信託のこと。TOPIXや商品指数などに連動する結果を目指す投資信託。

決策になると考えられる。ETF はインデックスに連動しており、例えば、株式のアセットクラスの中では最高度の分散投資となる。また債券、REIT、商品指数などに連動するETFも揃っており、アセットクラス間の分散投資も可能である。ETF が持つもう一つのメリットは運用コストの低さである。アクティブ運用の投資信託やオープン型のインデックスファンドと比較して信託報酬が安いために保有コストを低く抑えることができる。

このように現在の日本の資産運用における課題は、若年層と非高所得層において投資、特に分散投資が十分に浸透していないことであると考えられる。したがって、これらの層が分散投資を拡大していくことが必要であり、我々はそのための仕組みとして銀行による資産運用プラットフォームの構築を次章以降で提案していく。

3. ロボ・アドバイザー、PFM、API について

前章で見てきた日本の資産運用における課題の解決手段として、我々はオンライン型の資産運用サービスであるロボ・アドバイザーに注目した。しかし、ロボ・アドバイザー単体での活用には課題もあるため、ロボ・アドバイザーを補完する技術として PFM と API についても合わせて導入し、総合的なプランを提示したい。以下ではこれらの技術の詳細について見ていく。

3.1. ロボ・アドバイザーとは

ロボ・アドバイザーとは、従来の資産運用アドバイスとは異なり、顧客と直接対面することなく、インターネットやスマートフォンアプリなどを通じて提供される、オンライン型の資産運用サービスである。プロファイリングによって得た「年齢」や「年収」、「リスク許容度」といったユーザーの情報をもとに、アルゴリズムを用いて、そのユーザーにとって最適となるポートフォリオを自動的に作成する。このとき、ロボ・アドバイザーの多くは、ETF 等に分散投資を行うポートフォリオを作成する。その後、実際に口座を開設し資金を拠出すると運用が開始される。運用開始後は定期的なリバランスが自動で行われる⁵。これらのサービスの内容から、ロボ・アドバイザーはマネージド・アカウント⁶の一種とみることができる。

⁵ 資産運用を受託するには投資運用業の登録が必要であるため、ロボ・アドバイザー各社は登録を行っている（増島雅和、堀天子編著（2016）pp.231-232）。

⁶ マネージド・アカウントは証券会社などに投資を一任するサービスである。一任された業者は投資判断や売買、管理などを行うが、個々の取引において事前に顧客の許可を得る必要はない。日本ではラップ口座、SMA（Separately Managed Account）という形である程度普及している。

3.1.1. ロボ・アドバイザーの特徴

ロボ・アドバイザーをマネージド・アカウントの一種とみる場合、ロボ・アドバイザーの第一の特徴として、コストの低さが挙げられる。ロボ・アドバイザーでは、これまで人間が行ってきた資産運用アドバイスをアルゴリズムで行い、またETFを活用することによってコストを抑えることができる。例えば、日本と比較してマネージド・アカウントが発展している米国において、マネージド・アカウントの中でも低コストのサービスであるミューチュアル・ファンド・アドバイザー⁷のコストは1%前後～1.5%前後である⁸。これに対してロボ・アドバイザーのコストは0.15%～0.5%程度と非常に低い。

表1 米国の主な独立系ロボ・アドバイザー（2016年11月20日現在）

サービス名	最小投資単位	運用手数料(%)	運用対象
Wealthfront	500ドル	10,000ドル以下は無料 10,000ドル超は年0.25%	ETF
Betterment	なし	10,000ドル以下…月3ドルもしくは 月100ドル以上積立で年0.35% 10,000ドル～100,000ドル…年 0.25% \$100,000以上…年0.15%	ETF
PersonalCapital	25,000ドル	1,000,000ドル以下…年0.89% 1,000,000ドル～3,000,000ドル… 年0.79% 3,000,000～5,000,000ドル…年 0.69% \$5,000,000～\$10,000,000…年 0.59% \$10,000,000以上…年0.49%	個別株 ETF
FutureAdvisors	10,000ドル	年0.5%	ETF
SigFig	2,000ドル	10,000ドル以下は無料 10,000ドル超は年0.25%	ETF

出所：各社HPより筆者作成

表2 日本の主な独立系ロボ・アドバイザー（2016年11月20日現在）

サービス名	最小投資単位	運用手数料(%)	運用対象
THEO	10万円	3000万円未満は年1.0% 3000万円以上は年0.5%	ETF
8Now!	88ドル	年0.88%	米国ETF
WealthNavi	100万円	3000万円未満は年1.0% 3000万円以上は年0.5%	ETF

出所：各社HPより筆者作成

⁷ ミューチュアル・ファンド・アドバイザーはミューチュアル・ファンドで運用するマネージド・アカウントで、日本におけるファンド・ラップに該当する。

⁸ 松尾健治（2014年）p.10。

第二の特徴として、最低預かり資産額が低く設定されている点が挙げられる。米国における従来のマネージド・アカウントの最低預かり資産額は、低くても約 2.5 万ドルである⁹。日本においても、最低預かり資産残高が比較的低いファンド・ラップでも、約 500 万円ほどである。これに対し、ロボ・アドバイザーの最低預かり資産額は、米国では預かり資産額の下限が存在しないものが多く、日本でもおおよそ 1 万円から 10 万円、最も高い Wealth Navi でも 100 万円となっている。

第三の特徴として、使いやすい UI（ユーザーインターフェース）が挙げられる。ロボ・アドバイザーの利用者には、運用のパフォーマンス状況が PC やスマートフォンで容易に確認できるダッシュボードが提供される。

これらの特徴から、ロボ・アドバイザーは投資に充てる資金が比較的少なく、また日ごろからスマートフォンなどを利用している、若年層と非高所得層の分散投資を拡大する手段として適しているといえる。実際に米国の独立系ロボ・アドバイザー最大手である Betterment と Wealthfront の 2 社のうち、Wealthfront の顧客の 90% は 50 歳以下であり、60% は 35 歳以下である¹⁰。

3.1.2. ロボ・アドバイザーの課題

若年層と非高所得層の分散投資を拡大するための、有効な手段と成りうるロボ・アドバイザーだが、課題もある。第一の課題として、ロボ・アドバイザーの運用では、顧客のライフプランやキャッシュフロー、バランスシートが考慮されていない点が挙げられる。資産運用を行うときには、ライフプランをもとに将来の給与所得や支出状況、保有不動産、住宅ローンの借り入れ状況、退職金や年金の見込みなどを考慮する必要がある。さらに、実際に発生したライフイベントをもとに、当初の運用計画を見直す必要も生じる。しかし、顧客に対するプロファイリングで得た限定的な情報をもとに、アルゴリズムを用いて最適なポートフォリオを提案する現在のロボ・アドバイザーでは対応することができない。

第二に、金融危機などで市場が下落する局面において、顧客に対して有効なコミュニケーションを行う手段が少ない点が挙げられる。ロボ・アドバイザーでは、原則として、対面でアドバイスを行う人間が存在せず、また、ロボ・アドバイザー自体が投資に関する知識がなくても利用しやすいサービスであるために、市場が下落する局面において、顧客が感情的になり、運用資金を引き揚げてしまう可能性が高くなると考えられる。インターネットにおいて情報提供を行ったとしても、必ずしも読まれるとは限らず、読まれたとしても無視されてしまう可能性があるために、人間による対面でのアドバイスが必要であるといえる。

⁹ 同上、p.10。

¹⁰ ETF.com “Wealthfront Hits \$1B In Assets” 2016 年 11 月 23 日参照
<http://www.etf.com/sections/features/22278-wealthfront-hits-1b-in-assets.html>

第三に、新規の顧客を開拓し運用規模を拡大する必要がある点が挙げられる。Bettermentの運用資産残高は60億ドル以上、Wealthfrontの運用資産残高は40億ドル以上である。例えば、Wealthfrontの場合、運用資産残高に運用手数料の0.25%を単純に掛け合わせると1000万ドルである。しかしながら、知名度の少ないロボ・アドバイザーが顧客を集めるためには、広告宣伝に頼らざるを得ず、これが全体のコストを押し上げている。人件費や広告費を含めた総コストは4000万~5000万ドルと言われており¹¹、損益分岐点に達するためにはさらに運用資産残高を増やさなくてはならない。

3.2. PFMとは

PFM¹²とはお金の管理を支援するサービス全般のことを指し、厳密な定義はされていない。米国では2006年に創業されたMint¹³を皮切りに、近年では特にフィンテック企業の台頭によって次々と多様なPFMサービスが生み出されている¹⁴。収入や支出の情報をもとにグラフや分析結果を表示してくれる家計簿アプリに代表されるように、日本でもすでに多くのPFMサービスが存在している。PFMが持つ代表的な機能は以下の2つである。1つ目は、個人が毎月の収入や支出などを管理できるようにする機能である。2つ目は、複数の銀行口座や証券口座にまたがった顧客の口座利用に関するデータを自動的に収集し、分散する資産や負債を一括で閲覧、管理できるようにするアカウントアグリゲーションと呼ばれる機能である¹⁵。各社が提供するいずれのサービスも顧客の使いやすさや画面の見やすさなどに徹底的にこだわって作成されており、習慣的に利用してもらえるように配慮がされている。ただしPFMが扱う情報は極めて重要な個人情報であるため、強固なセキュリティを構築し、顧客の信用を得なくてはならないといえる。

先述したように、PFMを用いれば個人のお金の収支や残高を一括で管理できるようになる。そのため、蓄積されたデータを用いて収支の推移、バランスをチェックすることももちろん、支出の内訳を分析して節約のアドバイスをしてもらうこともできる。さらに、将来の予測も可能になり、長期的なライフプランの構築やライフイベントの準備に大いに役

¹¹ The Economist “Does not compute” 2016年11月23日参照
<http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21677245-growth-firms-selling-computer-generated-financial-advice-slowing-does-not>

¹² Personal Financial Managementの略称であり、「個人財務管理」または「個人資産管理」などと呼称される。

¹³ Mintは、その後、税務計算のコンピューターソフト会社のIntuitに買収されて、サービスとしてはさらに普及して今日に至っている。

¹⁴ 現在ではBank of AmericaやCitibankなど既存の金融機関もPFMを提供している。日本でもみずほ銀行が個人資産管理アプリを提供するマネーツリーと提携することで、「みずほダイレクトアプリ」においてPFMを提供している。

¹⁵ 利用者の事前の同意を得て、利用者の指図に従って利用者の情報にアクセス、取得、集約を行っているため、個人情報保護法上は問題がない（増島雅和、堀天子編著（2016）pp.93-94）。

立つと考えられる。このように、PFMは低コストでFPサービスの一部を代替することができる。

一方でPFMのサービスは人間のFPのサービスと比較すると単純で簡易なものであるため、高度な金融知識が必要な分野に関してはFPによるサポートが必要である。しかし、PFMとFPを併用することで、従来のFPによるサービスと比べて低コストのサービスを提供することが可能になり、さらに、PFMの優れたUIで顧客の利便性を向上させることができる。ゆえに投資に充てられる資金が少なく、日ごろからスマートフォンなどを利用する若年層や非高所得層への訴求効果が期待できる。

3.3. APIとは

API¹⁶とはあるシステムの機能や管理するデータを外部のシステムやソフトウェアから呼び出して利用するための規約のことである。あるシステムが他のシステムの機能やデータを活用する際に、あらかじめ定められた規格に沿って情報を渡すことで、効率的に連携できるようにすることができる。

APIは、他業界では以前から活用されてきた技術であるが¹⁷、最近ではいくつかの銀行が提供を始めている。銀行がAPIを公開することで、フィンテック企業をはじめとする外部のサービスが、銀行の保有する口座残高や取引履歴といったデータや、決済などの機能を活用することができるようになる。

3.3.1. 銀行API

銀行と外部サービスとのAPIによる連携が進むことで生まれる大きなメリットは、情報収集のしやすさである。これまでフィンテック企業は金融機関の口座情報などをスクリーンスクレイピングという技術を用いて収集していた。これはフィンテック企業が、顧客から金融機関の口座にログインするためのIDとパスワードを預かり、顧客の事前の同意を前提に情報を参照するというものである。

しかし、このやり方では顧客はフィンテック企業に重要な情報を預けなくてはならず、フィンテック企業もセキュリティの構築に多額の投資をする必要がある。さらに、金融機関側がサイトのデザインを変更すると、フィンテック企業側のデータが反映されなくなるなどの問題もある。このように多くの問題を抱えているスクリーンスクレイピングに対して、APIを利用すれば、フィンテック企業はIDやパスワードを預かる必要がないため、セ

¹⁶ Application Programming Interface の略称。

¹⁷ 代表的なものとしては Facebook の例がある。Facebook は自社のプラットフォーム上で API によって連携したサービスを利用可能にすることで機能の向上を図り顧客を惹き付けている。

セキュリティリスクを小さくし、より迅速に正確なデータを取得することができるようになる。

銀行側のメリットとしては、API を公開してフィンテック企業と連携することで、すべてのシステムを自前で用意する必要がなくなるという点が挙げられる。これにより、より細かな顧客ニーズを取り込み、自らのプラットフォームとしての価値を高めることができる。高い利便性によって競争力を高めることで、より多くの顧客を獲得することができると考えられる。

3.3.2. Crédit Agricole の活用例

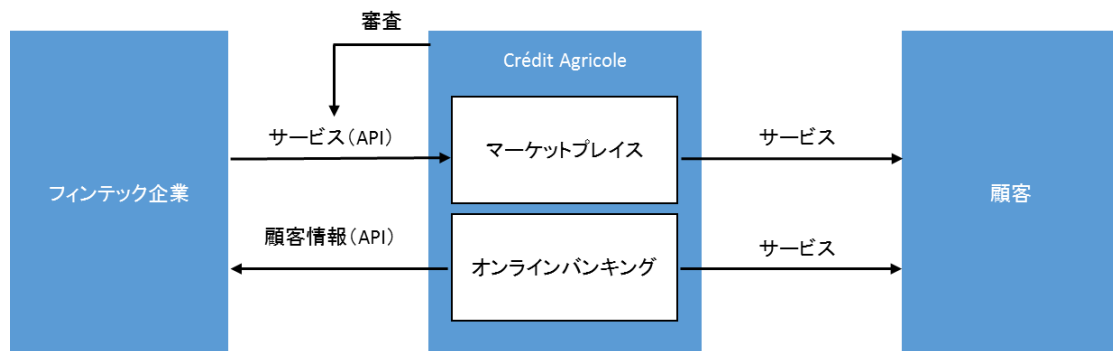
前節で述べたようなメリットから、API を公開する銀行が増加してきており、特に欧米諸国では日本以上に銀行による API の活用事例が多い。そこで我々はフランスの金融機関である **Crédit Agricole** による API の活用例に注目した。

Crédit Agricole では銀行口座の入出金・残高照会に加えて、送金指示なども行える API を公開し、2012 年 1 月には「**CA Store**」という独自のマーケットプレイスを開設した。そして、専用のソフトウェア開発キットを提供することで、外部開発者が自由なアプリ開発と提供を行える仕組みを実現し、さらに、顧客視点を取り入れるために、顧客から新たな金融サービスのアイデアを募り、外部開発者に開発してもらっている。**Crédit Agricole** は開発されたアプリケーションを審査したうえで **CA Store** に公開し、その後も定期的にコンピューターウイルスやワームなどの悪意のあるコードが埋め込まれていないか管理する。こうしてセキュリティ対策にも注意を払い、銀行としての信頼性を保っている。

主なアプリケーションとして、資産管理や翻訳・通貨換算、医療費控除の計算、送金機能に関連したものなどが公開されており、2016 年 11 月現在で iOS 向けアプリ 43 点、アンドロイド向けアプリ 37 点、どちらにも対応したアプリ 47 点が公開されている。顧客は ID とパスワードを設定し、**Crédit Agricole** のオンラインバンキングの口座と紐づけることで、**CA Store** で公開されているアプリケーションにアクセスできる。そうして自分好みのインターフェースや機能を選択できるようになっている。

このように、**Crédit Agricole** は API を公開することで、顧客に対して銀行機能をすべて自前で提供するのではなく、外部開発者を活用することで新しいサービスを低コストかつ短期間で公開することができるようになった。さらに、マーケットプレイスという形態をとることで高い利便性を実現した。

図 4 Crédit Agricole による API の活用例



出所：筆者作成

4. 提案

第 2 章で述べた、日本の資産運用における課題に対する解決策として、第 3 章でみてきたロボ・アドバイザー、PFM、API という 3 つの技術を活用した資産運用プラットフォームの構築を提案する。また、我々は銀行が証券会社と比較して高い信用を得ていることや、強固な顧客基盤を有していることから、銀行を資産運用プラットフォームの提供者とした。

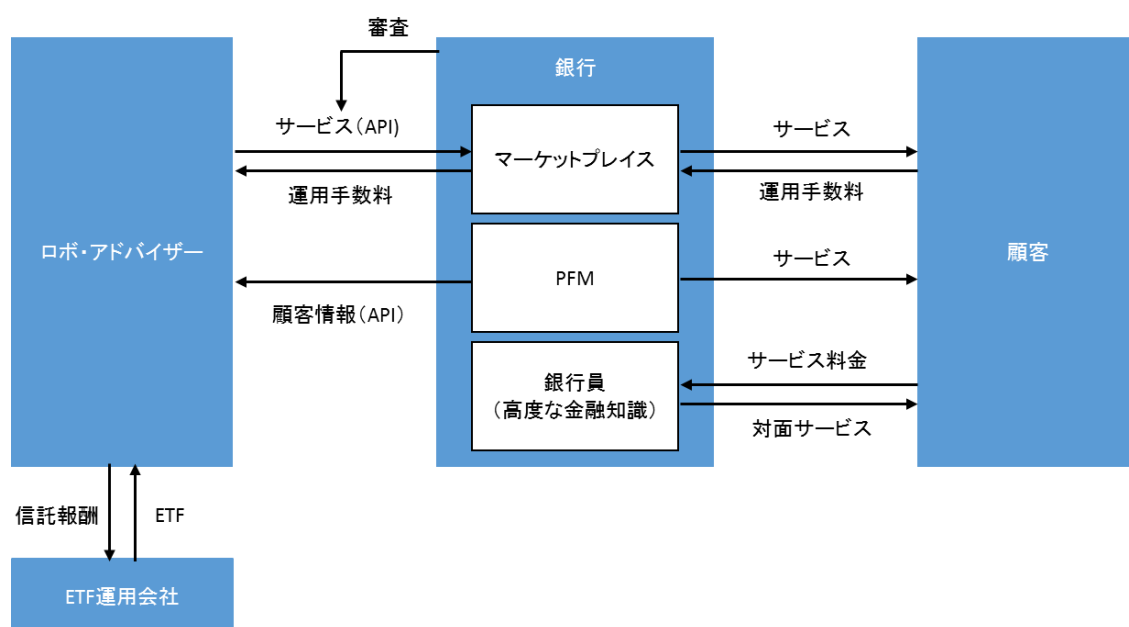
4.1. 資産運用プラットフォームの概要

まず、銀行がプラットフォームとなる PFM サービスを提供する。さらに、銀行が API を公開することで、外部のロボ・アドバイザーが PFM によって集約された情報を利用できるようにする。そして、これらのロボ・アドバイザーと自行の顧客をつなぐ場としてマーケットプレイスを提供し、運用手数料の一定の割合を手数料として受け取る¹⁸。銀行はマーケットプレイスにロボ・アドバイザーが公開される段階で適格かどうかの審査を行い、適切な運用を実行しているかについても随時モニタリングを行う。顧客はロボ・アドバイザーの運用方針やコスト等を比較し、自分に適した物を選ぶことができる。加えて、FP の資格を持つ銀行員が人的なサポートを行う。例えば、ライフプランの作成や個別性が高い不動産の運用、住宅購入や保険のプランニング、市場下落時の対面での相談、投資環境についてのセミナーの開催などを行う。

¹⁸ 代表的なマーケットプレイスの一つである Apple の App Store では、Apple がアプリケーション収入の一部を手数料として得ている (ITpro 「Apple、「App Store」での一部開発者への収益分配率を引き上げ」2016 年 11 月 20 日参照 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/news/16/060901670/>)。

このようなサービスが若年層に受け入れられるようにするには、銀行は優れた UI を実現する必要がある。銀行によって提供される PFM だけでなく、API によって連携するロボ・アドバイザーもシームレスに、ストレスなく利用できるようにしなければならない。さらに、顧客にとって使いやすく見やすい画面と簡単な操作で使いこなせるシステムを兼ね備えている必要がある¹⁹。

図 5 資産運用プラットフォームの概要



備考：銀行は運用手数料の一部を手数料として受け取る

出所：筆者作成

4.2. 資産運用プラットフォームがもたらすメリット

以下では第 3 章で述べたロボ・アドバイザーがもたらすメリットに加えて、上記で述べた資産運用プラットフォームがもたらすメリットについて見ていく。

4.2.1. ロボ・アドバイザーと銀行による PFM の連携でより適切な資産運用を実現

¹⁹ 例えばポーランドのオンラインバンクである mBank は優れた UI によって高い評価を得ており、顧客の 70% が 35 歳以下、100% がインターネットユーザーと、一般的な金融機関の利用顧客層よりも若く、先駆的な顧客層を獲得することに成功した (アクセンチュア (2016) pp.140-150)。

第 3 章で述べたように、ロボ・アドバイザーの課題の一つとして、顧客のライフプランやキャッシュフロー、バランスシートが考慮されていない点が挙げられる。しかし、PFM をプラットフォームとしてロボ・アドバイザーを連携させることで、従来のロボ・アドバイザーではできなかった、個人のライフプランやバランスシート、キャッシュフローを考慮した資産運用ができる。また、PFM を中心とする仕組みになっているため、複数のロボ・アドバイザーを併用した場合でも、各ロボ・アドバイザーが運用している資産について一元的に管理することで、資産運用のさらなる最適化を図ることができる。例えば、資産のコアな部分は ETF による分散投資を行うロボ・アドバイザーで運用し、資産の一部を Motif Investing²⁰のような個性的なロボ・アドバイザーで運用することも可能になる。

4.2.2. 銀行が持つ人的資源や支店網の活用

第 3 章で述べたように、ロボ・アドバイザーは人間の関与を極力減らすことでコストの削減を図っているため、対面でアドバイスを行う人間が存在しない。人間によるサポートをオンラインで提供しているロボ・アドバイザーも多いが、オンラインだけでは金融危機が起きた時などに問い合わせが増加し、対応しきれない可能性がある。また、人によっては対面によるアドバイスを必要に感じることもある。そこで、銀行が持つ人的資源や支店網を活用することで、これらのニーズに対応したロボ・アドバイザーと人間というハイブリッドなサービスを提供することが可能になる。銀行側も PFM やロボ・アドバイザーというサービスによってコストを引き下げること、資産運用に関するアドバイスを利用するハードルを引き下げ、高度な金融知識が必要とされる場面では対面のサービスを提供することで、FP の資格を持つ銀行員の稼働率を上げ収益につなげることができる。

4.2.3. 銀行の顧客基盤の活用

第 3 章で述べたように、低コストのサービスを提供するロボ・アドバイザーが採算を取るには新規の顧客を開拓し運用規模を拡大する必要がある。しかしながら、新規の顧客を開拓するためには広告宣伝に頼らざるを得ず、これが全体のコストを押し上げてしまう。そこで、銀行が設置するマーケットプレイスを通して顧客とつながることで、PFM の利用者に対して効果的にマーケティングを行うことができると考えられる。PFM の利用者はこれまで投資を行ったことがなくても、資産の管理に一定の関心があると考えられる。さらに、PFM とロボ・アドバイザーが優れた UI によってシームレスに連携することで、初め

²⁰ Motif Investing はあらかじめ用意された様々なテーマ（スポーツ、ゲーム、食品など多岐に渡る）や運用方針をベースに、個人が自由にカスタマイズしてポートフォリオを組むことができるというサービスを提供している。ただし、テーマに絞ったポートフォリオにすると、分散というメリットが弱まることには注意が必要である。

てロボ・アドバイザーを利用する際のハードルを引き下げることができ、実際にサービスを利用してもらうことでロボ・アドバイザーを用いた投資の有用性を実感してもらうことができると考えられる。

4.2.4. セキュリティリスクの引き下げ

第 3 章で述べたように、フィンテック企業が強固なセキュリティを構築するには多額の投資を必要とする。しかし、ロボ・アドバイザーが API によって銀行の PFM と連携することで、顧客がロボ・アドバイザーに個人情報を預ける必要がなくなり、セキュリティを構築するコストを抑えることができる。銀行からみてもメリットがある。もし銀行が API を公開しなかったとしても、フィンテック企業は従来の手法で銀行から情報を得るであろう。だからこそ、積極的に API を公開によってセキュリティリスクを引き下げること、強固なセキュリティという価値を提供することが、顧客の維持、獲得につながると考えられる。

4.2.5. マーケットプレイスによる顧客ニーズの取り込み

近年の顧客はスマートフォンの普及などによるデジタル化の進展などで、以前よりもサービスに対する要求の水準が上がっているために、より細かな顧客ニーズにこたえる必要がある。また、銀行分野においても、海外ではドイツの Fidor Bank や solarisBank といった銀行がフィンテック企業を積極的に支援することで、顧客のニーズの取り込みを図っており²¹、今後は日本でもこのようなサービスを提供する銀行が登場することが予測される。そこで、銀行が API の公開やマーケットプレイスの提供、マーケットプレイスでの顧客の提案の募集などによってフィンテック企業と連携することで、自前のサービスだけでは困難な、より細かな顧客のニーズの取り込みを行い競争力の維持を図ることが必要となる。

また、運用手数料の一部を手数料として受け取っているために、プラットフォームとしての地位を確立することで、安定的な収益を確保できるようになる。例えば、Apple は 2015 年には App Store によって 60 億ドル以上の収益を得ている²²。また、2016 年 3 月期には

²¹ Fidor Bank はドイツのオンラインバンクであり、フィンテック企業との連携を容易にする独自のモジュール型プラットフォーム「Fidor OS」を他行にも提供している。solarisBank は「我々は銀行免許を持ったテクノロジー企業である」と宣言し、API を積極的に公開している（城田真琴（2016）pp.242-246）。

²² App Store 全体の売り上げに当時の分配率を掛け合わせて計算

（Apple “Record-Breaking Holiday Season for the App Store” 2016 年 11 月 28 日参照 <http://www.apple.com/pr/library/2016/01/06Record-Breaking-Holiday-Season-for-the-App-Store.html>）。

前年比で 19%の成長を遂げ過去最高の収益を上げており²³、今後もさらなる成長が予測される。さらに、App Store のアプリには買い切り型のものも多いことを考えると、ロボ・アドバイザーは運用手数料によって一定の収益をもたらし続けるためメリットが大きいといえる。

5. おわりに

現在の日本では若年層や非高所得層の資産形成において、投資、特に分散投資が十分に活用されているとは言えない。そこで我々はこれらの層の分散投資を拡大する手段として、フィンテックと呼ばれる一連の動きの一部であるロボ・アドバイザーや PFM に注目した。そして、既存の金融機関がこれらの新しい技術を有効に活用することで、これまで無かった新しい価値を顧客に提供できると考え、銀行による、ロボ・アドバイザーと連携した資産運用プラットフォームの構築を提案した。銀行が持つ顧客基盤や人的資源、信頼などを活用することでロボ・アドバイザーが持つ可能性を最大限発揮させ、若年層や非高所得層の分散投資を拡大に導くことができると考える。

今後の課題としては、銀行が資産運用プラットフォームをどのように発展させていくかということがあげられる。たとえば、オーストラリアの銀行である ANZ やシンガポールの銀行である DBS は資産運用のアドバイスに IBM の人工知能である Watson を活用している²⁴。現状ではこれらの人工知能は人間のサポートに過ぎないが、銀行の資金力によってこれらを導入、発展させることで、独自の付加価値があるサービスを提供できると考えられる。

ITpro 「Apple、「App Store」での一部開発者への収益分配率を引き上げ」 2016年11月20日参照 <http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/news/16/060901670/>。

²³ Apple “Apple Reports Third Quarter Results” 2016年11月28日参照 <https://www.apple.com/pr/library/2016/07/26Apple-Reports-Third-Quarter-Results.html>

²⁴ itnews “How ANZ Bank is expanding its use of cognitive computing” 2016年11月20日参照

<http://www.itnews.com.au/news/how-anz-bank-is-expanding-its-use-of-cognitive-computing-415402>

DBS “DBS BANK ENGAGES IBM'S WATSON TO ACHIEVE NEXT GENERATION CUSTOMER EXPERIENCE” 2016年11月20日参照

https://www.dbs.com/newsroom/news_1097_8288934481335335538_MIGRT

参考文献

[和文]

- アクセンチュア『フィンテック 金融維新へ』日本経済新聞出版社、2016年。
- お金のデザイン編著『ロボアドバイザーの資産運用革命』きんざい、2016年。
- 楠真『FinTech 2.0—金融とITの関係がビジネスを変える』中央経済社、2016年。
- 小林啓倫『FinTech が変わる！金融×テクノロジーが生み出す新たなビジネス』朝日新聞出版、2016年。
- 櫻井豊『人工知能が金融を支配する日』東洋経済新報社、2016年。
- 日経コンピュータ編『FinTech 革命 テクノロジーが溶かす金融の常識』日経BP社、2016年。
- 城田真琴『FinTech の衝撃 金融機関は何をすべきか』東洋経済新報社、2016年。
- 辻庸介・瀧俊雄『FinTech 入門』日経BP社、2016年。
- 増島雅和・堀天子編著『FinTech の法律』日経BP社、2016年。
- 有吉尚哉・山本俊之「PFM(個人資産管理): 「中間的業者」をめぐる議論」『ビジネス法務』2016年、pp.78-83。
- 大久保光伸「日本における銀行APIの公開アプローチ: 銀行APIは顧客の金融行動に革新をもたらす金融イノベーションの原動力」『金融財政事情』第67巻第18号、2016年、pp.32-35。
- 瀧俊雄「フィンテックにおけるAPI化が銀行のイノベーションを加速する: 欧米諸国では銀行や当局がAPI活用に積極的に関与」『金融財政事情』第66巻第41号、2015年、pp.46-50。
- 松尾健治「Strategic Vistas ラップにレップ、SMAにUMA、そしてロボ!: 米国の大手証券や投信会社、オンライン(ネット)証券は大きな変貌を遂げている!!」『投資信託事情』第57巻第12号、2014年、pp.8-13。
- 松尾健治「Strategic Vistas フィンテックはグローバルなトレンド! 資産運用ではロボアドバイザー!!: 米国の主要ロボアドバイザー会社別/サービス別最新動向」『投資信託事情』第59巻第2号、2016年、pp.6-12。

[Web]

- 総務省統計局「日本の統計」
<http://www.stat.go.jp/data/nihon/index1.htm> 2016年11月16日参照
- 東洋経済オンライン「マイナス金利が金融緩和効果を発揮する日」
<http://toyokeizai.net/articles/-/104956> 2016年11月20日参照
- 日本銀行「ITを活用した金融の高度化の推進に向けたワークショップ 第五回「金融機関によるFinTechへの取り組み」」
http://www.boj.or.jp/announcements/release_2016/data/rel160719a1.pdf

2016年11月20日参照

日本銀行調査統計局「資金循環の日米欧比較」

<http://www.boj.or.jp/statistics/sj/sjhiq.pdf> 2016年11月16日参照

日本証券業協会「平成27年度 証券投資に関する全国調査（個人調査）」

http://www.jsda.or.jp/shiryō/chousa/data/research_h27.html 2016年11月16日参照

三井住友信託銀行「調査月報 2014年3月号 No.23」

<http://www.smtb.jp/others/report/economy/23.pdf> 2016年11月20日参照

NRI Financial Solutions「金融機関におけるPFM（Personal Financial Management）の活用」

http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu_itf/backnumber/2014/08/201408_6.html

2016年11月23日参照

ITpro「Apple、「App Store」での一部開発者への収益分配率を引き上げ」

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/news/16/060901670/> 2016年11月20日参照

YOMIURI ONLINE「退職金が半分に！？…「老後破産」の現実（4）」

<http://www.yomiuri.co.jp/matome/archive/20151110-OYT8T50140.html>

2016年11月28日参照

American Banker “Less Nag, More Muse: HSBC's Strategy for Its New PFM App”

<http://www.americanbanker.com/news/bank-technology/less-nag-more-muse-hsbcs-strategy-for-its-new-pfm-app-1079118-1.html> 2016年11月20日参照

Apple “Record-Breaking Holiday Season for the App Store”

<http://www.apple.com/pr/library/2016/01/06Record-Breaking-Holiday-Season-for-the-App-Store.html> 2016年11月28日参照

Apple “Apple Reports Third Quarter Results”

<https://www.apple.com/pr/library/2016/07/26Apple-Reports-Third-Quarter-Results.html>

2016年11月28日参照

DBS “DBS BANK ENGAGES IBM'S WATSON TO ACHIEVE NEXT GENERATION CUSTOMER EXPERIENCE”

https://www.dbs.com/newsroom/news_1097_8288934481335335538_MIGRT

2016年11月20日参照

ETF.com “Wealthfront Hits \$1B In Assets”

<http://www.etf.com/sections/features/22278-wealthfront-hits-1b-in-assets.html>

2016年11月23日参照

itnews “How ANZ Bank is expanding its use of cognitive computing”

<http://www.itnews.com.au/news/how-anz-bank-is-expanding-its-use-of-cognitive-computing-415402> 2016年11月20日参照

KPMG “Opportunity awaits banks who claim PFM turf”

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/01/opportunity-awaits-banks.html>
2016年11月20日参照

The Economist “Does not compute”
<http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21677245-growth-firms-selling-computer-generated-financial-advice-slowing-does-not> 2016年11月23日参照

みずほ銀行 <https://www.mizuhobank.co.jp/index.html> 2016年11月20日参照

8 Now! <https://www.8securities.co.jp/8Now/jp/8Now.php> 2016年11月20日参照

THEO <https://theo.blue/> 2016年11月20日参照

WealthNavi <https://www.wealthnavi.com/> 2016年11月20日参照

Bank of America <https://www.bankofamerica.com/> 2016年11月20日参照

Betterment <https://www.betterment.com/> 2016年11月20日参照

Citigroup https://online.citi.com/US/login.do?JFP_TOKEN=0F8HYOS4 2016年11月20日参照

Future Advisor <https://www.futureadvisor.com/> 2016年11月20日参照

Motif Investing <https://www.motifinvesting.com/> 2016年11月23日参照

Personal Capital <https://www.personalcapital.com/> 2016年11月20日参照

SigFig <https://www.sigfig.com/site/#!/home/am> 2016年11月20日参照

Wealthfront <https://www.wealthfront.com/> 2016年11月20日参照

優秀賞

超高齢社会における高齢者支援のありかた

—地域市民や学生と連携する金融機関—

中央大学 法学部法律学科

石川 志穂 (イシカワ シホ) 3年
立川 碧海 (タチカワ マリン) 3年
村木 大史 (ムラキ ヒロフミ) 3年
山田 康平 (ヤマダ コウヘイ) 3年
吉田 沙織 (ヨシダ サオリ) 3年

要旨

日本は高齢化が進み、総人口に占める 65 歳以上の割合が 25%を超える、いわゆる「超高齢社会」に突入した。現在、介護の人手不足や高齢者を狙った振り込め詐欺など、さまざまな問題が叫ばれている。その中でも、認知症で判断能力が低下した高齢者が、シロアリ駆除や住宅リフォームといった訪問販売で、不当な契約を迫られたり、親族などによって財産が不正に利用されたりと、日常生活においても保護されていない状況にある。そこで、高齢者本人の意思を最大限に尊重しつつ、財産管理や身上監護を行っていくために、任意後見制度と市民後見人を融合させ、金融機関と連携していく制度を提言する。

本論文では、まず第 1 章で日本の高齢化をめぐる現状と課題について、概観と整理を行い、今後も増え続ける高齢者と認知症患者の数から動向を予測して、国任せではなく、地域市民レベルでの相互扶助の必要性に関する仮説を提示する。第 2 章では、現行法による対策とその問題点を挙げ、続いて第 3 章と第 4 章では仮説と問題点を踏まえ、社会福祉協議会や司法書士事務所でヒアリング調査を実施し、その結果から現存する任意後見制度と市民後見人の融合と金融機関の協力による新たな解決法を提案する。また、その中で金融機関に求められる役割や学生として関与できる点についても論じる。最後に、第 5 章では絶えず変化する世の中で、本稿提案内容を実行することによって社会はどう変わっていくのかという点に言及し、高齢者が本人の意思を最大限に尊重した生活が送れるよう、金融機関や地域で支援していく重要性を結論として導く。

目次

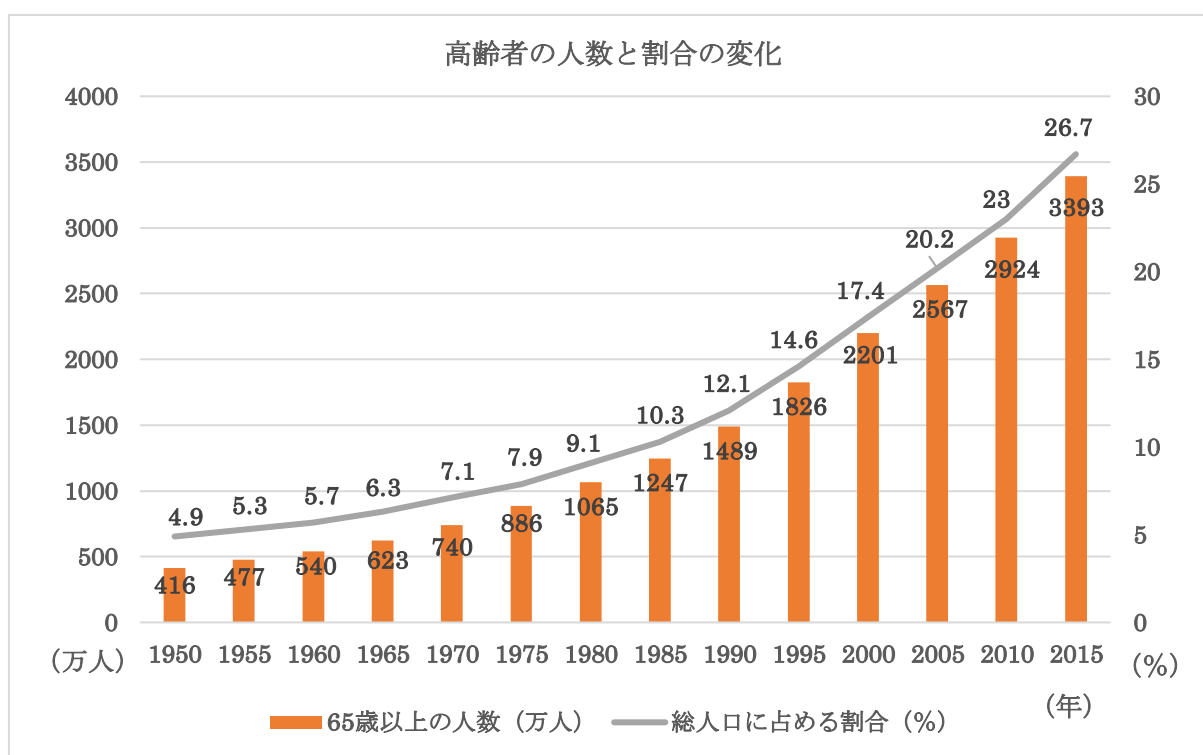
<u>超高齢社会における高齢者支援のありかた</u>	23
<u>一地域市民や学生と連携する金融機関一</u>	23
1. 日本の現状と課題	26
1.1. <u>高齢化が進む日本</u>	26
1.2. <u>今後予測される超高齢社会の課題</u>	27
2. 現行制度	28
2.1. <u>成年後見制度の変遷</u>	28
2.2. <u>現行制度の問題点</u>	29
2.3. <u>問題点への対応策</u>	30
2.4. <u>市民後見人の可能性</u>	31
3. ヒアリング調査	32
3.1. <u>埼玉県狭山市（狭山市社会福祉協議会）</u>	32
3.2. <u>埼玉県志木市（大貫司法書士事務所）</u>	33
3.3. <u>東京都品川区（品川区社会福祉協議会）</u>	34
3.4. <u>一般社団法人 しんきん成年後見サポート</u>	34
4. 現状を踏まえた提案	35
4.1. <u>任意後見制度と市民後見人を融合させた特約付きの契約</u>	35
4.2. <u>学生支援員によるサポート</u>	37
4.3. <u>学生支援員の組織化</u>	38
5. おわりに	38

1. 日本の現状と課題

1.1. 高齢化が進む日本

内閣府の高齢社会白書によると、65歳以上の高齢者数と総人口に占める割合は1950年から共に右肩上がりとなっている。特に、1995年からは総人口に占める高齢者の割合が約3%ずつ増加しており、勢いを増して超高齢社会に突入したように感じられる（図1）。また、内閣府の将来推計によれば、東京オリンピックが開催される2020年には29.1%、私たちが高齢者となる2060年には39.9%となる²⁵と予測される。

図1 高齢者の人数と割合の変化

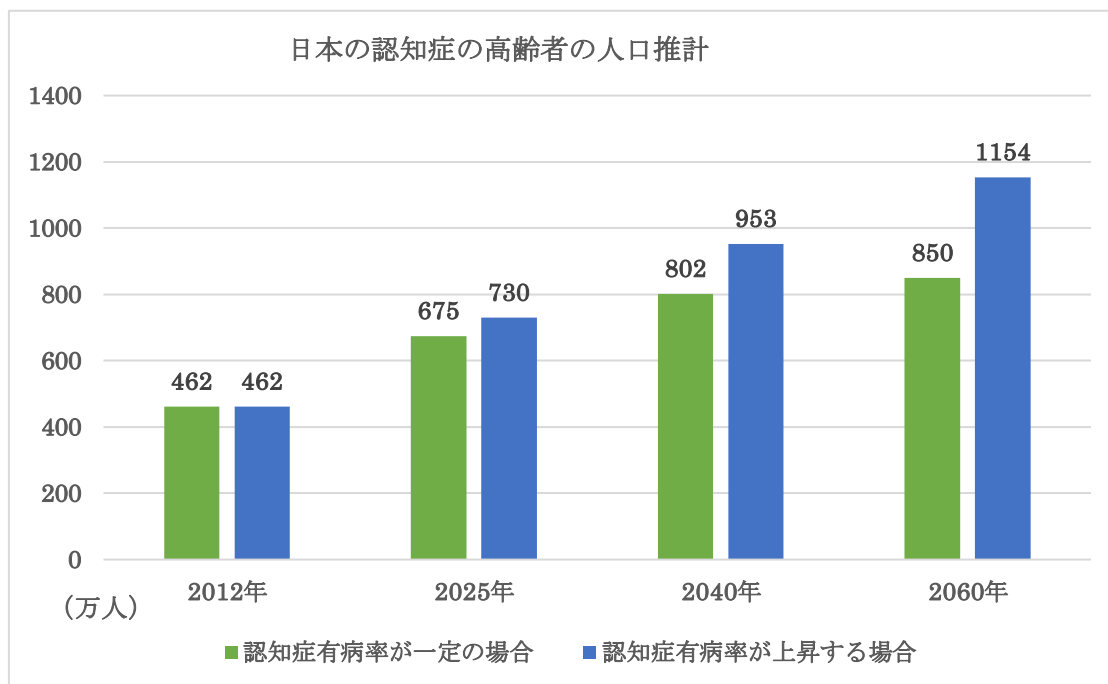


出所：内閣府『平成28年版高齢社会白書』5頁（2016年）、厚生労働省『平成28年版厚生労働白書—人口高齢化を乗り越える社会モデルを考える—』6頁（2016年）より筆者作成。

さらに図2を見ると、研究結果から認知症患者が今後増加していくことが予測されている。そして2060年には、2012年のおよそ2倍になると見込まれる。

²⁵ 内閣府『平成28年版高齢社会白書』5頁（2016年）

図 2 日本の認知症の高齢者の人口推計



出所：二宮利治「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」4-5頁（厚生労働科学研究費補助金 行政政策研究分野 【補助金】 厚生労働科学特別研究、2015年）、朝田隆「都市部における認知症有病率と認知症の生活機能障害への対応」14頁（厚生労働科学研究費補助金 疾病・障害対策研究分野 認知症対策総合研究、2013年）より筆者作成。

1.2. 今後予測される超高齢社会の課題

上記の社会状況から、今後、行政や福祉サービスだけでは高齢者の暮らしを支えきれなくなることが考えられる。これにより、高齢者の生活に支障が出るだけでなく、企業の生産活動など国民生活全体への影響も懸念される。

例えば金融機関において、認知症高齢者が通帳やカード、印鑑を紛失したことにより、再発行や改印の手続きが必要となったり、預金の引出しや解約を行った事実を忘れて、抗議や原状回復の訴えがなされたりする件数の増加が想定される。また、認知症高齢者につけこんだ振り込め詐欺等の被害を防ぐための対応が求められる。さらに、勘違いによる現金違算の申し出があった場合には、金融機関はATMを停止して現金の数え直しを行うことから、ATMの利用者にも支障が生じる。銀行や保険業務では、書面による判断が基本であり、高齢者が認知症か否かを判断できない時は、後見人を必要とすることから、金融機関のみならず、地域市民などの他の協力も求められてくる。

そこで将来的には、国や自治体の政策に一任するのではなく、「高齢者本人の意思を最大限に尊重」しつつ、安心して自分らしい生活を送れるように、その地域に暮らす人々が「地域内での市民同士の相互扶助」に積極的に参加することによって、「財産管理や身上監護」

の面から支えていくことが望ましい。

2. 現行制度

2.1. 成年後見制度の変遷

現在の日本には、認知症などで判断能力が低下した高齢者のための制度として成年後見制度が存在する。ここでは、制度の移り変わりとその概要について取り上げる。

かつての日本では、禁治産・準禁治産制度が施行されていた。しかし、この制度は判断能力が減退した者のその程度や保護の必要性は多種多様であるにも関わらず 2 類型をとっており、硬直的であった。さらに禁治産・準禁治産・無能力者という用語自体に差別的なイメージがあり社会的な偏見がある、宣告の事実が戸籍に記載される²⁶という問題もあった。

2000 年に入ると、「措置から契約へ」のスローガンのもと、社会福祉基礎構造改革が進められた。その中で、認知症高齢者のような判断能力が不十分な者が契約を必要とした際に、自己の判断のみでは困難であったり、不利益な契約を結ばされたりと、本人の意思が尊重されない恐れがあった。そこで前述の問題も踏まえ、パターンリズムの考え方が色濃かった旧制度から、福祉の充実を目指した成年後見制度へと改正された。

2000 年 4 月から介護保険制度と同時に開始した改正後の成年後見制度は、高齢社会への対応及び知的障害者・精神障害者等の福祉充実の観点から、自己決定の尊重、高齢者・障害者の能力の活用、ノーマライゼーション等の新しい理念と従来の本人保護の理念との調和を旨として、柔軟かつ弾力的な利用しやすい制度²⁷作りを目指している。

特徴としては、(1) 法定後見に加え、任意後見も導入されたこと、(2) 欠格事由のない「補助」が新設されたこと、(3) 財産管理だけでなく身上配慮義務（民法 858 条）も加えられたり、社会福祉協議会等の法人後見人や複数後見人が認められたりして、後見制度の充実を図り、濫用防止のための監督体制を整えたこと、(4) 戸籍記載と官報公告を廃止して成年後見登記を新設したこと、(5) 市区町村長に申立権を付与したこと、が挙げられる。

法定後見制度と任意後見制度の概要は以下の通りである。

① 法定後見制度

各人の多様な判断能力及び保護の必要性に応じた制度となっており、補助・保佐・後見の三類型に分かれている²⁸。

²⁶ 公益社団法人成年後見センター・リーガルサポート編『市民後見人養成講座第 1 巻〔第 2 版〕成年後見制度の位置づけと権利擁護』16-17 頁（民事法研究会、2016 年）

²⁷ 大口善徳・高木美智代・田村憲久・盛山正仁 編著『ハンドブック成年後見 2 法 成年後見制度利用促進法、民法及び家事事件手続法改正法の解説』2 頁（創英社/三省堂書店、2016 年）

²⁸ 内閣府・前掲注（1）85 頁

② 任意後見制度

任意後見制度は本人が契約の締結に必要な判断能力を有している間に、将来自己の判断能力が不十分になったときの後見事務の内容と任意後見人を、自ら事前の契約によって決めておく制度である。この契約は「委任者が、受任者に対し、精神上の障害により事理を弁識する能力が不十分な状況における自己の生活、療養看護及び財産の管理に関する事務の全部又は一部を委託し、その委託に係る事務について代理権を付与する委任契約」（任意後見契約に関する法律第2条1項）であり、受任者法定後見制度は、既に判断能力が低下している者を対象とする事後的な措置であるのに対して、任意後見制度は、判断能力が低下する前に予め準備しておく事前的な措置となっている。

本人（委任者）に関する事務を委託し、その事務について代理権を与える契約を、公証人の作成する公正証書で結んでおき²⁹、本人の判断能力が低下した後、家庭裁判所に任意後見監督人選任の申立をして、監督人が選任されたときにはじめて、契約の中で定めた代理権を行使することとなる。契約は将来型、移行型、即効型の3類型に分かれ、本人がいずれかを選択することができる。

本制度は、誰を後見人とするか、後見人にどのような権限を与えるかを、将来に備えて本人が意思能力を有している間に決めて、契約として締結される。予め、本人の信頼する人に財産管理や身上監護などの事項を指定して託せるため、判断能力が低下しても最期の時まで本人の意思を最大限に尊重することが可能である。したがって円滑な本人の保護につながるという点で、改正された成年後見制度の理念に適した制度である。

後見人には、子や兄弟姉妹などの親族が就任したり、司法書士や弁護士、社会福祉士等の専門職が就任したりするケースが多い³⁰。

2.2. 現行制度の問題点

【活用されない成年後見制度】

ドイツでは人口8200万人の内、世話人利用者数が約120万人である³¹のに対し、日本では人口1億2000万人の内、成年後見利用者が約19万人である（図3）。このことから、日本において成年後見制度は普及していないといえる。特に、任意後見制度の利用者数は全体の約1%であり、本人の自己決定権が尊重される制度であるにも関わらず、ほとんど利用

²⁹ 認定NPO法人東葛市民後見人の会「自分らしく生きるために 任意後見のすすめ—利用の促進と濫用の防止にむけて—」

http://t-shimin-kouken.org/doc/pa_guardianship.pdf#search='%E4%BB%BB%E6%84%8F%E5%BE%8C%E8%A6%8B%E5%88%B6%E5%BA%A6+%E4%B8%8D%E6%8C%A F'

（2016年10月21日閲覧）

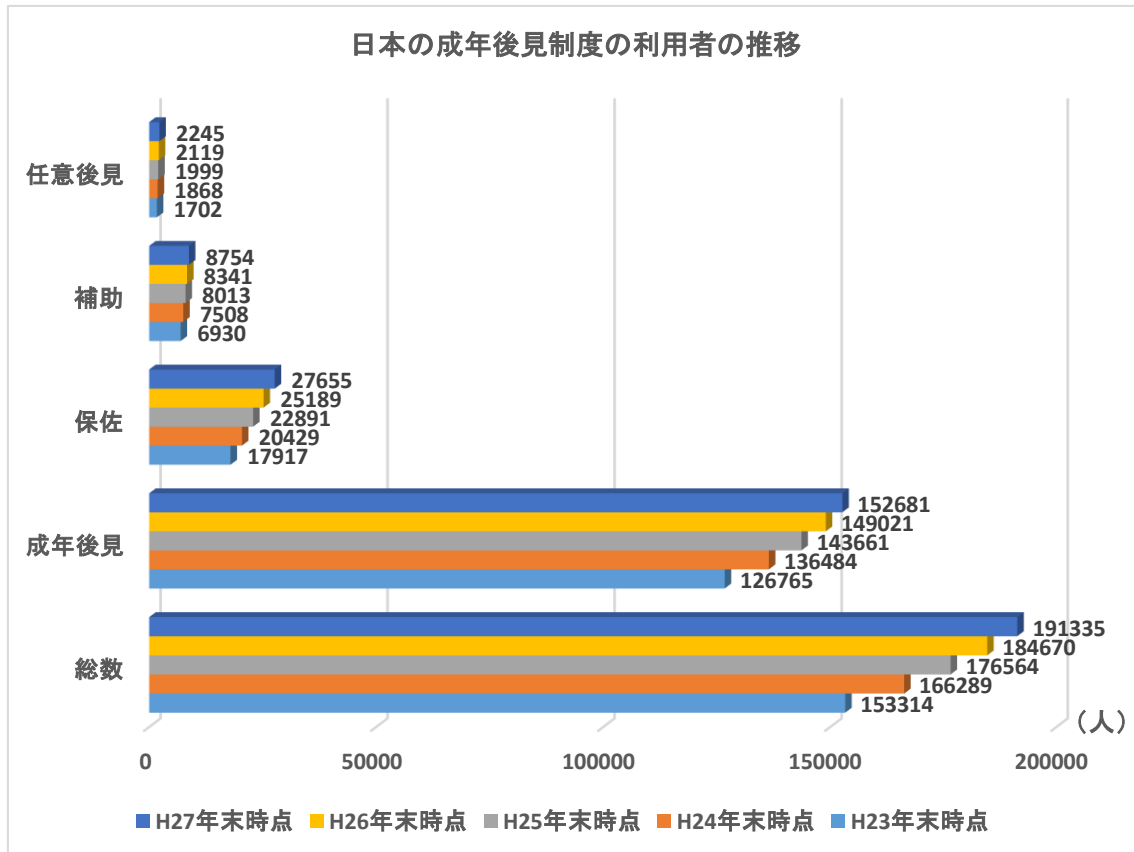
³⁰ 最高裁判所事務総局家庭局「成年後見関係事件の概況—平成27年1月～12月—」9頁

³¹ 芳賀裕「ドイツにおける成年後見制度」『月報司法書士434号』75頁（日本司法書士会連合会、2008年）

されていない。

また近年、親族後見人や、弁護士をはじめとする専門職後見人によって制度が悪用される事件が相次いでおり、利用者の大切な財産を安心して委ねることができる環境が整っているとは言い難い。こうした背景も制度利用の伸び率を鈍らせている一因となっていると考えられる。

図 3 日本の成年後見制度の利用者の推移



出所：最高裁判所事務総局家庭局「成年後見関係事件の概況—平成 27 年 1 月～12 月—」11 頁による。

2.3. 問題点への対応策

これらの問題点に関して、法律や金融機関などで対応がとられている。

① 成年後見制度の利用の促進に関する法律

ノーマライゼーション、自己決定権の尊重、身上保護の成年後見制度の本来の理念に沿うように根本的に改めたうえで、その利用促進を図ろうとす³²べく、制定された法律である。国、地方公共団体、地域、国民のレベルで、制度の体制整備と利用促進を行っていくことを理念としている。

³² 大口ほか・前掲注 (6) 122 頁

② 後見制度支援信託

親族後見人や専門職後見人による悪用を防ぐため、金融機関である信託銀行が、資金運用と財産の管理をするが、財力のある富裕層向けの信託商品であり、すべての高齢者が利用可能ではない。千葉銀行³³などの地銀も参入を始めているものの、信託銀行がない地域に住む高齢者の利用は困難である。

これらの対応策では、今後ますます増加することが予想されている高齢者と認知症患者について、第1章と本章で挙げた課題の克服には十分でない。

2.4. 市民後見人の可能性

このような状況下で近年、親族後見人や専門職後見人でもない第三の後見人として、市民後見人が注目されている。市民後見人とは、認知症や知的障害などで判断能力が不十分になった人に親族がいない場合に、同じ地域に住む市民が、家庭裁判所から選任され、本人に代わって財産の管理や介護契約などの法律行為を行う一般市民による成年後見人である。市民後見人は自治体などが一般市民に対して行う養成講座を修了することで、ボランティアに近い形で成年後見人として就任できる³⁴。

市民後見人においては、被後見人・後見人にさまざまなメリットがある。被後見人となる高齢者には、専門職後見人に後見報酬を支払うだけの資力のない低所得者も利用可能であるため、資力も身寄りもない人に適する。また日常的な生活支援（身上監護など）を望む高齢者には、同じ地域に住む後見人が見守りを行ったり、コミュニケーションの相手となったりするなど、ニーズに対してきめ細かい対応がなされる。一方、市民後見人には、社会貢献に対する意欲の高い市民に活躍の場を与える、お金にはかえられない充実感をもたらす活動となるというメリットがある。地域においては市民同士の互助・共助の意識を高めることにつながる。制度の構造上、市民後見人は行政によるチェックが行き届きやすく、親族後見人や、弁護士などの専門職後見人による被後見人財産の不正な横領が相次ぐ中、市民後見人は有用な制度であると考えられる。

市民後見人の起源は、小林有紀子先生の論文によれば以下のとおりである。

成年後見制度先進国とも言われるドイツの「成年者世話法」を参考とした構想で……ドイツでは多くの一般市民が「名誉職世話人（＝成年後見人等）」として、活躍している。……この活躍を支える背景には、行政機関である「世話官庁」、司法機関である「後見裁

³³ 千葉銀行「ちばぎん後見制度支援信託」

http://www.chibabank.co.jp/kojin/insurance/kouken_sien/

（2016年10月21日閲覧）

³⁴ 小林有紀子「成年後見制度における市民後見人の養成と活用～多摩南部成年後見センターの取組みからの考察～」『21世紀社会デザイン研究10号』247頁（立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科紀要、2011年）

判所」、民間機関である「世話人協会」と三機関が整備されており、社会との関わりが密接で、支援体制が整っていること……がある³⁵。

市民後見人養成講座で実際に使用されているテキストによれば、支援体制を強化することが後見裁判所や行政の責任である³⁶とされているが、日本において、この三機関のような社会システムは未だ整備されていない。

3. ヒアリング調査

ここで実務においてどのような運用がなされているのか、狭山市社会福祉協議会、大貫司法書士事務所、品川区社会福祉協議会、しんきん成年後見サポートにて、ヒアリング調査を行った。

初めに、市民後見人の現状把握のため、埼玉県狭山市社会福祉協議会を訪問したが制度が機能しておらず、県内で市民後見制度に最も力を入れている志木市で、その発展に尽力している大貫正男先生に話をうかがった。しかし、さいたま家庭裁判所が市民後見人の選任に消極的であるという問題が存在したため、その問題を乗り越え市民後見人が日本で最も多く活躍している東京都品川区社会福祉協議会を訪問した。その際、金融機関が市民後見制度に関わるシステムを確立させたしんきん成年後見サポートを紹介された。

3.1. 埼玉県狭山市（狭山市社会福祉協議会）

市民後見人養成講座に参加し、埼玉県狭山市の社会福祉協議会の職員と受講者に対しアンケートとヒアリング調査を行った。今年度の市民後見人養成講座の参加者は以下のとおりで、全員が60～70代である。

表 1 2016年11月6日市民後見人養成講座参加者一覧（狭山市）

性別	年代	職業	報酬について	将来利用したいか
男性	60代	定年退職者	あったほうが良い	したい
男性	60代	パート/アルバイト	あったほうが良い	わからない
男性	60代	行政書士	あったほうが良い	したい
男性	70代	定年退職者	なくて良い	わからない
女性	60代	定年退職者	あったほうが良い	わからない
女性	60代	専業主婦	あったほうが良い	したい
女性	70代	専業主婦	なくて良い	したい
女性	70代	定年退職者	あったほうが良い	したい

³⁵ 小林・前掲（10）250頁

³⁶ 公益社団法人成年後見センター・リーガルサポート・前掲注（2）6頁

受講生の中には市民後見人として活動する具体的なイメージがない人や、自分一人で満足に後見活動ができるか不安を感じている人がいた。市民後見人に対する報酬に関しては、なくて良い、またはあったとしても報酬としてではなく、必要経費をまかなえる程度の金額という意見がほとんどであり、市民後見人の報酬問題は深刻ではないことが判明した。将来的に自ら市民後見人を利用することについては、前向きに考える人が多かった。

個別にお話を伺うと、60代の行政書士として働く男性は、行政書士業務の中で成年後見制度を専門分野とすべくこの講座に参加したという。彼は民生委員としても活動しており一人暮らしのお年寄りや認知症の人と接する際にこの講座が非常に役立っているようだ。また社会に尽くすことや勉強することが元気の源になっているという。60代の民生委員として活動する女性は、母親が親戚内の金銭トラブルに巻き込まれ、それを責めた所、塞ぎこみそのまま認知症になってしまったことがきっかけでこの講座に参加したという。彼女が代表を務めているサロンを訪れる人のなかに認知症の人が増えてきたようで危機感を感じていた。その他にも子供がおらず夫婦のどちらかが認知症になった時のために、この講座に参加した70代の専業主婦の女性もいた。

社会福祉協議会の職員によると、さいたま家庭裁判所が市民後見人の任命に消極的なため、狭山市では市民後見人バンクを用意しておらず養成講座修了生を管理するシステムが存在しないという。現状としては法人後見を行っており将来的には法人後見と市民後見を組み合わせ、その中から市民後見人の独り立ちをさせようと考えているものの、仮に市民後見人が独り立ちしたとしても、市民後見監督人に支払う報酬が負担できないため、システムとして成立しないということであった。これらの問題より現段階において狭山市の市民後見制度は機能しているとは言い難い。

3.2. 埼玉県志木市（大貫司法書士事務所）

そこで埼玉県で最も成年後見制度に力を入れている志木市に訪問し現状を調査してきた。志木市は法人後見11件（後見10件、補佐1件）、市民後見3件を受任しており、市民後見監督人に社会福祉協議会が就任している。志木市社会福祉協議会は地域の専門職・行政・社会福祉協議会役員で構成された権利擁護推進事業運営委員会で後見事業をバックアップしており、その実績が評価され、志木市成年後見支援センター事業の運営を2012年から受託している。成年後見支援センターは制度についての相談や利用支援を行う窓口であり、社会貢献意識の高い市民後見人の育成と活動も支援している。被後見人に対しては申し立て候補者の選考基準を独自に設定し、項目ごと（意思疎通の程度、施設入所の有無等）に点数化することで法定・専門職・市民後見の中から候補者に適した形態を選択している。

しかし市民後見制度のシステムは確立しているものの、狭山市と同様さいたま家庭裁判所が市民後見人の任命に消極的であるという問題を抱えている。そこで権利擁護推進事業委員会はさいたま家庭裁判所に対して市民後見人への移行についての上申書を提出し、ようやく市民後見人が3件任命されるに至った。

このように、狭山市に限らず埼玉県での市民後見制度発展の道のりは険しいといえる。

3.3. 東京都品川区（品川区社会福祉協議会）

これらの現状を踏まえ、市民後見制度の先駆けであり日本でトップクラスの実績をあげている品川区社会福祉協議会を訪問した。品川区社会福祉協議会には日本で初めて高齢者が市民後見人と任意後見契約を締結した事例があり、現在に至るまで 162 件の法定後見監督人を受任し、任意後見契約を 65 件締結している。

品川区社会福祉協議会は 2006 年に都が開始した社会後見型後見人養成講座に並行し、独自で市民後見制度実現のために、東京都家庭裁判所本庁の裁判官に所長自ら交渉し、「社会福祉協議会が監督人になる」という条件で市民後見人の就任が認められた。市民後見人が一般市民の財産管理を行うことは権限が大きいと危険を伴うが、社会福祉協議会が後ろ盾になることにより、市民後見人は随時の相談・助言・定期的な報告・監督を受けられるため、本人及び家族は安心感を得られる。このような市民後見人のバックアップ体制の確立が重要視されていることから、品川区では社会福祉協議会や一般社団法人、NPO 法人などが法人後見を行っており、当該法人内の市民後見人が担当者として高齢者のサポートにあたっている。そして家庭裁判所が社会福祉協議会を監督人に選任している。

3.4. 一般社団法人 しんきん成年後見サポート

2015 年 1 月に品川区にある 5 つの信用金庫（城南/湘南/芝/さわやか/目黒）が協力して、地域の社会貢献の一環として、金融機関の業務経験とダブル・トリプルチェックの技術を生かし、組織的に財産管理を健全に行う目的でしんきん成年後見サポートを立ち上げた。このしんきん成年後見サポートで市民後見人として活動しているのは、信用金庫の OB・OG といった財産管理に明るい市民である。現在、法定後見 12 件、任意後見 6 件を請け負っており、男女 1 組で訪問などを行っている。

後見制度支援信託では、高度な財産管理を行う目的で都市の一部の信託銀行に預金を移しているため、地方の資金が都市部に流出し地域経済がやせ細るといった問題が発生している。また後見制度支援信託は比較的資力のある高齢者を対象としており、利用者層が限定されている。そこで、しんきん成年後見サポートでは、地方の預金を解約することなく資力の乏しい高齢者にも利用可能な「家族信託」というサービスを提供している。

この事業における金融機関の短期的な経済効果は見込めないが、将来的なメリットとしては社会貢献による銀行のイメージ向上や顧客との信頼関係の強化が挙げられる。具体的には金融機関の窓口市民後見を組み込んだ商品のパンフレットを設置し、サービスの一環として社会貢献企業であることのアピールにつながる。同時に信用金庫の窓口は高齢者の利用頻度が高いため市民後見制度の周知啓発や気軽に相談できる環境を整備するものであり、社会的意義があるといえる。

4. 現状を踏まえた提案

上述のように、任意後見制度と市民後見人は「本人の意思を最大限に尊重」し、「財産管理や身上監護」を「地域内での市民同士の相互扶助」で行っていくという考え方に基づいて、所得の多寡に捉われず誰でも利用可能なものといえる。しかしながら、両者ともに普及が進んでいないうえ、財産管理を市民個人に一任するのは危険である。これらのことから、利点を残しつつも、両者を融合させて互いに課題点を補充する制度が必要である。

4.1. 任意後見制度と市民後見人を融合させた特約付きの契約

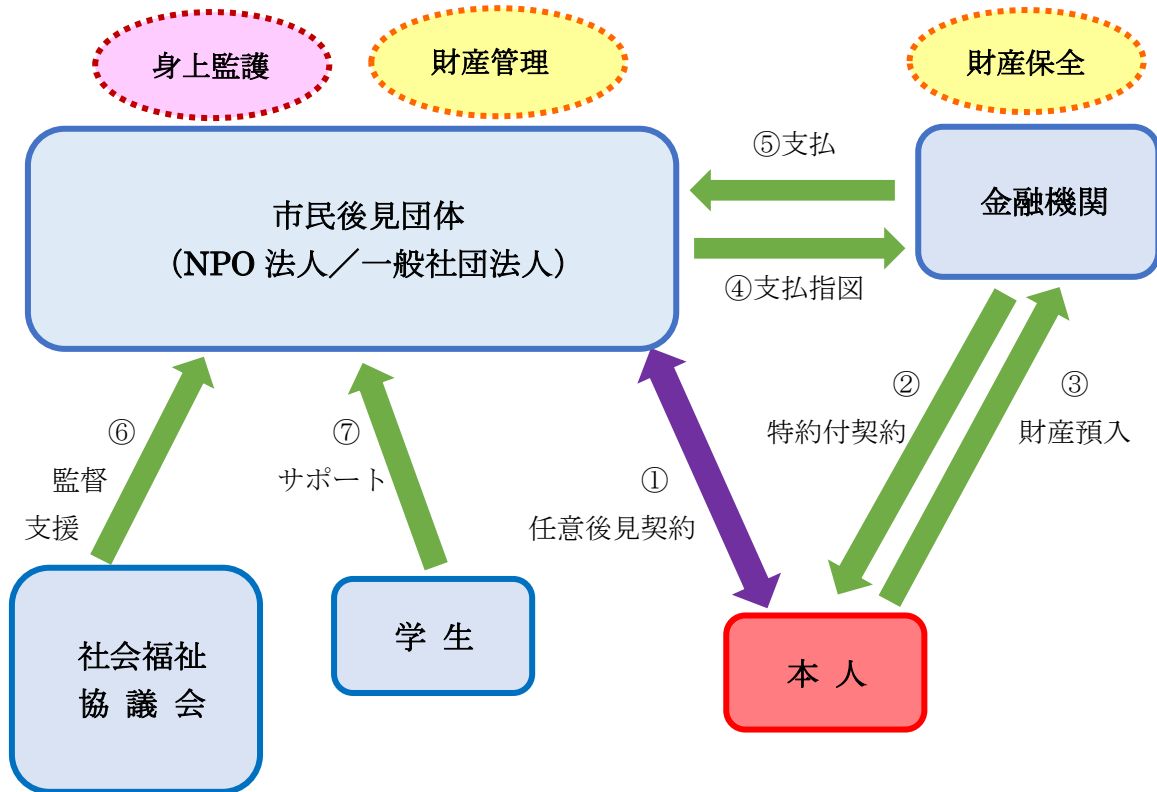
そこで私たちは、市民に財産管理を一任させる負担やリスクを解消すべく、市民後見人が所属する団体を設立し、複数名で財産管理を行い、市民後見団体・金融機関・本人の三者を有機的に結びつけた制度を提案したい（下記概念図参照）。

まず、①本人が判断能力を有している間に、NPO 法人や一般社団法人などの市民後見団体を任意後見受任者とする任意後見契約を公正証書により締結する。次に、②本人が日常生活で使用している愛着のある地方銀行や信用金庫等の金融機関で、印鑑が複数本なければ預金を引き出せない等の個別具体的な特約付きの契約を締結し、③本人は財産を金融機関へ預ける。①～③によって、地元の金融機関では財産保全が行われ、市民後見団体では、法人受任後に男女 1 組など複数名が担当者となり、身上監護や財産管理を行う。④金融機関は任意後見人からの指図により、⑤各種費用の支払を行う。市民後見団体では、各担当者の不正を防止したり、相談を受けたりするために団体内で担当者を監督する人を置き、⑥正式な任意後見監督人として、家庭裁判所に社会福祉協議会を推薦する。社会福祉協議会は監督を行うと同時に市民後見団体や担当者の相談役となり、総合的なバックアップも行う。⑦については、「4.2.学生支援員によるサポート」で後述する。

【概念図】

上記の提案を図に表すと、以下の通りとなる。

図 4 任意後見契約と市民後見人の融合



出所：筆者作成

狭山市での調査の結果、市民後見人養成講座の参加者が全員 60～70 代と高齢者であったが、高齢者が市民後見人となる場合、退職後の活躍の場が増える反面、後見人自身の心身の負担が考えられる。また、市民後見人一人で十分な後見活動ができるか不安を感じる受講生もいたことから、互いに連携・監督するための市民後見人のネットワーク形成は必須である。本制度では、市民後見人養成講座の修了生を登録して、市民後見団体として組織化し、複数名で被後見人を担当することにより、活動に不安を抱える市民後見人も参加しやすい体制を構築する。また法人で受任することにより、家庭裁判所の信頼が得られ、選任されやすくなると考えられる。さらに市民後見人が行う身上監護と財産管理について、監督が団体内部からと社会福祉協議会からの二重でなされ、財産保全については金融機関でなされるため、悪用の危険性が低くなり、安全で確実な制度運用が期待できる。

品川区において、市民後見人が活動する際の損害賠償責任保険の保険料は、社会福祉協議会が全額負担しており、他の地域でも社会福祉協議会による積極的な介入が求められる。

現在、金融機関ではニーズの多様化が進んでおり、第 1 章で言及したように、高齢者の利用頻度の高さに比例する形で、窓口でのトラブルも増加している。しかし、金融機関の専門分野を越えた高度な知識を必要とする場合には、一律の対応に制約されてしまう恐れがある。

上述のように、市民後見団体と金融機関が連携することで、金融機関は、市民後見人が持つ後見に関する専門的な知識や経験、地域のネットワークなどを活用して、より効率的かつ柔軟に社会の変化に対応した商品の提案が可能となるため、利用者数の拡大を図れる。また、市民後見団体との情報共有により、多発する高齢者の窓口でのトラブルを軽減することができる。さらに、社会的にニーズの高まっている市民後見に携わることで、金融機関の社会的責任（CSR）を果たし、結果としてイメージ向上や顧客との信頼関係の強化にもつながる。

4.2. 学生支援員によるサポート

大学生は社会人や家庭を持つ人と比べ、放課後や休日などに自由な時間があり、勉強やアルバイト、サークルや部活動、ボランティア活動などにあてている。さらに夏季や冬季、春季には長期の休暇がある。そこで私たちは、このような時間を使って、社会へ積極的に出ていき、「4.1.任意後見制度と市民後見人を融合させた特約付きの契約」の⑦において、学生が支援員として市民後見人の活動をサポートすることも併せて提案する。

具体的には、市民後見を法人受任している既存の NPO 法人や一般社団法人といった市民後見団体と連携し、市民後見支援員として被後見人の見回り、訪問への同行、会話の相手となるなどの活動をする。また力仕事も行うことができる。

大学生をはじめとする学生が地域での活動によって、普段の授業で行うような座学だけでは学べないことを実際に経験できる。地域の市民後見人との連携、人生経験豊富な被後見人との会話などを通じて、視野を広げることができ、その貴重な経験は将来の進路選択にも還元されると考えられる。また、学生時代に若年層には関わりの少ない後見制度に触れ、現状への問題意識を持つことにより、将来的な問題改善に繋がる可能性がある。例えば、大学卒業後に行政職に就き、政策の面から後見制度の普及促進を行う、社会福祉士といった専門職に就き、後見を受任するなどの例が期待できる。

さらに、学生という若者の力が加わることで、地域の活性化につながる。高齢化が進む中で、社会経験はないものの体力面・精神面が充実した、時間的余裕のある学生が地域の活動に加わることによって、「市民後見人は、定年退職者や専業主婦が一般的である」という、従来の硬直したシステムの打開策になり得ると考える。現在の市民後見人はボランティア的な面が強く、本業とするには報酬や不規則な業務であることなど問題が多い。そこで、社会経験や地域貢献の場として学生を受け入れるのは良策だと言える。

4.3. 学生支援員の組織化

一方で、大学生が支援員として活動することは、普通の授業との兼ね合いから難しいのではないかという見方もある。また、大学に在籍する期間しか活動できないため、入れ替わりが激しく、継続した活動ができないのではないかという見方もある。さらに、学生の活動が社会的に信用を得られるかも定かではない。

そこで、ネットワーク形成の一つとして学生支援員を組織化していく。一般社団法人等で組織化することで、学生支援員の安定した供給がなされ、学生同士の学年や大学の枠を越えた縦横のつながりが構築される。授業や予定との兼ね合い、学生支援員の入れ替わりについては、異なる学年の学生複数名で対応することで解消できるものと思われる。

また、組織化により、大学の単位認定の対象とする形での活動の実施や、活動に応じて連携する団体からの報酬を設定することも可能になり、学生のより積極的な活動参加が見込まれる。この報酬については、各市民後見団体の経済状況に応じて時給制での設定が考えられる。

学生支援員を組織化した際の組織の運営費については、ファンレイジングなどの方法で地域から資金調達をすることを提案する。ファンレイジングは資金調達だけでなく、地域の住民への周知啓発や地域との密接な関係作りにも有益である。

5. おわりに

本稿ではここまで、「任意後見制度」と「市民後見人」を融合させ、さらに金融機関と学生による支援を受けることを通じて、財産管理や身上監護を、地域内での市民の相互扶助によって継続的に実現する仕組みを提案してきた。本人の意思を最大限に尊重することを目指す「任意後見制度」と、後見制度の利用促進に資する「市民後見人」における両者の強みを活かし、後見人・金融機関・学生が有機的に結びついた体制を構築することが、今後も深刻化が予測される高齢化問題を食い止める手助けとなり得ると考えたからである。

特に金融機関は独自の幅広いネットワークを有している。そのため金融機関が上述の体制に加わることによって、行政などと比較しても、より柔軟かつ波及効果のある制度の展開が可能となる。市民後見人や学生がその特色を活かして十分に成果を発揮できるよう、金融機関には制度を牽引していく役割が期待される。

また学生に関して、本文では支援員としての活用に留めたが、将来的には支援員としての経験に基づいて、正式な市民後見人となって社会で活躍することも見込んでいる。すなわち学生による支援制度が、後見制度の慢性的な人材不足を解消することにつながるという二義的效果をもたらすのではないか。

高齢化問題が社会に及ぼす弊害については本文で既に述べた通りであるが、これに対しては短期間に事態を大きく改善させるような特効薬は存在しない。この問題は様々な要因が複雑に絡み合った結果として顕在化してきた実情を考慮すれば、その解決には、既存の枠組みにとらわれない、金融機関を中心とした多様な機関による横断的な対応が求められる

るだろう。私たちの提案が、高齢者が安心して暮らせる社会の実現に寄与することを願っている。

【参考文献】

- ・内閣府『平成 28 年版高齢社会白書』（2016 年）
- ・厚生労働省『平成 28 年版厚生労働白書—人口高齢化を乗り越える社会モデルを考える—』（2016 年）
- ・二宮利治「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」（厚生労働科学研究費補助金 行政政策研究分野 【補助金】 厚生労働科学特別研究、2015 年）
- ・朝田隆「都市部における認知症有病率と認知症の生活機能障害への対応」（厚生労働科学研究費補助金 疾病・障害対策研究分野 認知症対策総合研究、2013 年）
- ・公益社団法人成年後見センター・リーガルサポート編『市民後見人養成講座第 1 巻〔第 2 版〕成年後見制度の位置づけと権利擁護』（民事法研究会、2016 年）
- ・大口善徳・高木美智代・田村憲久・盛山正仁 編著『ハンドブック成年後見 2 法 成年後見制度利用促進法、民法及び家事事件手続法政改正法の解説』（創英社/三省堂書店、2016 年）
- ・最高裁判所事務総局家庭局「成年後見関係事件の概要—平成 27 年 1 月～12 月—」
- ・小林有紀子「成年後見制度における市民後見人の養成と活用～多摩南部成年後見センターの取組みからの考察～」『21 世紀社会デザイン研究 10 号』（立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科紀要、2011 年）
- ・芳賀裕「ドイツにおける成年後見制度」『月報司法書士 434 号』（日本司法書士会連合会、2008 年）

【参考 URL】

- ・認定 NPO 法人東葛市民後見人の会「自分らしく生きるために 任意後見のすすめ—利用の促進と濫用の防止にむけて—」
http://t-shimin-kouken.org/doc/pa_guardianship.pdf#search='%E4%BB%BB%E6%84%8F%E5%BE%8C%E8%A6%8B%E5%88%B6%E5%BA%A6+%E4%B8%8D%E6%8C%AF'
(2016 年 10 月 21 日閲覧)
- ・千葉銀行「ちばぎん後見制度支援信託」
http://www.chibabank.co.jp/kojin/insurance/kouken_sien/ (2016 年 10 月 21 日閲覧)

【ヒアリング調査先】

- ・社会福祉法人狭山市社会福祉協議会（2016 年 11 月 6 日）
- ・社会福祉法人品川区社会福祉協議会（2016 年 11 月 14 日）
- ・一般社団法人しんきん成年後見サポート（2016 年 11 月 21 日）
- ・大貫司法書士事務所（2016 年 11 月 24 日）

佳 作

事業承継問題解決のための新提案

－経営支援団体の設立と AI の活用－

広島大学 経済学部

新木 耀平 (アラキヨウヘイ) 3年

柿原 圭佑 (カキハラケイスケ) 3年

土井 祐弥 (ドイユウヤ) 3年

吉田 亮太 (ヨシダリョウタ) 3年

要旨

近年、後継者が見つからないことを理由に、やむを得なく廃業をしなければならない中小企業の割合が増加している。その根本的な原因として、中小企業経営者の平均年齢の上昇、少子高齢化による若者人口の減少、都市部への一点集中による地方の過疎化などがあげられる。そして、これらの日本を取り巻く社会問題は、より深刻化することが予想されている。そのような社会背景の中で、今後さらに中小企業の数が減ることはますます明らかである。さらには、日本の屋台骨である中小企業の減少は、雇用や大企業への部品供給などの観点から、日本経済に多大なる影響を与えることが容易に想像できる。

我々はこの問題に対峙するため、本論文において中小企業の存続のためにはどうすればよいか。つまりは、いかにして事業承継の割合を増やしていけばよいのかについて考察した。

まず問題を考えるにあたり、日本における中小企業・事業承継の方法についての深堀りを行った。その中で、経営者の親族による事業承継が減少している一方、第三者による事業承継の割合は年々増加しているという事実を発見した。この第三者による事業承継とは、「外部の起業の意思のある人」による承継・「M&A」による企業買収を意味する。少子高齢化の進んでいる日本の現状を考える上では、この傾向は今後も続いていく可能性が高く、事業承継問題解決のためには、この第三者による承継に焦点を当てていく事が大切であると考えた。

しかしながら、第三者による事業承継には双方の理解が不十分なため、情報収集やマッチングに多くの時間とコストがかかり、実際に成功する確率も低い現状がある。また、地方においては採算性の観点から、民間の仲介業者があまり参入していない現状がある。

そこで、我々はマッチングの効率性・成功率を高めるため、AI技術に注目した新たなマッチング方法を考え、このマッチング方法を使った地方銀行を主体とする経営支援団体を提案する。この経営支援団体は全国47都道府県にあり、その地域における中小企業の情報を長年蓄え続けている地方銀行の強みを生かす。さらには、その情報を活用し、企業や人々のマッチング効率・成功率を高める方法として、AI技術を活用する。

我々はこの経営支援団体により、地方における事業承継問題解決がなされ、中小企業の技術力や雇用の維持につながり、さらには、地域経済の安定的存続に寄与すると考える。

目次

第1章 はじめに.....	44
第2章 事業承継問題を考えるにあたり	44
第1節 中小企業について	44
中小企業とは.....	44
中小企業の現状と課題	45
第2節 事業承継について	49
事業承継の選択肢.....	49
第三者による事業承継の問題	51
第3節 起業について.....	52
起業の意義	52
起業の現状と問題.....	52
第3章 AI の活用	57
第4章 銀行を主体とした、経営支援団体設立の提案	58
第1節 我々が提案する（経営支援団体）とは.....	59
第2節 銀行が経営支援団体を設立する強み	61
第3節 それぞれのメリット.....	61
第4節 おわりに	62
【参考文献・URL】	63

第1章 はじめに

今や日本は世界をリードする経済大国であるが、そこに至るまでの歴史は第2次世界大戦後の復興期まで遡る。日本がこれまで歩んできた経済成長の過程には、戦後復興、高度成長期と、2度のオイルショック、その後の安定成長とバブル経済の出現、バブルが弾けた後の「失われた10年」と言われる経済停滞期、近年ではアジア通貨危機をのりこえリーマンショックと英国のEU離脱があり、企業はこれらの成長と停滞から日本を支え、共に発展してきた。とりわけ、中小企業の存在は非常に大きく、経済産業省による調査³⁷では、現在国内総事業者数に占める中小企業の割合が99.7%と示されている。名目GDPの半分以上を生み出す中小企業が急速に変化する現代社会において重要なファクターであることは言うまでもなく、今後の日本経済存続のためにも既存技術の保護、新たな付加価値の創出と労働生産性の向上が求められている。

しかし、急速に変化する現代において、その中小企業の事業継続が危ぶまれている。そもそもどうして企業は事業承継を行わなければならないのか。あるものは、ミクロ経済学における企業の自由参入退出の理にかなっており、不用意に危惧する必要がないという人もいる。おそらくそれは正しいのであろう。しかし、日本が抱える課題は少し異なる。それは、中小企業が自身の企業価値を把握していないことに一因がある。戦後より日本の屋台骨として成長を支え磨かれてきた日本の礎ともいえる技術を、経営者が自身の企業価値を理解していないために、失われ続けているのである。

そこで、我々は金融機関、とりわけ中小企業との接点が多い地方銀行の視点から中小企業の事業承継の新たなあり方・方向性を提案する。

第2章 事業承継問題を考えるにあたり

銀行を主体とした経営支援団体の設立の提案を行うにあたり、必要となる中小企業、事業承継、起業の知識の深掘りを行う。

第1節 中小企業について

日本の経済は、中小企業によって支えられていると言われるが、日本における中小企業の現状はどのようなものであるのだろうか。ここでは、日本における中小企業の現状・問題を考察する。

中小企業とは

中小企業の捉え方は複数あるが、一般的に定義として使用されるのが法律を基にしたものであり、「中小企業基本法」というものが存在する。この法律の下では中小企業者の範囲

³⁷ 経済産業省：「平成26年経済センサス-基礎調査」より

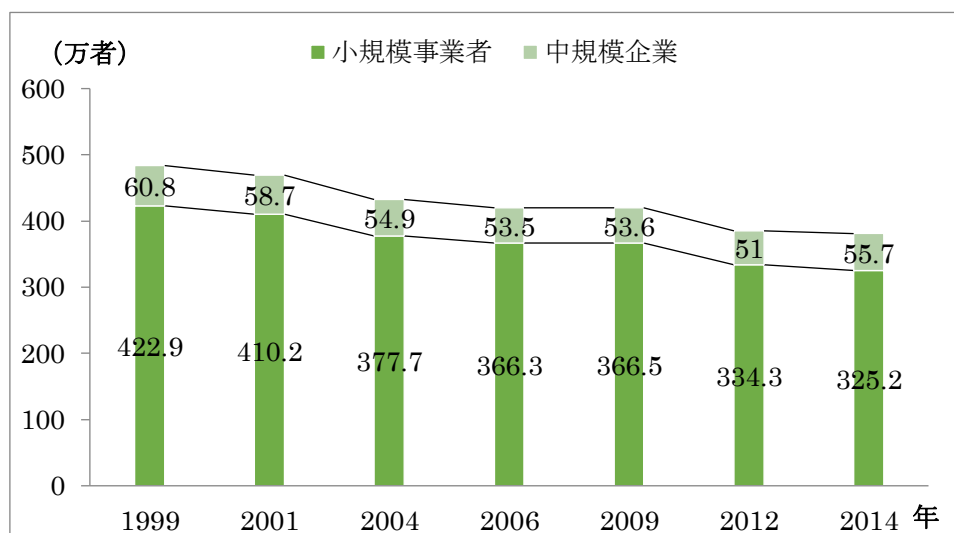
と小規模企業者を以下の表のように定義している³⁸。

業種	中小企業者 (以下のいずれかを満たすこと)		小規模企業者
	資本金の額又は 出資の総額	常時使用する従 業員の数	常時使用する従 業員の数
製造業、建設業、運輸業、その他の業種（卸売業、サービス業、小売業を除く）	3億円以下	300人以下	20人以下
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

中小企業の現状と課題

上記で示したように、日本経済における中小企業の役割は非常に大きい。しかし、その中小企業が現在減少の一途を辿っているのである。

図1 中小企業数の推移



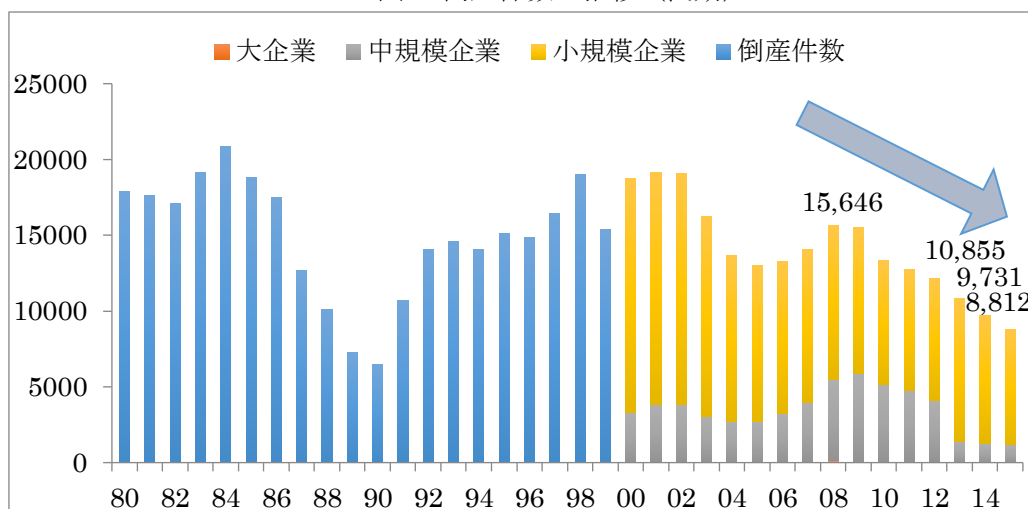
出所：総務省「経済センサス-基礎調査」「事業所・企業統計調査」総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」を中小企業庁が加工したものを引用

³⁸ 中小企業基本法においては「中小企業の定義」ではなく「中小企業者の範囲」、「小規模企業」ではなく「小規模企業者」と規定されているが、以下本論文における中小企業とは中小企業基本法に基づく中小企業者と小規模企業者の両方を意味する。又、財務相や内閣府による分類と明確に区別をしないが、その都度分類基準を表示する。

図1からわかるように、1999年から2014年にかけて中小企業数の推移は長期にわたり減少傾向にあり、2014年時点において380.9万者が存在する。「2016年版中小企業白書」によると、中規模企業については2012年から2014年の2年間で4.7万者の増加であったが、そのうち、開廃業については、開業が7.2万者、廃業が4.8万者で、開業が廃業を2.4万者上回っている。また、規模間の移動については、小規模企業から中規模企業への移動が6.8万者で、中規模企業から、小規模企業への移動が6.3万者で、中規模企業と小規模企業での移動は+0.5万者であったことがわかっている。

次に倒産件数の推移を確認する。下記表を確認すると2007、2008年の特殊事象の影響を考慮しなければ、2000年始めから倒産件数は減少傾向にある。2009年以降は7年連続で前年を下回っている。2015年の倒産件数は8,812件と、2014年に続き2年連続で1万件を下回っており、これは、バブル景気の1989-90年以来、25年ぶりの水準であることが報告されている。

図2 倒産件数の推移（長期）



出所：東京商工リサーチ「倒産月報」

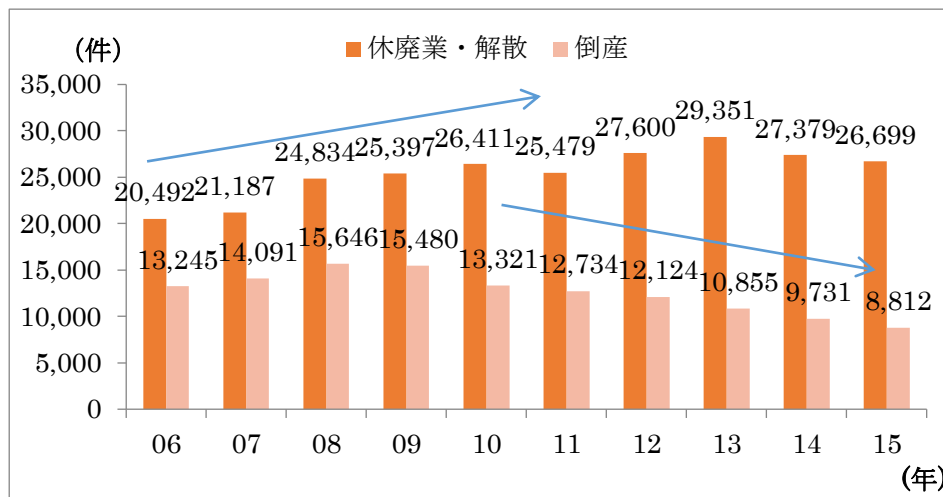
では、どうして倒産件数が減少しているにも関わらず中小企業数が減少し続けているのだろうか。上記で述べたように開業は十分に行われている。また、大企業への移動、大企業からの移動は2014年においては0.1万者程度であり、中小企業数の増減に影響は与えない。

それは、事業停止件数である「休廃業・解散件数³⁹」が倒産には集計されないからである。つまり、倒産と異なり、休廃業・解散が高い水準で存在し、中小企業数減少はこの影響を強く受けているとわかる。事実、東京商工リサーチによる2015年の「休廃業・解散企業」動向調査による図3を見ると減少する倒産数に対して、逆の動きをする休廃業・解散件数

³⁹ 「休廃業」は、資産が負債を上回る資産超過状態での事業停止、「解散」は事業継続を断念することを指し、どちらも「倒産」には含まれない。

をることができる。

図3 休廃業・解散件数、倒産件数の推移



出所：東京商工リサーチ「2015年「休廃業・解散企業」動向調査」

以上のことをまとめると、現在日本国内における中小企業の数は一途をたどる。しかし、それら減少の要因を倒産によるものだと考えるのは安直であり、事実、倒産件数は年々改善されている。注目しなければならないのが、倒産には集計されない休廃業・解散件数が増加している点である。この「休廃業」は超過資産での事業停止であり、「解散」は事業継続を断念することをさす。つまり、現在国内に存在する中小企業は資金面以外の部分において、事業継続に対する課題を抱えていることが推測できる。以下では、そのことを深掘りし、中小企業が抱える資金面以外での課題について考察する。

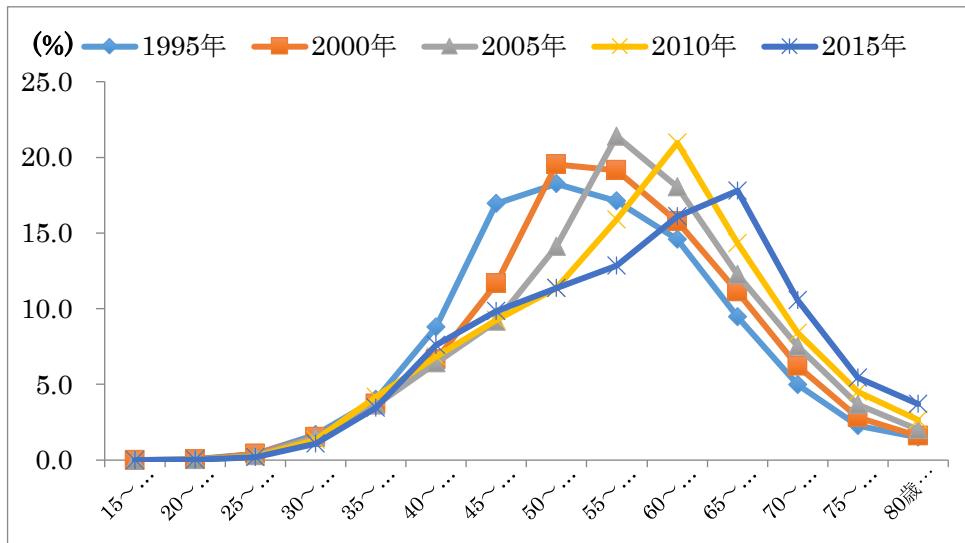
みずほ総合研究所（株）の「中小企業の資金調達に関する調査」（2015年12月）によると、金融機関と中小企業の関係において、「金融機関が考える取引先から望まれていると思う経営支援サービス」と「中小企業が今後期待する経営支援サービス」で互いに高い水準を位置しているのが「事業承継支援」「M&A 支援」である。しかし、金融機関が実際に企業に提供している経営支援サービスにおいて、上記項目はそれほど高くなく需要と供給のバランスが取れていないのが現状である。

このことは事業承継における外部的課題であるが、内部の課題を考えた際、私たちはそれを「経営者の高齢化」と「企業の新陳代謝不全⁴⁰」と考える。

以下、具体的に企業経営者の高齢化の現状を見る。以下の図は年代別にみた中小企業の経営者年齢の分布である。

⁴⁰一般的に企業の新陳代謝といえば、産業全体の企業参入、退出、開業、廃業を指すことが多いが、本節における企業の新陳代謝とは、企業内における経営者の若返りや交代を指す。

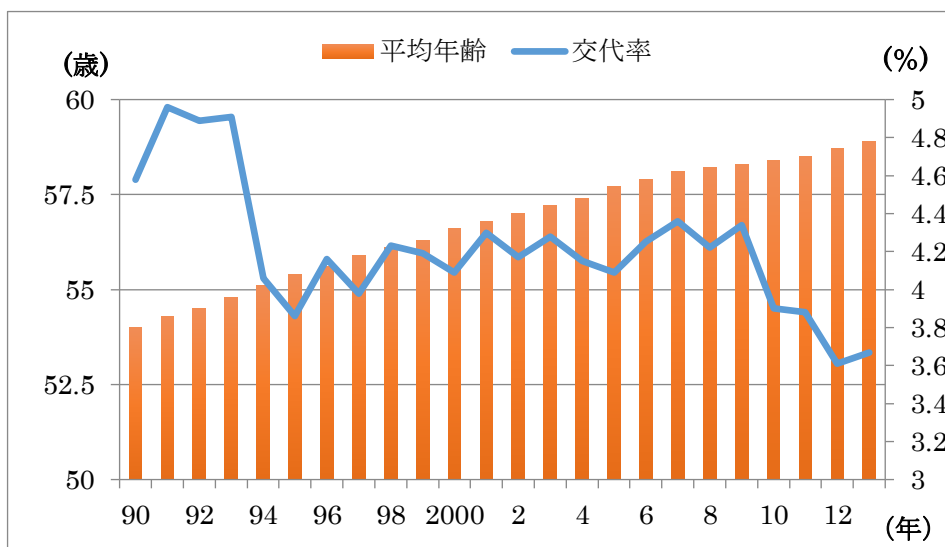
図4 年代別にみた中小企業の経営者年齢分布



出所：(株) 帝国データバンク「COSMOS2 (企業概要ファイル)」を中小企業庁が再加工したものを引用

上記図は1995年から5年ごとに代表者年齢の推移を示したものである。1995年では、経営者年齢のピークは47歳であるが、2000年代に推移するにつれ、年齢層のピークもシフトし、2015年では、ピーク年齢が66歳となっている。このことからわかるように、現在戦後の復興期から成長期にかけて起業した世代の経営者たちが、世代交代を迫られているのである。しかし、経営者たちが事業承継を意識し始めているにもかかわらず、それがなかなか進んでいないのが現状である。次の図5に示すように経営者の交代率はむしろ減少していることがわかる。

図5 経営者の平均年齢と交代率の推移



出所：帝国データバンク「2014年全国社長分析」

ここまで、中小企業の現状と課題を見てきた。

第2節 事業承継について

高度経済成長期が始まった1954年から、現在の2016年に至るまで既に60年以上が経過した。高度経済成長期当時に創業した多数の中小企業の経営者は、高齢化を迎えている。このような背景を持つ現在、多くの中小企業経営者は事業承継に向けた対応を取らなければならない危機に立たされている。

事業承継の選択肢

そもそも、事業承継にはどのような手段があるのだろうか。下の図は、中小企業における事業承継の一般的な方法⁴¹と、それぞれのメリット・デメリットを表したものである。

図6 事業承継の方法（作者作成）

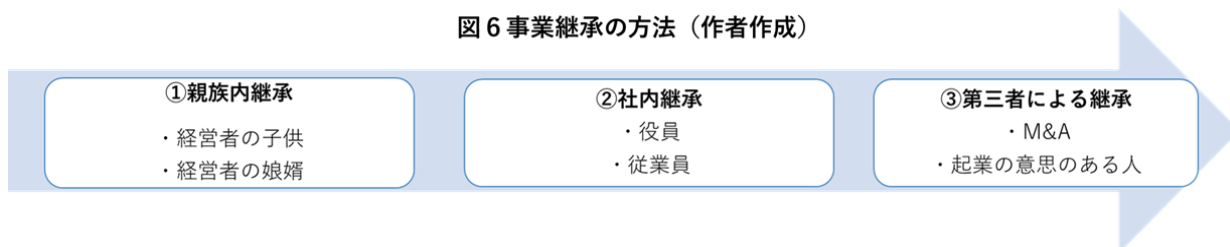


表1 事業承継のメリット・デメリット

	親族内継承	役員・従業員の継承	第三者の継承 (M&A等)
メリ ット	<ul style="list-style-type: none"> ・心情的に受け入れやすい ・後継者を早期に決定できる ・所得と経営の分離を回避できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・親族内の次に、候補者を確保しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・広い範囲に候補者を探せる
デメ リ ット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営能力が伴わない場合がある ・相続人が複数いる時に、決定が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・親族内継承と比較し、心情的に受け入れにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・希望の条件を満たす相手が見つかりづらい。

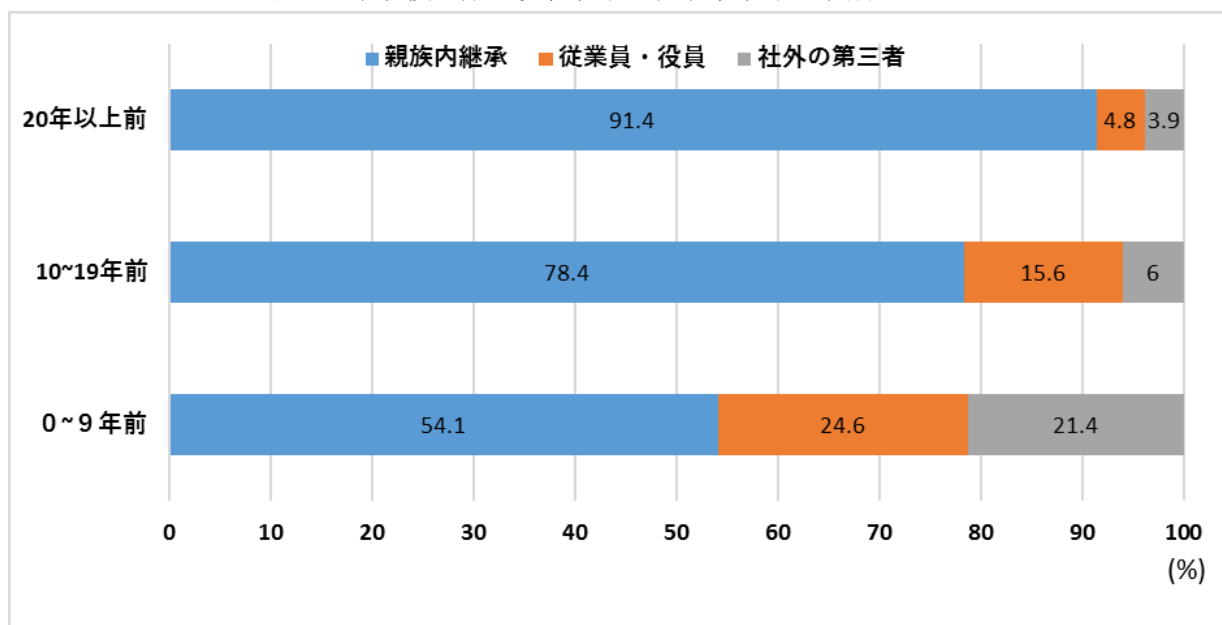
(独) 中小企業基盤整備機構「事業承継ガイド」

一般的に、中小企業の事業承継先として一番に思いつくのは、経営者の親族である。事実、野村総合研究所の「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」によると、20年以上前から一貫して、親族による事業承継の割合は常に50%を超えており、他の承継方法と比較し、最も正当な事業承継の方法であることがわかる。次に、割合が高いのは「役員・従業員による承継」である。これは、主に親族内に承継者がいない場合に採用される方法で

41 『中小企業白書 2014 P250 引退を決断した経営者の選択肢』

ある。会社の財産の分離問題などのマイナス面もあるが、経営者との関わりも深く、スキルや企業文化を理解している人材が会社を引き継ぐため、「親族内承継」の次に割合が高いのもうなずける。これらの親族内や役員・従業員による事業承継は、経営者の目の届く範囲で行うことができるため、比較的行いやすい事業承継の方法である。しかし、近年これらの事業承継の方法に変化が生じている。

図7 中規模企業 現経営者と先代経営者の関係



出所：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」（2012年11月、(株)野村総合研究所）

上の図7は、年代ごとの中規模企業の事業承継の割合の変化を示したグラフである。20年以上前は、「第三者による承継」はわずか、3.9%しかなかった。しかし、2012年においてはその割合は21.4%となっており、20年の間に5倍以上になっている。

これには、日本の抱える社会問題が深く関係している。まず、第一に考えられることは、少子化問題である。後継者の有力な候補である経営者の子供そのものが減っている現状においては、親族内以外に後継者を求めなければならない。また、第二の理由としてあげられるのは、価値観の多様性である。不景気などのより安定を求めるサラリーマンが増えること、より良い給料を求めて優秀な人材は中小企業に就職したがらないことがこれにあたる。これらの理由を背景に、最後の頼みの綱として行き着く先が、「第三者による承継」である。

そして、少子化問題や価値観の多様化がより一層進んでいる現代において、廃業に至らないための最後の方法としての「第三者による承継」の需要はますます高まると共に、この「第三者による承継」の成功率を高めていくことが、事業承継問題の鍵になってくるのではないかと考える。しかし、一方で年間4.8万者もの中小企業が廃業するように、この

方法が全ての中小企業の事業承継問題を解決していないことを示している。

第三者による事業承継の問題

「第三者の承継」は、大きく2つに分けることができる。一つ目は、「M&Aの活用による事業承継」、二つ目は、「高い事業意欲のある人材による承継」である。

まず、「M&Aの活用による事業承継」について説明する。M&Aとは⁴²、「合併と買収」という意味であり、通常は企業全体の合併・買収だけでなく、営業譲渡や株式譲渡、資本提携など幅広い意味で使われている。今回のような中小企業の事業承継に際して最もよく用いられる方法は、株式譲渡である⁴³。この株式譲渡は、売り手企業が既存の発行済株式を売却することによって、会社の経営権を譲り渡す手法である。合併などとは異なり、会社の株主が代わるだけのため、基本的には売り手企業はそのまま存続し、社名や従業員の継続雇用や、債権・債務や取引先、許認可などがそのまま引き継ぐことが可能となる⁴⁴。

続いて、「高い事業意欲のある人材による承継」を説明する。これは、事業承継を行いたいのものの、親族や企業内部で後継者を確保できない企業と、高い事業意欲のある人材をマッチングさせる方法である。わが国には、起業をしたいという意思を持った人材が一定数存在する。これには、事業の経営者、起業家の双方にメリットがある。具体的には、経営者は、後継者を確保することができ、起業家は、その経営者の経営資産やノウハウの承継が可能であることだ。

以上、「第三者による承継」の基本的な方法と、メリットを述べてきた。しかしながら、この方法を成立させるためには当然多くの問題が存在する。

表2 第三者による承継の問題点

後継者を求める企業	仲介業者	第三者（起業家・買収企業）
<ul style="list-style-type: none">・高額な仲介手数料・M&Aの知識・認識度不足	<ul style="list-style-type: none">・マッチングの難しさ・売手企業に関する情報不足・地方と都市の差・採算性の低さ	<ul style="list-style-type: none">・地方の人材と企業不足・人材確保の難しさ・経営スキルの不足

(作者作成)

上の表2は、「第三者による承継」の問題点を、事業承継に関わる第三者それぞれの目線からまとめたものである。やはり、経営者と認識の無い第三者を結びつけるということもあり、マッチングの難しさを初めとする、費用・収益率、人材確保などの問題が挙げられ

⁴² M&A Capital Partners ホームページより <http://www.ma-cp.com/ma/ma2.html>

⁴³ 岡田悟 (2008) p.2

⁴⁴ 同上 p.2

る⁴⁵。

これらの問題点の解決が事業承継問題の解決を意味するわけではないが、中小企業全体における、事業承継問題解決の可能性を少しでも高めるためには、解決に向けて考えていかなければならない問題である。

第3節 起業について

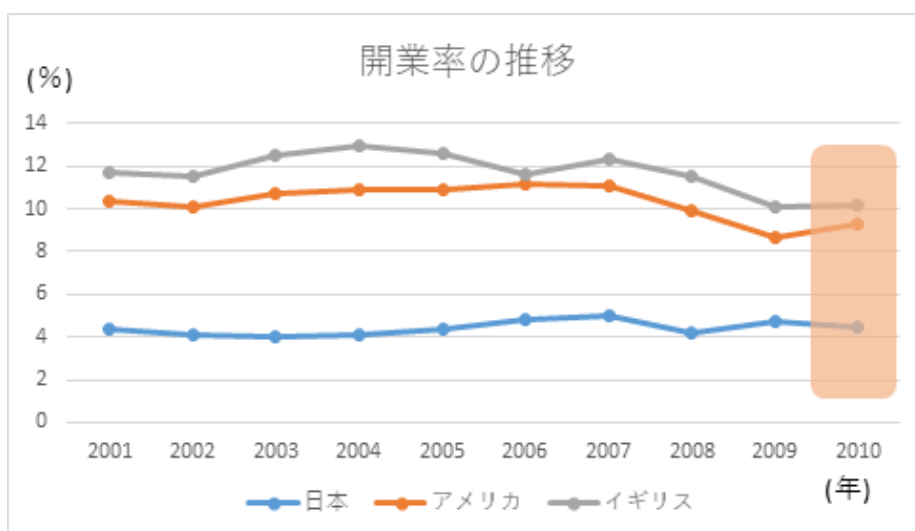
事業承継問題を考えるにあたり、起業を考えている人々の考察もしなければならない。なぜならば、起業を考えている人は事業承継により起業と同じ結果を得る。既存の事業を承継することで会社の経営に直接携わることができる。

起業の意義

起業は経済を活性化させるための重要な経済活動であり、新しい雇用を生み出す重要な行為である。世界的な大企業や日本経済の基盤といえる中小企業も元々は町工場などから起業・創業しており、新しい産業や雇用機会を創出してきた。日本がこれから更なる成長発展をするには、若者などを中心に起業家たちがどれだけ活躍できるかにかかってくる。

起業の現状と問題

さて、日本の起業の現状はどのようになっているのであろうか。平成22年度の調査では、日本で年間、新しく事業や商売が始められた件数（開業数）は約9万件である。これは決して多い数字ではなく、「開業率⁴⁶」でみるとアメリカやイギリスが9%~10%であるのに比べ、日本はその半分以下の4%程度に過ぎない。



⁴⁵ 一般財団法人商工総合研究所(2008)

⁴⁶ 1年間に開業した会社（法人）数が、既存の会社を含めた会社数全体に占める割合。

グラフ⁴⁷を見ての通り、日本の開業率は圧倒的に低いが問題はどこにあるのだろうか。中小企業庁が委託したアンケート調査⁴⁸の結果によると、起業時における主な課題として(1)届出などの各種手続き、(2)資金調達、(3)(経営に関することなどの)知識やノウハウの習得、といった項目が挙げられている。

(1) 届出などの各種手続き

業種や事業形態、従業員の有無によっても、起業時に必要となる手続きは異なる。届出先も税務署や、年金事務所・ハローワーク・労働基準監督署など多岐にわたる。

(2) 資金調達

開業に必要な資金の平均は約 620 万円、そのうち自己資金の平均が約 230 万円。つまり、事業規模にもよるが、自分で用意できる資金とは別に何百万円単位での調達が必要となる。(金額は株式会社日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」より)

(3) 知識やノウハウの習得

同アンケートによると、起業家が経営能力を高めるために必要と感じていることとして、「経営全般に関する幅広い情報の提供」「異業種(または同業種)の起業家が実際に出会える交流の場づくり」「顧客との交流の場づくり」が上位を占めている。

⁴⁷ 出所:

日本:厚生労働省「雇用保険事業年報」、法務省「民事・訴訟・人権統計年報」、国税庁「国税庁統計年報書」

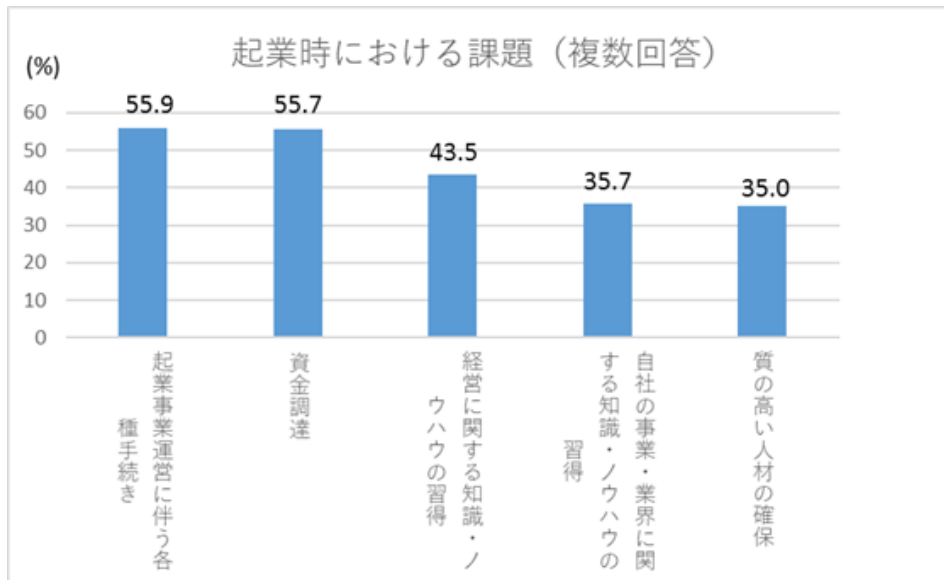
アメリカ:U.S. Small Business Administration「The Small Business Economy: A Report to the President(2010)」

イギリス:Office for National Statistics「Business Demography(2009)」

(注)

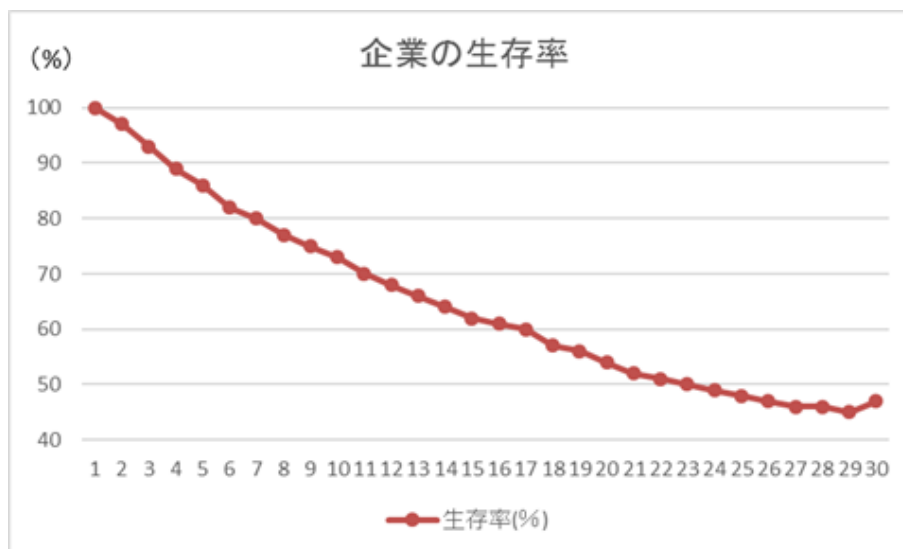
1. アメリカの開業率は、雇用主(employer)の発生・消滅を基に算出。
2. イギリスの開業率は、VAT(付加価値税)及びPAYE(源泉所得税)登録企業数を基に算出。
3. 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

⁴⁸ 中小企業庁の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が、平成12年以降に起業された企業30,000社(うち、特定非営利法人1,000法人)を対象として、平成24年11月に実施した「企業の実態に関する調査」。



* 地域需要創出型（n=1,344名）を対象 地域需要創出型のみ抽出（上位5項目）

これまでは起業の現状と問題について述べてきたが、以下では起業するということの難しさについて述べる。まずは、以下のグラフをみてほしい。



出所：(株)帝国データバンク「COSMOS2 企業概要ファイル」再編加工

このグラフ⁴⁹は起業した企業の生存率を示している。このグラフが示す通り、起業した後、

⁴⁹ (注) 1. 創設時からデータベースに企業情報が収録されている企業のみで集計。
2. 1980～2009年に創設した企業の経過年数別生存率の平均値を取った。

10年後には約3割の企業が、20年後には約5割の企業が退出しており、起業後の淘汰が厳しいことが分かる。では、企業を存続させていく上で何が難しいのであろうか。企業活動の根本的な部分になるが事業を継続し、売上・収益を上げていくことが難しいのである。具体的に起業をした後に実際に事業を続けていく上で待ち受ける難しい点を5つ挙げる。

1. 人を雇用するという事

組織において人を雇用して、組織を上手に運営していくことが経営者に必要なスキルの中で、最も難しく、大事なものである。

2. お金の使い方

事業を行っていく上で、お金の使い方に関しても賢くならなければならない。自分の事業に投資することは、売上・利益を伸ばすためには、必要不可欠であり、広告宣伝費・人件費・開発費・外注費など、どの部分にどのくらいのお金を投じるかという判断を継続的に行わなければならない。お金の使い方次第で、事業の結果が大きく左右される。

3. モチベーションを維持すること

どんなに起業に意欲的であったとしても、継続的にモチベーションを維持することは難しい。モチベーションの低下は業績低下につながる。

4. アイディアの捻出・新規事業立ち上げの難しさ

起業後も、新しい事業のアイデアを常に考え続ける必要がある。新規事業を立ち上げるのは、ほとんどの企業・事業者にとっては、必要不可欠なことである。

5. ビジネス環境の変化に対応すること

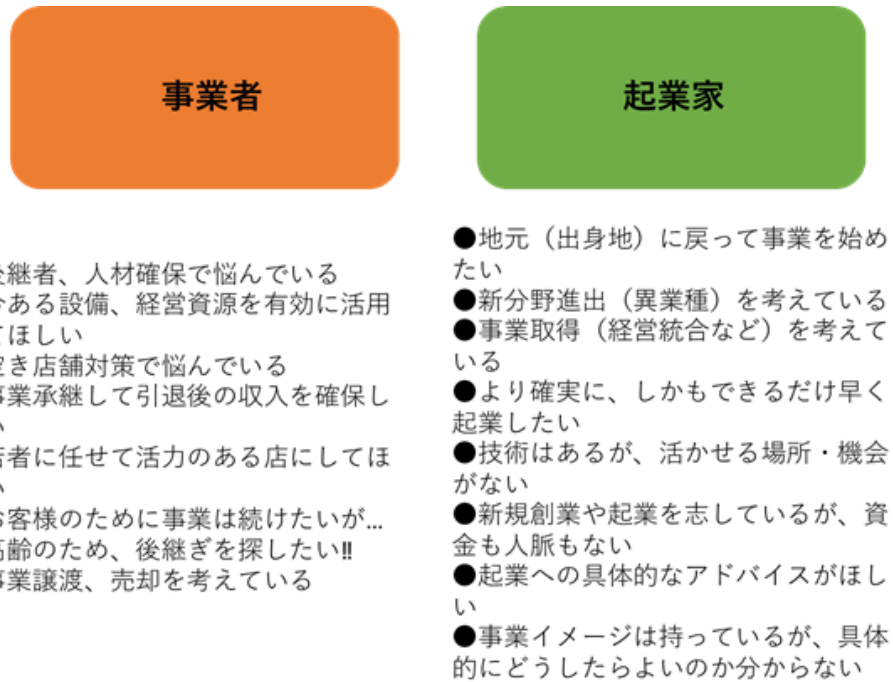
ビジネスの環境というものは、どんどん変化していくものである。ニッチ産業を見つけ早期参入を果たし、収益を拡大できたとしても、その事業の参入障壁が低ければ、後続の参入者がどんどん押し寄せてくる。こうなると価格競争に陥り、売上を他社とシェアし、収益率悪化につながる。その場合、経営者は事業を存続するか撤退するかの重要な判断をせまられる。

以上、起業をする上で難しい点について述べたが、事業承継により上記難点を軽減することが可能になる。事業承継は、受け継ぐ企業の社員やノウハウをそのまま利用することができ、起業するよりも強固な経営基盤を築くことができる。

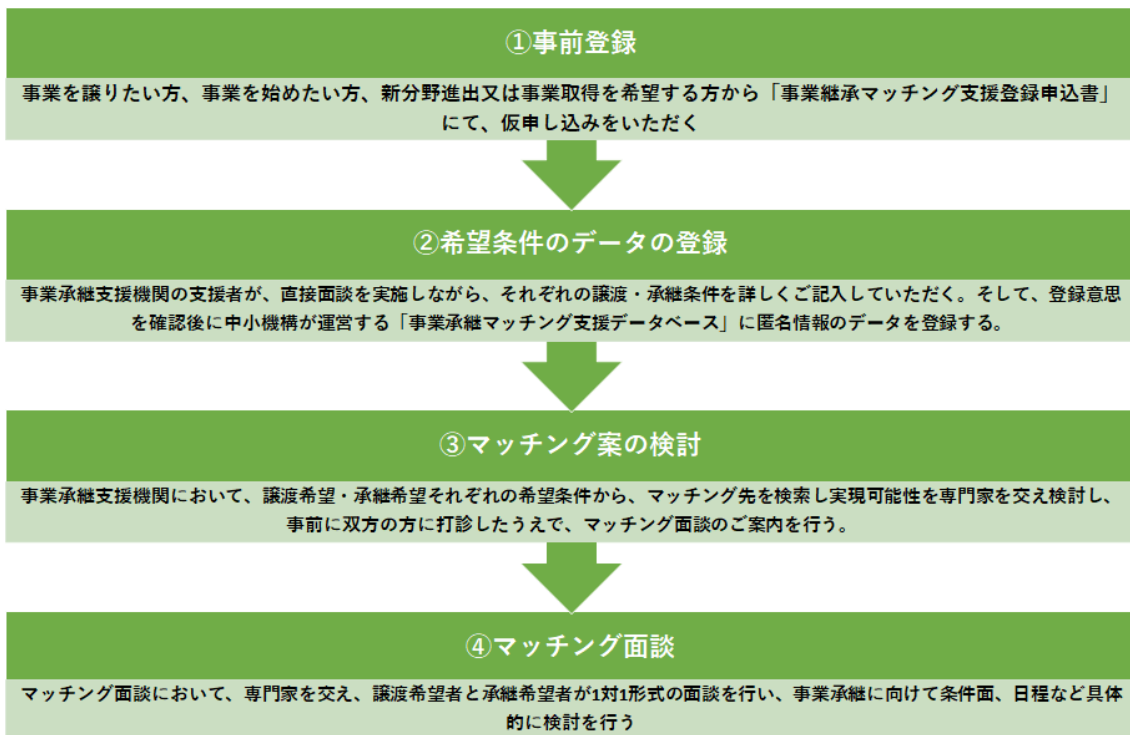
では、起業したい人と事業承継を望む企業のマッチングの仕組みは現在構築されている

3. 起業後、企業情報がファイルに収録されるまでに一定の時間を要し、創設後ファイルに収録されるまでに退出した企業が存在するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

のだろうか。ここでは、中小企業庁が支援している事業承継マッチング支援の仕組みを見る。以下のような後継者を探している事業者の方と夢を叶えたい起業家がいると仮定する。



これらの事業者と起業家のマッチングを以下のようなやり方で行う。



事業承継においてマッチングは非常に重要である。最新の技術ではAIが発達してきてお

り、我々はこの事業者と起業家のマッチングの際に AI を利用することができれば、事業者と起業家の双方にとって互いのミスマッチを減らすことができ、事業承継もスムーズに進んでいくのではないかと考えた。次章では AI ではどのようなことができるか述べる。

第3章 AI の活用

第1節 AI とは

AI とは、人間の脳が行っている知的な作業をコンピュータで模倣したソフトウェアやシステムなどの一連の基礎技術のことを指す。具体的には、人間の使う自然言語を理解したり、論理的な推論を行ったり、経験から学習したりするコンピュータプログラムを指す。この AI の種類を大きく分けると、従来型の AI と計算知能(CI)の2種類がある。

従来型の AI とは、機械学習という手法を使い、大量の事例データを学習し、論理的な処理を行うものである。しかし、この考え方を延長していても、計算が高度化、複雑化してだけで、本当の知能に近づくとは言えないという問題があった。

一方の計算知能は、開発や学習を繰り返す経験に基づいた学習を基本としており、生体や自然現象をモデルにした AI 技術である。その計算知能には、脳内の神経伝達の仕組みをモデルにし、構成された視覚や聴覚などの刺激を受け取って認識を行うニューラルネットワークという生体的な処理の仕組みがある。

このように従来型の問題であった、コンピュータが自ら考え学習する本当の意味での知能の実現が、ニューラルネットワークに代表される計算知能の発展によって可能なものとなっていったのである。そして、現在このニューラルネットワークを多層化させたディープラーニングという新技術が人間の介在無しに AI がデータの特徴をより深いレベルで学習することが可能になった。加えて、近年の CPU の処理能力が向上したことで短時間での処理や、ディープラーニングの様々な分野での実用化が期待されている。我々はこの AI の能力を応用し、マッチングの最適化を促し、事業承継問題の解決を考えたい。

第2節 AI によるマッチングと評価法

AI には複雑な課題を解決するための最適化や推論を行う種類のものがある。現在ではこの AI の能力を学生の採用活動の際に活用し、企業と学生の最適なマッチングを行うサービスも存在する。この AI の役割を我々は、①企業間の M&A による事業承継問題の解決、②企業と高い事業意欲のある人材とのマッチングによる事業承継問題の解決に活かしたいと考える。

① AI による企業同士のマッチング

昨今のビジネスシーンにおいて企業の合併・買収は日常的に行われているが、M&A による統合後に企業の価値が損なわれてしまった例は数多くある。中でも、M&A を行う上で「企業

文化」への対応ができずに失敗に終わってしまうことは少なくない。違った企業理念、伝統、価値観、経営方針を持つ企業同士が統合することは非常に困難である。このことから「企業文化」への対応が M&A 後の統合の成否を左右する重要な要素のひとつであると考えられる。

しかし、企業文化というものは暗黙的である。つまり、文化を共有する人々にとって、その文化を自ら認識することは至難であると言える。その一方、文化を共有しない外部の人間にとって、その文化は暗黙的であるため、ある文化について優れた洞察が可能なのは常に外部の観察者であると言える。この観察者の役割を企業の情報を多く持つ銀行などの金融機関が担えようとする。さらに、その多くの情報を AI によるデータ解析からより適した企業統合の提案を行える。

具体的には、まず企業と繋がりのある機関が企業文化調査や測定ツールを活用し後継者を求める企業に対し調査をする。これには長い時間を要するため、M&A を検討し始めた段階から行うよりも、金融機関が普段からの企業との付き合いの中で、あらゆる会社に対し調査を積極的に行っておくことが望ましい。また、過去の M&A の事例や企業の財務データをあらかじめ AI に学習させておき、どういった企業文化を持つ会社がどのような会社とは相性が良いかなど規則性を導き出させる。その後、M&A を行いたい企業のデータを照らし合わせ、最適な統合先の企業リストを AI に作成させ、企業に提案するといった運びで効率的な M&A を行う。

② AI による企業と個人のマッチング

個人の場合も、観察者による客観的調査が必要になる。個人に対しては、後継者を求める企業が必要とする知識や技能や価値観などをまとめた特性、つまりコンピテンシーを評価してもらう必要がある。その評価された情報を基に AI が企業との適合率を計算する。そして、企業側に人材を推薦し、企業側はその選抜された人材の選考結果を基に企業と事業意欲の高い人材をマッチングさせるというものである。

以上の AI を用いたマッチング方法による事業承継を行うことにより、1) データに基づいた効率的なマッチングが可能となり大幅な時間短縮 2) 効率性向上、時間短縮による費用削減 3) AI 自身が学習を積み重ねることによりマッチング効率の改善が見込める。

しかし、課題として残るのは第三者を誰が調査・評価するかという点である。特に②で述べた事業意欲の高い人材に対する評価を行うことは困難に違いない。そこで、我々は金融機関と密接な関係を持つ経営支援団体なる機関を設け、この課題解決さらには、起業や事業承継をする上でのバックアップを行いたいと考える。

第4章 銀行を主体とした、経営支援団体設立の提案

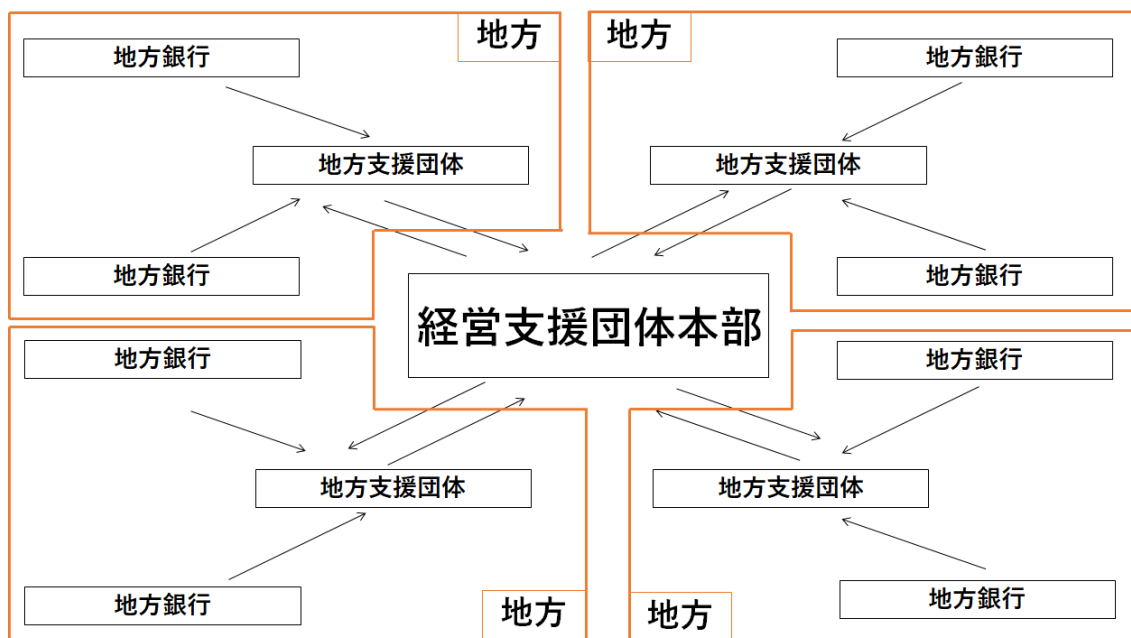
これまで、中小企業の事業承継に対する課題を見てきた。その中で、我々が提案するのは、後継者を求める中小企業と事業を行いたいと思う第三者の効率的なマッチングの推進

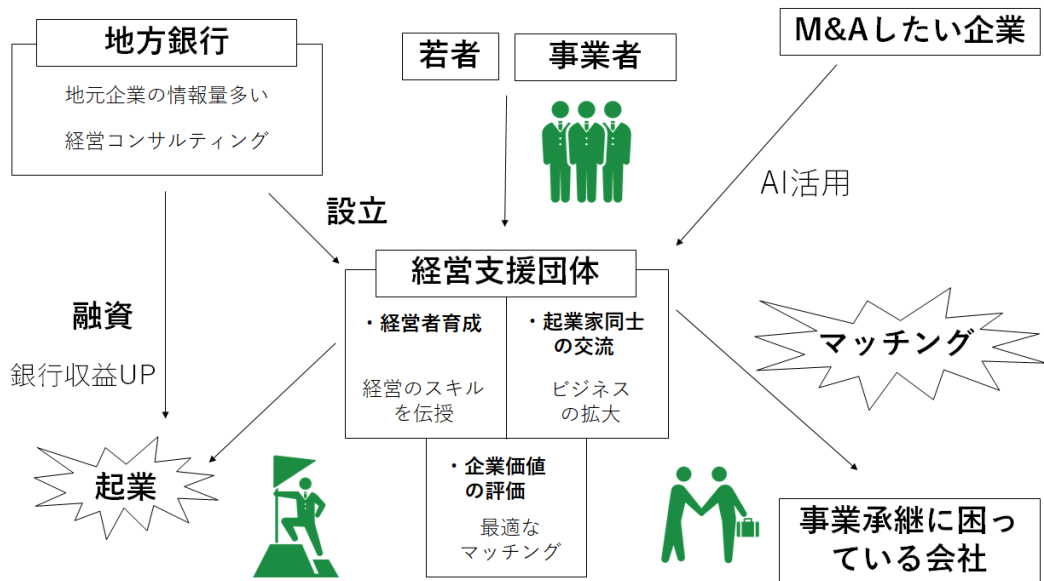
により、高い技術力を持った企業の存続を行い今後の日本の発展の礎を保護していくことである。以下、それらを行う手段として、地方銀行が主体となつてつくる経営支援サービスを提供する「経営支援団体」なるものの設立について説明する。

第1節 我々が提案する（経営支援団体）とは

我々は全国に点在する地方銀行を主体とした経営支援団体を地域ごとに設立し、かつそこから得た情報をAIにより処理する中心本部の設立をここに提案する。下図は、経営支援団体とそこに間接的に関わりのある企業・人・銀行の関係を表したものである。

図（作者作成）





我々が、あえて地方銀行による経営支援団体を設立することを考えた理由は何であろうか。それは、事業承継が行われる割合を増やしていく必要があると考えたためである。この章にいたるまでに、中小企業・事業承継・起業に関して問題点に触れてきた。そこで、ここではそれらの問題を解決するために考えた、経営支援団体の役割を三つ提案する。

1. マッチングと企業評価

一つの役割として、地方銀行が取引している中小企業の内、事業承継に困っている企業に対して第三者による承継の提案が行える。地方銀行はその企業に関する取引先や、財務に関する情報を経営支援団体に提供し、支援団体はそれを下に適切な企業価値を求める。加えて、第三章で述べたような事業承継に困っている企業、M&Aをしたい企業の両者、さらには事業意欲の高い人材に対して調査をもとに、AIが最適な承継先を導き出す。企業価値とAIによって導き出された結果を承継される側、承継する側の両者に提供する。話し合いの余地がある場合は経営支援団体が交流の場を設ける。この結果、事業承継が実現されれば、地方銀行としても安定した取引が今後も見込めることとなる。

2. 経営者育成

この経営者育成が対象とするのは、主に起業を目指す者である。第2章の起業に関する所で、起業に関する不安に経営知識の不足があった。起業や事業承継を行った後に、すぐに倒産や仕事をやめてしまえば、問題の解決には繋がらない。そこで、実際に財務諸表の読み方や、市場のトレンドを学習することにより、企業・事業承継後の流れを多少はスムーズにすることが可能になるのではないかと考える。また、事業者に対しても、事業承継などに関する学習の場を設けることにより、事業者の意識改革に努める。

3. 交流の場としての役割

事業承継を考える企業と承継先の第三者との交流の場だけではなく、我々は様々の企業や人々の交流を考えている。例えば、新事業に向けて自社にはない技術力を求める大企業が中小企業との交流する場としても地方銀行と関係を持つ経営支援団体は機能すると考える。また、事業意欲の高い人材や企業の交流を通して、新たなビジネスや事業が創出されることも見込めるだろう。

第2節 銀行が経営支援団体を設立する強み

現在、世の中には数え切れないほどのビジネススクールがあるが、この経営支援団体の強みは何だろうか。

一つ目は、企業に関する圧倒的な情報量の差である。地方銀行は、企業に融資をするために、財務状況・社内風土・技術力・経営資源などの知識を長年蓄えている。この膨大な知識をすでに持っていることにより、新たに情報を収集しなければいけない仲介機関とは異なり、情報収集コストを削減することが可能となる。加えて、財務データや企業文化に関する情報は、そのままAIでのマッチングをするのに活用できる。

二つ目は、銀行が起業家に対して融資がしやすくなる点である。第2章で述べたように資金調達に関して、起業する際は自分で用意できる資金とは別に数百万円単位での調達が必要となり、起業家を阻む壁であることを述べた。通常、起業する者に対してはリスクがありすぎるため銀行も貸し出しを渋ったり、少額でしか貸し出したりはしない。今回のように経営支援団体でスキルを身につけた起業を志す者に対しては、若者のスキルをコンサルタントが把握することもでき、独自のテストをすることによって十分に把握できるため、銀行も情報を緻密に把握できるメリットがあり、リスクが低い状態で融資をすることが可能になる。

第3節 それぞれのメリット

ここまで、銀行により設立される経営支援団体の説明を行ってきたが、この機関を地方銀行が設立することによる、銀行へのインセンティブはどこにあるだろうか。

一つ目は、取引先企業の減少を防ぐことができる点である。そもそも、企業が、休廃業・解散してしまえば、今まで取引先であった顧客を一つ失うことに繋がる。事業承継を促すことにより、それを防ぎ、顧客と長い付き合いを継続することができる。

二つ目は、融資先の拡大があげられる。M&Aを望む企業と対話する機会を持つことにより、今後の該当企業が資金調達に面した時に、候補の一つに入ることができ、顧客増加を期待できる。

三つ目は、活力のない企業を再生することができる。具体的には、多くの中小企業は、経営者の高齢化により、新陳代謝がうまく機能せず、業績が停滞していることが多い。銀行は、ヒアリングの際にその課題を見つけ、外部からの経営の資質を持った若い人材を投

入ることにより、中小企業の腐敗を防ぐことが可能になる。

四つ目は、人口流出問題の改善である。現在、地方出身の若者は働き先を求め、都市に集中している。過疎化が進む地方において、都市部から経営者として多くの人材を迎えることができると、それに付帯した多くの人材が地方に流れ込んでくることが見込める。

次に M&A を希望する企業はどうだろうか。一番大きなメリットは、自社内で解決困難な技術面を外部に委託することで解決できていたものを内部に含めることができる。多くの中小企業は高い技術力を持っている。事実、大手企業はサイトを通じて高い技術力をもつ中小企業とマッチングし、アウトソーシングすることによりプロジェクトを進めることが可能になったりもしている。しかし、中小企業が休廃業・解散あるいは、倒産してしまえば、その技術は喪失される。その為、M&A を行うことにより中小企業の技術と雇用を保護できるため M&A を求める企業の双方に利益がある。

第4節 おわりに

これまで各方面への利点を述べてきた。その上で、中小企業を取り巻く問題の中で最も重要になってくるものは何であろうか。それは、高い技術力を持った多くの中小企業が自身の価値を把握していないことである。そのために、残すべき素晴らしい技術の必要性を理解しない経営者は、後継者が見つからない際に安易に廃業を選んでしまうのである。そのため、地方銀行あるいは、ここで提案している経営支援団体に登録する際において、該当企業の価値付けを正確に行い経営者に存続意識を持たせることが重要になってくる。

上記の課題を克服することができれば、この経営支援団体は非常に有意義なものがあると私たちは確信している。以上が私たちの提案である。

【参考文献・URL】

- 『経済センサス・基礎調査』『事業所・企業統計調査』『経済センサス・活動調査』 総務省・経済産業省
- 『休廃業・解散企業動向調査』 東京商工リサーチ
- 『事業承継等に関する現状と課題について 平成 26 年 3 月』 中小企業庁
- 『事業引継ぎ支援の現状と今後の展開について 平成 26 年 5 月』 中小企業庁
- 『事業承継ガイドライン～中小企業の円滑な事業継承のための手引き～ 平成 18 年 6 月』 事業承継ガイドライン検討委員会
- 『地方中小企業に対する都市部人材の発掘・紹介マッチング支援モデル事業企業公募に関するご案内』 特定非営利活動法人 ETIC. (エティック)
- 『地方中小企業の事業承継における M&A の活用と普及に向けての考察』 岡崎聡
- 『中小企業基本法』
- 『中小企業における事業承継』 一般財団法人 商工総合研究所 (2008)
- 『中小企業の資金調達に関する調査』 みずほ総合研究所 (株)
- 『倒産月報』 東京商工リサーチ
- 『日本銀行秋田支店 金融経済調査シリーズ 2013 年 6 月 14 日』 日本銀行秋田支店
- 『AI は人間を超えるのか -ディープラーニングの先にあるもの-』 東京大学 松尾豊
- 『COSMOS2(企業概要ファイル)』 帝国データバンク
- 『M&A による中小企業の事業承継』・『国立国会図書館 ISSUE BRIEF』 No. 620 岡田悟
- 『2016 年度版中小企業白書』 中小企業庁調査室
- 『2014 年全国社長分析』 帝国データバンク
- 明日の暮らしをわかりやすく政府広報オンライン
<http://www.gov-online.go.jp/useful/article/201311/2.html#anc02>
- 企業サイト 『Grow』 <https://grow-to-global.com/company>
- 『起業後の難しい点 5 つ』 Worth Living http://worthliv.com/post_508.html
- 『AI : ディープラーニングとは何なのか? そのイメージをつかんでみる』 IT media ビジネス online コラム
<http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1507/27/news067.html>
- NTT コムフェア Keywords of NTT COMWARE R&D
<https://www.nttcom.co.jp/research/keyword/dl/>

第4回 学生懸賞論文 入賞作品集



「急速に変化する世の中と金融機関の将来ビジョン」



©公益財団法人トラスト未来フォーラム 2017.Feb.

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-1-1

☎ 03-3286-8480 (代表)

<http://www.trust-mf.or.jp/index.html>

禁無断転載 No reproduction or republication without written permission.