

# 集

## 高まる地域の「信託」ニーズ

# 特

### 信託戦国時代における 地域金融機関の役割

#### 地域オルガナイザーとして地方創生へつなげよ

世代を超えて顧客取引を維持するうえで、地域金融機関の信託契約への関与（免許取得に限らず）は必至といえる。企業や個人ごとに財産管理ニーズの個別性は高く、「何のための信託か」という出発点が重要になるが、その把握は元来、地域金融機関の得意分野であるはずだ。財産管理ニーズへの対応には、遺言、任意後見、一般社財団法人など周辺制度と組み合わせたスキーム作り、そのための職員教育や弁護士、司法書士などの士業との連携が不可欠となる。

#### 何のために 託すかが出発点

明治維新以来3・5倍になった人口が等角度で減少し、2018年の死亡者数は137万人

に及び、39年にはピークの166万人となる（図表1）。認知症患者は激増し、金融機関の窓口ではその対応が待ったなしとなるだろう。それを支援する本部の支店サポートは、監査や検査、考査の項目になるろう。

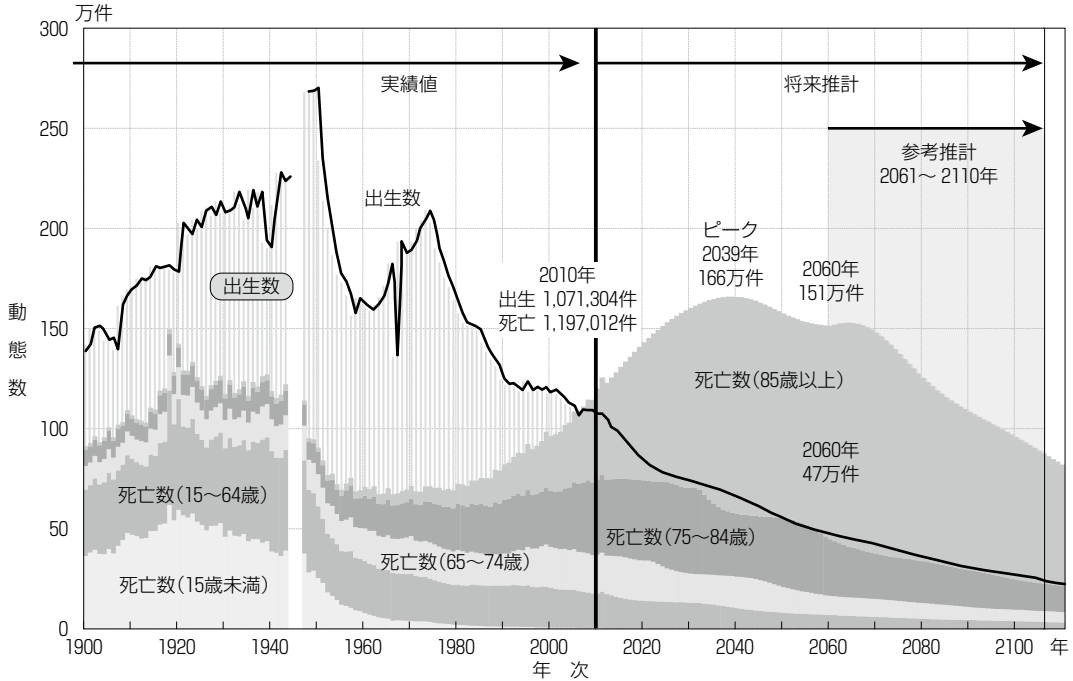
高齢化と戦後の家計の資産蓄積を主因に、すでに生前の身上監護と財産管理、死後の相続、事業承継と祭祀承継は社会問題化している。地域金融機関もその影響を免れず、基盤となる地域人口の減少、顧客の高齢化と

相続による預金流出への対処が焦眉の急になっている。預金・貸出取引を通じた顧客接点が大手行やネット銀行にない地域金融機関の強みだとすれば、その強みと顧客の悩みの解決とを結び付けることが、直面する経営課題解決の早道であろう。顧客の悩みは世代を超えた問題なのだから、その解決は世代を超えた取引の維持発展の礎になる。高齢になり、自分で自身の身の上や財産管理ができなくなつて



瓜生・糸賀法律事務所  
弁護士 長野 聡

〔図表1〕 出生数と死亡数の推移（1900～2110年）



〔出所〕 国立社会保障・人口問題研究所

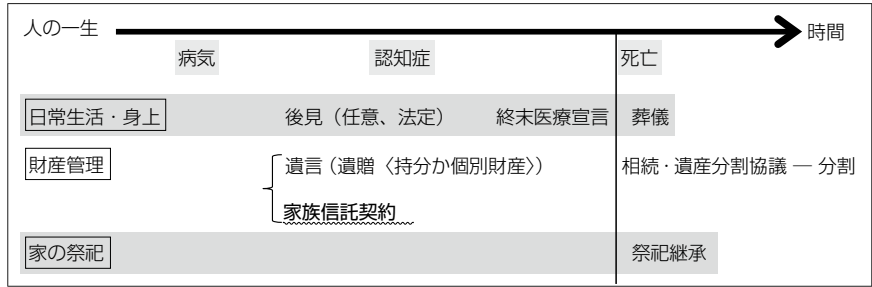
も命は続く。そのため、誰かに「託す」ことが必要になる。顧客が託して、願いを実現し、その状態を続けるための制度としては、後見や代理、財産管理に限れば「信託」の活用などがある。託し方は個人、企業により異なり、その人の生き方そのものが反映される。何のために（誰に・何を・どう）託すかが「出発点」となり、信託目的が設定され、信託契約の骨格、受託者の責任範囲が決まる。その把握理解に過不足があり、意図と異なるとかえって軋轢となり、信託契約が無効にもなりうる。地域金融機関にとって信託免許は、出発点があつたうえで顧客の願いを実現するための道具にすぎない。出発点がないと顧客の期待に応えられず、評判を落とすリスクがある。逆に信託免許がなくとも、出発点があれば免許保有主体と協業することで顧客の願いを実現できる。信託戦国時代とは、顧客を知る、

顧客とコミュニケーションする競争のことである。

### 生前の財産管理でも期待される家族信託

人の一生の時間の流れを見ると（図表2）、生前に認知症になる前に身上監護を誰がするのか、財産管理を誰に委ねるのかを決めておくことが安心につながる。身上監護の法的な肝は事実行となる介護ではなく、本人が失った行為能力を補う成年後見である。頼れる家族親族がいる場合はともかく、任意後見人を選ぶことで代理権が与えられ監護（金融機関取引を含む）が法的に安定して実施できる。生前の財産管理では、家族信託の活用が期待される。後見人が公的年金など信託不可の財産管理を行う一方、受託者（親族、弁護士、NPOなど）が財産管理を行う家族信託契約を結ぶことで、後見制度（特に法定後

人の一生の時間の流れと関連するニーズ



見)では受益が認められにくい  
受益者(本人に限らず広く扶養  
親族など)のために財産管理と  
運用ができる。

死後の財産承継は遺言で指定できるが、遺言は相続人全員の場合で異なる扱いができるほか、改正相続法のもとでは善意の第三者に対抗できなくなる。この点、家族信託契約により、世代を超えて、生前死後の長期にわたり企業経営(株式)や財産の管理者、受益者と承継者(信託終了時)を決めることができる。オーナー経営者の3世代・4世代の支配株式承継(自社株承継信託)、家族不和による法定相続以外の財産承継、自活できない子弟(病気、障害など)のための収入確保と財産管理、法定相続人以外に財産を役立ててほしい、といった各種ニーズなどに対して家族信託は威力を発揮する。

## 地域金融機関の役割

地域金融機関の役割は、第1に、出発点である顧客のさまざま

まなニーズを踏まえ、何のために信託目的、誰に受託者、何を信託財産、どう委託内容(一次二次受益者、帰属権利者など)を、過不足なく極力具体的に把握することである。そのためには支店、特に支店長の役割と動機付けが重要になる。

第2に、目的を実現するため過不足ない信託契約を作ることである。このためには地元弁護士を育成することが必要となる。目的と整合的に終了事由、受託者の交代、必要ならば受益者の代理人などをきっちり決めておかないと紛争の原因になりかねない。

第3に、目的実現のためには、信託契約は一つのパーツにすぎず、関連制度もあわせてスキームを組み上げることである。その参考例として、遠藤英嗣弁護士の提唱する、高齢者の判断能力の低下などに備えた「4点セット」といえる任意後見、終末医療宣言(子どもなど終末医療

を受けるかどうかの決定権者をあらかじめ決めておく)、遺言、家族信託契約などの制度がある。加えて、社団・財団の法人制度を信託の代わりに設立する、また優良受託者がいない場合には、当該法人が受託者として事務処理を準プロに委ねるなどの工夫も必要だ。これらスキームでは、各税制上の扱いも慎重な検討を要する。信託では受益者に対して受託者への実質的な価値移転分について贈与課税されるほか、委託者に譲渡所得税も課される(なお、受託者が一般社団法人の場合、理事構成などにより非営利型法人にもなりうる)。

第4に、その契約内容を生活視点で実現できるように地域の関係者(各種士業、病院、介護施設、引越し片付け業、不動産業など)を束ね、サービスの束を将来にわたって維持すること(オルガナイザー機能)である。その差配は本部の仕事である。こうして顧客の悩みや意向

を把握し、解決するスキームを作れば顧客と長く付き合え、世帯を超えて財産運用管理面で中小企業、家族、個人のサポートを行うという安心を提供することができる（地域へのコミット機能）。このほか、先行地銀では預金貸出のほか、預かり資産販売の大きな商機となっている。さらにオルガナイザー機能はそれを面として、取引を通じた地方創生につながりうる。

### 中長期的な黒字化のために

以上の地域金融機関の役割は、コンサルティング、スキーム作り、取引先紹介など本業として信託免許がなくてもできることが多い。受託者のための信託窓口座開設もできる。終了事由確認など相応の事務負担はあるが、検討中の日弁連などのガイドラインは一定の目安になるう。もっとも、金銭信託の免許が

あれば、本体で付随業務として遺産整理や遺言執行ができ、顧客認知度も高く、スキームの中心に据えやすい（免許がないならば、関連会社で行うことも考えられる）。もちろん、免許の本丸は商事信託の受託者になることであるが、実務経験者の配置など不動産・商事信託免許要件を満たすのは難しく、スキル未蓄積から專業信託銀行ですら自社物件以外の受託は少ない。まして地域銀行で受託者になる例は、信託勘定のシステム負担もあると考えられ、ごくわずかな受託者が家族親族にいないことも多く、家族民事信託だけでは限界もある。今後地域へのコミットの観点からは不動産・商事信託こそ、次の主戦場となるだろう。

信託業務展開にあたっては注重点もある。地域金融機関が、最も気を付ける必要があるのは、第1に、特定の家族を応援する

と家族内の紛争に巻き込まれる可能性が出てくることである。紛争は弁護士に任せ、顧客の思いの実現に自らの矩を越えずに尽くす必要がある。世代を超えて専門家を束ねる不動のオルガナイザーであることが信用の源泉になる。第2に、与信がある場合、信託により責任財産でなくなることである。回収方針を決めておくなど工夫を要する。

以上、地域金融機関は、信託免許を別にしても、信託戦国時代を生き抜くためには、職員の教育、動機付け、制度理解、本部のサポート体制、弁護士などの士業との協業・育成が求められる。そして、信託の話題を持ち出す場合、「俺が死ぬというのか」と怒る顧客も多く、何より顧客接点とコミュニケーションの再徹底が必要である。

手間暇かかるが、収入はスキーム組み上げのコンサルティング手数料程度とすると、目先は赤字となるう。財産比例として

も設定水準は大手行のように2〜3%も取れまい。しかし、顧客への関連与信、預り資産販売、世代を超えた取引、地域取引先のオルガナイズ、さらに地域創生を展望すれば大きな釣りがくと考えられる。この手間暇が競争力であり、大手行やネット銀が絶対にはできない地域金融機関の付加価値である。

さらにいえば、不動産・商事信託の規制緩和は、手足を縛った金融再編とならないための条件ともいえるのではないか。

#### ながの さとし

86年日本銀行入行。北九州支店長、大阪支店副支店長、地域金融担当審議役等を経て18年3月から弁護士。『現代語訳 銀行業務改善集語』（18年近代セールス社。訳注）、『地域金融機関の経営・収益管理』（19年中央経済社。第2章「地域金融機関の経営課題と一処方箋」執筆）。