

監査役はどうしたら不正の兆候を察知できたか—S銀行不正融資事件

※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

※本稿は2019年1月1日付で掲載された文章を再改訂したものです（1頁_部分修正）。

2018年10月15日、日本監査役協会の岡田譲治会長から「最近の企業不祥事について」と題する会長声明が発表された。

その内容は、某銀行（S銀行：眞田）の不正融資に関する調査報告書（2018年9月7日 S銀行第三者委員会調査報告書公表版：以下A報告書という）において常勤監査役の監査の実態につき次のような指摘がなされた、として、「監査役がその職務を果たすためには、不正等の兆候に直面した場合、躊躇せずに経営陣に対して毅然とした態度で臨む覚悟が求められる」と述べている。

- ・不祥事の兆候を知らながら適切な調査をしなかった
- ・経営会議での重要な決定や経営会議での決定を非公式会議で覆す等の事実を知らながら、取締役会や監査役会で報告をしていない
- ・監査が形式化し、監査役監査基準の定めに沿った監査が実施されていない

一方、2018年11月14日に公表されたS銀行監査役責任調査委員会報告書（以下B報告書という）は、「…監査役の善管注意義務違反の有無を判断するにあたっては、監査役において違法行為等の兆候を認識し又は認識し得たか否かが重要な要素であるところ、本件一連の問題に係る事実関係を詳細に調査・検討した結果、現旧監査役についてはこれらの兆候等を認識し又は認識し得たと認めるには至らなかった」と結論、会社はこれを受けて、2018年11月12日、現旧取締役8名及び旧執行役員1名に対し、35億円の損害賠償請求訴訟を静岡地裁に提起したが、監査役については提起を見送った。

B報告書は、監査役は不正の兆候を認識できなかったから、監査役に責任追及はしないというが、しからは、どのような監査をしたのか、そしてなぜ監査役は不正の兆候を掴むことができなかったのだろうか、A、Bの報告書を基に考えてみたい。

1. シェアハウスローンとは

S L社（シェアハウス取扱業者）は不動産投資を希望するサラリーマン等に、次のよう

なセールストークで、シェアハウスへの投資を勧めており、シェアハウスローンとは、その投資資金の貸出を行うものである。

「シェアハウスは交流の場であるラウンジの他にキッチン・浴室・トイレなどの共用スペースがあり、入居者にとっては、アパートよりも割安となる。土地・建物等の物件取得に必要な資金はS銀行から融資を受けられる、自己資金は1割あればよい。当社がオーナーから一括借り上げて入居者に転貸し（サブリース）、30年間家賃収入を保証する。従ってオーナーになれば、何もしなくとも、毎月、銀行への返済金を補って、手元に利益（利回り10%という話もある）が残る。」

2. シェアハウスビジネスの流れと破綻

S L社が不動産業者等から購入して物件を入手→オーナー（個人投資家）に高額にて転売→オーナーはS銀行から9割の融資を受け、自己資金を足してS L社に支払う→S L社はオーナーから一括借り上げし、オーナーに保証賃料を支払うという流れであるが、空き室が多いと、入居者からの家賃収入で保証賃料が賸えず、その穴埋めに、次の新たな物件を高額で個人投資家に売るという「自転車操業」となる。

2015年2月3日S銀行のお客相談センターへFAXによる内部告発があった。「S L社の実質的経営者は詐欺の前科がある。」「S L社の30年サブリース保証は家賃相場価格より倍以上の（賃料）設定で収益シミュレーションを行い、高額なシェアハウスを販売している。（保証している）サブリース（賃料）の支払いは（入居者からの）現行家賃では回収できず、到底賸えない状態。」「S銀行のコンプライアンス規定に問題がないか判断した上で取引をした方がよいのではないか」というものである。

この情報を得た0副社長（当時）は、直ちに営業部と審査部にS L社との取引停止を指示したものの、監査役にも経営会議や取締役会にも報告せず、具体的な調査も行われなかった。2018年1月に至り、S L社はシェアハウスオーナーに対する賃料支払いを停止するに至り、事件が発覚した。

実は、S L社の同業者であるK社が、2017年2月、租税債務滞納により差し押さえを受け、保証賃料のオーナーへの支払を停止していた。この時は「K社会議」が4回開催され、重要な課題も論議されたが、2017年4月の信用リスク委員会で、K社破綻の原因はK社固有の問題である（T監査役及びH監査役は、K社は沖縄の不動産投資に失敗し破綻したとの説明を受けたと述べている）、との報告が営業部A氏よりなされ、シェアハウスローンの抱える問題は報告されなかった。

3. シェアハウスローンを巡る不正事実と監査役の気づき

次の3つの不正行為を採り上げ、監査役はどう対処したのかを検証する。その上で、監査役はどうすればよかったのか、をコメントする。

- ・自己資金ゼロでも融資を受けられるための偽装
- ・入居率を高く見せる偽装
- ・審査部門への圧力

(1) 自己資金ゼロでも融資を受けられるための偽装への対応

S L社は、自己資金がなくともオーナーになれると個人投資家にシェアハウスへの投資を勧めた。S L社の手口は、二重契約と通帳の偽装、源泉徴収票の偽装及び自己資金確認書の虚偽記載である。S 銀行では、個人投資家の自己資金の確認においては、投資家の預金通帳や源泉徴収票等の原本を確認せず、代わりに「自己資金確認書」を提出させ済ますことがあった。

二重契約とは、実際の契約書とは別に、実際の売買価格よりも高額の売買価格を設定し、銀行から増額した融資を引き出し、その増額分を自己資金の無い投資家の見かけ上の自己資金に充てるという虚偽の契約書を銀行用に作成、提出するというものである。

担当の行員のほぼ全員が所得資料の改ざん・偽装を知らず、融資していたと認めている。偽装の多くは、行員が**見て**、「即、おかしい」と分かるものが多かった。この偽装の事実は、監査役にも伝えられていたが、どのように対処したのか。

① 経営会議等の情報

2015年1月の経営会議（常勤取締役・常勤監査役・執行役員で構成）の「投資用マンション融資に係る苦情について」という議題の中で、苦情のうち、4件は所得確認資料が改ざんされた疑いがあることが報告された。社長は「原本確認を怠っていることが問題」と主張したのに対し、審査担当の執行役員は、現場では原本確認を実施していると反論した。

R 監査役は、本件に関し、「監査部が調べに行き、行員の関与はないことが確認され、チャンネル（S L社等シェアハウス取扱業者）の管理を厳しくして対応することになった」と述べている。

T 監査役は、2017年8月の経営会議や同年9月～10月頃の稟議書により、チャンネル先の不動産業者による二重契約や自己資金確認資料の改ざん・偽装について同年5月に内部通報があったが、調査の結果、いずれも行員の関与は認められなかったとの報告を受けた。

いずれの監査役も不動産業者の従業員が書類の改ざん・偽装を行っている事案があることは認識していたが、行員の関与は認められないとの報告を信じ、経営会議でもその情報に接したが、何も調査しなかった。

② 2017年11月13日の審査部への往査

常勤監査役H氏とT氏は審査部を往査。審査部内の融資管理部長から行員6名のリストを受領した。そこには、「要注意」「業者との癒着?」「グレー」「いけいけ」などの記載があった。T 監査役は、同リストには、業者との癒着等が疑われるとする根拠の記載や当該行員による不正行為の具体的な記載がなかった上、いずれも個別の行員からの情報に過ぎ

なかったとして調査はしていない。H監査役は、リスト記載の行員の1名が所属する営業店に往査し、同人及び支店長と副支店長に対しヒアリングを実施、リスト記載の行員のうちの2名に関しては、H監査役が直前に営業店往査を行い、支店長等にヒアリングを実施したが、いずれも不正が疑われる事実は判明しなかった。

私のコメント

経営会議等で偽装の情報があり、融資管理部長から誰が関与しているかという情報がありながら、対象者と上司のヒアリングのみで関与の事実なし、と判断した。通常の監査で不正を「やりました」という回答を期待するのが無理だろう。審査部や監査部と共同で担当取締役をはじめ関係者に対して、疑いを持って調査しなくてはいけなかったであろう。

また、原本確認をすれば、「即、おかしい」と分かったはずであるのに確認していない。チャンネルによる偽装を知っていて行員が黙認すること自体が「行員の関与」である。

(2) 入居率を高く見せる偽装への対応

シェアハウス融資の返済は、ひとえに家賃収入にかかっている。審査部は、入居率70%未満は報告を義務付けた上で実態調査も行っているが、調査者が現地に向かう前に行員が、業者に連絡し、ドアの保護材を外し、カーテンをつける等により入居の偽装が行われており、外観から入居状況を確認することは困難であった（電力メーターも部屋ごとに設置されていない）が、少なくとも2015年中ごろの時点で入居率は50%未満であることは審査部の物件担当者レベルでは明らかになっていた。営業部は、2016年1月の信用リスク委員会では、「目視の入居状況確認が困難なので、口座への振込金額で対応している」と報告している。

このような状況の中で、各監査役は入居率に関する報告を受けずに終わっている。審査第二部への往査においても、入居率の質問をしていない。

私のコメント

シェアハウスの最大のリスクは入居率の確保である。監査役が出席する信用リスク委員会で入居率について話題になっていたにもかかわらず、各監査役は入居率の質問をしていない。審査部の調査者の協力を得て実態を把握することはできたはずである。

(3) 審査部門への圧力にたいする対応

S銀行は1875年創立。創業家が5代に亘り経営トップを務めてきた。法人よりも個人をターゲットにするビジネスモデルという独自の戦略は2003年、「業界において高い収益性を達成・維持している企業」としてポーター賞（一橋大学大学院経営管理研究科が運営。独自性のある戦略によって競争に成功した日本企業や事業部に贈られる）を受賞している。個人への融資はアパートローン・マンションそして2015年からはシェアハウスの取扱いが急増。業績は2017

年3月期まで順調に拡大した(2016年3月期連結 経常収益1394億円 経常利益564億円
2017年3月期連結 経常収益1476億円 経常利益582億円 有価証券報告書による)。(注)

この個人向けの収益不動産ローンを担当するのが、営業本部の中のパーソナル・バンク
(個人投資家向け融資)で融資実行額は2017年度3323億円中の75%、その内、収益不動産
系は91%を占める。

(注)当事件を受けて、業績は悪化している。2018年3月期連結 経常収益1563億円 経常利益105
億円、2019年3月期第2四半期 経常収益750億円 経常損失857億円と悪化している。決算
短信より)

S銀行の収益の大部分を稼ぎ出す営業本部のパーソナル・バンク部門は、部下に対し、
人事考課や表彰の対象になる公式の営業数値目標を更に積み増した「ストレッチ目標」を
課し、パワハラまがいのプレッシャーを掛けた。審査部門が偽装疑義などを指摘すると、
所属長が登場して威圧的に反論がなされ最終的にパーソナル・バンク部長(のち営業本部
長兼務)のA氏が審査第二部長(審査部の一部門)や審査部長に対し、恫喝的な言葉で稟
議を押し通し、承認率が99%を超えるようになった。A氏は専務執行役員で、取締役でも
ないのにCo-CEOに任命され、創業家を始め経営陣は、A氏に営業現場を任せきりとなり、
A氏は審査部門の人事にも介入するまでに至った。

審査部に上がって来る書類にはA氏が認めた案件には「パーソナル・バンク協議済」と
書かれ、この記載があれば、ほぼパスされた。審査担当は、『審査部限り』の特記事項と
し審査意見を残した案件数は200件を超える。このような実態は監査役には報告されてい
なかったという。

監査役は毎年往査の際に、審査部担当者に「営業の圧力に負けて審査基準を緩めるよう
なことはないか」と尋ねたところ、審査を適切に行っているとの回答を得たと述べている

私のコメント

審査部へのヒアリングで「営業の圧力に負けた」との証言を得ることは困難であろう。
しかし、審査記録を閲覧するだけで、審査担当の特記事項や「パーソナル・バンク協議
済」などの文言を見つけることはできたはずである。自ら閲覧しなくとも、監査部の協
力を得ればよいのである。H氏もT氏も監査役に就任する前は監査部管掌取締役であっ
た。また、承認率に関する調査は、基本中の基本ではなかろうか。なにより、A氏の言
動についての噂は入ってこなかったのだろうか。

私のコメント—監査役は不正の兆候を見つける監査体制を整備すること

(1) 事業の内容及びリスクを把握することは監査の基本である

各監査役が、シェアハウス融資とは何か、を理解していない。H監査役は、S銀行がシ
ェアハウスローンを実行している事実を、2011年の同ローン開始から2015年1月頃までは、
知らなかったという。T監査役は、2015年7月、ある支店への往査でシェアハウス等を中

心に融資しているとの説明を受けたが、シェアハウスの仕組みや問題があることを認識しておらず、入居率・実際の賃料収入についての資料の提出を求めている。また、2017年4月の経営会議で初めてK社案件の説明を受けたが、シェアハウスのビジネスの仕組みやチャネルの関与の態様等について具体的な認識を持っていなかったため、K社以外にも同様の問題が起きることに思いが至らなかったという。監査役が、最大の収益源の事業内容を把握していなかったことが事実だとすれば、任務懈怠と言われかねないだろう。

商品開発時にはコンプライアンス規程に基づき、各部署による商品設計の評価が行われることになっていたが、シェアハウスについてはアパートローンの一類型であるとされ、評価手続きはされなかったという。シェアハウスの最大のリスクはアパートと異なり入居状況を外部から確認することが困難であることである。

監査役としては、当然に、コンプライアンス規程に基づき、シェアハウスローンのビジネスの仕組み及び商品開発時のリスクの評価を行うよう指摘すべきであった。

何よりもS銀行の経営がシェアハウス偏重となり、Co-CEOに任命されたA氏に営業現場を任せきりとなっている実態について、意見を言うことができなかったのだろうか。

(2) 監査役への報告体制を整備すること

① 内部通報・内部告発の情報

内部通報・内部告発の情報が監査役に入っていない。例えば、2015年2月3日のお客さま相談センターへのFAXによる内部告発は知らされていなかった。この告発を受けて、副社長は営業部門と審査部にSL社が関与する取引の中止を指示している。

また、経営企画部コンプライアンス担当者には、2013年以降、書類の改ざんに係る通報が37件届いていた。この事実を知っていたら、監査の状況は大きく変わっていただろう。内部通報・内部告発の情報が必ず監査役に伝わる仕組みにしておくべきである。

② 取締役の監査役への報告義務

会社法第357条に、取締役は、株式会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を監査役に報告しなければならない。不正融資は当然「著しい損害」の対象である。取締役の義務違反は明らかである。

(3) 形式監査より、実態把握監査

① 形式的な監査役監査

常勤監査役は不正行為（偽装等）が多発していた支店を往査していたのに、不正行為は全く発見できなかった。臨店監査での調査は法定書類の備置や施設の稼働状況など外形的なものばかりであった。その監査手法は監査対象者へのヒアリングのみ。調査委員会は「そもそも監査役監査で防犯カメラが作動しているかどうか等の設備の保守状況を調査することは意味不明である」と述べている。

審査第二部への往査で、審査書類の「パーソナル・バンク協議済」や『審査部限り』の特記事項、入居率の調査書などに当たっていれば不正の兆候を確認できたと思う。また、

審査部から入手した資料は時間をかけて読んでいけば実態が掴めた可能性がある。

② 監査部（内部監査部門）の監査も形式的

監査部は経営会議の所管で30～40名の体制。監査手法は、監査役監査と同様、毎年、同じような項目につき、チェックリストで形式的かつ事務的な確認にとどまり、実質的かつ実効的な監査は行われていない。審査部への監査項目に「審査部門が十分機能しているか」との項目の監査結果は「審査部門の担当取締役を営業推進部門等の取締役が兼務していない等、営業推進部門等から影響を受けない体制となっている」であった。

(4) 監査役会・取締役会への報告

常勤監査役は経営会議で報告された重要な事項を監査役会に報告していない。また、取締役会においても経営会議の報告をしていない。従って、社外役員は、経営会議の状況を知らされずにいた。A調査報告書には「社外役員は『お客さん』のようなものであり、自社のまずい部分は見せるものではないと思っていたのではないか」とある。きちんと報告していれば、違った展開を見せたであろう。

以上の各コメントを総合して、監査役は不正の兆候を見逃してしまったのではないかと考えざるをえない状況であると思う。