

(監査実務研究会)

2019年1月23日

サイバートラスト(株)

常勤監査役 小林正一

スルガ銀行問題と監査役の役割

■自己紹介

1979年安田火災海上保険(株)入社、2011年ジャパン保険サービス(株)常勤監査役、セゾン自動車火災保険(株)監査役をはじめグループ会社9社の監査役に就任した。

2014年(株)損害保険ジャパンを退社後、IT企業監査役他4社の監査役に就任、

2018年サイバートラスト(株)常勤監査役に就任し、現在に至る。

経営倫理学会・ガバナンス研究部会(会員)、日本内部統制研究学会(正会員)、日本内部監査協会(個人会員)、日本監査役協会・会計監査実務部会(幹事)、監査懇話会・取締役職務執行確認書委員会(委員長)、監査実務研究会(運営委員)、法令改正検討委員会(委員)を現在、務めている。

■はじめに

スルガ銀行不正融資問題は、本来規律の厳しい金融機関で起きた不祥事であり、マスコミ報道がされ、事実経緯が明らかになるにつれてなぜこうしたことが起きてしまったのか、監査役会設置会社であり、監査体制など経営監視すべき監査役の役割について皆さんと討議して、今回の事件の問題点を整理し今後の「他山の石」としたいと考えます。

■スルガ銀行不正融資問題の経緯

2018年1月	女性専用シェアハウス「かぼちやの馬車」の物件所有者への賃借料の支払が停止し、トラブルが表面化した。
2018年4月13日	金融庁が所有者に資金を融資したスルガ銀行に立ち入り検査
2018年5月15日	東京地裁が「かぼちやの馬車」運営会社スマートデイズに破産手続き開始決定
2018年5月15日	スルガ銀行危機管理委員会による調査結果の要旨が公表
2018年6月29日	「企業文化・ガバナンス改革委員会」の設置
2018年9月7日	スルガ銀行の第三者委員会が調査結果を公表
2018年10月5日	金融庁の行政処分(新規の投資用不動産などに6か月の業務停止命令)
2018年11月14日	9月中間連結決算で約1000億円の最終赤字を計上
2018年11月14日	取締役等責任調査委員会および監査役責任調査委員会の調査報告書の公表
2018年11月30日	業務改善計画を金融庁に提出
2018年12月27日	創業家ファミリー企業に係る与信管理の問題に関する現旧取締役に対する損害賠償請求訴訟の提起等

■危機管理委員会による調査結果指摘 「シェアハウス関連融資問題について」

2018年5月15日公表

危機管理委員長 弁護士久保利英明、弁護士国廣正、弁護士宮野勉

○シェアハウス案件の全体像(2018年3月末時点)～スルガ銀行発表資料

顧客数 1,258名 総融資額 203,587百万円

○危機管理委員会の調査スコープ

①横浜東口支店、渋谷支店、二子玉川支店のシェアハウス案件

②審査体制、営業推進体制(①を起点とした調査)

③内部統制、ガバナンス等

○問題として指摘した事項(例)

1.顧客に販売する不動産が転売により吊り上げられていたと推測されること

2.自己資金の残高を証明する通帳の偽造改ざんなど

3.フリーローンのセット販売

○今回の事態を招いた原因として考えられる事項

1.いわゆるチャネル営業の問題点

2.内部統制の不全(審査機能の不全)

3.ビジネスリスク分析の不在

4.営業優位の風土によるコンプライアンス不在

5.リスク情報に対する感度の鈍さ

6.ガバナンスの不全

7.顧客本位の業務運営に対する意識の欠如

■第三者委員会 「調査結果報告」 2018年9月7日 公表

委員長 中村直人(中村・角田・松本法律事務所弁護士)、

委員 仁科秀隆(同上)、山田和彦(同上)、倉橋勇作(同上)

1. 発生した問題

(1) 収益不動産ローンに係る損失の計上

スルガ銀行は、シェアハウスローンに関して、2018年3月期に42,049百万円の貸倒引当金を計上した。シェアハウスローン以外の投資不動産融資についても16,266百万円の貸倒引当金を計上した。2018年6月期までに収益不動産ローン全般で71,796百万円の貸倒引当金を計上している。

(2) 個別の不正行為 ①直接的な偽装行為

債務関係資料の偽装、物件関係資料の偽装、売買関連資料の偽装、書類の偽装の蔓延
行員の偽装への関与

(3) 個別の偽装行為等 偽装以外の不正行為

無担保ローン、定期預金との抱合せ販売、取引停止処分となった業者(チャネル)の別の

法人を介して取引を行っていた。

(4) 個別の不正行為等 不正行為等の温床を醸成する行為

行員が銀行の審査条件を暴露する行為、ローンの説明や書類の受領は全て業者を通じていた、出張しての金銭消費貸借契約の場合、チャネルが行員に交通費を払っていた

(5) アンケートでは、キックバックの受領を自ら認める行員は存在しなかったが、金銭受領の疑いのある行員(退職者を含む)について複数の回答が寄せられた。

2.発生した問題の原因

(1)審査体制の問題

- ・審査部内の融資管理部は、延滞事案における回収等を行っており、その職務を通じて収益不動産ローンの融資基準や審査体制について問題点を認識し、岡野副社長との間で開催していた「出口から見た気づき」の会議で指摘していた。しかし、当該会議で指摘された問題点は審査部内でも共有されておらず、また岡野副社長以外の経営層にも届いておらず、収益不動産ローンの融資基準や審査体制の検証を促すきっかけとして十分に活用されなかった。また経営会議や取締役会でも取り上げられるなどしていれば、スルガ銀行の 審査体制が早期の段階で改善されていた可能性がある。収益不動産ローンにおいて、レントロールの疑義、空室リスクの重大化、満室想定賃貸収入の70%を返済原資とみなすことの危険性、担保評価額の実勢価格との乖離傾向、家賃保証への過度な依存による不適切な投資判断等の問題が見受けられるほか、**収益不動産ローンの延滞案件のほぼ全てで自己資金確認資料が架空・偽造であったこと。**
- ・収益不動産ローンのリスクとして、①返済原資(年間所得と賃貸収入)②収益還元法による担保評価額が実勢価格と乖離しがちであること③適切な判断能力を欠いた顧客による収益不動産投資が見受けられること④不良チャネルによる不適切勧誘や不正行為の可能性があると⑤家賃保証・サブリースの過信などがあること
- ・2015年には岡野副社長の指示でスマートライフとの取引が禁止されたものの、その指示は口頭でなされたのみで実際には別会社による迂回がなされていた。結果的にスマートライフがサブリース会社となっているシェアハウスローンが多数継続されることになってしまった。
- ・審査の現場では、審査担当者が否定的な意見を述べたとしても最終的には営業側の意見が押し通されて融資実行されることが大半であり、資産形成ローンは、2015年以降2017年度上期に至るまで半期毎の承認率の平均が99.0%を超えて推移していた。収益不動産ローン全般について見れば、2008年度上期～2010年度上期は、承認率は平均80%～90%の水準で推移しているのに対し、2010年度下期以降に承認率が90%を超えるようになり、2014年度以降は99%を超えて推移するようになっている。このような審査承認率の上昇と高止まりは、審査の独立性が徐々に毀損していったものと思料される。

- ・融資基準の設定においても個別の与信判断においても、審査の営業からの独立性が確保されておらず、結果的に多数の不正行為が広がったり、信用リスク管理の不全を招く原因となったものと考えられる。

(2)営業の問題

①営業のプレッシャー

- ・スルガ銀行の単年度の営業目標(営業推進項目)は、現場の意見を聴取しないトップダウン方式で策定されており、営業現場の実態が勘案されない厳しい営業ノルマとなっていた。
- ・スルガ銀行においては極端な形式主義(書類だけ揃えばよいという考え方)が広まっており、形式主義の結果として、収益不動産ローンについては、物件の評価がでてしまえば融資額は固まるので、債務者に貸すという感覚が希薄になってしまっていた。
- ・形式主義の結果、書類は債務者から徴求するよりも、融資の事務処理に慣れている業者から徴求した方が効率的であることから業者からの徴求がスタンダードとなり、行員は、債務者と金銭消費貸借の契約の締結の際にしか顔を合わせないことになった。
- ・スルガ銀行の行員からすると、例え偽装が疑われるエビデンスが業者から提出されてきたとしても①そうした業者からの依頼を拒絶して業者が離れていけば、自らのノルマの克服が困難になる上に、②自分が断ったとしても他の支店が取り上げてしまえば、結局はスルガ銀行の貸付債権になり、かつノルマを達成したとして称賛されるのが、他の支店になってしまうという思考回路に陥ることになり、そのような案件でも断らずに取り上げることを正当化してしまう素地が生まれた。

②業者の管理の不徹底

- ・チャンネルの管理システムを整備していたものの、登録のルールが明確でなかったため、偽装された書面を持ちこむような業者を排除することができなかった。
- ・業者の側も、取引停止処分となったとしても、すぐに別の法人を設立したり、既存の不動産業者に転籍したりすることで、姿を変えてスルガ銀行の前に現れてくるため、いちごっこの様相を呈してしまった。
- ・その結果、銀行全体して、業者の管理を適切に行うことができず、悪質な業者との付き合いを絶つことができなかった。

③不正行為の多様化

④シェアハウスローン

(3)内部監査体制の問題

- ①監査部による内部監査は、事前に作成した監査計画・監査方針・監査チェックリストに基づき、社内規定の整備状況などの形式的かつ外形的な確認のみに終始しており、実効的な業務監査が行われず、多数の不正行為や審査の機能不全の兆候が見過ごされた。
 - ・2015年頃からシェアハウスローンが急増していたこと
 - ・収益不動産ローンの融資で自己資金確認書類やレントロールの偽装が多数存在した。

- ・審査部によって収益不動産ローンの実態調査が実施されており、2015年9月時点で多数の物件で空室率が50%程度にとどまると見受けられたこと
- ・審査部による指摘、反対にもかかわらず、営業の意向が優先されて融資実行された案件が多数に及び、審査部がその形跡を残すために自動審査システム内で融資実行の疑義を多数記録していたこと
- ・2016年にシェアハウス会議が開催され、シェアハウスローンに特有のリスクが把握されていたにもかかわらず、ローンの継続が決定されていたこと

これらの重要な事実は、多数の審査役が認識していたものであり、業務監査の際に実質的なヒアリングを行うなどしてその兆候を掴み、経営会議に報告するなどすれば、より早期に審査の機能不全を改善することができた可能性がある。しかし、これらの兆候は業務監査で把握されていなかった。

- ②形式的・事務的なチェックリストの確認にとどまったことが実効的な監査を阻害したと考えられる。
- ③監査部長に社内の重要な会議への出席権限が与えられていなかった。
- ④監査部が重要情報のレポーティングラインに組み込まれておらず、また能動的に重要情報の収集に取り組んでいなかったこと
- ⑤監査対象が限定的であったこと
- ⑥業務監査が前例踏襲的かつ受動的であったこと

(4)統制環境(企業風土)

- ①スルガ銀行において極端なコンプライアンス意識の欠如が認められ、統制環境(企業風土)の著しい劣化があったと言わざるを得ない。
 - ・多数の不正・不当行為があったこと
 - ・これらの不正・不当行為が組織的・主導的・長期間に渡るものであったこと
 - ・それが会社のためではなく、顧客のためでもなかったこと
 - ・これだけ多数の不正行為等が長期間、他支店に渡って継続して拡散していながら、誰一人としてアピールしなかったこと

② 人事評価制度上の問題

(5)ガバナンスの問題

- ①取締役会は、経営者に対するモニタリング、内部統制システムの構築と監視、重要な業務執行の意思決定の何れに関しても、十分な責務を果たしていなかった。
- ②そもそも、取締役会の位置づけ、経営会議の位置づけ、執行会議の位置づけ、各種リスク委員会の位置づけ、CEO・COOの位置づけ、業務担当取締役の位置づけ、社外役員の位置づけといった組織の構築に問題があった。
- ③ 監査役の職務に関しても、往査に赴いた際にリスクの端緒を把握しながら適切な調査をしていない点、社外監査役への伝達を怠っている点等、少なからず問題があった。

(6) 本件の構図

- ① パーソナル・バンクがスルガ銀行の業績を一人で背負っていたと言っても過言でない状況があり、強度の依存構造があった。その結果全社業績を背負っているのはパーソナル・バンクであるという認識が広がり、必然的にパーソナル・バンクの発言力が高まる状況がエスカレートした。
- ② 各部門を管掌する取締役は、ライン上ではなく、業務の執行に関しては、ほぼ執行役員に任せきりであり、取締役会や社外役員には単年度の営業目標や中期経営計画すら知らされていなかった。
- ③ 経営トップ層は、持株比率や創業家の権力を背景に全体としてのスルガ銀行は完全に支配していたが、他方、現場の営業部門は強力な営業推進力を有する者、しかも従業員クラスに任せ、その者には厳しく営業の数字をあげることを要求し、人事は数字次第となっていた。経営層自らは執行の現場に深入りせず、幾重もの情報断絶の溝を構築していた。
- ④ 営業本部が逸脱行為を繰り返したことの元の原因は、そのような意図的と評価されてもやむを得ない断絶と放任・許容にあった。
- ⑤ 本件は、作りだされた「限定的な聖域化」「無責任・営業推進態勢」という経営層に都合のいい態勢の結末であったといえる。

■社内監査役(常勤監査役)について

以下の点に関して、監査役としての善管注意義務違反が認められる。

- ① 大きな規模の関係融資がある先で、問題の兆候を認識する機会があったのであるから、それぞれの時点できちんと調査すべきであったにもかかわらず、それをしなかったこと
- ② 経営会議において、経営に大きな影響が出る決定がなされてにもかかわらず、監査役会に適切な報告をしなかったこと
- ③ 非公式な社内会議で、経営会議の決定を覆す取扱いが定められたことを認識しながら、これを社外監査役に伝達せず、監査役会にも報告しなかったこと
- ④ 問題のある行員のリストを入手しながら、特段の調査をせず、社外監査役への報告もしなかったこと

■社外取締役及び社外監査役について

個別の不正、又はシェアハウスローンに係るリスクを具体的に知り又は知り得た証拠はない。また、「本件の構図」として述べた本質的な問題を具体的に知り、又は知り得たにもかかわらず、これを放置したといった事情も見当たらず、法的責任は認められない。

■第三者委員会 調査報告書から見た監査役監査の状況(79p)

1.人員

スルガ銀行は、会社法上の大会社であり、監査役会設置会社である。

2013 年 4 月 1 日以降、監査役は素数 5 名、そのうち 2 名が社内出身の常勤監査役で他の 3 名が社外監査役という体制を維持している。3 名の社外監査役のうち 2 名は弁護士で他の 1 名は経営者(大学の理事長でもある)である。監査役会のスタッフは専属の者が 1 名で監査役補佐業務に関しては、監査役が指揮命令権を有している。

2.監査役会の活動状況

監査役会は、2013 年 4 月以降、年に 12 回前後開催され、各監査役はほとんどすべて出席している。監査役会の議題は、計算書類の受領報告や監査報告書の作成、監査役報酬の決定、会計監査人報酬の同意等定型的な議題の他、以下のようなものがある。

- ① 常勤監査役による業務監査状況報告
- ② 内部統制システムに関する監査報告
- ③ 経営会議議事録内容の報告(主に信用リスク委員会の報告等について)
- ④ 会計監査人の監査状況の報告・品質管理体制、意見交換
- ⑤ 監査方針、監査計画の策定
- ⑥ コンプライアンス部署や監査部等との意見交換報告
- ⑦ 各種講演会・セミナーの内容報告
- ⑧ 社長との面談報告
- ⑨ 取締役会付議議案の説明

議事録によると、社外監査役からの質問が頻繁になされており、これは常勤監査役が回答している。

3.監査基準

監査役会で監査役監査基準を定めている。日本監査役協会の雛形をベースにしているが一部は独自に取捨選択している。監査調書の作成に関する条項は採用していない。(2015 年 12 月 18 日の監査役会で原案から同条項は削除されたが、具体的な理由は不明である) また、日本監査役協会では、内部統制システムに係る監査の実施基準を定めているが、スルガ銀行監査役会はこれを定めていない。制定を検討したが、実施が困難とのことで見送ったとのことである。

4.監査方針及び監査計画

監査役会の定めた監査役監査基準では、重要性、適時性その他必要な要素を考慮して監査方針を立て、監査計画を策定することとしている。(同基準第 32 条 1 項)このとき、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定することとしている。

2013 年度以降、2017 年度までについてみると、監査役会では、監査方針、監査計画を決定している。内容的には、「個人ローン等管理態勢監査」や「個人ローン等実行後の管理態勢」といった項目はあるが、特にシェアハウスローンに着目した事項はない。2015 年度及び

2016年度の重点監査項目には「有担保ローン管理態勢」が上げられていが予定されている。監査費用の予算としては、毎年170万円が予定されている。その内訳は、旅費、研修費等である。

5.職務の分担

監査役は、監査役間で職務を分担することができるが、監査役会では、その分担の決定がなされている。2013年度以降2017年度までについてみると、取締役会への出席等は全監査役が共通して行い(非分担業務)、社内監査役は、往査等の監査業務を担当、社外監査役は、各人の専門性を活かした監査意見の表明等を担当することとされている。

6.監査の方法の内容

監査の方法については、監査役監査基準では、内部監査部門との連携、重要な会議への出席、文書・情報管理の監査、取締役・使用人に対する調査等などを実施するとしており、監査計画によれば、「月別計画」においてそれらの事項を含む監査対象・方法が定められている。内部統制システムに関する監査の方法としては、「内部統制システム監査チェックリスト」を作成している。

7.監査の結果

監査役会の監査報告書は、基本的に日本監査役協会の雛形に準拠しており、2013年5月9日作成のものから2018年6月6日作成のものに関しては、適法意見が述べられている。なお、2018年6月6日作成のものに関しては、シェアハウスローンの問題について「注視していく」旨の付記がされている。

■監査役の体制と職務遂行状況(221p～227p)抜粋

1.問題が発生していた営業拠点への往査

常勤監査役は、監査役の職務分担に基づき、各店に往査をしていた。問題が多く発生していた横浜東口支店など、不正行為が多発していた拠点にもしばしば往査していた。しかし、不正行為は全く発見できなかった。それはなぜか。

監査調書を見ると、臨店監査で監査した項目は、法定書類の備置や施設の稼働状況などであり、外形的なものばかりである。「法令遵守状況」に関しては、いくつかの事項を要請しただけである。特に書類のチェックや、パソコンのデータを検証したわけではない。

このような監査では不正行為が見つかるはずがない。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も意味不明である。

監査役の職務は、取締役の職務に問題がないかどうかや、内部統制システムが適切に構築・運用されているかの相当性を判断することである。根本的に、何を見るべきであるのか、理解していなかったのではないか。結局、個別の往査に際しての監査事項が適切でなかった上、そのことに気がつかなかったことに問題がある。

2.審査部への往査

審査部門への監査では、問題の多かった審査部審査第二への監査もほぼ毎年行われていた。しかもその際、兆候をつかむ契機もあったのではないかとと思われる。2015 年中央にはすでに審査二は、シェアハウスの空室率を問題視していたし、審査部は営業部門の圧力で判断をゆがめられていた。審査所見を見れば、家賃が不相当であることなどの記載が多数発見されるはずである。「パーソナル・バンク協議済み」という記載も存在した。融資管理部長から 6 名の従業員リストを渡され、要注意、グレーなどと記載されていたが、往査した二人の常勤監査役は、社外監査役にそのことを伝達せず、適切な調査もしなかった。

3.お客様相談センターへの往査

常勤監査役は、お客様相談センターへ毎年往査している。当局や銀行に届いたクレーム・通報は、一元管理されていない。監査役はその内容について調査もしていない。

4.経営企画部の往査

常勤監査役は、経営企画部キャスティング部(人事部)へも往査している。人事のファイルには、麻生氏が審査部門の人事に介入している証拠書類がつづられていたのに気がついていない。また 2015 年 2 月のスマートライフに関する通報とその対応状況を知ることが可能であった。

5.往査手法の問題

常勤監査役の営業拠点及び管理部門への往査は、いずれも期待される機能を果たさなかった。その原因は、1 つは、基本的に監査対象者にヒアリングをするだけの調査に留まっていたことが挙げられる。6 名リストの問題も常勤監査役はがそれ以前の往査でヒアリングをしたことがあり、その時当該者から「危ない案件は絶対手を出しません」という趣旨の回答を得て、感心したと述べている。つまり泥棒に対して「あなたは泥棒ですか?」と聞いているような調査なのである。何の物的証拠もなくヒアリングしても、シラを切るに決まっているし、客観的な証拠は調査しないとわかっていれば、安心して虚偽の模範解答をする。

6.諸会議への出席

全監査役は取締役会に出席し、常勤監査役は経営会議に出席していた。しかし、常勤監査役も、執行会議や各種リスク委員会、センター長会議には出席していない。

過剰な営業姿勢やパワハラ的な行為が行われていることについて、センター長会議に出席するか、少なくともその録音・議事録を確認するなどの姿勢は必要であった。また、事務リスク委員会や信用リスク委員会などは、会社が晒されている新しいリスクを感知するために出席することが有用だったのではないかとと思われる。

7.適切な監査調書の作成

常勤監査役は、監査に際して適切な監査調書を作成したかどうかにも問題がある。

2017年11月13日に二人の常勤監査役は審査第二に往査し、書類の改ざんなどを行っている営業職員のリストをもらった。このような重要事実を知ったのであれば、それは監査調書に記載し、直ちに社外監査役にも伝達し、必要な調査を開始すべきであった。しかし、そのメモをもらったことについて、監査調書には記載しなかったし、社外監査役にも報告しなかったし、その調査もしなかった。

8.監査役会の運営

上記のとおり、多くの段階で常勤監査役は問題の兆候を認識し、または認識し得たと思われるが、それを監査役会には適切に報告をしていない。事を荒立てるのに臆したか、隠すものだという風土にどっぷりつかっていたのか、よくわからない。社外監査役は会社法上強い権限と地位を有しており、社内の常勤監査役が発見した事項について本人からは言い出しにくいとしても、独立性の高い社外監査役の活躍に期待するのが、会社法の社外監査役の制度である。そのことを理解していなかったし、監査役としての職責が単なる社内的な役職ではなく実質的には株主やその他のステークホルダーが受益者であるという本質的な理解が足りなかったものと思われる。

9.監査意見の形成

事件発覚後のことであるが、2018年6月6日に監査報告書を作成している。その監査報告書では、内部統制システムの決議や運用状況について、その相当性について指摘すべき事項はないと記載し、また事業報告の内部統制にかかる記載も相当性について指摘すべき事項はないという意見を記載した。

しかし、同年4月24日にはすでに危機管理委員会の報告書が提出され、多くの問題が厳しく指摘されている。また6月29日に東海財務局に提出された内部統制報告書では内部統制の不備を報告している。それ以外にも、会社が行った社員向けアンケートの結果でも、実に多くの行員が不正行為に関与し、あるいはそれを知っていたことが判明し、マスコミでも公表している。(5月14日)その結果、スルガ銀行では、420億円に上る損失引当金も計上している。

他方、土屋監査役および灰原監査役の作成した内部統制チェックリスト(1)(同年4月20日付)では、「実効性あるコンプライアンス体制を構築している」という項目に「○」と記載している。このチェックリストは、その後修正して「実効性あるコンプライアンス体制の構築に努めている」として「○」としている(同年6月6日付)。あるいは内部統制チェックリスト(2)の同年4月20日付のものでは、「シェアハウス問題発生に際し、経営陣は経営会議、取締役会において詳細に報告を行い、危機管理委員会を設置し、原因分析、改善対応迅速に実施している」と記載していた。その後チェックリスト自体を大幅に改訂し、6月6日付の

ものではこの項目がなくなっている。

これらを見ると、常勤監査役としては、違法行為の調査、指摘には極めて消極的だったといわざるを得ないし、事なかれ主義に陥っていたのではないかと指摘せざるを得ない。

10.常勤監査役の位置づけ

常勤監査役は、社内出身であり、役職員としての最終的な地位は、監査部担当役員である者が多い。監査部は、社内において強い力を有していたとは到底思えない。監査部の構成は、支店長経験者などが当たっているといえ、聞こえは良いようであるが、役職定年を迎え、あるいは定年後の再雇用の間に、内部監査部に配属になっている者ばかりでチャレンジ職やパーソナル職の者はほぼいない。つまり働き盛りの者は監査部には配属されず、定年間際の者が配属されていた。このような人事はかつて大規模な金融機関でも見られたと思われるが、退職間近の者の閑職とみられてしまうと、単なる腰掛のポストでしかなくなる。

これでは、監査の環境は整備されない。社内での常勤監査役の位置づけ、人事ローテーションにも課題があったというべきである。

(注「監査の環境」というのは、監査の重要性への認識や尊重の意識が形成されていることをいう。

11.監査方針、重点監査事項の策定手続き

そもそも監査役監査は、いかなる方法でどのように実施するか、会社法には詳細には定めていない。金融機関については、金融検査マニュアルなどが参考になる程度であり、それ以外には自主的に作成している監査役監査基準等の基準が行動規範となる。

しかしまず内部統制に関する監査基準については、以前導入を検討したことがあったが、定めた職務を適切に対処できないということで導入しなかったとのことである。

監査業務を適切に行おうとすれば、毎年適切な監査方針を策定し、監査計画にそれを落とし込み、実行していくことが論理的である。そして監査方針や重点監査項目を策定するに当たっては、社内の情報や社外の情報などを収集し、リスクのある業務や新しい法制度、新商品など、新しいリスクが生まれている箇所、過去の不祥事の発生状況や同業他社の不祥事の発生状況、内部、外部の通報などによる情報の分析等の作業をすることが適切である。

本事案に際しているならば、シェアハウスの急増していることや書類改ざんの通報などが相当数起きていること、審査部門に対する営業部門の圧力が強まっていること、銀行の業績がパーソナル・バンクに依存してきていること(聖域化)など多数のリスクの存在を伺わせる事情があるし、デイト商法事件時の調査やチャネルの危険性、パワハラ的な強引な営業手法などの社内での情報、営業促進による現場の疲弊や支店相互間・営業担当者間でのチャネルの奪いあいなどの事情もある。

これらの情報を入手していれば、少なくとも 2015 年以降、監査方針や重点監査事項の中に、シェアハウスの仕組みのリスクや拡大の状況を注視すること、チャネルとの

関わりにおいてのリスクを調査分析すること、営業と審査の力関係について重点的に調査することなどを掲げるのが適切であった。

■本件の構図 ～パーソナル・バンクの聖域化と本質的課題

聖域化 監査の世界では、ある部署が「聖域化」すると、そこにおけるリスク(不正行為を含む)が誰からも指摘されなくなり、それが継続・拡大してしまうという現象が知られている。日本監査役協会が作成した内部統制に係る監査実施基準においてもその点が考慮されている。例えば、複数の事業部門で飛び抜けて多くの利益を稼ぎだしている部門であるとか、カリスマ社長が始めた事業部門であるとか、極めて専門的で他部署との人事異動もない特殊な事業部門などでは、他の部署の者が意見を差し挟めなくなる。このような聖域化した部署では、チェック機能が働かなくなり、またチェックされないことをその部門の者達は認識し始めることで不適切なリスクを抱えた事業が是正されず、むしろ増長・拡大して、その揚げ句そのリスクが顕在化して破綻するということが生起する。本件は、パーソナル・バンクがそのような聖域的な性格を持ちつつあったのではないかと思われる。

■監査役の責任調査委員会 要約版 2018年11月12日公表

委員長 西岡清一郎(弁護士)、委員 上床竜司(弁護士)、金山卓晴(弁護士)

1. 日常の監査業務に関する善管注意義務違反の有無

監査役が行っていた日常的な監査活動、すなわち、監査方針・監査計画の策定・作成状況やその内容、取締役会その他重要会議への出席状況、監査役の職務の分担、会計監査人との連携の状況、実地(往査)調査の手順・実施内容等は、スルガ銀行の監査役監査基準に則ったものであり、銀行の監査役が実施すべき監査の方法として特に不相当な点は認められない。往査がヒアリング中心であった点についても監査役監査に充てられる人員等や時間が限られていることからすると不合理とは認められない。したがって、取締役の違法行為等の兆候が認められない限り、監査役としての善管注意義務違反があったとは認められない。

2. 違法行為等の兆候についての各監査役の認識・認識可能性及び善管注意義務違反の有無

○常勤監査役

各監査役は、取締役の違法行為等の兆候を認識し、又は認識し得たとは認められず、監査役としての義務違反は認められない。

○社外監査役

社外監査役はいずれも2017年10月9日の取締役会までは、シェアハウスローンの健全性を疑うような兆候を見出すことは困難だった。この時点では、スルガ銀行として、シェアハウスローンについて、その全体像の把握や見直しを行う消極方針に転換しつつあり、社外監査役が、取締役に対してさらに調査を行うように求めたとしても損害の発生又は拡大を防

止することはできなかった。

したがって、社外監査役はいずれも監査役としての義務違反は認められない。

3.内部統制システムの構築等に関する監査役の善管注意義務違反の有無

スルガ銀行の取締役会において決議された業務の適正を確保するための体制の内容自体は相当であったがその運用において、シェアハウスローンのリスク分析・管理体制の不備、審査部門の独立性の欠如・審査の機能不全、営業部門の業務フローにおける機能不全、情報の断絶等の不備が認められた。

しかし各監査役は、審査部門の独立性の欠如・審査の機能不全、営業部門の業務フローにおける機能不全、情報の断絶の各事実を認識し、又は認識し得たとは認められない。

また、シェアハウスローンのリスク分析・管理体制の不備に関しては、各監査役は、シェアハウスの入居状況の確認が困難であること、シェアハウスローンについて商品開発時のリスク分析がなされていなかったことは認識し得たと認める余地はあるが、これらの事実のみ認識し、又は認識し得たとしても、スルガ銀行の内部統制システムが実質的に機能不全に陥っていると疑うことは困難であった。

したがって、各監査役は、内部統制システムの構築等に関する善管注意義務に違反したとは認められない。

スルガ銀、旧経営陣ら 9 人を提訴 35 億円賠償請求

2018 年 11 月 12 日（日経新聞抜粋）

スルガ銀行は 12 日、岡野光喜元会長をはじめ旧経営陣ら 9 人に対し、シェアハウスなどへの不適切融資により発生した損失への損害賠償を求めて提訴したと発表した。請求総額は 35 億円。賠償を求めることで当時の幹部の責任を問い、企業統治の改革を目指す姿勢を明確にする。

賠償責任の有無を調べる取締役等責任調査委員会の報告内容に沿って提訴を決めた。

提訴されたのは岡野元会長のほか、米山明広元社長、白井稔彦元専務ら旧経営陣。不適切融資を巡る調査をした第三者委員会が法的責任についての判断を留保した岡野喜之助氏（元副社長、故人）と、現取締役の八木健氏も対象にした。

監査役と社外の弁護士で構成する責任調査委は、第三者委の認定した事項を前提に、スルガ銀の損失との関係を含めて法的な問題を検討した。その結果、取締役経験者 8 人に善管注意義務違反、監視監督義務違反があったと認定した。麻生治雄元専務執行役員は執行役員としての義務に違反していたとした。

■金融庁2018年10月5日 スルガ銀行株式会社に対する行政処分について

1. 命令の内容

銀行法第26条第1項に基づく命令

(1) 平成30年10月12日(金)から平成31年4月12日(金)までの間、**新規の投資用不動産融資を停止**すること。

また、自らの居住に当てる部分が建物全体の50%を下回る**新規の住宅ローン**についても同様に停止すること。

(2) 上記(1)の期間において、当行の役職員が融資業務や法令等遵守に関して銀行員として備えるべき知見を身につけ、健全な企業文化を醸成するため、全ての役職員に対して研修を行うこと。その際、各役職員が少なくとも一定期間通常業務から完全に離れ当該研修に専念することにより、その徹底を図ること。

(3) 健全かつ適切な業務運営を確保するため、以下を実行すること。

- ① 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化(厳正な判断が期待できる社外の第三者による客観的な検証体制の構築及び責任追及を含む)
- ② 法令等遵守、顧客保護及び顧客本位の業務運営態勢の確立(当局への正確な報告の実施にかかるものや過去の不正行為等に関する必要な実態把握を含む)と全行的な意識の向上及び健全な企業文化の醸成
- ③ 反社会的勢力の排除に係る管理態勢、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に係る管理態勢の確立
- ④ 融資審査管理を含む信用リスク管理態勢及び内部監査態勢の確立
- ⑤ 当行の営業用不動産の所有・管理や当行の株式の保有等を行い、創業家の一定の影響下にある企業群(ファミリー企業)との取引を適切に管理する態勢の確立
- ⑥ シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資に関して、金利引き下げ、返済条件見直し、金融ADR等を活用した元本の一部カットなど、個々の債務者に対して適切な対応を行うための態勢の確立
- ⑦ 上記を着実に実行し、今後、持続可能なビジネスモデルを構築するための経営管理態勢の抜本的強化

(4) 上記(3)に係る業務の改善計画を平成30年11月末までに提出し、直ちに実行すること。

(5) 上記(4)の改善計画について、当該計画の実施完了までの間、3ヶ月毎の進捗及び改善状況を翌月15日までに報告すること(初回報告基準日を平成30年12月末とする)。

2. 処分の理由

先般9月7日付で公表されたスルガ銀行第三者委員会の調査報告書も踏まえ、当庁による立入検査の結果や銀行法第24条第1項に基づき求めた報告を検証したところ、当行の法

令等遵守態勢、顧客保護及び顧客本位の業務運営態勢、信用リスク管理態勢、経営管理態勢等について、以下の問題が認められた。

（１）シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資に関する不正行為

当行では、シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資に関して、以下のような不正行為が確認された。

① 不動産関連業者（チャネル）が、賃料や入居率について、実勢よりも高く想定し、もしくは、実績値よりも高い数値に改ざんして、収益還元法で不動産を評価することにより、割り増された不動産価格が算出された結果、当該価格に基づき、当行から多額の融資が実行されている。

当行では、投資用不動産融資を扱う相当数の営業職員が、チャネルによる上記の不正行為を明確に認識、もしくは少なくとも相当の疑いをもちながら業務を行っていた。中には、当行営業職員が、チャネルに対して不正行為を能動的に働きかけて改ざんを促す事例や、自ら改ざんを行った事例も認められた。

② チャネルが、当行の融資審査を通すために、（i）自己資金のない債務者の預金通帳の残高の改ざん、（ii）債務者の口座へ所要自己資金の振り込み（見せ金）、（iii）一定の年収基準を満たすよう債務者の所得確認資料の改ざん、（iv）売買契約書を二重に作成、等を実施している。

当行では、投資用不動産融資を扱う相当数の営業職員が、チャネルによる上記の不正行為を明確に認識、もしくは少なくとも相当の疑いをもちながら業務を行っていた。

③ 審査部が資料の改ざん等の不芳情報のあったチャネルを取扱い停止にしたにもかかわらず、営業店が、取引継続を企図し、当該チャネルに新たなチャネルの設立を持ちかけるなど、迂回取引を行い、不正行為を継続・助長させている。

（２）顧客の利益を害する業務運営

当行では、シェアハウス向け融資を含めた投資用不動産融資を実行する際に、カードローン、定期預金、保険商品等の様々な商品を抱き合わせて販売しているが、これらの取引は、顧客にとって経済合理性が認められない取引となっており、顧客保護上不適切な業務運営となっている。こうした取引の中には、銀行法第13条の3第3号（抱き合わせ販売）に違反する行為が一定数認められる。

また、当行は、銀行代理業の許可を持たないチャネルに顧客への説明を委ねており、顧客説明態勢に不備が認められる。

（３）適切な信用リスク管理及び営業に対する牽制機能の欠如

経営陣及び審査部は、シェアハウス向け融資及びその他投資用不動産融資に関して、特定のチャネルの財務状態、ビジネスモデルの持続可能性に関する様々なリスクを把握して

いるにもかかわらず、こうしたリスクについて十分に検討を行うことなく融資を継続した結果、不良債権の増加を招いており、信用リスク管理上の問題が認められる。

審査部は、営業部門からの要請により、審査の迅速化のため、資金使途や保有金融資産の確認を営業店の事後確認のみで完結させるなど、稟議関係書類の簡素化を図っている。また、営業部門の本部長ミーティングで妥当とされたシェアハウス向け融資をほぼ全件（99%）承認するなど、実質的に審査が形骸化している。

監査部は、一連の不正行為に関して、融資方針や施策、ポートフォリオの構造変化などに対するリスクアセスメントを行っておらず、事務不備点検に重きを置いた監査にとどまっており、不正の兆候を発見できていない。

（４）ファミリー企業に対する不適切な融資

以下のとおり、当行では、ファミリー企業に対する融資に関して、保有資産の実態把握、具体的な返済計画の検証等を行っておらず、不適切な融資管理の実態が認められる。また、ファミリー企業から創業家個人に対して一定額の融資が実行される中、業況の芳しくないファミリー企業に対する当行融資の回収が進まないなど、信用リスク管理上の問題が認められる。

① 当行が融資を実行したファミリー企業が別のファミリー企業に対して転貸した資金の回収可能性がなく、大幅な債務超過となり破綻懸念先に該当し、当該ファミリー企業向け融資について追加引当が必要となった事例が認められる。

② 特定のファミリー企業からの融資を回収するために、複数回にわたり、当初寄付名目で拠出した資金を別のファミリー企業を通じて当該ファミリー企業へ還流させ、返済を受けている。当該取引は実質的に特定のファミリー企業を支援するものであり、本来であれば、将来の経営改善の見込みや経営支援の必要性について取締役会や経営会議において議論した上で決定すべきであるにもかかわらず、実際は一部の経営陣のみで決定しており、与信管理及びガバナンス上の問題が認められる。

（５）反社会的勢力との取引の管理態勢、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る管理態勢の不備

① 当行では、既存顧客を新たに反社会的勢力と認定しても、（i）既存のカードローンの与信枠の閉鎖を行っていないため、枠内でローン残高が増加している事例、（ii）反社会的勢力に対する新規の預金口座の開設をブロックするシステムの整備が不十分であるため、預金口座を新規開設している事例が多数存在する。

② 当行では、既存顧客を新たに反社会的勢力と認定しても、警察への照会件数が少なく、照会する顧客（反社会的勢力）についても取引解消が相対的に容易な先を優先するなど、取引解消に向けた取組みを十分に行っていない。

③ 当行では、疑わしい取引のチェックを行うシステムにおいて、法人取引を検知対象に

含めておらず、管理帳票の出力・確認などの代替の対応策も講じていないなど、法人取引における疑わしい取引の検知態勢を整備していない。

また、法人取引時の実質的支配者の確認・記録を営業現場に徹底していないため、実質的支配者の情報を確認しないまま、取引を実行している（犯罪による収益の移転防止に関する法律第4条第1項第4号違反）。

（６）当局に対する実態と異なる報告

シェアハウス向け融資や投資用不動産融資に関して、特定のチャネルとの取引関係の有無について当局から照会を受けた際の報告が、実態と異なる内容となっていたことが判明している。

また、ファミリー企業に対する融資の管理状況について当局へ報告しているが、融資先ファミリー企業による転貸状況を十分に把握していないため、当該報告が実態と異なる内容となっていたことが判明している。

（７）上記（１）から（６）の問題発生の一因としては、創業家が実質的に当行を支配する中、審査態勢に不備が認められる営業優位の組織を構築する一方で、営業現場を放置したため、営業現場では、創業家の後ろ盾を得た特定の執行役員が、厳しい業績プレッシャー、ノルマ、叱責等で営業職員を圧迫した結果、法令等遵守を軽んじ不正行為を蔓延させる企業文化が醸成されたことが認められる。

また、取締役会は、特定の役職員に営業方針や施策を任せきりとなり、その内容や結果だけでなく自行の貸出ポートフォリオの構造すら把握せず、適切に監督機能を果たさないなど、経営管理（ガバナンス）に問題があったことも、問題発生の一因と認められる。

スルガ銀行株式会社 業務改善計画 2018 年 11 月 30 日公表（一部抜粋）

第１章 問題の背景と根本原因（「創業家本位」の企業風土）

当行では、長年の創業家支配により、創業家本位の企業風土が醸成され営業優位の過度な短期的利益を追求するあまり、銀行としての自覚及び上場企業としての自覚が欠如し、その結果、ガバナンス、コンプライアンスが機能不全に陥り、顧客本位の業務運営の姿勢を欠く状況となっておりました。

第２章 今回の処分を踏まえた経営責任の明確化

現旧各取締役・執行役員に対して総額３５億円の損害賠償請求訴訟（責任追及の訴え）を提起した。

現旧の監査役については、損害賠償責任は認められないとする「監査役責任調査委員会」の判断に従い、現旧の監査役に対しては損害賠償請求を提起しないことを決定した。

第3章 当行再生のための意識改革とガバナンス(経営管理態勢)改革

第1節 ガバナンス態勢の再構築等

1. 企業文化・ガバナンス改革委員会

2. 取締役会及び監査役会の機能強化

2018年6月社外監査役を新たに2名任命して、監査役5名のうち社外監査役を3名とする体制とした。

3. 取締役会及び監査役会の事務局の強化

監査役会の監査機能の前提となる情報集約を実施すべく、専任の事務局を1名増員して合計2名の体制とした。

4. コンプライアンス体制再構築委員会の設置

第4章 融資審査管理を含む信用リスク管理態勢及び内部監査態勢の確立

スリーライン・ディフェンスについて

当行では、スリーライン・ディフェンスの重要性を認識し、第一線(営業)、第二線(審査・コンプライアンス)、第三線(内部監査)それぞれの機能を強化する。

営業について(第一線)

営業現場がコンプライアンスの第一次的な主体であるという意識(オーナーシップ意識)を醸成するため、徹底した教育・研修を実施する。

審査・コンプライアンス(第二線)

審査部門の権限を強化し、営業部門に対する牽制機能を十分に発揮すべく、2018年12月より、審査本部長の職責レベルを変更し、上席執行役員とする。

審査に対する営業からの圧力は、徹底して排除して審査の独立・公正が確保されるようコンプライアンス体制を運用していく。

内部監査部について(第三線)

内部監査部を取締役会直轄として独立性を確保するとともに、2018年9月より、監査役会との定期的な意見交換を行っており、連携を強化している。

内部監査の状況を定期的に再構築委員会に報告するとともに重要な発見事項がある場合には迅速に取締役会、監査役会及び再構築委員会と共有します。

牽制機能を十分に発揮すべく2018年12月より、内部監査部長の職責レベルを変更し上席執行役員とし、また監査スタッフに専門性のある職員を配置し、監査の実効性を確保する。

■終わりに

調査報告書は321ページにわたっており、本研究会では、全体像を俯瞰したうえで監査役に関する項目を中心に記載している。また、内部統制という統制環境(企業風土)は極端に劣化していたが、取締役会や経営層が適切に対処できなかったといえる。

本件の構図にあるようにスルガ銀行問題をまとめると以下のとおりとなる。(212P)

- ① 強力な営業推進体制
- ② 上位者による精神的な圧迫(パワハラ)
- ③ 逸脱行為の組織的蔓延による規範的障害の欠如/全員共犯化
- ④ 高業績者の昇進による逸脱行為の更なる促進/正当化認識
- ⑤ 高業績による営業部門の増長と管理部門の委縮

調査報告書では、組織的、主導的、長期間に渡る多数の不正・不当行為等があり、それが銀行のためでなく、また顧客のためでもなかった。自己の営業成績のために(上司からの精神的圧迫回避のため)行ったのが動機といえる。

そのために業務の効率を考え、問題のある業者にまで依存したのが実態と考えられる。

こうしたプロセスはスルガ銀行のみならず、どの組織にも発生する可能性がある。

また、ガバナンスの問題として、調査報告書204Pに監査役は、その機能を発揮しなかったこと、内部監査部門は問題を発見できなかったこと/報告しなかったことと記載されている。監査役監査実務を知り得る者からすれば基本的なこと、形式的なことはできていたのかもしれないが、監査に関するリテラシーに問題がないとはいえないと思う。

■監査役の実任

第三者委員会調査報告書において社内監査役(常勤監査役)は善管注意義務違反ありとしたが、監査役責任調査委員会は、監査役全員の善管注意義務違反はないとしている。

■監査役監査実務面での検討

本事例を「他山の石」として、監査役実務を振り返ることが必要と考える。監査役の役割・機能はどうすれば発揮できるのか、監査役監査の実務面から以下の項目を検討してみたい

- ☐ 監査計画・監査方針については、毎年の見直しと重点監査項目の策定は適切にしているか
- ☐ 監査役監査基準の内容は適切なものになっているか
- ☐ 内部統制に関する監査実施基準でチェックリストを使用している場合、内容は適切か
- ☐ 監査役への報告制度の徹底～監査役に対する報告規程を制定しているか
- ☐ 監査役会議や重要会議の録音化～情報の保存はできているか
- ☐ 監査役往査の方法～往査の目的は適切か
- ☐ ルールの明確化、文書化～重要な指摘・指示やルールが文書化されているか
- ☐ 監査調書の作成～内容は適時・適切な作成となっているか
- ☐ ビジネスモデルのリスクを十分把握の上、監査を適切に行っているか
- ☐ 内部通報は監査役(会)に情報共有されているか

以上