

# カビ型不正と 企業のコンプライアンス

2018年10月2日

郷原総合コンプライアンス法律事務所

代表弁護士 郷原 信郎



郷原総合コンプライアンス法律事務所  
GOHARA COMPLIANCE AND LAW OFFICE



# コンプライアンスとは何か

コンプライアンスとは

**法令遵守**ではなく

**組織が社会の要請に応えること**

# コンプライアンスの困難性、不祥事の必然性

◎「社会の要請に応えること」は組織にとって当然だが、容易ではない

①組織は多くの人で構成されている

⇒様々な個性、考え方

②「社会的要請」を把握することの困難性

◎不祥事発生の変因

①組織の側の変質

⇒過去に応えられていた社会的要請に応えられなくなる

②社会の側の変化

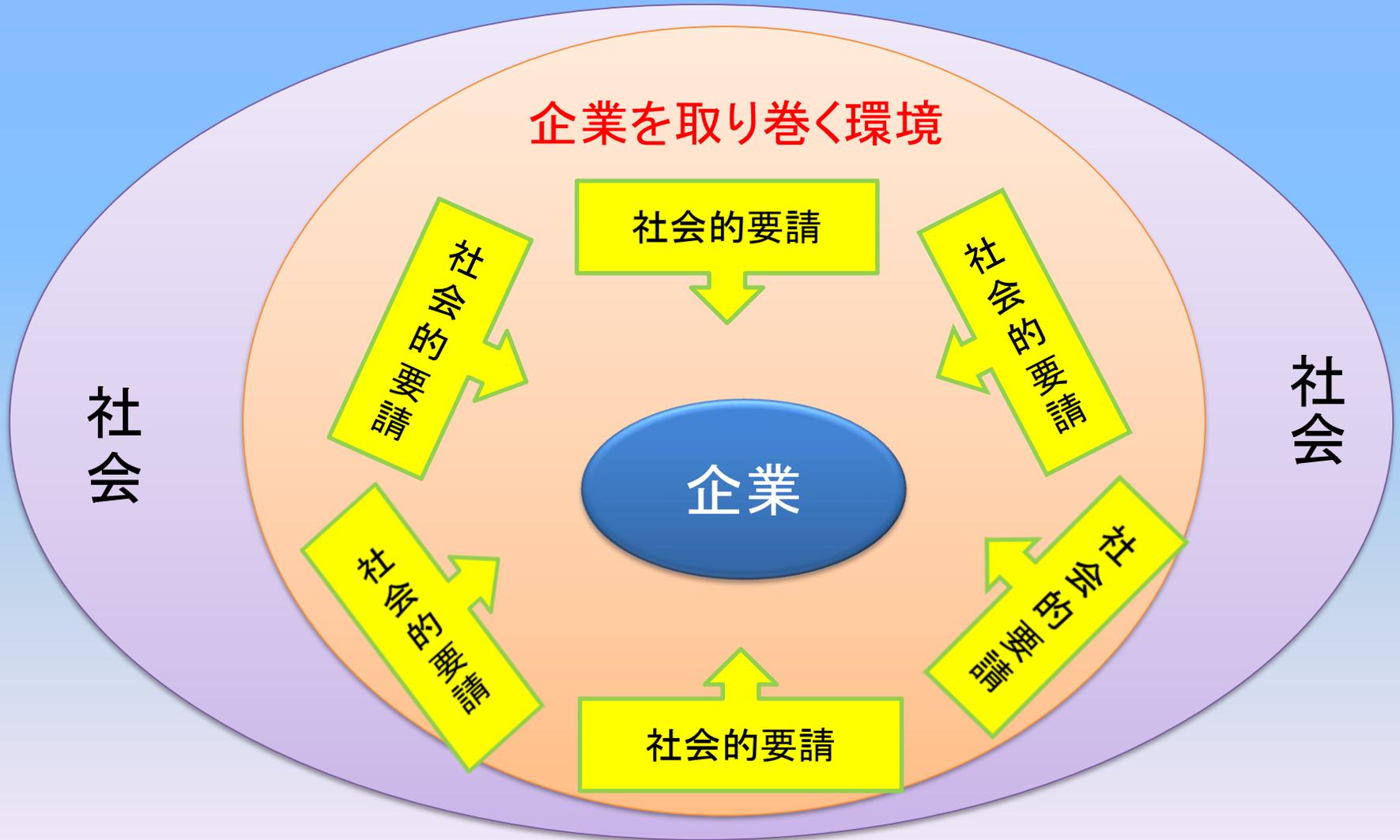
環境変化に伴い社会的要請が変化

環境変化に適応できない組織⇒新たな社会的要請に応えられず

**「環境変化への不適合」としての不祥事**

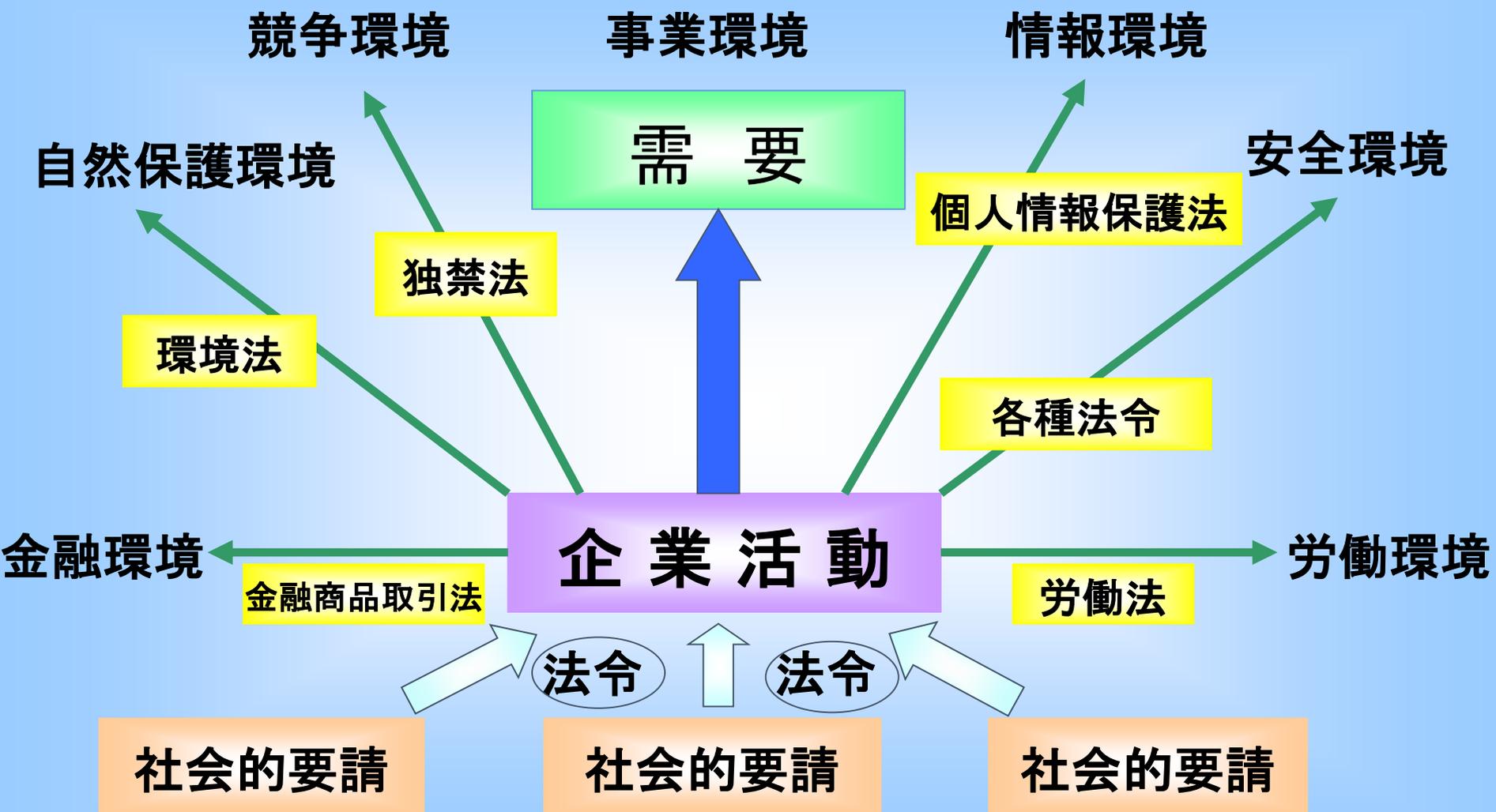


# 企業と社会との関係

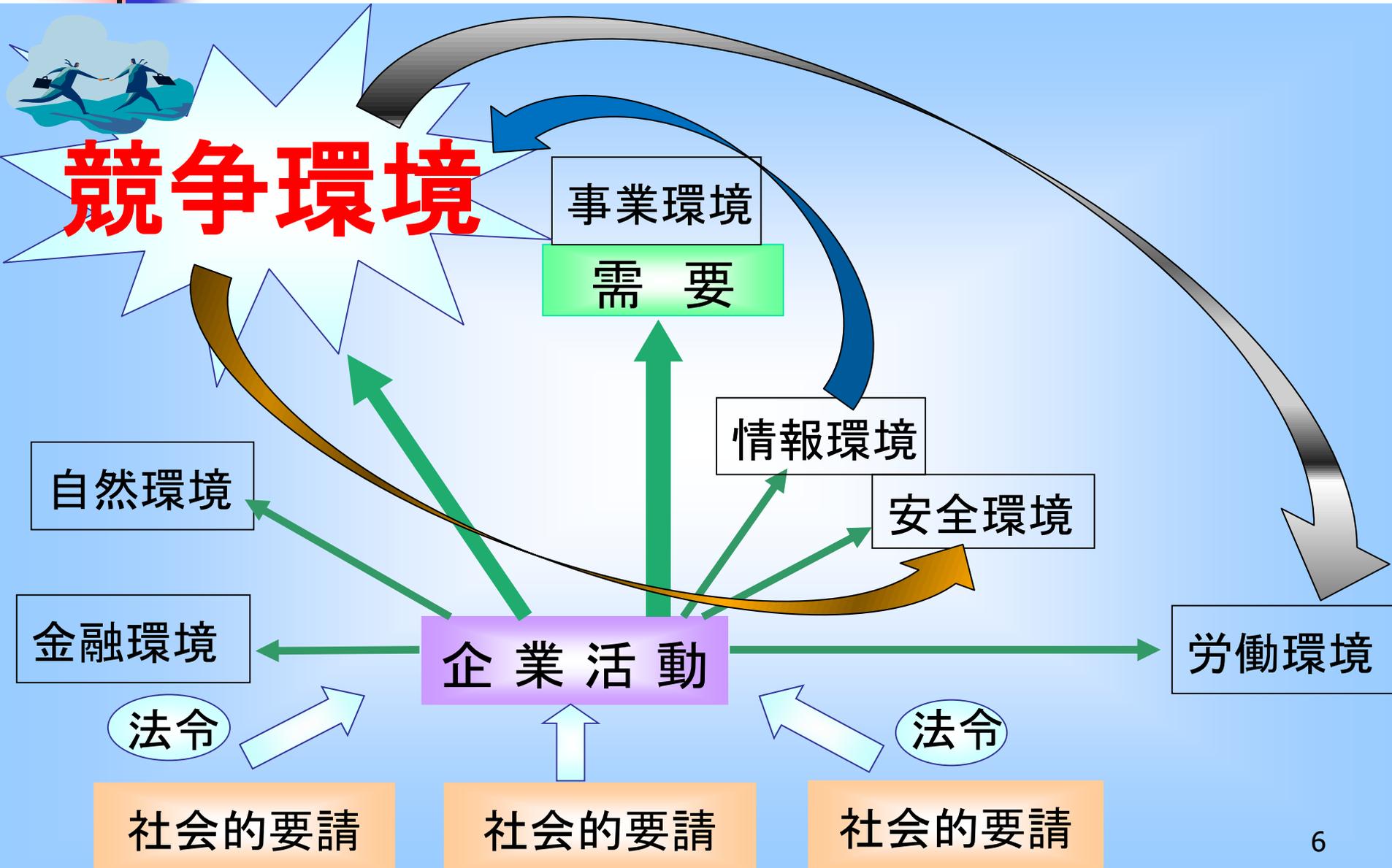




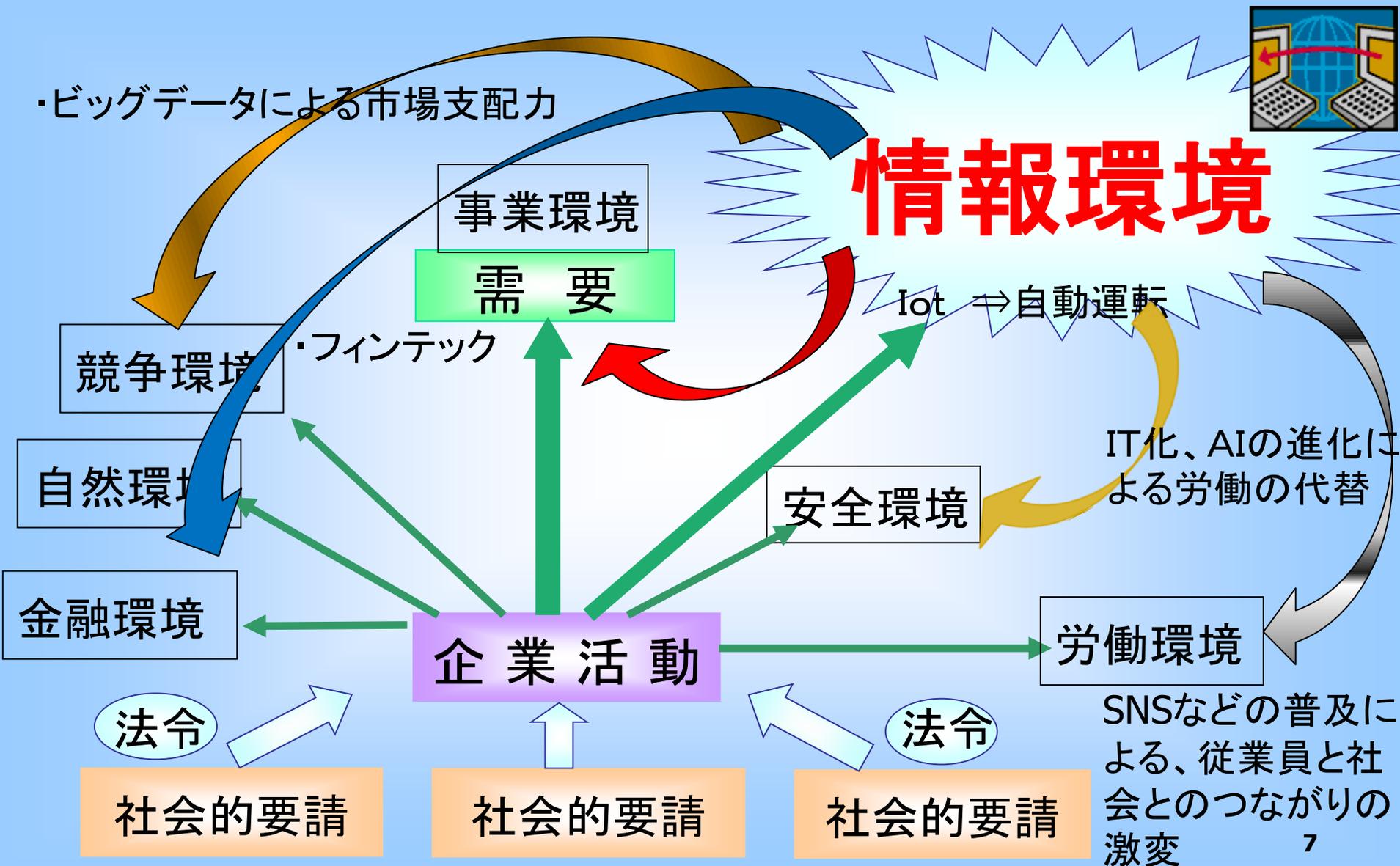
# コンプライアンス環境マップ



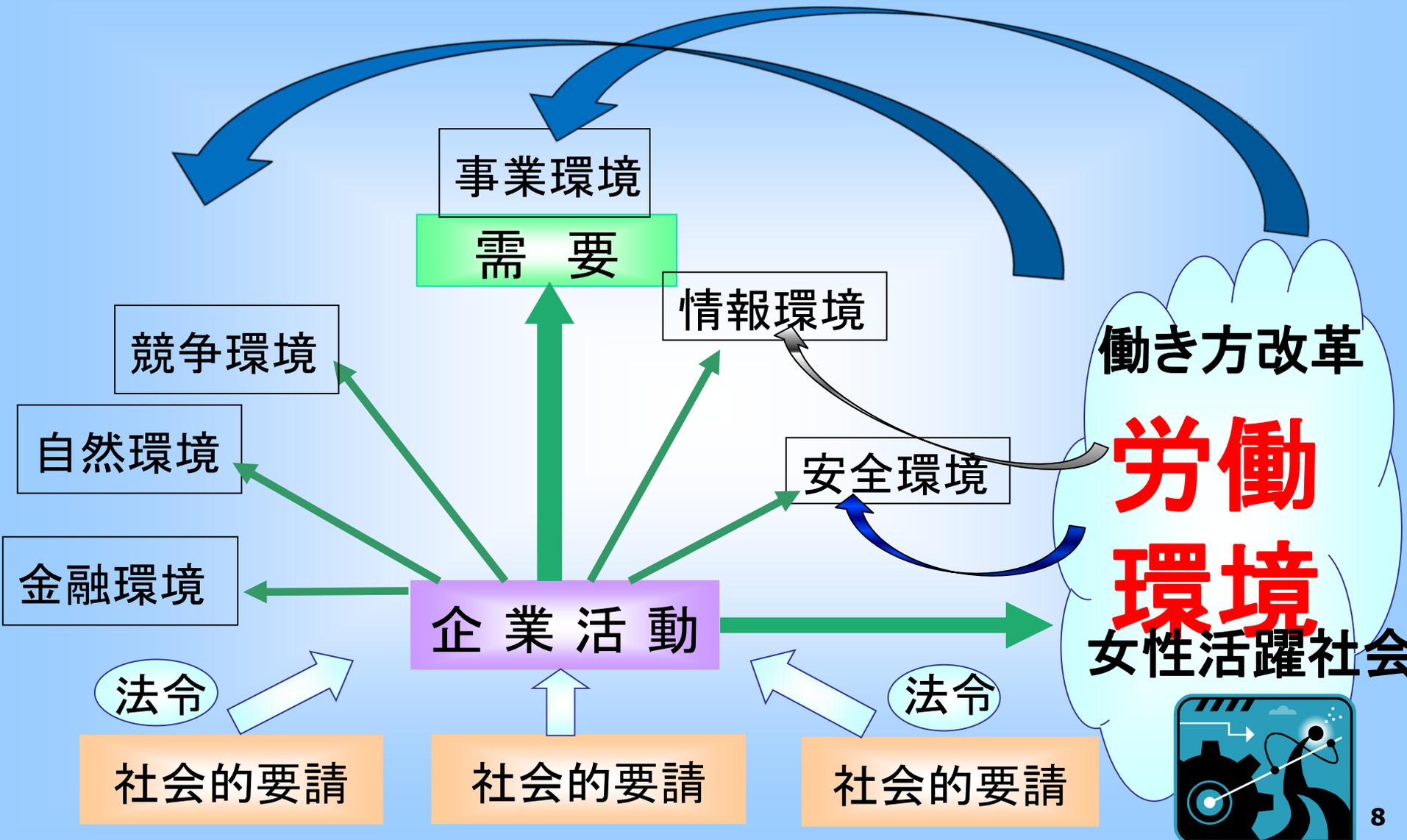
# 競争環境の変化と他の環境要素



# 情報環境の激変の影響



# 労働環境の変化の影響



# 戦後日本経済における組織をめぐる環境の変化

## ◎戦後復興、高度経済成長の時代

- ⇒「物資・食料窮乏からの脱却」「成長による果実の配分」  
官民協調による経済効率の追求

## ◎バブル経済とその崩壊

- ⇒「右肩上がりの経済」からデフレへ
- ⇒競争に関する価値観、「官と民の関係」の変化
- ※90年代の相次ぐ官庁不祥事、業界全体の不祥事

## ◎官庁・大企業に対する「信頼」が「不信」に

- ⇒「安全」から「安心」へ

## ◎コンプライアンスという言葉の登場

- ⇒「法令違反」に対する非難

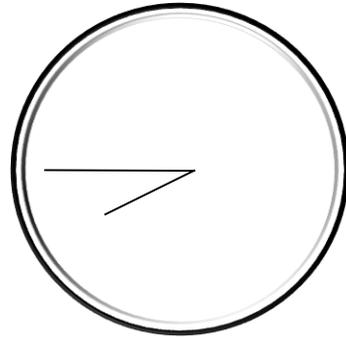
## ◎「組織活動に関する情報」をめぐる状況の激変

- ⇒「偽装」「隠蔽」「改ざん」「捏造」に対するバッシング

# 印籠にひれ伏す人々～20:45～



20時45分



頭が高い！  
控えおろう



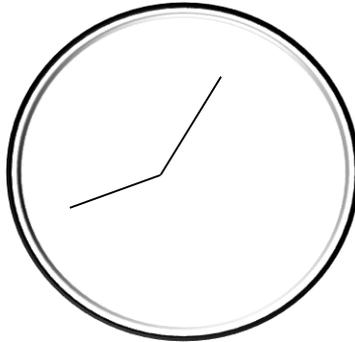
ははあ...



# 印籠にひれ伏す人々 ~20:05~



**20時05分**



頭が高い！  
控えおろう



ははあ...



# コンプライアンス問題の二つの要素

## ムシ型

- ◎ 個人的利益が目的
- ◎ 単発的

対処方法 ⇒ 個人に厳しいペナルティを科す(殺虫剤の散布)

## カビ型 ⇒ 「時間的」・「人的」拡がり特徴

- ◎ 組織の利益が目的
- ◎ 継続的・恒常的(ポストに随伴)・・・背景に構造的要因

対処方法 ⇒ 原因となっている構造的要因(汚れ・湿気)を除去

# ステンレス鋼管データねつ造問題

## ◎JIS規格と実態とのかい離

ステンレス鋼管の安全性検査 ⇒ 全鋼管に水圧試験を義務づけ

・・・溶接技術の進歩により水圧試験実施の意義が希薄化

水圧試験は実際には、ほとんど実施されず

(2004年以降)需要先の意向により「抜き取り検査」が容認

⇒法令と実態とのかい離を解消する方向の措置

この措置によって違法状態は解消されたか

★ 大手鉄鋼会社の子会社X社のデータねつ造問題発覚

⇒抜き取り検査容認後も、水圧試験を全く行わず

## ◎考えられる原因

[実態]2004年以前 水圧試験全く行わず

[建前]全鋼管に水圧検査を実施(試験データねつ造)

[抜き取り検査の実施]⇒実態としては設備・人員の増強

建前によれば、設備・人員の軽減

# 化血研第三者委報告書における**本質的指摘**

## ◎「違法行為による呪縛」

一度開始された不整合や隠ぺい仕事を当局に知られることなく中止することは極めて困難であり、化血研の役職員は、先人達が始めた不整合や隠ぺいを当局に報告する勇気もなく、それらを改善する方策も見つからず、先人達の違法行為に呪縛されて、自らも違法行為を行うという悪循環に陥っていた。違法行為が発覚することによる化血研の経営への影響や先人達との人間関係を考えれば、当局に違法行為を報告することを躊躇する心情が生ずることは想像に難くない。しかし、化血研は、患者の健康や命を預かっている製薬会社であり、そうした心情を乗り越えて、製品の安全性と患者の安心を守る責務がある。

## 「カビ型違法行為」としての杭打ちデータ改ざん問題

### ◎杭打ちデータの改ざん

業界全体に蔓延する問題 ⇒ 「カビ型違法行為」

### ◎考えられる原因

#### 【直接的原因】

杭打ちデータの計測機器の性能不足⇒不具合多発、紙が雨に濡れて記録不能

#### 【見過ごされてきた理由】

「経験と勘」によって安全性は確保されている

### ◎環境変化

#### 〔安全から安心へのトレンド変化〕

企業のコンプライアンス(環境変化への適応)で対応

⇒しかし、企業組織の末端には「不適応」の現場も

### ◎「カビ型違法行為」の恐ろしさ⇒「改ざん行為」を止めることができなかった原因

※是正(機器の改善)のためには予算措置が必要 ⇒過去の改ざんが発覚

### ◎「カビ型違法行為」への対応

不正根絶の厳命、厳罰化はかえって「カビ」を潜在化させる

現場の実態把握、自主申告を引き出す仕組み(制裁の減免)

# 検査データ改ざん



郷原総合コンプライアンス法律事務所  
GOHARA COMPLIANCE AND LAW OFFICE

# 東レ子会社データ改ざん

- 東レハイブリッドコード(THC)(東レ100%子会社)が、2008年4月から2016年7月までの間、「タイヤコード」と呼ばれる自動車用タイヤ補強材など149件について、検査データを書き換えていた。供給先は約13社。
- 東レ・THCは、上記の事実を、コンプライアンス調査(社内アンケート)により、2016年7月に把握。社内調査において、書き換えを行なった当時の品質保証室長は、「過去の特採の経験上、規格外れの程度を見て問題はないと判断し、顧客との相談の手間を惜しんだ」と説明した。
- 品質保証室長の交代や、品質保証部への組織変更等の対策を行うとともに、顧客への説明を実施。一方、対象製品の安全性に影響がないことから、公表は不要と判断した。
- 今年11月3日、インターネット掲示板に改ざんについての書き込みが行われ、株主からの問い合わせが増えたことを原因として、11月28日、東レ社長・THC社長記者会見が会見を開いてデータ改ざんの事実を公表した。

# 東レ子会社データ改ざん

- 世耕経産大臣は、11月29日、東レの対応について「極めて遺憾だ。公表のタイミングもはっきり言って非常に遅い」と述べ、批判した。そして、「類似の事案が確認された場合は顧客対応とは別に速やかに社会に対して公表し、社会からの信頼回復に全力を注ぐことを期待したい」と産業界全体に呼びかけた。
- 同日、経団連の榊原会長（東レ相談役・元東レ社長）は、同社の問題について謝罪するとともに、日本企業に対する不信解消のため、会員企業に対し自主調査の実施を要請する方針を明らかにした。12月4日、自主調査の実施と、法令違反が確認された場合には速やかに公表することを文書で要請した。好評の基準について「メーカー同士の商売の場合、守秘義務もあり、当事者間で話がついて問題がなければ、全てを公表する義務があるわけではない。ただ、直接消費者を相手にしている場合や法令違反やリコールなど、顧客への影響が大きい場合は迷わず公表すべきだ」と述べた。

# スルガ銀行第三者委員会報告書 に基づく同銀行の不祥事の検討



郷原総合コンプライアンス法律事務所  
GOHARA COMPLIANCE AND LAW OFFICE

# スルガ銀行とは

スルガ銀行は1895年に岡野喜太郎氏が設立することにより創業された、静岡県沼津市に本店を置く地方銀行。創業家一族が5代に亘り2016年まで経営トップを務めた。

スルガ銀行は、西に静岡銀行、東に横浜銀行という有力地方銀行に挟まれていたため、すでに1980年代からリテール戦略(個人向けローンの重視)にシフト。2000年には「コンシェルジュ宣言」を公表し、「ライフアンドビジネスコンシェルジュとして〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉入れるお手伝い」をすることを会社のミッションとして定める。また、スルガ銀行への社会的要請は、人生やビジネスのあらゆるシーンで、「本当にお客さまのお役に立てる存在＝コンシェルジュ」になることし、その実現のために企業思想・企業理念・経営理念から構成される「Our Philosophy(私たちの価値観)」を制定し、現在の長期経営ビジョンにも引き継がれている。

実際、ATMアクセスビークルの稼働(邦銀初。1998年)、顧客情報管理システム(CRM)の全店稼働(邦銀初。1999年)、インターネット支店開設(邦銀初、1999年)といった、システム・店舗運営について、顧客本位の独自の取り組みを行って、人件費削減や、審査の迅速化などにより高い収益性を上げ、高く評価されていた。

また近年は、ほとんどの地銀の経営環境が悪化するなか、多数の融資メニュー、極めて迅速な審査などによって他行に先駆けて、シェアハウスというニッチな分野を開拓し、収益を上げており、マイナス金利政策のなかで、新たなビジネスモデルをつくり上げた好例として、当時の森長官が「優等生」と高く評価していた。

# スルガ銀行の(従来の)強み

スルガ銀行は、個人向けサービスへの特化と、ネットを活用した全国展開により収益を上げているが、そうはいつでも、現実には個人が借り入れる金額は小さいため、これをカバーするための施策としてアパートローンの強化を進めた。

一棟モノの不動産投資を行っている個人投資家の中で、スルガ銀行のアパートローンは有名。スルガのアパートローンは、金利が他行と比べてかなり高いが、同行の柔軟な融資姿勢のため、人気があった。

他行の場合には、建物の耐用年数など融資条件について機械的に判断するケースが多い。まだ使うことができる建物でも、書類上の耐用年数で一律に融資不可と判断されてしまうことも少なくない。これに対しスルガの場合には、物件よりもローンを借りる個人の属性を重視しており、この条件がクリアされるなら、古い物件でも融資されるケースがある。

また、審査のスピードが速く、すぐに融資の可否が分かるのも同行の特徴で、不動産の取得は早い者勝ちなので、ローンの審査に時間がかかることは不利に働く。不動産投資家にとっては、金利を多少多く支払ってでも同行のローンを利用するメリットがあった。

# ■ スルガの基本ビジネスモデル

## スルガの考える「金融サービス業」としての使命

消費者の需要を創造する  
～消費需要創造金融～

**スルガ銀行**

『小ロット×契約先数』で  
リスク分散と高収益の同時達成

個人ローン

〈消費者〉

供給

購入

中小企業を中心に供給を支援し続ける  
～企業支援金融～

一般的な金融機関

ロットは大きい、他行との  
競合が厳しく収益性は低い

融資

返済

〈事業者〉

「広く消費者の健全な需要を喚起・創造すること」を目指し  
個人消費者への金融という側面から国民経済の発展に寄与する

## スルガの戦略ストーリー

提供価値

- 「差」より「違い」の創造
- 高付加価値の金融サービス

ネットワーク

- 静岡・神奈川の店舗網
- 大都市圏店舗とネット支店の広域展開

効率的な  
経営による  
高収益創出

- リテール特化の情報インフラ
- データ分析・クロスマーケティング

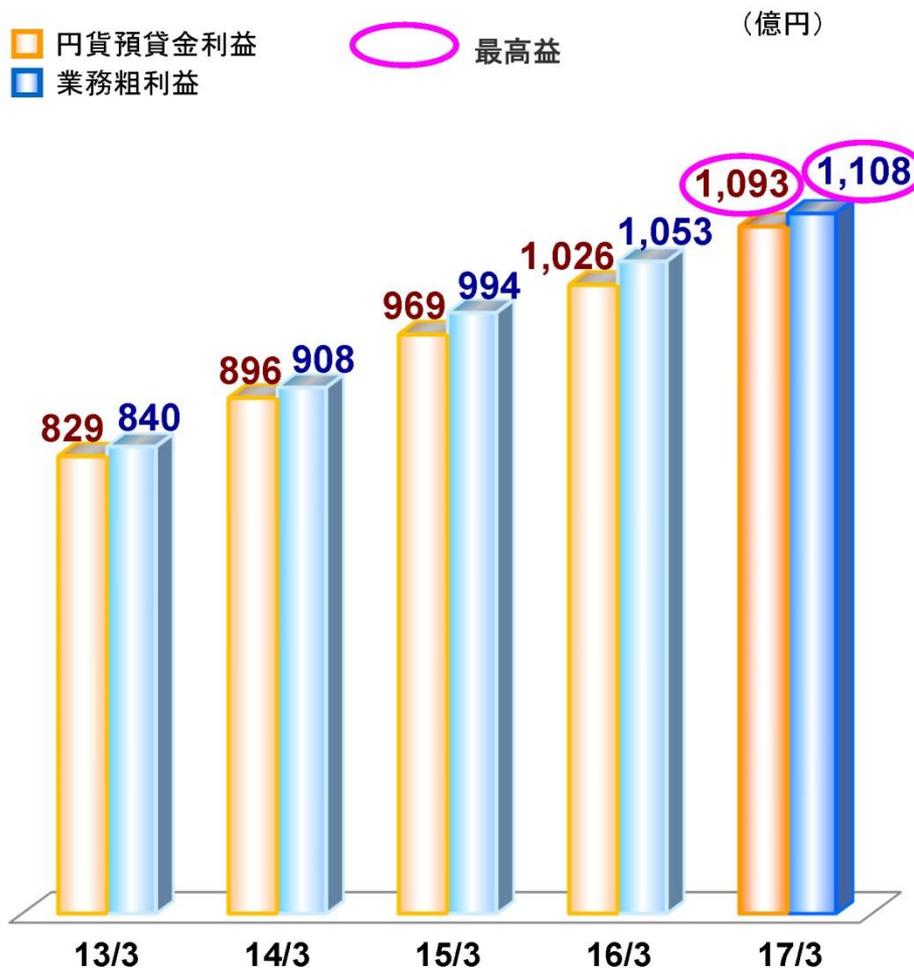
- 前例なきことに挑戦する企業文化
- 「親しさと自由闊達」を育む組織風土

インフラ

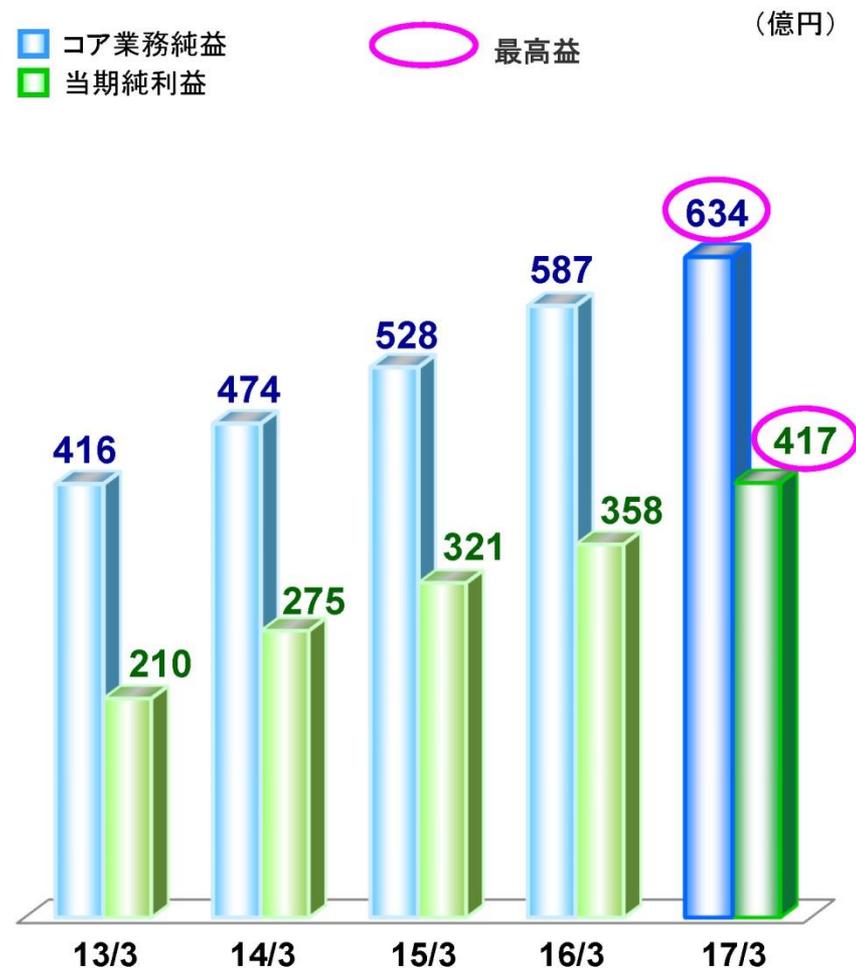
企業風土

# 利益の推移

## 円貨預貸金利益と業務粗利益

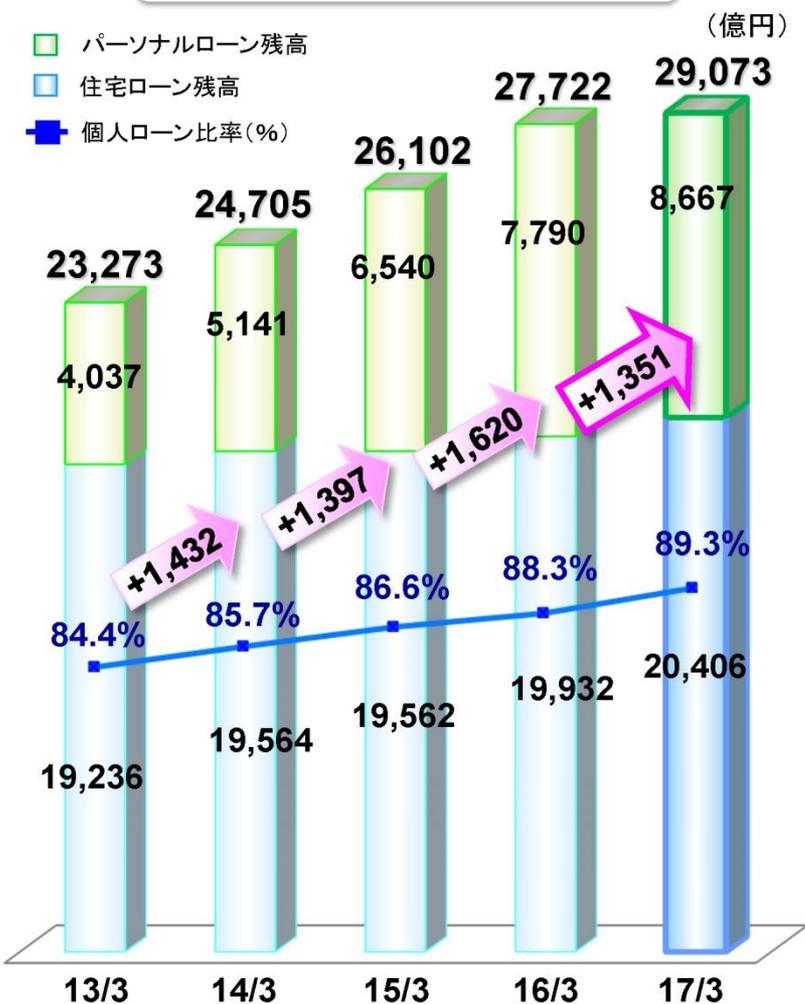


## コア業務純益と当期純利益

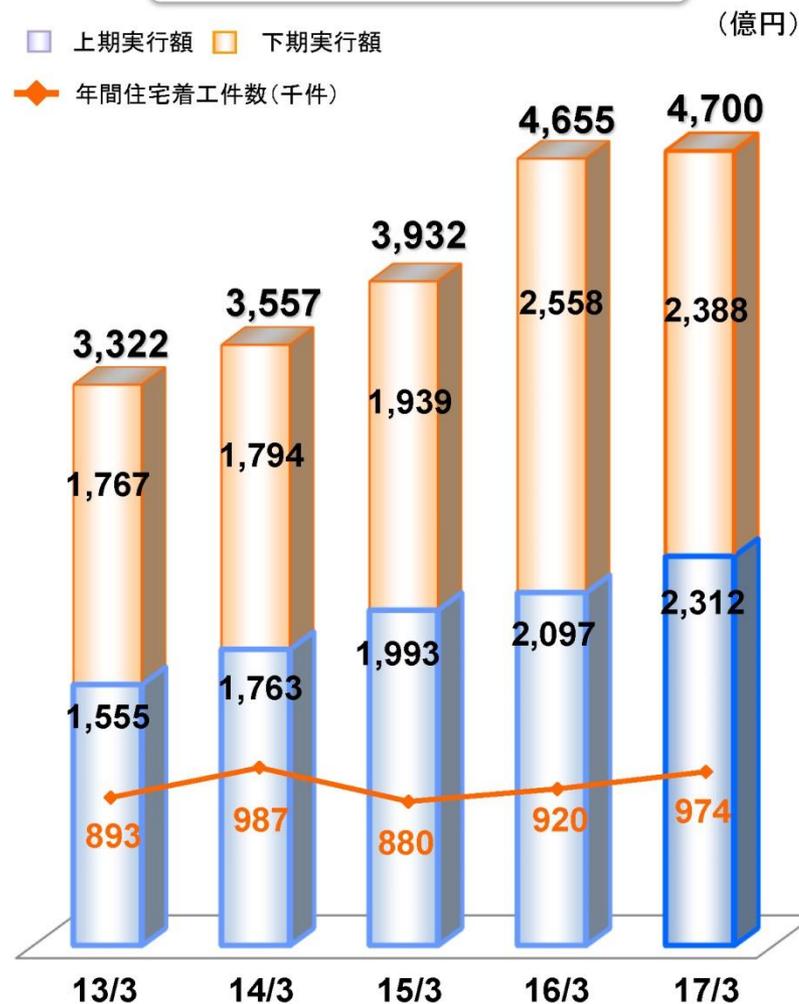


# ■ 個人ローンの状況 ①

## 個人ローン残高・個人ローン比率

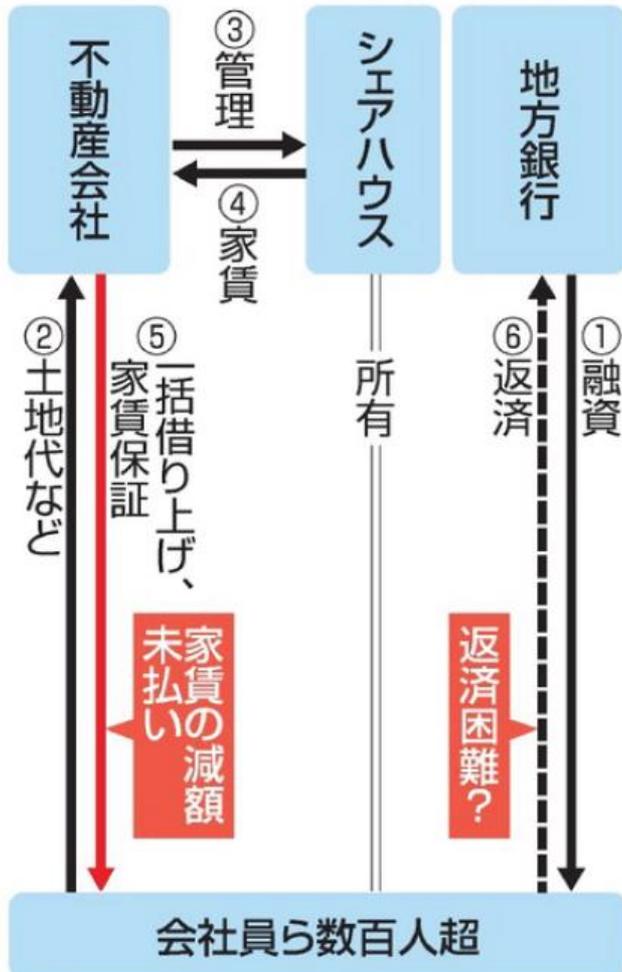


## 個人ローン実行額

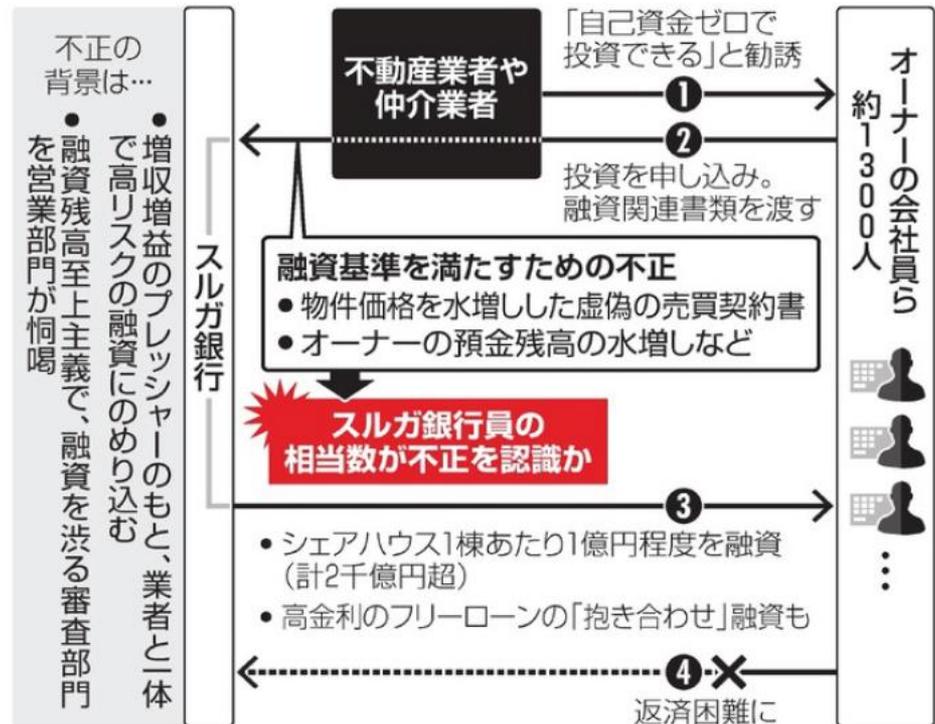


# スルガ銀行不正融資問題の概要

## シェアハウス投資の構図



## シェアハウス投資でのスルガ銀の融資不正問題



# スルガ銀行不正融資問題の経緯

2012年8月

30年間の家賃保証を宣伝文句として、女性専用シェアハウス「かぼちやの馬車」などを展開する不動産会社「スマートライフ」が設立(当初は「東京シェアハウス」)。

2013年9月6日

当時、流行りはじめた一般的なシェアハウスについて、国交省は、建築基準法上の『寄宿舍』に該当するとして規制強化の通達。違法ハウス、脱法ハウスが社会問題化。

2013年10月

横浜東口支店が、スマートライフの取り扱うシェアハウスについて本格融資を開始。

2014年3月

国交省は方針を転換し、シェアハウスについて規制緩和へ。

2014年5月29日

カスタマーサポート本部長から「資産形成ローン審査申請時送付書類の簡素化について」と題する通達が出され、金融資産確認資料等が審査に送付不要(所属長が確認する取扱い)となる。

2015年1月

経営会議で、スルガ銀行に対して提起された投資用マンション融資に係る集団訴訟(デイト商法)について、一部の案件で所得確認資料の偽装の疑いが報告されるも、偽造リスク対応については確たる結論を出さず。

# スルガ銀行不正融資問題の経緯

2015年2月3日

スマートライフの実質的経営者(佐藤太治氏)は、住専に関連した詐欺での前科、数々の計画倒産の経歴があり、また、相場価格の倍の設定で収益シミュレーションを行ない、高値でシェアハウス物件を販売しているとの不芳情報が、スルガ銀行のお客様情報センターに文書で告発される。当時の副社長が口頭でスマートライフとの取引中止を指示。

しかし、当時の横浜東口支店の所属長(支店長)は、直接でなければ指示に反しないと考え、スマートライフの従業員によってダミー会社(「アマテラス」)を設立し、アマテラスが持ち込んだ案件として融資実行を継続。

2015年5月8日

アマテラスをダミーとしている旨の告発が、再度同一人物から寄せられ、支店長らは取引継続を希望したが、提供情報を重く見た審査部は、13日にアマテラスを取扱中止に。

2015年5月以降

アマテラスダミースキームの破綻を受け、支店長らはスマートライフ案件の販売会社であったチャネル(仲介業者や三為業者等)C社にスマートライフ案件を様々な販売会社に振り分ける総代理店のような立場を負わせ、新たなダミースキームを構築。横浜東口支店に案件を集中させることとなり、融資額が増加(16年3月には61億円に)。

2016年3月

FACTAに、昨年の不芳情報を裏付けるような記事が掲載されるが、スルガ銀行は、(表面上)スマートライフとの取引や与信がないことから、問題視せず。

# スルガ銀行不正融資問題の経緯

2017年2月

二子玉川支店などが取り扱う、シェアハウスの運営会社サクトインベストメントパートナーズで、保証賃料の支払いが停止。シェアハウス案件のリスクが顕在化(サクト問題)。

2017年10月1日

スマートライフが商号をスマートデイズに変更。

2017年10月26日

サクト問題の影響などによって、スルガ銀行のスマートデイズ案件への融資もかなり難しくなり、新規案件減少により自転車操業が困難となったスマートデイズは、オーナーに対し保証賃料減額を通知。

2018年1月12日

スマートデイズの社長交代。新社長は、保証賃料の支払いをストップすると伝達。オーナーのほとんどがスルガ銀行から融資を受けているため、多くの返済が困難に。

2018年1月16日

経営会議にて危機管理委員会の設置を決定。

2018年4月13日

金融庁がスルガ銀行への立ち入り検査。

2018年4月18日

スマートデイズの民事再生棄却。破産へ。

# スルガ銀行不正融資問題の経緯

2018年5月8日

スルガ銀行が業績下方修正。391億円の与信関連費用積み増し。

2018年5月15日

危機管理委員会の調査概要公表。不正行為を概ね認定するも、危機管理委員会に対しては、二重契約の存在等、偽装について関係者全員が認識を否定しており、従業員の認識は、その可能性の推測にとどまる。スルガ銀行は不良チャネルに欺かれて不良債権を掴まされた被害者という側面があったにせよ、「顧客本位の業務運営」の意識の欠如が根本原因と指摘。中村直人氏を委員長とする第三者委員会を設置。

2018年6月6日

スルガ銀行が貸倒引当金200億円強を積み増し。

2018年8月31日

アパートの施工、管理を手がける東証1部上場のTATERUが、建設資金の借り入れ希望者の預金通帳を改ざんし、銀行に融資の申請していたことを公表。主な顧客融資を行っていたのは西京銀行。

2018年9月7日

第三者委員会報告書公表。85年の頭取就任以降、スルガを支配してきた岡野光喜会長や米山社長ら取締役5人が同日付で引責辞任。

# 不正行為の具体的内容

# 不正行為の内容(債務者関係資料の偽装)

スルガ銀行では、シェアハウスローンを含む収益不動産ローンにおいて、10%の自己資金を投資家に要求する運用。

⇒これに対して、自己資金を用意できない投資家や当該投資家に不動産を販売したい業者が、銀行の営業了解の下で、業者などを使い、10%の自己資金があるかのように偽装工作。典型は銀行の預金通帳やネットバンキングの残高の偽装であり、預金通帳については、本来原本を徴求すれば確実に見抜ける偽装工作であるが、スルガ銀行では、原本で確認するのは当然であるという理由で、原本を徴求しなければならない旨の明確な規程が存在せず、原本を徴求する運用が徹底されていなかった。

収益不動産ローンの融資基準では借入申込人の年間収入の40%を返済原資とみて融資限度額を算出することとなっていた。

⇒行員の了解、黙認の下で、源泉徴収票等の収入関係資料を、改ざん、偽装して返済原資を多く見せ、本来の限度額を超えた融資を可能とするため、フローを偽装工作(収入が高いかのように見せかける行為)。

# 不正行為の内容(物件関係資料の偽装)

収益不動産ローンの融資基準では満室想定賃貸収入の70%を返済原資とみて融資限度額を算出。また、融資限度額は収益還元法による担保評価額によっても左右される。

⇒物件価格が高い場合など、その取得資金をできる限り多く貸し出すために、行員自ら、または業者に指示するなどして、レントロールを偽装(賃料や入居数など)。また、担保評価額をつり上げる目的でもレントロールを偽装。なお、不動産の販売価格が高くなれば、本来であれば10%の自己資金も当然高くなるが、自己資金のエビデンスの偽装を併用することによって、投資家側は自己資金ゼロで不動産を購入。

⇒似たような偽装としては、サブリース契約におけるサブリース金額の偽装も存在する。また、新築の収益不動産の場合、物件建築後に実際に予定されている現実的な家賃設定額の見込みを超えた家賃が記載されることもあり、そうした場合も実勢価格との乖離という意味でレントロールが不適切に作成されたものといえる。

稟議申請に当たっては、物件購入後の事業計画(稼働率、運営委託費用、修繕費、保険料等を予測して、投資家のキャッシュフローが融資の返済を上回るか否かを検証するもの)も必要。また、融資の稟議申請を行う前に、物件の現地調査も必要。

⇒賃貸借契約書の偽装、稟議中は対象物件の空室募集情報を取り下げるなどして、稼働率等を偽装。また、調査が行われる物件について、行員が調査タイミングを教えることで、業者が(空室が少なく見えるように)カーテンを引くこと等の偽装工作を行っていた。

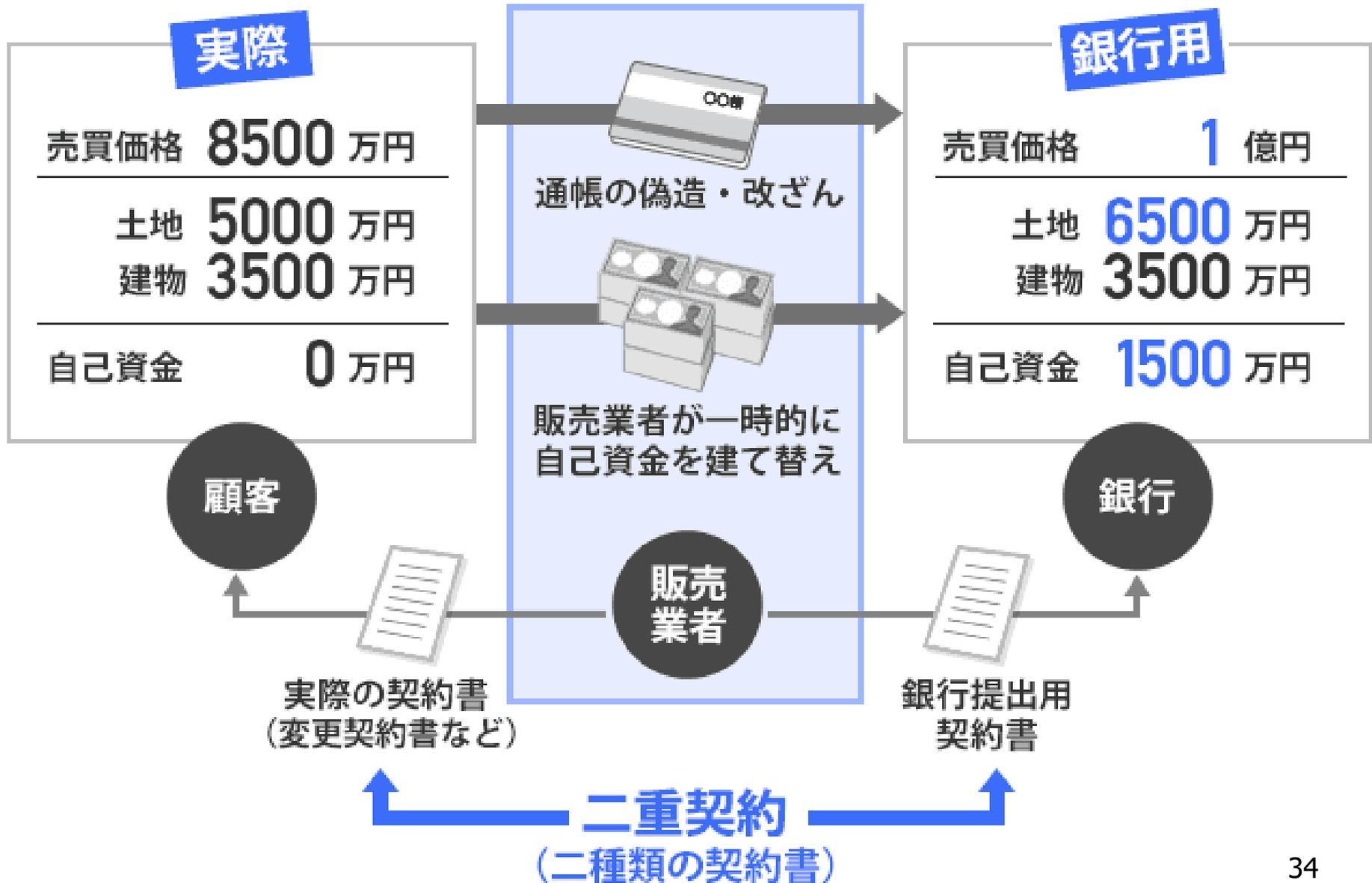
# 不正行為の内容(売買関係資料の偽装)

収益不動産ローンの事実上の融資基準として、「自己資金10%ルール」が存在するため、事実上、売買価格の90%が融資限度額。

⇒このルールを潜脱するため、スルガ銀行に見せる本来の価格よりも高い価格の売買契約書と、実際の価格による売買契約書を二重に作成。銀行に提示される売買価格の約90%が実際の売買価格及び諸費用の合計額となるようにして、虚偽の価格を記載した売買契約書を提出し、実質的に投資家は自己資金無しで不動産を購入。同じようなやり方として、売買契約を高い価格で締結しておいて、後に減額の覚書を作成するというやり方も。

⇒「投資家が自己資金ゼロでやれるスキーム」として業者、行員に広く浸透。銀行用の契約書に印紙はもったいないとして、行員は印紙の画像を業者から徴求し、その画像を銀行用の売買契約に貼付して印紙が貼られているかのような外見を作出。また、通帳の偽装等と異なり、投資家が全くあずかり知らないところで二重契約や減額の覚書が作成されるという事態は通常は考えにくく、投資家も認識しているものと思われる。

# シェアハウス販売業者の不適切な融資スキーム例



**不正の原因としての  
営業の問題  
～営業プレッシャー～**

# 組織的な不正行為への関与

◎スルガ銀行の営業現場では数多くの不正行為等が蔓延していたが、個人的な利得のために行ったと認められる証跡は見つかっていない。

◎パーソナル・バンクのトップであり、実質的に営業部門を取り仕切っていた麻生氏は、偽装が排除できていないことを理解していた。執行役員や所属長クラスの者についても、偽装に積極的に関与、もしくは黙認、あるいは自らが現認せずに済むようにしていた。



このようなトップを含む上層部及び所属長クラスの行為態様からすれば、偽装に関与しても融資を実行するという姿勢がパーソナル・バンク全体で貫かれていた。

ましてや、各行員は営業のノルマ達成に対して極めて厳しいプレッシャーにさらされており、(偽装に関与したかどうかは問われずに)ノルマを達成した者が表彰されていくのを目の当たりにすれば、会社にとっても自分達にとっても、偽装に関与せず偽装を排除することよりも、ノルマを達成することの方が重要な業務であると受け取るのも無理はない。

本件で生じていた偽装への関与は、まさに各行員によって会社の職務として行われた不正であって、会社の指揮命令系統を通じた不正であったと考えられる。

# 営業プレッシャー①

◎なぜそのような組織的な不正行為等への関与が生じたかの原因は、数字第一主義(融資の実行残高さえ積み上げれば良い、数字だけしか見ない)という企業風土とそれを達成するための極端な営業のプレッシャー。



◎現場の意向を聞くことなく策定される営業推進項目、実態にそぐわない高い営業目標は、その達成の大半をパーソナル・バンクに依存し、結果としてパーソナル・バンクが聖域化。

◎パーソナル・バンクは「ストレッチ目標」などと呼称される独自の目標値を設定。パーソナル・バンク長である麻生氏、部長及び副部長、並びにパーソナル・バンク内の営業店長により構成され、毎週又は隔週開催のセンター長会議などにおいて、厳しく管理。会議では、「“パーソナル・バンクが風邪をひくと、銀行全体が死亡する”というようなところまで追い詰められていると自覚するように。」、(自分たちの営業が不甲斐なく)「“目標”ではなく“必達の数字”になってしまった。」ので翌月は「各拠点必ず挽回のこと」などの発言。

◎パーソナル・バンクでは、「ストレッチ目標」を課された営業店の長はもとより、「ストレッチ目標」を課す側のパーソナル・バンク長や本部の部長・副部長においても、スルガ銀行全体の数字をパーソナル・バンクが担わざるを得ないというプレッシャーと自負心から、抑制がきかない状態に陥ってしまっていた

## 営業プレッシャー②

「普通では売れる商品ではない。方針が尋常でない(ローリスク・ハイリターン)。純増目標である。銀行目標のほとんどを、パーソナル・バンクだけがやらねばならない。」

「毎月、月末近くになってノルマが出来ていないと応接室に呼び出されて(バカヤロー)と、机を蹴ったり、テーブルを叩いたり、1時間、2時間と永遠に続く。給料返せなどと、怒鳴られる」

「善意や良心をある程度もって活動すれば断らざるを得ない案件が出てきますがこれまでの目標ですと相談を受けたものについてはすべてやらないと目標達成をすることが不可能」

「過度な営業目標があり、目標は必達であり、達成出来ていない社員には恫喝してもよいという文化」

「「なぜできないんだ、案件を取れるまで帰ってくるな」といわれる。首を掴まれ壁に押し当てられ、顔の横の壁を殴った。」

「数字ができないなら、ビルから飛び降りろといわれた。」

「「銀行の収益の足を引っ張る社員」、「去れ」「お前に給与を支払うのが勿体無い」、「大した営業成績も上げずに時間外ばかりつけやがって」など厳しく叱責」

「チーム全体を前に立たせ、できない理由を言わされた。時間は2時間以上にのぼり支店の社員の前で給与額を言われそれに見合っていない旨の指摘を受け、週末に自身の進退(退職)を考え報告を求められた。」

「死んでも頑張りますに対し、それなら死んでみろと叱責された。」

などの記載が、第三者委員会の行員アンケートにあり。パーソナル・バンクにおいて、営業成績の未達に対する叱責が横行していた模様。悪質なパワハラも横行していた可能性。

# 問題の本質

# 問題の本質として指摘された「本件の構図」

第三者委員会報告書では、その他、「内部監査体制の問題」「統制環境(企業風土)の問題」「ガバナンスの問題」を指摘。

そして、本件の本質的な問題点として「本件の構図」なるものを指摘。

つまり「パーソナル・バンクの聖域化」、個人向けローン中心のスルガ銀行でパーソナル・バンクへの過度な依存が、長である麻生氏を執行役員でありながらCo-COOの地位に就け、審査部が何も言えずに従い、多数の従業員が不正行為等を認知しながら、あるいは手を染めながら、それを通報したり忠告したりすることができなくなった大きな要因と評価。

ただし、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おり、他方で、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上げることを要求し、人事は数字次第としていた。実際、麻生氏を取締役にするつもりはなく、経営層は、営業の「限定的な聖域化」を許し、「無責任・営業推進態勢」を黙認するという、都合のいい態勢を取っていた。

そして、麻生氏は、情報の断絶が生じているスルガ銀行の中で、現場に明確な形で介入しない経営陣の下、ひたすら営業に邁進した立場であり、「本件の構図」には責任がなく、「本件の構図」の責任は、このような「本件の構図」の態勢を築いてしまった経営トップ層(主として故岡野副社長)にあると評価。

# 問題の本質として指摘された「本件の構図」

第三者委員会報告書では、一連の不正・不適切行為が、シェアハウス融資の顧客側にどのような被害・損害を生じさせたかについての言及はなく、顧客の認識や、業者と銀行の不正行為の主従、責任の割合、個別の不正についての行員の認識などには踏み込んでいない。今回の問題は、あくまで「スルガ銀行に貸倒引当金相当の損失を与えた問題」と捉え、ガバナンスの不全の問題として捉えられている。

不正行為等に関わった銀行員は、銀行のためでもなく、顧客や取引先等のためでもなく、自己の刹那的な営業成績のため（逆に成績が上がらない場合に上司から受ける精神的プレッシャーの回避のため）、これらを行ったものと評価。



しかし、収益不動産ローンは、見込みどおりの家賃収入が入らなくても、債務者自身が返済を続ける限り、銀行側の損失にはならない。スマートデイズ被害者弁護団は、融資契約の白紙撤回を求めているが、被害者が偽装を認識していた事例、リスクを認識できた事例も多くある可能性があり、スルガ銀行は、個別に、返済能力に応じた金利や支払いの引き下げには対応するものの、（一部免除の可能性も検討し始めたとの報道もあるが）全額免除には応じていないし、応じる可能性はかなり低い（債務者にも過失があることは明らかで、全額免除は株主から訴訟を提起される）。

行員は、少なくとも短期的にみれば「（顧客の利益は害しても）会社の業績にとってはプラスになる」と考えたからこそ、不正が組織的に広範囲に行われ、また、社内から、それに反発する声や、問題にする声が上がらなかった可能性。収益不動産ローンの主たる対象である社会的地位のある人間であれば、自己破産したり、所在不明になったりすることもあまりないので、回収不能となる可能性は低い。

顧客としても、物件の担保価値などだけでなく、高金利でも自己の属性などに着目して多額の融資を受け、シェアハウスビジネスを始めたい、というニーズは間違いなくあった。

# 問題の本質としての「顧客本位の銀行営業」

しかし、投資の経験のない個人が多額の投資を行う場合、その事業の収益性・安全性等については、慎重な検討が必要。個人向けに多額の融資を行う場合、個人の資産・収入によって銀行側の回収不能のリスクを判断すればよいのではない。その投資が、本当の顧客のためになるものなのか、ということを顧客の立場に立って考えなければならない。銀行が、その義務に反して、個人向けに過剰融資を行うと、銀行ではなく、顧客に甚大な損害を与えることになる。収益不動産の契約と、融資契約は別個の契約であるが、切り離すべきものではない。



再発防止を徹底するためには、今回のスルガ銀行の問題の本質は、創業家の問題にも起因する特殊な「本件の構図」の問題だけではなく、銀行全体に、「顧客本位の銀行営業」という観点が欠落していたことにもあると言うべき。

厳しい地銀の経営環境の下、収益不動産ローンには様々なリスクがあるため、「顧客本位の銀行営業」という観点が欠落していれば、どこでも起きうる問題ではないか。

**「第三者委員会」がもたらす  
社会的弊害**

# 「第三者委員会」の現状と問題点

## 1. 第三者委員会はどのような場合に設置するのか

◎他の選択肢としての内部調査、監査役調査との比較検討

- 「第三者委員会」の設置、報告書の内容は原則公表
- 不祥事としての実質・社会的評価が不明な場合の設置の要否の判断
  - ※当該組織の「信頼失墜」が設置の条件
- 組織の内部抗争に利用される恐れ

## 2. 委員の人選

- 大企業の場合、顧問の大手法律事務所が主導
  - ※「法曹界の重鎮」の存在意義

## 3. 調査手法

- ヒアリング、資料分析 ⇒ オーソドックスな手法
  - ※アンケート ※データ・フォレンジック

## 4. 第三者委員会に要する費用

- 設置の判断の時点での「費用の見通し」
  - ※「タイムチャージ方式」における「青天井」
  - ※不祥事調査は、大手法律事務所の大きな収益源に

◎第三者委員会の認定・判断の「聖域化」がもたらす弊害

**ご清聴ありがとうございました**