

【2】不正融資事件:スルガ銀行 以下、当該事件の概要

(参考) 第三者委員会 調査報告要旨はこちら (全17ページ)

https://storage.googleapis.com/surugabank/20180907_2.pdf

金融庁の森前長官が、「地銀の優等生」と評価していたスルガ銀行において、組織的といえる不正融資事件が発覚し、2018年10月5日には、金融庁による「新規投資用不動産融資等の6か月間停止」の行政処分が下されました。金融庁は、2018年9月7日に公表されたスルガ銀行第三者委員会の調査報告書(以下調査報告書という)も踏まえ、立入検査等により以下の問題点を発見しました。

- 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 (書類の改ざん等)
- ② 顧客の利益を害する業務運営 (カードローン等の抱き合わせ販売)
- 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
- ④ ⑤、⑥省略
- ⑦ 法令等遵守を軽んじ不正行為を蔓延させる企業文化、取締役会の機能不全、経営管理不全等

なお、スルガ銀行は、業務停止命令期間中に、数万件という投資用不動産融資の全件(残高1兆9,000億円)を対象に不正の有無を調査するとのことでした。

以下、不祥事事例を上記①の「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」に絞って、調査報告書等をもとに記載します。

【経緯】

2017年10月 女性専用シェアハウス「かぼちゃの馬車」の運営会社スマートデイズ(以下SD)がオーナーに賃料引き下げを通知。

2018年1月 SDがオーナーへの賃料支払いを停止。スルガ銀行が経営会議で危機管理委員会の設置を決定。

2018年4月 金融庁がスルガ銀行に立ち入り検査開始。SD 民事再生棄却、破産へ。

2018年5月 2018年3月期にシェアハウスローンに対し420億円の貸倒引当金計上。

危機管理委員会の調査結果公表、不正行為を概ね認定。

中村直人弁護士を委員長とする第三者委員会を設置。

2018年9月 第三者委員会の調査報告書公表、一連の不正を組織的と認定。

創業家の岡野光喜会長や米山社長ら取締役5人が引責辞任。

2018年10月 金融庁による「新規投資用不動産融資等の6か月間停止」の行政処分。

2018年11月 スルガ銀行は、岡野光喜元会長ら9人に、連帯して総額35億円の損害賠償請求を提訴、現旧監査役に対する提訴は見送り。

【不正行為等の内容】

●書類・資料の偽装 : 自己資金、収入関係資料、レントール(賃借条件一覧表)、サブリース契約、売買契約書など。

●抱き合わせ販売 : 無担保ローン、定期預金、保険などとの抱き合わせ販売。

●取引停止処分となった業者(チャネル)との別法人を介しての取引

●業者(チャネル)への審査条件暴露 : 行員らは、自ら偽装、偽装を黙認、偽装に積極的に関与などの方法で不正行為に関わっていた。

【発生した不正の原因】**◆審査体制の問題**

・審査部内の融資管理部と岡野副社長(当時)との間で開催していた「出口からの気づき」において、収益不動産口

一の融資基準や審査体制について、レントールの疑義等の問題点が指摘されていたにも拘わらず、審査部内や、経営会議、取締役会で取り上げられることはなかった。

- ・シェアハウスローンを独自の商品をみなして検証せずに、既存のアパートローンの取扱要領を適用した。

- ・2015年に岡野副社長の指示でSD(当時はスマートライフ)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、実際は別会社による迂回取引が行われていた。

- ・審査部が、麻生専務執行役員による恫喝、審査部人事への介入等により、営業からの独立性が確保されておらず、審査部が実効的に機能しなかった。

◆営業の問題

- ・実態にそぐわない高い営業目標の達成はパーソナル・バンクに依存し、さらにパーソナル・バンクは独自の高い営業ノルマ(ストレッチ目標)を課し、拠点長に対し強度のプレッシャーをかけていた。

- ・悪徳業者を排除する「業者管理システム」があるにはあったが、登録ルールが明確ではなく機能しなかった。

◆内部監査体制の問題

- ・監査部による内部監査は、社内規程の整備状況などの形式的かつ外形的な確認に終始していた。

- ・審査部の監査においても、ヒアリングを行わず、不正の兆候を掴めなかった。

- ・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。

【監査役に関すること】

- ・常勤監査役2名、社外監査役3名の5名で監査役会設置会社。

- ・月1回 取締役会: 監査役全員、経営会議: 常勤監査役、信用リスク委員会: 必要に応じ常勤監査役が参加。

- ・監査方針・監査計画では、個人ローン等管理態勢、有担保ローン管理態勢などが上げられていた。

- ・監査役監査基準において、監査調書に関する条項なく、内部統制システムに係る監査の実施基準もなし。

ただし、監査調書は作成されており、例えば審査部に対する往査では、リスクに関する指摘書面を受領しているにも拘わらず、調査をした形跡はなく、リスクや問題点等の記載はなかった。また、既にシェアハウスローン問題が表面化した後の調書では、審査の独立性や入居状況、担保評価等に関し意見等の記載があるが、社外監査役には伝達されなかった。

- ・監査役会での投資用不動産に関係する報告は、主に信用リスク委員会の報告であるが、調査等に進展せず。

- ・経営会議の決定内容について、常勤監査役が監査役会に報告しない事項があった。

- ・経営会議の決定を覆す取扱いが非公式な会議で決定され、その会議に出席していた常勤監査役は調査もせず、この決定について社外監査役にも伝達せず、監査役会にも報告しなかった。

- ・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、それを監査役会では適切に報告していなかった。

- ・監査役に対する報告規程を定め、使用人にも報告義務を課していたが、機能していなかった。

- ・社外監査役については、個別の違法行為やリスクについて知り得た証拠はなかったとしている。

《質問》【2】 不正融資事件:スルガ銀行の事例について、貴殿が同行監査役であった場合、どうしますか。

上述の報告概要を参考にして、監査役としての貴殿の行動・意見・助言等をご説明願います。

例: 予防監査の視点(不祥事を未然に防ぐためには何ができたか?)、今後の再発防止策の提言等(自由記載)

(1) 行内で力を持つ者側が、恫喝などを駆使し全ての安全弁を無力化した結果であり、問題が有りすぎること、異常でありことなど、コメントできるほどの知識がありません。

(2) スルガ銀行事件は、郷原弁護士によると、第三者委員会の報告では、「営業社員に対して大きなプレッシャーをかけ」前(売り上げ)しか見ない社員と化していたと明らかにした。また、問題の本質として本件の構図は、創業家の問題に起因する特殊な状況をあげたり、「営業社員が銀行のためでもなく、顧客、取引先のためでもなく、自己の刹那的な営業成績のために」これら不正に手を染めたと書いてあるらしい。これが本当なら第三者委員会は、何をみているのだろうかと感じ、怒りさえ覚える。最近大企業の不祥事の場合、顧問の大手法律事務所が取り仕切る事が多く(スルガ銀行もそうなのかは定かではないが)大手事務所にとっては、この第三者委員会なるものが大ビジネスになっており、いい値で執り行われるらしい。経営人の「顧客本位の銀行経営」が欠落しているのではと思うのに、従業員が悪いと言わんばかりでは、士気が下がるに決まっている。現在、企業に求められるのはコーポレートガバナンス等ではなく、モラルそのものである。

(3) 各監査役は他の監査役との信頼関係の醸成に努め、ちょっとしたことで相談、意見交換できる環境整備に努力する必要があると思います。

(4) 報告・相談ルートの確立

(5) ちょっとおかしいなと思ったことは、社外監査役に必ず伝える。

(6) 儲かっているビジネスほど注意が必要なので、様々な観点から見ていく。(リスクのみならず、販売方法、会計処理等)

(7) 他社と比べて業績の良好な合理的理由を監査役として納得できるように執行側に説明を求めるべきだと思います。

(8) 監査役会は、内部統制システムの監査基準も含めた監査役監査基準設定の上、十分なリスク分析を行い、監査方針・監査計画を立て、常勤監査役を中心に実効的な監査実施・不祥事の兆候を感知するべく努め、監査調書を作成したい。常勤監査役としては、毅然として、『不祥事の兆候を知った場合には徹底的調査を実施する。』『経営会議での重要な決定、その決定を覆す非公式会議決定等については、非常勤社外監査役への伝達・監査役会報告する。また、遅滞なく取締役会へも報告する。』ことに努めたい。

(9) 監査役会として、統制部門長との定期的なヒアリング等による情報収集、信頼関係の醸成に努める必要があります。

(10) グループ企業 100%子会社の監査役であり、親会社の管理部門(弊社の非常勤監査役派遣元)に個別に相談する。

(11)部門・役職による役割の明確化

(12)「内部体制」の面から考えてみました。

1. 監査役と監査部との連携について

監査役と監査部が連携することにより、次の対策が考えられます。「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」とありますが、監査役としては出席できる（出席している）ので、その中での疑義のある事項を、監査部と情報共有し監査部監査に役立てることが可能であると考えます。また、監査役が監査部監査の結果を確認し、足りなり部分（範囲、深さ、実施方法）の認識を併せることにより、監査部監査を向上させることが可能であると考えます。逆に、監査部では対応取れない部分（会議への出席、重要資料の閲覧等）については、監査役が確認することにより範囲が広がると考えます。

2. 監査役意識向上

自分のことを自分で正すことは難しいですが、この事案では、明らかに監査役の対応不備が見受けられます。やはり、監査役としての自覚、成すべきことの再認識をすることが必要であると考えます。ただし、実質的に経営トップが監査役を決める体制では、経営トップの資質が問われるところだと考えます。

3. 会議内容の明確化

会議について、付議・報告の項目、議事録の作成・回覧等を明確にすることにより、会議運営を適正化することが考えられます。ただし、規定を決めても運営は人がやることなので、運営に関する監査（確認）が必要と思います。

(13)スルガ銀行の内部監査及び監査役監査には不足・不十分な点が多々あり、その再発防止策のために紹介するものです。

1. 企業の業態は違いますので、一概には言い切れませんが、まず監査役監査と業務監査（いわゆる内部監査のことです）との実査範囲の取り決めが必要と思います。2つの監査は監査対象が異なります。業務監査の結果は毎月定例的に内部監査部門から監査役（通常は常勤監査役）に報告され、問題点や課題を双方で共有すべきです。
2. 業務監査は通常は定期監査を監査計画に基づき定期的に行いますが、監査役との間で共有できた問題点や課題、あるいは社長から特命を受けた事項については、テーマ監査として緊急性をもって監査すべきです。この結果も、社長と監査役と双方に報告すべきです。
3. 内部監査部門にとって、定期監査で必要な基本方針は「業務監査の基本方針」に記載通り、CARESモデルの視点での監査です。それは以下の5項目の頭文字です。
 - ①法令規則の遵守(C)・・・コンプライアンス状況
 - ②目的の整合性(A)・・・目標達成に向けての指示状況
 - ③業務の有効性・効率性(E)・・・業務執行の有効性・効率性状況
 - ④財務報告の信頼性(R)・・・売上等主要勘定科目（内部統制評価監査との協調実施）
 - ⑤資産の保全(S)・・・有形・無形の資産管理状況
4. 重要な経営会議には、陪席として、内部監査部門長、法務部門長、経理・財務部門主要管理職は必ず参加すべきです。この経営会議の事業部門ほかの発表・報告の中での議論のやり取りで、会社の運営の問題点等が見えてきます。
5. 監査役監査に関しては、いくつかの報告会で説明済ですが、常勤監査役は国内外子会社、支社支店、主要工場、・事業部に定期的監査を実施すべきです。問題点や課題が判明した場合には、社長ほか執行側との個別定例会議で問いただした

り、内部監査部門との定例会議で、それらに関する詳細調査やテーマ監査を指示すべきです。常勤監査役はこれら問題点や課題の報告とフォロー状況を毎月の監査役会で非常勤社外監査役と情報共有すべきです。

(14) 第三者委員会の調査結果も拝見したが、スルガ銀行のような企業の監査役となった場合のリスクは非常に大きいと改めて認識した。ガバナンスの機能不全、内部統制の体制整備の不足、運用の無効化等の基本的な問題が存在していたことに加えて、常勤監査役の善管注意義務違反と判断されるような行動が重なった結果の事案と考える。監査役としての資質に欠ける方が常勤監査役に就任したように感じられるが、少なくとも、機関設計としての監査役会での活動を真摯に行い、監査役会における報告、社外監査役、社外取締役との情報共有・連携を図っていれば、ここまでの問題拡大に至らぬ状況で食い止める事が出来たのではないかと思う。監査役一人の力ではなかなか出来なかったであろうと理解できるが、複数の監査役から成る「監査役会」としての機能を発揮する努力をするべきであったと考える。

(15)

- ① 審査部から問題点(不正)の報告を受けた時点や不正の兆候を認識する機会が何度もあった時点で、まず、リスクの状況及び不正行為の有無(度合い)について、監査役として適切に調査を行う。
- ② 経営会議で経営に大きな影響が出る、かつ違法行為の疑いが強い事柄の決定をした際には、監査役として断固反対の意見表明を行う。自分だけの力で、経営会議の席上、決定事項を覆す事ができなければ、監査役会にて社外監査役にも報告し、社外監査役の力も借りて、適切に遵法路線に戻るように、取締役側に対して説得を続ける。
- ③ 監査役一人だけで悩まずに、常勤監査役が二人もいれば、二人でもっと適切な対策を相談できたはずである。常勤監査役二人共に、監査役会(社外監査役)にも報告せず、沈黙(見て見ぬふり)を続けた行為は理解し難い。これは常勤監査役としても、善管注意義務違反に相当すると懸念する。
- ④ 会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実がある事を発見した時には、取締役は直ちに監査役会に報告しなければならない法的義務(会社法)がある事を、無知の(監査役を無視状態の)取締役連中に厳しく書面で通知かつ指導する。
- ⑤ 監査役会(社外監査役)に報告して、対応策を練る。それでも駄目であれば、社外弁護士に相談する。そして、遵法路線に戻るように、最大限の努力を行う。
- ⑥ それでも駄目であれば、弁護士と相談して、外部の第三者委員会を立ち上げ、適切に調査を行って、適切な処置を求めて襟を正させる。

(16) 第三者委員会の報告書そのものは読んでいないが、この説明を読む限りでは、常勤監査役の行動に大きな問題があったと言えると思う。監査役が独任制という言葉に惑わされ、監査役会の中であるいは社外監査役と情報を共有しなかったのは、たとえ社内の監査役監査基準に「他の監査役と情報を共有しろ」と書いていなかったとしても、善管注意義務違反になるほどではないがあまり適切とも思えない。公益社団法人日本監査役協会の定める「監査役監査基準」には、第5条1項に社外監査役の努力義務として、内部監査部門と会計監査人との情報共有に努める(Lv.4)とあり、また、会計監査人との情報の共有については第47条3項に監査役は「努める(Lv.4)」と定められている。

(17)

⇒不正に至る動機として、以下のような点があったと考える。

- ① 過大な営業目標と営業部門重視によるコンプライアンス軽視の組織風土(結果として、審査部門の弱体化・無効化)
- ② 取締役会等による監督機能欠如⇒内部監査や審査部門の弱体化の気づきなし(善管注意義務違反・任務懈怠)

- ③ 同行の経営判断および審査体制の甘さ(取締役会または経営会議体の審議自体の欠落)・・・スマートライフのビジネススキームそのもののリスク評価と検討を取引開始前にすべきであった。

⇒不正の発見統制の体制と報告体制の欠如も問題があった。

- ④ 2015年5月シェアハウス会議で懸案となった事業損益に著しく影響を与えると思われる案件が認められた時点(シェアハウス入居状況が芳しくなかった点)で、担当取締役は少なくとも監査役への報告(会社法357条)が必要であった。
- ⑤ 監査部門の担当取締役は上述のリスクについて、取締役会へ報告または審議案を提案すべきであった(任務懈怠)。
- ⑥ 2014年～2017年の内部監査インタビューにおいて複数の役員は、融資管理部が把握していた融資審査の問題点について重要な事実(シェアハウスローンが2015年9月時点で空室率50%程度)として認識していなかった。
- ⑦ 実効的な内部監査体制の不備(審査部長が社内の重要会議への出席権限がない、監査部のレポーティングライン不備、業務監査は形式的等)

⇒当行の常勤監査役の問題点(第三者委員会要旨P17)に挙げられており、善管注意義務違反であるとする。

- ⑧ 大規模な融資先へのリスクを最初の段階で調査すべきであることを怠った。
- ⑨ 経営会議で経営に大きな影響が出る決定について監査役会へ適切な報告を怠った。
- ⑩ 非公式な会議で経営会議(重要会議)の決議事項を覆す取り扱いを認識しながら監査役会への報告を怠った。
- ⑪ 審査部に対する往査では、リスクに関する指摘書面を受領しているにも拘わらず、調査をした形跡はなく、リスクや問題点等の記載はなかった。また、問題ある行員のリスト等の情報を入手したにも関わらず、特段の調査を行わず、他の社外監査役への報告も怠った。

今回の不祥事において、同常勤監査役の上述4つは任務懈怠と言わざるを得ない。

教訓として、新規事業等で急激に売り上げが伸びるようなビジネスに参入する場合、ビジネススキームにおける不正リスクを十分に調査して検証する姿勢が必要だったと考える。また、同行の常勤監査役が、内部監査部門からの形式的な報告だけでなく、融資審査部門の監査部長と直接にインタビューする等の業務監査を実施していれば、もっと早い段階で不祥事規模を収めることが可能であった筈であり、常勤監査役として現場への業務監査の重要性を改めて認識する。

なお、同スルガ銀行は監査役を除いた役員9名に連帯責任として損害賠償請求をしているが、監査役に任務懈怠がある件を見逃すのは今後における同行の内部統制の体制整備改善を行う観点から好ましくない判断であるとする。