

# スルガ銀のビジネスモデル破綻の意味

2018年10月21日

静岡大学 鳥畑与一

## 0. 経過

### <備考：スルガ銀の歴史>

- 1887年 旧青野村で貯蓄組合「共同社」設立（創業者岡野喜太郎）
- 1895年 株式会社根方銀行設立（岡野喜太郎） \* 岡野家の所有株比率は、15.8%
- 1985年 岡野光喜氏が頭取就任 \* 個人向け融資中心に転換
- 1998年度 執行役員制度採用
- 2000年6月 社外取締役導入
- 1998年 ATMアクセスビークルの稼働（邦銀初）
- 1999年 顧客情報管理システム（CRM）の全店稼働（邦銀初）  
インターネット支店開設（邦銀初）
- 2000年 コンシェルジュ宣言
- 2001年 長期経営ビジョン Aim15
- 2003年 ポーター賞受賞 住宅ローンの多様な展開
- 2015年 長期経営ビジョン Aim25 \* 資料参照

### <暴走の開始？>

- 2008年6月 チャネル版CRMの稼働開始 \* チャネル活用のスルガ型ビジネスモデル自費
- 2011年12月 最初のシェアハウスローン実行
- 2012年8月 スマートライフ設立
- 2013年4月 スマートライフ案件の初めての実行（いったん審査部で否決されたもの）
- 2013年10月 シェアハウス案件第1号承認  
\* 「行員らによると、同行が不動産投資ローンやカードローンの拡大にカジを切ったのは13年ごろ。日本銀行が異次元の金融緩和を始め、金利は一段と低下した。地道な住宅ローンでは稼げにくくなった。」  
6.14朝日
- 2014年5月 資産形成ローンの審査簡略化
- 2015年2月 故岡野副社長が、口頭で審査部にスマートライフの取扱中止を指示
- 2015年4月 麻生氏がCoo就任
- 2015年7月 センター長会議で収益案件増加策が督促
- 2016年5月 シェアハウス会議開催
- 2016年7月 岡野副社長逝去
- 2016年9月 センター長会議で危機感を煽る議論
- 2017年5月 第4回サクト会議で「シェアハウスは経営判断で決定して推進してきた事案」という会長の言葉が紹介

### <危機の顕在化>

- 2018年1月 スマートデイズによる賃料支払いが停止
- 2018年3月15日 被害者が裁判（所有者35人（72名が参加）、被害総額1000億円）  
\* スルガ銀「取引は有効と認識しているが、個別の状況で柔軟に対応する」  
\* 河合団長「スマートデイズとスルガ銀行が組み、被害を受けたという事件の本質を認めない。銀行としての責任に全く欠ける対応」
- 2018年3月18日 金融庁：スルガ銀に報告命令
- 2018年3月19日 スルガ銀が実態調査表明
- 2018年4月9日 スマートデイズ破綻 負債総額60億円、賃料保証した物件は1千棟。
- 2018年4月13日 金融庁の立入検査
- 2018年5月15日 危機管理委員会の調査報告発表  
第三者委員会の設置
- 2018年5月23日 弁護団：有印私文書変造・同行使の疑いで告発状（横浜東口支店14名、販売会社等19名）
- 2018年9月7日 第三者委員会報告書

2018年10月 金融庁による一部業務停止の行政処分

## はじめに：問題の所在 スルガ銀行だけの問題か？

(1) 個人向け融資に特化したビジネスモデルは、なぜ暴走し破綻したのか？  
80年代の路線転換が成功し、その高収益で金融庁からも推奨されたモデルであったものが、なぜ持続性を持ち得なかったのか？

(2) スルガ銀行だけの問題ではなく、地域金融機関全体の問題ではないのか？  
カードローン、不動産関連融資、県境を越えた収益源の追求

\* 新たなビジネスモデル探求のなかで、金融庁がスルガ銀のビジネスモデルを肯定した影響  
「周回遅れでスルガ銀行をまね始めた他の地銀にもリスクが広がっている」日経6. 7

(3) 地域金融機関の経営戦略の過ちに解消できるのか？  
構造的背景：①量的緩和とマイナス金利政策による金融仲介機能の不全  
②信用保証制度改悪による中小企業の選別淘汰  
③アベノミクスによる貧困格差、一極集中の拡大による地域経済衰退

◆ 量的緩和→貸出金利縮小→量的貸出競争→一層の金利低下という「悪循環の発生」は、そもそも量的金融緩和政策が意図した効果波及経路のメカニズムそのものではないか！この悪循環を銀行経営側に転嫁することは間違い

\* 少子化・生産年齢人口の減少論への批判の必要  
\* 金利低下が貸出を促進するという教条の批判

(4) 米国流のガバナンス（執行と監督の分離）の破綻  
①取締役会—経営会議—執行会議というラインと監査役会や外部取締役によるガバナンスが機能しなかった！  
②成果主義報酬（ストック・オプション）による短期的利益追求促進  
経営トップの突出した報酬の多さ

(5) ファンド等の海外投資家株式シェア増大の影響  
地銀ではトップ級の外国人投資家保有比率：株価引上げの経営圧力  
\* 一時期株価下落によりストック・オプションが行使できないままに終わる事態が発生。株価を意識した短期的利益追求が暴走の背景ではないのか？

(6) 日本の企業社会に蔓延する組合敵視・人権無視の企業風土  
社内通報制度が機能しなかった。経営陣の暴走に対して誰も警告することのできない社会風土はどのように形成され維持されたのか？

↓

この構造的背景のなかで、個別的な形として個々の歪みが現象化する

①個人（住宅）ローンの手法で不動産投資というビジネスローンに傾斜  
家賃収入を基に収益還元で資産評価し貸出額を決定することの無理。さらに個人の所得・貯金をベースに収益不動産投資の貸出しを決定するという無理

「スルガ銀行は供給過剰による低い入居率や高い価格の実態を知り得たのに、融資を重ねた」

日経6. 7

「シェアハウス案件はアパートローンの延長としか捉えず、新規ビジネスとしての事前のリスク評価はなされなかった」日経5. 16

- ②審査部門に対する営業部門（パーソナルローン部門）の優越性：収益部門の構成のいびつさ
  - ・静岡・神奈川県外の大都市部における「個人向け融資」の肥大化
  - ・個人向け融資の特質：返済額の大きさを補う貸出額増加へのプレッシャー
- ③個人向けローンも、クレジットカードから住宅ローン、収益不動産融資、そしてシェアハウス融資への暴走していくメカニズム：銀行全体のビジネスモデルの歪みの問題として捉える必要

## 1. シェアハウス問題の構図

### (1) シェアハウス投資の問題点 「かぼちの馬車」

#### ①「スルガスキーム」として業界で流布

- 手法
- ア) 年8%の賃料（利回り）を保証（30年間家賃保証、頭金ゼロ）
  - イ) 相場より3～5割高めの水増し物件価格で多めのローン契約
    - \* 本来は物件価格の9割までしか融資しない
  - ウ) 多額の「利ざや」の一部を頭金のない借り手に融資して、頭金をねん出する
  - エ) フリーローンの抱き合わせでの融資実行
    - \* 行員から融資の条件として迫られたとの証言も（2. 23朝日）
  - オ) 高めの物件販売での利益の一部を賃料支払いに回す
    - \* 「高い賃料収入は銀行融資の条件に合わせて設定」との証言（3. 27朝日）

### (2) スルガスキーム実行のための不正行為

#### ◆融資関係資料の改ざん スルガ銀に集中 被害者の会調査 72人中60名に改ざん

- ①預金額・貯蓄の水増し、通帳、口座明細、源泉徴収票、証券会社の資産目録のコピーの書換え
- ②不動産融資に対しては賃料収入を重視→家賃収入表（レントロール）の改ざん  
「預金残高の偽造は日常茶飯事になった。物件の評価額を上げるため家賃や入居率も改ざんし、偽の賃貸契約書は従業員同士でサインしてつくった。ずさんな融資手続きでもスルガ銀は丸のみした」6. 13朝日
  - \* 仲介業者「スルガ銀に紹介された会社がほとんど」、「億単位のお金を次々に貸し出した地方銀行、スルガ銀行の存在も不可欠だった」（3. 2朝日）

#### ③二重の契約書の作成

#### ④改ざんに対するチェック機能が働かなかった

- 「多くの銀行では、預金残高や年収を示す書類は行員が原本を確認するのが原則で、同様の不正は通らないはずという。スルガ銀では原本がきちんと確認されなかった可能性がある」（3. 3朝日）
- ・利益とノルマ達成の至上主義で営業が審査部門を恫喝！
  - ・個々の行員のモラル低下と同時に組織的に不正行為に走った？

「取引が停止された業者に対し、一部の行員は継続して物件や顧客の紹介を求めている。ある業者は行員からLINEで、名義を貸してくれる業者を紹介された。」6. 13朝日

「過熱ぶりに、一部の業者が事業を縮小する動きもあったが、ノルマに追われた行員の営業攻勢は続いた。ある業者は昨秋、東京支店の行員からこんなLINEを受け取った。『上司から案件が少ないと詰められた。何とか新しい案件をお願いします』」6. 14朝日

↓

- ・スルガ銀が昨秋融資姿勢を転換したため物件販売が出来なくなり行き詰まった。昨年10月に賃料減額、本年1月からは全面ストップ

- \* 不動産投資というビジネスローンを、個人向け住宅ローンのスキームで処理しようとする無理所得で返済能力の評価：給与を高めにする必要

(3) スルガ銀の実態調査の内容と問題点

「危機管理委員会による調査結果の要旨」(5月15日)

- ①シェアハウス案件の規模 顧客1258名、融資総額2035億8700万円  
\*平均1億6200万円
- ②不正内容
- ③行員の認識と関与 「相当数の行員が、自己資金の偽装の可能性について認識していた」
- ④原因
  - ア) チャンネルとの一体営業へののめり込み、リスク意識の欠如が直接的な原因
  - イ) 内部統制の不全(審査機能の不全)  
増収増益を継続しなくてはならないという圧力から営業部門が審査部に優越
  - ウ) ビジネスリスク分析の不在 アパートローンの延長として捉え、新規ビジネスへのリスク分析やモニタリングがなされていなかった。
  - エ) 営業優位の風土によるコンプライアンスの不在

「シェアハウス案件についてはスルガ銀行では『3つのディフェンスライン』は機能不全状態にあった」6頁

(4) 別件でのスルガ銀行の問題

婚活サイトを利用した投資マンション商法に対する関与(但し、裁判はスルガ銀が勝訴)

婚活産業600億円?

婚活サイトに登録した男性が女性に高額のマンション投資を勧める

販売会社が売れ残ったマンションを20~30%の販売手数料で売却

マンション投資

スルガキャピタルによる保証

個人にスルガ銀が融資

実際の審査は保証会社に丸投げ

仮審査依頼書?

1%の事務手数料

保証委託契約書?

プロパーローンではなく提携ローン

裁判としては、銀行と販売業者間に提携関係はなく、販売における不正行為も知り得る立場になく、かつ過剰な貸付け等は行っていないとして、銀行は勝訴

## 2. 第三者委員会報告書の内容

非常に詳細な情報分析であるが、不正行為とその原因、内部管理体制の不備と再発防止策に対象を限定している(当委員会の目的参照)ため、無理な経営目標がなぜ掲げられたのかという分析はされていない。

(1) 詳細な調査と対象

デジタル・フォレンジック調査

- ①役職員113名の電子メールサーバー上の電子メールデータ(360万通)、PCデータ、共有フォルダー(331万ファイル)、上記中43名の会社貸与・個人名義の携帯電話、私用メールのデータ(58万通)を対象に10800時間の作業時間をかけた分析

- ②行員アンケート 3700名に対して125問の質問(回答率97.1%)

↓

誰が含まれ欠けているのか?

どういうデータが欠けているのか?

フォレンジック調査の限界:「実際に偽装であっても外見上は資料が矛盾なく整えられている場合には、それを事後的に偽装であると認定するのは難しい」(84頁)

(2) 報告書のポイント

(1) 個人向けローンへの特化とビジネスモデルの破綻

住宅ローンでの成果も競争激化で不動産投資向けローンに注力

「問題なのはPAから一棟収益へ大型ローンになったにもかかわらず同じノウハウでここまで来てしまったことである」(103頁)

「スルガ銀行ではシェアハウスローンの取り扱いが開始された当初、アパートローン事務取扱要領が適用され、その後、資産形成ローン事務取扱要領が適用されるのみで、独自の新品としての審査が行われなかった」(154頁)

(2) 収益不動産ローンへの傾斜と乱立

アパートローン

マンションビルプラン (賃貸ビルの建設資金)

プレミアムアセットプラン (PA1、投資用の区分所有マンション)

汎用フリーローン (店舗併用物件)

ドリームライフアセット (別荘・セカンドハウス)

(3) 不正行為の認定

通帳その他の自己資金確認資料の偽装	861件	85頁～
収入関係資料の偽装	32件	
レントロールの偽装	423件	
入居状況の偽装		
売買契約書の偽装	184件	

↓

「書類の偽装が収益不動産ローンの全般に蔓延していた事実が認められる」(100頁)

「偽装が一切無い案件は、100件中、あって1件か2件」(証言、100頁)

\* 偽装を知らながら融資を実行した又は見聞した行員が100名を超える(101頁)

「各種メール、各種アンケート及び各種インタビュー・ヒアリングからすれば、パーソナルバンクにおいては、偽装を黙認した融資業務を行うことに多くの行員が関与し、かつ、一部では行員自らが偽装に積極的に関与していたものと認められる」(102頁)

「偽装の存在を認めている者は、その全員が、所属長を含む支店全体で偽装の認識を共有していたと証言している。」(105頁)

(4) 抱き合わせローンの推進 同時実行率の高さ(107頁)

(5) 発生した問題の原因

① 審査基準の形骸化 「自己資金10%ルール」の曖昧化、「収益還元法による担保評価」と120%までの融資の許容(139頁)、審査確認書類の簡素化

② 審査の運用の形骸化 問題が共有されない(出口会議の問題)、

a) 返済原資の変動可能性

b) 担保評価の難しさ

c) 顧客の投資判断能力

d) 不動産チャネルの信用性

e) 家賃保証・サブリースの危険 審査部内で以上のリスク認識が共有されず(151頁)

③ 審査の独立性の欠如 2015年にはシェアハウスローンのリスクについては審査担当者の共通認識化していたにも関わらず、営業部門の圧力に屈服(156頁～)

審査部が否定したのに稟議が通された案件 200件を超える(160頁)

「融資基準の設定においても、また個別の与信判断においても、審査の営業からの独立性は確保されておらず、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になったものと考えられる。」(161頁)

(3) なぜ組織的な暴走が起きたのか

「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。問題は、なぜそのような組織的な府営行為への関与が生じたかの原因であるが、・・・その多くが、原因として数字第一主義という企業風土とそれを達成するための極端な営業プレッシャーを挙げている。」(162頁)

① 過大な経営目標の設定

「現場の意見等の徴収は行わずに立案」(163頁)

「営業企画の中で大項目について素案を作成し、副社長、岡崎氏に確認しながら固めていく」

「営業現場となる各バンクにおける翌年度の見通し等は基本的には考慮されず、進行中の年度の進捗を基礎に、経営トップ(実質的には副社長)の意向を加味するというトップダウン方式により営業目標が策定されていた」



「何を基にノルマの数字が決められているのか分からない。・・・単に数字だけ押し付けられるところ。例えば、釣り堀に魚が10匹いないのに10匹とってこいといわれる状況」(現場、164頁)

② 過大な目標達成のパーソナル・バンクへの依存

「高い営業目標値の大半をパーソナル・バンクに依存していた構造が窺える」→聖域化(167頁)



「何度も言うがパーソナル・バンクの業績が停滞すれば、スルガ銀行全体の成長も停滞する」(麻生、170頁)

③ ノルマ達成に向けたパワハラ横行 173頁～

④ 極端な形式主義(書類だけ揃えば良いという考え方)の横行 181頁

⑤ 実質的・実効的な監査の欠落 187頁

⑥ 極端なコンプライアンス意識の欠如と企業風土の著しい劣化 193頁

⑦ 不透明な人事制度運用 実質的な人事権を副社長が掌握 193頁

麻生→岡野→「人事会議」における決定

⑧ 評価制度の歪み 短期業績至上主義 ノルマ達成に偏重した評価点とボーナス等への反映

⑨ 歪んだ経営モデルの検証なき導入

「単年度の経営計画は、営業推進項目という形で策定されているが、その内容はたんなるローン残高等の営業目標で、Aim15の6つのビジョン及びAim25の7つのビジョンとの関連性は、ほとんどないように思われる。・・・掲げた理念と現場の極端な乖離が本件の特質であるが・・・」207頁

「経営方針を採用することについて、正面から経営の基本方針の議案として取締役会等に付議されたことはない。それが是か非か議論されたこともない。」208頁 取締役会の形骸化と現場との断絶

⑩ 企業統治の歪み

取締役会—経営会議—執行会議が実質的に機能していない→麻生—岡野副社長の暴走?

岡野会長の位置 具体的な業務に関与せず? 220頁、248頁



本件の構図～パーソナル・バンクの聖域化とその本質的課題 227頁～

① パーソナル・バンクへの過度の依存体質

② パーソナル・バンクの脆弱性 返済(早期繰上げ返済)による貸付額の減少  
高金利による借換の発生

より多くの貸付額増加の圧力

③ 創業家の役割

「経営トップ層は、持ち株比率や創業家の権力を背景に全体として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。一方で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。このような仕組みは、客観的人評価するならば、業績向上のために執行の現場は強力に営業推進するものをトップにして自由にやらせるが、それは経営層が自ら手を汚すのではなく、少々営業部門が逸脱あるいはやり過ぎることにも目をつぶる（経営層にはそういう情報は入らない）、という態勢を採ってきたといわれてもしょうがない。そこに情報の断絶を作り、営業部門を放任したので、社内でもその範囲で営業本部長は大きな権限を持ったように見える。しかし実際には権限を有しているのは経営トップであり、営業本部長・パーソナル・バンク長も経営層のそのような意図の下で数字をあげることに奔走したに過ぎない。」231頁

### 3. 今後の展望

#### (1) 第3者委員会の提案

- ① 社外役員主導による「経営方針の策定及び新しいガバナンス態勢」の構築
- ② 取締役会の改善（情報の断絶の克服、実質的な会議体としての運営）  
指名委員会等設置会社に移行して社外取締役を過半数にする。  
執行会議に対する取締役のガバナンスの強化
- ③ 営業至上主義、コンプライアンス否定の価値観の打破
- ④ 創業家の威光の排除
- ⑤ 役職員の銀行員としての基礎的素養と健全性についての理解の研修
- ⑥ 責任の明確化



今後経営責任の一層の明確化や再生に向けた取り組みが行われることになるが、第3者委員会報告は調査対象の限定と米国流ガバナンス信奉の結果、提案として竜頭蛇尾の感が免れない。異常な暴力的パワハラや創業家の専横を排除できたとしても、短期的利益追求のため利用者を犠牲にした過大なリスクテイクのビジネスモデルは防げるだろうか？スルガ銀行以外の銀行で行われているカードローン問題等を見れば、問題の根はさらに深いのではないか。

#### 検討すべき課題

- ① 金融行政が果たした役割      なぜ金融検査で防止できなかったのか？  
金融育成庁の名の下で特定のビジネスモデルを推奨する問題
- ② 金融自由化が果たした役割      外国ファンドの持ち株比率が地域金融機関で増大している影響  
ストック・オプションや短期的業績による報酬制度の役割
- ③ 地域金融機関（地方銀行）の公共性や経済的機能は何か  
  
金融資源の地域循環型経済の担い手の役割から言えばスルガ銀はその否定  
広域の合併推進は、地域金融機関の公共性の形骸化を促進
- ④ 組合の果たすべき役割