

## 企業行動研究部会議事録（第 266 回）

日 時： 平成 30 年 10 月 15 日（月） 18:00—20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： （16 名 小畑、勝田、河口、北川、西藤、佐久間、櫻井、佐藤、出口、永井、野瀬、菱山、古山、峰内、宮澤、銀山、敬称略）

### 1. 連絡事項：事務連絡

初めに河口例会幹事より明日（16 日）開催予定の BEREC の CSR 部会との花王合同見学会について案内があり、参加者の確認が行われた。

引き続き今回初出席の NTT データ監査役で新入会員の小畑哲哉氏の紹介が行われ挨拶があった。

### 2. テーマ 1. スルガ銀行の不適切融資の倫理性について

古山部会員

<発表骨子>

#### 2-1. 地方銀行の窮状

地方銀行のコア業務純益は、2005 年度から 2015 年度にかけて 1.6 兆円から 1.2 兆円へと低下した。業務粗利益に占める貸出金利息の割合は、都市銀行の場合 60%程度であるのに対し、地方銀行の場合は 80%と高く、貸出金利低下に伴う貸出業務利益の低下は、地方銀行にとりより深刻な問題であり、収益源確保のため地方銀行は新たな貸出先の開拓に奔走した。

#### 2-2. スルガ銀行とスマートデイズ社

スルガ銀行は、2012 年 8 月設立の株式会社スマートデイズ社という不動産会社を通じて個人向け不動産投資用の貸付業務を開拓した。スマートデイズは、2014 年 5 月女性専用シェアハウス「かぼちゃの馬車」や男性向けシェアハウス「ステップクラウド」のサブリース（不動産転貸）などの事業を開始した。同社は「かぼちゃの馬車」や「ステップクラウド」等のシェアハウスを施工・販売し、これらの不動産物件の購入者に対し、スルガ銀行の融資を斡旋すると同時に、これ等の不動産購入者の代理人となって物件を第三者に賃貸し、賃貸収入から手数料を天引きした上で、物件の所有者に賃貸収入を支払うとしていた。

#### 2-3. スマートデイズ社の破綻

2018 年 1 月以降、スマートデイズ社は「かぼちゃの馬車」の購入者への賃借料支払いを停止、同年 4 月 9 日東京地裁に民事再生法の適用を申請し、受理されたと発表した。原因は、「かぼちゃの馬車」への入居者を集められず、所有者への賃料の支払いが止まるなど運営に行き詰まったことにある。同社によると 3 月末時点の負債総額は約 60 億円に達する。

#### 2-4. スルガ銀行の不正融資

銀行は融資する場合、必ず審査を行う。審査基準のなかでも最も重要視されるのが、返済能力を保証する担保の存在である。スルガ銀行の場合、返済能力の担保として借入者の預金通帳残高を目安としたが、その預金残高を偽装・水増しを行っていた。例えば、預金残高が実際には 1,000,000 円しかない借入申請者の預金残高を 31,000,000 と偽装して、100,000,000 円融資するという不正が行われた。

不正は組織ぐるみで、預金座高の偽装と、偽装を承知の上での融資実行が、一貫した業務として行われていたのみならず、所属長が不正に直接関与していたこと、偽装を黙認して融資業務を行うことに多くの営業職員が関与し、かつ、一部では営業職員自らが偽装に積極的に関与していたこと、偽装が疑わ

れた件数（資料の数）は、2014年以降で795件に達することなどが、2018年9月7日に発表された『第三者委員会調査報告書』であきらかにされた。審査資料の改ざん等による不適切な行為に基づく融資が1兆円規模にのぼるとされる。

9月8日の新聞報道によると、スルガ銀行の会長以下5人の役員が辞任し、金融庁は同行の一部業務停止命令を含む何らかの行政処分を検討していると伝えられる。

#### 2-5. この事件の要約と経営倫理上の分析

貸出金利の低迷から苦境に陥った地方銀行が無理に融資先を開拓した結果、「低価格シェアハウスのサブリース事業」という「雲をつかむような事業」に飛びつく無知な人々相手の金融に奔走し、無理な融資を実行可能にするために多くの偽装を行った。そもそも、借金をして不動産を建設ないし購入して、これを賃貸して、賃貸収入で借金を返済、かつ利益を上げるという事業が可能になるためには、金融費用を上回る賃貸収入の確実性が保証されていなければならない。そのような保証無くして事業を行えば、金融費用が賃貸収入を上回り、損失を結果する。「シェアハウス」とは「一個の物件に、複数の賃貸者が共同で賃貸料を支払うという仕組み」と理解されるが、問題を起こさずにこれを実行することは、法的にも簡単なことではないにも関わらず、そうした事業に手を出す無知な人々。

しかも、「一括借り上げとサブリース」という「無責任請負」の甘言に乗せられて、不動産投資のための借金をしてしまう無知な人々。こうした二重の「無知」に付け込んで融資事業を行ったスルガ銀行の非倫理性は重大である。「利益計上のためには手段を選ばず」とするスルガ銀行の不条理は、かの「エンロン事件」を彷彿とさせる。

—完—

今回発表のケースが特殊なのか、ほかにも類似の案件があるのかは、疑問の余地があるとの趣旨で報告者は報告を終えた。

### 3. テーマ2. テーマ1に関する補足的資料意見開示

勝田部会員

<骨子>

勝田部会員より、前出のテーマ1. に関係して日経BizGateの本年5月29日号及び9月10日投稿の郷原信郎氏の記事が紹介され、「銀行をめぐる激変する環境」の問題及び「スルガ銀行不正“ブリンカー社員化”」の構図～問題の本質は『顧客本位の営業』の視点欠落』についてその要点説明及びコメントが行われた。顧客本位の経営が理念にはなっているが形にとどまっており、ブリンカーをつけられた社員化が問題であること、また特に第三者委員会の評価者意見が、結論となりきっていないことが問題と思われる。特に銀行業務の基本部分での改竄がまかり通ってしまったことが大きな問題である。

<意見交換>テーマ1. 2. を通じた意見交換

- ・金融業は国家の権威・信頼が基本になっており、絶対嘘はつかないとおの前提がある。このような金融機関を認可したことが大きな問題。
- ・金融機関が貸してはいけない先とは？  
⇒無担保の者相手先が見極められない顧客。無担保金融が出来たのは商社のみ。
- ・銀行員が金を貸してはいけない先について考えてほしい。・金融の歴史について補足があった。
- ・審査部があったが営業部門の力、特に特定の人（麻生治雄専務執行役員）に大きく影響を受けた。
- ・4点の質問がある。

質問1. オーナーの存在と指揮命令は如何に

岡野会長はあまり詳細に事実営業状況を知りえる立場にはなかった。

米山社長についても、個別の対応等の詳細を認識する立場になかった。

麻生氏がすべての現況となっているが、付度があったかなかったかは、不明

しかしそのような状況を認めたという意味で会長、社長にも責任ありとされる説もある。

社外取締役の法的責任はないとされているが、実質的にはその責任があるとすべきではないか  
知らなかったという最近の流行になっているのではないか

質問2. 来年3月期の見通しは如何に

決算見通しは現在出ていない。株はそれほど下がっていない

株式数が少ないことも影響か

質問3. 無借金経営の金融機関の問題

当行は日銀に対して借入がなく、審査も受けてないが、それも一因か

質問4. 第三者委員会への委託範囲を含む現状は

実際は不明であるが、中村直人委員長にしてこの結論は、委員会への委任範囲に限界があったのではないか

- ・金融機関としては個人向けが90%を超えておりその中の一部がこのサブリースによるものでは、詳細が不明ということもあり得るのでは
- ・麻生という営業担当役員がすべてを仕切っていたとのことであるが、サブリースですということ  
で済まされていたともいえる。なぜならサブリースは一般的に広がっている
- ・サブリースは実際には60%程度の回収しかできず、投資家が厳しい状況にあることも事実
- ・静岡は3経済ブロックに分かれるが沼津ブロックは個人が中心とならざるを得ない、会長の弟が  
亡くなる前にパーソナル路線を導入し、会長はそれに従ったと言われる
- ・公表によると本件サブリースに関わった不動産業者88社、自己資金の改ざん等の不正事案1546  
件、抱き合わせ販売534件、反社勢力(故人)との取引68件、怪しい会社との取引18件等の罪  
状が出ている。したがってこのような銀行はつぶれるしかないのではないか
- ・様々なプレッシャーで多くの不祥事・嘘が語られるが、最終的に自分で自分をだます、また自分で  
納得するのだと考える、しかし本件は罪悪感を持ちながらやったものと思う
- ・日本の場合、契約社会ではないので、おかしいと思おいながらも上の指示には従ってしまう
- ・**Tone at the Top** という流れで行われるのではないか
- ・個人の自己保身が働くということ
- ・預金額について、融資の審議段階でのみ、数値を改ざんしており、預金そのものを改竄してはいな  
いところが本質ではあるが、一般的には信じがたい
- ・虚偽に基づいた貸し出しをした当事者(現場担当)だけが罰せられるということか
- ・取締役責任調査委員会、監査役等責任調査委員会が立ち上がっている
- ・今回の件は、投資としてもうまく回っていた場合は何も起こらなかったのか?が気になる
- ・NTTが上場した時に、当時の金融が社員に限度額なしで貸したことがあり多くの犠牲者を出した  
ことがあるが、この場合は借主が生涯かかって返済している。スルガ銀行は怪しからんことには間  
違いないが、借主の責任も論じられるべきではないか
- ・自分の知るIT企業の財務担当者が個人で1億の借入金で一棟買い投資をするという人間がいる
- ・第2、第3のスルガ銀行が出ないか懸念される
- ・銀行業自体の業態変換の中で、様々な事態が発生することも懸念される
- ・日銀考査を担当した人も、たぶん見つけられなかっただろうと話していた、それほど難しい問題

- ・金融庁検査であればチェックがなされた事例だと思う
- ・小畑さんが社外監査役だったら如何されるか？  
→実際には訴訟を受けるリスク、任務懈怠の指摘の恐れもあるので、見逃さないと思う
- ・金融庁の怠慢を問題にすべきではないか  
⇒もし不正があったらおかみが罰してくれるという発想は利用者側の甘え
- ・お上の怠慢より前に、経営者の自立マインドを迫すべき
- ・経営に倫理があるのかの議論も行われ終了した。

以上

#### 4. その他

理事会報告事項として

##### 1. 次年度研究発表大会

6月22日 - 23日、東京工業大学で開催予定、統一論題：AI／ロボット時代における経営倫理（仮）

##### 2. 部会支援費用

次年度は別途予算化をする方向で今回2部会の申請が承認された

##### 3. 水谷賞について

要領案が承認され、委員会が発足することとなった

##### 4. 論文規程

意見を踏まえ次回理事会に規程案が上程されることとなった  
を確認した。

次年度役員改選について

部会長より、手続き明確化が今後の課題との意見が出ていることの説明があった。

会員意見として、他学会での立候補制の導入例が紹介された

次回以降テーマについて重ねて各位に要請が行われまた、次回11月は第2月曜開催であることが確認され終了した。

（文責：河口）

議事録送付先（敬称略）：

[部会員]：安藤、井上（真）、井上、岩倉、上原、遠藤（淳）、遠藤（梨）、大泉、大島、岡田（佳）、片方、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、銀山、熊本、栗栖、桑山、小池、小松、小松崎、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、永井、那須、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増渕、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、

[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長

※部会員登録には過不足や齟齬があるかもしれません。お気づきの点ご指摘ください。