

第 8 4 回 ファインビット通信

中村 中

1、 スルガ銀行の不適切融資

2018 年 1 月に、株式会社スマートデイズがシェアハウスオーナーに対する賃料支払を中止したことから、スルガ銀行の営業姿勢・与信管理・コンプライアンス・ガバナンスの問題がクローズアップされました。その後、5 月 15 日に、スルガ銀行の「危機管理委員会」は、シェアハウス投資は、「顧客数 1258 名、融資総額 2035 億円」であり、その事態を招いた原因と考えられる調査の要旨を述べました。そして、今般、第 3 者委員会の調査の概要が 8 月 22 日の新聞で明らかになり、このシェアハウス事件の問題点がクローズアップされました。新聞に掲載された調査概要については、「対岸の火事」ではないことから、ここでは少し掘り下げて紹介することにします。

更に、8 月 28 日の新聞で、スルガ銀行の岡野会長が辞任し、第 3 者委員会の正式な報道が月末に出されることになっています。それに先駆けて、皆様には、この事件に関してのコンプライアンス・ガバナンスの考え方や、社外役員になった場合の取締役会での対応などについて、私の検討チームで叩いた素案をお示しすることにしました。皆様におかれては、個々の項目についてお考え頂くことを期待します。

日本経済新聞
8月22日 水曜日

スルガ、不適切融資1兆円
第三者委調査 審査資料改ざん

シェアハウス投資に不正融資を繰り返すスルガ銀行の第三者委員報告書。調査の概要が21日、分かった。審査資料の改ざんや不適切融資の発生に深く関係する役員が、内部通報のぼろを吐き、スルガ銀行は第三者委員の調査結果を受けて、融資責任の明確化を含む根本的な体制改善を進めようとしている。

低金利下、過剰ノルマ

スルガ銀行は不適切融資の発生が相次ぎ、不正融資を繰り返すスルガ銀行の第三者委員報告書。調査の概要が21日、分かった。審査資料の改ざんや不適切融資の発生に深く関係する役員が、内部通報のぼろを吐き、スルガ銀行は第三者委員の調査結果を受けて、融資責任の明確化を含む根本的な体制改善を進めようとしている。

スルガ銀行は不適切融資の発生が相次ぎ、不正融資を繰り返すスルガ銀行の第三者委員報告書。調査の概要が21日、分かった。審査資料の改ざんや不適切融資の発生に深く関係する役員が、内部通報のぼろを吐き、スルガ銀行は第三者委員の調査結果を受けて、融資責任の明確化を含む根本的な体制改善を進めようとしている。

スルガ銀会長 辞任へ
創業家出身 不適切融資で引責

スルガ銀行の岡野光衛 会長(73)が辞任する意向を明らかにした。企業統治(ガバナンス)の欠陥で不適切融資の発生につながった。岡野氏は、シェアハウス向け融資の審査資料を改ざんしたと認められた。8月15日に第三者委員会(委員)は、岡野氏に引責辞任を求めた。8月16日に岡野氏は、第三者委員会に引責辞任を表明した。岡野氏は、創業家出身の創業家として、8月16日に第三者委員会に引責辞任を表明した。岡野氏は、創業家出身の創業家として、8月16日に第三者委員会に引責辞任を表明した。

スルガ銀行の岡野光衛 会長(73)が辞任する意向を明らかにした。企業統治(ガバナンス)の欠陥で不適切融資の発生につながった。岡野氏は、シェアハウス向け融資の審査資料を改ざんしたと認められた。8月15日に第三者委員会(委員)は、岡野氏に引責辞任を求めた。8月16日に岡野氏は、第三者委員会に引責辞任を表明した。岡野氏は、創業家出身の創業家として、8月16日に第三者委員会に引責辞任を表明した。

↑日経新聞 平成 30 年 8 月 28 日

←日経新聞 平成 30 年 8 月 28 日

スルガ銀行第三者委の調査概要に対する問題点と修正案

項目	スルガ銀行第三者委の調査概要	問題点（コンプライアンス・ガバナンス等）	修正案
不適切融資の金額に対する計数規模感への注意力不足	不動産関連融資の過半の1兆円規模の「不適切融資」	ガバナンス不全 取締役会・経営会議にて本件の議論がなされない。「全融資残高3兆円、投資用不動産融資2兆円」の内、1兆円の金額バランス	融資対象のポートフォリオ(リスク分散)を取締役会等にて要フォロー。過去計数比・他行対比・目標比への検証が必要
取締役会と監査役 の責任	取締役と監査役の不作為は善管注意義務違反を認定の方向	社会通念・ビジネス常識の欠如 地銀の中で、自行が高い融資増加率・収益率に対する要因分析への懈怠。	目標理論値の検討報告や、モニタリング報告に対する違和感チェックの励行
目標・ノルマとその フォロー不足	「毎月1億円」の有担保ローンのノルマ	ビジネスリスク分析の欠如 目標・ノルマに対するリスクの分析やモニタリングの実態把握不足、	目標・ノルマに対する統制環境と統制活動とモニタリングのフォローの効果的な運用。情報開示・取締役会への報告など
不適切融資の担当 執行役員の怠慢	営業担当の元専務は不適切融資を「見てみぬふり」	取締役の相互監視や監査役 の業務監査不足 担当役員の営業現場の融資実行残高至上主義下、「営業現場のリスクオーナーマインド欠如」 「本部審査部の牽制機能不全」の実態把握・報告の不足、	内部監査・内部検査・人事労務管理などによる他の執行役員から、また、外部情報提供（含む内部通報制度）に対する、行内のチェック・監督などの相互牽制機能の充実。
不適切融資（コンプライアンス違反）への麻痺と、行内ルールへのガバナンスの欠如	不適切な融資は全社にまん延	内部統制の不全 「①2重の売買契約書②入居率や家賃収入の偽装」を行うコンプラ無視の風土（空気）。行内ルールを変更するガバナンスの欠如。執行役の懈怠	目標の設定前の実態把握と理論値の作成、履行状況と弊害などのPDCAの実施。全員研修・中堅管理職研修・管理者研修のよる具体的なケースを踏まえた内部統制マインドの醸成。
歩積み両建て違反	カードローンで融資した資金を預金させる手法も	顧客本位主義、①フィデューシャリー・デューティー、②コンダクトリスクの欠如 金融機関の優越的地位の濫用（独占禁止法）でも「歩積み両建て」は禁じられている	法令等のルールを守るという狭義のコンプライアンスでは不十分で、社会的要請である「顧客本位の業務運営」に応えられない行為は、②コンダクトリスクになることを徹底すること。

①金融機関は、フィデューシャリー・デューティー（顧客本位の業務運営）の役割・責任を商品開発、販売、運用、資産管理において果たすことを、金融庁に求められている。

②コンダクトリスクとは、市場の一体性（integrity）の信頼を損ねる、あるいは顧客保護を脅かす一連の行為（conduct, コンダクト）が生じる可能性を指す

.....

これからの2～7の項目については、通信講座「財務金融アドバイザー」の継続会員の皆様にお送りしている「財金A通信9月号」の抜粋です。ご参考にして下さい。

2、金融機関はAIを急ぎ、税理士などの専門家はアンチAI化に注力を。

三菱UFJ銀行は、収支・キャッシュフローの会計データを、直接に、金融機関に送り込むFree(株)に出資することを決定しました。従来は、中小企業会計基本要領に準拠し、税理士などの専門家が目を通した決算書にこだわっていましたが、今後は、収支やキャッシュフローを重視するデータをタイムリーに届けることが出来る会計ソフト会社との連携を深めることになりました。

金融機関は、「年一回の決算書や経営計画書などから格付けを決めて、高い格付け先に融資を行う」ビジネスモデルから、「タイムリーな収支・キャッシュフローの会計データで先ず事業性評価を行い、補完的に格付けチェックを行う」ビジネスモデルに変更するようになってきたのです。来年3月には金融検査マニュアルが廃止され、各金融機関はAI・IoT技術を使った効率的で合理的な融資判断を行うようになり、各支店の融資担当者が手間のかかる稟議を作成して、何日も掛けて本部承認を取ってから融資を行うことから、時間の掛からないAI・IoT稟議に変更するようになると思います。

(省略)

三菱UFJ銀行が、中小企業の収支・キャッシュフローの会計データを、タイムリーに直接、自行に送り込んでもらい、融資などの取引を行うために、Free(株)に出資し、円滑な連携または一部委託を図ろうとしているものと思われます。

クラウド会計 金融と連携

中小企業の日々の収支の出し入れをインターネット上で管理するクラウド会計ソフトを使い、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。

三菱UFJ銀、大手フリーに出資へ

三菱UFJ銀行は、大手フリー系企業に出資することを決定しました。これは、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。

中小100万社 融資に活用

中小100万社が融資に活用される。これは、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。

会計ソフトが金融サービスの新たなインフラに

銀行と会計ソフトの連携が強化される。これは、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。三菱UFJ銀行は、銀行が連携を強化している。

金融機関	会計ソフト 提供するサービス
三菱UFJ銀行	フリー 中小企業向け決済
横浜銀行	専生 会計データをAIで分析しオンライン融資
群馬銀行	マネーフォワード 通帳アプリ

3、「財務金融アドバイザー認定証」の活用事例紹介

前回に続き、「財務金融アドバイザー認定証」のお役に立ったケースをお知らせすることにします。

.....

中小企業経営者：先日、金融機関から、「そろそろ、返済猶予を続けている融資に、毎月の返済をセットして貰いませんか。」と言われました。そこで、私としては、「まだ、40万社の中小企業が返済猶予を続けているのに、なぜ、貴行は急に返済を始めて下さいと言うのですか。」と聞き直しました。すると、その金融機関の担当者は、「このまま返済猶予を続けていた場合は、格付けの引き上げがやりにくく、新規の前向きな融資が出来ないのです。」と言いました。私としては、5年くらい前でしたが、同じような要請を金融機関から受けて、以前の税理士さんに相談したのですが、その先生は、「金融機関の借入の返済は、金融機関に相談するしかない。」の一辺倒で金融機関の交渉には協力してくれませんでした。

税理士事務所職員：金融機関からは、「早期に、経営改善計画を作成して、その他の金融機関も含めて返済計画を、提出してください。」と言われませんでしたか。

経営者；その通りです。かなり強い口調で言われました。でも、当時の税理士の先生は、相談に乗ってくれませんでした。そのうちに、ご高齢で税理士業務をお辞めになって、先生の事務所をお願いすることになったのです。そのまま返済なしの借入が残っていましたが、銀行の担当者も転勤してしまい、暫くぶりですが、今回、返済スタートの要請を受けたのです。先生は、この返済スタートの手法をご存知ですか。

税理士事務所職員：ええ、知っていますよ。私の事務所は、税理士会の勧めで、ほぼ全員が金融機関の融資取引について通信講座を受け、このように「財務金融アドバイザー認定証」を持っているのですよ。

経営者：それは有難いですね。では、是非、私とともに、銀行さんに一緒に頂けないでしょうか。銀行の担当者は、あまり税理士さんのコンサルティングを信じていないようですので、先生がご一緒に頂ければ、助かります。返済も付与でき、新たな融資も受けられるようになればよいと思います。

税理士事務所職員：了解しました。次回、私が月次訪問（巡回監査）する時に、ご一緒させて貰います。その時は、「財務金融アドバイザー認定証」と私どもが受講した通信講座の **テキスト3**（経営指導・経営助言編、P82～P99）と **テキスト2**（経営計画策定編）も持参します。

（省略）

経営者；これは有難いですね。善は急げと言うことで、無理なお願いを聞いて頂き感謝です。金融機関さんが融資をしてくれれば、売上や収益を伸ばすことが出来る資金ニーズは、当社には、かなりあるのです。先日もある大口の販売店から新商品の購入要請がありましたが、金融機関に新規仕入資金の借入申込をしても了解してもらえないと思い、断ってしまいました。とても残念でしたが。このお話しで私も、仕事に対する意欲が新たに出て来ました。よろしくお願ひします。

4、金融機関向け新通信講座の出版のお知らせ

今、話題になっている「事業性評価」とは、「事業の内容や成長可能性を評価すること」と、言われていますが、多くの銀行員は、この融資をよく理解して推進するほど、分かっていないようです。

(省略)

事業審査を、従来の手法とは逆に、企業審査よりも先に行うことは、全ての取引先の融資に対して、事業性評価を、必ず、行うこととなります。企業審査を行って、破綻懸念先や要管理先以下の先には、担保・保証を要求し、その担保・保証が差し入れないならば、キャッシュフローや事業内容のチェックである「事業審査」を行わないような、旧来の審査方法とは違うということを説明しました。金融検査マニュアルが廃止になった後には、先ず、事業審査が行われ、その後に、企業審査が行われるようになるので、多くの金融機関では、「事業審査」手法を学んでいるのです。すなわち、「資金ニーズのを見つけ方」を学んでいるのです。

【2018年9月新規開講】



対話力を高め、コンサルティング営業に強くなる
事例で学ぶ **資金ニーズのを見つけ方**コース

【2ヵ月コース】
受講期間●2ヵ月
テキスト●2冊
添削回数●2回
受講料●9,770円

【3ヵ月コース】
受講期間●3ヵ月
テキスト●2冊
添削回数●3回
受講料●11,820円

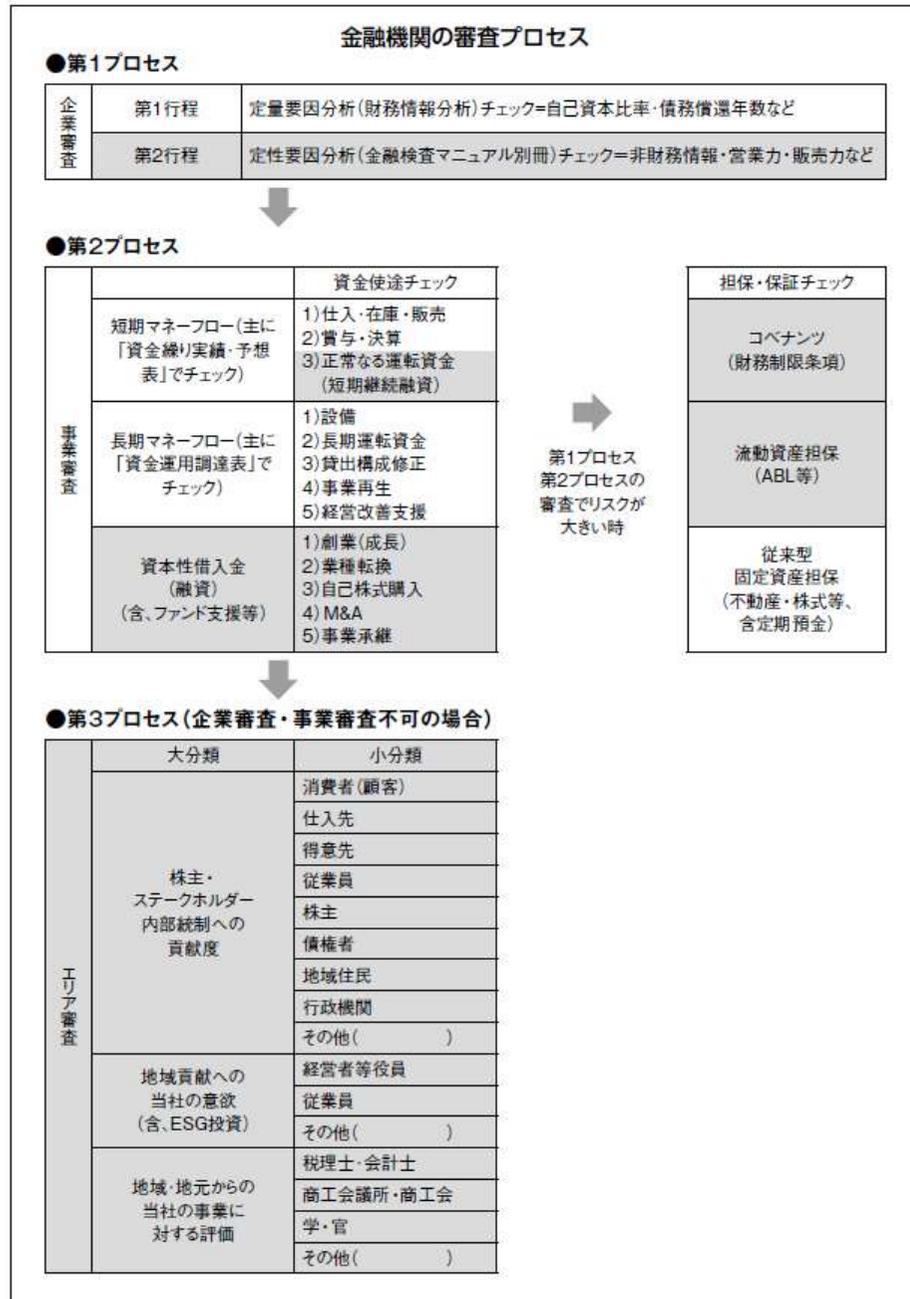
編集委員：中村 中（資金調達コンサルタント・中小企業診断士）

わ
ら
い
と
色

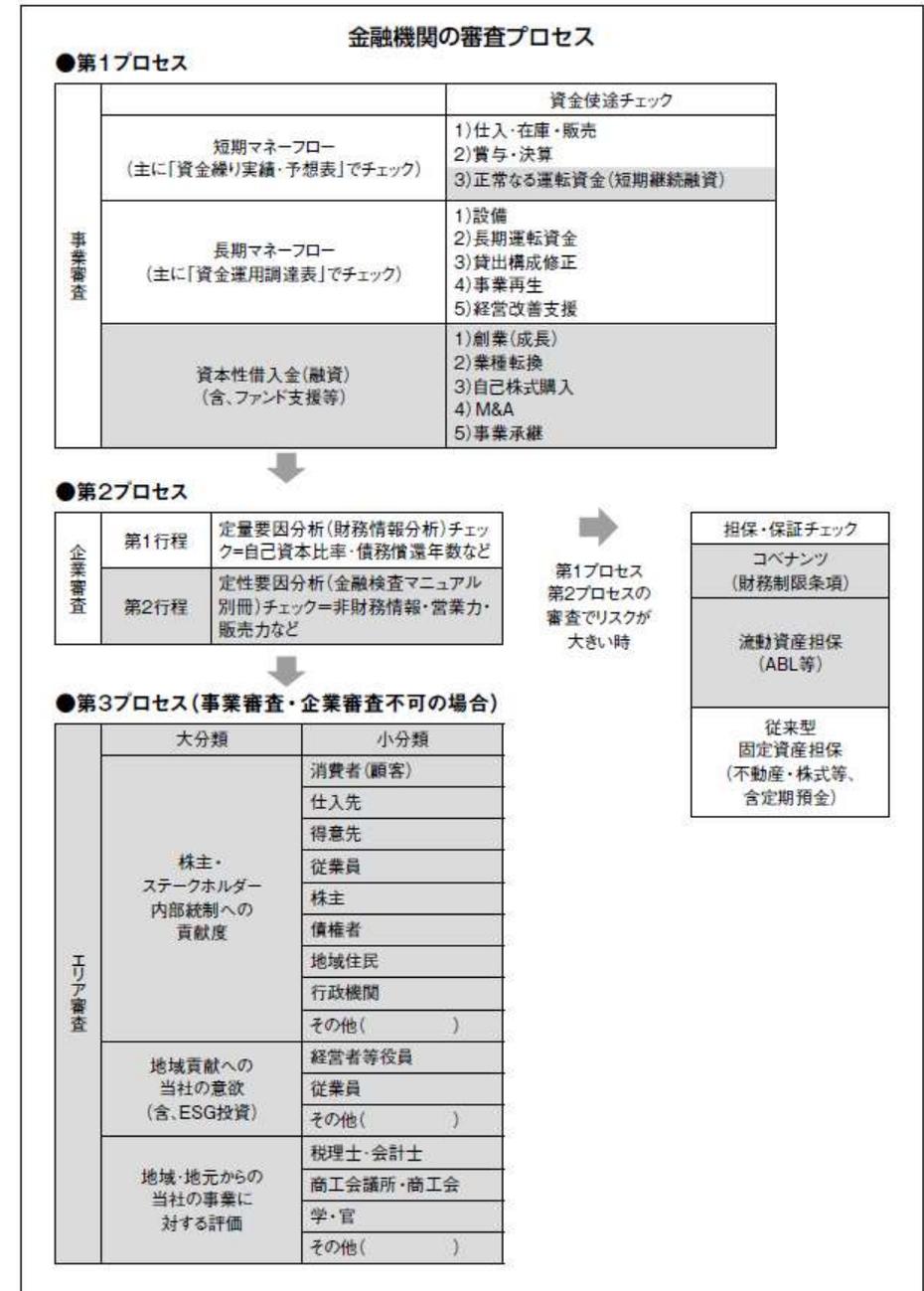
企業審査から事業審査へパラダイムシフトする時代に、中小企業経営者と「資金ニーズ」が健全か否かを話し合う「対話力」を身につけ、資金使途を切り口とした「新しい資金ニーズ」のを見つけ方を学ぶ。

1	融資を引き出す資金ニーズ	2	融資担当者と中小企業経営者との対話
	<p>第1章 資金ニーズ</p> <p>●融資審査の原点は「資金ニーズ」である 「資金ニーズ」を明確にしなければ、債務者区分が正常先であったとしても、融資を受けることはできない／「資金ニーズ」を明確にしなければ、情報開示資料が整った先といえども、融資の実行はできない／「資金ニーズ」を明確にしなければ、金融機関に義務付けられた「マナー・ローディング」チェックは励行できない／「資金ニーズ」を明確にしなければ、事業性評価のチェックができず、将来のモニタリング管理もできない／「資金ニーズ」を明確にしなければ、資金の総合的な動きをみる「資金繰り予想表、キャッシュフロー計算書、資金計画」では、個々の事業活動が明らかにならず、厳格な資金管理ができない</p> <p>●「資金ニーズ」とは、将来の入金（キャッシュ・イン）で実証される</p> <p>●「資金ニーズ」が融資メリットを引き出す</p> <p>●融資を引き出す主な「資金ニーズ」 仕入資金／買入資金／設備資金</p> <p>●長期運転資金 経営維持の長期融資／経営維持の長期融資への交渉には「金融庁の指導」は禁句／時間ギャップ充当の長期運転資金融資</p> <p>●短期継続融資と資本金借入金（エクイティ・ファイナンス） 「短期継続融資」「資本金借入金」の概要／短期継続融資／短期継続融資は正常運転資金に限定されるのか／短期継続融資に必要なモニタリング管理には税理士などの専門家の支援が必要／資本金借入金</p> <p>●ABL融資・資産売却融資（アセット・ファイナンス） ABL融資／資産売却融資／金融機関の徵求担保と資産売却融資</p>		<p>第2章 金融検査マニュアル廃止後の融資</p> <p>●融資審査プロセスの変化（事業審査⇒企業審査） 金融検査マニュアル準拠の審査プロセス／金融検査マニュアル廃止後の審査プロセス</p> <p>●金融検査マニュアル廃止後の融資判断は非財務情報（定性要因項目）のウエイトが高まる 金融検査マニュアルの下の非財務情報の取扱い／非財務情報に基づく金融機関と企業との対話</p> <p>第3章 資金ニーズを浮き彫りにする取引先経営者との対話</p> <p>●中小企業経営者の金融機関訪問前の準備</p> <p>●取引先経営者との対話と金融機関担当者の注意点 飲食業：長期運転資金の借入れ申請／建設業：短期継続融資／旅館業：設備資金融資／運送・倉庫業：長期運転資金融資／卸売業：仕入資金融資／製造業：設備資金融資</p> <p>●金融機関訪問後の経営者と金融機関OB・税理士との情報交換から生まれる課題 RESASなどのビッグデータの重要性／金融機関内部の融資担当者に対する稟議制度のプレッシャー／債務者企業は、業界の最新情報をインターネットなどから探って、融資担当者に知らせること／金融機関が行う今後のコンサルティングと税理士等との連携支援／ESG投資の精神は金融機関の非財務情報の目線に活用すべき／資金ニーズのを見つけ方こそ金融機関との対話の原点</p>

従来の審査プロセス



金融検査マニュアルが廃止になった後の新しい審査プロセス



5、MPS よもやま話

『事業再生の現場から

～社長の問題意識を鵜呑みにしない！～

「販路開拓の支援をして欲しい」

との依頼で、弊社コンサルタントが支援に入った製造業 A 社がありました。経常利益は若干赤字で、社長は「もっと売上を上げて黒字にしなければ」と考えたようです。

ところが最初のヒアリングで、A 社は製造業+マンション賃貸の2つを事業としていることが分かりました。事業別収支を調べてみると、本業である製造業は大きな赤字、マンション賃貸業で黒字という構成でした。

(省略)

ちなみに金型については、取引先の営業マンに言っても埒が明かないため、取引先の工場長に直訴の手紙を書きました。すると、すぐに見に来て事態の大きさを理解してくれ、引き取りが実現したものです(『工場』のことは『工場長』が一番わかってくれるのですね)。

(省略)

(株)マネジメントパートナーズ コンサルタント 古坂 真由美

6、関西からの一言

『事業承継税制特例』

以下、若手の山本税理士と先輩のベテラン田中税理士のやり取りです。

山本税理士 (以下：新人)：暑いですね～。本当に暑い！

田中税理士 (以下：ベテラン)：暑いのでどこにも行く気がしませんから、勉強や新しい仕事の準備に時間がさけますね。

新人：そう来ますか！確かに事業承継税制特例に関して申請書類も出揃いましたし、実際の申請もちらほら出ているようですね。

ベテラン：一般措置と比べて特別措置は随分使い勝手が良くなり、以前は株価評価額が高額になる法人が利用するイメージでしたが、零細企業でも使える形になっていますからね。事業承継を予定されている顧問先の多くに提案できるのではないかと思います。

(省略)

新人：事前の先代経営者の説得に時間がかかる場合がありますね。

ベテラン：贈与実行時期が重要なのは一般措置と変わらず、ですね。そのまま相続になった場合贈与時の価額が相続税の計算に影響してきますからね。

新人：やはり、使い勝手が良くなったとはいえ、丁寧な事前準備が必要ですな。

中村中との共著者、公認会計士・税理士 中村文子

7、メーカー・製造業コンサルタントからの助言

(省略)

金融調整は、一般的には、資金繰りに困り果てている窮境企業がとる最後の手段と考えられがちですが、本事例のような優良企業についても有効かつ重要な施策である場合があります（決算書上利益が出ていても、キャッシュフローに余裕がないと、経営環境は苦しい場合があります）。

さて、本事例の企業の借入状況・返済状況は下記の通りであることが、さらに詳細を調査してわかりました。

(省略)

借入の経緯や現状を詳細に調べることで、あるべき借入・返済プランに見直す相談を金融機関とすることができ、キャッシュフローの余裕を確保でき、社長が経営改善に注力できる環境をつくれ、また短期に成果も得るため社長からの信頼も得ることができます。

現状の借入状況（百万円）		実態の調達構造		借換え案（あるべき借入・返済）	
運転資金（3年）	230	正常運転資金	80	正常運転資金	80
運転資金（7年）	100	土地・機械設備	60	預金担保相殺	-90
預金担保	90	混合（遊休資産）	190	長期資金（10年）	160
返済額	47			返済額	16

コンサルタント 川西 智子

以上