

手を出した「シェアハウス融資」で窮地に 度が過ぎたスルガ銀の収益追求路線

業界有数の収益力を誇り、金融庁から「地銀の優等生」とも呼ばれて絶頂期にあったスルガ銀行が、窮地に立たされている。1月に表面化したシェアハウス関連融資で、同行が預金通帳の改竄を行い異常な貸し付けを行っていたことなどが明らかになったからだ。

シェアハウス問題に関しては、本誌3月1日号の当欄で、仕事を求めて上京する地方の若者を食い物にした貧困ビジネスの怪しい運営実態を指摘した。マスコミでは当初、主に朝日新聞がハウスオーナーに融資していたスルガ銀行の不正疑惑を連日報じていたが、その後オーナーたちが被害者の会をつくって訴訟を起こすなど慌ただしくなり、報道が拡大した。

拝金主義で利殖に目がくらんだ個人投資家を擁護する気持ちはないが、そこに目を付けたスルガ銀行のずる賢さにも驚かされる。その唯一のケースである。

IT推進の原動力になったのが、光喜氏の実弟・喜之助氏とも言われる。しかし、同氏は16年に副社長在任中に69歳で死去。光喜氏が後継者に選んだ光山明広社長もシステム畑。同行初のプロパー社長となった。

スルガ銀行は業界初が好きだ。銀行本体でのクレジットカード発行やジャンボ宝くじ付き定期預金など、話題づくりに腐心するのが岡野流である。地銀業界では大垣共立銀行の土屋嶮頭取と双璧。ど



東京・日本橋で目立つスルガ銀行の看板

の源泉を探ってみよう。

同行は1895年創業。静岡・沼津市に本部を置く。預金量4兆円で、地銀64行中30位前後に位置する業界中堅だ。岡野光喜会長が第5代の頭取で、代々岡野家の世襲で業容を拡大してきた典型的な同族銀行である。

光喜氏が40歳の若さで当時銀行業界最年少の頭取になったのは85年。当時、筆者は就任インタビューをしたことがある。慶應大学を卒業し、都銀で武者修行をしたあと30歳で入行。10年目にしてトップに上り詰めた。絵に描いたような跡継ぎの出世で、たまたま機嫌が悪かったのか、態度物腰に謙虚さのケケラも見えなかった。

しかし、この5代目が銀行躍進の立役者になる。

90年、行名を突如カタカナ表記に変更し業界を驚かせた。だがこれには伏線がある。その前年、相

ちらも慶應大卒で創業家の御曹司。いまだに銀行に君臨し、そのワンマン振りは健在である。

地政学的な経営戦略

インターネット全盛の現代。銀行の本部・本店がどこにあるかが、インターネットバンキングの利用者にとっては意味のないことだ。地域金融機関のスルガ銀行はそのことを早くから理解してきた。

99年に邦銀初のインターネット支店を開設し、顧客の対象を静岡県から全国に広げた。一方で、全国の主要都市に実店舗を設ける両面作戦も展開した。

こうした全国展開には理由がある。静岡県が国内有数の金融激戦区だからだ。同行の店舗は静岡県に66店、神奈川県39店、東京都6店、福岡県、札幌市など11店。神奈川は地銀最

互銀行業界が一斉に普銀転換して第二地方銀行になった。このとき、岡山相互銀行はトマト銀行と名称を変更する。

「トマトも最初は話題をさらったが、海外にはメロン銀行などというのもあった（ので驚かなかった）。しかし、駿河をスルガに変えたのにはびっくりした。スルメ銀行などと揶揄する向きもあったが、トマトの二番煎じという指摘もあった（地銀業界関係者）」

98年には頭取の呼称を社長に変えた。このころから業界の異端児と呼ばれることが多くなったが、異名を決定的にしたのは、08年のうちよ銀行との住宅ローン提携である。郵政民営化後、うちよ銀行は悲願の融資業務開始を計画していたが、国からの認可が難しいと判断し、銀行業界に水を向けた。郵貯肥大化阻止が共通認識の金融界で唯一手を挙げたのが、スルガ

行を含めて地銀3行が競ううえに、粒よりの信用金庫が12金庫と、どこに行ってもライバルが目白押しなのだ。

「第二の地元である神奈川は、都銀や地銀の競合が激しく、お膝元の静岡は静岡銀行や信金の攻勢にさらされる。そんな状況で地域密着をしても、業績は一向に上向かないと光喜氏は判断した」（関東地区地銀幹部）

神奈川と静岡の中間に位置する伊豆半島の付け根にある沼津市。地域営業に拘っているだけでは、収益力をつかえない。うちよ銀行との提携を契機に、スルガ銀行は個人ローン市場への傾斜を強めていった。

銀行の収益力は「総資金利ザヤ」で見ることが出来る。簡単に言えば運用から調達のコストを引いたもので、仕入れ値を引いてどれくらい儲けがあるかを示す。業界トップ横浜銀行の総資金利ザヤ（18年3月期）が0.6なのに対し、スルガ銀行は何と1.68。総資金利ザヤの地銀ランキングでは、ここ数年は同行が首位の座を維持して

銀だった。

「本音は抜け駆けして手を組み利益を上げたい。しかし村八分にされるのが恐いので、どの銀行も手を挙げなかった。スルガ銀行はしがらみがない分、得をしている面もある（事情通）」との見方も少なくない。

早くからITに力を入れたことでも知られている。99年にインターネットバンキングを開始するとほぼ同時に、邦銀で初めて本格的なCRM（顧客情報管理システム）を導入した。今ではビッグデータなどと呼んで個人情報の有効活用は一般的になったが、当時はまだその効果も知られていない頃だった。

08年に銀行業務の心臓部である勘定系システムの構築で、大手IT企業と衝突して業界の注目を一身に浴びた。システム構築を受注した日本IBMに対して、開発の遅れなどを理由に損害賠償訴訟にまで発展。15年に最高裁がIBMの上告を棄却して結審した。銀行システムの開発失敗で、委託者の銀行がITベンダーに実質勝訴し

いる。

6月4日、18年3月期業績の下方修正を検討していることを明らかにした。シェアハウス向け融資の焦げ付きに備えた貸倒引当金を追加計上すれば、最終利益はさらに落ち込む。

同行は、不動産業者を窓口にしたチャネル営業への過度な依存が不正融資の原因のひとつと判断しているが、度が過ぎたのは収益追求路線だった。

スルガ銀行を優等生と持ち上げた森信親・金融庁長官も、3期目の今年に交代が必至。地銀業界も「こんな融資は通常あり得ない」（全国地方銀行協会・佐久間英利会長）と突き放す。

不正融資もさることながら、貧困ビジネスの側面も強いシェアハウス問題の怪しさをわかっているが、手染めたのだとすれば、罪は一層重い。業務改善命令は当然として、再編統合の圧力もかかるだろう。会長兼CEOでもあるオーナーは当面、四面楚歌に陥るのは避けられない。