

リンクスの 事業再生現場

レポート 第91回

Rincs (株) リンクス

宇都宮市西一の沢町8-22 栃木県林業会館5F
TEL : 028-634-5088
Mail : info@rincs.biz
URL : http://www.rincs.biz/

【壊れたビジネスモデル】

地域人口の減少、マイナス金利の長期化により、地域金融機関の収益状況が厳しくなっています。金融危機は、バブル崩壊後のBS（貸借対照表）から、現在はPL（損益計算書）へと問題が移行しています。その中で地域金融機関の成功モデルとして賞賛されていたスルガ銀行をめぐる今回の騒動は、今後、地域金融機関が生き残っていくために何が必要なのか考えさせるものです。

スルガ銀行のビジネスモデルといえば、地方銀行というエリアを越えて取り扱っていた個人への貸貸不動産投資案件です。高金利の貸出商品ですが、他の銀行で取り扱ってもらえない案件でも審査が通りやすいことから、年々残高を増やし、スルガ銀行は高収益を稼ぎ出していました。行員の給与水準も他の地方銀行を大きく上回っており、そのビジネスモデルは金融庁からも高評価を得ていたようです。企業向け貸出、住宅ローン貸出の低金利で苦戦している地域金融機関の中において、スルガ銀行のビジネスモデルは画期的でした。

ところが、かぼちゃの馬車をはじめとした不適切融資が一兆円規模にものぼることが調査により判明しました。賞賛されていたビジネスモデルから一転、何故このようなことになってしまったのか、いくつかの原因があったと思われます。

①他の金融機関の追従

金融庁長官までもが評価していたビジネスモデルです。スルガ銀行に先行されたとはいえ、他の銀行が指をくわえて見ているはずもなく、個人向

け貸貸不動産案件は収益が取れる商品として次々と広まっていきました。中にはスルガ銀行が融資した案件の肩代わりを積極的に行っていた金融機関もあります。スルガ銀行にとっては、ライバル出現であり、リスクのある案件にも取組まざるを得ない状況になっていったのでしょうか。

②過剰なノルマ

第三者委員会の調査によると、営業マンへ毎月1億円もの過剰なノルマが課せられていたそうです。行員の高収入を維持していくためには、毎期好決算を続けなければなりません。経営陣から利益目標を課せられた営業部門では、各行員に過剰なノルマを貼りつけることで高収益を得ていたのでしょうか。おそらくはリスクに目を瞑って。

③行内のパワーバランス

営業部門と審査部門、本来はフィフティーフィフティーの関係であるべきであり、そうでなければ組織は機能しません。書類改ざんが問題になっていますが、一般常識を持ってさえすれば容易に見破ることは可能です。スマートデイズ社をはじめとした取引不動産業者は、自己資金ゼロを目玉にセールスしており、それを行員が知らないはずがありません。書類改ざんを指摘できない体質こそが問題です。

これらの原因から共通すること、それは、顧客目線の欠如ではないでしょうか。銀行のために徹底的に利益を追う体質、そこには顧客と共存する姿勢はみられません。そのスタンスでは、絶対に将来はありませんでした。



〈著者プロフィール〉

代表取締役社長 佐藤 正人

昭和37年生まれ、大田原高校、新潟大学卒。

昭和60年足利銀行へ入行後、営業店、審査部門を経て平成16年退社。

在職中の事業再生の経験を活かし、平成18年栃木県で初めての事業再生専門のコンサルティング会社である(株)リンクスを設立し代表者に就任。以来地元中小企業の多くの事業再生を行っている。