

金利のある世界・人手不足時代の与信運営高度化

EY新日本有限責任監査法人 金融事業部

- 金利ある世界への移行、倒産・業況悪化先の増加、人手不足、データ・AI活用ニーズの高まりにより、銀行の与信運営は「合理化」と「高度化」を同時に進めることが求められています。
- 制度・業務・データ・体制を一体で見直さなければ、現場負担の増大、リスク検知の遅れ、ノウハウの属人化が進み、持続可能な与信運営が困難になる可能性があります。

環境と課題

マクロ動向

- 金利のある世界への移行
- 収益改善が遅れる企業の信用力低下
- 特定業種向け与信の集中リスク
- 地政学リスクの高まり

外部規制・投資家目線

- 有事を見据えたリスク管理態勢の高度化
- 政策保有株式・資本効率への目線強化
- モデルリスク管理・AIガバナンスへの対応
- 事業性評価・事業者支援への期待

顧客・社会のニーズ

- 迅速な資金供給
- 資金繰り支援から本業支援への深化
- GX・SX・事業承継等への対応支援
- 顧客対応時間の創出と課題把握力の強化

銀行の内部環境

- 営業店・審査部門双方の人員制約
- ベテラン人材の退職・ノウハウ継承課題
- システム制約・データ分断
- AI活用ニーズの高まりと統制面の不安

【与信業務の課題】合理化・高度化を一体で取り組み

リスクシナリオ

(課題を先送りした場合)

- 内外環境の変化に追いつかない制度・体制
- 人手不足下で維持が困難な業務プロセス

- 不適切なリスクテイク
- 過剰なリスク回避
- 不十分な与信事後管理
- 人材育成の余力不足

- 財務基盤の毀損
- 収益の機会損失
- 有事の対応力・持続力喪失
- 業務知見・ノウハウの失伝

課題解決への取り組み

合理化

想定される打ち手

- 制度・ルールの簡素化
- 業務プロセスの見直し
- 定型業務の自動化・外部化 等

高度化

- 与信権限・審査基準の見直し
- 予兆・事後管理の強化
- データ・AI活用 等



Shape the future
with confidence



The better the question. The better the answer. The better the world works.

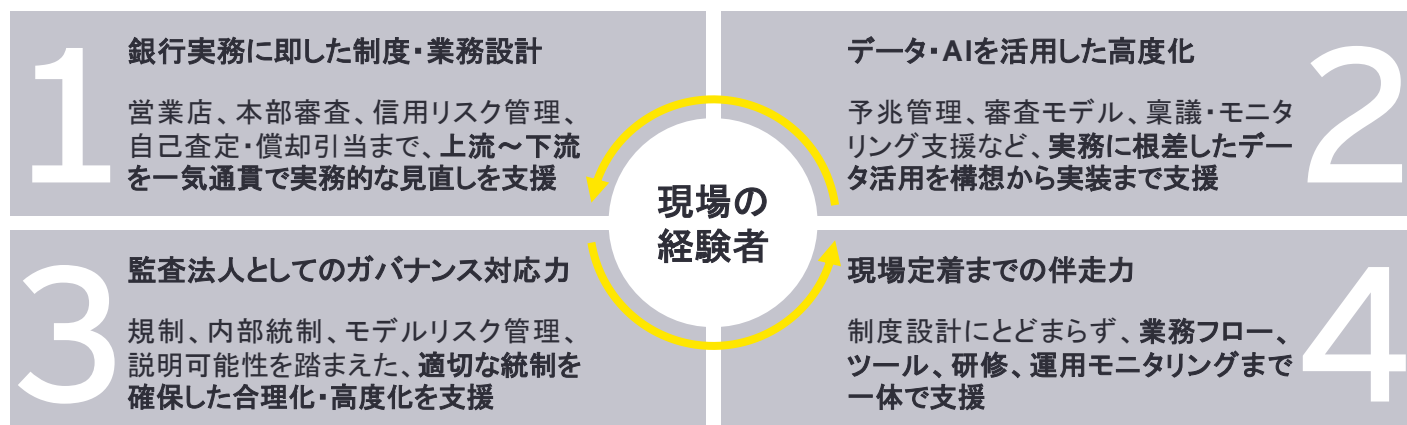
EYのご支援例

最近多いご相談	EYの支援内容	期待効果
営業店の格付・稟議作業が重く、顧客接点の時間が削られている	■ 格付・稟議関連業務の棚卸し ■ 定型作業の削減・外部化、ツール化余地の特定	■ 営業店負荷の削減 ■ 顧客提案時間の創出 ■ 事務ミス削減
与信権限を見直したいが、リスク管理の緩みが懸念される	■ 与信権限・審査基準・モニタリング設計を一体で見直し	■ 審査スピード向上 ■ 営業店裁量の拡大 ■ 規律ある権限委譲
取引先の業況悪化を早く把握したい	■ 財務・非財務データを用いた予兆管理指標の設計 ■ 重点管理先抽出、対応フロー整備	■ 早期対応力の向上 ■ 与信費用の抑制 ■ 事後管理の標準化
AI活用やデータ分析を進めたいが、どこから着手すべきかわからない	■ ユースケース選定、審査・モニタリングモデル構築 ■ AIガバナンス・モデル検証支援	■ 小さく始めるAI活用 ■ 分析人材の育成 ■ 説明可能性・統制の確保
ベテラン依存が強く、審査ノウハウの継承が課題	■ 判断ポイントの可視化 ■ 審査ナレッジ整理、研修・OJT設計	■ 属人化の低減、若手育成 ■ 審査品質の平準化

WHY EY?

銀行実務・データ分析・ガバナンスをつなぎ、実装まで伴走します

- EYは実際に銀行の現場で業務の合理化・高度化に取り組んできた経験者がご支援します
- 各領域のプロフェッショナルのノウハウを結集、貴行に適した態勢構築をワンストップでご支援します



本資料についてのお問い合わせ先

EY新日本有限責任監査法人 金融事業部

パートナー

内藤 裕 Hiroshi Naito

Mobile: 070 2158 1630

Email: hiroshi.naito@jp.ey.com

マネージャー

矢野 亨 Toru Yano

Mobile: 090 1290 8728

Email: toru.yano@jp.ey.com

EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

All in to shape the future with confidence.

EYとは、アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは、ey.com/ja_jp/about-us/ey-shinnihon-llcをご覧ください。

© 2026 Ernst & Young ShinNihon LLC. All Rights Reserved. ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp