

法人融資の提案力を高める
AI活用術

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

決算書分析・企業理解・融資提案を高度化する実践ガイド

対象：銀行・信用金庫・信用組合の法人営業／融資担当者、支店長、DX・AI推進担当

Start Challenge Consulting co., ltd. ／ 2026年8月発行

CONFIDENTIAL

はじめに｜提案力が取引の質を決める

金利・融資条件による差別化が難しくなるなか、法人融資の競争力は「経営課題を先に見抜き、資金需要を仮説化して提案できるか」に移っている。AIは融資判断の代替ではなく、その仮説構築と提案準備を支える手段である。

現状｜提案力の重要性

融資は「申込を受けて審査する業務」から「経営課題に対して資金の使い道を設計する業務」へ移っている。

経営者が金融機関に期待するのは、資金供給だけでなく事業への理解と示唆である。

結果として、担当者の企業理解の深さが取引の質を決める。

課題｜差別化しにくい構造

金利・期間・保全といった条件面は横並びになりやすく、条件競争は収益性を損なう。

一方で、企業理解と仮説構築には時間がかかり、担当者の経験差が出やすい。

「準備に使える時間」が提案の質を規定している。

AIの位置づけ

代替しないもの：与信判断、承認、顧客との合意形成、最終的な責任。

支援できるもの：情報収集と要約、数値の変化点抽出、仮説の列挙、文章の下書き。

AIは「準備時間の圧縮装置」として扱う。

本資料で理解できること

01㋐業務のどこに使うか
法人融資の9つのAI活用領域と、初期導入に向く業務の見極め方

02㋐どう使うか
企業理解・決算分析・資金需要仮説・面談質問・提案設計の6つの活用術

03㋐実務での形
製造業・卸売業・事業承継の3事例に見る支援内容と提案の組み立て

04㋐安全に使う条件
情報管理・検証・責任分担のルールと導入5ステップ

解釈：条件面の差別化余地が限られるため、提案準備の質が競争要因となる／提案：AIは仮説構築と文書化の支援に用途を限定し、判断は人が担う

法人融資営業が抱える5つの課題

課題の中心は融資判断そのものではなく、その前段にある「情報収集・分析・仮説構築」に時間と経験が集中していることであり、結果として提案の幅が担当者ごとに固定化している。

課題1　情報収集

企業情報の収集に時間がかかる

企業サイト、業界レポート、ニュース、過去の面談記録が分散している。

収集自体に工数を取られ、読み解きと仮説づくりに時間が残らない。

担当社数が多いほど、1社当たりの理解は浅くなる。

課題2　決算分析

分析の深さが経験に左右される

指標計算はできても、変化の背景を読み取る力に差が出る。

見るべき勘定科目や着眼点が明文化されていない。

若手は「異常値に気づけない」ことに気づけない。

課題3　面談準備

面談前に仮説を立てられない

準備が「資料の読み返し」で終わり、論点整理まで届かない。

仮説がないため、面談が近況確認に終始する。

結果、資金需要は「顕在化してから」知ることになる。

課題4　実行後管理

フォローが属人化している

実行後の状況把握が担当者の記憶と手控えに依存する。

異動・交代のたびに企業理解が振り出しに戻る。

変化の兆候は、決算が出るまで気づかれない。

課題5　提案範囲

融資以外の課題に踏み込めない

人材・DX・承継・販路といった経営課題まで話が及ばない。

提案が商品説明に寄り、条件競争に巻き込まれる。

課題1〜4の帰結として現れる、最も重い影響。

課題1〜3は「準備時間の不足」、課題4は「情報の継承不全」、課題5はその帰結。AI活用の起点は準備工程に置く。

解釈：5課題は独立ではなく、準備工程の制約が提案範囲の狭さに連鎖する構造／提案：課題1〜3の工数削減を優先領域とする

従来の法人融資とAI活用後の違い

変わるのは判断そのものではなく、判断に至るまでの「情報を集める・数値を並べる・文章を起こす」工程であり、対応の起点が資金需要の発生後から発生前へ前倒しされる。

業務	従来	AI活用後	変化の性質
企業調査	Webサイトや資料を個別に確認する	複数の情報源を横断して収集し要約する	**工数削減**
決算書分析	担当者が手作業で指標を計算する	指標を計算し、変化点と着眼点を抽出する	**品質の平準化**
面談準備	過去の記録を読み返す	論点と質問候補を目的つきで整理する	**品質の平準化**
稟議書作成	定型文を手入力し体裁を整える	構成案と文章案を生成し、人が検証・確定する	**工数削減**
融資提案	資金需要が発生してから対応する	将来の資金需要を仮説化し先回りする	**起点の前倒し**
継続支援	定期訪問を中心に状況を把握する	変化の兆候を継続的に把握し訪問に活かす	**起点の前倒し**

> いずれの工程でも、AIの出力は「たたき台」である。数値の検算、固有名詞の確認、与信判断は従来どおり担当者と審査部門が担う。

解釈：AIの効果は「工数削減」「品質の平準化」「起点の前倒し」の3類型に整理できる／提案：起点の前倒しに直結する業務を優先的に選定する

法人融資業務におけるAI活用領域

活用領域は「理解」「仮説」「提案・文書化」「継続」の4段階に整理でき、公開情報の要約と文書の下書きは着手しやすく、与信判断に近づくほど検証と統制の要求が高まる。

STEP額　理解する

①額顧客企業の情報収集

公開情報・面談記録・融資履歴を横断して要約する

②額業界・市場動向の分析

業界構造、需給、原価要因、規制動向を整理する

③額決算書・試算表の分析

指標を計算し、期間比較から変化点を抽出する

着手容易度：高（①②）／中（③）

STEP額　仮説を立てる

④額資金需要の仮説構築

なぜ・いつ・どの程度必要になるかを事業計画から導く

⑤額面談質問の作成

論点ごとに質問と、その目的・想定回答を整理する

着手容易度：高（⑤）／中（④）

STEP額　提案・文書化

⑥額融資提案書の作成

経営課題から資金の必要性を組み立てた構成案を作る

⑦額稟議書・案件概要の下書き

資金使途・返済原資・保全の論述をたたき台として起こす

着手容易度：中（構成案は高）

STEP額　継続する

⑧額面談記録の要約とCRM登録

決定事項・宿題・次回論点に分けて記録を残す

⑨額融資実行後のモニタリング

試算表・受注・ニュースから変化の兆候を継続的に捉える

着手容易度：高（⑧）／中（⑨）

初期導入は「公開情報の要約（①②）」「面談質問の作成（⑤）」「面談記録の要約（⑧）」から。顧客の非公開情報を扱う領域は、利用環境の整備を前提とする。

解釈：活用領域は理解→仮説→提案→継続の循環を構成する／提案：着手容易度が高く機密性の低い領域から段階的に拡大する（着手容易度は自行の環境により変動）

顧客企業と業界を短時間で理解する

企業理解は「読む対象を集める工程」と「構造に落とす工程」に分けられる。前者をAIに任せ、後者を担当者の検証つきで受け取ることで、面談前に到達できる理解の深さが変わる。

INPUT | AIに読み込ませる情報

公開情報(外部)

- 企業Webサイト(事業内容・沿革・拠点)
- 業界レポート、統計情報
- ニュース、プレスリリース

自行保有情報(内部)

- 決算書、試算表、事業計画書
- 商談・面談記録
- 過去の融資履歴と実行後の推移

内部情報の入力は、自行が承認したAI環境に限る(P16参照)。

AIの役割

収集
情報源を横断

要約
論点別に圧縮

構造化
5項目に整理

仮説列挙
確認事項を付す

OUTPUT | AIに整理させる5項目

01 事業内容と収益構造
何を売り、どこで利益を得ているか。売上と原価の変動要因。

02 主力商品・主要顧客
売上構成比と依存度。特定先集中のリスク。

03 業界内でのポジション
競合との違い、価格決定力、業界平均との位置関係。

04 成長要因とリスク要因
伸びる条件と、崩れる条件を対で把握する。

05 今後発生しそうな資金需要
01〜04から導かれる帰結。ここが提案の起点となる(詳細はP9)。

整理させる際は、**「資料に記載のある事実」と「AIの推測」を必ず分けて出力させる。**推測部分は面談での確認事項リストに転記し、そのまま提案根拠には用いない。

目的は「調べ終えること」ではなく、面談で確認すべき論点を絞り込むこと。理解の完成度ではなく、質問の精度で評価する。

提案:情報収集をAIに寄せ、担当者は5項目の検証と質問設計に時間を配分する／注意:事実と推測の分離を出力要件として明示する

決算書から変化の兆候を見つける

決算分析の価値は水準の把握ではなく変化の検知にある。損益・運転資本・借入・キャッシュフロー・資本の5系統を期間比較し、変化の背景仮説を面談での確認事項に変換する。

1 損益の推移	売上・営業利益・経常利益の3期推移から、**売上と利益の方向のずれ**を検知する。 着眼：粗利率の変化、販管費の伸び、営業外損益への依存
2 運転資本	**売上債権・在庫の増加が売上の伸びを上回っていないか**を確認する。 着眼：回転期間の長期化、滞留在庫、回収条件の変更
3 借入と返済	借入残高と年間返済額から、**資金使途と調達期間の整合**を検証する。 着眼：短期借入による設備投資、他行取引の増減
4 キャッシュフロー	**利益は黒字でも営業CFが流出していないか**、乖離を確認する。 着眼：利益とCFの乖離要因、投資CFと調達方法の対応
5 資本と外部比較	自己資本比率と債務償還能力を、**同業・業界平均と比較**する。 着眼：実質自己資本、資産の含み損益、業界平均との差

数値変化の背景仮説

変化ごとに「考えられる理由」を複数列挙させる。

例：売上債権の増加＝大口受注／回収条件の変更／回収遅延。

重要ポイント｜検証

AI出力のみで判断しない。

①原資料（決算書・試算表）との突合
②計算式と算入科目の確認
③経営者・経理担当への確認

この3点を経ない数値は稟議に載せない。

解釈：単年の水準より、系統間の整合の崩れが早期の兆候となる／注意：AIの指標計算は算入科目の定義に依存するため、原資料との突合を必須とする

決算書分析に使えるAI指示文の例

出力の質は指示文の構造で決まる。「対象期間」「比較軸」「事実と仮説の分離」「出力項目」を明示することで、そのまま面談準備と稟議の下書きに使える形式に揃えられる。

指示文例｜そのまま使える基本形

> 過去3期分の決算情報を比較し、売上・利益・運転資金・借入金・キャッシュフローの変化を整理してください。数値から読み取れる事実と、確認が必要な仮説を分けて記載してください。

この指示文には「対象期間（3期）」「比較する5系統」「事実と仮説の分離」という3つの制約が含まれている。制約がない指示は、一般論の要約に流れる。

精度を上げる3つの追加指示

- 「推測が含まれる箇所には〈要確認〉と明示してください」
- 「業界平均と比較する場合は、参照した出典を記載してください」
- 「金額は原資料の表記単位に揃えてください」

出力項目｜6つの型で受け取る

1. **数値上の変化** ＝事実。金額・比率・増減で記載させる
2. **想定される背景** ＝仮説。複数案を並列で挙げさせる
3. **融資判断上の確認事項** ＝審査で問われる論点
4. **経営者への質問** ＝面談でそのまま使える形に
5. **提案可能な支援策** ＝融資・非融資の両面で
6. **根拠となる資料・数値** ＝出典を各項目に紐づけ

項目6を必ず要求する。根拠が示せない記述は、検証できないため使用しない。

指示文は行内で共有・標準化する。担当者ごとに指示が異なると、出力品質のばらつきがそのまま提案品質のばらつきになる。

提案：指示文を様式として整備し、出力形式を6項目に固定する／注意：顧客の決算情報の入力は、自行が承認したAI環境に限る（P16参照）

資金需要を先回りして予測する

資金需要は事業活動の結果として発生するため、事業計画と決算の変化から「なぜ・いつ・どの程度」を仮説化できる。申込を待つ姿勢から、需要が生じる前に論点を持つ姿勢へ転換する。

A　成長・拡大に伴う需要

① 売上増加に伴う運転資金
増収局面では債権・在庫が先に増える

② 大型受注に伴う仕入資金
支払が入金に先行する期間の資金

③ 新店舗・新拠点の開設
初期投資と立ち上げ期の赤字補填

④ 海外進出・為替対応
現地法人設立、決済通貨の変動対応

B　設備・体制の整備

⑤ 設備更新・工場増設
老朽化、修繕費の増加、能力不足

⑥ 採用・人材育成
人件費の先行、教育期間中の負担

⑦ DX・システム投資
基幹刷新、生産管理、省人化投資

⑧ M&A・事業承継
株式取得、承継に伴う借入の再設計

C　短期・循環的な需要

⑨ 季節変動・納税資金
繁忙期前の仕入、賞与、納税の集中

Cは発生時期が読みやすく、月次の資金繰り表と過去実績から高い確度で先回りできる。

A・Bは経営者の意思に依存するため、面談で意向を確認して初めて仮説が固まる。

AIで仮説化する3つの問い

WHY｜なぜ必要になるのか
事業上の出来事と資金需要を因果でつなぐ。使途の説明可能性が稟議の骨格になる。

WHEN｜いつ必要になるのか
支払と入金のずれから時期を特定する。提案タイミングの設計に直結する。

HOW MUCH｜どの程度必要か
回転期間と計画値から概算する。算定根拠を示せる範囲に留める（試算値）。

解釈：9類型はA成長／B体制／C循環に整理でき、Cは予測容易・A/Bは意向確認が前提／注意：金額の概算は試算値であり、面談での確認を経て提案額とする

面談の質問力を高める

面談の成果は質問の設計で決まる。AIには質問文だけでなく「その質問の目的」と「想定される回答」まで整理させ、回答に応じた次の一手を事前に持って臨む。

論点	質問例	質問の目的	回答から想定される資金需要
計画	今期の売上計画で、最も不確実な要素は何ですか	計画の前提と、経営者自身が認識するリスクを把握する	計画未達時の資金繰り、コミットメントラインの必要性
受注	受注増加によって、先に発生する支出はありますか	支払と入金のずれ（資金の先行度）を特定する	増加運転資金、仕入資金、当座貸越枠
設備	設備の老朽化や、更新のご予定はありますか	修繕費の増加傾向と投資判断の時間軸を確認する	設備資金の長期融資、補助金・税制の活用
人材	採用や人件費の増加を、どのように見込んでいますか	固定費の増加ペースと、収益化までの期間を把握する	人件費先行期間の運転資金、省人化投資
承継	事業承継について、検討を始めていますか	後継者の有無と、株式・借入の整理状況を確認する	株式取得資金、既存借入の再設計、専門家連携
投資	今後3年間で実現したい投資は何ですか	中期の意思を引き出し、提案の時間軸を合わせる	設備・DX・拠点開設、M&Aの検討資金
課題	資金面以外で、経営上お困りのことは何ですか	融資以外の支援余地を探り、条件競争から脱する	販路紹介、専門家紹介、補助金情報の提供

> AIには質問を作らせるだけでなく、**質問の目的と想定される回答まで整理させる**。想定回答があるからこそ、面談中に次の質問へ踏み込める。

提案：質問は「論点・質問文・目的・想定回答」の4点セットで準備する／注意：想定回答は仮説であり、面談での実際の回答に置き換えて記録する

融資提案のストーリーを設計する

商品説明から始める提案は条件競争に帰着する。現状認識から経営課題、必要資金、返済原資、リスク対応へと9段で積み上げることで、融資の必要性が事業計画から自然に導かれる構成になる。

PHASE 1　事業の理解を示す

01　顧客企業の現状
事業内容、収益構造、直近の業績と変化点。事実のみで構成する。

02　経営者が目指す方向性
面談で聞き取った意向を、経営者の言葉に近い形で記述する。

03　解決すべき経営課題
01と02の差が課題となる。ここで合意できなければ提案は進まない。

PHASE 2　資金の必要性を示す

04　必要となる投資・運転資金
課題を解くために何に支出が生じるかを具体化する。

05　必要資金額と調達時期
金額は算定根拠つきで示す。時期は支払スケジュールから逆算する。

06　融資スキーム
使途と期間が整合する形態を選ぶ。商品はここで初めて登場する。

PHASE 3　実現可能性を示す

07　返済原資と返済計画
何から返すのかを収益・キャッシュフローで説明する。提案の要。

08　想定リスクと対応策
計画未達のシナリオと、その際の打ち手を先に提示する。

09　融資以外に提供できる支援
専門家紹介、補助金情報、販路支援。取引の継続性につながる。

この9段のうち、AIが担える範囲と人が担う範囲

AIが担える｜構成案の生成と論理の抜け漏れ確認
01〜09の並びに沿って情報を配置し、記述が不足している段を指摘させる。文章のたたき台も生成できる。

人が担う｜02・03の合意形成と07の妥当性判断
経営者の意向と課題認識の一致、返済原資の実現可能性は、対話と検証によってのみ確認できる。

商品説明から始めず、経営課題と事業計画から融資の必要性を組み立てる。順序が変わるだけで、提案の性質が変わる。

提案：提案書は01→09の順で構成し、融資スキームは06以降に配置する／注意：AIの生成した構成案は、02・03・07を人が検証してから外部提示する

稟議書・提案書の作成を効率化する

稟議書の作成負担は、論述の骨格づくりと定型部分の記述に集中している。AIを下書き生成に限定して用い、数値・固有名詞・根拠の検証と与信判断は人が担う分業とする。

AIで作成を支援できる10項目｜下書きの生成と論理の抜け漏れ確認

01　案件概要
申込内容・金額・期間・条件を、確定情報のみで簡潔に記述する。

02　資金使途
何にいくら支出するのか。使途と調達期間の整合を明示する。

03　取引経緯　／　04　企業・事業の強み
取引履歴の要約と、競合との差異。面談記録から抽出させる。

05　業績推移　／　06　返済原資
3期推移の記述と、返済を支える収益・CFの説明を組み立てる。

07　融資を行う意義　／　08　リスクと保全策
支援の位置づけと、想定リスクへの対応を対で記述する。

09　条件設定の理由　／　10　継続取引の収益機会
金利・期間・保全の根拠と、取引全体での収益性を整理する。

効果が出やすいのは**01〜05の定型記述**。06〜09は判断を含むため、AIは論点の列挙までに留め、記述は担当者が確定させる。

注意点｜必ず人が行う工程

1　与信判断と承認
融資の可否・金額・条件の決定は人が行う。AIの出力は記述の素材として扱う。

2　数値の検算
金額・比率・期間は原資料と突合する。桁・単位・期の取り違えは生成物に起こりやすい誤りである。

3　固有名詞の確認
企業名・人名・取引先名・制度名は実在と表記を確認する。もっともらしい誤りが混入しうる。

4　根拠の紐づけ
各記述に対応する資料を特定する。根拠を示せない記述は稟議書に載せない。

目的は稟議書を早く作ることではなく、**論述の質を保ちながら作成時間を短縮し、検証と対話に時間を戻すこと**。生成物をそのまま提出する運用は認めない。

提案：AIの用途を下書き生成と抜け漏れ確認に限定し、検証4工程を作成手順に組み込む／注意：最終的な与信判断と承認の責任は人が負う（P16参照）

製造業の設備更新提案

売上が安定していても、修繕費と外注費の増加は設備の限界を示す兆候となる。数値で更新の必要性を可視化することで、投資に慎重な経営者との議論を「するか否か」から「いつ・どう行うか」に移せる。

STEP 1　企業の状況

売上は安定、設備は老朽化

主要取引先との関係は安定し、受注量に大きな変動はない。一方で主力設備は導入から年数が経過している。

修繕費と外注費が増加

突発的な故障による修繕費が増え、稼働停止時の対応として外注比率が上昇。粗利率が緩やかに低下している。

経営者は設備投資に慎重

「まだ動いている設備に大きな投資はしにくい」との認識。借入増加への抵抗感もある。

STEP 2　AIによる支援

① 過去3期の費用比較

修繕費・外注費の推移を売上と対比し、「売上は横ばいだが固定的に増える費用」として可視化する。

② 更新前後の収支試算

削減見込みと減価償却・返済額を対比し、複数の前提で試算する（試算値）。

③ 生産性と返済余力の整理

稼働率改善による効果と、償却前利益から見た返済余力を並べて示す。

④ 確認事項の作成

設備の稼働状況、更新時の停止期間、代替生産の可否を質問として整理する。

STEP 3　提案例

設備資金の長期融資

耐用年数と返済期間を整合させ、償却負担と返済額のバランスを取った期間設定とする。

補助金・税制活用の情報提供

公的支援制度の情報を提供する。適用可否と要件は所管機関の公表情報で確認する。

導入後のモニタリング

削減が計画どおり進んでいるかを試算表で継続確認し、次の投資判断につなげる。

論点が「設備を買うか」から「いつどう更新するか」へ移る。

検証：試算はいずれも前提に依存する仮説であり、削減効果・稼働率・投資額は経営者と設備メーカーへの確認によって置き換える。試算値を確定値として提案書に記載しない。

本事例は本資料のために構成した想定ケース（仮定値）／解釈：修繕費・外注費の増加は設備更新需要の先行指標となりうる／提案：数値で必要性を示し議論の論点を移す

卸売業の運転資金融資

増収局面では、仕入代金の支払が売上入金より先行し、黒字であっても資金繰りが逼迫する。回転期間から必要額と必要時期を先に特定すれば、受注段階で調達を用意できる。

STEP 1　企業の状況

大口受注により増収を見込む
新規取引先からの大口受注が決まり、当期の売上は前期を上回る見通し。損益上は増益が予想される。

支払が入金より先行する
仕入代金の支払サイトが、売上代金の回収サイトより短い。受注が増えるほど先行する資金が膨らむ構造。

一時的に資金繰りが悪化しうる
納品から回収までの期間、手元資金が最も細る局面が生じる。増収と資金逼迫が同時に起こる典型例。

STEP 2　AIによる支援

① 回転期間の分析
売掛金・買掛金・在庫の回転期間から、資金が拘束される日数を構造として示す。

② 月次資金繰りの複数試算
計画どおり・遅延・一部失注の3シナリオで月次残高を試算する（試算値）。

③ 必要額と必要時期の特定
残高が最も細る月を特定し、逆算して調達額と実行時期を整理する。

④ 売上未達時のリスク可視化
在庫の滞留、回収遅延が生じた場合の影響を並べ、対応策とともに提示する。

STEP 3　提案例

短期運転資金融資
回収サイトに合わせた期間設定とし、入金による返済を前提とした資金使途の説明を明確にする。

当座貸越枠の設定
受注の変動に応じて必要額が上下するため、都度申込ではなく枠で備える形を提示する。

売掛債権を踏まえた資金調達
債権の内容・回収実績を踏まえた調達手段を検討する。取引先の信用状況の確認を前提とする。

受注段階で調達を用意できれば、資金繰りの不安が受注判断の制約にならない。

検証：回転期間と資金繰り試算は、決算書・試算表・受注情報の精度に依存する。支払・回収条件は契約書と経理担当への確認で裏づけ、シナリオの前提は経営者と共有した上で提案額を確定する。

本事例は本資料のために構成した想定ケース（仮定値）／解釈：増収局面の資金逼迫は回転期間の構造から予見できる／提案：必要時期を特定し受注段階で枠を用意する

事業承継を起点とした複合提案

承継案件は論点が株式・相続・借入・組織に分散し、しかも数年単位で進む。面談記録から未整理の論点を抽出して時系列に並べることで、単発の融資ではなく複数年の支援計画として提案できる。

STEP 1　企業の状況

経営者が高齢化している

事業は安定しているが、経営判断・取引先との関係・技術がいずれも現経営者に集中している。

後継者候補はいるが計画が未整備

親族内に候補はいるものの、承継の時期・方法・役割分担が決まっていない。社内への周知も行われていない。

株式・相続・借入の整理が必要

株式が分散し、個人保証と経営者個人資産の関係も未整理。相続を含む検討が避けられない状況。

STEP 2　AIによる支援

① 面談記録から未整理の論点を抽出

複数年にわたる面談記録から、「話題に出たが結論が出ていない事項」を一覧化する。

② 課題を時系列で整理

承継までの検討事項を「直近／1〜2年／3年以降」に配列し、着手順の仮説を示す。

③ 必要な専門家と支援内容の明確化

税務・法務・M&Aのどの領域に、どの段階で関与が必要かを整理する。

④ 資金需要の発生時期を仮説化

株式取得、納税、借入の再設計がどの局面で資金を要するかを時系列に対応させる。

STEP 3　提案例

株式取得資金

後継者が分散株式を集約する際の資金。株価評価と取得方法の検討を前提とする。

既存借入金の再設計

返済期間・保証の在り方を承継後の体制に合わせて見直し、後継者が引き継げる形に整える。

専門家との連携

各専門家を検討段階に応じて紹介する。金融機関は全体の進行役を担う。

単発の融資提案ではなく、複数年の支援計画として位置づける。

検証：株価評価・税務上の取扱い・相続に関する判断は、AIの出力を根拠にしない。制度の適用は必ず税理士・弁護士等の専門家と所管機関の公表情報で確認し、AIは論点整理と進行管理の範囲に留める。

本事例は本資料のために構成した想定ケース（仮定値）／解釈：承継案件は論点分散と長期化が本質的な難しさ／提案：面談記録の構造化により複数年の支援計画へ転換する

金融機関でAIを安全に利用するためのルール

統制は「入力の管理」「出力の検証」「責任の所在」の3層で設計する。とりわけ顧客情報の入力範囲と与信判断の責任を明文化しない限り、現場での利用は拡大させるべきではない。

層1　入力の管理

01　未承認のAIに機密情報を入力しない

顧客の決算情報・取引内容・面談記録は、自行が利用を承認した環境以外に入力しない。

02　個人情報・口座・取引情報を保護する

匿名化・削除を含めた取扱いを定める。学習利用の有無を必ず確認する。

03　利用環境と対象業務を明確にする

「どのAIを、どの業務で、どの情報まで使えるか」を業務単位で定義し、周知する。

04　RAG・閉域環境を活用する

非公開情報を扱う業務では、行内文書を参照する構成や閉域環境の利用を前提とする。

層2　出力の検証

05　回答には根拠資料を紐づける

出力の各記述に参照資料と該当箇所を対応させる。根拠を示せない記述は業務に使用しない。

06　数値・企業情報・法令情報は人が確認する

金額・比率・固有名詞・制度要件は、原資料および所管機関の公表情報で確認する。

07　入力・出力・修正履歴を保存する

何を入力し、どの出力をどう修正して採用したかを記録し、検証可能性を確保する。

出力が誤っていた場合に、どこで検知できたかを遡れる状態を保つことが検証層の目的である。

層3　責任の所在

08　与信判断の責任をAIに委ねない

融資の可否、金額、条件、承認の判断は、いずれも人が行う。AIの出力は判断の材料ではなく、記述と整理の素材として扱う。

この原則を明文化しないまま利用を拡大すると、責任の所在が曖昧な意思決定が生じる。

運用に落とす3点

- 稟議書へのAI利用の有無を記載する
- 検証を経ない生成物の提出を認めない
- 逸脱時の報告経路を定める

前提：具体的な運用基準は、各金融機関の内部規程および所管当局が公表するガイドライン等に従って整備する。本ページは検討すべき論点の枠組みを示すものであり、法令解釈の根拠として用いない。

提案：入力・検証・責任の3層でルールを整備し、業務ごとに利用可否を定義する／注意：規程整備は各行の管理部門・コンプライアンス部門と協議のうえ確定する

AI導入を成功させる5ステップ

全社一斉導入ではなく、業務の棚卸しから評価までを小さく一巡させることが定着の条件となる。効果とリスクの両面で対象業務を選び、評価結果をもって展開範囲を決める。

STEP 1　棚卸し

法人融資業務を棚卸しする

情報収集から実行後管理までの工程を分解し、各工程の所要時間と担当者依存度を把握する。

現状の時間配分が分からなければ、効果も測れない。

STEP 2　選定

効果とリスクから対象業務を選ぶ

削減時間の大きさと、扱う情報の機密性・判断の重さを2軸で評価する。

効果が大きく機密性の低い業務から着手する。

STEP 3　実証

小規模な実証実験を行う

特定の支店・担当者・業務に限定し、期間を区切って試行する。指示文は共通のものを使う。

範囲を絞ることで、失敗のコストを限定できる。

STEP 4　評価

出力精度と業務時間を評価する

修正の要否と修正量、工程ごとの所要時間の変化を記録し、STEP1の水準と比較する。

「使えた／使えない」の感想ではなく記録で判断する。

STEP 5　展開

体制を整備して展開する

ガイドライン、研修、確認体制の3点を整えたうえで対象範囲を広げる。

検証の仕組みなき展開は、リスクだけを拡大させる。

初期導入に向いている業務｜STEP 2で選定する際の起点

公開情報の要約
機密情報を含まず、誤りも検証しやすい

面談質問案の作成
効果を実感しやすく、リスクが小さい

決算分析コメントの下書き
原資料との突合を手順に組み込む前提で

提案書・稟議書の構成作成
構成案に限定し、記述は人が確定する

面談記録の要約
情報の継承に直結し、効果が持続する

評価（STEP 4）を経ずに展開（STEP 5）へ進まないこと。定着の分岐点は、導入の速さではなく評価の有無にある。

提案：小規模実証と評価を経て展開範囲を決定する／注意：初期導入業務の適否は各行の利用環境と規程により異なるため、管理部門と協議のうえ確定する

Conclusion

まとめ・提案前チェックリスト

AI活用の目的は審査の自動化ではなく、情報整理と仮説構築の効率化によって、担当者が経営者との対話と提案設計に使える時間を増やすことにある。

A　企業理解と分析（P6〜P9）

☐ **01**　顧客企業の収益構造を理解しているか
何を売り、どこで利益を得ているかを自分の言葉で説明できる状態か。

☐ **02**　決算数値の変化理由を確認したか
変化点を検知しただけで終わらず、背景を経営者に確認したか。

☐ **03**　将来の資金需要を仮説化したか
なぜ・いつ・どの程度必要になるかを、事業の動きから導けているか。

B　提案設計と検証（P10〜P16）

☐ **04**　経営者の目標と融資提案がつながっているか
商品説明から始まっていないか。課題から資金の必要性を導けているか。

☐ **05**　返済原資を具体的に説明できるか
何から返すのかを収益・キャッシュフローで示せているか。

☐ **06**　リスクと対応策を整理しているか
計画未達のシナリオと打ち手を、提案側から先に提示できているか。

☐ **07**　融資以外の支援策も検討したか
専門家紹介、補助金情報、販路支援など、非融資の余地を探ったか。

☐ **08　AIの出力を原資料と照合したか**　　数値・固有名詞・制度情報を原資料および所管機関の公表情報で確認し、根拠を示せない記述を提案書・稟議書から除いたか。この1項目が未了の提案は外部に出さない。

MESSAGE

AI活用の目的は、審査を自動化することだけではない。情報整理や仮説構築を効率化し、**担当者が経営者との対話と提案設計に使える時間を増やすこと**が、法人融資におけるAI活用の本質である。

提案：本チェックリストを提案前の確認手順として運用する／注意：具体的な運用基準は各金融機関の内部規程および所管当局の公表ガイドラインに従って整備する

Contact

お問い合わせ

本資料の内容に関するご質問、法人融資業務でのAI活用の検討、行内向け研修・ガイドライン整備のご相談は、下記までお問い合わせください。

お問い合わせ先

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

COMPANY

Start Challenge Consulting co., ltd.

挑む力が、世界を照らす

E-MAIL

info@startchg.com

CONTACT PERSON

担当：平出

ご相談いただける内容

01　業務の棚卸しと対象業務の選定
法人融資業務を工程に分解し、効果とリスクの両面から着手領域を整理します（P17）。

02　指示文・出力様式の標準化
決算分析・面談準備・稟議下書きの指示文を行内様式として整備します（P8）。

03　ガイドラインと確認体制の整備
入力・検証・責任の3層でルールを設計し、確認手順を業務に組み込みます（P16）。

04　担当者向け研修と実証実験の設計
小規模な試行から評価指標の設定まで、定着に向けた進め方をご支援します。

MESSAGE

AI活用の目的は、審査を自動化することではありません。**担当者が経営者との対話と提案設計に使える時間を増やすこと**を起点に、貴金融機関の業務と規程に合わせた進め方をご提案します。