

会員限定

2016年11月度
金融システム研究会
2016年12月1日(木)

金融ITを活用した新たな業務運営改革の実践

【講演1】

RPO(ロボティック・プロセス・オートメーション)、
コグニティブ、AIによる業務改革の実際

講師: 藤野 和孝

KPMGコンサルティング シニアマネージャー

【講演2】

Fintechへの適用も加味した電子契約の新たな活用モデル

講師: 本田 伸孝

株式会社HFMコンサルティング 代表取締役

CONTENTS

金融 IT を活用した新たな業務運営改革の実践

目次

【講演1】

RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)、コグニティブ、AIがもたらす業務改革の実際	4
Slide2 略歴	4
Slide3 Agenda	6
1. 金融機関における業務改善の実態と課題	6
Slide5 金融機関における業務改善について	8
Slide6 ①. BPR について	8
Slide7 ②. 業務定型化・マニュアル化について	10
Slide8 ③. アウトソーシングについて	10
Slide9 ④. EUC について	12
Slide10 結果は?	12
2. RPA、コグニティブ、AI は何なのか?	14
Slide12 デジタル化の波～ホワイトカラー業務への影響	14
Slide13 RPA・デジタルレイバーとは?	16
Slide14 RPA の市場規模	16
Slide15 RPA、コグニティブ、AI の定義	18
Slide16 (参考) RPA で広がる自動処理の範囲	18
3. 人材を生かすとは?	20
Slide18 必要スキルセットの変化	20
Slide19 テクノロジーがもたらす効果を享受する前に	22
4. 今後の金融業界における業務改善について	22
Slide21 ソーシングモデルの変化	24
Slide22 テクノロジーの変革動向を踏まえて考えたいこと	24
Slide23 テクノロジーの変革動向を踏まえて考えたいこと	26

Slide24 (参考) フロントオフィスからバックオフィス業務における伝統的な銀行業務を革新する新しいソリューション 28

◆ 質疑応答 29

【講演2】

Fintech への適用も加味した電子契約の新たな活用モデル..... 32

Slide1 一般的に提供されている「電子契約サービス」イメージ 32

Slide2 電子契約機能を活用したサービス検討上のポイント 34

Slide3 「電子契約」を活用したサービス事例ー① 34

Slide4 「電子契約」を活用したサービス事例ー①【解説】 36

Slide5 「電子契約」を活用したサービス事例ー② 36

Slide6 「電子契約」を活用したサービス事例ー②【解説】 38

Slide7 「電子署名」を活用したサービス事例ー① 38

Slide8 電子契約機能を活用しビジネスプラン検討テーマ 40

Slide9 BtoC の個人ローン契約に電子契約機能を適用すると 40

Slide10 B toC 向けの電子契約サービスイメージ 42

Slide11 電子契約を活用した「U-Car」専用ローンとすると 42

Slide12 事業会社取引における「新サービス」の適用範囲 44

Slide13 「電子契約サービス」を活用したビジネスイメージ 44

Slide14 電子契約機能を金融機関サービスとして提供 46

Slide15 でんさいネットサービスとの連携を考える 46

Slide16 電子記録債権を活用したファイナンスサービスの内容 48

Slide17 ファイナンスサービス…システム要件 48

Slide18 「新サービス」の全体イメージと主要機能 50

Slide19 「新サービス」機能の全体イメージ(情報の流れ) 50

◆ 質疑応答 53

【講演1】

RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)、コグニティブ、AIがもたらす業務改革の実際

藤野でございます。初めまして。よろしく申し上げます。

今日はお忙しいなか、お集まりいただきましてありがとうございます。

Slide2 略歴

現在、KPMG コンサルティングに在籍しております。業務としましては主に、RPA というロボットや、人工知能である AI の技術を活用し、主に銀行様中心に、業務改革を推進させていただいているところでございます。

RPA というのは最近ここ1年、2年ぐらいに世の中に出てきた言葉ですけれども、もともとは KPMG の者が日本にこの言葉を持ち込み、日本 RPA 協会を設立した一人でございます。そのなかで昨今ようやく盛り上がりをはじめたというところですよ。

私自身は、信託銀行に20年ぐらい在職させていただき、そこでは、90年代にはやっておりました BPR の流れにのり業務改革—金融機関が非常にリスクの高い時期でもございましたので、いかに経営を立て直すかといったところを、企画とかシステムの部分も含めて経験させていただきました。

その後、日本 IBM で、銀行様が中心のお客さまでしたけれども、銀行向けのソリューションということで次世代の基幹系システムを中心に推進させていただいておりました。

その後、外資系保険会社にて信託会社設立に関与させていただいた後、今年より KPMG コンサルティングでお仕事させていただいています。



RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、 コグニティブ、AIがもたらす業務改革の実際

2016年12月1日
KPMGコンサルティング株式会社
シニアマネジャー 藤野 和孝

Slide 2

講演者略歴

- 1990 – 2010 大手信託銀行 営業店、営業企画部門
システム部門にてBPR
資産管理専門銀行の設立
- 2010 – 2014 日本IBM
金融機関向け基幹系システム更改を担当
- 2015 – 2016 外資系生命保険会社にて信託会社設立
- 2016 – 現在 KPMGコンサルティングにて現職



Slide3 Agenda

今日の Agenda です。

金融機関における実際の業務改革がここ何十年も行われてきております。皆さんご存じのとおり、私が申しあげるまでもなく、日々業務改革に邁進されておられますが、その実態と課題について、私が現在に至るまで経験したことも踏まえて、どんなことがあってどんな課題が残っているのかをまずお話しさせていただきます。

次に、昨今流行となっています、RPA、コグニティブ、AIとは何なのか。そして、こういったものが今後どのように活用されていくのか。またこれらをどのように理解していけばよいのかなど、そのご説明をさせていただきます。

一方で、これらが進んでいくことで人が不要になるのではないか?など世間では話されているようですが、銀行は人で成り立っている企業ですので、そのなかで人材を生かすというのはどういうふうに考えるべきかを論じたいと思います。

最後は、これはもう私見でもありますけれども、金融業界における業務改善をどう考えていかないといけないかというところをお話しさせていただければと考えています。

1. 金融機関における業務改善の実態と課題

Agenda

1. 金融機関における業務改善の実態と課題
2. RPA、コグニティブ、AIは何なのか？
3. 人材を生かすとは？
4. 今後の金融業界における業務改善について



1. 金融機関における業務改善の実態と課題

Slide5 金融機関における業務改善について

先ほども申し上げましたけれども、90年代以降、銀行は非常に大きな波に幾度なくさらされてきています。その度に経営危機や、収益力への注目にさらされており、「BPR」をはじめとしたキーワードとした、この①、②、③、④の言葉が業務改善のたびに注目されてきていると認識しています。これらの言葉の目的は現在は、当然皆様ご認識されているものではありませんけれども、ビジネスプロセスを改善するという事です。これらを実現するための手法として「BPR」、「業務定型化・マニュアル化」、「アウトソーシング」、「EUC」といった言葉がキーワードとして出てきています。

Slide6 ①. BPR について

まず「BPRについて」、どういったことが実施されてきたかということです。

これはもう皆様には釈迦に説法でもありますけれども、今ある業務プロセス自体を、見える化することが、最初に必要なことと理解しています。見える化し、そのうえでどこに課題が潜んでいて、何が問題点であるのかというところが再構築を目指す一つのキーワードになっています。じつはこの部分は、皆さんもお気づきかと思いますが、今のAI、コグニティブにしる、適用するためには、まずそのプロセスの見えるかが完了していないとこういことは絶対できないということになっていますので、ここはキーワード的には「BPR」という言葉はあるのですけれども、現在も、これからのものについても、金融機関が——何のビジネスにしても同じだと思いますけれども、まず何が行われているかというところを表面化しないことには次には進めないということだと認識しています。

次に、「効率化した結果、人員を削減可能とさせる」。これも当たり前のことですが、じつは銀行は人で成り立っているけれども、実際には人が余っているとかいろんなことがいわれています。また「効率化した結果、人員を削減可能とさせる」といいますが、実際に何かをやって、人員が削減できました、ということにもっていくのは非常にハードルが高いと理解しています。企画書上では、たとえばこれをやれば何人減りますということが出されるのですけれども、実際に現場に行ってみると、その人たちを外すという事が非常に難しく、人事的な問題がからんだりして削減ができない事態になっていることが多い

です。現実解として、業務量の削減は実現可能となっています。

また、効率化を目指す部門内にもみ真の有識者が存在しますので、BPRを進めるにしろ、数字だけであわせない部分があり、単純に効率化が難しい部分があったのではないかと考えています。

あと、先ほども申しましたけれども、「内部の人員主導では人員削減することが難しい」という実情になっています。これはBPRのいちばんの課題ですけれども、人は「余裕が出ると新たな仕事をつくる傾向が強い」ことから折角効率化されても、別の仕事を作ってしまう結果としては同様の業務遂行状況になりがちと理解しています。たとえば1日9時から5時までは、手が空かないようにするというのが一般的な志向としてあります。また、空いたからといって手を休める人はなかなかいないと思います。とくに銀行員は非常にまじめな人が多いので、逆に何かしていないと気が済まないということが多くみえています。結果、どうなるかという、定時+可能な残業時間を埋めるべく、仕事をつくってしまっている傾向が高いのだろうと思います。

です。BPR等で人を減らしました、人を減らせる能力や余裕が出ました、といっても、ほんとうに人単位で何時から減らすということを決めておかなければ、結局は元の木阿弥になっている傾向が高いのだと思います。私も経験のなかで、とある部門のBPRをやらせていただいたときに、いちばん初めに何をやったかという、削減対象となる業務部門に対していつから何人を別の部にもっていくことを、最初に決めてやらないことには、その実際の効果は出せなかったと記憶しています。最初にBPRで何名減らせるだろうということを当該部門長と握ったうえでプロジェクトを進め、結論ありきのBPRを進めた経験がございます。その場合は当然成功も失敗も言わずもがな、成功するわけですが、結局それでも回るようなBPRをしていくということをやらせていただいた経験があります。

プロセスを全部洗い出しするというのは非常に難しいです。すべてが見えないと減らすことは理論的には難しいと理解しています。なので、ざっくり見極めて、頭で減らすという行為は当然必要ですが、このあたり、プロジェクトをうまく進める減らし方というのはテクニックが必要だというのは経験上記憶に新しいところです。