

会員限定

2018年6月度
金融システム研究会
2018年6月14日(木)

求められる「業務改革」と 「収益力強化」の方法論

講演1 「テクノロジーを活用した金融機関における業務改革のポイント」

講師:青木 聡明

KPMGコンサルティング ディレクター

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 「金融仲介機能強化と融資業務効率化のあるべき姿」

講師:本田 伸孝

株式会社 HFMコンサルティング 代表

 金財情報システム「金融システム研究会」事務局

CONTENTS

目次

求められる「業務改革」と「収益力強化」の方法論

講演1 「テクノロジーを活用した金融機関における業務改革のポイント」

Slide 2 講演者経歴	4
Slide 4 Agenda	6
1. テクノロジーの活用例	6
Slide 6	8
Slide 7	8
Slide 8	10
Slide 9	10
Slide 10	12
Slide 11	12
Slide 12	14
Slide 13	14
2. テクノロジーの浸透に伴うスキルセットの変化	16
Slide 15 必要スキルセットの変化	16
Slide 16 テクノロジーがもたらす効果を享受する前に	18
Slide 17・18 テクノロジーの変革動向を踏まえて考えたいこと	18
3. テクノロジーを活用した業務改革の論点	20
Slide 3 講演者略歴	22
Slide 20 テクノロジーを活用した業務改革の時にありがちなこと	22
Slide 21 業務改革プロジェクトを成功に導く4つの論点	24
Slide 22 ①対象業務の把握・理解：インタビューに基づく業務棚卸	26
Slide 23 ①対象業務の把握・理解：業務調査による投入工数の把握	26
Slide 24 ①対象業務の把握・理解：業務量分析	26
Slide 25 ②業務効率化：業務分析の視点	28

Slide 26	②業務効率化：アウトプットの視点－不要な業務の廃止	28
Slide 27	②業務効率化：アウトプットの視点－過剰な業務の停止	30
Slide 28	②業務効率化：アウトプットの視点－業務量の偏り是正	30
Slide 29	②業務効率化：プロセスの視点－業務の集中化	32
Slide 30	②業務効率化：プロセスの視点－業務の標準化	32
Slide 31	②業務効率化：プロセスの視点－部門の組織構造の見直し	34
Slide 32	②業務効率化：インプットの視点－多能工化事例	34
Slide 33	③効率化効果の実現	36
Slide 34	④定着化：評価指標 (KPI) 設定	36
Slide 35	④定着化：適正要員水準の算出	38
Slide 36	テクノロジーを活用した業務改革のポイント	38

講演 2 「金融仲介機能強化と融資業務効率化のあるべき姿」

Slide 1		42
1. 当局の指導方針を再考する⇒検査・監督指針見直しへの対応を考える…		42
Slide 2	収益力強化が求められる要因を考えると…	44
Slide 3	金融庁による「検査・監督」見直しへの対応とは…	44
Slide 4	事業性評価情報の収集と活用方法から考えると…	46
Slide 5	内務格付モデルと債務者分類の整合性の捉え方から考える…	46
2. 業務効率化の考え方を再考する⇒業務プロセスを前提に効率化を考える…		48
Slide 7	業務改革の本質から生産性向上を考えると…	48
Slide 8	業務改革における生産性向上検討の基本要件とは…	50
Slide 9	経営戦略面から “ToBe モデル” として考えると…	50
Slide 10	金融機関における職員資質の課題と解決方法から考える…	52
Slide 11	融資業務プロセスにおいて活用される機能概要を纏めると…	52
Slide 12	効率化による収益力強化を実現した場合のシミュレーション…	54
3. 融資業務効率化のあるべき姿を考える⇒案件獲得から管理回収までのプロセスを考える…		54
Slide 14	融資事務効率化にフォーカスした検討ポイント…	56

Slide15	法人営業活動で考えるべき担当者支援機能の考え方	56
Slide 16	営業活動起点となる案件発掘フェーズの基本要件では	58
Slide 17	課題解決型営業モデル構築に必要な機能要件とは	58
Slide 18	融資業務プロセスの全体像をまとめると	60
Slide 19	融資業務フローにおける情報活用の考え方とは	60
Slide 20	融資業務 BPR を加味したシステム化の基本コンセプトとは	62
Slide 21	システム化を想定した運用イメージ (スモール層)	62
Slide 22	システム化を想定した運用イメージ (コア層)	64
4. FinTech から考える⇒取引関係強化を前提としたビジネスモデルを考える		64
Slide 24	対応しなければならない「オープン API」との関係を考える	66
Slide 25	為替情報 ~ X M L 電文から新たな取引先開拓を導き出すには	66
Slide 26	事業会社取引における「新サービス」として考えると	68
Slide 27	AML 機能の必要機能 (モニタリング、フィルタリング) から考えると	68
◆ 質疑応答		72

○藤野

きょうは、お集まりいただきましてありがとうございます。KPMG の藤野と申します。よろしく申し上げます。

一昨年の冬に、「RPA とは」について話をさせていただいております。そのときも、皆さまお聞きいただいたかもしれませんが、RPA は各社より、様々なツールが出ています。各種金融機関さまも、いろんな業態の方々も、現在非常に多くの企業様で活用されているという状況です。本日は RPA に特化したことではなく、その後に出てきたテクノロジーとかがどういうふうに業務の改革に使われているかというところをご紹介させていただいて、今後の進め方であるとか、今の課題をご紹介させていただきたいと思っております。

ご質問を後ほどいただきたいと思っておりますので、適宜、よろしくお願いたします。

Slide 2 講演者経歴

私の略歴ですが、金融機関に 20 年ぐらいいらせていただいた後、テクノロジー系の会社ということで日本 IBM に在籍させていただきまして、次世代勘定系がどうあるかについてリードさせていただきました。

今は、そのあたりの経験を生かして、金融機関中心に、業務改革であるとかいろんな課題をコンサルタントして対応させていただいております。



金融機関におけるテクノロジーを 活用した業務改革の視点

KPMGコンサルティング株式会社

講演者略歴 藤野 和孝 (ふじの かずたか)

- 1990 – 2010 大手信託銀行
営業店及び、営業企画部門、
システム部門のBPR及びアウトソース、
資産管理専門銀行の設立に従事
- 2010 – 2014 日本IBM
地域金融機関向け基幹系システム共同化推進、
オープン系パッケージを活用した基幹系業務構築に従事
- 2015 – 2016 外資系生命保険会社
信託会社設立に従事
- 2016 – 現在 KPMGコンサルティング バンキング & キャピタルマーケット
(FS- BCM)に所属。銀行を中心とした金融機関の企業
変革の支援を実施

Slide 4 Agenda

アジェンダですけれども、きょうは3つの項目でお話しさせていただきます。

実際にテクノロジーにどんなものがあるって活用されているのかというのが1つ目。2つ目として、そのテクノロジーを活用するうえで必要となるスキルセットがどんなふうになってきたか。3つ目は、その活用した業務改革の論点をお話しさせていただきます。

1. テクノロジーの活用例

Agenda

1. テクノロジーの活用例
2. テクノロジーの浸透に伴うスキルセットの変化
3. テクノロジーを活用した業務改革の論点



© 2018 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

4



1. テクノロジーの活用例

Slide 6

まず活用例です。これはすでにいくつもございますけれども、AI 活用で、コンプライアンス確認作業の高度化・効率化をしているといった事例です。

当然ですけれども、金融機関さまざまですと、いろんな業務の中に、コンプライアンスをちゃんと確保しないといけないというところがございます。社内の情報などにいろんな規程があります。その規程に対して、皆さんがやっている活動内容がちゃんと合っているか。たとえば保険会社でいえば、商品を販売するうえで、ある一定のルールがあります。銀行でも、昨今は代理店業務ということで保険や投信の販売をされますけれども、その中にいろんなルールがあります。これは言っちゃいけない、こういうことは言っておかないといけない、お客さまにこういう表現をしてはいけない、といったところを本来守らなければいけない。

そのときに、例えば、ここに書いてある事例としては、こういったことを言っているのかというパンフレットをつくとします。保険会社は、お客さまに配る商品説明は一応コンプライアンス部門にちゃんと確認を取ったうえのものでないと配ってはいけないというルールはあるわけですが、場合によっては、支店単位でいろんなビラを配るとか、いろんなものを配ってお客さまにプレゼンテーションするということがあるかと思います。そういったものに対して問題があるのかないのかという確認を、例えばこの事例でいえば、「Watson」と書いていますけれども、人工知能を使って、「この資料は何パーセント危ないです」とか、「これは大丈夫ですよ」みたいな表現をしてくれるといった事例です。

この応用でいうと、電話で受け答えをされているコールセンターなんかでも同じようなことがありえて、受け答えする言葉というものは、今の技術でいうと、例えばテキスト変換ができるわけです。そのテキストからキーワードを抜いて、その言葉が言っている言葉かどうかを判断して、まずければ後でコンプライアンスチェックがかかるみたいなものが現実にはございます。

数年前に、実際に私がデリバリーした事例でも、そういったものがお客さまとの会話記録から問題発言がないか。例えば、クレームなのかどうかを判断するうえでのキーワードを抜いてきて AI が判断するといったものを実装した事例もあります。これを活用していくことによって、より銀行や金融機関のリスクを下げていくといった事例がございます。

Slide 7

これはモニタリングの一例です。

AI のアプローチの中で、先ほどあったような、キーワードとかを抜いてきて導入していく事例です。面談記録のモニタリング作業でこういった AI を使っていくというものです。

ただ、日本語は基本的に解析が非常に難しい。なので、それをどういうふうにしていくかという、キーワードであるとか使っている言葉から、この面談記録がスコアリングをしていって、危ないものかどうか、基準に違反になる可能性があるかどうかということで探してくるという事例です。

これは面談記録もそうですし、先ほどの実際の音声での取引も同様です。