

第11回・RPAの活用

株式会社NTTデータ経営研究所

金融政策コンサルティングユニット エグゼクティブスペシャリスト 上野 博

本シリーズではデジタルライゼーションの潮流についてテーマごとに論じていく。第11回は、RPAの活用について論じる。

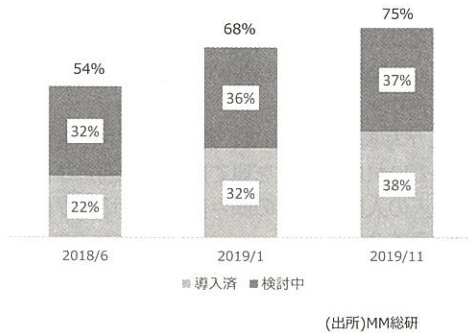
1 RPAとは

RPAの普及がここ2〜3年で進んできている。RPAとは「ロボティック・プロセス・オートメーション」の英語の頭文字をとったもので、字義通りに「ロボットによる業務プロセスの自動化」である。ロボットといってもソフトウェアであり、有形ではない。パソコンやサーバーの中にインストールされて、パソコン上で人間が行う操作を自動化する。

職場におけるコンピューター

の利用が当たり前になり、私たちは、さまざまな業務システムや、パソコンのパッケージソフトウェアを使うようになった。しかしながら、システムはそれぞれ独立している。あるシステムから出力されたデータを別のシステムに入力やコピー&ペーストしたり、定期的にウェブサイト等からデータを取得して表を作成してそれを分析するなど、1つのシステムの前夜や複数のシステムの間、ヒトが行う単純な繰り返し作業が数多く発生するようになって、それがさらなる効率化の障害ととらえられるようになった。RPAはそこに目を付けたものだ。人間と同じ作業をやっても、RPAは作業にムラがなく、間

図1：RPAの導入状況（全企業）



違うことも休むこともない。そのため、適切に導入されれば生産性の向上に結びつく。デジタルな労働力という意味で「デジタルレイバー」とも呼ばれる。MM総研の調査(図1)によれば、3分の1を超える企業

2 RPA化に適した業務

RPAは、パソコンのキーボードやマウス操作を自動化するものであり、単純で定型的で、高度な判断を必要としない作業を置き換えるのに向いている。例えば、残高管理のように日々定期的に発生するとか、経費処理のように月末や期末など周期的に大量に発生する業務に適している。前者の例としては、メガバンクの富裕層営業担当者が、当日訪問予定顧客のポートフォリオ価値について前日夜の海外市場の終値で洗い替える作業を毎朝行っていたものを自動化したケースがある。また後者は、本部の管理会計で、複数システムから出てくるデータを自動的に収集・集計する仕組みを構築した例などがみられる。地

3 導入・運用上の留意点

RPAは既存のシステムやソフトウェアを使うプロセスを自動化するが、プロセス自体を変革するものではない。その意味ではBPRつまり業務改革ではなく、改善・効率化と言える。

方銀行では、センターの集中事務に適用している場合が多い。信用金庫業務においても、さまざまな局面で利用可能と考えられる。単純作業で現場のモチベーションが低いとか、本来業務に入る前段階の作業に時間にとられているといったケースでは、現場側からも導入への賛同が得やすいだろう。

一方で、設定した通りの処理しか行えないことから、変化や変更が頻繁に発生する業務や、判断の余地が大きい業務には向かない。また、入力データの形式には注意する必要がある。例えば全角のところに半角のデータが入っていたりすると、処理が行えずに止まってしまうことがある。

うまく導入するカギは、業務が可視化できていることだ。業務のマニュアルが作られており、さらに業務フローが整理されていれば、その中で機械に任せる部分を決めやすくなる。業務フローがない場合は、業務の流れをフローに整理して整流化を行ったうえで、RPAの適用作業を決めることが望ましい。したがって、導入にあたっては現場の協力が不可欠だ。

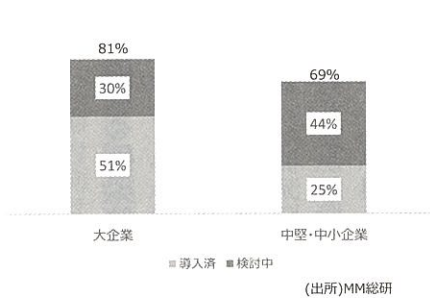
RPAによる業務効率化で残業やピーク作業が減る場合はコスト削減につながる。しかし、新たに空き時間が生じると想定される場合は、その時間の使い方も準備しておくことが必要だ。コストを下げるだけでなく、より生産的な仕事ができるようになれば、生産性が大きく向上する。

仕事が属人的なノウハウに依存していると担当者の異動が難しくなり、その人が退職するとその仕事が滞ってしまう。RPAも同様で、ブラックボックスにしてしまうとメンテナンスができない。対象業務に変更があ

4 中小企業のデジタル化支援

信用金庫業務にRPAを適用することは十分可能であり、また必要でもある。さらに、自らの業務へのRPA導入によって得られたノウハウを顧客企業に展開することができよう。顧客である中小企業は一般にIT化が遅れており、それが生産性の低さにつながっていることが多い。MM総研の調査によれば、中堅・中小企業では大企業に比べてRPAの普及が遅れている(図2)。零細企業では社長が自ら多くの事務作業を行っていたり、担当者が紙と手作業で属人的に事務を行っているケースが多くみられる。

図2：RPAの導入状況（2019/11、企業規模別）



客へのIT導入を支援する動きが始まっている。例えば十八親和銀行は、経理などのクラウドサービスの企業を紹介し、その導入のコンサルティングを行っており、利用顧客からは高い顧客満足を得ている。北國銀行では、自らが導入したグループウェアの顧客企業への導入を支援してフィーを獲得している。

新しいかたちの顧客支援を進めることで、一層の顧客の支持を獲得し、それを追加収益源とする可能性が拓ける。

* * *

今回は、融資業務のデジタル化について論じる。