

平成30年2月 金融高度化セミナー「デジタルトランスフォーメーション」

三菱UFJ信託銀行におけるRPA導入事例

平成30年2月21日

三菱UFJトラストシステム株式会社
ITイノベーション推進部
福増 伸誠

目次

1. RPA導入の背景

- (1) 課題認識 03～04
- (2) 業務IT企画部の新設とRPA導入 05～06

2. 取り組みの概要

- (1) 取り組みの概要 08
- (2) 導入スケジュール例 09
- (3) 導入事例 10～14

3. RPA導入に係るポイント

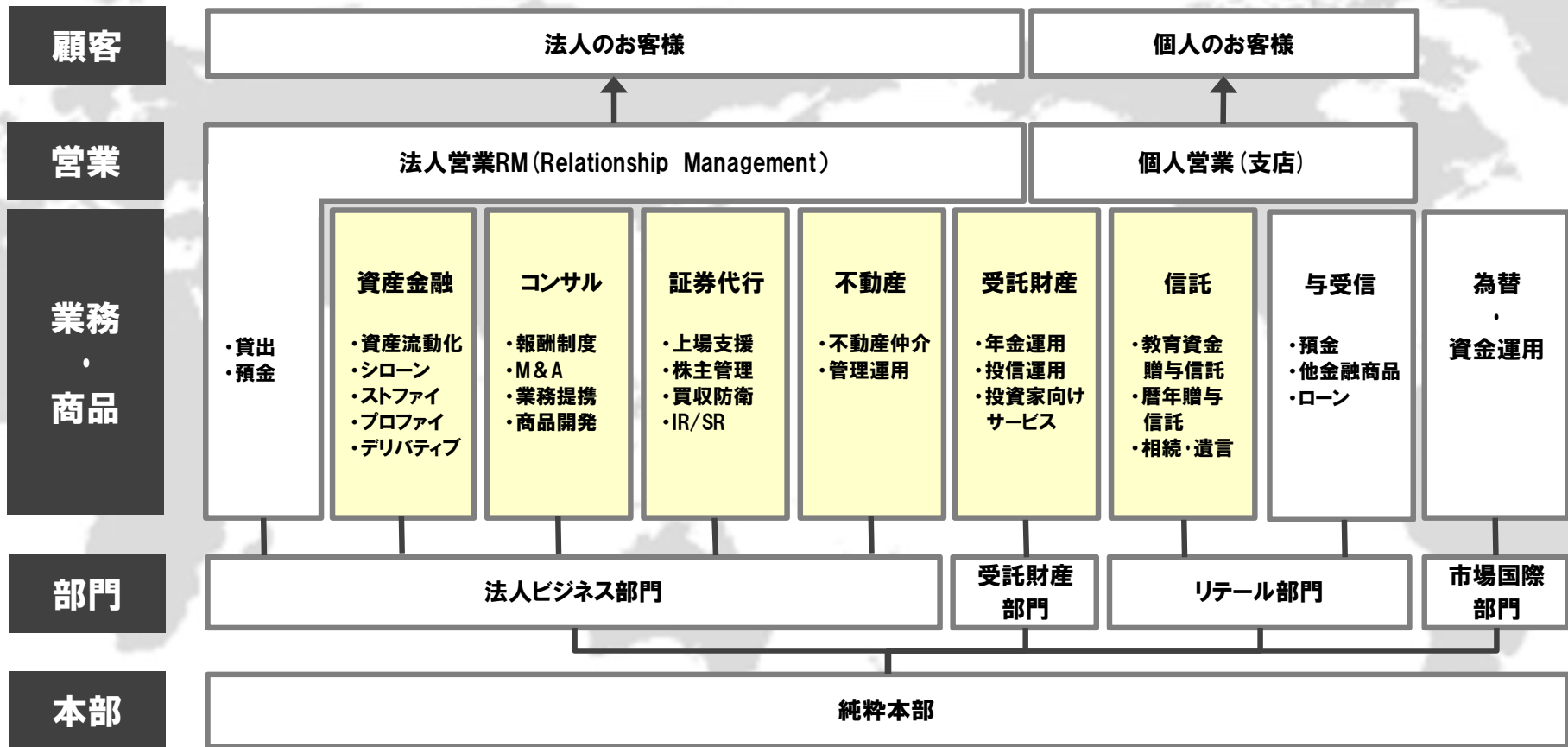
- (1) システム企画部署によるニーズ発掘 16
- (2) 案件募集/社内情宣 17
- (3) 先行導入事例からの横展開 18
- (4) 適合性を見極め 19～20
- (5) 自動化シナリオ作成 21～22
- (6) 業務継続の視点 23

4. 総括

1. RPA導入の背景

(1) 課題認識

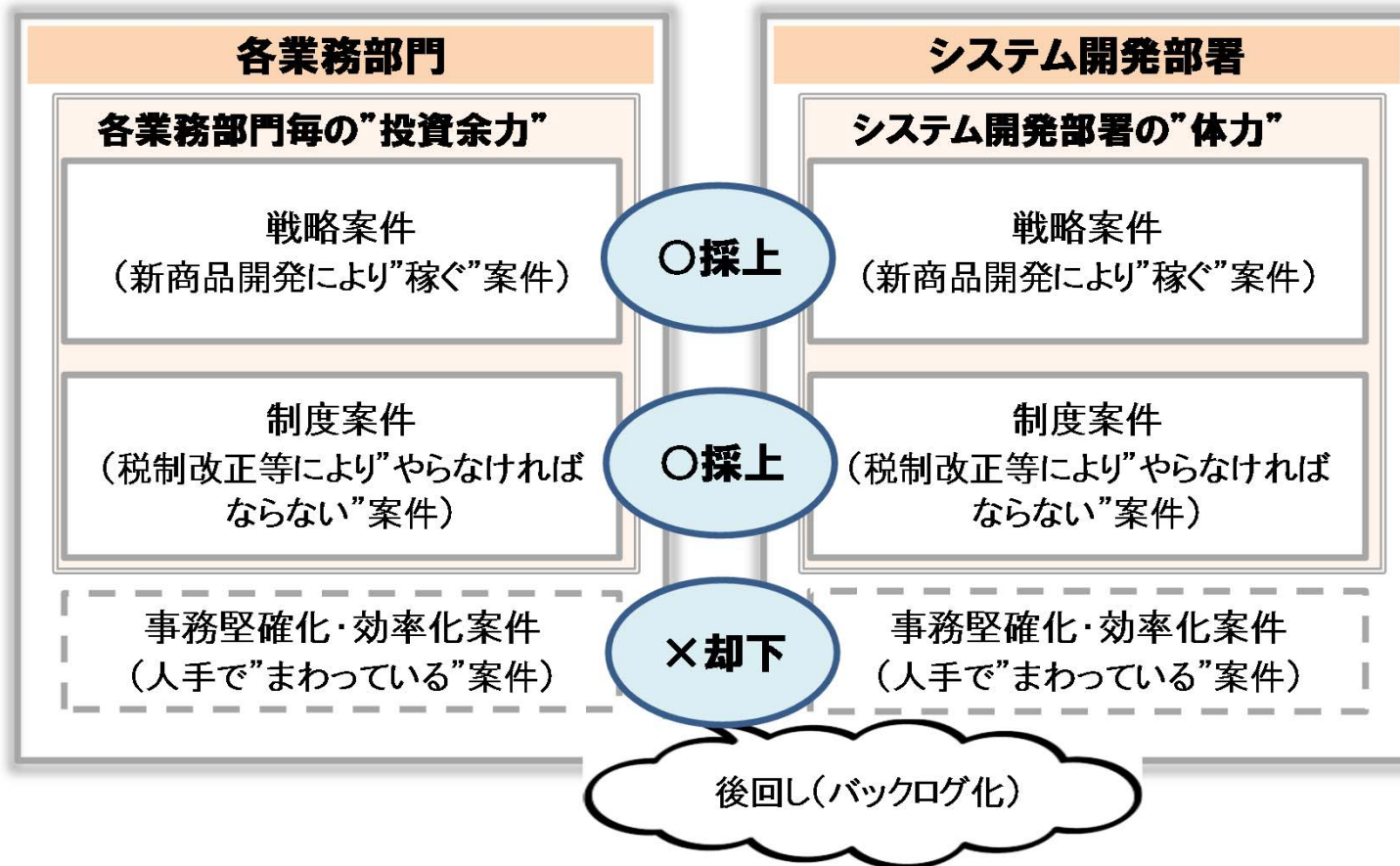
- 三菱UFJ信託銀行(MUTB)では、「銀行業務」以外の「信託業務」「併營業務」の取扱いにより商品の幅が広く、多数の部署において多種多様な事務が存在する。



…「信託業務」ないし「併營業務」の色合いが強い領域 (信託銀行固有業務)

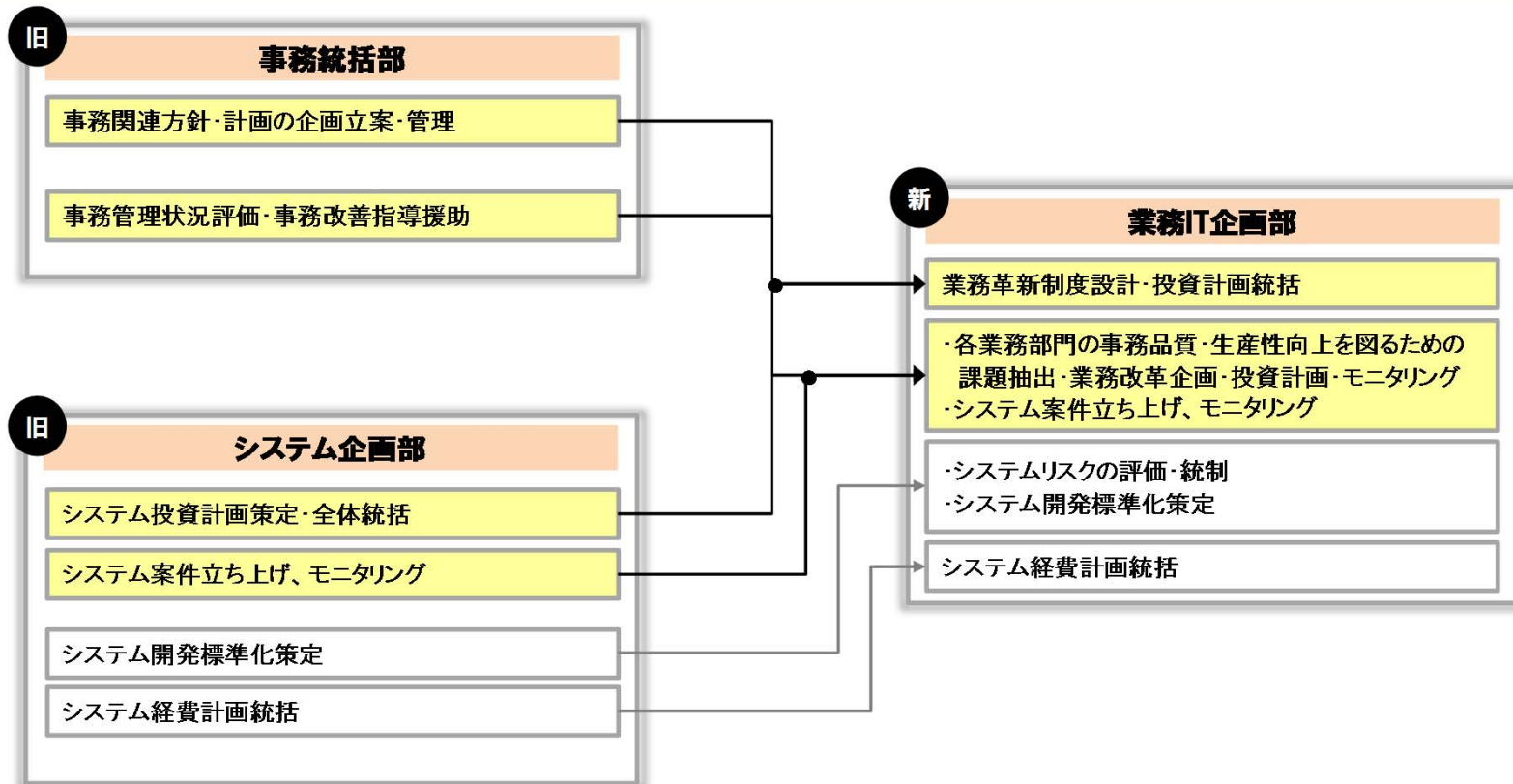
(1) 課題認識

- 事務は「商品」と考えており、事務の堅確化・効率化は常に重要課題。
- 事務の現場からはシステム化/自動化の要望を出し続けるが、優先する「戦略案件」や「制度案件」等により、人手で賄っている自動化要望は後回しにされやすいのが現状であった。



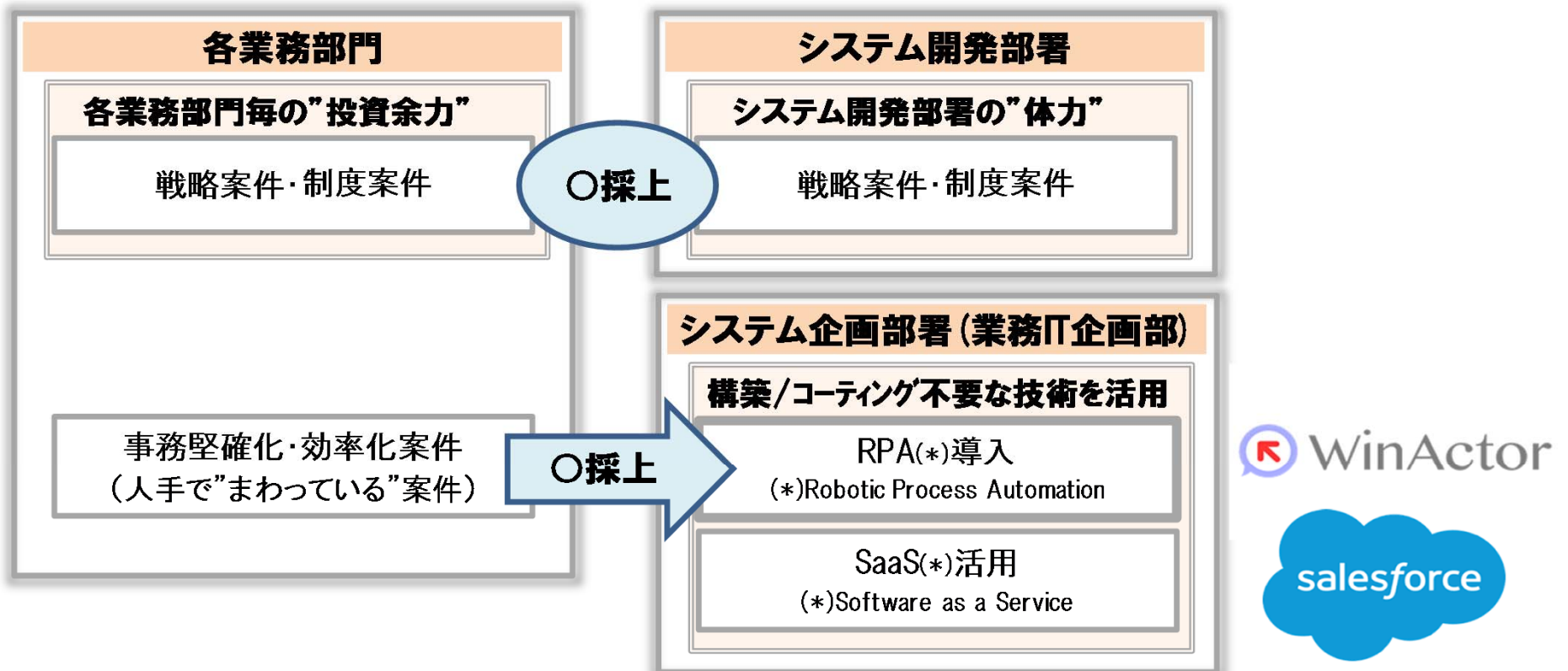
(2) 業務IT企画部の新設とRPA導入

- 2015年6月、「事務統括部」と「システム企画部」を統合した「業務IT企画部」を新設。“事務とシステムの融合ソリューション”の提供を目指す。
- RPAを使って、コストをかけずに、スピーディにソリューションを提供することにより、これまで取りこぼしてきた細かい現場のニーズに対応し、事務ミスの削減や生産性の向上を進めることができると考えた。



(2) 業務IT企画部の新設とRPA導入

- 2015年6月、「事務統括部」と「システム企画部」を統合した「業務IT企画部」を新設。“事務とシステムの融合ソリューション”の提供を目指す。
- RPAを使って、コストをかけずに、スピーディにソリューションを提供することにより、これまで取りこぼしてきた細かい現場のニーズに対応し、事務ミスの削減や生産性の向上を進めることができると考えた。



2. 取り組みの概要

(1) 取り組みの概要

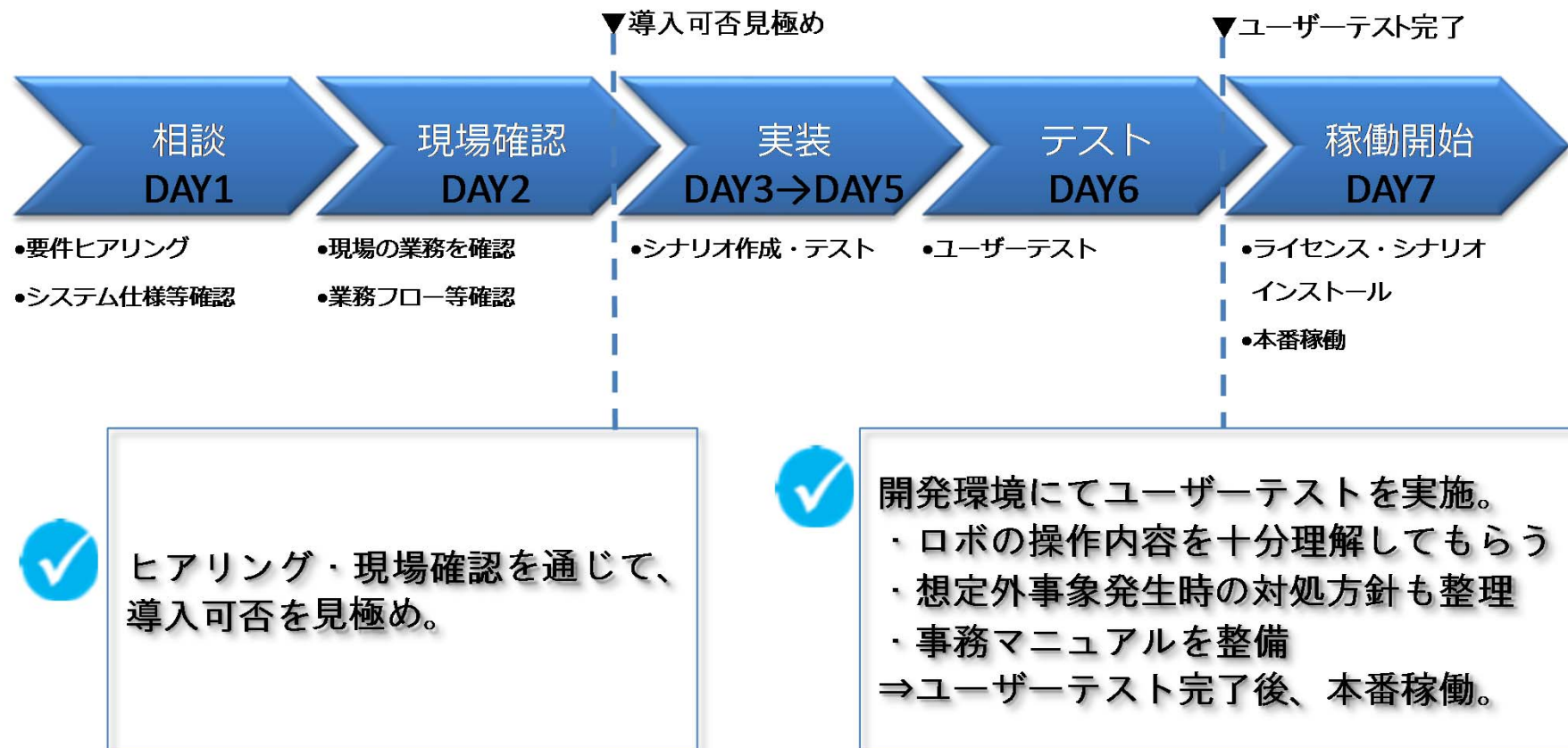
- 業務IT企画部の企画担当者が直接現場にヒアリングし、自動化ツール(RPA)への適合性を確認した上で、案件調整なく、即導入。

◆取り組みのポイント

- ✓ 企画担当者(自動化ツールトレーニング済み)と技術者(常駐1名)が、ニーズ発掘～導入までワンストップで対応。
- ✓ 現場で事務内容を確認の上、自動化ツールおよび当スキームに適合する場合
案件調整なし
→費用捻出(〇人月、〇百万円)・
スケジュール調整(既存案件のスケジュール変更)を求めない。
即、自動化シナリオの作成に着手し、テスト完了後、即導入。
→「計画案件」を求めず、「飛び込み案件」を受け続ける。
- ✓ ライセンス購入・管理は業務IT企画部にて一括して実施
- ✓ 初年度約40業務へ導入

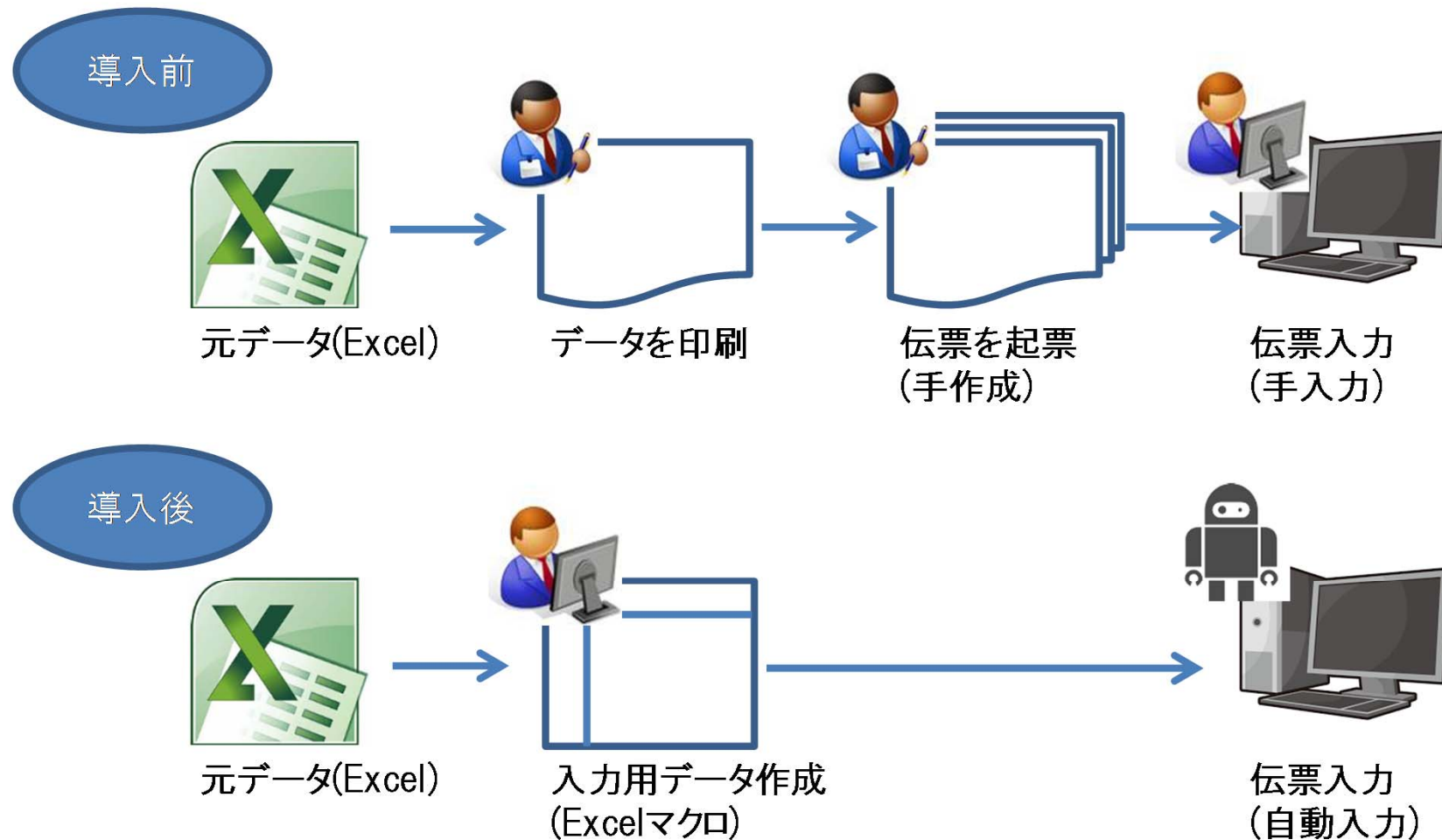
(2) 導入スケジュール例

- “ニーズ相談”～“稼働開始”まで、最短7日程度で導入。現場確認や関係者の日程調整に時間を要する場合でも、概ね1ヶ月以内に導入。



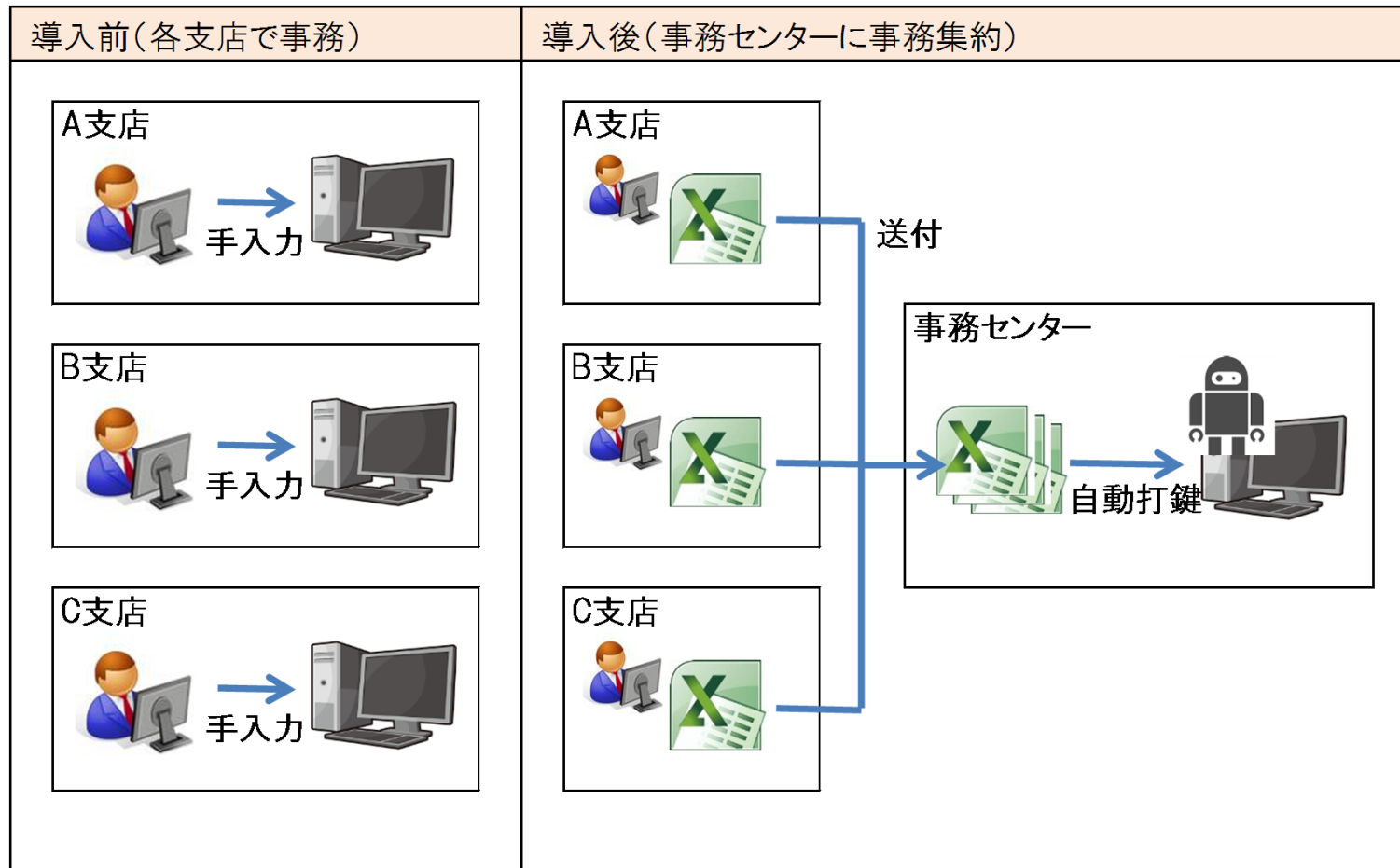
(3) 導入事例① 伝票入力自動化

- 手作業で行っていた伝票入力を、自動化ツールによる自動入力に変更。手作業の削減による作業効率化と合わせ、事務堅確化の観点でも効果有り。



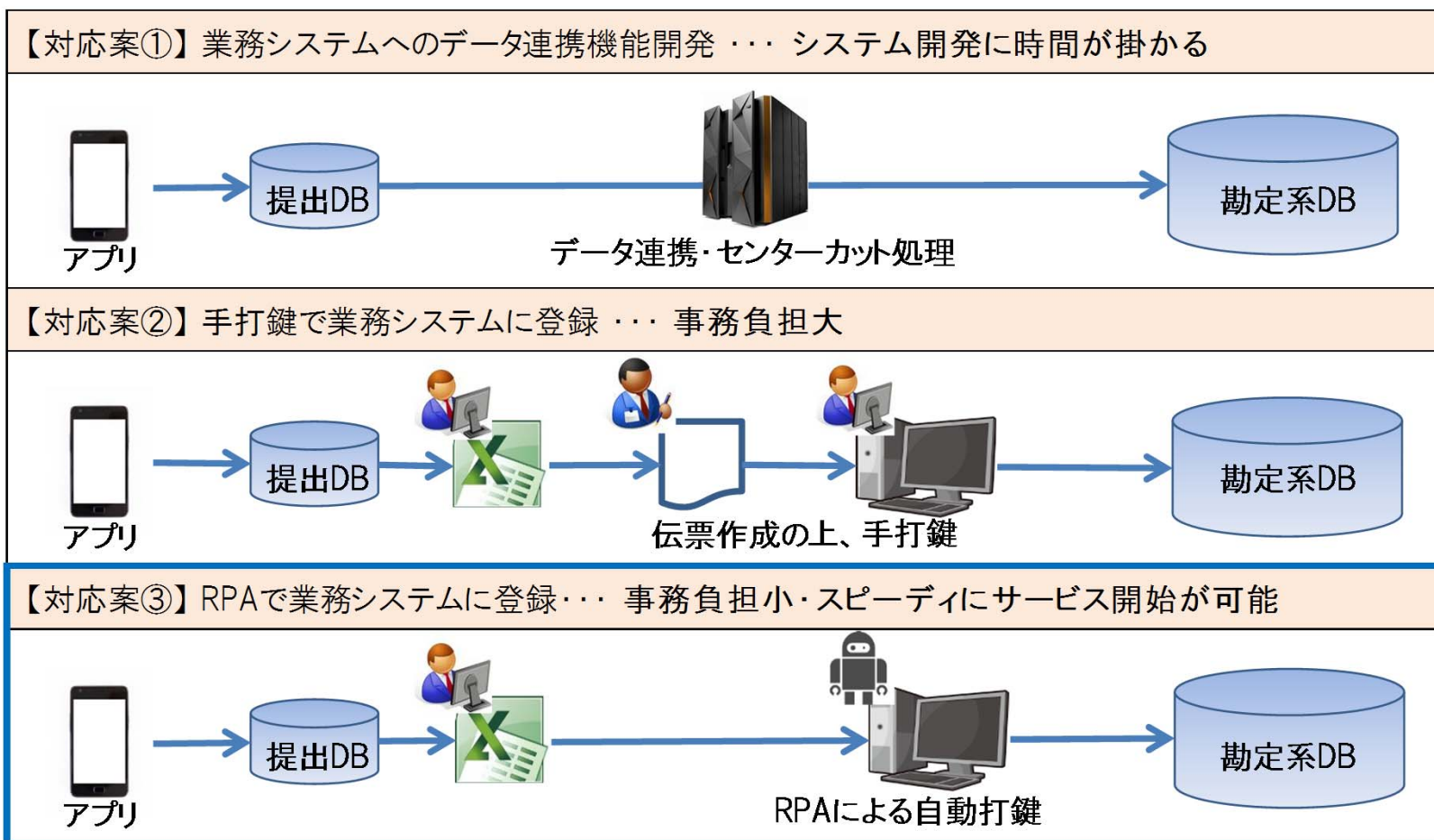
(3) 導入事例② 事務集約と組み合わせた導入

- 多数のセクションで実施している同一の事務を、事務センターに集約した上で、自動化ツールを導入し、効率化効果を最大化。



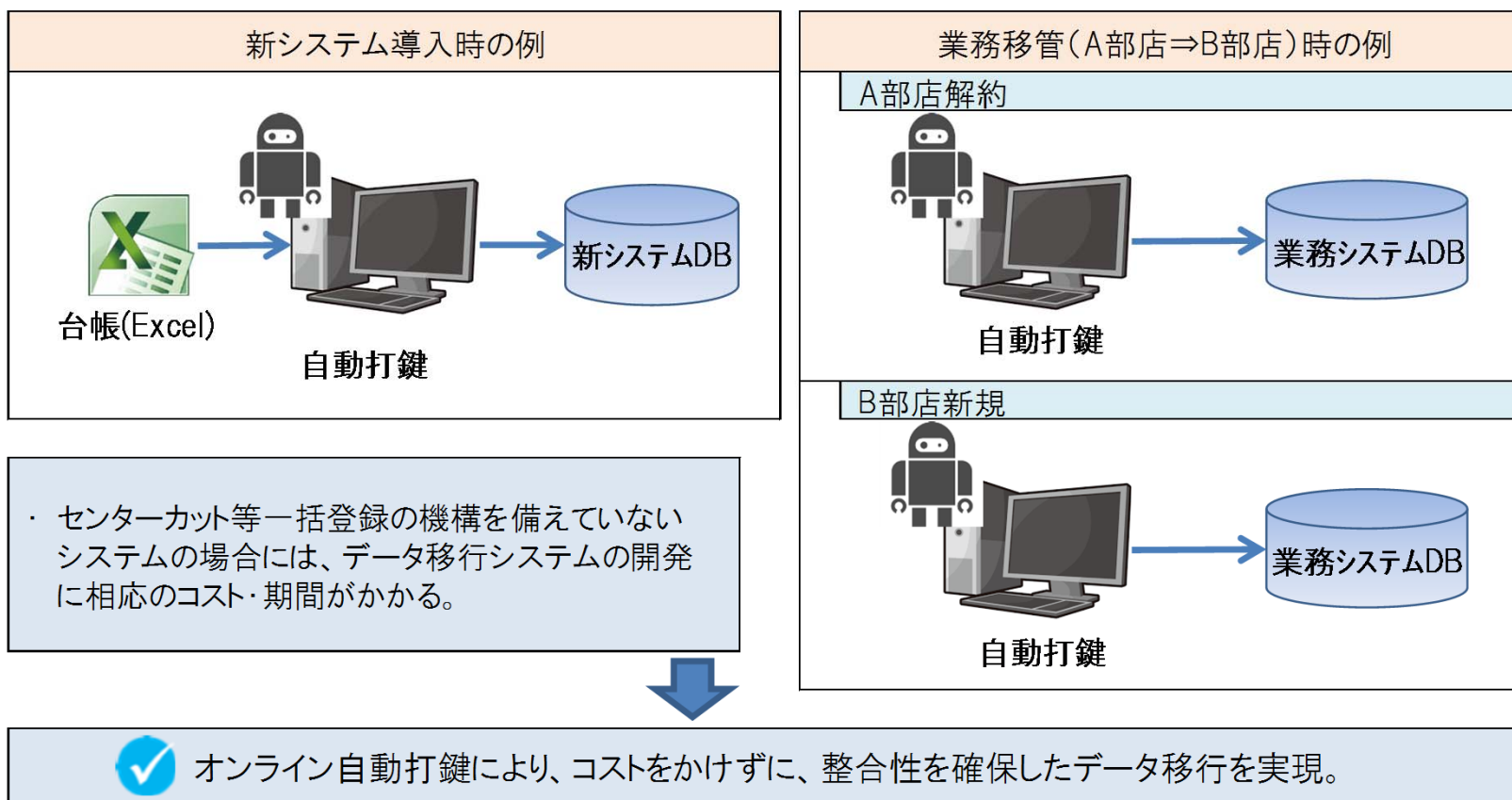
(3) 導入事例③ スマホアプリ連携

- 諸届/資料提出系のスマホアプリをスピード導入する際、受付データの業務システムへの登録オペレーションを自動化ツールで対応。データ連携機能の開発(期間)を待たずして、スピーディなサービス開始を実現。



(3) 導入事例④ データ移行への対応(システム導入時・業務移管時等)

- 新システム導入時や業務移管時にシステム移行が困難な場合(コスト・対応期間等)、自動化ツールで登録／解約・新規オペレーションを実施。

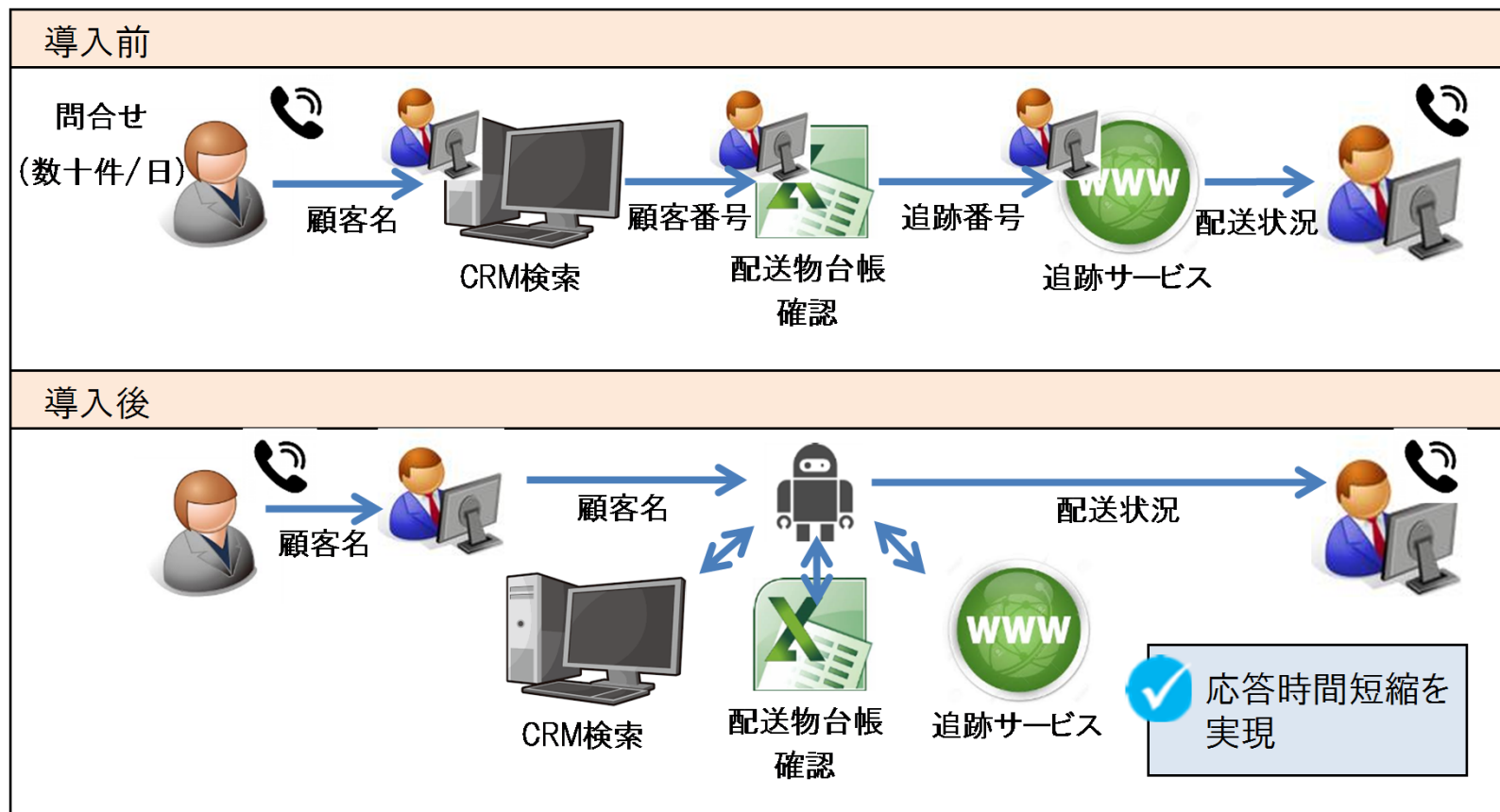


(3) 導入事例⑤ 発生頻度が多い一連事務の自動化

- 1回あたりの処理対象件数は少ないが発生頻度が多い一連事務を自動化。

(例) 配送状況問合せ対応業務

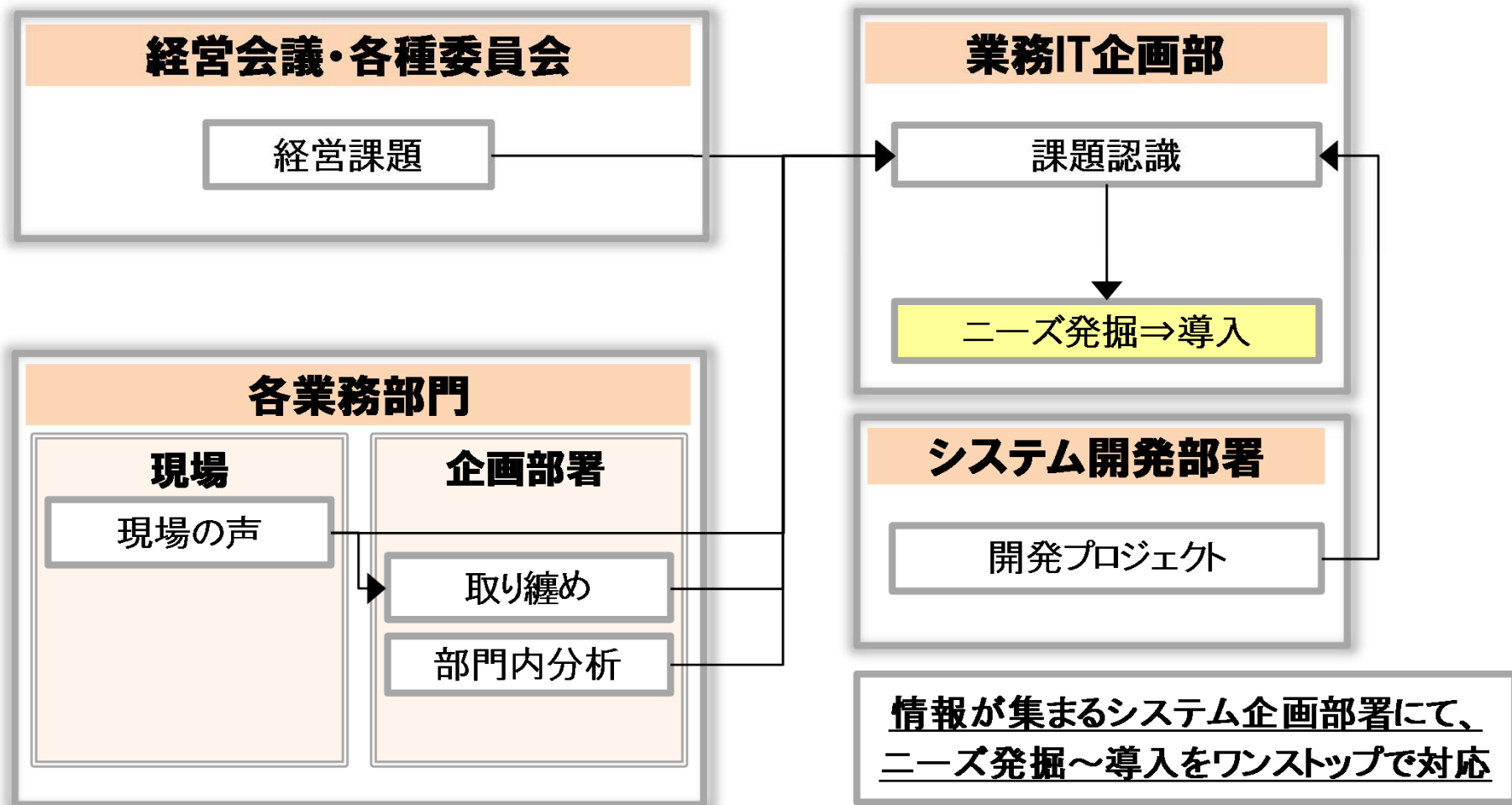
顧客宛て配送物の配送状況の問合せに、複数システム/Webを操作して確認・回答する。



3. RPA導入に係るポイント

(1) システム企画部署によるニーズ発掘

- システム企画部署は、経営会議、各業務部門(現場・企画部署)、システム開発部署等と密に関連しており、各種自動化に係る課題を認識しやすい。



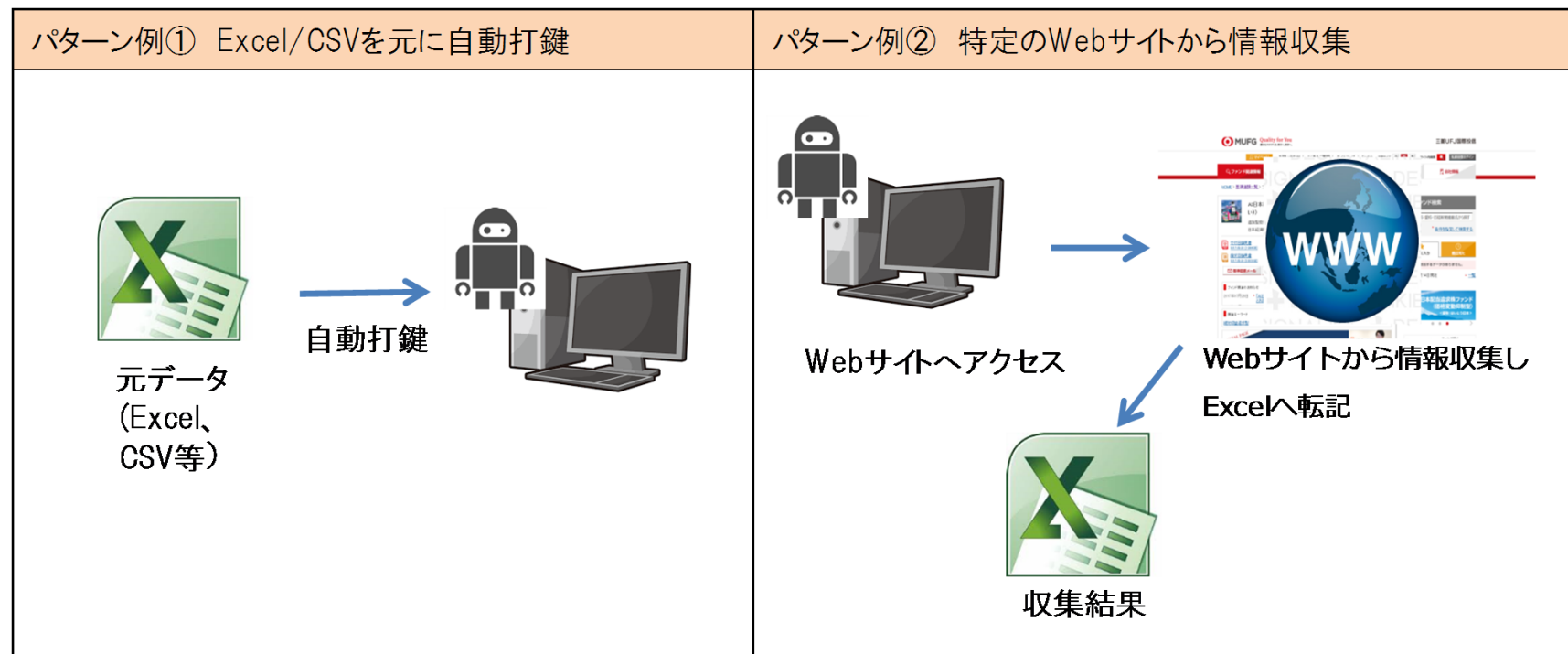
(2) 案件募集/社内情宣

- 社内ホームページ等による静的な募集・広報では効果は限定的。社内表彰制度や社内会議等の活用、ユーザー部署への繰り返しの個別説明等が効果大。

No	方法	効果
1	社内ホームページによる募集	△ 何ができるのかわかり辛い
2	社内表彰制度の活用 (効果の大きい導入事例を表彰⇒共有)	○ 好事例の共有 ニーズ出し手のモチベーション向上
3	役員会議・部長会で発表・情報共有	◎ トップダウンでニーズ出しを指示
4	ユーザー部署への個別説明・先行導入事例紹介の繰り返し	◎ 自動化イメージが分かってくれば判断も変わる

(3) 先行導入事例からの横展開

- 1つの導入実績から「作業のパターン」による横展開的なニーズ探索を行うことは、フィージビリティのあるニーズを効率的に発掘することに繋がる。



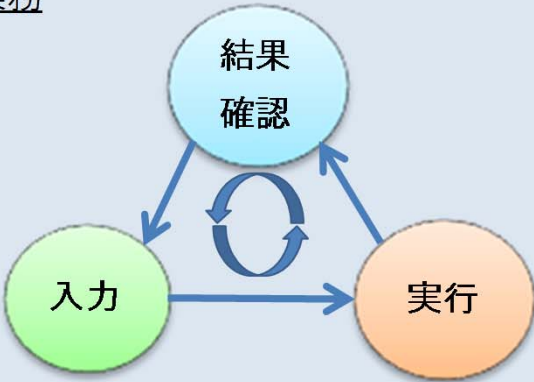


- 1つの画面を多数の業務で利用している時、他業務での活用を予め企図して導入・横展開することも効率的。
(例) 為替・資金移動、会計伝票登録、稟議書作成

(4) 適合性の見極め①

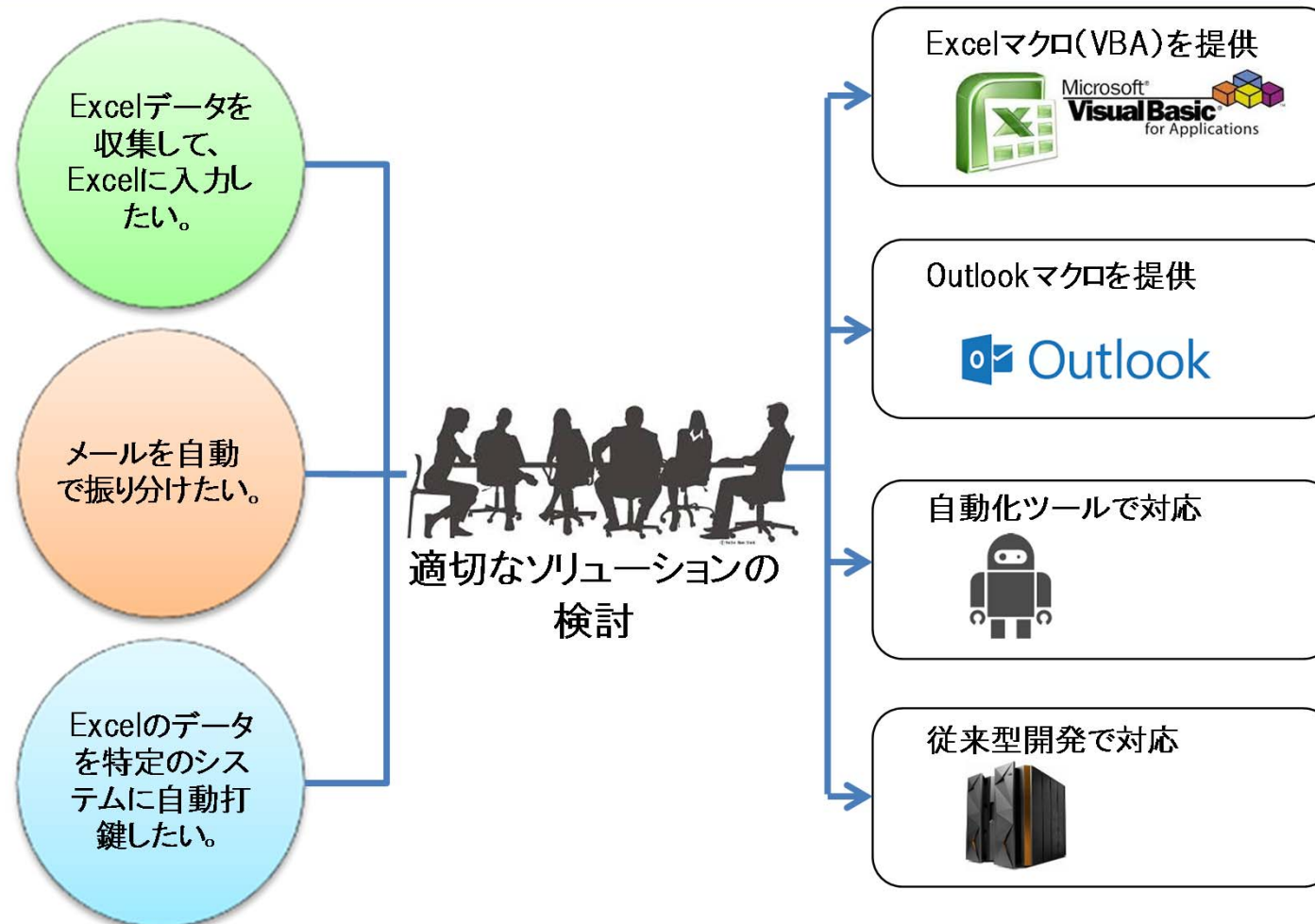
- RPAは便利だが、予め“想定した”ことしか実行できない。どんなに小さなことでも想定していないことは実行できないし、想定が多すぎると導入が難しくなってしまう。

RPAに適合しやすい業務

<p>業務ルールが明確・単純な業務</p>  <p>事務 マニュアル</p> <p>業務 ルール</p>	<p>例外が少なく安定している業務</p> <ul style="list-style-type: none">✓ 業務的な「例外」が少ない (例えば10戦8敗では初めから人間が対応した方が効率的)✓ システムの状態・見栄え・振る舞いが安定している (そうでないと予期せぬ停止が頻発する)
<p>入力データが整っている業務</p>  <p>OCR技術の発展により、「紙」のデータ化が進めば爆発的に自動化対象を広げることができる。</p>	<p>同様の処理の繰り返しが多い・処理の発生回数が多い業務</p>  <pre>graph TD; 入力((入力)) --> 実行((実行)); 実行 --> 結果確認((結果確認)); 結果確認 --> 入力; 結果確認 --> 実行;</pre>

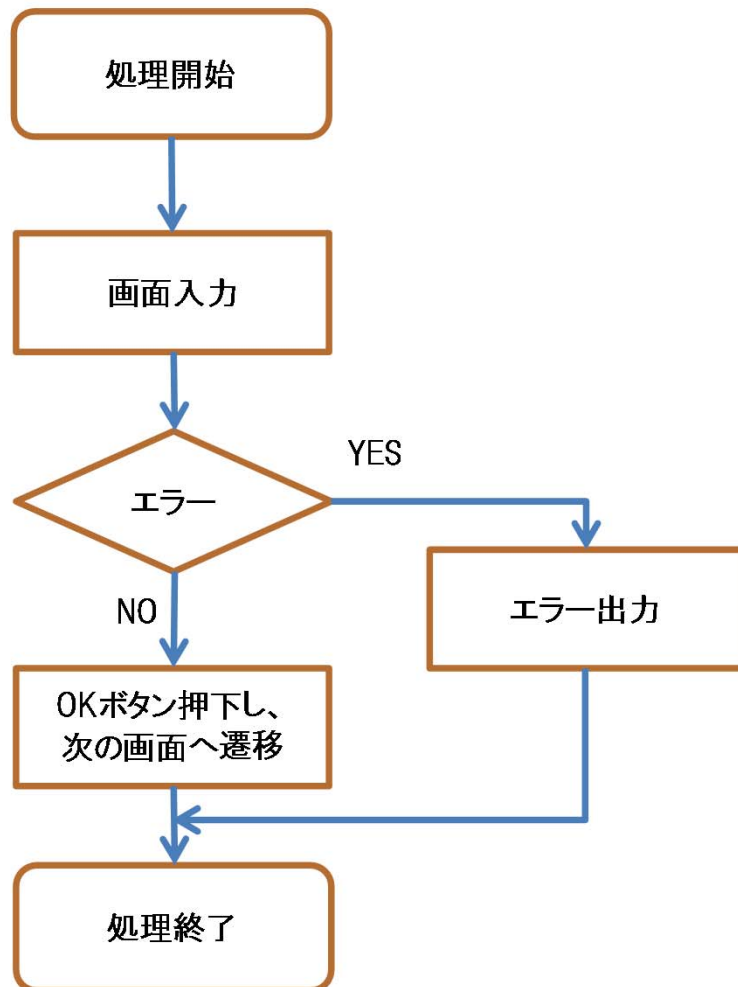
(4) 適合性の見極め②

- 要望の中には、追加ライセンスコストがかかる自動化ツールが必ずしも適切でないものも多い。既存のオフィス製品や社内情報共有基盤を使った解決策を提案できる体制も必要。



(5) 自動化シナリオ作成①

- 自動化シナリオは“シナリオ構築負担”、“保守性”、“対障害性”其々の観点から、可能な限りシンプルに作成することにより、導入効率を上げることができる。



シナリオ構築負担

→容易に・短期間で作成可能



保守性

→処理が単純明確であるため、
大きな保守体制は不要
(入力先システムの仕様が
変わっても、即日の対応が可能)

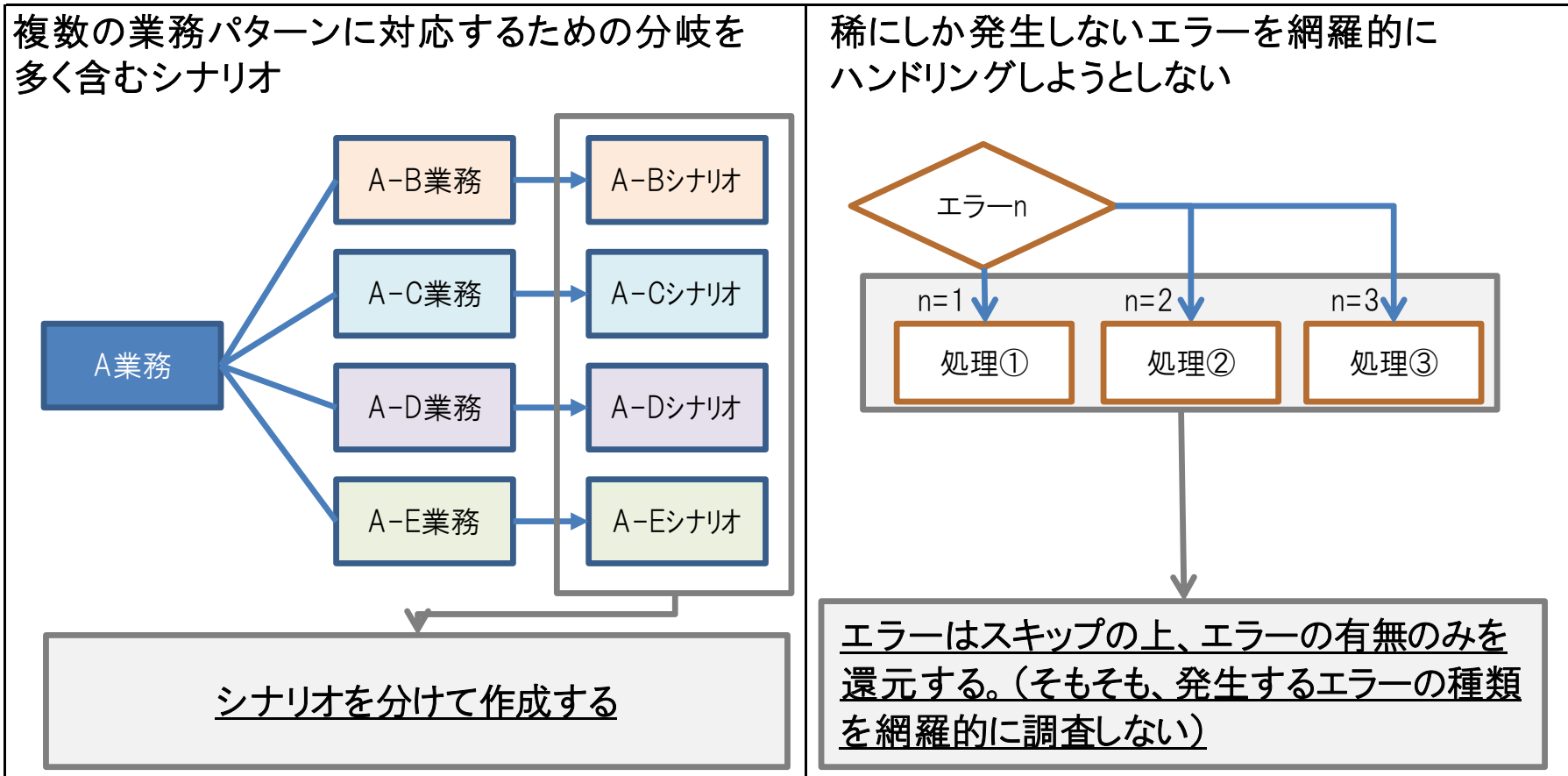


対障害性

→障害が発生したとしても
即時対応が可能
(但し、そもそもシンプルであるが
故に、ほとんど発生しない)

(5) 自動化シナリオ作成②

- シンプルなシナリオを実現するために、業務パターンやエラーハンドリング等を、敢えて必要以上に考慮しないようにする。



(6) 業務継続の視点

- 自動化ツールが万が一停止した場合にも、業務が継続できるよう、自動化ツール導入に併せて“事務マニュアルの整備”を実施する運営。

- 人で行っていた業務を自動化することで、人件費の削減や他業務への注力が可能となる。
- 一方で、自動化ツールが停止し、業務が遂行できなくなってしまうリスクや事務のノウハウを人間が失ってしまうリスクも想定される。



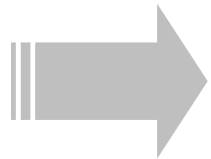
- 既存の事務マニュアルが不十分な場合、自動化導入に併せて、手作業時の事務マニュアルの整備も実施する。
- 万が一、自動化ツールが停止した場合には臨機応変(人手)でしのげる態勢(心構え)を確保する。

4. 総括

4.総括

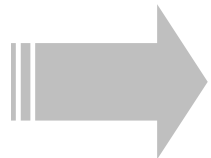
(1)シンプルなシナリオしか作成しないと決めれば

- ✓ 少ない体制でも早期導入・展開が可能
- ✓ 問題/トラブルの発生が少ない
- ✓ 万が一・問題が発生してもその場で対処が可能



- それでも救われる事務は多数存在する。
(そのことを、システム企画部署はある程度初めから知っている)

(2)ただし、シナリオの作成そのものよりも、事務の可視化/自動化のための事務の見直しに圧倒的に時間がかかる



- ユーザー/事務現場との協力関係が重要。小さな成功体験を積み上げながら、RPAに対する共通理解を醸成しつつ、真の目的に向けた“協働”を。
- RPAはあくまで1つの手段。EUCツール開発、業務システムの改修等、他のソリューションが最適である場合もあり、バランス感覚も必要。