#UiPathForward

圧倒的な生産性向上の実現に向けて
～人の仕事の質を高めるRPA～

三井住友フィナンシャルグループ
総務部 上席推進役 兼 企画部 業務改革室 上席推進役
山本 慶

本日のアジェンダ

1. 銀行を取り巻く環境
2. 生産性向上に向けた施策
3. SMFGプロジェクト推進体制・戦略
4. プロジェクトの概況
5. 今後の展望

1. 銀行を取り巻く環境

- 不透明・不確実な厳しい収益環境
- お客様の多様かつ高度なニーズを捉えれば、ビジネスチャンスは拡大

厳しい収益環境

金融・経済	✓ 国内マイナス金利 ✓ 外貨調達コストの増加
規制	✓ 国際金融規制の強化
政治・社会	✓ 保護主義の台頭 ✓ 地政学リスク

ビジネスチャンス

個人	✓ 貯蓄から投資へ ✓ 相続・事業承継ニーズ ✓ デジタル化・キャッシュレス化
法人	✓ 業界再編・海外展開の加速 ✓ スタートアップ企業の出現 ✓ 低金利下の運用ニーズ
海外	✓ 米国経済の安定成長 ✓ アジア中間層の拡大 ✓ トレード、インフラ市場の拡大

抜本的な「選択」と「集中」が必要

#UiPathForward

2. 生産性向上に向けた施策　～選択～

- 2020年3月末までに500億円の経費削減を計画

2020年3月末に向けた経費削減計画：△500億円

業務改革による効率性向上（△200億円）

➡RPAを活用し、グループ全体で**約110万時間（550人分）**の作業を自動化

RPAによる業務削減計画

3ヵ年計画：
300万時間（1,500人分）

➡購買・支払、倉庫・物流等の業務を、グループベースで機能集約・シェアード化

リテール店舗改革（△200億円）

➡移転・改装・後方事務集約は順調に進捗中
（今年度計画：100拠点）

グループ内事業再編（△100億円）

➡SMBCフレンド証券とSMBC日興証券の統合完了

強靭なコスト体質を磨き上げる

#UiPathForward

2. 生産性向上に向けた施策　～集中～

- RPA等により4,000人分の人員余力を捻出
- 「付加価値業務の拡大」「働き方改革の推進」「人員配置の最適化」に再配分

2020年3月末に向けた人員余力捻出計画：△4,000人

付加価値業務の拡大（売上 ⬆）	● 提案品質向上による**営業力の強化** ● 本部**企画力の強化** ● 戦略事業領域に**リソースを追加投入**
働き方改革の推進（経費 ⬇）	● 仕事の**質の向上** ● **生き生き働ける業務環境の整備**
人員配置の最適化（売上 ⬆ ・ 経費 ⬇）	● 業務量増加を**現有人員で吸収**

圧倒的な生産性向上を実現

#UiPathForward

3. SMFGプロジェクト推進体制・戦略

- 経営トップのコミットメントと共同CoE方式により実効的な現場目線の導入を実現

共同CoE方式

銀行

経営企画部 業務改革室

市場営業部門 ﾘｽｸ統括部 ⋮	ﾘﾃｰﾙ部門 各営業店 ⋮	ﾎｰﾙｾｰﾙ部門 事務ｾﾝﾀｰ ⋮	国際部門 監査部 ⋮

プロジェクト

余地識別・開発

Accenture	EY	Deloitte	PwC

Cognitive-OCRｻﾎﾟｰﾄ
IBM

製品ｻﾎﾟｰﾄ UiPath	技術ｻﾎﾟｰﾄ PwC	行内ITｻﾎﾟｰﾄ JRI等

#UiPathForward

3. SMFGプロジェクト推進体制・戦略

- トップダウン/ボトムアップアプローチにより、効果の最大化を図る

導入戦略

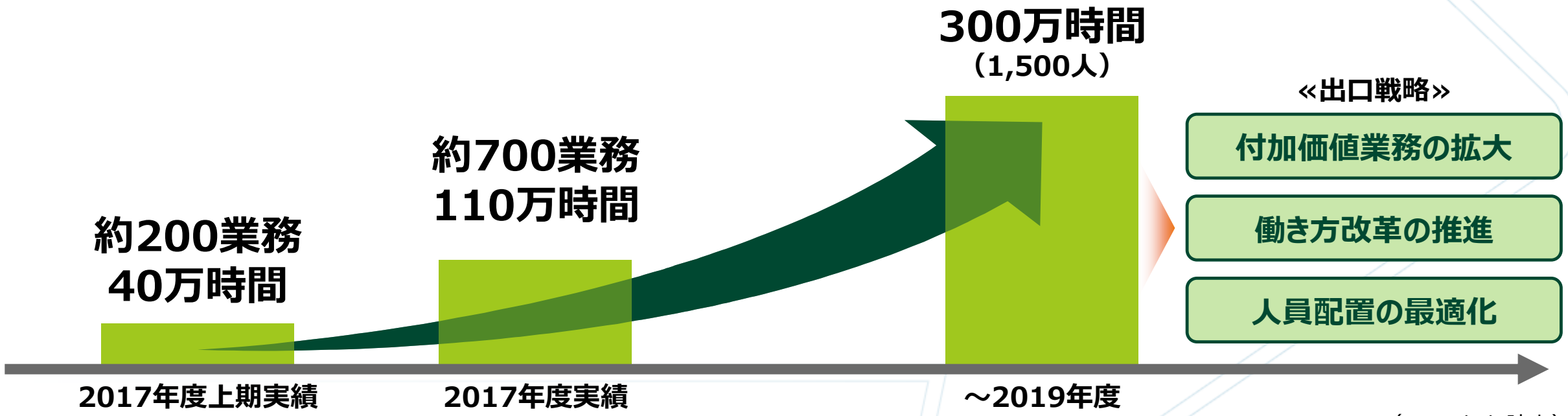
	トップダウンアプローチ	ボトムアップアプローチ
業務選定	● 大量な業務 ● グループ・部門横断的な業務 ● RPA＋α（BPR、New Tech等）	● ロングテール（多種・少量）な業務 ● アジャイル型で開発したい業務 ● アシスタント
開発	● 外部コンサルによる大規模案件 ● 銀行システムに適合する ベストプラクティスの活用 ● 高精度＋安定稼働	● 従業員による中・小規模案件 ● 従業員のスキルに合わせた 研修＋OJT開発 ● 継続的な保守・改修

#UiPathForward

4. プロジェクトの概況

- 2020年3月末までに1,500人分の余力捻出を計画
- 捻出した人員余力は3つの出口戦略で活用

SMBC本部の大量・定型業務を中心にRPAを活用して自動化 → 本部業務以外への本格展開と先端技術の取込み → グループベースへの横展開と内製化による適用領域の拡大



（2018/5/1時点）

#UiPathForward

環境

5. 今後の展望　～大量・安価な労働力を確保～

- **RPAによる圧倒的な生産性向上で、従業員の仕事の質を高める**

『環境×意識➔行動』

RPA活用の方向性

SMFG/SMBCとパートナー各社による共同CoE方式

RPAを切り口とした抜本的な業務改革

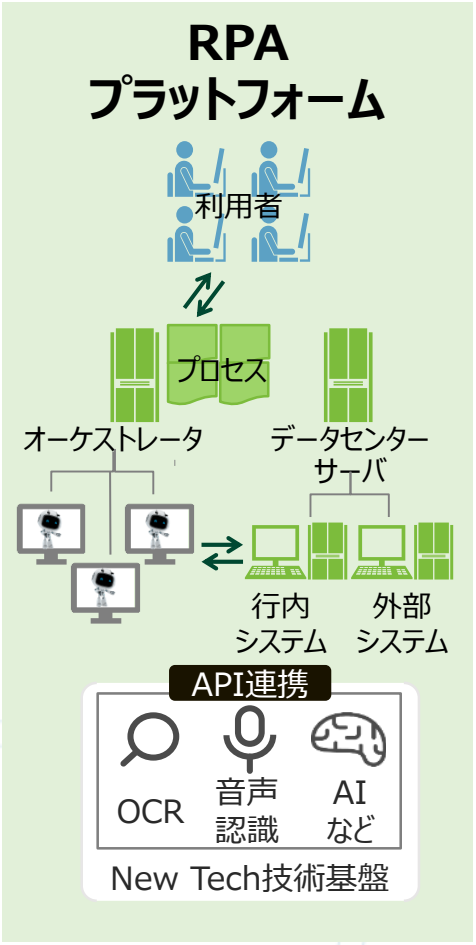
✪ 単なる自動化に留まらない抜本的な改革を推進

圧倒的なQCDを実現する協業体制

✪ 各社知見・能力を集約した協業体制により好循環を実現

『＋先端技術』で活用領域拡大

✪ RPAをプラットフォームに先端技術を活用し自動化領域を拡大



出口戦略に向けた展望

『大量・安価』にミスしない労働力を確保

✪ 24時間365日の稼働などRPAの利点を最大限に活用

『代替から協業』への意識改革

✪ 人とRPA各々の得意分野を活かした協業体制を立上げ

『人＋RPA』で業務付加価値を向上

✪ 定型業務自動化により高付加価値業務へ人材をシフト

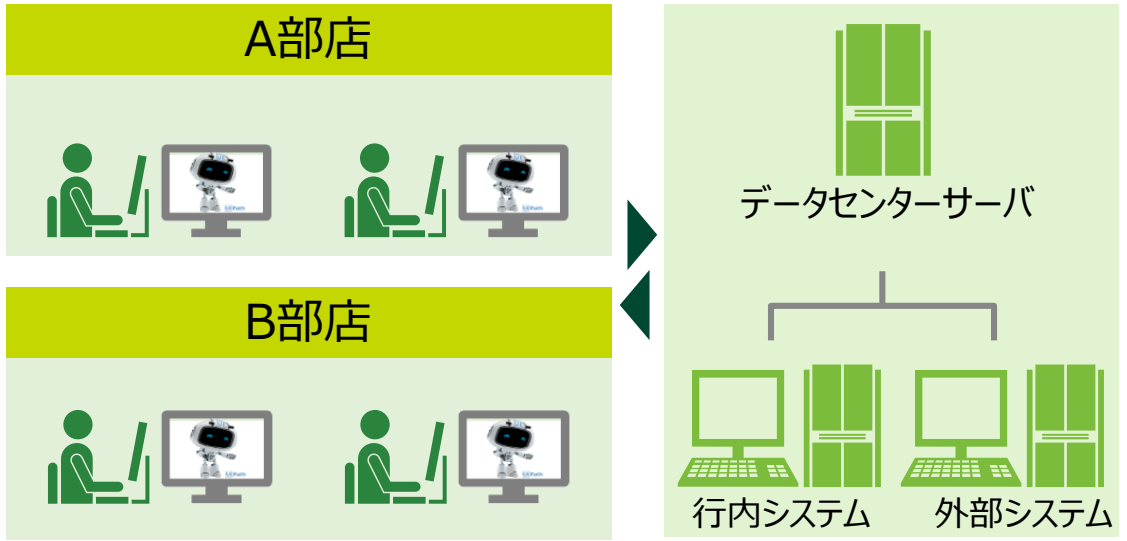
#UiPathForward

5. 今後の展望　～大量･安価な労働力を確保～
（参考資料）RPAのシステム構成図

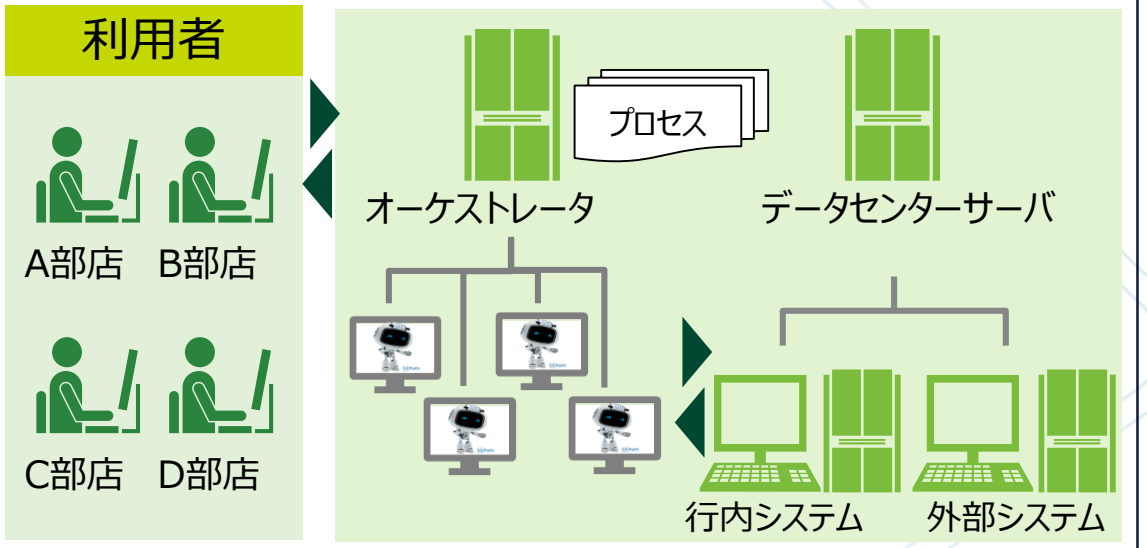
環境

- 業務適正に応じたユーザビリティ(端末型)とスケーラビリティ(サーバ型)を実現

①端末型：フロントオフィスロボ（FOR）



②サーバ型：バックオフィス型ロボ（BOR）



③開発用：Studio

コンサル、各部の行員がアジャイル的に開発

スキルの高いコンサルが集中的に開発

#UiPathForward

意識

5. 今後の展望　～代替から協業への意識改革～

- **RPAによる圧倒的な生産性向上で、従業員の仕事の質を高める**

『環境×意識➔行動』

RPA活用の方向性

SMFG/SMBCとパートナー各社による共同CoE方式

RPAを切り口とした抜本的な業務改革

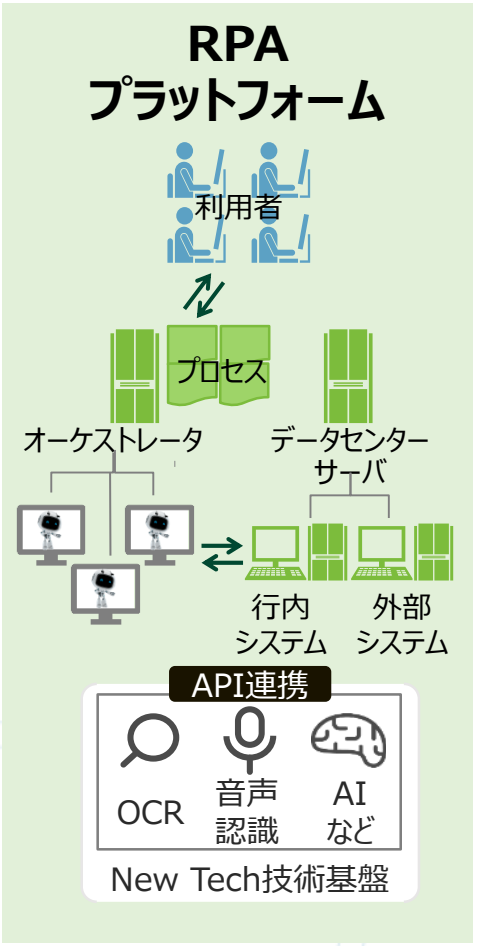
✪ 単なる自動化に留まらない抜本的な改革を推進

圧倒的なQCDを実現する協業体制

✪ 各社知見・能力を集約した協業体制により好循環を実現

『＋先端技術』で活用領域拡大

✪ RPAをプラットフォームに先端技術を活用し自動化領域を拡大



出口戦略に向けた展望

『大量・安価』にミスしない労働力を確保

✪ 24時間365日の稼働などRPAの利点を最大限に活用

『代替から協業』への意識改革

✪ 人とRPA各々の得意分野を活かした協業体制を立上げ

『人＋RPA』で業務付加価値を向上

✪ 定型業務自動化により高付加価値業務へ人材をシフト

#UiPathForward

5. 今後の展望　～代替から協業への意識改革～
（参考資料）本部内のRPA啓蒙ポスター①

意識

こんな部下、
欲しかったんじゃない？

#UiPathForward

5. 今後の展望　～代替から協業への意識改革～
（参考資料）本部内のRPA啓蒙ポスター②

意識

#UiPathForward

行動

5. 今後の展望　～人+RPAによる付加価値の向上～

- **RPAによる圧倒的な生産性向上で、従業員の仕事の質を高める**

『環境×意識➔行動』

RPA活用の方向性

SMFG/SMBCとパートナー各社による共同CoE方式

RPAを切り口とした抜本的な業務改革

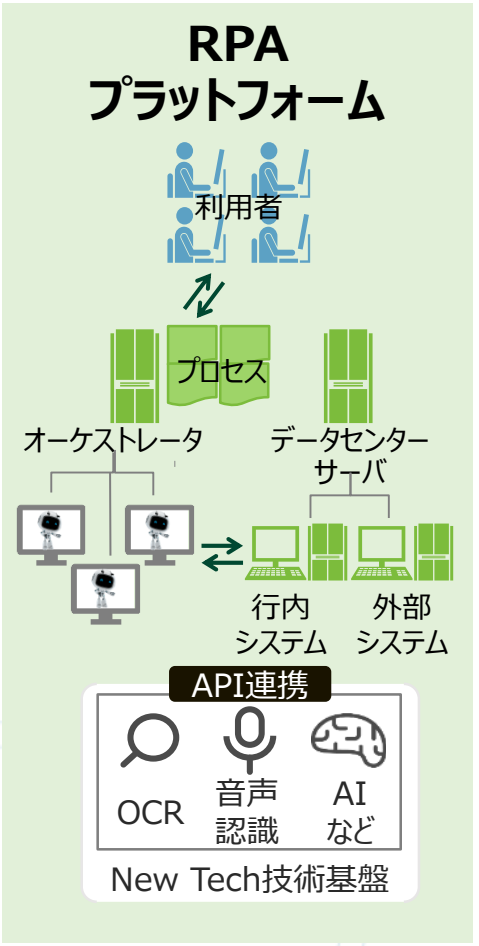
✪ 単なる自動化に留まらない抜本的な改革を推進

圧倒的なQCDを実現する協業体制

✪ 各社知見・能力を集約した協業体制により好循環を実現

『＋先端技術』で活用領域拡大

✪ RPAをプラットフォームに先端技術を活用し自動化領域を拡大



出口戦略に向けた展望

『大量・安価』にミスしない労働力を確保

✪ 24時間365日の稼働などRPAの利点を最大限に活用

『代替から協業』への意識改革

✪ 人とRPA各々の得意分野を活かした協業体制を立上げ

『人+RPA』で業務付加価値を向上

✪ 定型業務自動化により高付加価値業務へ人材をシフト

#UiPathForward

SMFG Next Stage

新体制の下、グループ総合力の結集と
構造改革の推進により、持続的成長を実現

基本方針

1 Discipline
ディシプリンを重視した事業展開

2 Focus
強みにフォーカスした成長戦略

3 Integration
持続的成長を支える
グループ・グローバルベースの運営高度化

ご清聴、ありがとうございました。

#UiPathForward