



UiPathTogether

FUKUOKA

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～

山本 慶 氏

株式会社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
株式会社三井住友銀行
総務部上席推進役 兼 経営企画部業務改革室上席推進役

November 13th, 2018 JR KYUSHU HALL

■ 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

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カ年計画：
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

強靱なコスト体質を磨き上げる

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 ↓)

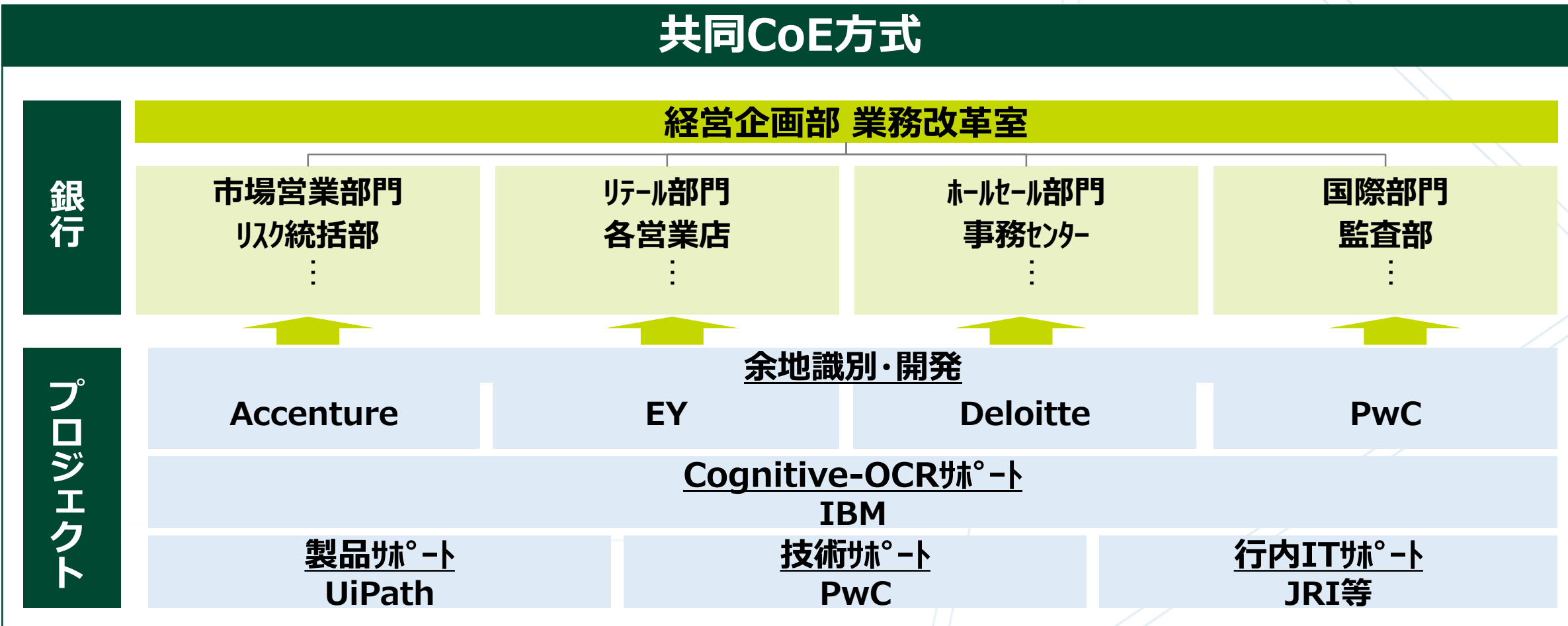
- 業務量増加を現有人員で吸収

圧倒的な生産性向上を実現

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



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

業務選定

- 大量な業務
- グループ・部門横断的な業務
- RPA+a (BPR、New Tech等)

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

ボトムアップアプローチ

- 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

- 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

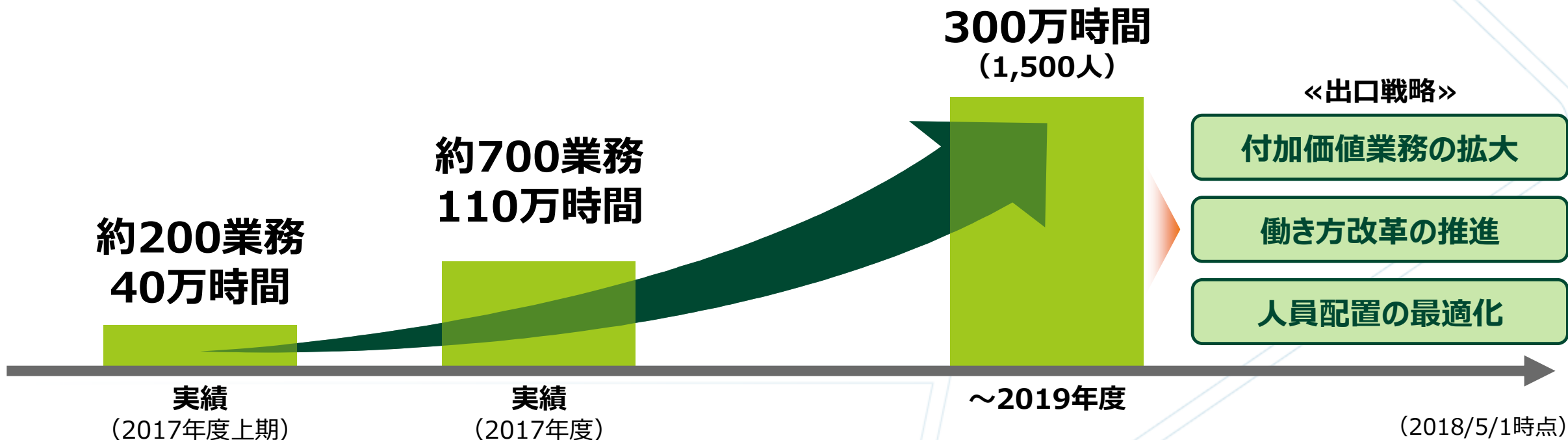
4. プロジェクトの概況

- 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



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

出口戦略に向けた展望

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

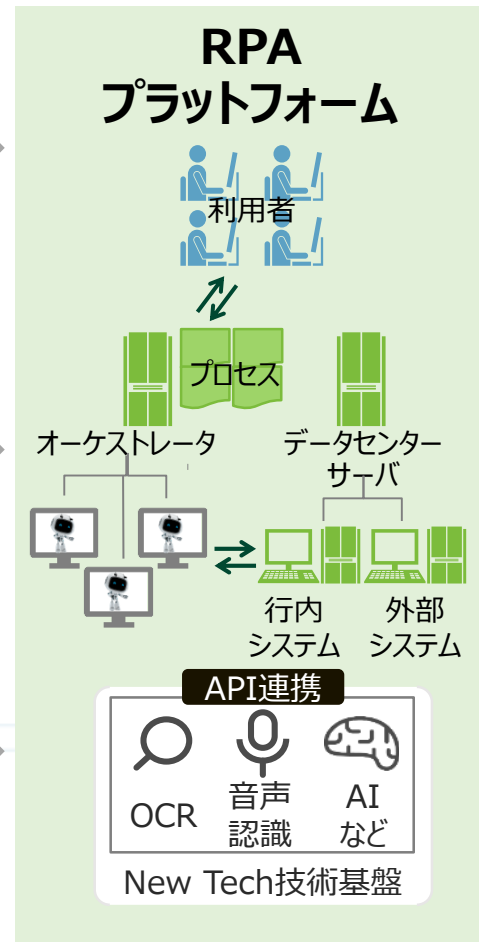
- 単なる自動化に留まらない抜本的な改革を推進

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



『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

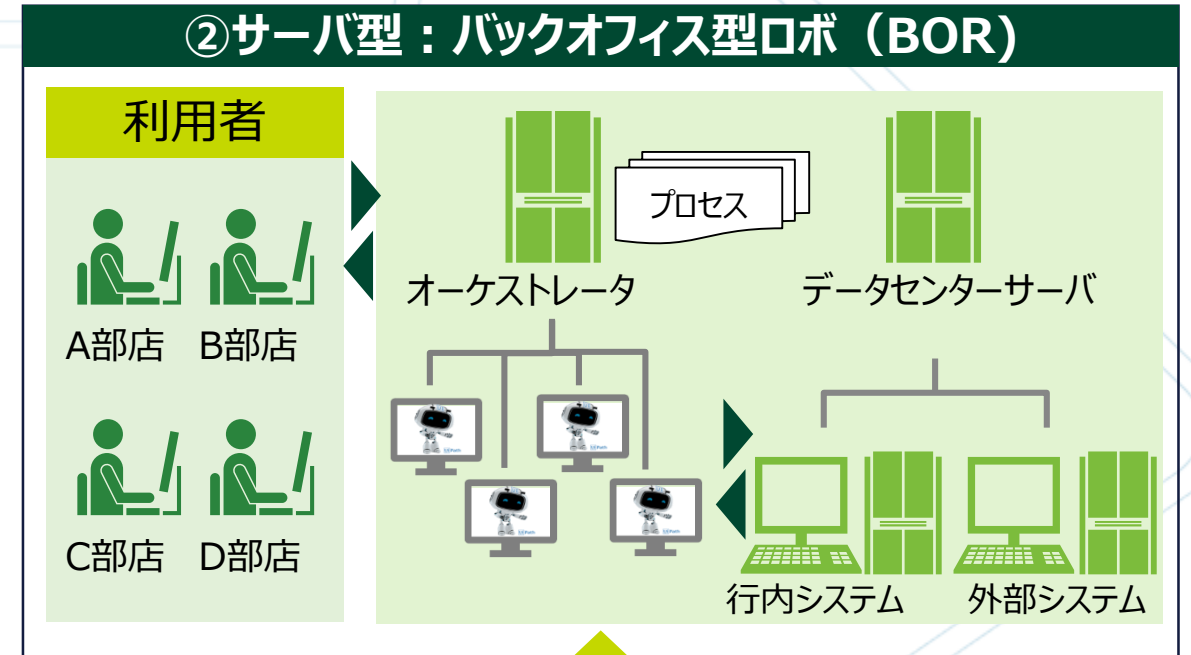
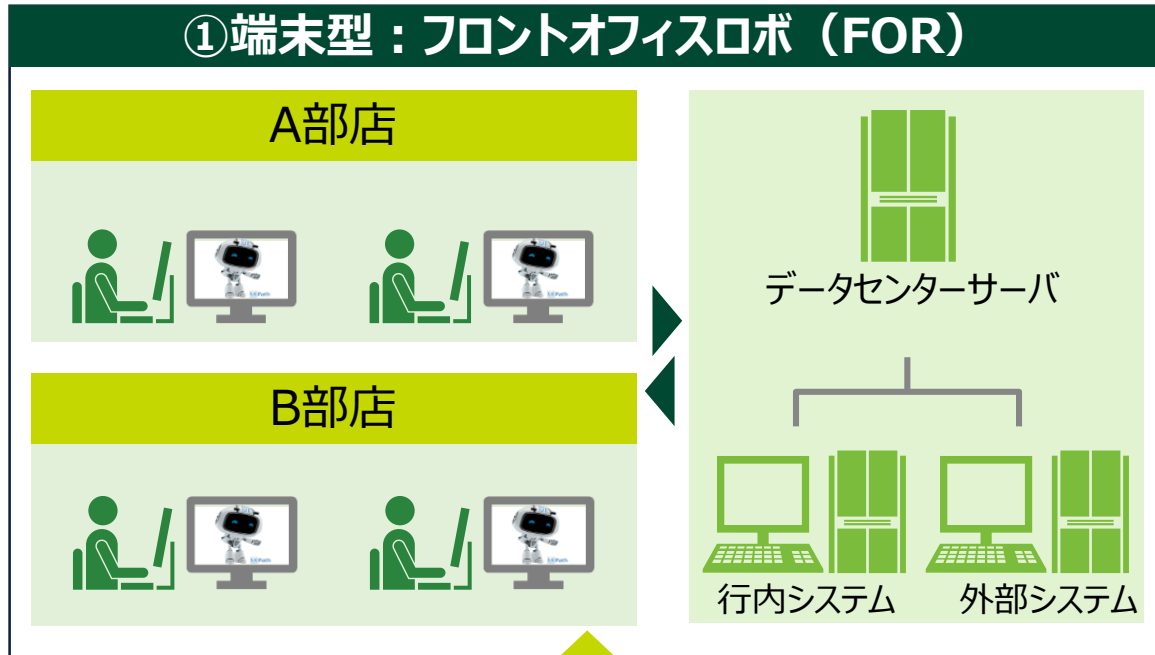
- 人とRPA各々の得意分野を活かした協業体制を立上げ

『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

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

- 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



5. 今後の展望 ～代替から協業への意識改革～

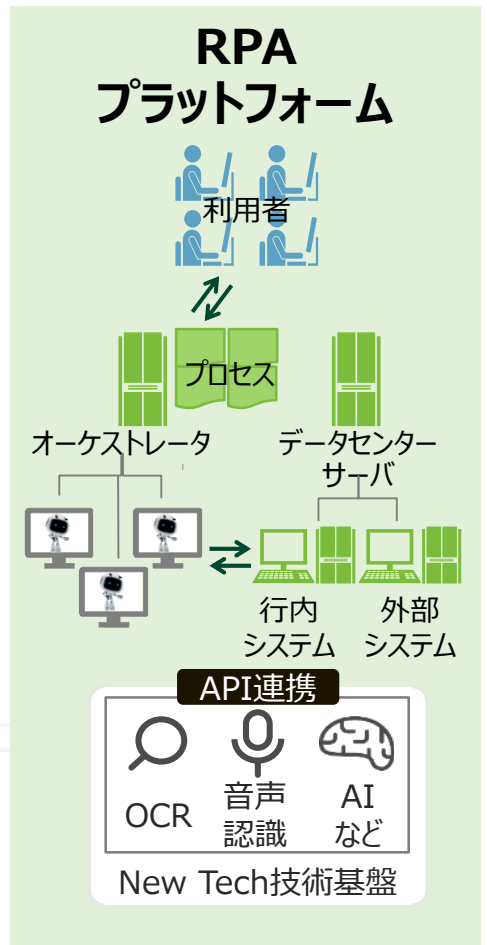
- RPAによる圧倒的な生産性向上で、従業員の仕事の質を高める
『環境×意識→行動』

RPA活用の方向性

出口戦略に向けた展望

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



- 『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

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



Welcome to My team

- この度、新しく入行しました「RPA」と申します
- 手順さえ丁寧に教えていただければ、素早く、ミスせずやりきる自信はあります
- あなたのお役に立つよう、ひたむきに頑張りますので仲良くしてください

SMBC イン트라ネット

検索

RPA研修

横断検索 ▾

検索開始

こんな部下、
欲しかったんじゃない？

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



Be Smart

- 「ガムシャラに働け」と強制されてた昔と違って、今はどう働くかを自分でデザインする時代
- 決まりきった仕事なんて「RPA」でさっさと終わらせて、空いた時間をどう使うか考えて、勝負したいね

SMBC イン트라ネット

検索

RPA研修

横断検索 ▾

検索開始

働き方って、
自分で決めるもんでしょ？

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

出口戦略に向けた展望

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

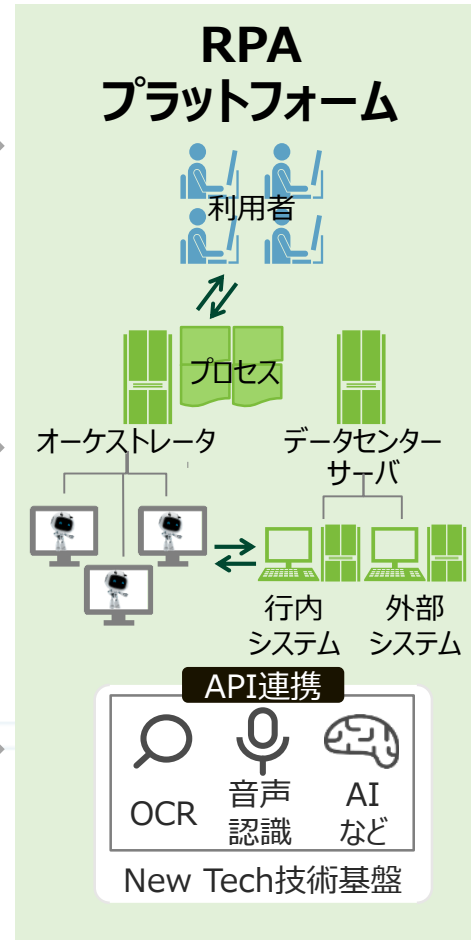
- 単なる自動化に留まらない抜本的な改革を推進

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



『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



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。