

金融業界にムーブメントを巻き起こすRPA 定型事務の業務量削減に大きな効果

昨年、大手行が打ち出した大規模な構造改革は金融界のみならず産業界全体に大きな衝撃を与えた。メガバンク3行が取り組む業務量の削減は約3万人分。大手行が合理化を急ぐ背景には、超低金利によって落ち込む将来収益への強い危機感があるが、同時に、人が担ってきた従来業務を最新のデジタル技術で自動化・高度化できる環境が整ってきたこともある。なかでも主力となる技術が「RPA (Robotic Process Automation)」とよばれるソフトウェアロボット。このRPAが金融業界の業務のあり方を抜本的に変革し始めている。

大幅な業務量の削減を実現するRPA

大手行が急ピッチで抜本的な業務改革に取り組んでいる。トップラインを大きく伸ばしにくい金融情勢下、大幅な生産性向上を図るため、各行とも店舗の再編・小型化や業務プロセスの自動化など、これまでの業務のあり方をゼロベースで構築し直している(図表)。

こうした業務改革を支えているのが最新のデジタル技術だ。

たとえば、三菱UFJフィナンシャル・グループは、2017年5月に発表した『MUFJ再創造イニシアティブ』のなかで、「デジタルを活用した事業変革」を打ち出している。同時に「デジタル企画部」を新設し、デジタル化推進を統括する役員Chief Digital Transformation Officer (CDO) を置くなど組織体制も見直した。他行も専担部署を新設・強化するなどして、デジタル化への組織態勢を整えている。

デジタル技術のなかでも目下、一大ムーブメントとなっているのがRPAだ。RPAは、人がキーボードやマウスで行うパソコンでの操作を自動化するソフトウェアロボットで、主にデータの入力や転記など定型化された手作業の業務を代替するツールのこと。その仕事ぶりは、24時間使えて人的ミスも起こさない、いわば「デジタルレイバー」。このRPAが、各行が打ち出している大幅な業務量削減を実現するための主力ツールと

なっている。

RPAは、既存のシステムを生かしたまま利用でき、適用できる業務範囲が広い点も特長だ。これまで金融機関の定型業務は手作業で行なわれる部分が大きかったため、RPAの活用による業務量の削減効果は大きい。また支店業務など多数の行員がかかわる業務も自動化でき、店舗の人的コストを削減できる効果も期待されている。従来のシステム投資と比較して廉価で、かつ投資効果が大きいことから、各行で着実に実用化が進んでいる。

ロボットが

支店業務も代替

RPAを活用して実際に業務を自動化する部署は、大きく二つに分かれる。実際の業務を行う営業セクションなどが手掛けるパターンと、本部のIT部門が一括して行うパターンだ。どちらが正解というわけではなく、各行の特徴が現われているといえる。各部署で担当業務を自動化したほうが開発スピードは上がるが、作業手順がブラックボッ

完全民営化は先送りも、 商工中金の険しい道のり

「商工中金の在り方検討会」（座長・大和総研の川村雄介副理事長）が1月11日、提言（中間取りまとめ）を公表した。検討会は昨年11月17日以降、7回の会合を開催。「中小企業の事業再生などに取り組む新たなビジネスモデルを構築すること」「4年後に徹底した検証・検討を行い、完全民営化の是非を判断すること」などが提言に盛り込まれた。提言をふまえて商工中金はあらためて業務改善計画を提出するが、提言の内容を具体的に実現していく道のりは険しそうだ。

解体的な出直しへ、 民間からトップ起用

提言に盛り込まれたのは、①ビジネスモデルのあり方、②危機対応業務の見直し、③ガバナンス強化、④完全民営化について――の4項目。組織ぐるみ、かつ大規模な不正融資の温床となっていた危機対応業務については、災害対応（2016年度の実績5479億円のうち443億円）を除いて全面撤退し、「真の危機時における流動性供給」に限定することを提言した。さらに、信用保証制度の見直しにより4月からスタートする「危機関連保証」等を活用した民間金融機関のパフォーマンスと比較して、商工中金が引き続き危機対応業務を担う必要があるのかを検証すべきとした。

ガバナンス強化については、第三者委員会の設置が柱だ。第三者委が定期的に経営

の運営状況などを検証し、その評価を役員員の人事や報酬・給与に反映させる仕組みを設けることを求めた。取締役の過半を社外とすることも盛り込んだ。

1月12日には、第一勧業銀行（現みずほ銀行）出身で西武ホールディングスの子会社であるプリンスホテルの関根正裕常務が3月27日付けで新社長に就任する人事を公表。関哲夫氏（08～13年）以来となる民間出身者をトップに据えて、商工中金が解体的な出直しを図る。

民間の「呼び水」が期待される 業務分野で活路

提言が示すビジネスモデルは、地域金融機関と連携・協業しながら中小企業を支援し、それを通じて適正な金利や手数料を得るといった姿だ。その手法として、「事業性評価」や「課題解決型提案」のほか、「抜

本的な事業再生」「メザニンファイナンス」などの分野に取り組むことが要請されている。

地域金融機関の取組みが不十分な事業再生やミドルリスク層への融資分野を商工金融に担わせ、地域金融機関の取組みを促す「呼び水」とすることで存在意義を持たせるシナリオだが、そもそも商工中金にこうした業務を展開する十分なノウハウがあるのかは不透明だ。検討会の中でも「現在の商工中金に事業再生に取り組めるプロフェッショナルは何人いるのか」「信用コストまで考えた場合にコア事業としてできるのか」（経営共創基盤代表取締役CEOの富山和彦委員、4回会合）と、懐疑的な声がある。収益性の面でも、事業再生は手間がかかる割に利幅が薄いことから地域金融機関も敬遠しがちだ。ミドルリスク・ミドルリターンを標榜して失敗した日本振興銀行や新銀行東京のケースも記憶に新しい。

ただ、こうした多くの地域金融機関の姿勢こそ、担保・保証に依存する「レイジーバンク」と批判されており、商工中金が事業再生などの分野で結果を残すことは捲土重来の機会にもなる。最終的に「かつては商工中金が積極的に取り組んでいた分野」という認識もふまえ、「リーディングカンパニーとして商工中金に担ってもらおう」（川村座長、7回会合）という期待のもと、報告書では今後のビジネスモデルの中核に据えられた。

アジアで通用する ビジネスモデル構築を目指す

東京スター銀行 頭取

佐藤 誠治

昨年4月から始動した新中期経営計画では、「顧客目線」を徹底するため、大幅な人事制度改革を断行した。個人部門では、資産形成とリバースモーゲージのコンビネーションモデルで老後資金形成のお手伝いをしていく。法人部門では、親会社である中国信託商業銀行の海外ネットワークを活用し、取引先企業の海外進出支援に積極的に取り組む。当行の強みであるプロダクトの優位性を生かし、アジアで通用するビジネスモデル構築を目指す。

人事・評価制度を刷新し 「顧客目線」の浸透を徹底

当行は経営破綻した東京相和銀行の営業譲渡を受け、2001年に米国投資ファンドのローンスターを株主としてスタートしたが、新しい銀行の経営戦略としてプロダ

クトの差別化に注力してきた。個人部門ではリバースモーゲージ、預金連動型の住宅ローン、ウェルスマネジメントや当時の日本ではめずらしかった相談業務に特化した新型店舗「ファイナンシャル・ラウンジ」。法人部門では不動産のノンリコースローン、シンジケーションや為替デリバティブなど

