



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 17

March 2016

経営トピック①

仮想的労働者 (Digital Labor・RPA) が
変える企業オペレーションとホワイト
カラーのあり方

kpmg.com/jp



仮想的労働者 (Digital Labor・RPA) が 変える企業オペレーションとホワイト カラーのあり方

KPMG コンサルティング株式会社

SSOA (シェアードサービス・アウトソーシングアドバイザー)

パートナー 田中 淳一
ディレクター 田邊 智康
マネジャー 張 駿宇
マネジャー 福田 尚冬

連日、人工知能 (AI) やIoT (モノのインターネット) に関する記事や話題を新聞・雑誌及びカンファレンス等で目や耳にすることが多くなり、SF映画さながらの様相を呈しております。そのなかでも工場を初めとする製造現場においては、センサー技術や機械学習等を活用したインダストリー4.0の取組みが先日開催されたダボス会議においても議論されており、現実味を帯びています。一方で、事務処理を中心としたホワイトカラーの領域では、「人工知能の出現でホワイトカラーの業務がなくなる」とリアリティに欠けたホラーストーリーとして語られることが多く、まだ先の話と考えている方も多いと思います。

欧米及び一部の先進的な取組みを実施している企業においては、この認知技術を活用し、企業業務の生産性を飛躍的に高める取組みが既に始まっており、RPA (Robotic Process Automation) と呼ばれています。RPAは人間の労働者の補完という意味で、仮想的労働者 (Digital Labor) とも言われます。

このRPAは、今までコスト削減や品質・生産性向上の一環として実施されていたアウトソーシングやシェアードサービス及びIT導入の取組みを大幅に発展させるものであり、今後の変革の取組みにおいてはRPAの理解が必須になります。

本稿においては、RPAの歴史と概要、RPAがもたらす変革、また、事例を踏まえた示唆について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



田中 淳一
たなか じゅんいち



田邊 智康
たなべ ともやす



張 駿宇
ちよう・しゅんゆう



福田 尚冬
ふくだ なおと

【ポイント】

- AI等の認知技術を活用したRPAによる業務の効率化・自動化は、今後確実に企業内に浸透していく。
- RPAには3つの段階があり、段階1では今まではコスト効率の制約で自動化できていなかった定型作業も低コストで自動化できるため、海外企業では実際に導入し効果を創出し始めている。
- AI等の認知技術により作業の自動化のみならず自律的なプロセス改善も自動で実施する段階3も、5年以内には企業業務に広がるのが想定される。
- RPAによりバックオフィス業務のコストがさらに下がり、品質が向上するため、内製／外部委託の判断基準が変わることが想定され、企業のソーシングモデルを今一度見直すタイミングである。
- RPAの導入に伴う業務内容の高度化により、バックオフィスの人材に必要なスキルセットも大きく変わることが想定され、人財再配置も含め見直すべきである。
- RPAの能力は経験値により向上していくため、導入企業においては早期かつ積極的に業務に取り入れていくべきである。

I. RPA (Robotic Process Automation) とは何か

1. RPAを生んだ業務変革の歴史

過去1世紀を振り返ると、企業は多くのイノベーションにより、業務の効率化・高度化を成し遂げてきました。そして、そのイノベーションはテクノロジーの発達が触媒となりもたらされてきました。また、新たなテクノロジーの発達に要する時間が年々短くなっており、業務もこれまでにない速度で効率化・高度化が進んでいます(図表1参照)。

RPAとは何か、をご説明する前に、まずはこれまでの業務変革・効率化の歴史について触れたいと思います。

(1) 工作機械の発達による生産性の向上(100年前～)

工作機械の発達は、工場における物理的作業の効率化をもたらしました。たとえば、製品組み立てはこれまでの人間による手作業から、工作機械を利用した組み立てへと変化し、生産性の向上を実現しました。

(2) 情報システムの発達による生産性・効率性の向上(50年前～)

1960年代から企業は情報システムの本格的な導入を開始し、重要な業務をコード化することによる人的ミスの削減、定型作業の自動化による効率化等を実現しました。それから1990年代後半にかけ、情報システム(ERP¹・サプライチェーンマネジメントシステム・顧客管理システム等)の導入が進み、業務プロセスの最適化・標準化を実現しました。

(3) インターネット技術の発達によるグローバル化・効率化(15年前～)

2000年代初頭には企業の生産性向上は頭打ちとなり、コスト削減を目的として新興国との賃金格差を利用した裁定を行うようになります。インターネット技術の発達により地理的に離れた場所での業務遂行が可能となり、コスト優位性の高い国へノンコア業務を移管(シェアードサービス化・アウトソーシング化)する企業が多く現れました。

1 ERP:統合基幹業務システム

(4) クラウド/IoT等の活用による業務・サービスの高度化・個別化 (5年前～)

近年では、クラウド・IoT・ビッグデータ分析等の技術を活用することにより、企業は膨大な情報を取得・分析し、これまで以上に「個」を意識した業務遂行・サービス提供を行うようになりました。

(5) 認知技術の活用による仮想的労働者 (Digital Labor) の出現 (現在～)

認知技術を活用した仮想的労働者の出現は、この1世紀におけるイノベーションの歴史のなかでも革新的な出来事の一つといえます。このイノベーションにより、これまでの業務改革では実現できないレベルの自動化を実現し、生産性の向上をもたらします。これまで人間の経験や判断が必要とされてきた領域まで自動化することが可能になると考えられています。

2. RPAの概要

(1) RPAの定義

RPAは、これまで人間のみが対応可能と想定されていた作業、若しくはより高度な作業を人間に代わって実施することが

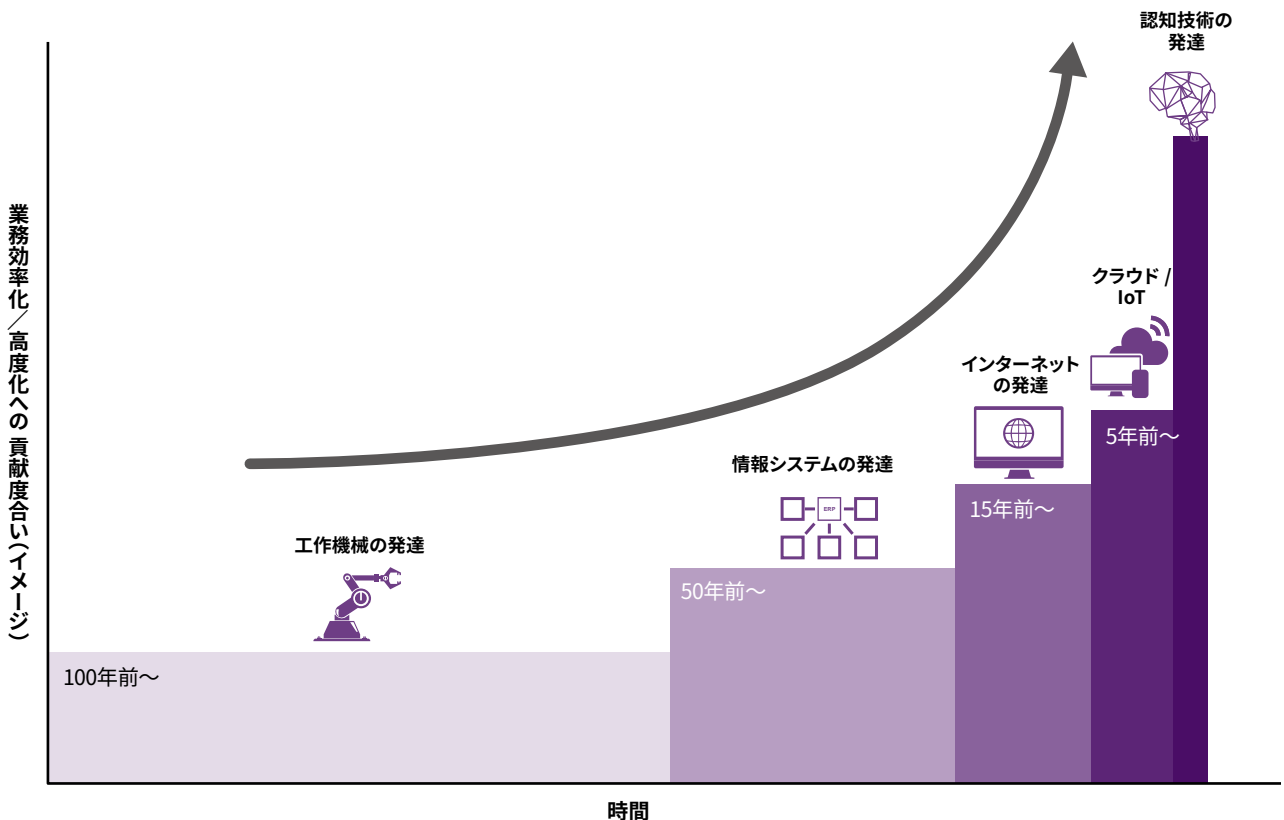
できる、AIや機械学習等を含む認知技術を活用した業務自動化の取組みと定義されます。なお、RPAはあくまでも認知技術やソフトウェアツール(群)を活用したものであり、RPAの名前から連想される生産現場にあるような物理的なロボットではありません。

これまでの情報システムが作業者のサポートという位置付けであったのに対し、RPAは作業者そのものといえます。言い換えるならば、企業という組織の中に、まったく新たな概念の仮想的労働者 (Digital Labor)が出現したとも言えるでしょう。

(2) RPAの発達により、今後業務はどのように変化するか

工場において、産業用ロボットが人間に代わり生産ラインで製品を組み立てる光景はもはや当たり前となっています。一方、バックオフィスにおいてロボットが基幹システムにデータを入力する光景は想像できるでしょうか。RPAは(物理的なロボットではなくソフトウェアによる仮想ロボットにより)この光景を現実のものにします。紙の証憑を読み取り、必要なデータを抽出し、データを人間の代わりに基幹システムに入力し、確認する、という一連の業務が人間の手を介さず、RPAによって完結することが当たり前となるでしょう。産業用ロボットがブルーカラー労働者の補完であるならば、RPAはホワイトカラー労働

【図表1 過去1世紀におけるテクノロジーの発達】



出典:『KPMG US - Embracing the Cognitive Era』を基に作成

者の補完といえます。

また、RPAは自動化対象業務の高度化にも寄与します。これまで自動化の対象とされてきた業務の多くは定型作業でした。つまり、主な自動化の対象は、人間が明確に指示を与えられる作業と考えられており、それを情報システムにプログラミングすることで自動化を実現していました。一方、RPAの場合、これまで自動化の対象とはほぼ考えられていなかった高度な知的・自律的作業も自動化することが可能となります。言い換えると、これまでの自動化が人間の指示に則った対応のみを対象としていたのに対し、RPAは自ら学習してルールを作ること、意思決定に必要な情報を自ら取得し適切な判断を下すこと、人間の質問を理解して適切な回答を提示すること、等の高度な知的・自律的作業までも自動化します。

これを踏まえると、RPAが既存の業務に大きな影響を与える、ということは容易に想像できます。2025年までに、全世界で1億人以上の知的労働者、若しくは全世界の1/3の仕事がRPAに置き変わるという予想²もあり、各企業においては、RPA導入の検討に加えて、組織・人材活用方針等の再定義が求められることになるでしょう。

3. RPAと親和性の高い業務

RPAは、これまで人間の介在が必要とされていた定型・若しくはパターン化できる作業から人々を解放し、一連の業務を自動化すること（＝効率化）、また、認知技術の活用による圧倒的

な情報処理力で高度な作業を自律的に実施し、品質・統制の向上に寄与すること（＝高度化）が可能となります。

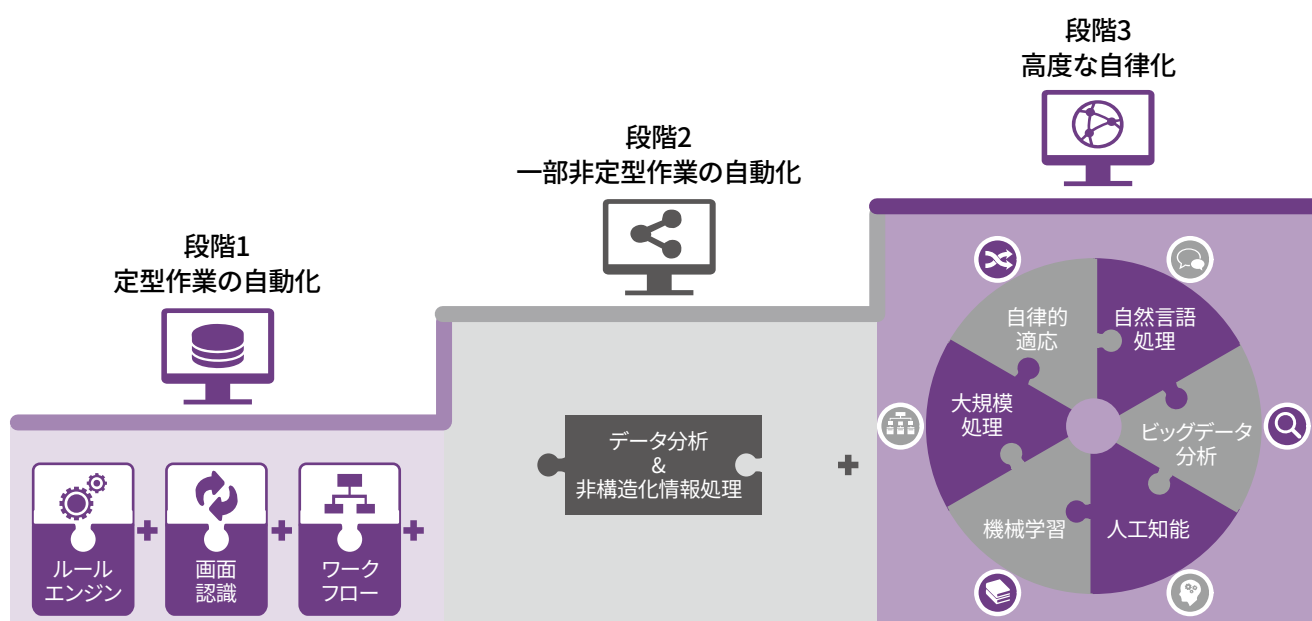
大量処理・反復処理中心で正確性・スピードが求められるバックオフィス業務は、RPAの大きな恩恵を受けられる領域であるといえます。これまでも情報システム内に閉じた範囲ではバックオフィス業務の自動化が推進されてきましたが、RPAの導入により、既存の情報システムの枠を超えて一連の業務の自動化が可能となり、人間はより戦略的な業務へと専念することができるようになります。

また、調査・分析のように、大量の情報を取り扱う業務もRPAと親和性が高いといえます。RPAは必要となる情報を自ら判断し、データベースやインターネットから情報を取得・分析することで、解を導き出すことができます。さらに、事例やパターンの蓄積を通してRPAは学習を行い、より高い精度の解を出せるようになるのです。

II. RPAがもたらす業務へのインパクト

認知技術の進歩、浸透に伴い、世の中の職種、業界ないし社会構造が大きく変化していくことは間違いありません。この章では、RPAが5年以内に企業のバックオフィス業務、企業全体及びそれに関連するアウトソーシングの世界にもたらす変化を大胆に示したいと思います。

【図表2 RPAの3段階】



2 出典: McKinsey Global Institute -Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy. May 2013)

1. RPAの進化

RPAの進化には三つの段階があります(図表2参照)。

(1) 段階1: 定型作業の自動化

プロセス及びルールが固定となっている定型作業は、今まで何らかの制約で人間が実施していたものでもルールエンジン、ワークフローや画面認識技術等により自動化されます。しかし例外対応や非定型業務に関して人間の介在が必要となります。

(2) 段階2: 一部非定型作業の自動化

データ分析に基づく学習及び非構造化情報処理が一定程度で実現されることで、例外対応や非定型業務の一部が自動化されます。これにより人間はプロセス改善や意思決定等の高度な業務に集中できます。

(3) 段階3: 高度な自律化

高度な人工知能が登場し、作業の自動化のみならず、業務の分析・改善、意思決定まで自動化されます。

RPAはどのようなペースで進化していくのでしょうか。先進技術の宿命でもあります。概念と市場の期待が先行して、技術の実用化が追い付かない時期が続きます。時間が経つにつれ、過度な期待が収まる一方、技術の実用化レベルが高まると、両者がようやく同期し始め、技術の普及が一気に進みます。RPAは、まだ概念先行の状態にあります。今後5年の間に、非構造化情報処理能力、人工知能といったRPAに関するコア技術の進化が期待に合致し、普及を加速させます。企業にとって今後5年間は将来起きうるパラダイムシフトの到来に備えて、消えていく業務、職種、これから用意しなければいけない業務、職種を見極める時期でもあります。

5年後、RPAが初期の段階3に到達すると予想し、企業及びアウトソーシング業界にもたらす変革を次の節以降で述べます。

2. 企業へ与えるインパクト・適応領域の変革イメージ

(1) バックオフィスへのインパクト

① サービス品質の向上、サービスの効率化

RPAによって実施されるバックオフィス業務は、人間と比べて、継続的にかつ安定的な品質で実行できます(図表3 No.1,2参照)。

また、人間の介在が不要となり、リソース制約はほぼ受けず、作業の多重同時実行が可能になり、作業効率が大幅に向上され

ます(図表3 No.4,5参照)。

こういったサービスの品質面、効率面の向上により、ユーザは時間の制約、場合によっては場所の制約も受けずにサービスを楽しむことが可能になります。

【図表3 RPA導入によるビジネスへの主な潜在インパクト】

No.	最もインパクトがあると思われる点	回答率
1	エラー率の減少	21%
2	定型タスク管理の改善	21%
3	ワークフローの標準化	19%
4	複数システム・画面への依存度軽減	14%
5	STP ³ の増加	11%
6	プロセス改善用のデータの蓄積	7%
7	余剰タスクの削減可能性	7%

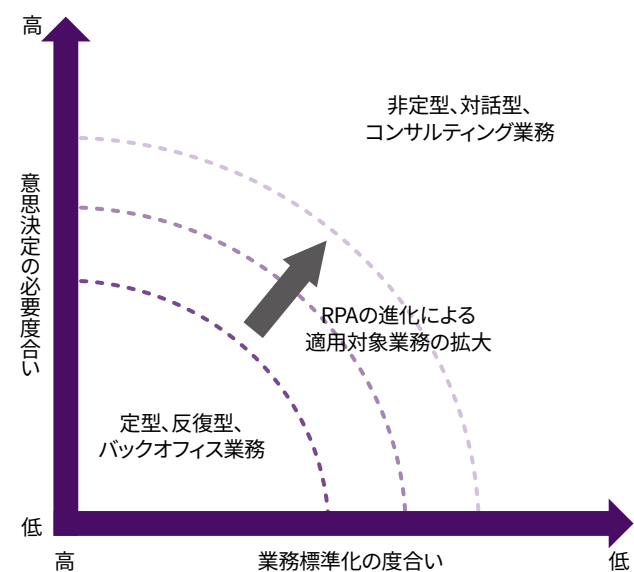
出典: 『BPOにおけるRPA早期適用企業に関する洞察』, “Insights From Early BPO Adopters of Robotic Process Automation”, Horses for Sources, 2015年2月

② 業務内容の高度化、それによる業務改善の加速

定型作業から解放された従業員が業務自体の改善や新しいイノベーションの創出等に取り組むことにより、今まで実現できなかったサービスレベル、サービス内容が実現され、高付加価値をもたらします(図表4参照)。

またRPA導入の付帯効果として業務に関する各種実績データが容易に蓄積可能になり、業務の改善機会を特定しやすくなります(図表3 No.3,6,7参照)。

【図表4 RPAの進化による適用対象業務の拡大】



3 Straight Through Process: 人手が介在せずにコンピューターシステムによって一連の業務が完了されるプロセス

③ 必要スキルセットの変化、人員再配置の必要性

RPAの導入に伴う業務内容の高度化により、バックオフィスの人材に必要なスキルセットも大きく変わります。

RPAに置き換えられた業務を実行するためのスキルは不要となり、如何に業務を改善するか、新しいサービスを提供するために何をすればよいかといったユーザのニーズを理解・分析する能力、それを実現するために必要な施策を考え出す能力が不可欠です。

もちろんRPAの活用にはテクノロジー知識が不可欠ですので、それを理解し活用できる人材も必要になります。

こういった人材に対するニーズの変化を一気に対処することは不可能です。既存人材に対するトレーニングによるスキル育成、外部からの新規採用等いずれも時間がかかります。したがって、RPAの早期かつ小規模な適用を繰り返し、人材面の対応を徐々に実施していくことが重要だと考えられます。

また、こういった変革の過程では、RPAの影響を受ける従業員との透明性のあるコミュニケーションがとても重要です。RPAによる変革のビジョンを示し、RPA導入後の従業員に対する期待の共有、スキル育成等新しいキャリア構築方法の明示等、人材への意識改善がスムーズな導入実現に寄与します。

④ ソーシングモデルの変化

RPAによってバックオフィス業務の実行コストが下がり、品質が向上されます。それにより業務を内製化するか外部委託するかの判断が当然変わります。BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）事業者ではなく自社でRPAを導入し業務を内製化するケース、RPAを持っていないBPO事業者からRPAを保有しているBPO事業者へ切り替えるケースが増えていくと考えられます。RPA時代におけるソーシング先を選択する場合、以下の点に留意する必要があります。

- BPO事業者はどんなRPAの戦略を持っているか。
- BPO事業者はRPA導入によるコストメリットを顧客にも還元する仕組みがあるか。
- BPO事業者が使用しているRPA技術に汎用性があるか。

(2) 経営へのインパクト

RPAはバックオフィスのみならず、直接部門及び経営全体にも大きな影響をもたらします。

① 売上の向上

バックオフィスと異なり、直接部門へのRPA適用による業務内容の変化は、売上増に直接繋がり易くなります。たとえば、RPA導入により営業社員がレポート作成、伝票作成等の事務処理から解放された場合、顧客の獲得、顧客ニーズの収集・分

析、新製品の起案等の創造的な活動にシフトできます（図表4参照）。

② 財務上の自由度向上

バックオフィスから直接部門まで広範囲なRPA適用は、業務コストを削減し、企業の財務上の自由度を向上させます。これによって運転資金をより戦略的な業務に投資することができます。

こういったインパクトをただ受け身的に待つのではなく、以下の利点を踏まえ早期かつ積極的にRPAを一部業務に導入することを経営層に提言します。

- AIや機械学習技術が持つ学習能力は、経験の多寡によって価値が決まる。言い換えると、早期導入はAIや機械学習に多くの経験をさせることができ、その学習能力によって高度な業務をより早く自動化できるようになる。
- 投資の面から見た場合、RPAは現場の小さい改善にも適している。パイロットとして一部特定業務に導入し、小規模ではありながら効率化を実現することによって生まれた資金の蓄積によってより大規模で長期なRPA導入プロジェクトに投資できる。
- 早期導入し、人・組織に与えるインパクトを早期に見極めることで、人材のスキル育成や再配置等組織の適応能力を高める期間に余裕が生まれる。

3. BPO 業界へのインパクト

RPAの普及により、人的資源を基にビジネスを展開してきたBPO業界に大きな影響を与えることは想像に難くないでしょう。この節ではその影響を見ていきたいと思います。

(1) 地理的な賃金裁定モデルの衰退

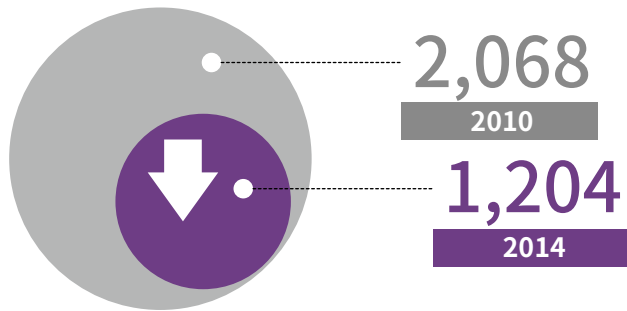
今までのBPOのビジネスモデルは先進国と新興国間の賃金差のうえに成り立っていました。RPA時代においては、賃金差ではなく、人間に支払う賃金とロボットの運用コストとの比較になります。新興国の賃金優位性がRPAの前では失われ、オフショアによる賃金裁定モデルが持続できなくなります。

加えて、インド・中国といったBPOの伝統的なオフショア先において、経済成長に伴う賃金水準が上昇し続けていることも賃金裁定モデルの衰退を加速させていきます（図表5参照）。

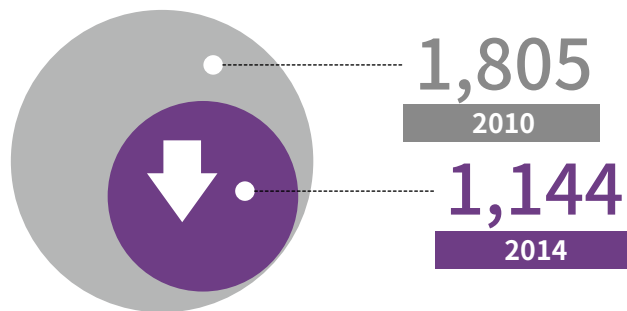
(2) BPO事業者とRPAテクノロジー企業との融合

RPA時代において認知技術はBPO事業者がサービスを提供するためのIT基盤だけではなく、サービスの提供主体そのものとなります。この変化によって、BPO事業者とRPAテクノロジー企業の融合が2つの方向から生まれます。

【図表5 インドにおけるアウトソーシング産業の衰退】



取引金額の変化(単位：億米ドル)



取引量の変化(単位：件)

出典：『Wall Street Journal』, 2015年7月13日

① BPO事業者によるRPAテクノロジー企業の提携・買収

AIや機械学習等の認知技術なしでは伝統的なBPOサービスの提供はできなくなりつつあります。サービスの提供主体を人間からロボットへ迅速にシフトさせるために、BPO事業者はRPAテクノロジー企業と提携あるいは買収等、今まで保有していなかった認知技術を獲得する動きが活発化していくと予想されます。

② RPAテクノロジー企業によるBPOビジネスへの参入

ロボットによるサービス提供はBPO領域の参入障壁を下げます。RPAテクノロジー企業はさらなる付加価値を得るために、AIや機械学習等のIT技術を破壊的技術（Disruptive Technology）とし、BPOビジネスへ参入することが盛んに起きると予想されます。

(3) BPO業界の寡占化

RPAのコア技術となるAIや機械学習機能にとって、利用者数、処理業務量の多寡は業務習熟の速さ、機能改善の速さに大きく影響します。相対的に市場シェアの大きいBPO事業者は利用者数と処理業務量の優位性により、業務の習熟及びAIや機械学習機能の改良を他社より早く実現でき、RPAのサービス品

質向上、業務対応範囲の拡大を相対的に短い期間で実現し、さらなるシェア拡大を享受します。この循環はBPO事業者の寡占化を生み出し、いずれRPAによるサービスを提供する巨大BPOプラットフォーム企業を誕生させると予想されます。

(4) BPOサービスの高度化

前述のようにRPAによって自動化される業務領域では寡占化が進むため、それ以外の人間が不可欠な高度な分析や企画等により専門性のある業務を提供するBPO事業者が現れます。これらのBPO事業者はRPAで対応可能な業務サービスについてBPOプラットフォーム企業から調達し、自社の専門的なサービスと組みあわせ、ワンストップサービスの形で顧客へ提供できると予想されます。

(5) BPO従事者のスキルセットの変化

BPO企業で働く従業員はRPAの影響を最も直接的に受ける人間かもしれません。必要なスキルは業務実行に関するスキルから、ロボットの適用検討、業務のモニタリング、データ分析、業務改善等により高度なスキルへ変化します。

こうしたインパクトにどう対応していけばよいのでしょうか。BPO事業者は自社が目指す方向性、差別化要素等を再定義することが大事になります。

① 自社の差別化要素の再定義、見直し

RPAの進化に伴い、差別化要素と考えていた業務はロボットにより安いコストで実現でき、自社の存在価値が下がる可能性が高まります。

顧客のニーズを踏まえ自社の存在価値は何かを常に明確にし、RPA等新技術がもたらす変化に飲み込まれる前に自社のビジネスモデルを変革することが重要です。

② RPA時代における戦略の策定、提示

自社の差別化要素定義に基づき、RPA時代に提供する具体的なサービス、提供する仕組みとその構築方法等の戦略を策定する必要があります。その中には、RPAの早期適用による市場シェアの拡大・寡占を目指す戦略もあれば、RPAの対象領域ではなく、より高度なBPOサービスにシフトする戦略も考えられます。

また、策定した戦略を内外に示し自社が向かう方向性を宣言することにより、対内的には自社リソースを総動員し、RPA時代に適するサービスが早期に提供可能となり、対外的には自社の戦略が正しく理解され、市場及び顧客への存在感、信頼性を高めることができます。

III. 現時点におけるRPA適用事例

第II章にてRPAを現行業務に適用することによる影響を、様々な視点から紹介しました。次に、本章では現時点におけるRPA（段階1）が適用可能な対象業務、RPAによってもたらされる効果、導入する際のポイント等に焦点を絞り、自動車メーカーVolvoの事例⁴をご紹介します。

自動車業界では、既に生産工場の製造ラインで人間の代わりに産業用ロボットを適用したオペレーションを実践しており、ロボットの活用を熟知しています。Volvoは、そのロボットの活用体験を生産工場だけでなく、経理業務（まずは、一部の買掛金業務）において適用する挑戦を始めています。

1. なぜ、RPAを活用するのか

現行の買掛金業務では、ERPが導入され業務の自動化が進んだものの、未だ人間が対応しなければならない多種多様な業務が存在します。たとえば、サプライヤーから受領した請求書を処理する場合は、通常次のような人間がかかわる業務が発生します。

- 請求書に記載されている情報を読み取る
- 記載内容を理解し、情報を入力する
- 入力されたデータが正しいか検証する
- 検証後、総勘定元帳に転記する

RPAの特徴の1つとして、人間が実施している反復作業、大量作業等の定型作業を真似し代行することがあげられます。この事例で活用しているRPAもその特徴を活用可能な業務領域に最大限適用し、人間が対応していた業務を代行しています。RPAの活用の狙いとは、人間が対応しなければいけない業務を極力なくすことです。

2. RPA適用後の業務と効果

前述の業務は、ほぼRPAが代行できることが明らかとなりました。適用後では、RPAが次の業務を実施しています。

- 認知技術を用いて請求書の情報を読み込み、理解する
- スクリーンスクレイピング⁵を用いて必要な業務システムにログインし、請求書の情報をERPに入力する
- 入力されたデータを他システムにあるデータと突合する
- ルールエンジンを用いて突合後の請求書データを総勘定元帳に転記するのか、保留するのか、あるいは差し戻すのか決定する

効果は当初想定していた期待を上回っています。

- 定型作業に費やしていた時間の削減(約65%-75%の削減)
- 作業品質の向上(エラー数の削減)

これまで従業員は情報入力や検証等の定型作業に多大な時間を費やしていました。今後は、業務のパフォーマンス分析等により改善個所の把握・特定や改善計画の策定、またRPAのさらなる適用領域の識別・導入検討、高度な意思決定が必要な業務にシフトし、より多くの時間を費やすことが可能となります。

3. RPA導入に際してのポイント

当事例では、経理業務にRPAを導入し、非常に満足の高い結果を得ることができたと同時に2つの重要なポイントが明確になりました。これらのポイントは、RPAが適用可能な対象業務を広げていく際に非常に重要なことであると認識しています。

(1) 経営層から従業員へのコミュニケーションとトレーニング

従業員はRPAを、今まで自分たちが行っていた仕事を奪う存在と感覚的に捉えます。RPA導入の狙いや従業員に対する期待等、本来実現したい目的を経営層自らが継続的に従業員に伝えていくことが非常に重要です。このような継続的なコミュニケーションにより、従業員からの信頼を得て、RPA導入に対する前向きな姿勢に変化させることが成功に導くアプローチといえます。また、RPAの導入により従業員の役割も変わるため、新たな役割を担えるよう十分なトレーニングの提供も重要となります。

4 出典：KPMG Strategic Visions on the Sourcing Market 2016

5 スクリーンスクレイピングとは、人間に代わり対象となるシステムやアプリケーションにアクセスし、Webサイト上の表示構成を解析することによって必要となる文字や数字情報を抽出する技術

(2) 規模の経済の追求

RPAの導入効果を最大限に享受するためには、規模の経済を念頭に置くことが必要となります。

Volvoの場合はグローバル規模にて業務の標準化や集約化を推し進めており、規模の経済を実現する条件が備わっていました。そのような状況にRPAを適用したため非常に高い効果を享受することができました。このようにRPAの導入に向けて、業務の標準化や集約化等の準備が必要であり、その準備なくしてRPAを導入しても部分最適になる可能性が高くなります。

IV. 導入アプローチ

これまで、RPAとは何か、企業へはどのようなインパクトがあるのか、現時点でRPAはどこまで実現できるのか、をご説明してきました。では、これから訪れるRPA化された世界に向けて、各企業ではどのようにしてRPA導入を進めればよいのでしょうか。

一般的なRPA導入の流れとしては、図表6のとおりとなります。先にも述べたとおり、現状の業務の仕組みにRPAを導入しただけでは個別最適となり、十分に効果を発揮できない場合がありますので、必要に応じて業務改革等をあわせて実施することも重要となります。

また、RPA診断後に小規模な領域でRPAの一部早期導入（クイックウィン）を実施することで、RPAの効果を早期に見極め、中長期的な投資を判断することも競合他社に対する優位性保持の観点から重要となるでしょう。

KPMGコンサルティングでは、RPA診断（現状分析・RPA化領域特定の支援）、将来像の定義支援、ソリューションの選定支援、RPAの導入支援、業務改革支援等、グローバル先端事例の知見を活かしたアドバイザーサービスを提供しています。

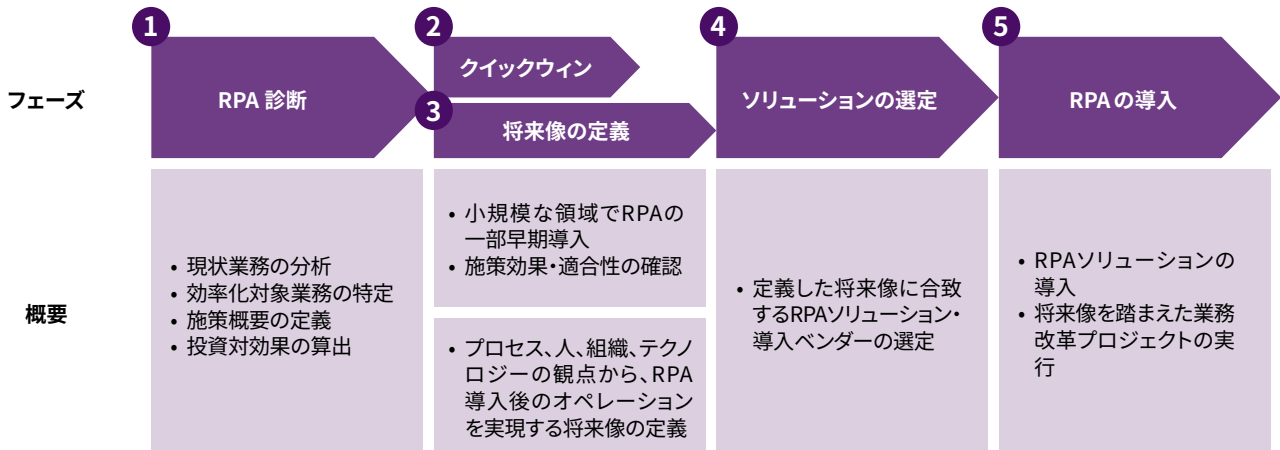
V. おわりに

RPAは、一段落したと考えられてきたバックオフィス業務の効率化や業務内容の高度化について、さらなる改善余地を創出します。海外企業においては既にRPAの導入が開始されており、それをコスト競争力の原資にし始めています。AI等の認知技術を自社の経営活動にどのように取り入れ、どのような競争優位を築いていくべきかを早期に検討し、導入を進めていくことが、今後の大きな経営課題の1つであるといえます。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社
 パートナー 田中 淳一
 TEL: 03-3548-5111（代表番号）
 Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

【図表6 標準的なRPA導入アプローチ】



KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.