

中央教育審議会 大学分科会 大学振興部会 ヒアリング

SMBCグループにおける生産性向上の取り組みと 文理融合人材の重要性

2022年8月9日

代表取締役

山本 慶



SMBC バリュークリエーション

講演者紹介

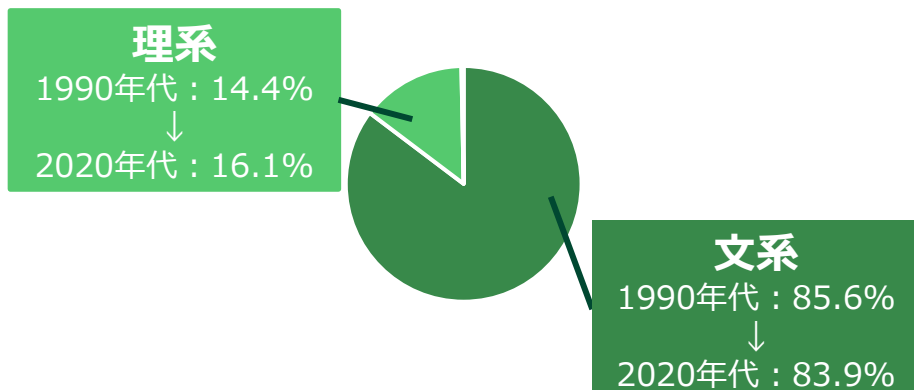
講演者紹介



代表取締役
山本 慶

- 1995年に住友銀行入行
- 17年間、危機管理・組織防衛に従事、2017年に経営企画部上席推進役として、中期経営計画を推進
- 2019年2月にSMBCバリュークリエーション株式会社を設立、代表取締役に就任

入行当時のSMBCグループの文理比率



SMBCバリュークリエーションとは

- SMBCバリュークリエーションは、三井住友フィナンシャルグループのグループ会社である三井住友銀行の100%子会社

三井住友フィナンシャルグループ (SMBCグループ)



100%子会社

SMBC
バリュークリエーション
(2019年2月設立)

■ 本日のアジェンダ

金融業界を取り巻く環境

- ・ 金融業界を取り巻く環境の変化
- ・ 生産性向上の必要性とそのツールとしてのRPA

SMBCグループの生産性向上の取り組み

- ・ SMBCグループの中期経営計画（2017年4月～2020年3月）とその成果
- ・ SMBCバリュークリエーションの設立

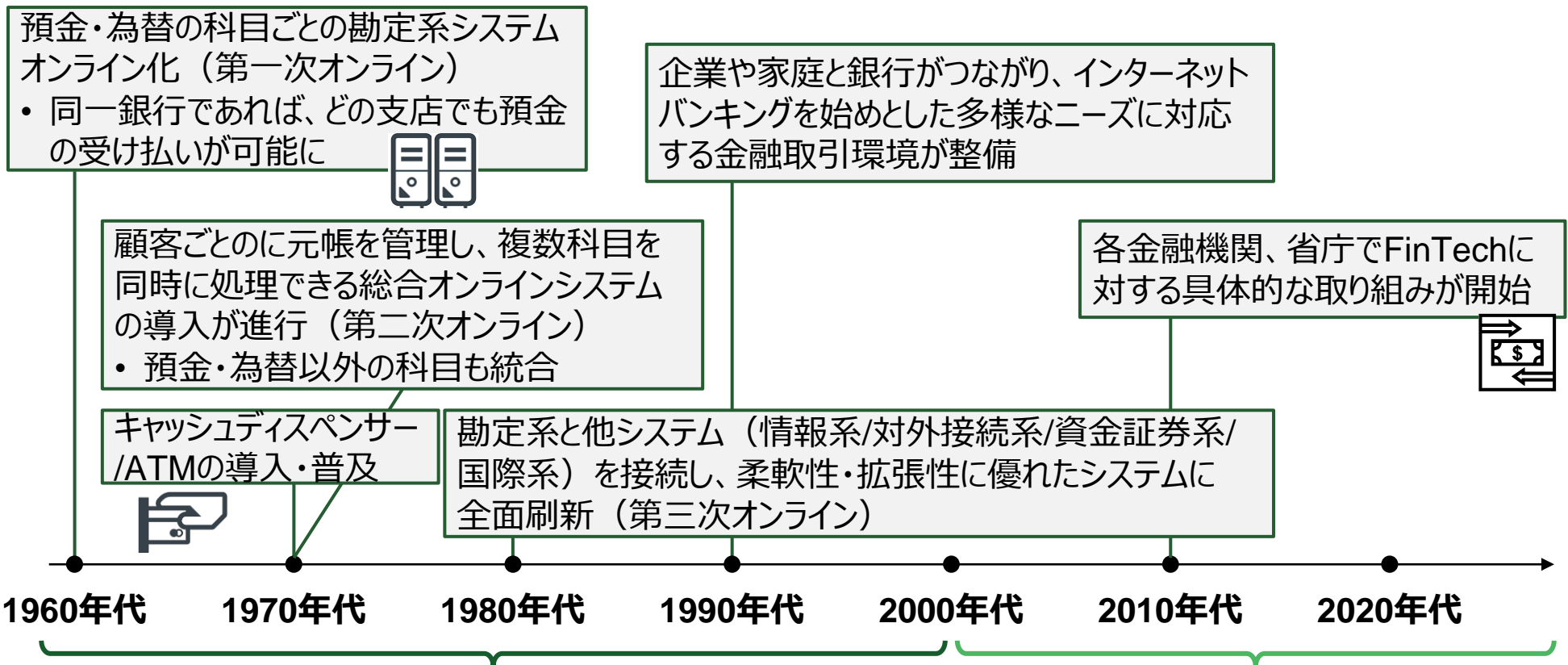
SMBCグループの人材育成

- ・ デジタル・ユニバーシティとSMBCグループの人材育成の方向性
- ・ 事例1：RPA研修
- ・ 事例2：課題分析研修

総合力を持った文理融合人材の重要性

■ 金融業界はテクノロジーと共に進化してきた経緯

■ 金融業界は時代のテクノロジーと顧客ニーズに合わせて常に変化してきた業界



- ・ 金融業界は、1960年代から第一次～三次オンライン化を進め、現在のインターネットバンキングを始めとして、多様なお客様に多様なサービスを提供

- ・ 近年ではFintechの隆盛も目覚ましく、堅牢かつ利便性の高い金融システムの利活用が拡大

■ 従業員に求められる幅広い能力

- 従業員はお客様の課題解決に向けた適切な解決策を提案するための文理を問わない幅広い能力が必要

財務分析能力

財務諸表に基づく商流分析、
経常運転資金や収益改善等、
お客様の経営課題を明らかにして
解決策を提案する力

金融工学の理解

金融工学を駆使したデリバティブ等の
金融派生商品を詳しく理解し、
お客様の多様なニーズに応じて
適切な商品・サービスを提案する力



業界分析能力

お客様の業態・業種を深く理解し、
その業界のビジネス・技術のトレンドを
踏まえて提案する力

問題解決能力

お客様の課題を適切に把握し、
本質を見極めることで、
最適な解決策を提案する力

■ 近年の金融・デジタルを取り巻く環境は加速度的に変化

- テクノロジーの進歩や規制の変化が後押しとなり、事業者や個人の活動のデジタル化が進展
- 金融業界においても、IT/デジタルを取り込んだビジネス/業務の再構築が必要

顧客

企業活動のデジタル化

- SaaSの普及とプラットフォームの台頭
- 改正電帳法、手形廃止への対応
- SDGs、サーキュラーエコノミーへの関心の高まり

個人顧客の行動・意識変化

- 生活様式の多様化、キャッシュレスの普及
- プライバシーへの関心の高まり

規制・政策

規制の変化

- 業務範囲規制の緩和と個人情報保護強化
- プラットフォーム規制の強化

デジタル・ガバメントの動き

- デジタル庁の発足とマイナンバーカードの普及
- スマートシティの取り組み拡大

あらゆる領域に 行き渡るデジタル化 と変化の波

非金融事業者の金融参入

- 非金融・金融間の競争と共創

デジタルサービスの競争激化

- 異業種との競争激化による価格下落圧力
- 他行のグリーン・SaaS対応

デジタル通貨とセキュリティトークン・NFT

- 民間デジタル通貨、セキュリティトークン・NFTへの注目の高まり
- CBDCの議論の進展

その他

- メタバース、ブロックチェーン、量子コンピュータ 他

競合

テクノロジー

■ 急速に変化する環境においては生産性向上が急務

- 急速に変化する環境下では、市場に対しての迅速な適応・対応や付加価値を創造する余力を創出するための生産性の向上が急務



生産性向上が急務

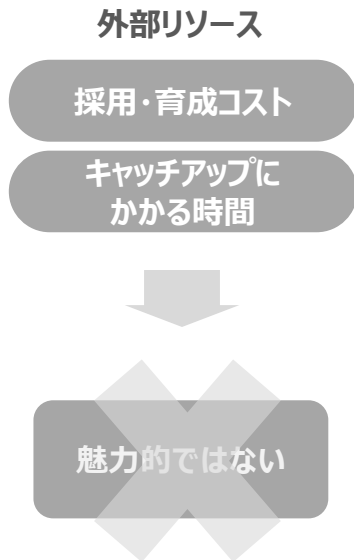
余力の創出によって、

- 個人として、高付加価値業務に時間を充てることが可能に
- 会社として、高付加価値業務に人材を配置をすることが可能に

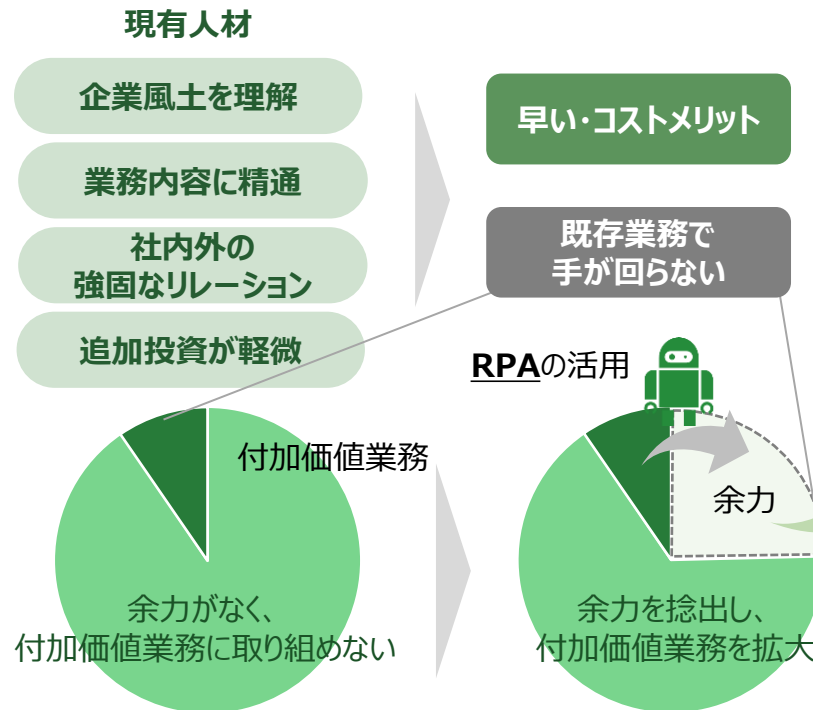
生産性向上には現有人材の活躍が肝要

- SMBCグループの強みは優秀な現有人材であり、彼らの生産性向上がカギであると改めて理解
- そこで、外部リソースへの投資や新規採用ではなく、RPAの活用による現有人材を通じた生産性向上を推進

外部リソースの活用には課題が多い



優秀かつ即戦力の現有人材がカギ



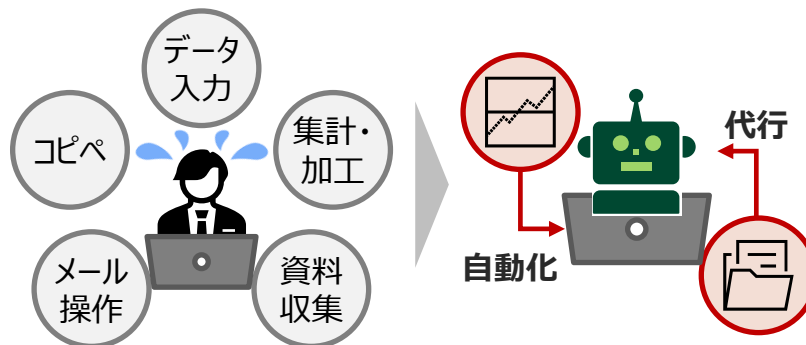
**現有人材が
イキイキと働き、
その能力を
いかんなく発揮できる
環境整備**

■ SMBCグループが活用しているRPA

- SMBCグループが業務効率化に用いているのが、PC上での業務を自動化するデジタル技術「RPA」(ロボティック・プロセス・オートメーション)

RPAとは

- RPAは人が行っていたPC上での業務を代替し、自動で行うシステム
- ヒューマンエラーが起きがちな、入力・集計作業、システム間の情報連携、大量の単純作業等を自動化し、業務を効率化



- アジャイル型の開発手法で導入でき、大規模なシステム導入・更新と比べて短く、カスタマイズ性高く導入できることから、急激な事業環境の変化にも対応可能

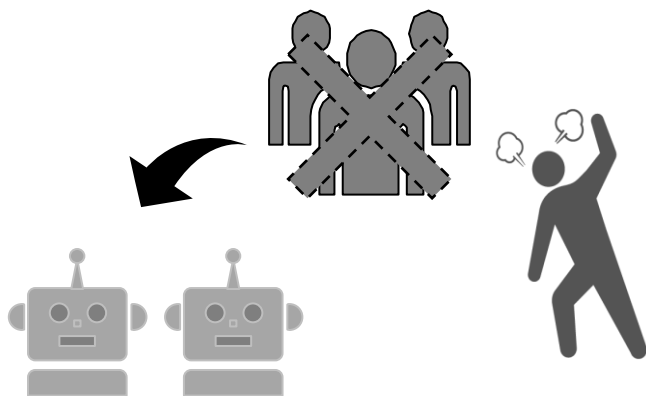


過去にコンピュータのOSが構築され、労働者全員がその利便性を享受し、生産性を向上してきたのと同様に、RPAを用いた自動化のメリットは、労働者全員が享受

■ 新たな生産性向上手法としてのRPA活用の考え方

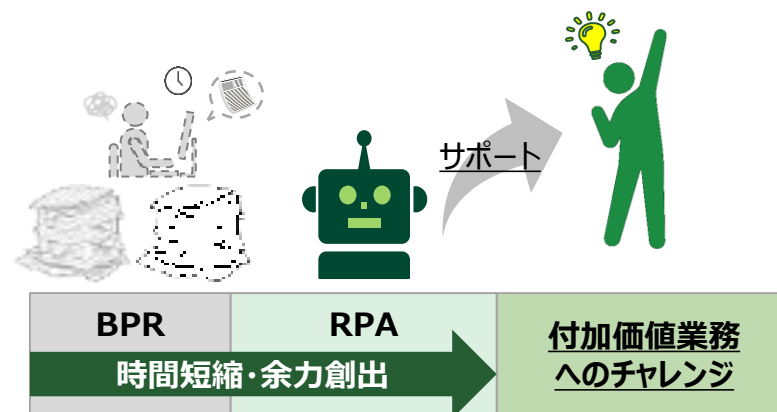
- 人員削減用ツールという既成概念を覆し、人がイキイキと働くためのサポートツールとしてRPAを活用
- 業務効率化・BPR（業務プロセスの再設計）とRPAを掛け合わせ、生産性向上を実現する具体的な手法として確立

これまでのRPAの概念



- ✓ 人の代替手段
- ✓ 人員削減のツール

新たな生産性向上手法としてのRPA

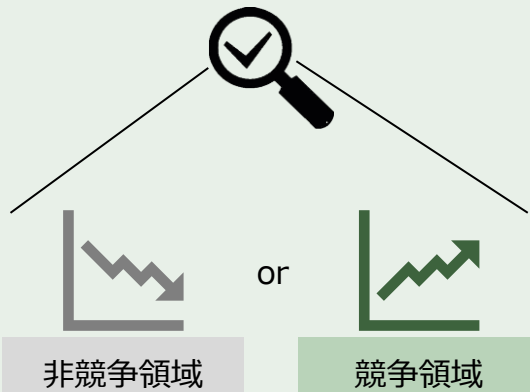


- ✓ 人がイキイキと働くためのサポートツール
- ✓ BPR+RPAで従業員の余力を創出
- ✓ 生産性向上を実現する具体的手法

■ 組織の選択と集中をスピーディーに繰返すことによる成果創出

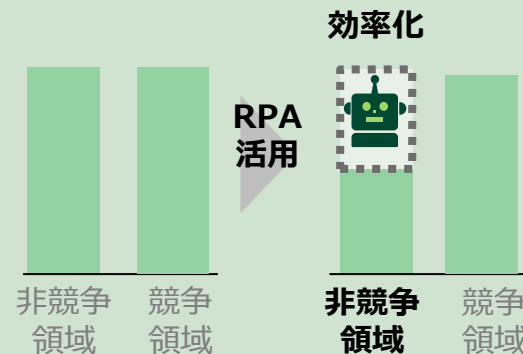
- 「競争領域」と「非競争領域」を見極め、非競争領域の圧倒的なコスト削減・効率化を実現
- 効率化によって生み出された余力を競争領域に傾注し、スピーディーに成果を出すことに注力

① 競争/非競争の見極め



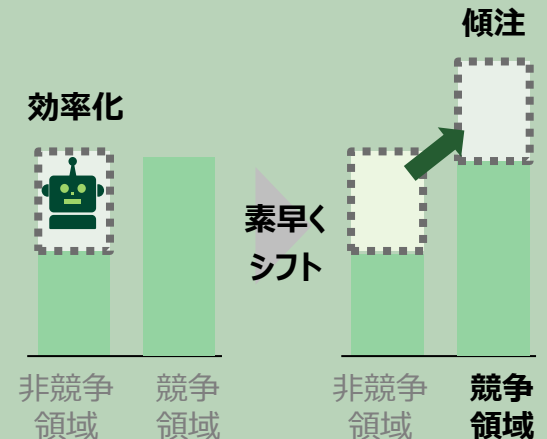
自社の強みを見極める

② 非競争領域の効率化



圧倒的コスト削減

③ 競争領域への傾注

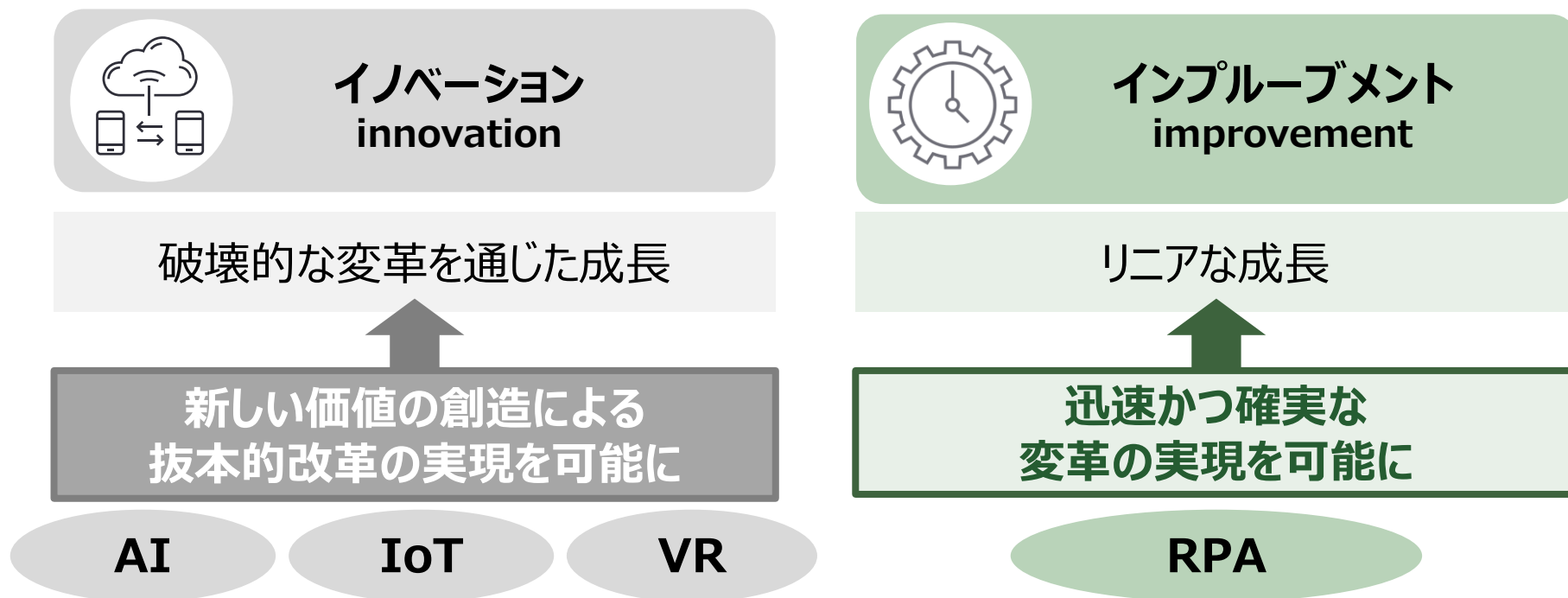


早期に成果創出



■ RPAは『インプルーブメント』を強力に推進する手法

- 競争領域を伸長させるのは『イノベーション』と『インプルーブメント』の2つのアプローチ
- RPAの活用で、『インプルーブメント』による迅速かつ確実な変革の実現が可能



■ 本日のアジェンダ

金融業界を取り巻く環境

- ・ 金融業界を取り巻く環境の変化
- ・ 生産性向上の必要性とそのツールとしてのRPA

SMBCグループの生産性向上の取り組み

- ・ SMBCグループの中期経営計画（2017年4月～2020年3月）とその成果
- ・ SMBCバリュークリエーションの設立

SMBCグループの人材育成

- ・ デジタル・ユニバーシティとSMBCグループの人材育成の方向性
- ・ 事例1：RPA研修
- ・ 事例2：課題分析研修

総合力を持った文理融合人材の重要性

■ SMBCグループの生産性向上 ～選択～

- SMBCグループは2017年に策定した中期経営計画（2017年4月～2020年3月）で、2020年3月末までに500億円の経費削減を計画

中期経営計画（2017年4月～2020年3月）の経費削減計画：△500億円

業務改革による効率性向上（△200億円）

- ➡ 上期迄に約200業務・40万時間（200人分）の業務をRPAにより自動化

RPAによる 業務削減 計画

初年度：
100万時間（500人分）

3カ年：
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（初年度計画：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

強靱な低コスト体質を磨き上げる

■ SMBCグループの生産性向上 ～集中～

- 中期経営計画（2017年4月～2020年3月）で、RPAによる1,500人分の余力捻出を計画
- 捻出した人員は、「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」への再配分を計画

2020年3月末に向けたRPAによる人員余力捻出計画：△1,500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

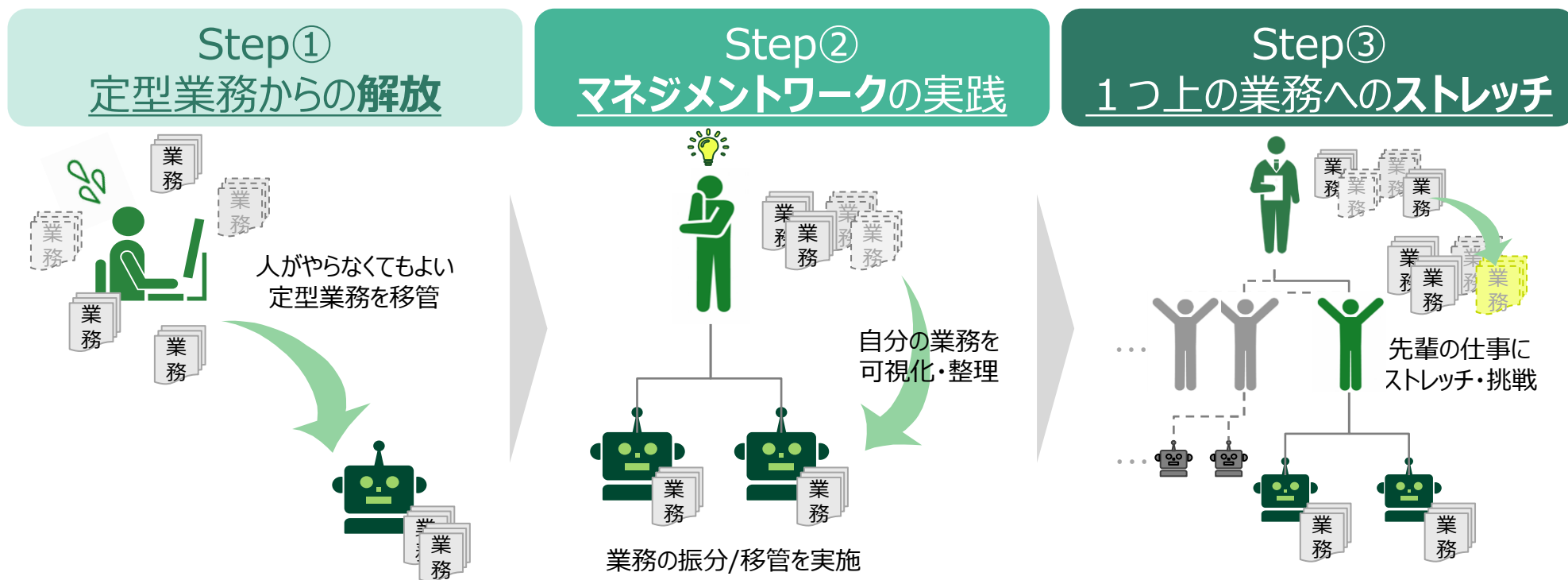
人員配置の最適化
(売上 ↑・経費 ↓)

- 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

■ SMBCグループの生産性向上 ～従業員～

- RPA等を起点とした生産性向上により、自身の業務見直しや新たなチャレンジなど、ストレッチする環境を整備し、従業員個人の成長を促進

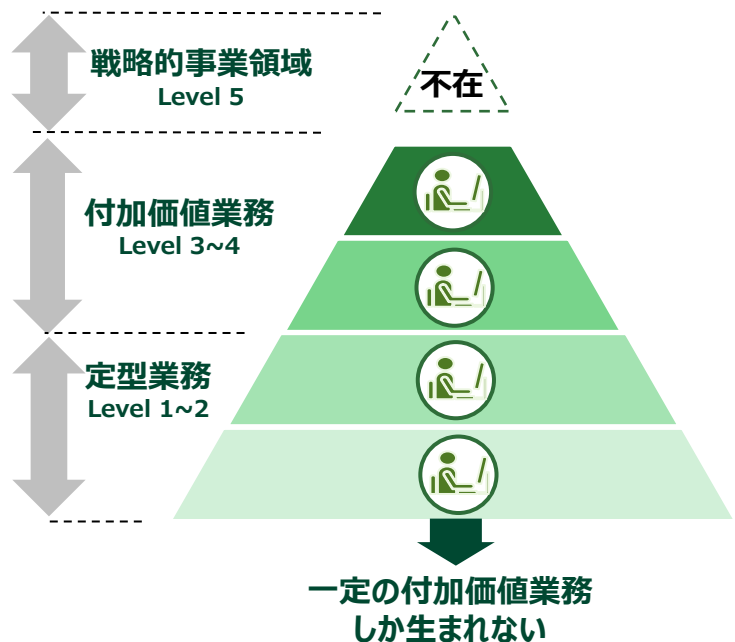


テクノロジーをトリガーに、従業員個人の成長を促進

■ SMBCグループの生産性向上 ～組織～

- デジタルツールを起点とした個人の成長が、組織全体のストレッチを促し、トップライン強化と付加価値拡大を実現

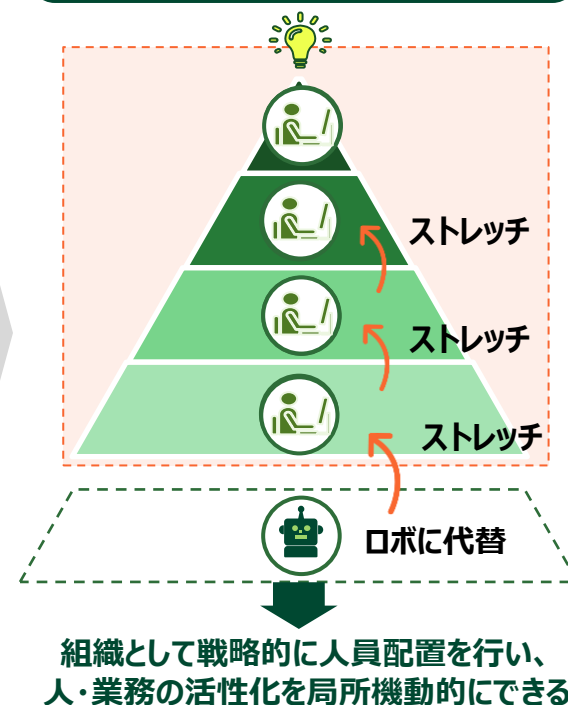
戦略的事業領域に
割ける余力がない



エース級の従業員を
トップライン強化へ投下



組織全体のストレッチで
生産性を向上



■ SMBCグループの生産性向上 ～人が中心のDX～

- RPAの導入を契機に、従業員の成長とイキイキと働ける環境の整備を実現し、お客様への提供価値を拡大



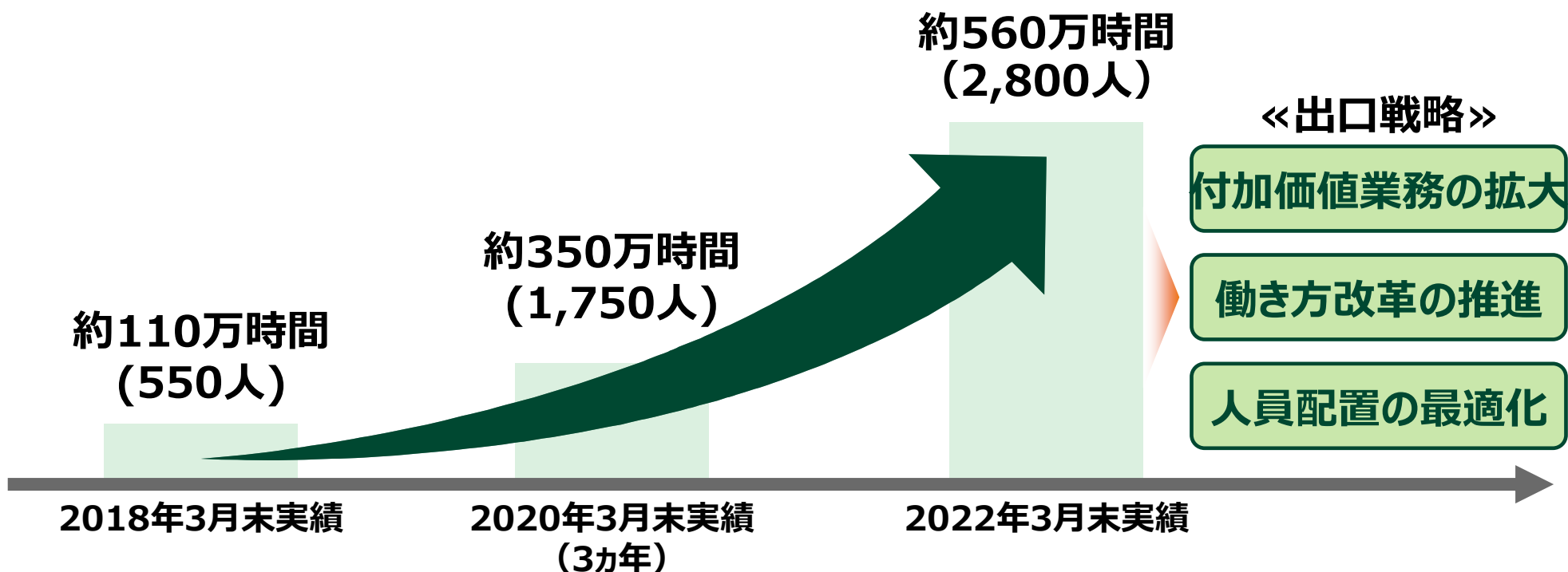
生産性向上への取り組みによる余力捻出を継続

- 業務削減計画の3カ年目標を達成し、2022年3月末までには2,800人分の余力を捻出
- 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

グループベースの横展開と
内製化による
適用領域の拡大

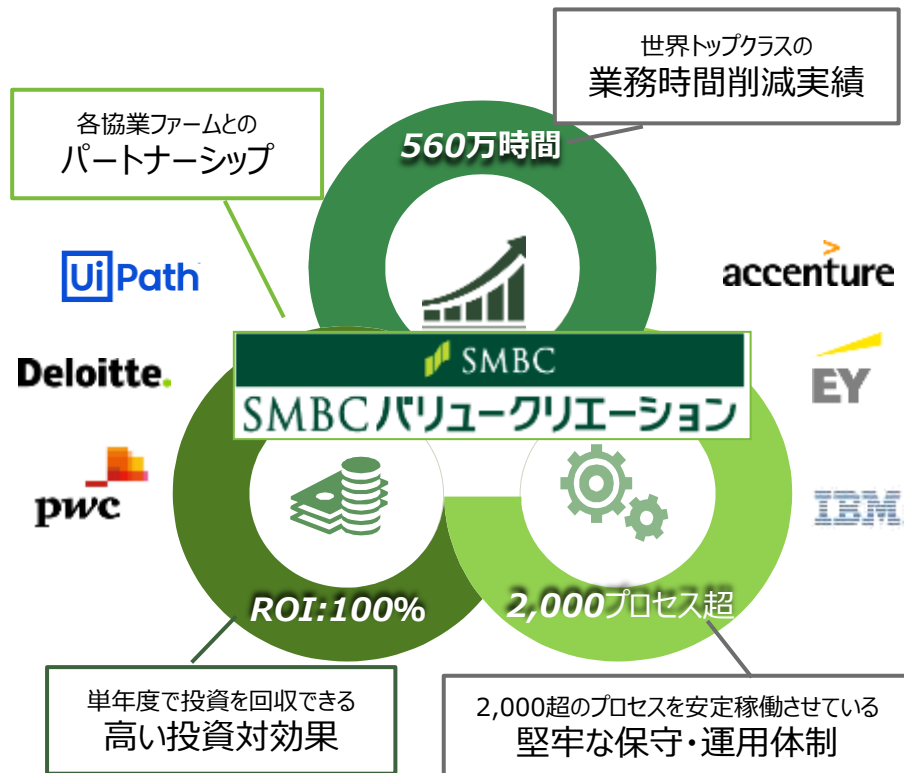


■ SMBCバリュークリエーション株式会社を設立

- SMBCバリュークリエーションは、SMBCグループで培った生産性向上のノウハウの展開を目的とし、2019年2月に設立
- RPAを使い、560万時間の効果時間創出・1,700名の開発人材育成に成功

SMBCバリュークリエーションとは

- 主にRPAを活用した、**生産性向上に向けたコンサルティングサービス**を提供しており、2017年以降、560万時間の効果時間創出・約1,700名の開発人材育成に成功



弊社のこれまでの取り組み

- 2017年から3年間で300万時間、約1,500人分の余力を捻出し、戦略事業領域に優秀な従業員の再配置を実行
- 150社を超えるお客さまから「RPAを生産性向上に活用したいが上手く進められない」などの相談を受け、当行の取り組みを紹介
- これまで培ってきた大幅な生産性向上の手法・知見・経験などを、同様の課題を抱える、国内のあらゆる業種のお客さまに提供するため、2019年2月、弊社設立。同年4月営業開始

■ 本日のアジェンダ

金融業界を取り巻く環境

- ・ 金融業界を取り巻く環境の変化
- ・ 生産性向上の必要性とそのツールとしてのRPA

SMBCグループの生産性向上の取り組み

- ・ SMBCグループの中期経営計画（2017年4月～2020年3月）とその成果
- ・ SMBCバリュークリエーションの設立

SMBCグループの人材育成

- ・ デジタル・ユニバーシティとSMBCグループの人材育成の方向性
- ・ 事例1：RPA研修
- ・ 事例2：課題分析研修

総合力を持った文理融合人材の重要性

■ 求められる総合力を身に着けた人材を育成

- SMBCグループでは、文系であってもデータ・システムのノウハウを学んだり、理系であってもビジネススキルを磨ける機会を設け、多角的・総合的に高い能力を持つ従業員を育成



デジタル人材を育成するためのデジタル・ユニバーシティ研修を実施

- SMBCグループでは、デジタルに関連するナレッジ・スキルを持った人材の育成のための「デジタル・ユニバーシティ」研修を実施

ビジョン	最高の信頼を通じて、お客さま・社会とともに発展するグローバルソリューションプロバイダー				
	DXへの余力捻出	お客さまのDX	✕	わたしたちのDX	
期待する行動変革	現場起点のデジタル活用で生産性向上	顧客接点でお客さまのDXを支援・共創	デジタル活用でビジネスの更なる変革・創出	DXを支えるビジョン・組織人材・インフラ変革	テクノロジー起点のビジネス共創と更なる安定稼働
スキル (30) HOW	プログラミング的思考 利用基本セット	デジソリ/デジBiz協創 営業基本セット	アプリ企画/インシデント実践 企画基本セット	PM実践力強化/クラウド実践 開発基本セット	
リテラシー (40) WHAT	リテラシーplus DiGiU Radio/デザイン/先端技術/セキュリティ/データ/グループ/グローバル等				
マインド (60) WHY	デジタル変革プログラム				
人材区分	全従業員	営業人材	企画人材	戦略人材	開発人材

※ () は2021年度時点講座数

■ デジタル・ユニバーシティは具体的なスキル講座を提供

- デジタル・ユニバーシティでは目的に応じて、ツールやシステム活用、ロジカルシンキング等のビジネススキル、具体的な営業トーク等、幅広いスキル講座を実施

スキル講座の内容（一部）

利用基本セット

- ロジカルシンキング
- クリティカルシンキング
- ツール（Teams、SharePoint、OneNote、Forms）の機能と使い方
- ツール活用の重要性と、浸透に向けたアプローチ方法
- デジタル活用の最新事例（量子コンピューター、AI、NFT、等）
- データサイエンス・データ分析
- コンピューターシステムの基礎知識（ハードウェア、ソフトウェア、ネットワーク、セキュリティ・システム構成、仮想化・クラウド）

営業基本セット

- デジタル・ソリューション導入の流れ
- デジタル・ソリューションの導入事例
- デジタル・ソリューションの事例紹介トーク
- 営業時のカウンタートーク（セキュリティが不安、高齢なのでデジタルに弱い、会社が小さいのでデジタルはまだ早い、等）

RPA活用ノウハウのレクチャー

- SMBCグループの文理の垣根を超える活動の代表例はRPAに関する人材育成の取り組み
- RPA活用が基本となる未来を見据え、文系従業員であってもRPA開発に必要な基礎的な業務分析やシステム構築の研修を実施

育成方法

現場主体の効率化推進とRPA開発スキル定着に向けた寄り添い型研修の実施
一人一人に寄り添いながら、RPA開発のノウハウを教育することで、文系の人材でも短期間で能力を開発

研修の全体像



実施内容

- ▶ UiPathの基本操作を実機を用いた演習を通じて習得
- ▶ RPA化における禁止事項やルールなど、遵守すべき事項を学習
- ▶ 自身が所掌するRPA化可能業務について、ディスカッション/要件詳細化
- ▶ 選定した業務から、講師と共に、RPA化する対象業務を決定
- ▶ 対象業務について、RPAの開発/テスト/リリースを実施
- ▶ 担当講師に対面/メール/電話でのサポートを受けながら開発
- ▶ 所属部署に対して効率化時間などの開発結果を報告
- ▶ 開発完了後に受講者へUiPathの正規ライセンスを発行
- ▶ 障害発生時のロボ改修や継続開発を技術的にサポート
- ▶ 研修サービスによる期待効果が創出できているかを確認

育成のポイント

- 1 1対1で現場従業員を徹底サポート
- 2 ケース演習ではなく実業務を確実に自動化させる
- 3 カウンセリングによるロボ開発スコアの選定

研修の様子 寄り添い型



■ 研修募集 ～応募制で実施～

- RPA研修は応募制で実施し、従業員の自主的な研修参加を促進

SMBCグループ行内の告知ポスター例



Design Next

- 冷凍庫のおかげで氷売りは要らなくなった
- でも、冷凍庫のおかげで好きな時に氷やアイスクリームが手に入るようになった
- 「RPA」のおかげで・・・

SMBC イン트라ネット
検索
RPA研修
横断検索 ▼
検索開始

あなたは使う側だよね？



Smart

「マニュアルに働け」と強制されてた昔と違って、働くかを自分でデザインする時代

「マニュアル」だった仕事なんて「RPA」でさっさと終わらせて、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？

デジタルの能力を身に付けた行員のキャリア事例

- 研修実施の結果として、新たなキャリアにチャレンジする従業員、一般職から企画業務に転身する行員も出現

 行動変容を促進する情宣活動
(SharePoint、ポスターなど)

 手厚いフォローでサポートする
研修制度

 継続開発に向けたインセンティブ
(表彰制度、ロボットコンテストなど)

RPA開発研修に参加

- ・ 業務交通費精算ロボを開発

**生産性向上の
効果を実感**

(周囲の喜びがモチベーション源泉に)

プログラミングの資格取得

- ・ プログラミングに興味を持ち、独学でJAVAの資格を取得

Aさん :  **の場合**
2015年入行 / 一般職

更に業務効率化を促進

- ・ 研修後も計7つのロボを開発

**更なる成長に
自ら知識を深化**

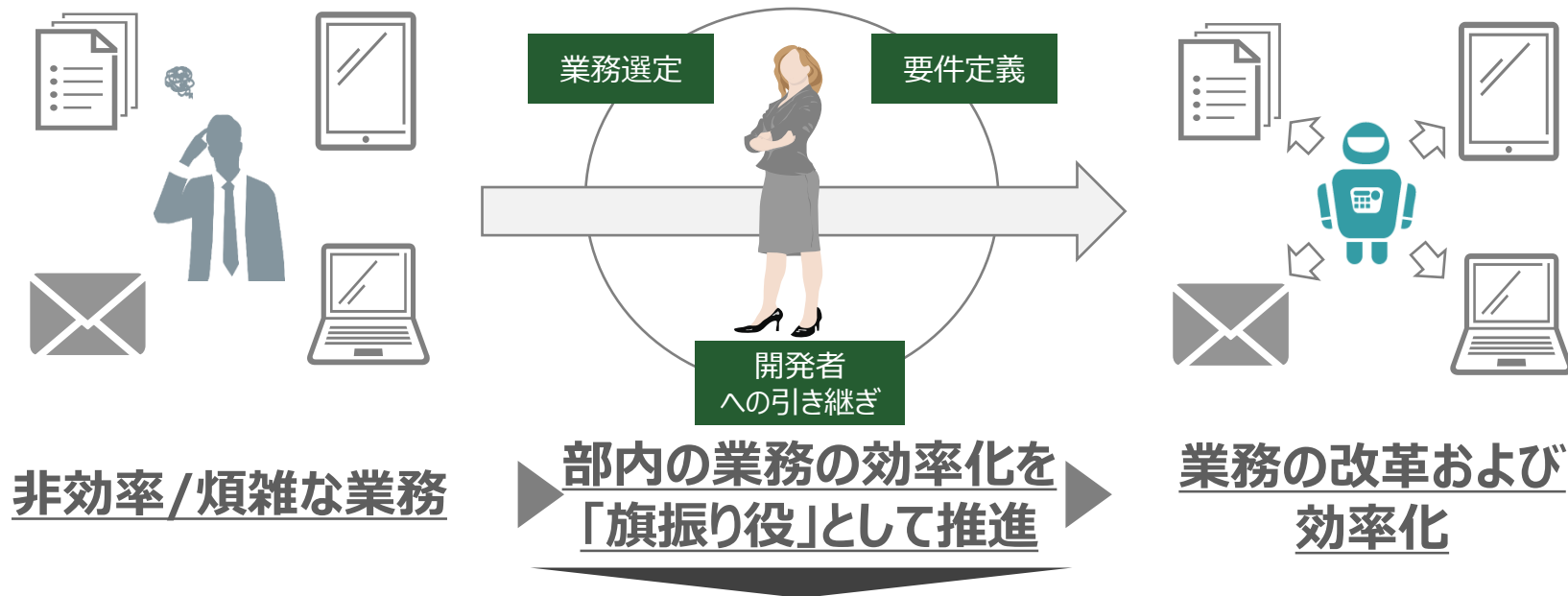
企画業務に挑戦

- ・ 自分の業務の幅を広げるため、部内の企画業務にも挑戦

■ 課題分析ノウハウのレクチャー

- 業務効率化のビジネススキルを身に着けるための人材教育も文理の垣根を越えた取り組みの一つ
- 理系従業員に対しても、「業務分析力」、「課題解決力」、「業務改革推進力」といったスキルの獲得を目的に、座学のみならず実践的なトレーニングを行い、総合力の高い人材の育成を推進

業務改革（効率化推進）の育成



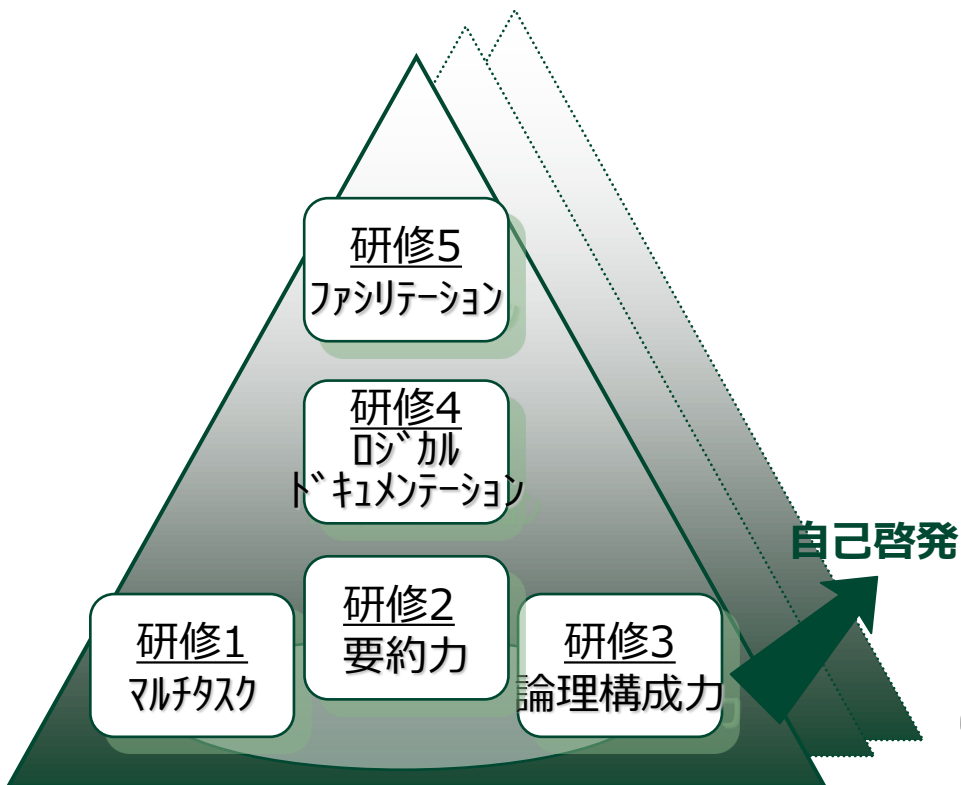
以下のスキルの獲得が可能

- ✓ **業務分析力**：現行の業務フローを正しく整理し、効率化余地のある業務を選定するスキル
- ✓ **課題解決力**：現行の業務フローの課題を抽出・解決し、あるべき業務フローを構築するスキル
- ✓ **業務改革推進力**：あるべき業務フローを業務手順書に落とし込み、行内に浸透させるスキル

■ 総合力を高める課題分析ノウハウのレクチャー

- 2010年より、ビジネスパーソンとしての総合力を高める研修を実施

プログラム（初級編）の構成要素



プログラム（初級編）をきっかけに
各人が更なるスキルアップを図ることを期待

プログラムの期待効果

すばやい情報処理力

→ 必要な情報を、
その場ですばやく記録して
共有する力の習得

問題解決力

ロジカルドキュメンテーション

→ 問題を網羅的に検討し、論理的で
分かり易く伝える力の習得

論理構成力

→ 情報の論理構成を整理し、
効果的に表現する力

ファシリテーション力

→ 相手の意思決定に必要な情報を
準備・説明して、業務を円滑に
推進する力の習得



■ 本日のアジェンダ

金融業界を取り巻く環境

- ・ 金融業界を取り巻く環境の変化
- ・ 生産性向上の必要性とそのツールとしてのRPA

SMBCグループの生産性向上の取り組み

- ・ SMBCグループの中期経営計画とその成果
- ・ SMBCバリュークリエーションの設立

SMBCグループの人材育成

- ・ デジタル・ユニバーシティとSMBCグループの人材育成の方向性
- ・ 事例1：RPA研修
- ・ 事例2：課題分析研修

総合力を持った文理融合人材の重要性

■ 現代に求められるのは総合力を持つ人材

- テクノロジーの進化・顧客ニーズの多様化・労働人口減少・生産性改善に関する社会的関心の高まりを受け、IT・データを使いこなし、顧客とコミュニケーションしながら課題を解いていく、文・理の垣根を超えた総合力を持った人材が必要
- 激動の時代においては、そのような総合力を育成する人材教育が、日本社会を活性化させる源泉

テクノロジーの進化



顧客ニーズの多様化



IT・データ 活用能力

AI活用、ビッグデータ分析、
システム利活用など

生産性への 社会的関心の高まり



コミュニケー ション能力

プレゼンテーション、
対外・社内交渉など

ビジネス ナレッジ・スキル

情報処理力、問題解決力、
論理構成力など

人口減少に伴う 労働人口の減少



■ 総合力を持った文理融合人材の重要性

- 企業にとって重要なのは、IT・データ活用能力、ビジネスナレッジ・スキル、コミュニケーション能力といった文理を問わない総合的な能力を持った人材
- また、RPAやAIによって単純業務の効率化・代替が進む現代においては、リベラルアーツの学習を通して自らの価値観を醸成し、人間力を磨くことが重要

企業において重要なスキル

IT・データ 活用能力

AI活用、ビッグデータ分析、
システム利活用など

- 最先端のツールを活用した情報収集やデータ分析を行うスキル

ビジネス ナレッジ・スキル

情報処理力、問題解決力、
論理構成力など

- 収集した情報や分析結果から課題を抽出し、論理的に思考することでその課題解決を行うスキル

コミュニケー ション能力

プレゼンテーション、
対外・社内交渉など

- 論理的に自らの考え・主張を他者へ伝達し、議論を促すスキル

- 企業においては、IT・データ活用能力、ビジネスナレッジ・スキル、コミュニケーション能力のような、**文理を問わない総合的な能力**が必要
- また、RPAやAIによって単純業務の効率化・代替が進む現代においては、**リベラルアーツの学習を通して自らの価値観を醸成し、人間力を磨くことが重要**