

# RPAとRPAガバナンス

## ～本格導入に向けてのガバナンス整備の必要性



瀬戸 行信

2012年 アクセンチュア(株)入社  
金融サービス本部  
シニア・プリンシパル

現在、ロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）が邦銀の中で幅広く注目を集めている。

RPAは、既存システムへの改修なく（簡単な設定レベルで）、エンドユーザーが手作業で行っていた業務プロセスをソフトウェア（ロボット）へ代替することができる。コスト削減に加えて、「システム化・手作業の負担からこれまで手が出せなかった新たなビジネス機会の創出」、「オペレーショナルリスクの逓減」、「RPAを活用を前提とすることでシステム導入自体のコスト削減」を実現するソフトウェアとして注目を集めているのだ。

近い将来、RPAはAI技術と統合・高度化し、銀行人材の有り方そのものにも影響を与えると考える。将来の銀行人材像は①バンカー（顧客を熟知の上、相談業務を担当する店頭の銀行員を含む）、②ビジネス・最新技術を融合し新ビジネスを創出するイノベーター、③マネジメント・各分野におけるプロフェッショナル、④ロボット、の4タイプに分化していくのではないだろうか。

本稿では、「RPAの基本的な構造」を簡単に整理した後、本格導入に向けて重要な「RPAガバナンス」について考察していきたい。

（RPAの概要については、FSアーキテクト Vol.43『実用段階に入ったロボットオペレーション』参照。）

### 1. RPAの基本的な構造

RPAは基本的に次の2つの機能で構成されている。これらはRPA領域以外にも既に利用されている技術である。

- ① PDF等のデータ項目、PC上に表示される既存システムのデータ項目を認識・操作する機能

画面スクレーピング・レポートクローリングと呼ばれる電子媒体上の各項目を識別・加工する機能（複数画面を統合し、1つの画面として表示するマッシュアップ機能、あるいはインターネット上の各サイト情報を検索、各項目を識別して価格を比較・表示するサイトを想像していただきたい）。

- ② ルール定義に基づき業務プロセスを自動実行する機能

業務プロセスルールを定義の上、各業務プロセスを自動化、管理する機能。ワークフロー管理、ビジネスプロセス管理

（BPM：Business Process Management）ツールとして既に多くの金融機関で利用されている機能である。

RPAは、この2つの機能を統合し、現在人が実施している“既存システム（Excel等を含む）の一連の操作を代替・統合するソフトウェア”である（図表1）。

### 2. RPA導入に伴うビジネス効果とガバナンスの必要性

RPAは業務プロセスの入力が電子化・ルール化可能な限り実現可能である。また高度なプログラミングは不要で、エンドユーザーの操作をRPAツール内に設定することで容易に導入することが可能である。

この導入容易性は、過去にエンドユーザーコンピューティング（EUC）導入当初に経験した、“開発、運用、利用が無秩序に行われる”リスク（FISC『金融機関等のシステム監査指針』より）を孕んでい

る。本格的な導入に向けて、予め「RPAガバナンス」を検討・整備しておく理由がここにある。

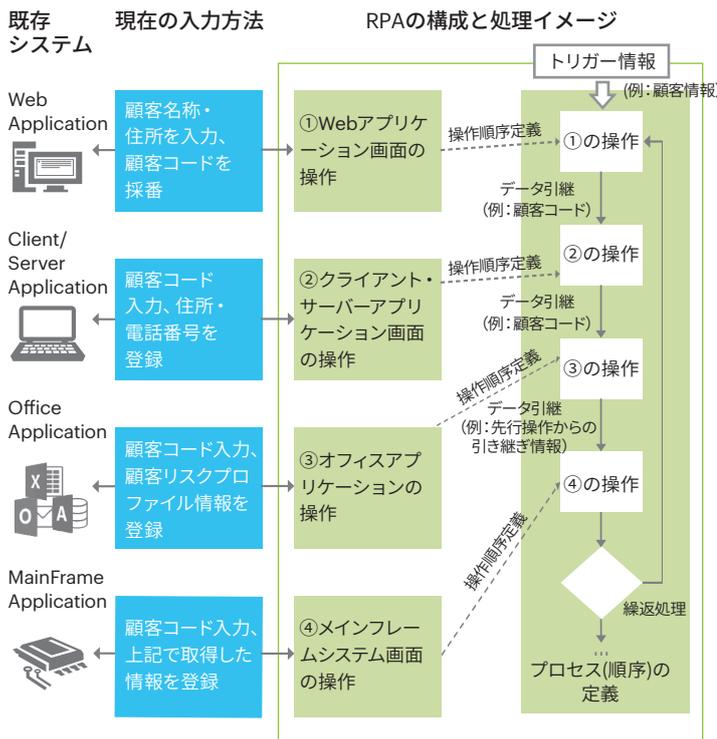
RPAガバナンスのもと、ビジネス上の効果を実現するための要点は次の通りである（詳細は次章で記述）。

- i. 1日24時間/週7日間稼働可能なロボットによる業務プロセスの遂行（人的コスト削減）とシステム化・手作業負担を理由にこれまで手が出せなかった新たなビジネス機会の創出

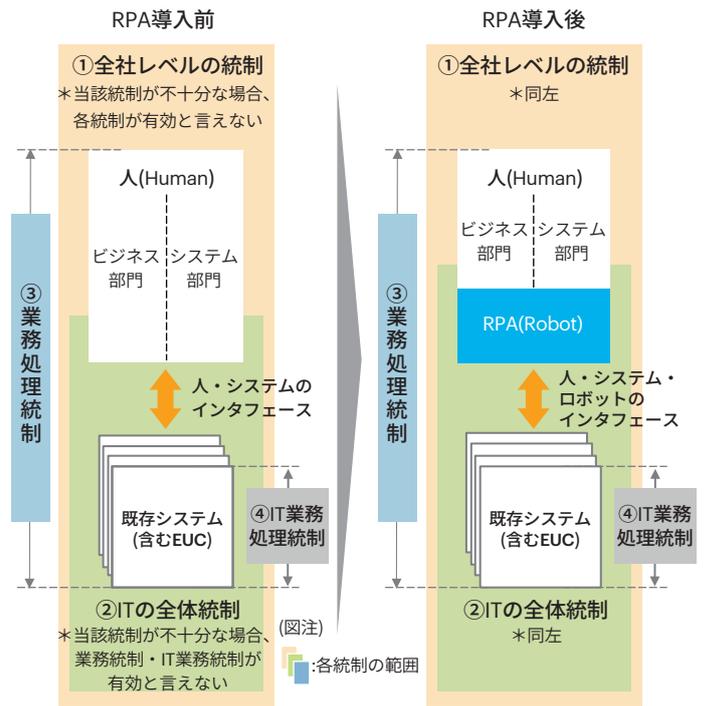
これらを実現するため、利用部門全体の理解醸成・教育に加え、RPAの効果・リスクに対し監査部門・リスク担当部門等、関連部門を巻き込んだ取り組みが必要である。

- ii. ロボットへ代替することによるオペレーションの正確性向上（オペレーショナルリスク逓減）

図表1 RPAの構造～複数システムを統合し顧客登録事務を行う事例



図表2 RPAとガバナンス・統制～既存ガバナンススキームとの関係



©2017 Accenture All rights reserved.

©2017 Accenture All rights reserved.

RPAは人からロボットへ代替することによる事務リスクの遁減、当該事務に対する監査・検査に対する負担遁減が可能となる。一方、RPAそのものがソフトウェアであることに起因するシステムリスク増加要因となる。これらプラス・マイナスの効果をコントロールすることにより、最終的には全行的なオペレーショナルリスクに関わるリスク資本自体の遁減を生み出す。

iii. RPAは既存システムへの改修を伴わない。また既存システムの更改・刷新において、RPAと組み合わせることで過剰な作り込みの排除、テスト自動化～本番業務自動化までシームレスな連携が可能となる（システム導入コストの削減）

図表1のようにRPAは既存システムとの連携を前提とし、それをサポートするシステム部門・ベンダーとの綿密なコミュニケーション・整合性確保が必要である。

### 3. RPAガバナンス構築に向けたアプローチ

RPAガバナンスに関して、各国当局・各国会計士協会内で、問題は認識されつつあるものの、現時点、統一的な統制基準に向けた動きは存在しない。以降は、弊社グローバルでのRPA導入経験・ガバナンス構築の知見をもとに、整備にあたってのアプローチ・考慮すべき点について言及していきたい。

#### 3-1 既存のガバナンス・統制

一般的に現行のガバナンス・統制は、次の4つから構成されている（図表2）。

##### ① 全社レベルの統制

会社レベルのガバナンス・統制。具体的には、権限・職責の管理、人的資源に対する方針と管理、経営者・関係部署（外部監査人を含む）との連携、ビジネス部門とシステム部門の連携等が該当する。

##### ② ITの全体統制

会社レベルのシステム全体に関わるガバナンス・統制。具体的にはアプリケーション・インフラの開発保守管理、テスト管理、情報セキュリティ、持続的なシステム維持のための変更管理等が該当する。

##### ③ 業務処理統制

個別業務プロセスに対して人・システムが共同で行うガバナンス・統制。

##### ④ IT業務処理統制

業務プロセスをサポートする個別システムに関わるガバナンス・統制。

#### 3-2 RPAガバナンス構築・整備に向けた考慮点

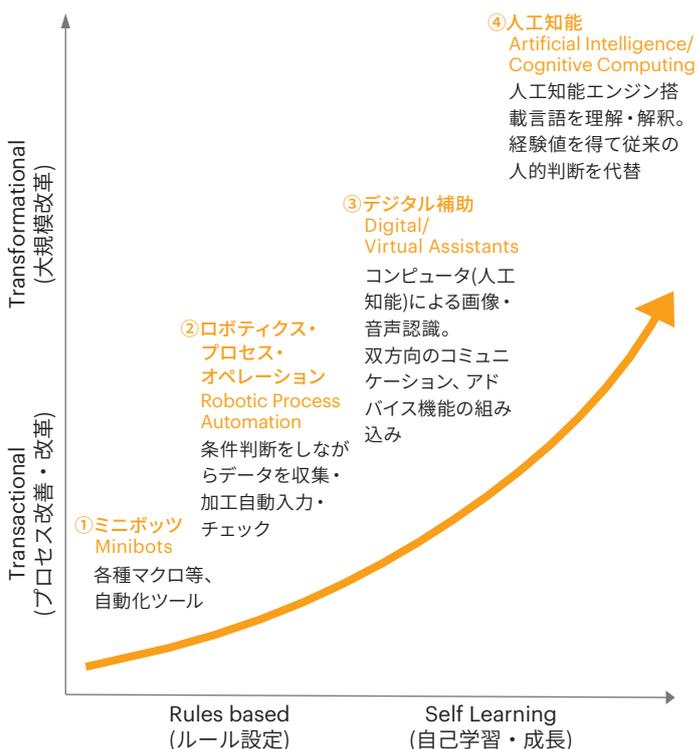
RPAガバナンスの構築のためには、既存のガバナンス・統制への影響を考慮し整備することが有効である。整備にあたり、特に考慮すべきポイントは次のとおりである（図表3）。

図表3 RPA化に伴う既存ガバナンスへの影響

既存ガバナンス・統制	RPA化に伴う主な考慮点
① 全社レベルの統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPA導入後の職務権限明確化</li> <li>現行Human人材の有効活用</li> <li>定期的なRPAツールに関する教育</li> <li>ノウハウ・人材の空洞化防止対策(持続的なプロセス見直しとオペレーション訓練等)</li> <li>既存ビジネス変更と整合性が取れたRPA導入計画</li> <li>RPAに関わる理解と行内醸成、経営層・監査部門等関係部署との情報連携等</li> </ul>
② ITの全体統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存システム変更と整合性が取れたRPA導入計画</li> <li>RPA導入に関わるアプリケーション・インフラの開発保守管理、導入効率化のための部品再利用管理</li> <li>持続的利用のための変更管理、問合せ・障害管理等インシデント管理</li> <li>テストとリリースの管理</li> <li>RPA及び既存システムに対するアクセスコントロール(ユーザーID・パスワード管理、特にロボットに付与するユーザーIDの管理・運用)</li> <li>RPA・既存システムに対するデータ管理・データ保護</li> <li>24/7を想定したロボット運用と監視等</li> </ul>
③ 業務処理統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査レベルの向上・効率化のための監査証跡用ログ取得ルールの確立</li> <li>SOX法対応ドキュメント等、他統制ドキュメントとの整合性の確保等</li> </ul>
④ IT業務処理統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A (基本的に現行と同様)</li> <li>* 既存システム側の定例的なパスワード変更・システム運用等、RPA側設計の中で既存のガバナンス・統制レベルを維持する必要有り</li> </ul>

©2017 Accenture All rights reserved.

図表4 今後のRPAの進化 (弊社予想)



©2017 Accenture All rights reserved.

① 全社レベルの統制

RPAに関するユーザー部門・システム部門に対する教育態勢の構築に加え、経営陣・人事・監査・リスク部門等全行的な巻き込みが必要である。またロボットに代替される現行人材の有効活用対策、自動化に伴う業務プロセスのノウハウ空洞化防止対策が必要である。さらに人的リソース削減後のRPA障害・コンティンジェンシー対応策の1つとして、障害時にも機動的に人に切り替えることが可能なアウトソーシング・スキームを考慮することも有効である。

② ITの全体統制

既存のオペレーションを代替するRPAは、エンドユーザー主導で導入されることが望ましい。そのため、RPAガバナンスは既存のEUC統制の1形態と考えられる傾向がある。一方、RPAは既存システムを連携・統合するものであり、個々のEUCに着目したこれまでのEUC統制の枠組みに加え、ロボットに関わるセキュリ

ティ・権限の取り扱い、既存システム側運用との整合性、更改・変更計画との整合性を確保する枠組みが必要である。

③ 業務処理統制

個別業務プロセスに対して人・システムが共同で行う統制はロボットへの代替により、リスク逓減を可能とする。またRPAツールが具備するログ取得機能により、現行サポートしていない監査証跡としてのログ取得が可能となる。一方で、現行プロセス自体が非効率の本質である場合にも、現行プロセスをそのままRPA化、問題自体が隠蔽されてしまうリスクがある。これに対応するため、RPA化導入時及び導入以降に定期的にプロセスを見直す枠組みが必要である。

④ IT業務処理統制

既存システムの改修が不要なRPAでは、当該統制は影響を受けない。ただし、既存のシステム運用(締・バッチ運用、ID登録・パスワード定例変更等)、ロボッ

トに代替・処理集中化することに伴う既存システム側性能面の考慮等、既存システム側に影響を及ぼさないRPA設計が必要となる。

4. おわりに

本稿において、本格導入に向けたRPAガバナンスの必要性とアプローチ・考慮点について言及した。

銀行業務プロセスの多くの部分は、厳格なルールに基づき遂行されている。RPAは、今後AI技術と統合・高度化していく中、さらに多くの業務プロセスがロボットへと代替していくことが見込まれる(図表4)。

ガバナンスは、経営そのものである。その準備に向け本稿が一助となれば幸いである。