

# 花王、中外製薬、地銀など 「業務の自動化」で 躍進する企業が増えつつある理由

## AI 活用など従来の枠を超えた End to End の自動化でビジネスプロセス全体を革新

労働力が減少する一方で、取引先や取扱商品の増加によって必要な労働工数は増え、業務効率化に対する重要性はますます高まっている。さらにニューノーマル時代の新たな業務スタイルへの対応も迫られる中で注目されているのが、従来の枠を超えた自動化である「ハイパーオートメーション」だ。AI(人工知能)などのテクノロジーを組み合わせることで変化対応力を高め、ビジネスプロセス全体の自動化で業務効率を飛躍的に向上させることができる。実際に支払業務の8割を自動化した花王など、業務効率を5割から8割改善した事例が生まれている。それが可能になった背景には何があり、どのようにアプローチすれば実現できるのか。事例を交えて解説していく。

### AI による人間的な判断で プロセス全体を自動化

リサーチ&アドバイザリー企業のガートナーが2021年の戦略的テクノロジー・トップトレンドの1つとしたのが「ハイパーオートメーション」だ<sup>(\*)</sup>。テクノロジーを組み合わせることで、RPA(Robotic Process Automation)を超えたEnd to Endの自動化を実現する。テクノロジーがより身近になり、信頼できるものへと進化したことでこれが現実味を帯びてきた。

日本IBMの寺門正人氏は「AIが進化し、活用する側の理解も深まったことで、AIをビジネスプロセスに組み込み、RPAの対象外だった業務も自動化してプロセス全体をさらに高度化できるようになってきました」と語る。

このハイパーオートメーションを実現するためにIBMが提唱しているソリューションが、AIなどのテクノロジーを活用した自動化「インテリジェント・ワークフロー」だ。キーワードとなるのは「人間的判断の自動化」「動的」そして「横断的」の3つである。

これまではプロセスやルールを標準化し、統一化することで自動化してきた。しかし、それでは例外パターンや変化には対応できない。そのために業務を自動化するRPAの対象外の人



日本アイ・ビー・エム株式会社  
シニア・パートナー  
グローバル・ビジネス・サービス事業本部  
コグニティブ・プロセス変革 リーダー  
寺門正人氏

間が介在する業務が残り、ビジネスプロセス全体での効率化を阻んできた。

しかし、これからはAIが社内外のデータを活用した知見に基づいて人間的判断を自動化し、さらにはデータを分析して得られた新たな洞察に応じてルールやプロセスが動的に変更されるようになり、結果として組織をまたいだEnd to Endでオペレーションを実現し、継続的に最適化が図られていくことになる。

(\*) 出典：Gartner、プレスリリース「ガートナー、2021年の戦略的テクノロジーのトップ・トレンドを発表」2020年11月12日  
<https://www.gartner.co.jp/ja/newsroom/press-releases/pr-20201112>

## データに基づいた 動的な業務サイクルの確立

インテリジェント・ワークフローの背景にあるのはAIの急速な進化だ。寺門氏は「意味を理解したり判断したりすることは、人には容易でも機械には難しい領域でしたが、自然言語処理や画像認識のテクノロジーが進化したことで対応できるようになったのです」と語る。ビジネスプロセス全体での時間は大幅に短縮されることになる。

しかし、疲れを知らないAIで大量の処理が実現されたとき、人間の役割はどうなるのだろうか。寺門氏は「すべてが自動化されるわけではありません。最適なコストやリスクなど高度な判断が必要なシーンではAIがデータを分析してアクションを推奨し、それを基に人間が総合的に判断して意思決定するようになります」と話す。

意思決定などが必要な業務では、AIが最適な意思決定を導き出す業務フローを自動化し効率化することで人間の代替となる場面とAIが意思決定のための推奨値を提示する場面とが共存し、状況を認識・判断する場面ではAIがデータを可視化して人間に判断材料を提供する形などが想定される。

「従来のパターンでは対応できないケースでは、過去の運用データからAIが新たなパターンを洗い出し、新しいルールで想定される効果を提示していきます。さらに既存のルールとの組み合わせによるシミュレーションを行って最適化を図り、そ

こでの効果も検証して動的にルールを導き出していきます」と寺門氏は、動的な業務サイクルのイメージを語る。

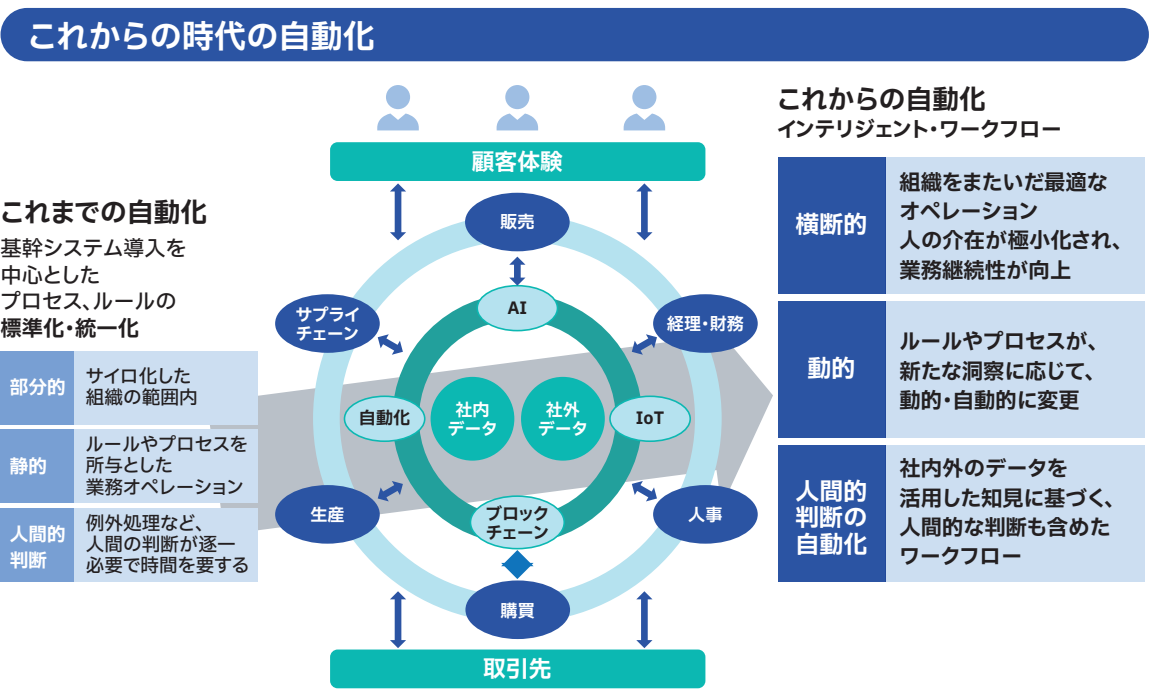
データに基づいた動的な業務サイクルが確立されることで、変化に柔軟に対応した自動化・効率化が実現できる。インテリジェント・ワークフローではデータ活用が最も重要なポイントになる。

## 段階を踏んで 「動的」「横断的」を実現する

では、具体的にインテリジェント・ワークフローを導入するためにはどのようなアプローチが必要か。日本IBMの岡部武氏は「動的や横断的の領域へは一足飛びには行けません。段階的に進めていく必要があります」とステップを話す。

第1段階としては、ベテランしか知らないような暗黙知を解消するビジネスルールの可視化か、その都度データを集めなければならない状態を解消する基盤構築のいずれかだ。岡部氏は「ビジネスインパクトが大きいほうから着手すべきでしょう」と提案する。

ビジネスルールを可視化した後は、データを分析してルールを定期的に見直すことを実施し、次にデータ分析からルール、動作手順の変更までの一連の処理をテクノロジーを利用して動的に行う。トライアル環境で実証実験し、結果を確認しながら実運用に移して成功体験を横展開していくことにより、組織横断的な仕組みにつなげていく。



「動的ルールの変更を適用する際には、100%正しい判断を求めないことが重要です。人間の判断よりも精度が高ければビジネスプロセスの改善にはつながります。求められる精度を考慮して適切な閾値（しきいち）を設定すべきです」と岡部氏。間違いが許されない法務などの業務には人間とのダブルチェックなどの工夫も必要だ。

もう一方の組織をまたいだデータ連携のための基盤では、組織横断でデータ連携を推進する体制をつくり、同時にデータが集まる仕組みを構築していくことになる。「言葉や暗黙知はAIには通用しません。AIを活用するにはデータが必要です。特に重要なのが活動データです。営業日報などが紙ベースのままでは使えません」（岡部氏）。

データが集まる仕組みをさらに高度化するためには、パートナー企業との連携も必要になる。その際には共通のゴールを設定したり、双方のメリットが得られる課金体系などの仕組みも必要になる。「お互いの効果が見えないと話が進みません」と岡部氏は指摘する。

## 5割から8割もの業務の効率化を達成

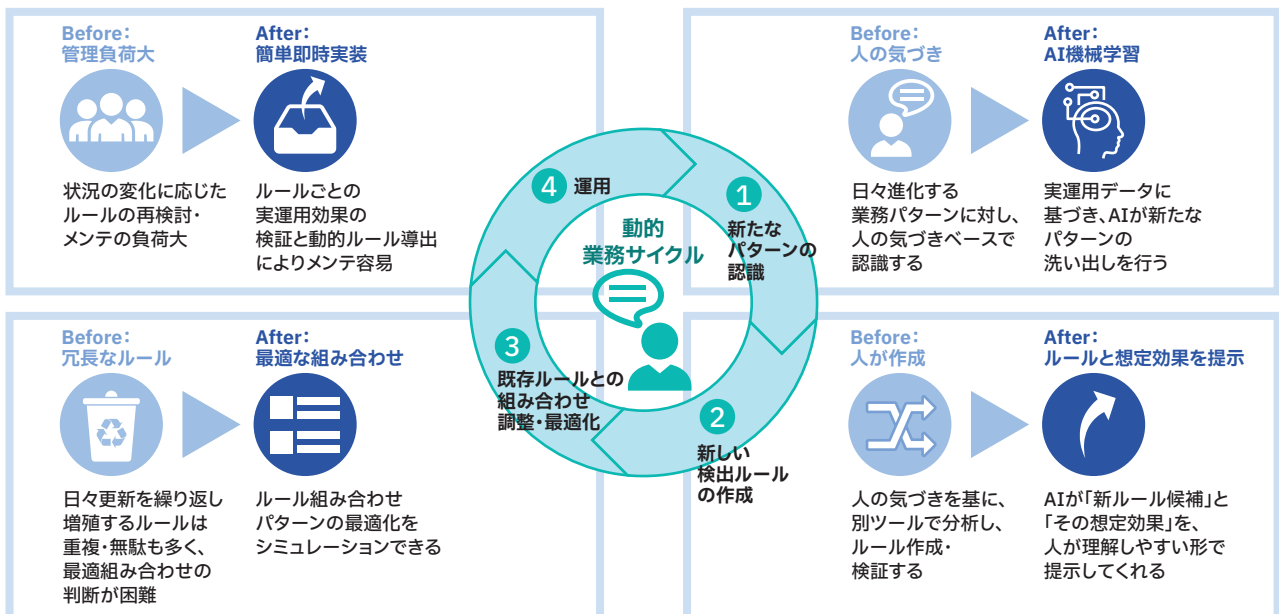
インテリジェント・ワークフローによって成果を上げる日本企業は増えつつある。大手消費財メーカーの花王は、これまで紙ベースで処理していた支払業務を電子化して約8割の自動



日本アイ・ビー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業本部  
コグニティブ・プロセス変革& BPO サービス事業  
パートナー 事業部長  
岡部武氏

化を達成し、2～3日かかっていた処理を1時間に短縮した。鍵となったのは紙の請求書のデジタル化だ。同社では、請求書電子化プラットフォーム、AI-OCR（人工知能技術を取り入れた光学文字認識）、RPAといったデジタル技術の組み合わせにより、一気通貫の業務処理フローを確立している。また、次世代営業店システムを開発している琉球銀行では、タブレットを活用した事務処理業務の自動化に取り組み、デビットカード発行業務などの27取引で約5割の事務処理時間の短縮を行った。紙ベースでの申し込みや、マニュアルを確認しながらチェックしていた手続き全般を、勘定システム

### 動的業務サイクルのイメージ



をはじめ、他システムとリアルタイムに連携するビジネスプロセスを組み込むことで電子化と自動化を実現している。

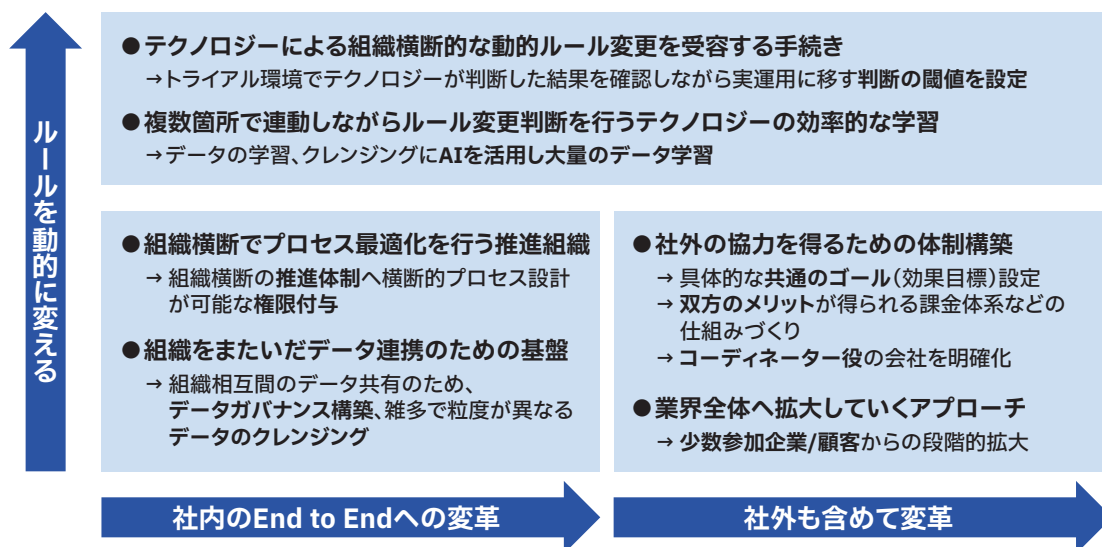
さらに、インテリジェント・ワークフローを生産管理に適用した事例もある。大手医薬品メーカーの中外製薬は、生産スケジューラーとの連携によって生産計画に基づいた効率的な作業指示の実現を目指している。医薬品は薬機法に基づく厳格な作業基準に基づいて製造されるが、データの取得・蓄積および視覚化と、データ分析による状況に応じた最適な指示により業務の効率化を図る考えだ。さらに詳細な作業記録を蓄積したデータの解析によって得られるインサイトを人材育成に活用する。

人事異動に AI を利用するケースも増えている。グループ会社間を含めて年間数万人の人事異動がある某企業グループでは、膨大な人事データから個人の成長機会、職場との相性などから AI が異動候補者のリストを作成することで、人事担当者の作業を軽減するとともに、人事異動による成果の高度化を図っている。

これらに共通しているのは、データを活用することで従来の枠を超えた自動化と省力化を実現し、貴重な人材をコア業務にシフトさせている点だ。それが企業としての競争力強化につながっている。今、企業には従来の常識にとらわれない発想が求められている。

## 導入アプローチのポイント

インテリジェント・ワークフローでは、組織をまたいで複数箇所でテクノロジーが相互連動しルールを動的に変えることに複雑さがあるため、ワークフロー全体視点で最適化を追求できる組織や手続きが重要です。



日経 BP の許可により、日経ビジネス電子版 Special 2021 年 3 月 22 日掲載の広告から抜粋したものです。(禁無断転載)

インテリジェント・ワークフローについて詳しくはこちら

データとAIを活用したDXで自動化・自律化を実現する

「インテリジェント・ワークフロー」

[ibm.biz/iwf-japan](https://ibm.biz/iwf-japan)

インテリジェント・ワークフローに関する

お問い合わせやご相談はこちら

[ibm.biz/ContactUs\\_GBS](https://ibm.biz/ContactUs_GBS)



日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町 19 番 21 号

©Copyright IBM Japan, Ltd. 2021 All Rights Reserved 06-21

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、<https://www.ibm.com/legal/copytrade>をご覧ください。

当資料の内容は発行日現在のもので、IBMによって随時変更される可能性があります。掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。IBMは本書の情報を「現状のまま」提供し、一切の保証を行いません。IBMは、商品性、特定目的との適合性、および第三者の権利の非侵害のあらゆる保証を含め、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。IBM製品は所定の契約書の条項に基づき保証されます。当資料は一般的な助言のみを目的としています。当資料は詳細な調査または専門的判断の行使の代替とされることを意図したものではありません。当資料に依拠したことにより組織または個人が被ったいかなる損失についても、IBMは一切の責任を負わないものとします。当資料に使用されているデータは第三者の情報源から入手したものである場合があります。IBMはかかるデータについて独自に検証、確認または監査を行いません。IBMはかかるデータを利用した結果を「現状のまま」提供し、明示的にも黙示的にも表明保証を行いません。