



KPMG RPAセミナー

# 業務効率化・顧客満足度向上・不正防止 デジタル技術活用による実現

～ RPA・デジタルレイバー・AI ～

2017年3月23日

KPMGコンサルティング株式会社

パートナー 田中淳一



# 田中 淳一 : SSOA ビジネスユニット統括パートナー

## KPMGコンサルティング株式会社



### 氏名

■ 田中淳一

### 役職

- 執行役員パートナー
- シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザリー (SSOA) ビジネスユニット日本統括
- デジタルレイバー・コグニティブ・イニシアティブ 日本代表
- 一般社団法人日本RPA協会 専務理事

### 概要

- 外資および国内コンサルティング会社パートナーを歴任後、KPMGコンサルティング SSOA BU統括パートナー。RPA(Robotic Process Automation)/AI/デジタル・レイバー等次世代デジタル技術を活用した業務改革、ビジネス革新のサポート、RPA時代のターゲットオペレーティングモデル（あるべき姿）構築等のコンサルティングサービスを提供。

### 専門

- 担当テーマ：AI/RPA検討・導入、新規事業戦略・立上、デジタル変革、BPO/SSC検討、業務変革、コスト削減、IT戦略、組織改革、調達改革、サプライチェーン、アナリティクス/CRM、PMO 等のビジネス変革を得意とする
- 25年間、製造・生損保・証券・航空・運輸・物流・旅行・消費財・サービス・小売・製薬等、国内外のB2C関連クライアントを主に担当

### 学歴

- 1991年 早稲田大学 理工学部 電子通信学科卒  
(現 基幹理工学部 情報理工学科) 人工知能/動画像認識・検索等を研究

# Agenda

## 1.RPAって何？

RPAとは何か

## 2.どう使われてるの？

RPAの活用事例

## 3.何が変わる？

ホワイトカラーへのインパクト

## 4.論点は？

RPAのポイント

RPA/デジタルレイバーとは何か

RPAって何？



# デジタル化の波 ～ホワイトカラー業務への影響

デジタル化の波は、製品やそれに関する技術だけではなく、ホワイトカラー業務への影響も非常に大きい

今後10～20年程度で、**47%**の雇用が**自動化・機械化**される  
可能性が高い

オックスフォード大学オズボーン准教授  
THE FUTURE OF EMPLOYMENT

**2025年**までに、全世界で**1億人**以上の知的労働者、  
もしくは**1/3**<sup>\*1</sup>の仕事が**RPA**によって置き換わる

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

\*1: 原文では、Smart Robotと記載されている。

RPAは、Robotic Process Automationの略だが、“Smart Robot”、“Smart Process Automation”等、現時点ではいろいろな用語が使われており、同義である。



# RPAとは ～RPAは次期通常国会からの導入も予定

2016/11/7に開かれた国会答弁において、世耕経済産業大臣から国会にもRPAの導入による残業削減をめざしているとの説明があり、効果も認識。

2016年（平成28年）11月7日 月曜日（大安）

## 日刊工業新聞

### 国会質疑にテレワーク 経産省、残業を大幅に削減

経済産業省は情報通信技術（I C T）を活用した在宅勤務などオフィスに依存しないテレワークを導入し、国会質疑対応で待機する職員の残業時間を大幅に削減する。ロボット・プロセス・オートメーション（R P A）を活用した国会答弁集作成の高度化も検討し、いずれも2017年の次期通常国会からの本格導入を目指す。

#### 【A Iで業務自動化推進】

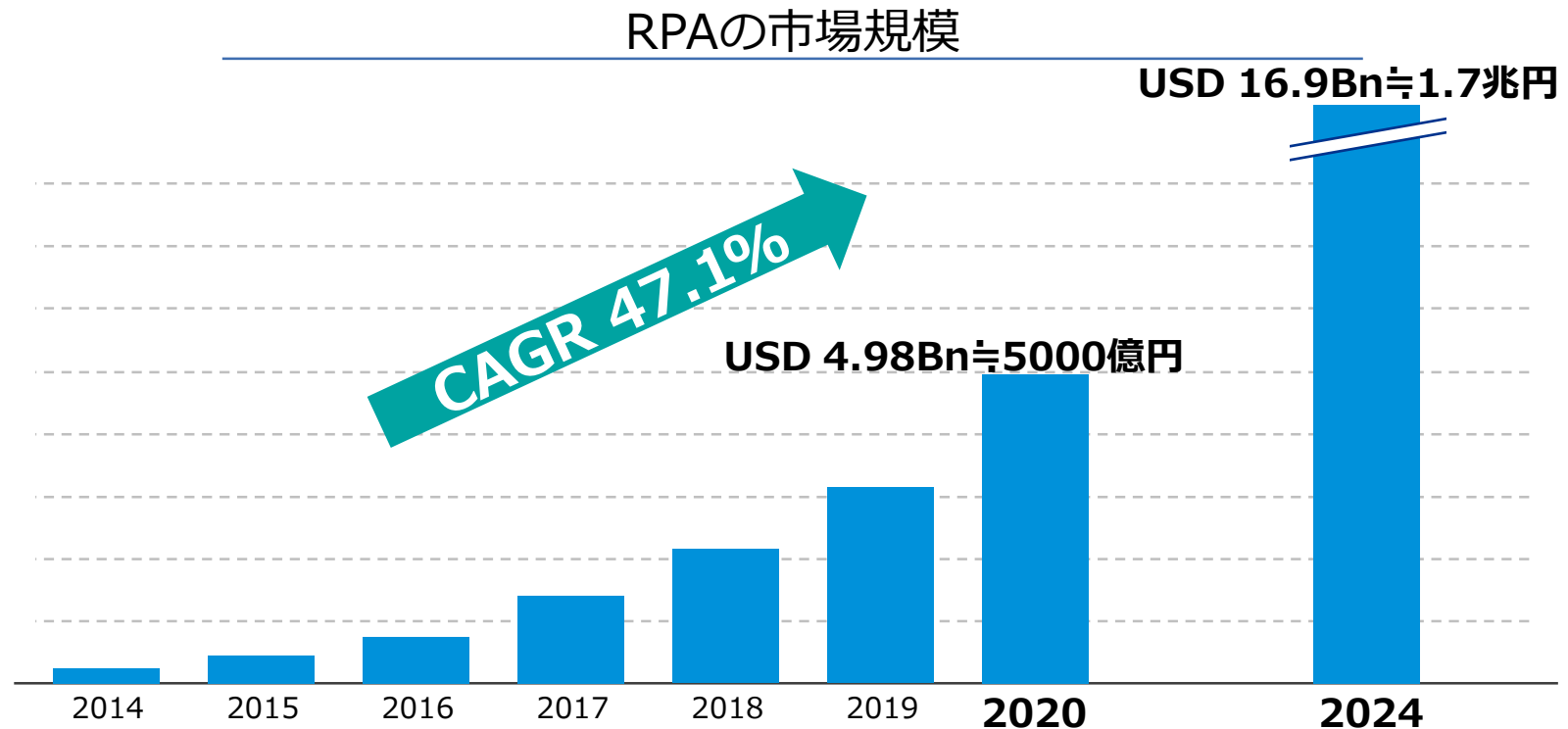
“国会待機”の効率化は霞が関の国家公務員の長時間労働是正に有効。行政改革の目玉施策として「他省庁に広めたい」（世耕弘成経済産業相）。1日当たり数百時間の残業時間短縮につながり



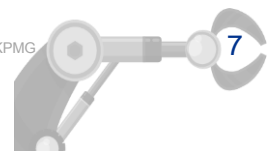
国会で答弁する世耕大臣（世耕弘成オフィシャルサイトより）

# RPAの市場規模

ホワイトカラーに直接影響がある自動化はRPAと呼ばれる。このRPAの市場規模は急速に拡大していく。



出所 : TMR Analysis IT Robotic Automation Market 2016 P40よりKPMG作成





# RPA・デジタルレイバーとは？

RPAとは、定型事務作業を自動化するものと、AI等で高度な知的処理を自動化するものがあり、前者は、ビジネスにおいて効果が実証済。

## 対象業務（例）

経理・財務

- ・ 請求書処理
- ・ 経費精算
- ・ 日次速報表作成

給与・  
福利厚生

- ・ 人事情報修正
- ・ 年末調整

申込

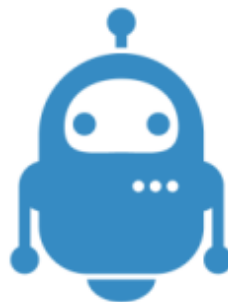
- ・ 申込書入力
- ・ 不備チェック

融資業務

- ・ 個人審査
- ・ 融資条件確認

⋮

定型的な  
事務処理・  
高度な知的処理  
を自動化します



## 効果

① 品質  
向上

事務ミス  
激減

② スピード

150~200  
倍

③ 効率化

40~75%  
減

④ 高度化

高付加価値  
業務に集中





# RPAは、どんな作業ができるのか？

## 定型作業の自動化

### 特徴

- 定型作業（＝ルール化できるもの）を自動化
- しかし例外対応等は人間が必要

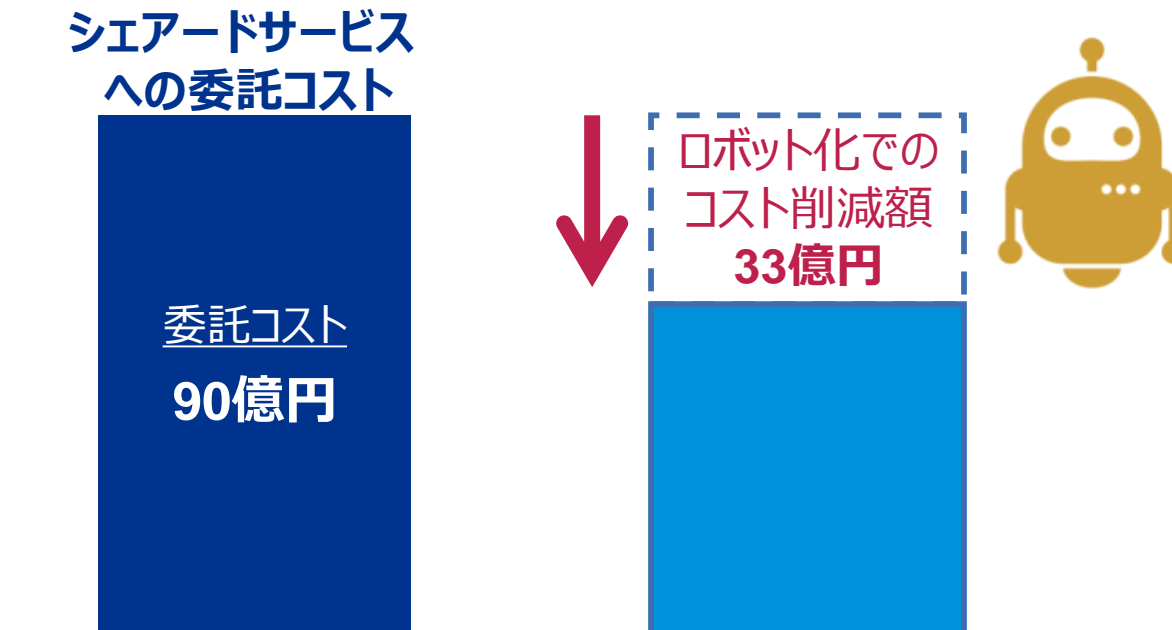
### 主な適用対象

- 情報取得（クローリング） → • 色々なサイト・DBから取得
- 情報読取（構造化データ） → • 画面の文字、紙の文字
- 入力作業 → • 読んだ文字を入力
- 検証作業 → • 違うシステム間の突合・検証
- 複数システムへのログイン 等



# RPAのインパクト

金融機関A社では、シェアードサービスに導入することで、保守的に見積もって30億円以上のコスト削減が創出できることが分かった。



※数値は企業が特定できない様に多少修正してあります。

示唆

非常に大きなコスト効率化が望める取組みであり、かつ容易に導入できる

# RPAデモ動画のご紹介

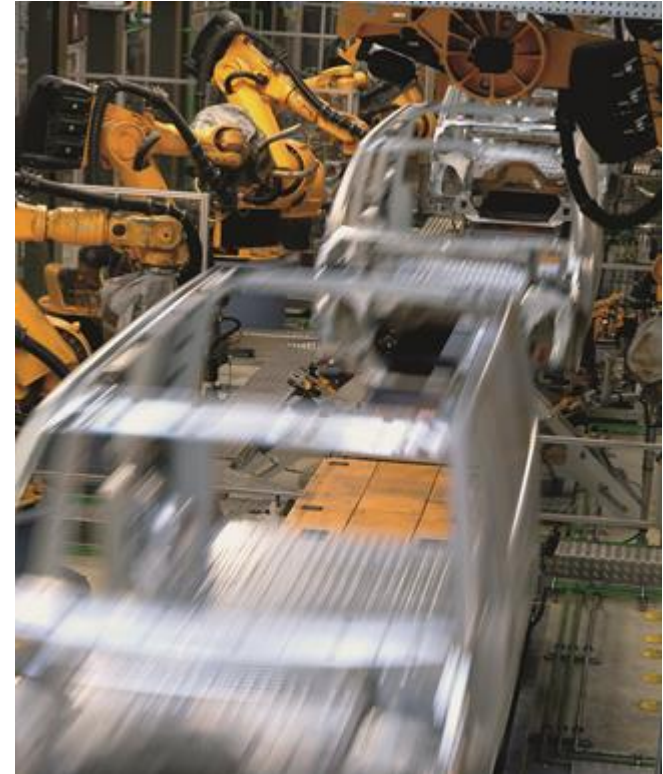
- 経費精算のRPA（今回はビズロボ）使ったデモ
- 100件の交通費精算データ：  
新宿⇒秋葉原まで160円 かかりました 等
- これをYahoo乗換案内を使い、日時・出発地・到着地・経由を入力して金額確認し、規定ルールと照らし合わせて○×をつけ、エクセルに○×の追記をする
- 人間がやると、1件当たり2分前後 × 100件 = 200分  
⇒ これをRPAが実施すると、何分でできるか？

1. まず、最初に、構築しているプロセスをご覧ください。
2. その後、実際にRPAで動かし、スピードを体感して頂きます。

# なぜ今、RPAか

人件費単価差を利用したコスト削減効果が減少する一方、製造現場で進んでいる自動化技術のホワイトカラー業務への適用を進めたものがRPA。

- 1990年代より、業務コストの低減を目指し、ホワイトカラー業務の一部を人件費の安い中国・インド等の新興国へ
- しかし、近年は新興国の人件費が高騰し、人件費格差を利用したコスト削減が難しくなりつつある
- また、新興国の労働力の離職率は深刻で、十分な品質を確保することが困難
- 一方で、自動車業界などの一部の業界で、テクノロジーの発達による自動化が進展。自動化範囲の拡大が実証



**AIやロボティクス等の技術が発達し、ホワイトカラー業務の自動化に活用できるようになってきている**

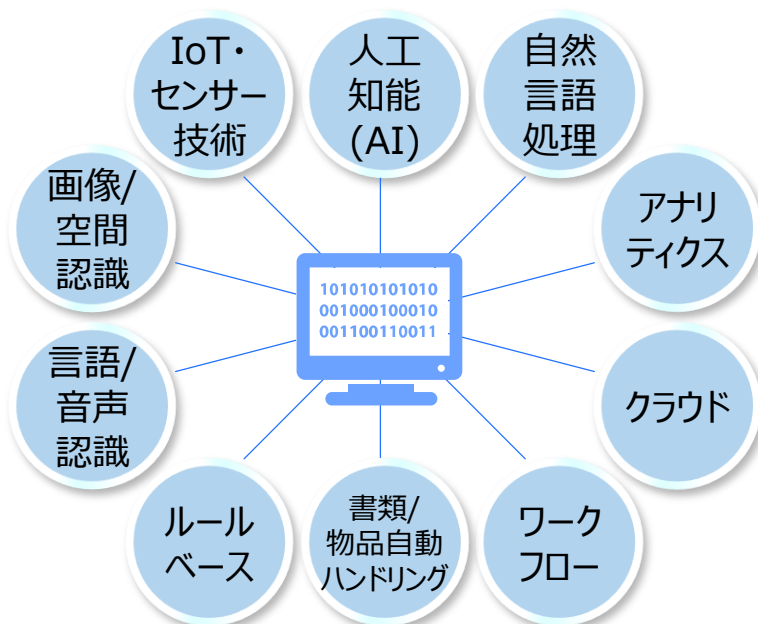
# RPAの定義

『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』を、RPAと定義している。

## RPA = Robotic Process Automation

RPAはイメージするロボットではなく、技術を組み合わせたバーチャルなもの

RPAはサポートツールではなく、デジタルレイバー（作業者そのもの）



- RPAは、これまで人間のみが対応可能とされていた作業、もしくはより高度な作業を人間の補完として実施することが可能
- 企業という組織の中に、新たな概念の労働者（**Digital Labor : デジタルレイバー**：仮想的労働者）が出現

# RPAと親和性の高い業務

RPAは、事務処理業務全般と親和性が高く、業務の効率化・コスト削減に大きく貢献できる可能性がある。

## RPAは事務処理業務と 親和性が高い

- ロボット（RPA）化に向く業務：
  - 大量処理
  - 反復的な作業
  - 予測可能な業務  
（パターン認識も含む）
  - ボリュームの季節変動がある業務  
やピークボリュームが読みにくい作業

事務処理業務全般に適用

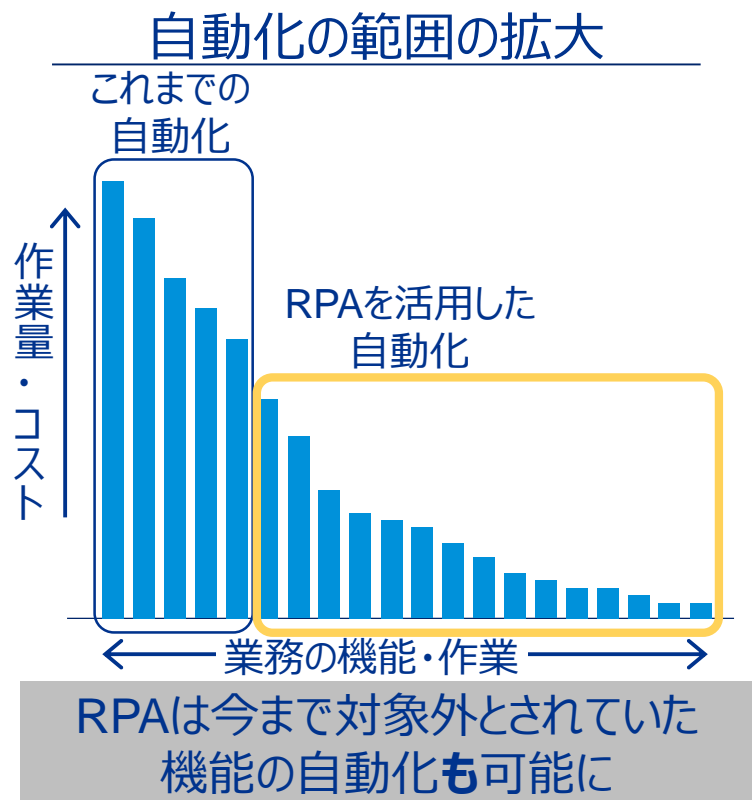
## コストは大幅に削減 できる可能性

- 人件費格差や標準化を元にしたコスト削減は  
**15～30%**が限界
- RPAを活用したコスト削減は、  
**40～75%**可能に



# RPAで広がる自動処理の範囲-2

RPAは今までの自動化の範囲を更に拡大する。



## RPAが利用可能なもの

ERP	基幹システム	クラウドDB	製造システム
分析ツール	Excel	インターネット	FAXデータ
在庫管理システム	メインフレーム	サーバー	伝票
マクロ	社内イントラ	営業支援システム	紙の請求書
クライアントサーバー	ネットワーク	運用管理システム	Access
顧客管理システム	メール送信	受注管理システム	メール読み込み

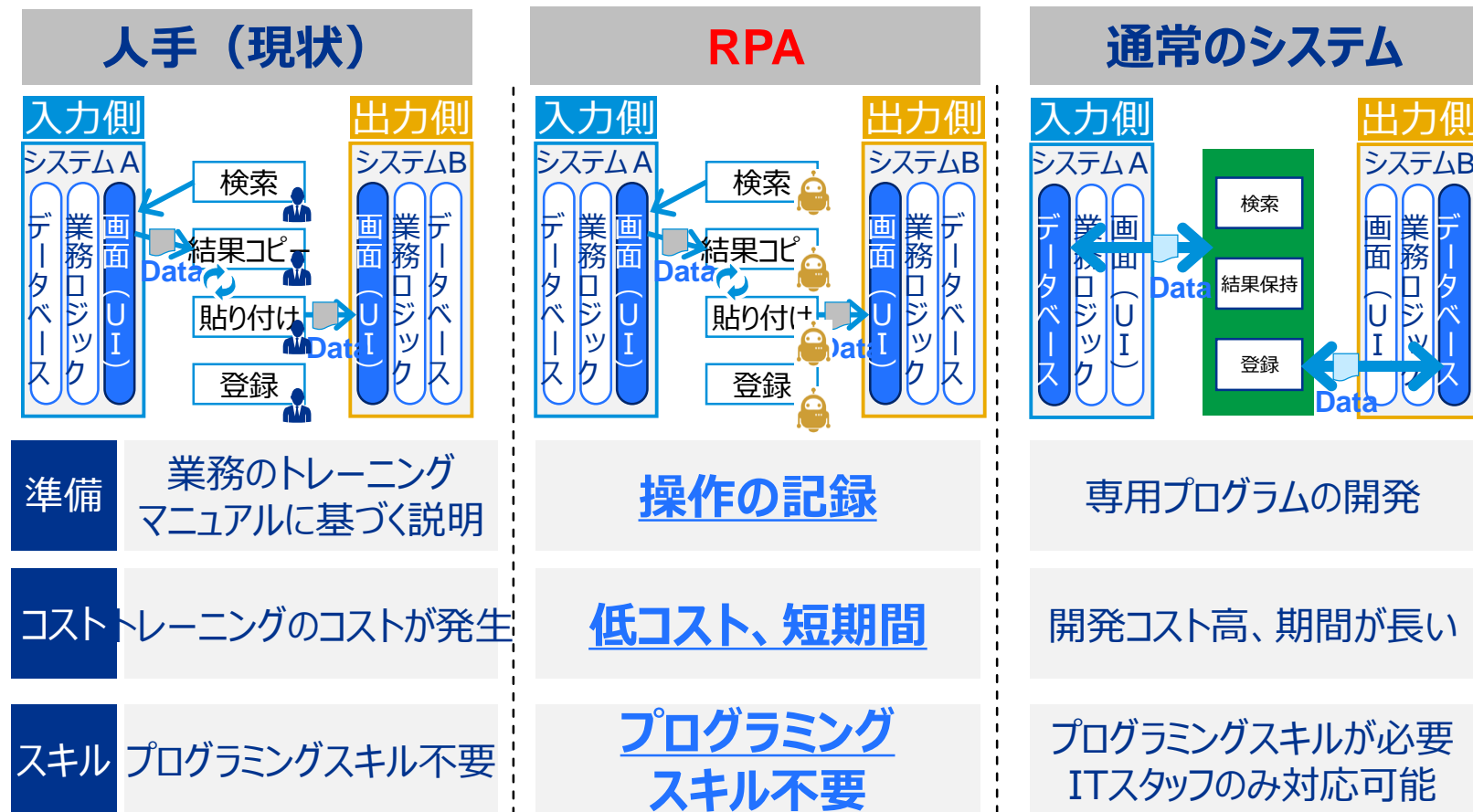
紙のデータもOCRで取込、データ化

RPAは全ての情報を人間のように「操作」することができる



# RPAとこれまでの自動化手法との比較

RPAはシステムを人間と同じように『操作』できるため、通常必要となるプログラムの開発を必要とせず、人間の補完として既存業務を遂行することができる。



# RPAの段階と主な適用領域・製品

RPAには3つの段階があり、実用化がすすんでいるのはClass1。製品により強み弱みが異なりますが、弊社はどの製品においても導入サポートが可能。

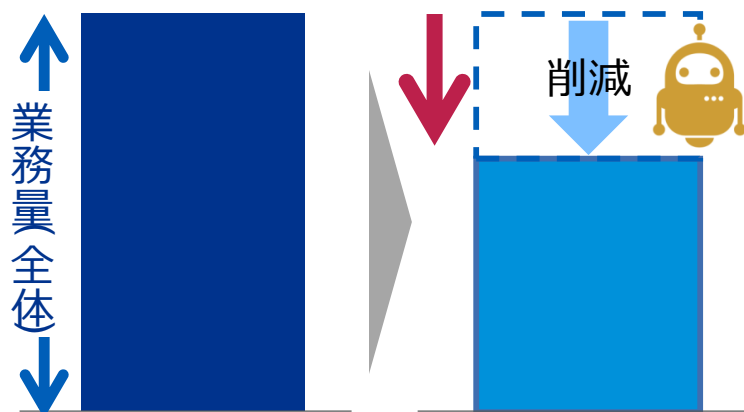


# 業務の種類別効果

RPA導入効果の種類は2つ。①ルーチン作業の効率化と、②時間の創出による、高度な本来実施すべき業務への注力と専門性等の競争力の強化。

## ① ルーチン作業が業務の中心の場合

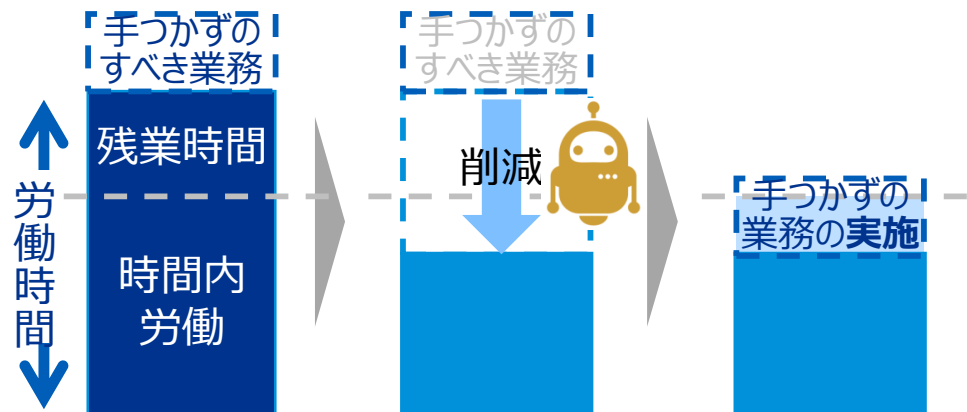
- 大量ルーチン処理が業務の中心の部門・人達
- シェアードサービス・バックオフィス等
- ルーチン業務は少品種大量



ロボットに業務を実行させ、業務量を削減し、**効率化・スピード**や**品質の向上**を実現

## ② ルーチン作業以外が業務の中心の場合

- ルーチン業務は本来業務でない部門・人達
- 営業・クリエイティブ・プランニング・企画・管理職等
- ルーチン業務は多品種少量



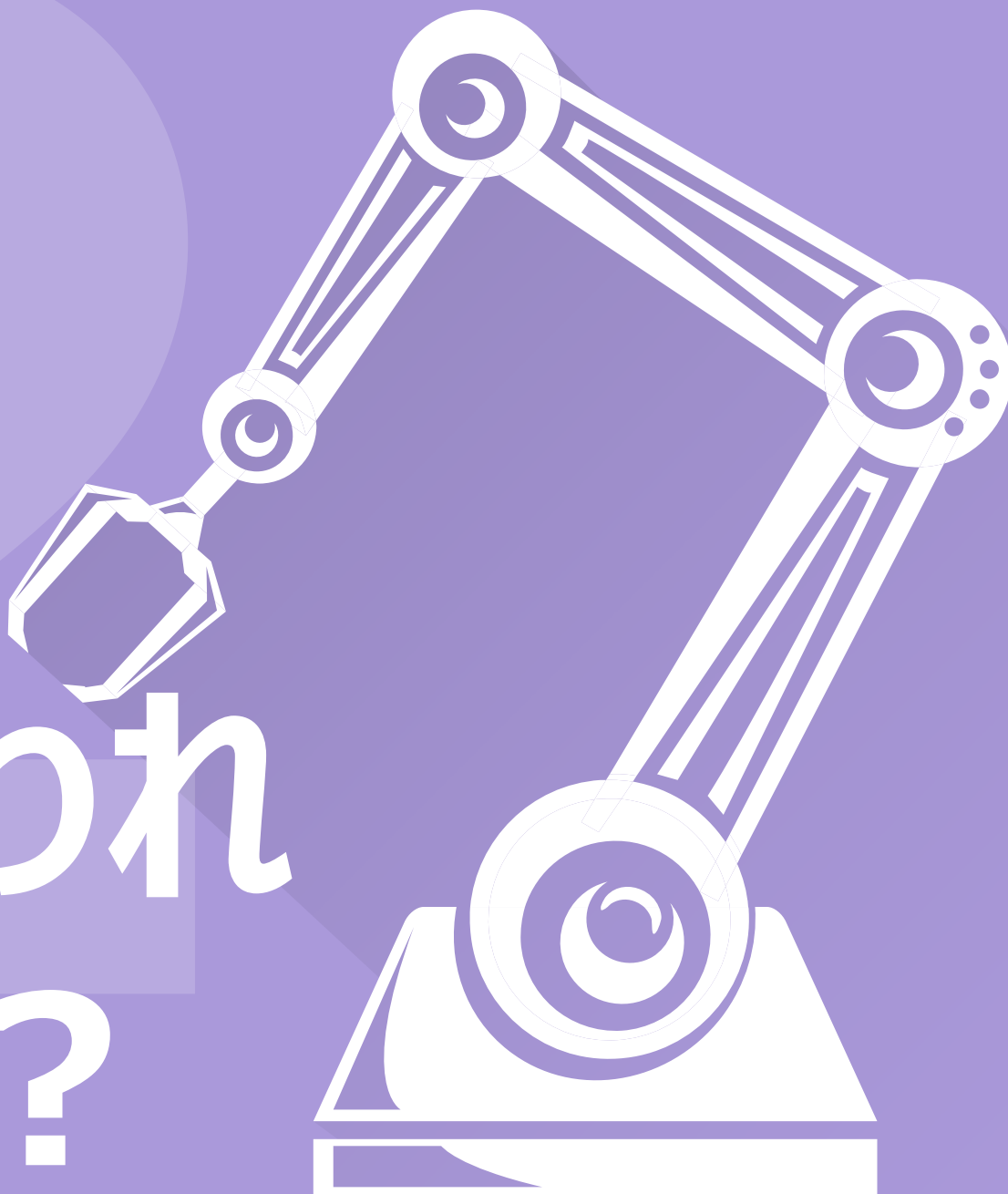
多い超過労働で本来業務の一部は手つかずに

単純業務を削減し、**働き方改革**実現

空いた時間で、主に**高度化**し競争力を確保

# RPAの 活用事例

# どう使われ てるの？



# RPAの活用事例 -1：申込書処理事務

国内大手保険会社B社では、保険申込事務処理センターにRPAを導入し、200人で実施していたオペレーションを20人で運営。

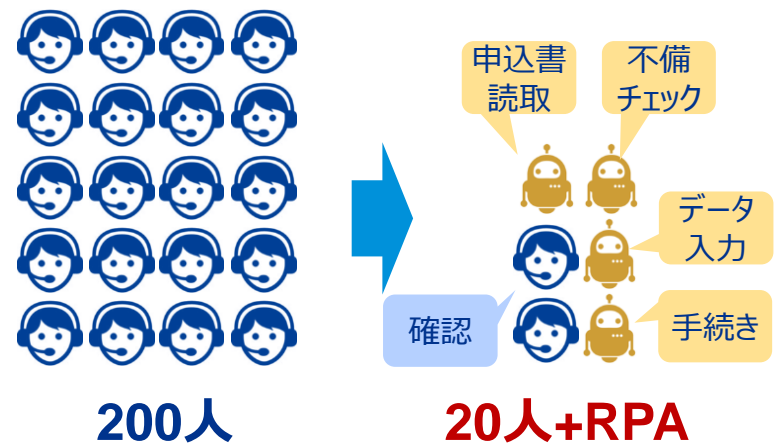
## 【背景】

- 国内大手保険会社B社では、申込事務処理センターでは、**200人の人員**が申込受付/記載内容確認・不備チェック・データ入力・申込手続き処理を行っており、効率化や品質向上の可能性を日々検討

**申込事務処理センターに導入し、**  
**200人のオペレーションを20人未満に**

## 【実施内容と効果】

- 記載内容確認・不備チェック・データ入力・手続き処理等は、全てルールに基づいて実施しているため、それをRPAによりルール化
- 人は、**確認と一部の修正・書類ファイリング作業のみ**を実施。
  - 記載内容の読込・入力については、100%の識字率ではないため、確認・修正作業を実施。ただし間違っている可能性があるところはハイライトされているため手間は最小化
- 品質・スピードが向上したため、必要人員は**20人**に

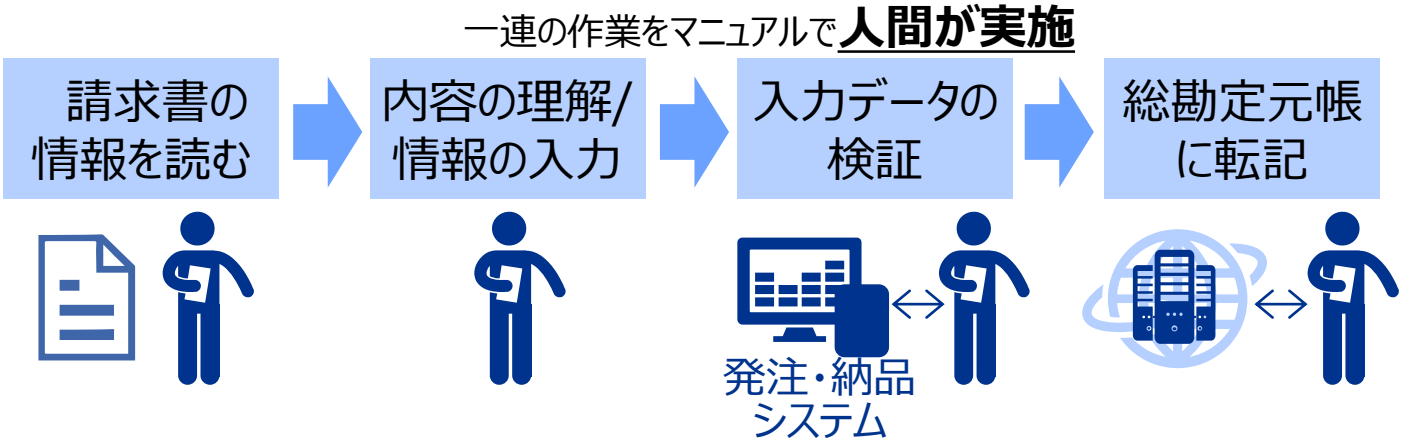


国内大手保険会社B社

# RPAの活用事例 -2：会計（買掛金業務）

製造業C社経理部では、RPAを買掛金業務に導入し、自動化。

RPA導入前



- ERPシステムを導入したが、自動化が進まない

RPA導入後



- 定型作業時間削減 (約65%-75%減)
- 作業品質の向上 (エラー数の削減)



# RPAの活用事例 -3：融資契約処理

国内大手金融機関D社では、住宅ローン契約申込に関して、お客様の記入作業・審査等が肥大。RPAを導入し、時間短縮と業務量を削減。

## 背景・課題

- 契約申込時に顧客が入力する項目が非常に多く煩雑。入力が容易な他社に顧客を奪われていた
  - 書面で受領した契約申込内容を本社事務員がシステムに手登録しているが、入力ミスが頻発していた
  - 入力ミス発見のためのデータ照合作業を3重、4重に行っており、社内人件費が肥大化
- RPA導入による契約申込の簡易化と社内人件費の抑制

## 成果・結果

- 契約申込項目の約77%が、証票のOCR結果からRPAでシステム登録可能
- 契約申込の簡易化により顧客満足度向上、獲得件数の増大
- RPAによるシステム自動登録により、本社事務員のシステム登録工数、及びデータ照合工数が削減。その結果、店舗での契約申込作業が1件あたり60分から10分に
- 削減した事務工数を営業活動に充てることで、新規顧客の獲得、売上を拡大







## RPAの活用事例 -4：会計（経費精算業務）

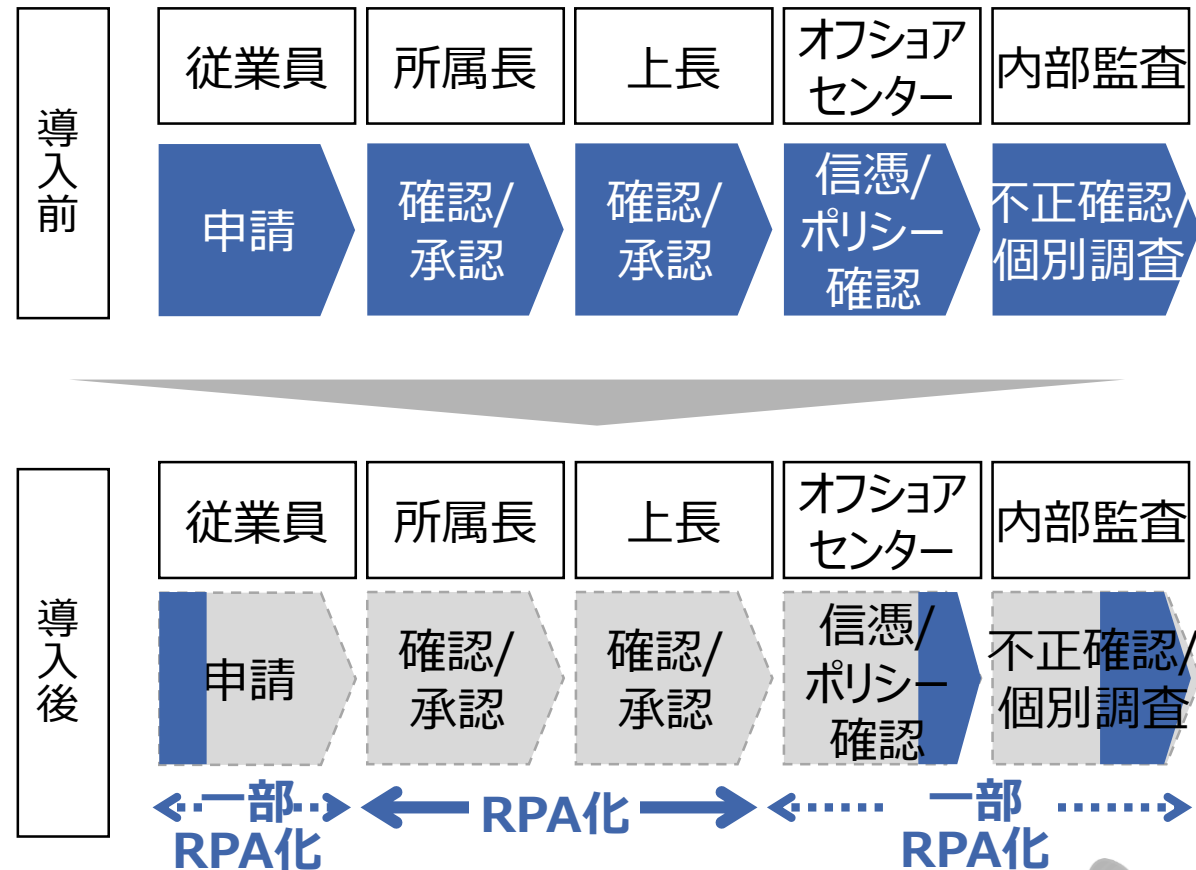
E社では、経費精算処理の上長による確認・承認をRPAでの自動処理に変革し、異常と考えられる行為（例：不正、浪費等）を明確化し、検知・追跡・防止が可能に。

### 主な課題

- 所属長・上長の確認/承認は、負荷がかかる割には実行性が疑わしい
- 不正発見のやり方は属人的であり、大量マニュアル処理により発見されない可能性大 等

### 主な改革効果

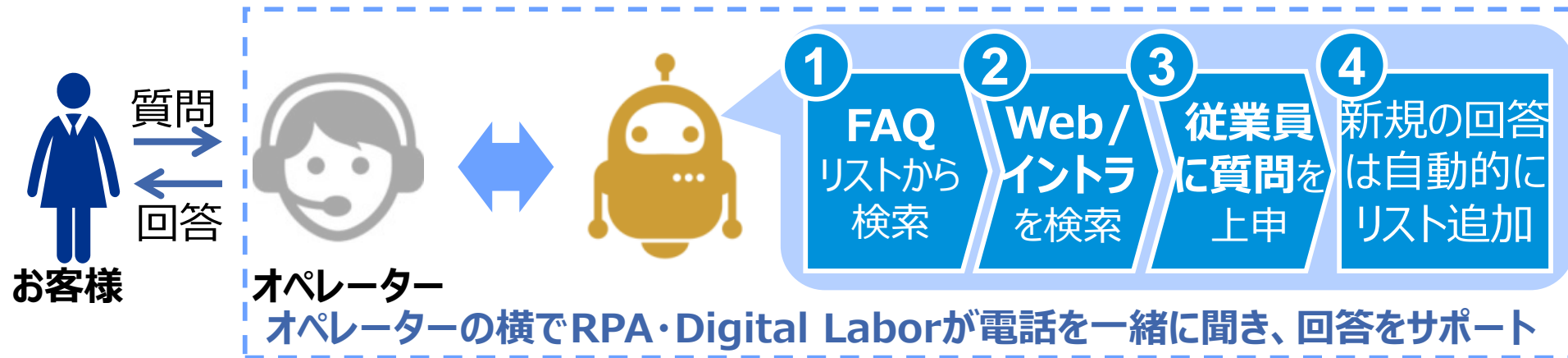
- 所属長、上長による確認・承認作業の廃止
- 例外対応等のルール化
- 不正・浪費発覚の精度向上
- 内部監査業務の効率化 等





# RPAの活用事例 -5 :コールセンター質疑応答サポート

F社ではRPA導入で質疑応答を精度高く、かつ素早い対応を実現。

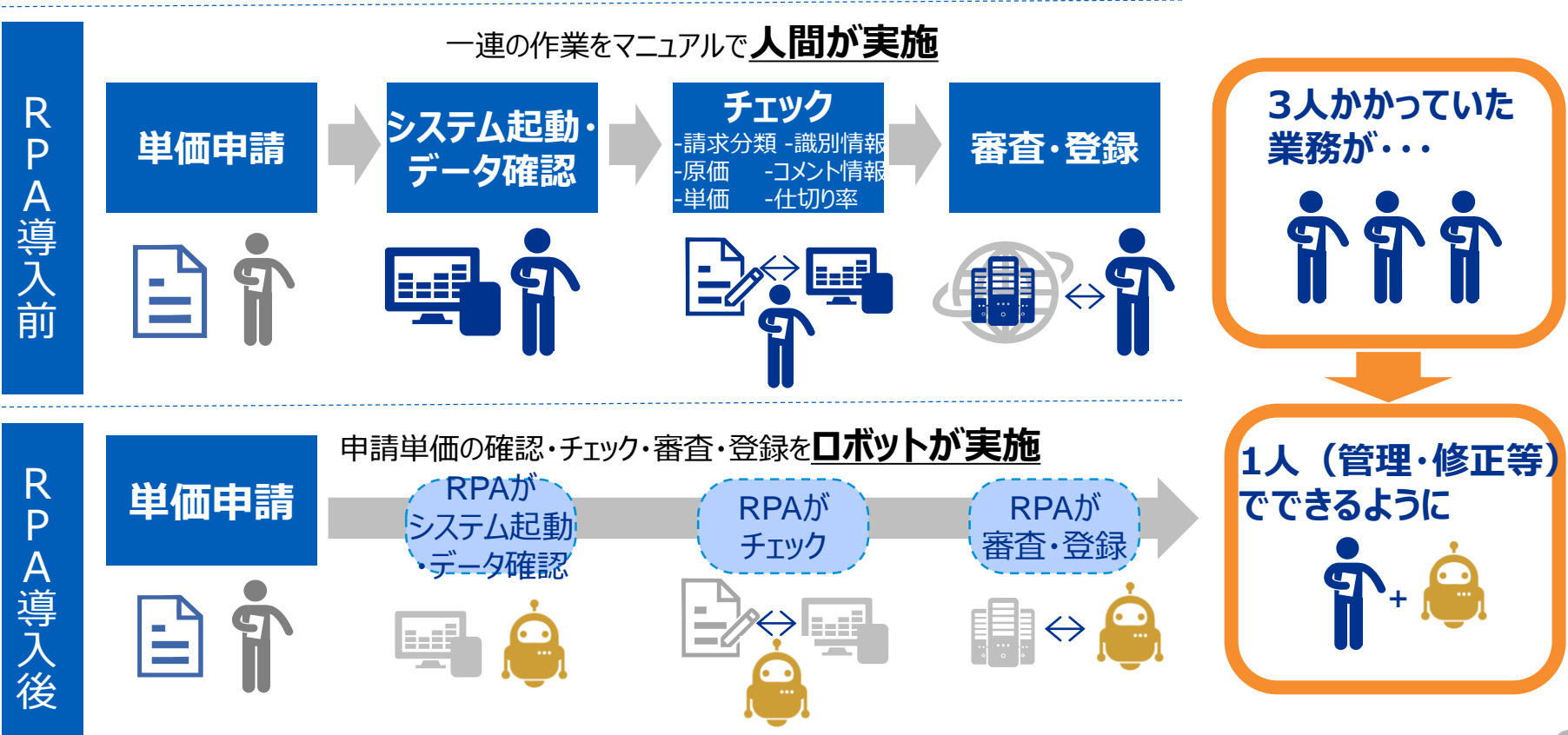


## 創出効果

1. オペレーターの削減
2. 回答までのL/T短縮と精度向上
3. 顧客からの信頼性の向上

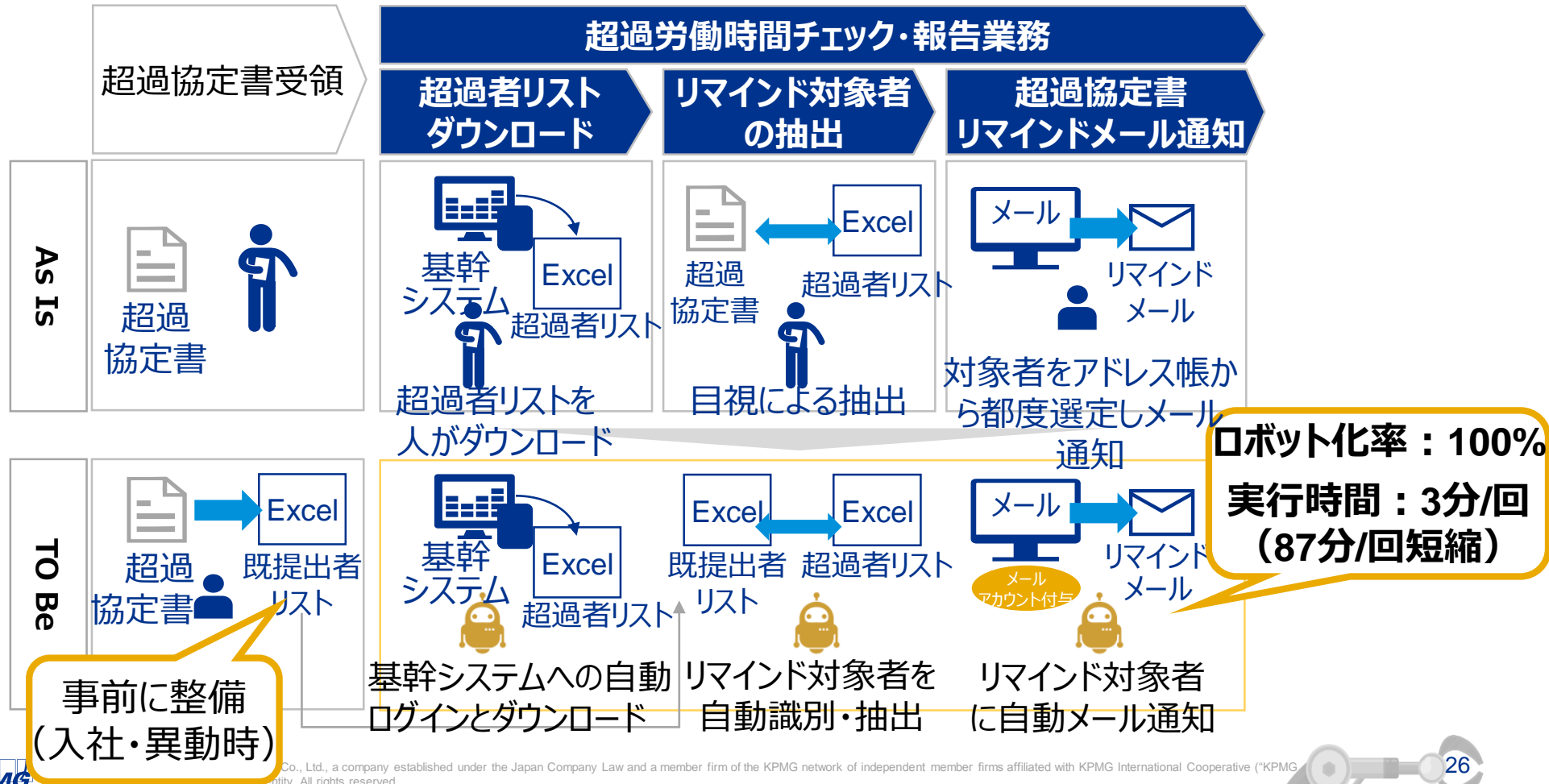
# RPAの活用事例 -6 単価マスタ登録

G社では、人による確認、審査、登録作業をロボットにより、67%自動化。



## Class1 (定型作業の自動化)

H社での36協定の超過労働時間チェック業務は100%ロボット化でき、一回当たりの業務実施時間は90分から3分へ短縮。



# (補足) 紙の電子化～検証結果

証憑の読取時に領収書パターンを自動認識し、適切な費目へ自動的に分類、必要な項目を取得した。

## 領収書

## 読取/分類

## 分類結果/取得項目

1

キーワードによる種類分類

- 費目毎に認識用キーワードを登録
- 『認識用キーワード』と『領収書の記載事項』を比較し、適合度を計測
- 最も高い適合度の費目に分類

例)

タクシーでは以下のキーワードを設定

① 車番

⑤ 車両番号

② 運賃

⑥ ドア番号

③ タクシー

⑦ 通行料

④ 自動車

⑧ 乗車

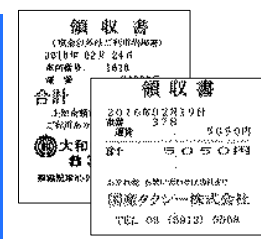
2

機械学習による項目分類

- 費目毎に領収書に出現する文字列 / レイアウトのパターンを事前にロボットが学習する
- 処理ごとにロボットが領収書のパターンを蓄積し、分類の精度が向上



（タクシー）  
交通費



- ・領収日付
- ・金額

ICカード  
交通系



- ・領収日付
- ・金額

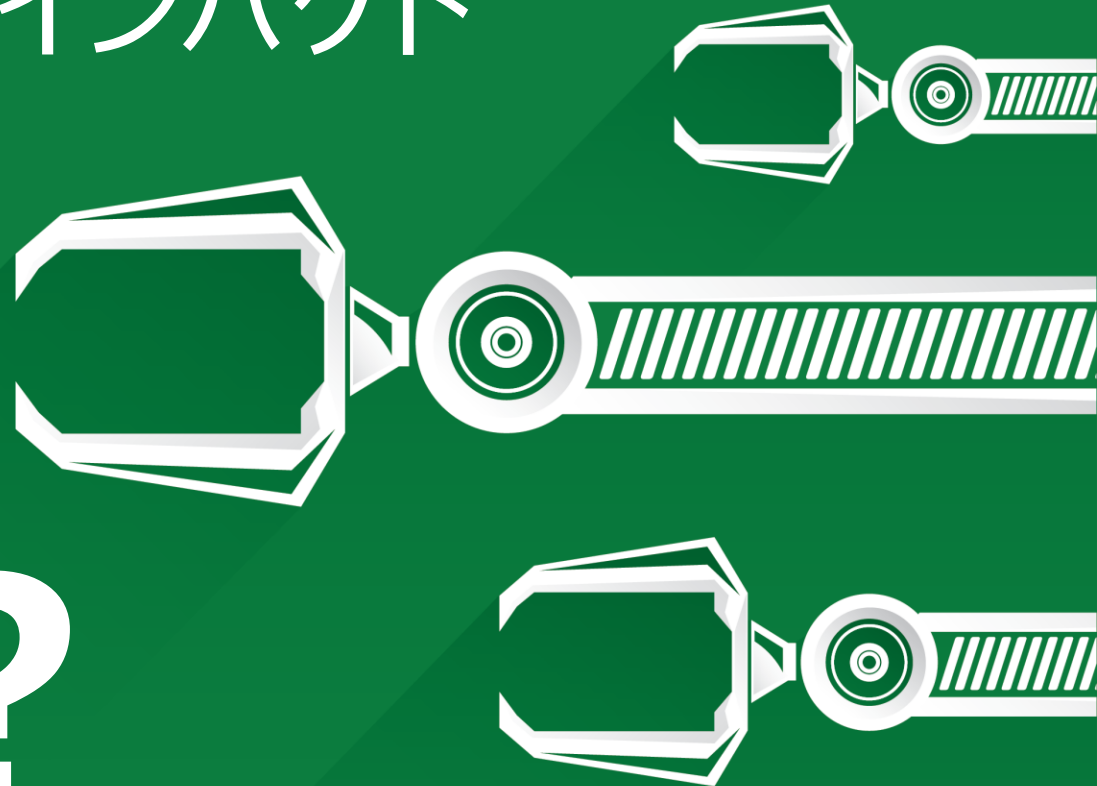
航空運賃



- ・領収日付
- ・金額
- ・出発地
- ・到着地

RPAがもたらす  
ホワイトカラー業務  
へのインパクト

何が  
変わる？



# ホワイトカラー業務の将来（よくある問い）

Q1. 私たちの仕事は  
なくなりますか？

なりません。  
ただし、**仕事の内容・種類は変わる**  
可能性が高いです。

Q2. 人間はAI・  
ロボットに追い越  
されますか？

**追い越すのではなく、助けてくれます。**  
既に部分(道具)では追い越され済。  
道具という意味では、PCによる微積分でロケットの軌道計算とか、  
単純なものでは線をまっすぐ引く定規とか。人間の能力を既に凌駕。  
でも、**人の全能力では何十年も先。**  
今のディープラーニングはパターン認識。人間と同じになるには自意  
識・意思・好奇心・感情などが必要。

## 結論！

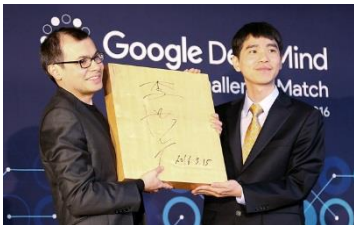
AI/RPAはものすごく**便利な「道具」**です。  
皆さん、一刻も早く、**使いこなせる**ようになり、  
自分の力を強化し、新しい仕事の準備をしてください。



# スキルと雇用 ～

## デジタルレイバー時代の雇用 イ・セドル vs Alpha Go

<div>勝</div> <div>AlphaGo Googleが開発した 囲碁AI</div> <div>VS</div>	<div>負</div> <div>イ・セドル 九段プロ囲碁棋士 世界最強</div>
	

<div>勝</div> <div>デミス・ハサビスと 開発チーム Google Deep Mind CEO</div> <div>VS</div>	<div>負</div> <div>イ・セドル プロ囲碁棋士 囲碁の専門家 6歳から27年間</div>
<div>AIという道具を使った 囲碁のしろうと AIの専門家集団 20人+</div>	<div></div>

人間がAIに負ける時代に。  
だから仕事なくなるのでは...

- 道具で武装したしろうとが専門家に勝つ
- 職種が変わって、開発チームの雇用創出とも言える

# スキルと雇用 ～必要スキルセットの変化

RPA導入に伴う業務の自動化・高度化により、人材に求められるスキルセットは変化するため、早期に対応を実施し、変化に備えたい。

## RPA時代に求められるスキルセット

RPA時代は、業務を「**実行**」する能力から「**理解・分析・設計**」する能力がより重要に

### 求められるスキルセットの一例

<b>業務</b> の分析/設計 スキル	現状業務の効率化余地見極め などの業務分析・設計の能力
<b>テクノロジー</b> の理解/設計 スキル	新テクノロジーの適合性・実現性 などのテクノロジーの理解と設計 能力
<b>ニーズ</b> の理解/分析 スキル	ユーザのニーズを具体的に理解・ 分析し、RPAの活用施策を考え 出す能力

## 必要なスキルを持つ人材開発のために

### RPAの早期かつ小規模な導入 (パイロット・PoCの実施)

既存人材に対するトレーニング、新規採用ともに時間を要するため、RPAを早期・小規模な導入を繰り返し、人材面の対応を徐々に推進

### 「適性の見える化」と 人材活用/開発

過去の従業員の情報（スキル、経歴、過去の評価等）を分析し、補強すべき職種の潜在力のある従業員を識別し、必要な人材開発施策を実施。雇用創出。

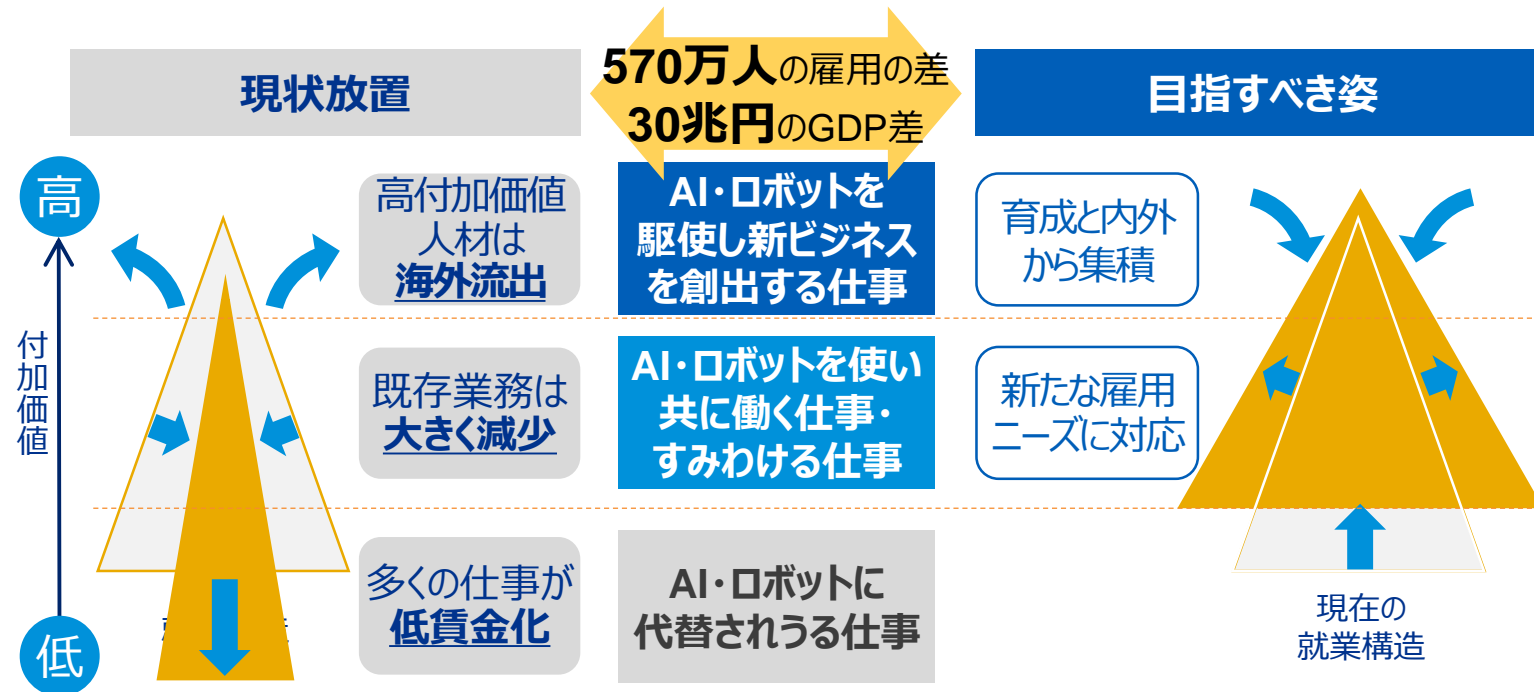
### 従業員とのコミュニケーションと トレーニング

RPAによる変革のビジョンを早期に示し、RPA導入後の従業員への期待の共有、キャリア構築方法の明示、トレーニング等、人材への意識改善を実施

# スキルと雇用

## ～ デジタルレイバー時代のマクロ就業構造転換

AI・ロボット・RPAに対応できる人材の育成・労働力のシフトが日本成長の鍵になる。

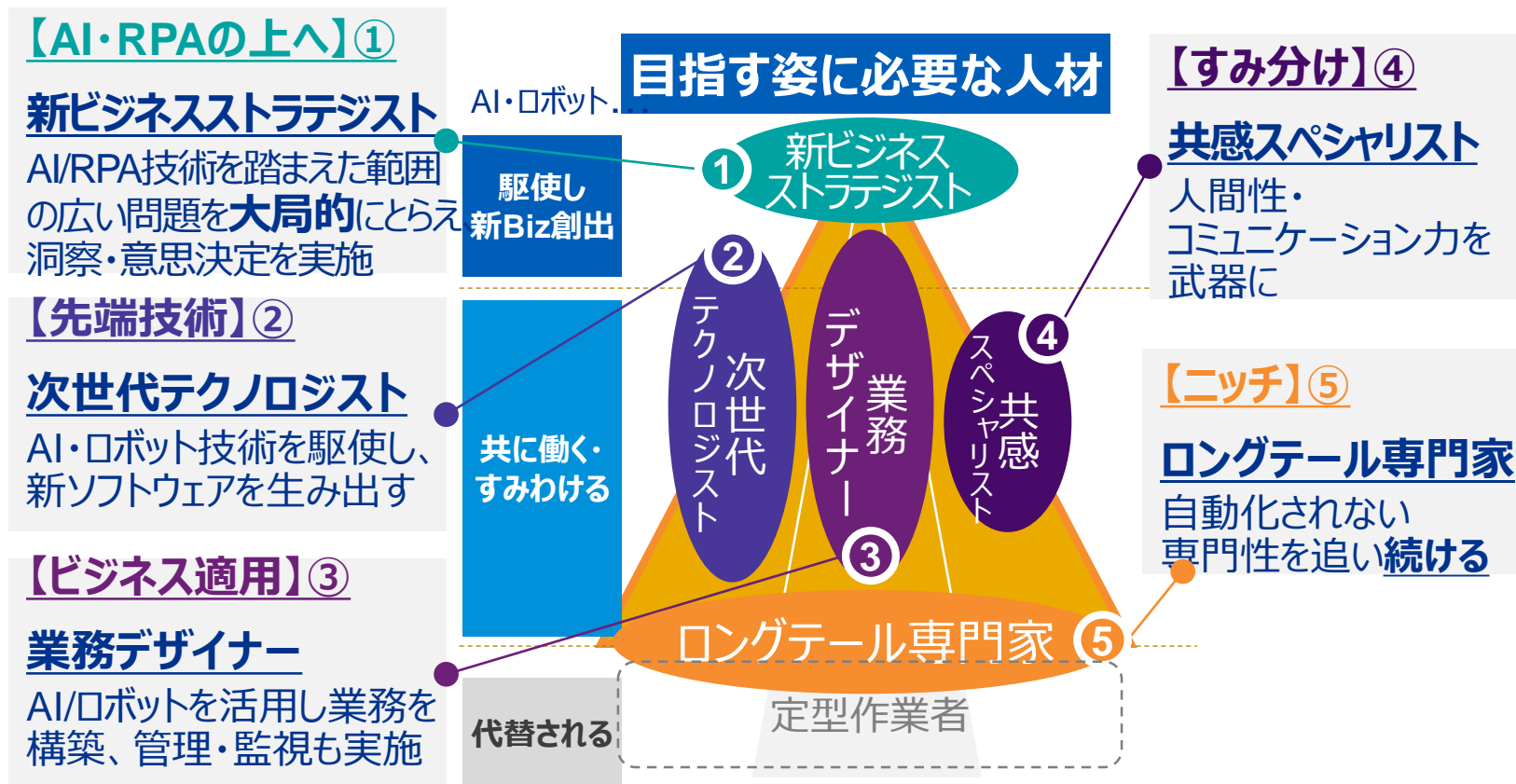


➡ RPAを使いこなす人材の育成による雇用創出が必須。  
その役割を担うのは企業。

「経済産業省 新産業構造ビジョン中間整理」を元にKPMG作成

# スキルと雇用 ～ デジタルレイバー時代の必要な人材

RPA時代は仕事の種類が変化していく。多くの業界・企業で、同様のことが起きる。



# スキルと雇用 ～ デジタルレイバー時代の必要な人材

RPA時代は仕事の種類が変化していく。多くの業界・企業で、同様のことが起きる。

## 【AI・RPAの上へ】①

### 新ビジネスストラテジスト

AI/RPA技術を踏まえた範囲の広い問題を**大局的**にとらえ洞察・意思決定を実施

AI・ロボット

駆使し  
新Biz創出

## 目指す姿に必要な人材

① 新ビジネス  
ストラテジスト

②

次世代  
テクノロジスト

デザイナー  
業務

③

④  
共感  
スペシャリスト

## 【すみ分け】④

### 共感スペシャリスト

人間性・コミュニケーション力を武器に

## 【先端技術】②

### 次世代テクノロジスト

AI・ロボット技術を駆使し、新ソフトウェアを生み出す

共に働く・  
すみわける

## 【ビジネス適用】③

### 業務デザイナー

AI/ロボットを活用し業務を構築、管理・監視も実施

代替される

ロングテール専門家 ⑤

定型作業者

## 【ニッチ】⑤

### ロングテール専門家

自動化されない専門性を追い続ける

RPA導入の  
ポイント

何が  
論点？



# 導入のポイント①

- 非常に低価格での導入が可能であるため、ローコストカントリーにおいても十分に検討の余地がある
- RPAはシステムではない。100%を求めると失敗する
- RPAはあくまでも業務を支援するツールであるため、IT部門主導よりも、業務部門主導でITの支援を得た導入が望ましい
- RPA／ロボットは、簡単に構築可能だが、ルールなくRPA化すると、過去のEUCの様にブラックボックス化し修正が難しくなる。RPA化する業務とその内容を、見える化する運用の仕組み・ガバナンスを構築すべき
- 短期的に構築は外部を活用する場合でも、コストやガバナンスの観点から、中期的には社内でRPA専門組織を立ち上げてその専門組織が管理・運用・構築の指揮を行うことが望ましい
- ルール化された業務を人を介さずに実施可能にすることで、不正防止の効果も生産性向上と合わせて考慮する必要がある



# 導入のポイント②：RPAツールの選定

RPAツールは利用されているシステム・使い方・企業文化により向き不向きがあります。弊社は、各社との強いリレーションがあり、特定のRPAツールに偏重することなく、貴社のシステム構成や運用方針等に基づき、適切なツールを採用して構築をすることができます。

## 日本およびグローバルで評価の高いRPAツール

**UiPath**

Robotic Process Automation

- 比較的安価
- 感覚的に構築が可能
- OCR機能も基本機能付属
- GUI/バーチャル環境対応
- 日本法人は2017/3設立予定
- 部品モジュールが充実

**AUTOMATION  
ANYWHERE**  
Go be great.

- OCR機能も基本機能付属
- GUI/バーチャル環境対応
- 日本法人は現時点で無し
- 部品モジュールが充実

**BizRobo!**

- 日本での長期の実績
- OCR機能は追加が必要
- Webが中心でGUI/バーチャル環境対応にはアダプターが必要
- 最新バージョンでは上記が解消されつつある

**blueprism**

- 方法論等がしっかりしておりシステムに近い考え方を持つ
- 部品モジュールが充実
- 3年契約が必須で比較的高価
- 構築習得に時間がかかる
- 研究開発が弱め

**NICE**

- 出自はコールセンター自動化
- 日本法人あり
- 一部のGUI/バーチャル環境対応にはアダプターが必要

**Openspan**

- CRM系のペガシステムが買収し、連携がそれと連携が容易
- 日本における導入実績はそれほど多くはない

# 導入のポイント③：RPAの管理/運用体制の構築

実運用にあたっては、ブラックボックス化を防ぎ業務を問題なく実施したり、コスト効果を最大化したりするために、RPAの管理/運用体制を構築することが必要になります。

## 導入時に発生する主な課題（抜粋）

- ロボットを作成する場合、現在のEUCと同じように、ツールの仕様が属人化し、保守不能になってしまうリスクがある
- デモを実施し、現場から大きな改善効果の期待がある一方で、推進の仕方、運用ルール等様々な懸念もあり
- ロボットが動作停止することを想定し、作業をいつでも人間に切り替えられるようにバックアップ手段を準備する必要がある
- ロボット構築にあたって、IT基盤に関する設定確認や環境変更を行うために、IT部門との調整に時間がかかる
- 一部のアプリ上では、ロボットのデフォルト設定では動かせず原因特定及び問題解消にはエンジニアのサポートが必要

## RPAの管理/運用体制導入のポイント（想定）

### 1. ロボット化推進体制・ガバナンスの構築

- ロボットの開発、管理、保守運用に向けた体制の構築
- ロボット化すべき対象業務の選定方針と管理態勢の構築
- IT部門、RPA専門業者の参画による強力な支援と推進 等

### 2. ロボットナレッジの一元管理

- ロボット導入時に発生する各種ナレッジの集約（脱属人化）
- 蓄積されたナレッジの文書化による標準フレームワークの開発 等

### 3. PDCAサイクルを通じたロボット人材育成

- ロボット開発や保守運用の実施を通じた実践的スキル・ナレッジの獲得（小さく生んで、トライアルで修正）
- 業務メンバは、業務高度化分析などへ徐々にシフト 等

### 4. リスク・コンプライアンス対応

- ロボット停止時のリスク対策として、ロボットの担当業務の文書化
- 証跡の記録、内部統制文書の最新化
- 適切なエラーハンドリングとテスト量の適正化 等

# 導入のポイント④：RPA・Digital Labor導入の進め方

RPA導入は、業務のあり方を大きく変える。RPAツールの導入だけでなく、業務改革の視点を取り入れ、効果最大化をはかるべき。





## お問い合わせ

### KPMGコンサルティング株式会社

シェアードサービス・アウトソーシング・アドバイザー 日本統括  
デジタルレイバー・コグニティブ・イニシアチブ 日本代表  
パートナー  
一般社団法人 日本RPA協会 専務理事

田中 淳一  
T: +81-80-2261-9382  
E: Junichi.J.Tanaka@jp.kpmg.com

### KPMG中国

Global Japanese Practice  
中国総代表  
パートナー

高部 一郎  
T: +86-21-2212-3403  
E: ichiro.takabe@kpmg.com

仮想的労働者

検索



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す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いての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 Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company 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.

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



Thank you

