



アジャイル5年生

急成長の裏側

 Tokio Marine & Nichido Systems Co., Ltd.



Agenda

01

会社概要・自己紹介

02

東京海上グループのアジャイル発展の歴史

03

東京海上グループのアジャイル発展の裏側

04

最後に



アジャイル5年生 急成長の裏側



会社概要・自己紹介





東京海上日動システムズは 東京海上グループ※のIT・デジタル戦略の中核を担う

事業内容

- 東京海上グループのIT戦略を担うシステム会社
- 東京海上グループ情報システムの企画・提案・設計・開発・保守・運用・システム活用支援

設立

- 1983年9月
- 2004年10月 親会社の合併に合わせてITグループ会社も合併し東京海上日動システムズが発足

社員

- 1,559名
(2023年4月1日現在)
- 平均年齢は39歳

※国内損害保険/生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業まで幅広く展開する東京海上ホールディングス傘下の企業群



会社概要・自己紹介

東京海上日動システムズ株式会社 デジタルイノベーション本部



スクラムマスター



綾部 翼



中谷 和波



肥後 ひかる

登壇の目的

- ・繋がりを作りたい
- ・フィードバックが欲しい
- ・アジャイルの学びを深めたい



“いざ”を支える存在から “いつも”を支える存在へ (価値提供領域の拡大)

IoT

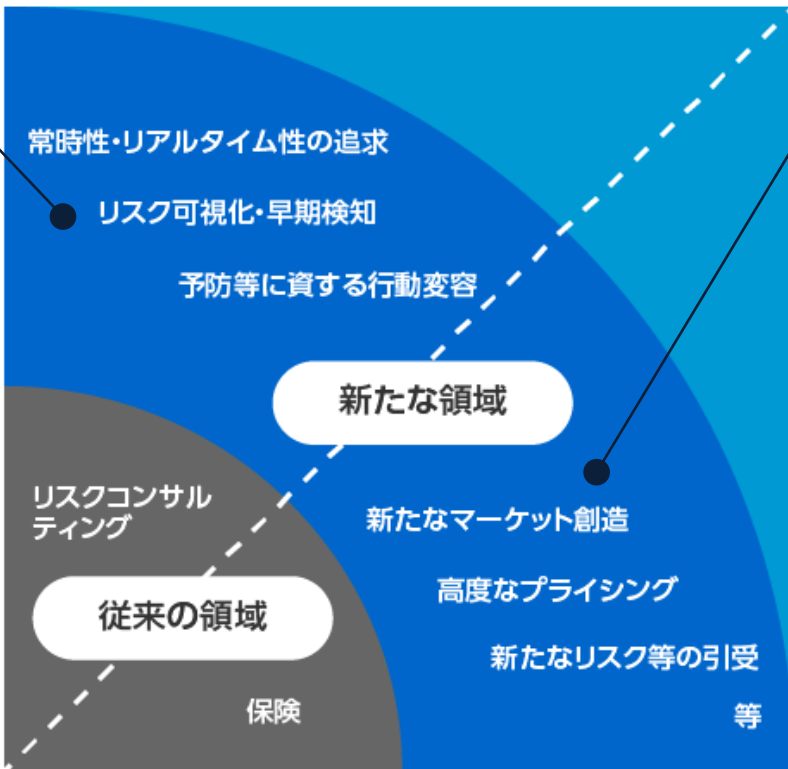
疾病予兆の検知サービス(PoC)

- ヘルスケア分野のリスクソリューション
- 心拍数データを活用

心房細動を検出

プッシュ通知で病院へ誘導

保険にとどまらないリスクソリューションの提供



新たな保険商品の提供

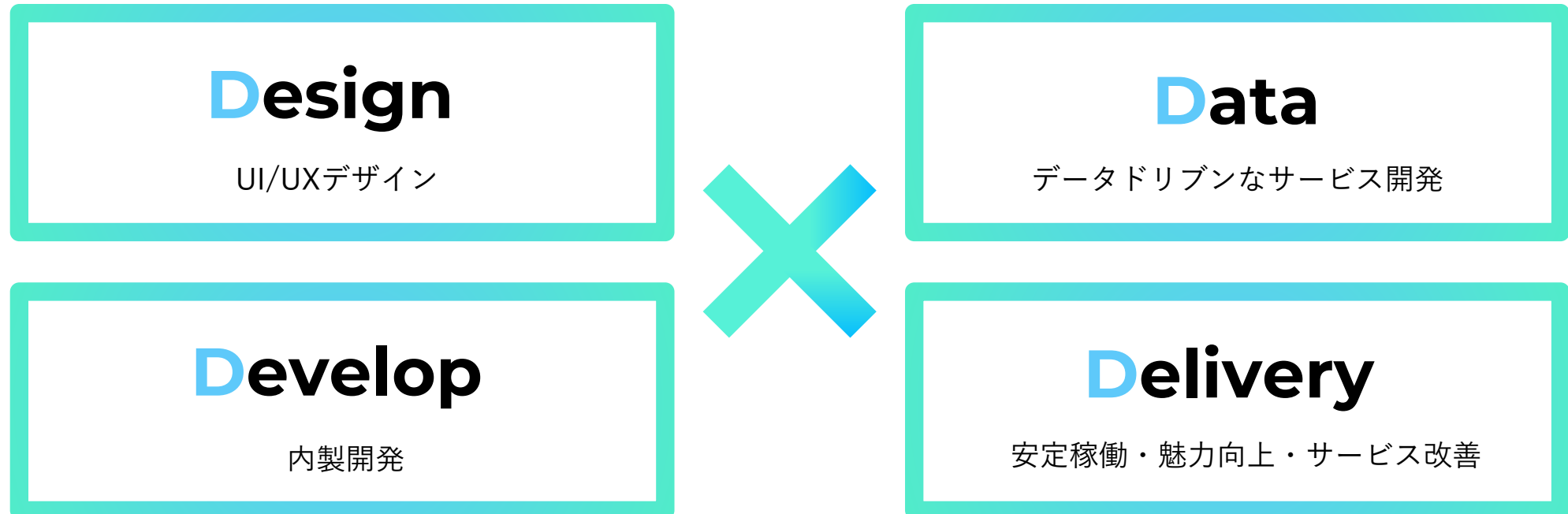
モバイル/Web

EQuick保険

- 震度に連動して最短3日 & ほぼ自動で保険金をお支払い
- Amazonのギフト券にて保険金を受け取り可能に



顧客中心のプロダクトを生み出すこと 早く市場からフィードバックを得ること





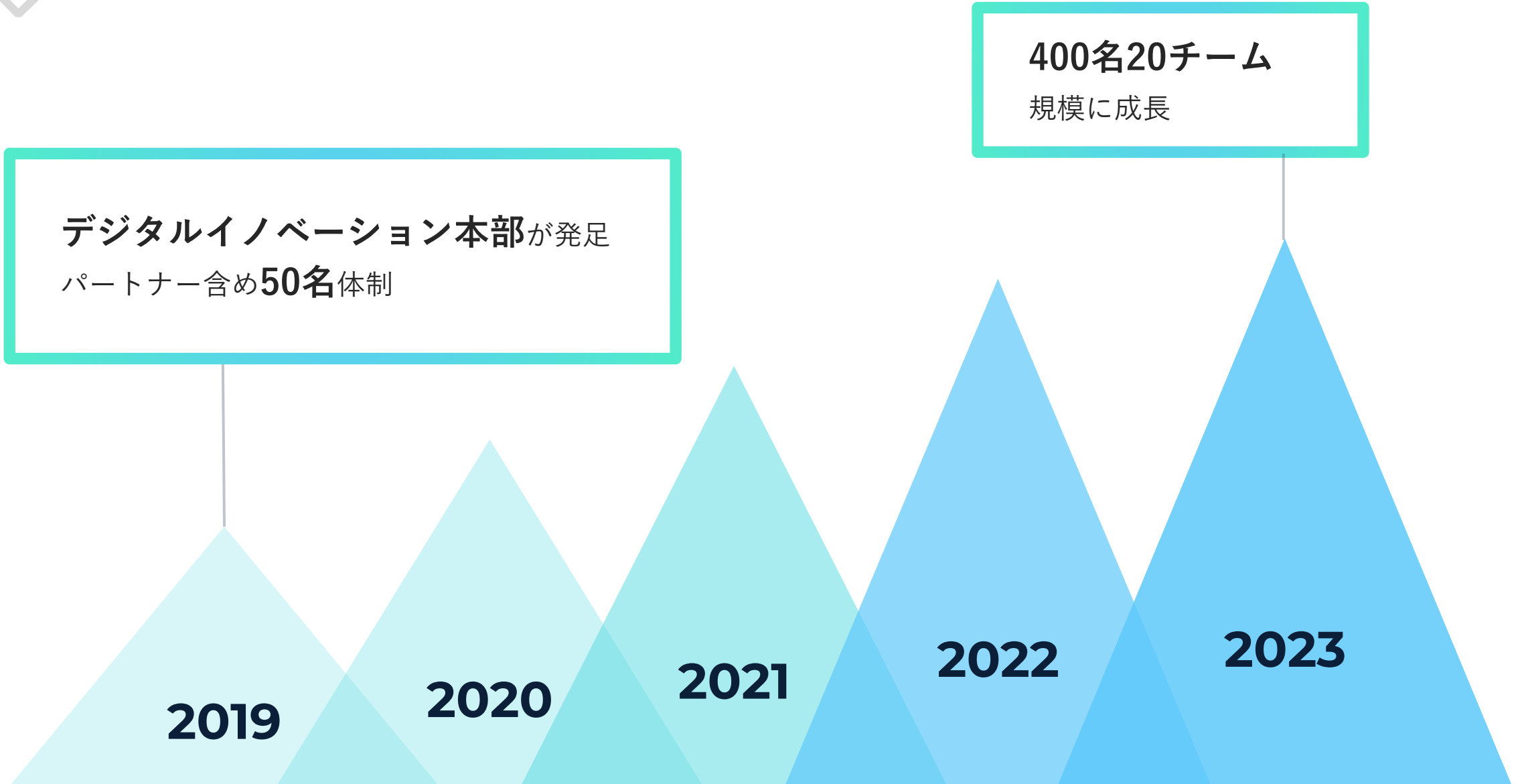
アジャイル5年生 急成長の裏側

東京海上グループの アジャイル発展の歴史

be agile



アジャイル発展の歴史





アジャイル発展の歴史

なんちゃって

高難度開発

新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足



2019

2020

2021

2022

2023



東京海上グループの アジャイル発展の裏側





なんちゃって

高難度開発

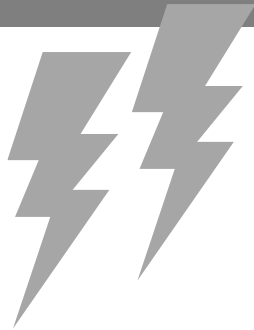
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足





🌀 なんちゃってアジャイル

アジャイルって何？ スクラムってラグビーの？

アジャイル開発未経験者だけで構成されたスクラムチームがプロダクトを開発
スクラムガイド読んでもみるも開発のイメージができない



ビジョンやゴールが見えない

ペルソナやカスタマージャーニーが曖昧なため、
目指すべきプロダクトのゴールをチーム内で共通認識化できていない
PBIは増え続けMVPも日々拡大し、チームは疲弊しモチベーションも下がる



スクラムでもウォーターフォールでもない自己流の開発手法



スクラムガイドに準じた開発

アジャイルコーチがスクラムの基礎を叩きこむ

アジャイルコーチが常駐し、勉強会の開催やスクラムイベントのフィードバックを貰うなど「アジャイル、スクラムとは何ぞや？」を組織に叩きこむ

× 20scrum



研修開催



CSM 25名
CSPO 30名
(社員120名)



プロダクトデザインが当たり前

事業計画からペルソナ設定

カスタマージャーニーマップを作成

ユーザーストーリーを作成しプロダクトゴールも明確に



アジャイルコーチがいなくても適切なスクラムを回せる状態に



スクラムコンパス

15
Scrum Master



The Scrum Guide™

The Definitive Guide to Scrum:
The Rules of the Game

我々が目指すべきスクラムの姿

- 組織共通のDONEの定義を参考にして開発者が作成し、POと共通認識化する
- Undoneが明確になり、おおよその作業時間が見積もられていること
- 開発者は、Doneの定義を参照しながらスプリントプランニング3をしていること。
- Done/UndoneについてPOと開発者で定期的に対話がなされ、必要に応じて見直しされていること
- ストーリーポイントは、開発者がつけていること（アーキやPOが勝手につけない）
- 可能であれば、粒度の荒い（優先順位の低い）プロダクトバックログもポイントをつけて、MVPのトータルのストーリーポイントがどれくらいか把握しておくこと。
(不確定でも現時点での全体量を把握して計画して計画の見直しをしていく)
- 組織共通のDONEの定義を参考にして開発者が作成し、POと共通認識化する

述べ100項目以上



なんちゃって

高難度開発

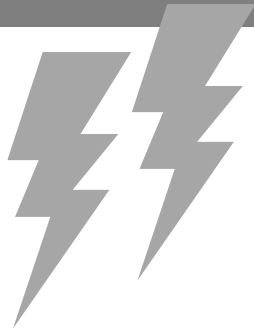
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足

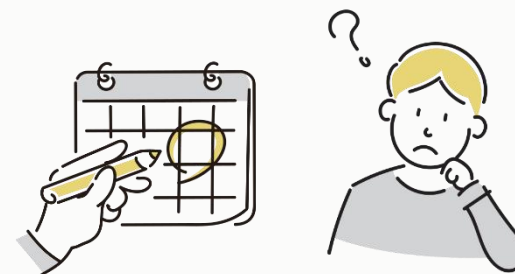




難易度の高いプロダクト開発

アジャイルとウォーターフォールの並走

プロコーチの支援を受けつつ徐々に自走化し始めたものの、AGとWFの並走に大苦戦
テストの合流タイミングや、WFサイドのアジャイル理解など難しい課題に直面



複数チームでの大規模開発

1チームだけでは完了できない規模のプロダクトが発生
スコープコントロールやチーム間の連携に大苦戦



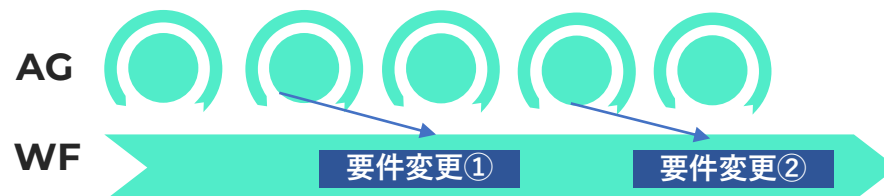
スクラムガイドで明言されていない部分で躓く



失敗を糧により良いスクラムへ

アジャイルとウォーターフォール並走ならでの工夫

- ・ WF側へのアジャイル教育
- ・ WFで要件変更の枠を用意

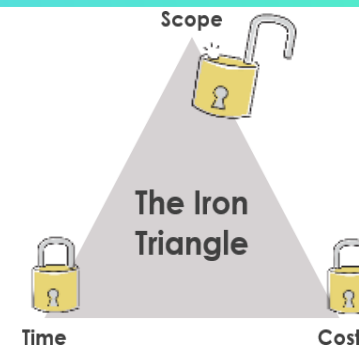


大規模開発ならでの工夫

- ・ リリースロードマップ
- ・ イベントストーリーミング
- ・ スプリント0でざっくりポイントニング
- ・ バッファスプリント



リリースロードマップ



難易度が高いプロダクト開発にも順応



なんちゃって

高難度開発

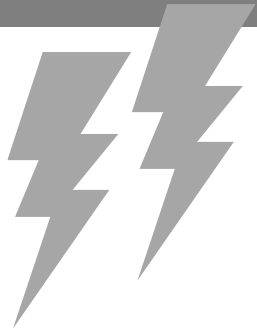
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足





新米POの乱立

POの働き方がわからない

スクラムチームも新米ならメンバーもPOも新米！

POはチームの要であるが責務や要望の伝達などスムーズに行えない

チームに積極的に参加してもらえない

ビジネス部門はシステム開発以外の業務も多忙であることが多い

結果として開発者がPOプロキシになって要件調整を行い、開発チームでPBIを作成



POの役割がビジネス部門に浸透せずにアジャイル推進も進まない



我々の組織でPOをサポート！

オーナー部門へアジャイル教育

アジャイルを推進するには、人材の成長・企業文化の変革が不可欠

経営層・ビジネス部門・IT部門など関係する全てのステークホルダーにアジャイル研修を実施

22年末時点でのべ600名以上がトレーニング済み

POコーチとスクラムマスターがコーチング

デジタルイノベーション本部の社員にPOコーチの役割を新たに設置

スクラムマスターと共にアジャイル開発への参画を促すようコーチング



今では常時ビジネス部門・DX部門の100名程度と協業し、
アジャイル開発を推進中



なんちゃって

高難度開発

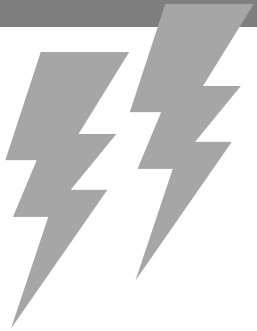
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足





大企業
あるある?

アイデア着想から実現まで最低1年



大企業の予算化の壁

システム開発案件の予算化の仕組みは基本は1年サイクル
9月エントリー→11月見積り→4月予算化→やっと開発着手

フィードバックサイクルが回らない

リリース後にフィードバックを得ても次の予算化までのリードタイムが長い
または次の予算化が困難のためフィードバックを生かせない



ビジネスを早期に実現または改善できず、競争力を失っている



仮説検証のための「イノベ枠」の創設

3か月単位で予算付与、クイックに仮説検証が可能に

当部からビジネス部門に相談し、3か月サイクルのコスト管理の仕組みを創設
短期間の仮説検証を実施し、実ビジネスへ繋げる



短期間での改善を可能に

PoC利用前提でリリースして得たフィードバックを基に、早期に改善を検討することが可能に
その後の改善が可能な枠組みも用意することで早急な改善も可能に



着想から短期間で仮説検証と改善を実現することが可能に



なんちゃって

高難度開発

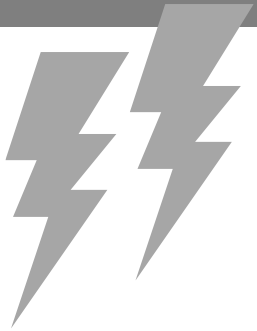
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足





スプリント期間中に「品質」を作り込めていない

スプリント期間に「潜在的に出荷可能」な状態に出来ていない

スプリント完了したら早くリリースしたいが、
スプリント完了～リリースの期間にバグ対応が発生



スプリント完了～リリース期間

ペネトレーションテスト

実機端末テスト

機能バグの対応

長い…

「DONEの定義」が洗練されていない

「DONEの定義」が洗練されていないと、一見順調に進んでいるように見えるが、
実はスプリントを重ねる度に負債が溜まっている

スプリント完了～リリースの期間が長い



品質をリードするQAユニットを結成

QAユニット結成！品質向上施策を実施

各スクラムチームからの選抜メンバーが集まり品質向上のための活動を実施

- ・テスト技法のティーチング
- ・E2E自動化テストツールの普及活動
- ・スクラムチーム内のQAエンジニア爆誕
- ・DevSecOpsへのトライ

スプリント期間



スプリント完了～リリース期間

ペネトレーションテスト

実機端末テスト

機能バグの対応

短く！

スプリント期間中に品質を作り込めるよう「検査&適応」のシフトレフト

より早く市場に価値を届けられるように



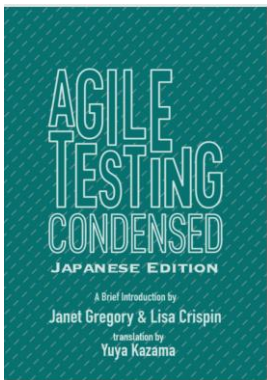
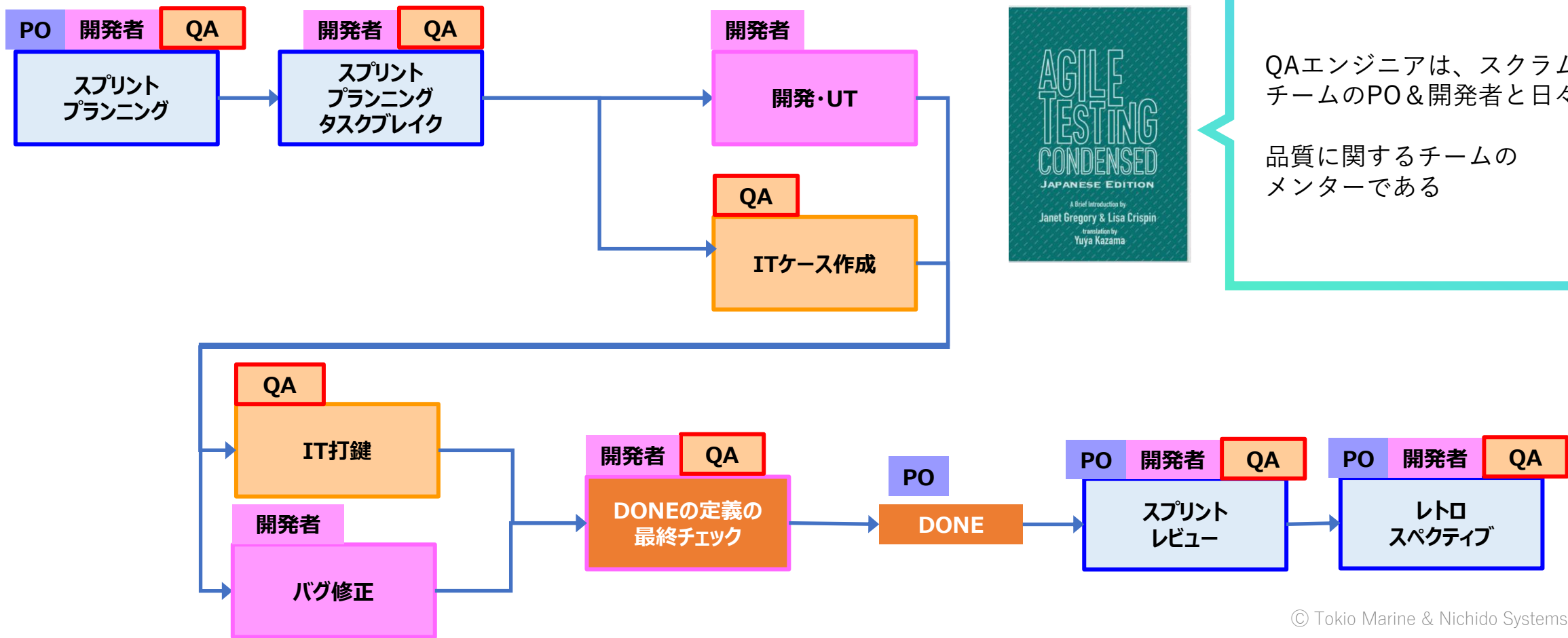
「DONEの定義」の拡張および平準化

設計	例外処理	非機能要件 チェック	...	優先度 高	優先度 低
実装	ペアプロ モブプロ	認知的複雑度 20以下	コーディング ルール	...	
単体テスト	カバレッジ率 80%以上	TDDで実装	...		
Integration Test	障害管理 類似見直し	E2Eによる テスト自動化	探索テスト	SAST (Static Application Security Testing)	...

組織共通の「DONEの定義」 (一部抜粋)



スクラムチーム内のQAエンジニア爆誕



QAエンジニアは、スクラムチームのPO&開発者と日々協働
品質に関するチームのメンターである



なんちゃって

高難度開発

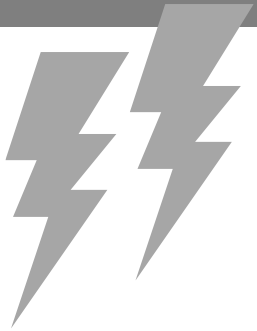
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足





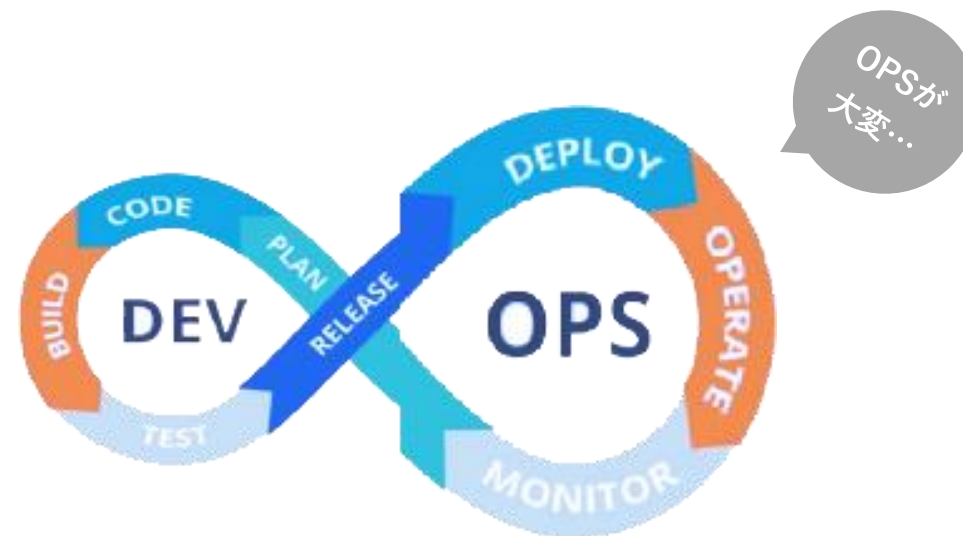
運用ロードの増加

プロダクト数の急増

年々プロダクト数が増加し今では30プロダクトに

運用ロードに「ムダ」がある

各スクラムチーム共通の運用上の課題に対し、
各チームで「車輪の再発明」が発生



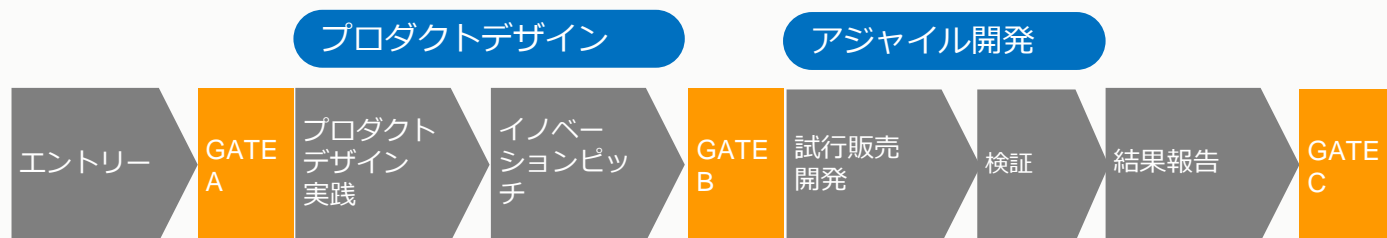
運用ロードが増加し、開発に割く時間が減少



運用ロードの増加を抑止

運用ロードが上がらないように

「ステージゲート」の考え方を導入
プロダクトデザインを実施した上で、
価値が潜在しているプロダクトのみ開発着手可とした



運用ロードを下げるために

各スクラムチーム共通の運用上の課題を、
SREユニットが横串で解決をリード

Application Performance
Monitoring サービスの導入

クライアントサイド監視		
BROWSER	MOBILE	SYNTHETICS
UI/UX監視	モバイル監視	外形監視
サーバサイド監視		
APM※ /Serverless	LOGS	INFRASTRUCTURE
アプリ監視	ログ監視	サーバ/クラウド基盤監視



運用に割く時間のROIを向上した



なんちゃって

高難度開発

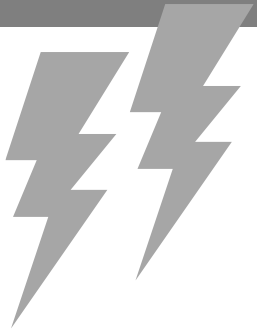
新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足





余白の時間が足りない

専門性を伸ばす時間が確保できない

担当プロダクトで精一杯

新技術の試行など、チームとしての技術スキルを伸ばすことが出来ない

ユニット内でノウハウ共有する

時間が足りない

スクラムチーム内での学びを、他のスクラムチームに反映していくことが出来ない

ロールごとにユニットが存在（縦軸）

		Developer ユニット	SRE ユニット	QA ユニット	デザイナー ユニット	アーキテクト ユニット	スクラムマスター ユニット
スクラム チーム①	部門A プロダクトオーナー	開発チーム			デザイナー	アーキテクト	スクラムマスター
スクラム チーム②	部門B プロダクトオーナー	開発チーム			デザイナー	アーキテクト	スクラムマスター
スクラム チーム③	部門C プロダクトオーナー	開発チーム			デザイナー	アーキテクト	スクラムマスター
	⋮				⋮	⋮	⋮

中長期的な目線での成長の機会が少ない



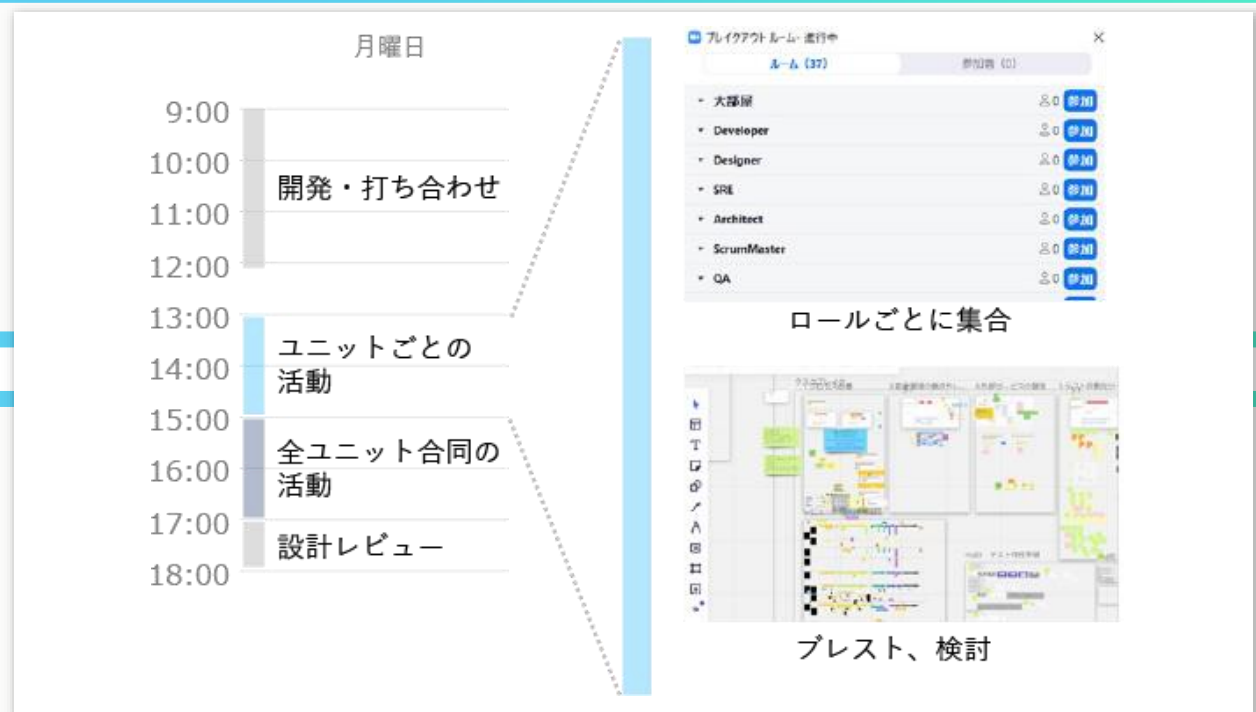
月曜の午後は「学びの時間」

ユニットでの活動時間を確保

各々のスクラムチーム内での学びや課題を、
同じユニットのメンバと共有
ユニットメンバは「組織の進化」にコミット

広い知識を身に着ける

広範囲に渡る知識を身に着けるため、
パートナーも含めたユニットメンバで構成



ロールごとに集い、互いのスペシャリティを深め、
スクラムチーム内の活動へ反映する



アジヤイル5年生 急成長の裏側

最後に





アジャイル発展の歴史

2019

2020

2021

2022

2023

なんちゃって

高難度開発

新米PO

リードタイム

品質問題

運用ロード

学習時間不足

アジャイルコーチ
プロダクトデザイン

プラクティス
活用

PO教育

イノベ枠

QAユニット

ステージゲート
SREユニット

学びの時間





Be Agileとは「変化し続ける」こと 常にRebuildを繰り返し、進化していく みなさんと一緒に、より良い世界にしていきたい！

みなさまとの対話も、大切な改善アイデアの1つ
興味を持って頂いた方、ぜひブースへお越し下さい！

金融
アジャイル
とかね

一緒に働く仲間も募集中です。ご連絡お待ちしております！

中谷 和波 KAZUHA.NAKAYA@grp.tmnf.jp

肥後 ひかる HIKARU.HIGO@grp.tmnf.jp

綾部 翼 TSUBASA.AYABE@grp.tmnf.jp



THANK YOU

ご清聴ありがとうございました

本資料に記載されている会社名、商品、サービス名等は各社の登録商標または商標です。

なお、本資料中では、「™」、「®」は明記しておりません。

本資料は、出典元が記載されている資料、画像等を除き、弊社が著作権を有しています。

著作権法上認められた「私的利用のための複製」や「引用」などの場合を除き、本資料の全部または一部について、無断で複製・転用等することを禁じます。

本資料は作成日現在における情報を元に作成されておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。