

Agile Japan 2020 Day1

プロダクトオーナーから見た 初めてのアジャイル開発の価値 ～攻めのITを3社の共創で実現～

2020年11月17日



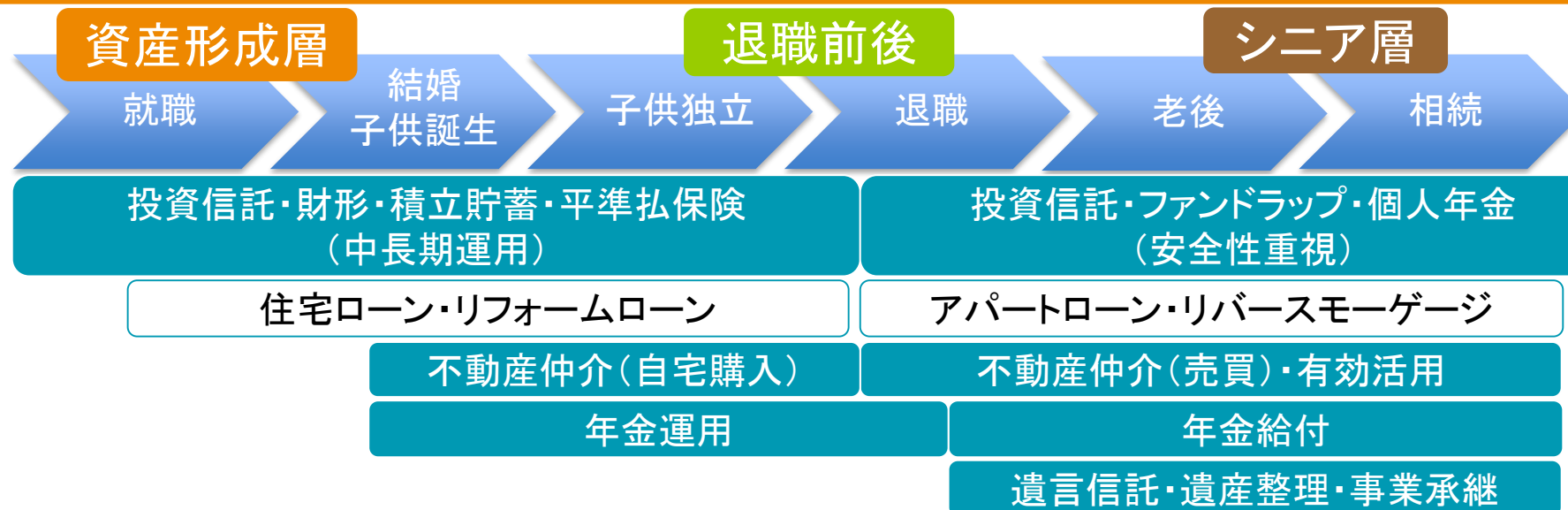
1. スピーカー紹介
2. 銀行におけるシステム開発の現状
3. アジャイルに取り組んだ経緯
4. どのように取り組んでいったのか
5. アジャイルをやってみた価値

1. スピーカー紹介

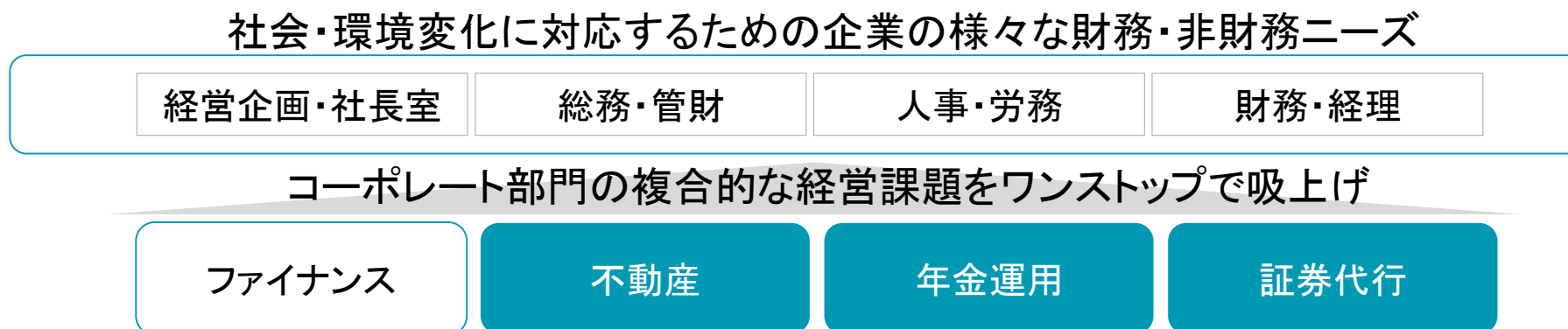
1. 1. 三井住友信託銀行株式会社のご紹介

▶ 信託銀行は、いわゆる「銀行業務」に加えて、「信託法、信託業法」で認められた業務も併せてサービスを展開しています。

個人のお客さま



法人のお客さま



田中 聡(たなか さとし)

三井住友信託銀行 法人企画部 業務プロセス・デジタル化推進チーム
主任調査役

■経歴

- ・1981年生まれ
- ・大学卒業後、住友信託銀行(現三井住友信託銀行)に入社
- ・年金事業で約10年、数理計算や確定拠出年金の商品開発・企画業務に従事した後、企業買収(M&A)に関するファイナンス業務に従事
- ・2018年からシステム開発を担当し、当社で初めて本格的なアジャイル開発となる本日紹介するプロジェクトを担当
- ・現在は、本件含めて2つのアジャイル開発PJでPOを務める傍ら、社内業務ルールの制定や、勉強会などアジャイル開発の社内浸透に奔走中

■プロダクトオーナーとして心がけていること

- ・1分でも長く、開発メンバーと時間を共有
- ・自信をもって即断即決



1. 3. スクラムマスター紹介



寺田 達彦(てらだ たつひこ)

日本電気株式会社 ソフトウェアエンジニアリング本部

経歴:

物流・流通業を中心としたエンタープライズ領域のシステムエンジニア

統合開発環境製品の企画・販促・開発

ソフトウェアエンジニアリングの社内適用・展開



■アジャイルとの出会い

2011年に社内でアジャイル開発に関するガイドラインを整備していたところに担当していた製品開発で試行する形で初めて経験。

スクラムマスターとプロジェクトリーダーの違いに苦悩する日々...

この経験をもとに社内の開発現場への支援や実プロジェクトでの実践を積んでいく。



日本電気株式会社

事業内容:

社会公共事業、社会基盤事業、**エンタープライズ事業**、
ネットワークサービス事業、グローバル事業

Orchestrating a brighter world

NEC

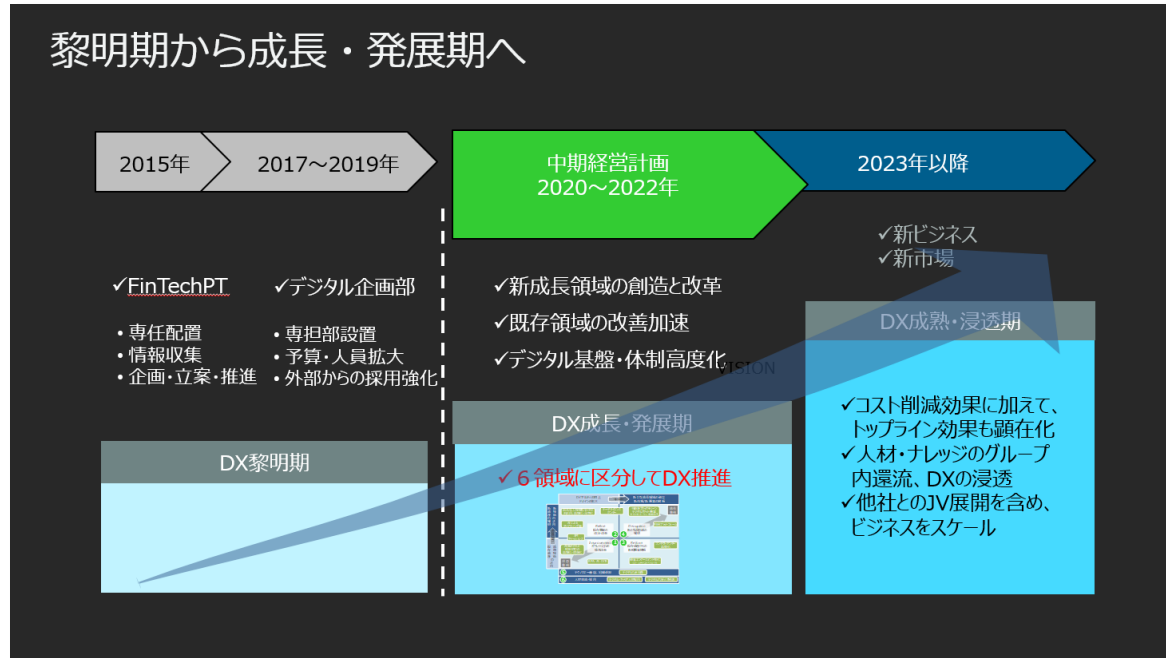
会社HP <https://jpn.nec.com/>

2. 銀行におけるシステム開発の現状

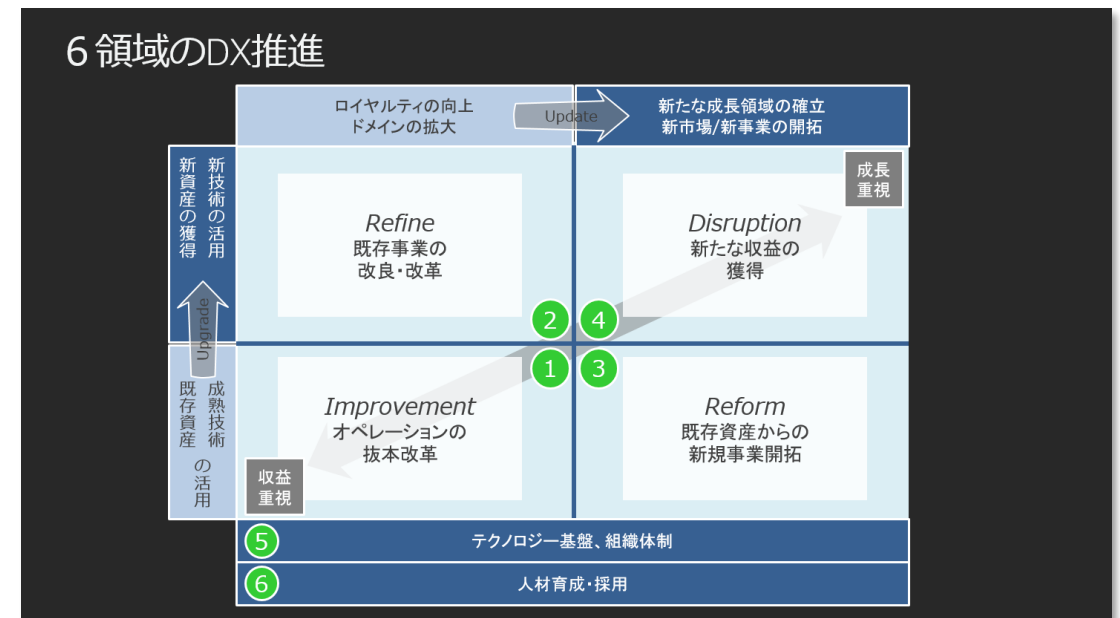
2. 1. まさにデジタルシフトへの過渡期

- ▶ FinTech、ブロックチェーンなど新成長領域への創造と改革、既存領域の改善の真ただ中
- ▶ クラウドネイティブへのリフト＆シフト
- ▶ ウォーターフォール開発文化にアジャイル開発を導入し、IT資産・システムライフサイクルの変革を促す

黎明期から成長・発展期へ



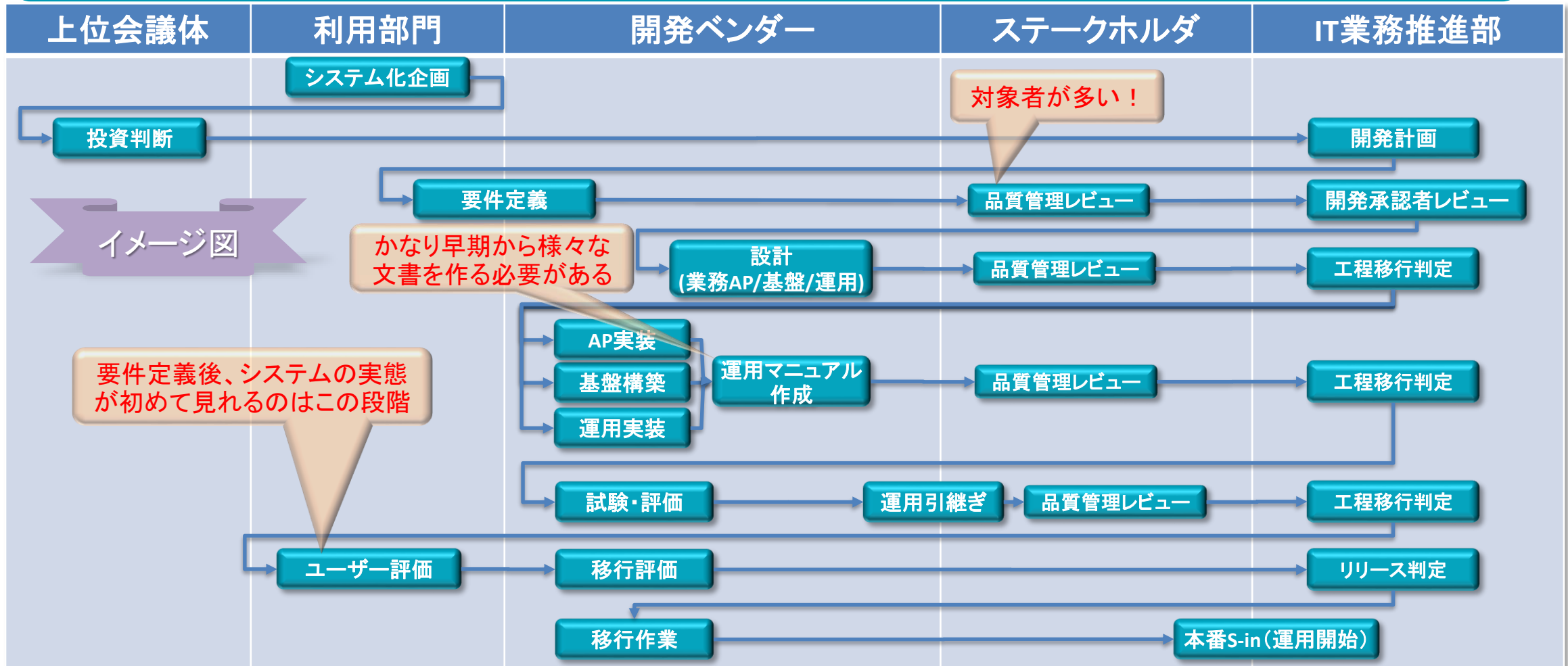
6領域のDX推進



※2020/9/8 AWS Summit Online Japan
AWS で実現する信託プラットフォーム～三井住友信託銀行のデジタルへの挑戦～
執行役員常務 上田 純也 講演資料より抜粋

2. 2. 銀行におけるシステム開発の現状

- ▶ 大手銀行としての責任。各システムは社会的影響、利用者影響、規模などを考慮して重要度を設定
- ▶ ウォーターフォール方式で重要度に応じてきめ細やかな開発業務管理規程が存在
- ▶ 利用部門は要件定義後、UAT(ユーザー評価)までは実質、システム実態が把握できない状態



3. アジャイルに取り組んだ経緯

3. 1. 銀行から見たアジャイルへのアプローチ

- ▶ 法人事業の営業担当者の業務を改善→革新していくシステムにアジャイル開発を採用
- ▶ アジャイル開発採用の理由は事業環境、時代背景、開発スタイルの3つの要素を考慮
- ▶ 正解のない中、継続的な改革が求められ、変化する実現イメージを具現化するために挑戦

• 事業環境から

- 法人の**お客様の課題は刻一刻と変化**するので一個システムを作って終わりではない
- 基幹系ではなく営業系なので**必要な機能から出す**ことで営業担当者にとって効果がある

効用の最大化は全部決めてからではなく順次投入が適している

• 時代背景から

- **SaaSが台頭**してきた昨今、IT投資に対して**Make or Buyの選択**を迫られる
- 事業環境と照らし合わせ、果たしてSaaS導入が適しているのか？
作るとしてもウォーターフォールで対応できるのか？

開発中に都度、軌道修正できる柔軟なスクラッチ開発が良い

• 開発スタイルから

- ユーザー（法人営業担当者）の**思いをストレートに**伝えられるやり方が必要
- 要件を確定させていない状態で開発に携わる**全員が全力で走れる**スタイルは？

欲しい機能が間違いなく、優先順位の高い順に提供される

- ▶ 三井住友信託銀行様の法人営業支援システムを刷新、新規構築する案件の提案
- ▶ 自社サービスや製品開発ではなくSIをアジャイル開発で行うという、意欲的なプロジェクト
- ▶ 初物の試みが多く、仮説検証型で進めるのにアジャイルは適している

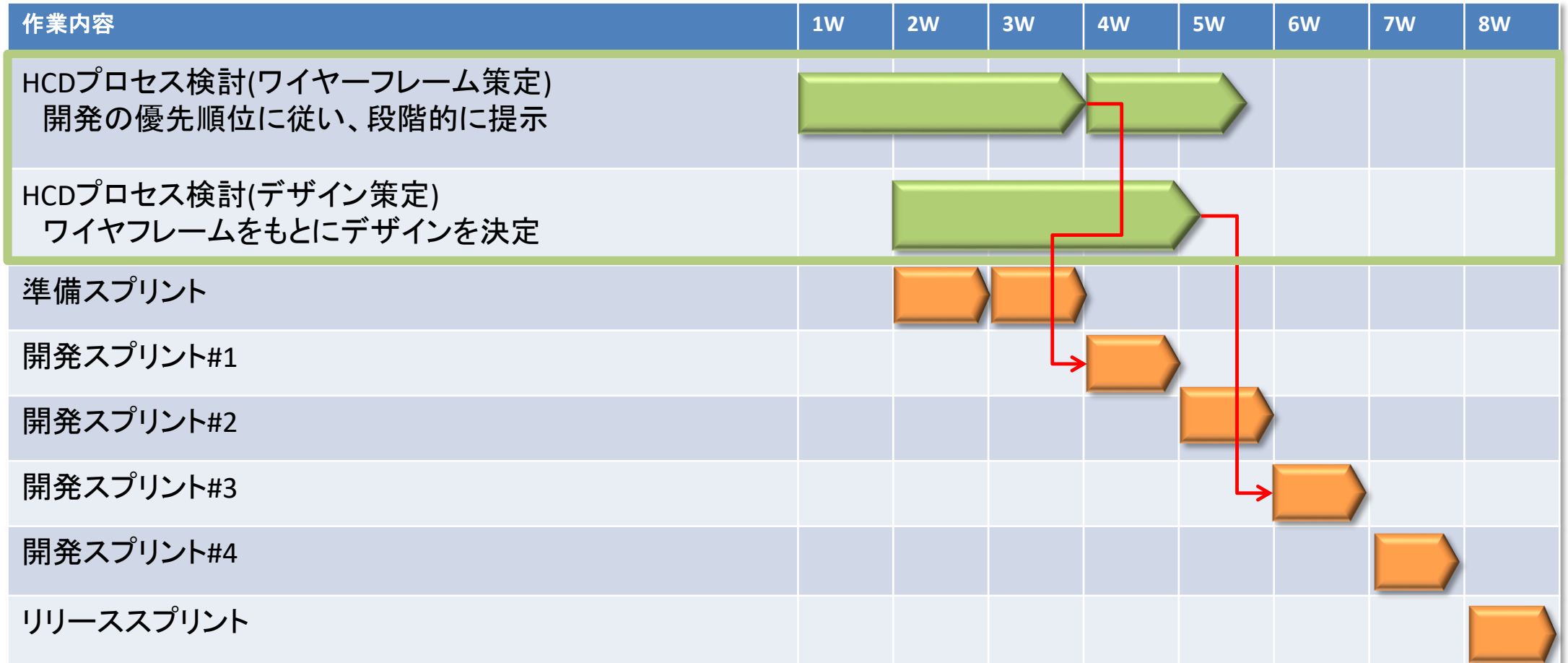
- 案件化の切り札がアジャイル開発
 - 1年半に渡って提案をしてきた領域だが、**投資効果の説明が難しく**案件化が困難
 - アジャイル開発を採用することで、**初期投資を抑えて**段階開発をする方針に転換
 - PoCを受注、無事に完遂して好評価を得たことで、本格開発につながった！
- 本番稼働する新規システムをアジャイルで開発する
 - マイクロサービスやDevOpsの導入など**挑戦的要素も多く**、仮説検証型の開発が適している
- 超短納期でのSI
 - 案件立上げから6か月後、開発スプリント開始からは4か月後に本番稼働開始する

ウォーターフォール文化のお客様からの受託SIをアジャイル開発で行うには、何を計画するかNECもお客様自身も手探りの中、プロジェクトがスタート。苦しい局面あったが、一体感をもったチームで無事に本番稼働し、継続強化中。

3. 3. コンセプトやアジャイルを仮説検証

- ▶ 開発予定のシステムの価値が利用者に認められるか検証
- ▶ 初めて取り組むアジャイル開発が新たな価値提供に柔軟、かつ迅速に対応できるのかを検証
- ▶ 小規模のチームを組んでわずか2か月のスピードで検証し実証

コンセプト 策定

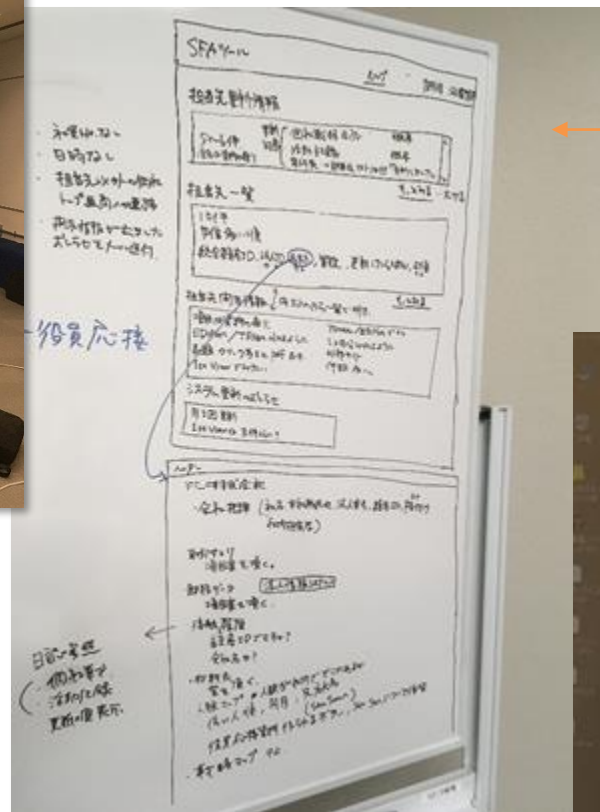


3. 4. 仮説検証の様子：その1

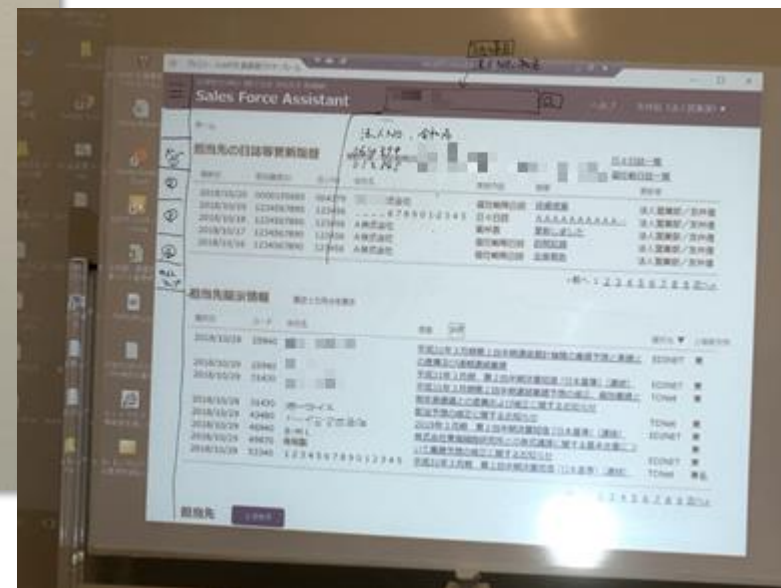
- ▶ システムのコンセプトを確立するためゴールの明確化、課題を共有するワークショップを開催
- ▶ ペルソナの詳細な定義、利用シーン・シナリオを組み立て
- ▶ プロダクトオーナーと開発チームの認識共有してからのスタート



ワークショップの様子
ここでコンセプトを確立する



画面仕様調整
ワイヤフレーム検討

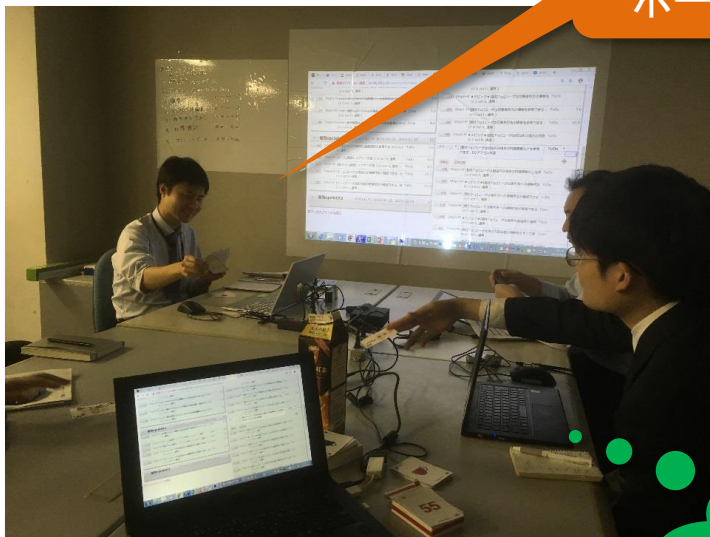


3. 4. 仮説検証の様子：その2

- ▶ 固定したプロジェクトルームを持たない流浪のチーム
- ▶ 関係者が立ち寄りやすく、多くの銀行関係者に見学に来てもらい、スクラムイベントを体験
- ▶ アジャイルの良さと実際適用するにあたっての課題を事前に把握し、対策を検討

要求ワークショップ

プロダクトオーナーもプランニング
ポーカーによる見積もりを体験！



小規模な
雑居ビルの一室・・・

来客用会議室・・・

デイリースクラム

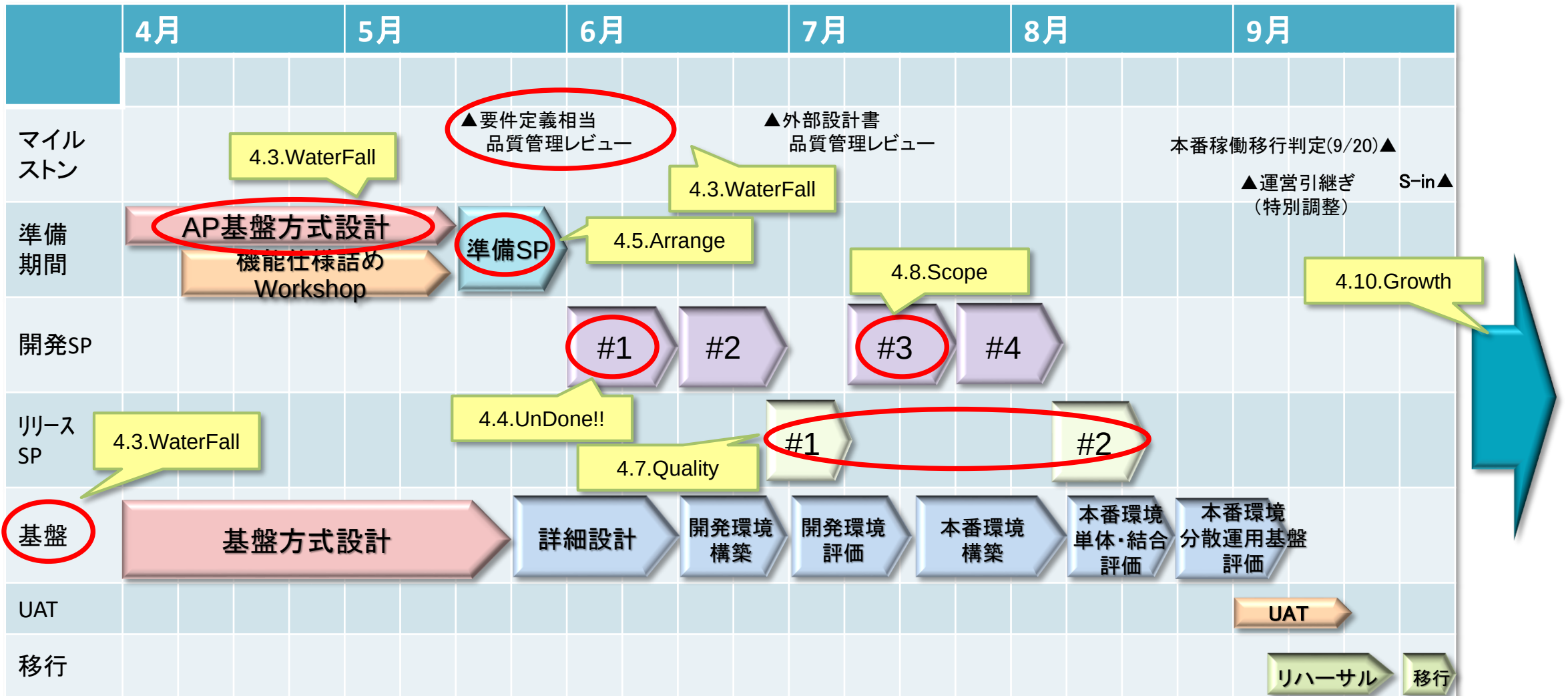
銀行側も参加



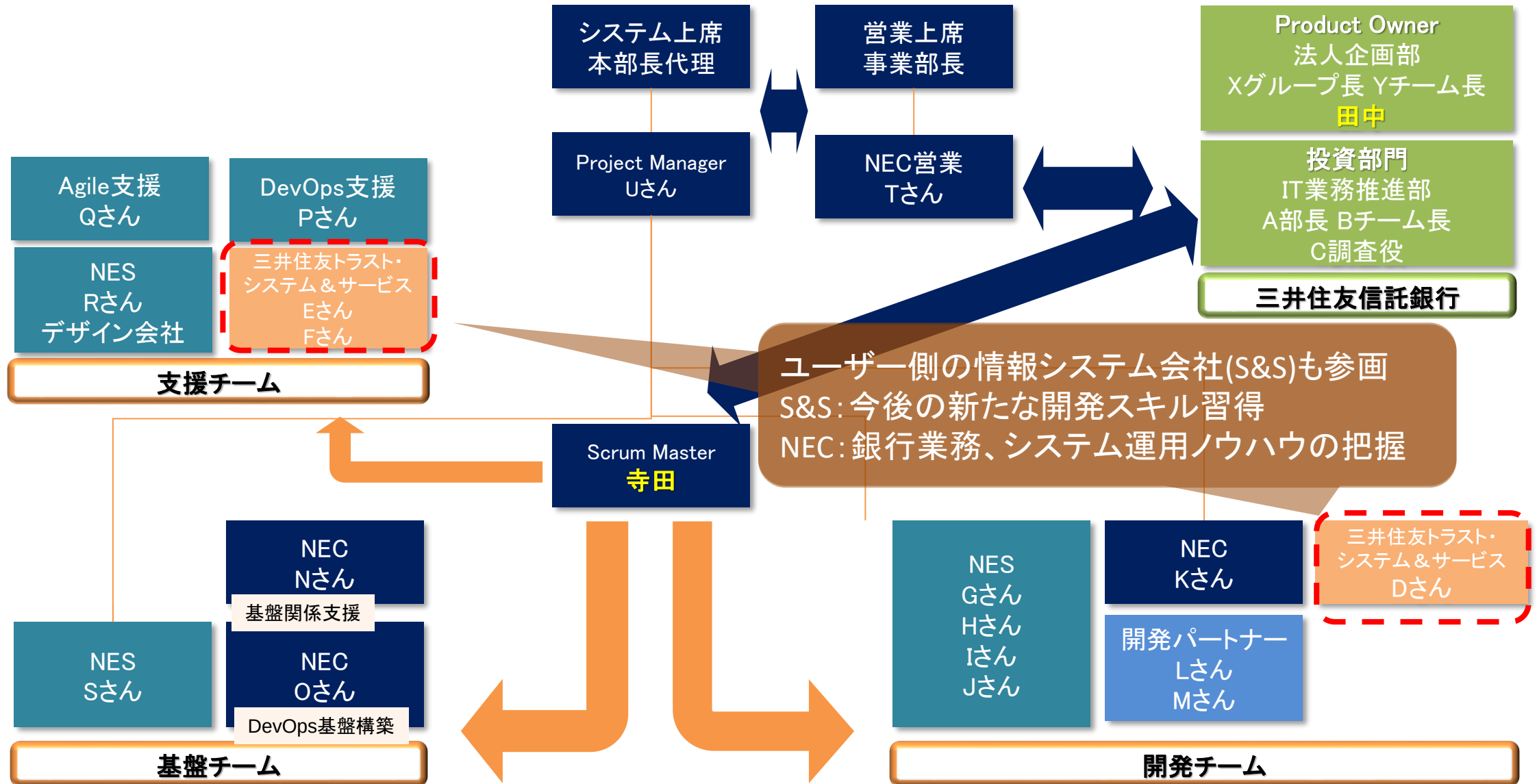
4. どのように取り組んでいったのか

4. 1. 初期リリースまでの道のり

● 初期リリーススケジュールと本日のポイント

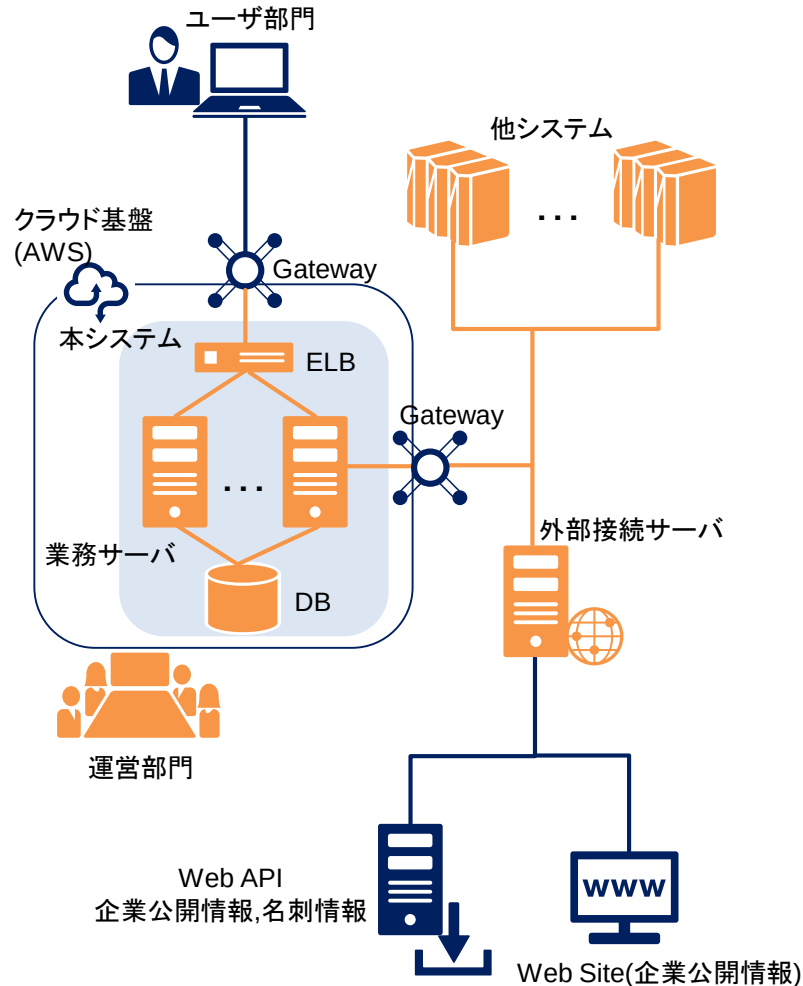


4. 2. スクラム体制



4. 3. システム開発規程を全て変えたわけではない

- ▶ 自システムの開発に閉じて進められる訳ではなく周辺システムやNW機器、基盤運用部門も関連してくる
- ▶ 周りはみんなウォーターフォールで進むため、連携部分をアジャイルに進めるのは難しい
- ▶ 従来の開発規程の重要となるポイントは変わらず押さえて対応することが円滑なサービス開始に必要な



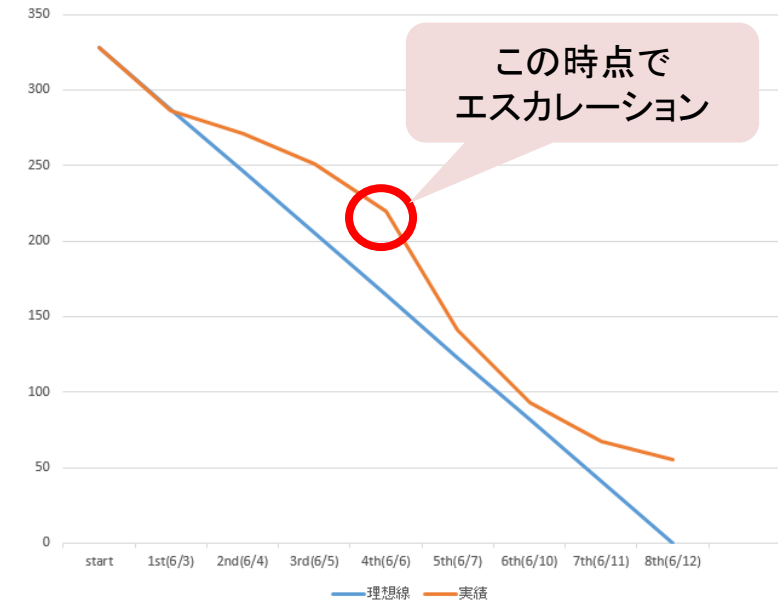
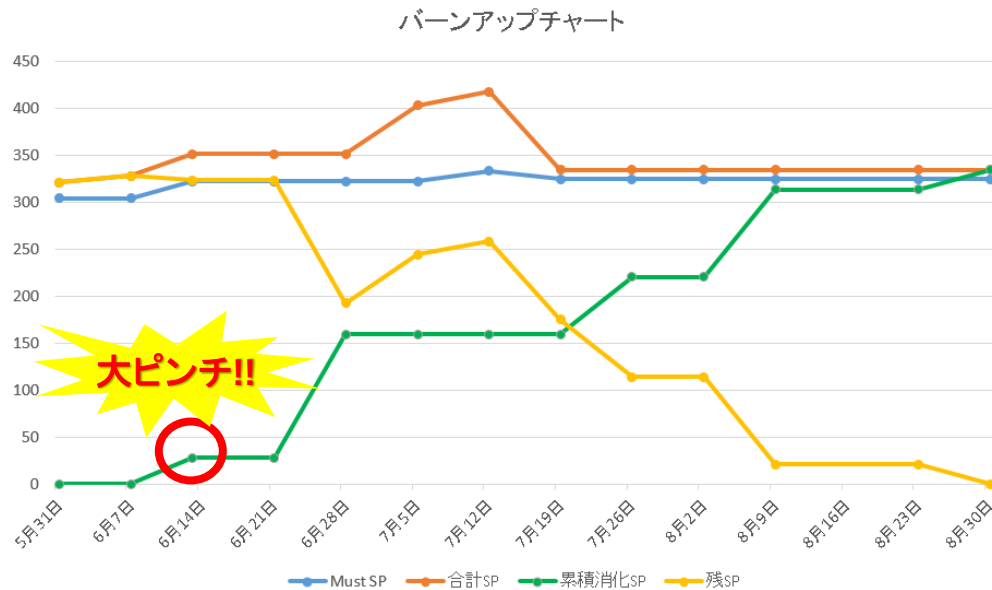
アプリケーション開発以外の作成文書例 ※イメージ

作成計画	文書種類	
	要件定義書	
-		機能階層図
△		業務フロー図
-		エンティティ候補ワークシート
○		非機能要件一覧
-		機能/シナリオ対応表
○		業務タイムチャート図
○		実現施策/機能対応表
○		全体システムイメージ図
		機能情報関連図
△		外部インターフェース一覧
-		情報種一覧
-		エンティティ候補ワークシート
	システム開発計画書	
△		システム開発概
△		収集データ項目
-		見積もりとリソース
△		リリーススケジュー
△		成果物作成計画
-		テスト計画



4. 4. 始めから上手くは行かない

- ▶ 挑戦的要素があるからこそ、アジャイル。アジャイルだからこそ最初から上手くは行かない
- ▶ 同じ失敗を繰り返さないためにチーム一丸となって対策を施し、巻き返しを図る
- ▶ ポイントは早めのアクションを取ることで、それぞれが抱え込まないで進めること



開発スプリント#1のバーンダウンチャート

早期エスカレーションでプロダクトオーナー側の上席者と調整、理解頂いた上でのスプリントレビュー
アジャイルは技術面で挑戦的な要素のある案件が多く、プロダクトオーナーへの随時状況報告や、
立ち上がり時の支援メンバの確保は極めて重要

4. 5. アジャイルの良さを引き出すために変えたこと 三井住友信託銀行

- ▶ 銀行内のシステム開発のため、品質基準もしっかり設定し、品質を作りこむ必要がある
- ▶ 一方で一律厳しく基準を設けることで俊敏性が失われることを懸念
- ▶ 機能を段階的に開発するアジャイルだからこそバックログごとに柔軟に緩急をつけることができる

No	ユーザーストーリー	ランク
001	〇〇ができるようにしたい	A
002	△△を使えるようにしたい	B
003	□□が見られるようにしたい	S
004	× ×を常に利用したい	S
005	▽▽まで閲覧できるようにしたい	B

	ストーリーのランク	UT相当	FT相当
006	◎◎を登録できるようにしたい		
	S	Aランクに加えて、データバリエーションを確認する データバリエーションは事前に業務内容の有識者であるS&S様にご確認いただくか、スプリントレビューで報告する	ランクAに加えて、テスト項目をレビューし、項目の妥当性を確認する
	A	C1カバレッジ100%	テスト密度として30件/KL
	B	C0カバレッジ100%	テスト密度として25件/KL

- ▶ アジャイル開発の採用は手段であり、「これだとアジャイルじゃない」など、スタイルは気にしない
- ▶ チームは成長する！を念頭に門戸を広く、誰でも参加できる、誰でも成長できるチームビルディング
- ▶ 開発ベンダーの価値はお客様満足と今までになかったシステムライフサイクルを実現、提供すること

NECのアジャイル導入支援の考え方

誰でもアジャイル！

- 都合よくスキルをもった要員が集められるとは限らない
- 開発経験が不足、プログラミングを知らない人でも活躍できる！！



30点のアジャイルでも100点のリリースを目指す！

- アジャイルを最初から上手く適用することが目的ではない。ビジネスを成功させる一手段
- 最初から満点は取れない。習熟具合に応じて柔軟に支援。成長イメージを持って臨む



環境・習熟度合に合わせた品質作りこみへの取組み

- お客様の業種やシステムの特性、チームの習熟度によって品質に対するアプローチは様々
- アンチパターンと言われるやり方もゴール、目的に対して必要ならやってみる
- 成長度合いを見ながら振り返りで議論をしてやり方を徐々に変えていく



4. 7. 大事なものはリリースに対して自信を持つこと

- ▶ 審査ゲートも大事だが、一番大事なことはチームが品質に対して自信を持つこと→安心につなげる
- ▶ あえて価値を生まない品質作りこみのスプリントを置くこと、徹底した品質分析を実施
- ▶ NECの品質会計のノウハウ、考え方を注入し、初めてのアジャイル開発でも安心してリリースに臨む



品質分析の例

■作りこみ原因

直接の原因: MSの返却値から部門コードのキーが消えていたため、画面側で部門コードを取得すると“undefined”になっており、情報開示制御で正常に処理ができなかった

なぜ?: クラスの設定で値が空文字の場合にキーごと削除する設定になっていた

真因: フレームワークの初期設定としてキーごと削除することになっていることを認識していなかった

■見逃しの原因

直接の原因: 認証機能と連動させて、上席者の設定(担当部署コードの設定なし)で評価をしていなかった

なぜ?: 認証のFT相当で本事象を見抜けなかったため、上記評価をする必要を認識していなかった

真因: ユーザID、管理番号を見て認証可否を判定するのみの評価だったため、上席者の場合の部門コードの取得有無が確認できていなかった。(担当者はやっている)

■1+n分析

作りこみ観点: サポートに問い合わせた結果、キーごと削除する設定の変更は利用者判断と言われ、

現時点での対応(対象16件)はリスクがあるため空文字を取得した場合の挙動を確認(シナリオ7)

見逃し観点: 上席者の場合、部門コードのキーが保持されていて、空文字が入っていることを確認

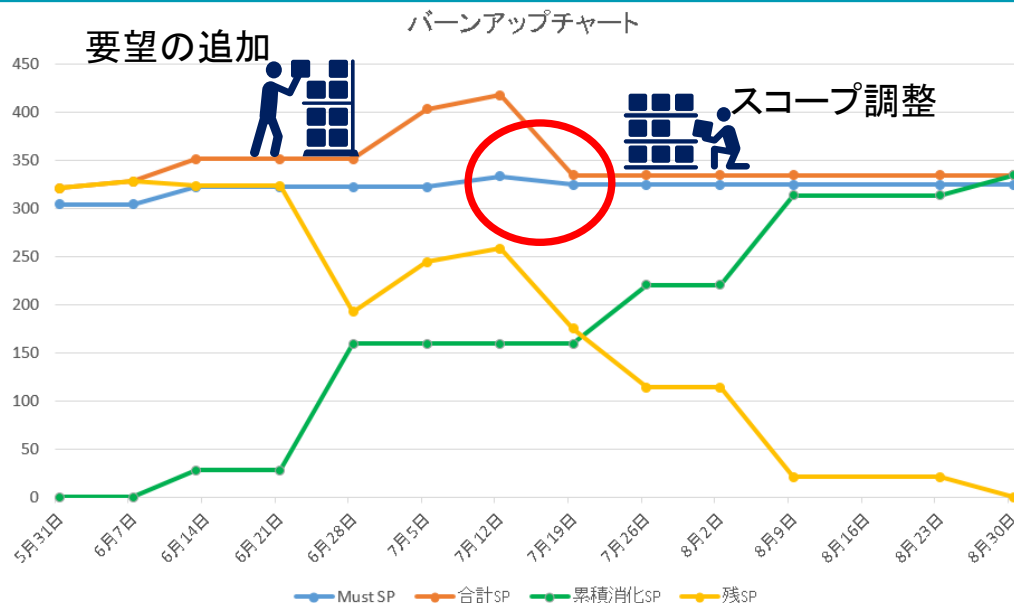
	認証		日誌履歴		開示情報		担当先一覧		システムお知らせ		会社概要	
	lib	画面	MS	画面	MS	画面	MS	画面	MS	画面	MS	
データ考慮不足	1											2
言語知識不足							1					
コーディングノウハウ不足	1						1					
異常処理考慮漏れ												
ロジックミス、漏れ											1	
計	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2

	取引サマリ		財務サマリ		財務詳細		日誌参照		開示制御	計
	画面	MS	画面	MS	画面	MS	画面	MS	lib	
データ考慮不足							2		0	5
言語知識不足										1
コーディングノウハウ不足							1			3
異常処理考慮漏れ	1				1					2
ロジックミス、漏れ							1			2
計	1	0	0	0	1	0	4	0	0	13

	lib	MS	画面
	1	4	8

4. 8. リリースに向けたスコープ調整

- ▶ スプリントレビューでのデモから新たなアイデアは数多く生まれる
- ▶ リリースに向けてどこまでやるかをスコープを調整する場合は必ず必要になる
- ▶ プロダクトオーナー、開発チームで意見を突合せ、本番運用を考慮したリリース範囲を決める



- プロダクトバックログ：321→417(約1.3倍)

» レビューで盛り上がる！



- 開発チーム観点スコープ調整例

- » Wantのバックログの一部を次回ずらす
- » 機能実装をやめて、運用にて回避
- » 実装方式を簡易に実現できるよう法に変更

最終的に334ポイントに到着

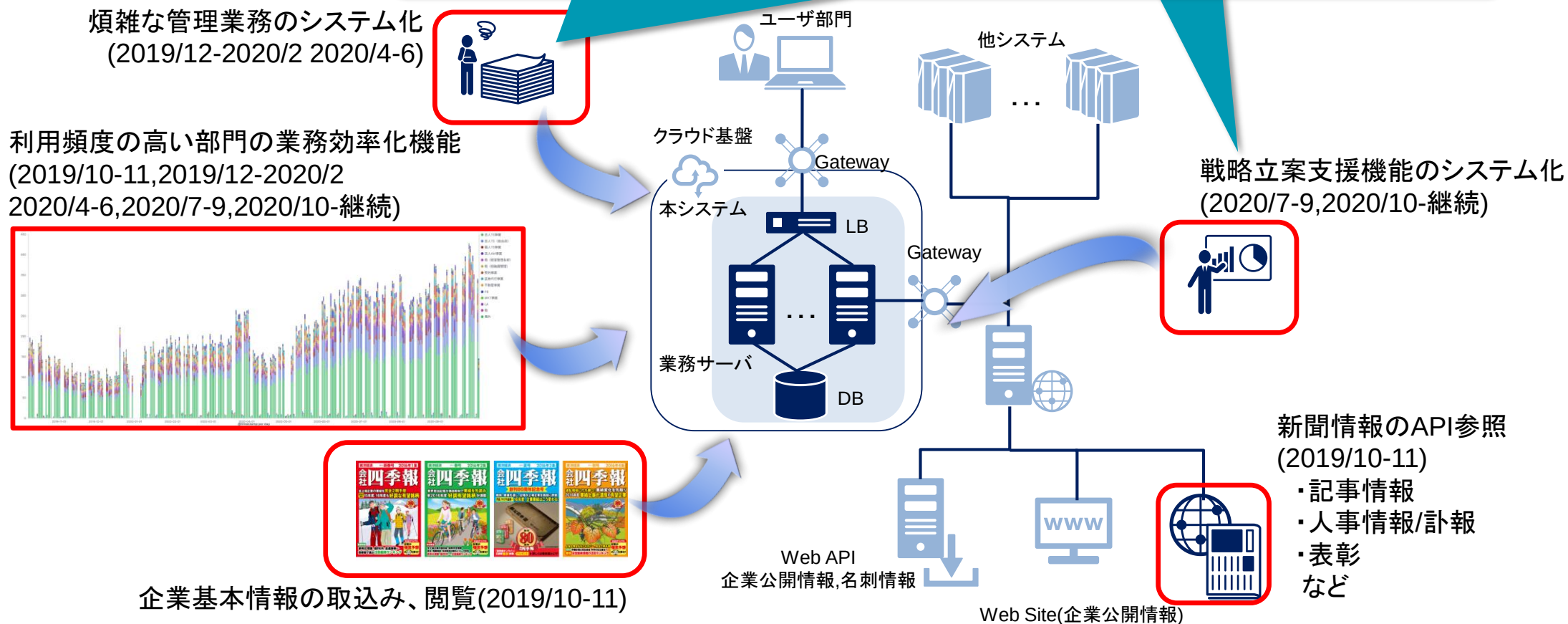
プロダクトオーナーから見たスコープ調整の視点

- ユーザにとって次回(3か月後)まで待てる物は劣後。1stインプレッションで影響のない物
 - ✓ 予めこのようなバックログも持っておくことが重要と感じた
- 最低限許容できるユーザベネフィットはどこまでをリリースすれば得られるか？
- バックログの積み忘れはプロダクトオーナー側責任で次回開発に回す
- セキュリティの観点で安全サイドに倒す形で仕様を簡易化(危ないものは見せない)

4. 9. アジャイル開発チームとしての成長

- ▶ MVPとして初期リリースした後はリリースサイクルを短くする取り組み(半年→3か月→3か月&+1か月)
- ▶ システムの価値は情報提供の一元化→情報の蓄積→情報の活用→業務の変革へシフト
- ▶ 利用部門からの追加要望も多く、チームのスキルの成長とともに規模も成長していくことに

業務改革は新機能によるデータの蓄積から分析、活用が重要になってくる



5. アジャイルをやってみた価値

5. 1. プロダクトオーナーから見たアジャイルの価値 三井住友信託銀行

- ▶ アジャイルは銀行の営業担当者の仕事のやり方に近く、親和性が高い
- ▶ 現場に意思決定が早く下せるから開発スピードも自然と上がる
- ▶ 営業支援のみならず、他でも同じ進め方でデジタル改革ができるものとする

- 銀行業務はウォーターフォールの進め方では難しい。システムだけが特別なやり方ではない！
 - 銀行業務もお客様の課題を見つけ、営業視点で**必要なリソースを結集して解決**する
 - 契約が全て取れなくても**お客様が喜ぶ形**で期末に向けて仕上げていく
 - 皆の知恵を持ち寄り、**同じ目標に向かって進める**

違和感なく受け入れられる開発手法

- 開発スピード
 - まずはやってみる！**だめなら直せばよい**。下が決めても後で何とでもなる
 - 従来のやり方を守るべき領域と**Try & Errorでできる世界**(Agile)があるはず

後者は金融機関のシステムに対する価値観を変えられる

- 今後の展望
 - 事務進捗管理や銀行ならではのモニタリングサービスの開発にも適用できる
 - 蓄積したデータをBIツールで分析したり、AIやRPAの導入など**夢が広がる！**

組織内の仕事のやり方を変えられる

5. 2. 最後に・・・

- ▶ 今後のDX領域への挑戦にはアジャイル開発は欠かせない
- ▶ 銀行内のクラウドへのリフト&シフトの中、業務の変革にアジャイルで切り込んでいくことは重要
- ▶ チームの成長→システムの成長→ビジネスの成長につながるための一つの事例

上段: 田中
下段: 寺田

変える勇気

攻めの営業業務への変革

初心者大歓迎！

大切なモノ

開発チームから提案を受ける空気

お客様システムの開発に対する責任

変えない勇気

ユーザベネフィットの最大化

品質への考え方、取り組む姿勢

今後に向けて

プロダクトオーナー人材を増やす

柔軟なスケール

ご清聴ありがとうございました。

End of Presentation

Copyright © Sumitomo Mitsui Trust Bank, Limited. All rights reserved