

「スピード2.0」への挑戦と 「KMS」「VERISM™」の推進

経営スピードアップで求められるシステム開発態勢

2019年7月18日

ガブドットコム証券株式会社
システム統括室
室長 横塚 紀博

講演者ご紹介

1985年東海銀行（現三菱UFJ銀行）に入行。システム部門で企画・開発・運用等の分野に従事。

2015年よりカブドットコム証券で現職。IT予算・戦略の計画管理、生産性・品質管理、IT人材育成を担当し、組織風土改革、生産性向上にチャレンジ中。



システム統括室長
横塚 紀博

カブドットコム証券のご紹介

会社名	カブドットコム証券株式会社
事業内容	主に個人投資家を対象としたインターネット 専業証券業
設立	1999年11月（東京都）
上場市場	東京証券取引所一部（証券コード:8703）
資本金	7,196百万円
主要株主と 持株比率	三菱UFJ証券ホールディングス：52.09% 三菱東京UFJ銀行：6.20%（2018年3月末現在）
顧客数	1,096,036口座（2018年6月末現在）
預り資産	23,652億円（2018年6月末現在）

カブドットコム証券のご紹介

■ 経営理念 「顧客投資成績重視の経営」

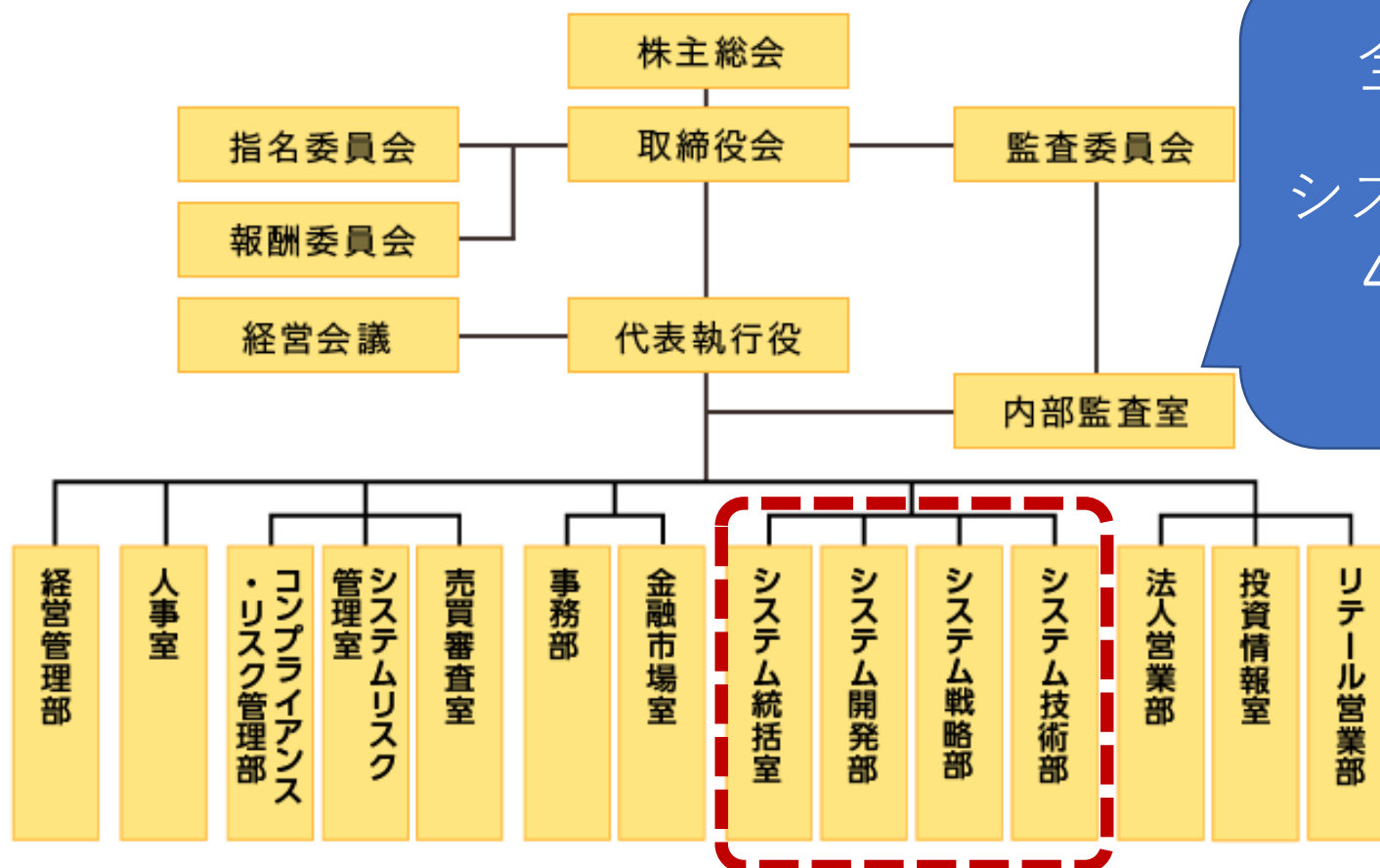
■ 特徴

- ✓ 大手ネット証券唯一の完全システム内製化
 - ✓ メガバンク(MUFG)グループ会社
 - ✓ オープン系の自製システムを用いて運用
 - ✓ 新商品追加等に対し柔軟な仕組み
 - ⇒ 自製システムにこだわり、低コスト・タイムリーなサービス(※)をお客様に提供することで成長
- ※「逆指値注文」を始めとした自動売買リアルタイム株価更新(カブボードフラッシュ)等

★ 2019年6月末現在 総社員数 160名

カブドットコム証券のご紹介

組織図



全15部室

システム部門は
4部室構成
約60名

カブドットコム証券の戦略～「カブコム2.0」

「ネット証券」から 「MUFGデジタル金融企業」へ進化

デジタルイノベーションのフロントランナー
として3つのNo1を目指す

「先進性No.1」

「多様性No.1」

「効率性No.1」

カブドットコム証券の戦略の柱

1. MUFGデジタルトランスフォーメーション戦略の先駆けとして、お客さまの投資成績に資する先進的サービスを開発・提供
2. APIエコノミーの確立、異業種協業の強化、デジタルマーケティングの推進によりBtoBtoC収益を拡大、収益源を多様化
3. デジタルイノベーションを積極的に取り込み、業務運営・手法を刷新し、生産性と効率性の飛躍的な向上を図る
4. ESGやSDGsの観点も含め、企業価値向上に資する内部管理態勢を高度化

組織／システムが老化

①創業・1999年

新企画・商品を

迅速に具現化

時間の経過

②上場・2005年

- ✓ 機能増加・相互関係**複雑化**
- ✓ 手続**増加・煩雑化**
- ✓ 担当者の業務・システム知識が
局所化・縦割り化

- ✓ 機能増加・複雑化
に伴い**障害増加**

③2017年・危機感Max

- 新企画・商品を具現化する迄に
時間がかかる ⇒ **諦めムード**
(担当者が自分の責任範囲を限定)

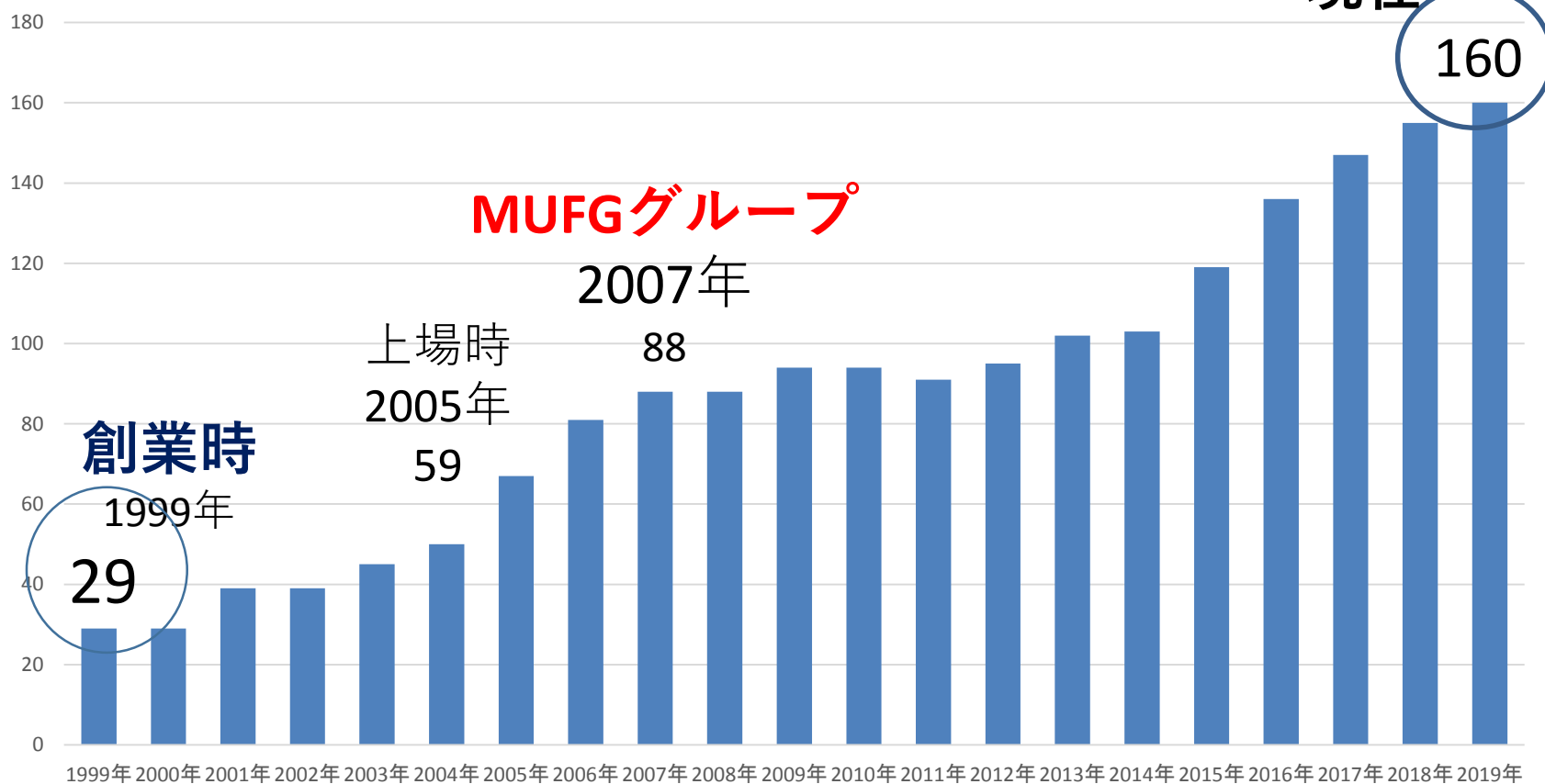
2015年5月
業務改善命令

意識の変化／
手続の煩雑化

組織の拡大

社員数・推移

2019年6月
現在



顕在化した2つの危機（2017年上期）

①創業時の長所

「カブコムらしさ」の喪失

自製システムへのこだわり
低コスト・タイムリーなサービス提供

- ✓ 金融庁より業務改善命令（2015年5月）
- ✓ 品質・管理重視に舵⇒大幅コスト

社員・パートナーの声

各種手続あるが

①変える時間・パワー不足

長期的な視点で改善必要な

アーキテクチャーあるが

②単年度での最適化に終始

③できないことの言い訳ばかり

④社員の知識低下（管理仕事増）

②コスト増・開発長期化が常態化

2017年8月中期経営計画策定で
システム経費をシミュレーション

大幅コスト増が露呈

2017/08 試算時経費



プロジェクト/クレーター2.0発足

① PTの組成

◆ 2017年9月

- 抜本改革の必要性を
経営に進言

- PT化決定

① 社長直轄PT

② メンバーは立候補制

◆ 2017年10月初

- **Project「クレーター2.0PT」**発足

※クレーター:

ラテン語で「創造する」の意味。

会社組織全体の再創造を企図

<PT概要>

システム部門18名

18年3月ゴール⇒「提言取纏め」

② TMS塾の導入

◆ 2017年10月

TMS塾開講（全12回）

(株)戦略スタッフ・サービス

三井取締役を塾長として招聘。

日経コンピューター誌連載「現場を元気に
する組織変革術」筆者

◆ 改革は「人創り」とワンセット

◆ PTメンバー:18名

システム開発部 11名

システム技術部 4名

システムリスク管理室 1名

システム統括室 2名

日経BP社・日経コンピュータ連載中！

「現場を元気に！ カブコム現場改革の軌跡」 (タイトル)

＊ 1/24号～10回にわたり、隔号掲載(以下)

- ・第1回 カブコムの課題と社長の思い
- ・第2回 第1期 TMS塾の前編
- ・第3回 第1期 TMS塾の後編
- ・第4回 第2期 TMS塾の前編
- ・第5回 第2期TMS塾の後編
- ・第6回 カブコムを変えた、DX時代のサービス管理「VeriSM™」
- ・第7回 VeriSM™の適用とその効果(IT賞受賞)
- ・第8回 VeriSM™+Agileプロジェクトの後編です。主にAgile開発
- ・第9回 第3期TMS塾
- ・第10回 KMS実践のタスクフォースとさらなる継続進化(深化)

新刊告知

Comming Soon!



これからアジャイル開発をする方も
もうアジャイル開発を始めている方も
アジャイル開発に疑問を感じている方も



戦略スタッフ・サービス × マナスリンク

<http://www.ask3s.com/> <http://www.manaslink.com/>

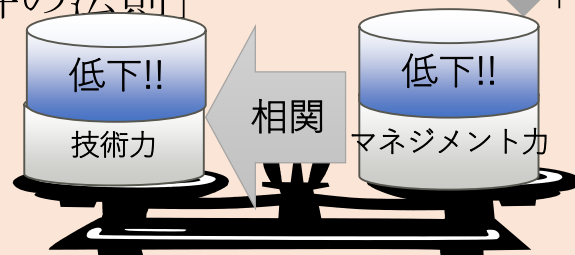
TMSとは

- TMS(Toyota way Management System)
トヨタ生産方式のマネジメントが源流。海外ではLean(リーン)として著名。

人間力(社会人基礎力)を重視 が特徴。

- ◆ 技術力はマネジメント力に比例。技術力を高めるためには、まずマネジメント力強化が必要。(天秤の法則)
- ◆ 真の「マネジメント」は以下を実践できる人創りが肝要
 - ✓ 部下に成果をださせる(管理・監視・指示・強制ではない)
 - ✓ 自分で考え、自分で責任を負える(裁量権とスピード)
 - ✓ 思想、哲学を持つ(日本はここが強かった)
 - ✓ やりがい、生きがいを持たせて職場を活性化させる
(金だけで人は動かない) ≠ 過去の欧米流「統制型マネジメント」

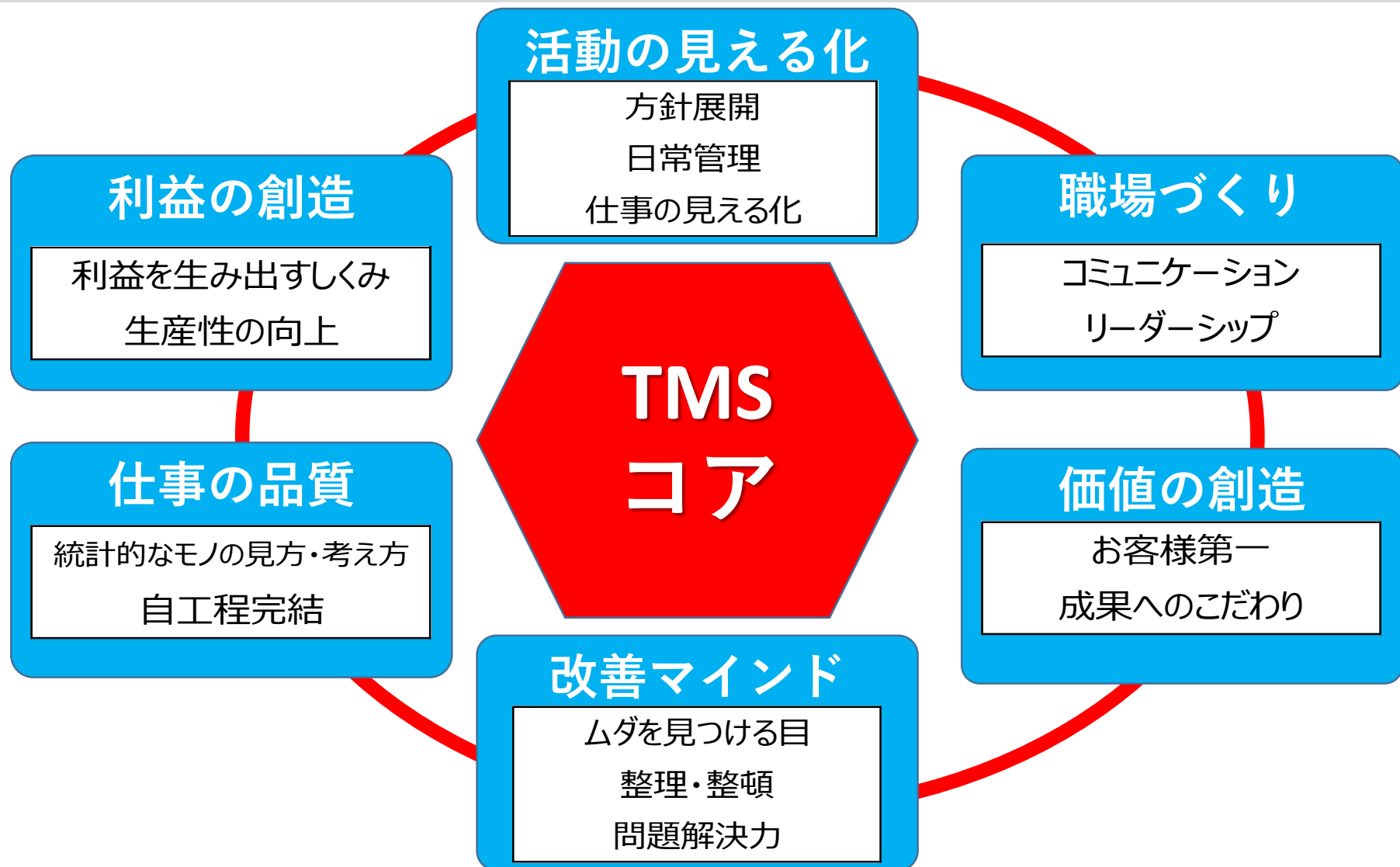
◆「天秤の法則」



◆「OUTPUTの等式」

$$\begin{aligned} & \text{OUTPUT (業績)} \\ & N \\ & = \sum_{i=1}^N (\text{個性}) \text{ I} \times (\text{能力}) \text{ i} \times (\text{モチベーション}) \text{ I} \end{aligned}$$

TMS塾で人を創る



KMSって何だ？

TMS(Toyota way Management System)



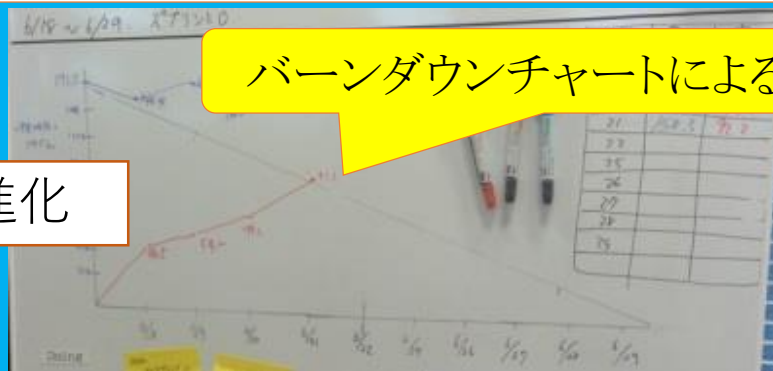
KMS
(Kabucom way Management System)

KMS社内拡大 (TMS塾での活動)

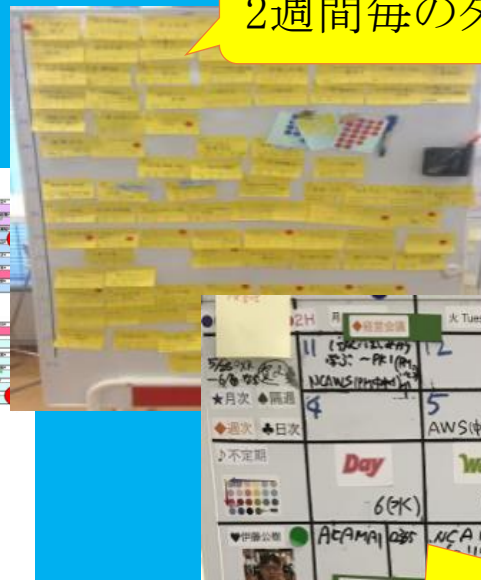


活動内容の進化

タスクボード設置箇所拡大
⇒活動の拡がり

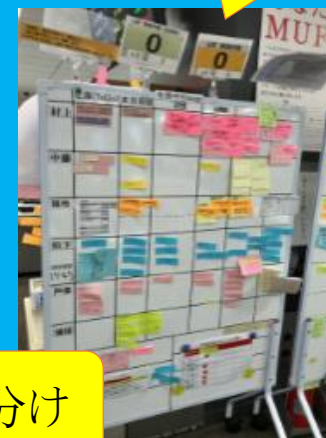


バーンダウンチャートによる予実分析



2週間毎のタスク出し(スプリント実施)

タスク粒度のルール化



後工程を意識したタスク分け

●1期



●2期

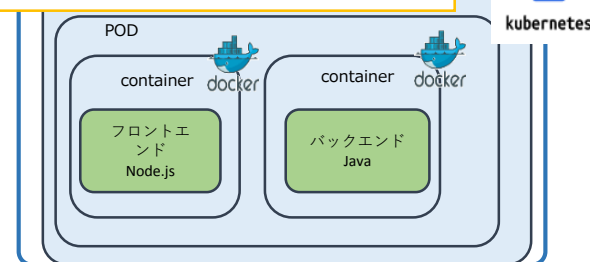


アジャイル開発実証実験（'18/05~06）

◆新しいインフラ技術（課題：新技術経験者がいない）

『やってみなはれ』の精神で、新技術にトライ。
アーキテクチャーを短期で独習、実装。

実装アーキテクチャー
概念図（一部抜粋）



◆TMSの考え方に沿った要件定義

（TMSの考え方に沿った要件定義は手探り）
関係者が一同に介した“要件定義合宿”を実施。
「伝達の為の文書」作成を可能な限り排除。

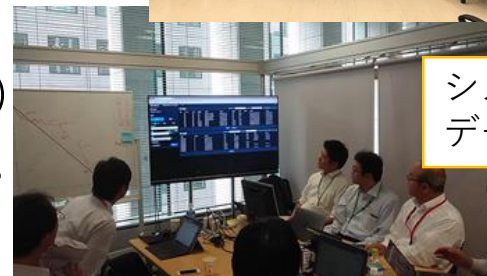
要件定義
合宿



◆TMSを実践できる技術者の確保

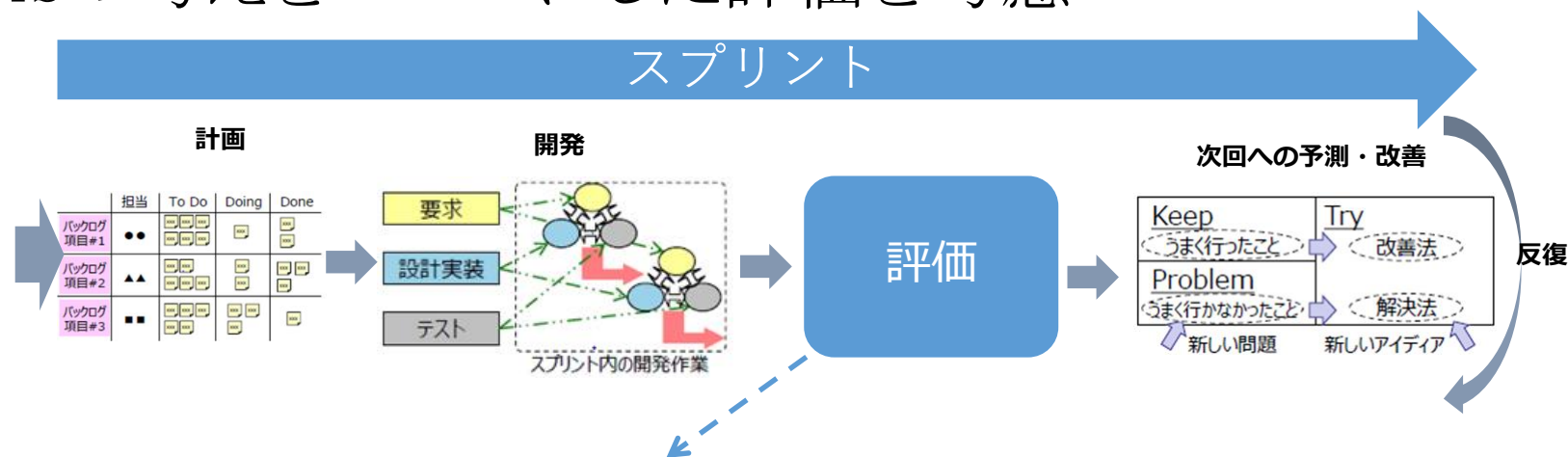
（TMSの考え方に慣れ親しんだ技術者は従前不在）
（株）戦略スタッフ・サービスご紹介の（株）電算システム
（過去にTMS塾受講）の支援を受け、協働開発。

システムの
デモ風景



アジャイル開発の取り組み(品質活動)

メトリックスのみの判断ではなく、
「タスクの粒度」や「自律的なチーム運営」等
KMSの考えをベースにした評価を考慮



スプリント完了の定義例(自工程完結の定義)

- ・全てのストーリーのDoneの定義が満たされている
- ・全てのバグが解決しているか、対応の時期を決めている
- ・ユニットテストによるコードカバレッジが〇〇%以上である

アジャイル開発実証実験（'18/05~06）

		要件定義	基本設計	詳細設計	製造・単体	結合テスト	総合テスト	合計
従来 (WFモデル)	期間(月)	5.5	2	2.5	3	3	2	18ヵ月
	工数割合	13%	16%	17%	21%	18%	16%	100%
TMS流 Agile	期間(月)	2ヵ月		4ヵ月	試行途上で試算		2ヵ月	8ヵ月
	工数割合	10%		20%			3%	33%
効率化ポイント		①不確定要素排除 ②要求ビジネス要件整理 ③関係者間合意は『合宿』で実施 ④冗長成果物排除			①モック作成 + デモによる 「手戻り抑止」 「冗長な成果物排除」 ②最初に“ボディプロセス”構築 不確定な枝葉実装せず。 使われない機能の構築抑止 ③各機能単位で品質確認重視 (自工程完結) 冗長テスト排除 ④少人数開発態勢 コミュニケーションロス抑止 ⑤IF確認は実機で早期齟齬発見		①当工程への課題先送り排除(前工程迄の実機確認)	削減効果 (見込) ①期間： ▼10ヵ月 ②金額： 7割減
定量面効果								
◆コスト		7 割減						
◆期間		5 割減						

アジャイル開発力を高めるために

社内エンジニア力を高める



- 対策① 社員へのプログラミング教育の実施
- 対策② 社員の業務／ITスキルアップ研修の拡充
- 対策③ 中途採用方法の見直し
(プログラミングスキル確認)
- 対策④ パートナー企業との役割分担見直し

アジャイル開発への道

方法論でもない
技術論でもない



アジャイル的な仕事を進められる
組織・文化をまずは育てることが必要

経営スピードをアップさせるには

経営スピードのアップの為に
顧客への価値提供スピードのアップの為に



システム部門だけが頑張ってもだめ
アジャイル開発のフレームワークを
取り入れるだけでもだめ



全社レベルのKMS(TMS)活動の推進が必要

TMS塾参加人数／参加率

期	期間	システム	営業	事務	リスク管理	管理	合計
第1	2017.11～ 2018.3	12	2	0	1	0	15
第2	2018.4～ 2018.8	12	2	0	1	0	16
第3	2018.9～ 2019.2	12	2	0	1	0	23
第4	2019.3～ 2019.7	12	2	0	1	0	19
合計		35	12	6	10	10	73
参加率		60%	36%	29%	53%	40%	47%

全社ベースに浸透しつつ有り

経営スピードをアップさせるために

VeriSM™ の導入

- デジタル時代のサービスマネジメントアプローチ
- ガバナンスが
あらゆる活動、組織の最終目標と成果価値に
強力に焦点を合わせて維持すること
- ビジネス成果に応じて機能する
柔軟なオペレーティングモデルを作り出すための
新しいアプローチ

VeriSM™って何だ？＜4つのマネジメント手法＞

①Value-driven: 価値主導

⇒ “お客様に提供する価値”を立案～運用全行程で
価値を重視する仕組みへ

②Evolving: 継続的進化・発展・展開

⇒ タスクボードの日々・継続・共有しての確認による弛まぬ改善

③Responsive: 敏感に反応

⇒ お客様のニーズを早期にキャッチし、可能な限り
早くサービス提供。ニーズをとらえてカイゼン

④Integrated: 統合された

⇒ 大部屋・マネジメントメッシュ・Visual Management Board・
タスクボード の同期を取った管理を、日本が世界に誇る
“摺合せ技術”に着目・長所を生かして実現する

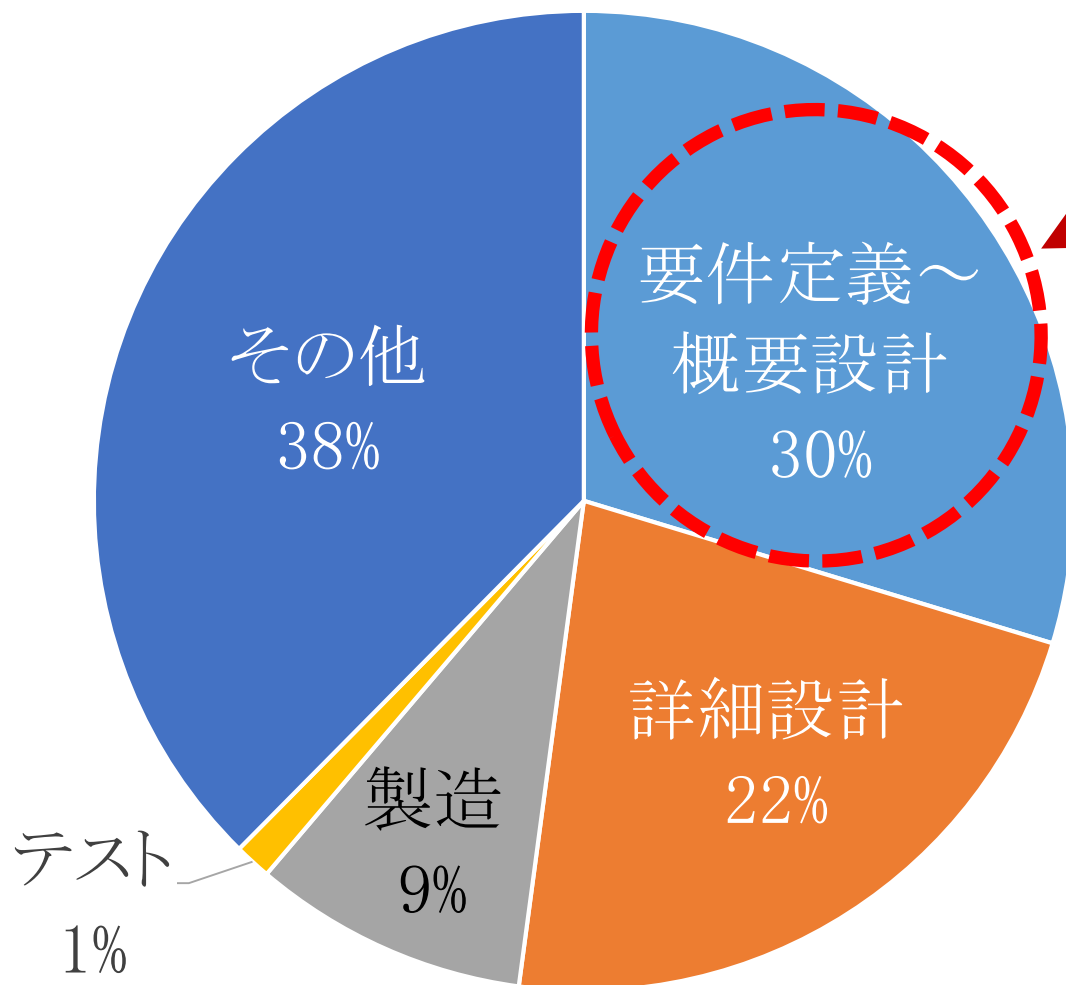
投入工数別フェーズ投入割合

✓ 上流工程の効率化をすすめるべき

区分	全体工数	要件定義	設計～統合 (結合) テスト	ユーザー 総合テスト
新規	< 10人月	0.0%	0.0%	0.0%
	< 50人月	15.8%	67.5%	16.7%
	< 100人月	14.3%	70.2%	15.5%
	< 500人月	17.8%	70.9%	11.4%
	> = 500人月	9.4%	64.3%	26.3%
再開発	< 10人月	20.4%	65.6%	14.0%
	< 50人月	22.3%	65.1%	12.7%
	< 100人月	15.3%	70.5%	14.1%
	< 500人月	9.2%	81.6%	9.2%
	> = 500人月	3.6%	87.2%	9.2%

* 出典: Juas ソフトウェアメトリックス2018年版

工程別障害埋め込み割合



上流工程の
品質を上げる
必要あり

大部屋を実現 ～ KMS／VeriSM™活動の一例

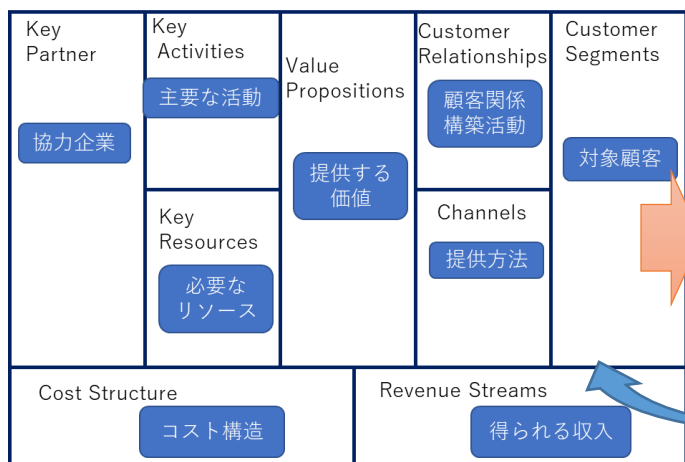
□即決即断の推進

- ✓企画段階で経営陣からのアドバイス
(案件相談会 2018/7～開始 数案件／週開催)
- ✓大部屋導入
～ 即決即断の為の場所設置

VeriSM™モデルに基づく改善 ～スピードアップの仕組み

◆ マネジメント：案件相談会の仕組み

Point：案件判断～モノ創りの全般に亘る スピードアップ



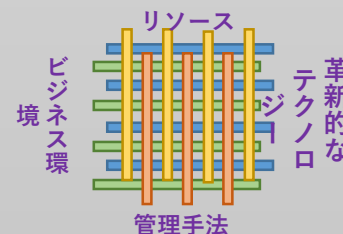
検討Go⇒**4週間内**で
システム手当含め
検討・立上判断

案件審査

立上審査

大部屋管理-VeriSM™

マネジメントメッシュ



Visual Management Board

ビジネスチーム
開発チーム
インフラチーム
運用チーム
セキュリティスペシャリストT

企画・立案

A3Thinking - シンプルFormat

スピード2.0への道

なぜ、ホワイトカラーの生産性は高まらないのか

進捗状況が曖昧
スピード感・生産性を表現できていない



結果的にお客様に対する
サービス提供スピードが遅くなる

KMSを継続・発展させる仕組み

➤ 可視化への抵抗を減らす・・・要社内啓蒙

⇒ 言葉にならない想いを聴く、お互いの成長への忍耐が必要

人は、可視化することに抵抗を覚えるもの

その理由は、

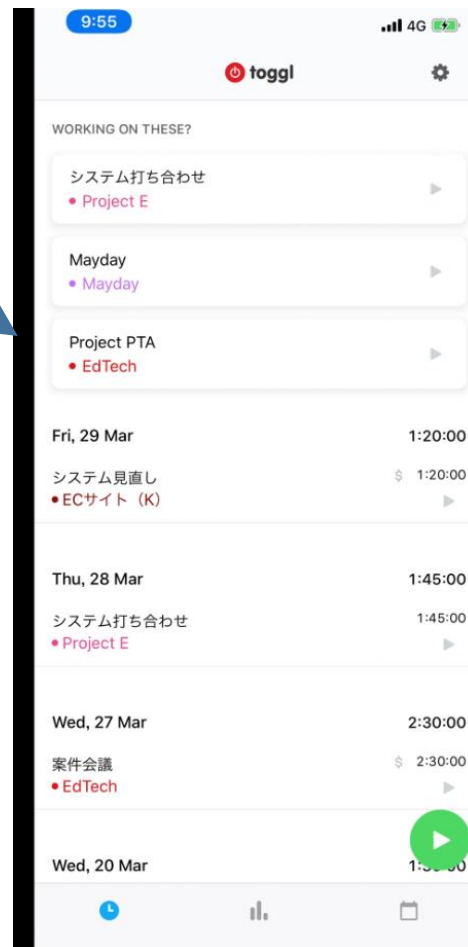
考えるのがメンドクサイこと

責任を取らされる＝管理される恐れからくるもの

ホワイトカラーの仕事を見える化

スマホで 作業内容を記録

- ①作業種別を選択
- ②開始・終了を
ワンクリック
⇒ 自動時間登録



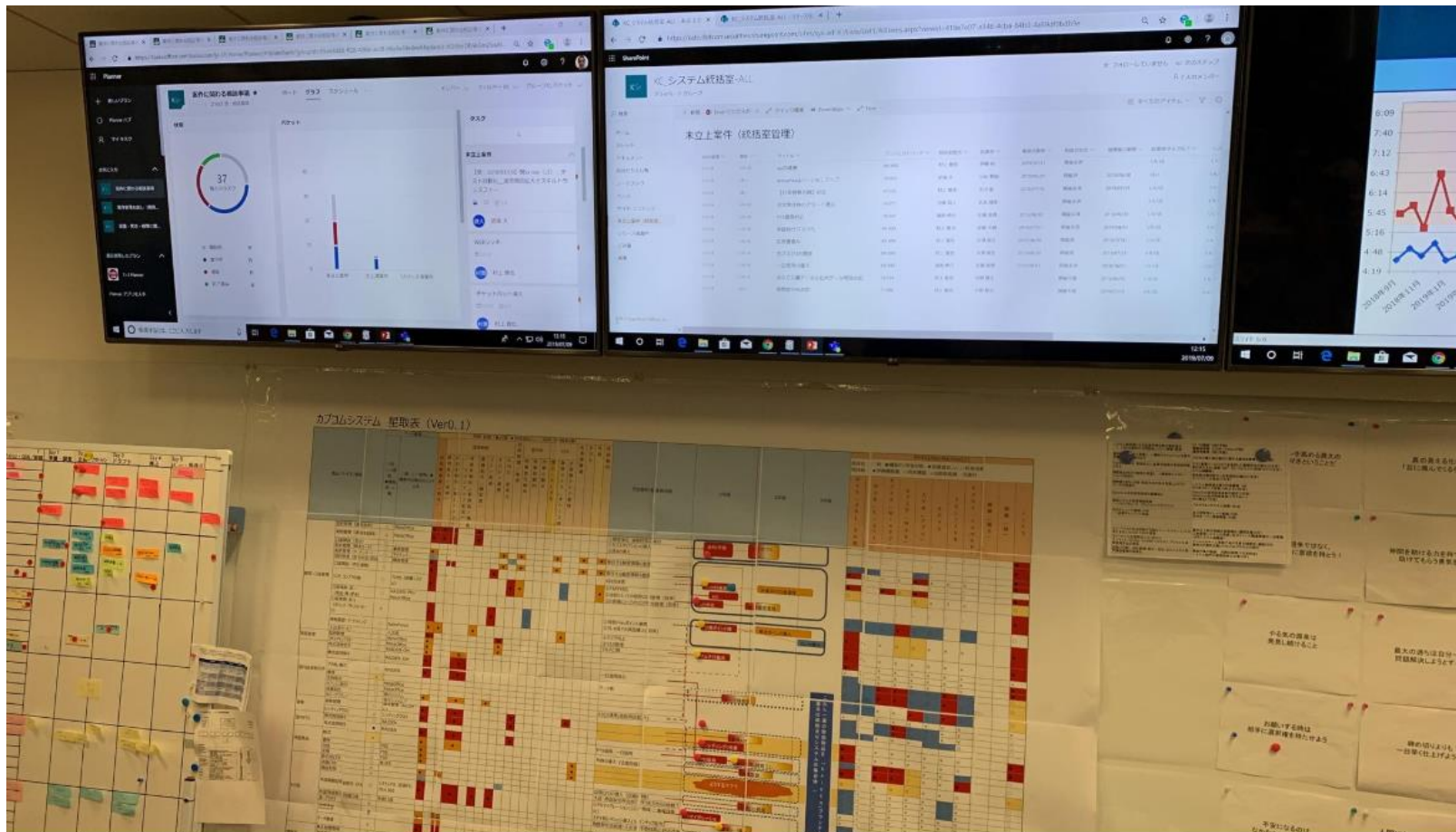
大部屋（見える化）を実現

□（即断即決推進の為の）情報視認性向上

- ✓システム開発案件（進捗情報）を大画面で可視化
- ✓状況は「良いこと」「悪いこと」の両方を表示
 - ボトルネックを表示（但し悪者探しにはしない）
- ✓活動を支えるKMSの推進・浸透度合いの見える化

大部屋（見える化）

- システム化案件(検討中・開発中)の進捗状況を表示
- 電子表示分はTeamsに載せ自席からも参照可



大部屋の今後（見える化改善・推進）

- ✓ 障害状況/運用状況の改善
（障害発生件数・ベースとなる取引量(含む予想値)）
- ✓ 案件検討状況の見える化
（相談会・業務(プロセス)フロー・見積状況等）
- ✓ 案件開発状況の見える化
（自動化テスト実施状況・ソース解析AI導入）
- ✓ リリースを控えた案件のカウントダウン
- ✓ リリース後の業務目標達成状況
- ✓ 遠隔地での生産状況・チーム運営状況を表示
⇒ サテライトオフィス立上

KMSを継続・発展させる仕組み

どんなにシンドクでも続ける。

山道を自転車で登ってるようなもの。

ペダルを踏むのを止めたら、麓に下り落ちるだけ。

KMSを継続・発展させる仕組み

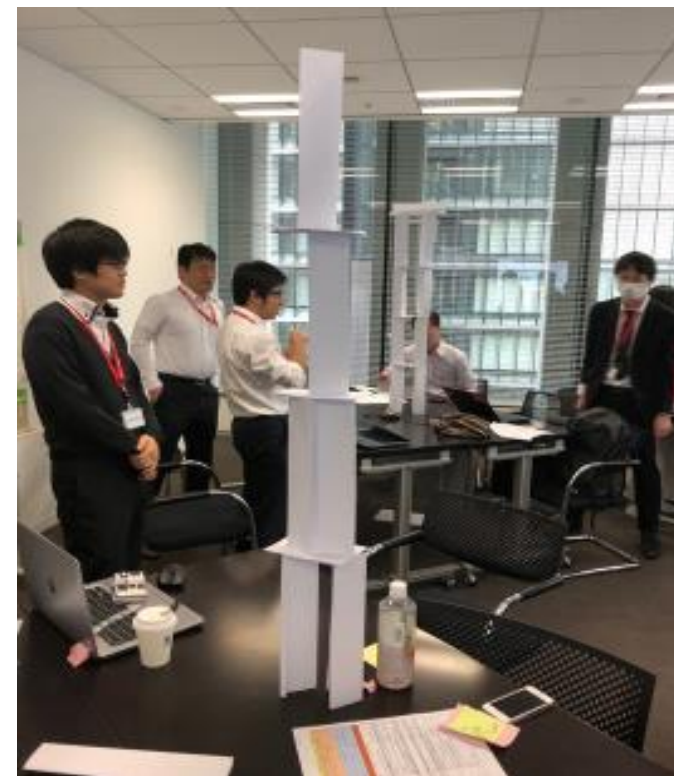
KMS推進タスクフォースを結成

目的	KMSの全社横断的な推進
GOAL	・KMS推進憲章を作る(例:トヨタ 現地現物) ・KMSの社内啓蒙 ・KMSノウハウの共有
内容	KMSフレーム構築(TMS進化)と運用定着
メンバー	TMS塾卒業生から立候補者で構成 2018年下期(15名)、2019年上期(11名)

KMSを継続・発展させる仕組み

TMS塾生(後輩)への積極的なフォローアップ

- TMS塾 運営のサポート
- 講師として登壇
- 朝会、日々のボード運営サポート
- 塾生のお悩み相談室



チームビルディングワークショップ

KMSを継続・発展させる仕組み

▶ 安心してチャレンジする心理的安全な環境整備

1. 管理職こそ、現場力を養うため、自分事として 主体的な関わりを！

共に考える姿は活性化を加速

⇒各部室での部目標と連動した進捗管理、業務タスク

スケジュールを明確化推進との相乗効果を

抑圧された感情の噴出やチーム内の衝突が生まれやすい

推進担当者を孤立させない

2. まずやってみる精神

⇒自分事として、全員が係る環境が必要。そのためには、

相互の価値観のすり合わせとお互いの成長への忍耐が必要

そして、自分と違う意見への多様性への寛容も大切

KMSタスクフォース・参加者のインセンティブ

参加者のインセンティブは何も無し

業績評価とは関係なし
人事考課とは関係なし



時間を割いてまで
何で参加するの？

KMSタスクフォース・参加者のインセンティブ

推進者の実績にするための活動ではなく、

顧客のためにカブコムとして
自分達で考える最高のサービスを
会社一丸となって提供すること

⇒ 全社的に社員全員の知恵やスキルを集めて、
創造性や生産性を上げる仕組みが必要

KMSを継続・発展させる仕組み

▶活動のモチベーション維持の難しさ ・・・TF活動等の場の提供

⇒ お互いの熱量・行動力を支え合う場/仲間が必要
(人は気持ちの揺らぎ・行動のムラがある生き物)

周囲との価値観相違
& 成長を待つことへの忍耐
& 自分自身の成長のための忍耐

付録

カブコム標語

付録

何でも飛びつく、やってみる。浮気は文化だ！



すぐに飛びつく、試して確認。
チャレンジするのがカブコム文化だ！

付録

完璧主義者です(皮肉)？
いつもやり残しがあります！



改善主義者です。前に進め、結果を残します！

付録

常に前向き、振り返るなんて言語道断！



前見て、横見て、後ろ見て。
どんな時も前進します！

付録

助言に感謝、笑顔で応対。
それでもやらない芯の強さ！



笑顔、感謝、相互尊重。
謙虚に真摯に対応します！

付録

今日が期限だ、さあやろう！
追い込まれるまで力は温存！



自分自信を追い込みます！
知ってるんです、自分のやる気スイッチ！

付録

人が足りないのでは無い。
できる人が足りないんだ！



要求しません、見えないうちは。
見えれば自然と広がる支援の輪！

付録

やりがいは、やって初めて感じるものだ。
やりもしないで、わかるはずないんだ

付録

いつもを続けりや得るもの減るだけ。
変われないのがリスクなんだ

付録

つまずきは失敗じゃない。

いつまでも、つまずいたままが、失敗なんだ

付録

難しいからやれないんだって？
やろうとしないから難しいんだよ

付録

幸せだから笑えるんじゃない、
笑うから幸せになれるんだ

付録

エネルギーの源泉は、
歳じゃ無いんだ、想いの強さだ

付録

出る杭は、皆で伸ばそう、カブコム文化

付録

出すぞ、チームの日替わりヒーロー

「スピード2.0」への挑戦と「KMS」「VeriSM」の推進

ありがとうございました。

be agile