

Agile Japan 2019 特別講演



SOMPO
HOLDINGS

“Agility-Native”を実現する ITマネージメント(抜粋版)

2019 / 7 / 18

損保ジャパン日本興亜 取締役常務執行役員 CIO

SOMPOシステムズ 代表取締役社長

浦川 伸一

SOMPOグループのご紹介

今、なぜAgility-Nativeか

システム変革の取り組み

アジャイル型組織運営

最後に



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

SOMPOグループのご紹介

今、なぜAgility-Nativeか

システム変革の取り組み

アジャイル型組織運営

最後に



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

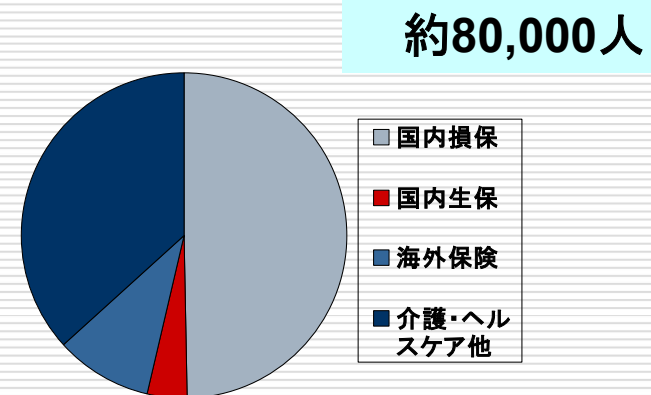
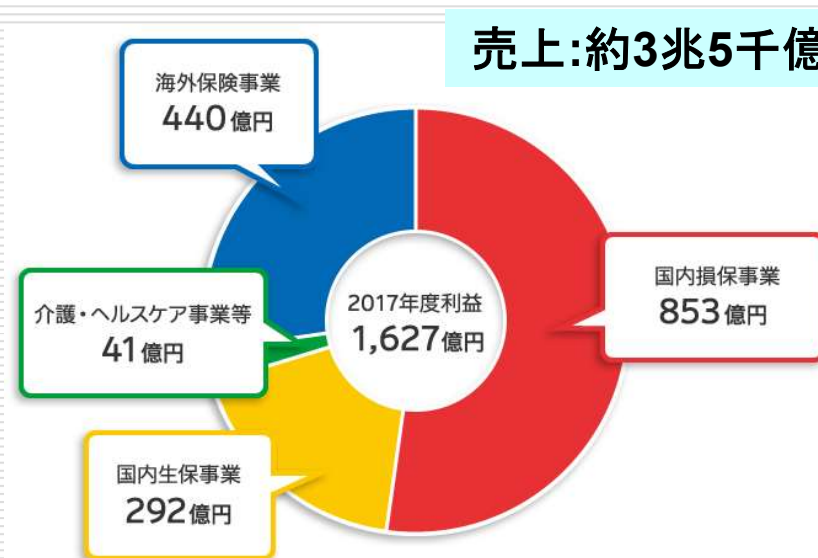


Sompo Japan Nipponkoa Holdings is now
Sompo Holdings



Profit (2017 fiscal year)

Employees (2018)



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

SOMPO HDグループ 主たる事業領域

「安心・安全・健康」に生活いただくための幅広い商品・サービスを提供

損害保険



自動車・バイク



火災・地震



ケガ・病気



旅行・レジャー

生命保険



医療



ガン



死亡



子供



年金

介護・ヘルスケア等



介護



ヘルスケア



投資信託



確定拠出
年金



アシスタンス



リスク
コンサルティング



住宅
リフォーム

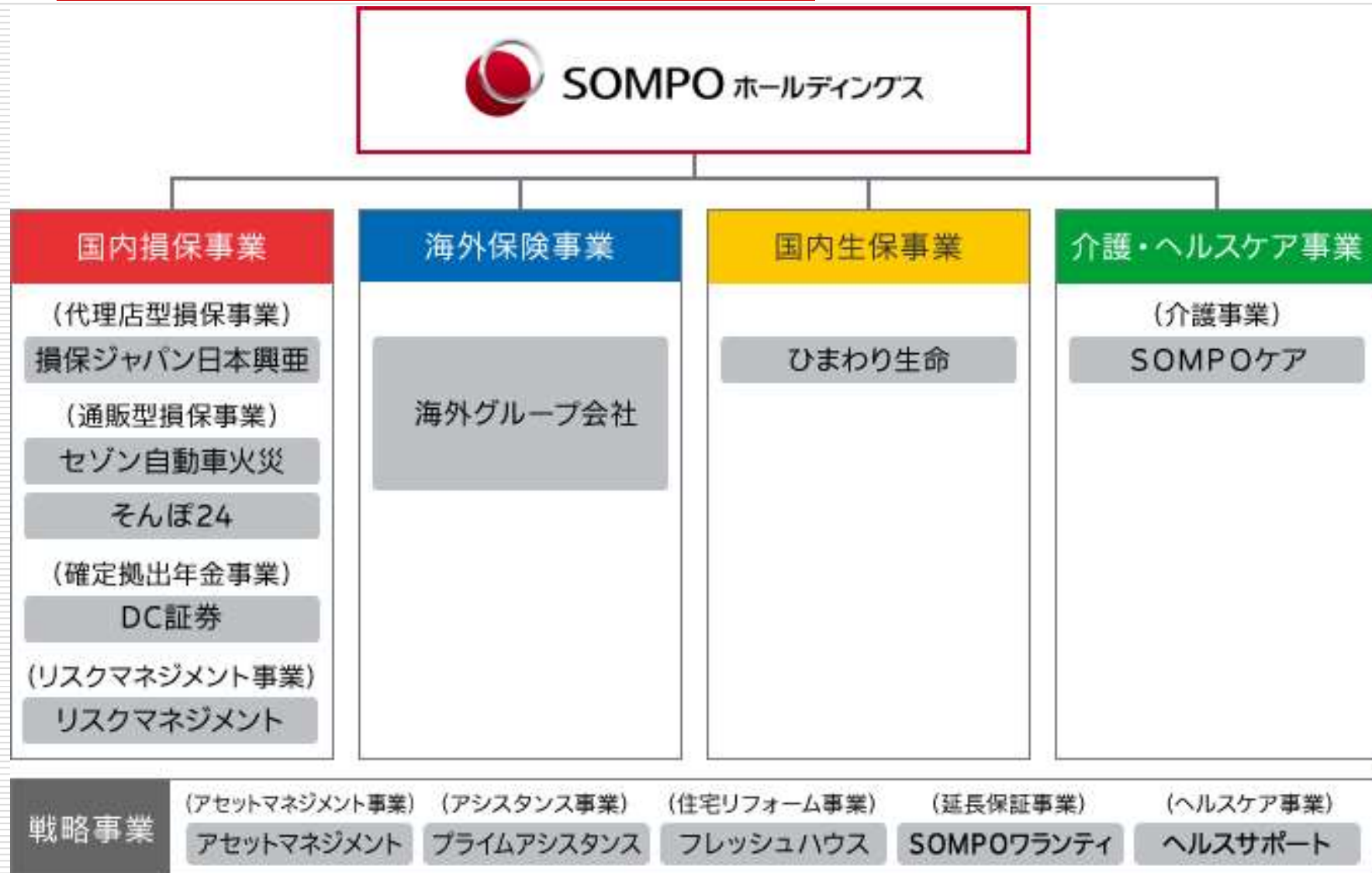


保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

SOMPOホールディングスグループ



保険の先へ、挑む。

SOMPOホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

損保ジャパン IT部門の概要

SOMPOホールディングスの主軸である損保ジャパンにおけるIT部門は以下の通り、IT企画部門とIT子会社3社にて構成されている

損保ジャパン日本興亜

IT企画部

70名

SOMPOシステムズ

一般開発

保守

デジタル

未来革新
(現行対応)

出向

SOMPOシステムイノベーションズ

未来革新プロジェクト
開発・保守

1,300名

400名

SOMPOシステムズ大連

一般開発

保守

デジタル

未来革新

140名

次期シス層：別子会社の設立

デジタル層：企業内ベンチャー化

現シス層：様々な施策で活性化



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

SOMPOグループのご紹介

今、なぜAgility-Nativeか

システム変革の取り組み

アジャイル型組織運営

最後に



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

ユーザーIT部門の危機感

日本のユーザー企業のIT部門やIT子会社の実力が、長年に渡り低下しているということを耳にすることが多くなった

日本では、IT人材の70-80%がIT業界に流れ、我々ユーザー企業のIT部門は技術が空洞化

以下の理由でベンダー依存も限界

1. ソリューションの超サイロ化
2. マルチクラウド環境の常識化（AWS、Azure、GCP）
3. AI開発の拡大（インクリメンタルの極み）
4. アジャイル開発へのシフト（請負開発から一体型開発へ）



欧米諸国のように、ユーザー企業側にIT・デジタル技術力を取り戻さねばならない時代に突入！

IT開発を取り巻く新潮流

1. Solution-Silo化

2. AI-Ready化

3. Cloud-Native化

4. Agility-Native化



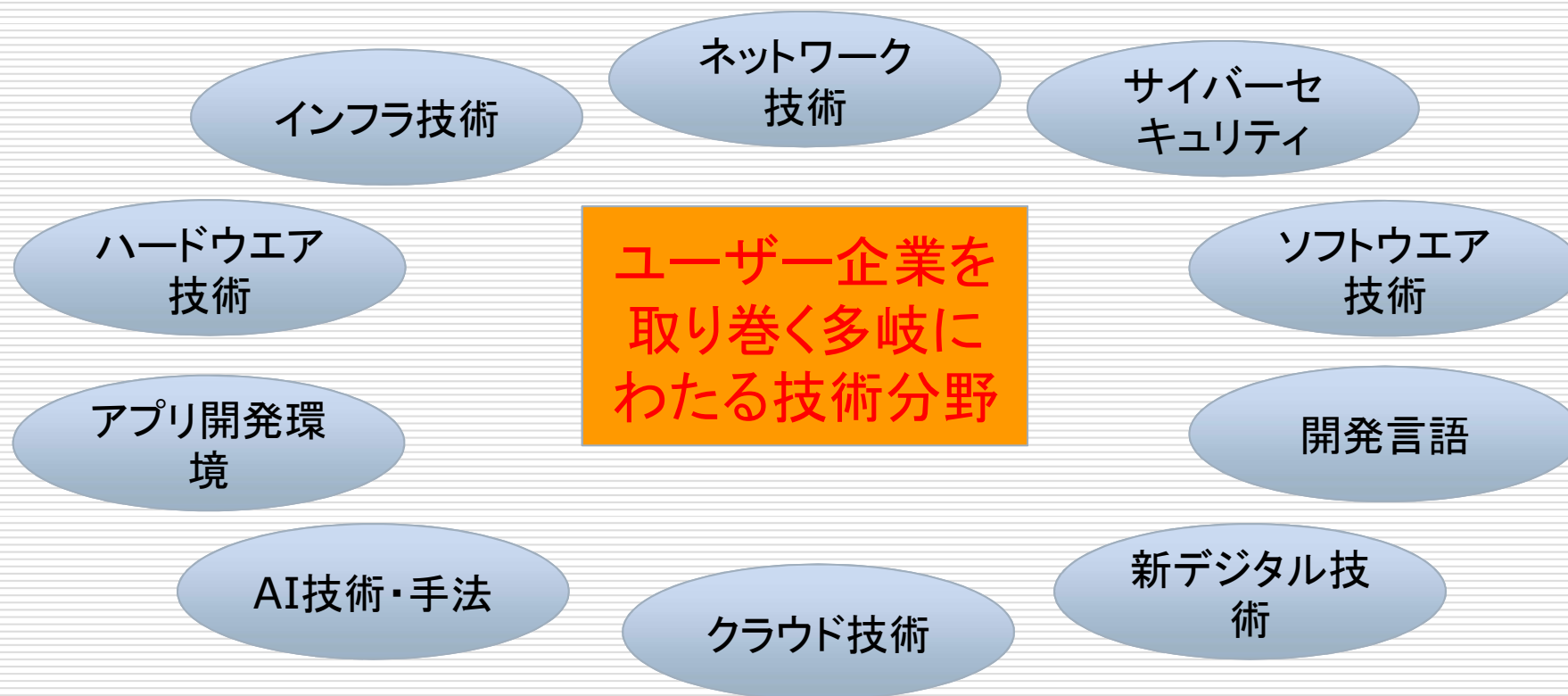
保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

Solution-Silo化

ユーザー企業としては、オープン化の進展で学び、選択すべきソリューションが極めて多様化され、細分化されてしまった結果、実に多数のベンダー、Sier、ソリューションプロバイダーとお付き合いがないと、IT環境が整わない時代となった



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

AI-Ready化

第三次AIブームにより、多くの情報システムにAI機能を搭載することが増えてきた

AIはご存知の通り、通常の情報システム構築の手法とは、その取り扱いが大きく異なるため、AI技術そのものの習得に加え、「データサイエンス」「機械学習工学」など、新たな知見を要する点が特徴

主要国ではAIの社会適用原則を整備する流れが加速しており、日本でも経団連などが、企業のAI-Ready化を加速するべきとの見解を公表している

経営者の理解

AI技術者の育成

利用部門リテラシーの醸成

+

情報システムの整備



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

AI-Readyな企業向けガイドライン

	経営・マネジメント層	専門家	従業員	システムレベル・データ
レベル5	AI-Powered企業として影響力発揮		すべての事業・企業がAI×データ化し、業界そのものの本質的な刷新（disruption）を仕掛けている。	
	- AI×データを理解するCxOが全社、業界の刷新の中心を担う - 業界全体、他社との連携を推進	- 全技術者が領域知識×AIを持つ - AI×データ活用の技術、研究両面の最先端の人材、経験を持つ	- 皆が理数・AI×データ素養を所持 - 社内外の専門家と共同で活用 - ミドル層は資本、人脈で貢献	- リアル空間も含め全てがデータ化、リアルタイム活用 - 協調領域では、個別領域のAI機能、API提供、共通PF化 - 競争領域では、独自機能のAI開発、サービス化
レベル4	AI-Ready化からAI-Powered化へ展開		AI×データによって企業価値を向上。コア事業における価値を生むドライバーとしてAIを活用。	
	- AI×データを理解し事業活用する人材を経営層に配置 - AI-Readyになるまで投資継続	AI×データ活用の技術開発、研究両面で最先端テーマの取組み開始	- 過半が高いAIリテラシーを所持 - データ・倫理課題を整理・遵守 - AI×データによる業務刷新が推進	- 業務システムと分析システムがシームレスに連携 - 大半の業務データがリアルタイムに近い形で分析可能
レベル3	AI-Ready化を進行		既存の業務フローのAI×データ化による自動化に目途がつく。戦略的なAI活用も開始する。	
	- 経営戦略にAI活用を組み込み - AIへの投資をコミットメント - 幹部社員へのAI教育を実施	- 相当数のAI分析・実装要員を持つ - 独自のAI開発・事業展開が可能	- 実務へのAI利用が徹底 - そのための手順やツールも整備 - 社員へのAI教育を開始	- 業務フロー、事業モデルがデータ化 - 業務系に加え分析系のデータ基盤も整備開始 - 領域特性に応じてAI化、RPA適用等を使い分け
レベル2	AI-Ready化の初期段階		AI活用についてスモールスタートで経験を積む。一部の簡易業務のAI化も専門家の力を借りつつ着手開始。	
	- AIの可能性を理解し方向性を発信 - 具体的な戦略化は未着手 - データ・倫理課題は未整理	- 少数がAI・データを理解 - 外部と協力し、既存技術を適用	- 一部のAI基礎の理解 - AI×データ素養を持つ社員も存在 - AI人材の採用を開始	- 一部業務でAI機能の本格適用を実施 - 一部データが分析・活用可能な形で取得可能に - 顧客行動、環境、リアル空間のデータ化は未着手
レベル1	AI-Ready化着手前		AIの方法論の議論が先行し、AI×データを活用した事業運営・刷新・創造は未着手。	
	- AIへの理解がない - AIが業界や自社の企業経営に与える影響の認識も不十分	- システムは外部委託中心 - IT部門はIT企業とのつなぎ役	- 経験、勘、属人的対応が中心 - 課題も人員、工数をかけて対応 - 理文分離、文系中心の採用	- レガシーシステムが肥大化 - データの収集、取り出し、統合に年単位の時間が必要 - データの意味や示唆の理解も不十分

出典：経団連 AI活用原則 2019年2月19日掲載

Cloud-Native化

各社のクラウドサービスが徐々に事業会社の情報システムのインフラに置き換えられ、可用性、信頼性も徐々に高まりつつある
スモールスタートが可能で、かつインフラ整備にかかる時間とコストを大幅に短縮できることから、Sier依存度の低減にもつながる期待がある

加えて、仮想化技術（コンテナ、Openshiftなど）やオーケストレーティング機能（K8Sなど）の急速な統合化により、物理環境を意識しないコンピューティング環境が現実化してきた

複数のクラウドやオンプレを連携した利用が可能に

SaaS、PaaSなどの利用で大幅な開発短縮



保険の先へ、挑む。

SOMPOホールディングス

Agility-Native化

DXの急速な広がりを背景に、短納期かつ、変化に強いシステム開発が求められるようになった
ホスト系からオープン系、パッケージ開発など、幅広いシステム環境に対応し、企業としてアジャイルに取り組む時代が到来している

企業の命運を決めかねないDXへの対応を自社にある程度取り戻すためにも、Agility-Native化、すなわちアジャイルワークスタイルやアジャイル開発を積極的に取り込み、モノにしていく

アプリや業務形態によって複数の適用パターンを想定

協力会社含めた全社Agility-Native化を推進



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

SOMPOグループのご紹介

今、なぜAgility-Nativeか

システム変革の取り組み

アジャイル型組織運営

最後に



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

開発力強化のための主要施策

IT部門戦略の整備

時代を先読みし、いくつかの事業戦略を立案

専門職制度の確立

2017年～厳格な専門職制度を設計し、運用開始

組織の再編

2015年～組織を①次期シス ②現行対応 ③デジタル対応 に3層化

Agility-Native化

2018年～Agile Work Styleの全社導入

採用拡大と自前化

2013年～キャリア・新卒採用の拡大と自前開発への段階的なシフト

結局のところ、組織力と個の力を高めるしかない



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

組織の再編とローテーション

IT部門を3レイヤーに再編し、約40%のローテーションを実施

① 現行システムレイヤー

現行システムの維持と高度化

安定稼働、高度な品質管理などを得意とする技術集団

現行システムに新技術を導入しながら現行と新ビジネスをサポートする

② 次期システムレイヤー

基幹系のオープンテクノロジー化

スクラップ&ビルドへのチャレンジを志向する広範な技術集団

現行システムをオープンテクノロジーで刷新する

③ デジタルレイヤー

徹底した最先端技術の習得

金融系IT子会社らしからないDNAを持った異端児技術集団
Non-Japanese Native含む

デジタル・クラウド・AI技術などを習得し実装する

人材戦略の道のり

そこで可視化から始め、対象を2層にわけて施策化した

2013年～

可視化フェーズ

「Skill Framework」

-当社で必要な全スキル

「人材像」

-スキルセット

当社のあるべき
人材ポートフォリオ

全社員の
スキル保有状況

2014年～

施策化フェーズ

特化育成

PM育成(PMP取得)

スペシャリスト
認定制度

-6領域を定義
-専門組織化

全社育成

人材育成Principal（本部毎育成体制）

スキル開発計画（個人のスキル向上計画）

Learning 50（50時間の自己研鑽）

研修体系化（SFWとマッピング）



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

Skill Framework (SFW)

スキル項目×レベル のマトリクスで定義し、2013年から年1回のスキルチェックで全職員のスキル保有状況を継続確認している

		レベル (ITSS)						
		低						高
		Lv1	Lv2	Lv3	Lv4	Lv5	Lv6	Lv7
		指導の下で できる	一部独力で できる	全て独力で できる	完成度を 保証できる	最適化できる		
スキル項目 (100個)	PJT管理 (12)	PMBOK						
	企画フェーズ (5)							
	開発フェーズ (2)	開発標準						
	運用フェーズ (17)	ITIL						
	アーキテクチャ技術 (1)							
	インフラ技術 (8)							
	業務 (8)	生損保						
	統制 (7)	COBIT						
	ヒューマン (16)							

「何ができるとそのレベルなのか」
スキル毎に解説



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

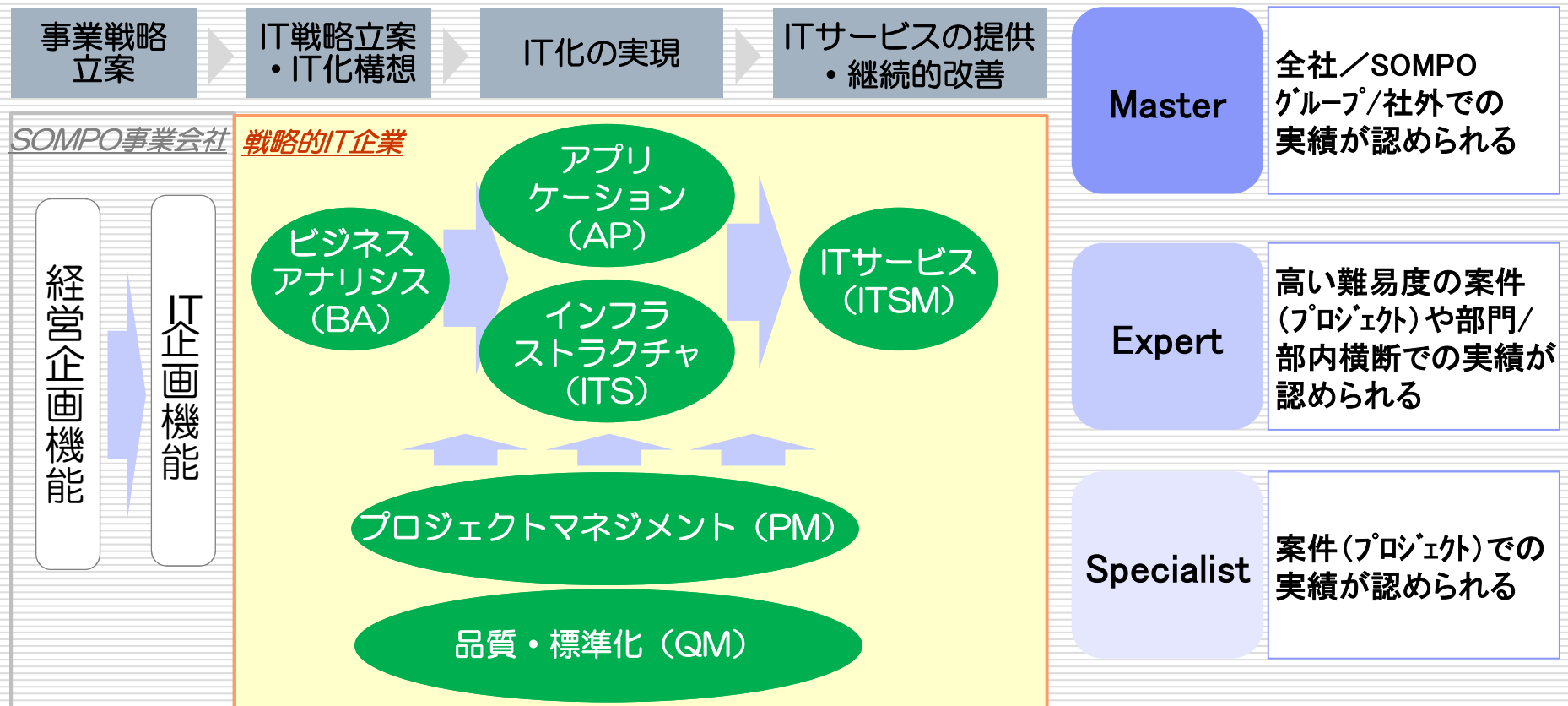
Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

スペシャリスト認定制度

保有スキルを実務で発揮した実績を認定する制度の本格運用を開始

戦略的IT企業に必要なスペシャリストの6領域

実績3つのランク



SOMPOグループのご紹介
今、なぜAgility-Nativeか
システム変革の取り組み
アジャイル型組織運営
最後に



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

アジャイル開発を阻む3つの壁

IT子会社であるSOMPOシステムズでは、開発生産性向上、品質向上を目指し、これまでも様々な対策を実施。特にアジャイル開発導入にあたっては、以下のような壁の克服が重要と認識

① ベンダー依存体質

一括請負型でのSIer発注が主軸のため、スクラム体制を取りづらい

② ユーザーとの距離

物理的にも離れた開発拠点であり、一体運営は容易ではない

③ 漠然とした抵抗感

局面化開発を長年踏襲してきたため、漠然とした抵抗感がある



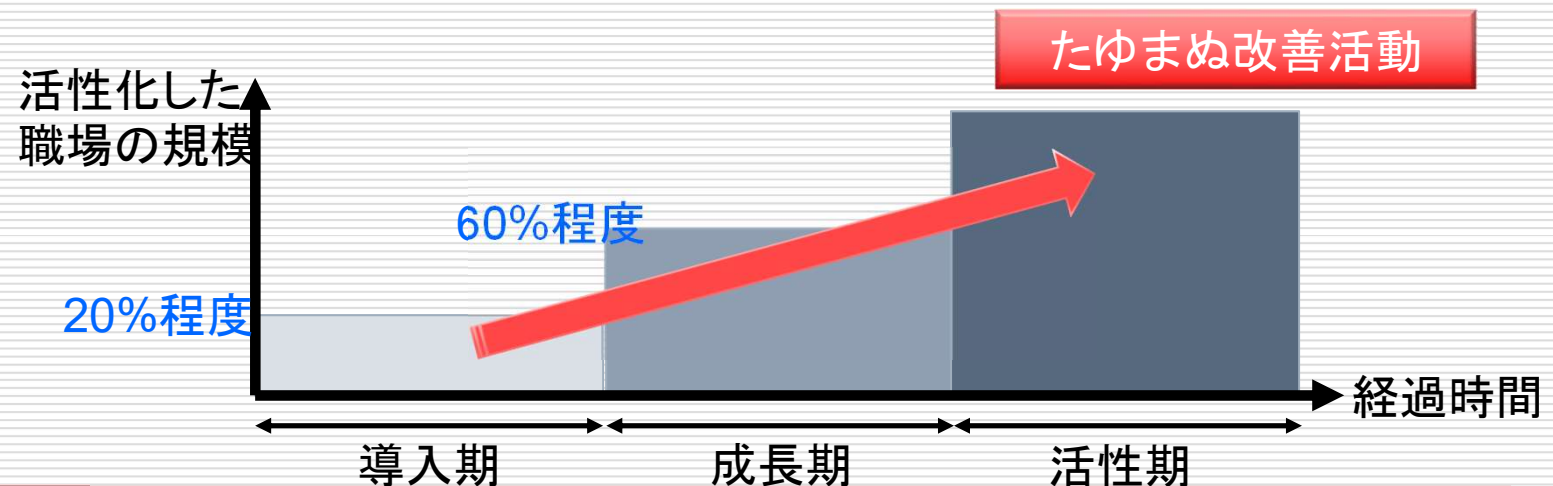
Agility-Native化 (アジャイル型組織運営)

一向に改善しない開発・保守の生産性にメスを入れるべく、システム子会社にて **アジャイル型組織運営** の全面導入をスタート

1. ビジネスとITが協働する組織

2. 自主的に改善し続ける組織

3. 反復手法による段階的変革



Agile Work Styleロードマップ

2019年度より、3カ年計画で、全社導入を予定

		2019年度	2020年度	2021年度
		△ 活性化CP1	△ 活性化CP2 △ 活性化CP3	△ 活性化CP4
自主的に改善し続ける文化	導入期			
	成長期			
	活性期			
反復手法による段階的変革	Agile Practiceの整備			
	Agile Practice Pilot適用			
	Agile Practice 運営			
管理標準	管理標準の検討			
	管理標準の作成			
	管理標準の一部試行			
	チューニング			
	管理標準本格展開/組織変更			
チェンジマネジメント	チェンジマネジメント準備			
	チェンジマネジメント実施			

チームビルディング塾

2019年5月に実施 (20名募集/40名の応募)

初回のボードスナップショット

楽しい！

人それぞれ
考えが違う

ほかの人の意
見を聞いた！

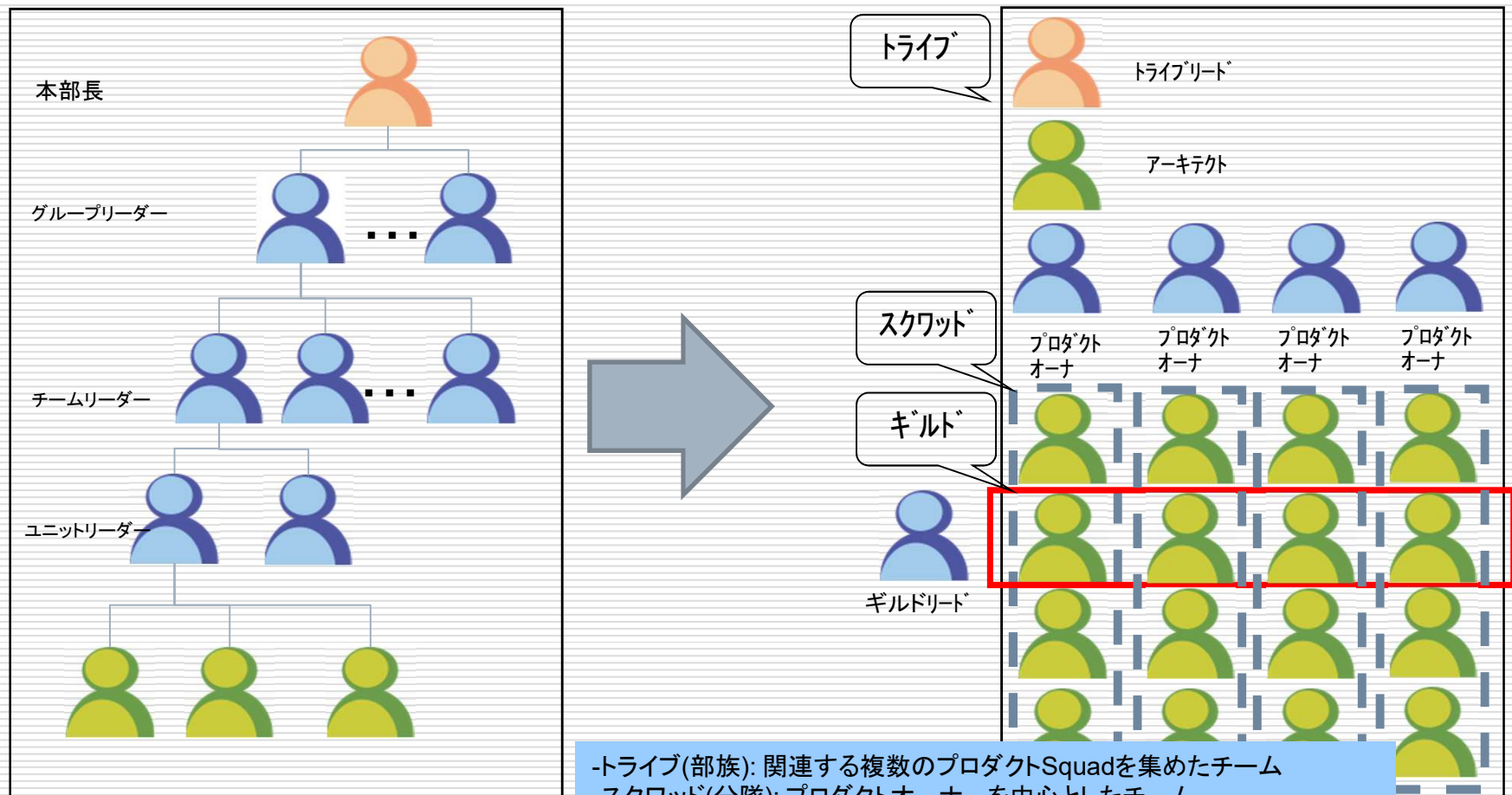
発言が少ない

・頭がカタイ
・思考が狭い



組織構造の変革

ありがちな多階層構造を、シンプルかつ専門性（QA、Test）を共有する組織構造へ



- トライブ(部族): 関連する複数のプロダクトSquadを集めたチーム
- スクワッド(分隊): プロダクトオーナーを中心としたチーム
- ギルド: 同じ専門性を有する人材を集めたチーム

アジャイルで先行するビジネス部門

DXを牽引するデジタル戦略部のミッション

これまでにない「安心・安全・健康」の
体験価値を創造し、
進化するデジタルテクノロジーを見極めて、
お客さまに新しい価値をもたらす。

SOMPO-Sprint が目指すもの

- ・ 持続的な内部創造による競合優位性
- ・ クイック(スピード)かつライト(コスト/機能要件)なPoCの実現
- ・ グループ還元を容易にするための知見蓄積組織体制の構築



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

取り組み事例-1



Future Care Lab in Japanにおける 自動運転車椅子の開発

取り組み事例-2

アプリコンテストにおける 特別賞受賞



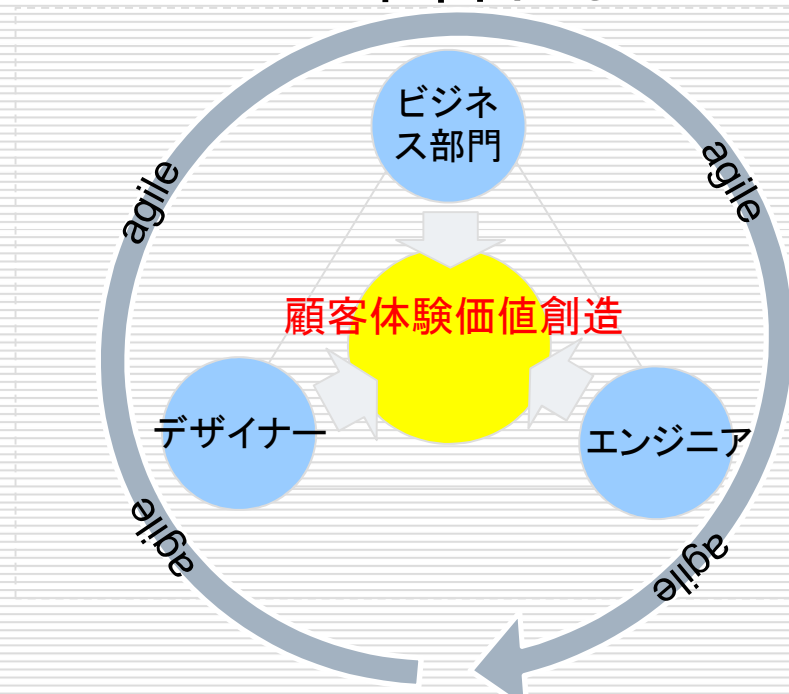
保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

デジタル戦略部でのSprint体制

<POC～本番化まで>



担当	アジャイルな「顧客体験価値創造」 に向けての役割
ビジネス 部門	顧客のニーズ・願望を充足するための 価値あるサービス・機能を把握し、デザ イナー・エンジニアと一緒に作り上げる
デザイ ナー	BUがイメージするコンセプトについて、 BUとともにUX/UIを通じてデザインとし て可視化し、エンジニアとともにプロダク トに結びつける
エンジ ニア	BUが要望する機能について、BUととも により良いプロダクトを作り出し、デザイ ナーとともに一体感あるプロダクトに結び つける

1 **Sprint PoC 実施体制の確立**

2 **本番化に向けた体制確立**

3 **人材育成**

最後に



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright©2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

IT部門変革の成果（2014年～2019年）

1. ビジネス&IT部門の一体運営への進化

次期システム開発や、DX開発などを皮切りに、ビジネス部門とIT部門が一体となってプロジェクト開発に関わる機会が増加。徐々にアジャイルの本格展開に向けた流れが出来つつある

2. 専門職制度や公的資格取得の定着化

PMP取得者は13名から210名に大躍進
社内での専門職認定者は2年で74名（PM、BAなど6種）

3. Agility-Native全面シフトを開始

全社推進部門を設置し、オープン系、メインフレーム系を問わず、アジャイルワークスタイルの全社導入を開始

4. デジタル/AI実装の自前化

デジタルおよびAI分野の多くは、SIに不向きなため自前化で推進
データサイエンティストも増え、AIやクラウド技術者も増殖中



本日のまとめ



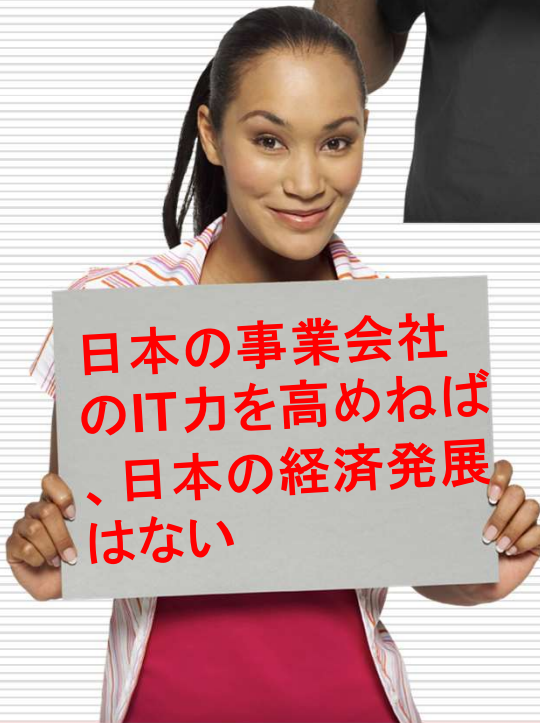
日本のIT環境
を理解し、現
実的な移行を



経営層がアジャイルを理
解し先導せねば、会社は
変わらない



事業会社のIT改
革は長期戦持続
的な体制とやる
気が必須



日本の事業会社
のIT力を高めねば
、日本の経済発展
はない



保険の先へ、挑む。

SOMPO ホールディングス

Copyright © 2019 SOMPO Japan Nipponkoa, Inc. All Rights Reserved.

ご清聴ありがとうございました！

