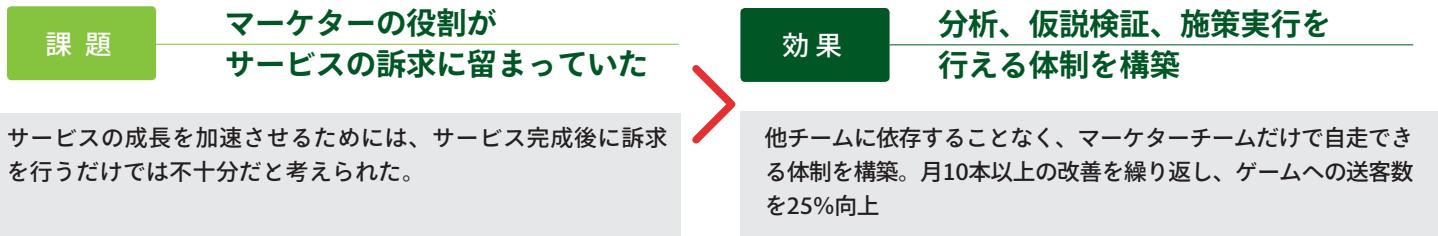


株式会社ディー・エヌ・エー

サービスを成長させるために デジタルマーケターが求められる働き方： 「届ける」だけでなく「作る」「改善する」まで

DeNA



株式会社ディー・エヌ・エー
マーケティング本部
デジタルマーケティング部
トラフィックコントロールチーム
チームリーダー

川田 穂高氏



株式会社ディー・エヌ・エー
マーケティング本部
デジタルマーケティング部
トラフィックコントロールチーム
チームリーダー

黒木 帝聰氏

●サービス作りにマーケターも参加する

Mobageで知られるディー・エヌ・エーは、ゲームのみならず、ショッピングモール、電子書店、仮想ライブ空間、教育、さらには遺伝子検査やプロ野球チームまで、多岐にわたるサービスや活動を展開しています。必然的に同社マーケターのミッションは複数のサービスを並行して立ち上げ、利益を最大化することになってきました。ディー・エヌ・エー マーケティング本部デジタルマーケティング

部の川田穂高氏によると、同社のマーケターたちは、ある課題を抱えていたそうです。

「これまでのやり方でも、サービスは順調に成長していました。しかし、働き方を変えることでさらに成長できるのではないか、そう私たちマーケターは考えようになっていました」

従来、同社のマーケターは、サービスがローンチしたあと、さまざまなチャネルを使ってサービスの訴求を図っていま

■図1 マーケターの仕事領域の変化

<Before>



<Now>



した。つまり、「届ける」ことがマーケターの仕事だったわけです。

けれど、「届ける」だけでなく、「改善する」「作る」といったものづくりのプロセスにもマーケターが踏み込むことで、サービスの伸び幅を増やせるのではないかだろうか。

そこで同社は、Adobe Marketing Cloudを導入し、「改善する」「作る」プロセスでの活用を図ることにしました。

サービスを「改善する」プロセスでは、Adobe AnalyticsとAdobe Targetを用いて、ユーザーの行動データを分析、課題を発見。課題解決のためにデータに基づいた仮説を設定、施策を実施、結果の検証という一連の流れを今までよりも早いサイクルで回すようにしました。

「作る」プロセスは、サービスを改善していく中で見つけたベストプラクティスナレッジをまとめて、これからローンチするサービスに反映しコンサルティングを実施することで貢献をしていきます。例えば本リリース前のティザーサイトなどを用いて仮説の設定、検証を行うことで、サービスの立ち上げをより効果的に行なうことが可能になります。

●「リソース」、「権限」、「感覚」という3つの課題

Adobe Marketing Cloudを用いて、「届ける」、「改善する」、「作る」プロセスへと仕事を広げていこうとしたディー・エヌ・エーのマーケターチームですが、大きな課題にぶつかりました。それらの課題を大別すると、「リソース」、「権限」、そして「感覚」の3つになります。

1つ目の「リソース」とは、施策を行うための開発リソースの不足を指します。マーケターチームが効果の出そうな施策を試したいと思っても、コーディング等を担当する開発チームのリソースに余裕がないと、実行することができません。

「今月は着地見込みが目標値に届かなかっただけで、効果がある施策を実行したいと思っても、開発チームに断られてしま

うことがよくありました」(ディー・エヌ・エー マーケティング本部 黒木帝聰氏)

2つ目の「権限」は、プロジェクトチームによってKPIが異なる場合に、どう意思統一を図るかということです。あるプロジェクトチームがコンバージョン数を増やしたいと考え、別のチームに協力を依頼しても、そのチームのKPIがアクセス数だったりすると、うまく協力体制を作ることができません。

3つ目の「感覚」は、デザインのように感覚的な判断が必要な要素をどう判断するのかという問題です。マーケターとしてはボタンをサイトの目立つ位置に置きたいと思っても、デザイナーとしてはかっこ悪くなってしまうので置きたくない。そうした定性的な問題について、どう他のチームを説得するのかも課題でした。

ディー・エヌ・エーのマーケターチームは、これら3つの課題をアドビと協力してクリアしてきました。

●自走できる体制作りと、データドリブンなやり方の徹底で、課題を解決

まず、「リソース」の問題が起こるのは、マーケターチームが開発チームに依頼するという、他者依存の構造になっていたためです。仕事のスピードを上げるために、全工程をマーケターチーム内で一気通貫に行える体制が必要だという結論に至りました。

体制を整備するため、ディー・エヌ・エーのマーケターチームは、データ分析とプランニングの両方ができるといったユーティリティプレイヤーを中心にメンバーを集めました。しかし、デザインやコーディングまで含めて、あらゆる人材を確保することは簡単ではありません。ここで力を発揮したのが「Adobe Digital Japan」です。

Adobe Digital Japanとは、ユーザー企業とアドビがコラボしてビジネスを進める仕組み。アドビのコンサルタントと、パートナーシップを結んでいるサイトの改善に強みを持つイエージェンシーカ

イゼンソリューション部でチームを組み、ディー・エヌ・エーに常駐して、施策の立案、データ分析、テスト設計、実装、デザイン、評価といった一連の業務を、自分たちだけで行える体制を構築しました。さらに、チーム内外のステークホルダーをコーディネートした会議体のオーガナイズやA/Bテスト実施までのワークフローやドキュメンテーションを整理することで、作業効率化を実施しました。

「ディー・エヌ・エーからアドビにアウトソーシングしているというより、いっしょにビジネスを進めさせていただいているという感覚の方が近いですね」(ディー・エヌ・エー マーケティング本部 川田穂高氏)

2つ目の「権限」、すなわちチームによって個別指標が異なる課題には、事業全体の指標に焦点を当てることで対応しました。各プロジェクトチームの個別指標が事業全体の指標に対して、どのように寄与しているのかを整理して優先度を付けるわけです。しかし、当然のことながら、そのように主張するだけでは他のチームを説得することはできません。特にゲームプラットフォームサービスのMobageの場合、ゲームのインストール数や、アバター（ゲーム内で使う自分のキャラクター）の購買金額、ユーザーのリターンレート、有料広告の売上など、チームごとの複数のKPIが存在し、企画を実施する場合はその利害がぶつかることが多いからです。そこでマーケターチームは、小規模なプロジェクトについて、サービス全体として見据えるべき指標と個別チームの指標の整理を行った上で実際にフローを回し、スマートスタートで他のチームのKPIに大きなマイナスインパクトを与える改善の実績を積み、結果を見せて他チームを説得、協力してもらうという地道な作業を行いました。

さらにデザインの善し悪しといった「感覚」の問題はやっかいです。同社のスタッフはものづくりを大事にしており、ディレクターやデザイナーなどのスタッ

フは、それぞれ強い思い入れを持ってプロジェクトに関わっているため、議論を繰り返しても結論が出ないときもあります。そこでデザインなどのように定性的な要素についてもA/Bテストを繰り返し、ユーザーの行動からどれがベストなのかを決めていくデータドリブンなやり方を徹底することにしました。もちろん、A/Bテストから得られた知見は社内で共有していきます。

自走できる体制を構築する、他チームを巻き込んで全体指標の向上を目指す、データドリブンなやり方を徹底する。このような取り組みの結果は、数字に表れてきました。体制を効率化することで、必要な開発工数は従来の約半分程度に抑えられるようになりました。その一方、他チームの積極的な協力も得られるようになりましたことで、施策の数は450%もアップすることができたのです。また、単に施策の数を増やしただけではなく、例えばゲームのインストール数が25%アップするといった成果が出ています。

● dynamic tag management で、計測タグを効率的に管理する

同社では、Adobe Marketing Cloudを活用して毎月10件以上の改善を繰り返しています。それが可能なのは、必要なデータをすばやく取得して、分析できるテクニックを用いているからです。

手間がかかる作業の代表例としては、「計測タグ」があります。データを取得するためにどのようなデータが必要なのか入念に要件定義を行い、そのためのタグ実装やファイルのアップロードをエンジニアに依頼するとなると、場合によっては数週間程度もかかってしまうことがあります。さらに、他のツールを導入することになると、タグの要件定義からやり直さなければなりません。

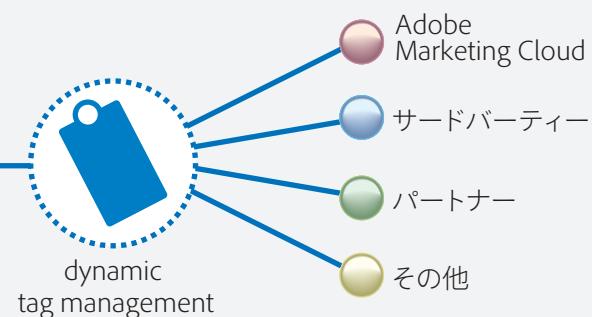
Adobe Marketing Cloudのdynamic tag managementを使うと、こうした手間を大幅に削減することが可能になります。どんなデータを、どこで取るかを決

■図2 計測タグの統合管理

Webサイト



アプリケーション



めて、ツールの変数に設定する。これらの作業をマーケターだけで行うことができ、エンジニアは不要です。作業が完了したら、検証、社内承認、公開を行うわけですが、すべてのフローを含めても、長くて1週間程度で済みます。

「dynamic tag managementを使えば、主要なKPI要件だけ決めて、まずタグを入れてしまうというやり方が可能になります。追加の計測項目は、マーケターがあとから追加できます」(アドビシステムズシニアコンサルタント 小栗順平)

● プロファイルを駆使して ユーザーの行動をターゲティング

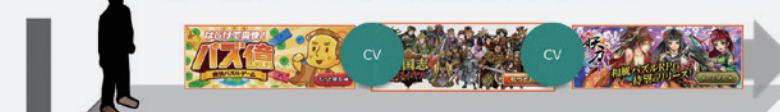
サイトの成長度合いを測るために、Adobe Analyticsによるコホート分析も

利用されています。コホート分析とは、データの変動の原因となる要素を分析することを指します。同社では、ユーザーを初回来訪月と入会年月日ごとに分解し、継続しているユーザーと、そうでないユーザーに分けました。そして、サイト遷移の動きの違いやどのようなコンテンツを見たユーザーが、継続しているのかをAnalyticsで明らかにしていきます。キーとなるコンテンツが見つかったら、そのコンテンツを見ていないユーザーはどういうマインドでどのように訴求することで利用してもらえるかを、プランニングしていくわけです。

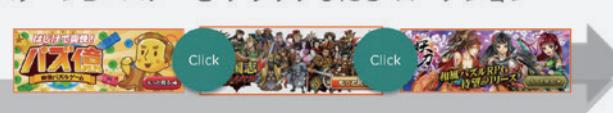
また、Adobe AnalyticsとAdobe Targetによってユーザーの行動データを収集し、対象ユーザーを絞り込んだテストも

■図3 テスト施策：バナー露出ルールの最適化

パターンA：“インストールしたら”ローテーション



パターンB：“バナーをクリックしたら”ローテーション



パターンC：“バナーを見たら”ローテーション



■図4 テスト施策：時間帯別メッセージの最適化



行っています。収集するデータというの は、例えばゲームをインストールしたか、 バナーを何回見たか、あるコンテンツを 見たか、あるサイトからやって来たか、 いつサービスを利用したか、などです。 次に、行動データからポテンシャルの高 そうなユーザーを抽出し、シナリオベー スでのテストを実施します。例えば、特 定の対象ゲームをインストールしていな

いユーザーだけを選び、「ゲームをインス トールしたら、バナーをローテーション させる」、「バナーをクリックしたら、バナ ーをローテーションさせる」、「バナーを見 たら、バナーをローテーションさせる」 「インストールしたらローテーションから はずす」など、細かいインタラクション ルールなどをAdobe Targetで実現し、バ ナー表示ルールの最適化配信の仕組みづ

くりを実施しました。

同様のシナリオベーステストは、時間 帯についても行われています。Adobe Analyticsで時間帯ごとの購買行動の違 いを発見し、あるパターンのユーザーに 対しては時間帯ごとにその時の状況を想 定したメッセージを訴求するテストを実 施し、想定通り時間帯でメッセージを切 り分けることで売上に対して高い改善効 果をもたらしました。

ディー・エヌ・エーでは、ゲームの利 用度、購入履歴などの膨大なユーザー属 性データを抱えています。これとサイト 上におけるユーザーの行動データを合 わせてプロファイルを強化することで、単 純なA/Bテストを超えたシナリオターゲ ティングが可能になりました。

「私たちのチームが蓄積してきたこれ までの経験を、開発段階から反映してサ ービスを作っていくから、今後の展 開を楽しみにしていただきたいですね」 (ディー・エヌ・エー 川田氏)

USER PROFILE

株式会社ディー・エヌ・エー

所 在 地： 東京都渋谷区渋谷2-21-1 渋谷ヒカリエ
設 立： 1999年3月4日
資 本 金： 103億97百万円 (2013年3月末時点)
従業員数： 1,044名 (単体) (2014年3月末時点)
事業内容： ゲーム
eコマース
球団運営
その他



:DeNA

詳細はこれら
www.adobe.com/jp/solutions/digital-marketing



アドビ システムズ 株式会社
〒141-0032 東京都品川区大崎 1-11-2
ゲートシティ大崎イースタワー
www.adobe.com/jp
Adobe Systems Incorporated
345 Park Avenue, San Jose, CA 95110-2704 USA
www.adobe.com

©2014 Adobe Systems Incorporated. All rights reserved.
Adobe, the Adobe logo, and the Adobe Marketing Cloud logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe Systems Incorporated in the United States and/or other countries.

ASJST1265 7/14