

株式会社

DearOne

[著]

# GROWTH グロースマーケティング MARKETING

CROSSMEDIA PUBLISHING

# はじめに

## 日本における デジタルトランスフォーメーションの課題

### 日本はアメリカに大きく遅れている

DX（デジタルトランスフォーメーション）、デジタルシフトの必要性が語られるようになってから、幾年かが経過しました。この間、日本の企業でも、以前に比べるとかなり関心は高まってきているようです。国も2019年に経済産業省が「DX推進指標」を公開し、世界での競争優位性を目指そうとしています。また、2020年8月には経済産業省と東京証券取引所が「DX銘柄」を選定、デジタル技術を駆使しチャレンジする企業を評価しています。

しかし、世界、特にアメリカ企業のマーケティング事情と比較した時、日本はまだ決定的に遅れているというのが正直な感想です。一番大きな課題で、根本的に違っているのが「顧客との関係性の構築」という視点です。

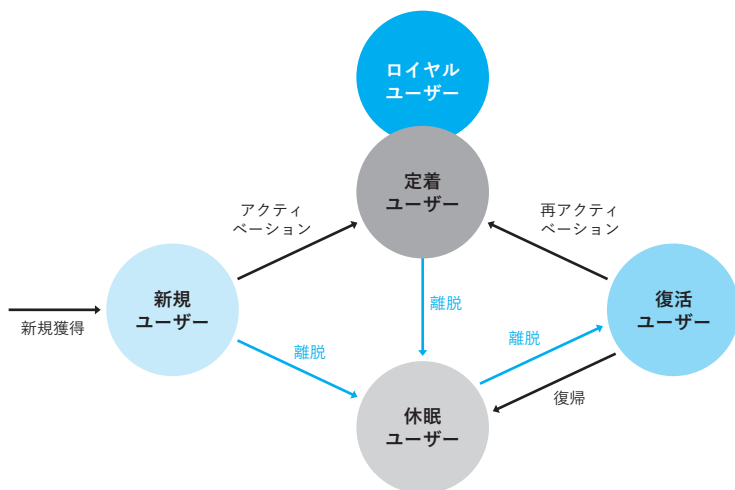
日本の場合、「デジタルマーケティングに取り組む」というと、GoogleやFacebookの広告のプランニングをどうする？——という話に結びついてしまうケースがまだまだ多いようです。これはいわば新規顧客獲得重視のフェーズであり、ダブルファネルの獲得側、つまりROI（Return On Investment）を、CPC（Cost Per Click）、CPA（Cost Per Acquisition）といった獲得単価などで評価する程度で終わっている現状があります。

しかし、この指標では、「ユーザーの満足」「継続的な会員化、ファン化の状態」が計測できません。顧客体験が最適化できていないといえます。

図1をご覧ください。これは顧客のライフサイクルを図示したものです。新規獲得した顧客は、アクティベーションして定着し、さらにロイヤルユーザーに進化していく人もいれば、そのまま離脱し休眠する人もいます。また、休眠しているユーザーの中には、復活しユーザーとして利用し始める人もいます。これを「リテンションライフサイクル」「カスタマーライフサイクル」などと呼びますが、大切なのは、こうした顧客のステータスを「行動ベース」でしっかり押さえることです。

アメリカでは、CRM (Customer Relationship Management) やマーケティングテクノロジーのソリューションを用いて、このステータス管理をしっかり行っています。

[図 1] リテンションライフサイクル



言い換えると、日本は「新規顧客獲得」のコンバージョンを計測して終わり。それに対してアメリカは、獲得がゴールではなく、獲得した顧客をいかに、図1の中央上段、継続的な関係へと導けるかを注視してい

ます。ここがモニタリングできないと、今後競争に勝っていくことは難しいのではないのでしょうか。

継続的な顧客との関係性を追求する際には、顧客理解、顧客満足、顧客体験、エンゲージメントという視点が大切です。これを目指すのと目指さないのとでは、サービスの質の差がますます広がっていくことになります。しかし先述の通り、顧客エンゲージメント獲得を推進するための指標が日本には根付いていません。

今後グローバルな競争がますます進み、同業他社との競争激化、異業種企業との競争など環境変化が避けられない中で、どのように対応していくことが、自社サービスが顧客に受け入れられることにつながるのでしょうか？

## アメリカでの成功事例

ここでひとつ事例をご紹介します。

アメリカ・マサチューセッツ州生まれの若者、ケビン・シストロム氏は、大学時代の友人とアプリ開発会社を起業し、そこで位置情報機能を利用し写真とともにチェックイン情報を投稿するアプリ「Burbn」を開発しました。

学生の頃、トイカメラにはまっていた同氏は、レトロで温かみのある画像加工ができる機能をBurbnに盛り込みました。一部の投資家はBurbnに興味を持ち、50万ドルの資金調達に成功します。

しかし、残念ながらユーザー数はあまり伸びませんでした。本人曰く「数名のユーザーが何度も使ってくれたが、その他のユーザーはすぐに去ってしまう状況」で、同氏が当初想定していたような「位置情報」アプリというユーザーニーズは、残念ながらなかったといえます。

なぜ失敗したのか、ユーザーは本当はどう利用したいと思っているの

かを詳しく調査した結果、ユーザーのエンゲージメントが主に「写真機能」にあることがわかりました。そこで同氏は、「写真機能のある位置情報アプリ」から「位置情報機能のある写真投稿アプリ」へと、サービス方針を転換します。

2010年10月、わずか8週間の開発期間でアップルストアに登場したこの新アプリは、またたく間に評判となり、2カ月後には100万人ユーザーを獲得。リリースから1年を待たずして、ユーザー1,000万人に到達します。

## 【図2】 行動分析によるグロースの例



これが現在の「Instagram」です。

この事例は、顧客のエンゲージメントが何かを探り当てることが、い

かに重要かということをお話しています。

## グロースマーケティングで、課題を解決する

かつてのようにプロダクトアウトで高い成果が望めなくなった今、日本企業が世界で対等に戦うためには、顧客理解、顧客満足、顧客体験、エンゲージメントという視点に根ざした、真の顧客満足の追求と実現が重要になってきます。Instagramの場合、「写真の共有」がエンゲージメントのポイントでした。

これを解決するために、我々が本書で提唱するのが、グロースマーケティングです。

グロースマーケティングとは、これからのDX時代において世界で勝つための、企業・事業・製品・サービスの持続的成長にフォーカスしたマーケティング活動です。

我々 DearOne は、アプリの開発・運用や行動分析をはじめとした各種マーケティングツールのご提供、さらにはカスタマーサクセスのご支援といったサービスの提供を通じて、企業消費者間のコミュニケーションをテクノロジーでデザインしてきました。日々、グロースマーケティングの考え方をもとに、お客様の事業の成長、そして消費者との心地よいコミュニケーションの実現をご支援してきた中で得た知見から、本書を通じて以下のような悩みに対する対応策やヒントをご提供できればと思います。

- 
- ・プロダクトを成長させるために、何から取り組めばよいかかわからない。

- ・デジタルマーケティングの成果が出なくて悩んでいる。
  - ・休眠ユーザーを掘り起こしたい。解約を止めたい。
  - ・データはたくさんあるが社内に散在しており、どこから手をつければいいのかわからない。
  - ・マーケティング施策実行の根拠や成果について、瞬間の効果だけでなく、LTVやロイヤルティ向上に寄与したかを計測したい。
  - ・もっとユーザーが起こした行動データを即座に見たい、知りたい。
  - ・「DX」「デジタルシフト」と経営層からいわれるが、何からやればいいのかわからない。
- 

本書は次のような構成になっています。

第1章では、グロースマーケティングについて知っていただくために、定義、全体像と、重要になる視点・キーワードをご説明します。

第2章では、グロースマーケティングが今後必須になる根拠として、現在のマーケティングの潮流と、内外環境における課題について整理します。

第3章では、いよいよグロースマーケティングの手法の詳細について、最重要となる「3つの軸」を中心に解説します。

第4章では、データを一気通貫で、シームレスに連携させるためのデータ整理手法である「タクソノミー設計」について解説します。

第5章では、アメリカで特に注目を高めており、日本にも展開を進めているマーテックソリューション企業3社のインタビューから、グロースマーケティングが何をもたらすのかを解説します。

第6章では、グロースマーケティングの最先端に行くアメリカで、実際にどのようなことが起こっているのかを解説します。

第7章はケース・スタディー形式になっています。第3、第4章で述べてきた手法をもとに、実際にグロースマーケティングの世界を体験して

いただきます。

本書を理解し、グロースマーケティングを取り入れていただくことで、皆さんがお持ちの自社製品・サービスが大いに成長し、世界中の顧客を歓喜させ続けることを願っています。



**はじめに** ..... 002

日本におけるデジタルトランスフォーメーションの課題 ..... 002

アメリカでの成功事例 ..... 004

グロースマーケティングで、課題を解決する ..... 006

## 第 1 章

# グロースマーケティングとは何か？

**グロースマーケティングを知る** ..... 014

3つの軸 ..... 014

グロースマーケティングとグロースハックの違い ..... 015

**ユーザーの行動を理解しなければ**

**ニーズを把握できない** ..... 017

行動起点で見る～経験と勘では見えない消費行動～ ..... 017

データで行動を押さえる～データドリブン～ ..... 019

**場所もタイミングも違う顧客体験をすべて把握する** ..... 021

ユーザーの行動を一気通貫で押さえる

～クロスチャネル～ ..... 021

オムニチャネル、OMOからグロースマーケティングへ ..... 025

**グロースチームの組成、マーケティング部門の進化** ..... 026

データの民主化 ..... 026

一連の流れを分断化しないでやり抜く ..... 028

## 第 2 章

# マーケティングの潮流をつかむ

時代の変遷によるマーケティングの変化	032
マーケティング4.0からマーケティング5.0へ	032
アノニマスユーザー向けの打ち手	034
プロダクトアウトからプロダクトグロースへ	036
プロダクト自体が自走する仕組みが必要	036
事例：ソニー株式会社	
デジタル一眼カメラα（アルファ）シリーズ	037
事例：フェンダー	041
ポトムファネルが重視されるマーケティング	044
デジタルマーケティング領域の課題	046
1：新規獲得偏重のマーケティング活動	046
2：大規模システム導入による呪縛・課題	049
3：データドリブンマーケティングを牽引できる 存在が求められている	051
カスタマーサポートからカスタマーサクセスへ	052
マーケティング部門の役割の変化	054
マーケティング組織はデジタル化で横断機能の担い手へ	054
民主化を阻む日本の現状	056

## 第 3 章

# グロースマーケティングの3つの軸

行動理解（Behavioral Analytics）	060
顧客行動を理解する目的	060
ファネルに「いびつなすばみ」を生み出す原因	063
マジックナンバー	067
知るだけにとどまらない	071

高速で施策を繰り返す(Rapid Iteration)	075
グロースエンジン	075
VUCAの時代	077
PDCAからOODAループへ	077
ベストパフォーマンスを選択できるBest of Breed	079
“リーン”なビジネス展開が求められる時代	082
短期的な視点と中長期的な視点	083
的確な目標・指標設計 (Business Impact)	086
グロースマーケティングに求められるKPI	086
結果指標と先行指標	088
顧客理解のレベル	089
グロース企業が採用する指標「ノースターメトリック」	092
ノースターメトリックの設計手順	095
リテンション・イズ・キング・オブ・グロース	100
事例：バーガーキング	101
「Whopper Detour (寄り道ワッパー)」キャンペーン	101
「行動ターゲティング」の実現	103

## 第 4 章

# データ活用の肝 タクソノミー設計

データ活用の4ステップ	106
ためる・整える・分析する・つかう	106
「整える」の流れ	110
サンプルデータを準備する	110
共通IDを発行する	110
オフラインセッションを設定する	111
タクソノミー設計を理解する	112
行動を詳細に定義する	112
イベント設計	112

イベントプロパティ設計 .....	114
ユーザープロパティ設計 .....	116

## 第 5 章

# 最先端のマーケティングの今

ためる Snowflake .....	120
分析する Amplitude .....	130
つかう Salesforce .....	140

## 第 6 章

# 実践企業に学ぶ グロースマーケティング

## 第 7 章

# 実践! グロースマーケティングの進め方

〈事例①〉アパレルECサイトのグロース .....	169
ノースターメトリック .....	169
タクソノミー設計 .....	173
〈事例②〉定額音楽配信サービスのグロース .....	177
ノースターメトリック .....	178
タクソノミー設計 .....	182

おわりに .....	187
------------	-----