

開発における全社方針



DMM.com CTO 松本勇氣

2018/10/23

CONFIDENTIAL

DMM Tech Vision

今後の開発組織がどこへ向かっていくか、その指針、あり方としてのビジョンを明確化します。



「当たり前」を作り続ける

- 技術は年々進化する、その上で我々の世界の「当たり前」は更新され続けていく。
- DMMはこうした中でなんでもありの事業を展開していく総合企業。
- 事業を支え、伸ばしていくための当たり前を、技術で常に支えていく、そして新しい当たり前を自ら作って加速していくことを我々は常に志向し、当たり前を徹底した上で新しい技術に挑戦し続ける。

「当たり前」とは

- より効率よく事業やサービスを開発、運用、拡大する上でのベストプラクティスの集合。
- 技術的、科学的な要素だけでなく、それをどう利用するか、どう向き合うかという姿勢、文化の要素も含む。
- 例えば、デファクトスタンダードな開発手法の導入、採用施策、データドリブンな意思決定などなど。

3年後のDMMの姿

具体的にこの三年で目指す理想像について。



DMM 4つのTech Value

Agility

- 誰もが素早く挑戦し、失敗が許容できる技術的基盤がある。
- 見つけた最適解を全体に広める仕組みがある。

Scientific

- 数値を共通言語とし、エンジニア、ビジネスサイドに関係なく意見が評価・実施される。
- 改善に再現性があり、全社で活かされていく。

Attractive

- 日本で最もエンジニアを惹き付ける組織
- 多事業展開や新技術R&Dから成る多くの技術的チャレンジがある。

Motivative

- モチベーション×能力の最大化
- 誰もが能力を発揮する場にいる。
- 透明性高い組織で、誰もが自分の仕事の意義を理解している。

目指すテックなDMMメンバー像

社内外やユーザーすべてに貢献していく。

課題解決

技術を駆使し、ユーザーや事業の課題を理解、解決に向けて推進できる。

- 定量的・科学的に事業の課題を分析、理解
- 自ら施策を提案し、合理的に推進できる。

技術・事業への好奇心

日々出会う新たな技術や事業の課題に対して好奇心を持って学び、取り組んでいける。

- 新技術の学習、試験的な運用・挑戦
- 新たな事業モデルへのキャッチアップなど

オープンコミュニケーション

自身の取り組みを周囲にも伝えることができ、円滑に協調できる。

- 公開された場を活用した発信
- ノウハウや悩みをオープンに相談・解決する

コミュニティ貢献

技術者コミュニティなどへ、自身のスキルやノウハウで貢献し、社会全体の技術レベル向上を目指す。

- カンファレンスや勉強会での登壇を通じた技術発信
- 教え合う中での技術力向上

全体方針



全体像



「なんでもあり」「3つのE」といった全社の方針を支える技術組織を目指した戦略を各カテゴリーで検討、Tech Visionと3年後の姿を明確にし施策を進めていく。

DMM Tech Vision

「なんでもあり」を支える技術組織としての今後のあり方、3年後の具体的な像。

技術戦略

よりモダンな開発手法と組織構造により、アジャイルな事業改善を目指す。

データ戦略

科学的な事業分析、予測、改善を通じて着実・再現性ある事業成長を目指す。

広報・人事戦略

モチベーション高く働ける会社を目指し、良い仲間を集め、透明性を高める。

コミュニティ戦略

技術教育と横のコミュニケーションを促し、内外双方で魅力的な組織を作る。

開発・技術方針

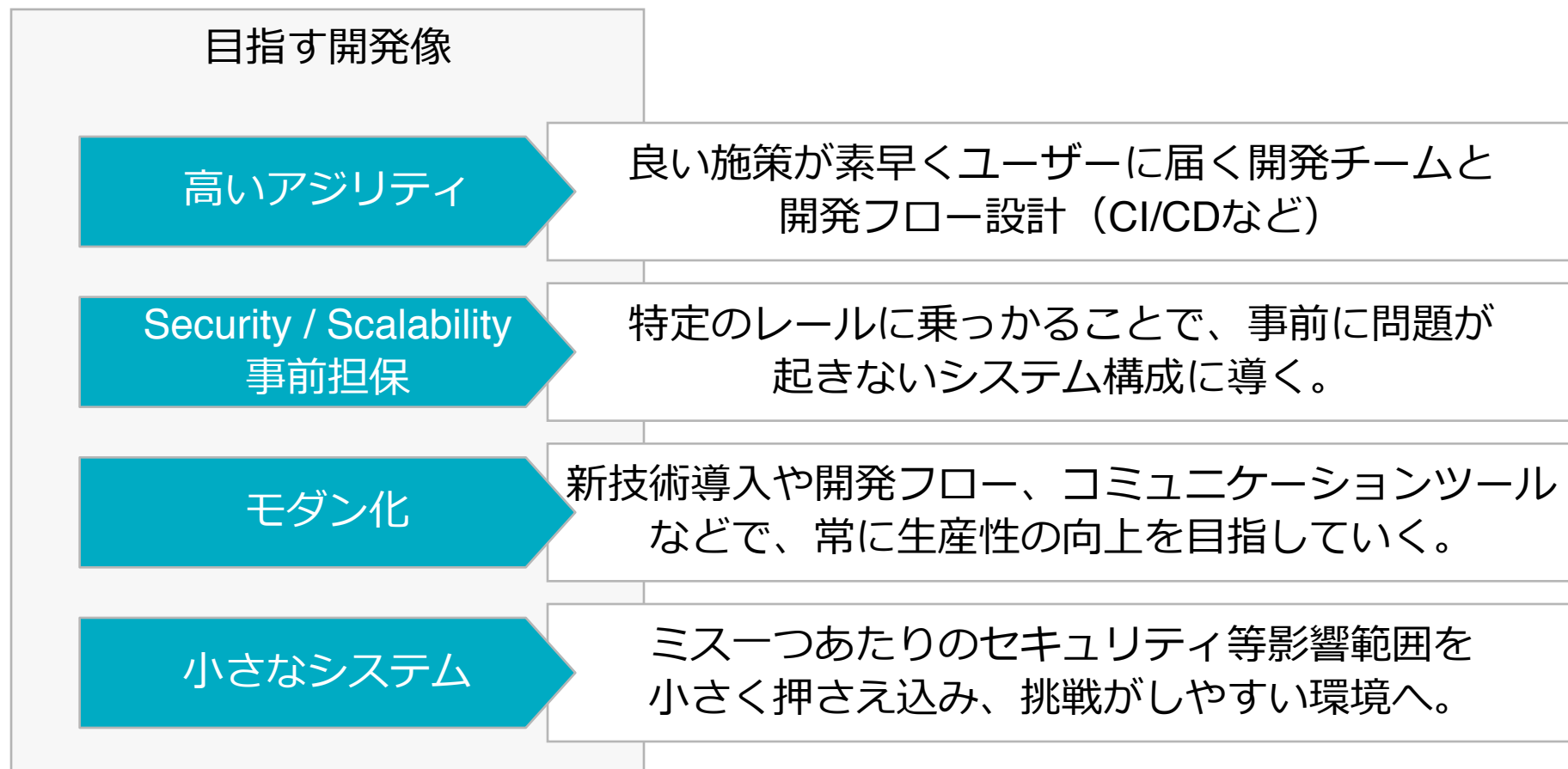
主にテクノロジー面でこれから我々は何に取り組むか。

GEM・EMはじめとした全社開発チームで取り組むものになります。



主要なポイント

誰もが素早くサービス開発で成果を挙げられる土壌をシステムで達成する。



全社SREと標準化



全社内のサービス開発におけるルール作りを行い、施策やサービスそのもののリリース速度、改善速度を向上させる。

- なぜやるか？
 - 社内外のベストプラクティスを結集し、開発の共通部分を定型化していくことで、スケーラビリティやセキュリティ、アジリティを向上させていくため。
- 何をやるか？
 - IaCやフレームワーク選定などを通じたベストプラクティスの共有
 - 全社向けSRE立ち上げによる標準化とその運用レビュー、保守の効率化
 - SRE支援による開発のモダン化（テスト、CI、CDなど）

全社SREのイメージ

過去の取り組みを元に、標準化による運用効率化を目指します。

標準化

- Infrastructure as Codeの徹底によるインフラ状態とコードのSync
 - ー 各ミドルウェアの設定や監視、統一化
 - ー ネットワーク設定などの可視化
- 上記によるSecurity、Scalabilityの事前担保

標準に則った開発

- 標準的な管理手法に則り、サーバ側のコードの開発、CI、CD導入
- インフラ構成のDev側主導設計・開発とSREによるIaC コードレビュー

新技術の評価

- セキュリティ、可用性等の項目から新技術・新手法の良し悪しを評価
 - ー 有用であれば標準化に進め、全社にコードを展開する。

新技術の導入・挑戦

- 標準化を意識、また撤退方法を明確化しての新技術や新手法の導入、運用検証
- 導入時も徹底してIaCを意識

クラウド + オンプレ 最適化



帯域やハードウェアの自由度を求めるオンプレと、定型的なシステムをSaaS、PaaSとして効率的に利用・運用可能なクラウドを適切に利用していく。

- なぜやるか？
 - 我々が自前で作るべきもの、SaaSやPaaSに任せるべきものの線引を明確にすることで事業のアジリティを高めるため。
- 何をやるか？
 - 一般的なDBやアプリケーション運用、また大規模データ処理基盤などをクラウド中心にコンテナ技術など利用し移行していく。
 - 動画配信などパフォーマンス的に重要な価値を提供するためのオンプレ環境の利用。

負債脱却・モダン化



長らく運用されてきたプロジェクトを切り分け、影響箇所を抑えながら順次モダンな開発環境に切り離し、リプレイスしていきます。

- なぜやるか？
 - 現状の多くの課題の要因は20年を超えるシステムの根本部分にあります。これを小さく何度もリプレイスすることでアジリティやその他多くの価値に貢献できます。
- 何をやるか？
 - newdmmを始めとした既存モジュールのセグメント切り分け。
 - セグメント内でのビジネスドメインごとのシステム分離
 - 分離された小さなシステムから順次リプレイス。
 - SRE協力による各所のモダン開発化。

小さな組織と マイクロサービス化



一つのチームを小さく保ち、拠点にかかわらず独立して動ける、自身の意思で改善やリプレイスが可能な単位の組織に合わせたマイクロサービスの実現。

- なぜやるか？
 - 「システム設計はそれを生み出す組織の構造に制約される」というコンウェイの法則に基づき、小さな組織の集合体を指向した組織とアーキテクチャ双方のリファクタを実現し、各位が主体的に取り組める開発組織を目指すため。
- 何をやるか？
 - 前述の負債返済だけでない広範囲のシステム設計のチェック。
 - 2-pizza ruleを守れるサイズのチームに合わせたシステム分離
 - 最終的に個々のマイクロサービスが小さな組織に独立して割り当てられる状況を作る。

データ戦略方針

データを使ってのUIやUX、事業改善を進めます。主にBD部、AI部、アドテク部での取り組みとなります。



データで向き合う事業・サービス

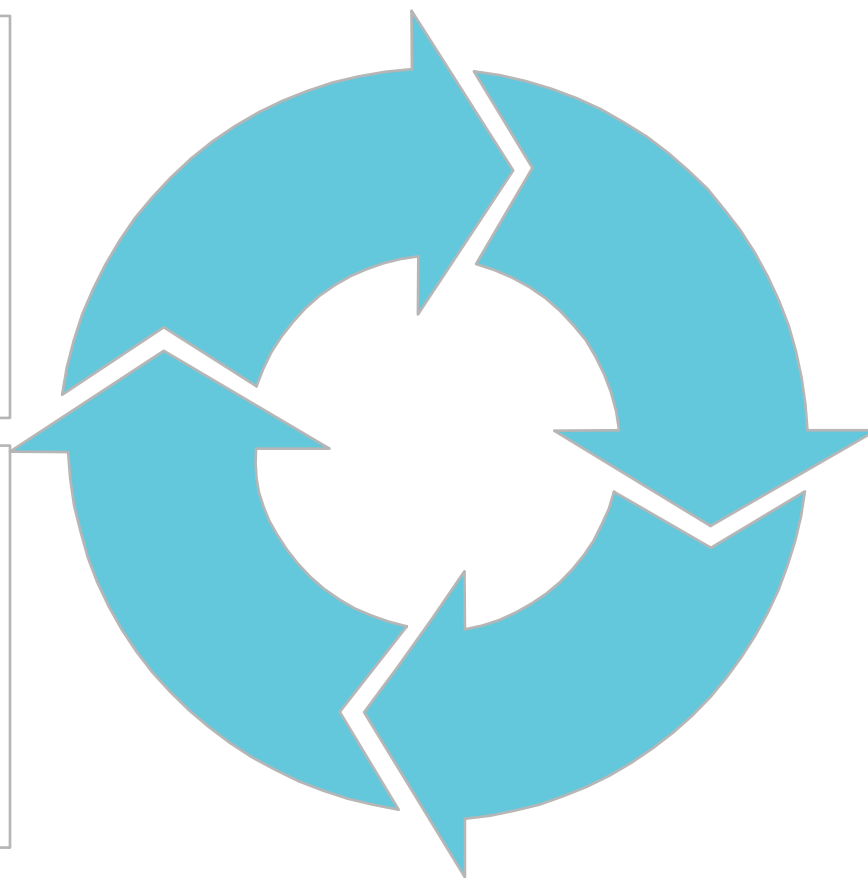
科学的に事業をより良くしていくためのスタートアップ的取り組みの導入を目指す。

計測・知識化

- ABテストによる改善の統計的有意性確認
- 同様の構造の課題に適用できるような知識抽象化

適切なUXの提供

- ユーザー課題を最も良い形で改善できるデザイン、UX設計と実装
- 速度などの手触り感の追求



データ分析・課題発見

- 既存のユーザー行動を分析
- 事業構造の理解
- 競合分析
- 事業の将来収益予測

施策立案

- ユーザーの課題に即した施策設計
- 施策の結果による改善幅予測
- 優先度付け

データドリブン UX改善・事業貢献



科学的に事業改善を行える素地を作り、現行の事業それぞれがデータを活用して事業に取り組む。

- なぜやるか？
 - 数値を共通言語にすることで、施策の優先度や逐次的改善、その確度の向上、またノウハウ化、再現性の担保を促す。
- 何をやるか？
 - 各事業に対する可能な範囲での数値可視化
 - 科学的な施策の立案・実施・分析
 - 事業のレポートサイクルの短縮
 - 上記に関するノウハウに関する勉強会

データによる マーケティング支援



過去、松本が取り組んできたデータドリブンなマーケティング手法も活用しつつ、DMMのユーザーベースを効率よく拡大する。

- なぜやるか？
 - ユーザーの獲得やリテンションを細かく分析することで数十%のDAU獲得効率向上等大きなコストメリットにつながるため。
- 何をやるか？
 - 獲得経路や広告ごとのDAU、Retention Rate、LTVといった基本数値分析
 - 上記ベースでの細かい獲得効率分析
 - 分析を元にした代理店との連携、ユーザー獲得コスト低下と定着率向上施策
 - 獲得経路ごとのダイナミックなキャンペーン適用

広報方針

社内外で我々がどこに向かい何をやるのか理解、浸透させる戦略作り。



社内外を通じて透明化・オープン化

モチベーションを支える透明性にとって社内外双方への発信は非常に重要。

社外への発信

- 何をやるか、その目的は何か
- 誰が成し遂げたのか、どう成し遂げたのか

社内への発信

- より詳細な事業・施策の状況の理解
- 何をやるか、誰がやるか、なぜやるかなどのクローズドなレベルでの発信、共有

モチベーションの源泉の一つ

- 意義の理解
 - ー これからやろうとする事業の目的や戦略
 - ー 自分の周囲の事業の目的や戦略
 - ー 自分が達成したことの社会的インパクト

上記を達成するためにオープン化が重要

- なぜが理解できること
- 主張が合理的であること

広報メッセージ統一



2000億を超える売上と多くの事業軸、なんでもありの企業姿勢が生み出す規格外な戦い方、起業するより面白い、規格外な事業者という見え方やTech Visionを元にしたメッセージを社会に伝え、採用や事業に貢献していく。

- なぜやるか？
 - まだまだ社会はDMMの事業について、またそれを支えるチームについて知らないことも多いですが、巨大な資産とスタートアップとは違うエコシステムにいる事の面白さを明確に伝え、メンバー採用や事業をより効率化していくため。
- 何をやるか？
 - 発信するメッセージの裏にあるストーリーの定義と共有、テックカンパニー化以後の面白さを明文化
 - 外部メディアやオウンドメディアを通じたメッセージ発信
 - 積極的、計画的なイベント登壇、およびその支援

「なぜ」が伝わる 情報伝達



松本が主導するすべての施策に対して、オープンにその内容と根拠を発信していく。

- なぜやるか？
 - 事業をやる上で自分の仕事を持つ意義を理解し自己判断できるようにすることは組織が大きくなるほど難しい。そこを打破し、各位がより主体的に事業に関われるようにしたい。
- 何をやるか？
 - 社内外の広報活動を通じた、事業やサービス開発施策に関する内容やその意義の発信
 - オープンドアや社内イベントを通じた対面でのコミュニケーションによる情報交換
 - SlackやConfluenceなどのツールをよりオープンに運用していくことでの情報の透明化

HR方針

良い仲間を増やし、よりよい働き方を模索する。



リファラル50



メンバー採用の経路のうちリファラル（社員紹介）が占める割合を50%以上にすることで全員が働きやすい、パフォーマンスの高いメンバー採用の効率を上げる。

- なぜやるか？
 - 紹介による採用はその他の経路よりも文化に対するマッチ度が高く、誰もが働きやすいチーム作りに貢献しやすいため。
- 何をやるか？
 - 採用フローや状況の整理と可視化、数値化
 - 社員紹介制度の整理と都度共有
 - 後述の勉強会支援などによる皆さんと社外の交流の場の提供、コミュニティ支援。
 - 社外の方との採用ランチ支援などの検討。

メンタリング制度 1on1



入社からその後の業務に至るまで、特定のメンバーとの相談を設け、日々の課題の解決の補助、また技術力の向上を図る。

- なぜやるか？
 - 開発のモダン化やモチベーションにとって、正解を知ること、課題が解決可能になることは非常に重要。メンターを通じてこうした点を解決し、一人ひとりのパフォーマンスを引き出したい。
- 何をやるか？
 - 新卒や新入社員に対するメンターの設定
 - 定期的な1on1などを通じての個々人の課題解決
 - 会社ビジョンと各メンバーのキャリアのすり合わせ
 - コードレビューやペアプログラミング等の手法導入による技術力向上

コミュニティ方針

社内の技術や事業など様々なコミュニティの立ち上げなどを通じて、横の情報交換、ベストプラクティスの浸透などを促進する。



DMM Tech Community



LT会やランチ会、CTO会などの勉強会を中心とした社内開発者コミュニティを醸成し、交流につなげる。

- なぜやるか？
 - メンバー間のつながりや、事業部に閉じているベストプラクティスを必要なメンバーに展開し、技術力の全体的な向上や情報の流通を進めるため。
- 何をやるか？
 - 現行の勉強会の開催支援（LT会、ランチ会など）
 - CTO主催勉強会の実施（科学的な事業改善、マネジメント、採用の改善施策など）

勉強会 カンファレンス 支援制度



勉強会の参加や主催、海外などへの渡航費
を支援する全体のルール作りと予算化

- なぜやるか？
 - 勉強会や海外カンファレンスへの参加のルールを整備することで、積極的な学習機会の提供やそこで得た情報の発信による採用効果などを狙う。
- 何をやるか？
 - 国内における勉強会の参加支援（業務時間内からの参加に対するルール整備）
 - 勉強会主催者に対するコミュニティ支援
 - 遠隔地、海外でのカンファレンスに対する派遣と渡航費支援、また学習内容の社内外発信のルール整備

最後に



DMMは3年で大きく変化します

- 現状上げた施策は検討中のものも含まれますが、3年後の姿を目指して随時様々な施策やコミュニケーションなどを導入していきます。
- どうしても現行より負荷の上がるタイミングなどもあるかもしれませんが、最終的にテックカンパニーDMMと言えるところまで一緒に改善していきましょう。