

Internet AD

インターネット広告事業の成長戦略



創業来変わらない 「顧客第一主義」

執行役員 副社長 インターネット広告事業本部

岡本 保朗 Yasuo Okamoto

サイバーエージェントの連結売上高の約半分を担う
インターネット広告事業。

国内トップシェアを誇る同事業を長年に渡り牽引してきた、
執行役員 副社長で、インターネット広告事業の
責任者である岡本に、成長し続けるための
戦略や組織の強みについて聞きました。

顧客の「広告効果を最大化」

——当社は、インターネット広告の取扱高において国内トップシェアですが、その競争優位性は何でしょうか。

顧客の「広告効果の最大化」という戦略を徹底して行ってきたことに尽きます。市場成長にあわせて当社の広告事業が規模拡大する中、インターネット広告の黎明期から一貫して広告効果を追求し、その実現に必要な組織や技術の強化を重ねてきました。従来のマス広告とインターネット広告の一番の違いは、広告効果が定量的に可視化できることです。

広告商材に合わせたターゲティング、広告効果の高いクリエイティブの提供や入札調整等、広告予算の最適化にあわせた細かな運用によって、顧客の売上や収益を向上させてきました。その結果、顧客の評価や信頼につながり市場において高いシェアを獲得できているのだと考えています。

——「広告効果を最大化」するための取り組みについて教えてください。

運用力と技術力の向上です。インターネット広告の黎明期は、

事前に広告枠を予約して買う「純広告」が主流でしたが、その後徐々に、広告表示ごとや1クリックに対し入札が行える「運用型広告」が普及し、今ではインターネット広告の約8割を占めています。

当社は、検索サービスの普及に伴い2003年に検索連動型広告を専門に扱う(株)シーエーサーチを設立、2008年には広告の運用を担う(株)シーエー・アドバンス、2016年にはAIの研究に特化した「AI Lab」を新設するなど、「広告効果の最大化」というゴールに繋がるものは、思いつく限り用意してきたと自負しています。

変化対応力で持続的成長を目指す

——景況感など、外部環境の影響を多く受けると言われているインターネット広告ですが、どのように捉えていますか。

2008年の国際金融危機や、スマートフォンシフトによる市場の急激な変化など、これまでいくつかの外部環境の変化を経験していますが、「変化があるときこそ、差がつく」と思っています。過去のやり方や常識にとらわれず、ダウンサイドを切り拓くために必死になって思考し、決めた施策を社員一丸となって実行

する過程において、組織も人も大きな成長を遂げます。

このような過去の経験から、「ピンチはチャンス」と捉えることができるようになり、2020年以降のパンデミックによる経済状況悪化の際も、需要がある顧客への新規開拓に舵を切り市場成長以上の増収率を達成することができました。

今後も、ビジネスの主体がリアルからインターネットに変わっていく中で、変化対応力を武器に顧客にとって最も価値があるパートナーになりたいですし、広告産業の歴史そのものを変えていきたいと思っています。

岡本 保朗

執行役員 副社長 インターネット広告事業本部

2000年4月 当社入社
 2003年5月 (株)シーエーサーチ代表取締役社長
 2007年4月 当社インターネット広告事業本部統括本部長
 2008年12月 当社取締役
 2020年10月 当社執行役員副社長(現任)

育成のゴールは、 顧客の事業を 成功させること

執行役員 インターネット広告事業本部 営業統括

河合 典子 Noriko Kawai

インターネット広告事業の役職員数は前期比419人増の2,381名※に拡大し、ますます重要性が高まる人材育成。

成果につながる育成プログラムの考え方や具体的な取り組みについて、執行役員の河合に聞きました。

※インターネット広告事業の役職員数（2023年9月末）



育成プログラムを通じて、「顧客第一主義」のカルチャーをつくる

——人材育成で重要視していることを教えてください。

インターネット広告事業では、メンバーの育成段階に合わせた複数のプログラムを用意しています。どのプログラムにも共通して言えるのは、「広告主である顧客を理解し、その事業を伸ばす」という概念が最上位にあるということ。

各プログラムのテーマは「顧客がおかれているマーケットの予測」や「顧客の売上を伸ばすための最適なアカウント戦略」など顧客を主軸としたものが多く、必須にしているアウトプットの評価基準も当然、顧客視点です。

創業来大切にしてきた「顧客第一主義」のカルチャーを育成プログラムにも落とし込み、特に入社間もないメンバーは約1年半ほどかけ、組織とカルチャーを理解することに重きを置いています。

「顧客の広告効果を最大化する」という事業戦略に向けて自ら行動できる社員が多いのは、戦略の浸透とカルチャー醸成の役割を同時に担う育成プログラムの効果が高いと考えています。

多様な育成プログラムで機会を与え続ける

——どのような育成プログラムがあるのでしょうか。

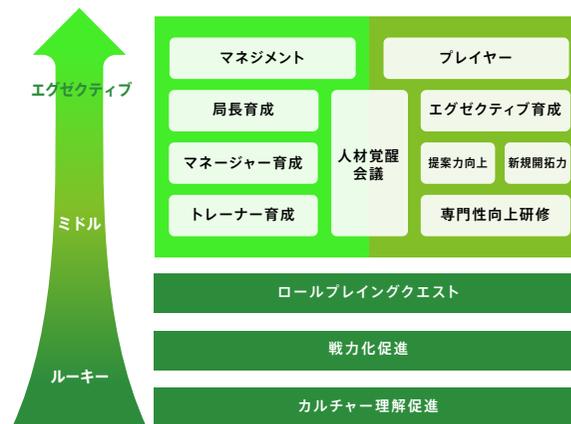
新たに入社したメンバーを最速で戦力化させるプログラムから、リーダーやエグゼクティブクラスを更に引き上げるものまで、全てを段階的に網羅できるプログラムを揃え、効果や状況にあわせて運用しています。

具体的には、サイバーエージェントのカルチャー理解を深めるための入社プログラム「CYBIRTH」、その後半年かけて一人前のアカウントプランナーを育成する「Generations」等がベースにあり、中堅やベテランメンバーに対しては、新規開拓のスペシャリストを増やす「HEROES」や、その他顧客特性などに合わせて切り口を変えたプログラムを実施することで、組織パフォーマンスの最大化に努めています。

——技術や組織規模の変化の大きいインターネット広告事業の育成スキームを整えるには苦労もあったのではないのでしょうか。

デジタル広告の変遷にあわせて、必要とされる知識やアビリティは日々変わります。また事業拡大に伴って組織規模も大き

育成プロジェクト



くなり、各人材に最適化した育成プログラムを考える必要性も出てきました。

長らく思考錯誤を続けてきましたが、ここ数年でようやく土台となる形が完成しました。特に新たな働き方としてリモートワークが導入されたコロナ禍において、大きく前進。

というのも、業務状況の把握やモチベーション管理など、リモートワークでも業務効率を落とさない仕組みとして、育成プログラムの立て直しが急務になったことが、大きかったと思います。

——リーダー社員が育成にかける時間はどのくらいですか。

業務の半分を育成に充てていると言っても過言ではありません。組織のトップである岡本が「大切なメンバーの才能が埋もれていないか血眼になって探し、機会を与え続けてほしい」とリーダー陣に常々話してきたこともあり、人の成長にコミットするという考え方が組織にしっかりと根付いています。

インターネット広告事業における女性管理職比率は28.8%※1

——女性の育成や、幹部輩出に対しどのように考えていますか。

インターネット広告事業における役職員数1,075名※2のうち、女性が占める割合は41.3%と、エンジニア比率が高い連結における比率の32.3%よりも高くなっています。女性向け商材を扱う顧客との取引も多く、組織の多様性は欠かせません。

数十年前から女性活躍の推進や幹部育成に注力した結果、女性管理職比率は28.8%と、日本全体の12.7%※3と比較しても非常に高い数字となっています。

幹部抜擢後は、管理職同士の繋がり強化や関係性構築を目的とした組織横断の活性化施策「WE PROJECT」を行うなど、フローアップ体制も整えています。

今後さらに顧客からの期待や事業課題を解決する難易度が高まるなか、組織力の強化は欠かせません。インターネット広告の市場成長の見立てから逆算しても、今よりも2~3倍のトッププレイヤーやリーダーが必要になると考えています。

どんな状況下においても、それぞれが最大限力を発揮できる環境作りにも、圧倒的な成果を出せる組織を目指していきます。

※1 インターネット広告事業におけるサイバーエージェント所属（インターネット広告事業本部）の管理職に占める女性の割合（2023年6月末時点）

※2 インターネット広告事業におけるサイバーエージェント所属（インターネット広告事業本部）の役員員数（2023年6月末時点）

※3 企業の課長相当職以上の管理職に占める女性の割合（厚生労働省「2022年度雇用均等基本調査」2023年7月公表）

河合 典子

執行役員 インターネット広告事業本部 営業統括

2011年4月 当社入社
 2017年10月 当社執行役員
 2019年3月 産休・育休取得
 2020年4月 当社インターネット広告事業本部 営業統括として復帰
 2022年10月 当社執行役員（現任）



危機感から、 新たな広告事業の創出へ

常務執行役員 AI事業本部

内藤 貴仁 Takahito Naito

高い技術力とクリエイティブ力を武器に、
広告ビジネスを切り拓いてきたインターネット広告事業。

常務執行役員でAI事業本部責任者の内藤は、時代の先を見据えた視点で、
最先端技術を取り入れ広告効果の最大化を実現してきました。

AI技術の活用に至った経緯や今後の展開、
新規参入領域の可能性について、聞きました。



「手動の限界」で踏み切った AI技術の研究開発

—この1年ほど、AI関連のニュースを目にしない日はありませんが、広告代理店としては、比較的早い段階でAI技術の研究開発をスタートしていたと思います。その経緯や背景を教えてください。

当社のインターネット広告事業では、2014年頃から構想し2016年にデジタルマーケティング全般に関わる幅広いAI技術の研究開発を目的に「AI Lab」を設立しました。

2019年には、AI技術を活用したインターネット広告事業の開発や、新たなAI事業の創出を目的に専門部署「AI事業本部」も発足しています。

インターネット広告はテレビや新聞などのいわゆるマス広告とは異なり、ターゲットにあわせて広告表現をパーソナライズすることができ、特に運用型広告は広告効果を維持するために、短期間で多種多様かつ大量な広告クリエイティブの制作と、迅速なクリエイティブ運用が必要となります。この膨大かつ今後も増え続ける作業量は、デジタル広告を制作する代理店にとって大きな人的負担です。

そして、新たなクリエイティブの創り方、価値を生み出していかなければならないといった危機感もあり、これらの課題を解決するためには生成AIの活用は不可欠で、将来的な優位性になると考

えました。

以降、機械学習を用いた効果的な広告配信や、テキスト、バナー、動画など広告クリエイティブの制作支援、自動データ分析などへのAI技術活用を実現させています。

そうして開発に至った、「極予測シリーズ(生成AIを用いた広告プロダクト)」は高い広告効果を誇り、顧客への広告効果最大化に貢献できていると自負しています。



「極予測AI(キワミヨソクエーアイ)」
AIで広告効果の高いクリエイティブを制作
先行テスト^{※1}:**2.6倍**の広告効果



「極予測TD(キワミヨソクティーディー)」
AIで検索連動型広告文を自動作成
先行テスト^{※2}:**2.3倍**の広告効果



—「AI Lab」は、大学や学術機関との産学連携も強化していますね。

これまでも国内外の多数の大学・機関(大阪大学、Yale大学、東京工業大学、東京大学等)と各研究分野において提携しており、主要研究室との産学連携は約30件にのぼります。

世界的なロボット研究の第一人者である大阪大学の石黒教授や、自然言語処理の研究を牽引し多くの書籍も発行されている東京工業大学の奥村教授、経済学のマーケットデザイン研究において世界的研究者の一人である東京大学の小島武仁教授など、各研究分野におけるトップ研究者の方々と共同研究を進めました。

AI技術によるビジネス価値の創出と学術貢献を並行して目指す「AI Lab」は、各学問・研究領域において世界で権威のある国際学会で多くの論文を投稿し、発表しています。年間約50本の論文が査読付き採択されており、2022年度の採択率は約45%と高い比率になりました。「AI研究をリードするトップ100企業」^{※3}にもランクインし、サイバーエージェントは日本4位、世界49位の実績も収めています。

※1「通常の制作プロセス」によるクリエイティブと「極予測AIによる制作プロセス」によるクリエイティブの広告効果の勝率を比較

※2「通常の制作プロセス」によるテキストと「極予測TDによる制作プロセス」によるテキストの検索キーワード品質スコアの上昇率を比較

※3 Thundermark CapitalCapital「AI Research Ranking 2022」(2022年5月)

また2016年からは研究者専用の採用担当者を設けるなど、高度な専門知識を持つ人材の採用や育成にも注力。事業開発のみならず、日本の技術力強化にも貢献できればと思っています。

パートナーと創る、新たな広告事業

——デジタル広告は様々な変遷を経てきましたが、今後どのような転換が起こると予想していますか？

昨今、GoogleやFacebookなど大手グローバルメディアが主要な広告掲載先となっていますが、今後同様のワールドワイドなプラットフォームが出てくる可能性は低いと考えています。

代わりに、企業が持つ購買データ、ECサイトやアプリでの行動データなど、いわゆるファーストパーティーデータを保有している各企業が広告事業を展開する「ローカルプラットフォーム」が多数出てくるのではないかと考えています。

近年、個人情報保護の観点からサードパーティーデータの利用規制が強化され、広告に使えるCookie（閲覧したWebサイトの記録データ）やIDFA（iOS端末の広告識別子）の取得が困難になってきました。

そこで、前述した「企業が持つ独自データ」の活用への期待が高

まっています。

2021年5月には銀行法が改正され、銀行の業務範囲が大幅に拡大し、広告事業への参入も可能になりました。このようなことも手伝ってサイバーエージェントでは、金融をはじめ、小売、モビリティ、通信を主とした日本の大手企業といち早くパートナーシップを締結し、新たな広告事業の創出に努めています。現在、広告事業と親和性が高い領域の企業を中心に協業契約を終えており、事業化に向けて邁進中です。

当社はインターネット広告事業において業界トップクラスの実績をもつ広告商品販売網に加えて、デジタル広告の運用・配信基盤の開発技術や、AI技術の研究開発実績を活かすことで、顧客の新たな事業創造に取り組み、インターネット広告事業を持続的な成長産業へ繋げていければと考えています。

生成AIやLLMの今後の活用

——インターネット広告事業において早期にLLM（大規模言語モデル）の開発から一般公開を行いました。生成AIやLLMの今後の可能性をどのように考えていますか。

社内では、生成AIやLLMを用いて「極予測AI」や「極予測TD」にお

ける広告テキスト生成などを進めています。広告以外の当社サービスへの応用や、社内オペレーションの改善等の業務効率化にも活用を開始。

また他企業と連携し、業界に特化した独自データを学習させた「業界特化型のLLM構築」や、各社のLLM活用支援事業の立ち上げも予定しています。

これからも変化の激しいインターネット産業において、技術革新を取り入れながら、テクノロジーとクリエイティブで、インターネット広告の未来を創って行きたいと思っています。

内藤 貴仁

常務執行役員 AI 事業本部

2001年4月 当社入社
2008年4月 当社インターネット広告事業本部統括
2014年10月 当社アドテク本部（現AI事業本部）本部長
2010年12月 当社取締役
2020年10月 当社常務執行役員（現任）



2023年9月オープン「極(きわみ)AIお台場スタジオ」。国内最大規模のLEDウォール3台構成のほか、4Dスキャン等さまざまなスキャンシステムやモーションコントロールカメラのBOLTまで最先端設備を有し、AI・CG技術を活用しながら広告効果と映像クオリティを追求

