

The future of advertising

広告の未来：
4つのシナリオと生き残るための道筋

デロイトトーマツグループ
テクノロジー・メディア・通信 (TMT) インダストリー

center
for the long view

日本語版発刊に寄せて	3
イントロダクション	4
アーキタイプ	6
シナリオで考える	8
シナリオのキードライバーと策定方法	10
専門家の予測	12
4つのシナリオ	
シナリオ1：Transactional You	14
シナリオ2：Creative You	16
シナリオ3：Entertained Mass	18
シナリオ4：Fragmented Mass	20
詳細な考察：結果と提言	23
方法論	24
発行人・著者	26

原著：「The future of advertising Pathways to survival in four scenarios」

注意事項：本誌は Deloitte テクノロジー・メディア・通信インダストリーが2019年10月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2020年3月に発行したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

日本語版発刊に寄せて

世界的にオンライン広告費がTV広告費を超える規模となり、広告メディアにおける主役が変わりつつあると言っても過言ではないだろう。広告のデジタルシフトは、広告主がよりROIを追求する中、抗えないことなのかもしれない。個人的には、広告と言えば従来のマス広告に代表されるような、今を生きる人々を絶妙に切り取り、時節を織り交ぜながら、秀逸なコピーに昇華させたある種作品のような内容がイメージしやすい。過去様々なムーブメントを世の中に与えてきたこのような広告が減っていくとすると、そこには寂しさも感じる。昔は、広告が起点となった流行語も多かった。そのくらい、広告の言葉・映像・音には人々を動かす力があつたのである。しかし、その人々を動かすきっかけのバトンはデータへと移りつつある。

広告の一義的な役割を「消費者を購入にいざなうための手段」と定義するならば、その購買の在り方も変わろうとしているのが現在の状況である。データを基に効率よくターゲットへリーチし、売り場へと誘導する。更には、ウェブ上でポチッとクリックするだけで購買を完了できてしまう。消費者とのより深い繋がりを意識してサブスクリプションという販売・契約形態を導入するプレイヤーも増加している。大容量データの高速流通が可能となる5Gの普及により、今後さらにデータのトランザクションが増加し、広告と購買に更なる影響を与えることにもなるだろう。決済手段も多様化し、消費者側の「決済を行う」という感覚も日に日に変化しているように感じられる。さらに一歩進むと、消費者に決済という行為を意識させないまま購買を完了するような手法も重視されるようになるかもしれない。このように人々の生活がデータに支配され、モノ・サービスの購買の在り方が変化する中で、広告の在り方もますます変化を求められることになるだろう。しかし、一方では、個人情報の取り扱いがより厳しさを増し、オンラインにあふれる広告に対する「広告疲れ」の現象も取りざたされている。動画視聴のたびに流れる広告に対

して、ただじっと時間が過ぎるのを待っている自分があることを考えても、オンライン広告に対する消費者のスタンスやニーズの把握、運用の工夫や制限といった点で課題は多く、そんなに簡単な話でもなさそうだと感じられる。変化の大きな広告業界においては、このような課題を克服しつつ、具体的な将来像を検討しながら戦略を練ることが今後より求められてくるのかもしれない。

本稿では、大規模な変化の最中にある広告市場環境において起こりうる未来像をシナリオ形式で提示し、前提となる環境設定や各ステークホルダーの取り組みのスタンスについて複数の道筋を提示している。元々はデロイトの欧州チームによるレポートだが、シナリオプランニングのアプローチ、未来に影響を与えると想定されるドライバーの抽出例などは、日本市場について検討する場合にも参考になるポイントが多数含まれている。シナリオプランニングに当たっては、広告業界において大きなインパクトを持つ「マスマーケティングの在り方」と「広告のクリエイティビティの高さ」という2軸を抽出し、それを基に具体的な4つの主要シナリオを設定している。各シナリオにおけるプレイヤーの位置づけや、設定された前提条件などをステークホルダーそれぞれの目線で詳細に検討することで、今後各企業が取りうる戦略の立案に資するヒントを抽出できるだろう。

2020年は、日本経済における大きな節目になると考えられる。不確実性の高い世の中ではあるが、本稿で取り上げた「起こりうるシナリオ」を念頭に置きつつ、経済のバロメーターでもある広告費がどのように投下されていくのか、各プレイヤーがどう環境変化に適応し、市場をけん引することになるのかという点を注視することは非常に興味深い。本稿が、広告業界の未来を見据えた事業戦略検討の一助になれば幸いである。



堀 友實 Hori, Tomomi

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
執行役員

イントロダクション

広告業界は新しい時代の幕開けに直面している。オンライン広告が急増し、多額の広告費が投入されるようになってきている。データの価値が重視されるようになり、アドテクノロジーと並んで広告出稿プロセスとターゲティングにおけるゲームチェンジャーとなっている。

従来型の広告市場の構造を変革するような影響力を持ったプレイヤーが出現し、長年にわたり市場を支えてきたステークホルダーの立ち位置に変化が訪れている。この構造的な変化は今後も続くと考えられるが、重要な問題は、広告が変わるかどうかではなく、それがどれだけ抜本的に変わるかである。我々のシナリオはその問いに対する答えを提供する。

広告業界は変革の真っ只中にある。業界は既に10年前と比較すると大きく変貌している。その変化は複雑で多面的であり、広告セクターに関連するすべての分野に影響を与える。

- 広告費はデジタルに大きくシフトしている。過去10年でデジタル広告のシェアは2倍以上になった。オンライン広告費はすでにテレビを上回っており、今後さらにその差が開く可能性が高い。

- プログラマティック広告の普及：広告出稿における自動化されたプロセスが、従来の人的スキルを介する広告出稿プロセスを代替するケースが増えている。Zenithによると、2019年の世界のデジタル広告支出の65%がプログラマティック取引になるとされる。かつてメディアエージェンシーが担っていた重要な役割が、この変化の圧力にさらされていると言える。

- アドテクノロジーの台頭に伴い、広告はますますテクノロジー寄りにシフトしている。デロイトの推計によると、世界の広告ソフトウェア市場は2018年に160億ドルに達した。このセグメントからGoogleやCriteoのようなプレイヤーが出現したが、未だ市場は複雑で細分化されているのが現状である。

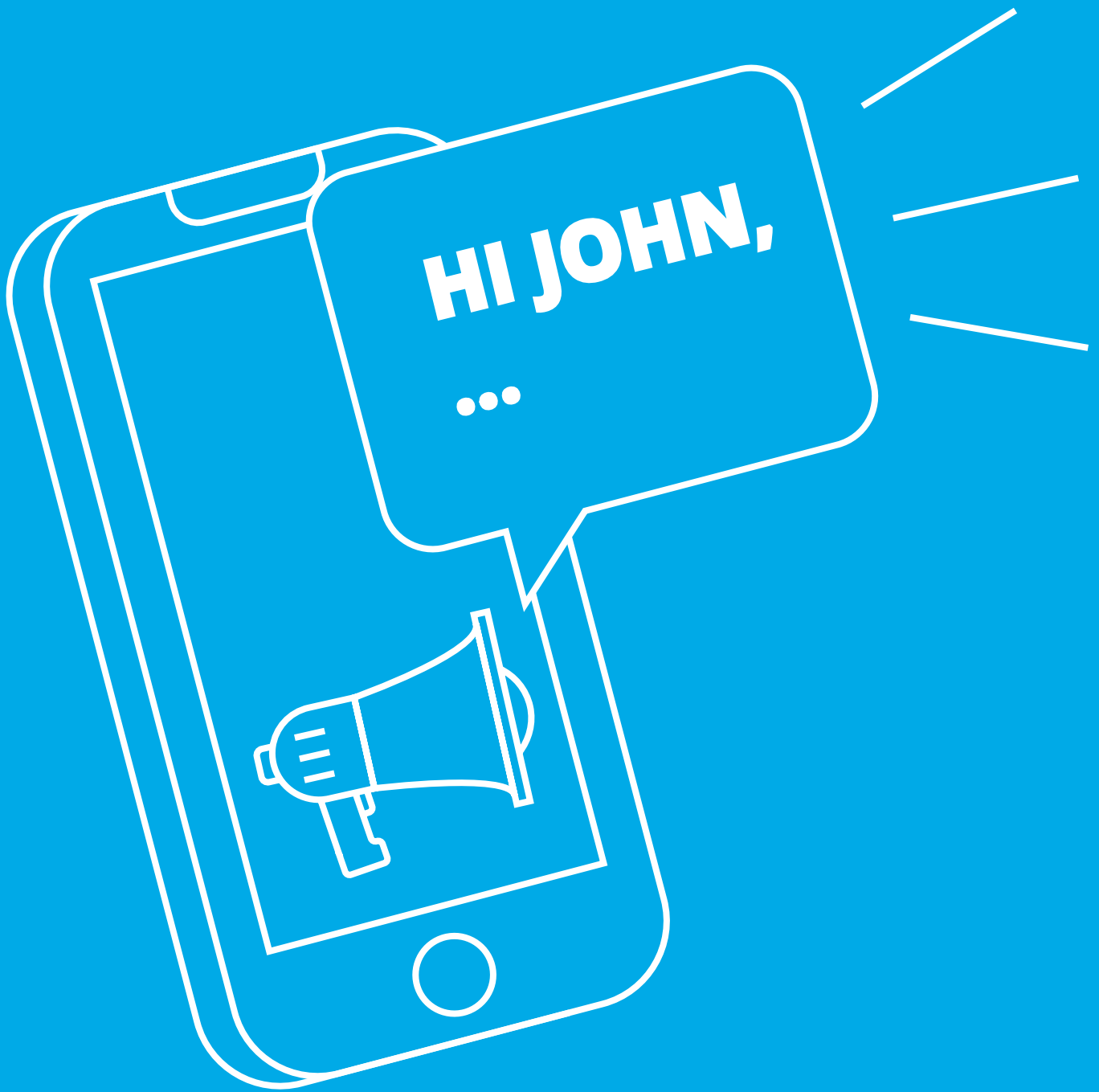
- データ量と質、およびデジタル消費者にかかわるインサイトの拡大により、ますます精緻なターゲティング広告が可能となり、より大きなリターンが見込めるようになってきている。デロイトの専門家は、ターゲティング広告は通常の広告の約2倍の効果があると評価している。詳細なデータ分析によって、広告はさらに消費者との“関連性”の高いパーソナルなものになるだろう。

- 消費者の広告に対する要求はますます厳しくなっている。広告に対し、高い関連性またはエンターテインメント性といった明確な付加価値を求めている。それらを提供できなければ、広告をスキップしたり、ブロックしたり、回避されてしまう。

ダイナミックな変化が起こっている市場のため、詳細な正確性を求める予測は有用でないかもしれない。したがって我々は、最も実現性の高い内容に絞った予測を試みるのではなく、自社の開発手法を基にして複数のシナリオを導出するアプローチを採用した。この内容は、世界の広告市場に起こりうる未来像を描き、今日のステークホルダーが、どのようにして多くの変化や不確実性に適応すればよいかの道筋を示すものである。

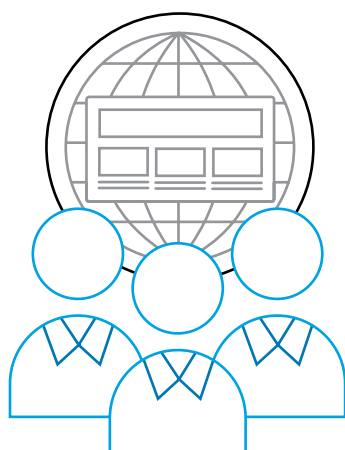
以下、4つのシナリオが2030年の広告市場にそれぞれどのような影響を与えるかを見てみよう。

本報告書は、「通信事業者の将来のビジネスモデル」、「テレビと動画の未来」といった一連の調査の第三弾であり、デロイトが保有するテクノロジー、メディア、通信業界の専門知識と、Deloitte Center for the Long Viewが開発した独自のシナリオ手法を融合させた内容である。



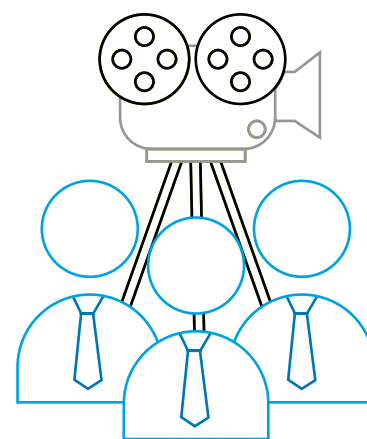
アーキタイプ

広告の未来像は、多様なステークホルダーに影響を与える。広告市場の変化は、既存の広告業界のプレイヤーだけではなく、テクノロジーとデータを保有／活用する無数の新規市場参入プレイヤーにとっても重要になる。この複雑なエコシステムについてシンプルに概要を示すために、将来の広告市場に強力な影響を与える5つの代表的なステークホルダーを定義した。これらは我々の4つのシナリオにおける主要プレイヤーであり、それぞれが異なる領域で多様な課題と事業機会に直面している。



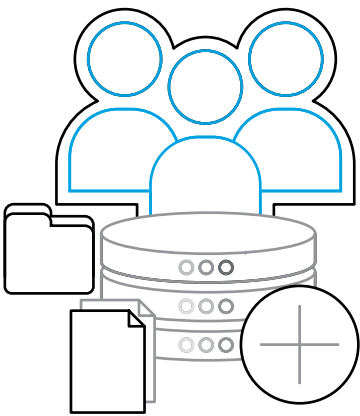
デジタルプラットフォーム企業

- デジタルプラットフォーム企業 (Digital Platform Companies:DPC) は、サプライヤーと消費者の間のオンラインインタラクションを促進し、その多くが高いリーチと直接的な顧客アクセスを持つコンテンツアグリゲータとしての機能を果たしている。
- GoogleやFacebookのような大手DPCは、特に広告市場において重要なプレイヤーである。
- DPCは、その技術力と所有するデータおよび、高度な分析力を強みに利益を得ている。



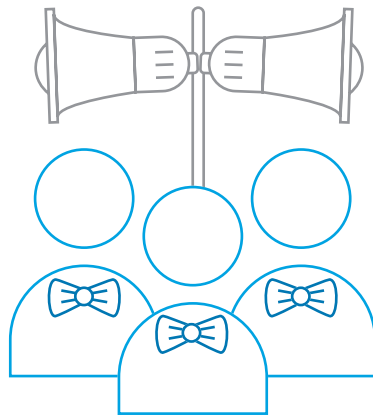
メディア企業

- メディア企業は広告関連コンテンツを制作し、魅力的な広告体験を提供する。
- メディア企業は大規模な変革プロセスを経て、提供コンテンツ、流通、ビジネスモデルをデジタルに適応させてきた。その結果、ビデオ・オン・デマンドや音楽ストリーミングのような新しい事業モデルを普及させた。
- 広告は、メディア企業にとって有料コンテンツと並ぶ重要な収益源である。



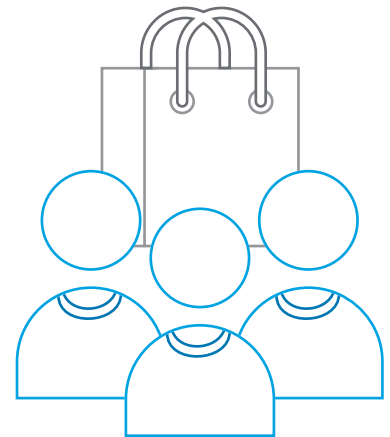
広告代理店

- 広告代理店および広告代理店ネットワークは、広告に関わるあらゆる領域に関与し、コンテンツの制作、計画、管理を行っている。彼らの強みは、クリエイティビティからメディア枠の取引まで多岐にわたる。
- 広告代理店は広告市場に従来から存在する主要プレイヤーである。
- デジタル広告の世界では、包括的なテクノロジースキルを持つ新たな競合企業が、広告代理店の伝統的なビジネスモデルに挑んでいる。



広告主

- 広告エコシステムの中で広告主は、ブランド力の強化や売上への寄与を目的とした広告出稿を行う。
- 広告主が特にテクノロジー面で、広告業務を内製化する傾向が強まっている。
- デジタルやテクノロジーにフォーカスした広告環境下では、広告主は、かつては不可欠だったパートナーからの自立を強めている。



消費者

- 消費者は広告の受け手である。
- 魅力的な広告に対する消費者の期待は急激に高まっている。
- 消費者は広告に対し、エンタテインメント性、有益な情報、プロアクティブ性を期待している。

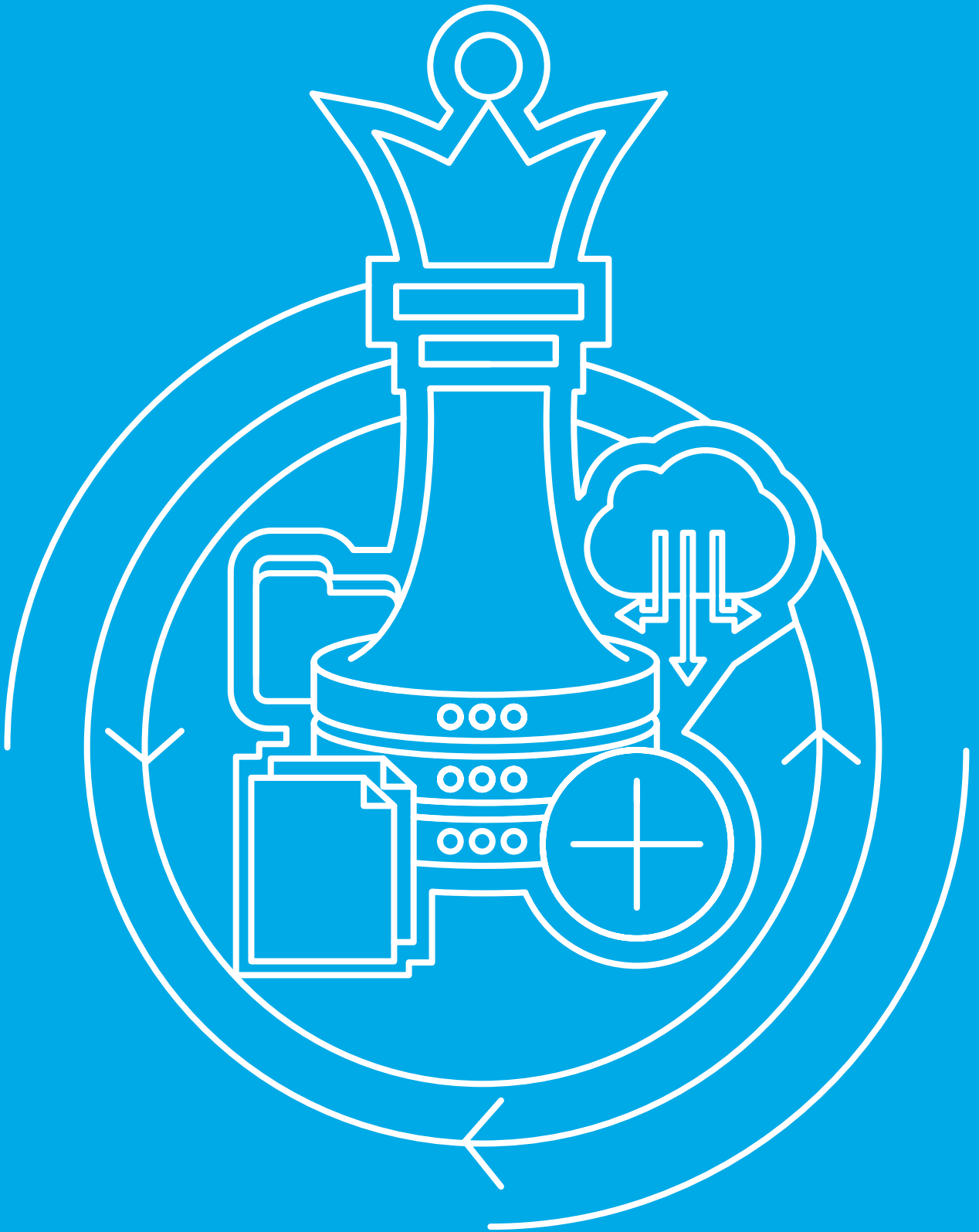
シナリオで考える

データに基づく画期的なアドテクノロジーの進化、よりパーソナルな広告配信、大規模な予算配分、利害関係者間のパワーバランスの変化といった観点で、広告業界を取り巻く環境の不確実性が高まっている。

将来の市場環境は、関係するプレイヤーの戦略に強く影響されるだろう。今日の意味決定が、市場構造や技術水準だけでなく、今後の広告手法にも大きな影響を与えられ考えられる。

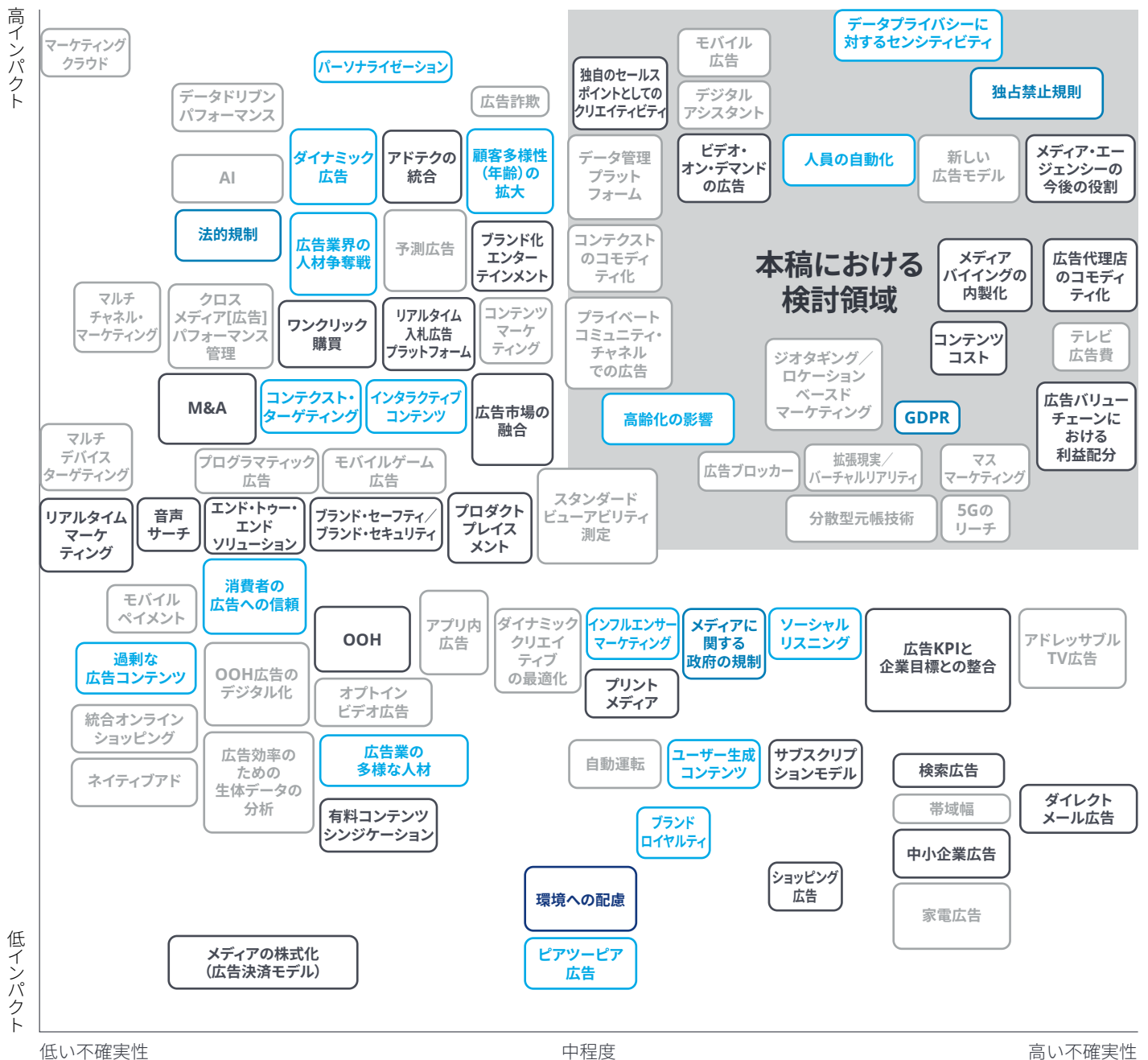
従来の戦略分析の手法は、このような不確実性の高い市場の洞察には適していない。一方でシナリオプランニングは、3年から5年という通常の計画期間を超えた視点を提供するアプローチである。未来そのものを予測することは難しいが、シナリオプランニングを行うことで特定の戦略オプションのリスクと機会を詳細に検討することができ、それぞれの潜在的

な未来像における対応策を検討するのに有効となる。このような対応策を文脈化するために、我々は一連のシナリオを作成した。それぞれのシナリオが他とは一線を画した内容で、現実に起こり得る未来像を描き出している。これらのシナリオは、将来起こりうる事象を特定するためではなく、関連性を持ちつつも相反する影響要素を解説するために構成されている。シナリオは、今日の意味決定が影響しうる、複数の将来環境を見据えて設定されている。シナリオ化することによって影響要素が際立つため、計画立案の際にはその影響を考慮しながら、状況に応じて戦略に適応させることができるだろう。



シナリオの キードライバーと 策定方法

図1 - 影響度と不確実性のレベルに応じたドライバーの評価



我々のシナリオは、広告業界の将来に影響を与えるドライバーの組み合わせに基づき策定されている。これらのシナリオは、専門家へのインタビューと、自然言語処理（Natural Language Processing：NLP）アルゴリズムに基づく独自の外部環境分析を踏まえ定義した。

次に、導出されたドライバーを社会的、技術的、経済的、環境的、政治的（STEEP）要因に整理し、それらを不確実性のレベルと広告業界への影響度で評価した。（図1参照）

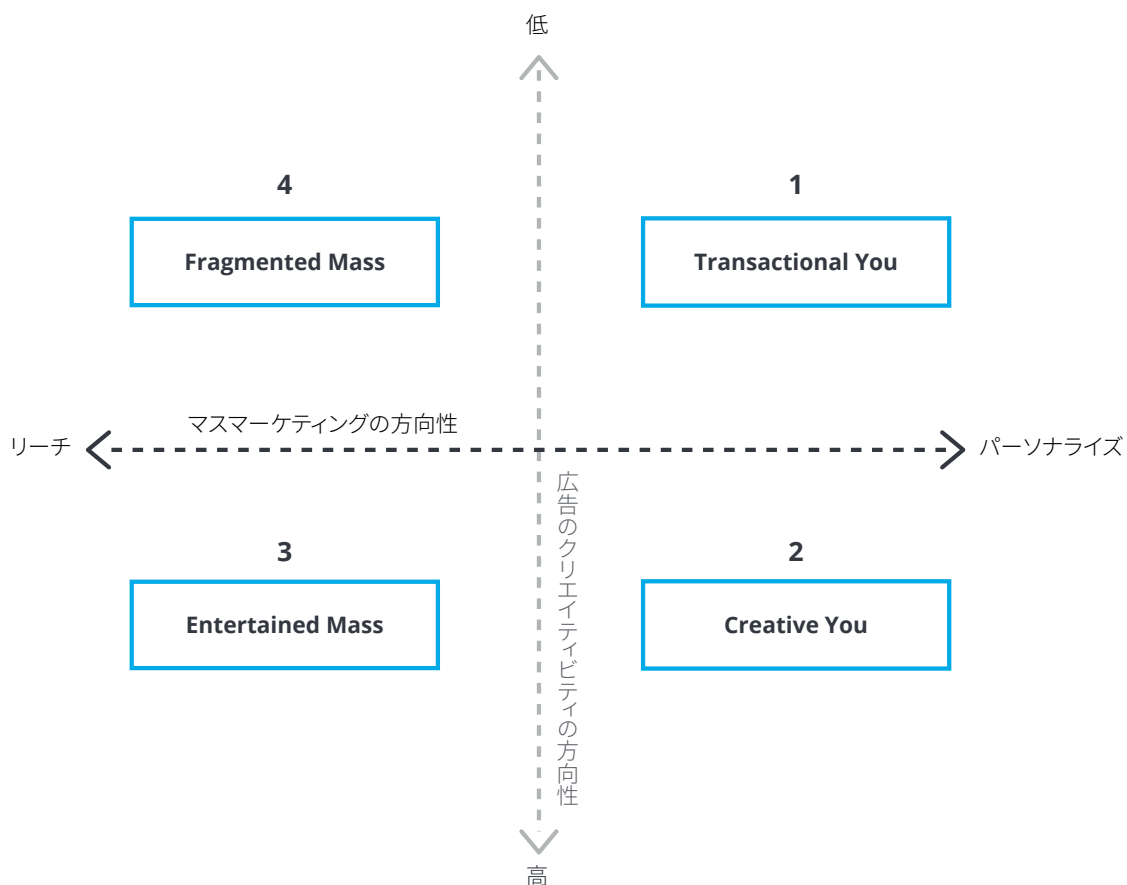
このようにして我々は、シナリオに関連する2種類のドライバーを特定した。

- ・「専門家の予測」のセクションで説明されている、影響が大きく明らかに予測可能な進化を伴うドライバー
- ・不確実性が高く、広告業界に与える影響が大きいドライバー

不確実性と関連性が高いドライバーは「検討領域」にあり、続く分析ではこの領域に焦点を当てる。広告業界の「検討領域」に含まれる26のドライバーについて相互依存性と関連性を測定し、関連性に応じてそれらをクラスタリングした。このプロセスの最後に、最もチャレンジングかつ多様性と関連性を持つシナリオを生み出す「重要な不確定要素」の組み合わせを選び、シナリオ分析の基礎となるマトリクスに配置した。

マトリクスを構成する縦横の軸として、「将来におけるクリエイティビティの方向性」「将来におけるマスマーケティングの方向性」という「重要な不確定要素」を示す2つの問いを提起し、配置した。（図2参照）

図2 - 2030年における広告の未来のシナリオ概観



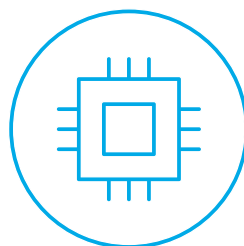
専門家の予測

前述した関連する2種類のドライバーのうち、第1のグループは、専門家がそれぞれの要因について明確な進化を予測できるという点で第2のグループとは異なる。マトリクスの「重要な不確定要素」と同様に、これらの要因の広告の将来への影響は大きく、4つのシナリオすべてとの関連性を持っている。以下の7つのステートメントについて、広告業界において我々が明確に予見できる主な展開を概説する。



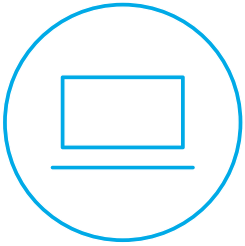
マーケティングクラウドの普及

マーケティングクラウドは広告プロセスに不可欠な要素である。マーケティングにおけるクリエイションと管理を担い、キャンペーンを運用する。標準的に、カスタマージャーニーマネジメント、メール、モバイル、ソーシャル、ウェブパーソナライゼーション、広告、コンテンツハンドリング、アナリティクス等のソリューションを統合することになるだろう。



人工知能は不可避

広告において人工知能（AI）はコピキタスな存在である。AIは意思決定を支援し、消費者のビヘイビアを分析する。豊富なデータを武器に消費者による広告への反応を分析した上で、キャンペーンを最適化しパフォーマンスを改善する。AIを最大活用することで、消費者自身が理解する以上に、AIは消費者を理解することができる。



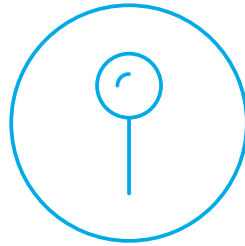
プログラマティック広告がユニバーサルに

プログラマティック広告はデジタル広告のスタンダードである。広告枠の売買、ダイナミックなデジタル広告の出稿といったプロセスは完全に自動化され、取引はリアルタイムで行われる。プログラマティックは、ターゲティング広告にとって不可欠である。デジタル広告において、RFP、人的交渉、手作業による広告発注を含む従来型のプロセスは大幅に減少するだろう。



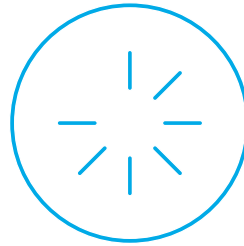
アドテクノロジーの統合

これまで細分化し、多様化していたアドテック分野のサプライヤーは今後統合されるだろう。大手アドテック企業は、専門性の高い小規模な競合企業を買収する方向に進むと考えられる。活発なM&Aの背景には、サービスの向上、規模拡大、データの拡充等の目的がある。



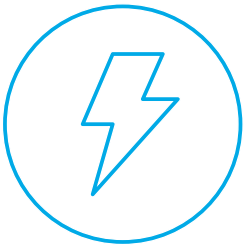
コンテキストは王様

デジタル広告の大半はコンテキストualである。より詳細なユーザープロフィールと表示されたコンテンツに基づき、自動化されたシステムによって広告が選択・配信される。モバイル広告やロケーションベース広告の増加は、この傾向をあと押しする。



TVの優位性の低下

プリントメディアに続き、従来型のテレビ放送の重要性が弱まる。大手デジタルプラットフォーム企業は、ビデオ・オン・デマンド、ソーシャル、あるいはメッセージングの機能を通じて、テレビと同様のリーチを実現する。



広告人材の争奪戦が続く

新規参入プレイヤーによる広告のデジタル化の更なる推進、求められるスキルの変化、勢力図の変化により、人材獲得をめぐる激しい競争が繰り広げられる。企業は、希少で専門性の高いスキルを持つ専門家を奪い合う。データサイエンティスト、アナリティクスの専門家、クリエイティブマインドを持つ人材に対する需要は今後も非常に高くなると想定される。

4つのシナリオ

シナリオ1：Transactional You

最初のシナリオでは、データが主要な要素となる。データは、適切なチャネル、適切なタイミングで、関連性が高い広告を投じて予測的に消費者のターゲティングを行うことを可能にし、そのことによって購買行動を非常に簡単に便利なものにする。ブランド・コミュニケーションよりもトランザクション・マーケティングのほうが重要になる。広告コンテンツの訴求度が高いかどうかでなく、最適な情報提供がなされているかに重点がおかれ、設計される。本シナリオにおいては、顧客接点とデータが最も重要となる。データ所有が、広告のバリューチェーンにおける勝者と敗者を決める。

このシナリオでは、テクノロジーは競争上の必須条件である。アナリティクスは予測ターゲティングに不可欠であり、そのためにはデータ量や質が重要になる。パーソナライズキャンペーンを企画するための高度なデータマネジメントは、バリューチェーン全体の主流となる。このシナリオは、データの利用は規制やプライバシーに関する懸念によって制限されないということを前提にしている。

このシナリオでは、大手デジタルプラットフォーム企業が勝者である。彼らは、膨大なユーザー基盤、データプール、総合的なアドテクノロジーにより、正確なオーディエンス・セグメントを生み出し、カスタマイズされたキャンペーンでこれらのセグメントに対しターゲティングを行う。AIに基づくパーソナライズされたリアルタイムメッセージ配信は、適切な時間、場所、コンテキストで消費者にヒットする。デジタルプラットフォーム企業は、デジタル広告を主眼とした取引ソリューションやマーケットプレイスを提供しているため、商品販売と広告の両方の資金の流れや消費者へのアクセスをコントロールしている。

広告主はデータやテクノロジーについて大規模なプラットフォームプレーヤーに依存しなければならぬという新たな課題に直面する。トランザクション広告戦略が支配的となり、ブランドはアテンションの奪い合いや、消費者のブランドロイヤルティの低下に悩まされる。

メディア企業にとっては、広告がメディアと大きく切り離されることが脅威となる。マスに対してアピールするためのメディア枠は、もはやマーケティングの成功にとって重要ではなくなる。メディア企業は、広告収入の減少を補うために、広告と課金のハイブリッド型か、純粋課金型のモデルにシフトせざるを得なくなる。消費者視点では、このデータドリブンメディアの世界で猛烈なターゲティングの対象になることから消費者が自らを守る唯一の方法は、広告が入らない有料コンテンツサービスを契約することになる。

従来の広告代理店の強みだったクリエイティブとコンテンツの重要性が失われる中、広告代理店の既存の優位性の維持が困難になる。データとテクノロジーが、これまで広告代理店が担ってきた役割を代替する。



The Transactional You

シナリオ2 : Creative You

2番目のシナリオでは、人間の創造性が、個々の消費者の好みに完璧に応える高効率なキャンペーンの源泉となる。広告は、エモーショナルな手法を用いて消費者に直接働きかけることを可能にし、消費者とブランドの間に強力な関係を築くパーソナライズド・エンターテインメントへと進化する。その結果、新たなクリエイティブセクターが創出される。

キャンペーンはパーソナルでクリエイティブなものであるため、ターゲットへの適合性が最も高い。顧客はきめ細やかな広告体験をエキサイティングと感じる。この場合、AIによるリアルタイムのコミュニケーションの処理が重要な役割を果たす。非常に細分化された顧客グループを定義することで、メッセージは消費者のニーズに合わせて調整され、消費者はそれに共鳴する。

このシナリオの受益者は広告主である。社内の顧客データを活用することで、個別化されたキャンペーンを促すことができる。適切なコンテキストで広告を出稿し、消費者へのリーチと関係性構築が実現する。ブランドを構築するということは、トランザクション広告を活用す

ることと概ね同義となる。さらに重要な点は、広告主は個々の商品を直接流通させることができるため、広告主と顧客の距離が縮まり、ブランドロイヤルティが高まることである。

このコンテンツが中心となる世界では、メディアは大規模に細分化される。メディア企業はアグリゲーションから制作に軸足を移す。広告主はメディア企業に対して質の高いコンテンツを期待するため、メディア企業は安泰な立場にとどまる。クリエイティブスキルは、メディア企業の競争優位性を確保するものであり、彼らが獲得したアナリティクス・コンピテンシーによって補強される。

メディアの細分化にもかかわらず、広告代理店の重要性は弱まる可能性が高い。ターゲティングの目的では、デジタルプラットフォーム企業が広告主の主要なパートナーとなる。プラットフォーム企業は、圧倒的な技術力を背景にした深いデータ分析に基づき、ブランドに代わって選りすぐりのメディアを運営し、クリエイティブの個別化を実現する。クリエイティブ領域での役割はメディア企業が担う。



The Creative You

シナリオ3：Entertained Mass

3番目のシナリオでは、クリエイティビティが広範なリーチと魅力を備えた質の高いキャンペーンの基礎となる。消費者は、広告という位置づけを超えた観点でも、また個別最適化されていない場合でも、語る価値のあるエキサイティングな体験として広告を楽しむ。

クリエイティビティとリーチに焦点を当てることになる背景には、利用可能な消費者データの欠如がある。このシナリオでは厳格な規制の枠組みにより、ターゲティングは厳しく制限され、消費者データの収集、集計、活用が妨げられる。さらに、深刻なデータプライバシースキャンダルを受けて、消費者は自分のデータを共有したがる。そのため、広告プレイヤーはデータレイクを構築したり、データアナリティクスを利用したりすることができない。

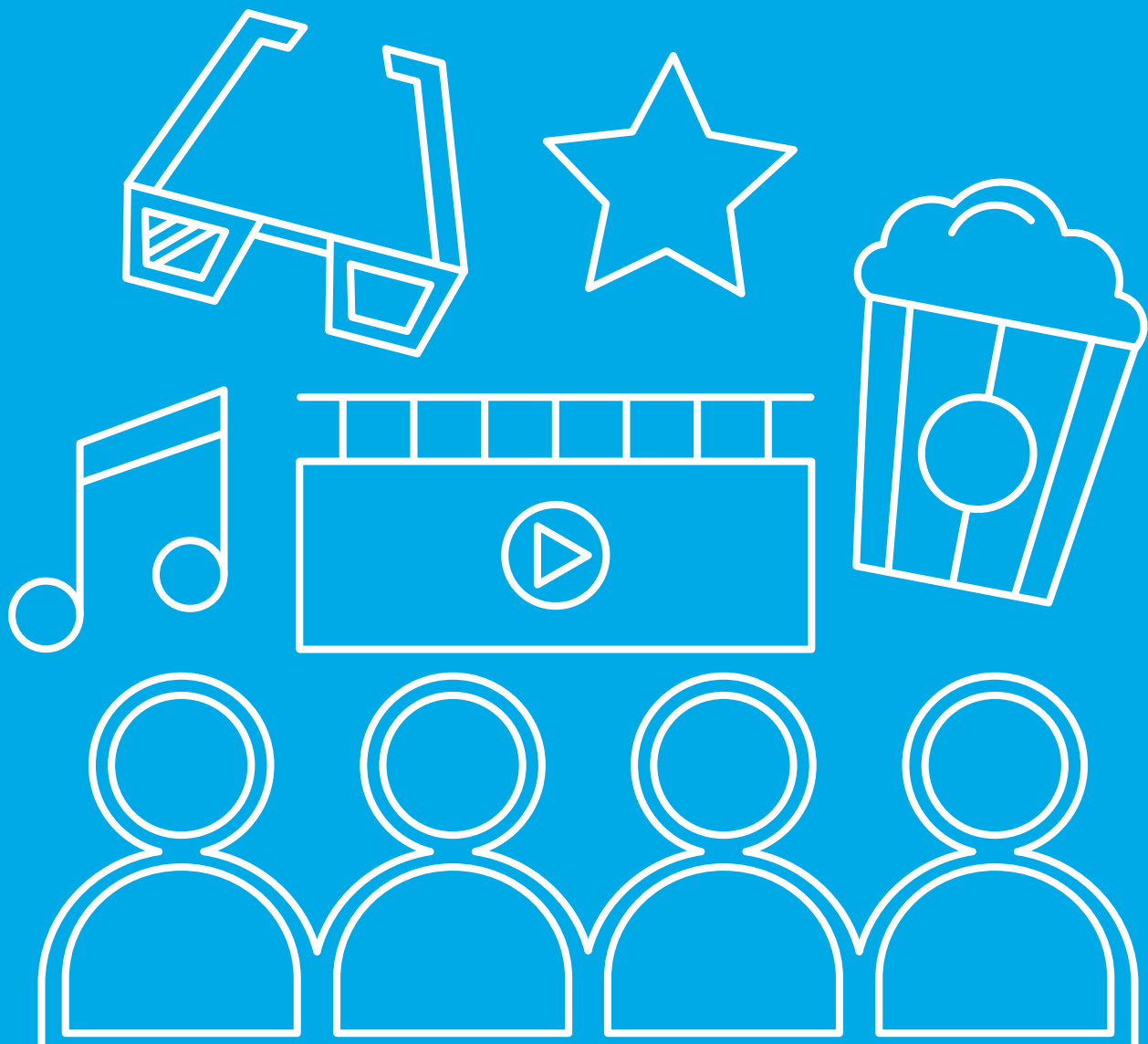
ターゲティングが非常に限定的になるため、広告主はクリエイティブで制作価値の高いマスにアピール可能な限られたプレミアムコンテンツを利用する。大規模なキャンペーンや主要なスポーツイベントによって、広告主は途方もなく大規模なリーチを確保する。ブランド構築の重要性は、明らかにトランザクション・マー

ケティングを利用する場合を上回る。プレミアムコンテンツに対する欲求は、クリエイティブな人材に対する極端な需要につながる。

このシナリオでは、大手メディア企業が勝者となる。メディアは消費者と広告主をつなぐ最も重要なインターフェースであり、非常に魅力的なコンテンツを制作することによって、広告主にリーチをもたらす。広告収入がコンテンツの資金源となり、高額な制作費もカバーされる。リーチと規模が重視されるため、メディア業界は集約され、小規模のメディア企業は徐々に市場から追い出される。

広告代理店は堅調を維持し、メディアの多様性をナビゲートしてクリエイティブをマネジメントする。広告代理店はブランドのメッセージをつくり、予算の流れをコントロールする。

デジタルプラットフォーム企業は、データとテクノロジーの活用による競争優位性を失うが、販売と流通を担うチャンネルとしての位置づけは保ち続ける。しかし、ブランドが消費者に直接アクセスするケースも多くなる。



The Entertained Masses

シナリオ4：Fragmented Mass

最後のシナリオでは、消費者の購買決定はブランド力によって誘引される。ブランドは差別化要素であり、多様なブランド広告が不可欠となる。プライバシー規制によりパーソナライズキャンペーンは制限され、特定のニッチなニーズを集約することが、リーチと関連性を担保する鍵となる。データとAIがクリエイティブプロセスを支配するため、人間の創造性はあまり重要にはならない。

広告メッセージは細分化されたメディアに配信される。消費者に関連性の高いコンテンツは、ソーシャルメディアやメッセージングプラットフォームへのアクセスと同様に重視される。広告主は、特定のマイクロセグメントをターゲットとして関連性の高いブランドメッセージを届けるために、細分化されたニッチフォーマットを用いてアプローチする。

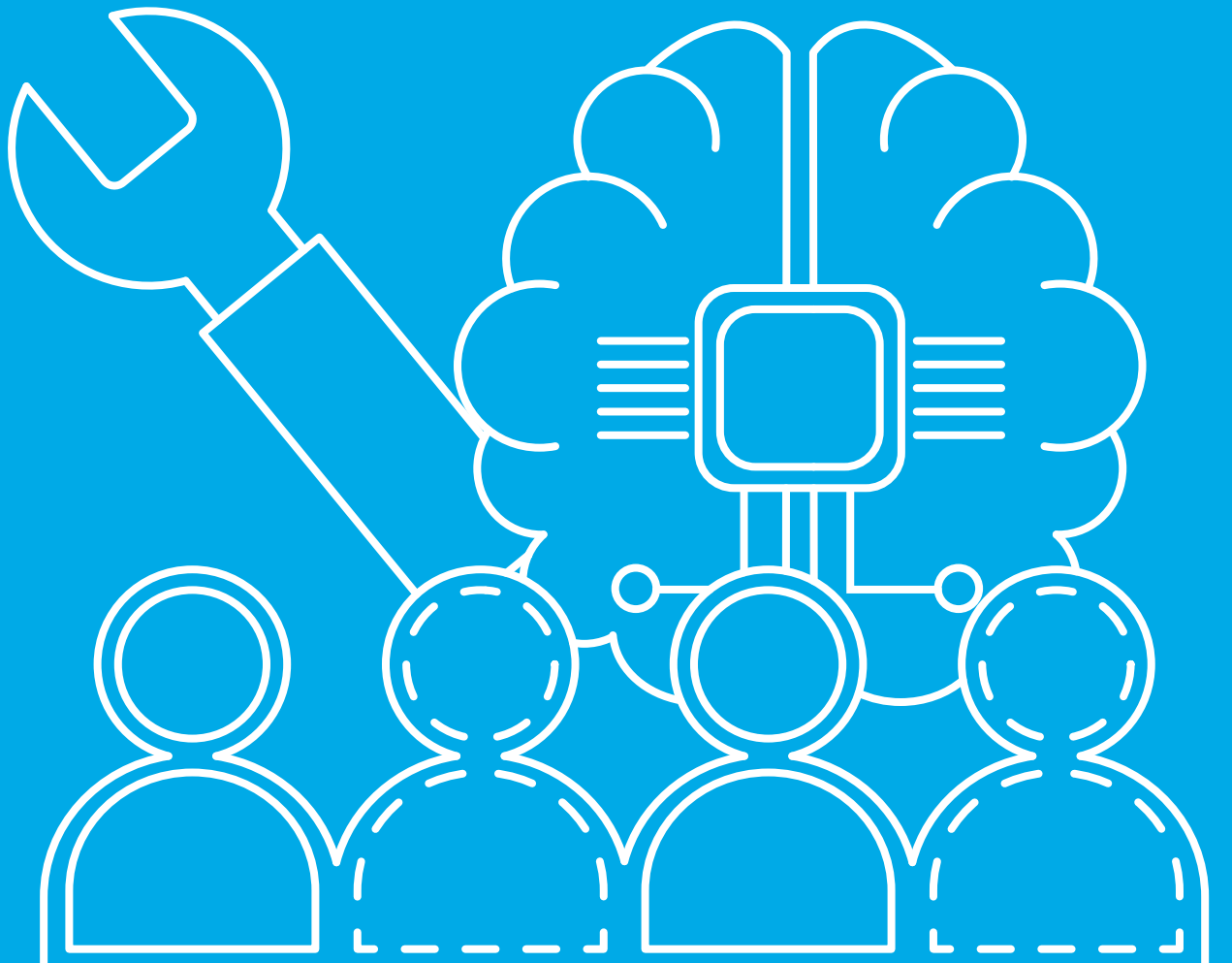
このシナリオでは、広告主が勝者となる。特定のセグメントに向けたブランドメッセージを創造する中で、強力なブランドを確立する。これらのブランドメッセージはAIによってレパレッジされるため、多数の異なるメッセージのパターンが制作されるにもかかわらず、広告主の制作コストは比較的安く抑えられる。広告主は、マイクロセグメントに向けた適切なメッ

セージの提供に対応するために、テクノロジースタックを有するデジタルプラットフォーム企業に依然として期待している。

デジタルプラットフォームが消費者接点のゲートウェイとなるため、デジタルプラットフォーム企業はその技術力を活用し、広告主が適切なマイクロセグメントに対して広告を提供できるよう支援をする。しかし、この技術はコモディティなもので充分である。

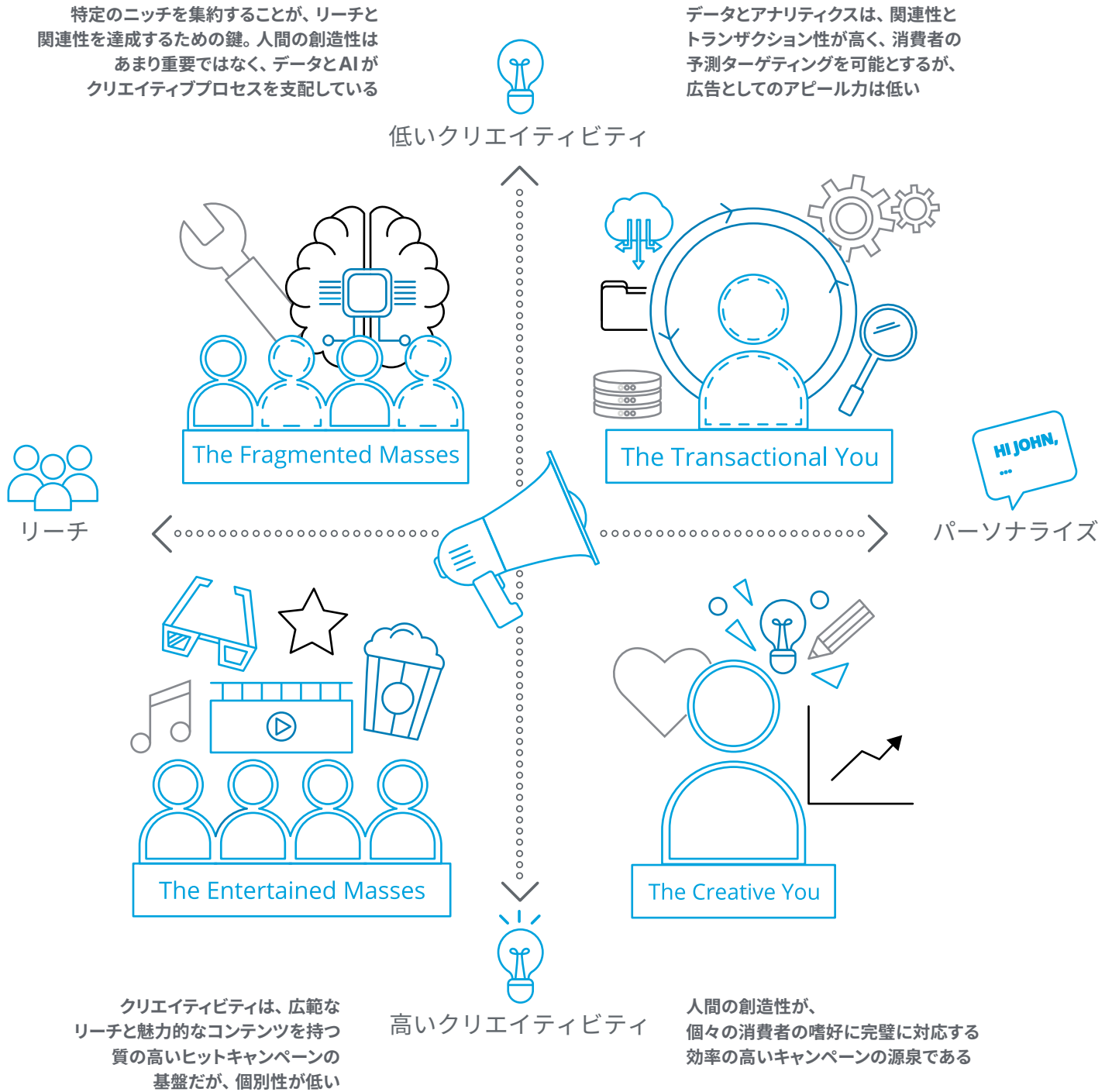
メディア企業は、依然として安泰な立場にある。デジタルプラットフォームのように、メディアもまた顧客インターフェースであり、幅広いニッチセグメントにブランドメッセージを流通させるために不可欠である。

広告主がブランドメッセージを制作する際に人間のクリエイティビティよりもデータを重視するようになると、広告代理店は難しい局面に陥る可能性がある。デジタルエージェンシーは、デジタルプラットフォーム企業のデータインベントリーやテクノロジースキルと競い合うことはできない。広告主がAIをコモディティとして内製化する傾向が強まり、これは広告代理店の仲介的な役割の低下につながる。



The Fragmented Masses

図3 - シナリオの概要



詳細な考察： 結果と提言

4つのシナリオは、広告市場の進化の可能性を極論的に提示したものである。シナリオでは様々なパターンで市場環境とステークホルダー間のパワーバランスの変化を概説しているが、詳しく見ると、いずれも広告市場のプレイヤーにとって不可欠な要素を含んでいることがわかる。我々が明確に予見できると述べた7つのカギとなる業界の発展要素もシナリオに反映されている。総じて我々のシナリオでは、アライアンス、テクノロジー、クリエイティビティという3つの戦略的事業分野が特定された。

アライアンスは、さまざまな文脈において規模のニーズを解決する手段となる。市場のプレイヤーは統合・合併せざるを得ない。一例としてメディア企業に注目すると、アライアンスの圧力が全般的に強まることになる。シナリオによっては、広告メディアを集約したり、高額な大規模キャンペーンやスポーツ放映権に資金を投入するための事業規模を確保したり、集約されたプラットフォームを通して幅広いリーチを生み出さなければならない。広告代理店もまた、規模に対する同様の圧力に直面する。多くの小規模広告代理店は、大規模または高度にパーソナライズされたキャンペーンを単独で企画し、実行することは難しい。当然のことながら大規模なグローバルデジタルプラットフォーム企業は、この文脈では最も有利なポジションにいる一方で、特にデータとテクノロジーのスキルが主要な競争要素とならないシナリオ下では、他のステークホルダーと提携しなければならない。

テクノロジーは、将来の広告業界ではユビキタスなものになるだろう。伝統的にクリエイティビティに焦点を当ててきた広告市場のプレイヤーにとって、テクノロジーは不可欠である。メディア企業や広告代理店は、特にトランザクションベースのシナリオにおいて、テクノロ

ジーに関する専門知識を備え、強化する必要がある。こうしたシナリオの下では、テクノロジーの活用が拡大する環境に追随するために、広告主もテクノロジーに関するより一層深い専門知識を持つ必要がある。アナリティクスとAIは必須分野である。この文脈では、デジタルプラットフォーム企業との協業は有効な手段である。これらの企業は広く開発されたテクノロジースタックおよびデータへのアクセスを有するだけでなく、広告事業のワークフロー全体におけるアドテクサービスプロバイダとしても機能する。

しかし、広告代理店にとっての良いニュースもある。クリエイティビティは依然として効果的な要素ということである。データとAIは、人間の想像力を完全に代替するものでは決してない。かえって、時に決定的な違いを生むこともある。データのトランザクションが少ないシナリオでは、デジタルプラットフォーム企業と広告主はクリエイティブスキルを強化するようにアドバイスされる。その結果、クリエイティブな人材の争奪戦が拡大する。同じシナリオでは、広告代理店やメディア企業はクリエイティブに関する豊富な専門知識を持つことが強みになる。これをうまく利用するためには、クリエイティブな能力を強調すべきである。

方法論

この研究の方法論は、Shellが最初に採用し、Monitor Deloitteによって完成された、実績のあるシナリオアプローチに基づくものである。7段階のシナリオ開発アプローチでは、客観性、信頼性、妥当性という科学的指針が適用される。本調査は、デロイトのグローバルネットワークのテクノロジー・メディア・通信 (TMT) エキスパートおよび業界の専門家、ならびにデロイトのCenter for the Long View (CLV) の経験豊富なシナリオプラクティショナーらを含む一連のインタビュー、アンケートおよびワークショップの結果に基づいている。

シナリオプランニングは、根本的な課題の焦点となる問いを特定することから始まる。広告の未来については、無数のストーリーを語ることが可能なため、まずは対処すべき問題や戦略的課題を設定しなければならなかった。これにより、TMTクライアントの意思決定を適切にサポートすることを可能にした。シナリオは戦略的課題を浮き彫りにするためのツールであり、焦点となる問いはシナリオのスコープを決定する。今回のケースでは、「2030年に広告の未来はどうなるのか」という問いに焦点を当てた。

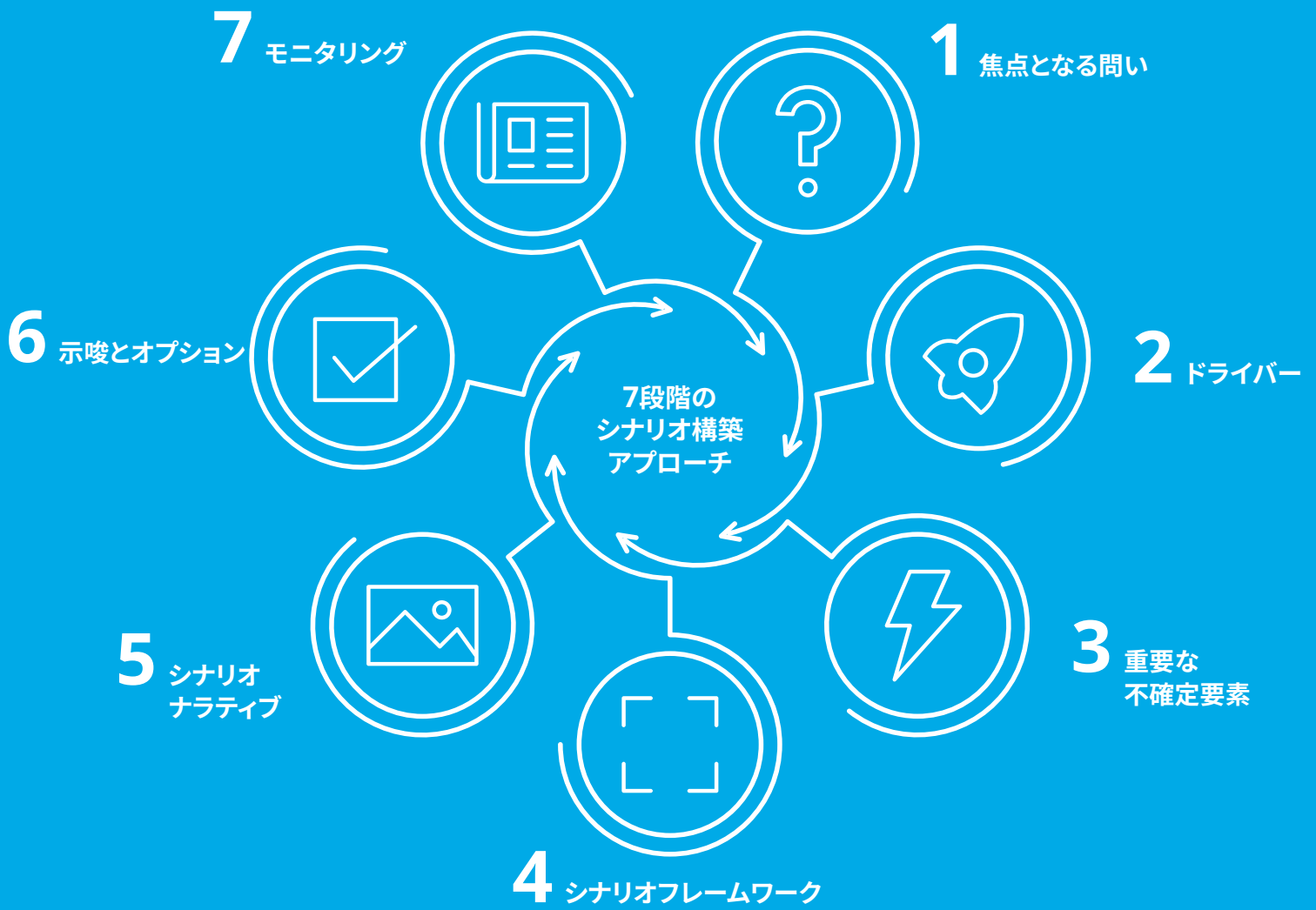
シナリオは、未来を形作るダイナミクスを理解するための方法である。したがって、第2のステップでは、焦点となる問いを牽引するドライバーを特定した。ドライバーとなる要素は、将来の変化をもたらす根本的な要因となる。そ

れらは、出来事や歴史の軌跡を形成し、未来のシナリオを想像する能力を飛躍的に高める。これらのドライバーは、STEEP要因として知られる、社会的 (social)、技術的 (technological)、経済的 (economic)、環境的 (environmental)、政治的 (political) 要因の5つのカテゴリーに分類することができる。ほとんどの課題は複数のカテゴリーに関連しており、これは単なる分類にすぎない。ドライバーのリストを導き出すために、人工知能 (AI) を搭載したトレンド検知・分析マシンのDeep Viewを用いた専門家ワークショップも実施した。Deep Viewは、シナリオ作成者の性格、気分、好みに左右されることで生じるバイアスを避けるのに役立つ。

一連のワークショップの一環として、第3のステップでは注目すべき疑問点に関わる重要な不確定要素を特定した。すべてのドライバーが不確定というわけではなく、あらかじめ想定できるものもある。これらはすでに進行中のトレンドであり、どのシナリオでも大きな違いはないと想定される。重要な不確定要素とは、将来を何らかの方向に転換させる可能性を持つドライバーであり、2つの基本的な特徴がある。すなわち、それらは非常に大きな影響力を持っており、不確実性または不安定性が並外れているのである。最初はすべての不確実性が特殊に見えるが、一歩引いて考えることによって、シナリオを構築するための基本的要素となるクラスターに振り分けることができる。

次のステップでは、関連する不確実性のリストを2つの軸で整理したシナリオフレームワークを開発した。そのうえで、不確実性を四分類する2つの軸からなるマトリクスを定義した。この研究では、クリエイティビティの方向性とマスマーケティングの方向性を重要な不確定要素として用いることにより、まったく異なるが現実に起こり得る4つの未来のシナリオを構築した。

Center for the Long View (CLV) のシナリオアプローチにはさらに、企業がシナリオを利用する際に役立つステップとして、戦略的オプションの構築とシナリオのモニタリングの2点が含まれている。このシナリオを用いて、広告代理店やメディア企業といった市場関係者のための結論を導き出している。既存の戦略を各シナリオと照らし合わせ、必要に応じて調整する形式である。ここでは、実証されたMonitor Deloitteの手法を適用して、適切な事業戦略を特定し、解明・分析する。同時にすべての、あるいは個々のシナリオに適した新たな戦略オプションも策定される。定義された戦略オプションの妥当性を確保するためには、長期的にシナリオをモニタリングすることが重要であることから、AIベースのモジュラーツールCLV Gnosisも開発した。これは、リアルタイムで個々のシナリオの動きを追跡し、未来がどこに向かっているかを示すためのツールである。



発行人

楠 俊史

松永 鋭太郎

堀 友實

佐室 奈々

安田 隆敏

上前 真

柳川 素子

著者

Alexander Mogg

Partner | Strategy & Operations Lead TMT
Deloitte

Florian Klein

Director | Head of Center for the Long View
Monitor Deloitte

Klaus Boehm

Director | Media and Entertainment Lead
Deloitte

Ralf Esser

Senior Manager | Head of TMT Insights
(Germany)
Deloitte

Christoph Materzok

Senior Manager
Deloitte

Wanja Alexej Giessen

Senior Consultant | Scenario Practitioner
Monitor Deloitte

デロイトトーマツ グループ テクノロジー・メディア・通信 (TMT) インダストリーグループ

当グループでは、業界に精通したプロフェッショナルがクライアントのニーズに応じて、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。デロイトのグローバルネットワークや業界の知見を活用し、クライアントの直面する課題解決や企業価値の向上に貢献します。

問い合わせ先

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
テクノロジー・メディア・通信 (TMT) インダストリーグループ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel: 03-5220-8600 Fax: 03-5220-8601
E-mail: jp-tmt@tohmatsumsu.co.jp
www.deloitte.com/jp/dtc



More info and video:

www.deloitte.com/de/future-of-advertising

Deloitte.

デロイトトーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュトーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL（または “Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジアパシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.