

【改訂版】

メディア構築/運営フロー

プラットフォームと共に歩む令和のメディア戦略

2020年2月27日@石垣合宿

北原 孝彦

環境認識と、採用する時間軸によって 全ての施策が正解となりうる

(例)

✓ **【前提】**

現在のYouTubeでは平均視聴時間が重視されるが、中長期で見ると平均視聴時間よりもオーソリティが重視される可能性が高い

✓ **【施策への落とし込み】**

- 短期目線・・・話を盛ったり煽り・・・最後まで見させるテクニックに注力する
- 中期目線・・・既存ユーザー・・・せ+裏でブランド価値の育成に注力
- 長期目線・・・アルゴは・・・力

✓ **環境認識**

プラットフォームの成熟度を把握し、時代の大きな流れの中で、いま自分がどこにいるのか、これからどこに向かっていくのか仮説を立てる（=風を読む）

✓ **時間軸**

①自社のリソース、②目指す成長規模と③そこに辿りつくまでの時間を考慮して、適切な時間軸を設定し、施策に整合性を持たせることが大切



環境認識と、採用する時間軸によって 全ての施策が正解となりうる

(例)

✓ **【前提】**

現在のYouTubeでは平均視聴時間が重視される傾向にあるが、中長期で見ると平均視聴時間よりもオーソリティが重視される可能性が高い

✓ **【施策への落とし込み】**

- 短期目線・・・話を盛ったり煽ったりして、平凡なネタでも最後まで見させるテクニックに注力する
- 中期目線・・・既存ユーザーのUX改善を軸とした適度なアルゴ寄せ+裏でブランド価値の育成に注力
- 長期目線・・・アルゴはフル無視 or 不参戦。ブランド価値育成に注力

✓ **環境認識**

プラットフォームの成熟度を把握し、時代の大きな流れの中で、いま自分がどこにいるのか、これからどこに向かっていくのか仮説を立てる

✓ **時間軸**

①自社のリソース、②目指す成長規模と③そこに辿りつくまでの時間を考慮して、適切な時間軸を設定し、施策に整合性を持たせることが大切

短期 VS 長期



すべての施策が正解となる現場において、
市場の全プレイヤーは

「どの時間軸を採用するのか」

常にその決断を迫られている

短期偏重のメリット/デメリット



- ✓ メリット：瞬発的に非常識なまでに大きな結果を出せる
- ✓ デメリット：短期的な市況変化に大きく揺さぶられる
(アルゴ / 規約変更 / 局所の需給変化 etc)



**ボラティリティが大きく、
収益と精神の両面で大きく揺さぶられるため
麻薬的な依存性がある**

プラットフォーム依存症

何かの拍子にバシッとキマリ、収益も気持ちもハイになる



収益力がプラットフォームのアルゴに左右される

コンテンツがアルゴに寄り、ブランドの軸がブレる



自己とは違う何かが積み上がり、自己との解離が進む
(けど儲かるからやめられない)



プラットフォームに見放された瞬間、音を立てて崩れ去る



中毒症状

我々のスタンス



一貫した **中長期施策**

X

短期施策の折り込み

我々のスタンス

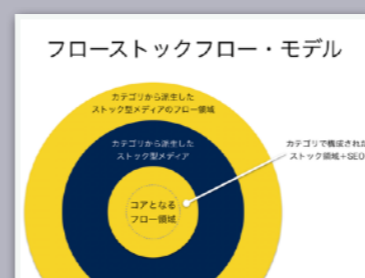
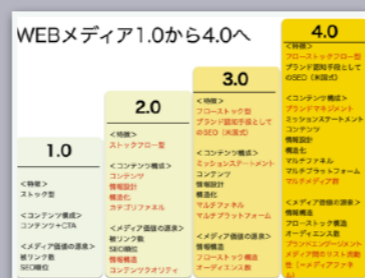
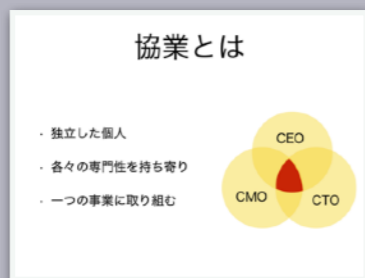
中長期施策 (3~5年)

短期施策 (1~6ヶ月)

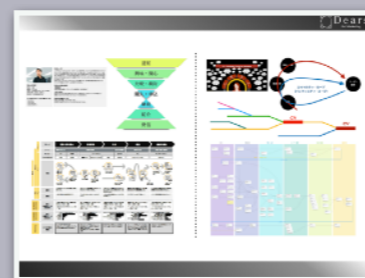
2016年



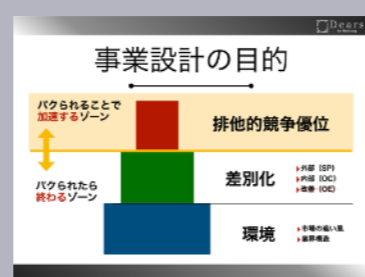
2017年



2018年



2019年



我々のスタンス

中長期施策 (2~5年)

短期施策 (1~6ヶ月)

2016年

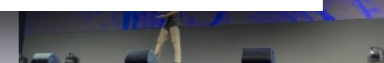
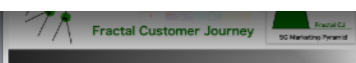
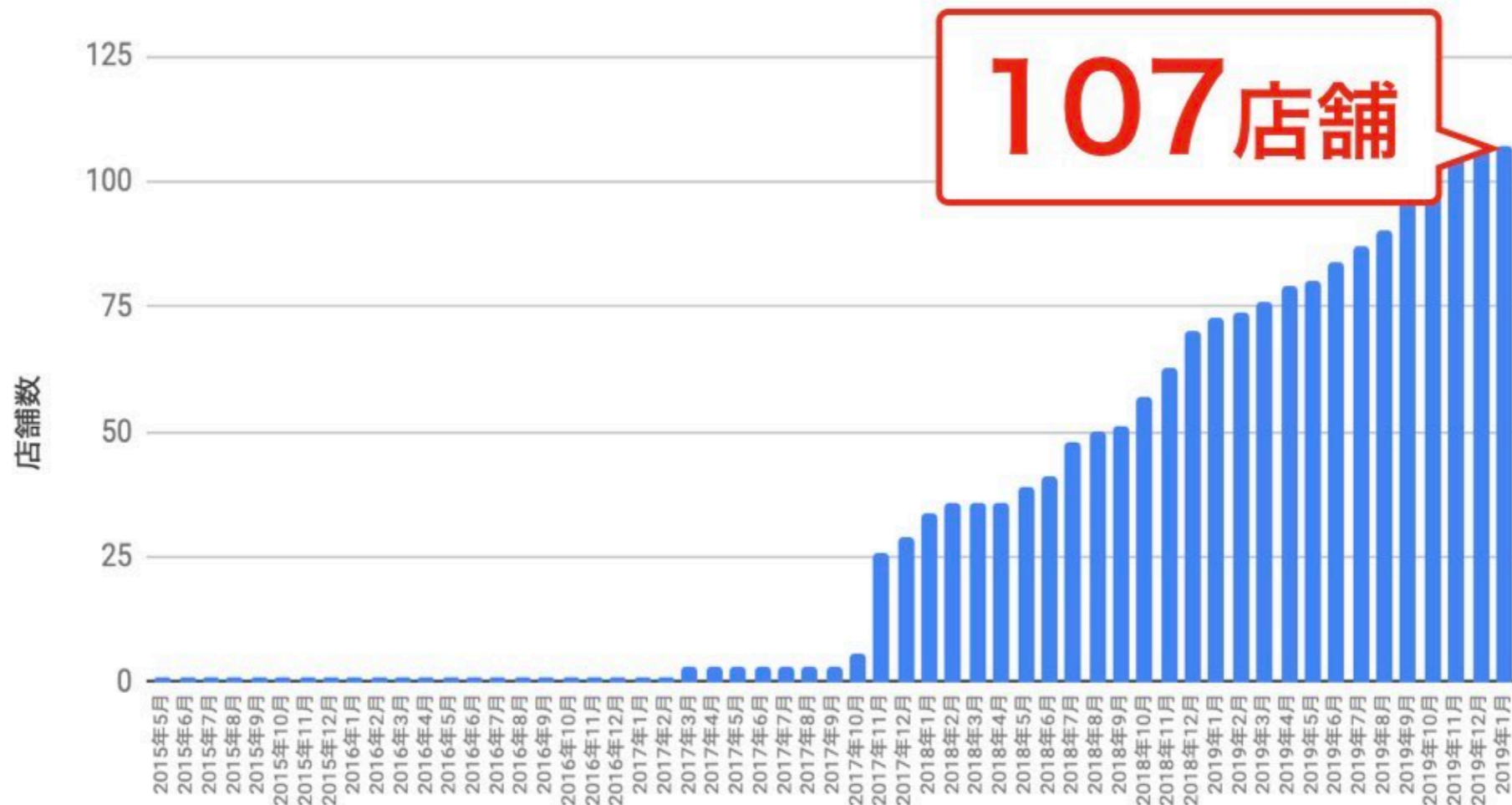
2017年

2018年

2019年

ディアーズ店舗数推移

(2020年1月31日時点)



中長期軸を採用した
メディア戦略とは？

我々の目から見た
メディア環境
(=環境認識)

昨今のメディア事情

✓ テキストから画像、画像から動画へ

✓ SNSブームがひと段落

- 勝ちパターン飽和によるCVR低下
 - 自称専門家
 - お役立ち風情報

✓ 空前のYouTubeブーム

- 動画の大量生産
- 安価な外注動画で稼ぐ新人の出現
- 芸能人や事業家の参入
- 攻略ノウハウの氾濫

→ **動画版コンテンツ飽和**



歴史は何度も繰り返す

プラットフォームの成熟プロセス

	市場の特徴	勝者の特徴	新規参入者の特徴
黎明期	<ul style="list-style-type: none"> ✓ やればやるほど稼げる (作業量=結果) ✓ ノウハウが未成熟 ✓ プロダクトが混沌としてる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 信念の努力家 ✓ 下克上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報感度が高い、実績のない新参者 (多数) ✓ // 、実力のある新参者 (少数)
成長期 (前半)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ やればやるほど超稼げる (作業量<結果) ✓ 黎明期スタープレイヤーの誕生 ✓ ノウハウによるレバレッジが効く (アルゴハックによる効率化) ✓ 怪しいノウハウの高額販売 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 帰納的思考 (新手法の発見) ✓ 素直な努力家 (ノウハウに従順+大量行動) ✓ 組織化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報感度が比較的高い、実績のない新参者 ✓ // 、実力のある新参者
成長期 (後半)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ うまくやれば超稼げる (スキル<結果) ✓ 成長期スタープレイヤーの誕生 ✓ ノウハウの体系化、およびその低額販売 ✓ 類似スキームの乱立、およびアルゴやユーザーによる粛清 ✓ プラットフォームがマスの文脈を帯びはじめる (法令遵守とオーソリティ重視) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存大手 (資金力/組織力) ✓ 新規ニッチ (専門性/実績) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報感度が比較的低い、実績のない新参者 (一般人) ✓ 実績と実力を兼ね備えた新参者 (黒船)
成熟期	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 作業量/スキルと結果が比例しない (作業量,スキル>結果) ✓ 古いノウハウが無料 (もしくは極めて低価格) で出回る ✓ 低感度無実績の新参者は結果を残せず消えていく ✓ スタープレイヤーが外からやってくる ✓ プラットフォームの外側で勝敗が決するシーンが増える (オーソリティ / ビジネスモデル / 資金量 / 組織力 etc…) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ブランド (指名検索数/MAU) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 実績と実力を兼ね備えた新参者 (黒船/神) ✓ 情報感度が低い、実績のない新参者 (一般人/カモ)
衰退期	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存プレイヤーは新規投資を控える ✓ プラットフォームの外側で勝敗が決する ✓ ほとんどの新参者は結果を残せず消えていく ✓ 極めて練度の高いプレイヤーが逆張りでシェアを取ることがある 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大手ブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報感度が極めて低い新参者 (超カモ) ✓ 練度が極めて高い新参者 (本質的プロフェッショナル)

市場の盛衰法則

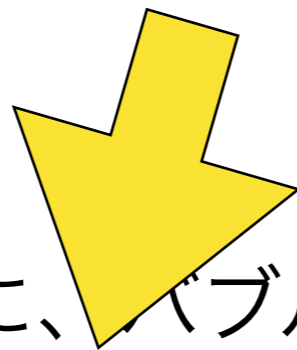
- ✓ 圧倒的な成功事例が新規参入を呼び込む
 - 成功ノウハウが出回り、それを新参者が買う
 - ノウハウ価格ははじめ高額だが、徐々に下がり、最後は無料になる
- ✓ 市場の盛り上がりは、新規参入の裾野が限界まで広がった（＝普段なら絶対に参加しない人が入ってきた）ときにピークを迎える
- ✓ 何かのきっかけに、バブルがはじけ、落ち着くべきところに落ち着く（＝本物だけが生き残る）

この環境下において
どのように振る舞えば
中長期で勝てるのか？

市場の盛衰法則

- ✓ 圧倒的な成功事例が新規参入を呼び込む
 - 成功ノウハウが出回り、それを新参者が買う
 - ノウハウ価格ははじめ高額だが、徐々に下がり、最後は無料になる
- ✓ 市場の盛り上がりは、新規参入の裾野が限界まで広がった（= 普段なら絶対に参加しない人が入ってきた）ときにピークを迎える
- ✓ 何かのきっかけに、バブルがはじけ、落ち着くべきところに落ち着く（= **本物だけが生き残る**）

本物ってなに？

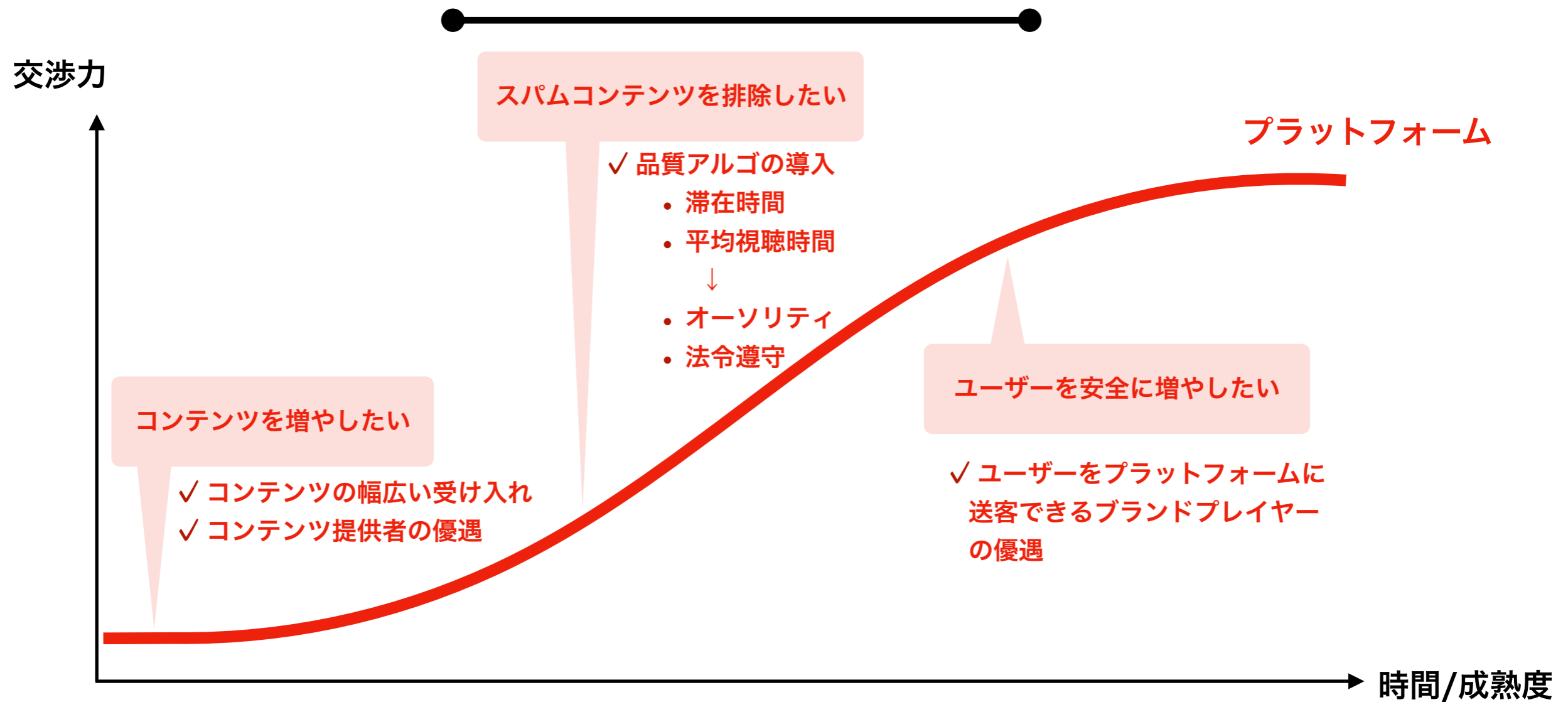


「本物」に対するひとつの信念

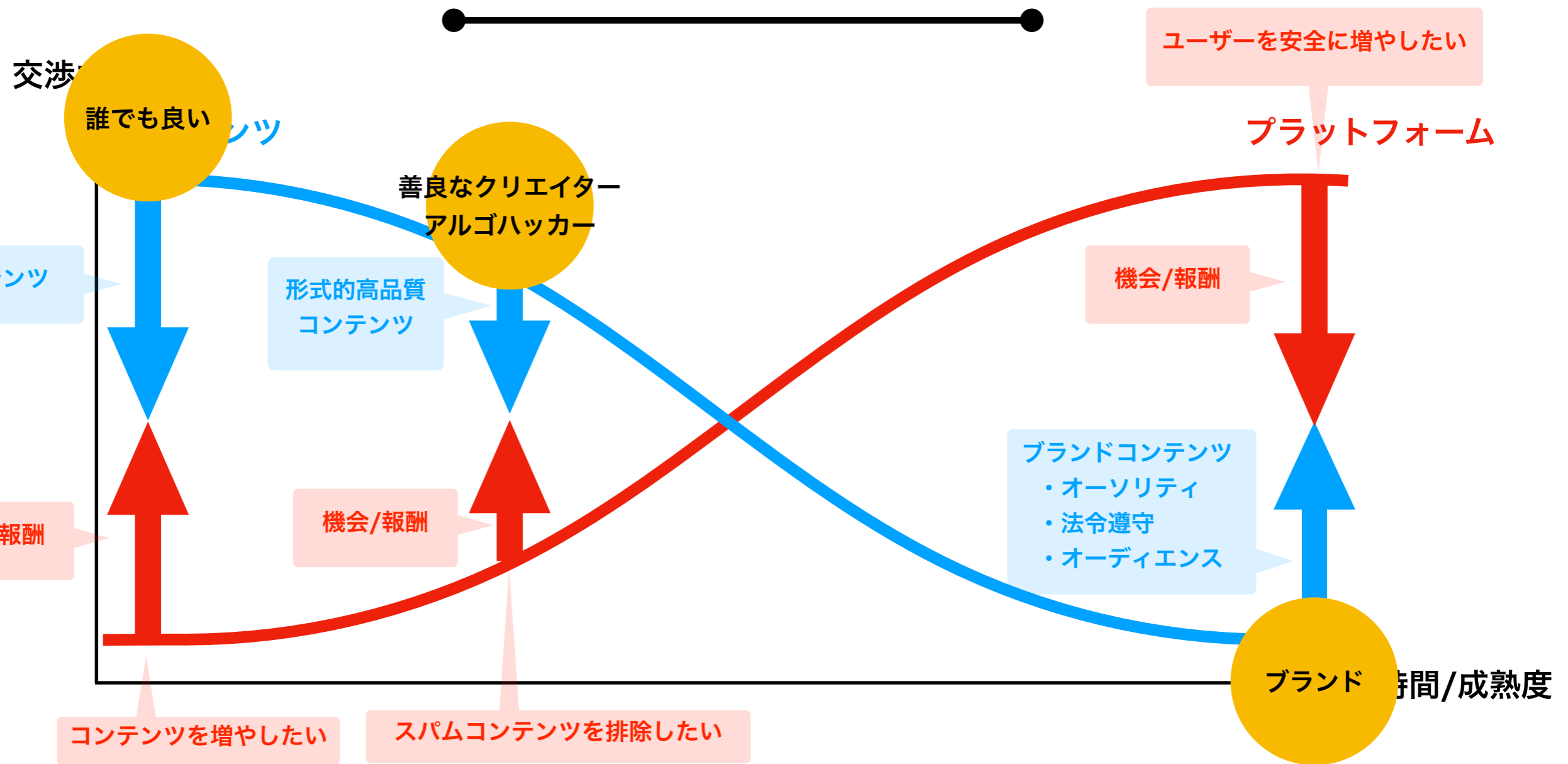


- ✓ すべてのプラットフォームは
- ✓ 終局的に
- ✓ ブランドと手を組む

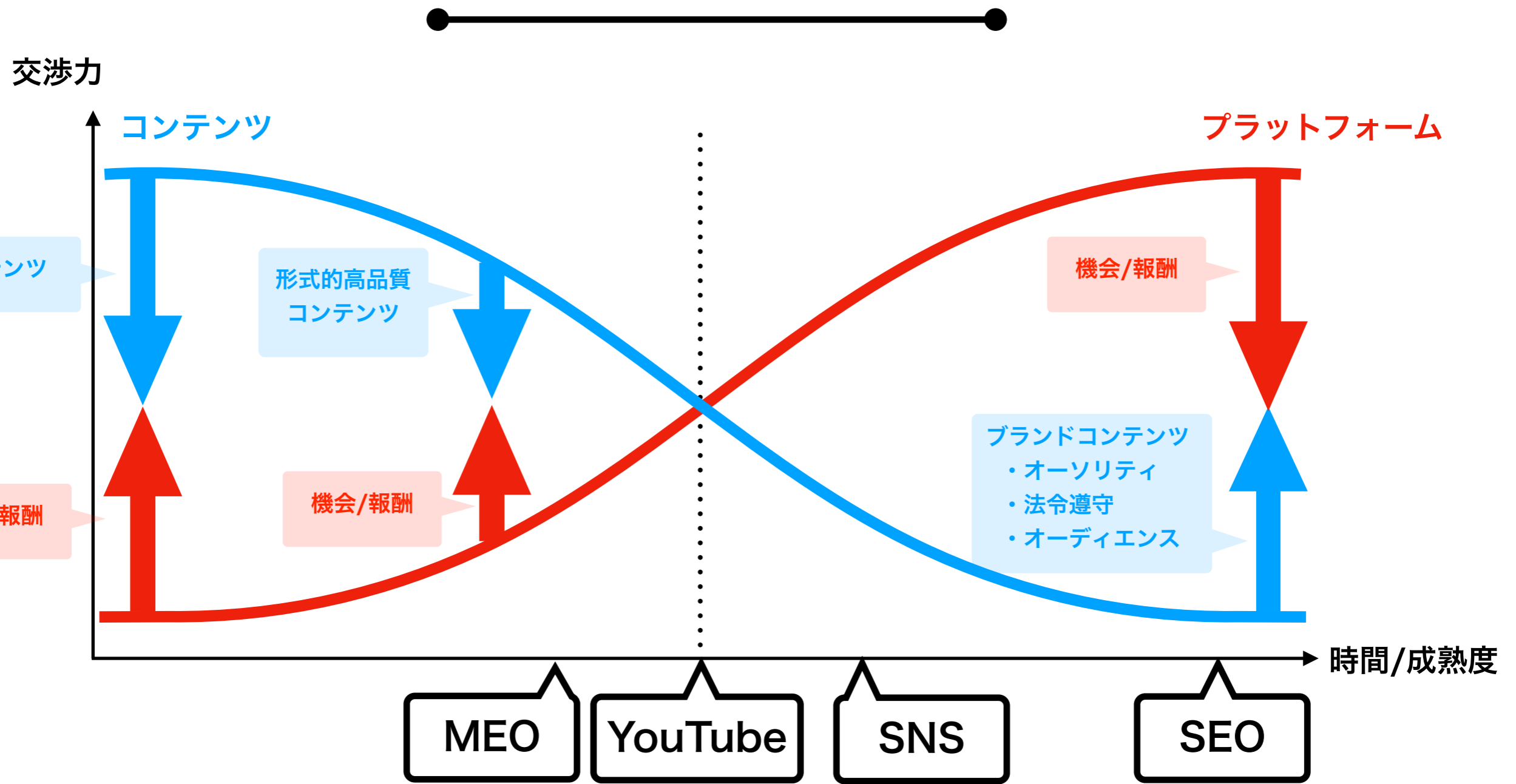
プラットフォーム成熟度に応じたパワーバランス



プラットフォーム成熟度に応じたパワーバランス



プラットフォーム成熟度に応じたパワーバランス



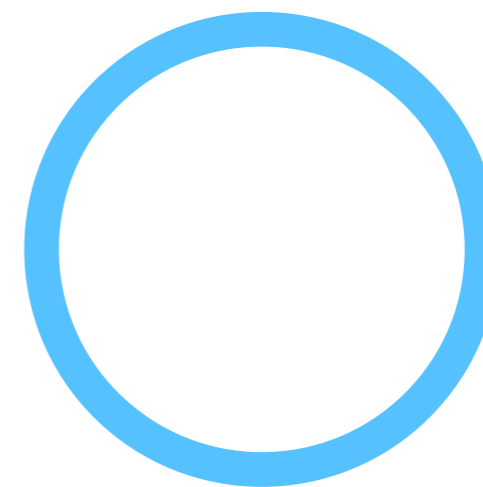
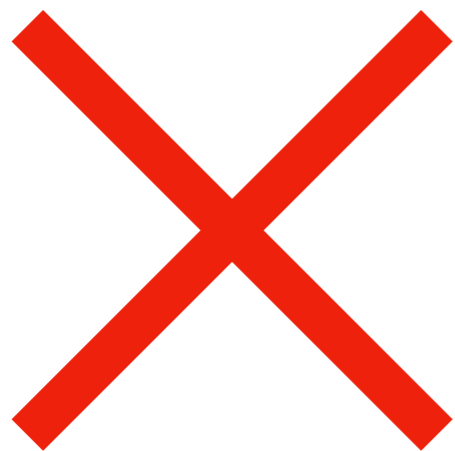
センターピンをブランド価値に置く



長期目線のメディア運営

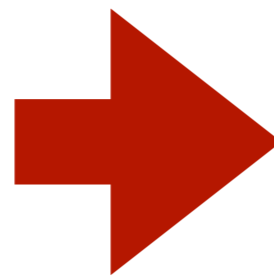
- ✓ プラットフォームからの完全独立
- ✓ 自走できるコア事業の保有
- ✓ 事業基盤ではなく、**推進剤としてのプラットフォーム活用**
- ✓ 収益と共にブランド価値を高める



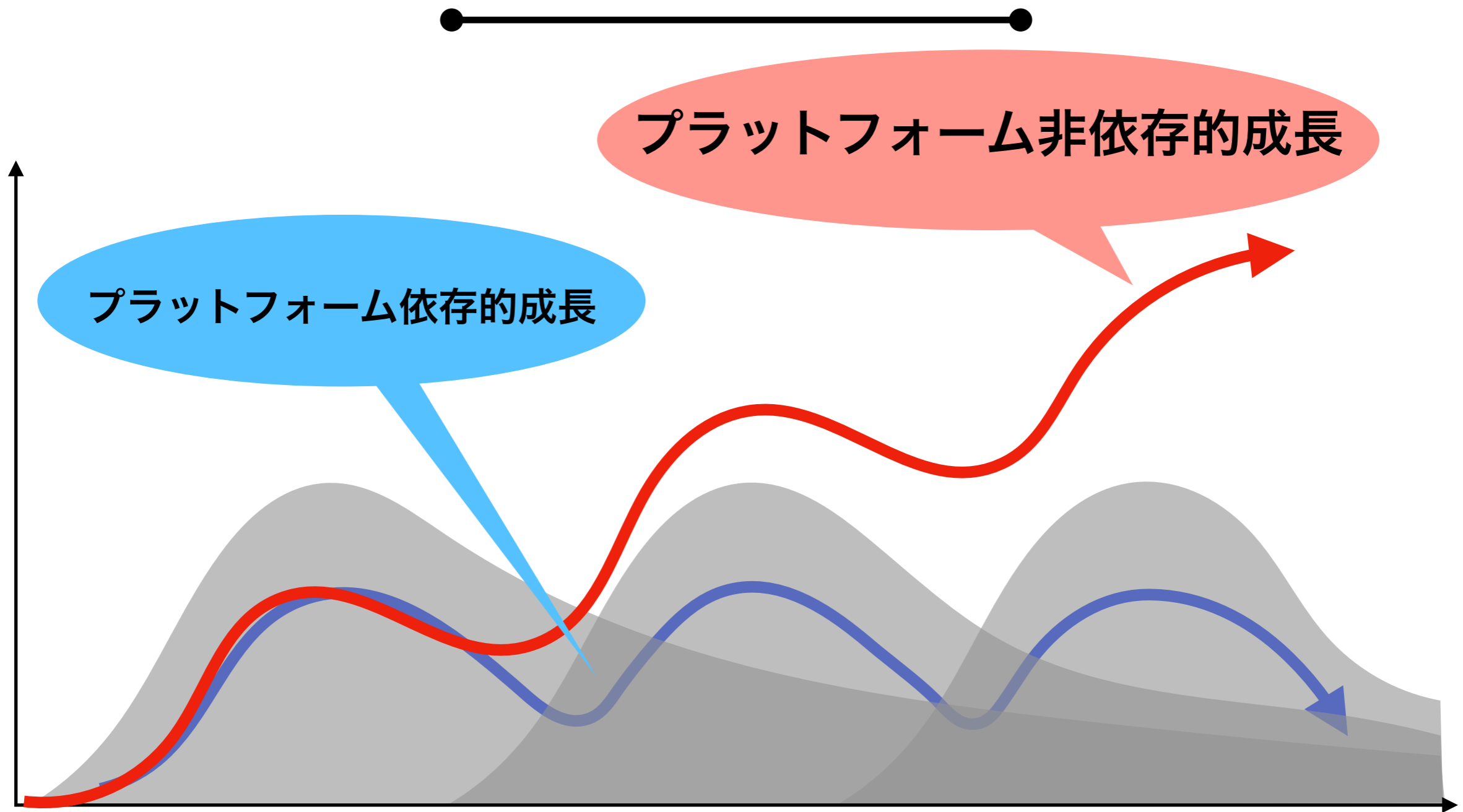


コンテンツ
クリエイター

プラットフォーム



~~プラットフォームの中で成長する~~
 プラットフォームと共存して成長する



プラットフォーム依存的成長

プラットフォーム非依存的成長

【改訂版】 メディア構築フロー

中長期視点に立脚した
メディア構築手順

改訂版メディア構築フロー

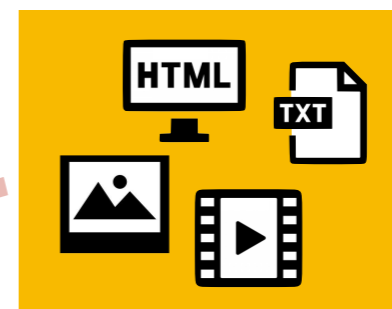


- ① コア事業の**構築**
- ② コンテンツの**編集**
- ③ コンテンツの**分類**
- ④ 適切なプラットフォームで**発信**
- ⑤ データ**蓄積**
- ⑥ サプライチェーンの**最適化**

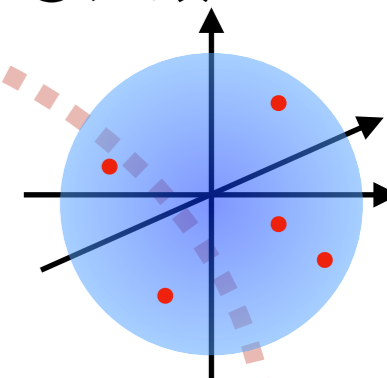
①構築



②編集



③分類



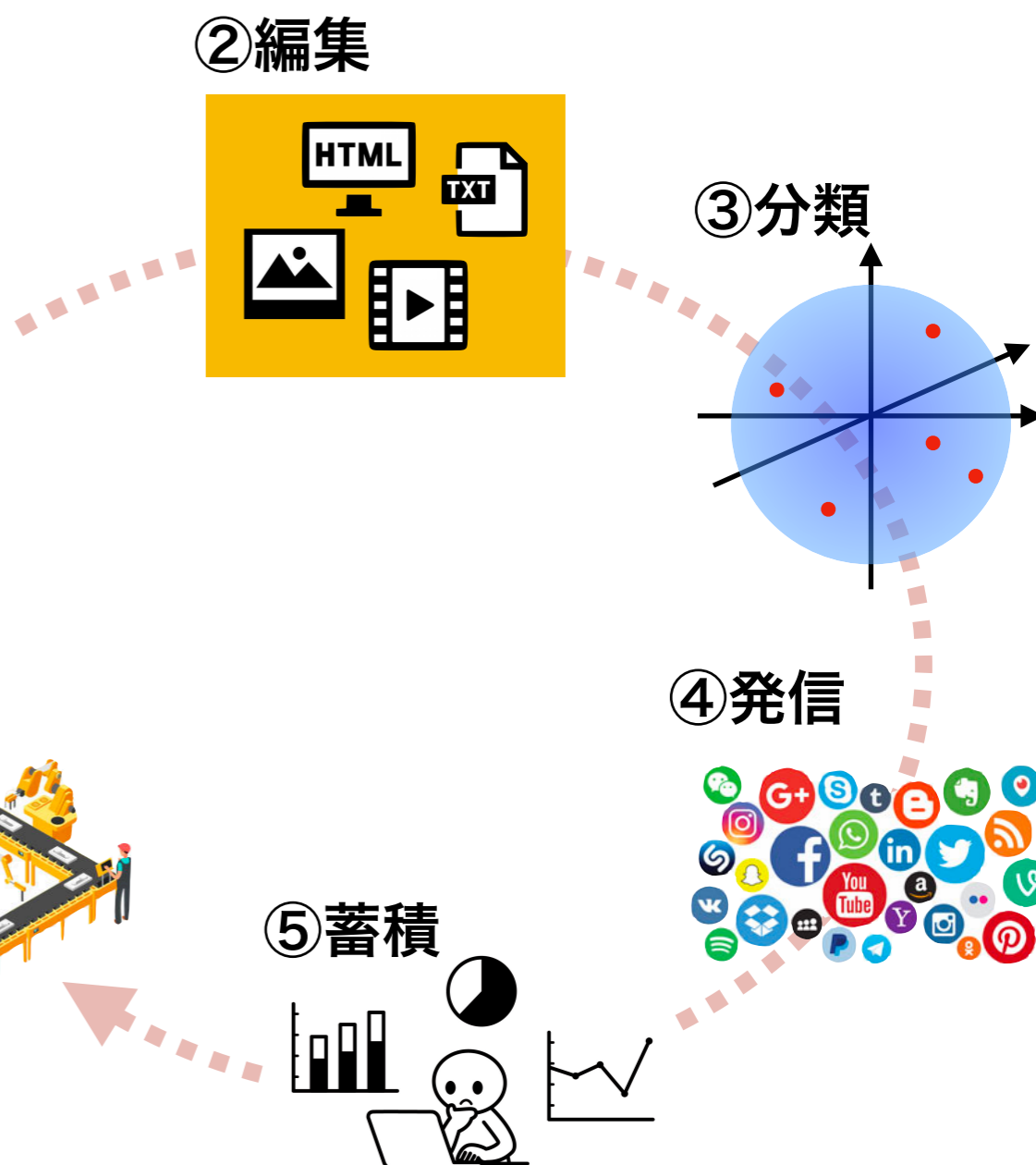
④発信



⑤蓄積



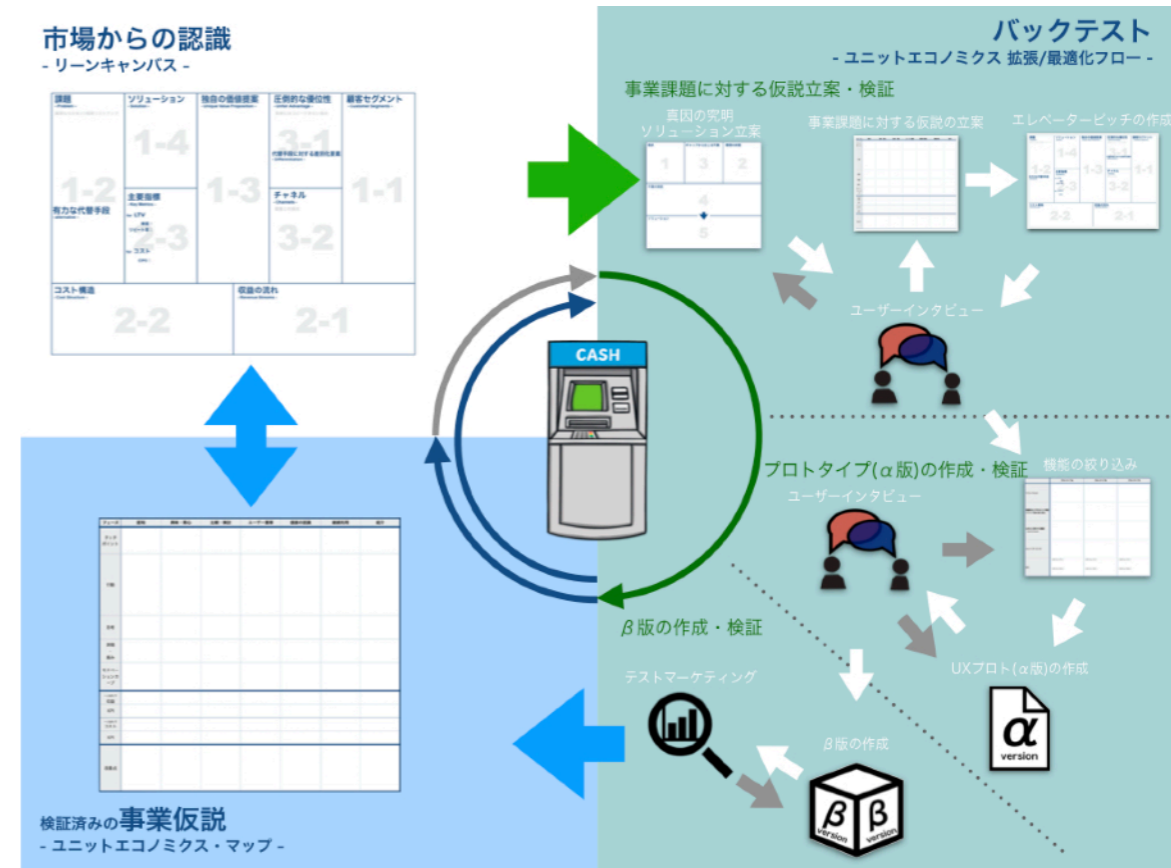
⑥最適化



① コア の構築

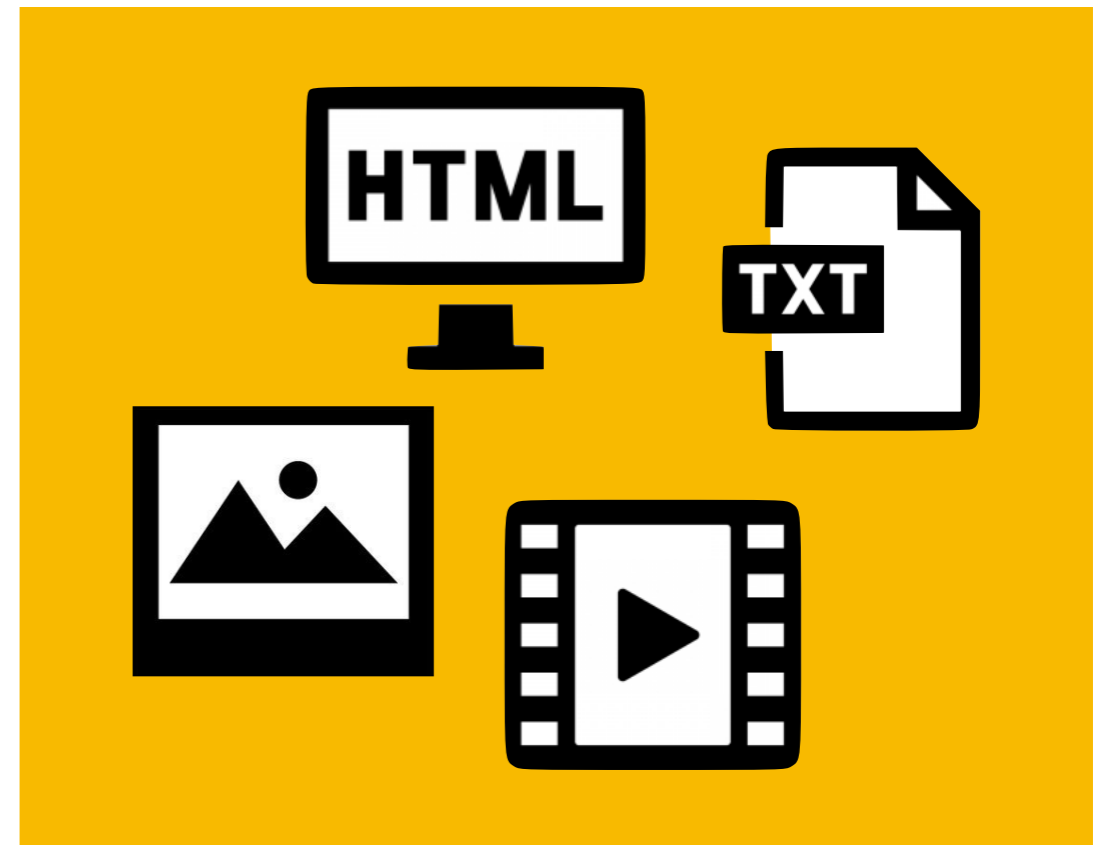
✓ 最低限のリソースで自走する
ビジネス (=コア) を構築

- 商品 or サービス (プロダクト)
- 広告 (マーケ)
- 組織 (経営)



②コンテンツの編集

- ✓ **日々の事業活動**から生み出される素材を編集し、テキスト/音声/イラスト/動画など様々なコンテンツタイプに転化していく
- ✓ この工程の延長線上で『**課金** (クロスセル/アップセル)』、『**新たな新規獲得ルート構築**』などのオプションを試みる



③コンテンツの分類



1. 時間

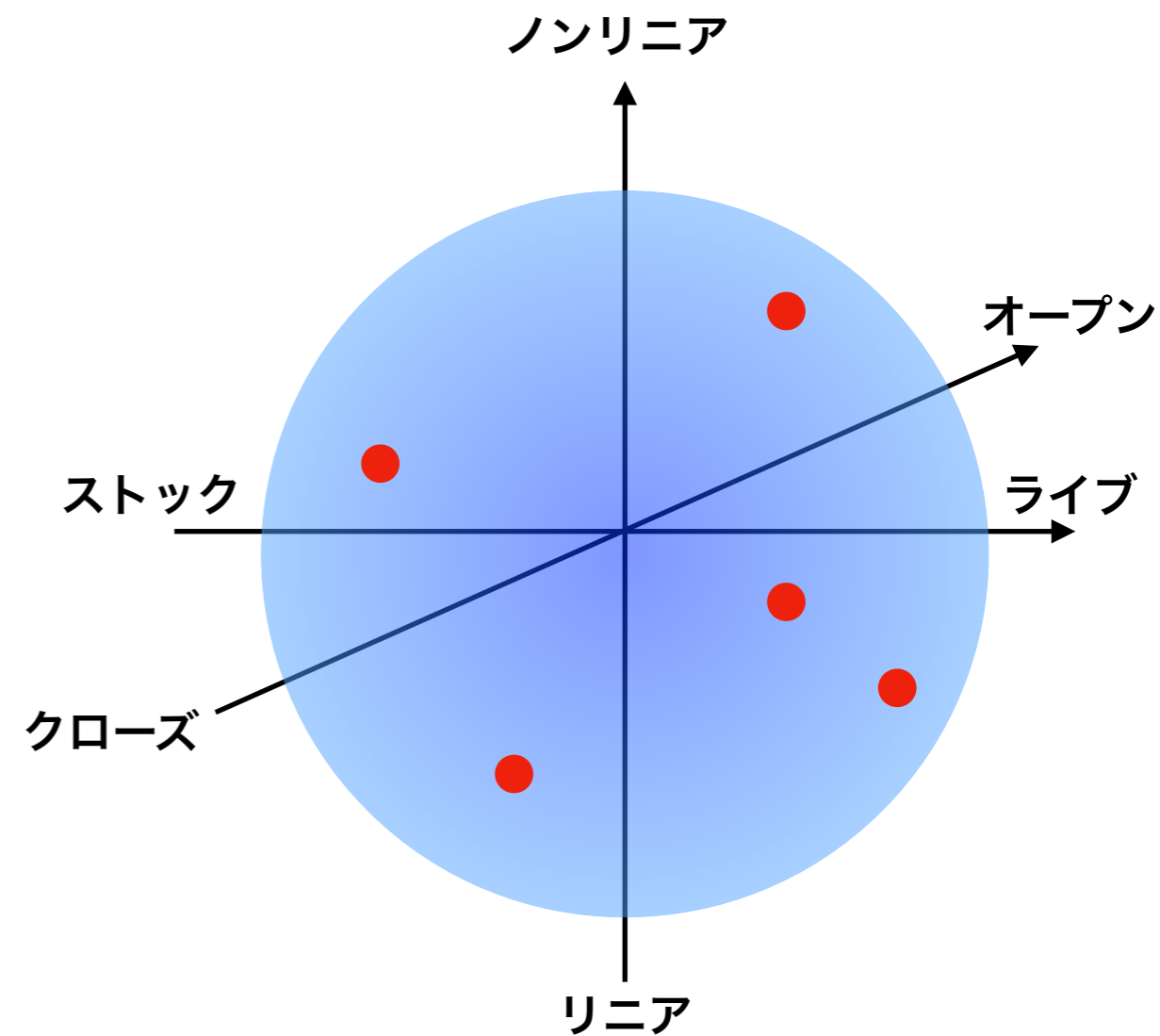
ストック > フロー > ライブ

2. ストーリー性・世界観

リニア > ノンリニア

3. ユーザーとの距離感

オープン > クローズ



④コンテンツの発信

- ✓ コンテンツを、性質的に親和性の高いプラットフォームに置く作業
- ✓ 複数のプラットフォームに同じコンテンツを置くこともある
- ✓ 可能な限りコンテンツを再利用して、相対的低コストで発信



⑤データの蓄積

- ✓ アップされたコンテンツのパフォーマンスを可視化
- ✓ 最新のアルゴリズムの癖を把握
- ✓ コンテンツ発信がコア事業に貢献しているか評価
 - 主：既存ユーザーのUX改善 (KPIはLTV)
 - 従：新規集客ルート、新規マネタイズ



⑥ サプライチェーンの最適化

✓ コンテンツ編集工程をアルゴリズムに寄せる作業

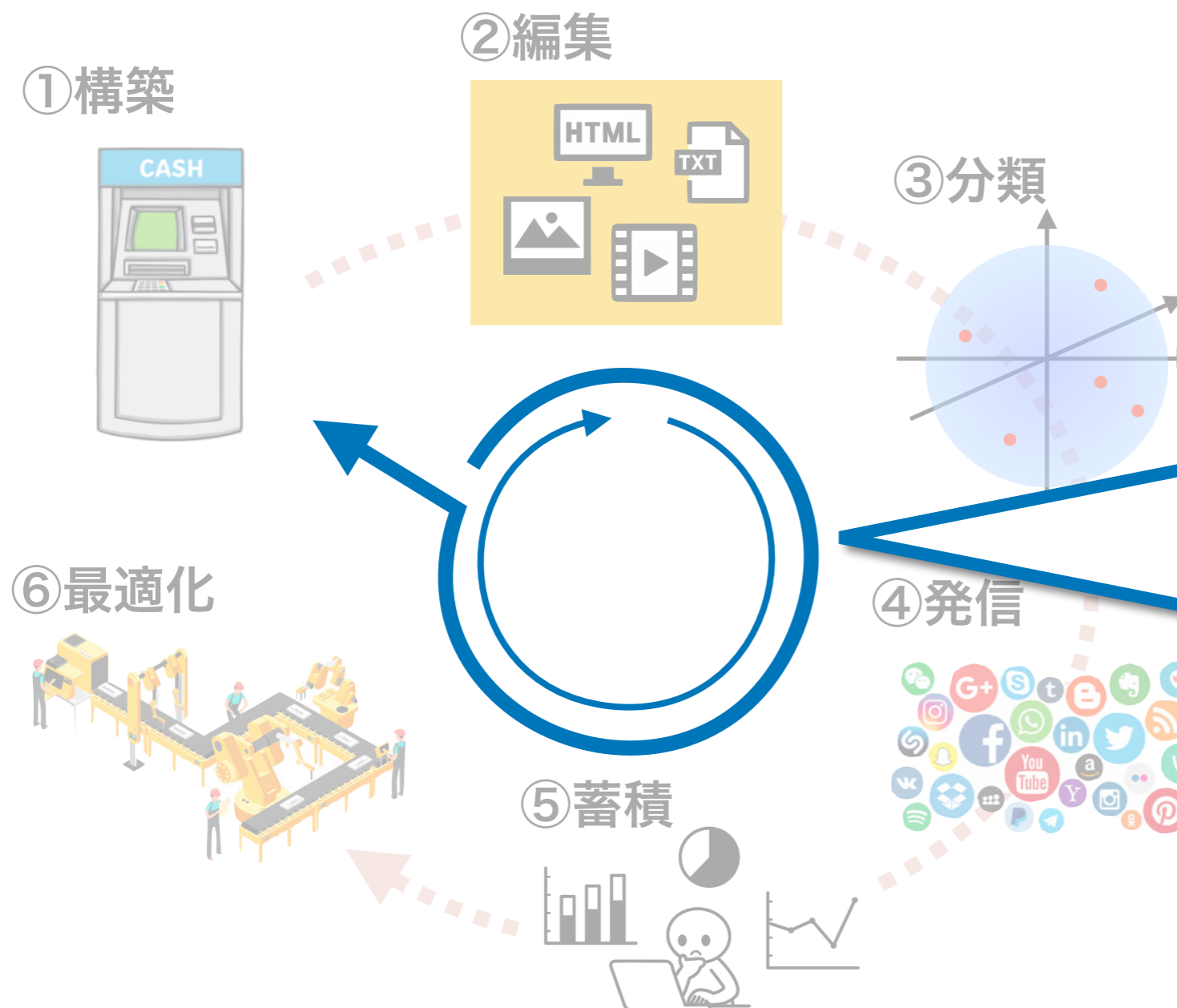
✓ 軸がぶれるほどの過最適化はNG

- コア事業の収支悪化
- ブランドイメージの毀損
- 固定費急増による潜在的事業リスク増
- 過剰集客による事業崩壊



重要

収益に直結しないコンテンツは作らない

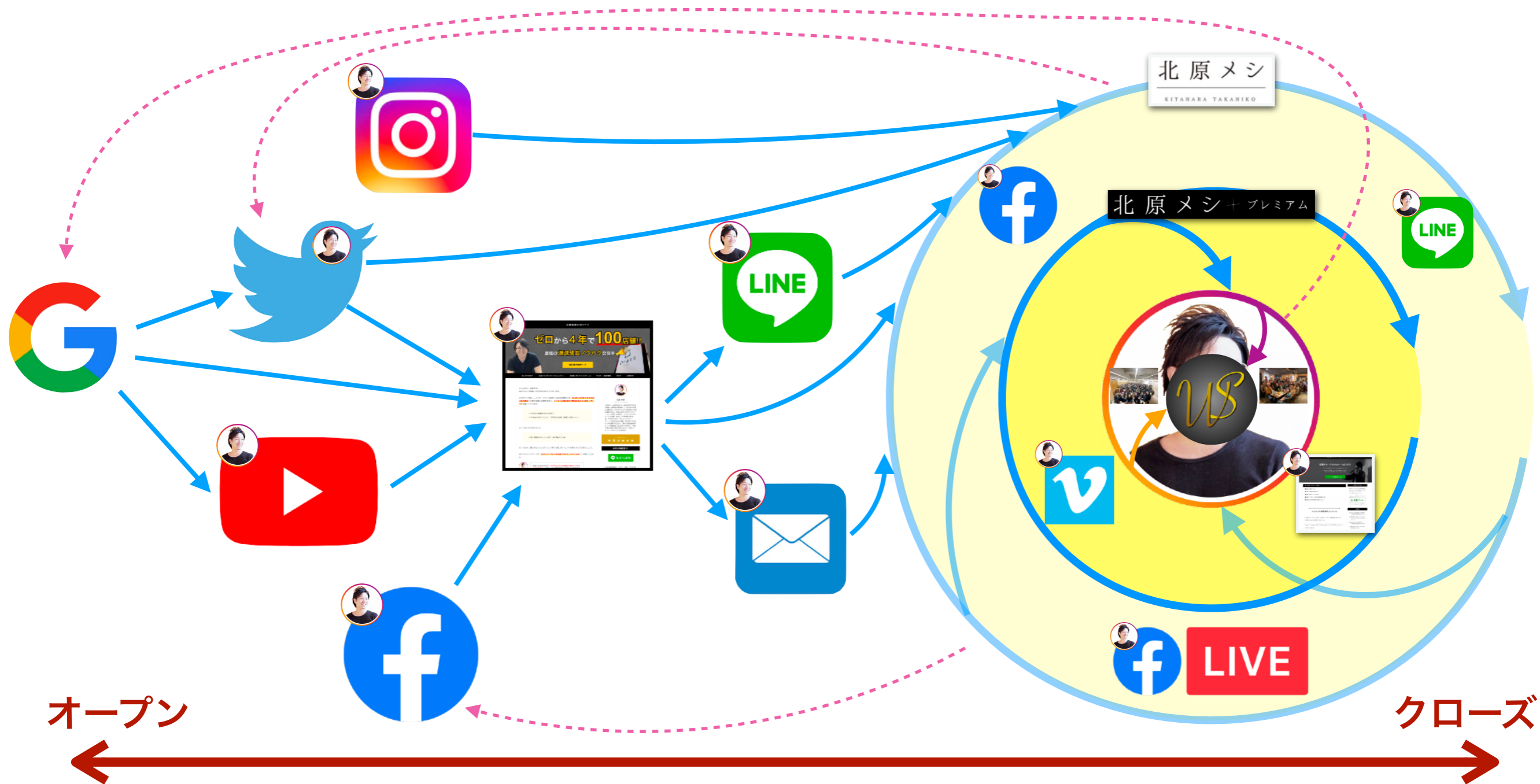


- ✓ コンテンツ制作の費用対効果を厳しく管理
- ✓ コア事業を加速させない活動は一切しない
- ✓ あくまでセンターピンはコア事業
- ✓ コア事業の収益に寄与しないと判断したら「流行りのマーケに乗らない」という判断もあり得る

直近の取り組み

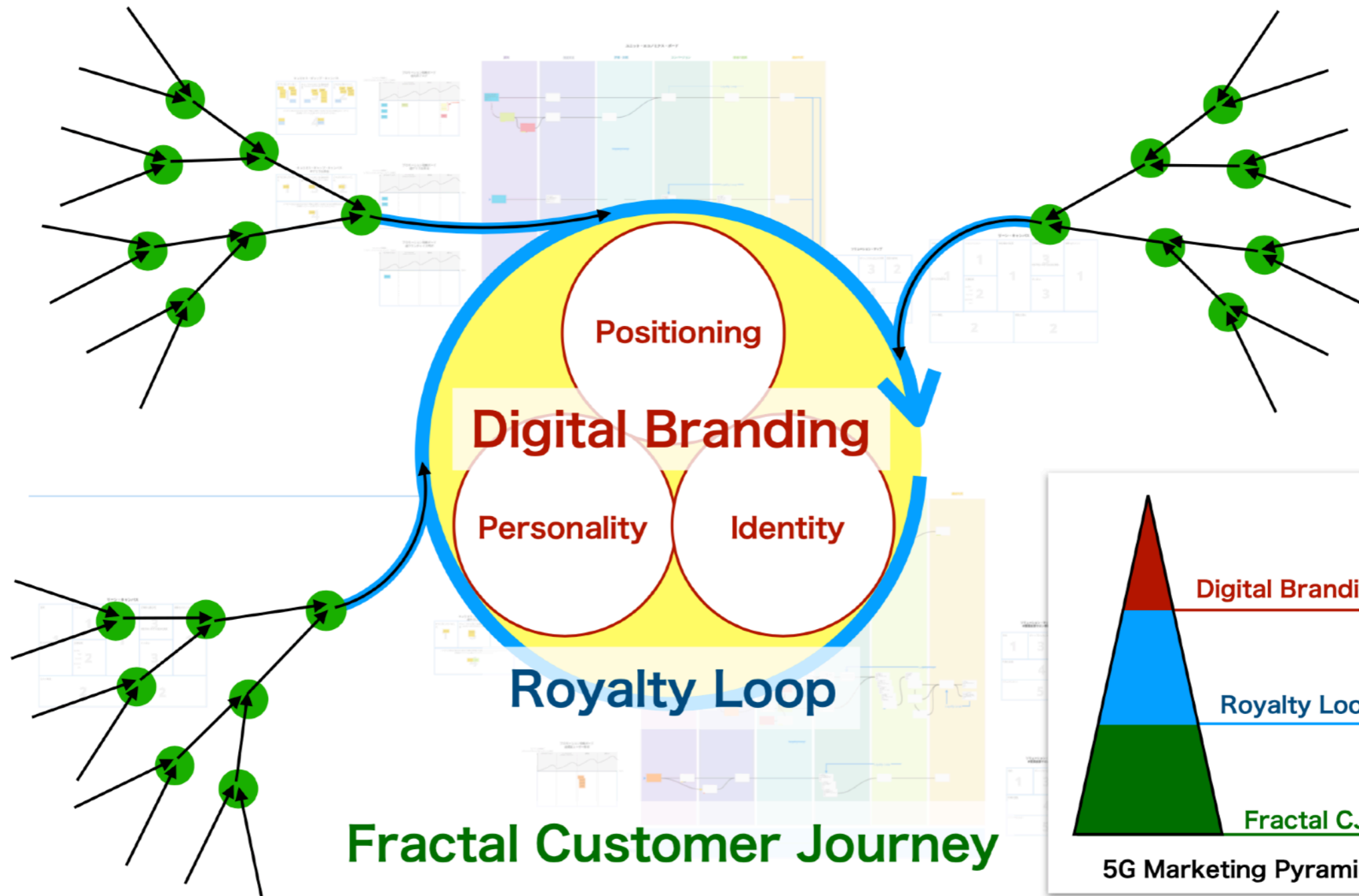
ウェブスタイルをコアに据えたメディア展開

ウェブスタイルのメディアマップ

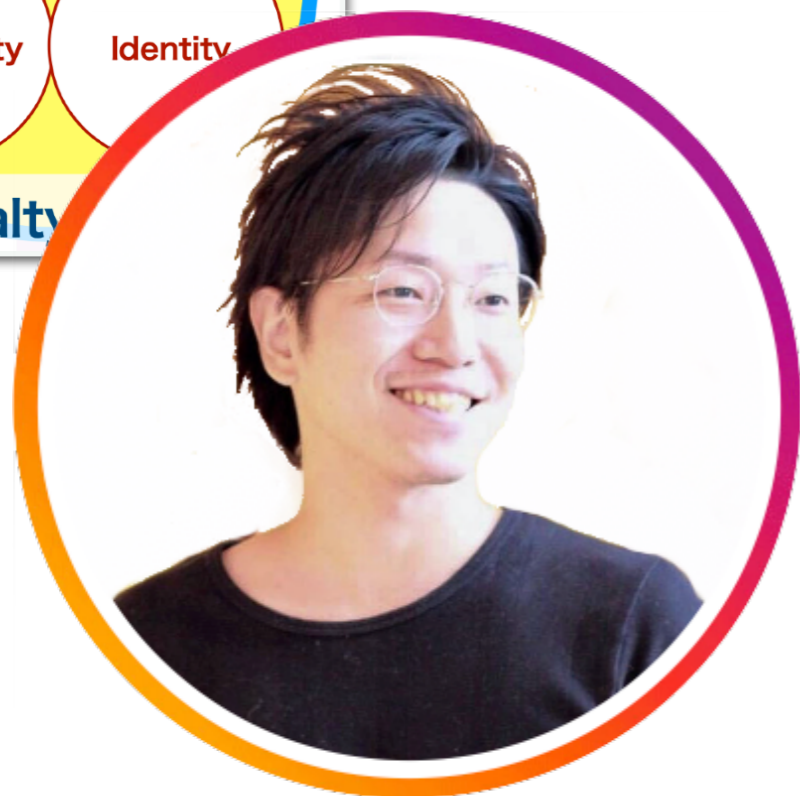


オープン

クローズ



ウェブスタイルの表のコア事業



セミナー・講演会 (プロダクト)



ご飯会 (プロダクト)



ウェブスタイルの裏のコア事業



- ✓ 『経営』『マーケティング』に強みを持つ事業組織
- ✓ プロダクトを発掘し、経営/マーケティングリソースを投下して短期スケールを目指す
- ✓ 今後は投資領域にも注力

現在の事業ポートフォリオ（育成中を含む）

- | | | |
|-----------------|-----------|-------------|
| ▶ 髪質改善美容室ディアーズ | ▶ マツ育サロン | ▶ 育毛サロン事業 |
| ▶ パーソナルトレーニング事業 | ▶ HP制作事業 | ▶ セミナー事業 |
| ▶ マツエクサロン | ▶ 美容材料卸事業 | ▶ サロン経営支援事業 |

裏のコア事業とメディアの補完関係



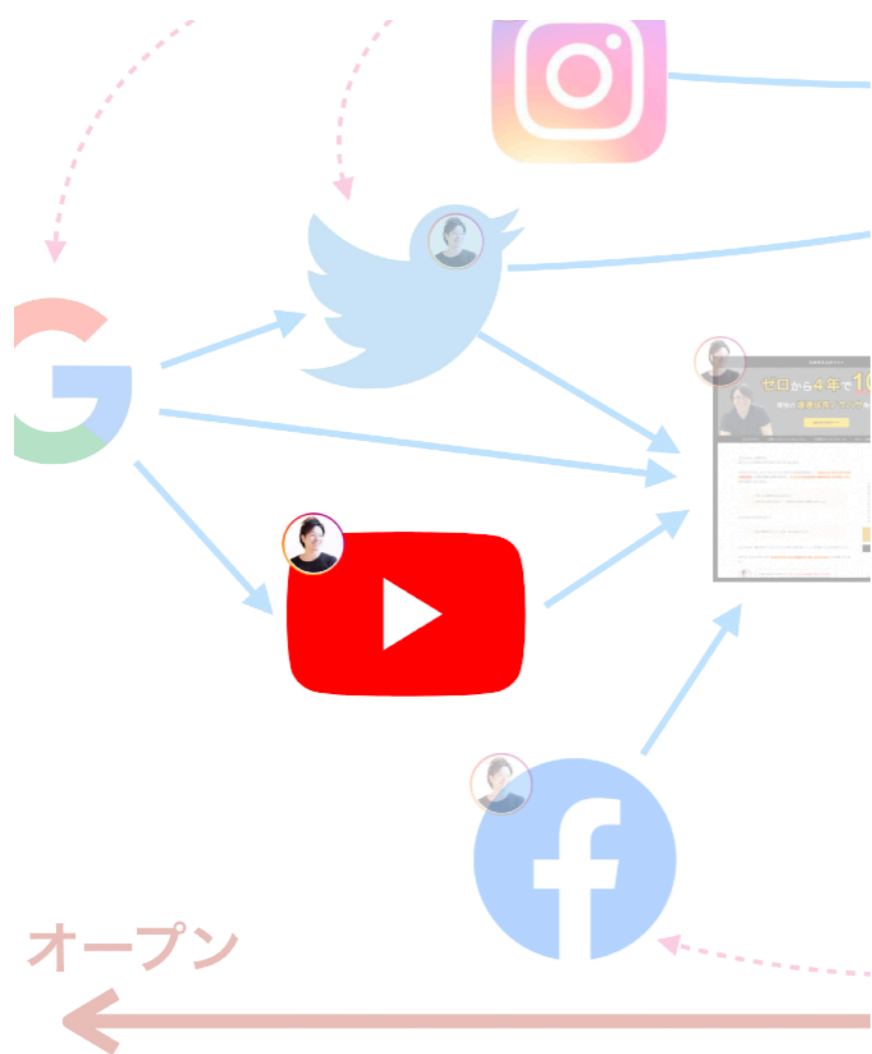
表



裏



直近のYouTube施策の意味



北原孝彦@ゼロから4年で100店舗
@kitahara64

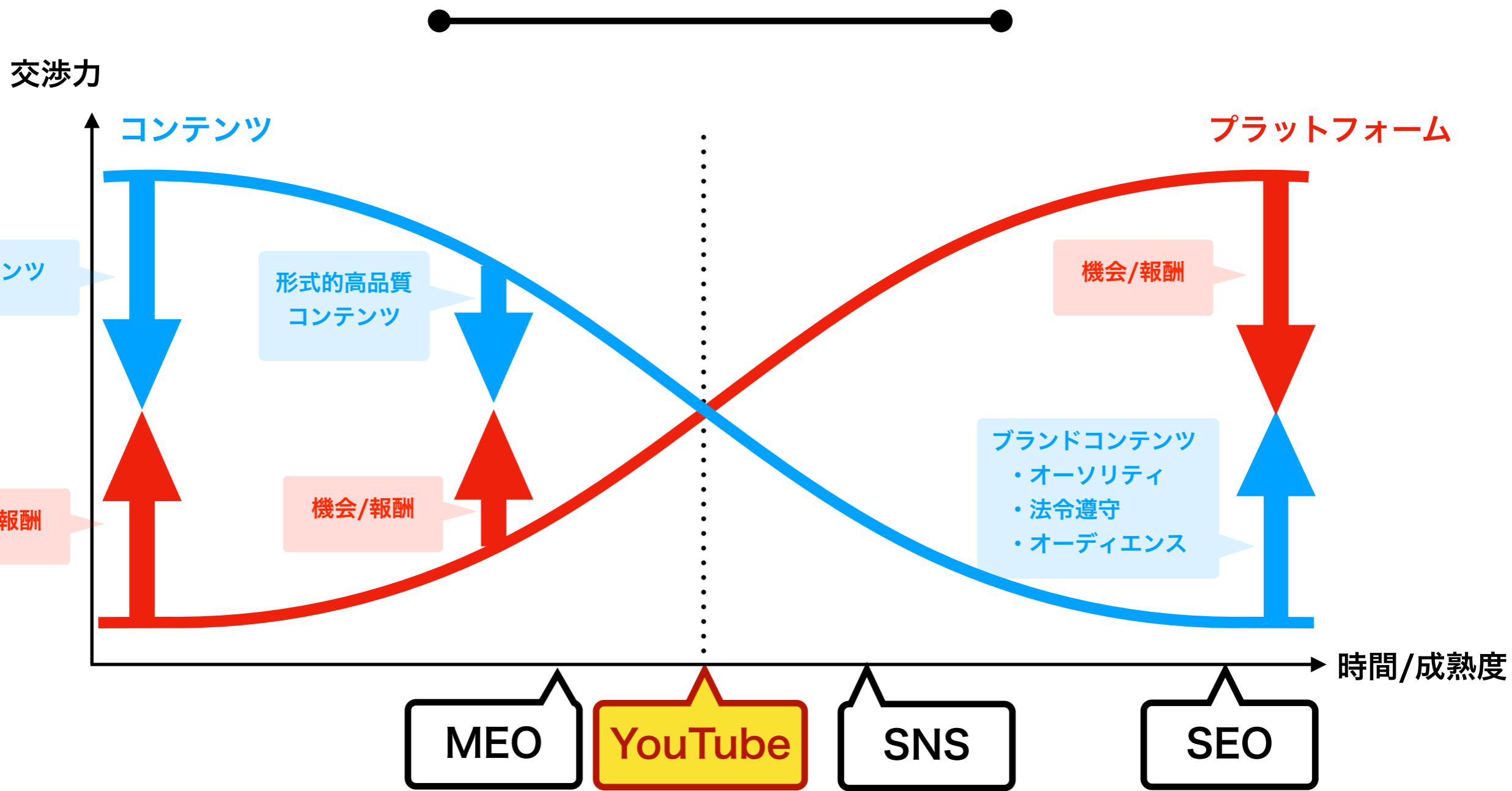
2020年目標です 😊

- ・全都道府県出店
- ・通販月商5000万
- ・北原メシ1万人
- ・ツイッター2万人
- ・ユーチューブ登録10万人
- ・ユーチューブ撮影1000本アップ
- ・プログリニューアル
- ・ディーラー事業立ち上げ(100億の土台を作る)
- ・ホームページ事業の一般リリース

続↓

午後2:19 · 2020年1月3日 · Twitter for iPhone

「YouTube」というプラットフォームにおいて
 アップすれば結果が出る時代は終わりつつある（＝環境認識）



我々がYouTubeに参入する3つの優位性



- ① 北原メシでPMFを達成しMUEを形成しつつある **(経済的自立)**
- ② YouTube動画は、北原メシコラムの再利用で作成できる **(行動軸線上のコンテンツ生成)**
- ③ YouTube投稿により、北原メシメンバーのUXが改善し、エンゲージメントを高めることが期待できる **(既存オーディエンスのUX改善)**



**ついでに人気チャンネルになってくれたらなお良い
ハックの糸口が見つかればブランドを損ねない程度に踏み込む**

成功しても失敗しても勝つ

表のKPI

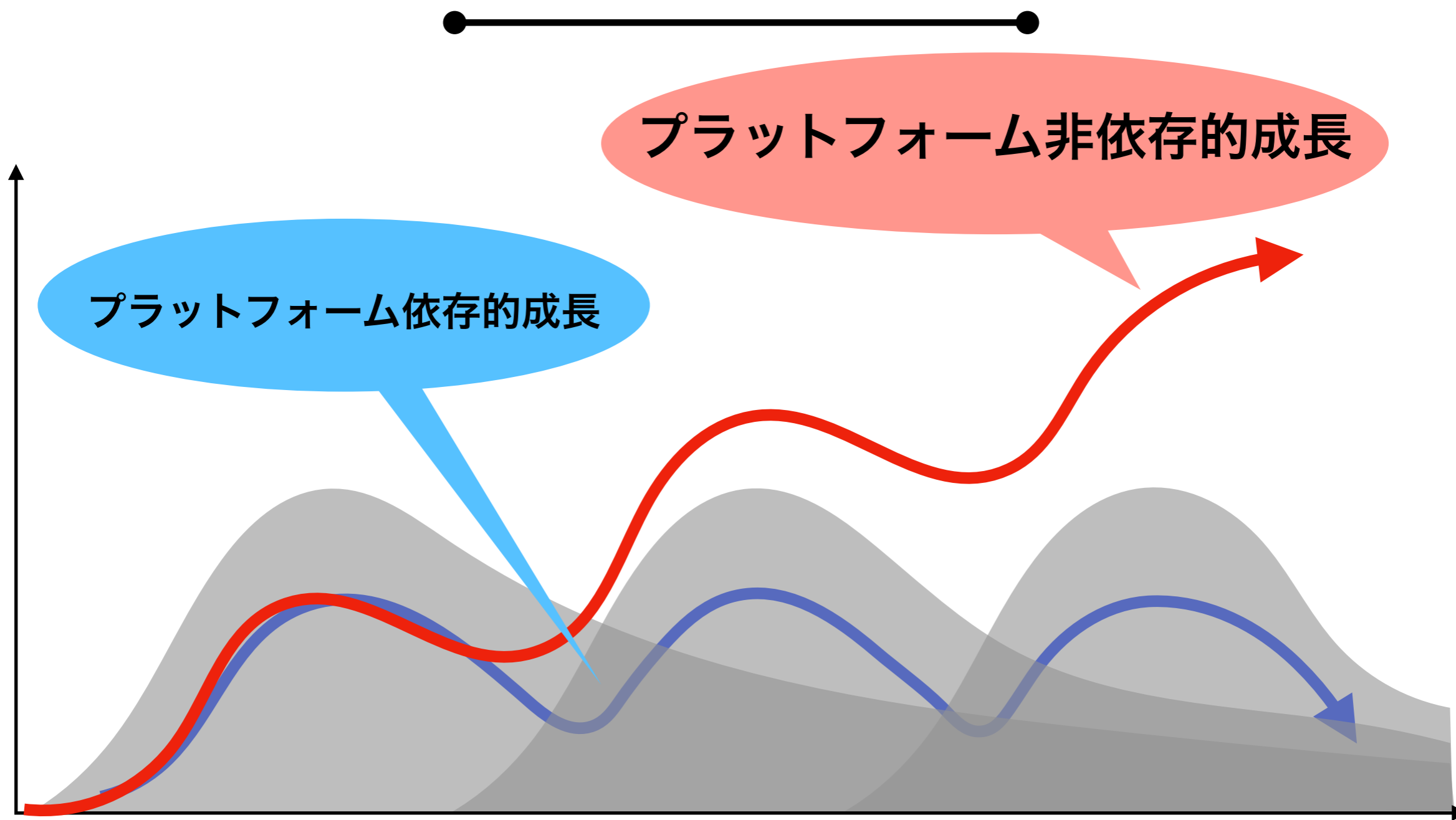
- ✓ 再生回数
- ✓ 平均再生時間
- ✓ チャンネル登録者数

裏のKPI

- ✓ 北原メシ新規登録のCPA
- ✓ 北原メシ → オフ会への転換率
- ✓ オフ会 → 新規事業への転換率

主戦場をプラットフォームの外に置く

プラットフォームと共存して成長する



メディア運営フロー

事業をあるべき場所に安全に導くために
風を読み、メディア規模をコントロールする



メディア運営のよくある誤解



~~メディアは大きければ大きいほど良い
ガンガンでかくしようぜ！~~

長期では**メディア規模は
コア事業の本質価値と等しくなる**

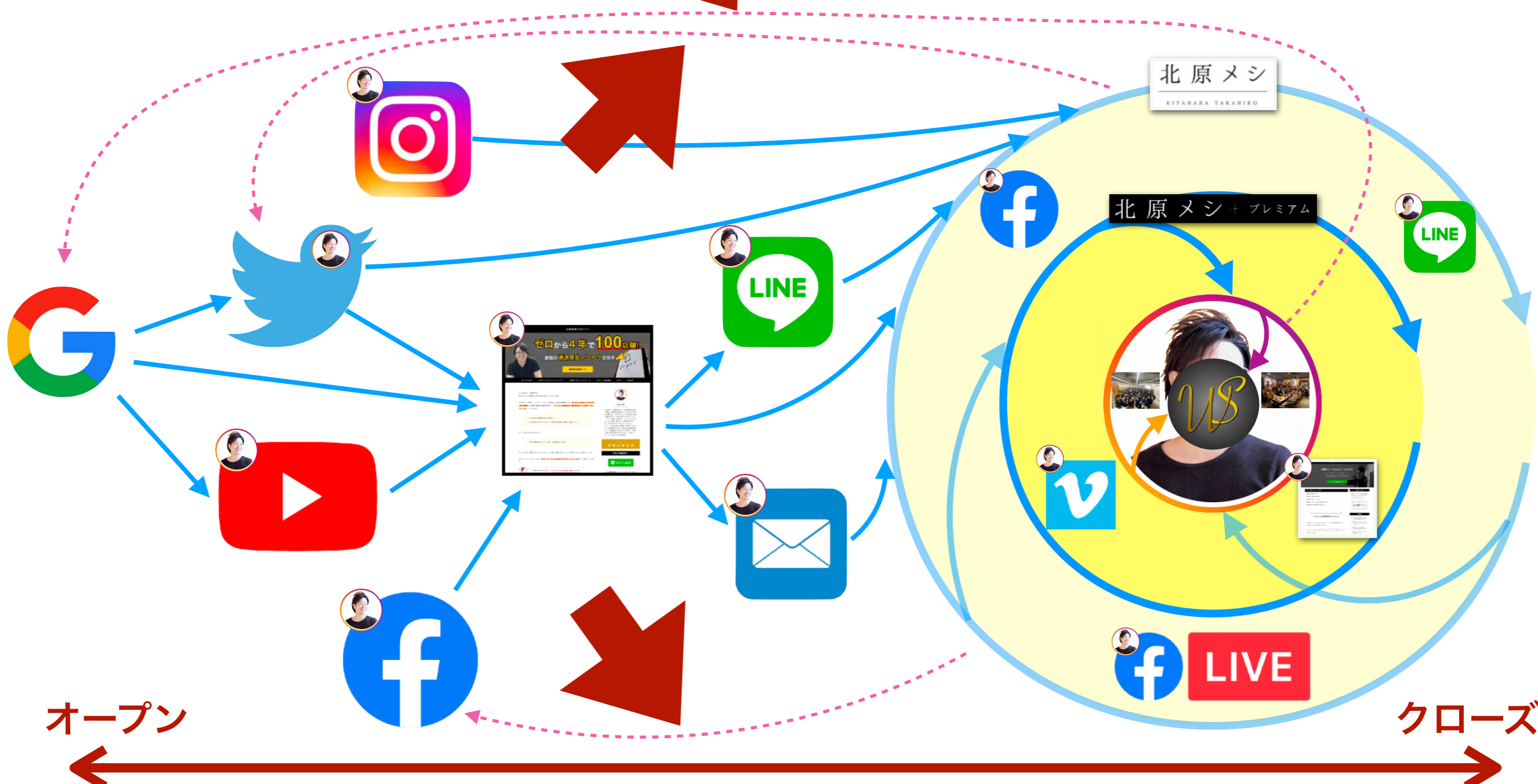
市場価値向上 = メディア成長

- ✓ 本質価値の高い事業を運営
- ✓ 本質価値を外部に発信し、市場価値を高める
本質価値と市場価値のギャップが埋まる（=メディア運営）
- ✓ 事業の市場価値が自然検索増に転換
- ✓ 自然検索増 = ブランド力向上
- ✓ 強いブランドは、成熟したプラットフォームで優位な位置へ
- ✓ プラットフォームから事業への新規流入へ



事業とプラットフォームの間で外部評価が循環する
(事業の加速スパイラル)

事業の加速スパイラル



オープン

クローズ

メディアは諸刃の剣



- ✓ 運用を誤るとコア事業を破壊しかねない
 - 炎上（＝ネガティブバズ）
 - 過剰投資による収益悪化
 - 単一プラットフォーム依存による集客経路崩壊
 - 過剰集客による現場破壊（ロイヤルカスタマーの失客、現場の疲弊など）

本質価値（主観）と市場価値（客観）を無視した

メディア拡大戦略は

短期で爆益をもたらすかもしれないが

中長期でほぼ100%の確率で破綻する

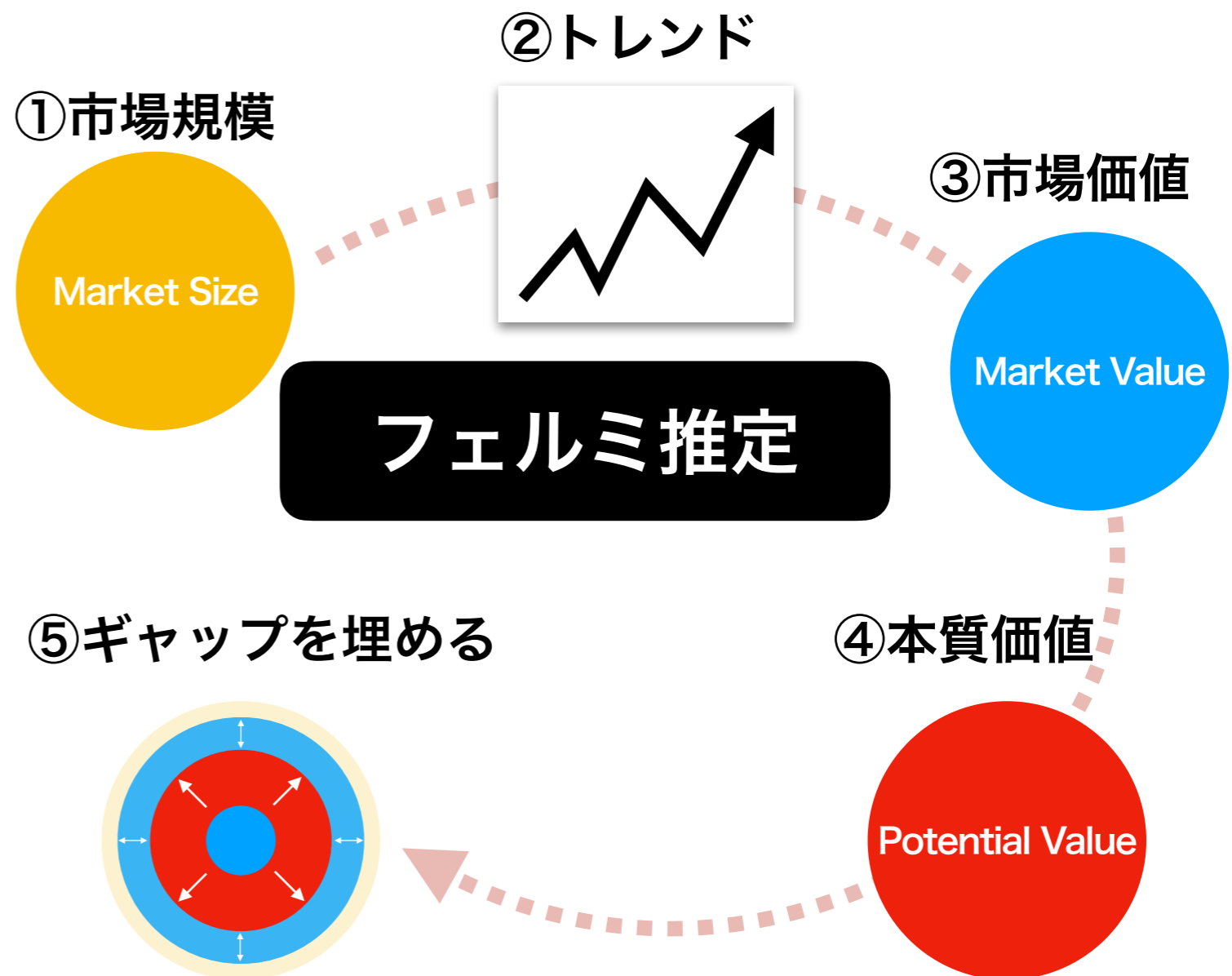


メディアにおいて

主観と客観が一致した等身大の運営が大事

メディア運用フロー

- ① **市場規模**を推定
- ② **市場規模のトレンド**を推定
- ③ **コア事業の市場価値**を推定
- ④ **コア事業の本質価値**を推定
- ⑤ **本質価値と市場価値のギャップ**を埋める



①市場規模の推定

- ✓ Googleキーワードプランナー
(検索ボリュームと入札単価から需給を推定)
- ✓ Google Trend
(既知事業の規模との需要推定)
- ✓ カムイトラッカー
(特定テーマに対するマスの関心強度を推定)
- ✓ 各種統計 (人口 / 店舗数 など)
(市場規模の上限を推定)
- ✓ 有価証券報告書
(市場全体の俯瞰、攻略難度の推定 など)

などなど



Market Size

例) 髪質改善と縮毛矯正

②市場規模のトレンドを推定

① 市場が発する小さなサインに気付く

- 誰が市場に参加しているのか（参加者の質）

市場の成熟度

- イノベーター（新しいから買う）
- アーリーアダプタ（必要だから買う）
- キャズム
- アーリーマジョリティ（必要+みんな買ってるから買う）
- レートマジョリティ（みんな買ってるから買う+完璧な保証）

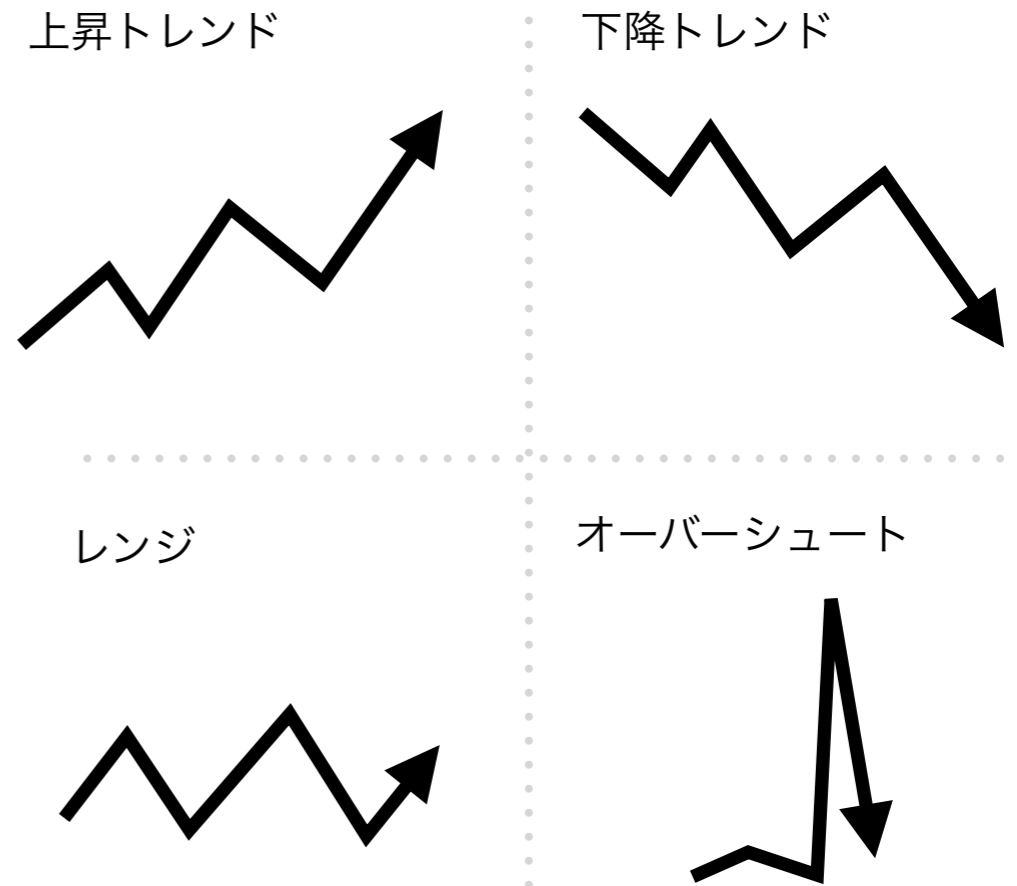
- 市場の風はどこに向かっているのか

- それを裏付ける根拠
- ダイバージェンス（逆行現象）はないか

便利なツール

- Googleキーワードプランナー
- Google Trend
- 各種統計（人口 / 店舗数 など）
- 有価証券報告書 etc...

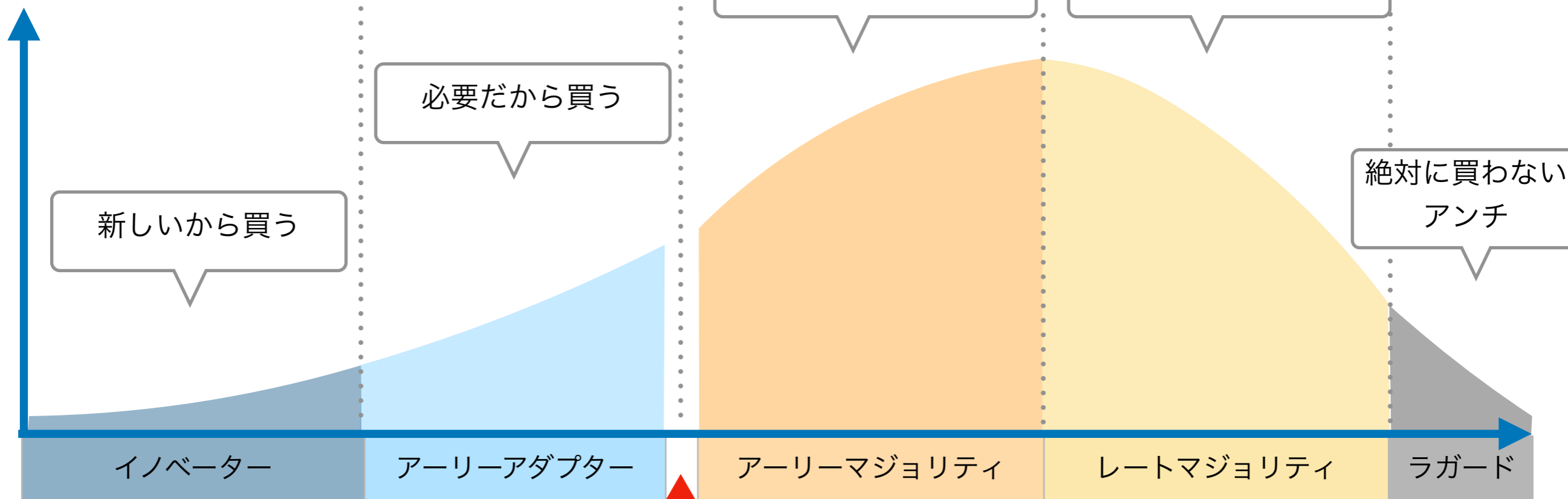
② 4 類型から風向きを特定する



例) 髪質改善と縮毛矯正

キャズム理論

市場規模



キャズム

②市場規模のトレンドを推定

① 市場が発する小さなサインに気付く

- 誰が市場に参加しているのか（参加者の質）

市場の成熟度

- イノベーター（新しいから買う）
- アーリーアダプタ（必要だから買う）
- キャズム
- アーリーマジョリティ（必要+みんな買ってるから買う）
- レートマジョリティ（みんな買ってるから買う+完璧な保証）

- 市場の風はどこに向かっているのか

- それを裏付ける根拠
- ダイバージェンス（逆行現象）はないか

便利なツール

- Googleキーワードプランナー
- Google Trend
- 各種統計（人口 / 店舗数 など）
- 有価証券報告書 etc...

② 4 類型から風向きを特定する

上昇トレンド



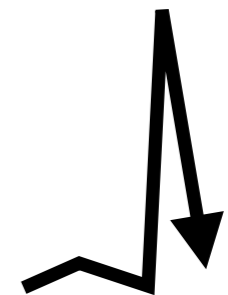
下降トレンド



レンジ



オーバーシュート



例) 髪質改善と縮毛矯正

③市場価値の推定

- ✓ 市場と自社を比較
 - 市場規模 vs 自社売上
 - 市場拡大速度 vs 自社売上の加速度



Market Value

例) 髪質改善と縮毛矯正

④本質価値の推定

✓ 同じパラメーターと、乖離しているパラメーターを見つけ、潜在的に内包している価値の差分（＝市場価値からの乖離）を見つける

- 定量評価
 - 売上規模
 - 保有顧客リスト数
 - 客単価
 - リピート率
 - 新規客獲得コスト etc…
- 定性評価
 - サービスの質
 - 顧客の質
 - 顧客満足度 etc…

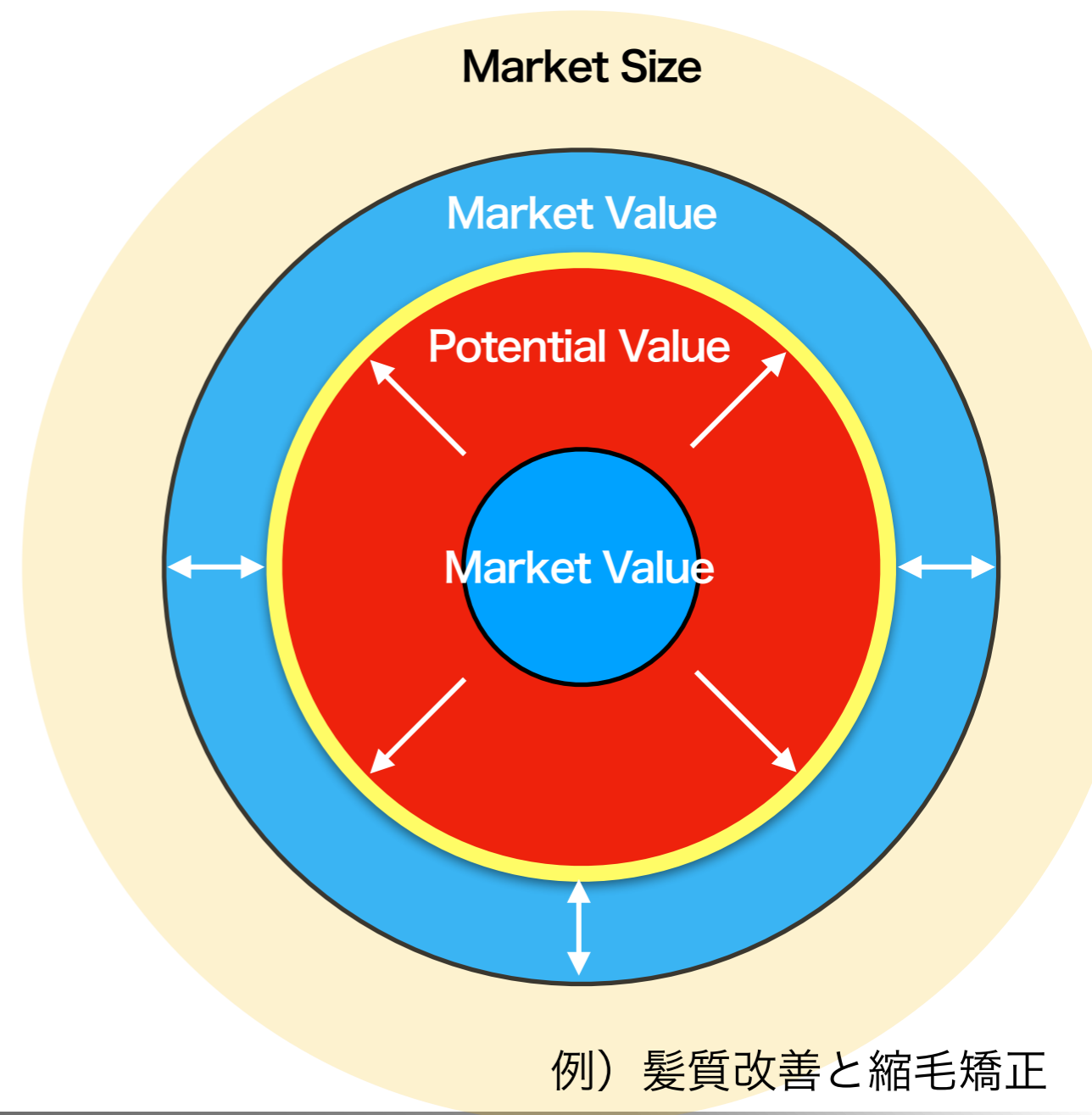


Potential Value

例) 髪質改善と縮毛矯正

⑤ギヤップを埋める

- ✓ 本質価値 > 市場価値
→ メディア拡大
- ✓ 本質価値 < 市場価値
→ 本質価値の向上
→ 市場価値が落ち着くのを待つ
- ✓ 本質価値 = 市場価値
→ 現在のメディア力を維持



メディア施策の失敗の多くは 主観と客観の認識のズレから生じる

- ✓ なんでSEOで上位表示されないんだ？（客観：市場価値）
→ 上位表示にふさわしい事業をしてないから（主観：本質価値）
- ✓ なぜマスメディアに取り上げられないんだ？（客観）
→ マス向けのネタじゃないから（主観）
- ✓ なぜYouTubeの再生数が伸びないんだ？（客観）
→ そもそも再生数が伸びるジャンルでやってないから（主観）

メディア運用は競争優位性の源泉になる

- ✓ メディア運営 = 市場の規模とトレンドを読み、**本質価値と市場価値のギャップを埋める**作業
- ✓ 適切なタイミングでアクセル/ブレーキを踏む
- ✓ 焦りは禁物。**情動に駆られて判断を誤らない**
(焦り / 恐怖 / 楽観 / 強欲)
- ✓ 本質価値と市場価値が一致しているとき = 埋める差分がない
 - **メディアを拡大しない**
 - **事業の本質価値の向上に注力したり、市場そのものを押し広げたり、市場価値が高まるのを待ったり (=期が熟す) することも時には必要**



メディア構築は純粋なマーケスキルのためやり方を覚えれば誰でもできる (→差がつかない)

一方、メディア運営は投資要素が強く、
市場への**深い洞察**と**強い意思決定力**、**忍耐力**が求められる (→ここで差がつく)

熟練したメディア運営者であるために

✓ アクセルとブレーキを踏み間違えない

- 本質価値と市場価値を冷静に見極め、自社にとっての適切な規模感を維持する

✓ 焦らない、恐れない、油断しない、欲張らない

- 隣の芝を気にしない
- 慢心して手を緩めない
- 窮地に追い込まれて自暴自棄にならない
- 身の丈を超えた規模を求めない

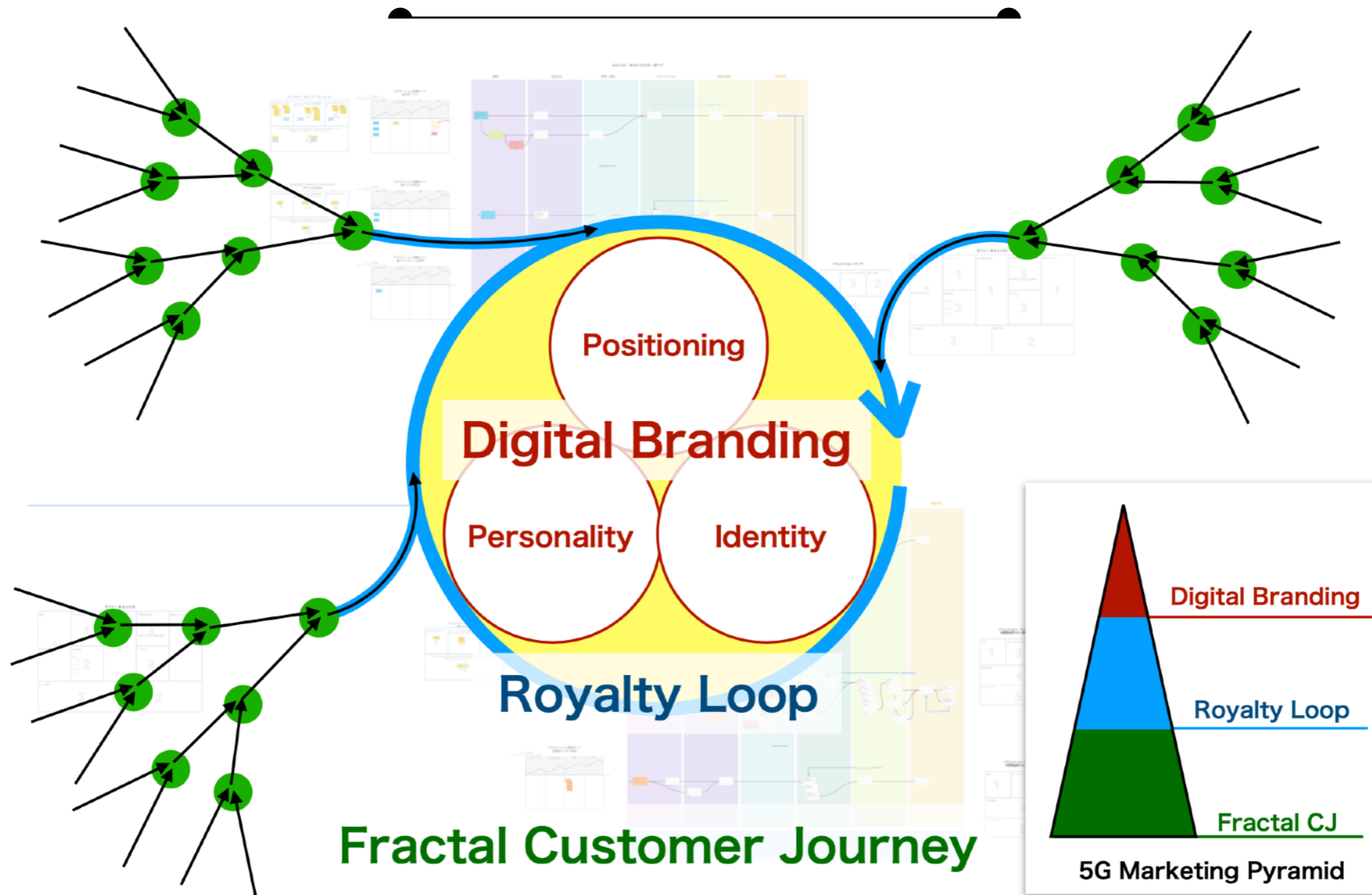
✓ 中長期目線で本質を捉える

- 自社の本質価値向上を第一に考える
(主：ブランド価値を高める / 従：メディア運営)
- プラットフォームを活用する際は、プラットフォーマーが実現したい世界観から逆算する

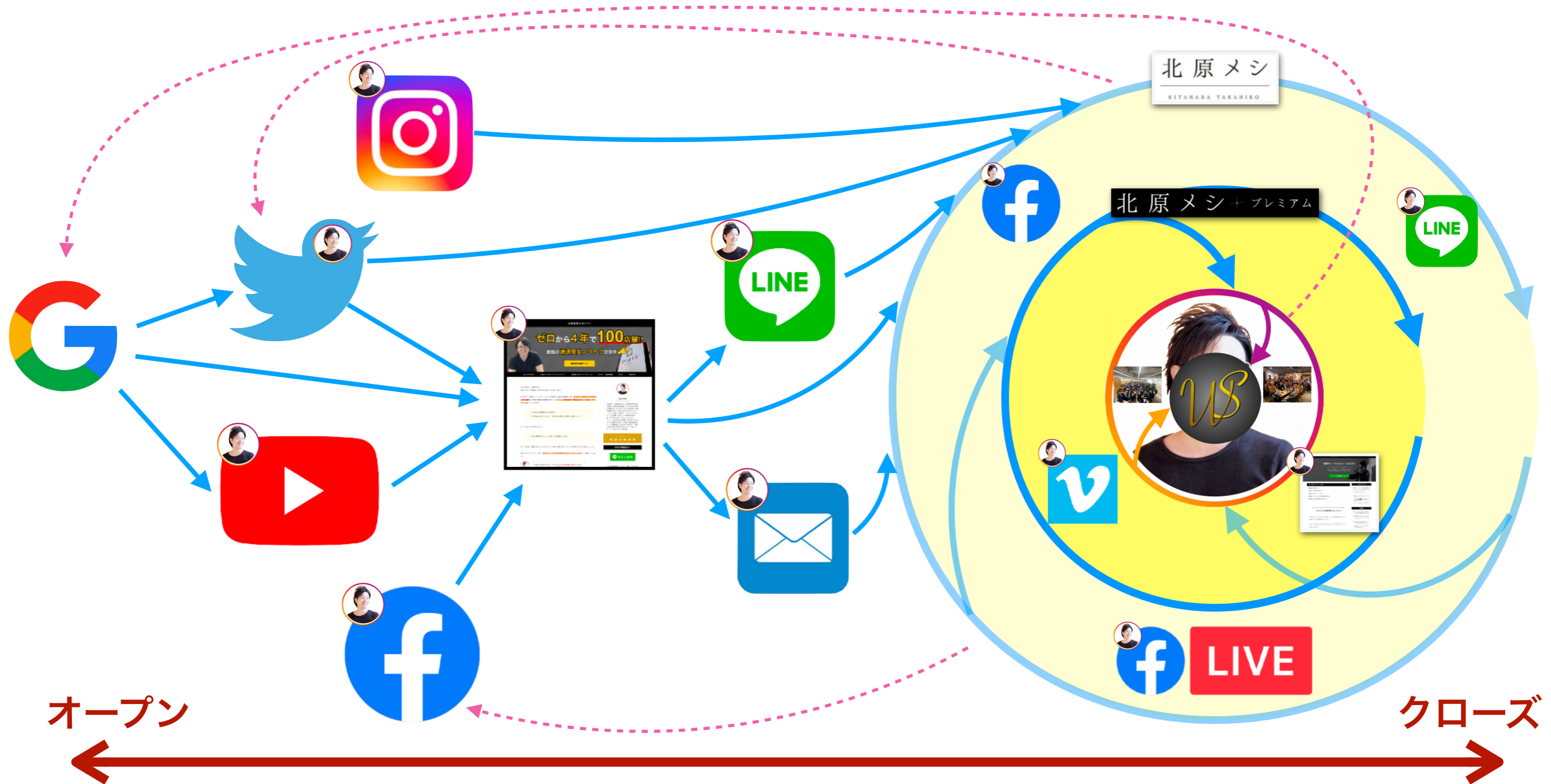
✓ 失敗しても勝つ。絶対に勝つ。勝つまで勝つ。

- プラットフォームに媚びない (互いに利益がある時のみ、手を握り共栄する姿勢)
- 最悪な結果でも、自社の事業が加速する状態をつくってから戦う
「勝つために戦う」のではなく「勝つから戦う」
- 自分の理論に信念を持ち、コイントスの手を決して止めない

そして、安全かつ確実に目的地にたどり着く (時間経過を味方につけた独自経済圏構築)



そして、安全かつ確実に目的地にたどり着く (時間経過を味方につけた独自経済圏構築)



US WEB *S*TYLE

Marketing Department