



株式会社アクラ 月次報告書（4月）

～お知らせ～

Art1st は4月13日をもって法人化し、株式会社アクラとなりました。Art1st から A を、「技術、技巧」の意味の craft から文字をとり、「acra」としました。事業内容に大きな変化はございませんが、今後も益々の発展のため尽力してまいります。今後も変わらぬご支持、ご声援の程宜しくお願い申し上げます。

企業情報

| | |
|----------|-----------------------|
| 商号 | 株式会社アクラ |
| 本店 | 東京都東久留米市本町三丁目6番8号 203 |
| 会社成立の年月日 | 2017年4月13日 |
| 発行可能株式数 | 1000株 |
| 発行済株式総数 | 20株 |
| 資本金 | 金100万円 |
| 代表取締役 | 井坂光博 |

動画クリエイティブ事業

～チームでクリエイティブをつくる意義と守るべきルール～

今月アクラが担当していた動画クリエイティブは、相変わらずのサイバーエージェントさんと一緒にやっているお料理メディア動画と、投資関連のプロモーション動画です。

お料理動画は制作がばーっという、クリエイティブディレクターが一人。僕の役割は実際の制作がいくつかやりつつ、制作とディレクターの橋渡しをする、みたいなポジションです。投資関連のプロモーション動画は僕はほぼほぼディレクションの方に回って、制作はスタッフの方をお願いしています。

大体のクリエイティブはディレクターがいて実際に作る人がいて、という 2 重構造になっている感じです。個人とかだとこのディレクションから制作までを一人でやんなきゃいけないこともあったりするんですけど、**売上原価を増やしてでもこの二重構造は作っておいたほうが良いと僕は思っています。**

まず単純にミスが減るんですね。実際にクリエイティブを作っていると、かなり集中して作ってるはずなんですけど、普通にミスります。自分では完璧に作ってるつもりでも普通にミスします。例えばクライアントが提示してきたテロップと制作物の内容が違ったりとか、明らかにデザインにずれがあるとか、そういう本当に些細なところに気付けなかったりするんですね。

一人でやってる人は結構こういうことが起きると思うんですけど、これをクライアントさんに指摘されるっていうのは結構痛いんですよ。初稿だったとしても出来る限り整った状態でだすっていうのはどんなクリエイティブでも望ましいことです。

ディレクターが振った内容の通り制作が形にして、それをディレクターがチェックを入れて、修正をかけて提出する。すごく普通の流れなんですけど、このひとつひとつの作業の精度でクオリティは決まってくると思います。

クリエイティブのクオリティってどこで決まるのかと言われれば、それは細部までどこまで作りこめてるかにつきますと思います。どんなにかっこいいエフェクトを使っても、どんなに流行りの表現をしたとしても、そこにクリエイティブの根拠や整合性がなかったり、単純なミスがたくさんあったりすれば、そのクリエイティブのクオリティは低いと言えます。

僕はここに一人でやるクリエイティブの弱さがあると思ってます。確かに一人で作るっていうのはすごい楽チンなんですよ。クライアントからイメージを受け取って、自分の思うがままに解釈して、作って、提出する。工程としてはすごくシンプルなんですけど、最終的にクライアントが求めるクオリティを一発目指せるっていうことはそうそうないです。経験上、そうやって作ったクリエイティブはよっぽどクライアントとの意思疎通が取れてない限り意ズレが生じます。

制作で一番時間がかかるのって、正直実制作の部分ではなかったりします。修正や微調整に圧倒的に時間がかかる、というのが本当のところですよ。

つまりクリエイティブの生産速度を上げるためのボトルネックがここにあるわけです。**そして逆に言うと、これを解消することができればクリエイティブの生産速度は何倍にも早くすることができるわけです。**

まずはクライアントとディレクター間でクリエイティブのすり合わせをして、イメージを言語化する。ディレクターはその内容を正確に制作者に伝える。制作者はそのディレクターの意向を堅持する。ここで誰かが一人でも勝手なことをしてしまうと、そのズレが大きくなって最終的に出てくるクリエイティブが意味不明なものになって、クライアントから修正依頼が来る。納期とかが大幅に遅れちゃったりするのはだいたいここらへんが理由です。

例えばディレクターがちょっと面倒くさがって制作者に正確に情報を伝える努力をしなかったとか。制作者がディレクターから伝えられたことに対して、「いや俺はこっちの方がいいと思う」みたいな感じで大幅にクリエイティブをずらしてしまうとか。まあよくあるっちゃよくあることなんですけど、これは一番やってはいけないことです。

「制作はクライアントさんに振り回されてる」みたいな印象を持ってる方もいるかもしれませんが、**クライアント、ディレクター、制作、この3セクションの意思疎通がしっか**

りと取れてるんだったら、まずそんなこと起きないはずなんですよ。

ディレクターの最も重要な仕事はクライアントのイメージを正確に把握して正確に言語化すること。そしてその言語化した内容を資料にして制作者に伝えること。制作者はその資料をもとに正確にクリエイティブを作ること。これができてれば、クリエイティブの現場でそれほど大きな問題は起きないと思います。

でも、実はこれってみんなが頭の中では分かってることだと思うんですよ。制作するサイドである以上、制作を依頼してきた側の人のイメージを形にするっていうのが仕事なわけですから、分かってないなんてことはまずありえないはずですよ。でも実際にミスが多発したり、クライアントの意向に沿わないクリエイティブができてしまったりする。

ミスを少なくするためにいろんな管理表を作ったりだとか、そういうシステムティックな方法もあると思うんですが、僕はこれはすごく表面的な解決方法だと思ってます。(もちろんやったほうがいいとは思ってますが)

僕はこの問題を解決するために最も重要なことは、各セクションのコミュニケーションだと思っています。

まずクライアントとディレクターのコミュニケーションです。クライアントさんが言うてくる要求って、しばしばイメージに変換しにくかったりするんです。例えば、「こう、わーってなって、ドーンみたいな！」的な。これをディレクターの方が「何かこの人何言ってるかよくわかんないなー」って思いながらテキストに愛想笑いつくって終わらせると最高に悲惨な事になります。

ディレクターがこの作業を怠ると、イメージの言語化を制作がやらなきゃいけなくなります。制作から上がってきたものに対して、ディレクターがふわっとしているイメージのまま、ちょっと違う気がするなあみたいな感じで意味不明な修正を出して、でも正直ディレクターも何がいかよくわからないから、一旦修正してもらったものを見て「なんとなくこれでいいかな」みたいな状態でクライアントへ提出する。クライアントからはちょっとイメージと

違いますねみたいな感じで言われる。ディレクターはもう一度クライアントにヒアリングをする、また制作にそれを伝える…。はい、無限ループ、悲惨です。

だからディレクターは何が何でも、クライアントのイメージを聴きまくって、なんとしてでも一発目でイメージを言語化して、制作にそれを伝えなければいけないです。そして制作はそのイメージを確実に形にしなきゃいけないんです。

「クライアントのクリエイティブイメージの正確な共有」これがクリエイティブの KPI であり、制作が遅れる原因となる最大のボトルネックです。ここさえクリアできれば、どんなクリエイティブでもスムーズに作れます。(制作サイドの技術的なレベルが低い場合はこの限りではない)

仮に制作所の技術が追いついていなかったと判断した場合、ディレクターサイドはその制作者の技量でも実現できるレベル、またはそれよりちょっとだけ高いレベルのクリエイティブをクライアントに提案すること。これも一つのポイントです。単純に実現できなかつたら終了なんで。

このちょっとだけ高いレベルを要求するっていうのは、結構重要だと思います。というのもこれが制作サイドの成長につながるからです。

クリエイティブ作る人間は(僕も含めて)自分が作る作品が世界最高だと思ってます。進化し続けようと思ってはいるものの、なんやかんやで自分が一番だと心のどこかで思ってます。(僕も含めて)

ディレクターサイドは、その制作の技術力を把握した上でそれよりもちょっとだけ上のレベルが必要そうなクリエイティブを要求する。これだけで制作者は勝手に成長していきます。制作者は自分のクリエイティブが世界で一番だと思ってるんで、言われたことは確実に形にしてやろう間違いなく頑張ります。

色々書きましたがまとめると

- 1.クリエイティブは、ディレクターサイドと制作サイドを明確に分ける。
- 2.ディレクターはなにがなんでも絶対に死ぬ気でクライアントのイメージを正確に言語化する。
- 3.ディレクターサイドは制作サイドに、ちょっとだけ上のレベルが必要そうなクリエイティブを要求する

たったこれだけ意識するだけで、どんなクリエイティブのクオリティも上がって、生産効率も上がります。僕も 120%クリアできているかどうかと言われれば違うかもしれませんが、数多くの動画を最速で作り上げるためには、どんな動きが理想的なのかを模索し続けた結果、すごくシンプルな答えにたどり着きました。

現在 1 人でクリエイティブを作っているという人は、自分がディレクターか制作どちらかに回って、誰かもう一人を味方につけるといいと思います。

動画クリエイティブについては以上になります。

メディア事業

～企業価値評価に直結するメディアづくり～

法人の設立とかちょっと他の事に手を出したりしてたってということもあって、正直自社メディアにはほぼほぼ手をつけていません。とりあえず構想だけ考えているので、メモしておこうと思います。

アクラの自社メディアをどんなものにするかかという話は一旦置いて、自社メディアをなぜ作るかっていうことを考えてみました。

答えから言うと、僕が注目したのは「企業価値評価」です。

僕たちの企業の価値を計算する時、どうしても数値化されない部分というのが出てきます。それはその企業の持つノウハウだったり、ブランドだったり、人材だったりします。(ちなみに数値化できる価値というのは、売上とか売上原価とか、財務諸表に数字で乗っている内容です)

例えば A という会社が B という会社を買収しようと思っていますとします。B 社の帳簿上の価格が 10 億円だったとします。でも A 社が実際に B 社を買収しようとする時、その 10 億円以上を払わなければいけないわけです。その 10 億円以上の価値は、いわゆる「のれん価値」と呼ばれるものです。

でものれんを正確に算出することはほぼほぼ不可能です。その会社にいる人材一人一人を面接して、「この人の経済価値はいくらですね」みたいなことをやり続けると会社の買収どころではなくなってしまいますから。ブランドとかノウハウについても同じです。(実際のところは将来的にその企業が生み出すであろう価値に基づいて「なんとなく」算出される模様)

で、僕は思ったんです。自社メディアを作っておけば、いつの日かそのメディアの価値が企業の資産として計上されるようになるんじゃないかと。(もしかしたらもうされてるのかもしれないけど、今のところ探してもそういう記事は見当たらない)

のれんという価値が企業の資産として認められるのであれば、そののれんが 100%反映されているメディアっていうのはそれに値する資産価値を持つんじゃないか、というのが僕の意見（現時点で妄想）です。

サイト m & a というサービスをご存知でしょうか？

<http://www.sitema.jp/>

ここではいろんなメディアが売買されています。どのメディアがいくらとかそういうのは置いて、重要なのは「メディアに価格がついている」ということです。

おそらくこのメディアの価格査定の際にみられるのは広告収入がいくら見込めるかというような、「現金をどれだけ生産できるか」という所に着目されているんだと思います。年間の売上見込をなんらかの計算で出した数字で割り引いてるとか、そんな感じでしょう。（サイト M&A 運営サイドがどんな価値評価をしているかの詳細は不明）

オウンドメディアはよく「広告費をかけないで集客ができる」という売り文句を見かけますが、正直これも「広告費をかけないで現金を生産できる」と言ってるのと同じです。

先ほど書いたのれん価値というのは、数字で計算することができないんだけど、おそらくその会社の価値の根幹を担っているであろうものに価格査定がついたもので、のれんに価格がつく、ということはそれをしっかり繁栄したメディアにも、それ相応の価格がつく、と僕は考えてます。

アクラの話に戻ると、メディアをバイアウトする方針は一切考えずに、「企業の資産の一つとして考えられるオウンドメディア」を目指そうと現時点では考えている、という感じです。

大手企業が運営していたキュレーションメディアがいくつもサービスをクローズしている事実もあって、自社のコンテンツ以外のコンテンツの価値がどんどん希薄化してきているのは、IT 企業全体が感じていることです。今はインフィード広告のバブルがめっちゃくちゃ来てて資金が流入してますが、これもいつか終焉を迎えると思います。

インフィード広告を支える技術には、DSP、SSP、RTB の仕組みがあります。解説するとな

るとちょっと厄介なんですけど、簡単に言うとインターネット広告の媒体主側の配信量の最適化と、配信側のコストの最適化を自動的にやるシステム、っていう感じです。Google Adwords とか facebook 広告とかと似たような感じです。(厳密にいうと違う)

SSP はメディアの PV 数を広告の在庫として考えます。1PV が発生した時点で、そこに広告が出稿されて料金が発生するので、メディアに PV があればあるだけたくさんの広告費を運用できるようになります。

これを僕は、PV の証券化として捉えています。 株式会社は自社株に価格をつけて売買することができます。株式上場していれば、それが自由に売り買いできるようになって、需給によって株価が変動します。今流行りのインターネット広告市場は、株式会社 = メディア、株式 = pv という図式で成り立っているという感じで、それらの無理な営業によって生まれた「広告主も正直なところ実態がよくわからない広告費用」の増加が、今のインフィード広告バブルをつくってます。(DSP とかのことを理解してる人は IT 業界でもすごく少ない)

2007 年、サブプライムローン問題がありました。あれの原因は、住宅ローン業者の持つ債権とかもろもろを投資銀行が証券化して投資家に売りまくったせいです。不思議なもので、歴史を見ると新しいものが証券化されて高値で売買できるようになると、なぜかバブルが起きます。多分今のインターネット広告業界も同じ道を行くんじゃないかなと、僕はなんとなく思ってるわけです。

どの業種と比較しても IT 企業が圧倒的なスピードで成長できるのは、圧倒的なスピードで価値を創造するからできるからと言われてます。でも今のインフィード広告市場は、価値を作っているというよりも、既に作られたパイの取り合いの世界に入り始めてるように見えます。

本当に価値のあるメディアのコンテンツって、すごく作るのに時間がかかるはずなんです。どこかの誰かが何かを経験して、そのノウハウだったり経験だったり回りが回り回って今のインターネットのコンテンツ市場の基盤を作っていると思います。

それがキュレーションメディアの登場によってコピペが横行して、人の匂いがどんどん消えていって、それでもスマホでそのコピペを見る人がたくさんいるからその pv を証券化してお金にして…。という感じで、どんどん価値を搾取する方向にインターネット広告含めたメディア業界は向かっているように思えます。なので僕はこれに逆行して「人臭い」メデ

ィアを作ることにします。

その人臭さを作り上げるために一役買うのが「動画」です。テキストはコピペできますが、動画はコピペできません。そしてそこに「人」がいれば様々な権利が保証されます。そこに「企業の価値」が体现できれば、それが永続的な優位性を持つメディアになって、企業の資産になると信じてるわけです。

感覚で言うとビデオショップみたいなものにすればいいんじゃないかと思ってます。例えばノウハウだったらそれをドラマシリーズのテーマみたいにして、そのノウハウを細かく切り刻んでひとつの作品にしてカテゴリ化する。人材だったら、スタッフの実体験を動画化して、ドラマや映画のようにカテゴリ化する。**そのメディアに行くと、最高に役に立つ色々なビデオが見れる、結果そのノウハウが欲しい人が自然と寄ってくる、集客できる、将来的にはのれん価値を反映した資産として計上できるんじゃない？みたいなイメージ。**

これが最終的にインターネットとリアルをつなぐ最高のメディアになるんじゃないかと僕は思ってます。個人のメディアで「人臭さ」と「質の高いコンテンツの作成」を実行して書籍出版に繋がってるので、かなり確信めいてます。

正直構想段階なのでこれ以上あまり書けないんですが、、メディアを持つことによって上場している企業は株価にも影響が出るとも思ってるみたいな話もあるんですが、、何の根拠もないのでこれ以上はやめておきます。とりあえず、メディアは5月から本格的にスタートです。メディア事業については以上です。

■補足資料

1.DSP、SSP、RTBはこのサイトが一番わかりやすく説明してくれてます。

<http://dmlab.jp/>

このメディア管理人の広瀬さんがオンラインマーケティング部門の責任者を務めるマクロミルは最近上場しました。広瀬さんマジ尊敬です。

2.サブプライムローン問題とか証券化の危険性はこの映画を見ると凄くわかります

<http://amzn.asia/bT1ToyO>

ちょっと小難しいですが、内容が理解できるようになって損はないと思います。

4月所感

～熱量を持った組織の作り方～

4月13日をもって Art1st は株式会社アクラになりました。基本的にやることはそんなに変わらないと思いますが、「動画クリエイティブを基盤に、メディアビジネスに携わっていく」というのが当面の方針になるかと思います。

現時点で一番意識している目標は、株式会社アクラを「**資産総額1億円の企業**」にすることです。年商1億円を目指すとなると、少しバランスが悪いように感じるんですね。特に無理して売上を追い求めすぎている企業を見ると、資金的にも時間的にもすごくロスが多いように感じます。（僕が個人的に売上ばかりを求めるとすぐ疲れちゃうっていうのも理由の1つ）

例えば、高額で商品を販売したけれどそのサービス内容を実現することができなかった。その結果クレームにつながったり返金につながったりして、その対応のために多大な時間を使うことになる。その時間で本来であれば売り上げを上げられたはずなのに、大幅なロスが生まれる。その事業に携わる従業員やスタッフの満足度が大幅に下がる。人がいなくなる。最悪サービスがクローズする。（マジです）

ITの世界では、実は見えないところでたくさんバブルができて弾けてます。ついこの間まではキュレーションメディアがバブルだったんですが、気づいたらあっという間にバッシングの対象になってしまいました。そして今度はインフィード広告がバブルになっています。いろんな企業が引くほどたくさんの資金を流入させています。

なんでこんなことになるかって言うと、結局みんな競合ばかり見てるんですよ。あっちはインフィードにこれだけ資金を投下してる、うちも資金をもっととうかしよう。もっともっともっと！という感じで各メディアでプロダクトを作りまくって、新商品として営業をかけまくってバブルが生まれているという感じです。まあ結局弾けるんですけどね。

おそらく成長曲線みたいなものをイメージして大きい企業はあえてバブルを作って次のネタをせっせと用意してるんじゃないかと思うんですが、僕たちみたいな小さい企業がそのバブルに無理に乗ってしまうと、はじけた瞬間に体力が持たないで潰れちゃいます。サービ

スのリブランドとかクローズのために1か月とか2ヶ月も使ったら、ちっちゃい会社はそれだけで十分に潰れます。

結局ちっちゃい会社だからこそ、堅実に経営しなきゃいけないと僕は思うわけです。**で、その堅実な経営っていうのは、留保する人的資本を着実に成長させていくのがカギだと思います。**

先日東久留米の事務所で菅さんと二人きりになったので、少し人材と組織についてお話をしました。

現在僕が知り得る限り、ビジネスにおける組織っていうのは3種類あると思ってます。**一つは、従業員を雇って作っていく組織。そしてもう一つは従業員を雇わず、法人や個人がパートナーシップを組んで作っていく組織。そしてもう一つは従業員を雇いつつも、別の所得を持つ法人個人とのパートナーシップも平行して存在する組織。**

株式会社アクラは従業員を雇わず、パートナーシップで成り立っている組織です。どこかのタイミングで従業員を雇うというのもあるかもしれませんが、少なくとも現時点では案件に応じてパートナーシップを組んで互いに利益を分配する、というモデルが一番黒字化させやすいモデルだなーと感じています。

菅さんと話していて出てきた事で、「やっぱり生き残りをかけてビジネスをやっている人間は強い」ということ。そして「そういう人間同士と一緒にビジネスをすると、すごく楽しい」ということがありました。

いろんな人が社員を雇ったり月額固定でお金を支払ったりして、結局一人に戻ったり超少数の企業になったりしているのが現状で、その解体の最も大きな原因は「熱量の違い」にある、というのが結論でした。

実はアクラでも月額固定でお金を支払っている人がいたんですが、つい最近その契約を打ち切りました。理由はいろいろあるんですが、突き詰めれば原因は「熱量の差」です。

絶対にこのビジネスを成功させたい！結果を残したい！という熱量を持って、プレッシャーに精神をすり減らしながら正確な仕事をするのがその人と一緒にはできませんでした。

でも全責任は代表である僕にあると思ってます。

本当にその人が働きやすい環境にすることができていたかどうか。本当にその人が120%を能力を発揮することができるようにディレクションできていたかどうか。本当にその人の成長を考えて一緒に仕事をするのができていたかどうか。その人が僕と同じ熱量を持って仕事をできるように僕がモチベートできていたかどうか。それら100%僕がやりきれていたかどうかと言われれば、答えはノーです。

単純に法人化で忙しかったとか、複数案件が平行で走っていて時間がなかったとか、結局これも僕は言い訳だと思ってます。もっと効率的に上手にやることはできたはずなんですけど、僕はそれはできませんでした。ビジネスの方針や、財務的な問題も考えて結局契約を打ち切ることにしましたが、正直悔しい気持ちがとても強いです。

別の動画案件でスタッフとして一緒に行ってくれた人にも、100%僕がその人のためにできていたかといえば答えはノーです。僕の自分勝手なところがいくつもあって、たくさん迷惑をかけました。

僕の考える堅実な経営というのは、留保する人的資本を着実に成長させていくことだと書いたんですが、それはあくまでは外枠の話です。

この何ヶ月かの経験を通して、代表として僕が本質的にやるべき事は

パートナーないしスタッフが

- ・ **どうすれば熱量を保ったまま業務に挑んでもらえるか**
- ・ **どうすれば最大限能力を発揮できるかどうか**
- ・ **どうすればその人の成長が最大限見込めるか**

この3つを徹底的に考え、実践することに定まりました。

特に一番目の熱量を保ったまま業務に挑んでもらえるかどうか、というのが一番の課題だと思っています。ここをクリアすることができれば、長く一緒に仕事をするという目標をクリ

アすることができます。長く一緒に仕事ができればその分試行錯誤ができるので、残り2つの目標は自然と達成できると考えてます。

個人事業主として一人でやっていた時代は、「自分の能力をいかに高めるか」を自分の生き残りをかけてやっていたので、熱量は衰えず、能力を発揮して結果を残すために命をかけて、常に成長し続けることができました。でも全ての人がそうではないということが超現実的に理解することができました。

もし僕が当時熱量を持つことができていなかったら、おそらくそこら辺で野たれ死んでたと思います。現実的にお金が無くなるので。

固定でお金がもらえるということは、命をかけて「熱量をもつ」こと自体がマストじゃないってことです。じゃあ全てを成果報酬線してこちらから相手にギリギリの状態を常に求め続けなければいいのかと言われれば、間違いなく違うなと思います。というか、それで上手くいきませんでした。

もし「独立起業したいんです」と相手が言うのであれば、死ぬ寸前ギリギリまで追い込まれて、試行錯誤して頑張ればいいと思います。そしたらだいたい生き残れると思います。意思の強ささえあればどーにでもなります。

でもそうではない人に対してギリギリを求め続けるていうのはやっぱり現実的に不可能です。例えば、もしパートナーを組んでいる人が所帯を持っていて、お子さんがいらっしゃるのであれば、そこに無理にギリギリを強いるのであれば、それは僕の自分勝手になると思います。

その生活を保証できるだけの額を相手に渡して、その上でその人が熱量を保ちながら仕事ができる環境を僕が作っていくというのが正解、のはず。

じゃあすればいいのかっていう具体的な答えが正直まだ見つかってないんですが、「パートナーやスタッフが熱量を持って働ける環境を作る」というテーマのもと、今後頑張っていきますので、皆様ご声援のほどよろしくお願いいたします。

以上、株式会社アクラ 4 月の月次報告書でした。

菅さんとの対談はこちらから聞くことができます

<https://art1st.jp/p/r/sPzO9yn6>

[プライバシーポリシー](#)