

Japan Editorial Capture & Operations

海外テック企業の日本市場向けコンテンツを、翻訳の先で機能させる

目次

1. The translation trap — 翻訳の罠
2. The four structural asymmetries — 4つの構造的非対称
3. Editorial Capture Model — 翻訳が運べないものを捕捉する
4. The re-architecting framework — 翻訳の前に、構造を組み直す
5. When to call for help — 外部の手を借りるとき
6. About the author — 書いている人間について

1. The translation trap

ある火曜日の朝のことを、いまもよく覚えています。

ひとつの記事を日本語で公開した直後のことです。英語版は本国でよく読まれ、問い合わせの起点になり、営業チームが商談で引用するほどには機能していたページでした。それを日本語に移し、公開ボタンを押しました。翻訳はきれいでした。直訳臭はなく、用語は統一され、専門用語の訳語も想定どおり。社内の日本語ネイティブが目を通して、直すべき箇所は出てきませんでした。

そして、何も起きませんでした。

数字は本国と同じようには動きませんでした。閲覧は伸びず、滞在は短く、ページの先にあるはずの反応——資料請求も、問い合わせも、次のページへの遷移も——返ってこない。英語版でそこにあった手応えが、日本語版にはありませんでした。

最初にこれを見たとき、私はそれを運のせいにしました。しかし同じことが、次の会社でも、その次の会社でも起きました。8年間、5社の海外テック企業の日本向けコンテンツ基盤の内側に、エージェンシーとしてでもなく、翻訳者としてでもなく、それぞれの組織の embedded content lead として座り続けるうちに、これが偶然ではないと分かってきました。正しく訳したはずのページが、日本で沈黙する。これは運ではなく、繰り返し起きるパターンです。2026年のいまも、私はそれを目にし続けています。

もしあなたが、ダッシュボードの前で「日本は反応が薄い」と結論づけ、予算配分を考え直したことがあるなら——この先は、おそらく他人事ではありません。

数字が「裏切り」に見えるとき

このパターンには、厄介な特徴が一つあります。

海外のテック企業が、日本市場への展開を決める。ブログを翻訳する。翻訳したブログを公開する。そして、本国と同じ数字を期待する——ここまでは、多くの組織が同じ道をたどります。

しかし、そうはなりません。

数字は、まるで裏切りのように見えます。日本の読者がそのプロダクトに興味を持っていないかのよう。良いものを正しい言葉で届けたはずなのに、相手は黙ったまま動かない。手応えのなさが、関心のなさに見えてしまいます。

ですが、興味がないわけではありません。同じプロダクトが、本国では人を動かしていました。価値そのものが日本国境で消えるわけではない。何かが、言葉を読者のところまで運んでいないのです。

ここに、最初の落とし穴があります。数字が応えないとき、人はまず原因を翻訳の中に探します。訳が硬かったのではないか。ニュアンスが違ったのではないか。もっと自然な日本語にすれば届いたのではないか。そう考えて、翻訳をもう一段磨く。プロの翻訳者を入れ、ネイティブチェックを重ね、表現を整える。

それでも、沈黙はあまり変わりません。

翻訳を磨いても届かない、という事実

誤解のないように書いておくと、翻訳を軽視してよい、という話ではありません。

世の中で語られる「ローカライズの失敗」の多くは、純粹に翻訳品質の問題です。機械翻訳そのままの不自然な日本語。文法や言い回しの誤り。なぜか英語が残ったままのボタン。直訳すぎて意味の通らない一文。こうした欠陥は実在しますし、放置すれば確実に読者を遠ざけます。

翻訳は、言葉を保存する仕事です。原文の意味を、別の言語で損なわずに運ぶ。それ自体が必要な仕事です。

本書が扱うのは、その先にある問題です。

翻訳品質の問題は、見つければ直せます。誤訳は訂正でき、不自然さは推敲で消えます。しかし、私が現場で繰り返し見てきた沈黙は、そこをすべてきれいにした後にも残りました。翻訳には欠陥がない。日本語として読める。専門家が読んでも問題を指摘できない。それでも、英語版にはあった手応えが、こちらにはない——そういう沈黙です。

なぜそう言えるのか。翻訳の仕事の単位は、「原文があり、それを正しく移す」ことです。原文に書かれている言葉を、別の言語で損なわずに運ぶ。これが翻訳の責務であり、その範囲では翻訳は仕事を果

たしています。しかし、本国の記事が読者を動かしていたのは、言葉そのもののだけの力ではありませんでした。本国の記事には、本国の読者を前提にした無数の判断が——書かれざる判断が——織り込まれていました。

そして、その判断は原文のどこにも書かれていません。文章の表面には現れない。書かれていないものは、訳しようがない。だからこそ、どれほど正確に訳しても、運ばれずに取り残されるものが出てきます。

具体例を一つ挙げます。あるとき、英語版の製品比較記事は、「なぜ既存ツールから乗り換えるべきか」を冒頭で正面から扱っていました。その会社にしか書けない、現場に根ざした理由です。日本語版は、語順も用語も正確に訳されていました。冒頭の「乗り換える理由」も、同じ位置に、同じ言葉で置かれています。それでも、英語版でそれを決め手にしていた力は、日本語版では働きませんでした。一語一語は正しい。それなのにページ全体は、輪郭を失って沈んでいました。私が繰り返し見てきた「沈黙するページ」は、たいていこの種のページです。言葉は正確に移されている。しかし、その言葉を意思決定まで運んでいたものが、移されていないのです。

沈黙は、なぜ見えにくいのか

この沈黙には、もう一つ厄介な性質があります。損失として表に出てこないことです。

誤訳なら気づきます。不自然な日本語なら、誰かが指摘します。しかし、正しく訳されたページが静かに沈んでいくとき、その損失は「日本市場では反応が薄い」という一行としてしか現れません。本当はあったはずの問い合わせも、積み上がっていたはずのブランドへの信頼も、最初から存在しなかったかのように見えます。記録に残るのは、起きなかったことではなく、起きたことだけだからです。

問題はその先にあります。沈黙が「日本の読者は反応が薄い」という一行に潰れたとき、その一行を根拠に、撤退や予算の減額が検討されはじめます。読者がいなかったから縮小するものではありません。読者に、届いていなかったのです。この損失は数字に現れない——だからこそ厄介です。もし自分の組織でも、日本市場の数字を見てそう結論づけかけたことがあるなら、それはたいてい、この沈黙の形をしています。

なぜ正しい言葉が届かないのか

なぜ、文法的に正しい日本語が読者に届かないのでしょうか。

答えは、英語圏の読者と日本の読者とで、文章の受け取り方の前提そのものが違う、というところにあります。本国のページがそのまま日本でも効くという前提自体が、成り立っていません。本国で当たり前に通じていた組み立てが、日本ではそのまま通じないのです。

これは「もっと上手な日本語」で解ける問題ではありません。なめらかさの問題ではないからです。語は揃っている。しかし、語を意思決定まで運ぶ経路が、組み直されていない。そしてこの崩れは気まぐ

れに起きるのではなく、繰り返し同じところで起きます。

その崩れがどこで、どのように起きるのかは、次章で具体的に見ていきます。この章で押さえていただきたいのは、次の一点です。

翻訳が壊れているのではない。構造が壊れている。

入口を抜けて

この一文が、本書全体を貫く前提になります。日本語版が沈黙するとき、原因は翻訳の出来栄えの中にはありません。翻訳はその役目——言葉を保存すること——を果たしています。問題は、保存された言葉を、日本の読者の意思決定まで運ぶ構造のほうにあります。

だからこそ、翻訳をもう一段磨くという対応は、たいていのを外します。磨くべき対象が、そもそも翻訳ではないからです。これは翻訳品質の問題ではなく、その手前にある——言葉を読者の意思決定まで運ぶ「組み立て」の問題です。

では、その「組み立て」は、具体的にどこで、どのように崩れているのか。次章では、私が8年間で繰り返し同じ場所に見てきた、日本市場の構造的なずれを取り上げます。沈黙の正体は、そこにあります。

2. The four structural asymmetries

前章は、一つの結論で閉じました。翻訳が壊れているのではなく、構造が壊れている、と。語は揃っているのに、その語を読者の意思決定まで運ぶ経路が組み直されていない——では、その「組み直されていないさ」は、どんな形をしているのか。本章で、それを具体的に見ていきます。

ただし、これを抽象的な「文化の違い」として説明することはしません。文化が違う、という説明は、実のところ何も説明していないからです。私が8年間、5社の海外テック企業の日本向けコンテンツ基盤の内側に embedded content lead として座り続けて見てきたのは、もっと具体的で、繰り返し起きる、輪郭のはっきりしたずれでした。本国のページがそのまま日本で効くという前提が崩れるとき、その崩れ方は気まぐれではありません。たいてい、同じ四つの場所で起きます。

四つには、底に共通するものがあります。私が現場で見てきた限り、日本のビジネス読者は、英語圏の読者とは異なる前提で文章を処理しています。英語圏のビジネス文書は、書かれていることがほぼすべてだという前提で読まれます。主張があり、根拠があり、結論がある。読者はそれを文字どおりに受け取ります。日本の読者は、そうは読みません。書かれていることの周りにある文脈——どんな順番で語られたか、誰が、どんな立場で、何を言っていないか——まで含めて、意味を組み立てます。情報を、文字の列としてではなく、文脈の網として処理するのです。

この読み方の癖が、これから挙げる四つすべての根に流れています。ここでは深入りしませんが、四つがばらばらの不具合ではなく、同じ一つの土壌から生えていることは、頭の隅に置いておいてください。

順番に見ていきます。まずは情景から、それから一般化へ。

反論は、いつ処理されるか

あなたのランディングページは、おそらく価格を早めに見せています。

それは英語圏では正しい設計です。結論から入り、価格を明示し、行動を促す。読者の時間を奪わない。何ができて、いくらで、次に何を押せばいいのか——早く、はっきり伝えるほど親切だとされます。リードを最短距離でコンバージョンへ運ぶ。本国のページは、この思想で組まれています。そして本国では、それが効きます。意思決定者がスクロールの上のほうで答えに行き当たり、必要なら問い合わせる。摩擦の少ない、良いページです。

ところが、同じページを日本語に移すと、語順も用語も正確なまま、読者は早い段階で離脱していきます。

ヒートマップで確かめたわけではありません。ただ、ページの先にあるはずの反応が返ってこないとき、その手前で何が起きていたかは、おおよそ見当がつきます。冒頭で価格と結論を突きつけられた日本の読者は、まだ「この相手の話を聞く理由」を自分の中に作れていない段階で、いきなり買うか買わないかの判断を迫られています。その瞬間、ページは情報提供から売り込みに反転します。そして売り込みに見えた瞬間、読者は静かに離脱します。声を上げて反論するのではなく、ただページを閉じる。議論にもなりません。

ここに、一つめの非対称があります。

英語圏のビジネス向けページは、しばしば結論から入ります。価格を早く出し、答えを先に言い、反論は「読者の頭に浮かんだら、その都度つぶす」形で処理します。結論を先に置くこと自体が、自信の表明として機能します。

日本のビジネスの意思決定フローは、これを逆順で要求します。価格と結論は、ページのもっと後ろに置かれます。商談でも、提案書でも、いきなり金額の話には入りません。まず、こちらが相手の状況をどれだけ理解しているか。この課題は何に由来し、どういう文脈の中にあるのか。それを共有し、相手に「この人たちは分かっている」と思ってもらったうえで、ようやく解決策の話に入り、コストは最後に置かれます。能力と文脈で始め、コストで終わる。私が5社で繰り返し見てきたのは、この順番のほうが信頼を損ないにくい、という事実です。

これは単なる配置の好みではありません。日本のビジネス購買は、多くの場合、一人の感覚だけでは完結しません。読んでいる担当者は、読んだ内容を社内に持ち帰り、自分の言葉で説明し、複数の関

係者を納得させる役割を負っています。だから読者がページに求めているのは、自分が買う理由だけではありません。社内で「なぜこれを検討すべきか」を語るための、文脈と論拠の在庫です。結論から入るページは、その在庫を渡す前に決断を迫ります。能力と文脈から入るページは、読者が社内で使える言葉を先に手渡してから、最後に価格を置きます。

英語圏では「親切」だった早さが、日本では「性急さ」になります。同じ設計が、読者の前提が変わるだけで、逆の意味を持つのです。注意していただきたいのは、ここで日本語の語そのものは一語も間違っていないことです。価格は正確に訳されている。CTAも自然な日本語になっている。崩れているのは、それらを並べた順序のほうです。順序を組み替えるだけで、同じ情報が、読者を降ろす力ではなく運ぶ力に変わっていく——これも、現場で繰り返し見てきた変化です。

信頼は、何によって立ち上がるか

あなたのページには、おそらく顧客からの推薦文が載っています。

著名な顧客の一言。創業者がどんな経歴を持ち、何を成し遂げてきたか。「業界をリードする」プロダクトであることの宣言。英語圏では、これらが信頼を作ります。顔と名前のある誰かが「これは良い」と言い、創業者の経歴がその発言を裏づけ、プロダクトの先進性が背中を押す。物語があり、人がいて、勢いがある。それが、買ってよい理由になります。

ある会社で、私はこの信頼の組み立てを丸ごと作り直したことがあります。英語版は、その会社の物語で信頼を立てていました。創業者が何を見て、どこに問題を感じ、どんな確信からこのプロダクトを作ったか。利用者の声——「これで私たちのチームは生まれ変わった」という、熱量のある推薦文。それを日本語に訳して、公開しました。創業者の物語はそのまま残り、推薦文も忠実に移されています。そして、響きませんでした。

最初は理由が分かりませんでした。文章は良い。物語は魅力的だ。それなのに、読者の側に信頼が立ち上がる気配がない。同じことを何度か見て、ようやく腑に落ちました。日本のビジネス購買を動かしているのは、語り手の魅力ではなく、それを買おうとしている委員会の合意なのです。

ここに、二つめの非対称があります。

日本でのビジネス導入は、たいてい一人では決まりません。現場の担当者がいて、その上長がいて、情報システム部門がいて、ときには稟議が役員まで上がります。この購買委員会を一つの読者として捉えると、彼らが見ているものが見えてきます。彼らは、心を動かされたいのではありません。説明できる材料を探しています。稟議を上げる人は、自分が「良いと思った」理由を、その場にいない他人にも通る形で説明できなければならないからです。

すると、効く信頼の材料が変わります。熱量のある推薦文は——「これで生まれ変わった」というたぐいの一文は——委員会の中ではむしろ警戒されます。出来すぎた賛辞は、検討の材料ではなく、宣伝の

ノイズとして処理されます。「海外の有名企業が褒めていた」は、稟議書には書きにくい。創業者の経歴も、日本の購買委員会にとっては遠い物語です。

彼らが求めているのは、別の種類の証拠です。具体的なエビデンス——曖昧な賛辞ではなく、何がどう変わったのかが検証可能な形で書かれていること。近い業界での導入実態——自分たちと似た立場の組織が、これをどう使っているか。方法論の詳細——なぜそれが機能するのかが、原理のレベルで説明されていること。そして、契約上許されるなら、実際の社名。日本の購買委員会にとって、近い業界の一社が実名で導入している事実は、どんな推薦文よりも雄弁です。「あの会社が使っているなら」が、しばしば稟議を通します。

この四つは、いずれも「個人の声」ではなく、合意形成のプロセスに持ち込める、検証可能な事実です。ここにも、先ほどの読み方の癖が効いています。日本の読者は、推薦の一行に対して、「これは誰が、どういう立場で言っているのか」「都合のいい声だけを集めたのではないか」という背景を、自動的に読み込みます。具体的なエビデンスや実名は、その裏の疑問符を一つずつ消していきます。英語版の信頼の組み立てを正確に訳すと、検証可能な事実が手薄なまま、個人の物語と熱量だけが日本の読者の前に並ぶことになります。信頼が立ち上がらないのは、文章が拙いからではありません。日本の購買が信頼を組み立てる材料と、ページが差し出している材料が、噛み合っていないからです。

この噛み合わなさは、委員会で購買する組織にだけ起きるものではありません。個人が一人で選ぶ製品でも、日本の買い手は自分の直感だけでは動きません。レビューを読み、使っている人の声を探し、第三者の評価を確かめてから決めます。組織が稟議書に求める検証可能な事実と、個人がレビュー欄に探す他者の声は、根が同じです。語り手の魅力より検証可能な事実が効くという構造は、法人購買に限った話ではないのです。

どこまで書けば「足りる」か

三つめは、より地味で、より見落とされやすい非対称です。分量の問題です。

あなたの英語の記事は、本国では「網羅的 (comprehensive)」だと評価されています。要点を押さえ、過不足なく論じ、読者を最短距離で結論まで運ぶ。無駄のない、よくできた記事です。それを、同じ長さの日本語に訳します。語数は保たれ、論点は漏れなく移され、情報は何一つ落ちていません。

日本語ネイティブの同僚に読んでもらったときの、最初のひと言を覚えています。「これ、薄くないですか」。

同じ情報量です。一文も削っていません。それでも、英語で「網羅的」だったものが、日本語では「薄い」と読まれました。

ここに、三つめの非対称があります。

英語の一記事で「網羅的」と感じられる分量は、日本語に同じ長さで訳すと、しばしば「物足りない」と読めます。日本のビジネス読者が一本の記事に期待する深さは、体感として、英語圏よりずっと厚いのです。前置きがあり、背景の説明があり、小見出しが細かく刻まれ、一つの論点が複数の角度から検討される。簡潔さは、英語圏では美德ですが、日本のコンテンツの文脈では、しばしば「準備不足」のシグナルとして読まれてしまいます。

なぜそうなるのか。これも、読者の読み方の癖につながっています。日本の読者は、コンテンツの厚みそのものを、送り手の本気度や専門性の代理指標として読みます。十分に掘り下げられた長い記事は、それだけで「この相手はこのテーマを真剣に扱っている」というメッセージを発します。逆に、簡潔すぎる記事は、内容の正しさとは別のところで、「このテーマにそこまで投資していない相手」という印象を残します。情報の量が、態度の表明として読まれるのです。

一人の感覚だけで即断しない購買構造も、ここで効いています。一人で読んで決めるなら、要点だけで足りるかもしれません。しかし、複数の人がそれぞれの関心から同じページを読み、それぞれの疑問に答えを探すとなれば、ページが受け止めるべき問いの数は増えます。一人が価格を気にし、一人が運用負荷を気にし、一人が他社事例を気にする。そのすべてに、ページが先回りして答えていることが、密度と分量として要求されるのです。

付け加えておくと、これは「とにかく長くすれば効く」という話ではまったくありません。意味のない水増しは、むしろ逆効果になります。求められているのは、読者が次々に抱く問いを取りこぼさず、一つずつ豊んでいく密度であって、字数そのものではありません。問題は単純な文字数ではなく、英語圏の「簡潔さ＝親切」という前提が、日本の読者の「厚み＝誠実さ」という前提と、真っ向からぶつかるところにあります。同じ尺で訳すという行為そのものが、送り手にそのつもりがなくても、日本の読者には「情報量が足りない」という無言のシグナルを送ってしまう。一語一語が正確であることと、読者が「十分に扱われた」と感じることは、別の問題なのです。

読者は、どこで動くか

最後の非対称は、ページの中ではなく、読者がどこで動くかという「場所」をめぐるものです。

あなたのコンテンツ戦略は、おそらくLinkedInを中心に回っています。英語圏のSaaSにとって、それは理にかなっています。意思決定者がそこにいて、議論がそこで起き、コンテンツがそこで広がり、商談の起点もそこにある。LinkedInは、英語圏のビジネスにおける主要な転換面です。記事を書き、LinkedInで配り、そこで関心を持った相手が反応し、対話が始まる。本国のプレイブックは、この面の上で組まれています。

その設計をそのまま日本に持ち込むと、配った先で、静けさに行き当たります。

日本のSMBテックの読者が、仕事の文脈で実際に集まり、情報を交換し、人の推薦に耳を傾けている場所は、しばしばLinkedInよりも、X（旧Twitter）上のコミュニティのほうです。現場の実務家がそ

ここで緩やかにつながり、誰がどのツールを使い、何が良くて何に苦労したか——そうした生の声を交わしています。意思決定者は、整然としたプロフィール欄ではなく、そうした日々のやりとりの中で、プロダクトの評判に触れます。日本のSMBテックにおいては、この面を経由したほうが転換に効くことが多い——面もプレイも、英語圏とは違うのです。

ここに、四つめの非対称があります。

この非対称は、ダッシュボードの上で、最も誤解されやすい形で現れます。LinkedInの数字が、日本では伸びない。それを見て、「日本ではコンテンツが響いていない」と読んでしまいそうになります。しかし、響いていないのではありません。読者が、そもそも別の場所にいるのです。照らしている面に読者はおらず、読者がいる面を、計測がまだ照らしていない。反応が薄いのではなく、反応している場所を見ていないのです。

根にあるのも、同じ前提のずれです。日本の読者は、企業が公式に発信するメッセージそのものより、その周辺で交わされる、利害から離れた声を重く見る傾向があります。背景を読むというのは、ページの中だけの話ではありません。「公式はこう言っているが、実際に使っている人たちは何と言っているか」という、文章の外側の文脈までを読みに行きます。その「実際に使っている人たちの声」が集まり、流れている場所が、英語圏とは違うところにある。だから、転換が起きる面そのものがずれるのです。

どの面にどう投資するかという施策の話は、後の章に譲ります。ここで押さえておきたいのは、読者がどこで・どう動くかという地図そのものが、英語圏と日本とでは非対称だという事実です。

四つを並べて

四つの非対称を、並べて見てきました。

反論が処理される順序。信頼が立ち上がる形式。読者が「足りる」と感じる深さ。読者が実際に動く場所。表面はそれぞれ違います。ページ構成の問題に見えるもの、信頼設計の問題に見えるもの、分量の問題に見えるもの、配信面の問題に見えるもの——担当する部署が違えば、別々の課題として扱われそうな四つです。

英語圏の前提で作られたページを日本に持ち込むと、たいていこの四つのどこかで——多くは、複数で同時に——つまずきます。価格を前に出して警戒され、推薦文だけでは合意を支えきれず、同じ尺で薄いと読まれ、いるはずの面に読者がいない。ダッシュボードの上では、これらはすべて「日本は反応が薄い」という一行に潰れます。しかしその一行の下では、四つの別々のずれが、それぞれの仕方で読者を取りこぼしているのです。

もう一つ、四つに共通することがあります。どの非対称においても、本国のページに書かれた言葉そのものは、一つも間違っていないでした。価格は正しく訳され、推薦文は忠実に移され、情報は漏れなく運ばれ、コンテンツは確かに存在していた。崩れていたのは、いつも語の外側——順番、形式、分

量、場所——のほうでした。これらは、翻訳という仕事の単位の外にあります。翻訳が運べなかったものの、前章で「書かれざる判断」と呼んだものの、これが具体的な中身です。

ここまで読んで、四つがどこか似た顔をしていることに気づかれたかもしれません。順番も、根拠も、深さも、場所も——いずれも、日本の読者が言葉を文字どおりにではなく文脈の網として処理する、あの読み方に根を持っていました。表面はばらばらでも、根が一本だとしたら——四つを個別に潰していくのか、それとも、四つを生んでいる欠落そのものに手を入れるのか。そこから先が、次章の主題になります。

3. Editorial Capture Model

ここまでで、翻訳そのものが壊れているわけではないこと、そして日本市場には英語圏の前提がそのまま通用しない構造があることを見てきました。問題は、言葉が正しく置き換わっているかどうかではなく、言葉が、日本の読者を意思決定まで運ぶ構造を持っているかどうかにあります。

本章では、その構造をどう捉えるかを扱います。具体的にどう作り直すか（それは次章の役割です）ではなく、その前段にある考え方を、名前をつけて定義しておきます。私はこれを Editorial Capture（編集判断の捕捉）と呼んでいます。

これは、会議室で設計したフレームワークではありません。現場が先にあり、モデルは後から来ました。8年間、5社の海外テック企業の日本向けコンテンツ基盤の内側に embedded content lead として座り続けた結果として、後から輪郭が見えてきたものです。

前章で見た症状をここで並べ直すことはしませんが、要点は一つです。それらは別々の問題ではなく、一つの欠落から派生した同じ症状群だということ。本章は、その欠落を埋めるモデルを定義します。

なぜ「翻訳」では捕捉できないものがあるのか

出発点は、一つの単純な観察です。「書く」という行為には、一律の正解が存在しません。

誤字、文法の誤り、事実誤認——こうした明確なミスには正解があります。間違いは間違いであり、誰が見ても判定できます。この層は、AIの進化によってかなりの部分が自動的に除去されていきます。実際、いまの生成AIはこの層をすでにうまく処理します。

しかし、その先があります。同じ製品を説明するのに、どのトーンで語るか。どこを厚く書き、どこを削るか。どの順番で論を立てるか。何を信頼の根拠として提示するか。これらには客観的な正解がありません。読者によって、媒体によって、その会社が日本市場で取りたい立ち位置によって、答えが変わります。

翻訳が扱うのは、この一番上の層——言葉の正確さです。翻訳は言葉を保存し、原文の意味を別の言語で損なわずに運びます。

しかし、その下にある正解のない層を、翻訳は構造的に扱えません。翻訳の仕事の単位は「原文があり、それを正しく移す」ことであって、「日本の読者にとって、ここはこの順番で、この根拠で、この深さで書くべきだ」という判断を生み、それを残し、次に活かすことではないからです。

そこで、ここに概念上の区別を置きます。Translation（翻訳）は言葉を保存する。Editorial Capture は、言葉を意思決定まで運ぶ構造を捕捉する。前者が扱うのは語であり、後者が扱うのは編集判断（editorial judgment）です。

Editorial Capture が捕捉する「編集判断」とは

編集判断とは、正解のない領域で人間が下す「どう書くか・何を載せるか・何を切るか」の決定を指します。

粒度の感覚をつかんでいただくために、一つ例を挙げます。たとえば、ある海外SaaSの導入を日本の読者に勧める記事で、信頼の根拠をどう示すか。本国版は創業者の経歴とプロダクトの先進性を冒頭に置いていました。しかし日本の読者には、その順番では響きにくい。そこで、第三者による比較や、近い業界での導入実態を先に置き、創業ストーリーは後ろに下げる——こうした一件ごとの選択が編集判断です。正解はありません。しかし、その会社・その読者にとっての「より効く順番」は確かに存在し、それは誰かが決めています。

これが重要なのは、日本市場で繰り返し効いてくるのが、まさにこの判断の層だからです。前章で挙げた構造的な違いは、いずれも「正しく翻訳すれば解決する」たぐいのものではなく、一つひとつが、その場その場で下される編集判断を要求します。

本章で最も伝えたいのは、次の一点です。日本市場向けにコンテンツを作るとき、こうした判断は、誰かが必ず下しています。問題は、その判断がどう扱われているかです。外部に断片的に委託すれば、判断は一回限りの納品物として消費され、納品が終われば消えます。担当者が兼任なら、判断はその人の頭の中だけに残り、異動すれば失われます。次に誰かが日本語コンテンツを作るとき、また同じ判断をゼロからやり直すことになります。

つまり、判断が下されていないのではなく、判断が残らないのです。だから日本語サイトは更新されず、記事は増えず、出てくるものは毎回どこか英語版の影を引きずる。症状は表面に出ますが、根は同じ場所にあります。

Editorial Capture の定義は、この一点に向けられています。AIに書かせることなく、編集判断を捕捉すること。一回限りで消えていく判断を、作業の流れの中で（後から設定として与えるのではなく、書きながら）記録し、次の出力の出発点として参照できる形にしておくこと。「捕捉」という言葉には、この意味を込めています。

一つ留保を置いておきます。これは保証ではなく、観察されたパターン——断定ではなく、確度の高い仮説です。同じことを最初に見たときは、運が良かったのだと考えました。何度も見るうちに、これは仕組みなのだと分かってきました。捕捉によってできるのは、この仕組みの輪郭を、毎回ゼロから描き直さずに済むようにすることです。

モデルの骨格——Editorial Capture × Operations

このモデルは、二つの軸で組み立てられます。一つは編集判断を蓄積していく学習の軸。もう一つは、それを運用に回し続ける継続の軸です。私はこのモデル全体を Editorial Capture & Operations と呼んでいます。

Editorial Capture 軸——判断を蓄積する

第一の軸は、編集判断そのものの蓄積です。

何を厚く書き、どの根拠を採り、どの順序で組むか。一件ごとに下されるこうした判断を、その場で言語化し、記録として残していきます。一件、また一件と積み重なるにつれて、その会社の日本向けコンテンツに固有の編集の輪郭が形になっていく。次に書くときには、ゼロからではなく、これまでに残された判断を出発点にできます。

ここに、AIで量産されコモディティ化していく記事との差が生まれます。AIは「書く」を自動化しました。しかし、何を残し何を切るかという編集判断——正解のない領域で文脈に応じて下される判断——を記録し、次の判断の足場にしていくことは、それとは別の営みです。書くことが安く速くなるほど、安く速くは作れない判断の蓄積が、その会社のコンテンツに固有の価値として残っていきます。

蓄積は後から効いてきます。判断が増えるほど、次に書くときの出発点が高くなります。最初の数本のときより、判断を何十件と残したあとのほうが、迷う回数は目に見えて減ります。これを「何倍速くなる」といった検証できない数字で語ることはしません。ただ、構造として、後になるほど積み上がりが効きやすくなる。これは仕組みの性質であって、約束ではありません。

Operations 軸——判断を運用に回し続ける

第二の軸は、蓄積された判断を実際の運用に回し続けることです。

ここで言う運用とは、判断を一度きりで終わらせず、公開後の反応を見て次の判断に還流させる継続のサイクルを指します。一本の優れた記事を納めて終わり、ではありません。日本向けコンテンツ基盤の弱点が運用面と組織面に現れがちなこと——更新が滞り、日本向けの記事が少なく、発信が不定期になりがちなこと——を踏まえると、判断を回し続ける仕組みこそが効いてきます。何をどう測り、どう改善に戻すかという具体は次章の領分なので、ここでは構造を示すにとどめます。

二つの軸の関係はこうです。Capture が「正解のない領域で下した良い判断を残す」のに対し、Operations は「その判断を継続的に運用へ還流させる」。捕捉だけでは静的なアーカイブに終わり、運

用だけでは判断が毎回ゼロからになります。両方がかみ合って初めて、一回限りの納品物ではなく、継続的に運用される編集の営みになります。

重要なのは、この二つの軸が扱うのが、いずれもAIが代替しにくい領域だという点です。正解のない編集判断と、文脈を読みながら回す運用判断。書くという作業そのものが自動化されていくなかで、価値が残るのはこの二軸だと私は考えています。

この二軸が、いまなぜ効くのか

この二軸モデルが、いま特に意味を持つには時代的な理由があります。

生成AIによる検索が、「調べる」たぐいの情報需要を吸収しつつあります。何かを知るために検索された問いの多くは、AIが直接答えてしまう。その結果、そうした問いを狙って作られた、単なる翻訳や量産記事は、コモディティ化の圧力を受けます。誰でも作れるものは、誰にも読まれなくなっていくます。

このとき、何が評価の側に残るのか。GoogleでKnowledge領域を統括する Nick Fox 氏は、AI時代に評価されるものとして、人間ならではの視点や経験、そして表層を超えた深い内容を挙げています。同社の Danny Sullivan 氏も、2025年8月の WordCamp US で、良いSEOは良いGEO（生成AI向けの最適化）である、という趣旨の発言をしています。つまり、AI最適化という別種の小手先のテクニックがあるのではなく、もともと本質的に良かった編集の延長線上にある、ということです。私の現場での実感も同じ方向を向いています。中身のないものを量産すれば、AI検索の時代にはむしろブランドを損ないます。

その「残る側」が向かう先を、私は三つの方向として捉えています。これは二軸モデルとは別系統のチェックリストではなく、編集判断の蓄積が実際に効いてくる出口を整理したものです。

一つめは、指名検索の構築。名前で検索され、引用される存在になることです。SEO業界でも、AI検索で引用されやすいのは、第三者からの言及や被リンクが厚いサイトだという見方が広く共有されています（Googleの公式見解ではありません）。

二つめは、一次情報の設計。誰かの記事を要約し直したものではなく、その会社にしか出せない一次情報や実体験に根ざしたコンテンツです。AIが既存の情報を吸収していくなかで、吸収元にしかない情報こそが残ります。実際、英語版にはあった独自の実例が日本語版では一般論に薄まり、ページが「どこにでもある説明」に沈んでいく光景を、私は何度も見てきました。沈黙するのはたいてい、この一次情報が抜け落ちたページです。

三つめは、問いの広がり。一つの問いの背後には、関連する無数の問いが枝分かれしています。日本語ページが英語版より情報量で薄くなりがちな構造を踏まえると、この取りこぼしは無視できません。

なぜこの三つなのか。いずれも、AIに吸収されにくく、かつ「正解のない領域で何を・どう書くか」という編集判断の積み重ねによってしか実現しないからです。逆に言えば、判断を残さない作り方は、この三つはどれも狙って作れません。だからこの三つは、量産と翻訳がコモディティ化していくなかで残る方向であり、二軸モデルが向かう出口になります。それぞれの具体的な設計は、次章で扱います。

なぜ「専属 (embedded)」でないと判断は蓄積されないのか

最後に、このモデルがなぜ「専属」という関わり方を要求するのかに触れておきます。これは、モデルの構造から出てくる帰結です。

編集判断は、組織の外から一回ごとに渡される納品物の中では蓄積されません。判断が蓄積されるには、その組織の内側に入り、その会社が日本で取りたい立ち位置、製品の細部、過去に下した判断の文脈を、作業の流れの中で捉え続ける必要があります。エージェンシーや翻訳の仕事の単位は「依頼を受けて、納める」ことであり、その単位の中に判断の蓄積は入ってきません。私が自分を embedded content lead と呼ぶのは、この構造上の必然によります。

判断の蓄積という価値は、関わり方の深さと連続性に依存します。広く浅く多くの会社に関わる形では、この累積は起きません。同じ現象を一度見たときは偶然に見え、内側に深く入って繰り返し見るうちに、それが各社固有の事情ではなく、日本のビジネス読者が海外発の商業コンテンツを処理するときにほぼ同じ場所で起きるパターンだと分かってくる。この見え方そのものが、深さと連続性の産物です。だから「専属であること」は、このモデルの飾りではなく、前提条件になっています。

なお、このモデルがどの規模・どの段階の組織に効くのか——内製で抱えられる組織と、そうでない組織の切り分けは、外部の手を借りるかどうかの判断とあわせて、第5章で扱います。ここでは、判断の蓄積が関わり方の連続性を前提とする、という構造的な事実の指摘にとどめます。

ここまでで、Editorial Capture が何であり、なぜ翻訳とは別の営みなのかを定義してきました。捕捉と運用の二軸、その二軸が向かう三つの出口、そして専属という関わり方の必然。残るのは、この構造を実際にどう組み立て直すか——既存の日本向けコンテンツを、どの手順で再構築していくかです。次章で、それを扱います。

4. The re-architecting framework

前章の最後に、残る問いを一つ挙げました。既存の日本向けコンテンツを、どの手順で再構築するか。本章が、その手順の章です。

ただし、これは「この通りにやれば必ず効く」というチェックリストではありません。私が8年間、5社の海外テック企業の内側に embedded content lead として座り続けるなかで、何度も同じ順番で踏

むことになった作業の流れです。なぜこの順番なのかは、前章までの議論がそのまま答えになっています。崩れていた箇所はばらばらに見えて、根は一本——日本のビジネス読者が、言葉を文字の列としてではなく文脈の網として読む、あの読み方——でした。組み直しの手順も、その同じ根から逆算されて出てきます。前の工程が次の前提になるため、飛ばすと後で戻ることになります。

これから書くのは、翻訳の前に、あるいは翻訳と並んで走る作業です。翻訳をやめるという話ではありません。翻訳は言葉を保存します。足すのは、その言葉を読者の意思決定まで運ぶ経路の組み直しのほうです。

では、何から手をつけるのか。

原文を、判断の集合に戻す

翻訳会社にファイルを渡す前に、必ずやることがあります。英語の原文をもう一度、頭から読む。ただし訳すためではなく、これがどんな判断で組まれたページなのかを剥がすために読みます。多くの再構築が、いきなり日本語をいじって失敗します。表面の日本語を直しても、それがどんな設計の上に乗っているかが見えなければ、何を直せば届くのか分かりません。だから原文を、完成した文章としてではなく、無数の編集判断が積み重なった結果として読み直します。

冒頭に価格が出ている。創業者の物語が真ん中にある。推薦文が三つ並んでいる。どれも偶然ではなく、本国の書き手が本国の読者を思い浮かべて下した判断です。なぜここで価格を出したのか。なぜ創業者の物語を冒頭に置いたのか。なぜこの長さに収め、なぜLinkedInで配る前提で書いたのか。その一つひとつを、原文から逆算して取り出していきます。

逆算の物差しには、第2章で見た四つのずれがそのまま使えます。文脈の網として読む読者の前で崩れるのは、いつも同じ場所——反論をどの順序で処理するか、信頼を何によって立てるか、どこまでの深さで書くか、読者がどこで動く想定するか——でした。この四つを念頭に、原文に印をつけていきます。ここは結論から入っている。ここは推薦文一本で信頼を担保している。この論点は一段落で畳んでいる——そうやって、組み替える対象を先に洗い出します。手を入れるのは、引っかかった判断だけで構いません。この棚卸しがないまま日本語に入ると、どこかを直してもどこかをとりこぼします。訳す前に、組み直すべきものの地図を手に入れること。それが最初の一步です。

順序を、入れ直す

地図ができたら、最初に手を入れるのは順序です。日本の読者がページに乗るか降りるかを、最初に決める分かれ目だからです。冒頭で価格と結論を突きつけられた読者は、まだ「この相手の話を聞く理由」を自分の中に作れていません。その段階で買うか買わないかを迫られると、ページは情報提供から売り込みに反転し、読者は静かに離れます。どれだけ後半が良くても、そこまで読まれません。だから順序の組み替えは、他のどの手当てよりも先に効きます。

方向は明確です。能力と文脈から入り、解決策へ進み、価格を最後に置く。日本でビジネス向けのページを読む担当者は、多くの場合その人だけでは決められず、読んだ内容を社内に持ち帰って複数の関係者を納得させる役割を負っています。だから順序を組み替えるとは、突き詰めれば、読者が社内で使える論拠を先に手渡すことです。「なぜこれを検討すべきか」を語る材料を、決断を迫る前に渡しておく。

着手の仕方は、想像より物理的です。冒頭にあった価格表を切り取って後ろへ。機能紹介の後ろに埋もれていた「なぜ今これを検討すべきか」の段落を、先頭へ引き上げる。一語も訳し直していません。動かしたのは並べる順番だけです。それだけで同じ情報の通り方が変わる——この変化は、一度ではなく何度も起きました。原文の主張そのものは曲げません。言うことは変えず、言う順番だけを、日本の読者の意思決定の歩幅に合わせます。

証拠を、置き換える

順序を直したら、次は、そのページが信頼を立てる材料を見直します。読者をページに留めても、差し出される信頼の材料が噛み合っていなければ、合意までは運ばれないからです。

英語版は多くの場合、語り手の魅力で信頼を立てています。著名な顧客の熱量ある一言、創業者の経歴、「業界をリードする」という宣言。本国ではこれが効きます。しかし日本でそのページを読んでいるのは一人ではなく、役員まで上がる稟議の委員会です。彼らは心を動かされたいのではなく、その場にいない他人にも通る形で説明できる材料を探しています。出来すぎた賛辞は宣伝のノイズとして処理され、創業者の物語は遠い。語り手の魅力は感情には届きますが、合意には持ち込めません。事実は感情には届かない代わりに、委員会のテーブルに置けます。運ぶべきは後者です。

そこで、物語と推薦文を、検証可能な事実置き換えていきます。何がどう変わったのか。近い業界の組織がこれをどう使っているか。なぜ機能するのかの原理。そして契約上許されるなら、実際の社名。近い業界の一社が実名で導入している事実は、どんな賛辞よりも強く稟議を後押しします。

手の動かし方はこうです。原文を読み返し、推薦文の熱量に埋もれた検証可能な素材を拾い出します。英語版には「証拠になりうる素材」が実はあるのに、訳す過程で熱量に飲まれていることが多いからです。その事実を前に引き出し、魅力に頼った部分を後ろへ下げる。重心を移す作業であって、ゼロから証拠を作ることではありません。出せる事実がないなら、先に事実を整えるのが筋です。無いものを作る道だけは、最初から閉じておきます。

深さを、足す

順序と証拠を直したページを、日本語ネイティブの同僚に読んでもらいます。返ってくる言葉がまだ「悪くないけれど、薄い」だったら、次はここです。

英語で「網羅的」と評価されていた記事を同じ尺で日本語に訳すと、しばしば「薄い」と読まれます。一文も削っていないくても、です。日本の読者は、コンテンツの厚みそのものを、送り手の本気度や専門

性の代理指標として読みます。簡潔さが、内容の正しさとは別のところで「準備不足」のシグナルになる。ただし「とにかく長くすれば効く」と取り違えると逆効果です。読者は厚みに敏感であると同時に、中身のない厚みにも敏感です。求められているのは字数ではなく、密度です。

その密度には、最初に踏める一手があります。原文の各論点を取り上げ、「これを読んだ社内の別の人は、次に何を聞き返すか」を書き出すことです。価格の段落には「では運用コストはどうか」。導入事例の段落には「自分たちの規模でも回るのか」。読むのは一人ではないので、問いの棚卸しは関係者の顔を思い浮かべながら行います——価格を見る人、現場を回す人、稟議を書く人。それぞれが立てる問いを一覧にし、一つずつ答える段落を足していきます。

足す量は、問いの数で決まります。字数を目標に置くと水増しになりますが、問いを起点に置けば、答えるべき分だけ自然に伸びます。読者が「十分に扱われた」と感じる感覚は、関係者の問いを取りこぼさず畳んだ密度からしか生まれません。

一次情報を、注ぎ直す

深さを作るところまで来ると、避けて通れない核心に行き当たります。その会社にしか出せない情報を、注ぎ直す工程です。英語版にはあった独自の実例——その会社が実際に踏んだ判断、現場でしか得られない手触り、固有のデータ——が、日本語版では一般論に薄まり、ページが「どこにでもある説明」に沈んでいく。「一般に、こうしたツールは業務を効率化します」——間違っただけですが、その一文は世界中のどの競合のページにも書けます。沈黙するページは、たいていこの一次情報が抜け落ちたページです。

これが効く理由は、時代の事情と結びついています。生成AIによる検索が「調べる」情報需要を吸収していくなかで、誰かの記事を要約し直しただけのコンテンツはコモディティ化の圧力を受けます。AIが既存の情報を吸収していくほど、吸収元にしかない情報が残ります。その会社にしか出せない一次情報は、構造的に、AIに先回りされにくい核になります。

注ぎ直す動きは、翻訳の作業単位の外に出ます。書き手や担当者に時間をもらい、一般的な記述の裏にある具体を聞きに行く。「ここは実際にはどういう案件で、何が起きたのか」「この機能を入れた背景に、現場のどんな問題があったのか」。この聞き取りに通話は要りません——私自身、書面と非同期のやりとりで行っています。聞き取った固有の事実を、英語版が一般化していた箇所に差し戻します。前の工程で問いを足して厚くした部分にも、この固有の中身を通します。原文には書かれていないことを組織の中から拾ってきて足す作業なので、この工程は内側に入っていなければ回りません。

配信を、読者がいる面へ移す

ページを組み直しても、読者のいない場所に置かれていては届きません。次は、ページの外——どこで配るか、です。

英語圏のプレイブックは、多くの場合LinkedInを中心に回っています。その設計をそのまま日本に持ち込むと、配った先に読者がいません。日本のSMBテックの実務家が、誰がどのツールを使い、何に苦労したかを仕事の文脈で交わしているのは、LinkedInよりもX上のコミュニティであることが多いからです。意思決定者は、整然としたプロフィール欄ではなく、そうした日々のやりとりの中で評判に触れます。

ここでも、最初に踏める一手は手元にあります。いま日本向けページをどの面に出しているかを書き出し、その横に、対象読者が実際に時間を使っている面を並べる。多くの場合、この二枚はずれています——LinkedInに出しているが、読者はXの実務家コミュニティにいる、という形で。ずれが見えたら、組み直したページを読者がいる側に置き直します。どのコミュニティに、どんな人格で入っていくかは案件ごとによりますが、どの面に置くべきかの見極めだけは、二枚を突き合わせれば、たいていその日のうちに付きます。

この移し替えは、前章で挙げたもう一つの出口——名前を検索される存在になること——にもつながります。読者がいる面で名前が出て、評判が積み重なれば、やがて検索され、引用される側に近づいていく。一回の配信ではなく、繰り返し置き続けた先に立ち上がってくるものです。

下した判断を、次の出発点にする

ここまでの六つの工程を、一本の記事ですべて行なったとします。これで一本は仕上がります。しかし、そこで終わりにすると、いちばん大事なものがこぼれ落ちます。私の経験では、これが最も飛ばされやすい工程です。

六つの工程の途中で、あなたは無数の判断を下しています。価格を最後に回した。この事例を実名で出す許可が取れた。この論点には運用負荷の問いを足すと効いた。この面に置いたら反応があった。これらはすべて、正解のない領域で下した編集判断です。何もしなければ、判断は一回限りで消えます。なぜその順番にしたのかは、担当者の頭の中にしか残らない。次に別の誰かが別の記事を作るとき、また同じことをゼロから考え直す。担当者が異動すれば、判断ごと失われます。日本語サイトが更新されず、出てくるものが毎回どこか英語版の影を引きずるのは、たいていここに根があります。

だから七つめの工程は、下した判断を記録に残すことです。後から別途まとめるのではなく、書きながらその場で、なぜこの順番にしたのか、何が効いて何が外れたのかを書き留めておきます。一件、また一件と積み重なるにつれて、その会社の日本向けコンテンツに固有の編集の輪郭が形になっていきます。次に書くときは、ゼロからではなく、これまで残した判断を出発点にできる。最初の数本より、判断を何十件と残した後のほうが、迷う回数は減っていく——前章で述べた、あの積み上がりです。

この記録の工程が、前章で Editorial Capture 軸と呼んだものにあたります。六つの工程が今回の一本を直す作業だとすれば、七つめは、その直し方を次の一本のために残すかどうかを分けます。残さなければ、毎回は一本目に戻ります。

検証——反応を、次の判断へ還流させる

七つの工程を終え、組み直したページを公開したとします。多くの再構築は、ここで止まります。公開して、終わり。しかし、公開した後にこそ、最も重要なものが返ってきます。前章で Operations 軸と呼んだものが、ここにあたります。

最初の落とし穴は、何を見るかです。表面的なページビューだけを追っていると、「思ったより伸びていない」という一行で、再構築そのものが失敗だったと結論づけられかねません。しかし第2章で見たように、日本の読者は声を上げて反応するとは限りません。動くときも、静かに動きます。アクセスが何件あったかは、読者が意思決定まで運ばれたかどうかを教えてくださいません。

見るべきは、ページビューではなく、読者が意思決定まで運ばれた痕跡のほうです。これは抽象論ではなく、手元のデータで読める四つに落ちます。読んだ人がその先のページへ進んだか——サイトの遷移ログで見えます。資料を手にとったか——ダウンロードの記録で分かります。問い合わせの文面に、ページで使った論拠が引かれていたか——届いたメールで分かります。商談で、近い業界の事例が相手側から出たか——営業に聞けば分かります。いずれも特別な計測基盤は要りません。手元にある記録を、ページビューの代わりにこの四つで読み直すだけです。

そして、見て終わりにしません。この順序が効いたのか、もっと前に証拠を置くべきだったのか。この面では反応があったのに、別の面ではなかったのはなぜか。効いていれば次のページでも採り、届いていなければ組み替える。ここで得た知見は、前の工程で残した判断の記録に書き足され、次の一本の出発点を更新していきます。そうして更新し続けることで、その記録は静的なアーカイブではなく、生きた出発点であり続けます。

どの指標を主に据え、どの頻度で見直すかは、組織の体制によって変わります。ただ、見る対象そのものは、いま挙げた四つの痕跡で固定して構いません。「動いた数字」ではなく「読者が運ばれた痕跡」に合わせる。何を見て何を次に変えるかという判断それ自体が、また正解のない領域での編集判断であり、回し続けるなかでしか精度は上がりません。これも約束ではなく、確度の高い見立てです。

この八つが要求するもの

ここまで、八つの手順——七つの工程と、その後の検証——を順番に見てきました。原文を判断に戻し、順序を入れ直し、証拠を置き換え、深さを足し、一次情報を注ぎ、配信を移し、判断を記録し、反応を還流させる。どれも翻訳の外側にある作業で、同じ一本の根——文脈の網として読む、あの読み方——から逆算されて出てきたものです。だから順番には必然があり、どれか一つを抜くと、その地点で読者がこぼれ落ちます。

そして、どれも一回きりでは終わらず、どれも組織の外から断片的には届きません。一次情報は内側からしか出てこない。判断の蓄積は連続して関わる中でしか積み上がらない。反応の還流は、出し続け、見続ける人にしか見えない。

ここまでは、手順そのものだけを書いてきました。誰がそれを担うのかには、まだ触れていません。しかし八つを並べ終えたいま、その問いが具体的な手触りを持って立ち上がってきます。この八つを、誰が、どの深さと連続性で担うのか。社内に抱えて回すのか、外部の手を借りるのか。その見極めが、次章の主題です。

5. When to call for help

前章では、八つの手順を示したところで、一つの問いが残りました。この八つを、誰が、どの深さと連続性で担うのか。社内に抱えて回すのか、外部の手を借りるのか。本章では、その見極め方を扱います。

見極めが必要になる場面は、たいていごく日常的な瞬間に訪れます。四半期の計画を立てているとき、手元のスプレッドシートにはコンテンツ担当者の名前がひとつ入っている。日本語ができて、CMS も扱える。ただしその人は、本国とのやりとりも、ウェビナーの運営も、メールの配信も抱えている——サイクルを回し続ける時間が、はたして残っているだろうか。見極めは、こうした実務上の判断として立ち上がります。

なお、本章の目的は外注のご提案ではなく、内製か外部かを判定する軸を先にお渡しすることにあります。外部の手を借りずに済む組織のほうが、本来は望ましい。社内で抱えて回せるなら、それが最も速く、最も深く積み上がります。ですから最初に置くべき問いは、料金でも依頼先でもなく、「自社で抱えられるか、抱えられないか」です。その線引きから始めます。

自社で抱えられる組織と、そうでない組織

線引きの基準は、前章の手順がそのまま与えてくれます。あの八つの手順は、いずれも一回きりでは終わらず、組織の外から断片的に届けても機能しないものでした。一次情報は内側からしか出てこない。判断の蓄積は連続した関わりの中でしか積み上がらない。反応の還流は、出し続けて見続ける人にしか見えない——この三点は、前章で確認したとおりです。

つまり、判断の分かれ目は規模でも予算でもなく、連続性にあります。日本市場向けの編集判断を連続して下し、記録し続けられる専任の体制が社内にあるかどうか。あるなら、外部の手は要りません。価格と編集の判断を一人の頭の中で結びつけ、先月の反応を今月の順序替えに織り込み、半年前に実名掲載の許可を取った事例を覚えている——そうした人が、日本向けコンテンツに腰を据えて座っている状態です。ここで効いているのは「専任」という点で、兼任では成立しません。この体制が成立している組織にとって、本章の続きは読む必要のないものです。

外部の手が必要になるのは、この専任と連続性が保てない場合です。担当が他業務との兼任で、日本向けの編集に割けるのが週の隅の数時間しかない。発注のたびに依頼先が変わり、判断が引き継がれずに消える。本社の都合で担当が一年ごとに入れ替わる。こうした断片的な関わり方では、手順の前半

は形のうえで回せても、後半が積み上がりません。結果として、毎回は一本目に戻る——前章で名前をつけた、あの状態に行き着きます。

AIに任せれば済む、とはならない理由

ここで、よくある期待に先に触れておきます。「それならAIに任せれば、専任の人間がいなくても回るのではないか」という見立てです。

AIは、手順のいくつかを確かに速くします。ただし、AIは道具であって、担い手ではありません。AIが持っていないのは、蓄積された文脈のほうです。競合がこの一年でどう動いたか。どのキーワードで実際に反応が返ってきたか。この製品の用語を社内でどう訳し分けてきたか。過去にどんな順序が効き、どんな順序が外れたか。本社向けのレポートで何を約束してきたか——いずれも、その組織の内側に連続して座っていなければ溜まらない情報です。

文脈の溜まっていないAIに任せた場合に起きることは、おおむね共通しています。大量に公開はされたものの、どれにも順位がつかない。量が出るが、運ばれない。AIは、専任の人間が溜めた文脈を速く形にするうえでは効きますが、その文脈そのものを肩代わりはしてくれません。したがって、問いは「人かAIか」ではありません。文脈を連続して積み上げられる体制の中で使うならAIは効きますし、体制を欠いたまま丸投げすれば、手が速くなった分だけ薄いページが速く積み上がります。

なぜ5社で止めるのか

ここからは、自社では抱えきれないと判断された場合の話です。その場合に私がご提供できる関わり方には、構造的な制約が一つあります。同時にお受けするのは5社まで、という上限です。

この「5社」という数字には紛らわしい重なりがあります。私の経歴上の5社——これまで内側に座ってきた会社の累計——と、たまたま同じ数字です。ただし意味は異なります。前者は過去に積み上げてきた数、後者はいま同時に受け入れられる枠を指しています。

上限を設けているのは、ここまで見てきたモデルの帰結であって、希少性を演出するためではありません。判断の蓄積は、関わりの深さに比例します。一社の競合の動き、製品の細部、過去に下した判断の文脈を頭の中に連続して保てる会社の数には、人間である以上、上限があります。6社目をお受けした瞬間に、5社それぞれへの文脈の解像度が薄まる。5社という数字は、この深さを守るために自分に課している条件です。

三つの関わり方——Pilot、Core、Full

ここまでの軸を当てはめたうえで、外部の手が必要だと結論された場合のために、関わり方の形を記しておきます。判断材料として、料金も含めてすべて示します。為替は便宜上、1ドル150円で換算した円額を併記します。

Pilot——月額 ¥450,000 (\$3,000)、月4～6本、3か月単位。試用期間ではなく、文脈を習得するための期間です。最初の3か月は、その会社の立ち位置・製品・読者を内側から掴み、判断の土台を作ることに充てます。契約を3か月ごとに区切っているのは、判断の先送りを防ぐためです。区切りごとに、三つの道からはっきり選んでいただきます。同じスコープ・同じ価格のままPilotを更新する。Coreへ進む。あるいは、すべてを文書化してお手元に残る形で、円満に終了する。どれを選ばれても、判断の材料は残ります。

Core——月額 ¥750,000 (\$5,000)、月8本。標準となる形で、私がお勧めするのもこの形です。週次の競合トラッキング、製品用語集の整備、CMSへの実装、本社向けの月次レポート、非同期前提の戦略同期がここに入ります。Pilotで作った土台が、ここから本格的に積み上がりはじめます。多くの組織にとって、過不足のない深さがここにあります。

Full——月額 ¥1,350,000 (\$9,000)、月12本。日本市場で主導的な位置を取りにいく組織のための形です。Coreの内容に加えて、四半期ごとの戦略ディープダイブ——録画と書面による、非同期の深い棚卸し——が加わります。

三つの段階は、関わりの深さの段階としてそのまま並んでいます。Pilotは文脈をつくる入口、Coreはそれを運用に乗せる本体、Fullは市場を取りにいくための拡張です。上位ほど良い、という序列ではありません。本数の差は作業量の差というより、内側にどれだけ深く座るかの差です。なお、ここに記した料金と空き状況は、新規のお申し込みについては変わることがあります。最新の状況は、お問い合わせの際にご確認ください。

もう一つ、月次契約の手前に、単発・買い切りの **Japan Query & Terminology Map**——\$3,500 (¥525,000) を置いています。日本市場向けの検索クエリと用語の意思決定を、日英併記・転送可能な1つのドキュメントに集約して納品するものです（キックオフから5営業日）。月次に踏み切る前に、まず地図だけを手に入れて判断したい——そういう場合の入口です。月次契約へ進む場合は、このドキュメントがそのまま作業ブリーフになり、作り直しは発生しません。

ご連絡にあたって

本資料は、判定軸をお手元に置いていただくために書いたものです。当てはめてみて内製で回るのであれば、それが最良の結果です。外部の手が必要だという結論になったときにだけ、この先が意味を持ちます。

ご連絡は、当社サイトのお問い合わせフォームか、LinkedInのダイレクトメッセージからお願いします。同時に5社という上限がある以上、その時点で枠が空いているかどうかは時期によります。空き状況は、お問い合わせから48時間以内にご返答します。

6. About the author

最後に、これを書いている人間について、少しだけ記しておきます。

私は過去8年、5社の海外テック企業——SaaS、AIツール、ソフトウェア——の日本向けコンテンツの内側にいました。この8年で書いた記事は1,000本を超え、500を超えるキーワードで検索上位に届いています。エージェンシーとしてでも、翻訳者としてでもなく、それぞれの組織の中に置かれた、専属のコンテンツリードとしてです。

この8年で見えてきたことは、本書の冒頭に書いたことに尽きます。多くの海外チームが日本市場を翻訳の問題として扱いますが、実際には再構築の問題です。プロダクトも価値訴求も同じまま、書くものは土台から作り直されます。同じ崩れ方を一度見たときは運に見え、5度目で仕組みに見え、8年目には、日本のビジネス読者が商業コンテンツを処理する実際のアーキテクチャに見えてきました。本書で並べてきた構造も手順も、会議室で設計したものではありません。現場が先にあり、輪郭は後から見えてきたものです。

働き方は、意図してソロにしています。人を雇えないのではなく、設計としてそうしています。書くことが仕事であり、通話は仕事ではない、という整理です。下した編集判断はすべて書き残します——後から検索でき、本社と共有でき、誰かの記憶の中で消えない形で。早朝のコールもタイムゾーンの摩擦もありません。日本海に面した福井県敦賀市から、完全リモート・非同期前提で動いています。同時にお受けするのは5社まで。それ以上を受ければ、一社ごとに保てる深さが薄まっていくからです。

もう一つ。この8年で積み上げてきた編集判断を、自分の手元で仕組みそのものに変える試みを、いまでも続けています。日々書きながら、何を残し何を切るかという判断を、次の一本の出発点として蓄積していく——その仕組みを、書く側の人間として、自分のために研究しています。本書で Editorial Capture と呼んだ考え方は、私自身がいちばん長く付き合ってきた実験台でもあります。

そこで見えてきたことは、日本市場のコンテンツについて腰を据えて考えたい方に向けて、ニュースレターという形にまとめています。関心があれば、ご覧ください。何か話したいことがあれば、当社サイトのお問い合わせフォームか、LinkedIn からご連絡ください。