

第15回 AAMTセミナー-2025年7月14日(月)

MTをマネタイズできるか

～マーケティングフレームワークからヒントを探る～

(株)矢野経済研究所 ライフサイエンスグループ 主任研究員 阿部由人

市場調査資料の発刊や受託調査をはじめとした、実力と実績のビジネスソリューションプロバイダ

企業概要

会社名	株式会社矢野経済研究所（英文名称）Yano Research Institute Ltd.
設立	昭和33年（1958年）3月
資本金	1億円
代表者	代表取締役社長 水越 孝
本社	〒164-8620 東京都中野区本町2-46-2 中野坂上セントラルビル （代表電話）03-5371-6900
拠点	東京、大阪、名古屋、ソウル、台北
加盟団体	日本マーケティング・リサーチ協会

事業内容

自社企画市場調査

当社の企画によるオリジナル市場調査レポートを作成し、クライアントに直接販売する

受託市場調査（オーダーメイド調査）

民間企業、各種団体、官公庁等からの個別契約による市場調査の実施

コンサルティング

経営コンサルティング、マーケティングコンサルテーション、ビジネス支援サービス

マルチクライアント方式による市場調査

事前にプロジェクトに参加した会員に限定して報告する市場調査の実施

定期刊行物

ヤノニュース / ヤノレポート / Yano E Plus / ジャパン・プレシャス

YDB（ヤノデータバンク）

自社企画市場レポートを中心とした会員制データセンター利用システム

セミナー

マーケティング研修、産業分野別の各種セミナーを開催

代表者あいさつ（抜粋）

※弊社HPより

私たちは高度な調査能力と
独創的なビジネス構想力をもって
顧客企業の成長を支援、
産業の健全な発展を通じ、
日本ひいては世界経済の活性化を促し、
豊かで高質な社会の実現に貢献します。



- 1958年、矢野経済研究所は、矢野雅雄（1923-2021）によって創業されました。以来、**日本の市場調査会社のパイオニア**として常に日本経済の発展とともに歩んでまいりました。
- 私たちが提供する情報、私たちが提案する戦略が、顧客企業の意思決定の現場で高い信頼を得ているのは、日々変化する市場のダイナミズムを、個々の企業活動の視点から捉えているからに他なりません。**机上の空論を排し、徹底して現場にこだわる市場調査会社であること、ここに私たちの原点**があります。
- 『**調査能力をもって日本の産業に参画する**』という創業の理念は、色褪せることなく私たちのDNAとして息づいています。私たちは日本におけるパイオニアとしての自負と責任において情報の客観性、中立性の維持に注力してまいりました。
- 高度な調査ノウハウ、膨大な市場情報、**6万社を超える情報ネットワーク**、そして、半世紀を越える市場調査活動の中で培われた産業界との強固な信頼関係、これこそが私たちの経営資源であり、すなわち、私たちの企業価値そのものです。

ライフサイエンスグループでは、**40**年以上にわたり医療・ヘルスケア領域の調査を実施してきました。
幅広いテーマの市場調査資料を発刊、新規テーマの資料も随時発刊しています。

株式会社 矢野経済研究所

<事業内容>

- ・自社企画調査資料の出版、YDB（ヤノデータバンク）
- ・受託調査(オーダーメイド調査)・コンサルティング など

<産業別調査部門>

ライフサイエンス

(ヘルスケア/医療/介護)

フードサイエンス

コンシューマー・マーケティング

生活・環境・サービス産業

インダストリアルテクノロジー

ICT・金融

モビリティ産業

X business（オタク市場など）

ホリズントラルファンクション
(事業創造コンサルティング、地方創生戦略支援、
グローバルビジネス)

■ ライフサイエンスグループにおける既刊レポート例



医療機器・病院設備・システム関連

医療用ディスプレイ製品・汎用品市場の将来展望
放射線治療市場の中期展望
カテーテル&チューブ、IVR製品市場の中期予測と関連製品の徹底分析
メディカルバイオニクス（人工臓器）市場の中期予測と参入企業の徹底分析
機能別ME機器市場の中期予測とメーカーシェア（診断機器編）
機能別ME機器市場の中期予測とメーカーシェア（治療機器編）
医用画像システム（PACS）・関連機器市場の展望と戦略
医療・衛生用品の市場実態と製品別需要動向
病院設備機器市場の現状と将来展望
在宅医療市場の展望と戦略
医療情報システム（EMR・EHR）市場の将来展望
ニューロモデュレーションに関する市場動向調査
コンタクトレンズに関する市場動向調査
医療用ポンプ市場の現状分析と中期予測
歯科用機器・材料市場の現状と将来展望



ヘルステック関連

パーソナルヘルスケアサービス市場の現状と展望
デジタルセラピューティクス市場の現状と展望
PHR関連サービス市場の現状と展望
MedTech市場調査レポート
フェムテック（女性関連ヘルスケア・医療）市場分析
オンライン薬局の現状と展望
医療ICT市場の現状と展望（旧：次世代医療ICT市場の現状と展望）
遠隔医療市場の将来展望
スマートシティにおける健康・医療の現状と展望
2030年の医療産業 - 注目ヘルステックの将来展望 -
認知症関連市場の現状と展望 ～ブレインテック市場を中心に～



アンケート調査

ペット・動物病院運営動向実態調査
手術室関連機器メーカー別評価分析
美容クリニックの施術機器・サービスに関する市場分析
健診施設における機器・サービス利用実態調査
新規開業クリニックにおける機器・サービス等利用実態調査

※赤字＝阿部の調査担当（一部分担含む）



医療施設調査関連

調剤薬局の実態と展望
ドラッグチェーンの成長戦略とエリア別競争力分析
健診・人間ドック市場の実態と展望
病院グループの将来展望



臨床検査関連

臨床検査センター経営総鑑
遺伝子検査・解析に関する市場動向調査
臨床検査市場の展望
POCT市場の展望



介護福祉・リハビリ関連

2024年版 介護ICT/DX市場の将来展望
介護テクノロジー（ロボット）と高齢者向けICTサービス市場の将来展望
介護保険ビジネス市場の現状と将来展望
リハビリテーションに関連する機器・サービスに関する市場分析
介護福祉用具用品市場の現状と方向性



医薬品・製薬関連

医薬品原薬・中間体市場の展望と戦略
医薬品製造受託市場の展望と戦略
OTC市場の展望と戦略
製薬企業の研究開発戦略およびCRO・SMOの実態と展望
製薬市場の10年展望
医薬品流通市場の将来展望



その他領域

医療関連マーケットの構造変革
ヘルスケアベンチャーの現状と展望
睡眠関連ビジネス市場の現状と将来展望
患者QOL向上商品市場レポート
再生医療に関する市場動向調査
生化学向け研究用試薬に関する市場動向調査
糖尿病市場の現状と展望
血液分析装置に関する市場動向調査

健康・医療・介護領域の調査担当部署にて、主にヘルステックや医療ICTの市場を主に担当。



(株)矢野経済研究所
ライフサイエンスグループ
主任研究員 阿部由人

Mail : yuto.abe@yano.co.jp



オンライン名刺
(プレーリーカード)

https://my.prairie.cards/u/yri_healthtech



オンライン名刺
(Eight)

<https://8card.net/p/40376082560>

↑ 各種SNS（個人）へのリンクもあります ↑

2024年版 医療情報システム（EMR・EHR）市場の将来展望

電子カルテをはじめとする各種医療情報システム市場の市場規模、稼働施設数シェア（一般病院向け電子カルテは病床3区分別）、参入企業動向（50社の個票）などを調査。

政府の医療DX施策や医療BigData（電子カルテデータ）利活用、生成AI活用といった近年のトピックスをふまえ、調査分析。

各市場の2026年度までの市場規模推計に加え、電子カルテについては2030年度予測を多数追加するなど、前回版からさらに内容を強化。

病院アンケートでは、電子カルテの導入やセキュリティ、生成AIへの期待などに関して聴取（raw dataはExcelオプション商品となっております）。

2024年版 新規開業クリニックにおける機器・サービス等利用実態調査

国内の病院件数は年々減少しているのに対し、クリニック（一般診療所）は毎年一定数の新規開業があるため件数は増加基調であり、総数は10万件を超えている。

そこで、「新規開業クリニックにおける機器・サービス等利用実態調査」では新規開業（※）したクリニックに調査対象を絞り、郵送アンケート調査により主要な医療ICTや機器の導入状況等を聴取する。

本年は、政府の医療DXの取組に関連し、オンライン資格確認や電子処方箋についての項目も聴取した。

2024年版は第3版となり、2022年～2023年に開業した施設を調査対象とする。

※当調査では、継承（代替わり）等を除く純粋な新規の施設を“新規開業”として調査対象としております。

2023年版 PHR関連サービス市場の現状と展望

近年ではスマートフォンやクラウドサービスの普及などを背景に、様々な民間PHR関連サービスが登場している。また、政府はマイナポータル等を活用したPHRの仕組みの構築を進めている。

そのような中、本資料では国内PHR関連サービスのセグメント別分析、参入企業分析などを行い、国内PHR関連サービスの現状と将来展望を明らかにする。

2024年版 デジタルセラピューティクス市場の現状と展望

国内では2015年頃より始まったデジタルセラピューティクス（DTx : Digital Therapeutics）開発は近年急速にパイプラインが増加しており、国内開発企業は40社を超えている。2020年12月には日本初のDTxが上市され、2023年12月時点で3製品が製造販売承認を得ている中、今後の市場形成が期待されている。一方で制度面や採算（ROI）面で不透明な部分が多い等、不安も渦巻く状況となっている。また、DTxのパイプラインは近年急速に増加するだけでなく多様化しており、行動変容支援のみに留まらない概念になりつつある。

そのような中、本資料ではDTx市場の参入企業等約40社への調査をもとに、市場の現状や課題、市場規模予測、潜在市場規模分析、将来展望、疾患領域別市場分析、治療アプローチ別市場分析、各社DTxパイプライン（企業個票）などを取り上げる。

2025年版 認知症関連市場の現状と展望 ～ブレインテック市場を中心に～

高齢化の進展から認知症に関する注目度は高まっている中、治療薬の上市を背景に注目度はさらに高まっている。加えて、近年ではテック系を中心に認知症関連商品・サービスの開発・上市も進んでいる。

そこで、当資料では認知症（認知機能）領域に関する製品・サービスの市場について幅広く取り上げる（セルフケア・セルフチェック、診断・治療を中心、7市場に関して重点調査）。

2025年版 医療ICT市場の現状と展望 ～クリニック・薬局市場編～

当資料は、「2022年版 次世代医療ICT市場の現状と展望」を再構成し、クリニック・薬局向け製品群を調査対象とした資料です。

クリニックや薬局では、電子カルテの普及に伴い各種ICT/IT製品の導入が加速しており、当社はそれらの市場の動向を分析します。また、オンライン診療を中心としたクリニックへのアンケート調査も行います。



- 予測不能な世界に対処する一つの方法は、あなたの組織内に考える限りの柔軟性を植え込んでいくことである。
- あなたの持つ製品カテゴリーに突如変化が生じたとき、以後**長期にわたって生き延びるためには、あなた自身進んで、しかも素早く変化を遂げなければならない**のだ。



- 私はこの30年間、多くの日本企業が海外の競合に顧客や市場を奪われ、光り輝く舞台から退場する姿を見てきました。
- しかし、私は断言します。**日本企業の弱点は「マーケティング」だけ**なのです。マーケティングだけが突出して弱いのです。

本日は、「マーケティング＝売れる仕組みづくり」について、一緒に考えていければと思います。

第15回 AAMTセミナー2025年7月14日(月)

MTをマネタイズできるか ～マーケティングフレームワークからヒントを探る～

テクノロジーの進化に伴い、翻訳業務は新たな価値創造を求められています。

本セミナーでは、機械通訳（MT）や大規模言語モデル（LLM）の精度向上により、単純な翻訳業務だけでは競争力が維持できなくなった現状を踏まえ、翻訳業界の今後の方向性を探ります。

前半では、矢野経済研究所の阿部氏から正確な市場規模の把握や顧客のインサイト・マネタイズについてマーケティングにおけるポイントを講演いただきます。

後半では、コニカミノルタでAI翻訳アプリの責任者を担当した川崎氏を交えて対談を行い、実際に経験した成功や失敗の事例から翻訳業界の新たな価値創造について議論します。

「マネタイズできるか？」・・・“どのくらい” “買ってもらえるか” ※ Marketing・・・売れ続ける仕組みづくり

“買ってもらえるか” → 購入する条件・・・「付加価値 = $WTP - \text{価格} \geq 0$ 」 ※WTP（Willingness to Pay：支払意思額）

- ・品質の5分類、財の性質、価値の2軸、インサイト、BtoBにおける価値 ...といった観点でご紹介

“どのくらい”

- ・市場規模とProduct Market Fit、いますぐ客＋そのうち客、プロダクトライフサイクルとイノベーションのジレンマ ...といった観点をご紹介

※なお、「売上 = 顧客数 × 購買頻度 × 価格」のうち、成長のセンターピンは・・・？

MTをマネタイズできるか ～マーケティングフレームワークからヒントを探る～

「マネタイズできるか？」・・・ “どのくらい” “買ってもらえるか” ※ Marketing・・・売れ続ける仕組みづくり

Agenda

1

買ってもらえる条件

2

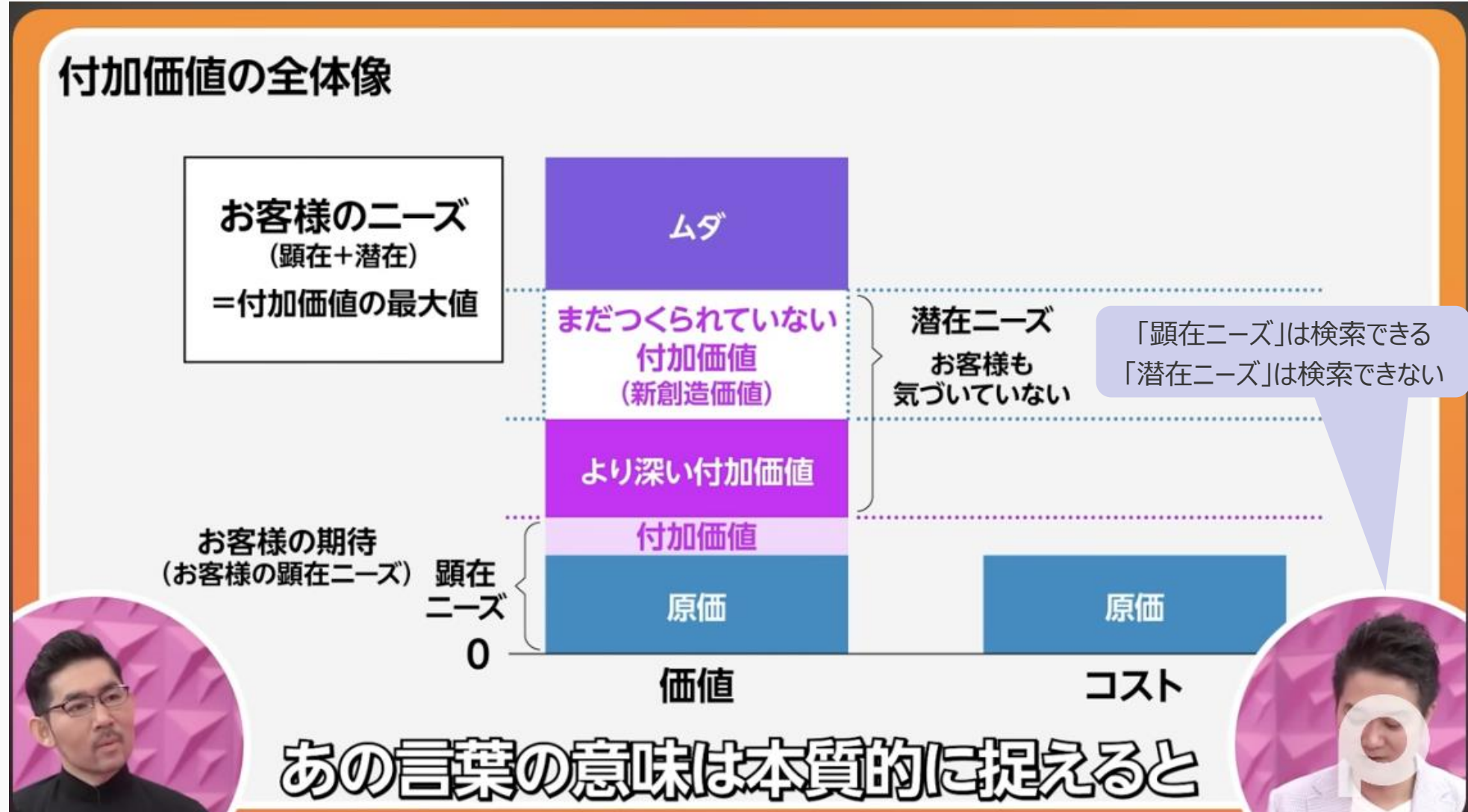
どのくらい ①市場規模と売上の考え方

3

どのくらい ②プロダクトライフサイクルの観点

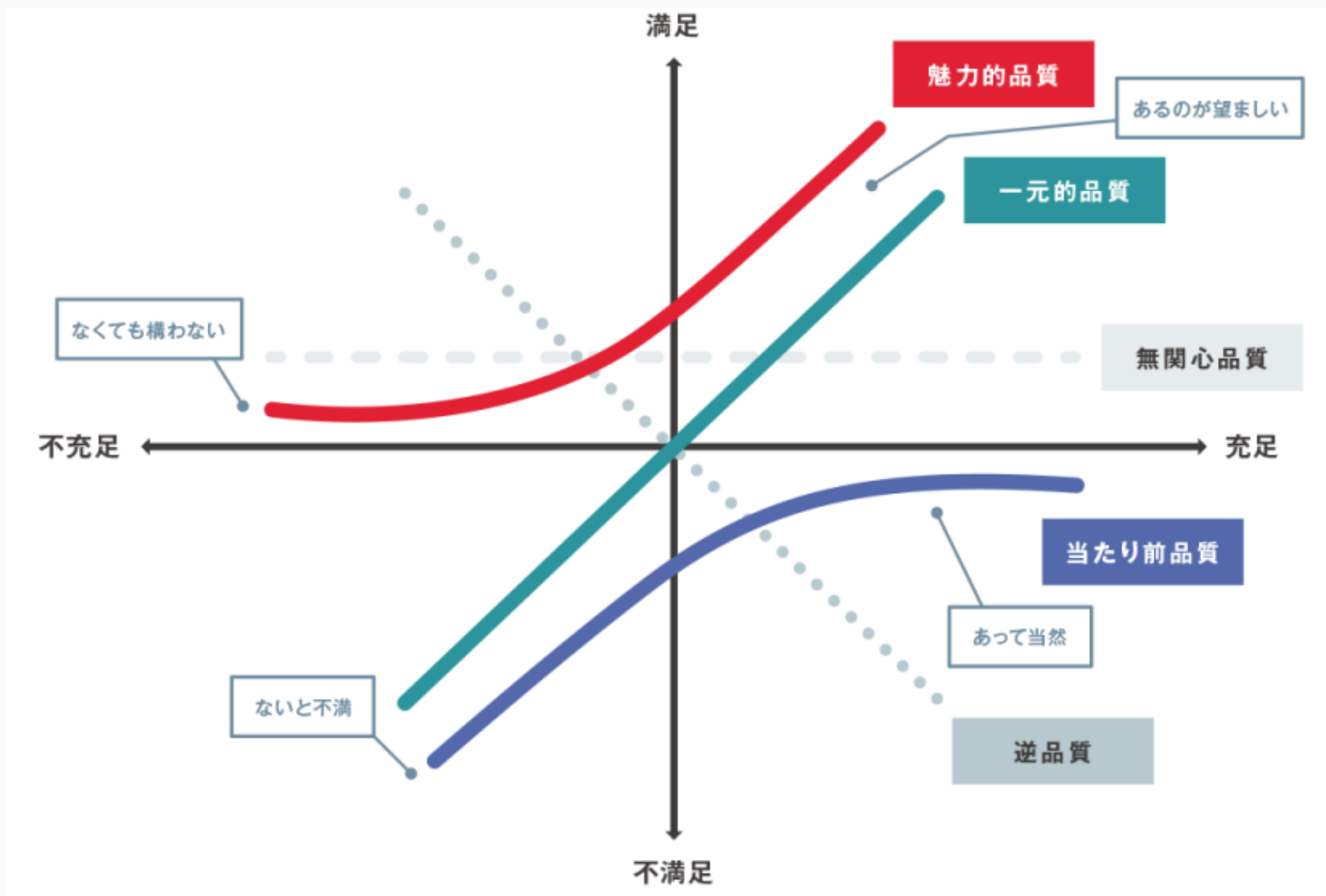
買ってもらえる条件（の根本）

- 購入する条件 … **付加価値 = WTP - 価格 ≥ 0** ※WTP = Willingness to Pay（支払意思額）
 …では、WTPを高める（付加価値を高める）にはどうしたら良いか？



参考① | 「狩野モデル」…品質を分類するフレームワーク

- 東京理科大学名誉教授の狩野紀昭氏が提唱。顧客が求める品質という観点から可視化するフレームワーク。



- **魅力的品質** (Attractive)
 - ユーザーが期待していないが、**あると強い満足**をもたらす品質。
- **一元的品質** (One-dimensional)
 - **品質が高いほど満足し、低いほど不満**となる性能や機能。
- **当たり前品質** (Must-be)
 - 当然あるべきで、**欠けていると強い不満**。あっても満足とは感じにくい。
- **無関心品質** (Indifferent)
 - あってもなくてもユーザー満足にはほとんど影響しない品質。
- **逆品質** (Reverse)
 - **あることで不快や混乱**を生じる場合。ユーザーによってはマイナスになる品質。

参考① | 「狩野モデル」を機械翻訳（MT）において考えてみる

「ChatGPT」で作ってみました・・・どうでしょうか？

※自サービスについて、ぜひ考えてみて下さい。

品質カテゴリ	概要	機械翻訳（MT）における具体例
魅力品質 (Attractive)	ユーザーが期待していないが、 あると強い満足 をもたらす品質。	- 文脈に応じた創造的な翻訳（例：ジョークや慣用句の自然な翻訳） - 専門用語の適切な訳 - トーンや話者意図の維持
一元的品質 (One-dimensional)	品質が高いほど満足し、 低いほど不満 となる性能や機能。	- 翻訳精度（BLEUスコアなど） - 自然さや流暢さ - 応答速度などユーザーが直接評価できる要素
当たり前品質 (Must-be)	当然あるべきで、 欠けていると強い不満 。 あっても満足とは感じにくい。	- 意味が大きく損なわれていない - 言語が正しく変換されている - 文法ミスがない
無関心品質 (Indifferent)	あってもなくてもユーザー満足には ほとんど影響しない品質 。	- UIの配色 - フォントの種類 - 訳文の表示順序
逆品質 (Reverse)	あることで不快や混乱 を生じる場合。 ユーザーによってはマイナスになる品質。	- 過剰な意識 - 誤った自動修正 - 直訳すぎて意味が通じない翻訳

参考② | 機械翻訳（MT）を、探索財・経験財・信用財の観点から考えてみる

「ChatGPT」で作ってみました・・・どうでしょうか？ ※自サービスについて、ぜひ考えてみて下さい。

機械翻訳（MT）は「使ってみないと分からない＝経験財」であり、特に高リスク業務や専門分野では「信用財」としての要素も強くなる
→ したがって、**体験機会の設計＋信頼感を高める証拠の提示**（実績・導入事例・サポート）がマーケティング上の勝負ポイント

分類	定義	MTとの関係
探索財	購入前に性能や品質を判断しやすいもの。 仕様・外見で比較可能。	✗ MTの真の価値（訳文の質・安定性・適合性）は 事前のスペックや説明だけでは分かりにくい
経験財	使ってみないと本当の価値が分からないもの。 体験による評価が必要。	✓ MTの訳文品質・業務フィット・文体自然さなどは 実際の利用体験で初めて「合う／合わない」が分かる
信用財	使ってみても分からない。提供者への信頼が評価基準になるもの（例：医療、教育など）。	✓ MTは訳文の正確さが「専門的 or 高リスク」な領域では ベンダーへの信頼（監査・導入実績など）が重視される

1. 「経験財」としてのマーケティング戦略

観点	施策例
導入前評価しづらい	✓ 無料トライアル／サンドボックス提供 ✓ 実データで試せる環境
体験からの納得が重要	✓ 実業務での使い勝手を確認できるPoC支援 ✓ 類似業種のユースケース紹介
比較がされやすい	✓ スコア比較ではなく「業務成果」で訴求（例：工数削減率、翻訳工数削減、人手削減など）

2. 「信用財」としてのマーケティング戦略（高リスク領域や大企業向け）

観点	施策例
導入リスクの回避	✓ 導入実績の提示（同業界・大手の信頼） ✓ ISO・SOCなどの認証による安心材料
判断者が非利用者	✓ 決裁者（情シス・調達）と利用者（業務部門）への別々の訴求軸
長期的信頼が重視	✓ 継続サポート・顧客支援チームの紹介 ✓ 問い合わせ時の対応スピード・安心感を保証

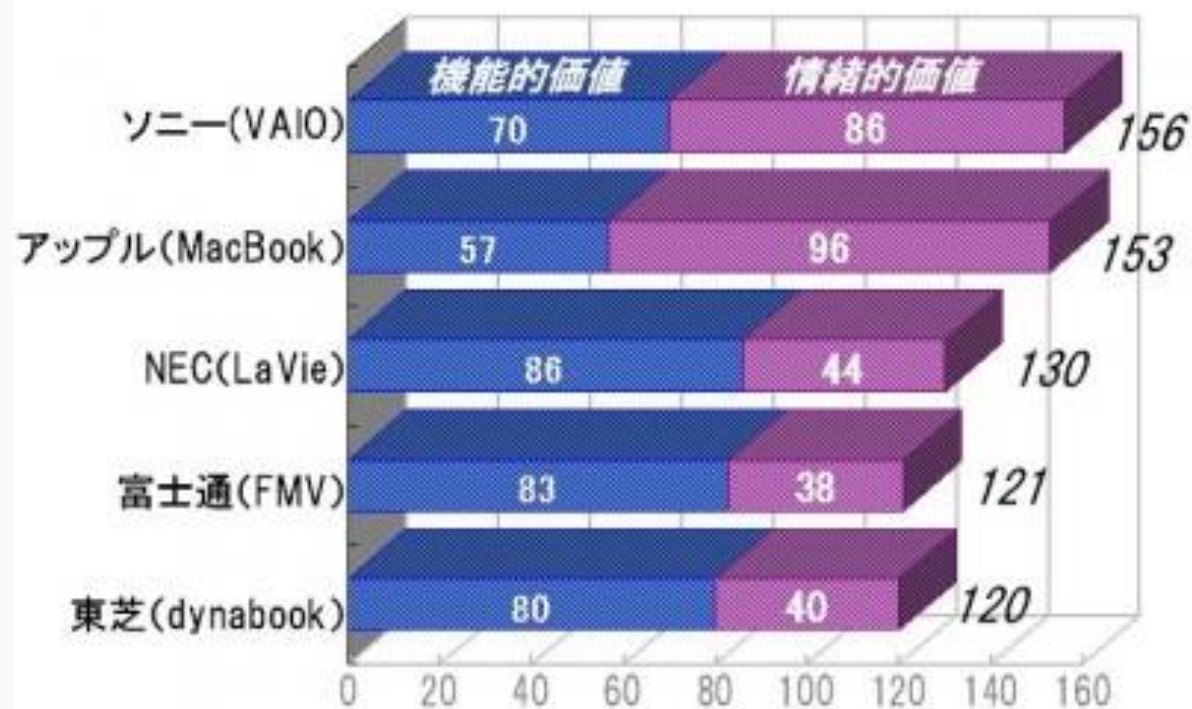
参考③ | 価値の2軸…「頭」と「心」

- 価値には、頭で感じる価値（**機能的価値**）と心で感じる価値（**情緒的価値**）があり、現代では後者の重要性が高まっているとされる。

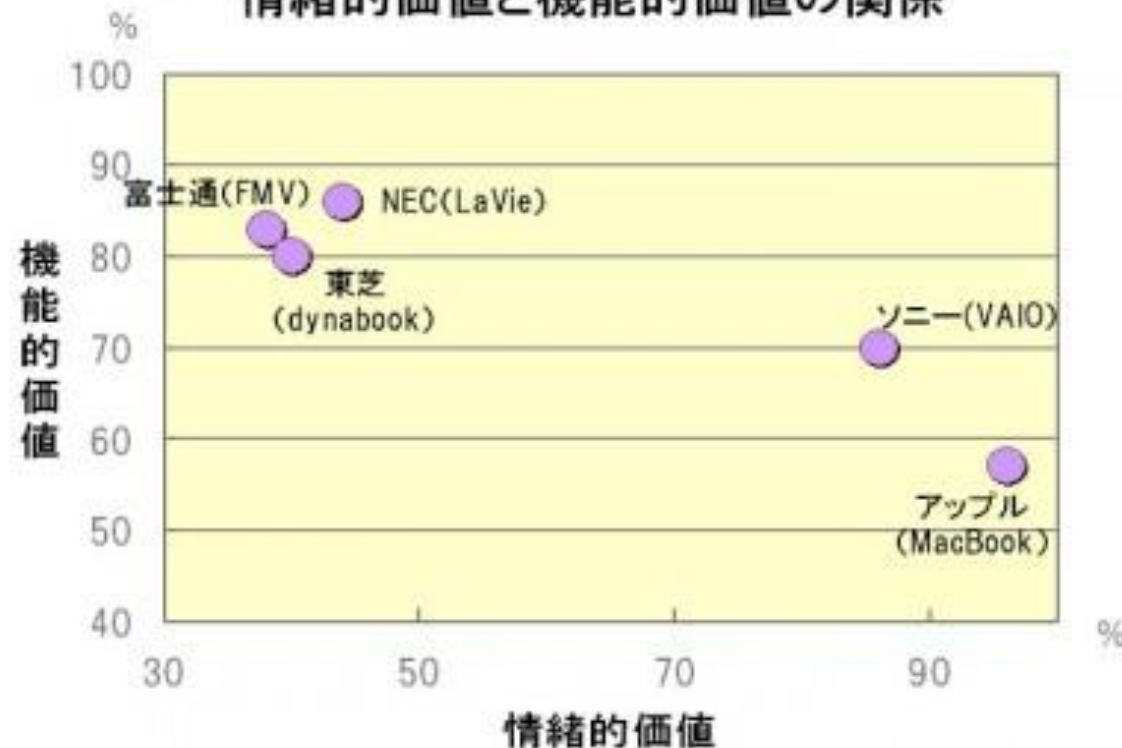
⚠ 機能的価値≠性能。 価値は消費者に知覚されてナンボ

- 機能的価値が中心と思われがちなパソコンのような製品でも機能的価値の高さが全体イメージを押し上げるとは限らない一方、情緒的価値の役割は大きく、時にはブランド価値全体を大きく左右する要因として働いていると見ることができます。

イメージ合計(機能的価値+情緒的価値)



情緒的価値と機能的価値の関係



参考③ | 価値の2軸・・・「頭」と「心」

- 行動経済学で指摘されるシステム1/2という概念は、参考になる場面もあるかもしれません。

人間にある2つの思考モード

二重過程理論

	システム1	システム2
概要	物事に対して深く考えず、 瞬時かつ直感的に判断して選択する考え方	物事に対して知識や経験、取得した情報を用いて筋道を立てて論理的に判断・選択する考え方
特徴	• 使うのに体力を使わない • 止めることが難しい • 考えなくてもわかる • 情報を瞬時に感じて、反応する • 直感、自動的に考える何気ない思考 • 人生の経験則を、高速で使用する • バイアスが生じる(思考の偏り、偏見)	• 使うのに体力がいる • 最終的な決定権を持つ • 通常時は記憶や注意力を担っている • システム1で不可能な時に稼働する • 論理的に道筋を立て、統計やデータで考える
特徴2	• 瞬間的に直感で働くため体力を使わない • 自らコントロールしている自覚は(ほぼ)ない • 制御したり止めることは難しい • 思い込み(バイアス)による行動が起こる	• エネルギー消費を抑えるため待機している(常に稼働しているわけではない) • 体力や集中力が不足している場合、正常に稼働しない • 正常かどうかしない場合は思い込み(バイアス)による行動が起こる

引用：二重過程理論—進化的に新しいシステムは古いシステムからの出力を修正しているのか?
https://www.jcss.gr.jp/meetings/jcss2017/proceedings/pdf/JCSS2017_OS02-2I.pdf

参考③ | 価値の2軸・・・「頭」と「心」を機械翻訳（MT）において考えてみる

「ChatGPT」で作ってみました・・・どうでしょうか？ ※自サービスについて、ぜひ考えてみて下さい。

BtoBにおいても、“情緒的価値”は「リスク低減」「信頼」「負担の軽減」「納得感」などのかたちで明確に存在します。

機能的価値（頭）	情緒的価値（心）
✓ 精度（用語統一、意味保持） ✓ 処理速度 ✓ API連携のしやすさ ✓ セキュリティ（機密保持） ✓ カスタマイズ性	✓ 導入・運用時の安心感（信頼できるサポート、問い合わせ対応） ✓ UX（学習コストの低さ、管理画面の見やすさ） ✓ ブランド信頼 ✓ 社内で「選ばれた安心感」「チームに浸透しやすい」

🎯 ビジネス戦略における示唆

観点	提言
サービス設計	- セキュリティ対応（オンプレ対応・データ保持ポリシー） - 翻訳の再学習支援、企業用語集対応などの “業務へのなじみやすさ”
情緒的UXの設計	- 初期設定のしやすさ、UIの分かりやすさ - 操作ミスしても安心な設計 - チーム単位での運用のしやすさ
営業・マーケティング	- 「現場にストレスを与えない」ことが情緒的価値になる - IT部門ではなく業務部門が推したくなるUI・文体の提供
ブランディング	- 「このツールを入れておけば間違いない」「責任を持って提案できる」 安心感 が重要

【考えてみてください】

- なぜ、24時間テレビは反感を買うか？ なぜ、ずっとマクドナルドが選ばれ続けるか？



■ 人間を動かす力が強い「デビルインサイト」

- 人間の心理には、「表と裏」の二つの側面があります。人前で堂々と口にできる「善」「正しさ」を持つ「表」の面だけでなく、「悪」の心、**人前で口にすることがはばかられ、仮に口にするとけげんな顔をされたり軽蔑されたりするような「裏」の心という両面**があります。
 - ー キリスト教では、「暴食」「色欲」「強欲」「憤怒」「怠惰」「傲慢」「嫉妬」の七つの欲望を、人間を罪に導く可能性がある「七つの大罪」として戒めています。また、仏教でも「煩惱」という言葉で同じようなことが説かれています。古今東西、人の心は正しく美しいことばかりではないということです。
- 人間はそのような「悪」の心から逃れることが難しい、そして、**人間を動かす力は「善」よりも「悪」のほうが強い**、というのが、人間の本質なのです。「悪魔のささやき」という言葉がありますが、その「悪の心理」を、デコムでは「デビルインサイト」と呼び、重要視しています。「善の心理」は「エンジェルインサイト」と呼びます。**デビルとエンジェルの両面を見なければ、人間のすべてを理解したとは言えないのです。**
- このような「デビルインサイト」に目を向けることで、調査対象者の心理を読み解く視点が表層的、一面的にならず、「きれいごと」のターゲット理解に終わることを避けられます。

- この欲望マンドラはよくできていて、優れたアイデアやクリエイティブは、エンジェルインサイトとデビルインサイトの双方を抑えていることが良くわかります。
 - ― 昨今のマクドナルドは「暴楽」を抑えています。白鵬まで登場させて、高カロリーなハンバーガーを推してくるなんて、七つの大罪である「暴食」に他なりません。しかし、あの肉厚でジューシーなハンバーガーを頬張っているときの「高揚」感、「快樂」ったらありやしない。
- エンジェルマインド要素が欠落すると、人間はどうしても拒否反応を示すものです。
- デビルマインド要素が欠落すると、表面上は受け入れ易くても「綺麗事ばっか言いやがって！」「上辺ばかり言うな！」という拒否反応を示す人がいます。日本テレビ系列の24時間テレビ「愛は地球を救う」が、その代表例ではないでしょうか。

参考⑤ | 法人向け（BtoB）サービスの観念（1/2）

- ・法人は利益を出すためにある＝法人営業は利益を訴求（投資対効果）＋法人も結局人の集まり＝担当者の個人的メリットも重要
- ・BtoBの製品・サービスを購入する主な目的は、課題解決かリスク回避。

- ・法人は利益を出すためにある＝法人営業は利益を訴求（投資対効果≠消費）＋法人も結局人の集まり＝担当者の個人的メリットも重要
 - － YouTube「【結果が出る法人営業】元キーエンスNo.1営業の「2つのアクションプラン」とは？法人営業と個人営業の違いを徹底解説！すぐ実践できる方法【Team Cross FAプロデュース統括 天野眞也】」より
- ・「BtoB」と「BtoC」という乱暴なくりは大きな意味を持たないため、戦略や戦術を語る際に使うべきではありません。一見BtoCのように見える食品・消費財メーカーなども、じつはBtoB企業です。BtoBtoCなどと表現しますが、消費者に届く前に小売を経由しますので、BtoBマーケティングが必要なケースも少なくありません。
 - － 「BtoBマーケティングの定石」垣内勇威
- ・法人といえども、購買を決定するのは、人間である。だから法人であっても、消費者であっても、感情を動かすメカニズムは同じなのである。
 - － 「あなたの会社が90日で儲かる！」神田昌典
- ・「科学と感性のB2Bマーケティング」という言葉は、私がB2Bマーケティングの魅力を表現するときによく使う言葉です。B2Bマーケティングはこの「2つのバランス」が「科学70%：感性30%」だと考えていますが、B2Cマーケティングではこれが逆のような気がしています。
 - － 「儲けの科学 The B2B Marketing」庭山一郎
- ・実はBtoBマーケティングが二極化したのです。1つは中堅企業や大企業が取り組む従来通りのBtoBマーケティングであり、もう1つがサブスクリプション（以下「サブスク」）モデルと呼ばれる、主に業務アプリケーションをクラウド型で提供するスタートアップ企業のマーケティングです。大きく飛躍したのは、後者のサブスクモデルのマーケティングです。※片方の手法はもう片方に応用できない
- ・BtoBの製品・サービスを購入する主な目的は、課題解決かリスク回避です。企業内で「これは何とかしないとまずい」「将来すごく大きな問題になりそうだ」といった課題や回避すべきリスクが発生したとします。課題の解決にはさまざまな手法やパターンがあるので、今回はどのやり方でこの課題を解決しようかと検討します。
- ・BtoBの場合、担当者は稟議を書きますが自分のポケットマネーで支払うわけではありません。実は売れない理由の「価格が高いから」は、営業の言い訳の場合が多いのです。高価格の理由とそれが顧客の課題解決にどうつながるかを正しく伝えられなければ、高い価格はネガティブにしかなりません。しかし、業界最大のシェアを持つ製品の多くは価格もハイエンドです。最も高い製品が最もよく売れているのです。
 - － 「BtoBマーケティング偏差値UP」庭山一郎

企業が健康経営でテクノロジー活用を推進する理由とメリット

健康経営を 進めるべき本当の理由



- 「健康経営銘柄」が最初に選定されたのは2015年3月。背景には、増大し続ける医療費の問題があった。岩本氏は「現在40兆円を超える医療費の中身を調べたところ、3分の1が生活習慣病関連の費用でした。そこで、企業を通じて生活習慣を改めるような働きかけをしようと考えたのです」と当時を振り返る。
- 初の健康経営銘柄は、健康経営に積極的に取り組む企業を株式市場で評価する仕組みを構築すべく、経済産業省が東京証券取引所と共同で選定した。「1業種1社に限定し、22業種22社が選定されました」と岩本氏。
- そして、この健康経営銘柄に選ばれた企業には様々なメリットがもたらされた。マスメディアに取り上げられて大きな話題になっただけでなく、投資家に対するPRにもなった。「何よりも大きかったのは、新卒採用への影響です。学生から“ホワイト企業”として認識され、人気が高まりました」（岩本氏）。

日本のメンタルヘルスケアソリューションの流れ：形式的健康から実質的健康へ

各種保険制度が揃っている日本においては、**実質的価値よりも形式的価値（経営者の任務懈怠責任軽減ソリューション）が重視されてきた**。今後は、過保護なライフラインが揃っている日本では、メンタル疾患の実質的予防や、発症した場合の速やかな治療への動線確保などが鍵になると考えられ、生体情報収集が鍵になると推測されるが...

	2000*	2015*	2020*
	カウンセリング	健康経営	バイタル経営？
概要	心理士など専門家とマッチングさせ、動画、メール、チャットなどで相談に応じる	産業医の派遣を含む、企業の従業員に対するメンタルケアの効率化・充実化を図る	生体情報の中から、意味のある情報を測定・集積し、ストレスを可視化・解決を企図
代表企業	プラインド		
成長カーブ	プラインド		
本質的価値	・ 医行為までではない、認知行動療法の簡易版	・ 大企業による形式的予防と、新設リスク低減	・ 効果のある実質的予防と、収集データに基づく新規ビジネス
今後の展開	・ マーケティングを主とする啓発・啓蒙活動	・ 福利厚生要素も含め、包括的ワンストップサービスの提供	・ オンラインを含む医療など、いかに本質的解決につなげる動線の確保

出典：独自分析
Note：認知行動療法を企図するベンチャーもあるが、そこまでいくと医療の領域に入る。医療の世界には入り込まず、非医療の部分が主戦場

- 健康経営ブームは、よく見てみると**大企業の役員が責任（任務懈怠責任）を取りたくない**というインセンティブにかなり働きかけているように思える（もちろん従業員の健康は心配しているが）。

参考⑤ | 法人向け (BtoB) サービス的な観点 by ChatGPT

「ChatGPT」で作ってみました・・・どうでしょうか？ ※自サービスについて、ぜひ考えてみて下さい。

- 「数字で納得」×「人の感情で後押し」両輪を回す仕組みを用意できるMTベンダーが、BtoB市場で勝つ。

🎯 MT (BtoB) ビジネスへの6つの示唆

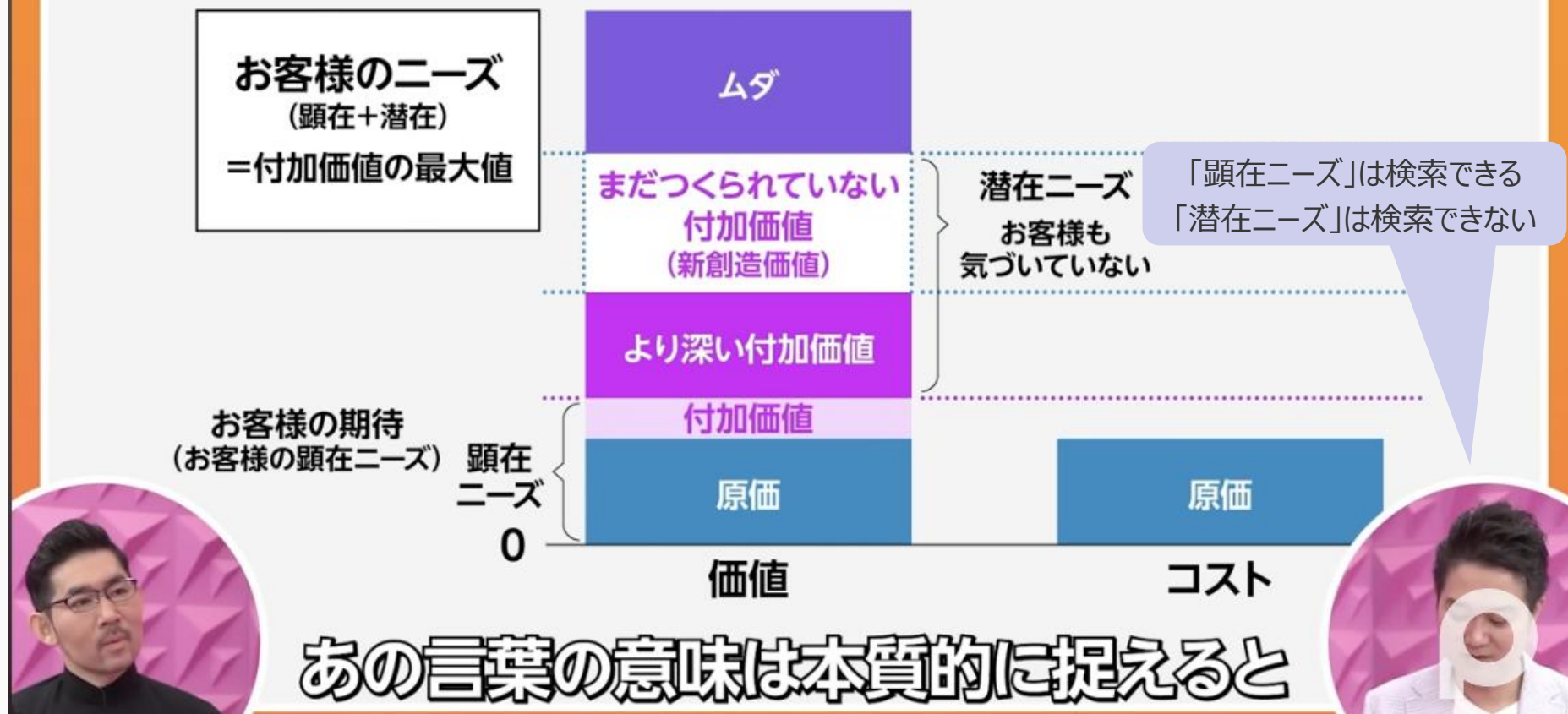
#	視点	Why (背景)	What to Do (打ち手)
1	ROIを定量化せよ	CFO・経営企画は「数字」でしか判断しない	- 翻訳量×人件費⇔MTコストの削減シミュレータ - 事故コスト（誤訳対応・再印刷等）の期待値も試算
2	リスク回避シナリオを物語化	稟議では“やらないリスク”が刺さることも多い	- 実際の誤訳炎上／情報漏洩事例→再発防止策として提案 - コンプラ部門向けに監査ログ・データ保持設計を可視化
3	担当者の“出世ストーリー”を用意	推進者は「評価」「楽さ」「安心」を求める	- 導入成功で表彰された他社担当者インタビュー - 社内報告書テンプレ・KPIダッシュボードをセット提供
4	“先行導入企業”バンドワゴン効果	横並び安心感は国内企業で特に強い	- 同業種・同規模のロゴ＋具体効果を冒頭に配置 - ユーザー座談会／ウェビナーで“うちも使ってます”を演出
5	PoC→段階導入で“失敗できる余白”を	大きな一括導入は担当者にとってハイリスク	- APIキー即発行の無償トライアル - まず社内FAQやマニュアル翻訳など低リスク領域から提案
6	情緒 UX = “扱いやすさ”と“責任分散”	法人でも感情要素は UI と運用で現れる	- ワンクリック辞書登録・誤訳フィードバック機能 - 誰が訳したか追跡できるログで「責任が個人に集中しない」安心感

🏃♂ 導入ファネルに沿ったメッセージ例

フェーズ	法人目的	担当者メリット	メインメッセージ
認知	コスト最適化	最新ツールを提案する先進性	「年間●円削減 × 業務を変えずにAI翻訳」
興味	品質担保	手作業削減・ミス回避	「専門用語辞書で“訳ブレ”ゼロへ」
評価	リスク削減	稟議資料を書きやすい	「他社導入事例＋ROI試算テンプレ進呈」
決裁	投資対効果	成功体験・評価UP	「まず○部署でPoC → 成果を全社展開」
拡大	全社標準化	社内ヒーロー化	「導入後90日で●時間／月 削減を実証」

- 購入する条件 …… **付加価値 = WTP - 価格 ≥ 0** ※WTP = Willingness to Pay (支払意思額)
 ……貴社サービスの場合をぜひ、考えてみて下さい。その際、誰に対する、どんな価値(頭 & 心)・品質を訴求するかも考えてみて下さい。
 ※どう考えるべきか、ピンときませんでしたらQ&Aを投稿ください。

付加価値の全体像



MTをマネタイズできるか ～マーケティングフレームワークからヒントを探る～

「マネタイズできるか？」・・・ “どのくらい” “買ってもらえるか” ※ Marketing・・・売れ続ける仕組みづくり

Agenda

1

買ってもらえる条件

2

どのくらい ①市場規模と売上の考え方

3

どのくらい ②プロダクトライフサイクルの観点

(あえて強めの主張にしている、という前提で読んで頂きたいですが、、、)

・市場規模を事業戦略立案に活用するという考え方は、しない方が良いと思います!?

- 市場規模活用の難しさ・・・どこまで正確か？定義は？自サービスの守備範囲と一致しているか？ etc.
- 市場規模と自サービスの売上は一対一対応ではない（結局どこまで売れるかは、各社次第）
- オイシイ市場が、少なくとも中長期的にオイシイことは、まずない（参入障壁が無い限り、レッドオーシャン化）
- ミクロ経済学によれば、完全競争であれば超過利潤はゼロ

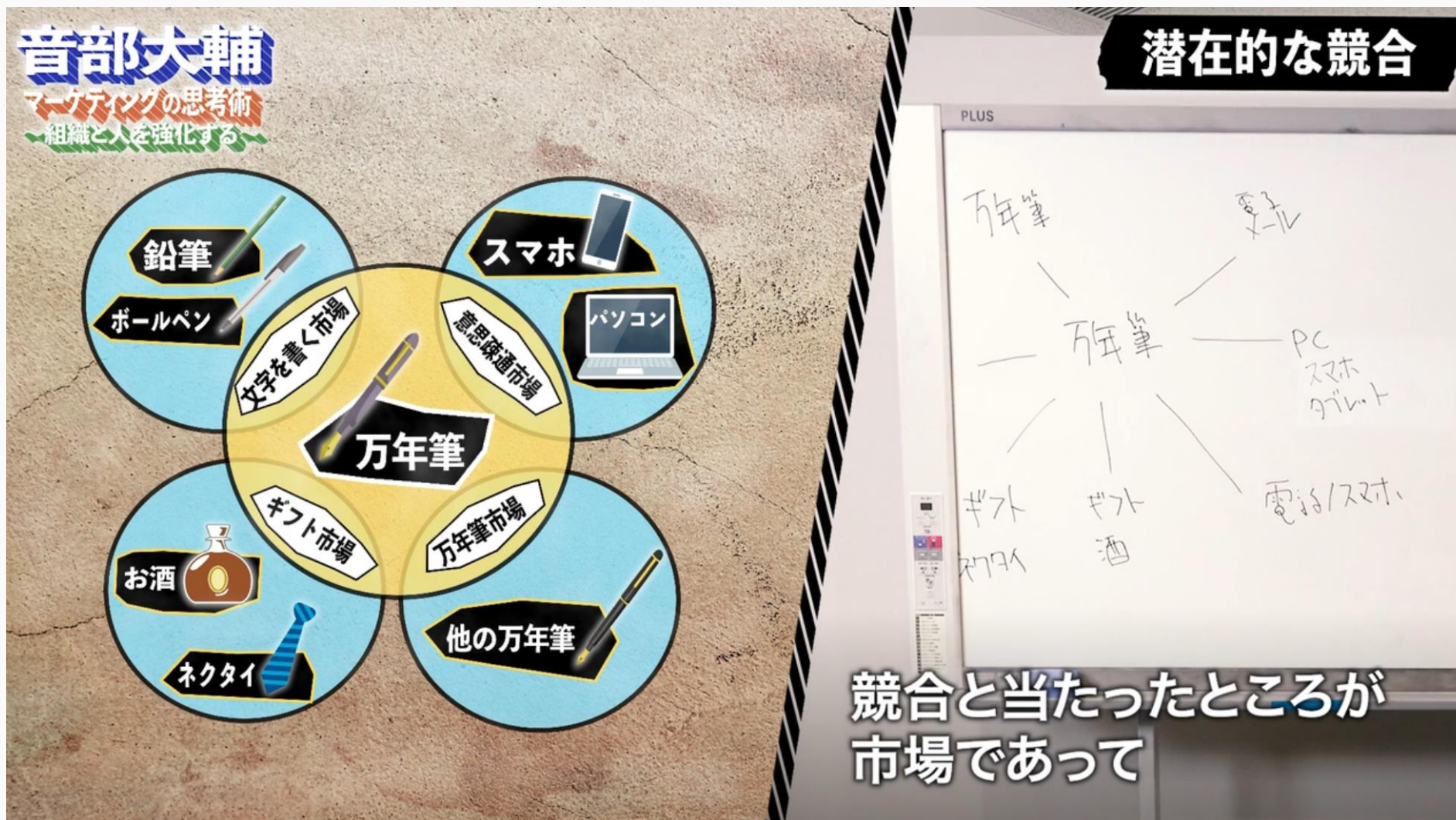
・事業戦略においては、「売上＝数量×単価」が全ての起点と、個人的には考えています。

- 市場規模は、各社の数量×単価の合計（結果）でしかない
- 数量×単価を突き詰めていくほど、数量÷顧客数の獲得が如何に大変か、という壁に直面する
- そう考えた時、「××市場の○%を獲得すれば●億円の売上になる」と安直に考えるのは危険（故に冒頭のコメント）

・ただ、「モノは使いよう」ですので、市場規模を上手く活用するための考え方の案をご提示すると、

- 数量ベースの市場規模（普及率等）を見ていく ※トップシェア企業の市場浸透率（販売実績）の情報もあると尚好。
- 金額市場規模は参入企業数とセットで（割り算して）見ていく
- なお、何かの市場と密接（補完材等）の場合は、大元の市場規模は重要（例：スマホとスマホケース）

- 市場（カテゴリー）は通常、「同じ目的」「同じ手段」の製品群を指すが、**市場と自サービスが一致するとは限らない**。
 - 自サービスが、複数の市場をカバーすることもあり得るし、ある市場の一部しかカバーしないこともあり得る
- 「Product Market Fit」という用語があるが、まさに「**どのMarketに、どうFitさせるか**」という観点が重要（市場環境の変化にも留意しながら）。

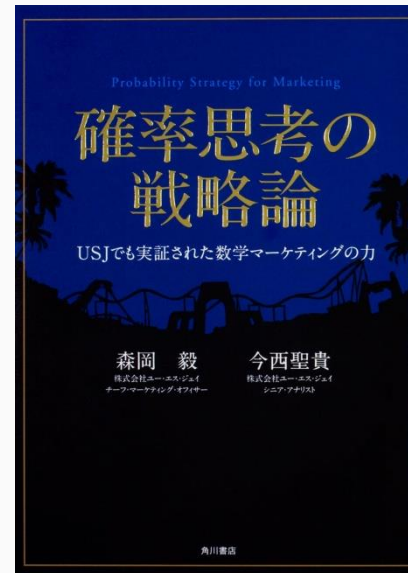
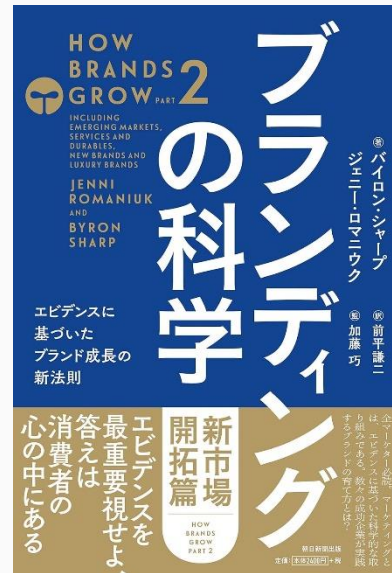


- 「自分で使う用」としては文字を書く市場と大きく被ると思われる。
- 「ギフト市場」の中でも年配の人向け市場に大きく被ると思われる。
- 「意思疎通市場」の一部とも考えられるが、当市場の変化が万年筆の売上に影響することはあまり無いのか？
- さらに、「どのような万年筆なのか」でも話は変わる。

売上の因数分解と成長のセンターピン

- 売上 = 数量 × 単価
 = 顧客数（新規顧客 + 既存顧客） × 購買頻度 × 単価
 = 消費者数 × 認知率 × 配荷率 × 購入率 × 購買頻度 × 単価
- 「売上 = 顧客数 × 購買頻度 × 価格」のうち、**成長のセンターピンは顧客数**（市場浸透率）
 - － 理由・・・市場浸透率が低いブランドほど、購買頻度も低くなる（**ダブルジョパディの法則**）
 - 市場浸透率が低いほど、利用額も低くなる。また、市場浸透率が低いほど、価格弾力性が大きくなる（＝値上げすると顧客数が大きく減る）
 - － 市場浸透率が高くなると、購入頻度（ロイヤリティ）による成長の寄与度も高くなる
 - － なお、ブランド単位でなくカテゴリ単位でも、同様のことが成り立つ

★ Evidence Based Marketing に関する参考書籍

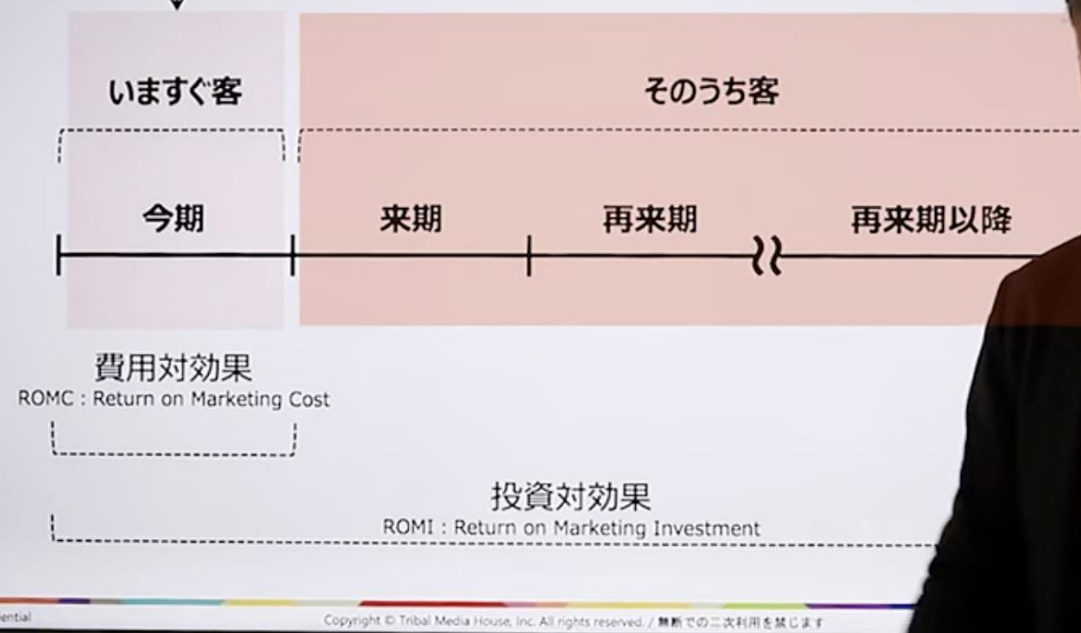


- ・「そのうち客」へのアプローチも重要（特に市場が成熟するほど、あるいは購買周期が長いほど、「そのうち客」のアプローチの重要性が増す）。

顧客は「時間軸」で捉える

デジタルマーケティングはP/L思考が横行しすぎ

自社も競合も全員がここに集まって殴り合っている



MARPS

自社が真っ先に思い出してもらえるようなポールポジションを獲得するマーケティング活動を行ってきたからですね

自サービスについて、「どのMarketに、どうFitさせるか」、「そのうち客」の存在にも留意しながら、ぜひ考えてみて下さい。

※第1章や第3章も参照ください。どう考えるべきか、ピンときませんでしたらQ&Aを投稿ください。



潜在的な競合

顧客は「時間軸」で捉える

デジタルマーケティングはP/L思考が横行しすぎ

自社も競合も全員がここに集まって殴り合っている

顧客タイプ	今期	来期	再来期	再来期以降
いますぐ客	Yes	No	No	No
そのうち客	No	Yes	Yes	Yes

費用対効果
ROMC: Return on Marketing Cost

投資対効果
ROMI: Return on Marketing Investment

自社が真っ先に思い出してもらえるようなポールポジションを獲得するマーケティング活動を行ってきたからですね

競合と当たったところが市場であって

MARPS

MTをマネタイズできるか ～マーケティングフレームワークからヒントを探る～

「マネタイズできるか？」・・・ “どのくらい” “買ってもらえるか” ※ Marketing・・・売れ続ける仕組みづくり

Agenda

1

買ってもらえる条件

2

どのくらい ①市場規模と売上の考え方

3

どのくらい ②プロダクトライフサイクルの観点

ネット上では何度も出ているネタようですが...



福田 譲 (Yuzuru Fukuda)

@Yuz0130

...

ワープロは、いずれなくなるのですか？（1989年の雑誌より）

ワープロは、いずれなくなるのですか？（1989年）

1989年10月 雑誌DIME 業界公開質問状に対する各メーカーの回答

NEC

ワープロは文書を書く機械として特化されていますから、その必要性はなくなるんじゃないかな

CANON

ワープロがパソコンに取り込まれることはないでしょう

SHARP

人間の扱う道具は使いやすいたがいがいばんだと思いますから、ワープロは文書専用機として残るでしょう

TOSHIBA

そんなこと誰が言っているのですか。パソコンとワープロはこれからますます共存共栄していきますよ。今はワープロとパソコンの台数がほぼ同数ですが、将来的には、ワープロ10に対してパソコン1ぐらいの割合になると思います

FUJITSU

たとえば車の会社を考えてみてください。セダンをワープロとすれば、パソコンはトラックに相当します

Panasonic

5年前、パソコンの普及台数は100万台、今は120万台と伸びはゆるやかです。一方、ワープロは30万台が280万台にまで伸びています。この数字を見ただけでも、パソコン社会よりワープロ社会到来の方が早いと考える材料になります

午後2:02・2021年1月29日

ワープロ専用機が日本では一時期大きな市場を形成

最初の「日本語ワードプロセッサ」は、コンピュータではなく専用機として世に出た。もちろん中身はプログラム内蔵方式のコンピュータである。しかしユーザーは「コンピュータ」を意識することなく、日本語の文章を作成するための専用機として購入した。日本では「ワープロ」が、パソコンとは別の市場を形成する（図3）。

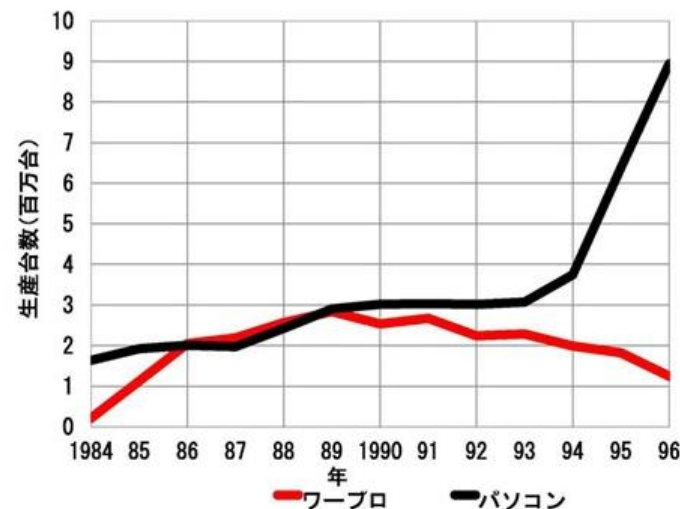


図3 パソコンと日本語ワープロの生産台数推移

資料：経済産業省 機械統計

[画像のクリックで拡大表示]

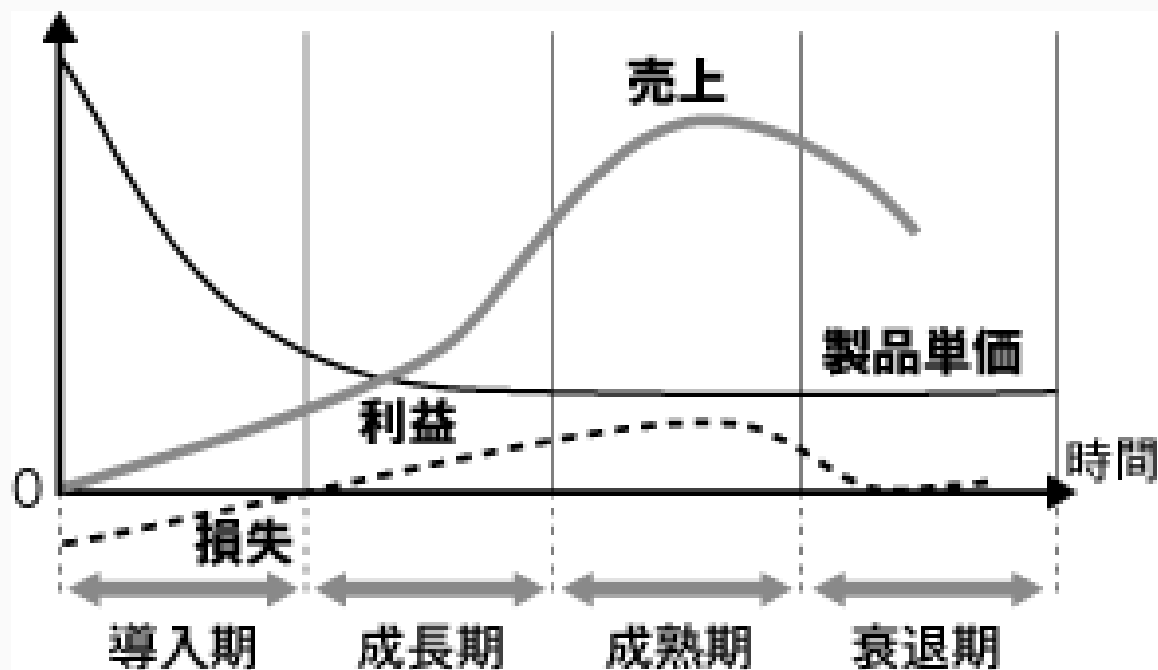
第1号機は630万円もしたが、すぐに参入メーカーが増え、価格も急速に低下する。1980年代後半には、工場出荷額では10万円を下回る。生産台数も汎用のパソコンに拮抗する。

しかし1990年代に入ると、パソコンの躍進が始まる。同時にワープロの衰退が始まる（図3）。日本語の文章作成も、パソコンに委ねられていく。

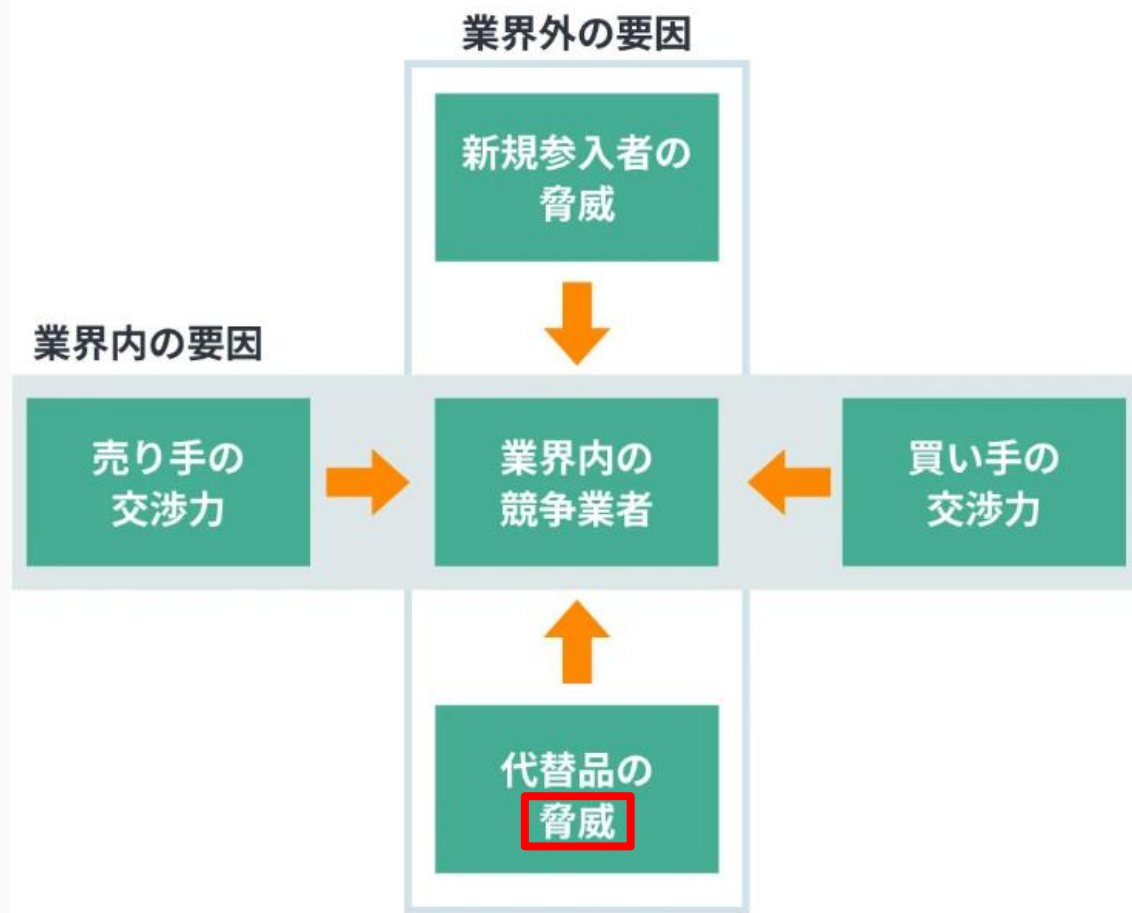
プロダクトライフサイクルと5 Force分析

- プロダクトライフサイクルにおいて、**衰退期に入る要因のひとつとして、「代替品の脅威」**（by 5Force分析）が挙げられる。
 - さらに、「イノベーションのジレンマ」は代替品への脅威に抗い難い要因を説明するものと考えられる。

プロダクトライフサイクル



5 フォース分析

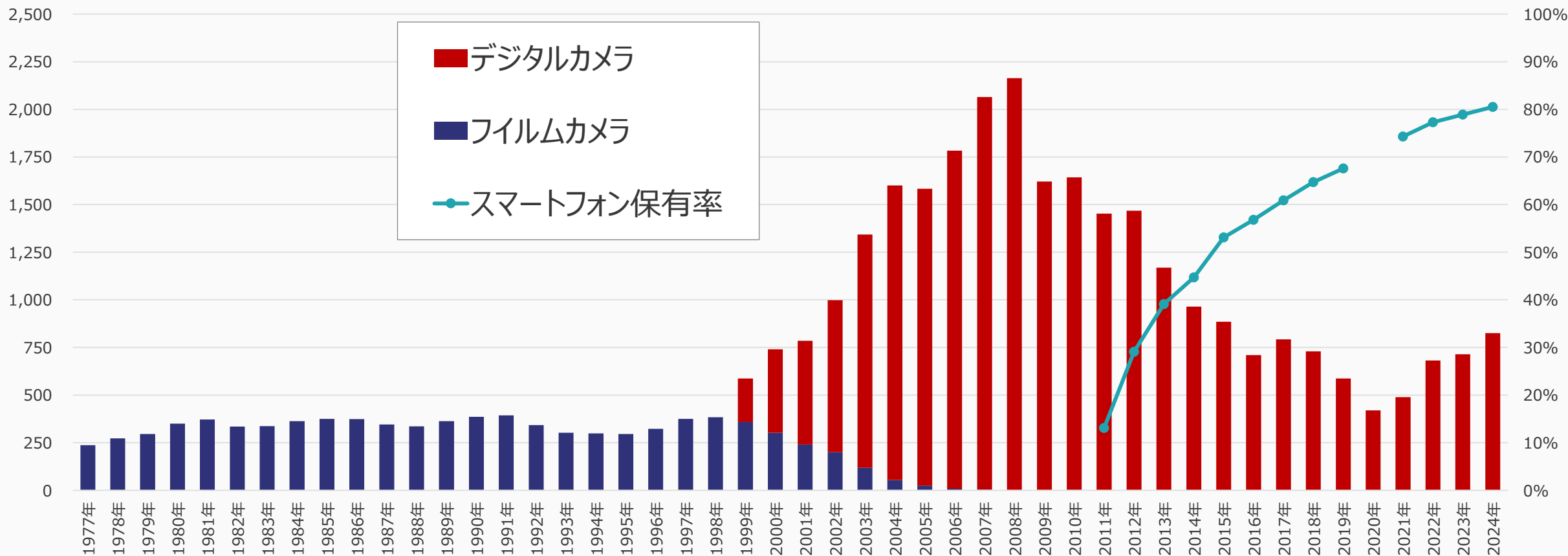


プロダクトライフサイクルの実例 | デジカメ (1/2)

- デジカメがフィルムカメラを衰退させた（2000年以降の縮小が急速）。
 - そのような中、デジカメの台頭を受け、富士フィルムは上手く事業構造を転換、コダックは倒産となったのは有名。
- 一方で、デジカメはカメラ市場自体を拡大させている（写真を撮るという行動自体を拡大させた？）。
- ところがデジカメも安泰でなく、スマホの登場がデジカメを衰退させた？（ただし、リーマンショックの影響もありそう）

なお、2021年以降の伸び？

カメラ出荷額推移（単位：億円） | スマートフォン保有率

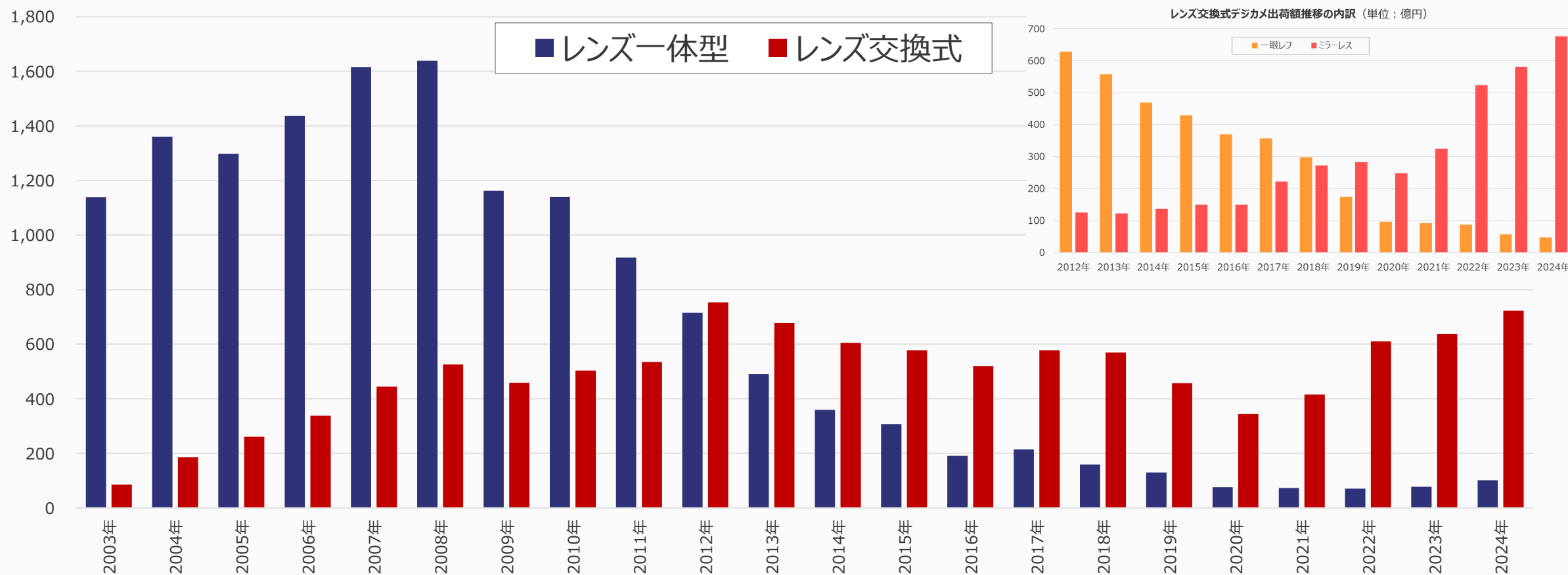


プロダクトライフサイクルの実例 | デジカメ (2/2)

- デジカメ市場の内訳をみると、レンズ固定式（一体型）が縮小、レンズ交換式は概ね横ばい。
 - なお、レンズ交換式の内訳をみると一眼レフが縮小、ミラーレスが増加。また、縮小しているレンズ固定式や一眼レフにおいては、単価が上昇している。
- デジカメ市場のうち、ローエンド寄りの（スマホで代替された）セグメントは縮小、ハイエンド寄りの（スマホで代替されない）セグメントは維持・拡大と読める。

※参考Webサイト：note | 「理屈でなく3つの実例で学ぶ「プロダクト・ライフサイクル」(ワープロ、デジカメ編)」、「フィルム時代まで縮小したデジカメ市場の今後」

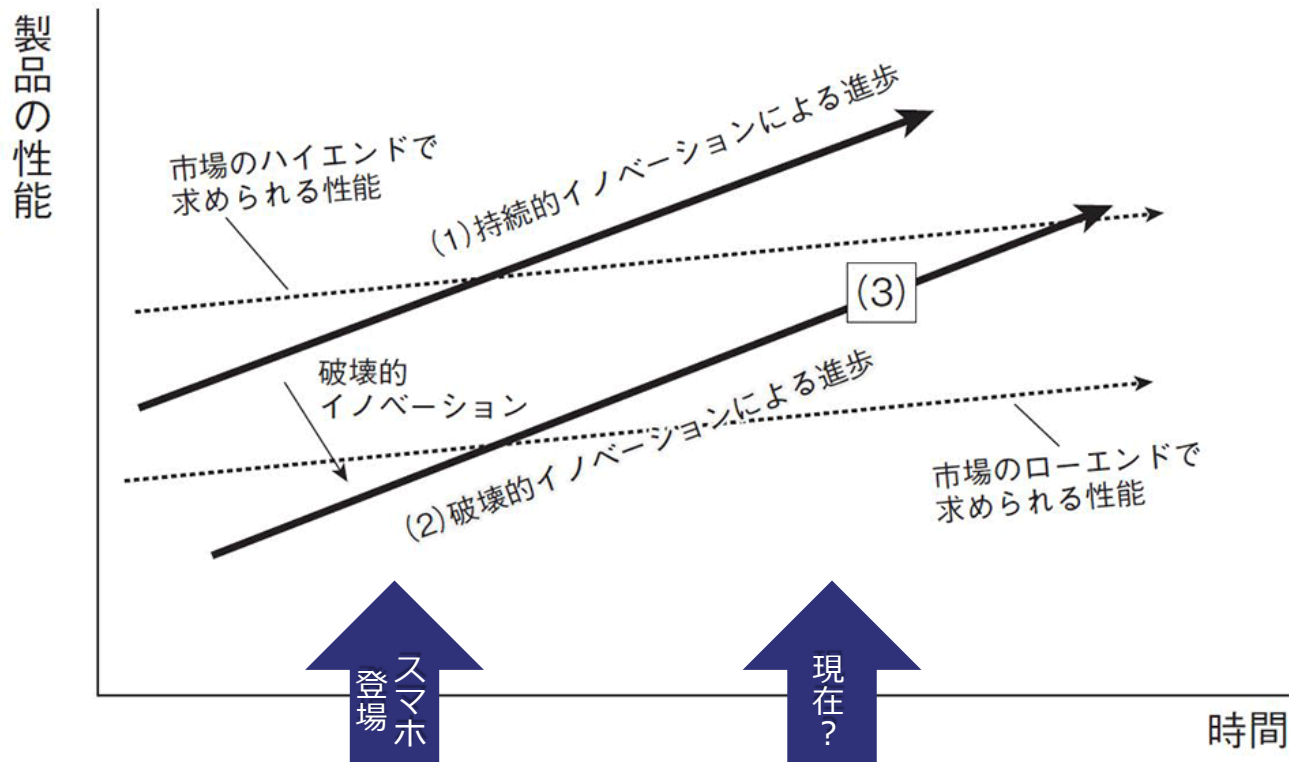
デジカメ出荷額推移の内訳（単位：億円）



イノベーションのジレンマ (The Innovator's Dilemma)

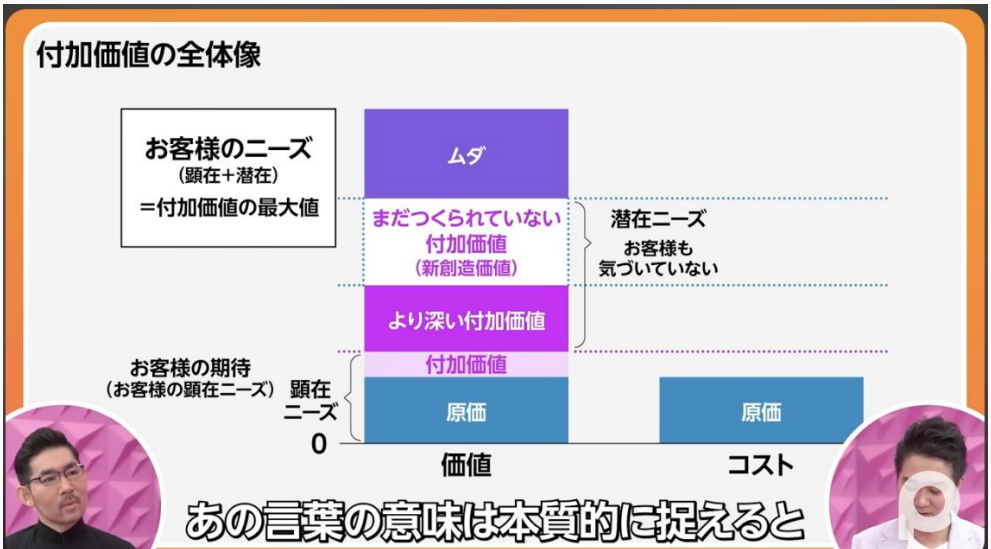
- 以上のデジカメの市場の動向は、クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」で指摘されている枠組みで説明できる。
ー 生成AIと機械翻訳 (MT) についても同様に考えられる!?
- なお、「イノベーションのジレンマ」に抗い難い理由としては、**カニバリがある以上、破壊的イノベーションを採用しないことが合理的**だから。
cf.伊神満『イノベーターのジレンマ』の経済学的解明

図 1 破壊的イノベーションのモデル (ローコスト型破壊)



なお、「市場のハイエンドで求められる性能」の上は、前掲の付加価値の全体像を基に考えると、

- ①「ムダ」の領域 または
- ②潜在ニーズを顕在化できていない結果の「ムダ」のいずれかと考えられる。



小括

- プロダクトライフサイクル上、（代替品の脅威等により）**衰退期が一気に訪れる場合もあり**、要注意（フィルムカメラは5年弱）。
- 衰退期が予想される中での戦略オプション例は、以下の通り（かつて富士フィルムは両方実施）
 - ー維持・拡大できるセグメントを**見い出す**（創出する）
 - ー自社技術を活かせる別セグメントへ**Pivot**（事業転換）

FUJIFILM

Healthcare

Electronics

Business

Imaging

新たな成長戦略の構築

ヘルスケアや高機能材料などの成長市場に経営資源を投入

重点事業を定める3つのポイント



四象限マップにおける当社技術の棚卸（2000年代当時実施）

	既存市場	新規・近接市場
新規技術		
既存技術		



「マネタイズできるか？」・・・“どのくらい” “買ってもらえるか”

※ Marketing・・・売れ続ける仕組みづくり

“買ってもらえるか” → 購入する条件・・・「付加価値 = $WTP - \text{価格} \geq 0$ 」 ※WTP (Willingness to Pay : 支払意思額)

- ① **品質の5分類**・・・特に魅力的品質、一元的品質、当たり前品質を整理
- ② **経験財**（あるいは**信用財**）の性質を考慮・・・体験機会の設計 + 信頼感を高める証拠の提示
- ③ **価値の2軸**・・・頭で感じる価値（機能的価値）と心で感じる価値（情緒的価値）
- ④ **インサイト**・・・人間の心理には表と裏がある。裏（デビル）側も見る。
- ⑤ **BtoBにおける価値**・・・投資対効果 + 担当者の個人的メリット。BtoBの製品・サービスを購入する主な目的は、課題解決かリスク回避。

“どのくらい”

- 事業戦略においては、「売上 = 数量 × 単価」が全ての起点（≠市場規模）
 - － なお、「売上 = 顧客数 × 購買頻度 × 価格」のうち、**成長のドライバーは顧客数**
 - － 「どのMarketに、どうFitさせるか」（**PMF**）という観点が重要 cf.万年筆の例
- 「**そのうち客**」へのアプローチも需要
- プロダクトライフサイクル上、**衰退期が一気に訪れる場合もあり、要注意**（イノベーションのジレンマにも要注意）
 - － 維持・拡大できるセグメントを**見い出す**（創出する） and/or 自社技術を活かせる別セグメントへ**Pivot**（事業転換）

残念ながら、マーケティング理論やフレームワーク、データは将来を当ててはくれない（恐らく生成AIも）。
ただし、混沌とした現実を整理し、今後を想定するには大いに役立つ（常に考え続けることが重要）。

【再掲】



- 予測不能な世界に対処する方法は、あなたの組織内に考える限りの柔軟性を植え込んでいくことである。
- あなたの持つ製品カテゴリーに突如変化が生じたとき、以後**長期にわたって生き延びるためには、あなた自身進んで、しかも素早く変化を遂げなければならない**のだ。



- 私はこの30年間、多くの日本企業が海外の競合に顧客や市場を奪われ、光り輝く舞台から退場する姿を見てきました。
- しかし、私は断言します。**日本企業の弱点は「マーケティング」だけ**なのです。マーケティングだけが突出して弱いのです。

本日は、「マーケティング＝売れる仕組みづくり」について、一緒に考えていければと思います。

ご清聴いただき誠にありがとうございました。

何かありましたら、お気軽にご連絡ください



弊部署**公式note**もあります。
宜しければご確認ください！



https://note.com/yri_lifescience/



オンライン名刺
(プレーリーカード)

https://my.prairie.cards/u/yri_healthtech



オンライン名刺
(Eight)

<https://8card.net/p/40376082560>

↑ 各種SNS（個人）へのリンクもあります ↑

