

GTMエンジニアリングの教科書

可視化・効率化で止まらない。事業の収益性を高めるメソッド

道家俊輔

知新社

はじめに

1 なぜ今、GTMエンジニアリングなのか

■ ツールは増えた。仕事は変わったか

SFA（営業活動を記録・管理するシステム）、MA（見込み顧客への働きかけを自動化するシステム）、CRM（顧客情報を一元管理するシステム）。この十数年で、私たちの仕事には多くのツールが入りました。以前より多くの情報が蓄積され、活動の状況も把握できるようになっています。

では、現場の仕事はどこまで変わったでしょうか。

商談の前には、担当者が顧客を調べる。商談が終われば、記録を整理し、提案資料を作る。契約後には、それまでの経緯を別の担当者へ伝える。必要な情報がシステムに入っているとしても、それを探し、読み取り、次の行動へ移す仕事は、人の手に残ったままです。

状況が見えるようになることと、仕事そのものが変わることに距離があります。入力や確認の手間が増え、管理する側は状況を把握しやすくなりました。それでも、現場の負担は軽くなっていない。そう感じている方も多いはずです。

数字もそれを示しています。IPA（情報処理推進機構）の調査では、DXに取り組んでいる企業が挙げた成果の中身は「コスト削減」が70.9%でした。これに対し「売上高増加」は17.9%、「利益増加」は19.6%にとどまります※¹。GTMに限らない、DX全体の調査です。それでも、デジタル化の成果が効率化の側に偏り、収益にまで届いていない姿は読み取れます。

AIは、支援から一連の実行へ

ここに、AIの変化が重なりました。

AIの役割は、問いに答えたり文章を作ったりする支援から、目的に沿って情報を集め、判断し、複数のシステムを操作して、一連の仕事を進めるところまで広がっています。SEOの記事案、Webサイトのデザイン、MAメールの文面、商談の議事録。調査・思考・制作・実行の多くを、AIが代替できるようになりました。

この作業代替だけでも、価値は大きいものです。少ない人数で実行の量を増やせる。業務の負荷も下げられる。人を増やしにくい事業にとって、これは素直に歓迎してよい変化です。

作業代替だけでは、差にならない

ただし、ここで立ち止まる必要があります。

同じAIツールは、競合も使えます。記事を速く書けるようになった。メールの文面を自動で作れるようになった。その恩恵は、ツールを入れたどの企業にも等しく届きます。導入していない企業とは差がつきますが、その差は一時的なものです。

しかも、多くの企業のAI活用は、個人の作業を楽にする段階で止まっています。総務省の調査では、日本企業で最も多い生成AIの用途は「議事録・メール作成補助」で、約7割でした^{※2}。DXが可視化と効率化で止まったのと同じことが、AIでも起きています。

優位を生むのは、作業の速さではありません。自社にしかないデータと知識を使い、市場や顧客の変化をいち早く捉え、購買・継続・拡張の可能性を見極めて、最適な働きかけを実行する仕組みです。

本書ではこれを、Signal → Evaluation → Action という流れで説明します。Signalは、市場・顧客・競合・利用状況に起きた変化を捉えること。Evaluationは、その変化が何を意味し、どれを優先し、どう対応するかを判

断すること。Actionは、担当者への振り分け、メールや広告の配信、AIによる実行などで、実際に顧客接点と業務を動かすことです。

次のGTMの局面で勝つのは、最高のツールを持つ企業ではありません。誰もが同じツールを使えるからです。勝つのは、独自のSignalを捉え、Evaluationでその意味と優先順位を見極め、差別化されたActionを実行できる企業。そして、その結果を次の判断に戻し続けられる企業です。

GTMの仕事を、個人の作業の集まりから、独自の収益システムへ変える。いまGTMエンジニアリングが必要になっている理由は、ここに 있습니다。

本書を書いた理由

私はリクルートで営業企画・事業企画・事業開発に携わり、フィッツコーポレーションでは営業推進・事業戦略・DXの責任者を務めました。パーソルホールディングスでは、シニアストラテジストとして全社のテクノロジー戦略の策定に携わりました。

その中で何度も目にしたのが、ツールを入れても、AIを入れても、事業の数字が動かないという光景でした。可視化はできた。作業も速くなった。しかし、浮いた時間は収益に変わらない。

AIによって作れるものが増えるほど、作れることだけで差を保つのは難しくなります。顧客のニーズが生まれ、変わり、失われる速度も上がっていく。だからこそ、市場の兆しを早く捉え、その学びを次の実行に変え続ける力が、競争優位の源泉になります。私はそう考えるようになりました。

独立後は、自分たちでもGTMの仕組みを作り、動かしてきました。何が必要で、どこでつまづくのか。その答えは、自ら実行することでしか確かめられなかったからです。その試行を重ねる中で出会ったのが、GTMエンジニアリングという考え方でした。最初からこの言葉を目指していたわけではありません。時代に合わせて仕事の進め方を組み替えてきた結果、その実践がGTMエンジニアリングと重なっていました。

先進企業の取り組みと、実装して分かったことを、他の企業でも使える方法として整理したい。それが、本書を書いたきっかけです。

2 本書の定義と立場

GTMとは何か

GTMは、Go-to-Marketの略です。新しいサービスを市場に投入することを思い浮かべる方もいれば、マーケティング・セールス・カスタマーサクセスといった顧客接点のすべてを思い浮かべる方もいるでしょう。

本書では、GTMを、マーケティング・セールス・カスタマーサクセスを通じて、市場・顧客と関わり、収益を生み続ける活動全体と定義します。言い換えれば、顧客に知ってもらい、選ばれ、使い続けてもらい、価値を広げてもらうまでの、市場との接点全体です。

本書はこれを、三つの収益プロセスに分けて扱います。需要・見込み顧客をつくる。顧客化・収益化する。顧客を維持・拡大する。マーケティング、セールス、カスタマーサクセスは、それぞれがこの一連の流れの一部を担っています。

GTMエンジニアリングの定義

そのうえで、本書はGTMエンジニアリングを次のように定義します。

本書の定義

GTMエンジニアリングとは、データ・AI・システムを組み合わせ、GTMプロセスを自動化・最適化することで、再現性のある収益システムへと進化させる活動である。

要点は三つです。

一つ目は、データ・AI・システムを「組み合わせる」ことです。AIだけを入れても、データだけを整えても、仕組みは動きません。三つがつながって初めて、顧客の変化が実際の働きかけに変わります。

二つ目は、「自動化」と「最適化」の両方を扱うことです。自動化は、施策の量とコストを変えます。最適化は、誰に、いつ、何を届けるかという精度を変える。量だけ増やしても、狙いがずれていれば成果は出ません。精度だけ上げて、届く量が少なければ事業は動かない。本書は、この両方を一つの仕組みとして扱います。

三つ目は、「再現性のある収益システムへと進化させる」ことです。特定の誰かの頑張りや勘に頼らず、誰が担当しても同じ結果に近づく仕組みをつくる。そして、動かした結果から学び、仕組みそのものを良くし続ける。一度作って終わりのシステム導入とは、ここが違います。

対象は、マーケティング・セールス・カスタマーサクセスをまたぐGTMプロセス全体です。リスト作成やメール配信といった業務の一部ではありません。目的も、業務の効率化にとどまりません。収益を生み出し続ける仕組みをつくることにあります。

AIツールを導入する活動ではない

だから、GTMエンジニアリングはAIツールを導入する活動ではありません。

AIによる一般的な業務効率化と、収益の実行そのものを変えるGTMエンジニアリングは、別のものです。前者は、ツールを入れればどの企業でも得られます。後者は、自社の収益課題から出発し、新しいオペレーションを設計し、動く仕組みとして構築し、実行結果から改善していく。手間はかかりますが、その手間の中に、他社がまねできない差が生まれます。

新しい専門職の採用は、開始条件ではない

GTMエンジニアリングを担う人は、GTMエンジニアと呼ばれます。米国では、この職種の求人が急に増えている。

しかし、本書は「GTMエンジニアを雇いなさい」という本ではありません。

新しい専門職を採用することは、GTMエンジニアリングを始めるための条件ではない。この立場を、本書は最初から最後まで崩しません。GTMエンジニアリングは、いまいる人、すでにあるデータ、すでに動いているシステムから始められます。第12章で見るように、海外の先進企業でも、成果を出していた現場の担当者と、データ・AI・システムに強い担当者が組んで仕組みを作っています。専任の専門職がすべてを一人で担っていたわけではありません。

ただし、「いまある仕組みはすべて活かせる」と言うつもりもありません。入力されただけで誰も読んでいない記録もあれば、資料の中にしかない定義もあります。何を残し、何を足し、何をやめるのか。その切り分けを、本書はITの語彙ではなく業務の言葉で進めます。

この本で持ち帰ってほしいこと

本書が読者に手渡したいものは、二つあります。

一つは、ITの議論に、事業の言葉で参加できるようになることです。ツールの可否やAIの使い道をめぐる議論は、機能・連携・ライセンス・運用工数

といったIT側の言葉で進みがちです。事業責任者は、その議論の土俵に上がりにくい。本書は、どの変化を捉え、何を基準に判断し、誰が何をするのか、という業務の言葉で、その議論に加わるための枠組みを示します。

もう一つは、外注に何を頼むのかを、自分で決められるようになることです。すべてを内製する必要はありません。足りない技術や実装の力は、外部の力を借りて補えます。ただ、何を解くのか、何を基準に判断するのかは、事業の側でしか決められない。それが決まっていれば、外注先への依頼はそのまま設計書になります。

3 本書の読み方

本書の構成は、四つのPARTです。

PART 1（第1～3章）では、GTMとGTMエンジニアリングの全体像をつかみます。第1章で確かめるのは、GTMの定義がどう広がってきたか、DXとAIがなぜ収益化まで届いていないのか、という二点です。第2章で、GTMエンジニアリングとは何か、Signal → Evaluation → Actionとは何か、その担い手であるGTMエンジニアには何が求められるのかを定義します。第3章では、データ・AI・システムの三つのレイヤーで収益システムをどう組み立て、どう磨き続けるのかを見ます。進め方の整理は、Design（設計する）→ Build（仕組みをつくる）→ Run & Improve（動かし、改善する）の三段です。

PART 2（第4～6章）では、Buildした仕組みを、マーケティング・セールス・カスタマーサクセスの各領域に当てはめます。需要と見込み顧客をつくる。顧客化し、収益化する。顧客を維持し、拡大する。それぞれの仕事は、どのSignalを捉え、何をEvaluationし、どんなActionに変わるのかを、領域ごとに具体的に示します。

PART 3（第7～10章）では、先進企業の実践を、同じSignal → Evaluation → Actionの枠組みで読み解きます。マーケティング、セールス、カスタマーサクセス、そして部門を横断する取り組み。何が起きたら動き、何を基準に判断し、誰が何をして、人がどこで確かめているのか。事例を同じ形でそろえてあるので、自社の業務と並べて比べられます。

PART 4（第11～12章）のテーマは、自社に導入し、改善を続ける方法です。第11章では、課題の特定から業務の設計、小さく作って改善するまでの進め方を示します。第12章で考えるのは、誰が管掌し、どんなチームで担い、足りない力をどう補うのか、という体制の問いです。

最初から順に読むのが基本です。ただ、時間がなければ、第2章で本書の枠組みをつかんだあと、ご自身が預かる領域の章をPART 2から読んでください。そのうえでPART 3の事例を読めば、自社に足りないものが見えてきます。最後にPART 4で、何から始めるかを決める。そういう読み方もできます。

本書は、AIツールの紹介ではありません。マーケティング・セールス・カスタマーサクセスを横断して業務を再設計し、人とAIの役割を分け、データを次の施策に戻す学習ループをつくるための実践書です。

自社のGTMを見直し、最初の一つを動かすための一冊として使っていただければ幸いです。

PART

1

GTMエンジニアリングの 全体像をつかむ

- 第1章 GTMとは何か、なぜ今変わるのか
- 第2章 GTMエンジニアリングとは何か
- 第3章 GTMエンジニアリングで、何をどうつくるか

第1章

GTMとは何か、なぜ今変わるのか

GTMという言葉が指す範囲は、時代とともに広がってきました。製品を市場へ届けるチャンネルの設計から始まり、顧客を獲得する仕組みへ、そしていまはマーケティング・セールス・カスタマーサクセスを横断して、収益を生み続ける活動全体を指すようになっていきます。本章ではまず、その変化をたどりながら、本書が扱うGTMの範囲を定めます。

この章の内容

- 1-1 本書におけるGTM（Go-to-Market）の定義
- 1-2 GTMの定義はどう変わってきたか
- 1-3 二つのグロースモデルとハイブリッド
- 1-4 GTM領域のデジタル化・DXの変遷
- 1-5 GTMのDXは、何を変え、何を残したか
- 1-6 今、GTMに求められること——AIによる変革