

GTM Engineering Playbook.

分断された収益プロセスを、
データと技術で再設計する。

戦略はある。現場も動いている。
欠けているのは、その“間”だ。

—— ツール導入で終わらせない、収益プロセスの再設計図。

Go-To-Marketの本当の作り方を教えます。

GTM Engineering — 分断された収益プロセスを、データと技術で再設計する

目次

第1章 エグゼクティブサマリー	3
第2章 GTM Engineeringの勃興.....	5
第3章 GTMの設計：戦略から運用までの5ステップ	9
第4章 GTM Engineeringとは何か	18
第5章 GTM Engineeringの4つのレイヤー.....	22
第6章 日本企業への実装論——米国の前提と、日本の現実解.....	27
第7章 導入ロードマップと組織成熟度	31
第8章 現在地の診断から始める——日本のBtoBマーケティング成熟度の実態	34
第9章 まとめと展望——収益の構造を、設計し直す	37
奥付	39

第1章 エグゼクティブサマリー

「戦略はある。施策も打っている。それなのに、売上につながらない」——多くのBtoB企業が抱えるこの問題の原因は、戦略の質でも、現場の実行力でもない。戦略と実行の間にあるべき「戦術」と「実装」が欠落していることにある。

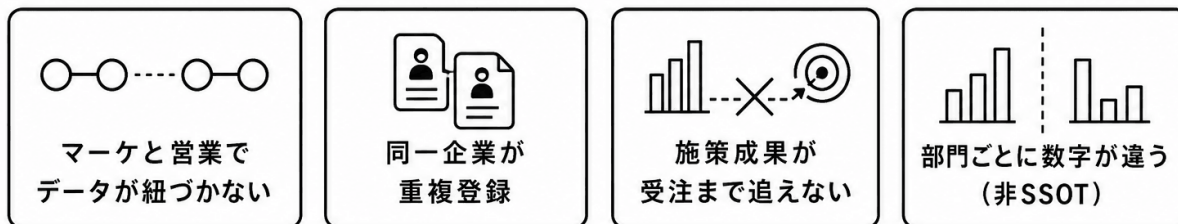
症状は、どの企業でも驚くほど共通している。マーケティング部門のリードと営業部門の取引先データが紐づかない。同じ企業が表記揺れで何件も重複登録されている。施策の成果が商談・受注まで追跡できない。部門ごとにツールとデータがサイロ化し、経営会議では各部門が異なる数字を持ち寄る——つまり、データが「単一の真実（SSOT: Single Source of Truth）」になっていない状態である。

これらは実行の怠慢ではなく、構造の問題だ。戦略を実行可能な形に翻訳する「戦術」の設計と、それをデータとシステムに具現化する「実装」。この2つの層は、戦略を作る経営・コンサルタントの領域でも、施策を回す現場の領域でもないまま、多くの組織で誰の責任範囲にもなっていない。

本書は、この欠落した2層を埋めるための方法論を2つの視点から解説する。ひとつは、戦略→（戦術→実装）→実行→運用・PDCAという **GTM（Go-to-Market）設計の全体ステップ**。もうひとつは、その戦術と実装の層を継続的に設計・維持・進化させる機能として、いま欧米で急速に体系化が進んでいるのが **GTM Engineering** である。

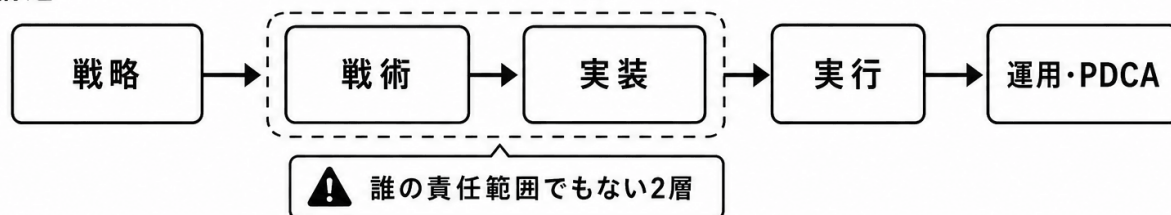
GTM Engineeringは一過性のバズワードではない。顧客獲得コストが上昇し続け、人員の追加投入では収益の計算が合わなくなった時代に、収益プロセスそのものをデータと技術で再設計する構造転換である。本書が、自社の「欠落している層」を特定し、埋めるための設計図となれば幸いである。

症状



これらは実行の怠慢ではなく、構造の問題

構造



症状を叩いても治らない。欠落している層を埋める

図 1-1：症状と構造

第2章 GTM Engineeringの勃興

2-1 グローバル動向——「最も急成長する収益系職種」の実態

GTM Engineeringという言葉は、2023年時点ではほぼ存在しなかった。データオーケストレーションツールを提供するClay社がこの概念を提唱し、海外のスタートアップの先進的なオペレーターたちが採用したことをきっかけに、わずか2〜3年でBtoBレベニュー領域における最速成長職種のひとつとなった。

その成長を示すデータを挙げる。

- **求人数:** GTMエンジニアの求人は前年比340%増（Clay「State of GTM Engineering」2026年版）。ZoomInfoのデータでは、同職種の採用は2年連続で前年比倍増しており、2026年1月時点でLinkedIn上の求人は3,000件を超えた（Stacker, 2026）。
- **報酬水準:** 2026年の年収中央値は約12.75万ドル。米国インハウス人材に限れば基本給の中央値は約13.5万ドルに達し（OneGTM「State of GTM Engineering Report 2026」、回答者228名・32カ国）、シニア層では総報酬25万ドルを超えるオファーも珍しくない。これはシニアRevOps（約11万ドル）やシニアSDRを大きく上回る水準である。
- **企業側の採用意欲:** 同調査では、大半の企業が2026年中にGTM Engineeringチームの拡大を計画していると回答している。

注目すべきは、報酬の高さそのものではなく、企業が「収益プロセスを設計・実装できる技術人材」に対して、ソフトウェアエンジニア並みの投資を始めたという事実である。営業やマーケティングの「支援職」ではなく、収益インフラの「構築者」として処遇されている。この評価の変化こそ、後述する構造転換の裏返しだ。

2-2 構造要因の分析——なぜ今、この転換が起きているのか

GTM Engineeringの勃興は流行ではなく、4つの構造的な力学が重なった必然である。

第一に、顧客獲得コスト（CAC）の上昇。 BtoB SaaS業界のベンチマークでは、ブレンデッドCACレシオは2022年比で約10%悪化している（Factors.ai, 2025）。1ドルの売上を得るためのコストが増え続ける中で、「人を増やして売上を増やす」という従来の方程式は成立しなくなった。営業担当者の追加採用では、この数式は解けない。

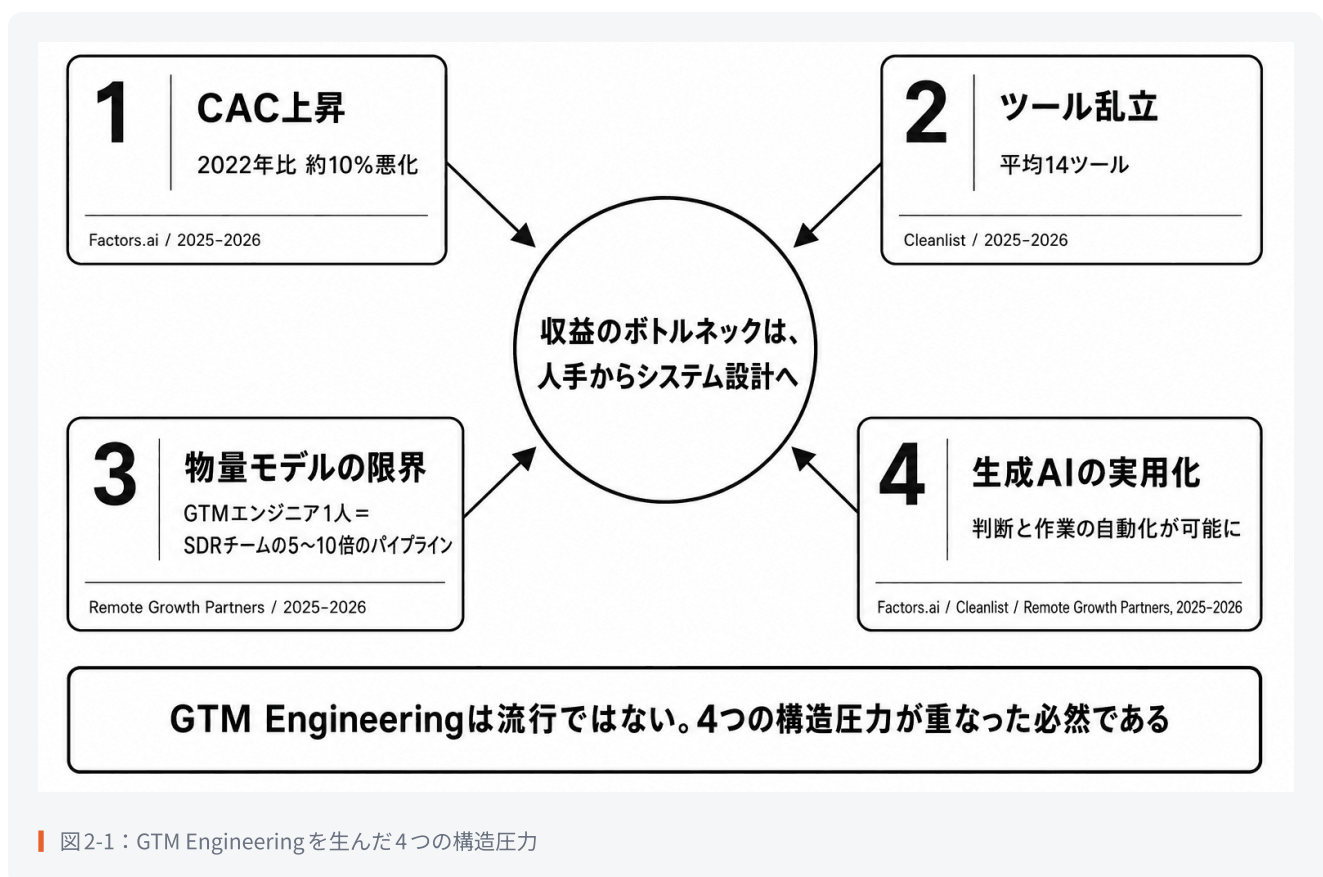
第二に、ツールスタックの肥大化。 平均的なBtoB営業チームは2026年時点で14のツールを運用しているとされる（Cleanlist, 2026）。CRM、MA、エンゲージメント、エンリッチメント、インテントデータ、会話インテリジェンス、BI——個々のツールは優秀でも、それらを正しく接続しデータを流通させること自体が、片手間では不可能なエ

エンジニアリング課題となった。実際、12以上の分断されたツールを持つチームは、深く統合された4~5ツールで運用するチームに一貫して劣後するという分析もある（SyncGTM, 2026）。ツールを「買う」時代から、ツールを「設計・統合する」時代への転換である。

第三に、SDR大量採用モデルの経済性崩壊。 メール到達率の規制強化と買い手側の疲弊により、「SDRを5人雇い、1人あたり毎日500通送る」という物量モデルの費用対効果は急速に悪化した。代わって台頭したのが、シグナル（顧客の行動・変化の兆候）を起点に、適切な企業へ適切なタイミングでアプローチするシステムを構築する方式である。1人のGTMエンジニアが構築したシステムは、手動アウトバウンドを行うSDRチームの5~10倍のパイプラインを生むという試算も報告されている（Remote Growth Partners, 2026）。人数ではなく、構造が成果を規定するようになった。

第四に、生成AIの実用化。 かつてトップ営業にしかできなかった「企業ごとの文脈を理解した個別アプローチ」が、LLM（大規模言語モデル）によって自動生成可能になった。リード調査、パーソナライズ文面の生成、シグナルの解釈、スコアリング——2026年時点では、ルールベースの自動化から、文脈を解釈し適応するAIエージェント型のワークフローへの移行が進んでいる。

この4つが重なった結果、「収益成長のボトルネックは人手ではなく、システム設計にある」という認識が確立した。これがGTM Engineeringの需要の正体である。



2-3 先行企業の実践事例

概念だけでなく、実装の成功例も蓄積され始めている。

代表例として頻繁に引用されるのが、開発者向けプラットフォームを提供する Vercel 社の取り組みである。同社は3人のエンジニアにトップ営業の業務を観察させ、その判断パターン・優先順位・コミュニケーションの組み立て方を分析し、システムに翻訳した。実装期間はわずか6週間。ここで重要なのは、「優秀な人を採用する」発想から「優秀な人の判断パターンをシステムに移植する」発想への転換である（ギアソリューションズ, 2026）。

また、AI 開発企業の Anthropic は 2026 年 2 月、エンタープライズ向けプランを営業との会話なしで直接購入できるセルフサーブ機能を開放した。ワークスペースの立ち上げからメンバー招待までを数分で完結できる設計であり、「営業プロセスそのものを製品とシステムに組み込む」という思想の表れといえる。

さらにデータ基盤の側では、業界全体が「AI に業務を任せるためのデータ土台」の整備に向かっている。マーケティング・営業・経営で「商談数」の定義がバラバラなまま AI を導入しても、誤ったデータから誤った判断が出力されるだけだからである。ここでも先行企業に共通するのは、**ツールを買うのではなく、業務そのものを設計し直している**点だ。

2-4 日本市場の現在地——空白、そして機会

翻って日本市場はどうか。結論から言えば、GTM Engineering は「概念の紹介期」にあり、本格的な実装事例はまだほぼ空白である。国内 400 社への調査では、データとプロセスが収益に接続された「先進レベル」に達している企業はわずか 7.5% にとどまる（詳細は第 8 章で示す）。2025 年後半から解説記事や勉強会が現れ始めた段階であり、米国と比べて実装面で 12~18 ヶ月の時差があると見てよい。

ただし、この時差は単なる遅れではない。日本固有の前提条件があるため、海外の手法をそのまま持ち込んでも機能しないのである。

- **職種分業の未成熟:** 海外では SDR・AE・CSM・RevOps と分業が確立しているが、日本では営業が一気通貫でカバーする企業がまだ主流であり、GTM Engineering が前提とする分業の土台自体が整っていない。
- **データ蓄積文化の欠如:** シグナル起点のアプローチはデータの取得・統合が前提だが、日本企業では CRM への入力すら定着していない組織が少なくない。第 1 章で述べたサイロ化・非 SSOT 状態は、日本企業においてより深刻である。
- **購買文化の違い:** 複数階層の稟議、既存ベンダーとの関係性、リスク回避を重視する組織文化。米国流のコールアウトバウンドをそのまま実行すれば、業界によっては「失礼」と受け取られブランド毀損に直結する。
- **国産 SaaS 環境:** Sansan の名刺データ、kintone の顧客管理、国産 MA など、米国ベンダーが想定しないツールが既に導入済みのケースが多く、これらと Salesforce/Marketo 等を並列で扱う統合設計力が求められる。

つまり日本で GTM Engineering を機能させるには、海外のベストプラクティスをそのまま持ち込むのではなく、**日本の組織構造・商習慣・ツール環境を前提に設計し直す**ことが不可欠となる（本書第 6 章で詳述する）。

見方を変えれば、この空白は機会である。CAC 上昇・人手不足・ツール乱立という構造圧力は日本企業にも等しくかかっており、むしろ労働人口減少を踏まえば「人を増やさずに収益を伸ばす仕組み」への要請は日本の方が切実だ。海外で実証された方法論を、日本の前提条件に適合させて早期に実装した企業は、12～18ヶ月分の先行優位を手になることになる。

その実装の出発点は、ツールの導入ではない。次章で解説する、GTM の設計ステップの全体像を押さえることである。

出典一覧（第2章）

- Clay 「State of GTM Engineering Report」 2026
- OneGTM (Garrett Wolfe, Alex Lindahl, Maja Voje) 「State of GTM Engineering Report 2026」 (n=228, 32 カ国)
- Stacker 「GTM engineer: A high-impact career to consider in 2026」 2026
- Factors.ai 「8 GTM Engineering Trends In 2026」 2025
- Cleanlist 「What is GTM Engineering? The Complete 2026 Guide」 2026
- SyncGTM 「Everything You Need to Know About GTM Engineering in 2026」 2026
- Reachly 「What Is GTM Engineering? The Complete 2026 Guide」 2026
- ギアソリューションズ 「GTM エンジニアリングとは何か」 2026
- ripla 「Go To Market(GTM)エンジニアとは」 2026

第3章 GTM の設計：戦略から運用までの5ステップ

3-1 なぜ「間」が欠落するのか

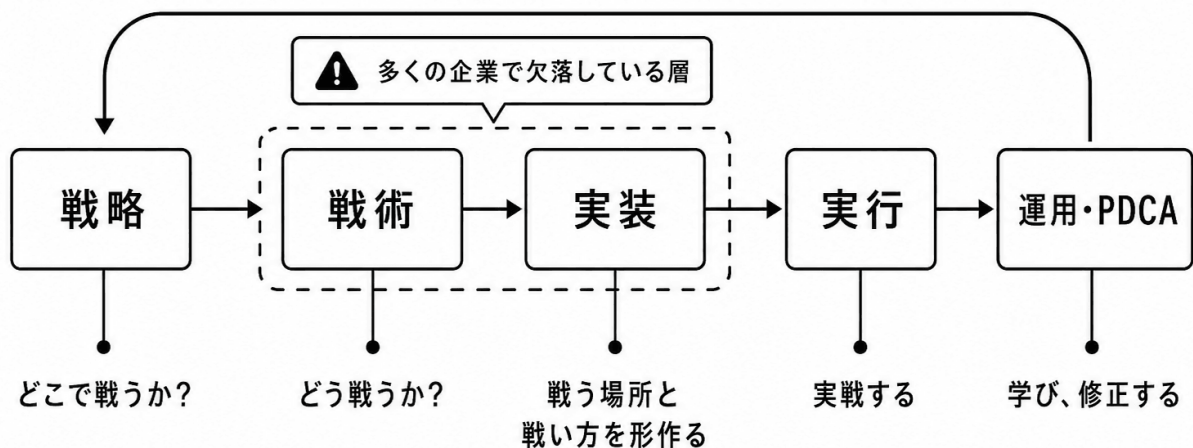
GTM（Go-to-Market）とは、製品・サービスを市場に届け、継続的な収益に変えるまでの一連の設計である。本書ではその全体を、次の5つの階層で捉える。

戦略 → （戦術 → 実装） → 実行 → 運用・PDCA

多くの企業が持っているのは、両端である。経営やコンサルタントが「戦略」を描き、現場が「実行」として施策を回す。しかし、その間にあるべき2つの層——戦略を実行可能な形に翻訳する**戦術**と、それをデータとシステムに具現化する**実装**——は、しばしば誰の責任範囲でもないまま放置される。

理由は組織構造にある。戦略は経営企画やコンサルの成果物として納品され、施策はマーケティングや営業の現場が日々のKPIに追われながら回す。だが「戦略をどうデータモデルとオペレーションに落とすか」を専門に担う機能は、伝統的な組織図のどこにも存在しない。結果として、戦略と施策は互いに接続されないまま並走し、各部門が部分最適に陥った状態で、第1章で述べたサイロ化・非SSOT状態という症状が現れる。

本章では、この5階層を順に解説する。読者にはぜひ、自社がどの層を持ち、どの層が欠けているかを照らし合わせながら読み進めていただきたい。



多くの企業は『戦略』と『実行』を持っている。
欠けているのは、その間の2層（戦術と実装）である。

図3-1：GTM設計の5階層モデル

3-2 ステップ①戦略——「誰に・何を・なぜ自社が」を決め切る

戦略層の目的は、**市場のどこで、誰に対して、どのような価値で戦うのか**を決め切ることである。ここが曖昧なまま下の層に進むと、後続のすべての設計が「なんとなく」になる。戦略は次の工程を順に踏むことで、思い付きではなく論理として構築できる。

(1) 環境分析：PEST・SWOT

出発点はマクロ環境の把握である。**PEST分析**により、政治・法規制（Politics）、経済（Economy）、社会（Society）、技術（Technology）の4視点で、自社の市場に働く外部圧力を洗い出す。BtoBにおいては、業界規制の変化、景気による投資意欲の増減、労働人口の構造変化、そして生成AIのような技術非連続が、顧客の購買行動を根本から変える要因となる。

次に**SWOT分析**で、自社の強み（Strength）・弱み（Weakness）という内部要因と、機会（Opportunity）・脅威（Threat）という外部要因を整理する。ここで重要なのは、希望的観測を排し、顧客や競合の視点から見た事実を書くことである。「技術力が強み」と社内では信じられていても、顧客がそれを選定理由に挙げていなければ強みではない。

(2) クロス SWOT：分析を戦略オプションに変換する

SWOT の最大の落とし穴は、「4 象限を埋めて満足してしまう」ことである。分析はそれ自体では何も生まない。クロス SWOT は、4 要素を掛け合わせて戦略オプションを導出する工程である。

- **強み×機会 (SO 戦略)：**最優先の攻め筋。強みを機会にぶつけて成長を最大化する
- **弱み×機会 (WO 戦略)：**機会を逃さないために弱みを補強する（提携・採用・投資）
- **強み×脅威 (ST 戦略)：**強みで脅威の影響を回避・軽減する
- **弱み×脅威 (WT 戦略)：**最悪の組み合わせ。撤退・縮小も含めた守り筋

この工程を経ることで、「分析 results の羅列」が「取りうる打ち手の選択肢」に変わる。経営が意思決定すべきは、このオプションのどれにリソースを集中するかである。

(3) STP：市場での立ち位置を決める

戦略オプションが定まったら、**STP** で市場での立ち位置を具体化する。市場を意味のある軸で分割し（Segmentation）、勝てるセグメントを選び（Targeting）、そのセグメントの顧客の頭の中で競合とどう差別化されて認識されたいかを定義する（Positioning）。

BtoB におけるセグメンテーションの軸は、業種・企業規模といった属性だけでは不十分である。「どのような課題を、どの程度の切実さで抱えているか」という課題軸を組み合わせることで、後述する ICP の解像度が決まる。

(4) ICP：ターゲットを実務の解像度に落とす

ここまでの工程を、BtoB の実務で使える解像度に落とし込むのが **ICP (Ideal Customer Profile：理想顧客像)** の定義である。STP のターゲティングが「セグメント」を選ぶのに対し、ICP は「企業」を特定できるレベルまで具体化する。

- **企業属性：**業種、規模、売上レンジ、地域、使用テクノロジー
- **組織状態：**抱えている課題、組織体制、変化の兆候（採用動向、投資領域）
- **購買体制：**意思決定者と関与者（DMU）、稟議プロセス、予算サイクル

ICP の解像度は、GTM 全体の効き目を左右する最大の変数である。「20～100 名規模で、営業部門のデータ活用に課題を持つ BtoB SaaS 企業の経営者」まで絞り込めていれば後続の設計はすべて具体化するが、「DX に関心のある大企業」のような曖昧さでは、どれだけ精緻なシステムを組んでも機能しない。

(5) ペルソナ設計——「企業」から「購買グループ」へ

ICP が「狙うべき企業」を定めたなら、次は「その企業の中の、誰に働きかけるのか」を定義する。ここで前提を改めねばならない。BtoB の購買は、もはや一人の担当者が決めるものではない。当社の調査では、1,000 万円以上の

案件において**購買に関与する人数は平均18.3名**に達する（BtoB購買プロセス白書 2025）。単一のペルソナを描くだけでは、この複雑な合議体には届かない。

そこで有効なのが、意思決定に関わる複人数＝**購買グループ（DMU：Decision Making Unit／意思決定関与者群）**を、役割で捉える視点である。同じ企業の中でも、関与者はその立場によって関心事も懸念も動き方も異なる。実務上は、次の4つの役割に整理すると設計しやすい。

- **着火役**：課題に最初に気づき、情報収集を始める人。多くの場合、最初に自社と接点を持つのはこの役割
- **旗振り役**：社内で「これをやろう」と旗を立て、検討を推進する人。着火役がここへ育つこともある
- **門番役**：情報システム・法務・調達など、要件や制約の観点から可否を判断する人
- **決裁役**：最終的に予算を承認する人。関心は投資対効果とリスクに集約される

ペルソナ設計の要諦は、それぞれの役割が抱える課題（ペイン）と、意思決定における関心を言語化することである。着火役に響くコンテンツと決裁役に響くコンテンツは、まったく異なる。さらに購買プロセスが進むにつれ、関与する役割は増え、着火役が旗振り役へと変化していくといった動きも起こる。この「役割ごとの解像度」を持つことで、後続のカスタマージャーニーとコンテンツ設計が、一人の架空の担当者向けではなく、実際の合議プロセスに沿ったものになる。

(6) バリュープロポジション：選ばれる理由の言語化

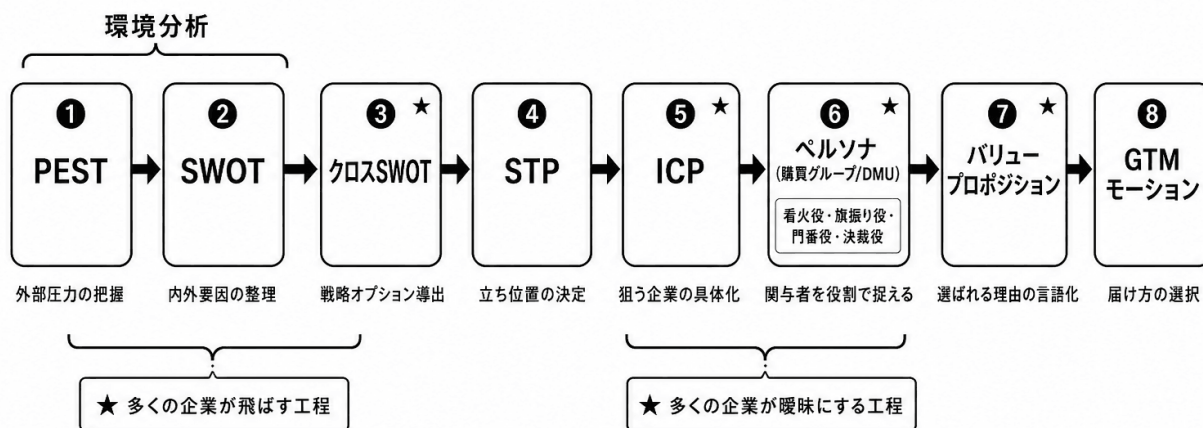
狙うべき企業（ICP）と、その中の関与者（ペルソナ）まで解像度が上がって初めて、「その相手に対して、自社は何を約束するのか」を研ぎ澄ませられる。ポジショニングを顧客への約束として言語化したものが**バリュープロポジション**である。要件は3つ。①顧客が真に求めており、②自社が提供でき、③競合には提供できない——この3円の重なり位置する価値だけが、選ばれる理由になる。「高品質・低価格・充実サポート」のような誰でも言える言葉はバリュープロポジションではない。さらに BtoB では、同じ価値でも着火役に響く語り口と決裁役に響く語り口は異なるため、ペルソナの役割ごとに訴求の翻訳が要る点も押さえておきたい。

(7) GTM モーション：届け方の基本方針を選ぶ

戦略層の最後の工程が、**GTM モーション（市場への届け方の型）**の選択である。主要な選択肢は次の通り。

- **インバウンド**：コンテンツと検索・広告で見込み客を引き寄せる。ターゲットが数千社規模で、課題が顕在化しやすい商材に向く
- **アウトバウンド**：こちらから特定企業に働きかける。ターゲットが明確で単価が高い商材に向く
- **ABM（Account-Based Marketing）**：ターゲットが50社以下など限定的な場合に、企業単位で個別戦略を組む
- **PLG（Product-Led Growth）**：製品自体の無料利用体験を入口にする。セルフサーブで価値を体感できる商材に向く
- **パートナー/代理店**：商流や地域カバレッジを外部と組んで作る

重要なのは、モーションは択一ではなく組み合わせであり、**ICPと商材特性（単価・購買プロセスの長さ・意思決定の複雑さ）から論理的に導かれる**という点である。「競合がABMをやっているから」ではなく、「ターゲットが80社しかないからABM」でなければならない。



**戦略は工程。環境分析だけではなく、
ICP、ペルソナまで段階的に設計する**

図3-2：戦略構築の6工程フロー

3-3 ステップ②戦術——戦略を「回せる形」に翻訳する設計図

戦術層の役割は、戦略をオペレーションとして回せる形に翻訳した設計図を描くことである。建築に喩えれば、戦略が「どんな建物をなぜ建てるか」の企画書だとすれば、戦術は設計図面にあたる。図面なしに施工（実装）はできない。

戦術層で描くべき設計図は5つある。

①**チャネル設計**。選択したGTMモーションを、具体的な接点に展開する。インバウンドならSEO・広告・ウェビナー・展示会、アウトバウンドならメール・電話・紹介など、ICP・購買グループ（DMU）が実際に情報収集する場所に基づいてチャネルの優先順位と予算配分を決める。

②**カスタマージャーニー設計**。ICP・購買グループ（DMU）が課題を認知してから契約・活用に至るまでの心理と行動の変遷を定義し、各段階で「顧客が必要とする情報」と「自社が取るべきアクション」を対応づける。ジャーニーは施策の羅列表ではなく、後述するKPIとデータ設計の骨格となる。

③**レベニューモデル設計**。マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの4機能（必ずしもこうした部門編成が明確に存在しなくとも、部門や担当をまたいで協業が発生する場合を含む）が、リードをどの状態で受け渡すのかを定義する。各部門の役割範囲、引き渡し基準（例：どの条件を満たしたらマーケティングから営業に

渡すか)、そして**SLA (部門間の合意)**——「渡されたリードに何営業日以内に対応するか」といった約束事——を明文化する。サイロ化の多くは、この合意が存在しないことから始まる。

④**KPI 階層設計**。受注という最終成果から逆算し、商談化率・商談数・リード数・チャネル別流入と、階層的に指標を分解する。重要なのは、全部門が同じ定義の数字を見ることである。「商談」の定義が部門ごとに違えば、どれだけ計測しても意思決定には使えない。

⑤**データモデル設計**。本書が最も強調したい設計図がこれである。上記①～④のすべては、データの構造が正しく設計されていて初めて計測・運用可能になる。中核となる問いはシンプルだ——「**アカウント (企業)**」と「**ピープル (人)**」という2つの**基軸エンティティ** (データ管理上の中心となる対象。あらゆる情報を紐づける「**軸**」となる箱と考えるとよい) を定め、あらゆるデータがそのどちらかに紐づくよう**関係構造**を描けているか。企業と人の関係 (所属・役職・購買関与)、活動データが誰に・どの企業に帰属するのか。この構造図こそが、次の実装層に引き渡す最重要の設計図となる。

3-4 ステップ③実装——設計図をデータとシステムに具現化する

実装層は、戦術層の設計図を**実際に動くデータ基盤とシステムに具現化する**工程である。冒頭の5階層モデルで言えば、多くの企業で最も深刻に欠落しているのがこの層であり、後章で述べる GTM Engineering の主戦場でもある。実装の要諦は3つに集約される。

(1) 一意性の担保——SSOT の土台

すべての出発点は、**同一の企業・同一の人物が、システム上で重複なく一意に管理されている状態**を作ることである。具体的には、法人番号・企業ドメイン・メールアドレスといった一意キーを定め、名寄せ (重複データの統合) のルールを実装する。

なぜ一意性がそれほど重要なのか。「株式会社ABC」「ABC (株)」「ABC Corporation」が3件の別レコードとして存在した瞬間、その企業のリード数も、接触履歴も、商談状況も、3つに分裂する。集計は信頼を失い、スコアリングは誤作動し、自動化は誤った相手に誤ったメッセージを送る。**一意性が崩れれば、その上に築かれるすべての計測と自動化が信頼を失う。**

ここで**SSOT (Single Source of Truth : 単一の真実)**という言葉を変えて説明しておきたい。直訳すれば「唯一の信頼できる情報源」である。同じ顧客について、マーケティングが見るデータ、営業が見るデータ、経営が見るデータが、それぞれ別の場所にバラバラに存在し食い違っている状態——これがSSOTでない状態だ。対してSSOTとは、「**この顧客のことは、ここを見れば全部わかる。そして全部門がその同じ一箇所を見ている**」という状態を指す。誰かがどこかで更新すれば、全員に反映される。営業が入力した商談メモも、マーケティングが計測したWeb行動も、同じ顧客の同じレコードに集約されている。この「一箇所に集約され、全員が同じものを見る」状態こそが、正しい意思決定と自動化の土台になる。

重要なのは、SSOTは崇高な理念やスローガンではなく、**一意性の担保という地道な技術的実装の積み重ねによってのみ実現する**という点である。名寄せルールを設計し、一意キーを定め、重複を継続的に統合する——その先にしか「単一の真実」は立ち上がらない。

(2) データが「集まる」仕組み——入力から集積へ

次の要諦は、発想の転換である。多くの企業はデータ整備を「現場に入力を徹底させること」と捉えるが、人手による入力は必ず漏れ、劣化する。目指すべきは、**多様なデータが一意的なアカウント/ピープルに自動的に紐づき、蓄積されていく構造**である。

そして近年、この「自動的に集まる」ことの現実味は、AIの発展によって飛躍的に高まっている。かつては構造化された入力欄に手で打ち込むしかなかった情報が、いまや非構造の生データから自動で抽出・要約され、正しいレコードに紐づけられるようになった。具体的には——

- Webサイトの閲覧行動 → 匿名訪問からフォーム入力を経てピープルに紐づく
- メールの開封・クリック → ピープルの興味関心として蓄積される
- 商談・訪問の会話内容 → 録音・オンライン会議の記録をAIが文字起こし・要約し、商談メモとして自動記録される
- 顧客との電話・メールのやり取り → 通話内容やメール文面をAIが解析し、論点・温度感・次アクションを抽出してアカウント/ピープルに蓄積する
- 名刺交換・イベント参加 → ピープルとして取り込まれ、所属アカウントに接続される
- 契約・請求情報 → アカウントの取引実績として統合される

かつて「営業が議事録を書く時間がない」「電話の内容は担当者の頭の中にしかない」といった理由で失われていた情報が、AIによって自動的に資産化される時代に入った。「データは入力するものではなく、集まる仕組みを作るもの」——この転換ができた組織だけが、データを意思決定と自動化に使える資産に変えられる。

(3) MA/SFAへのシステム実装

最後に、上記のデータ構造と戦術層の設計図（ジャーニー、レベニューモデル、KPI）を、MA/SFAという実システムの上に構築する。リードのステージ定義、スコアリングルール、部門間ハンドオフの自動化、ナーチャリングシナリオの骨格、ダッシュボード——戦術がシステムの設定として具現化されて、初めて「実行できる状態」が完成する。

注意すべきは順序である。ツールを導入してから設計を考えるのではなく、**設計図があってからツールに実装する**。この順序が逆転した企業が、「MAを入れたが配信ツールにしかになっていない」「SFAが入力負担だけの箱になっている」という典型的な失敗に陥る。

そして、この工程で最も本質的なのは、ツールの機能比較よりも**「顧客管理の思想」を持っているかどうか**である。ここまで述べてきた一意的アカウント/ピープル構造、データが集まる仕組み、SSOT——これらはいずれも、ツールが自動的に与えてくれるものではなく、「顧客をどう捉え、どう管理するのか」という思想があって初めてシステム

に宿るものだ。同じ MA/SFA を導入しても、この思想の有無で結果は正反対になる。したがって、ツール選定においては「顧客管理の思想を、そのツールで体現・具現化できるか」という視点が欠かせない。

同じことは、導入を伴走するベンダーやパートナーの選定にも当てはまる。ツールの設定を代行するだけの相手ではなく、**顧客管理の思想を強く持ち、それをデータモデルとして設計に落とし込める相手**を選ぶことが、実装の成否を分ける。ツールは思想を実現する器にすぎず、器だけを立派にしても中身の設計思想がなければ機能しないのである。

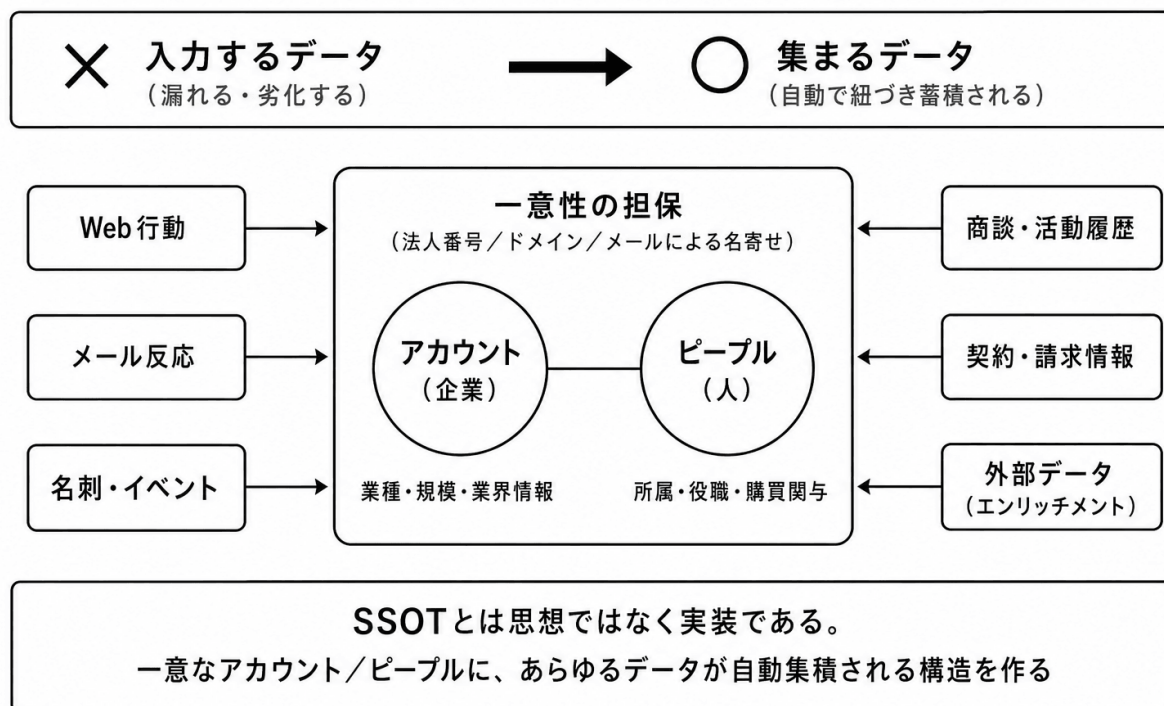


図3-3：SSOT データモデル

3-5 ステップ④実行——実装済みの基盤の上で施策を走らせる

実行層は、ようやく多くの企業が「マーケティング施策」と呼ぶ実戦の層である。コンテンツ（ホワイトペーパー、事例、ウェビナー、調査レポート）の制作と配信、ナーチャリングシナリオの運転、キャンペーンの実施、アウトバウンドの実行。

ここまでの階層を経た実行と、いきなり施策から始めた実行は、外見が似ていても中身がまったく異なる。前者では、すべての施策がICPに向けられ、ジャーニー上の位置が明確で、成果が一意的なデータとして蓄積され、受注まで追跡できる。後者では、施策は打ちっぱなしになり、「何が効いたのか」を誰も答えられない。**実行の質は、実行層ではなくその上流で決まるのである。**

3-6 ステップ⑤運用・PDCA——回し続け、正しい階層に戻る

最後の層は、この全体を継続的に回す仕組みである。運用面では、データ品質を維持するルール（入力規則、定期クレンジング）、リード管理と部門間ハンドオフの運用体制、そして担当者の異動・退職に耐える文書化と教育を設計する。属人化した仕組みは、作った人の離脱とともに崩壊する。

PDCAで最も重要なのは、Check（計測）の後、**どの階層に戻って直すかの切り分け**である。

- メールの開封率が低い → 施策の問題（実行層で改善）
- リードは取れるが商談化しない → 引き渡し基準やナーチャリング設計の問題（戦術層に戻る）
- 商談化しても受注率が著しく低い → そもそもICPやポジショニングの問題（戦略層に戻る）

この切り分けができない組織は、戦略の問題を施策のA/Bテストで解決しようとして消耗する。逆に切り分けができれば、PDCAは「施策の改善ループ」から「GTM全体を進化させるループ」に変わる。

ここまでが、GTM設計の5ステップの全体像である。そして、聡明な読者はすでにお気づきだろう——**この5ステップ、とりわけ戦術と実装の層を、人力と気合だけで構築・維持し続けることは可能なのか？** データは日々劣化し、組織は変わり、市場は動き続ける。この問いへの答えとして登場したのが、次章で解説するGTM Engineeringである。

第4章 GTM Engineering とは何か

4-1 定義——「戦術と実装」を継続的に担う機能

前章の最後に投げかけた問いから始めたい。GTM設計の5階層のうち、欠落しがちな「戦術」と「実装」の2層を、人力と気合だけで構築し、維持し続けることは可能なのか。

答えは否である。データは放置すれば日々劣化する。企業は社名を変え、人は異動・転職し、昨日正しかったレコードは今日には古くなる。組織は変わり、部門間の引き渡し基準は形骸化する。市場は動き、有効だったシグナルやメッセージは競合の模倣とともに効力を失う。つまり戦術と実装は、**一度作って終わる「プロジェクト」ではなく、動き続ける市場と組織に合わせて更新し続ける「システム」**なのである。

この認識に立つと、GTM Engineeringは次のように定義できる。

GTM Engineering（GTMエンジニアリング）とは、GTMの戦術・実装層——データ基盤、シグナル、AI、部門横断プロセス——を、データとテクノロジーの力で設計・構築し、継続的に維持・進化させる機能である。

3つの点を強調したい。

第一に、これは**職種論ではなく機能論**である。海外では「GTMエンジニア」という職種の急成長が注目を集めているが（第2章）、本質は肩書きではない。この機能を、専任者で持つか、既存チームの役割拡張で持つか、外部パートナーで持つかは組織の規模と成熟度による。重要なのは、戦略でも実行でもない「間の2層」に、明確なオーナーと技術力を与えることである。

第二に、対象は**アウトバウンドの自動化に限らない**。海外の文脈ではコールドアウトリーチの自動化が語られがちだが、それはGTM Engineeringの一断面にすぎない。インバウンドのリード管理も、ナーチャリングも、部門間ハンドオフも、受注後のデータ統合も、すべてが対象である。むしろ日本企業にとっての本丸は、派手な自動化より先にある「一意なデータ構造の確立」だ。

第三に、動詞は「導入する」ではなく「**設計し続ける**」である。ツールの購入や初期設定はGTM Engineeringの入口にすぎない。第2章で見た先行企業に共通していたのは、ツールを買ったことではなく、業務そのものを設計し直し、改善のループを回し続けていることだった。

ここで求められる姿勢は、要件を固めてから一気に作り込むウォーターフォール型ではなく、**小さく作って回しながら直していくアジャイル型**である。市場も組織も動き続ける以上、完璧な設計を時間をかけて作るより、素早く形にして検証と修正を繰り返すほうが、結果として正解に早く近づく。そしてこのスピードを支えるのは、**いかに取り回しの利く構造・ツールにしておくか**という設計判断である。

この点は、日本企業の現場で実際に起きている問題と直結する。たとえば、SFA（Salesforce など）の作り込みが重厚になりすぎ、その改修の重さに全体が引きずられて、本来は高速で回さなければならないマーケティング側の施策変更が遅延する——という事態は頻繁に見られる。堅牢なガバナンスを効かせる領域と、高速に試行錯誤する領域は、要求されるスピードが異なる。**ガバナンス（統制・品質・整合性）とオペレーション（現場の実行速度）をどう両立させるか**は、GTM Engineering の設計における中心的な論点のひとつである。すべてを固く作るのでも、すべてを緩く作るのでもなく、どこを固めどこを軽くするかを見極めることが、「設計し続けられる」構造を生む。

4-2 近接概念との違い——RevOps・MOps／SalesOps・従来のツール運用

新しい概念が登場すると、必ず既存概念との混同が起きる。GTM Engineering の輪郭を明確にするため、近接する概念と比較する。

RevOps との違い。 RevOps（Revenue Operations）は、マーケ・営業・CSを横断して収益プロセス全体を統括する考え方であり、GTM Engineering と目的を共有する。違いは重心である。RevOpsの重心が「プロセスの定義・KPI設計・部門調整」というオペレーション設計にあるのに対し、GTM Engineeringの重心は「それを実際に動くシステムとして構築する技術的実装」にある。「引き渡し基準をどう定義すべきか」はRevOpsの問い、「その基準をどう自動判定させ、名寄せ精度をどう上げるか」はGTM Engineeringの問いである。両者は対立概念ではなく、RevOpsが描く設計をGTM Engineeringが実装する補完関係にあり、実際、海外では両機能の統合が進むという予測が多い。

AI SDR・MOps／SalesOps との違い。 海外の文脈では、リスト精査・文面生成・送付といったSDRの実行業務を自動化する「AI SDR」との対比が語られる。ただしSDR（インサイドセールスによる新規開拓）という分業が浸透していない日本では、この対比はあまり実感を持って響かない。国内でむしろ注意したいのは、**MOps（マーケティングオペレーション）や SalesOps（セールスオペレーション）との混同**である。MOpsはマーケ部門内の、SalesOpsは営業部門内の業務・ツール・データの最適化を担う。いずれも重要だが、その視野は基本的に「自部門の中」に閉じている。これに対しGTM Engineeringは、マーケ・営業・CSを貫く**収益プロセス全体**を対象とし、部門ごとに最適化されたMOps・SalesOpsをまたいで、一意なデータ構造の上に接続し直す点に本質がある。言い換えれば、MOps・SalesOpsが「各部門の部分最適」を担うのに対し、GTM Engineeringは「部門をまたいだ全体最適」を担う。第3章で見た症状——部門ごとに最適化された結果としてのサイロ化——は、まさにMOps・SalesOpsだけでは埋まらない断絶であり、そこにGTM Engineeringの役割がある。

従来のMA/SFA運用支援との違い。 従来の運用支援は、既に導入されたツールの設定・保守・レポートニングという「ツール単位」のスコープに留まりがちだった。GTM Engineeringのスコープは「収益プロセス単位」である。個々のツールが正しく動いているかではなく、ツールとデータとプロセスの全体が、一意なデータ構造の上で収益に向かって接続されているかを問う。この違いは、担い手に求められるスキルの違いにも表れる——ツールの操作知識に加えて、データモデリング、API連携、AI活用、そして事業指標（LTV/CAC）の理解までを跨ぐ、ハイブリッドな能力である。

比較項目	従来のMA/SFA 運用支援	MOps/SalesOps	RevOps	GTM Engineering
① スコープ	ツール単位	自部門内の最適化	収益プロセスの 設計・調整	収益プロセスの 技術的実装
② 視野	導入済みツール	マーケ部門内・ 営業部門内	マーケ～営業～CS横断	部門横断＋ データ・システム
③ 最適化の単位	機能単位	部分最適	全体最適の設計	全体最適の実装
④ 継続性	保守対応	部門KPIの改善	設計の見直し	システムとして 維持・進化

MOps・SalesOpsは『各部門の部分最適』、GTM Engineeringは『部門をまたいだ全体最適の実装』。
RevOpsとは対立せず、その設計を実装する補完関係

**問いが違う。『自部門は回っているか』ではなく
『部門をまたいで収益プロセスは接続されているか』**

図 4-1：近接概念との比較表

4-3 GTM Engineering を構成する 4 つのレイヤー（次章への導入）

では、この機能は具体的に何を構築するのか。本書では、GTM Engineering の構築対象を 4 つのレイヤーに整理する。

1. **データ基盤レイヤー**——一意なアカウント/ピープル構造と SSOT の構築・維持。すべての土台
2. **シグナルレイヤー**——顧客の行動・変化の兆候を捕捉し、「今アプローチすべき理由」をデータとして定義する層
3. **AI レイヤー**——リサーチ、パーソナライズ、スコアリング、エージェントによる実行の自動化
4. **プロセスレイヤー**——部門間ハンドオフの自動化と、KPI・定義の共通言語化

この 4 層は独立ではなく、下から順に積み上がる依存関係にある。データ基盤が崩れていればシグナルは誤検知し、シグナルが曖昧なら AI は誤った相手に精巧な文面を送り、プロセスが未定義なら、どれだけ良いリードも部門の狭間で消える。第 2 章で紹介した「分断された 12 のツールより、深く統合された 4～5 のツール」という知見は、この積み上げ構造の別表現である。

次章では、この 4 レイヤーを 1 層ずつ、日本企業の実務に即して解説する。

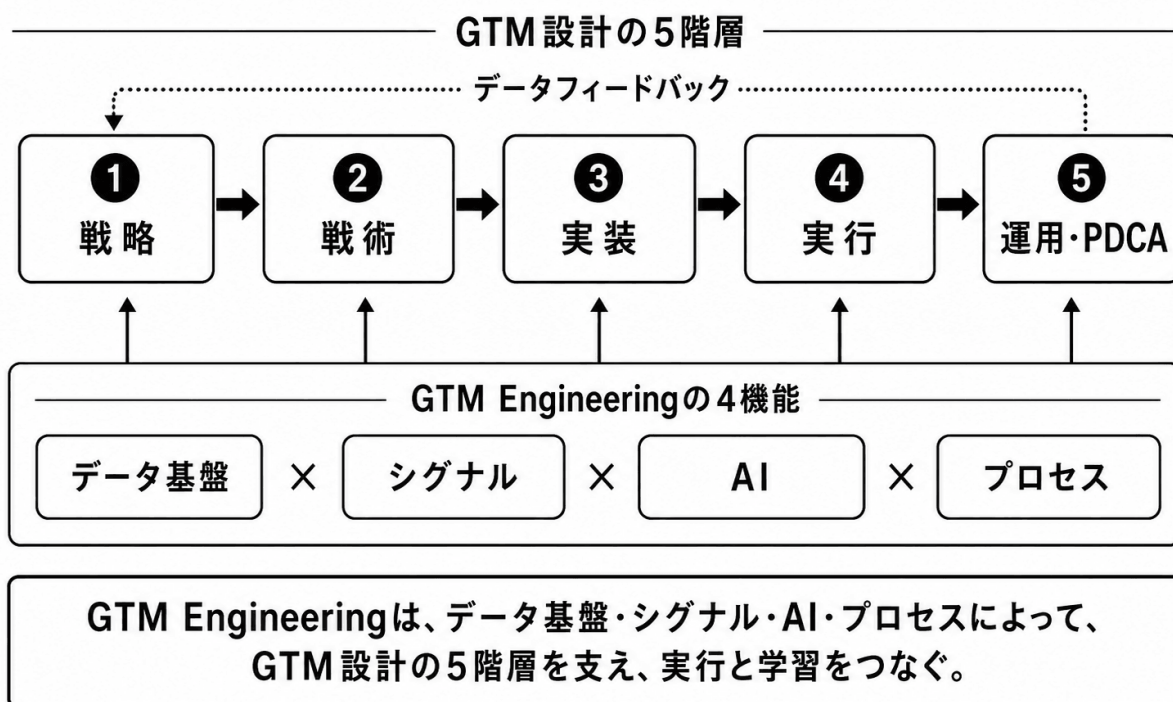
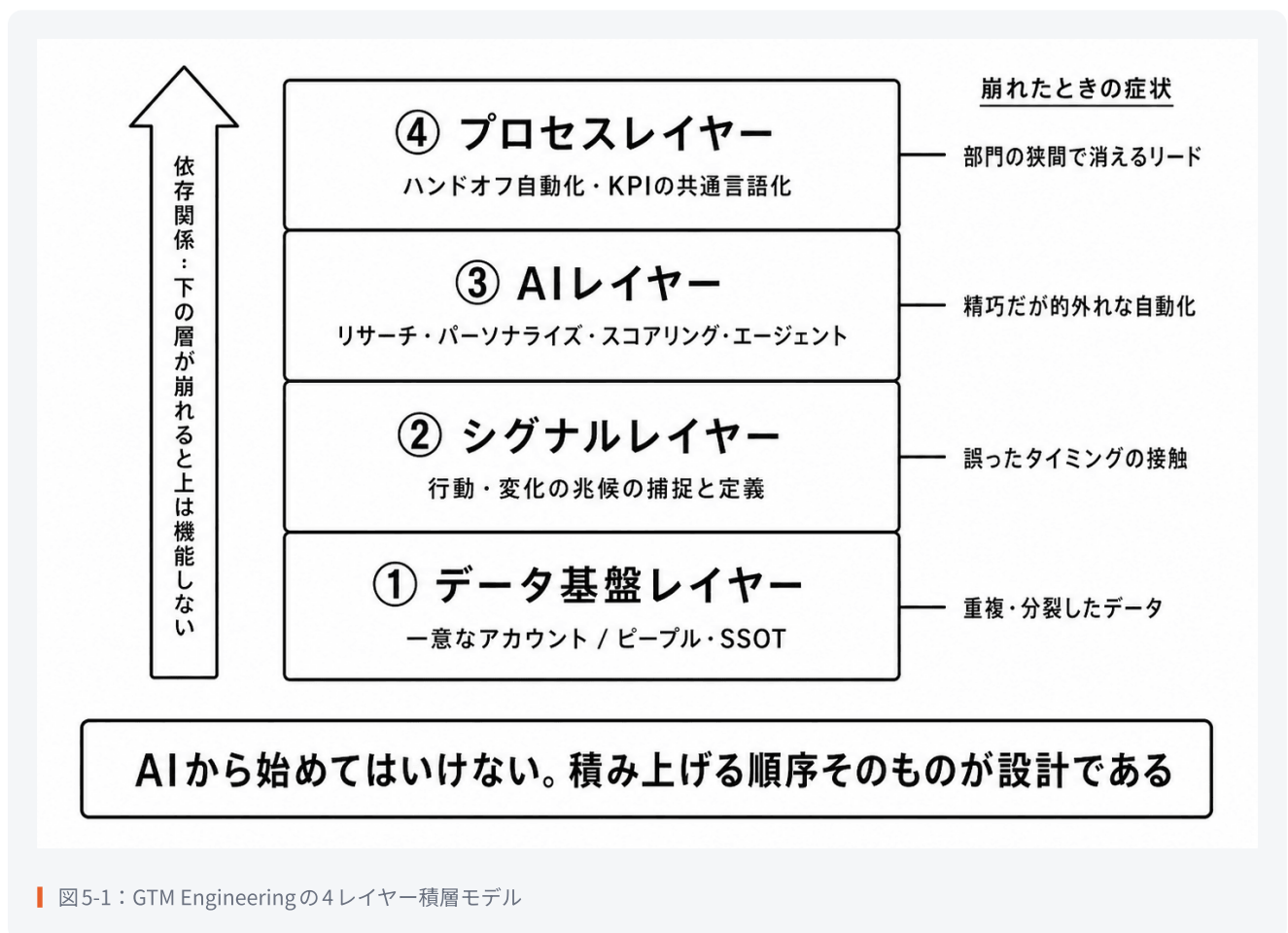


図4-2：GTM設計の5階層とGTM Engineeringの守備範囲

第5章 GTM Engineeringの4つのレイヤー

本章では、GTM Engineeringが構築する対象を、土台から順に4つのレイヤーとして解説する。繰り返しになるが、この4層は下から積み上がる依存関係にある。上位レイヤーの華やかさ（AI、自動化）に目を奪われる前に、足元のレイヤーが成立しているかを常に問う必要がある。



5-1 レイヤー①データ基盤——SSOTをどこに、どう作るか

第3章で述べた通り、データ基盤の要諦は「アカウント（企業）とピープル（人）の一意性担保」と「データが自動的に集まる構造」である。本節では一歩踏み込み、**そのSSOTをどこに構築するか**というアーキテクチャの選択を論じる。選択肢は大きく2つある。

CRM ハブ型。 Salesforce等のCRM/SFAをデータのハブとし、MA・名刺管理・フォーム・ウェビナーツールなどをCRMに接続してSSOTを構成する。マーケティングから営業までのデータが中心で、扱うデータソースが数個程度の企業であれば、この構成で十分に機能する。利点は、営業・マーケの現場が日常的に見る画面とSSOTが一致すること、追加のデータ人材を必要としないこと。多くの日本のBtoB企業にとって、現実的な出発点はここである。

DWH/データレイクハブ型。 Snowflake、BigQueryといったデータウェアハウス（DWH）をハブとし、CRM・MAに加えて、プロダクト利用データ、請求・契約データ、サポート履歴、広告データまでを統合する構成である。海外ではこの「warehouse-native GTM」への移行が進んでおり、顧客データ基盤（CDP）の機能をDWH上に構成する「コンポーザブルCDP」と呼ばれるアプローチも一般化しつつある。利点は、CRMには収まらない大量・多種のデータ（例：日次のプロダクト利用ログ）を扱えること、BI・機械学習・AIエージェントへの供給源を一本化できること。代償は、データエンジニアリングの人材・運用コストである。

重要なのは、**どちらが正解かではなく、移行の順序**である。判断基準は次の4つ。

1. **データソースの数**：接続すべきソースが数個ならCRMハブ、10を超えて増え続けるならDWHを検討
2. **プロダクト利用データの有無**：PLG要素があり利用ログを営業シグナルに使いたいなら、DWHがほぼ必須
3. **分析・AI活用の深度**：定型レポートで足りるか、横断的な分析・予測・エージェント供給まで必要か
4. **データ人材の有無**：DWHハブは構築より運用が本番であり、担い手なしに建てたDWHは「誰も見ない倉庫」になる

陥りがちな失敗は両極にある。ひとつは「最初からデータレイクありき」のオーバーエンジニアリング。一意性という原則が確立していない段階で器だけ大きくしても、汚れたデータの置き場が増えるだけである。もうひとつは、CRMハブの限界（ソース増加、ログデータ）に達しているのに増改築を重ねて複雑化させる停滞である。実務的な段階論はこうなる——**まずCRMハブで一意性とSSOTの原則を確立し、データソースと活用要件が閾値を超えた時点でDWHハブへ進化させる**。その際、CRMは「捨てる」のではなく、DWHと双方向同期する現場の操作面として生き続ける。

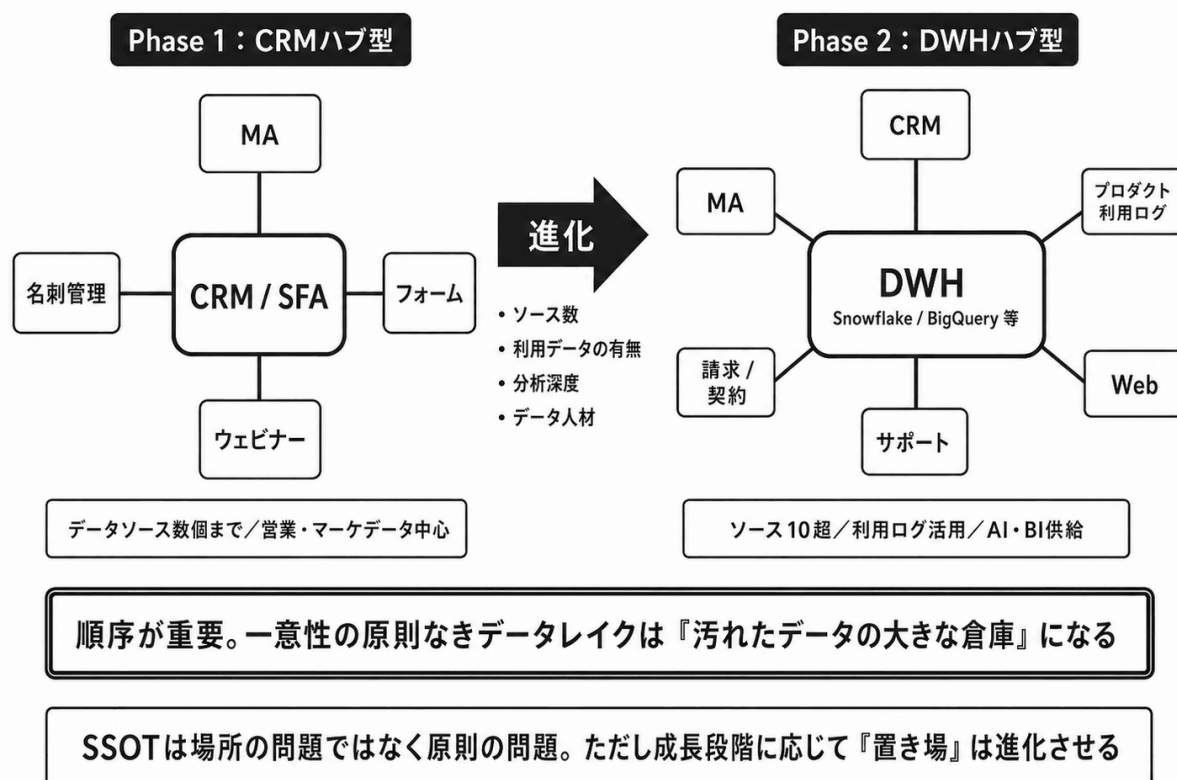


図 5-2：SSOT アーキテクチャの段階進化

5-2 レイヤー②シグナル——「今、この企業に話す理由」をデータにする

データ基盤の上に構築するのが、シグナルレイヤーである。シグナルとは、顧客側の行動や状態の変化のうち、「今アプローチすべき理由」を示す兆候を指す。

BtoBの買い手は、売り手が接触するはるか前から自分で情報収集を進めている。物量で網を張るのではなく、変化の瞬間を捕捉して適切に接触する——これがシグナル起点のアプローチであり、第2章で見た「SDR物量モデルからの転換」の中身である。シグナルの例を挙げる。

- **自社への行動シグナル**：価格ページの再訪、資料の複数ダウンロード、休眠顧客のサイト再訪、ウェビナー参加
- **企業の変化シグナル**：関連職種の求人開始、組織変更・役員就任、資金調達や中期計画での投資テーマ、拠点展開
- **利用状況シグナル**（既存顧客）：プロダクト利用の急増・急減、活用範囲の拡大、更新期限の接近

このレイヤーの設計で最も重要な原則は、**自社で意味を説明できるシグナルを優先すること**である。外部ベンダーが提供するブラックボックス化したインテントスコアを盲信するより、「価格ページを1週間に2回見た企業は商談化率が高い」という自社データで検証可能な定義の方が、改善のループを回せる。シグナルは「買う」ものではなく「定義し、検証する」ものだ。

そしてこの検証が成立する前提こそ、レイヤー①の一意性である。同一企業が3レコードに分裂していれば、行動シグナルも3つに分裂し、閾値に達しない。シグナルの精度は、データ基盤の品質の従属変数なのである。

5-3 レイヤー③AI——判断と作業を移植する

第三のレイヤーが、AI（主に生成AI/LLM）の実装である。GTMにおけるAI活用は、2つの方向で急速に実用化した。

第一は、作業の自動化。 接触前の企業リサーチ（事業内容、直近の発信、決算情報の要約）、シグナルと文脈を踏まえたパーソナライズ文面の生成、商談メモの要約とCRMへの記録、リードスコアリング。従来SDRやマーケティング担当者の時間を大量に消費していた定型作業が、AIに委譲可能になった。

第二は、判断の移植。 より本質的なのはこちらである。第2章のVercel事例が示した通り、トップパフォーマーの優先順位づけ・文脈の読み方・アプローチの組み立て方を観察し、プロンプトとワークフローに翻訳することで、「優秀な個人の暗黙知」を「組織のシステム」に変換できる。2026年時点の潮流は、単発のルールベース自動化から、**ガードレール（許可された範囲・停止条件）の中で自律的に文脈を解釈し実行するAIエージェント型**へと移行しつつある。

ただし、このレイヤーには明確な警告が要る。**AIは下位レイヤーの欠陥を増幅する**。汚れたデータの上のAIは、誤った相手に、精巧で丁寧な誤ったメッセージを、高速かつ大量に送る。手作業の時代には1日数十件で済んだ誤りが、自動化によって数千件規模になる。AIレイヤーの導入判断は「AIで何ができるか」ではなく「AIに渡せる品質のデータとシグナルがあるか」から始めなければならない。

5-4 レイヤー④プロセス——部門の狭間を技術で埋める

最後のレイヤーは、部門横断プロセスの実装である。どれだけ良いリードを生み、精巧なAIを組んでも、リードが部門の狭間で消えるなら収益にはならない。ここで実装するのは主に2つである。

ハンドオフの自動化。 第3章の戦術層で定義した引き渡し基準（どの条件を満たしたらマーケティングからインサイドセールスへ、インサイドセールスから営業へ渡すか）を、人の申し送りではなくシステムの自動判定・自動通知・自動割り当てとして実装する。SLA（対応期限の合意）も、期限超過の検知とエスカレーションまで自動化して初めて実効性を持つ。

定義の共通言語化。 「リード」「商談」「案件確度」の定義を全部門で統一し、システム上の項目とステージとして固定する。地味に見えるが、これはAI時代においてむしろ決定的である。定義がバラバラなデータでは、人間の会議が紛糾するだけでなく、AIも誤った学習と判断をする。第2章で触れた通り、先行企業がデータの用語・定義の統一に投資しているのは、AIに業務を任せるための土台作りに他ならない。

このレイヤーが完成すると、第3章で描いたレベニューモデル（マーケ→IS→営業→CSの連携）は、努力目標ではなく、システムが担保する構造になる。

5-5 4レイヤーの統合——「深く統合された少数」が勝つ

最後に、4レイヤーを貫く統合の原則を確認する。第2章で紹介した通り、12以上の分断されたツールを持つチームは、深く統合された4～5ツールのチームに一貫して劣後する。レイヤーを増やすことは、ツールを増やすことではない。むしろ逆で、**一意なデータ基盤の上に、シグナル・AI・プロセスが同じデータを参照して動く状態**を作ることが統合の意味である。

自社の現状を診断する問いはシンプルだ。「わが社のツールたちは、同じ顧客を、同じIDで、同じ定義で見ているか？」——この問いにイエスと答えられないなら、次に投資すべきは新しいツールではなく、レイヤー①である。

第6章 日本企業への実装論——米国の前提と、日本の現実解

ここまで解説してきた方法論は、その多くが米国市場で体系化されたものである。しかし第2章で述べた通り、海外のベストプラクティスをそのまま持ち込んでも日本では機能しない。組織の作り方が違い、購買の進み方が違い、すでに動いているツールが違うからだ。本章では、日本企業がGTM Engineeringを実装する際に踏まえるべき「前提の違い」を組織・購買文化・ツールの3点で整理し、それぞれに対する**現実解**を示す。あわせて、制約の裏側にある「日本ならではの優位性」を論じる。

6-1 前提の違い①——組織：分業なき現場にどう実装するか

米国のGTM EngineeringはSDR・AE・CSM・RevOpsという職種分業を前提に組み立てられている。「マーケからSDRへ、SDRからAEへ」というハンドオフの自動化は、そもそもハンドオフする部門が存在して初めて意味を持つ。一方、日本では営業が初回接点から受注、フォローまで一気通貫でカバーする企業がいまだ主流であり、分業の土台自体がない。

現実解は、「分業を先に作ってから自動化する」のではなく、「一気通貫のままでも機能するデータ構造から始める」ことである。営業個人が全工程を担っていても、アカウント/ピープルの一意性とデータ集積の仕組み（レイヤー①）は実装できるし、その効果はむしろ大きい。属人化した営業活動がデータとして可視化されることが、将来の分業設計の判断材料そのものになるからだ。組織を米国型に変えることは前提条件ではなく、データが揃った後の選択肢である。

6-2 前提の違い②——購買文化：稟議と関係性の市場で「シグナル」をどう読むか

日本のBtoB購買には、複数階層の稟議による合議制、既存ベンダーとの長期関係の重視、リスク回避を優先する組織文化が根強い。意思決定は「個人の判断」ではなく「組織の合意形成プロセス」であり、営業サイクルは長く、関与者（DMU）は多い。

この前提は、シグナル設計とアプローチ設計の両方に設計変更を要求する。第一に、シグナルは「個人の興味」だけでなく「**組織の合意形成の進行**」を捕捉する必要がある。同一アカウント内の複数人が資料を閲覧し始めた、情

報システム部門の人物が加わった——こうした「関与者の広がり」こそ、日本市場で商談確度を示す最重要シグナルであり、これを検知できるかどうかは、まさにアカウントとピープルの関係構造（レイヤー①）の設計にかかっている。第二に、アプローチの設計。米国流の大量コールドメールは、業界によっては「失礼」と受け取られ、ブランド毀損に直結する。日本での実務解は、コールドの物量ではなく、**展示会・セミナー・紹介・既存名刺**といった「一度接点を持った関係」の中でシグナルを検知し、**最適なタイミングで再接触する**設計である。自動化すべきは送信の物量ではなく、検知と準備（リサーチ・文脈生成）なのだ。

6-3 前提の違い③——ツールとデータ：すでに動いている SaaS をどう扱うか

米国の方法論は、Salesforce・HubSpot・Clay・Outreachといった英語圏ツールの接続を前提に書かれている。しかし日本企業の現場には、Sansanで管理される名刺データ、kintoneで運用される顧客管理、国産MAなど、米国ベンダーが想定しないSaaSがすでに稼働している。さらに人物・企業データの商用データベースの厚みも英語圏とは異なる。

現実解は3つある。

第一に、国産SaaSを「排除して置き換える」のではなく、SSOTアーキテクチャの中に位置づける。たとえば過去数年分の名刺データを起点に、ICPに合致する企業・人物を抽出し、外部データでエンリッチし、CRM上の一意なレコードに統合する——「米国ノウハウ×国産SaaS」の組み合わせが日本の実務では効く。海外製に統一しなければ始まらない、という話ではない。

第二に、ただし「すでに入っているツールなら何でもよい」わけではない。判断基準はひとつであり、いま手元にあるツール群で、SSOTという観点からデータ統合が可能かどうかである。満たすべき要件は2つある。

要件①：一意性が担保され、複数の基軸から同じ顧客を見られること。具体的には、次の3つのビューが同一のデータ構造の上で成立する状態を目指せるかを問う。

- **シングルパーソンビュー**——一人の人物を開いたとき、その人がどの企業に所属し、どのような活動と接点（Web閲覧、メール、セミナー参加、名刺交換、商談）を積み上げてきたかが辿れる
- **シングルアカウントビュー**——一社を開いたとき、その企業にどのような人物が存在し、誰がどの商談に関与し、部門横断でどのような活動が起きているかが辿れる
- **シングルチャネルビュー**——ひとつのチャネル（展示会、セミナー、広告、Webフォーム）を開いたとき、そこから入ってきたのはどの企業のどの人物で、それがどの商談・受注につながったかが辿れる

この3つは別々の機能ではなく、**同一の一意キーで結ばれたアカウント/ピープル構造を、どの基軸から見ているかの違い**にすぎない。逆に言えば、3つのうちどれかが原理的に描けないツール構成は、一意性が担保されていない証拠である。選定で見るときは機能一覧の多寡ではなく、この「基軸を切り替えても同じ顧客実体に行き着くか」である。

要件②：MAとSFAがシームレスに接続されること。これは譲れない条件として強調しておきたい。マーケが見るMA上の人物と、営業が見るSFA上の取引先責任者。両者が別のIDで管理され、別の定義を持ち、片方向のバッチでしか同期しないなら、上記の3つのビューはどれも成立しない。求められるのは、**同一の一意キーによる双方向の同期と、双方が同じ人物・同じ企業を同じ粒度で指していること**である。MAとSFAが同一ベンダーの製品である必要はないが、この水準の接続が実現できない組み合わせは、個々の機能がどれだけ優れていてもGTM Engineeringの土台にはならない。

第三に、日本の公開データを一意性担保の武器にする。法人番号という国が付与する一意キー、EDINET（有価証券報告書）やgBizINFOといった公的データベースは、名寄せとエンリッチメントの基盤として英語圏より恵まれた条件ですらある。加えて個人情報保護法をはじめとする法規制への配慮は、データ設計の初期段階から組み込むべき要件となる。

	米国の方法論の前提	日本の現実	現実解
組織	職種分業 (SDR/AE/CSM)が確立	営業が一気通貫でカバー	分業を待たず、 データ構造から始める
購買文化	個人判断・短サイクル・ コールド許容	稟議・合議制・ 関係性重視	「関係者の広がり」を シグナル化し、既存接点に再接触
ツール・ データ	英語圏SaaSスタック前提	Sansan・kintone・ 国産MAが稼働	国産・海外の別ではなく、 「SSOTが組めるか」で判断 ⇒3つのビュー＋MA/SFAのシームレス接続

前提の違いは障害ではなく、設計変数である

米国の型を写すのではなく、日本の現実で組み直す。
前提を確かめずに型だけ持ち込むと「海外ツールを入れたが機能しない」が起きる

図6-1：米国前提と日本の現実

6-4 見落とされがちな日本の優位性

前提の違いは制約として語られがちだが、視点を変えれば日本固有の優位性が3つある。

第一に、名刺文化という資産。日本企業は展示会・商談・挨拶を通じて、長年にわたり質の高い人的接点データを蓄積してきた。多くの企業でこの資産は「デジタル化された名刺の山」のまま眠っているが、レイヤー①の実装によって一意なアカウント/ピープル構造に統合すれば、コールドリストとは比較にならない質のターゲット基盤に変わる。米国企業が高額なデータベンダーから買うものを、日本企業はすでに持っているのである。

第二に、公開データの充実。 前述の法人番号・EDINET・gBizINFOに加え、適時開示や中期経営計画など、日本の上場企業は投資テーマや組織変更を構造化された形で公開している。「企業の変化シグナル」の材料が、公的に、無償または低コストで手に入る。

第三に、後発の利。 米国は物量アウトバウンド時代の技術的負債（乱立したツール、疲弊した買い手）を抱えながら転換を進めている。日本はその失敗と教訓を踏まえ、最初から「一意なデータ基盤→シグナル→AI」という正しい順序で構築できる。第2章で述べた12～18ヶ月の時差は、正しく使えばショートカットの猶予である。

6-5 日本版 GTM Engineering の要諦

本章の議論を一文に集約すればこうなる。**日本企業の GTM Engineering は、「コールドの物量を自動化する装置」ではなく、「すでに持っている接点と信頼を、データ構造によって収益プロセスに接続し直す装置」として設計すべきである。**これを実務に降ろすと、要諦は4つになる。

要諦①：組織の改編を待たない。 分業体制が整うまでデータ整備を先送りする企業は、いつまでも着手できない。米国型の職種分業は GTM Engineering の前提条件ではなく、データが揃った後で選べる選択肢である。営業が一貫通貫で担っているいまの姿のまま、アカウント/ピープルの一意性という一点から着手する。これまで属人的だった活動がデータとして見えるようになった時点で、初めて「どの工程を誰に分けるべきか」を事実に基づいて議論できる。順序は、データが先、組織が後である。

要諦②：自動化するのは送信ではなく、検知と準備。 稟議と関係性で動く市場に物量を流し込んでも、返るのは反応率ではなくブランド毀損である。自動化を向けるべきは、展示会・セミナー・紹介・既存名刺という「すでに接点を持った関係」の中から、いま動いている兆候を拾い上げる**検知**と、接触前のリサーチや文脈生成という**準備**の工程だ。人が担うのは、準備が整った状態での対話そのものに絞る。自動化の価値は量を増やすことではなく、限られた良質な接点を取りこぼさないことにある。

要諦③：ツールは「何を入れるか」ではなく「SSOTが組めるか」で選ぶ。 国産か海外かという区分は、判断の本質ではない。機能一覧の多寡も同様である。問うべきは2点だ。第一に、一人の人物・一社の企業・ひとつのチャネルという複数の基軸から、同じ顧客実体に行き着く構造が作れるか。第二に、MAとSFAが同一の一意キーでシームレスに接続され、双方が同じ人物・同じ企業を同じ粒度で指しているか。この2点を満たさない構成の上に、シグナルやAIを積み上げることはできない。**ツール選定は機能比較ではなく、データ構造の設計判断である。**逆に言えば、この2点を満たせるなら、いま動いている国産 SaaS を起点に組み上げてまったく構わない。

要諦④：日本の資産を、全社の資産に変える。 名刺・展示会・既存取引・紹介——日本的な営業文化が積み上げてきた接点は、GTM Engineering と対立しない。ただし、それが個人の手帳や部門のファイルに留まっている限り、資産は担当者のものであって会社のものではない。一意なデータ基盤の上に載せ直したとき、その接点は初めて誰が見ても辿れる全社の資産となり、シグナルとAIが働きかけられる対象になる。足りないのはデータではなく、それを一意に束ねる構造である。

問題はやり方であって、文化ではない。 日本の BtoB 営業の慣習を米国型に置き換える必要はない。置き換えるべきは、その慣習が生み出したデータの持ち方である。

第7章 導入ロードマップと組織成熟度

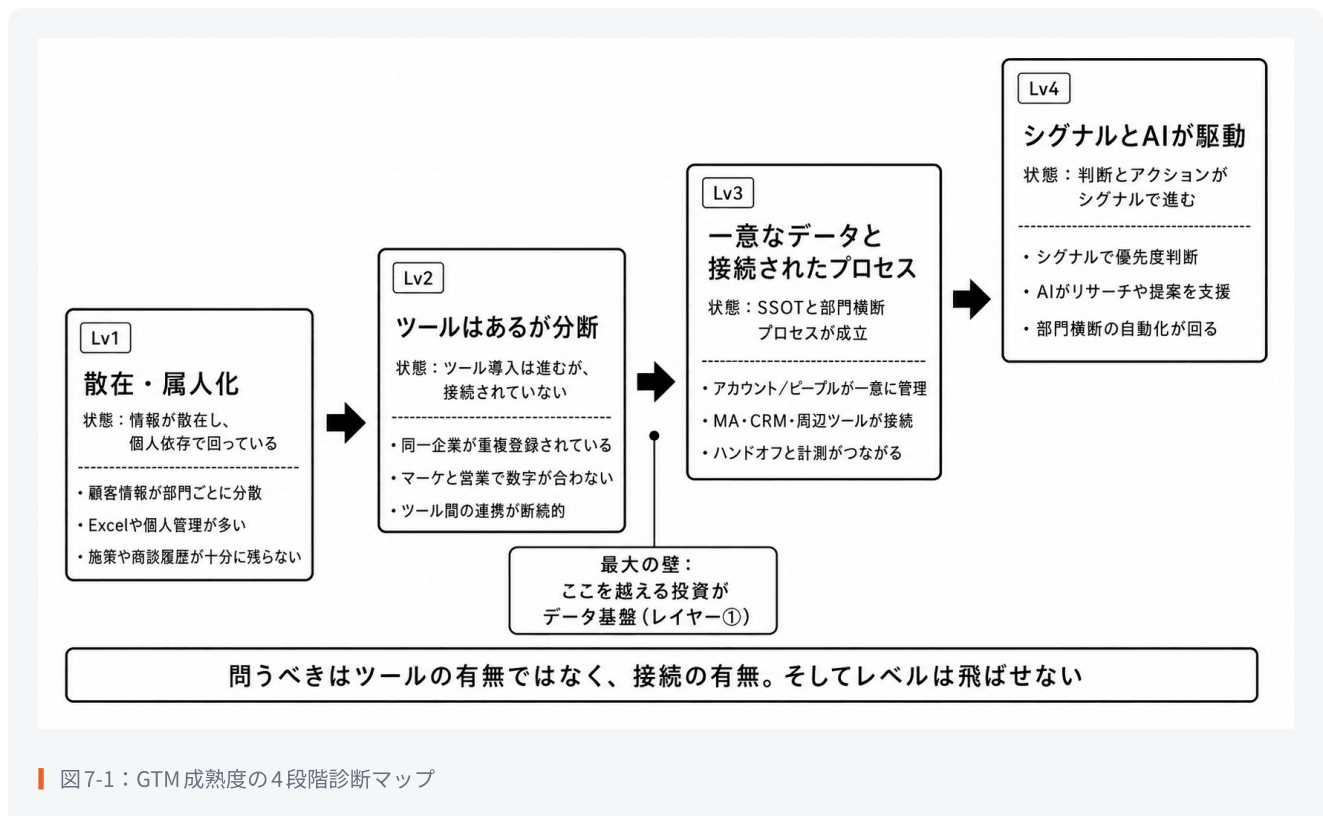
方法論を理解した読者の次の問いは「で、うちは何から始めればいいのか」だろう。答えは組織の現在地によって変わる。本章では、現在地を測る成熟度の物差しと、段階別の導入ロードマップ、そして体制の持ち方を示す。

7-1 現在地を測る——GTM成熟度の4段階

自社の状態を、次の4段階に照らして診断してほしい。判定の軸は「ツールの有無」ではなく、**データとプロセスの接続状態**である。

- **レベル1：属人・分断期。** 顧客情報はExcel・個人のメール・名刺の山に散在。営業活動は個人の記憶と手帳の中にあり、退職とともに消える。マーケティング施策は単発で、成果は追跡されない。
- **レベル2：ツール導入・未統合期。** MAやSFAは導入済み。しかし部門ごとにデータが分かれ、同一企業が重複し、マーケティングのリードと営業の取引先は紐づかない。「ツールはあるが、配信と入力の入力箱になっている」状態。実は日本のBtoB企業の最大多数がここにいる。
- **レベル3：SSOT・プロセス接続期。** アカウント/ピープルの一意性が担保され、部門間の引き渡し基準とSLAがシステムで運用されている。施策から受注までがデータでつながり、KPIが全部門共通の定義で計測できる。
- **レベル4：シグナル・AI駆動期。** 行動・変化シグナルの検知が自動化され、AIがリサーチ・パーソナライズ・スコアリングを担い、人は判断と対話に集中している。改善のループがシステムに組み込まれ、GTM全体が学習し続ける。

重要な事実をひとつ。第5章の積層構造が示す通り、**レベルは飛ばせない**。レベル2の企業がAIツールを導入してもレベル4にはならず、「レベル2の混乱が自動化された状態」になるだけである。



7-2 段階別ロードマップ——何から、どの順で

現在地が定まれば、進む道は明確になる。標準的なロードマップを4フェーズで示す。

フェーズ0：診断と設計（～1ヶ月）。 現状のデータ状態（重複率、欠損、ツール間の分断箇所）とプロセス（引き渡しの実態、定義の不一致）を棚卸しし、成熟度を判定する。同時に、第3章の戦略・戦術の設計物（ICP、ジャーニー、レベニューモデル、データモデル）が存在するかを確認する。設計図がなければ、実装の前にここを整える。

フェーズ1：データ基盤の確立（～3ヶ月）。 レベル2から3への最大の壁を越える工程。一意キーと名寄せルールの実装、既存データ（CRM、MA、名刺）のクレンジングと統合、データが自動で集まる導線の構築。派手さはないが、以降のすべての投資対効果がここで決まる。

フェーズ2：プロセスとシグナルの接続（3～6ヶ月）。 引き渡し基準・SLAのシステム実装、KPIダッシュボードの全部門共通化。並行して、自社で検証可能なシグナルを2～3個定義し、検知から通知までの流れを作る。欲張らないことが要諦である。

フェーズ3：AI実装と学習ループ（6ヶ月～）。 整ったデータとシグナルの上に、リサーチ自動化・パーソナライズ・スコアリングを実装。効果検証を重ね、対象業務を段階的に拡大する。

なお、最初の自動化対象は「商談前リサーチの自動化」や「休眠顧客の再訪検知」のような、**範囲が明確で、失敗しても傷が浅く、現場が効果を体感しやすい業務**から選ぶのが定石である。小さな成功が、次のフェーズへの社内合意を作る。

7-3 体制の持ち方——専任か、兼任か、外部か

最後に「誰がやるのか」である。米国のように専任の GTM エンジニアを採用できる日本企業は当面少数であり、それを待つ必要もない。現実的な選択肢は3つある。①MA/SFA 運用者やマーケティング担当の役割拡張（兼任）、②情報システム部門との共同チーム、③外部パートナーの活用。多くの場合、**立ち上げ期は外部の専門知見でフェーズ0～1を一気に越え、運用期に内製比率を高めていくハイブリッドが最も速い**。その際、外部パートナーには「ツールの設定代行」ではなく、データモデル設計から運用定着・内製化支援までを一気通貫で担えることを求めるべきである。設計と実装が分断された外注は、本書が指摘してきた「間の欠落」を外注先との間で再生産するだけだからだ。

いずれの体制でも変わらない原則がある。GTM Engineering は導入プロジェクトではなく、継続する機能である。立ち上げの成否は3ヶ月で見えるが、真価は回し続けた1年後に現れる。

第8章 現在地の診断から始める——日本のBtoBマーケティング成熟度の実態

ここまで、GTM設計の5ステップと、その戦術・実装層を担うGTM Engineeringの方法論を解説してきた。最終章を前に、ひとつの問いに立ち返りたい。「では、自社は今どこにいるのか。」

この問いに、感覚ではなくデータで答えるための材料を示す。

8-1 400社調査が示した「整備の踊り場」

ワンマーケティングが実施したBtoB営業・マーケティング職400名への調査（レベニューオペレーション調査レポート2026）は、日本企業の現在地を定量的に浮かび上がらせた。

- **成熟度の全体平均は2.40／4.0。** 4段階評価で「整備レベル」——つまり、仕組みへの投資には着手したが、成果への転換には至っていない段階に、日本のBtoB企業を中心に位置している。
- **「先進レベル」に達している企業はわずか7.5%。** 13社に1社しか、データとプロセスが収益に接続された状態に到達していない。
- **売上500億円を境にした「成長の崖」。** 499億円以下の企業群は成熟度2.0～2.3で停滞しており、規模による構造格差が存在する。
- **58.8%が自社の状態を「分からない」と回答。** 仕組みの透明性が現場から失われ、そもそも現在地を把握できていないことが常態化している。

この結果は、本書が第1章から指摘してきた診断と正確に一致する。ツールは導入された。施策も打たれている。しかし戦略と実行の間——戦術と実装——が欠落しているため、投資が成果に転換されない。第7章の成熟度モデルで言えば、日本企業の最大多数は「レベル2：ツール導入・未統合期」で足踏みしているのである。

8-2 「AI Ready」という分水嶺

同調査でもうひとつ、本書の主張を裏づける重要な発見があった。**組織・プロセス・人材という土台の成熟度と、AI活用度の間には強い相関（ $r=0.71$ ）が存在する**という事実である。

土台が未整備の組織では、AIは個人の実験の域を出ない。逆に、一意なデータ、定義されたプロセス、それを扱える人材という土台が整った組織でのみ、AIは組織の戦力になる。第5章で述べた「AIは下位レイヤーの欠陥を増幅する」という原則、第7章の「レベルは飛ばせない」という警告は、この調査データによって定量的に裏づけられた。

生成AIの導入を検討しているすべての企業にとって、最初の問いは「どのAIツールを選ぶか」ではない。「**自社はAIが機能する状態——AI Ready——にあるか**」である。

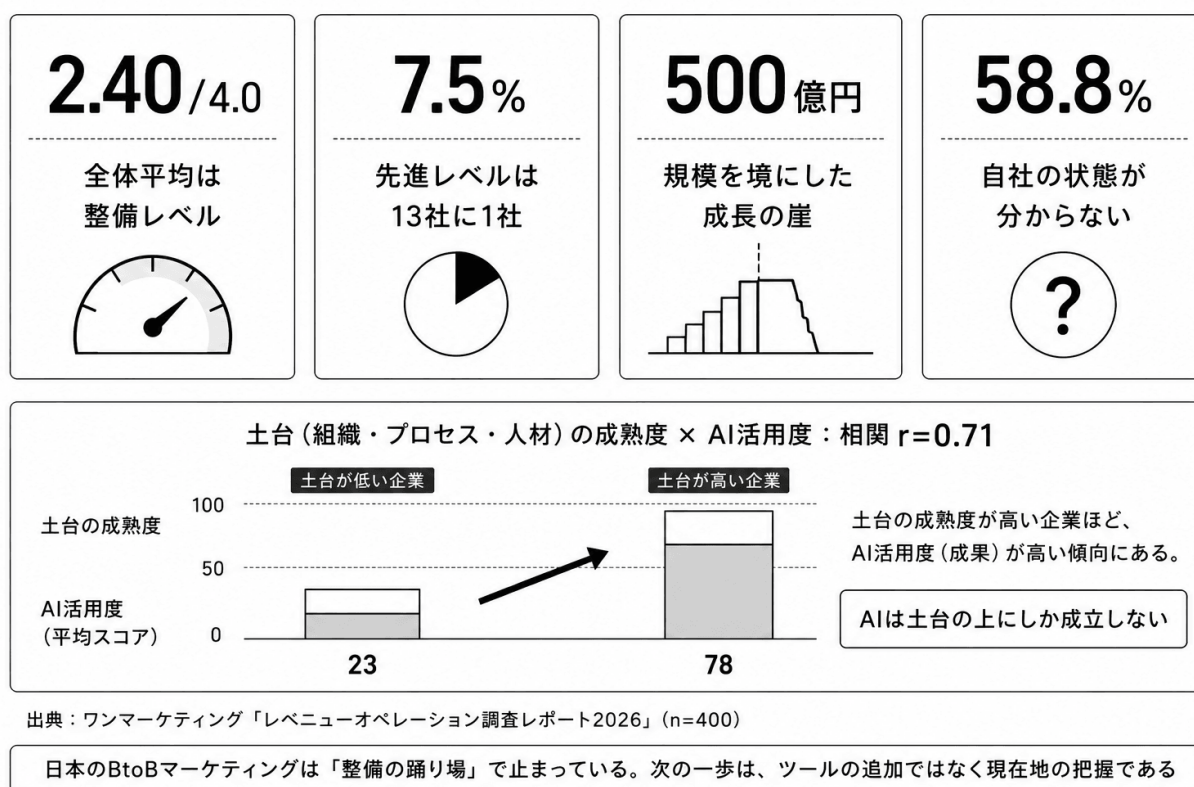


図8-1：400社調査サマリー

8-3 現在地を測る：レベニュー偏差値診断（Revenue Benchmark）

すべての変革は、現在地を知ることから始まる。しかし前述の通り、6割近くの現場は自社の状態を「分からない」と答えている。漠然とした課題感を、構造化されたスコアに変える必要がある。

そのためのツールとして、本調査と同じ設問体系で自社を診断できる「**Revenue Benchmark（レベニュー偏差値診断）**」を無料で提供している。

- **診断の構造**：組織・プロセス・人材・ツールの4カテゴリ・全40問。現在の自社に最も近い状態を選ぶだけで、所要時間は約10～15分

- **得られるもの**：4カテゴリ×16観点の成熟度スコア（レーダーチャート）、**同業・同規模との比較を示す「偏差値」**、AIが生成する課題の診断ヘッドライン、最優先アクション、そして1～3ヶ月／3～9ヶ月／9ヶ月以降の3フェーズ転換ロードマップ
- **活用の仕方**：診断レポートはA4約20ページで自動生成され、経営層への報告資料としてそのまま使える Executive Summaryを含む。本書第7章のフェーズ0（診断と設計）の実務は、この診断から始めるのが最短である

400社の調査データが物差しとしてすでに存在するため、単なる自己評価ではなく、「**同業・同規模に対して自社は何点か**」という**相対的な現在地**が分かることがこの診断の価値である。強みと弱みが偏差値で可視化されれば、第7章のロードマップのどこから着手すべきかは、おのずと明確になる。

▶ レベニュー偏差値診断（無料・約10～15分） <https://rev-benchmark.revenue-x.ai>

第9章 まとめと展望——収益の構造を、設計し直す

本書の議論を、3つの命題に凝縮して締めくくりたい。

第一に、問題は戦略でも実行でもなく、その間にある。多くの企業は戦略を持ち、施策を打っている。成果を阻んでいるのは、戦略を翻訳する「戦術」と、それを具現化する「実装」の欠落である。サイロ化したデータ、重複した顧客レコード、追跡できない施策成果——これらはすべて、その欠落の症状にすぎない。処方箋は、より良い戦略でも、より多くの施策でもなく、間の2層を埋めることである。

第二に、GTM Engineeringは職種ブームではなく、収益構造の再設計である。CACの上昇、ツールの乱立、物量モデルの限界、生成AIの実用化——4つの構造圧力が重なった今、収益成長のボトルネックは人手ではなくシステム設計に移った。求められているのは、一意なデータ基盤の上にシグナル・AI・プロセスを積み上げ、それを継続的に維持・進化させる「機能」を組織に持つことである。この機能を専任者で持つか、兼任で持つか、外部と組んで持つかは手段の問題にすぎない。

第三に、海外の方法論はそのままでは日本で機能しない。しかし正しく作り替えれば、日本企業にはむしろ勝機がある。米国のGTM Engineeringは、SDRなどの分業体制、コールドメールを許容する商習慣、英語圏のツール環境を前提に組み立てられている。日本には、営業が一気通貫で担う組織、稟議による合議型の購買、SansanやkintoneといったSaaS環境という異なる前提があり、手法をそのまま持ち込んでも機能しない。必要なのは、日本の前提に合わせた設計のし直しである。そして視点を変えれば、日本企業には固有の武器がある。名刺文化が蓄積してきた質の高い接点資産、法人番号や公的データベースという名寄せの基盤、そして先行市場の失敗から学び、最初から正しい順序——データ基盤から——で構築できる後発の利。GTM Engineeringとは、日本企業がすでに持っている接点と信頼を、データの構造によって収益プロセスにつなぎ直す営みなのである。

400社調査が示した通り、日本のBtoB企業の大多数は「整備の踊り場」——投資はしたが成果に転換できていない段階——に立っている。裏を返せば、間の2層を埋めた企業から順に、踊り場を抜けていく。そしてAIの活用力が土台の成熟度と強く相関する($r=0.71$)以上、この差は今後、AIの時代においてさらに拡大していくだろう。

最初の一步は大きくなくていい。まず、自社の現在地を測ること。次に、アカウントと人の一意性という原則をひとつ確立すること。収益の構造は、そこから変わり始める。

▶ 現在地の診断はこちら：レベニュー偏差値診断（無料・約10～15分） <https://rev-benchmark.revenue-x.ai>

Revenue Benchmark レベニュー偏差値診断
ONE

REVENUE BENCHMARK | レベニュー偏差値診断


マーケティングの成熟度を、 無料で診断。

同業・同規模と比べた、貴社の立ち位置がわかる。

400社調査で見た日本のBtoBマーケティング成熟度は平均 2.40/4.0、「先進レベル」はわずか 7.5%。同じ4カテゴリ・全40問で貴社を診断し、同業・同規模との比較（偏差値）と、AIによる課題・優先アクション・ロードマップを提示します。

無料で診断を始める →

所要時間：約10～15分 / 無料

回答後、A4×約20ページの充実したマーケティング成熟度診断レポートが自動生成されます。

■ 図9-1：レベニュー偏差値診断サービス『Revenue Benchmark』

おわりに

本書で示した方法論は、机上の理論ではない。戦略設計からデータ基盤構築、MA/SFA実装、そして運用まで——「間の2層」を埋める実務を、私たちは日本の大手BtoB企業とともに積み重ねてきた。自社もまた、伝統的な印刷業からデータとデジタルの会社へ構造転換を遂げた当事者である。

GTM Engineeringという言葉は新しい。しかし、それが埋めようとしている欠落は、日本のBtoB企業が長年抱えてきた古い課題である。新しい概念を、確かな実装に。本書がその一歩目の設計図となれば幸いである。

奥付

GTM Engineering — 分断された収益プロセスを、データと技術で再設計する

- 発行：Revenue X（ワンマーケティング株式会社）
- 発行年月：2026年（TODO：確定時に更新）
- 調査データ：レベニューオペレーション調査レポート2026（n=400）
- 現在地の診断：レベニュー偏差値診断（Revenue Benchmark） <https://rev-benchmark.revenue-x.ai>

本書の内容の無断転載を禁じます。引用の際は出典を明記してください。