

再現性ある 成長のつくり方

「売れる仕組み」を一気通貫で設計する

GTM

戦略

Go-To-Market

藤原茂晴

Shigeharu Fujiwara

はじめに

皆さんは「GTM戦略」という言葉を聞いたことはあるでしょうか？
GTMとは、“Go-To-Market”の頭文字で、直訳すると「市場に出ていく」ための戦略ですが、日本ではまだ耳慣れない言葉です。

本書では、「**誰に・何を・どう届け・どう拡張するか**」を一貫して設計した**戦略**と定義しますが、もっと平たく言うと、「売れるかどうかを個人の力や運ではなく、マーケティング・営業・カスタマーサクセスといった組織全体で仕組みを整えて成長させる戦略」とも言えます。

この考え方を理解すると、

- 組織全体に売上目標を掲げたものの、まだどうやるかが定まっていない
- AIやフレームワークを参考にしながら計画しても、自社に当てはめると何かしっくりこない
- 今やっている成長のための活動が本当に将来の成長につながるのか、モヤモヤしながら活動している
- 商談はしているのに売上につながらず、何か根本的な問題がある気がしている
- プロダクトと営業、マーケティングと営業といった組織間で、何か噛み合っていないと感じている

といった課題を解消し、「なぜ売れるのか」を説明できる状態をつくり、売上成長を再現可能なものにすることができます。

第1章でもお話ししますが、GTM戦略に関する書籍や情報は、日本語で

もちろほら見られるようになってきました。

ただ、それらはまだ概念の紹介や断片的な知識に留まるものが多く、日本語の学術論文もほほない状況です。ウェブ検索で見つかるのは断片的な解説が中心となっていて、現場でGTM戦略に携わる方々がすぐに活用できる十分な知識ではありません。書籍についても、特に「自社の売上を最大化するために、具体的に何をすればいいのか」まで踏み込んだ実務書は、まだ十分に整備されているとは言えません。

一方で、日本の外に出てみると、企業組織の中にGTM戦略を担うポジションや組織が存在しており、すでに標準的な考え方として定着しつつあります。英語では、後述のアーロン・ロス氏とジェイソン・レムキン氏による『From Impossible to Inevitable』や、マーヤ・ヴォーイエ氏の『Go-To-Market Strategist: Everything You Need to Reach Product-Market Fit』といった書籍も出版されています。**日本では耳慣れなくても、国外のビジネスの世界では、GTMはすでに標準的な言葉になりつつある**のです。

ではなぜ、日本ではGTM戦略の普及が遅れているのでしょうか？ 私は主に次の3つが背景にあると考えています。

- ①GTM戦略を明確に設計しなくても、一定の成長が可能なマーケット環境が存在していた
- ②経験や勘に依存した営業でも一定量の成果が出ていた
- ③日本独特の「合意形成型」の意思決定構造や商習慣が存在し、仕組みよりも関係性や経験に依存した営業でも成立していた

一方で現在、状況は大きく変わりつつあります。市場競争が激しくなり、単によい製品をつくるだけでは売れない時代になりました。実際に、

「製品を誰も知らない」
「知っていても売れない」
「売れても拡大できない」

といった課題に直面する企業も少なくありません。

私はこうした課題を解決するために、GTM戦略を実務で使える形で体系化し、「売上を最大化する仕組み」をどのように設計するのかを解説することで、皆さんの会社や事業を成長させていくことに貢献したい想いがあります。

▶ 「立ち上げ期の焼きそば屋」は大変!?

私自身がGTM戦略という言葉に最初に触れたのは、2017年まで遡ります。

当時、私が在籍していたSlackの新入社員研修で、サンフランシスコの本社に行ったとき、初日にパソコンが渡されて使えるようになると、「Japan GTM」と会議の招待が続々と届き、「日本のGTMはどのように進めるのがいいか?」や「日本のGTMにはどんなチャレンジがあるのか?」といった会話を、本社のGTM専任の方や、当時、日本のサポートをしてもらっていた関係者で行いました。

なんと言っても「GTM」という言葉に触れたこと自体が初めてだったため、すぐに検索して、理解しようとした記憶があります。もっと事前に理解して、日本のGTMの議論に臨んでいれば……と今でも思うことがあります。

当時のGTMを、私は「立ち上げ期の焼きそば屋理論」と名づけて紹介することがあります。例えば、会社を焼きそば屋に見立てて、

- 焼きそばそのもの：製品
- 食材：製品の構成要素（機能・価値）
- レシピ：顧客プロセス／価値提供の設計
- 店舗と立地：市場でのポジショニング

- ・キッチン・ホール・店外でのプロモーション：マーケティング・営業・カスタマーサクセス・プロダクト

と捉えると、GTMを理解しやすくなります。

焼きそば屋では、例えば次のようなことが起こる場合もあるでしょう。

- ・価値のズレ：「旬の食材を使ったこだわりの焼きそば」と自負して宣伝しているものの、実際はお客様から「味はチェーン店の〇〇〇と同じレベル」のように、期待外れだと評価される
- ・顧客のズレ：駅前のサラリーマン一人客を想定してお店が設計されているものの、チラシを配ったときに手に取るのはファミリー層であり、実際には学生を中心とした来客になっている
- ・再現性の欠如：たまたま行列ができた日があったが、なぜ売れたのかわからず、なかなか再現できない

GTMがうまく機能していない状態では、このように、現場での個々人の努力があっても、それぞれが噛み合わず、結果として売上につながらない状態に陥ります。機能させるため、売上を軌道に乗せるためには、オーナー・店長をはじめキッチンとホールのメンバーが、限られた人員の中で、試行錯誤しながら一致団結して軌道修正を進めていく必要があるのです。

立ち上げ期の焼きそば屋は、事情がさらに異なります。

本来であれば、商売が軌道に乗っている焼きそば屋は、業務用冷蔵庫の中にはたくさんの食材が揃い、キッチンには調理器具がすべて整い、焼きそばを誰でも美味しくつくれるレシピがあり、ホールとキッチンで働くメンバーがマニュアルに合わせて働く……そんな状態かと思います。

ただ、少ない元手で自分1人で開業したばかりの焼きそば屋は、お店の冷

蔵庫の中には、麺・もやし・肉・ソースしかなく、キッチンには強火のコンロ1つだけ。まだ美味しくつくるレシピはありませんし、一緒に働くスタッフもいません。

近所の農家から野菜を分けてもらったり、友人にホールを手伝ってもらったり、隣の中華料理屋から強火のコンロを借りたり……と、限られたリソースの中で、あの手この手で商売を軌道に乗せようと試行錯誤します。

このように、特にGTMの初期フェーズでは、整った組織や十分なリソースがあるわけではありません。マーケティング・営業・カスタマーサクセスなど、さまざまな役割を少人数で担いながら、試行錯誤の中で“売れる仕組み”をつくっていく必要があります。

つまり、材料も道具もレシピも十分に揃っていない状態で、何とか美味しい焼きそばをつくらうとするようなもの。この状態をイメージしやすいように、私は「立ち上げ期の焼きそば屋理論」と呼んでいます。

▶ 私自身にとっての「初めてのGTM」

こうした状態は、決してたとえ話ではなく、実際のビジネスの現場でも普通に起きています。

私の話でいえば、サンフランシスコ本社から日本の現場に戻った際は、まさに「立ち上げ期の焼きそば屋」状態でした。

当時、日本チームはまだたった6名、日本市場はまさに立ち上げフェーズで、私は日本で2人目の営業として入社しました。日本市場進出と日本語版のリリースをアナウンスして間もない頃で、「みんなで市場をつくっていきましょう！」という強い意思のもとで進めていたのです。まだ限られた人員の中、一方でとにかくスピードをもってインパクトをつくっていかねばならず、イベントでの登壇、プロダクトチームへの細かいフィードバック、顧客のオンボーディング（製品の使い方を覚えて成果を出せる状態までの支援）、自社と他社の製品を接続するための「API連携」のパートナー企業探し、本社

への出張と日本の顧客のアテンド……とさまざまな業務をこなしていると、純粋な営業活動に充てられる時間は全体の半分以下。つまり、限られた時間で、最大の結果を迅速に生み出すことが必要とされていました。

そんな日々のさまざまな業務に追われている中、初めてのGTMでもあり、自分たちの領域におけるGTM戦略を描く時間もなく、当時のカントリーマネージャーと一緒にホワイトボードを活用しながら、「あーでもない、こーでもない」と議論したり、アドバイスをいただきながら進めていたのを今でも鮮明に覚えています。

振り返ると、当時の私はまさに「GTM戦略が明確に設計されていない状態」で走っていたのでしょう。**誰にフォーカスすべきか、どのチャンネルに注力すべきか、どのように売上を拡大していくべきか、それぞれを部分的に考えながらも、「全体として一貫した設計」にはなっていなかったのです。**だからこそ、日々、忙しく動いているにもかかわらず、「本当にこれが正しいのか……？」という感覚がどこかにあり、試行錯誤を繰り返していたのだと思います。

あのときに、もしGTM戦略が体系的に整理された書籍があったなら、より少ない試行錯誤で、より早く、大きな成果にたどり着けていたはず。間違いなく手に取り、参考に使っていたでしょう。

私がこの本を書こうと思った背景には、当時の自分と同じように、「現場で走りながら、手探りでGTMを進めざるを得ない人たちが」が今も数多く存在しているという実感があります。だからこそ、本書を通じて“売れる仕組み”を整えていただきたいと心から思っています。

▶ この本を通じて学べること

こうした経験から私は、「売れるかどうか」を偶然や個人の力量に任せるのではなく、「仕組みとして設計すること」の重要性を強く実感しました。

では、その仕組みはどのように設計すればよいのでしょうか？ 本書では、その具体的な方法を体系的に解説していきます。

この本は、GTM戦略を「言葉自体は聞いたことがあるがよくわからない」という状態から、「自身の事業においてGTM戦略を描き、売れる仕組みを設計できる」状態まで導くことを目的としています。

構成は大きく3つに分かれます。

- **第1章：基礎編**

GTM戦略の基本概念と全体像を整理します。

- **第2章～第7章：実践編**

データ分析を通じて市場と顧客の定義を行い、営業組織の設計だけでなく、マーケティングからカスタマーサクセスに至るまで、実際のGTMを形にする手順を段階的に紹介します。

特に第4章・第5章は、「誰が・どの顧客に・どのように売るか」を具体的に設計する中核部分を扱い、本書の中でも最も重要な章となります。

- **第8章～第10章：応用編**

継続的な改善や拡張に加え、GTMに携わる実務家・研究者へのインタビューを通じて「現場のリアル」を学びます。

さらに特典として、本書の内容と密接に関わる「フォーキャスト（売上予測）のポイント」をダウンロード形式で提供します。

本書は、必要に応じて特定の章から読み進めていただいても構いません。ご自身の課題や関心に応じて、適宜、読み進めていただけたらと思います。

▶ 特にお読みいただきたい方

この本は、B2B（企業向け）ビジネスにおいて事業成長を担う経営層・事業責任者・各部門のリーダーに向けて書きました。より細かくいえば、以下のような方々にぜひお読みいただきたいと思っています。

- GTM戦略を自社に活かしたい経営層・事業責任者
- GTM戦略に価値を見出し、実行に移す場合に、その設計を担うマーケティング・営業・カスタマーサクセス・オペレーション部門の責任者
- それらの企業を支援するベンチャーキャピタル（VC）・プライベートエクイティファンド（PE）・コンサルティング企業などの関係者
- 既存事業や新規事業を推進する事業開発担当者
- 中堅・中小企業において、事業成長や販路拡大に取り組む経営者

また、本書は以下のような方にもご活用いただけます。

- 企業経営に関わる研究者や教育機関の教員・学生
- 将来的に GTMに関わるキャリアを考えている個人

つまり本書は、「**今、現場でGTM戦略を描く責任を持つ方**」から「**これから体系的に学びたい方**」までを対象に、**実務で使える形でGTMを理解・設計できるようにすること**を目指しています。

本書を、ご自身の事業における「売れる仕組みづくり」を考え、実行するための実践的なガイドとして活用していただければ幸いです。

はじめに	2
------------	---

第 1 章

「GTM戦略」とは どんなものか？

01 GTM戦略を理解するための3つのフレームワーク	18
02 GTM戦略は世界でこう広がり、発展してきた	25
03 GTM戦略の位置づけと本書で扱う範囲	30
頻出の略語集	34

第 2 章

市場と顧客を定義する

01 「市場」の基本分析	36
02 「顧客」の基本分析	41
03 「競合」の基本分析	49

04	バリュープロポジションを定義する	56
05	ICP（理想的顧客）を定義する	63
	実務上でよくあるポイント「市場と顧客」編	69

第 3 章

営業のサイクルを理解する

01	Bow-tieモデルで全体を俯瞰する	72
02	案件情報を理解する	79
03	活動情報を理解する	86
04	パフォーマンスを構造で診断する	92
	実務上でよくあるポイント「営業サイクル」編	101

第 4 章

営業のキャパシティを設計する

01	セグメント・営業モデルの設計	104
----	----------------	-----

02 売上から逆算する営業キャパシティ	112
03 勝てる人材像とスキルアセスメント	118
04 採用・オンボーディング・育成は一体設計	127
実務上でよくあるポイント「営業キャパシティ設計」編	133

第 5 章

プランに落とし込む

01 ゴールの設定	136
02 「RoE」と「テリトリー」を定義する	141
03 ティアリングとリスト化	148
04 ゲームプランとアカウントプラン	155
05 GTMを回すための運用基盤	161
実務上でよくあるポイント「プランへの落とし込み」編	167

第 6 章

ゴールに向けた マーケティング活動

01 GTMにおけるデマンドジェネレーションの考え方	170
----------------------------------	-----

02	①母集団拡大型デマンドジェネレーション	175
03	②ヒートマップ起点のターゲット型 デマンドジェネレーション	180
04	③パイプライン前進支援型デマンドジェネレーション	186
05	デマンドを「投資」として管理・運用する	192
	実務上でよくあるポイント「マーケティング活動」編	197

第 7 章

顧客獲得から継続的な 関係づくりへ

01	ランド—エクスパンドの動きをつくる	200
02	リファレンス顧客を育てる	205
03	顧客からのフィードバックで製品を磨く	210
04	継続的な関係に向けたオペレーションづくり	215
	実務上でよくあるポイント「継続的な関係づくり」編	221

第 8 章

GTM戦略を継続的に改善・ 拡張する

01	GTM戦略は「一度つくって終わり」では成立しない	224
02	どこをどう直すのか	228
03	改善を回し続ける仕組みづくり	233
	実務上でよくあるポイント「GTM戦略の改善」編	239

第 9 章

次の成長エンジンを 仕込むためのGTM拡張

01	エンタープライズPMFへの拡張準備	242
02	パートナーモデルという第2のGTM	251
03	日本国外GTMという“別ゲーム”	259
	実務上でよくあるポイント「GTM拡張」編	266

第 10 章

〈対談〉GTM戦略の さらなる成功に向けて

O1	GTMは 「市場でインパクトを最大化するための実行設計」	271
O2	GTMは「市場で勝つための共通言語」	276
O3	GTMは「企業活動を統合し続ける実践概念」	280
おわりに		285