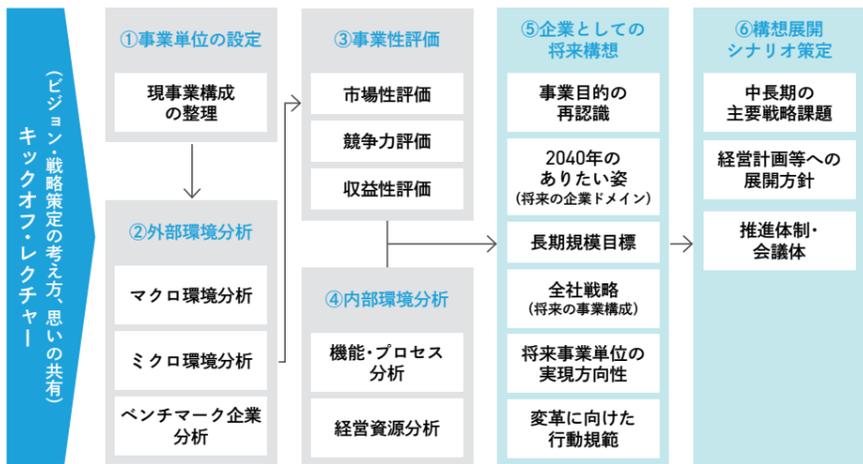


①ビジョン策定のステップ



（ビジョン・戦略策定の考え方、思いの共有）
キックオフ・レクチャー

ビジネスチャンス探索を起点
としたビジョン策定ステップ

「柔軟な対応力を感じさせる
当社の視点に立った提案を見て、
JMACに決めました」とタスの代
表取締役社長（プロジェクト推進時
は取締役兼経営管理部長）・絹川善



明さんはい。2000年の創業
から20年の節目、タスは次の20年の
成長を描くビジョン策定プロジェク
トを始動した。絹川さんは2020
年当時を次のように振り返る。
「最初、社内リソースのみでやっ
てみるのはどうだろうと考えたので
すが、素人だけで進めても時間がか
かるだけで結果が出るかどう
かもあやしい。だったら、コ
ストが増えることになっても
専門家をお願いしたほうが
いいだろうと考え、コンサル
ティングファーム5社それ
ぞれから提案書を提出して
もらいました。その中から
JMACの提案を選ぶのに時
間がかかりませんでしたね」
5社の中からJMACに
決めた理由は冒頭のとおり。
現状の主力サービスは全国の
土地・建物やマンションを評
価する「TAS-IMAP（タ
スマップ）」など不動産情報
の提供だ。これまで20年間、
「早く、安く、誰にでも」を
コンセプトに、この不動産情
報の提供サービスを拡大して
きた。
だが2015年ごろから
様相が変わってくる。ビッグ
データやIoTなどITを
使った競合先が現れ始めた。

今や不動産テック業界は乱立状態
で、タスマップの売り上げは踊り
場にある。その状況を打破しよう
と2018年に投入した、空室率、
賃料、募集日数、利回りなど各種不
動産マーケット指標を分析するサー
ビス「ANALYSTAS（アナリスタ）」
の拡大も課題となっている。
JMACのコンサルタント・戸
張敬介はプロジェクトの提案段階
で、こういった不動産テック業界で
生じている環境変化や注目プレー
ヤーの動向についてリサーチ。「ユー
ザーの活動プロセスに対する業務効
率化提案」「賃貸オーナーなど成長
顧客向け展開」や「不動産以外の価
格評価への展開」といった、これか
らのビジネスチャンス探索の視点ま
でも盛り込み、新たな成長の方向性
について具体的に投げかけた。
「**ビジョンは経営層が与える
ものではなく次世代の
思いからつむぎ出す**」
2040年のビジョン策定ス
テップ（①）はまず、ビジョンや戦
略策定の考え方のレクチャーとワー
クショップ形式での検討会を通じ
た「思いの共有」から始まった。プ
ロジェクトを推進する基本メンバ
ーは、これからの20年、会社とともに
成長していく20〜30代の若手・中堅
社員4人を選抜。プロジェクトリ

株式会社タス

次の20年の成長を構想する
「ビジョン策定」の手法

創業から20年を迎えたタス。不動産業界のIT化を開拓者精神で進めた創業期から
時が経ち、この節目に次の20年のビジョンを策定した。中心となったのは20年後の企
業経営を担う次世代社員だ。



建物・マンション評価や路線価マップなど各種不動産評価や不動産マーケッ
ト分析サービスを提供。土地の評価を「人の手」でやるのが当たり前だった時
代に業界に先駆けてネットでのサービス提供を開始した



代表取締役社長で経営管理部長も務める
絹川善明さん

ターとして方向づけや意思決定を
担った社長の絹川さんは、経営層で
はなくあえて若手社員に託した意図
を次のように話す。
「当社は従業員数25人規模の会社
です。経営層がビジョンを策定し押
し付けたら従業員全員が受け身に
なってしまふ。メンバーには今回の
プロジェクトを通して、将来、従業
員の中心となって活躍する人材に
育ててほしいと考えました。ビジョ
ンを策定する過程で、現在の事業構
成について、マクロ・ミクロ環境の
分析、競合先の分析など外部環境に
ついて知り、今のタスに何が足りな

③ 将来の事業ビジョン



さまざまなビジネスの重なりの中で、事業を大きく安定的に発展させていくイメージを表現

データソリューション部副部長の安藤太一さんは、2040年ビジョン策定での実践効果を次のように見ている。

「直近10年ほどの間に、不動産テック業界には数百家が参入している一方で、不動産の契約関係は複雑なことも多くIT化がまだまだ進んでいない領域もあります。その山積みの課題にこそビジネスチャンスが隠れている。そういった外部環境を把握したことで、新たな商品開発についての発言が理想ではなく、より現実に沿ったものになったように感じています」

創業の精神を語る
ミッションを全社員への指針に

コロナ禍の影響もあり、主力である不動産情報提供サービスの売り上げが伸び悩む今は、タスにとっていちばんきついとときだ。絹川さんは今の状況を次のように語る。

「きつい時期を経験したからこそ、次のステージに進めるのだと考えています。そう考えると、今を乗り越えたあとには明るい。きつい状況だからこそ、共に乗り越える仲間、同僚と団結できると信じています」

うまくいっているときは、その状態を維持する力が働く。その場合、新たな挑戦をして失敗するより現状を維持するため失敗しないように守

りに入るのが人の常だ。ただ絹川さんは、「おそれず提案し失敗してもいい。私の経験上、失敗した蓄積がのちのち役に立つ」と考える。それに呼応するように山本さんは次のように言う。

「課題がたくさんあって自由にチャレンジできる今、タスには活躍できる場があります」

デイスカッションを重ね、ビジョンは「人と空間のつながりをもっと新しくもっとスタイリッシュに」という言葉とともに五角形のロゴとして形となった(③)。創業の精神に立ち戻って考えていく中で、ビジョンだけでなくミッションも言葉と変わった。「見えない「価値」を見えるカタチに」。不動産という不透明な市場の価値を誰もが見える形にして提供したことがタスの始まりだ。これからも常に顧客の立場で考え「なくて困った」「あつたらうれし」を提供していく——当時の精神を振り返り、そのエッセンスをミッションに込めた。

今、新しいビジョンは自社のウェブサイトや名刺にロゴとして入っている。ミッションは、オフィスビルのエレベーターを降りるとすぐ目につく場所に掲げている。知らず知らずのうちに目にしているビジョンとミッション。その効果が徐々に出てきているのを感じたのが、次の安藤

CONSULTANT

戸張敬介(とばり けいすけ)
チーフ・コンサルタント



本プロジェクトは、新製品・新事業開発の手法を基に、創業20年のベンチャー企業が、次の20年の成長を構想する意義深いものでした。人と情報をつないで時代の「さきがけ」となる事業を生み出す経営の醍醐味と、まだまだ古い慣習が残る不動産の世界を「もっとスタイリッシュに」(魅力的に)したいと望む次世代の思いが混ざり合い、タス社ならではの2040年ビジョンがまとまりました。この事業成長の「将来像」を日々の原動力に変え、新たな「出会い」を自らつくり、次なる一步を着実に踏み出す企業であり続けることを願っています。

いか、自分ができることは何か学べるのではないかと思いました。また、身近でプロのコンサルタントの働き方を見る機会にもなる。顧客視点で相手のニーズを引き出し、それを取り込んでコンサルティングする、そのやり方に触れて影響を受けてほしい。2040年のビジョン策定プロジェクトは「次世代育成のための研修カリキュラム」でもあったのです」

とはいえ、若手・中堅メンバーは「20年後の企業としての将来」など考えたことがない。それぞれが考えていることについて議論しようとしてみても、最初は何を発言すればいいのかもわからない手探り状態。スタート時点では、議論することには慣れていないメンバーたちの話し合いは弾まなかった。

ただ、JMARC・戸張の「誘導が上手だった」と絹川さんはいう。きちんとした文章ではなく、断片的でもいいから思いやアイデアをホワイトボードに書き出してみる。ビジョン策定の論点(②)に沿って、「何のための会社なのか?」「何を目的に入社したのか?」「顧客が望んでいること、あつたらよと思うサービスはどういったものか?」「今後20年間で既存の概念を大きく覆すITサービスが登場するとして、タスはどこに向かえばいいのか?」

② ビジョン策定の論点

- 経営・事業の本来の目的の再認識
- 顧客起点の事業モデルへの転換
- パラダイムシフトを想定した方向性検討

「プロジェクトに参加する前の私は、部外と同僚たちと話すのは世間話程度。現在の会社の状況を考えたところ、こうしたいほうがいい、という視点はなかったように思います。それが、ビジョン策定ステップが進むうちにメンバー全員に「当事者意識」が芽生えてきたんです。印象に残っているのは、2000年創業当時の苦労話を聞いたとき。共感できたことで、タスにとってこの先何が必要なのか、自分なりの答えを探り発言するようになりました」

ビジョン策定プロジェクトメンバーを経験したことで、山本さん自身の働き方にも変化があらわれた。

「計画を立てることはワクワクすることなんです。目の前の仕事でいっぱいといった毎日でそんな気持ちを忘れていたように思いま

す。今では、将来的に実現させたい形からいつまで何をやるか、ゴールに向かう道筋を描くようになりました。新商品を搭載するための基盤をつくってリリースし、ブラッシュアップする環境に持っていくためには、今何に着手する必要があるのか……といった考え方ができるようになりました。

入社したころは、お客さまのために使いやすい、さまざまなシステムを開発、提供しているという自負がありました。それが直近は弱まっていたように感じます。周りを見ながら動き、考え、発言できるようになったことで、あらためて誰のために仕事をするのか、新たな成長にはシステム開発の取り組みが必要だという意識が明確になりました」

山本さんの直属の上司にあたる

といったような質問を重ね、戸張がメンバーの気持ちや意思を引き出していった。

最初はギクシャクしていた場合、2回、3回とデイスカッションを重ねるに従って、メンバー全員「自分たちの考え」を発言することが増えていった。

「最終的にはプロジェクトリーダーであるはずの私が発言する機会は減り、どんどん無口になっていきまし」と、絹川さんはうれしそうにビジョン策定までの経過を振り返る。

入社当時のワクワク思い出し働き方にあきらかな変化

メンバーの一人、データソリューション部チームリーダーでシステムエンジニアの山本晋平さんはプロジェクトが立ち上がった当時を思い返して次のように話す。



上・データソリューション部チームリーダーの山本晋平さん、下・副部長の安藤太一さん