

演題：

**「半世紀の会社人生から学んだ企業マネジメントの要諦  
—野村不動産グループ 37 年、AD ワークスグループ 13 年弱」**

講師：米津 正五 先生（野村不動産アーバンネット㈱元代表取締役・専務、  
ADワークス㈱元代表取締役・副社長、同子会社㈱澄川工務店元代表・  
社長）

■主宰者佐藤一雄氏より講師紹介

米津氏は野村不動産に入社し、野村不動産アーバンネット（現・野村不動産ソリューションズ）、ADワークスグループそれぞれで経営職を経験してきた。この3月で会社人生に終止符を打ち、それまでの経験をもとに、マネジメントのポイントをまとめたと聞いた。今日はそれを紹介してもらおう。野村不動産は1957年設立の会社で、東京建物や三菱地所、三井不動産などと比べて後発だが、今や大手不動産会社だ。米津氏は、大手に仲間入りする過程を共に歩み、野村不動産の発展の基礎を担った一人だ。

■講演

まずは自己紹介。1949年11月7日生まれ。1973年4月に野村不動産に入社してから、今年3月でADワークスグループの澄川工務店を退職するまでの約半世紀の会社人生を振り返ると、4つのエポックとなった事件がある。今日はそれをきっかけに得た私なりのマネジメントのポイントを紹介したい。

**業界並みの報酬体系へ**

1つ目は野村不動産で従業員組合委員長時代の「業界並みの報酬体系への移行」。当時の野村不動産は野村証券の子会社で、給与支給や待遇が証券会社の基準だった。そのため、どんなに収益を挙げても、業績の振るわない証券会社の基準で賞与が支払われていた。私が従業員組合の委員長だった1985年当時、野村不動産は従業員数600~700人。将来のことを考えると、今、覚悟を決めないといけない。給与や待遇を不動産業界並みに移行するため、ストライキ覚悟で会社との交渉に臨んだ。当時、なかなか本気にならない会社側の担当専務と、団体交渉の事前交渉のため、日夜、新宿にある地下の喫茶店に通った。結果としてはこちらの要望が通った。今思うと、組合員の人数がまだ少ない時期だっ

たので個別対応ができたこと、不動産バブル（平成バブル）直前の妥結だったので、タイミングとしてはよかった。

## 汚染度発覚事件

2つ目は大阪支店長時代の「完売大規模マンションの汚染土発覚事件」。1999年、豊中市の高級住宅街立地の即完マンション建設中、あとは引き渡し決済を待つばかりという段階で、敷地内から汚染土が発覚し、買主には受領済金額の倍返しで解約した事件。これが後の土壌汚染対策法制定につながった。

私は98年に大阪支店長として赴任したので、当該土地は私が支店長の時に購入した土地ではなかった。私が赴任したときは建築中で、12階建てのうち8階まで完成し、モデルルームをオープン。全123戸で、周辺物件よりも高品質で相場よりも高めの価格設定だったが、即日完売した。そうしたとき、敷地の一部で黒い土が出てきた。私は会社の役員会でプロジェクトの状況を報告する立場。周りの人は「まあ大丈夫でしょう」という見解だったが、どうも気になったので、役員会で「そういう（黒い土）問題がありましたが無事売れました。あと2カ月で完成です」と報告した。すると当時の中野淳一社長から大目玉をくらった。「将来の瑕疵を先送りしているだけではないか。もし地下の水道管が劣化して、土中の汚染物質が混じり、その水を飲んだ子供が病気になったらどうするんだ。一生かかっても償えない」と言われ、身震いした。そこから123戸の購入者に頭を下げ、解約してまわった。一時の利益か、会社の存続か。この視点を間違えたら経営者の資格はない。業績を黒字にしたいからと、気がかりなことでも目をつむってしまうと、この世からその企業はなくなる。経営者はこの怖さを分かっているなければならない。現在の野村不動産のマンション（ブランド名「プラウド」）の躍進の原点は、こうした目に見えない瑕疵と思われるものにも対処するところにある。

私は当時、単身で大阪にいたが、マスコミが支店長を出せと、会社や家に来た。解約した客からは訴える人が出てきた。そのため会社から「年末で東京に帰れ。3カ月間は会社に出るな」という指示がきた。そこで東京に戻り、毎朝、家が出るが会社には行かない日が続いた。家族には何も言っていなかった。図書館や喫茶店で時間をつぶした。当時、糖尿の気があったので、大阪では、病状が悪化したので東京に戻ったという話になっていた。

この後、三菱地所が大阪でOAPという大規模開発でマンションを建設した際、同じことが起こり、対応のタイミングを外したことで当時の大阪支店長は大変な目にあったと聞く。現場の長や社員がシグナルを出していればそんなことにはならなかっただろう。組織というのは上から下まで「言わないでいいなら言わないでおこう」となると、取り返しのつかない事態に発展することもある。

## 先行大手に追いつく策

3つ目は野村不動産アーバンネット時代の「流通新会社で先行大手に追いつく策」。大阪の事件から数カ月後、野村不動産は新しく流通会社をつくることになった。私は流通部門の経験がある役員として設立に携わり、2000年10月に「野村不動産アーバンネット」がスタートした。三井不動産や住友不動産、東急不動産など、大手不動産会社は既に流通会社を立ち上げており、売上には雲泥の差があった。採用面接をしても優秀な人材は他社に行ってしまう。そのため、後発としては独自の武器、戦略が必要だった。そこで他社がまだあまり手をつけていない「IT活用」に着目。物件情報サイト「ノムコム」を立ち上げ、追撃することにした。「ノムコム推進室」を設け、そこで物件情報や写真を掲載した。当時、スタッフ部門は営業マンより低い待遇が当たり前だったが、同推進室のメンバーは営業マン以上の待遇とした。もう1つ、天が味方してくれたことがある。物件情報サイト運営大手のライフルの井上高志社長が、当時はリクルートから独立して3年目くらい。「不動産はいずれネット上で契約まで完結するだろう」という世界を見据えて、写真は必須であることなど、専門家としてサイト作りのアドバイスをしてくれた。また、中野淳一社長が野村不動産グループの予算委員会で「当初3年間は赤字でよいとは言わないが、ノムコムに注ぎ込め。一気呵成だ」と言ってくれ、経営側としては気が楽になった。当時3億円ほどの利益だったが、ノムコムの予算は3倍、翌年は5倍と予算を立てて取り組んだ。私はアーバンネットに在籍していた2000年からの10年間、土日も休みなく働いた。大阪で出した多額の損失を取り戻し、会社に利益還元するという気持ちで仕事をした。社員はもちろん、アルバイトの人たちにも、なぜ今、ノムコムが必要であるかを説明するため、各支店を回った。大阪の事件があったからこれだけ動いたと思う。

## 新会社で社員をまとめる

4つ目はADワークスグループ会社時代の「新会社で社員をまとめる対応策」。2010年に野村不動産アーバンネットを退社し、ADワークスに移った。顧問、常務取締役、副社長を務めた。そして2019年にはグループ会社の澄川工務店の社長に。この会社はURの団地の内装工事を専門に手掛け、福生（東京）から洋光台（神奈川）の40団地で、工事を請け負っていた。M&AでADワークスグループに入った会社だったので、私が社長に就任した当初は「何をやろうとしているのか」という目で見られた。私は内装工事の分野は経験がないので、黙って見るしかない。各現場を回ることを自分に課した。職人が楽しそうに仕事をしているのか、それとも嫌々か。門外漢なのでそれくらいしか分からないのでとにかく見ていた。

社員との一体感の醸成や社員の個性・考えていることを知ることが課題だった。2週間に1回、朝礼のときに社員に「経営方針」「会社の習慣」を読ませ、最後には内容は何でもよいから考えていること、感じたことを自分の言葉で一言

スピーチすることを課した。些細なことだが「あの人はあんなことを考えているのか」と互いに分かるようになる。また、月ごとに成績優秀者を表彰するようにした。テレビ会議システムを使い、全社員の前で行う。合間の時間は、社員からの報告を受けたり相談に乗る時間に使った。半期に一度、個人面談を実施し、健康状態や家族のこと、意欲などを確認した。社員数が20~40人ならすぐできること。「君のことを頼りにしているよ」という上司からのメッセージになる。これが新会社で社員をまとめるために私がやったことだ。

最後に私の行動のベースにある考え方を紹介したい。キーワードは「共助」と「ネットワークづくり」だ。一人の優秀な人を育てるより、チームワークで全体を底上げし、勝てる経営をしないといけない。足を引っ張る人に対しては、厳しくはするが見捨てないという経営。流通会社は年間3割くらい人材が入れ替わるのが定例になっているが、それでは社員も会社も不幸だ。そしてネットワークづくり。会合等に参加する場合、委員などの役に付いて参加するようにしている。傍観ではなく。それにより、知識や友人、知恵が得られるし、いつまでも偉ぶらない人間でいられると思うから。

そして私の好きな言葉は、山本五十六の「やって見せ、言って聞かせ、させてみて… 話合い、耳を傾け、承認し… やっている、姿を感謝で、見守って…」。上司、経営者が備えておかなければならない3要素だ。それと渋沢栄一の夢七訓。「幸福を求める者は夢なかるべからず」。

## <質問コーナー>

Q. **佐藤一雄氏**:大阪の事件。関西の責任者として赴任してすぐ、事件が起きた。その時、どう感じたか。

A. **米津氏**:当時は建築部だけでも10数人いた。それぞれの部署があり、その長が適切に対処してくれていると思っていた。そう思っていた自分に甘さがあった。

Q. **本多信博氏(住宅新報)**:日本の仲介の一番の問題は、顧客(特に買主)が、自分が受けたサービスのレベルが分からないことではないか。それが高水準のサービスなのか、低レベルなのか。仲介が見える化し、業界平均と比べてどの程度か見えないと、いずれ客から見放されるときがくるのではないか。

A. **米津氏**:共通した基準は必要だろう。例えば相続でここまで説明したら3点など。相続対応や瑕疵対応について担当者のレベルが5段階でどうなのか、契約した後で評価をする。そうした積み重ねが必要だ。データがないから国交省も手を付けない

い。国がやることではないかもしれないが。今のことしか考えていない経営者ばかりで、10年、20年先のことは考えられていない。

Q. 越純一郎氏((株)せおん): 経営者というのはいろいろな病気にかかる。一番厄介なのが「自己流病」だと思う。自己流病をおっかないと思ったことはあるか。心構えがあれば聞きたい。(越氏)

A. 米津氏: 自分が主張をはっきり持っていることが大切だろう。フワフワしていると結果的にリスクの時に誰も来てくれない。土壌汚染のときも、どこかで私は逃げた。前の支店長が手掛けたプロジェクトであり、建築現場に関しては建築部長が適切に対応しているだろうと。自分からコミットする感覚がなかった。経営者は、それは許されない。常に関心を持っていないと社員がかawaiiそうなことになる。

Q. 中町純一氏(東京建物不動産販売): 大阪の現場について。最終的にはどうなったのか。

A. 米津氏: 建物を壊して元地主に土地を戻した。その後、建売住宅として販売され、今は高級住宅地となっている。マンションを建設する場合は地下 10m以上を掘る必要があり、水脈にぶつかった。原因は 1970 年の大阪万博の廃材破棄だったようだ。万博会場から近いので埋めたのだろう。当時は家もマンションもない場所だった。

Q. 島田領太氏(東京建物不動産販売): 「ノムコム」を立ち上げた際、反対勢力があったのではと思う。ノムコム推進室に、営業マンの利益を投入すると、より反対勢力がありそうだ。それを抑えるためには何をしたか。

A. 米津氏: 「ノムコム」の担当課長が井上高志氏(ライフル社長)と大学の同級生で、互いに助けあえる関係だったのが良かった。営業マンには写真が不可欠と伝え、3枚→7枚→15枚と枚数を増やしていった。小さい会社だったので、大手に追いつくしかないという気持ちで進めた。  
従来の政策を続ける姿勢を示すため。体面を取り繕うために買ったのだろう。そのため、今後もどんどん買ってくれると期待しないほうがよい。

## 〈参加者の声〉 アンケート(印象に残った点)より

★ノムコム立ち上げの裏話

★支店長、社長と数々の場所で活躍された

★米津様の理念 (東京建物不動産販売(株)投資商品開発部)

★お人柄がすばらしいと思いました。 ((株)せおん)

★実話に基づいた講義で印象に残った。 (無記名)

★社長のリーダーシップの重要性→マンション販売・解約  
★ノムコムの方→ITと現場の組合せ (無記名)

以上