

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 17

## 東京R不動産

### 吉里裕也氏

ディレクター (株式会社スピーク共同代表)

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



## 人と組織をフリーにつなぎ、 不動産流通に起こすソーシャル・イノベーション

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Yoshizato Hiroya\_1972年京生まれ。東京都立大学工学研究科建築学専攻修了。スペースデザインを経て、2003年に独立、「東京R不動産」を立ち上げる。2004年スピークを設立。現在は「東京R不動産」の運営・展開のリーダーシップをとるとともに、建築・デザイン・不動産・マーケティング等を包括的に扱うディレクターとして多くのプロジェクトを推進。共著『だから、僕らはこの働き方を選んだ』(ダイヤモンド社)で、フリーエージェント・スタイルをベースとする新しい働き方を提案している。

東京R不動産。それ自体は会社ではなく、個人事務所や住宅などを仲介するWebサイトの名称だ。紹介物件には大手デベロッパーの新築マンションなどはなく、たとえば陽だまりのある古い一軒家など「かっこいいより、気持ちよさを重視した」個性的な物件が多い。Webサイトも個性的なら、サイトを運営する組織も一風変わっている。多くのスタッフが、業務委託契約のフリーエージェント。東京R不動産らしい物件を探しだす、目利きたちの集まりなのだ。そのスタイルは、個の充実と組織の柔軟さを考えるうえで、いくつかの新しい提案を含んでいる。

### 個性的な物件を仲介 地方にも展開中

——東京R不動産とは、そもそも何なのですか。

ごく簡単にいうと不動産仲介のWebサイトです。広告型ではなく、やっていることは街の不動産屋さんと基本的には同じです。ただ無店舗型ですし、扱う物件には僕らなりのこだわりがあります。

創業メンバーのうち2人は大学で建築をやっていたということもあ

て、周りにもクリエイター畑の人たちが多かった。八丁堀や馬喰町の古いオフィスビルを探して地図をつかったり、自分たちで改造して、週末には屋上でパーティを開いたりしているような人もいた。2003年ごろのことですが、今風にいえばソーシャルな街並み活性化イベントです。自分たちの力で、日本の街や空間をもっと楽しく、生き生きとしたものに変えていけないか。その思いは、それはそれで社会性があったと思います。

そういう人たちが、仕事場用の物件を探すときに、街の不動産屋さんに行って「こんな感じの物件が欲しいんですけど」と言ってもなかなか言葉が通じないってことがあるんです。カルチャーが違いますから。そこをなんとか仲介できないかということがきっかけの1つでした。

それで、そういう情報を伝えるメディアとして、このサイトを開きました。最初はたんに面白い物件を紹介するだけだったんですが、やはりビジネスとして継続させたほうが良いということで、スピークという会社が宅地建物取引業の免許を取り、今はサイトの運営もしています。

——地方にも展開していますね。

金沢、大阪、神戸、福岡、稲村ヶ崎など、全国7カ所に「R不動産」を冠したグループサイトがあって、それらの物件情報も「東京R不動産」で紹介しています。地方にも僕らと

価値観を共有する仲間がいるということです。ただ、この人たちは面白いな、一緒に仕事をしたいなと思わないと、なかなか提携はできません。継続的に面白い物件を提供してくれるビジネス能力が求められますが、単純な金儲けばかり考えるようでは困ります。

### 天才と仕事を するためのスタイル

——東京R不動産に関わって働く人は、何人くらいいるのでしょうか？

たぶん、30人ぐらいかな。たぶんというのは、忘年会が一応目安で、忘年会に来る人を見て、ああ、こういう人たちと今年は関わったんだなということで、やっと人数が把握できます(笑)。

——基本的にはフリーエージェント(FA)・スタイルなんですよ。会社と業務委託契約する個人事業主の集まり。そういう人たちは今何人ぐらいいますか。

営業担当者を中心に、約10人です。物件情報を仕入れ、その紹介文を自らが取材して書き、見込み客が来たら案内し、成約までつなげます。多くは業務委託契約ですが、インセンティブの割合は用意している基準をベースに、面接のときに話し合っ決めて決めます。物件ごとの報酬額も、成約に至るまでの貢献度に応じた、細かい取り決めがあります。成約まで

#### 東京R不動産

■本社所在地/東京都渋谷区(運営主体であるスピークの所在地) ■サイトの設立/2003年 ■関わって働く人の数/約30人(2012年7月末現在) ■売上高/非公開

に複数の人が関わった場合など、基本ルールはありますが、実際には個別の案件ごとに話し合いで決めています。

FA制ですから、ほかの仕事をしながらここに関わっている人も多い。面白い物件を集めてくるためには、その人独自の情報網とかセンスが必要だし、そういう人たちでもともと、社員として人の「下」で働くのが似合わない人が多い。ならばフラットな形で集まって自由に仕事をしてもらい、その都度能力を提供してくれたほうがいい。

なかには、会社で働くという意味での社会性には欠けるけれど、物件を探させれば常人にはないパワーとセンスを発揮する人もいます。そういう人たちとの仕事は楽しい。個人的には、東京R不動産は、「天才たち」と仕事をするためのチームスタイルだと思っています。

——東京R不動産を1つの核として、派生的なビジネスがいくつか生まれていますね。

FAの何人かが「こういうの面白

いんじゃない？」とあって、新しいビジネスを立ち上げるんです。撮影スタジオ検索に特化した「Rスタジオ」や、個性的なグッズを集めるセレクトショップ「密買東京」はその一例です。それぞれのメンバーは、自らの新しいビジネスを始めながら、東京R不動産の仕事にも関わってたりします。

こうしたスピナウト企業がメンバーのように、これからもどんどん生まれてほしいと思っています。もちろんビジネスモデルとして成立するかどうかは、最初にしっかり詰めるようにしています。ポロ儲けしなくてもいいけれど、やはり関係する人たちが食べていくだけの利益は出していかないと、やっても意味がないですからね。ただ、何より重視するのは、その人が本気でやりたいことなのかどうか。最初のテンションと継続性を両立させるのが課題です。

——やりたいことと、ビジネスとしての継続性。そのバランスはたしかに難しい。

僕らが考えているのは、東京R不

動産という1つのステージがさまざまなオプション（選択肢）を持つようになること。ある時期、不動産仲介に高いモチベーションで関わっていた人でも、3年後にはそれに飽きて、ほかのことをやりたくなるかもしれないじゃないですか。全然、別の業界なら仕方ないけれど、少なくとも不動産とか空間設計とかに関わる仕事で、僕らと価値観のベースを共有できるなら一緒にやっていきたい。そのためにも、オプションを増やすことは重要だと思っています。——FA型の組織で、かつ人数が増えてくると、事業のビジョン共有が必要にはなりませんか。

いくらビジョンを掲げても、自分たちの仕事が世の中に役立っているという事実がないと意味がない。今は事実があるから、ビジョンをあえて言語化しなくても、やっていけています。

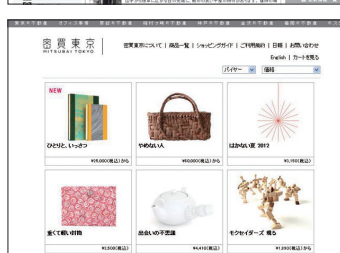
とはいえその辺には、組織の規模と継続期間が関わってきます。創業メンバーと顔の見える関係であれば、そこはなんとなくわかるよねという



原宿オフィスのバルコニーで撮影された、メンバーの集合写真。  
(撮影：京嶋良太、『だから、僕らはこの働き方を選んだ』<ダイヤモンド社>より)



東京R不動産のトップ画面。「レトロな味わい」「改装OK」「倉庫っぽい」など、物件の特徴を知らせるアイコンも一風変わっている。



東京R不動産からのスピナウト事業の一例、「密買東京」。洛中洛外図の人物ワッペン、米国製レトロキャンピングカーなど、不思議な品揃えの物販サイトだ。

ことでよかったけれど、人数が増えると、ビジョンなどを言語化する必要は出てくるかもしれません。

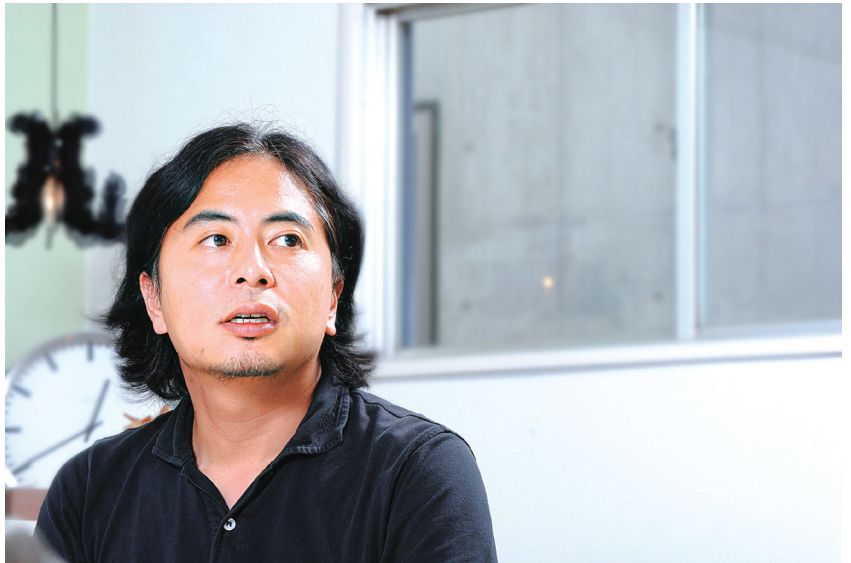
自然に学び合い、育て合う  
新卒採用にも意欲

——人の育成はどうしていますか。みんなフルコミッションの仕事だと、ほかの人なんか気にしてられないし、ましてや何も知らない新人を育てるなんて、時間もかかるし、面倒になりませんか。

いかに能力の高いFAでも1人でできることには限りがあるし、ほかのメンバーが面白い物件を集めてくれないと、サイト全体のメディア力は上がりません。やはり全体の力が高まらないとダメなんです。人を育てないと、結果的に自分の首を絞めることになる。それはみんなわかっているから、できる人が、そうでない人を自然に教えるようになります。というわけで、新卒採用も少しずつですが始めています。新卒は原則、雇用契約を結んでいます。組織の新陳代謝のためには、やはり若い人を採用していかないといけませんから。FA中心という、離合集散を繰り返す組織のように聞こえるかもしれませんが、東京R不動産については持続性も大切だと考えています。

——事業や組織の拡大については、どう考えていますか。

組織が大きくなればより大きな力を発揮できることはたしかですが、それを自己目的化すると失われていくものもありますよね。売り上げを大きくすることよりも、ユーザーの満足度を深めたい。僕らが紹介でき



る物件には限りがあるし、それを無理して広げようとする、ユーザー満足度が薄まってしまう。それは避けたい。

そもそも不動産は、1つの物件を1人に仲介するという、きわめてニッチなビジネスです。経済合理性と同時に、個人の思いを満たさなければビジネスが成立しない。

もともと僕らには、小さくてもいいから、不動産流通の分野でソーシャル・イノベーションを起こしたいというモチベーションがありました。そのため、個性豊かな人材がFA制で集まったほうがいい。最初からそれを狙ったというより、結果としてそうなったということです。

もちろん、スケールメリットが必要な局面もあるとは思いますが。当面は、東京R不動産を核に、そこから派生する尖ったビジネスをいくつか展開し、それがあからこそ、サイトの価値も高まるという関係をつくるのが理想的だと考えています。

AFTER INTERVIEW

異質を惹きつける  
ロイヤリティの多重性

東京R不動産には、FAとして1つの会社に依存しない働き方を選択する人が多数います。一方でそれぞれが組織に愛着を持ち、継続的に支えている。そこに今の時代に合った、新しいロイヤリティのあり方が見えてきます。働く人が大切に思うのは、1社ではなく複数社かもしれない。会社だけでなく、家族や地域社会、趣味など、その対象はますます多重化しています。東京R不動産はロイヤリティの多重性をごく自然に受け止めているから、多様で異質な人材を惹きつけるのでしょう。ロイヤリティ観を見直すことが、これからの組織のあり方を考えるうえで重要なのだと感じます。

(本誌編集長)