



Our Attitudes

05.

コロナの危機感に社内横断でつながった

フードトラックプロジェクト(2020~2022)

野村不動産
住宅事業本部
一條和也

野村不動産コマース
都市創造事業本部
長谷部尚子

野村不動産ホールディングス
ICT・イノベーション推進部
(現)DX・イノベーション推進部
佐久間淳一

野村不動産パートナーズ
マンション事業統括部
林直人

所属・部署名は取材当時(2021年3月)のものになります

佐久間淳一 長谷部尚子
一條和也 林直人

自粛中のテナントと居住者をつなぐ
フードトラックプロジェクト

ある日マンションの敷地に

フードトラックがやってきた。

これって今までなかったことなんです。

感染症に対する新しい生活様式の中で、たくさんの方が外出を自粛した一年だった。仕事をリモートワークに切り替え、出社を控えたり、重要不急でない旅行をキャンセルしたり、自宅にいる時間が増えた人も多いだろう。そんな新しい日常の中、マンションの敷地にフードトラックがやってきた。「なんだ、そんなことか」と思うかもしれないが、実はこれが、今までになかったことなのだ。マンションの敷地は特定の誰かのものではない。そこに住む区分所有者で組織された管理組合のものだ。住まい手にとっては、ルールの中で自由に使うことが理想だが、外部の誰かが中に入って何かを始めようとすることは想定されていない。なかっ場所、管理組合でどう使っていくか決めることが必要なの場所。マンションの規模が大きくなればなるほど決議を取るだけでも大変で、新しいことを始めようと思った場合、実現に至らないことが多いのだ。そんな取り組みを実現したのが、野村不動産ホールディングス・ICT・イノベーション推進部の佐久間淳一、野村不動産住宅事業本部の一條和也と、野村不動産コマース都市創造事業本部の長谷部尚子。そして、野村不動産パートナーズ・マンション管理事業統括部の林直人の4名。部署や所属を超えグループを横断して実現に至ったプロジェクトのお話を伺った。

動くGEMSをクラウドに！

「この4人はそれぞれ部署なのですが、コロナの影響下でみんなが顧客の視点に立ち、漠然と同じような課題感を感じていたので」（佐久間）

2020年は、世界中の生活様式が大きく変わった年だった。新型コロナウイルスへの感染予防のため、多くの人が自宅でのリモートワークをおこなうことになったり、食事など生活面において外出を自粛する生活をおくることになった。場所や空間を提供することが主事業である不動産業界においては、その影響は大きく、賃貸事業のテナントリレーシングの考え方や住宅事業の顧客提案のあり方について商品・サービスをどうしていくべきかという、答えの出にくい問いを突きつけられた。

「GEMSシリーズはオフィス街を中心に展開している商業ビルなので、緊急事態宣言が発令されてオフィスから人がいなくなると街からも人いなくなりました。お客さんがいなくなるので、当然テナントの売上もなくなりました」（長谷部）

GEMSなどの商業ビルは、テナントからの賃料で成り立っている。その賃料も元をたどれば、テナントの売上。人が利用し経済がまわるのが前提の構造なのだ。今回のような状況が起こったときに、テナントが活躍できる状況をつくり、価値を必要としている人に届けることを考えるのが事業の本質なのだという。

「ICT・イノベーション推進部としては、住宅や商業支援のためのさまざまなモビリティサービスを調査していたんです。その中で、こちらから出向くのではなく、向こうから来てくれる『可動産』であるフードトラックサービスを着目したんです」（佐久間）

今回の取り組みは、モビリティを活用した空地活用事業やフードト

ラック事業の開発サポートなどをおこなう株式会社 Meadow（メロウ）と協業し、フードトラック記事などのノウハウを提供してもらっている。そんなメロウ社に対して、プロジェクトメンバーがアプローチしてつながったことがきっかけだったそう。

「マンションにフードトラックを」というアイデアは、コロナより前からあったものなんです。居住者の方々に便利じゃないですか。食って生活の中で大切なものなので、良い食事があることが、地域コミュニティの活性化にもつながると思っただんです」（一條）

アイデアのおもしろさと同じくらい

リスクについても把握しておかないと

管理組合に説明できないと思っただんです。

「自分自身もそうでしたが、在宅テレワークで昼飯に困ってしまっただので、マンションの昼食ニーズに応えてみようと思いました。当初はGEMSではなくて、メロウさんのフードトラックに来てもらえたらいいなと思っただけのところからスタートしたんです」（一條）

マンションへ何か新しいことを始めようとする、管理組合の承認が必要となる。そこで野村不動産パートナーズの林さんに相談したところ、良かと思っただけ企画でも、別の角度からの意見が返ってきたそう。

「マンション管理は、基本的に『何も起こらない』を継続させる仕事なんです。マンションにフードトラックが来るって、企画としてはよくワークするし、おもしろいなと思ったのですが、マンション管理の計画にはないことです。居住者の方々に説明をするの考えると、おもしろさと同時に、想定できるリスクについてもきちんと把握し、責任を覆っていないと実現できないな思っただんです」（林）

サービスとして展開する以上、安全・安心は必須だ。取り組みを実現するために、一條さんの目線できちんとして、林さんの目線できちんとして、おもしろいことを両方の立場から時間をかけて議論し、精査したのだそう。

「マンションは居住者の方のもので、安心して生活をおくることができます。そこに外部の『何か』が急に踏み込むことは、安全・安心を侵害する可能性があるのだから考えにくいことなんです」（林）

野村不動産パートナーズは、各管理組合から業務として管理を委託されている立場だ。マンションの安全はもちろん食中毒のリスク、車両の事故や騒音、ニオイまで、想像できることをすべて洗い出し、もし起こった場合の各管理組合側の安全対策などを一つひとつ確認し、対応を決めていったのだそう。

「私は、以前の経営企画部時代にパートナーズに出向業務していたんです。ある意味では、どちらの意見もよく分かる立場だったので、住宅事業側と運営管理側の本音と本音がぶつかりあう間に入って、前に進むことができる落とし所を探っていました。ただ、そういう議論があったからこそ、商業事業にもまたがり、グループ横断で芯の強いサービスの基盤ができたと思うんです」（佐久間）

テナントも、管理組合も

参加しやすい仕組みづくりを。

「緊急事態宣言が発令されたことで、飲食の店舗は本当に厳しい状況でした。GEMSとしてもいろいろな策を考えていたところだったので、フードトラックの話聞いた時に、テナントさんにとっても新しいやり方かなと思いました。できる限りテナントさんが参加しやすい形を構築して、メロウさんとの連携の仕方などを仕組み化していきます」（長谷部）

今回の取り組みでは、GEMSの販促としての建て付けをつくることで、参加してくれるテナントの金銭的な負担を極力無くすように

している。GEMSが間に入り、一度テナントから商品すべて買い上げ、それをメロウさんのフードトラックで販売する形をとることでテナントが負うリスクを極力低くし、気軽に参加できる仕組みをつくったのだ。

「各マンションとの取り組みは、まず3ヶ月のトライアルとしてスタートさせました。何か起こったり、嫌だなと感じたらすぐ止められるようにしています」（一條）

取り組みの是非を判断する管理組合の理事会には、トライアルという形で導入の敷居を下げ、スタートしやすい仕組みでの提供をおこなった。結果的に居住者アンケートでは9割以上から取り組みに対して高い評価をいただき継続が決まっていたのだという。

「現在は、食のデリバリーのサービス分野は多様化が進み、商業でも『はじけデリバリー』の取り組みを開始しています。女関まで運んでくれるサービスどう差別化していくかは課題かと思っただけですが、選択肢の一つとして喜んでくださる方が多かったのはうれしかったですね」（佐久間）

自宅の時間が増えたことで、自炊をする人も増えたのだそうだが、それでも毎日つくっていると偏りも出てくる。そんな時、気晴らしでマンションの下まで降りて、変わったものが気軽に食べられるようになったことが好評なのだそうです。

「フードトラックをきっかけに、お知り合いとの休憩や即席ピクニックのように食事をされる方もいらっしやると聞き、利便性だけでなくコミュニティケーションツールとしての可能性も感じました」（佐久間）

それぞれの価値観と価値と。

マンションにフードトラックがやってきた。利用者からすると些細なことかもしれないが、その裏ではグループや立場を横断したたくさんの方のやり取りがあった。取材の最後に、それぞれの立場からの取り組みに対してどのような意味や価値を感じたのかをお聞きした。

「マンション管理の立場からは、管理組合役員の皆さまに対して、当社の担当マンションマネージャーが生活をよりよくするわかりやすい提案としてできたことがよかったと思います。当たり前に何もないことを継続するって、意外と価値が伝わらなくて、どうしてもクレームへの対応とかになりがちなのですが、この取り組みはわかりやすく利便性が伝わったので、普段の業務とは別の意味での信頼関係につながったのではないかと思います」（林）

「サービスという意味では、居住者の方や、テナントの方が、必要に応じて、必要なだけサービスを得られる。「Everything as a service」のような価値観にアプローチできる価値提供が理想だと思っています。既存事業の中にも、まだまだ潜在ニーズがあると思っています。そこに対して野村不動産という会社がDX視点でもどんなソリューションを提供できるかがこれからの不動産開発の価値になっていくと思うんです。このプロジェクトをきっかけにグループ横断の芽が他の事業部門にも拡大しており、まずはこの取り組みがそんな成功事例に成長していければと思いますね」（佐久間）

「今回の取り組みは、マンションの居住者の方やテナントさんにとっても、とてもうれしいことだと思うんです。それと同時にサービスは一度走り出すと利用者に寄り添って走り続けたいいけない、という事実も真剣に受け止めなければいけないと思っっています。まさにそこが、このプロジェクトを運営していく、これからの課題なのかなと思っています」（一條）

「取り組みがきっかけだったテナントさんや居住者の方への価値はもちろんですが、こんなふうにならざるがう部署の人間が集まって、ひとつの目標に向かって動けたのが良かったと思います。GEMSのチームって、とても小さいチームなので、社内で連携する取り組みがあってもフラットになれないこともあるんです。今回はこのフードトラックプロジェクトを成功させることを共通目標にし、その中で一緒に活動できたことは大きいですね」（長谷部）