

瀬戸内・四国地域の 観光地域創生プロジェクト

せとうち観光専門職短期大学
安村 克己 学長



株式会社レモリフ
向井 良太郎 社長



【内田】

こんにちは。

私はファシリテーターを務めますせとうち観光専門職短期大学、観光振興学科長の内田と申します。隣におりますのは日本で初めて観光学の博士を取られた安村学長でございます。今日の意気込みを一言お願いいたします。

【安村】

今日は向井社長が取り組んでおられる持続可能性に絡む様々な活動について、観光の方面から色々とお話を伺いたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【内田】

ありがとうございます。今回の対談は株式会社レモリフ、代表取締役、向井良太郎様でございます。向井社長、よろしくお願いいたします。

【向井】

株式会社レモリフの向井と申します。レモリフと言うとなかなか聞き馴染みがないと思うのですが、トヨタカローラ香川という自動車ディーラーの関連会社ということになります。

レモリフは「リージョナル モビリティライフ ハブ」、この略なんですよ。つまり、地域のモビリティライフのハブになろうという会社でして、トヨタディーラーも運営しながら、モビリティを使って観光支援や地域振興などをやっている会社でございます。本日はぜひよろしく申し上げます。

【内田】

本学も小豆島でモビリティを使った試みをさせていただきました。ありがとうございました。

【向井】

あれは2023年ぐらいですかね。小豆島で弊社のモビリティを学生の皆さんに色々と使っていて。

【内田】

それでは最初のパートは観光と移動、循環型社会をテーマに、レモリフの取り組みを教えていただきたいと思っています。特に先ほど話題に上がりました、観光に関連したお話で、実施されている取り組みをもう少し詳しくお話しいただきたいと思っています。

【向井】

我々は自動車ディーラーですので、移動に関するソリューションをやっていこうというのが元々ベースでした。移動に関するソリューションは全国のトヨタ販売店で、結構色々やっているんですよ。例えば、地域の過疎地でバスを走らそうということもやっているのですが、やはり最大の課題は何かというと、マネタイズなんですね。新しいサービスをやってもなかなか儲からないということが挙げられます。我々はこのレモリフという会社を使って、車は実際いっぱいあるという中で、それをどう活かしていこうかとい



いったところで、元々は2020年からこの活動を始めているんですね。2020年に活動を始めたきっかけが何かというと、その時に我々実は四国の在住者の自動車ユーザー1000名にアンケートを取ったんですよ。「四国に住んで車を使って、お困り事はなんですか？」と聞きました。想定では「バスが少ない」や「電車が少ない」ということかなと思っていました。ですが、1位は「行きたいところがない」だったんですね。観光もそうですが、地元の皆さんにとって、実は行きたいところは意外と近くにあるのに発見されていない、そういったところもあるので、観光支援というところで我々が移動を支えようと、そこ

でマネタイズもできるんじゃないかと。この活動でマネタイズと新しいモビリティサービス、この循環を回そうという活動をしています。

【内田】

2020年というのは新型コロナウイルスが流行った時期ですが、その年にきっかけみたいなものがあったのですか？

【向井】

ありました。2020年がどういう時期かという、我々トヨタディーラーでは全車販売の時期なんです。全車販売が何かというと、元々トヨタディーラーはクラウンはトヨタ店、カローラはカローラ店、要は売る車とチャンネルが違っていったんですね。これがトヨタ自動車の政策で2020年から全社併売ということで、どのディーラーに行ってもどの車でも買えますという環境になったのです。そうすると当然ディーラーとしては、差別化ができないですね。ですので我々が差別化の要素として、地域振興や観光振興といった活動で、より地元根差していこうと、そんなところから始めたのがきっかけでしたね。

【内田】

会社の経営の流れの中で、新型コロナウイルスとは関係なく、その時期にスタートだったんですね。

【向井】

我々がモビリティをやろうと言った時に、一番のターゲットは何かというと、瀬戸内国際芸術祭だったんですよ。瀬戸内国際芸術祭では観光客の皆さんがたくさんいらっしゃるし、そこで観光客の皆さんがいい体験をして帰ってくると、また香川県に戻ってきてくれるなど思っていたので、2020年から始めて2022年の瀬戸内国際芸術祭、そして今年2025年の瀬戸内国際芸術祭、この段階でマイルストーンを設定してやっていたと活動していました。



【安村】

素晴らしいですね。向井社長がやっておられる活動が全て繋がっていて、最初におっしゃられていたように、観光ということで繋がっているモビリティと、実は観光研究が今2パターンの観光の研究テーマがある

のですが、一つがモビリティなんです。観光の元々の定義が「楽しみを目的とする旅行」ということで、移動ということが非常に観光の重要な要素になってくるわけです。もう一つは、先ほどおっしゃられた楽しみについての観光の魅

力を求めることですから、レモリフさんが観光と移動に焦点を合わせていることに興味深く思っております。

さらに先日、別の会合でご一緒した時に持続可能性ということで「“もったいない”のお節介」、これは向井社長の発案でいらっしゃいますか？

【向井】

そうですね。先ほど申しました色々な活動をやっている中で、最初は観光中心にいろんなモビリティサービスをやっていたんですね。やっていたのですが、マネタイズが簡単ではなかったんですよ。小豆島も含めて夏はすごく稼働するんですけど、やはり冬や平日といったところが稼働しない。このままだとサービスは提供するけど、サステナビリティではないと思ったんです。サービスの持続可能性を保つためにも、別の収益を作ろうといったところで、実はモビリティ以外にもいろんな新規事業をやっているんですね。今も 15、16 個やっているんですけど、そのうちの一つに浜屋さんという埼玉県にあるリサイクル、リユース会社があるんです。実は隠れた名企業で国連からも SDGs 賞をもらっているという会社で、世界 70 カ国に地域の不要品を再販、リユースできるんですね。たまたま香川県坂出市に浜屋さんの事務所があったんですよ。なので「ぜひ連携しましょう」ということで、連携が始まりました。

そこで我々がやっているのは、地域の不要品回収です。例えば、駅前に放置されている自転車や企業から出るパソコン、一般のご家庭から出るゲーム機など、結構いろんな不要品があると思いますが、実は日本人は使わないけど世界中で使いたい人はいっぱいいますといったことで、こういったものを法人、個人と連携して集めて、浜屋さんに売却をして、この収益で新しいモビリティサービス、この循環を回してるんです。

これを社内では幸せが循環する「幸循環社会」と呼んでまして、この幸循環社会を実現することが、地域にとっても活性化にもなる、観光振興にもなる、これは両方が成立するので、こういった活動中心にいろんな企業さんとも連携をしながらやらせてもらっています。

【安村】

発想が素晴らしいと思います。色々な方向にアイデアが伸びていっていますね。今リサイクルのお話もありましたが、それだけではなくいろんな業界の方を引き込んでやっておられますよね。

【向井】

やっていますね。サングラスとか、ほりにしとか。

これも実は観光を狙ってまして。ほりにしも実は香川県限定なんですよ。これはネット販売禁止で香川県でしか売れないんですよ。これを目的に香川県に来てもらう、お客様が動く、観光の活性化になればいいなと思っていますし、

サングラスもいろんなカラーがあって、全国初カラーを作っています。これも実は循環でやっていまして、素材は元々捨てていた自動車のヘッドライトです。このヘッドライトを再加工してサングラスにしているので、循環もしながらしっかりと地域に根差していこうと、そんな活動をいっぱいやっています。

【安村】

素晴らしいですね。

私が嬉しかったのは、モビリティで色々と考えられて、アンケートの結果、観光支援に取り組んでいるということです。

ご自身のプライベートで観光をされたりすると思いますが、それ以外に企業活動の中では観光の結びつきはありましたか？

【向井】

元々企業活動の中ではなかったですね。ただやはり香川県はどうしても人口減少や高齢化で、そもそも自動車マーケットが飽和状態ですので、我々も自動車を売るだけではなくて、もっともっと売



りたいのは移動サービスなんですね。移動が活性化すると、結果的に車は売れるということなので、それは住民の皆さんの移動もそうですし、観光もそうですけど、ここが活性化すると香川県が元気になって結果的に人口減少が抑えられたり、あとは自動車を買ったりとか、そういったことに繋がればいいなと思っています。

少し遠回りではありますが、こういう活動をいろんな企業が賛同してくれていて。先ほどの「MOTTAINAI OSEKKAI (“もったいない”のお節介)」も大阪・関西万博の際に、74の企業が協賛していただいて、こういった企業同士のコラボレーションでまた新しい事業が生まれる、といったそんないい循環も起こっていますね。

【安村】

そうですね。当然、今までのお話を伺っていると、自治体も今に政府も注目して、話が色々広がってくるんじゃないかと思いますね。

【向井】

そうですね。政府にも見てほしいですね。

やはり東京は観光もそうですけど、移動手段がいっぱいあるじゃないですか。そもそも地下鉄もいっぱいあるけど、そこにさらにキックボードがあって。本

来は地方にこそ、新しい移動手段がいっぱい必要だと思うんですよね。なぜなら、地方には移動手段が車しかないからです。そこに我々は新しい選択肢を与えていきたいんですよ。つまり、移動手段が車しかないと思っていたものが「こんなバイクもあるんだ」「こんなカーシェアもあるんだ」そういう選択肢が広がると、地域、地域に合った移動手段が普通に回って、免許返納した後でも移動できると、そういう世界になればいいなと本当に思ってますね。

【安村】

本学が最初にレモリフさんと繋がりを持たせていただいたのは小豆島ですね。

【向井】

そうですね。「GO!GO!」という三輪タイプのバイクですね。電気バイクです。あれも実はいろんなバイクを試したんですよ。電動バイクの種類はいっぱいあるので。もうめちゃくちゃいっぱい試して。小豆島や豊島で使っていたのですが、結構坂が多いんですよ。坂が多いと時速30kmぐらいの普通の電動バイクだと上がりきらないんですよ。今回、我々が持っていたフューチャーの「GO!GO!」は時速45km出るんですね。結構パワーがあるので、大人が乗ってもずっと坂道が上がるということで、島には最適だろうなと思って導入させていただいたんです。これを、さらに学生の観点、若者の観点、観光の観点でより活用度合を広めていこうと思ってご協力いただいたということです。

【安村】

ありがとうございました。

教員も学生も大変感激してまして、ですね。すごくいい移動手段じゃないですか。豊島と小豆島は、おっしゃる通り坂が多いんです。ですが、自由に動き回れるので素晴らしいという感想だったんですね。

【向井】

あとは、先ほどおっしゃっていた楽しいってめちゃくちゃ大事だと思うんですよ。意外と乗ったら楽しいんですよ。この楽しさってなかなか香川県にいると経験できないですよ。なので、我々がモビリティを持って行って体験していただいて「あ、楽しいじゃん」「あつかえるじゃん」ということで、地域住民の皆さんにも選んでいただく、そういった機会を提供できればいいなと思っていますね。

【安村】

私は奈良県に住まいがありますが、6年ほど前にせと短を創る準備で香川県高松市に来ました。香川県も高松市もそうですが、大変に魅力に溢れているところで、これはもっと観光で魅力づくりをして、大勢の観光客に来てもらえるんじゃないかなと。そうなった時にやはり移動ですよ。その時に小豆島と豊島

でそのような実験調査のような形でお世話になって「これはすごいな」と思って私は関心を持っていました。

【向井】

逆に安村学長から見て、香川県の観光がもっと活性化するにはどんなことがあったらいいですか？

【安村】

そうですね。ちょっとまだPRといえますか、情報発信が足りないんですよ。ですが、だいぶ注目されてきていますよ。

【向井】

そうですね。注目されていますし、おっしゃる通り情報発信はもっともっとやっていく必要があると思っています。

大阪・関西万博が終わったので、次の展開を考えていまして、それは観光情報発信です。我々はInstagramを使うのですが、ちょうど大阪・関西万博の協賛メンバーにも入っていた東京カメラ部という企業があって、インスタフォロワー550万人いるんですね。世界中から見られているんですが、観光って素晴らしいのは写真一枚で魅力が伝わる。「ここ、すごく綺麗で行ってみたい」そういったところでInstagramとの相性がいいなと思っています。香川県の観光や絶景を今から自治体と連携して発信していこうと思っています。

【安村】

いいですね。やはり文化にしても自然にしても、その場に身を置いて「ああ、来てよかった」という感動が欲しいですよ。先日の会合で、今説明していただいたInstagram等の写真を見せていただいて「あ、これいいな」と思って。大変素晴らしいですよ。本当に感心することばかりです。

【向井】

まずは（香川県に）来ていただいて、そこでがっかりされないように、我々も移動のインフラを整えて、いろんな企業と連携できればもっともっと香川県が魅力的になると思えますし、やはり香川県も今は観光立県と謳っていますから、観光という分野でも全国で目立った方が我々も嬉しいですし、地元にとってもいいと思っています。

【安村】

お話を伺っていて、先日の会合でも感じたんですが、ご自身の商売に限らず、人もアイデアも広がっていらっしゃいますよね。発想というか方向性が。それはなにか、ご自身で色々思いを込められるところはあるんですか？

【向井】

そうですね。元々やりたいことがたくさんあるタイプではあるんですけど、これも明確に2020年なんですよ。2020年に「我々は将来こういうことを目指し

ます」といったことを発信したんですね。要は、お付き合いのある企業やもちろんメーカーとか、いろんなところに発信をしたのですが、発信した結果「こんな情報があるよ」といっばい持ってきてくれるんですよ。そうすると、私一人の頭では思いつかないことがいろんな情報が入ってきて、今でもベンチャー企業や東京の会社からも、連携してほしいという話が来ますから。そういうところで、「あ、こことここが繋がるのでは」といった発想はしやすい環境がようやく作れたのかなって感じですね。

ですので、やはり発信はめちゃくちゃ大事ですね。弊社が「こういうことをやりたい」と発信すると応援したい会社や「うちを使ってくれ」という会社が全国にたくさんいらっしゃるんですよ。

四国で商売をしていて、私たちのメリットだなと感じたことがあって、実は浜屋さんもそうだったのですが、関東や関西は素晴らしい企業がいっぱいあるじゃないですか。そういう会社は、実は四国が手つかずということが結構あるんですよ。つまり、四国はなかなか営業所が置けないし、人も割けないし、でも四国でやりたいんだといった時に「トヨタカローラさん手伝ってくれない？」そういったことで我々はトヨタディーラーを60年やっているんですけど、店舗もそうですけどお客さんもいっばいいらっしゃいますし、絆もありますし、営業マンがいますので、そういった意味では素晴らしいサービスを香川県外から持ってきて香川県内に紹介する、そのハブになるような存在がトヨタディーラーだと思っています。そういう存在に徐々になれてきているので、もっともっと私たちを使ってくれれば良いなと思っています。

【安村】

本当に情報発信や活動のハブになっておられると思いますが、やはり観光に持っていきたいんですか？観光は大きいですね。

【向井】

大きいですよ。観光はめちゃくちゃ大きいですね。やはり今でも香川県はホテルを作ったり、いろんな再開発も進んでいますし、香川県全体も観光をキーワードに、地域活性化をしようという動きが見られますので、そういった中で我々が一定の存在感を出せれば良いなと思っています。よく観光のガイドブックがあるじゃないですか。観光のガイドブックで、もちろんグローバルガイドブックに紹介されればされるほど、インバウンドも来ると思うのですが、今はグローバルガイドブックに載せる基準もやはりサステナビリティでないと、観光としてなかなか認めてくれないことがあるじゃないですか。サステナビリティ性はいろんな項目がありますが、そのうちの一つに、モビリティのサステナビリティ性も問われているらしいんですよ。

「当然移動手段もサステナビリティですよ？」ということをお問われていて、その中で「どうする？」といった話の中で我々が登場してモビリティの知見をご提供して、香川県全体が盛り上がればいいなと思っていますね。



【安村】

観光の関連で持続可能性ということに色々と思入れがありまして。

観光はおそらく持続可能性の活動等の先駆けではないかと思うんですね。

サステナブルディベロ

ップメントという言葉が1987年にWCED（環境と開発に関する世界委員会）で広がって、1992年のリオデジャネイロで開催された地球サミットで実践に入っていく。ただもう1980年代の中頃から、持続可能性という言葉はまだ使っていなかったのですが、例えば、皆さんもよく知っているエコツーリズムですね。エコツーリズムの伏線というか、事前の現実として観光がマスツーリズムや大衆観光と言われていますが、大勢の観光客が経済発展と同時に出てきて、ところがそれを観光関係者は全然整理せず、自由に金儲けのことばかりを考え、観光地に大勢の観光客が流れ込んだものですから、その結果、観光地の魅力や目玉であった自然や文化がだんだん壊れていったということです。

一方、それでできたのがエコツーリズム。「もっと地元の文化を大切にしてくださいよ」と観光客に言いながら、住民も自分たちの文化の魅力をしっかり確認して再発見して観光客に提供するというようなことで、自然や文化を守ることに観光がすごく貢献してきたということがあります。もう一つはその魅力を守る、そこに持続可能性を考えるということは、向井社長からお話があった通りやはり移動ですね。ですから、向井社長のやっておられる事業と観光の相性がいいんじゃないかと思います。

【向井】

そうですね。相性は私も最近すごくいいなと思っていますね。もちろん最終的に移動手段で観光客もそうですが、最終的に地元の皆さんにも、いっぱい使ってほしいんですよ。それで、先ほどアンケートであったように香川県の魅力再発見みたいなこともやってほしいですし、一般的に自動車ディーラーのお客さんは誰かというとなんか運転免許保有者なんですよ。免許を持っていないと車は売れませんって話じゃないですか。でも今からはそうではないと思っています。運転免許がなくても人は移動したいじゃないですか。幼児でも高齢者でも移動

はしたいので、そういった時に運転免許がなくても使える移動サービスみたいなことがちゃんと地域にないと、「車がないから家に籠り、どこも行きません」では、かなり社会的な損失だと思ってますので、皆さんの移動手段の選択肢で地域が盛り上がればいいなと思ってますね。

【安村】

嬉しいですね。実は私も運転免許を返納してしまってますね。私は東京で運転免許を取得したのですが20年ほど車に乗る機会がなくて、運転免許のない人間も移動手段として色々考えておられるのは非常に嬉しい話です。魅力があるのにそこにアプローチできない、アクセスできないというのはつらいですね。

【向井】

そうですね。道半ばですけどラッキーなことに、今日の対談もそうですけど、いろんな企業、大学、自治体が興味を持ってくださっているのが、当社だけでは到底できないことをいろんな団体とやっていくといったことが、結果的にサステイナブルなサービスになると思っていますし、それが結果的に香川県全体が元気になる、香川県全体の企業を巻き込む、そういうことになっていけばいいなと思っていますね。

【内田】

2020年がきっかけで、という話が出てきましたが、2020年以前から向井社長のキャリアの中で「地域でこんなことがしてみたい」という発想に至ったタイミングを教えてくださいませんか？

【向井】

明確に言語化したのは2020年なんですけど、私の父親が社長なので私は会社を継ぐ立場です。いわゆる二世ですが、そういう立場の人はピンキリです。ピンキリですが共通しているのは、小さい頃から言葉にできない使命感が植え付けられているんですよ。だから、地元を元気にしようとか守ろうとかという使命感は二世だからこそ持っている強みだと思っていて、私も大学時代から「どうせ香川県に戻ってくるのであれば元気にしたい」という想いは当然ありました。

もう一つは、大学は東京でしたが、卒業してからは愛知県のトヨタ自動車に入社しています。メーカーはメーカーで、もちろん車の製造会社なので車を製造して売るという話なんですけど、トヨタ自体の思想がやはり地域振興なんですよ。我々もトヨタから言われているのは「世界一の販売店になるな、町一番の販売店になろう」とずっと言われています。ですので、カローラ店は昔から「あなたの町のカローラ店」というキャッチフレーズでやっています。本当に地元の皆さんが困った時に手を差し伸べるディーラーじゃないと、認められな

といったことはトヨタの文化としてもあるので、そういった意味ではそういう考えは醸成しやすい環境だったのかなと思っています。

【安村】

素晴らしいですよ。二世社長は色々と言われるかと思いますが、叩き上げとは違うリーダーシップを取るリーダーは今多いですね。向井社長についてもそうですが、やはり発想が我々では全くできないような「こういう考え方があるのか」ということを感じます。

【向井】

そうですね。正直企業の90%ぐらいは家族企業でオーナー企業だと思うのですが、オーナー企業のメリットはガバナンスを置いていたとしても、社長が中長期で物事の責任が取れることは大きいと思うんですね。これがサラリーマン社長だと3年～5年の成果で評価されてしまう世界なので、当然実績を重視という話になりますが、ラッキーなことに私がオーナーなので、短期の利益だけではなく、中長期もリスクを持ってできるといったところは大きなメリットだと思います。

【内田】

これは大学の話ですが、香川県で高校を卒業した学生の大学進学は、ほとんど香川県内に残らない状況です。向井社長ご自身も東京に進学されていますが、その辺りのきっかけを教えてください。

【向井】

当時は25年ぐらい前ですので、まだインターネットもなかったもので、東京への憧れみたいなこともあったんですね。どうせ色々やるんだったらど真ん中でやりたいタイプなので、ど真ん中の東京を選びました。

逆に今の時代は東京にいらなくても情報とかいろんなものが手に入りますし、最近では地方創生ということで東京から戻ってくる人も増えてますから、そういった意味では地元にながら、東京のうまいところを使いながら、地方の活性化をされるといったことをやりやすい環境になってますよね。

先ほどおっしゃったように地元で根付く存在というのはとても大きいんですよ。我々もいろんな自治体にご提案しましたが、例えば小豆島でモビリティサービスをやりましょうと言うと「提案に来られたのは御社で5社目です」と言われるんですよ。5社目なんですけど、地元企業としては1社目なんです。つまり、全国区の東京の大きな会社がモビリティサービスを小豆島でやろうという話は出ていますが、意外と地元企業はないんですね。そういった意味では自治体も地元企業とやりたい想いはありますので、地元で根差しているというのはとても武器になると思います。

その観点から東京で学ぶこともいいと思うのですが、やはり地元根差しながらフェイストゥフェイスで、いろんな活動をしていくといったことは今から大きなアドバンテージになると思っています。

【安村】

向井社長は香川県で育って、東京へ進学して愛知県で就職して、地元に戻ってこられました。その間に「地元でやっていくんだ」という地域愛、郷土愛というのありましたか？

【向井】

郷土愛を強く感じたのは、やはり弊社に帰ってきてからですね。会社に帰ってきてお客様と目の前で会ったり、地域で頑張っている方に出会うとやはり感化されますし、そういった環境を守って発展させたいと思います。それはネット上だけでは感じられない熱量を感じますから、私が地元に戻ったことで皆さんとふれあい、弊社でしっかりと頑張っていこうという社員もたくさんいるので、そういった社員をしっかりと守っていきたいですし、彼らが成長して幸せだと思えるような会社や地域にしていきたいなど。これはもう本当に強く思いますね。日に日に思いますね。

【安村】

それは郷土愛ですね。

【向井】

そうですね。せっかく香川県にいるんだったら、どうせなら最終的にはまちづくりまでいかないと、なかなか世界は変えれないと思っているんですよ。我々はトヨタという看板があるので、これはラッキーだと思っていて、トヨタは世界的なブランドじゃないですか。世界的なブランドですが、弊社は地元密着なんです。こういう業態はあまりなくて。そういった意味では我々もトヨタというブランドを活かしながら、新しい取り組みはとてもしやすいんですよ。これが我々の使命だと思っていますし、我々だからこそできる地域振興の形かなと思っています。

【内田】

それも多分、地域に信頼してもらえるという要素ですね。

【向井】

ありがたいですよ。これが弊社が「向井モーターズ」なら話が進まないこともあって。トヨタだからというのはとても大きいですね。

【内田】

今これを見てくださっている方は、中学生、高校生も見ていると思うのですが、若い社員の方もそうですけど、若い方々に望むような内容や社長が色々思っておられることを教えていただけますか。

【向井】

弊社はミッションやビジョンを決めているのですが、5個のバリュー（価値観）を作っています。これは毎年新入社員に一年間かけて、教え込むんです。一番最初が向上心なんですよ。向上心、や



る気スイッチは人が押せないんですよ。お母さんから「勉強しなさい」と言われて勉強する子はいなくて、自分でやろうかなと思って勉強は始まったりしますよね。そういった意味では自分のやる気スイッチを見つけて欲しいのですが、その中で向上心は、例え新入社員でも社長になっても絶対に必要な要素だと思っています。好奇心を持って、向上心を持って行動する。これは本当にとってもアドバンテージがあることだと思っています。そういったことができる学生さんであれば、今回私がそうだったように、いろんなことを発信することで、返ってくることもいっぱいありますから。向上心を持って行動する学生さんには「やればやるほど返ってくるよ」と言いたいですね。

次は組織風土です。会社で働くと一人でやる仕事はなかなかないんですよ。やはり組織の中でうまく循環させながら、シナジー効果を出していかないとダメなんですよ。組織の中でどう貢献するかということを考えないと、自分一人が良ければいいというのは学生時代までなんです。なぜなら、学生時代は個人の成績で評価されるからです。ですが、社会人になると店舗や会社という大きな単位で評価されますし、自分の評価が会社の評価になるといった意味ではいかにチームの中でうまく存在感とか価値観を出すかということはずごく大事だと思っています。先輩や上司ともしっかりとコミュニケーションを取りながら、会社が目指す方向を理解したうえで、オリジナリティを出すことはずごく大事な要素かなと思っています。

3番目はプロ意識ですね。例えば我々の仕事で言うと、我々は自動車のプロという面でお客様と接していますので、当然プロとしての振る舞いをしなければいけないですよ。プロの定義をしてまして、自分と相手の「時間価値の最大化」なんですよ。この時間を提供しないとこちらが損するでもダメだし、向こうが損するでもダメだし、やはり両方が価値最大化できる時間を提供することがプロの提案だと思っています。ですので、そのために、勉強もするし、ロールプレイングもするし、いろんな研修もします。この時間は価値があることをしっかりと意識してほしいというのが三つ目ですね。

【内田】

この三つはすごく素敵だし、理想的なんですけど、例えば中学生、高校生がすぐにはなかなかできないことですよ。

【向井】

だから、私は組織だと思っているんですよ。人は弱いので一人では折れるんですよ。当然、全員が強いわけではないので。そういう環境を作ってあげないと人ってそこに染まっていかないです。そういう環境、つまり自分の成長に合った環境を選べるかどうか、これが最大のポイントなんです。働き方は自由なので「別に僕は成長したくないです」という働き方もあるんですよ。あっていいと思うんですよ。でも、そういう人はそういう環境に行かないと不幸になりますよね。頑張りがたくないけど頑張るしかない環境に行ってしまうとだめだし、逆に頑張りたい人が頑張らなくてもいい環境に行ってしまうと、これも腐ってしまう。環境設定はやはり人間の行動にとっても影響するので、会社選びも自分のやりたいことと環境設定が合うかどうか、これは大きなポイントだと思います。

【内田】

幸い、観光分野は今の三つの条件をそれなりにクリアしないと行けない分野ですよ。

【安村】

本学は専門職の3年制短期大学ですけど、向井社長がおっしゃった目標は全て本学にも当てはまっていて 教育に応用させてもらいたいと思います。

【向井】

あと4番目に挑戦心、5番目に貢献心になります。この5個の価値観をしっかりと最初に叩き込まないと、やはりギャップが生まれてしまうので。弊社で目指している貢献はこういうことだよ、目指している挑戦はこういうことだよということを、きちんと会社側が言語化してあげないとダメだと思います。

【安村】

どのようにしてチャレンジ精神をモチベーションとして持っていかれるんですか？ぜひ学生にも伝えたいのですが。

【向井】

私で良ければ、いくらでも話します。この5個の話だけでも150ページあるんですよ。それぐらい丁寧に分解した話をしています。

【内田】

先ほどの観光の持続可能性も、一人の観光現場のアクターが好き勝手やってもだめですけど、みんなでそれぞれボールを渡し合いながらとか、自分はち

よっと引くけどその分どこかを輝かせるというのがなかったら観光もうまくいかないですね。

【安村】

今の御社の目標は向井社長が体現されています。

ご自身のキャリアから出てこられたアイデアなので、それが組織に浸透していることが素晴らしいです。

【向井】

ベースは楽しいですからね。社長が楽しそうにやっていないと、やはりみんなはやらされている感になってしまったり、私たちが楽しんで新しいチャレンジをしていくという姿は、私たちがやるべきことだと思います。

実際私も心から楽しいんです。楽しみながらでも、結果的にそれが地域のためになって、会社の収益になってまさにとてもいい幸福循環だと思ってて、やはり楽しいは最強なんです。

【安村】

本学はだめですね。学長がカリカリしてしまうので。

【向井】

楽しそうに見えますよ。

この企画も私は素晴らしいと思います。学長自らがこういうことを話すことで、学長の価値観なども分かるのでそういった意味ではすごく伝わるものが多いと思います。

【内田】

いろんなリーダーの話を、私も傍らで聞かせていただいてとても勉強になっています。

向井社長のお父様の時代はなかなか地域貢献まで手が回る余裕はなかったですか？

【向井】

そうですね。父の時代はもちろん高度成長が大きかったので、基本的には車を売るということで商売が成り立っていたんですよね。もちろんその中で地域貢献的なこともやっていましたが、ここまでのことはやってはいなかったです。ただし、逆に言うと今からの時代はここまでのことやらないと、生き残れないと思うんですね。車を売っているだけのディーラーだったら別に他にも同じことですし、車はインターネットで買えばいいので。もうそういう時代が来ると思うので。そういった意味では数あるディーラーの中で弊社を選んでいただく理由を明確に作っておかないと、私たちも生き延びていけないので、しっかりと戦略として、このようなことをやっていこうと思っています。

【安村】

確かに、お話を聞いてお父様の時代とは社会的環境も背景も全然違ってきますね。ビジネスの関係も違いますよね。ですから、やっていらっしゃることは本当に最先端だと思います。

【向井】

こういうことをちゃんとやって発信していかないと、学生さんも入ってこれないとか選ばれないですよ。学生さんから見ても魅力的な企業というのは地域にとっても大事な企業という風に見えていないと「ひたすら営業してます」みたいな会社だとなかなか選ばれないと思うので。

自分たちが営業することが地域貢献になって、香川県が元気になって、これが繋がってくると、選ばれやすい会社になるのかなと思っていますね。



【安村】

先ほどから伺ってきたお話でいろいろなキーワードがありましたが、一つのキーワードはやはり「地域」だと思いますね。

本学は開学5年目なので、試行錯誤をしながらですが、地域の方にもシフトし

て、それは先ほど向井社長からお話を伺った中で、得ることもあったので非常に共感するところが大きいです。我々は観光を作ってまちづくり、地域づくりができないかなど。もうすでにそういう事例は、たくさんあるのですが、今日も素晴らしいお話を伺いました。皆さんが素晴らしい事業を活動されているので、ぜひ本学の研究教育と一緒にやらせていただければと思います。すでに豊島と小豆島でやらせていただいています。さらに深く、素晴らしい理念や発想、アイデアを学ばせていただきたく、今後ともよろしくお願ひしたいと思っています。

【向井】

ぜひ我々からも願ひいたします。

【内田】

本日はレモリフの向井社長からいろいろと学ばせていただきました。どうもありがとうございました。

【向井・安村】

ありがとうございました。

★★★★アフタートーク★★★★

——ご自身の大きな学びとなった、転機になったときはいつ？——

【向井】

私は元々、こんなにいろんな発想ができる人間ではなかったんですよ。実はこれも 2020 年に出会った人で大きく変わりました。そこで明らかに視野や視座が広がりました。要はグローバルでコンサルティングをしている方が、独立をされているんですけど、その人とお金を払って壁打ちをやっているんです。今でもやっているんですけど、自分の中の発想だけだとなかなか発想が広がっていかないの、お金を払っている人とお金を払って壁打ちをしています。今までの私の発想は「人がいないからどうやって育成しよう」ということで悩んでいましたが、その人は「そんな人がいないんだったら、そういう会社を買えばいいじゃないですか」という発想だったんですよ。そこで私も思考の幅が広がったんですよ。「買うという選択肢もあるのか」「中途採用という選択肢もあるのか」これは私自身も気づかなかった思考の塊みたいなものが、いろんな人と壁打ちをすることで「そういう発想もある」「そういう判断もある」これはすごくありがたかったですね。そのコンサルの人と、今でも壁打ちをやっていますが、その人との壁打ちはとて価値があります。その人と話をすることで、「私は考えたことがなかったです」ということがたくさん生まれています。そこは大きな思考の転機でしたね。

人もそうですし、組織もそうだと思っていて、私も新入社員での入社がトヨタ自動車だったので、トヨタ自動車の価値観はとて影響されているんですよ。トヨタは国内だけでも社員が 8 万人いるので、自分の意見や稟議を通そうと思うと徹底的にロジカルじゃないと通らないんです。なので、私も 1 年目から徹底的にロジカルにやることは鍛えられましたし、ロジカルの部分と一方でトヨタ式の改善という部分があって、この改善は人の気持ちをどう動かすかという改善がメインなので、その両軸がトヨタ自動車の強みでもありますし、そこが学べたのはとて大きかったですね。