

基調講演

わが社の歴史と承継を語る

小川 裕子 氏

株式会社ブルックスホールディングス代表取締役社長

挨拶

高梨 一郎 (ファミリービジネス・ネットワーク・ジャパン理事長)

ご紹介いただきましたFBN ジャパンの高梨です。本日はこのような機会をいただき、大変ありがとうございます。

さて、本日、基調講演される小川様は、私どもFBN ジャパンの理事を長く務めていらっしゃいます。そのような関係もあって、冒頭私からFBN ジャパンについて紹介をさせていただきます。

FBNは、ファミリービジネスに携わるオーナー、経営者及び親族を会員とする世界最大の非営利団体の国際組織で、ファミリービジネスの永続的な繁栄を支援する団体です。国際本部はスイスのローザンヌにあり、1989年に設立されました。現在、全世界の会員数は、65か国から約4,000のファミリー企業と約1万6,000名の会員。そして33か国の支部ネットワークを擁しています。日本もその支部の1つで、2002年にFBN本部から支部認定を受けるとともに、東京都からNPO法人の認証を受けて活動を行っています。

主な活動は、シンポジウム、ワークショップ、ファミリービジネス訪問など様々な活動を行っています。また、このところコロナの関係でリアル開催はありませんが、毎年1回、FBN世界サミットが各地で開催されています。

また、FBNでは「Polaris (ポラリス)」というビジネスモデルを提唱しています。ご覧の図はポラリスマップと言われるものです。ポラリスというのは北極星という意味で、進むべき指針を示しています。その進むべき指針というのは、ビジネスにイノベーションを起こしながら、新しい価値の創造、つまり持続可能なビジネスへの針路を航行することを手助けしようというものです。

持続可能なビジネスというのは、従来の儲けることを中心にした伝統的なビジネスに社会価値を融合したビジネスということを意味しています。また、これらは国連とパートナーシップを組んで、今盛んに行われているSDGsの取組とも密接に連携しています。これらはポラリスガイドとしてまとめられているとともに、多くの事例から構成されています。

さて、持続可能なビジネスにとって、事業承継というのはもう一つの重要なテーマで、その中でも、女性の果たす役割の重要性は近年ますます増してきていると感じています。そこで本日は、株式会社ブルックスホールディングスの小川社長様に「わが社の歴史と承継を語る」というテーマでお話をさせていただきます。

それでは、小川社長様、よろしくお願いいたします。

* * *

ただいまご紹介いただきました株式会社ブルックスホールディングスの小川裕子と申します。このたびは、このような発表の機会をいただき、とても光栄に思っております。

代表理事であられる横澤先生をはじめとする、事業承継学会の皆様、事務局の皆様、FBN ジャパン・高梨理事長、ハリウッド大学院大学学長・山中祥弘様、メイ・ウシヤマ学園副理事長・ジェニー牛山様、奈良屋取締役若女将・小林美穂様、そのほか、本日この発表をご覧いただきありがとうございます多くの視聴者の皆様に、まずは厚く御礼を申し上げます。

コロナは、実に社会に多くの変化をもたらしております。Zoomでのプレゼンは初めてなのですが、コロナ下においても、こうした世界的な危機においても、やめないこと、続けることが企業の大原則であります。今回の世界的なパンデミックで失われた多くの命に対し追悼の意を示しますとともに、心よりご冥福をお祈りいたします。

私は、2003年に顧問税理士の先生よりFBN ジャパンを初めてご紹介いただき、入会いたしました。現在は理事として活動の一端を担わせていただいておりますが、こうしたファミリービジネスにおけるネットワークを通じて、実にたくさんの方との出会い、勉強の場をいただき、また過去の幾つかいただいたプレゼンの機会を通じて、私自身の客観性や自社事業の発展に大きな気づきを与えていただいております。

FBN ジャパン・高梨理事長やチャプターのリーダー・河田様、そして次世代会の皆様からの様々なエールやご支援、ご協力に感謝し、今後、自社事業の発展に代えて少しでもお返しできればと日々精進するところであります。

事業承継に当たっては、視聴者の方の中にも

様々な要因でためらう気持ちの方々、躊躇する気持ちをお持ちの方々に、ぜひご自身のファミリービジネスとしての強みに気づき、それぞれのスタイルで生かし続けていくことを選択していただきたいと思います。同時に、これから大きく変化する世界の中で、日本人のアイデンティティーと発想の変革によって、世界の課題解決にも多くのソリューションをもたらしていけると思います。本日の講演会が役立ち何かのよきご縁となりますように、まずは願っております。

2017年にスペイン・グランカナリアで開かれたFBN世界サミットで、ブルックスグループの発表をさせていただきました。今回、横澤先生から、グランカナリアのプレゼンに則ってぜひプレゼンをお願いしたいというお話がございましたので、それを基に今日お話しさせていただきますが、プレゼンのタイトル、「ファミリービジネスにおける強靱な逆説」、パワフル・パラドックスというのは、私どもにとって、まさに4代目お家再興の「試練の逆説」から再スタートを切りまして、現在に至った真髓のストーリーでもあります。このときは、チリからビジネススクールのゴンサロ先生もモデレーターとしてご参加いただきました。そこから今年まで4年間の歩みを加えて、今日はその逆説を軸にお話しさせていただきますと思います。

今日のアジェンダですが、イントロダクション、会社の概要や理念、代々小川家の流れ、家業の危機と転機、現在私が6代目になりますが、世代別の業態、私自身の生い立ちから事業承継と現在まで、現在取り組む未病ビジネスについて、そして次世代へのメッセージ、最後に、今回事業承継学会のテーマである事業承継における女性の役割について触れたいと思います。

それではまず、約2分のビデオをご覧ください

たいと思います。

(ビデオ上映)

私どもブルックスグループは、小川家初代が江戸時代末期、1830年に創業し、私で6代目になります。現在、従業員数約965名、主に国内・海外通販事業を行っており、独自に焙煎しているコーヒー飲料や茶商材をはじめとして、未病の通販サイトを自社運営、強化・活性化しております。社内には現在、家業に携わる人間が私を入れて6名おり、オーナーシップは100%自社株保有です。

ブルックスグループの社是・経営理念ですが、まず社是は「人生に目標をもち 自己の成長のステージとして会社を発展させ 煌めき輝く感性をもって 生活文化の向上に貢献する」。経営理念は「双方向性情報事業の展開を通じて 心の安らぎとアメニティを提供する」。この中では特に「感性」と「双方向性情報事業」、それから「心の安らぎとアメニティ」ということを特に重視しながら、毎朝の朝礼でも復唱しております。

次に、家訓と書いているのですが、スペインでのプレゼンのときに、漢字1文字が意味を持つということで、視聴者の方がとても気に入ってくださったものです。「礼、智、信、仁、巖」と書いてございます。これは、社内に掲げてそれを復唱せずに、実際に幹部社員の勉強会でこういった単語が出てくることがあるという程度でございます。ただ、私自身における帝王学の記憶として、私の祖母がよくこれを使っていろいろな話をしてくれましたので、家訓、社訓の一例として挙げさせていただきます。

幾つかこういうものがあり、もう一つ、「誠実」「忠実」「精通」「意欲」の4つは、日常のいろいろな人とのやり取りの中でも重要な観点であります。先ほどの「礼、智、信、仁、巖」よりむしろ

「誠実、忠実、精通、意欲」について触れる機会がよくあります。これは、例をもって日常業務のなかで織り込みながらいろいろ話をしていくということが一番理解していただけるものだと思うからです。何かのモットーにするということまでは行っておりませんが、非常に大切な小川家の家訓であると感じております。

次に、小川家の家系図をご紹介します。6代目の私自身は一番下に「Hiroko」と書いてございますが、会社の起源においては、現在のブルックスグループの母体となった幸修園という会社ではなく、元は江戸時代末期に2代目・幸助が設立した「川幸」という屋号であります。

明治時代に米や小豆相場で大いに成功し、その名は春日部から兜町まで轟いたと聞いております。本店を八丁堀に構え、商いを通して数多くの人脈の輪を広げた2代目でした。明治時代の財界の超大物である渋沢栄一氏との交流、親睦など、充実した日々であったという言い伝えが今でも残っております。後ほど説明しますが、3代目・金太郎の時代には所有財産を全て失い、小川家は没落。金太郎の長男・幸治のところに嫁に来た、私の祖母に当たる4代目の登喜がお家再興を始め、それを父が5代目として継ぎ、私が6代目となって現在があるわけです。

2代目幸助が所有していた、埼玉県春日部市にあった広大な土地の写真は、かつて日光街道の主要な宿場町として栄えた場所で、現在も首都圏のベッドタウンとして人口の多い場所です。明治時代の春日部では、鈴木家、大里家、そして小川家の御三家が三大地主としてその名が知られていました。しかし、時代環境のアクシデントにより、小川家は、相場の激しい動きと農地改革のあおりで翻弄され、所有地のほぼ全域を失うこととなり、その時代に住んでいた5,000坪の屋敷も、当時大正製薬社長の上原正吉さんに売却するという

結果になったそうです。3,000町歩というのが画面上に書かれているかと思いますが、今でいうと900万坪、2,970万平米、2,970ヘクタールという広大な土地を保有し、この頃は、主たる業務が大福帳づけ、いわゆる土地の賃貸借が2代目幸助のメイン事業であったとのこと。その後、3代目で財産を失い、祖母が小川家再建に嫁いできました。

先ほどの家系図では、時代の流れが分かりにくいかなと思ひまして、このような線を引いてみました。まず1代目清吉が小川清吉という方だったのですが、実際には余り記録が残っていません。2代目の幸助が先ほどもお話ししましたように相場で大儲けをしました。その頃は米や小豆が主たる商いでありました。やがて広大な土地を所有しました。いろいろな外的要因という意味では、時代の波に翻弄されたと言えども、もう一つここで話ししておきたいのが、内的危機です。それは何かというと、3代目・金太郎の時代には非常に大きな家族になっており、家系図のように、私の祖父・幸治は16人兄弟でありました。長男であった祖父は自分の両親に育てられたことがなかったと、よく祖母は口にしておりました。そういった中で、事業承継の重要性を全く学ばなかった。そのうちにいろいろな外的要因の危機が襲ってきて財産が全てなくなっても、それを何とかしようという状態にもなかった。そして完全に小川家は没落したわけですが、そういった内的危機が大きな要因でもあったと聞いております。

4代目の祖母・小川登喜は、当時宮内庁御用達の菓子屋、「わかふじ」の娘として生まれ育ち、両親からは非常に厳しく教育を受けました。その祖母が祖父小川幸治のところにお嫁に来て小川家のお家再興が始まりました。

そして、私の父・小川武重が5代目、実質的には再興から2代目として、1968年に父が26歳の

ときに株式会社幸修園の代表取締役社長となって祖母から父の時代に移り、現在のブルックスグループとなったわけです。3年前の2018年に50周年を迎え父は名誉会長となりました。我々は今、このように2018年に創立50周年記念式典を行いまして、全社員で撮影した写真になります。50年の社史も作成いたしました。小川家としてのグループの再興、それから初代に倣って、我々も次の50年を共に迎えようと思意疎通を図る機会になりました。

さて、私はいえ、2008年に引き継いだ3年後に3.11があり、リーマン金融危機があり、そして今はコロナ危機ということで、いろいろな環境の変化に揉まれながら家業としての事業を進めているというところでございます。

話は少し戻って、弊社は「何屋さんである」という業種の説明がなかなか難しいのですが、「我々は業態開発の会社」だと考えており、実際にそうなのであります。それは変化する市場で生き残るには必要な考えであり、だからこそ1代で1事業という考え方を持っているわけです。

代々の商売としては、まず1代目というのは穀物取引が家業の創生期で、2代目がそれをより発展させ土地の買収をし、正に成長と拡大の時代であった。その後、不動産収入に頼りきった毎日の中で、様々な危機との遭遇、地震もあり戦争もあり、農地を全部取り上げられて一文無しとなり、小川家に本当の危機が襲ってきたという教訓の歴史が物語っています。3代目は不動産業に頼り全ての財産を失い、その後、4代目・小川登喜が、小売業としてお茶と乾物やコーヒー、日用食品等を扱い始めました。私の幼少期には、よく「お茶と海苔の幸修園」と言われていました。そして祖母の長男である私の父・小川武重が5代目として、お茶の焙煎工程からコーヒーの焙煎をしていき、且つ、これからの情報化社会を見据え通信販

売を始めたという流れであります。そして、通信販売業が安定成長していくなか、神奈川県西部に60ヘクタールの土地・建物を取得しました。現在、それを引き継いだ私が国際展開と同時に未病のプラットフォームの開発業を行っている、といった流れであります。実際に現在私が取り組んでいる未病事業も「業態開発」としてはゼロ地点からの立ち上げであります。

お家再興にきた4代目の小川登喜が最初にしたことは、お茶や海苔・コーヒーなどの乾物小売店を営みながら幸修園という名前をつくり、それを受けた5代目の父は、先の時代トレンドを捉え「コーヒーの通販業」を始めました。家庭で飲むコーヒーはその時代には殆どなく一般的にはお茶文化でした。生活様式が洋風になっていくに従い飲料の世界というのがお茶からコーヒーになる。お茶の小売からメーカーの道を歩みたい。そうすれば、お茶ではなくて次の大きな市場をつくるであろう。コーヒーという商材をもっと盛り立てていきたいと思い、JADMA（日本通信販売協会）が立ち上がる前からレギュラーコーヒーの通販を始めておりました。

Windows95リリースとありますが、それまではアナログの通販のなか、Windows95が発売されるというニュースに衝撃を得て、これからは市場がネット化される時代を見据え、いち早くネットのプロバイダーになったり、いろいろなベンチャーの投資などを行ったりと、情報化に向けたテストなどの準備も並行し進めておりました。

商材はコーヒー。そしてもう1つ重要なのは、これから「個の時代」が来るだろうと考え、それまでは500グラム入りの大きなパッケージを販売していたのを、個包装の1杯コーヒー「ドリップコーヒー」の形に変えて、それを通信販売に乗せたという流れであります。これが非常に受けまして、後発のコストコのような「大量買い」や「お

裾分け」の流れでユーザーを広げてまいりました。

無論、現在もコーヒー通販を主軸に行っておりますが、次の新しい時代の先駆けをつくらうということで、弊社は2012年に第一生命ビルの営業本社として使われていた用地を買収し、そこから新しいプラットフォームづくりが始まったわけです。本格的には2016年に始まったプロジェクト「未病」は後ほどお話をさせていただきます。

さて、6代目の私の話をする前に、まずは生い立ちを話さないと事業承継に繋がらないので、幼少期の写真をお見せします。一言で言うと、とても「自由な発想」で「活発な子供」だったようです。和服の写真が沢山出ていますが、2歳半から日本舞踊を習っており、3人兄弟の真ん中で姉と弟に挟まれて、自由で活発な少女でありました。

もう一つ、「私の承継に影響を及ぼした人物」ということで、祖母の小川登喜と、それからもう1人おります。京都の醍醐寺の三光密教阿闍梨の田島敬仁先生で、幸修園を立ち上げたときには、小川登喜1人で立ち上げたのではなく、この2人の合作であったということです。父が26歳のときに代表になった会社です。そういった3人の事業の始まりでありましたが、田島先生というのは小川登喜のいとこに当たる小川家の親戚です。実際に私の両親の仲人でもあり、また私や姉弟の名づけ親でもありました。生まれたときからずっとお世話になっていた先生で、この先生が祖母と一緒に父や私を育ててくれたのかなと今でも思っております。

日常的な会話の中でも、いろいろな人生観、世界観、宇宙観というのを教わり、人のことについていろいろな洞察力を教えてくれた2人であったと思います。それから、「人生の中でこういうことは絶対してはいけない」ということを教えてくれた恩師でもあります。また、小川登喜も、宮内

庁御用達のお菓子屋のお嬢さんだったということで、非常に厳しく育てられた経緯があり、私の父に対しても、孫である私に対しても同じように非常に厳しく礼儀作法を教えてくれた方です。

写真に「女性の強さ」と書いてあるのが不思議に思われるかもしれませんが、小川登喜も女性ですし、田島先生も男性ではなくて女性なのです。女性の強さ、このように世界の中で生き抜いていくんだ、ということをお自身教えてもらいながら育ったという、そんな印象を今でも持っています。

今回、横澤先生から「ぜひスペインの巡礼街道の話をしてくれ」と仰せつかったわけですが、田島先生は三光密教で、時代は違うのですが、京都の醍醐寺ではなく、空海に倣って自身は本来高野山に入りたかったということで、お遍路をしているいろいろな修行をされた先生であります。一言で靈感が強い方と言うと何か妖しいイメージがありますが、何事も一言で言い当ててしまうもの凄い方で、この方に会うと、皆さん何か隠し事があると目を真つすぐ見られないと言っていたお弟子さんも多数いらっしゃいました。本当に眼力の鋭い方で、私が3歳にしておむつをし、よちよち歩いているときに、後ろから指をさして、「あっ！将来の女社長だ」と言ったので、父も驚いてそれがきっかけで私の人生も大きく変わりました。

私自身、幾つか先生から教えていただいたことがあります。もう他界されているのですが、私が20代の頃に「裕ちゃん、世界を歩きなさい」と何度もよく言われました。「なぜ世界を歩けなどとおっしゃっているんだろう？」とずっと思っていたのですが、その後「未病」というプロジェクトに出会ったきっかけとなったのが、まさに世界を歩くことがそのスタートになったのでした。

その後に知ったことですが、スペインの巡礼街道というのが、スペイン国内だけでも約800キロ

あるようです。その頃私は、海外店舗の進出に躍起になってやっており、そのきっかけでパリ店をオープンした2015年にスペインの巡礼街道を知り、2016年に初めて歩きました。その後、スペインの巡礼街道が熊野古道と包括協定を結んでもうすぐ20年になるということを知り、熊野古道を歩いて「デュアルピルグリム」というバッジを頂きました。「2つの道の巡礼者」という意味です。スペインのサンチャゴを歩き、八咫鳥の熊野古道を歩きながら、そして後に田島先生が修行された、空海に倣った高野山の巡礼をしたいと思い、最後にお遍路に出かけました。帰ってきた翌年に間もなくコロナが始まりました。

今やっている仕事にどこが繋がるのかと思われると思います。スペイン巡礼は、初回は2016年に歩き、2019年にもう二度目を歩きました。二度目は6人1グループで歩きながら一日3回、全員のストレスレベルを計測して、巡礼がどのように健康に影響するのかを科学してみたいと思い、未病の実験のお遍路となったわけです。

そのほか、振り返って、事業承継、自分自身が次にこの会社を引き継ごうと思ったきっかけを申し上げますと、海外研修で、コーヒーの産地、コーヒー取引を学ぶために、スイスと中南米に通算1年の研修に参りまして、そのときに9.11のニューヨークのテロがありました。時差があって、スイスでは夕方だったと思うのですが、生々しい映像をテレビで見ながら皆さんと驚き、スイスに入るいろいろな情報を見聞きしたり、その後は中南米に行くと、いろいろな格差社会の中で必死に生き抜いている人たちを見たりと、私の中では世界のビジネスの広さ、奥行きを学んだ1年であり、また世界でチャレンジする面白さを目の当たりにしました。

もう一つは、先ほど申し上げましたが、FBNに入会し、いろいろな方と交流できたことによっ

て、発表の機会もあつたり分科会に参加したりしながら、ファミリービジネスということを経営的に見える化できたのではないかと。そうすると、子供として親の事業の後ろ姿しか見ていなかった時期よりも、客観的に、自分が何をやりたいか、自分は何者なのか、そもそも何かを生み出せるのか、という点において多くの希望をいただいたのが大きな影響の一つとなりました。

3つ目に、2008年に私が最初にグループ内一企業の社長になった際に、父から「俺と同じ事業をやる必要はないからグループを継いでほしい。おばあちゃんのためにもなんとか継いでほしい。」とはっきりと言われました。実は、そもそも私が入社したきっかけは、父のためにというよりは、1998年の年末に田島先生が私に電話を頂き「もう自分も長くないから、諦めて会社に入って継いでほしい」と言い、その7日後に実際に亡くなられ、あの言葉が「私への遺言」だったということに亡くなられて初めて気づき、その時点で既に決意は固めていたのです。世界されたのち、4月から他の新入社員と一緒に入れてほしい、と父にお願いして入社したのです。

その後、父から「俺と同じ事業をやる必要はないから継いでほしい」と言われたときは、正直驚きました。私ははなから「私がやる（継ぐ）」という気持ちで入ったわけですが、父から改めて「継いでほしい」と言われ、大きな影響を受けた言葉でした。何故なら、「自分は何屋さんで何代目」ではなく「うちは業態開発をやる会社だから、自分なりの会社をつくっていいんだ」と教ったからです。

そして先ほどお話しした2回歩いた巡礼と熊野古道、そして四国のお遍路で恩師の軌跡を辿り、昔頂いた助言を半信半疑で「歩いたら何になるんだろうか?」と思いながら、目的はないながら、ただ「歩きなさい」とだけ言われて歩いたら、歩

いてみた後に、いろいろご縁につながった中で今取り組んでいる未病のビジネスがやってきたことに、とても感謝しています。

もう一つ、今ビオトピアとなっている場所を2012年に取得しまして、父である会長が3年の間売店を細々で行ったのですが、3年たった頃、父が私に「3年間大井事業所をやってみたのだが俺にはこれ以上は無理だ、申し訳ない。」ということ初めて言われました。今まで父が泣き言を言うことはありませんでしたので、今考えるとその言葉で私はつられてしまい、やる気になってしまったのではないかなど些か思うところではありますが、初めて父が泣き言を言ったとき、私としてはこれを自分なりの会社づくりの中で取り組んでみようと思った瞬間でした。

それから、官民のヘルスケア事業ということで、2016年から全く新しい枠組みの事業での業態開発に移ってきたわけですが、現在2021年です。5年たっておりますが、5年たってもまだまだ初歩であります。ビオトピアはオープンして3年が経ち4年目に入っているのですが、非常に長期的なスケールの大きい事業だなと感じております。

私が1999年に入社してから現在に至るまでどういう歩みだったのかと、このプレゼンの機会を以って初めて振り返ってみました。資料の真ん中にそのときの立場と行っていたメインの業務が書いてありますが、私が結婚したのが2006年で結婚後すぐに第一子を授かりましたので、結婚と同時に出産を間近に父から「社長をやれ」と言われて、とても社長業なんかできるわけがない状態でしたが、それも1つの試練ということで受けまして、できないながらも社長業が始まりました。

それから今度は国内・海外店舗事業という形で、出産後すぐに海外の事業を始めていきました。

2016年から実際に私自身が未病ヘルスケア事業を始めていっているということで、大きく流れを見てみますと、父と私の関係という中では、一番上のオレンジのところに書いてあります承継段階「守・破・離」という流れが実際に存在していたと改めて気づかされました。

そして2016年から取り組み始めた未病のプロジェクトについて、今日はぜひビオトピアのことも話をしてほしいということで仰せつかっておりますので、若干ご説明しますと、2016年に神奈川県と地元大井町と我々ブルックスホールディングスの3者で協定を締結しまして、その翌年、同じ名前の（ビオトピアという）施設がたまたまフランスにありまして、ちょうどその頃、私はパリの店のことをメインにしておりましたのでパリに行く機会が多く、そのついでに仏ビオトピアに電車で2時間ぐらい揺られて、大西洋沿岸のナントの近くに向かい、森の取組み、自然の取組みをご一緒したいとお話し、2017年にビオトピアとの姉妹施設協定を結ぶに至りました。

その翌年は「未病バレー BIOTOPIA（ビオトピア）」の第1期オープンがありました。最初はマルシェとアリーナ（体育館）がオープンになり、2021年になり、来年第2期オープンのフィット&スパの開発を進めております。第1期オープンの直後に、運動施設、それから芸術に関してのいろいろな教室をオープンし、また外部との事業連携ということで、今日の最後に、皆様にも事業連携についてご紹介をさせていただきたいと思っています。

フィット&スパは、60ヘクタールの敷地の中で温泉を掘削し、温泉水を使った水中運動と癒しの空間です。来年2022年の春にオープンいたしますので、またご案内させていただければと思います。

ビオトピアでは年間2回、大きなイベントを

行っております。1つは「未病」を日本記念日協会に記念日を設定していただきまして「3月20日未病の日」に未病健康イベントを行っております。それから10月の「キャン普拉グド」は、キャンプと音楽フェス（アン普拉グド）の造語で「キャン普拉グド」を毎年実施しております。昨年コロナ禍ではありましたが、やめないで続けました。そうしたら、アウトドアの需要が高まっていることもあって、多くの方が来てくださいました。また今年も、当然コロナの状況を見ながらですがVol.4を開催予定です。

未病についてですが、知らない方はいらっしゃるのではないかとと思うところではありますが、改めておさらいしますと、神奈川県の商品標である「未病」というのは、健康でも病気でもない状態、いわゆる赤白くっきり分かれるものではない。人の健康というのはグラデーションであり、そのグラデーションをより白色の「健康」に近づけていくというのが神奈川県の実践です。その中核拠点として、神奈川県西部地域、2市8町と呼んでいますが、2つの市と8つの町を合わせた西部地域の中に拠点を設けるというコンペがあり、2015年に我々が持つ60ヘクタールの場所で手を挙げ最優秀賞をご採択いただき、2016年の3者協定に至った、という流れです。

こうして見ますと、あまり聞いたことがない町もありますが、箱根や湯河原、小田原など、非常に風光明媚なところがございます。私自身も行くまでは、「神奈川の大井町ってどこにあるの?」と言っておりましたが、「里の町」という意味では大変豊富な資源があり、また、コロナになってから所謂「観光地と言われるところではない観光の魅力」に最近多くの点で気が付きました。県西部地域の地域資源を生かして、「未病の改善」をキーワードに新たな活力を生み出していこう。いわゆる過疎化、高齢化が進んでいるところでもあ

り、こういったところを未病の改善でまた活性化しようというのが神奈川県のもつ興味のところでありました。

「未病」は神奈川県の商品ですが、「ビオトピア」はブルックスが名づけました。「バイオ」と「ユートピア」の造語であります。それを「2市8町の未病バレー」というエリアで、食 (Be Well)、運動 (Be Active)、癒やし (Be Free) という3本の柱で、心の健康と体の健康のバランスに取り組もう、それをライフスタイル提案する場所としての中核拠点になっております。

グローバルエイジングということで、世界の高齢者ランキングは日本が断トツ一位であり、それから主要な国は全部先進国であるということ。ヨーロッパもかなり進んでいます。このデータは2017年のものになりますので、もしかしたら若干順位が入れ替わっているところもあるかもしれませんが、こういった環境にある日本が、高齢化が第1位であれば実際にできることも1番になるということがあるのではないかと考えております。また、高齢化が進んでいる日本だからこそ、未病ということに取り組む意欲にもつながっているところでもあります。

特に日本の中でも神奈川県というのは高齢化が進んでいるところでして、これは皆さん見たことがあるピラミッド図です。一番右の2055年の予測という中で、逆三角形で書いてあるところは、65歳以上の人口が増える中で、特に女性の人口が顕著に増えているということが見てとれると思います。そういったところで、高齢女性の活躍の場というの、今後叫ばれるのではないかと見ております。

日本の100歳人口予測ということで、明治の時代、1952年というのは、100歳を超えるお年寄りには152人しかいなかった。80歳人口というのは分からないのですが、総人口が一番右側に書いて

あります。2016年の段階では100歳以上の方というのは8万8,000人に増えておりまして、今年は12万人になっています。このままいったら、2050年には50万人以上が100歳を超える人口となるとということが既に統計上出ています。そのときの日本の総人口は9,200万人になっているということです。総人口が1億人を切っている中で、52万人の方が100歳を超える、そして医療費も40兆円を超える、そういった負担が既に見えているということです。

未病と言うと一見分かりにくいのですが、最近はいろいろな形で「未病に取り組んでいます」という企業も増えてきていますが、当時は未病というのは何をマーケットとしているのですか?と聞かれました。私は非常に多くの業界が絡むことであると感じておりますし、実際様々な業界の方が今、ヘルスケア、健康増進といった単語で未病に携わっていると思っております。

先ほど申し上げましたが、未病のプロジェクトに私たちとしても取り組みたい。なぜでしょう。未病に取り組まないと医療費の削減ということにはつながりません。それから新しい市場を未病はつくってくれるだろう、大きなパラダイムシフトだと考えています。それから多世代における「クオリティー・オブ・ライフ」、QOLと呼んでいますが、生活の向上、品質の向上が求められる時代背景ではないかと思っております。

それから、今なぜ未病に取り組むのですか?と聞かれるわけですが、よくお話しすることは「20世紀から21世紀に変わる」というのは、何が変わるのだろう。確かに情報化社会であり、それがより進むということもあるのですが、私が経済学の先生に習った言葉として、20世紀というのは「成長と力と拡大の時代」であった。21世紀は「心と感性と存在感の時代」である。まずここが非常に女性的であると感じて、私

自身、こういうことであれば取り組みたいと思ったのです。

それから世界的な人生観について。過去20世紀は「1つでも長く生きたい」というのがトレンドだったのが、今では「より意義のある人生を歩んでいきたい」。高齢化が進んでいるという前提であるなら、「ただ長く生きる」のではなくて「健康で意義のある人生を送りたい」そのように人生観が変わってきているのではないかと思います。健康長寿ということ自体が、我々が今取り組んでいる未病の取組であります。

では、「なぜブルックスが未病に取り組んだのですか？ コーヒー屋さんなのに」とよく言われてきましたが、冒頭にもご説明しましたが、①経営理念に「双方向性情報事業の展開を通じて心の安らぎとアメニティを提供する」と述べており、父の時代は「コーヒーの通販＝時間の癒やし」、現代においては「未病という取組、心の安らぎとアメニティを必要としている」、そういったマーケットがあるということ。②そして我々が持っている60ヘクタールという土地の資源がある。③これを「事業承継」ということで6代目に替わって、私の時代でそういった起業家精神をもって取り組んでいく。この3つがそろって初めて新規事業への動機づけに変わったという流れでございます。

けれど、やってみようといって簡単にできるものではありません。いろいろな「苦労」もあれば「機会」もあります。今のビオトピアの場所、大井事業所と呼んでおりますが、従業員もゼロから育て組織を作らなければいけない。それから県町行政との3者協定で進めているプロジェクトですから、歩調を合わせたりと調整事項も多くあります。官民の取組としての苦労もありますし、私にとっては、6代目の業態開発をやる機会、それから市場的にも、未病のプラットフォームをつくる

ということを当時から掲げて進めてきている、先に事業を始めている、そういった強みが生まれる可能性を信じて始めたということでもあります。

私には子供が3人おりますが、私の代から次世代に伝えたいことって何だろうと考えてみました。

一つ目は、いろいろな経験をして、自由な発想を止めずにどんどん追いかけてほしい。無駄もいっぱいあるでしょうし、転ぶこともあるでしょうけれども、自由な発想で、親がとやかく言わないということ。言わないわけにはいかない場面も多々あるわけですが、そういった引き出しをつくってあげる環境づくりが大切です。

二つ目に、辛抱するということですね。自分ではどうしようもない環境もたくさんあります。清濁併せ吞んで、これを進めようというふうに分の中でぐっとのみ込む力というのが必要だと思っています。

三つ目に、自分の限界と周りの人の限界をよく見定める力が必要かなと思います。

四つ目は、私自身が代表者としておりますけれども、そういったものに全てイエスマンではなくて、「いや、社長待ってください」「これをやったらまずいですよ」ということを正直に言って反対してくれる、そういった進言できる腹心をつくるということがすごく大事なことだなと気づかされます。

五つ目は、アイデアはよくても、表現力ということでは、言葉を使ったり感情で表したり数字を用いたりという、いわゆる国語と算数ができないことには何事も進められないと考え、子供にも国語と算数はよく勉強してほしいと思っています。

六つ目は、夢を持ち、夢を与えようということで、日々いろいろなトラブル解決がメインのような仕事をやっておりますけれども、それでもやは

り「代表者は社員の太陽でないといけない」いつも夢を語らないといけないと思っています。

七つ目は、目の前の利というのはいっぱいあるでしょうし、人間、簡単なほうに偏りがちですが、それよりも、ある事柄が起きているところの「千里の先の利」を取って、大いに負けるときに負けるということも必要だろうと考えることが多いです。また、その反対にもなりますが、かといって、千里の先の利がない、勝ちがない、後のないヤマは張らないようにしようと思っています。

八つ目は、いつも出てくるお話ですが、会話と対話ということで、必ずしも会話をするということが重要とは思わないのですが、やはりコミュニケーションということ、人間関係、人で成り立っている社会ですから、言葉で伝えることを大切にしていこう。こういった観点を私自身、次の世代に伝えていけたらと考えております。

また、ファミリービジネス企業の得意とすることは何だろうということで、1つは、いろいろな状況から「長期視点で問題や課題に取り組むことができる」。まさに未病がそうであると思います。

2つ目は、潮流をつかみ、業態変化をすることができる、リーダーシップによって変化をさせることができるというのがファミリービジネス企業の得意分野ではないかと思っています。当然、企業の大きさも違うし動き方も違うということではありますけれども、ただ、大きいながらも小さいながらも変化するということが可能なリーダーシップ、それが発揮できるのではないかと思います。

そして最後に、小川家の失敗から、1つの事業に偏ったものではなくて、きちっと「車の両輪」事業リスクをヘッジする、そういったことを考えながら、バランスを考えた取組というのが長期的

視点で重要なことであると思っております。

今日のテーマの女性の役割ということで、この後パネルディスカッションもあるかと思いますが、私のポイントは3つありまして、いろいろな意味で「女性というのは多面相である」。家庭でも母という役割がありますけれども、社員の母という立場もあり、家庭の妻という立場もあり、そして一般の女性、そういう多面相の中で生きていけるというのは、役割として重要な部分であると思っています。

それから、女性は非常に柔軟に、〇〇ながら何かをできるということが得意ではないかと思っています。家事をやりながら商材発掘をしたりとか、お友達と話しながら事業の価値観をいろいろ考えたりとか、いろいろな分野でいろいろな方と接しながら事業構想ができるということがあるのではないかと思います。

そして3つ目に、女性は柔軟に空気を読み取り、それを進化させるアメーバの発想というふう思うところがあります。なかなか場面というのは難しいところですが、男性間ではぎすぎすするところのよいクッションになるのではないかと思います。

以上、ぱっと説明してしまいましたけれども、未病のプロジェクトで、先ほどご紹介しました「事業連携の取組」をスライドの後につけております。ビオトピアでコミュニティサイトの運営を昨年からはじめていまして、今週6月23日から法人の登録ができるようになりました。御社の未病商品のPRがこのサイトの中でできるようになりました。法人の登録をしていただいて、そこから自社サービスの宣伝・広告、それからビオトピアセレクトというセレクト商品をつくっていく。ユーザーとのコミュニケーションがダイレクトに図れる。それからいろいろなプロモーション支

援、そして市場調査の統計資料ということができるようになります。その他広告もできるようになります。本格的には10月からスタートしますけれども、まず法人の登録サイトがオープンしましたので、一読して、ぜひこの機会に皆様にも入会していただければありがたいと思っています。

長々お話しさせていただきましたが、これにて私からのプレゼンを終わりにしたいと思います。ご清聴ありがとうございました。