

慶應義塾大学ビジネス・スクール

平田牧場と新田嘉一

株式会社平田牧場は 1967 年に設立された養豚・食肉加工・販売・外食を事業とする会社で、
本社は山形県酒田市にあり、平田牧場を中心とするグループの売上高は 230 億円、従業員は約
1000 名、山形で有数の成長企業であった。16 代続く小地主の長男として 1933 年山形県庄内地方
の平田町（現酒田市）で生まれた新田嘉一氏は、庄内農業高校を卒業して進学を望んだが父親に
反対され、農業は弟に任せて養豚業を始め、さまざまな苦境と強運にもまれながらも、18 歳で
独立したときに心に誓った夢、日本一の養豚業者になるという目標によく到達したと感じて
いた。平田牧場の経営は長男の新田嘉一社長にはほとんど任せ、新田会長の活動は「東方水上シリ
クロード」構想の実現をはじめ、ふるさと山形・庄内地方の経済・社会的発展をめざす公益活動
に軸足を移していた。

起業家・新田嘉一氏は語る

ケースライター（以下に CW）は 2008 年 5 月、酒田市の平田牧場本社で新田嘉一会長（以下新
田氏）のインタビューを行った。

CW：なぜ若くして起業したのですか？

新田氏：父は小地主でしたが戦後農地解放によって土地を失った稻作農家でした。私は稻作農業
では先行きが暗いと考え、この生活が一生続くかと思うと耐えられなかった。農家の後継ぎは

本ケースは東北公益文科大学 大学院教授 石田英夫が作成した。ケースは経営管理の適切あるいは不適切な処理
を例示するものではない。ケースの作成にあたっては株式会社平田牧場 会長 新田嘉一氏をはじめ、社内外の方
のご協力をいただいたことを記し、謝意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾
大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:
case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可
を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法
(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 石田英夫 (2009 年 1 月作成)

弟に任せて、18歳で仲間と養豚を始めましたが、そのときから日本一の養豚家になると心に決めました。30歳のときに酒田で小さな販売所を作りました。私は小さいときから動物好きで、後年サラブレッドのレースで2度制覇したこともあります。現在年間30万頭もの養豚生産基盤を有し、日本一の養豚家になるという私の夢はいちおう実現したことになります。

5 CW：これまでの成長過程で岐路になったことをあげてください。

新田氏：まず1963年に鶴岡生協の創立者 佐藤日出夫氏、全国各地の生協に平田牧場の肉を流通させるきっかけを作ってくれた人との出会いがあげられます。もう1人は、1970年代中頃に農林漁業金融公庫理事長 松本作衛氏という人がわざわざ酒田まで私を訪ねてきて、「あなたのように近隣の養豚家の苦境を救って地域のためにがんばっている人なら、金庫からいくらでも資金を貸してあげよう」と言われました。1970年代に農協が主導して作らせた大型養豚が軒並みつぶれてしまったことがありましたが、それを平田牧場が助けて引き受けたことがあります。そのことを松本氏が伝え聞いて酒田まで来てくれたのです。それまでは銀行に融資を頼みに行っても「農家の長男で事業に成功した例はない」などと言われて全く相手にされなかつたので、本当に励されました。それ以降、資金繰りに苦しむこともなくなりました。松本作衛氏と佐藤日出夫氏、この2人の出会いがなければ、今日の私はありません。

CW：これまでの最大の危機はいつでしたか？

新田氏：常に危機にあるといえます。お金では本当に苦労しましたが、お金以外では、同業者との戦いです。この業界では大手メーカーと同じ商品で同じ土俵で競争しなければなりません。これは並大抵の苦労ではありません。私は値下げをしませんから、価格競争以外で戦わなければならぬのです。鶴岡生協の佐藤氏の示唆で無添加のウインナーソーセージやハムをつくる大きい工場を稼動させましたが、日本生協連傘下の生協に納めても見ばえの良くない無添加・無着色の製品を売る意欲もなくて、私は大きな赤字を抱えて苦境に陥りました。地元の議員を通して紹介された東京世田谷の小さな生協、「生活クラブ生協」の所に行き藁にもすがる思いで一生懸命話をしたところ、幸いそのリーダーと意気投合し、無添加製品の販売に取り組んでくれました。当時その生協の会員数は数千人でしたが、今では30万人となり、平田牧場と対等・互恵の関係は連綿と続いています。

CW：平田牧場が他社よりも成長した理由、あるいは他社にない貴社の強みは何ですか？

新田氏：豚の品種改良に努力したことです。私は言葉もできない——日本国内でも私の庄内弁をよく判らないという人は多いのですが——のに、まずヨーロッパ、その後アメリカ、中国と、世界中を探し回ってよい豚を持ち帰り、さまざまに交配を試みて品種改良に努めました。以前は豚といえば鹿児島のバークシャー種（黒豚）でしたが、今ではわが社の三元豚がそれを抜いていちばん高値で取引されています。

CW：起業家として成功するために不可欠な要因は何ですか？

新田氏：あきらめないこと、夢を追って決して諦めないことです。成功した初代はすべての条件に対応する能力を備えています。やはり、もって生まれた要素が大きいかも知れませんが、学校教育も大事です。私は小学校6年生のときに良い先生に恵まれました。その先生に叩き込まれたことは、第一に、「人間、本を読まなくてはどうしようもない」ということ、第二に喧嘩をしたら「絶対に負けるな、どんな状況でも勝て」ということ、第三に、「無心で生きなさい」ということです。それが今でも私の心の支えになっています。

CW：起業家としていつも自分を戒めていることはありますか？

新田氏：人の道だけは外したくないということです。人をだましたり、傷つけたり、法を曲げたり、人間として行ってはならないことはしません。昔でいう道徳を大切にしています。

CW：事業を起こしてよかったですと思いませんか？

新田氏：今にして思えば、平田牧場はこの地域にとって無いよりも有ったほうがよいと思います。やらなければ良かったということはありません。思ったことは全部やって、ほとんど成功しています。

CW：起業家の社会的役割は何だと思いますか？ふつうの経営者と違う点はありますか？

新田氏：地域社会にとっては、官庁のように税金を使う人も大切ですが、事業を生み出してお金をつくる人の存在がより重要だと思います。私は地域のために富を創って、地域のために使ってきました。率先して社会整備——庄内空港、東北公益文科大学、酒田市美術館など——のために使いました。役割が定められている政治や行政では難しいような、民間だからできることをしてきました。

CW：これから事業計画、人生計画をお話しください。

新田氏：平田牧場の仕事は社長（長男の新田嘉七氏）に任せています。彼は外食産業にも取り組んでいます。私はもっぱら社会奉仕のようなことをしています。人口30万人の庄内地方はもっと広域に考えなくてはいけません。中国、韓国、ロシア、世界中と交流してこそ、この地域は活性化します。人口1千万の東京から年50万人くらい観光客をよびたいとJR東日本の社長にお願いしたら、女優吉永小百合さんが来てテレビCMを撮り、酒田の観光客が増えたといいます。私は人脈を持っているから、山形市ではなく庄内の方に一流の人が話をしに来てくれます。

CW：わが国の起業活動を盛んにするにはどうすればよいと思いますか？

新田氏：私の経験にてらせば、小学校6年あたりから中学頃の教育が大事だと思います。スペルタ教育があつてよいと思います。また私は若いときから、東京の農業総合研究所などに入りし農業関係の偉い先生や識者に接して非常に啓発されました。そのとき大学の先生に聞いた

5

10

15

20

25

「これから日本の食生活はでんぶん中心からたんぱく質に変わる」という話が忘れられません。
人生はすべて人との出会いと運ではないでしょうか。

CW：最近の穀物価格高騰を背景に、平田牧場の養豚の飼料用米利用が脚光を浴びていますね？

新田氏：20 年前から飼料用米を手がけていました。山形大学農学部の先生が飼料用米を持って
5 いて「これまで米の改良は味だけを問題にしてきたが、やがて収量が問題になる」からと渡してくれたのを、私は暖めていました。今の事態を予想して豚に米を食べさせてみたわけではありません。昨日、農水省の関係者や国会議員など 30 人くらいでやってきて、牧場（豚舎）やここ（本社）で勉強してゆきました。やはり世の中すべて運勢かもしれませんね。

10

創業と事業展開

新田嘉一氏は庄内農業高校時代、野球部の主将として活躍して野球に明け暮れたが、卒業を前にして鶴岡に設立することが決まった山形大学農学部（前身）に進学したいと考えた。父親に反対されて断念したが、農家を継ぐ意思はなかった。3 町歩の農地を売って銀行に預金したほうが利益が上がると父親に進言したが、「ばかやろう、そんなことをしたら“かまけしやろう”（浪費家）と皆に笑われるだけだ」と叱られ、「それなら私は畜産をやります」と家を出た。「学校の算数の点は良くなかったが、こういう計算だけはきちんとできる」と新田氏はいう。¹⁾ 2 四の豚の飼育から始まった新田氏の養豚業であったが、近隣の仲間と共同飼育組合を作つて養豚の規模を大きくしていった。農協青年部のリーダーとして各地の農業青年グループとの交流²⁾ を積極的に行い、農業総合研究所に入りして学者や専門家に接し視野を広げた。新田氏は 1963 年に鶴岡生協の創立者 佐藤日出夫に出会い、消費者の組合としての生活協同組合の存在理由を教えられ、全国各地の生協に佐藤氏と同行して産地直売の意義を教わり、山形産品の直売の紹介もしてもらった。農業高校時代から「育種」に興味を持った新田氏は 1964 年に全日本養豚共進会で一等賞をとり、山形の養豚技術の高さを全国に知らしめ、66 年には「種豚改良の功績」により

¹⁾ 新田嘉一「私の人生」『現代と公益』No. 11 2006 年 この文章は東北公益文科大学の学生に向けた講演を記録したものである。

²⁾ 佐藤亮子『んだ豚だ！：コメを捨てた男—平田牧場主 新田嘉一』（協同図書サービス、1994）には若き新田嘉一氏が書いた一文からの引用がある。長野のりんご作り農民との交流の場で聞いた「『米作農家は補償されているが、りんご価格は誰が補償してくれるのか。農民 1 人 1 人がしっかりとしない限り、りんご価格は明日にも半値になるんだ』という長野農民の言葉に強く胸を打たれた。・・庄内農民と本質的に異なっている。・・・水田という基盤に生活の安定を求める農政に直結して生活の向上をはかろうとしている庄内農民の態度・・・」（同書 57～59 ページ）『地上』（1964 年 2 月号）よりの引用。

佐藤亮子氏の本は新田嘉一氏の伝記的資料として活用させていただいた。

農林大臣賞を受賞した。

1967 年には酒田市に株式会社平田牧場を設立したが、夫人と社員 1 人だけの会社だった。会社設立の少し後に取引のあった地元ハム会社が倒産し、平田牧場は大きな金銭的損害をこうむつた。1969 年、新田氏は農林省と山形県庁の役人に随行して初めてヨーロッパの土を踏み、1 ヶ月間各国を訪問して先進ヨーロッパの食生活の豊かさにおどろき、ランドレース種を導入した。
三元豚の基礎となったこの豚の味は不評で、新田氏はこの後も交配に苦心を重ねる。1972 年にはアメリカを訪ねてデュロック種を導入した。翌 73 年には鹿児島から黒豚（バーカシャー）を大量に購入して、「三元豚」の開発を開始し、このあと長期間にわたる交配の試行錯誤によって“日本一の養豚業者”への道を歩むことになる。

三元豚は L（ランドレース：母）と D（デュロック：父）の交配種（母）と B（バーカシャー：父）を交配したものであった。L は体が大きいが、味が“いまひとつ”であり、D は“ずんぐりむっくり”で頑丈、B は味が良いけれど体が小さい、というようにそれぞれの特徴がある。日本の豚の大多数は LW（大ヨークシャー）D の交配で生産効率のよいものであった。平田牧場の「三元豚」は、生産効率はよくないが一般よりも長い期間飼育して熟成し味を良くしていた。その後、新田氏は中国から各種の豚を導入して交配を試行して「金華豚」という最高級の豚肉を生み出すにいたっている。

新田氏は佐藤日出夫氏の示唆によって“無添加・無着色”的ワインナーソーセージやハムの生産工場を作つて販売に乗り出したが、各地の生協の協力が得られず、消費者もそれを敬遠したので、新田氏は苦境に陥った。地元出身の国会議員の紹介で東京世田谷の小さな組織「生活クラブ生協」を訪れた新田氏とそのリーダー岩根氏は意気投合し、やがて大きな受注が舞い込むようになる。当時、生活クラブ生協の会員は 7 千人くらいであったが、消費者のために無添加・無着色食品の产地直送に賛同し、生産者（庄内の米生産者や平田牧場）との話し合いによる商品づくりに積極的に協力した。同生協との交流は、無添加ワインナの腐敗と大量廃棄などの試練を経ながらも 1972 年以来現在まで続き、同生協の発展とともに平田牧場は成長経路をたどる。同生協との関係ができて、消費者と生産者の直接交流によって相互の利益をはかり、豚肉やワインナー・ハムの産直販売の意義を確信した新田氏は、最大手のスーパーへの納入を取りやめるという決断を下した。²⁾ 「大手スーパーから大量の注文が来るといつても、大手は生産者を育てようなどとは絶対に考えないことは骨身にしみて知っている」と新田氏は当時を振り返っている。³⁾

高度経済成長の終わる 1970 年代初頭に、庄内各地で養豚業の経営破綻が相次いだが、農協の

³⁾ 「大手というのは血も涙もない商売をしている。いつまでもそれにすがって最後は川に飛び込むような選択はせず、最初からやり直すつもりでダイエーを切って、7 千人の生活クラブ生協と付き合いだした」『出羽商工会第 3 回経営戦略研究会会議録』2008

要請で新田氏はそれらを何件も引き受けて平田牧場傘下で再生させたことがあった。そのことを耳にした農林漁業金融公庫理事長の松本作衛氏が酒田の新田氏に会いに来て、「貴方のように地域の畜産農家を助けることに力を尽くす人にはいくらでも資金を融資します。あなたの使いたいだけ使ってください」と言った。新田氏は松本氏の寛大な申し出に驚くと同時に深く感謝したが、
5 それによって少し前までのように金策に苦しむようなことがなくなり、平田牧場の販路拡大への転機となつたと語っている。

二代目新田嘉七社長と会社の現状

10

平田牧場グループ傘下には株式会社平田牧場のほかに、加工品製造の平牧工房、シガフードプロダクト、庄内ゴルフ俱楽部などがあり、営業所は北海道から大阪まであった。ゴルフクラブは大手スポーツ用品会社の傘下で経営にゆき詰ましたが、平田牧場が引き受けて仕組みを変えて業
15 績は好転した。

新田嘉一氏は2000年に会長に就任し、長男の新田嘉七氏が41歳で平田牧場の2代目社長に就任した。嘉七氏は東京の私立大学を卒業し、平田牧場に入社して取締役となり、肉製品加工部門の責任者として業績を改善した。2002年に、本社ビル内にとんかつ店「とんや」を開店し、その後コレド日本橋を手始めに、高島屋、東京ミッドタウンなど東京都心の有名ビル内に進出して平田牧場の知名度を高めることに貢献していた。現在庄内地方と首都圏に10数店の豚肉料理店（とんかつ、焼肉、しゃぶしゃぶ）、直営販売店、カフェを展開していたが、最近庄内空港にも、とんかつ店とカフェを出店した。2009年には、東北では山形県以外で初となる仙台へ外食店を展開する計画を発表した。新田社長は、ファミリー・レストランのように規模の利益を追うことではないが、今後とも良い立地と人手の確保ができれば外食店の展開を続けると述べた。平田牧場の豚肉を普及するための“アンテナ・ショップ”という位置づけはあるが、首都圏は出店コストが高いが一定の利益は確保すると述べている。しかし、庄内地域と首都圏の店でとんかつ料理の値段にさほどの差がないので、競合店と比べると東京では割安感があった。
20 25

新田嘉七社長は外食部門について次のように述べている。

「平田牧場にとって外食や物販部門は新規事業といえます。会長の牽引力によって、生活クラブ生協と手を携えて会社は成長してきましたが、その成長力は近年鈍化してきています。平田牧場として独自性を打ち出す必要性が感じられる状況でした。外食部門はアンテナ・ショップとして、立地を重視しながら開店してきました。ビジネスはブランドづくりに尽くると思います。企
30

業として主力商品の豚肉のブランド価値を高めるための手法として外食部門を手がけたわけです。そのため豚肉の良さを伝えやすい手段として“国民食”である『とんかつ』を選んだわけです。」平田牧場はかつて牛肉にも進出しようとして、山口県の離島、見島の牛に目をつけ、その種を交配したアメリカ産の交雑牛を日本に輸入する事業を行ったが、アメリカ産交雑牛を日本市場でブランド化することはできず取りやめた。現在も酒田周辺の牧場で牛を飼い、牛肉も販売しているが、“牛肉の味を超える豚肉”（金華豚、三元豚）の開発と販路の拡大に力を入れていた。

創業者としての父、新田嘉一氏について、新田社長は「人間として面白い人である。いろいろなことに興味をもち、固定観念にとらわれず、よいと思ったことは実行する。自分のやりたいことを全部やってほとんどを成功させている。しかし、その自分がやりたいことも“人のため、世のためになるもの”に限るという姿勢がぶれていないところは立派だと思う」と語り、「自分は父の後姿を見て育ったが、ラッキーな環境であったと思う。いつも『お前は甘い、苦労を知らない』と厳しく言われてきた」と語る。「会社として進むべき方向に向かっていることが大切であり、決してぶれてはいけないことと、修正し変化させなければならないことの見分けが大事だと思う」と新田社長は語り、「先代のときには事業のモデルというものが必ずしも明確になっていたが、我々は事業をモデル化してそれを磨き上げていかなければならない。PDCA一計画・実行・検証・改善というサイクルをきちんと踏んで事業を展開してゆく」と述べた。新田社長は事業モデルとして「ユニクロ」や「トヨタ」を意識しているとして、自分で創ったものを自分で売ることが強みになると述べた。事業展開の方向として多角化よりも、川上から川下まで、いわゆる“タテの統合”を志向すると新田社長は語り、社長になって力を入れたのはマーケティング、とくにブランドづくりであると述べた。

新田会長は「東京にレストランを展開してうまく当たった。私が提案したのに、いいところはみな息子にとられてしまった。『親父は商売が下手だ。自分がやればこんなもんです』と自慢するが、『馬鹿を言うな、基礎を作ったのは誰なのだ』と言ってやる」と述べた。「会社の規模が小さいうちは奥さんや身内は貴重な戦力だが、社員が50人、100人と増えても奥さんが事務長というのでは会社はよくならない。子供は仕方がないが、子供には厳しく接しているつもりだ。子供の教育は大事である。今は会社内のことばは息子に任せている。大事なことは息子が相談しにくるが、私が意見を言うと息子は一切『ノー』とは言わない」と新田会長は語っている。

新田社長の下で企画広報と外食事業を担当する2人の中堅幹部は、「私たちは新田会長に直接接する機会はあまりないが、そういう時はかなり緊張する。私たちより古くから勤めている幹部たちの会長に接する態度は社長に対するのとは非常に違う。会長にはカリスマ性が強い」と述べている。初代のときと今では社内の人の統率の仕方も違うと新田社長は言う。平田牧場の経営理念は「我々は、より豊かな食生活、食文化を提案する感動創造企業である」とされ、「誓いの言

5

10

15

20

25

30

葉』は『変革』：日々情熱を持って変革に取り組むこと、『健康』：食肉を通じてお客様の健康に貢献すること、『信頼』：社会の多くの人々から信頼を受けることができる企業になること、であり、朝礼で誓いの言葉を朗唱していた。かつての同社の経営理念は「根性・忍耐・努力」であった。

5 ケースライターは衛生管理の徹底した平田牧場の農場(豚の飼育場)や平牧工房のミートセンター(食肉処理場)を見学したが、年配社員も若手も一様に仕事に専念しているという印象をもった。一般的にはあまり人気のある仕事とはいえないのに、彼らが仕事に打ち込んでいるようだと感想を述べると、新田社長は「特に最近、要路の人たちの視察や見学が多くなっているし、以前から新聞や雑誌に当社が取り上げられることが多いので、それが社員の仕事の誇り・やりがいにつながっているのではないか」と答えた。新田社長は株式上場について、「上場のメリット—資金調達と会社の知名度の向上—は現在のわが社にとって緊要な課題とはいえないし、株式上場の考えはない」と述べた。また、最近の上場会社の行動は短期的利益を追いすぎており、21世紀の会社のあるべき姿は成長至上主義であってはならないと思うと新田社長は語った。平田牧場には「社員持株制」の構想はあるが、現在株式のほとんどは新田ファミリーの所有であった。

15

飼料用米プロジェクトと「こめ育ち豚」

20 わが国の食料自給率は4割を切っているといわれ、家畜飼料の自給率は25%に過ぎず、とうもろこしや大麦などの“濃厚飼料”的自給率は10%と低かった。他方、わが国農業の主産物の主食米は国民の食習慣の変化と政府の米価維持政策のもとで、生産余剰となり、1970頃を境に減反・転作政策に変わり、現在、農耕地全体の3分の1以上の100万ヘクタールは休耕田あるいは耕作放棄地となっている。そのすべてに飼料用米を作付けすると、日本の飼料自給率は20%上昇し、50%近くになると試算されていた。⁴⁾

25 平田牧場の新田会長は20年前に山形大学農学部の研究者から収量の多い飼料用米の提供を受け、実験的な試みをしてきた。庄内地方遊佐町は他より早く飼料用米の生産に着目して、国の「食料自給率向上特区」の認定を受けた。飼料用米は大豆など他の転作物と違って、新たな投資や技術の習得が不要で、大豆のような連作による障害も起こさない。大豆と飼料用米のブロック・ローションにより地味はかえって良くなるという。遊佐町はかねてより平田牧場と同様

⁴⁾ 『山形新聞』2008年5月18日～20日「飼料用米に活路、遊佐町の取り組み」

に生活クラブ生協との連携により産直米販売の実績があり、そのルートに乗って販路を拡大した経緯があった。2004 年に遊佐町で始まった飼料用米の生産は 2008 年には隣の酒田市も参加することになり、生産者 600 人、耕地 320 ヘクタールに拡大した。平田牧場ではとうもろこしの 1.5 倍の価格で飼料用米を購入していたが、飼料用米の価格は主食米の価格の 5 分の 1 という低さであり、輸入とうもろこしとの価格差を埋めるには政府や地方行政の補助が不可欠であった。平田牧場は今年度、年間に出荷する 20 万頭の豚のすべてに 10% の飼料用米を与えるために、遊佐・酒田の他に提携生産者がある県外地域も合わせて 600 ヘクタールの飼料用米耕地の確保を目指していた。中期的には 20% の飼料用米配合を視野に入れており、それ以上の比率のさまざまな配合もテストしていた。

庄内地方の獣師には昔から「落穂を食べた鴨は脂があっさりして味が良い」という言い伝えがあった。平田牧場が行った理化学的分析でも、また消費者の試食テストでも、飼料にコメを加えた豚肉は見た目（色・つや）、柔らかさ、食感、風味のいずれにおいても通常の三元豚より良いという結果が出ていた。⁵⁾ 平田牧場の新田社長は、とうもろこしの代わりに飼料用米を 10% 加えた豚肉を「こめ育ち三元豚」と呼び、「遺伝子組み換えのない飼料用米を食べた安全で美味しい豚肉」として推奨していた。新田社長は、平田牧場が飼料用米に早くから関心をもっていたのは、味の観点からではなく、将来問題となる食料の自給率の向上、飼料の自給率向上といったわが国の食の安全保障への関心からであったと述べている。そしてさらに、先祖から受け継いだ水田を守り、美しい景観や水田文化を次の世代に渡すことができるのであり、飼料用米による休耕田の活用の意義の大きさを強調しているが、それは故郷庄内をこよなく愛する新田嘉一氏の想いでもあった。飼料用米への取り組みの先駆的な例として、2008 年に平田牧場は農林水産省・経済産業省主催の「農商工連携 88 選」の認定を受け、また、サービス産業生産性協議会が国内サービス業優良事業を認定する「ハイ・サービス日本 300」でも「飼料用米の生産で、自社生産豚のブランド価値向上と地元農業の活性化を実現」した実例としてそれぞれ表彰された。

⁵⁾ 平田牧場 社内資料「飼料用米の生産・利用について」

新田嘉一氏の経営観

新田会長は自身の経営観について次のように語っている。⁶⁾

5

経営の流儀

私は自分の信念に従い、自分の意見だけで会社をむりやり引っ張ってきた。しかし、自分で結果を出してきたと思う。数字を出せば従業員も文句は言えない。これが私のやり方だ。リーダー
10 が家族や従業員を説得するには、自分で答えを出すのが先決である。きちんと給料を払って、利益を出し、税金を払ってこそ、初めて皆がついてくる。

ブランドづくり

15 40 年前、養豚共進会で一等賞を取った頃、鹿児島の豚は山形の豚の 2 倍の値段で取引されているのを知りショックだった。私がヨーロッパ視察団にしゃにむに入れてももらったのもそのことがきっかけであり、ランドレース種をヨーロッパからもってきた。鹿児島の豚に負けたくない、
20 倍の値段で売れる豚を創ることが私の夢となり、40 年間品種改良と販路の確保にがんばってきた結果が今の平田牧場の「三元豚」である。少し前に、鹿児島から代議士が来訪して、鹿児島県
25 知事が「デパートの地下に行って見ると、永年トップ・ブランドだった鹿児島産の豚がいつも平田牧場の豚肉の下に置かれているのは面白くない。山形に行って勉強してきてほしい」と言われて私のところに来たそうで、一生懸命現場を見て回っていた。私が日本一の豚を創るという目的を達成したと実感したのはこのときである。農家は概して自分で生産物の値段を付けられない。農協やスーパーに納めて「これで売りなさい」と言わわれればそれで終わりだ。やはり自分で作ったものは自分で値段をつけて売るための努力をして、そのための組織を作らなければ生き残れない
25 いのである。

⁶⁾ この項は主に前出『出羽商工会議録』、前出新田嘉一「私の人生」、および『「山形学」地域連携講座』における新田嘉一「庄内と私」の講演記録にもとづいている。

sample

sample

sample

sample

sample

大企業観

私の経験でいえば、大企業の下請けで生きるなどというのは絶対にダメだ。スーパーに物を納めて儲けたという人は見たことがない。大手は生産者を育てようなどとは絶対考えない。生産者を潰して大きくなつたのが大手スーパーなのである。このことを私は骨身にしみて知り、自分でブランドを作らなければ生き残ないと考えるようになった。地域の発展や活性化のために大企業を誘致しようという意見がいまも地方には根強いが、その効果は一過性のものに過ぎないことは歴史が証明している。自分のものを探して他にないものを自分で作ることしかないのだ。地域の住民や地場企業が自分でがんばって地域を守る気持ちにならなければダメだというのが私の信念である。

5

10

どん底の体験と運

父親に田んぼを処分して金を都合してほしいと言ったら、「出て行け！」といわれ、私は本当に裸で家を出た。あのとき父が私の願いを聞いて田んぼを売っていたら、今の私はなかつたと思う。父親から金をもらっていたら私はだめになつただろう。その後、藁にもすがる思いで東京に出て行ったときも、借金だけたくさんあって、金もなければ人脈もない本当のどん底状態で、生活クラブ生協に出会つた。一回どん底を経験するくらいでないと、事業は成功しないと思う。そういうときでも志を捨てず、あきらめなければ、人の出会いや運がめぐってきて道が開ける。

15

20

庄内地域について

40 年前には山形県でこの地域がいちばん豊かだった。庄内地方は米でも果物でも農産物がとても豊かで恵まれ過ぎていた。それゆえ、なかなか事業家が育たない。あまりに恵まれすぎていて若者もがんばって飛躍しようという気持ちが乏しい。甘やかされているから「自分はこれでいいんだ」と思つてしまふ土地柄だ。庄内はこのままではどうしようもない。いいことに食べ物はみなうまいし、観光資源もよいものがたくさん残っている。行政に任せても地域の開発はできない。中央の人が庄内に来ると「いいところだね、人がいないから静かでいいね」といわれる始末だ。生まれたところで人生を終わるのは最高の幸せである。どうして若者がこの地方から出て行くかというと働く場がないからだ。地域経済が活発にならないと人間、生活してゆけないので。

25

30

若者に期待すること

20 年前、この地域に 4 年制大学をつくって世界に通用する人材を育成し、地域を活性化しようという期待を担い東北公益文科大学が発足した。私見では、公益に役立つとは、社会で生きて
5 いけるだけの教育 (IT、経理、語学など) たとえば隣の中国人と立派に渡り合えるだけの頭脳、
技能、根性) をきちんと身につけて、個人が自立してこの地域を発展させてゆくことである。地
域の本当の財産とは何か、それは世界に通用する人材になり、人脈をつくること (いろいろの国、
いろいろの業種や立場の人と友達になること) が大切だ。自分の道を自分で探して、この地域か
ら世界に発信するような人になってもらいたい。自分はこういうことをやりたいという夢だけは
10 持っていてほしい。夢を失ったら人生終わりだ。夢を捨てなければ最後には必ず実現するものだ。

新田会長の社会・文化活動

15

新田嘉一氏は 1994 年から約 10 年間、酒田商工会議所会頭をつとめたが、それよりはるか前の
1976 年、酒田市で大火が起こって酒田中心街が大打撃を受けたとき、新田氏は 1,200 万円を商
工会議所に拠出して酒田経済界の再建に用立てた。1991 年に庄内空港ができるまで首都圏から
庄内への陸上交通は JR に頼り長時間を要したが、空路による時間短縮をはかるため官民共同に
20 よる庄内空港整備基金が設立され、新田氏は民間から最大の 5,200 万円を率先拠出した。庄内に
本拠を置く初の 4 年制大学 東北公益文科大学は 2001 年に設立されたが、新田氏は積極的に参画
し、3,000 万円を寄付して新田教育基金を同大学に設立するとともに大学の後援会長を務めていた。
文化的事業の支援者として、新田氏は文化勲章を後に受章する森田茂画伯が世に出る前の絵
25 画を多数買い上げ、その収集品 100 点以上を酒田市美術館に一括寄付した。⁷⁾かつて繁栄を誇った
酒田の町は近年火が消えたように活気を失っているが、新田氏は老朽化した料亭相馬屋の買

⁷⁾ 国際的に著名な免疫学者である多田富雄氏は新田氏と所蔵絵画の印象を次のように語っている。「そもそも私が庄内に足しげく通うようになった理由のひとつは、黒川能の存在である。・・森田画伯の絵を集めている人がいると聞いたのは、雪の中で行われた王祇祭の時だった。・・・新田さんはうわさにたがわざ無口で頑固そうな、含羞に満ちた庄内の男だった。しかし、一目でものを見通すような眼光の気迫は、並ではなかった。・・新田さんの美意識は、表面だけの美を排し、心の奥深いところを流れる、人間の生命力の衝動に価値を見出し、・・・それが、コレクションを支える新田さんの美意識となっているのであろう。・・・新田さんにお会いしたかったもうひとつの理由がある。・・桃園豚を見たかったのである。・・桃園豚は飼育が困難で、中国本土にも台湾にも種が尽きて、平田牧場だけが細々と受け継いでいる貴重な品種である。その味といつたら、到底並みの黒豚などとは比較にならない。こちらも芸術品だ。新田さんは・・日本に持ち帰り、交雑を加えてその五百年の味を維持している。中国人が諦めたのを、新田さんの執念が守ったのである。庄内人の粘りが、中国人に勝ったのである。」多田富雄『寡黙なる巨人』(集英社、2007) pp. 171-175

取・改修に5億円を投じて相馬樓と名を改め、「酒田舞娘」を復活して観光客の増加に役立てた。

また、1990年以降新田氏は酒田市に寄付を続けて「酒田市新田産業奨励賞」を設け、毎年優れた業績をあげた酒田の産業人を表彰した。

東方水上シルクロード構想⁸⁾

5

1990年、新田氏は中国黒龍江省の招きにより畜産技術の指導のためハルビンに行った。そのとき、ヘリコプターの上から広大な大地に流れる松花江を見て、その川の行方はどこかと尋ねると、ロシアのアムール川につながり、間宮海峡から日本海に出て日本まで行くという説明を聞いて驚きと感動を隠せなかった。このとき新田氏の脳裏にハルビンと酒田港をつなぐ「東方水上シルクロード」の構想がひらめいたのである。黒龍江省の人々や自然風土に好感を抱いた新田氏はすぐに行動を起こし、日本との経済交流に期待する黒龍江省側の対応も速やかだった。新田氏は中国とロシアの間の水上航路の折衝を黒龍江省に一任したが、1992年初頭には中國とロシアの話し合いがつき、5月には山形県環日本海経済交流使節団がハルビンを訪問して東方水上シルクロード開設の調印を行い、飼料用とうもろこし2,000トンの輸入契約を結んだ。その年8月には東方水上シルクロード航路2,800キロ（松花江—黒竜江—アムール河—間宮海峡—日本海）を経由したとうもろこしが酒田港に入港した。この新航路によって従来のハルビン—大連—釜山—酒田の距離はかなり短縮されたといわれる。（巻末の付図1を参照）。その年末には東方水上シルクロード貿易促進協議会が設立された。翌93年に黒龍江省と山形県は友好省・県関係を締結し、その年10月には黒龍江省側が建造した東方水上シルクロード航路専用船「木蘭（ムーラン）号」が初めて酒田港に入港し、関係者を感激させた。翌1995年に新田会長は隣の新潟県から「環日本海新潟賞」を受賞した。

10

15

20

25

その後、ハルビン国際経済貿易商談会に山形県の企業・団体が数多く参加するようになり、各種使節団の往来などさまざまな経済交流が引き続き拡大した。観光や文化交流も徐々に行われるようになり、ゴルフ観光団や中学生の修学旅行一行が庄内に来訪し、ハルビン—庄内空港間にチャーター便が飛ぶようになった。日本側の貿易促進協議会は1997年にハルビン事務所を開設し、常駐責任者を置き黒龍江省との良好な関係の維持拡大に貢献していた。1992年に始まる

⁸⁾ この項は水戸部浩子『東方水上シルクロードを行く』（庄内日報社、2006）によるところが多い。柏原英郎氏（日本港湾協会会長）は「海からの国土觀」の重要性を指摘しているが、新田嘉一氏の「東方水上シルクロード」について次のように評している。新田氏は「東北に強い誇りを持った人物です。同時に、あるいはだからこそと書くべきでしょうが、その郷土を外から見る眼をもっていました。その視点から生まれたのが、牧場で必要とする飼料穀物を、中国、シベリアの大地を流れる大河を利用して輸入しようという構想です。・・・酒田港に視点を据えていたのでは、生まれなかつた発想である」と述べている。柏原英郎『日本人の国土觀』ウェイツ、2008 pp.185-186

うもろこしの輸入は通算 35 船、74,000 トンとなっていた。

2008 年のハルビン貿易商談会では庄内米 “はえぬき” が試食に供されて高い評価を受け、その年末、庄内米 18 トンが初めて中国に輸出された。宮城県や新潟県産米の中国への輸出はすでに行われていたが、新田氏は庄内米に「やっと重い扉が開かれた画期的な出来事」だと、米どころ庄内の主産物の初輸出に喜びを隠さなかった。
5

これまで四半世紀にわたって中国との経済交流に力を尽くしてきた新田氏は、2008 年の北京オリンピックを目前にして、チベット問題や輸入食品の安全問題で日本人の対中感情が大きく揺れ悪化しているのを憂慮し、『北京五輪を成功させましょう』という意見広告を東方水上シルクロード貿易促進協議会長の名で『河北新報』に寄せた。中国バッシングが世界各国で起こっているさなか、かつて「東京五輪の感動を体験した日本人なら隣国中国国民の北京五輪にかける熱い思いを理解できるはず」であり、隣の国が困っているのを対岸の火事視するのは「義を見てせざるは勇なきなり」だと訴えた。
10
15

株式会社北前船庄内と広域地域活性化

江戸時代から明治 30 年代までの長い間、大阪から北海道までを結ぶ海上ルートが酒田の繁栄をもたらした北前船の故事に倣い、広域の観光振興や地域活性化を目指す民間の取り組みが広がるなか、2006 年に株式会社「北前船庄内」が地元企業の共同出資で設立され、平田牧場の新田会長が社長に就任した。青森県では実物大の北前船「みちのく丸」が復元され、秋田県でも「北前船秋田」が発足して広域の連携を図っている。酒田市で開かれた「北前船寄港地フォーラム」には新潟、北海道からも含めて 550 人が参集した。首都圏からの観光客誘致をねらい「藤沢周平と庄内」という庄内ツアーリーを実施し、また、建築家の安藤忠雄氏や東国原 宮崎県知事の講演会には超満員の聴衆が集まった。北前船庄内の『やまがた出羽の国「庄内」地域活性化コンソーシアム』は経済産業省の「広域・総合観光集客サービス支援事業」として唯一東北から採択された。⁹⁾
20
25

回顧と展望

30 最近の食品不祥事の頻発、食品の安全の問題や食料自給率の低さをどう見ているかとケースラ

⁹⁾ 『日本経済新聞』2008 年 6 月 30 日号などによる。

イターがたずねると、新田嘉七社長は「創業以来、製品の品質向上と安全の確保、ブランド作りを追求してきた平田牧場にとって、最近の食品問題の頻発は結果として追い風となっている。これらの問題は時代の趨勢として今後ますます求められるようになるので、平田牧場は今後さらに注目を集めることになると想えている」と述べた。東方水上シルクロード構想について新田社長は「きわめて重要な意義があり、今後とも大切にしてゆきたい」と語る。2008 年には原油価格の高騰と米国産とうもろこしのバイオエタノール化の問題が起り、食糧問題への関心が世界的に高まって、黒龍江省と 20 年に及ぶ交流経験をもつ平田牧場であったが、この年のとうもろこしの販売枠はゼロとなった。新田社長は「たとえ緊密な友好関係にあっても、自分の国の利益が優先されるものだ」と述べている。

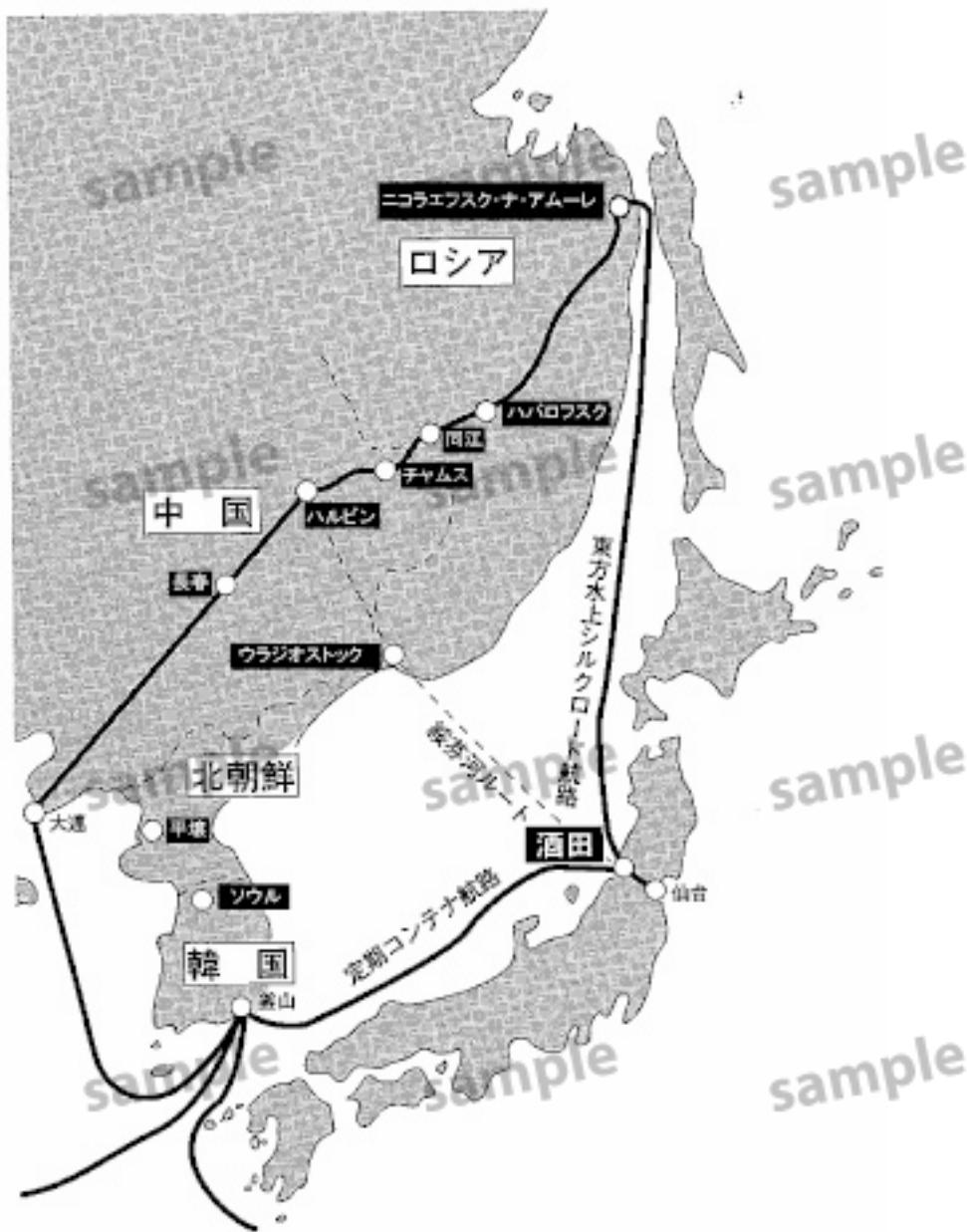
新田嘉一会長に「やれば必ずできるという信念はどこからくるのか」とケースライターの質問に対して、「私は大学に進学できなかつたので、大学出に負けたくないという気持ちが人一倍強かつたので、がんばった結果だ。農業高校の 300 人の同期生のなかで大学を出ていない自分が社会に出て一番になった」と新田氏は答えた。大手スーパーと絶縁した時のことをたずねると「“ダイエーが上で、我々生産者は下”という関係が許せなかつた。生きてゆくためには、けんかをしても絶対に勝つという勇気と決断が必要だ。しかしあが国にはそういう教育の場が少ない」と新田氏は言う。「東方水上シルクロード構想」の実現については「私がそれを言い出したときには誰もそんなことを考える人はいなかつた」と述べ、何合目まできたと思うかと尋ねると「すでに完成したといえる」と新田氏は答えた。株式会社北前船については「広域観光事業開発を事業としている民間企業は他に例がない」と新田氏は言うが、経済産業省はその意義を認めて支援対象に選ばれたという。後継者である新田社長の仕事ぶりについては「よくやっていると思う」と述べ、平田牧場の今後の事業展開について「社長は自己の人生を自分自身で切り開いていけばよい」と語った。¹⁰⁾

庄内の若手経営者に対する期待として新田氏は「現在の事業規模で満足することなく、ダイナミックで大胆な事業拡大に挑戦してほしい。それが雇用を創出し、物流を盛んにし、人の交流が増え、庄内地域の発展と活性化につながる。民間人だからできること、経営者ならではの先を見通す視野をもって地元の利益をつくすこと、それが人の道であり、生まれ育ったこの地への恩返しであると思う」と語り、「庄内はひとつの市になることが生き残りのための条件だと私は考える。庄内 30 万人がひとつにまとまり、一致団結して地域のための活動を進めるうになれば庄内の前途は明るい」と述べている。¹¹⁾

¹⁰⁾ 2008 年 12 月 18 日に行われた新田嘉一氏のインタビューによる。

¹¹⁾ 「Bloom な人・平田牧場新田嘉一会長」『Bloom』 Vol.8 (2007 年 2 月) および前出『出羽商工会議録』による。

付図1 東方水上シルクロード航路



sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

(F) 2009年4月・RP100