

# 息子に継がせたい それでも

第11回  
**平田牧場◆新田嘉一**  
会長

## 自分の仕事は自分で探せ 厳しい環境に置けば後継者は育つ

持ち前の負けん気でブランド豚を育て上げ、販路を開拓したバイオニア。後継者を厳しい環境に放り込み、自分の力で仕事や役割を考えさせた。創業者の積み残しを2代目が引き継ぎ、完成へと近づけるべく奮闘する。

文／荻島央江 写真／向田幸一

親子でも生まれ育った時代が違  
うと、考え方から何から全部違  
うんだよね。だからうまくやる  
には

たのはお母ちゃんがいてくれた  
からじゃないかなあ。

間に入って調整するレフリーが  
要る。それがうちの場合、お母  
ちゃん(妻の富美子氏)なんだよ。

お母ちゃんはそのすぐレフ  
リーが上手で、私と息子の両方  
を立てて、関係をうまく取り持  
つてくれる。だからけんかして  
もお母ちゃんがいれば、すぐに  
仲直りできる。事業承継がス  
ムーズにいつ

国内有数のブランド豚「平牧  
三元豚」で知られる平田牧場は  
1964年に山形県酒田市で創  
業。独自の交配で豚の品質を追  
求し、徹底して安全安心にこだ  
わったことで消費者に受け入  
れられた。今では豚肉の生産か  
ら加工、流通、販売まで一貫し  
て自社グループで手掛けるま



でに規模を拡大している。その創業者が新田嘉一<sup>かいいち</sup>会長だ。

新田家は村議会議員を代々務めた家柄で、山形県旧平田町（現・酒田市）に16代続く地主として稲作を営んでいた。新田会長はそんな名家の長男であるにもかかわらず、周囲の反対を押し切り、全く知識や経験がなかった養豚の世界に飛び込んだ。高校時代、ある大学教授の講演で聞いた「これからの農業は米作りだけではやっていけない」「暮らしが豊かになれば、食の嗜好は炭水化物からタンパク質に移る」という言葉が頭にこびりついていったからだ。

子供たちをかまっていける時間はなかったよね。それでも1回だけ、車で遊びに行ったことがあったんだ。そしたら運悪く車がパンクしちゃって。うろたえた私はどこか修理してくれるところはないかと探しに行ったんだけど、結局見つけれず戻ったら、息子がスピアのタイヤと交換してくれていた。「お父ちゃん、できたよ」って。「この子には私が持つていないものがあるな」と思ったもんだよ。

この頃、現社長で長男の嘉七<sup>かしち</sup>氏は小学生。養豚に打ち込む父はいつも不在で、母や同居していた祖父母に育てられた。父の仕事を手伝う一方で、米作りと家事にいそしむ母の姿を見て育った嘉七氏は、「おふくろを助けてあげたいと思ってきた」と話す。

### 全寮制専門学校で 人間性を鍛え上げる

新田会長は意気盛んに養豚業を始めたものの、その道のりは平坦ではなかった。当時、豚肉は価格が不安定で、周期的に暴騰と暴落を繰り返していた。

なぜ自分で作ったものを自分で決めた値段で売れないのか……。悩んだ末に思いついたのが「産直」だった。飼育から加工、販売まで自前の流通ルートがあれば、安定した価格で商品为消费者に届けられると考えたのだ。

平田牧場が生産する豚肉の品質が認められ、徐々に直接取引してくれる小売業者が見つかった。同時期、新田会長は思い切った決断を下す。75年頃、



「長年、資金繰りには苦労してきた」と話す新田会長。銀行に勤めていた同級生に必死で融資を頼んだり、購入してあった土地を売ったりして急場をしのいだ。「おれは運が最高に強いんだよ」

全出荷の90%を占める最大の取引先、ダイエーとの商売をやめたのだ。

「平田牧場」というブランドではなく、勝手に庄内豚として販売する。価格交渉でもひたすら買いたたく。社員の態度も横暴だったね。このまま消耗するだけなら、自分でやったほうがいい。ある日、そんなふうに思って、取引をやめた。人間、裸になれば生きる道がある。でもなかなか裸にはなれないんだよね。裸になるっていうのは一番簡単で、一番難しい。でもおれは裸になった。生きるってことは誰にも頼らない、自立するってことなんだよ。国とか何かに頼るほうがおかしいんだ。

生活協同組合など食品の完全安心や品質に関心が高い取引先への販売に軸足を移していく。少しずつ販路を拡大し、事業は軌道に乗り始めた。息子嘉七氏が東京の大学へ進学したのはそんな頃だ。

息子の進路にはあまり口出しはしなかった。ただ大学に進むとき

には、「必ず4年で卒業しろ」「ゴルフをやって、シングルになって帰って来い」とだけ言いました。ゴルフも仕事のうち、取引先との付き合いに必要なから。

私が東京に出張したときには息子に運転手をさせ、一緒に得意先回りもしました。同行する中で、「ものを売るんじゃないで、自分を売って、相手の心をつかみなさい。それが商売なんだ」と教えたつもりなんだけどね。

大学を卒業した嘉七氏は、新田会長の指示で食肉の専門学校に通う。当初はハムやソーセージ作りの先進地であるドイツで修業する予定だったが、会社で急成長し人手不足だったため、即戦力になることを期待された。

大学卒業後は、全寮制の専門学校に無理矢理入れました。そこは厳しくて有名でね、入学時には坊主頭にされるし、毎朝5時半起床でランニング。月曜から土曜まで講義や実習を目一杯やる。やりた放題だった学生時代からいきなり軍隊のような生活でしょ。最初



1971年●化学合成食品添加物を使用しないハムやソーセージの製造販売を開始。値段が高く、見栄えが良くなかったために、当初商品は全く売れなかった



1951年●メスの子豚2頭を買ったのが始まり。独学で養豚の技術を学び、豚舎で寝泊まりしながら品種改良に取り組んだ

は抵抗していましたが、あの学校に行ったおかげで社会を見る目が変わって、人間がつくられたんじゃないかな。

当時は1日4時間くらいしか寝ないで勉強して、半年で8キロやせたらしい。「成績が悪かったらあんたを見放す。どこか出て行け」と言っていたんだけど、それなりに優秀だったみたいでほっとした。

## 赤字の子会社に配置 1年で黒字転換を果たす

嘉七氏は81年に平田牧場に入社。新田会長はここでも嘉七氏を甘やかさなかった。設立以来、赤字を計上し続けている子会社に配置する。「入ってから会社の実情を知った」という嘉七氏だったが、取引先と価格交渉して値上げを実現し着任1年目で黒字に転換。父の期待に応えた。

「仕事は自分で探せ」が新田会長の嘉七氏に対する基本スタンス。このため、嘉七氏は酒田と札幌、仙台、東京にある事業所を数年にわたり1週間ずつ回った。現場を見ることで様々なことに気付く。その1つが、

### 平田牧場の歩み

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 1964年 | 新田嘉一氏が山形県酒田市で食肉直売所を開設     |
| 67年   | 平田牧場設立                    |
| 74年   | 3つの純粋種を掛け合わせた「平牧三元豚」の開発開始 |
| 99年   | 新田嘉七氏が社長に就任、嘉一氏は会長に       |
| 2002年 | 直営飲食店「平田牧場とんや」オープン        |



2012年●東京・六本木の商業施設「東京ミッドタウン」などに直営店を構える。トンカツは平田牧場の看板メニューの1つだ



1999年●現社長の嘉七氏は1957年生まれの55歳。1999年から現職。大学時代はゴルフサークルの部長で、ハンディはシングル

養豚の利益率の低さだった。

うちの場合、いいものは作っていたんだけど、ちゃんとその価値を伝えられていなかったんだね。息子は、そういう商売では長くは続かないと考えて、きちんと契約を結び、契約数量もできるだけ決めてきた。それに小売りや外食など直営の店舗を積極的にやり始めたのも息子だね。

## 創業者の積み残しを 後継者が引き継ぐ

初代が積み残した部分を2代目としてきっちりこなす嘉七氏は常務、副社長を経て、99年、42歳で社長に就任する。平田牧場を広く消費者に浸透させるため、嘉七氏が中心になり10年前に立ち上げた外食部門は現在全国に23店舗、グループ売上高215億円になるまでに成長した。

創業してからかなり体に無理してきたんだよね。だから60歳くらいのときに心臓を患って、このままではまずいと思った。息子も同じ考えだったようで、向こうから



「やらせてくれ」と言ってきましたよ。それまで何度か息子に「社長をやらないか」と打診したときは、なかなか首を縦に振らなかったんだけどね。

仕事に関してはノータッチで、何も口出ししていない。ただ、「後を継ぐといったって、親の仕事をそのままするのは駄目だよ。あなた自身の発想で会社をやりなさい」

い」とは話した。だから息子は外食部門に力を入れている。それでいいんじゃないの。

あえて苦言を呈せば、息子は、頑固で妥協しないんだよ。もうちょっと融通を利かせてもいいと思うけど、よく考えたらおれもそう。やっぱり似ているんだよね。親子だからしょうがねえんだなあって、最近は諦めているよ。

FL

にった・かいち

1933年山形県平田町(現・酒田市)生まれ、78歳。藤島農業高校(現・庄内農業高校)卒業後、養豚を始める。67年に平田牧場を設立、社長に就任。70年代に「平牧三元豚」を開発し、豚肉のトップブランドへと育て上げた。99年、長男の嘉七氏に社長を譲り、会長に就任。東方水産シルクロード貿易推進協議会会長、東北公益文科大学理事長なども務める