

「この人この経営」最終回

変革の今を次世代が担へ！

(有)ファミリーファーム夏井 取締役会長

夏井岩男さん (65歳)

〒098-2181 北海道名寄市智恵文10線7番地

電話・0165-481-2643

URL : <http://homepage2.nifty.com/friatsui/index.htm>



【プロフィール】昭和14年、北海道名寄市生まれ。昭和44年、離農跡地に莫大な負債を抱えながら入植後、野菜作りを本格化する。現在約40haの耕地で各種野菜生産に取り組む。本年2月(有)ファミリーファーム夏井の代表取締役を退き、子供たちに経営を委譲した。昭和58年、日本農業賞を受賞。著書に「パソコン活用でリハール農業」(農文協)他。

夏井岩男氏。旭川から北に約80km、名寄市を北限の野菜産地として育てた中心人物である。同氏は(有)ファミリーファーム夏井を法人化して、6期目に入る2月1日を期に二人の息子たちに経営委譲した。社長に長男の明弘氏(36歳)、次男の光明氏(29歳)を専務取締役として、岩男氏は代表権の無い会長に就任した。「あとは楽しい生活文化と経営文化の伝承。孫育成。それも生産者としてでなく第一消費者として。健康さも含めて。それには私自身が健康じゃなければね。それと、経営戦略は

考えてきたが、『なぜ?』という問いが残っている。見落としていた価値観のことをこれからの人生プロジェクトとして考えたい」

農業を手伝うのは当たり前だった幼年時代。中学を出て50年。昭和32年の名寄農業高校季節定時制卒業から数えて47年。6年間の闘病生活の後、昭和44年に名寄市智恵文に農場を移してから34年目にしての経営委員である。

本誌の通巻1000号を記念する経営者ルポとしてそんな夏井氏の世代交代をお伝えしたい。

成長と変革の時代だから次世代へ

夏井岩男・千代子の会長夫妻、新社長の明弘氏と奥さんの政美さんと士郎君、若菜ちゃん家族、そして光明氏も先頃大阪出身の静加さんと結婚して、(有)ファミリーファーム夏井は三世代三家族で構成される家族農場となった。

夏場には国内外の研修生やアルバイト、パートなど24、5名を雇用し、約40haの野菜生産・販売に取り組む。機械や出荷用トラック、大型の予冷倉庫など、規模拡大を進めるた

めの機械装備は十分整えているが、同地域は農業後継者も多く思うに任せないでいる。作物はアスパラガス、スイートコーン、カボチャ、ユリ根、キャベツ、レタス、ハクサイ、ビート他。輪作、深耕と有機質還元土壌分析を欠かさず、土壌pH調整に配慮した最小の単肥配合による施肥。そして、健康な土作りによる作物の健全化を前提として、冷涼な気候を活かして最小化できる農薬管理。

バブル期には1億数千円という売上を上げる時代もあったが、平成15年度の売上は約7,000万円。



岩男氏（写真奥）の開発した「リハーサル農業」で議論する長男の明弘氏（中央）と次男の光明氏（手前）

インターネットによる通販や本誌を通じた贈答品需要等に向けた直売もかねてから行なってきた。さらに今年度からは野菜の品質評価を前提に、ファミリーファーム夏井の個選による大口販売が開始されることになり、大幅な増収が期待されている。しかし、

「僅かな口銭であるのなら、農協に落としてもそれは付き合いの内」

かつての農協組合長で野菜産地化の中心人物でもあった夏井氏ゆえの言葉だろう。

「今の日本は平成維新。それは若者が担うべきもの。大変な時代だからこそ交代するのです。それを若者の感性で体験しつつ乗り越えていっても構わない。ハングリーな時でないとならぬ。それを彼らに体験してもらおうということだ」

夏井氏の言葉は、後継者に対して、もっと大きな視野で時代をリードする経営者の責務と可能性に遊べ、と言っているように聞こえた。

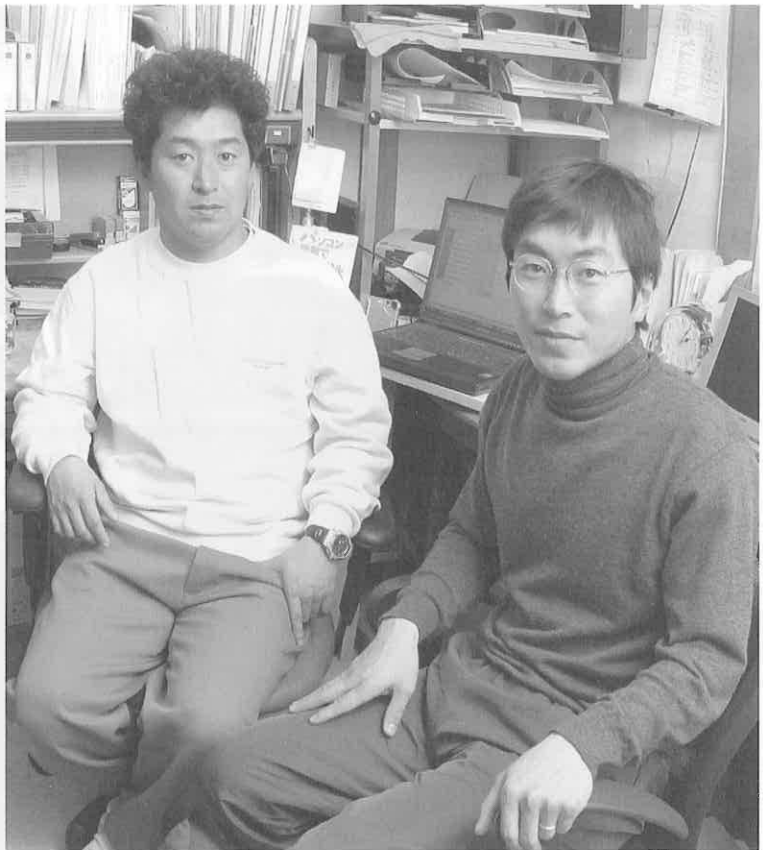
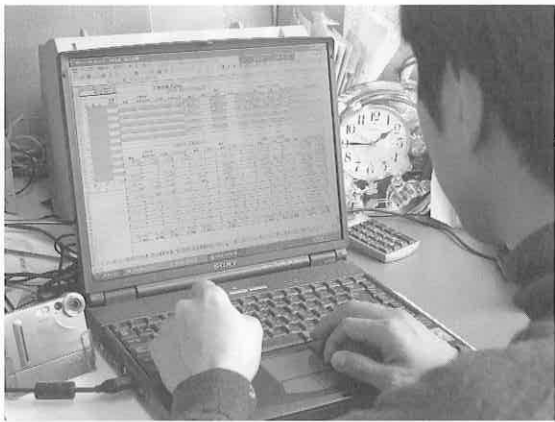
リハーサル農業

「リハーサル農業」のことを説明

しておこう。それは、言ってみれば逆算の経営プロジェクトだ。時間の逆算と場の逆算である。

夏井氏は家督を継いだ後、24歳から敗血症のために通算6年間を病の床に伏していた。そのため現在評価にして約5,000万円の負債を抱えた。その後、健康を回復し現在地に入植した夏井氏はその負債の返済との未来計画を実現する「プロジェクト」に取り組んだ。試行錯誤の中で創り上げた「経営・生産工程管理」の手法開発。「土作り、10a収支と作業配分の計画書」を中心とした管理・工程表。それに記入していくことで完成する「経営計画書（リハーサルくん）」。それを活かす経営ノウハウの全体を夏井氏は「リハーサル農業」と名付けている。

冬の間最終の経営目標や目的に合わせて作業計画を立て、過去のデータを参考にしつつ紙の上（現在ではパソコン上）でシミュレーションを繰り返す。週単位、日単位にその年一年の作業計画へと落とし込んでいく。作業計画、経費および労働の管理表を策定するにあたっては、経験と風土と歴史が養った土と自然への



今年2月から後継社長となった明弘氏（左）と専務・光明氏

夏井氏の「リハーサル農業」と名付けられた「経営計画書」策定による農業経営の管理手法は、農業経営者自身の手による農業界あるいは農業経営学の金字塔とも言うべき成果である。それは研究者や行政官ではなく現実の農業経営者である夏井氏だから果たせた業績である。その一端は2001年11月号～2002年10月号の本誌にも連載されている。その他、農文協刊の「パソコン活用でリハーサル農業」他、夏井氏の私家版による「リハーサル農業」に関する解説書が出版されており、本誌でも転載している

早熟の農業経営者

知恵を無視せず、しかも科学的知識や分析手法に学ぶ。その上で作物と栽培技術、機械と労働管理、マーケティングまでを視野に入れた計画立案とシミュレーションを行なうのだ。

写真を撮る時に人はピントが合うのを確認してシャッターを押す。それと同様に、未来にピントを合わせて明日を計画するのである。この「リハーサル農業」によって夏井氏は5年間で「名寄市で一番の負債の横綱」と呼ばれた汚名を拭いた。

夏井氏は中学卒業後、父親（故・岩太郎氏）の下で農業をしながら昭和32年に名寄農業高校季節定時制を卒業した。父親は百姓には学問はいらない人だっ

た。

そんな父親の下で仕事をしながら、夏井氏は3時に起きて働く親の労働を分析した。

「それで幾ら儲けたの？」と聞いて怒られた。17歳の時だった。

でも、その父親に、まず理屈を言う前に働くこと、全ての前提ともいえる勤勉の価値を教えられたと夏井氏はいう。

「作物を育てるためには、黴菌や雑草や虫や天気の変化より先に体を動かさなければどうにもならない。まず、働くということ。それはどんな仕事であれ前提なのである。もちろん、学んで働くことが大事なのだけど、この一瞬にやっておかねばならないこと、この時間内に終わらせなければならぬこと、ということがあるのさ。さらに経営者は24時間を36時間に使うという方法を考えるべきだ」

リハーサル農業とはそれを最小の手間と時間とリスクで実現し、経営目標を最大化するための手法なのである。

父親は当時の農家ではまずやる人のいなかった作業日誌を自分なりに

付けていた。20歳の頃からは夏井氏が肥料設計や経営計画を立てるようになった。親が新しい提案をできなくなつたからだ。

昭和38年、夏井氏は過労から敗血症になり一時は死線を彷徨つた。6ヶ月間の入院生活の後も2年間はまったく仕事はできなかつた。その後、も数年間はきつい農作業はできず、両親と歳の離れた弟たちに指図をしながら自分は農業大学校で学んだ。

修学旅行にも行かなかつたのに半年間の北大病院への入院は、消費地から、消費者の目で農業や農村を見るチャンスを与えた。

夏井氏の病氣は夏井家にとって打撃であつた。しかし、借金は膨らんでいたが家計は農協に助けられ、行政からは学ぶチャンスを与えられた。

6年間の学びながらの療養生活の後、昭和44年に中名寄から離農跡地であつた現在の智恵文に移住してきた。大きな借金を抱える同氏であつたが、当時の名寄農協の組合長らが発病前の夏井氏の活動や能力を見込み「敗者復活戦のために時間と場所を与えてもらった」のだ。

入植地は4haに過ぎなかつたが、

借地10数haと中名寄の10haでの営農で初年度目から420万円、次に750万、1,500万、3,000万

円と倍々ゲームで売上を伸ばしていき、5年で負債も解消した。やがて、カボチャを中心にメロン、スイカ、ハクサイ、キャベツなどの生産を地域に呼びかけ、自ら道北蔬菜園芸振興会を組織し文字通り農協のリーダーとして野菜産地としての名寄を育てていった。

しかし、時代は作れば売れる時代から顧客の満足に答えることで生き残る時代が変わつた。構成員のレベルに合わせる体質が抜けきれない農協の共選に限界を感じるようになった。折角、単なる

価格ではない、満足“や”安心“といった顧客のニーズがあり、果たせ

る条件を持つているにもかかわらず、それに答える能力を持つとうしない農協と農家たち。

北海道の農業には病氣や障害が出た環境や、府県ではずっと昔に捨ててしまつた土と環境に配慮した農業の形が残っている。夏井氏は、それこそが北海道農業の経営資源であるにもかかわらず、その価値を自覚しておらず、それを活かしていない

という。自らの弱点を語ることに熱心でも、持てる長所をどう売るかということを考える努力を怠つて、と。

そんな時代であればこそ、夏井氏は次世代に席を譲つた。

後継は創業以上に困難なことも言える。創業者でなければ後継者足り得ないというべきか。さもなくば、創業の意思を受け継ぐことすらできぬままに殺潰しの管理人になつてしまふだろう。

ファミリーファーム夏井の土台はできていた。情緒に訴える有機農業ではない。科学的根拠を持った夏井ブランドの土作りや野菜の品質。それが顧客に認められ始めている。しかし、市場についても農協についても、夏井氏が関わり作り上げてきたものが、やがては通用しなくなる時代がくるだろう。その中で次世代は改めての仲間作りや組織化を進めていく必要がある。

夏井氏は今が困難な時代だからこそ後継者に道を譲ろうと考えた。偉大な父を持つてこそ後継者たちは悩むかもしれない。でも、夏井氏は息子たちの成功を信じて疑わない。



会長夫人・千代子さんにビートの間引きを習う新婚早々の光明夫人（静加さん）と明弘氏の娘の若菜ちゃん