



▲手に取った人が「欲しい」と感動させられるような花づくりがしたいと言う菅原さん。ひとたびハウスに入ると、ポットに生えた雑草を抜く作業を片時も止めない。

# 菅原維範

大分県宇佐市

(有)フラワールーさ 代表取締役  
(有)宇佐重機 代表取締役

1946年、大分県宇佐郡（現在宇佐市）安心院町生まれ。安心院高校農業科、大分県農業実践大学校を卒業後、就農。1973年、(有)宇佐重機設立。97年フラワールーさを創業。2002年に有限会社化。土木部門の売上は約1億6000万円（従業員7名、パート3、4名）、農業部門は約7000万円（従業員6名、パート1名）。耕作面積は63ha（うち借地57ha）で、大豆60ha、麦55ha、バレイシヨ5ha、コメ3ha、花0.39ha。

■数年前から建設業による農業参入が盛んだ。公共事業が減少するなか、従業員の仕事先を確保したいと参入した企業も少なくないが、成功事例は多くなく、参入には賛否両論がある。今回登場する菅原維範氏は農業から土木に転身し、再び農業に参入した人物。土木と農業の魅力を的確に捉え、相乗効果も上げている。一度外に出たからこそできる農業経営がある。

「花はいつもオレのほうを向いて微笑んでくれる。女性はそうはいかんけどな（笑）」——自分が育てるパンジーを手にとって菅原維範さん（60）は話す。花に向けるやさしいまなざしからは、「花一筋」というイメージが伝わってくる。しかし花との出会いはさほど古くない。

いったん就農したものの、27歳で建設会社を設立。以来、土木の世界に身を置いてきた。そして50歳を過ぎ、再び農業に足を踏み入れたという異色の農業経営者である。

## 自分の核を求めて土木の世界に

大分県北部にあり、由布岳を始め山々に囲まれた安心院。この地で菅原さんは19歳で就農した。実家の稲作と養蚕を手伝う一方で、ブドウ栽培を始めた。当時、国営開拓パイロット事業によって造成された農地で、行政がブドウを奨励していたからだ。

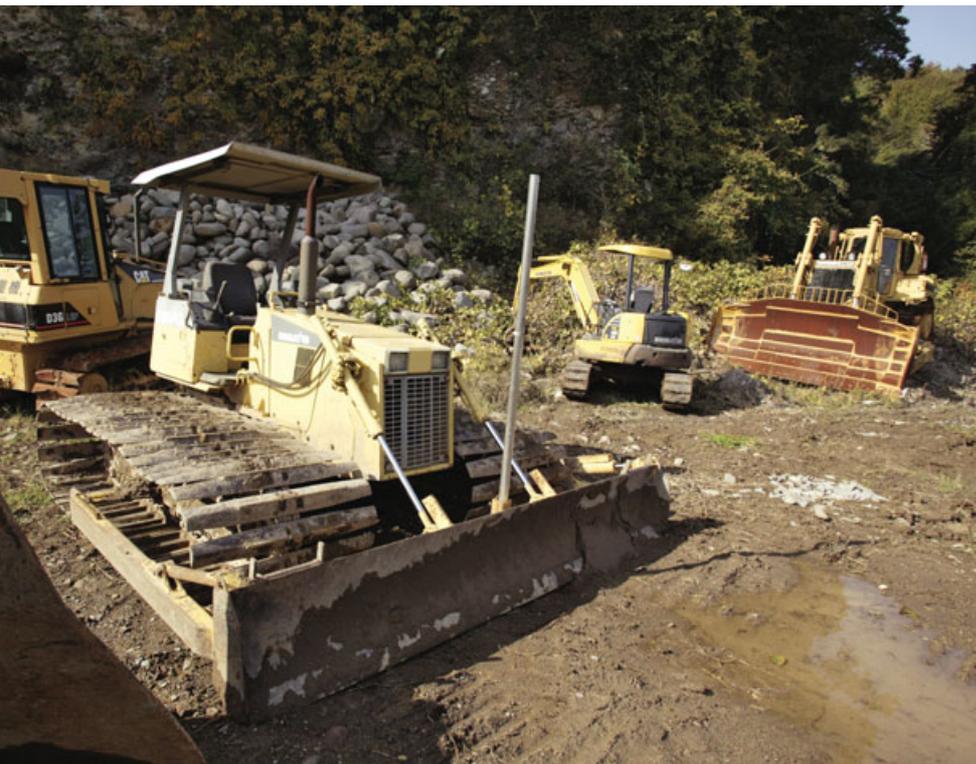
「夢中で、寝ても覚めてもブドウのことを考えていた」

しかし5年で撤退。台風の被害を受け、思うとおりの収穫が得られない年が続いたことも大きかったが、養蚕への思い入れの強かった父親が、ブドウ栽培にはあまりいい顔をしなかったこともあった。親から独立しようとやってみたものの、それも親という傘の下での挑戦に過ぎなかった。

ブドウをやめて時間の余裕が生まれ、土木の現場に出て働くようになった。「遊ぶお金ほしさだった」というが、外で働いた3、4年がその後の人生を変えるきっかけになった。

もともと機械好きだった。重機をどう扱えば作業が効率的にできるかを研究し、機械が故障すれば修理も自分でやった。そのうち、農業では見つけられなかった「自分の核となるもの」を、土木業を通じて実現できるのではないかと思うようになった。

27歳の年、「農業は続ける」という条件で父親から200万円を借金



▲堆肥置き場の横にあるブルドーザー。土木工事で使わない時は、堆肥の切り返しなどで活用する。農業参入によって重機の稼働率が高まった。



▲重機の倉庫。左横には完成したての休憩所。麦・大豆の仕事をする社員のために建てた。畳に座ると南側に由布岳の美しい稜線を眼にすることができる。



▲2000年をピークに土木の売り上げは減少傾向。しかし水田の整備、暗渠排水などの受注は続いている。「農業、土木ともに伸ばしていきたい」と菅原さんは言う。

## 新・農業経営者ルポ／第31回

# 農業と土木業、 ふたつの経営を極める

取材・文／青山浩子 撮影／森田公司（スタジオピース）

し、機械を買って宇佐重機を設立。個人農家の依頼による圃場整備の仕事から始めた。

「こっちから仕事を見つけにいくということは一度もなかった。『やってくれんか』という仕事をこなすだけでも結構な量だった」

効率のいい仕事が評判を呼び、道路や河川の整備など公共事業の下請けもするようになり、仕事は順調に広がった。

1990年代に入りバブルが崩壊。それでも仕事が激減するということはなかった。都会に比べて農村は不況の影響が緩やかにやってきたこと、台風などの復旧仕事もあり、2000年まで売り上げは順調に伸びていった。

だが、菅原さんはバブル崩壊の直後から「何とかせな、ダメだ」とずっと思ってきたという。

「これまでのように仕事が次々来る時代は終わった。先行きが見えないのなら自分で何とかするしかない」  
もともと、農業が嫌いではなかった。

なかでも花が好きだった。1995年のある日、菅原さんは役場が開催した認定農業者の説明会に出かけていった。役場では「あいつは建設業者だ。認定農家にするのはいかなものか」という話もあったが、結局は認定された。2年後に120



▲菅原さんと花の責任者、久野洋子さん。久野さんはフラワーうさ創業当時から働いているベテラン。自他共に「ここに来ると結構細かく指示を出します」と認めている。



▲山の上にあるハウス。ここにはかつてブドウ畑があった。5年でブドウ栽培はやめたが農地は買い取っていた。30年のブランクを経てハウスが建った。



◀季節によって花を3〜4回入れ替える。パンジー、ビオラは播種後、約2カ月で出荷する。ハウスの総工費は約1億円（うち自己負担は約4000万円）。従業員が作業しやすいようにと最初から棚を設けた。



◀並べ方次第で売れ行きが異なるパンジー。消費者の好みも都会と農村では異なり、都会は淡色系、農村では原色系が好まれるという。市場での生産者との情報交換で得られたことはすべてスタッフにフィードバックしている。

0坪のハウスが完成した。安心院の町が見下ろせる山の上に位置している。30年余り前、夢中で作ったブドウ畑があった場所だ。

### 臆することなく 篤農家にアプローチ

フラワーうさを創業したのは1997年。53歳の年だ。当時、大分県ではアルストロメリアなど切り花の栽培を奨励していた。しかし、菅原さんは迷わず鉢花を選んだ。

「周りがやっているものと同じでは勝ち目がないと思った。切り花は収穫期間中、毎日の作業に追われるが、

鉢花は計画を立てれば作業に余裕がもてる。仮に失敗してもやり直しが効く場合もある」

また、1200坪のハウスを管理するため、当初から雇用を考えていた菅原さんにとって、年間安定して仕事のある品目は不可欠だった。

スタッフは宇佐重機とは別に新たに雇った。宇佐重機の社員は大半が男性だったが、水やり、温度の管理といった細かい仕事には女性が向いていると思ったからだ。

現在、年間通じて30〜40種類の鉢花を生産し、福岡県と大分県の市場に出荷する。福岡県への出荷は運送業者に委託するが、大分県内3カ所の市場には、菅原さん自身が週1回持つて行く。「市場にいくと生産者同士、情報交換ができる。そこで教えてもらったことがいちばん役立っている」という。

冬から春にかけての主力商品はパンジー。1つのケースに異なった色のパンジーを並べて出荷することが多い。最初の頃は自分なりにきれいに見えるように並べて出荷した。しかし、業者が先取りしていくのは別の農家のパンジー。もちろん高値がついていた。

ある日、菅原さんは高値で売れるパンジーを作っている農家に声をかけた。「すると、その人は『この並

## 農業と土木業、ふたつの経営を極める



(左上) 湿害防止のため大豆の植え付け前に全面積をプラウで耕す。後ろは麦の乾燥施設。3000万円の建設費は菅原さんの自己負担。工事現場で使われた鉄骨を再利用するなど1000万円ほど節約できたという。

(右) パーチカルハロー。プラウで耕した後の砕土均平作業が楽になったという。

(左下) 硬盤層を破碎するためのサブソイラ。

べ方がよくないな」と言って、その場で並べ方を教えてくれた。後になって、県内でも指折りの鉢花農家で、あまり気軽に声をかけられる人じゃなかったことがわかった(笑)と振り返る。それ以外にも苗の高さ、花の向きも一定にすることで売れ行きが変わってくることも教わった。実は菅原さん、もともと人見知りをするタイプだったという。

「でも土木をやって性格も変わったかもしれない。人と話をするのも慣れたし、交渉することも学んだ」

2001年に大分県が建設した大分農業文化公園のオープンにあわせ、鉢花の大量注文が入るという運にも恵まれ、創業して4年目には黒字化を果たした。

「でも技術的はまだまだ。水やりの加減など本当に難しい。試行錯誤の連続だよ」

### 農業は緻密な作業の連続

2000年に入り、事業がさらに拡大することになった。この年、菅原さんの地元、尾立集落で圃場整備が終了。それをきっかけに、転作の麦・大豆を圃地化栽培することになった。菅原さんはもともと地域内でも防除の仕事を請け負っていたこともあり、地域をまとめていく世話役をつとめた。40人ほどの地主で尾

立営農組合を設立し、作業はオペレータに任せようということになった。白羽の矢が立ったのが菅原さんだった。

菅原さん自身、最初は全面積を1人でやるとは思っていなかった。しかし、高齢化が進みやり手は現れず、「引き受けてくれんか」といわれた。一方、春から秋にかけての農作業は、秋から冬に仕事が集まる土木業とよい補完関係にもなる。こうして26haの麦・大豆を一手に引き受けることになった。

「土木と農業は相性がいい」と菅原さんはいう。堆肥の切り返しに使う重機など新たに購入する必要はなく、宇佐重機が所有する機械を借りられる。建設・土木業界には農家出身の社員が多く、農業参入後すぐに即戦力になる。「しかし、農業でやっていけない人が外に出て働く時代。人材があるからといって農業に参入して成功するほど簡単ではないのも事実だ」との認識を持つ。

「大事なものは、どうすれば経営として成り立つかという視点、作物の生育状況を判断する力が経営者にあるかどうかだろう。それがわからなければ社員に指示を出せない。それに建設土木と比べて農業は緻密な作業の連続。私も実感していることだ」と力説する。



▶カルビーポテトとの契約で栽培した加工用バレイシヨの畑。品種はトヨシロ。品目横断的経営安定対策の導入など先行き不透明な麦・大豆だけに頼らず、次の作物として考えている。



## 投資はあまり長期間にせず 継続的に

1年目に播いた大豆は、地域の平均反収を上回ったことに手応えを感じ、翌年から隣の橋本集落の転作(25ha)も引き受けるようになった。しかし2年目の麦・大豆とも散々な結果だった。麦は発芽が悪く、かろうじて発芽しても枯れてしまう畑が多かった。大豆も面積は倍増したが、収量は前年程度にとどまった。

◀収穫前の大豆「ムラユタカ」。昨年、今年と不作が続く前は、地元のJAを通じ、日本豆腐倶楽部に所属する豆腐店(大分、京都、愛知の各県)に販売した。「収量がアップすればあらためて契約を結びたい」と菅原さんは話す。

九州地方では、春から夏にかけての多雨多湿が、麦の収量不安定を招くといわれている。「発芽不良は湿害によるためではないか。何とかしなければ」——こう思っていた矢先、農機具店でプラウのカタログを見つけ、スガノ農機に実演を依頼し、ボトムプラウとブラソイラを購入。プラウ耕をしてみると湿害の原因と思われる2cm粘土層が掘り起こされた。3年目からは明らかに土地が改良され、大豆は平均180kgというかつてない収量を残すことができた。麦も年々生育状態、収量ともよくなっている。

しかし大豆はここに来て再び壁にぶつかっている。「今年は長雨が続きこともあって発芽が悪かった。来年以降も、長雨が続くこともありえる。経営規模の大小を問わず、作業適期は限られている。麦は大型播種機の導入でよい結果を残せた。大豆も播種機の導入を踏まえながら栽培体系を組み立てなおそうと思っている」

ただ、将来的には麦・大豆という作物そのものの見直す時期が来るかもしれないと冷静に見ている。団地化が始まった当初、転作奨励金(加算金含む)として12万円以上が支払われていた。菅原さんは現物収入のほか、作業費として1万円をもらい、

残りは地主に支払ってきた。しかし現在の奨励金は4万円あまり。菅原さんが受け取る1万円も麦・大豆の品質が悪ければ支払われない。品目横断的経営安定対策をきっかけに、菅原さんは地主と利用権設定を結び担い手となる予定だが、この先支給額がどうなるかは不透明だ。「支給額はおそらく減っていく。そうなったらどうするか今から考えておかないとだめだ」と思っている。

それもあって昨年から加工用バレイシヨの栽培を始めた。「あまり収量的にはよくなかったが、機械の導入も視野に入れながらどこまでできるかやってみよう」

話を聞くとかなり積極的な投資をしているように感じられるが、自分の確固たる考えを持っている。「投資するなら常にしていってほしい。資金繰りや返済を考えてもいきなり一度に多額の投資は無理。だがあまり長期にわたる投資はリスクがある」

ひとつの作物を継続できるかどうかはやって5年も経てばわかる。それまで続かなければ、投資が無駄になる。また、あまり長期間だと市場動向も変わり、再投資が必要になる。そのためあまり長期にならない投資をしてきた。ブドウを5年でやめたことが教訓になっているそうだ。

## 農業と土木業、ふたつの経営を極める



### かけたお金以上の価値の創造をめざす

土木と農業の違いを菅原さんは次のように指摘する。

「建設業は設計書といわれる予算書に基づいて仕事をするため利益が読めるが、入札など熾烈な競争がある。一方の農業、特に土地利用型農業は利益が薄い。身を削るような努力をしないと利益を残せない。だが努力を続け、技術・天候など条件が整えば、見返りがストレートに現れると

◀「1円を大事にする経営をしていかないと土地利用型農業で利益を出すのは難しい。そのために毎年新たなことをしていかなければダメだ。昨年と同じことをしては進歩がない。失敗してもそのなかから答えをみつけていきたい」と話す菅原さん。

ころが魅力だ」

薄い利益をどうすれば少しでも厚くできるか……。これがフラワースの目下の課題だという。

最近、頻繁に花のハウスの足を運ぶ。たとえば、スタッフの1人が空になった育苗箱を数枚、手で運んでいけば、「カートに乗せれば一度に何十枚を運べるだろ」と指示を出す。ハウスのスタッフは責任者の久野洋子さん以下5名で多くは女性。「女の人には注意を与えるにも気をつかうんだが……」と苦笑いしながらも、

目に留まれば見逃さずに指示する。

「なぜなら3000万円の売り上げに対し、6人雇用していることから明らかのように、経費の多くが人件費。1人1人のロスをなくしていくしかないんです」

しかしその一方で、かけるべき手間を省いてしまうといい作物はできないことも実感している。

菅原さんは今後、アイテムごとに工程管理ができるマニュアルを作ろうと考えている。かつてはマニュアルなしの農業が当たり前だった。しかし、作物がどういう状態になればどういう作業が必要かという管理方法は欠かせない。そうすることで天候の変化があっても、毎年ある一定の収量、利益を確保できるのではないかと考えてだ。

「かけた以上に価値のある商品を作っていくこと。農業はそういう方向に向かわざるを得ないと思う」

息子である智史さん(28)が跡継ぎとなつて土木と農業の両方を菅原さんとともにやっている。「不足しているものを補って、次に譲れる形を作り上げる。これが私の夢です」と微笑んだ。

土木業、労働集約型の花、そして土地利用型の麦・大豆……。それぞれ始めた動機は異なるが、それが見事に一つの線でつながっている。「自分の核となるもの」を目指しての土木業の創業。経営の新たな軸を求めての鉢花栽培。農地の有効利用を目的とした麦・大豆。そしていま、後継者に譲れるような工程管理、品質管理の体系構築という新たな階段を上がろうとしている。

その人がどの業界の人間か、どの業界から参入してきたかではなく、その人が今までの経験や蓄積を次にどう活かしてきたのかによって経営とは判断されるのだと思う。



## 青山 浩子

【筆者プロフィール】

1963年 愛知県岡崎市生まれ。1986年に京都外国語大学英米語学科卒業。日本交通公社(JTB)勤務を経て、韓国延世大学に留学。帰国後、(株)船井総合研究所などに勤務。在職中、農業関連のコンサルティングに携わる。1999年に独立、農業関連のフリージャーナリストとして活動中。著書に、「農」が変える食ヒジネス(日本経済新聞社)、「農産物のダイレクト販売」(共著、ベネッセ)がある。農業関連の月刊誌、新聞などに記事を連載する一方、茨城大学農学部非常勤講師、韓国農民新聞の客員記者も務める。