

### 三陽機器 (トラクター用フロントローダーの製造)

# 作らず売らず開発に専念

トラクターに取りつけるフロントローダーでシェア7割を誇る。  
OEMに徹しながらも、最終的なユーザーの声を集める仕組みを確立。  
市場が縮小する農業から環境分野へと、事業領域を広げつつある。



フロントローダーに手を置く寺前公平社長の後ろには、総合農機メーカーのトラクターが並ぶ

機械化が進んだ農業の中心的存在であるトラクターには様々な利用方法がある。目的に応じたアタッチメントを装着すれば、エンジンの出力を物を押したり引いたりする力に変えることができる。そうしたアタッチメントの中で、土砂や飼料、積雪を持ち上げたり、移動させたりするために取り付けられるのがフロントローダーだ。

このトラクター用フロントローダーで、国内市場の7割を握るのが三陽機器だ。同社の2004年5月期の売上高は、前年に比べて微増の26億6700万円。農機市場の縮小により、ここ数年

売上高は横ばいだが、創業以来、赤字に陥ったことは一度もない。

## 農機部品メーカーから独立

三陽機器の創業は1966年。当時、農機部品メーカーのエンジニアだった松本和正氏は、新規事業であるフロントローダーの開発に会社が乗り気ではなかったことから社員数人を連れて独立、三陽機器の初代社長に就任した。その年のうちにフロントローダーの開発に成功し、発売にこぎ着けた。

国内の農機メーカーによるトラクターの製造が始まったのは60年からで

あり、三陽機器がフロントローダーを発売した頃は、海外製品が数多く出回っていた。国内で初めてフロントローダーを開発した同社には、トラクターの販売を伸ばすため付加価値をつけたいと考える大手農機メーカーから、注文が次々と舞い込んできた。

OEM(相手先ブランドによる生産)供給先には困らなかった三陽機器だが、生産体制はすぐには整わなかった。工場は何とか手当てしたもの、大手メーカーの要求に応えられる生産能力を独力で確保する余裕はない。そのため、生産のほとんどを外部に委託するしかなかった。

ファブレスに近いこの体制は現在に至るまで続いているが、それが同社の強みの1つになっていることは疑いない。三陽機器がこれまで製造を委託したことがある企業は100社を超えている。「最新の設備を持っている数十社とだけつき合う」(寺前公平社長)方針のため、常に最も優れた生産体制を維持することができる。

三陽機器の地元・岡山や隣県の広島方面の中小企業の中には、技術力が高い部品メーカーが少なくない。「最新の設備を用意していて、最も安い価格で製造を引き受けてくれる企業をパートナーとしてきたのが、設立以来続く黒字の理由」と寺前社長は話す。

販売と生産を外部に委託し、開発に専念してきた三陽機器がシェアトップを確立するきっかけになったのが、71年に発売した「ドッキングローダー」シリーズだ。それまでのフロントロー

ダーは基本的にトラクターの販売時に装着し、農家で着脱することは想定していなかった。

しかし、様々な用途で用いられるトラクターは、フロントローダーを外せた方が便利ことが多い。つけたままでは燃費が悪化するし、前部に重心が傾きバランスも良くない。ドッキングローダはそうした要望を受け、大人1人で工具なしに数分間で着脱できるようにした画期的な商品だった。発売後すぐに人気を集め、翌72年にはシェアトップを握った。

三陽機器は、トラクターを手がける国内の総合農機メーカーすべてに商品を納めてきたが、OEMの限界も常々感じていた。販路の開拓に力を注ぐ必要はなかったものの、大手農機メーカーにだけ向かい合っていると、最終的なユーザーである農家の声がなかなか聞こえてこない。

そこで、農家が集まる展示会などに出かけて商品説明をしようと試みたが、三陽機器がユーザーの前に現れることを農機メーカーは快く思わなかった。三陽機器が農機メーカーを通さずに、直接販売に乗り出すことを恐れたようだ。「直販までやる気はなかったが、ユーザーの声はどうしても聞きたかった」(寺前社長)という会社が考え出したのが、サービス専門会社、三陽サービスの立ち上げだ。

それまでアフターサービスは主に農機メーカーが実施していたが、利幅は薄かった。三陽機器がそれを引き受けるという申し出には、農機メーカー側も快く了承した。ただ、社員数が100人に満たない三陽機器が全国6カ所にサービス拠点を構えるのは大変な負担だ。「アフターサービスを手がけてから、利益率はがくと落ちた」と、三陽サービスで取締役を務めたことがある寺前社長は苦笑する。

しかし、成果は確実に上がった。三

## 市場では陰の存在

トラクター用フロントローダーにおける三陽機器のシェア



注：本誌推定

### 三陽機器の概要

本 社 岡山県里庄町新庄 3858  
 創 業 1966年6月  
 資 本 金 6600万円  
 社 長 寺前公平(48歳)  
 売 上 高 26億6700万円(2004年5月期)  
 従 業 員 94人  
 事業内容 農業用機械の製造

陽サービスを設立した80年以降、フロントローダーの改良点の多くは、農家の声から生まれている。経営的には負担になるアフターサービスに参入し、汲み上げてきたユーザーの声を商品開発につなげることで、三陽機器はシェアを守り続けてきた。現在ではメーカーの機種ごとに約500種類のフロントローダーを用意している。

## 建機が参戦し競争は激化

2000年前後から、フロントローダーを装着したトラクターに似た能力を持つ、建機のホイールローダーが市場に参入してきた。これまで建設現場などで使われてきたホイールローダーだが、道路工事の減少などから最近では販路を農業分野にも広げようとしている。ただでさえ縮小傾向にあった国内の農機市場に、世界を相手に戦う日本の建機メーカーが参入したことで、フロントローダーの単価は下落し、三陽



長年の改良によりフロントローダーの着脱はどんどん簡単になっている

機器にも影響が及んだ。

ピーク時には40億円を超える売上高がありながら、現在はその7割程度で推移している三陽機器にとって、今以上にフロントローダーに次ぐ事業の柱が必要になった時期はない。そこで同社は、サービス拠点を通じて実施している通常のマーケティングに加え、新たにユニークな新規事業探しの手法を導入した。

三陽機器には、「ぶらぶら社員」と呼ばれる通常業務を解かれた社員が、常に1~3人いる。彼らの仕事は学会や展示会を渡り歩き、新商品のヒントを拾い集めてくることだ。厳密な期限やノルマを課さずに自由な発想に任せた結果、環境という同社にとって新しい分野への進出が実現した。

2001年以降、もみがらすりつぶし機や樹木破砕機、活性炭製造装置といった環境関連機器を相次いで発売。これらは当然、トラクターには装着しない。「国内の農機市場が急激に拡大することはない。次は環境。うちの強みである油圧機器は応用範囲が広い」と寺前社長は新市場に期待する。

三陽機器は設立後38年ながら、寺前氏で社長は4代目になる。2年前に就任した寺前社長はまだ48歳だが、「優秀な人が出てくればすぐにも社長職を譲る」と気を引き締める。寺前社長は創業メンバーではなく、新卒で入社した社員で初の社長だ。日本の農業を支えてきた三陽機器は新たな時代へ突入する。寺前社長は発想も新たに同社を引っ張っていく。(上木 貴博)