

のハイブリッドパネルを開発しました。2社の「いいとこどり」の産物で、強く耐久性に優れた軽量パネルとなり、お客様にも喜ばれました。さらに、最大手のコンビニ配送車のコンペでこのパネルの提案が評価され、指定メーカーとなることができました。

## 家族で引っ越して M&A成功の基盤をつくる

—— 矢野社長は、大手建機メーカーを経て1993年に入社されました。社長に就任されるまでの経歴で、最も印象に残ることは何でしょうか。

矢野 私がこの会社に来て初めて自分の価値を出せたのは、1998年に経営状況が悪化した時です。金融機関の破綻が相次いだ不況期で当社も売上が急落し、やむなく希望退職を募りました。世間全般が不況の中ではそれほど応募はないと思っていたのですが、想定した以上の退職者があり、私は大きなショックを受けました。

それ以前から指示待ちの風土など会社を変えなければいけないと考えて準備をしていましたが、この状況を打開するために、事業ごとに決定権を持たせ、顧客の要望に即応する事業部制を導入しました。自ら考えて行動する風土を醸成するために、事業部長は立候補で募りました。組織改革に合わせてパネル製造の自動化など生産体制も見直しました。こうした改革で、社員の士気は以前に比べ、格段に上がってきました。

—— 組織改革が功を奏し、業績が好転した2003年にアルナバン株式会社(旧アルナ工機株式会社)のバン事業部を事

業分割し設立)の営業権を譲り受けました。どのような経緯でM&Aされたのですか。

矢野 まず、前提として、当社は1990年代の初めに、売上高100億円を目標にした中期ビジョンを立て、市場を東へと広げるため三重県に工場を新設する計画を具体的に進めていました。工場新設の計画はその後の市況の悪化で頓挫してしまいましたが、市場を東へ広げるといふ構想はずっと持ち続けていました。

そして、業績が好転してきた2001年に、突然ライバルのアルナ工機の親会社であった阪急電鉄さんから「アルナ工機のバン事業部を承継して欲しい」という話がありました。当時、アルナ工機のバン事業部は、滋賀県米原市に拠点を置く冷凍車メーカーで、当社とは競合関係にありましたので、驚きと共に半信半疑で不安もありました。ただ、阪急電鉄さんからは当社の不安を払拭することもあってか、「1年程度は業務提携の形で経営を支援していただき、判断して欲しい」と、非常に真摯な対応をしていただきました。そこで当社からは私と生産部門の部長の2名、阪急電鉄さんからも優秀な若手社員3名がアルナバンに出向し、アルナ生え抜きの幹部と共に事業の立て直しに尽くしました。1年が過ぎたところでこれは何とかやれると判断し、アルナバンの営業権を譲り受けました。

—— M&Aの2年後の2005年には、社名をアルナバン株式会社から「株式会社アルナ矢野特車」に変更され、現在ではM&A当初から2倍近い売上高で、御社の業績にも貢献しています。M&A成功の秘訣を教えてください。

矢野 まず、阪急電鉄さんの売り手(阪急)、買い手(矢野)、世間(お客様)の「三方よし」のスキームが良かったことです。我々からすれば「よくぞ矢野を選んで下さった」となります。そして、先ほど述べましたとおり準備期間を設けていただけるなど、私たちがその気にさせてくれる渡し方をしてくれたことです。また、この話が当社に持ち込まれたのは、当社が市場を東に広げるといふビジョンを持ち、実際に行動に移していたからこそ話が来たのだらうと思います。

次に、M&Aする過程において、譲渡側の阪急電鉄さん、アルナ工機バン事業部の皆さん、譲受側の当社の3社が一致団結して業務改善に本気で取り組んだことです。M&A後は、矢野本体とアルナとが、営業面、生産面など様々な分野で交流・互いに切磋琢磨し、優れた品質の製品を市場に送り出しました。

そして最後に、理念の共有化にあると考えます。当社とアルナの社員全員が“Yano Spirit”を実践していくことと取り組みました。私はM&Aした時には当社では専務という立場でしたが、アルナの代表取締役専務を兼務して滋賀に家族で引っ越して、矢野本体が本気でアルナの経営に取り組んでいるという姿勢を示し、“Yano Spirit”の浸透に全力を注ぎました。その成果の一つがハイブリッドパネルの共同開発へと繋がっていったのだと思います。

## 弛まない開発と アライアンスの強化で 各製品ともトップブランドを目指す

—— 近年は業績が非常に好調です

が、今後の課題はどのように捉えられていますか。

矢野 ここ3年は順調に推移していますが、ここに来て燃料価格の上昇などで懸念材料が出て来ました。業界全体では、何とんでもドライバー不足が深刻化していることが大きな課題です。

当社では、2022年の創業100周年に向けてのスローガンとして「SHOOT THE NEXT ARROW!」(次の矢<アロー>を放とう!)を掲げています。その実現のために「輸送の品質・効率・安全の技術パートナー」として企業価値を研鑽し続けることに取り組み、各製品ともトップブランドを目指しています。ドライバー不足の物流危機の時代に、乗りたくなるクルマ(車輛)を通して、輸送品質と輸送効率向上に貢献する取り組みを行っています。

乗りたくなるクルマとは、超低温車、優れた保温(冷)性能、耐久性、不良・故障が少ないなど基本性能に優れ、荷物の積み降ろしが楽、安全に作業できるなど使いやすく、美しい外観、企業のデザインを引き立てる外装など美観に優れたクルマです。簡単に言えば「安全に、楽に、かっこよく」運べるトラックボデーを提供していくことです。

そのための具体的な行動の一つとして「100の技ありアイテム」プロジェクトに取り組んでいます。冷凍車は成熟した製品で、お客様の要望を待っているだけでは魅力のある開発ができなくなっています。しかし、先ほどお話ししたLEDコーナーライトのように、現場の要望はまだまだ眠っています。例えば、道具箱一つ、取っ手一つでも使い勝手などに改良の余地があるはず。小さいことでもい

いから、価値を向上させるスモールヒットを100本出そうということです。

当社の冷凍車と同じ年に誕生した世界初の即席麺「チキンラーメン」は、45年経った時に「たまごポケット」が誕生し、その5年後黄身と白身の「Wたまごポケット」に改良されました。それと同じように、お客様の“感動”を実現する製品開発を弛まなく続けていこうというプロジェクトです。

—— 新たなM&Aや海外展開などのビジョンはどのように描いておられますか。

矢野 M&Aは、もちろんチャンスがあれば検討していきますが、M&Aまでいかずとも、国内外メーカーの技術を積極的に調査し、技術提携やアライアンスなどで技術交流を推進していきます。すでに北海道の同業メーカーとは共通の部材を使って生産しているものもあり、それを広げることによって、部材のコストダウンやメンテナンスサービスの充実などで、市場に貢献していきます。

海外市場も技術供与やアライアンスなどで取り組んでいます。中国企業への技術供与で同国の発展に貢献するとともに、私たちがその部材を輸入することでコストの低減を図っています。

また、航空機給油車ではフランスの会社と業務提携し、技術の提供、材料調達などの支援を受けるプロジェクトが進行しています。

アルナバンのM&Aでの経験を活かして、柔軟な頭で世界の技術を調査して良いものを取り入れていきたいと考えています。さらに、IoTなど新しい技術を取り入れるために異業種との技術交流も模索しています。

冷凍車も特装車も、まだまだ進化の余地があります。アライアンスの強化などで、我々の価値を高める「次の矢」を放っていきます。

—— 最後に、大阪中小企業投資育成へのご感想をお聞かせください。

矢野 出資いただいたのは1969年で、先々代の社長の頃ですから、詳しい経緯は分かりませんが、資本の充実と企業としての信用力向上が大きな目的だったと聞いています。私自身では、アルナバンのM&Aの際、有能な人材を紹介していただいたり、年輪会での交流で新たな取引先を紹介いただいたりといろいろお世話になっています。また、年輪会の幹事を1年間務めさせていただいたことも良き思い出です。これからも、当社が成長していく上で、人材の紹介や取引先とのマッチングなどでお手伝いいただけることを期待しています。

長時間にわたり、貴重なお話をありがとうございました。

失敗を恐れず挑戦することと、  
チャレンジを共有してくれるお客様に  
感謝の念を持ち続けること。  
創業者の“Yano Spirit”は今も大切に引き継いでいます。



### Profile

1961年、福岡県生まれ。1983年早稲田大学理工学部工業経営学科卒業、1985年同大学院同学科修了後、株式会社小松製作所入社。米国会社への出向など、同社で8年間のキャリアを積んで、1993年、株式会社矢野特殊自動車に入社。取締役社長室次長・生産本部長を経て、1998年、常務に就任。2003年、同社専務とアルナバン株式会社(現株式会社アルナ矢野特車)代表取締役専務を兼務。2007年に代表取締役社長に就任、現在に至る。



航空機給油車



タンクローリー



車輛運搬トレーラ