

# 優秀なパートナー選びと トップ同士の信頼関係こそ重要

## 大森機械工業株式会社

主な事業内容：  
包装用機械および包装関連機器の  
製造・販売  
本社所在地：埼玉県越谷市  
社長：大森利夫  
創業：1948年3月  
従業員数：587名



大森利夫社長

### インド進出で思い知った 「郷に入っては郷に従え」

国や地域の食事情に応じた包装機械を展開し、世界中にマーケットを広げている大森機械工業。最初の海外進出は円高がきっかけだった。1990年ごろに始まった中国のインスタントラーメンのブームに因應するため、商社経由で包装機械を年100台ほど輸出していたが、95年になると為替レートが1ドル70円台に突入、中国側と価格の折り合いがつかなくなった。そんなときに国営企業との合弁話が持ち上がり、インスタントラーメン向け包装機の現地生産を開始した。代表取締役社長の大森利夫氏はこう振り返る。

「中国企業との合弁会社の話をすると『騙されたことはありませんか』とよく聞かれますが、当社の場合はまったくありませんでしたね」  
創業者で当時社長だった大森昌三



クッキーやビスケットの包装機をつくる「大森インド」のスタッフ。

氏が現地の経営陣と頻繁に連絡をとり「注文は入っているか」「問題はないか」と経営トップ自らコミュニケーションを欠かさなかったことが大きかったという。2012年にはカナダにも進出したが、長い付き合い

いなかで信頼関係を築いてきた現地販売代理店と合弁会社を設立したため、順調にスタートできた。

2013年にはインドに進出した。検討はそれ以前からしていたが、現地に詳しい人がおらず、なかなか進まなかった。そのころ、

取引のあった国内代理店の社長（A氏）が会社を売却して悠々自適の生活に入っていた。

A氏は引退して時間ができたので、学生時代に旅行したインドを再び訪問したという。大森社長もちょうど同じころインドに出かけていたため、帰国してか

ら「インド話でもしよう」とA氏は食事に誘った。その席で大森社長は、「インドに進出を考えているが、任せられる人がいない」とA氏に話をした。するとA氏はこう言った。「もう一度、ビジネスの世界に戻りたい。自分を行かせてくれ」。A氏は引退後の生活を楽しんでいるように見えたが、現役時代はバリバリ仕事をしていただけに、少し退屈していたのかもしれない。

そこで社内にインド室を設置し、進出するための準備をA氏に任せると、「インドの包装機メーカーが売りに出ている」との情報が飛び込んできた。インドに進出すれば、真っ先に競争相手になるマルチパックという会社だった。

「であれば、買収を前提にインド進出を考えようということになったのです」

とはいえ、資金的な問題があった。買収には約30億円が必要だが、予算

は15億円。取引先などを当たつてみたが、出資してくれる企業は見つからない。あきらめるしかないか……。そう思いかけたとき、意外なところから救いの手が差し伸べられた。当時は第2次安倍政権が誕生して、アベノミクスの第3の矢として中堅・中小企業の支援が打ち出されたころだった。

あるとき、日本政策投資銀行から連絡が入り、「何か困っていることはありませんか」と言われた。日本政策投資銀行は政府が進める第3の矢に因應するため、サプライチェーン

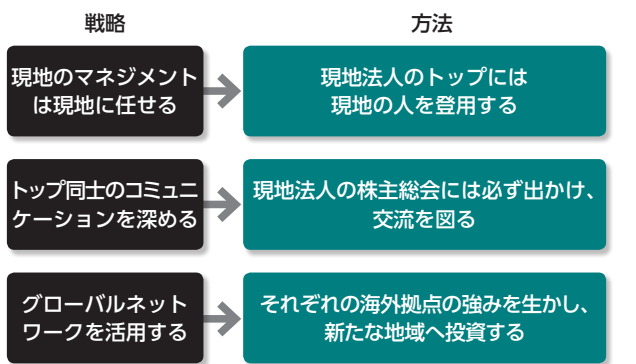
上重要な役割を果たしている中堅・中小の製造業を「バリューチェーンコア企業（VCC）」と位置づけ、サポートをしていた。同社がVCC企業に選ばれたため、声がかかったのだ。インドの件を相談すると、「海外への直接融資はできないが、日本にSPC（特別目的会社）をつくれば出資が可能」とのことだった。結果的に同社が15億円、日本政策投資銀行が18億円を出資してSPCを設立し、そこを通じてマルチパックを買収することになった。どんな障害があっても、「あきらめずに手を尽くせば、道が開ける」ことを証明するようなエピソードだ。

インドでは、クッキーやビスケットが主食代わりに食べられていた。

ベジタリアンの多いインド国内では小麦が主食となっており、その中でもクッキーは価格の面も含めて多くの人に受け入れられているからだ。マルチパックは、クッキーやビスケットのメーカーに膨大な台数の包装機を導入していた。インドに進出すれば、最大の競合になっていたはずだ。その会社を買収できたことで、インドでのビジネスを順調にスタートすることができた。

しかし、現地社員のマネジメントでは苦勞した面もある。インドでは企業の経営層が自分の子どもや親せきに便宜を図ることが少なくなかった。マルチパックの社長も息子が経

### 大森機械工業 海外需要獲得3つの戦略



営する会社に下請けの仕事を大量に発注していたし、工場長は部品加工の会社の役員を兼ねていた。

それを知った日本人社員は買収後に、不適切な下請けを切り始めた。すると、関係していた社員が一気に辞めてしまった。その中には幹部社員が多く含まれていたため、戦力ダウンは免れなかった。

「いま考えると、インドではよくあることなので、ある程度は許容すべきだったのかもしれない」

海外進出においては「郷に入つては郷に従え」の言葉通り、ある程度現地の慣習を受け入れる姿勢も重要になりそうだ。

### 現地のマネジメントは現地の人にしかできない

現在ではタイやオランダ、カナダにも拠点を持ち、現地需要に因應している。成功の秘訣はパートナー選びとコミュニケーションにある。

「現地でブランド力を持ち、業績を積み重ねてきた相手をパートナーに選び、現地の人を現地法人のトップにする。現地スタッフのマネジメントができるのは現地の人だと考えているからです。その上でトップ同士が信頼関係を築けば、安心して任せられることができます」

信頼関係を維持するには、日ごろ

からのコミュニケーションが欠かせない。同社では大森社長を含めた経営層が、現地法人の株主総会に必ず顔を出す。集中する時期は2カ月で5カ国を回ることもなるが、日程を確保する。

「やはり現地に行つて経営陣と話をし、一緒に食事をして交流を深めることは重要です」

今後の課題は、グローバルネットワークの活用だ。これまでは日本からの干渉を控え、それぞれ拠点ごと自由に成長を目指すスタイルが効果をあげてきた。しかし、さらなる成長にはグループ全体での統合的な戦略の必要性が出てきたと感じており、利益処分や再投資の方法などのルーティンも検討する予定だ。新たな市場としてアフリカが注目されているが、日本から直接投資するつもりはない。「インドあるいはヨーロッパの現地法人から投資する方法を考えています」

地理的に有利であるし、とくにヨーロッパは古くからアフリカと関係が深い。同様に各地の現地法人が積極的に投資を行い、孫会社を増やしていく。

現在はグループ全体の売上のうち国内が3分の2を占めるが、海外の売上を増やし50対50にするのが目標だ。