

トルコ・中東・北アフリカ地域における事業展開

■ 背景

産業機械メーカーA社は、これまでは複数の事業部が独自にトルコで代理店契約を行い周辺地域で事業展開を進めていたが、海外売上拡大のために当該地域での事業伸長が求められる中、会社全体としての地域参入・事業規模拡大に向けた現地での事業推進体制を構想することとした。

■ アプローチ

事業部の独自判断ではなく、会社としての本格的な地域参入であることを踏まえ、「儲かる事業構造の確立」、すなわち効率的な売上・事業規模拡大を目指し、以下のステップで検討を行った。

- (1) マクロ的な市場有望性とリスク分析を通じた、A社にとってのトルコ及び周辺地域の位置付け明確化
- (2) 候補事業の現地での競争環境分析を通じた、重要成功要因抽出
- (3) 現地で求められる業務機能と、現地の法制度、税制、投資優遇策を勘案した推進体制定義

これらの検討を推進する上では、Deloitte トルコオフィスと協業し、地域のビジネス構造や商慣習、法制・税制の運用に関する現地の具体的な情報を元に分析を行った。

■ トルコや周辺地域への見方

事業展開を構想する上では、当該地域の経済規模成長のみならず、地域特性や各国間の関係、さらに、事業拡大の前提となるリスクを明らかにし、それに対する構えを実装することが不可欠である。今回は、特に以下の観点からマクロ環境分析を進めた。

- インフラ整備状況
- 各国間の貿易状況
- 各国の金融、政治、地政学、自然災害リスクの大きさ

トルコは、日本から見ると新興国市場のように見られがちであるが、従来から欧州市場との結びつきが強く、欧州向の低価格工業製品の供給拠点として位置づけられてきた。欧州企業からの生産投資も活発であり、その蓄積した技術力や品質により、現在はさらに周辺地域への供給拠点としての位置付けを強めている。その結果、トルコ企業の多くは、周辺諸国へ積極的に事業展開を行っている。

周辺地域では、豊富な天然資源を背景とした投資流入とインフラ開発が旺盛であり、トルコ以上に高い経済成長率が予想されている。一方で、地政学リスクの高い地域も多く、事業展開、とくに最初のステップである販売・サービス拠点の設立を判断するには情報量が十分ではない地域も多い。

これらの状況に鑑みるに、産業機械事業においては、トルコもそれ自身一定量の需要は期待できるものの、むしろ周辺地域のインフラ関連需要にアクセスするための入り口と位置付け、現地企業との連携・合併などを通じた周辺地域への事業展開が、リスク管理と効率的展開の両面から有効であるといえる。

■ 地域における事業環境分析

当該地域での継続的な事業推進のためには、将来の変動にも対応可能な検討の枠組みを確立しておくことが

重要であり、以下のポイントでの検討を進めた。当該地域の産業機械に関するマーケットやビジネス構造に関する情報は、日本には十分整理された状態で提供されていないケースも多いが、Deloitte トルコによる市場調査や業界専門家へのインタビューを通じ、事業意思決定に足る精度、体系の情報を得た。

- アフタサービスやリースなどの周辺事業も含めたバリューチェーン分析とビジネス規模分析
- 競合たる現地企業の競争力の源泉分析
- 最終顧客(購入意思決定者)の購買要因分析
- 合併、買収等を考慮したバリューチェーン設計

トルコでは、グローバルで事業展開するゼネコンや、周辺地域においてエネルギー事業や発電事業を手がける財閥系企業が多い。サブコン等の実際の購入者ではなく、事業構想、スペックを決定する彼らが意思決定者である。事業構想の段階から A 社製品の優位性をトータルで売り込む、複数事業のクロスセルを行える営業体制が、事業推進上の重要成功要因である。また、彼らの購買決定要因であるアフタサービスの充実にむけては、現地企業との連携強化が有効である。現地の競合のうち 1 社は、リースや中古品、アフタサービス等によりトルコ及び周辺地域において高いシェアを築いているが、中核部品は欧米メーカーからの OEM 供給であり、中核部品を内製化している A 社にとっては、グローバルでの棲み分けを意識しながら、当該地域での事業拡大に協業できると判断できた。

■ 現地における事業推進体制

事業環境分析から、購買意思決定者への A 社トータルセールスを行う営業機能の必要性が導出された。加えて、将来的にも当該地域に複数の事業が、現地企業の買収や合併等により参入が本格化することが予想され、そのための事業管理、経営管理機能を備えた、地域統括拠点としての現地法人設立が有効であると認識した。

そのために、以下のような観点から、現地における法制、税制を踏まえて、法人形態や管理モデルを定義した。

- 事業推進と運営効率の両立
- 複数の現地企業に対する効率的なガバナンス
- A 社全体での機動的、効率的な現地投資
- 迅速な意思決定のための、日本側と現地側の役割、責任分担
- 現地として採算性を確保するための収益スキーム

■ まとめ

これらの一連の検討を踏まえ、A 社においては、候補事業において具体的な事業基盤強化のための施策を推進するとともに、現地法人体制のより具体的な設計を進めている。本活動は、DTC がもつインダストリー知見や戦略コンサルティングのケイパビリティと、Deloitte トルコのコンサルティング部隊とのシームレスな連携が顧客の迅速な意思決定に資する分析を提供できた事例である。