

新興国トルコでの事業拡大と 中東・アフリカ・CIS諸国 への活動強化



ダイキン工業株式会社
ダイキントルコ取締役副社長
西村 英記

ダイキン工業は2011年7月に、ヨーロッパ事業統括拠点であるダイキンヨーロッパ社によるトルコ国内2位の地場空調暖房メーカーのエアフェル社買収契約を締結、同社を礎にダイキン100%資本の生産・販売子会社を設立し、同年10月よりダイキントルコ社として、同国における新たな歴史をスタートさせた。ダイキン工業のトルコ事業は1975年にさかのぼり、これまでは代理店を通じた同国での業務用空調機や家庭用高級機（インバーター機）の販売がその中心だったが、ダイキントルコ社の設立を機に、多岐にわたる事業拡大の可能性を手中に収めることができたといえよう。

トルコ市場の魅力とダイキントルコ社のこれまでの歩み

近年、日本のマスコミ報道でも盛んに取り上げられるトルコはリーマンショック後の低迷からいち早く抜け出し、力強い経済発展を成し遂げた。1500万人の人口を抱えた同国最大都市イスタンブールでは、街を東西に分けるボスポラス海峡横断鉄道トンネル建設における日本企業の活躍の例にみられるとおり、昼夜を問わず、道路や鉄道の延伸などのインフラ整備が行われ、その沿線では、建設現場のクレーンが立ち並ぶ「成長



ダイキントルコ社の工場全景

都市」であることを肌で感じることができる。そのほかの都市においても、首都アンカラの政府系案件や、リゾート地として人気のアンタリヤではホテルなどの建設、空調機器更新案件ラッシュなど、それぞれの地域を支える基幹産業関連の建設が日々発生している。

今回ダイキン工業が買収したエアフェル社は1999年に設立され、買収時には同国空調シェア2位にまで事業を拡大させていた非常に勢いのある新興空調メーカーであった。その勢いの源泉はスピード感ある経営にあり、意思決定も早く、組織構造も非常にフラットな単層構造になっている。時には日本人的には熟慮が足りないと思われるケースでも、「まずは行動」を優先させることでエアフェル社のダイナミズムを生み出し、市場からの信頼を獲得したことが強固な販売ネットワーク構築を可能なものにした。このダイナミズムはダイキンとしても学ぶべき点であり、ダイキントルコ社に移行した今でも、強みとして大切にしている。

行動力がもたらした 短期間でのダイキンの知名度向上

スピード感のある意思決定と同様、若くて勤勉な従業員の行動力も、相乗効果として事業拡大に大きく貢献している。前述のとおりダイキントルコ社設立前は代理店を通じた業務用機器を中心に販売を行っていたため、一部の空調設備のプロにはダイキン・ブランドが浸透していたものの、一般の消費者には認知されていなかった。この課題に気づいた従業員は即座に独自のキャラクターを自ら立ち上げ、テレビや公共交通網での広告や、トラックを改造した移動式宣伝・展示車両を矢継ぎ早に導入。さらにトルコで最も人気のあるスポーツのひとつであるバレーボールで、日本代表の

木村沙織選手が所属する強豪ガラタサライのメインスポンサーとなり、スポーツ振興を通じた知名度向上への取り組み、そのほかにもCSR活動としてさまざまな活動に参画するなど「まずは行動」に基づき活動を展開。これらが今日の販売店開発などを通じた売上拡大の一助となっている。

これらエアフェル社のもつ強み・特色を大切にすることを意識して今日まで事業を行っており、新会社移行後も社長、幹部ともに同じ役職を継続していただくことでトルコ人によるトルコ事業を尊重。ダイキンおよびその駐在者は、彼らの目標達成のためにダイキンのもつ技術やノウハウ、ネットワーク、日本企業の活用すべきよき習慣を導入、サポートすることで、相互理解を育んでいる。たとえば「まずは行動 (PLANとDO)」に重きをおいた現地流のやり方に「SEE」と「CHECK」の要素を付加することで、活動に対する対投資効果にまで見方を広げた。また、彼らにとって一見、異文化に映る企業理念の理解においても、勤勉で向上心の強いトルコ人の気質を活かした継続的なコミュニケーションにより、相互理解を深めることができている。最近では社員力向上の観点から、欧州ではあまりみられない、横断的な配置転換なども導入している。

地政学的に見るトルコの魅力

トルコの市場としての魅力とは別に、周辺国へのビジネス拡大の拠点としての優位性も、トルコの魅力のひとつにあげられる。経済・貿易協定では中東や北アフリカの多くの国とFTAを締結しており、EUとの関税同盟により西欧諸国への輸出も関税ゼロで供給でき



室外機の組み立て工程

る。またCIS諸国を中心にトルコ語に近似した言語を使う国が多いこともあり、多くのトルコ建設業者が周辺国に進出。それらの国にも強い経済成長を達成している国があることから、トルコ・ネットワークを活用しながらのCIS向け販売を拡大。今後はダイキンのもつ周辺国の既存ネットワークを活用し、CIS諸国のみならず、将来的にはダイキングループの一員として、中東・北アフリカにおける事業拡大にも貢献できる体制を構築したいと考えている。

急速な経済成長の追い風を背に受け、地場に根づいたエアフェル社の販売ネットワークと行動力に加え、ダイキンの世界各国のネットワークやノウハウの融合によるシナジー効果で、ダイキントルコ社はトルコ国内外において、設立当初の計画を上回るスピードで事業を拡大している。



合宿研修