

2013年6月7日

グローバルレポート

トルコ共和国

台頭する中東・中央アジアの新たなハブ

コンサルティング・国際事業本部 国際本部 グローバルコンサルティング部 チーフコンサルタント 池上 一希

「東西文明の十字路」として栄え、地政学的にも優位なトルコ。金融危機による一時的な落ち込みを除けば、2002年からの約10年で平均して約7%の高水準の経済成長を遂げている。進出する日本企業は約100社にとどまるが、近年は欧州への生産拠点としてだけでなく、消費市場としても注目を集めている。以下、日本企業にとってのトルコ市場の位置づけや、参入する上でのポイントについて紹介したい。

■2017年までがトルコ事業拡大の好機～規制緩和と新空港建設がトルコ投資の追い風に

トルコの有望性は短期、長期の2つの時間軸から見ていく必要があると思います。

短期的な要因としては、「規制緩和」と「新空港建設」の2点が挙げられます。1点目の「規制緩和」ですが、2012年に外国人の不動産投資規制の大幅緩和が実施されています。これにより中央アジアや中東諸国など189カ国からの不動産投資が可能となりました。同時に土地登記法など関連法整備、税法の整備、改正も進んでいます。

地中海沿いのアンタルヤやイスタンブールを中心に同国の不動産投資は人気ですが、2012年の外国人による不動産購入総額は前年比3割増の30億USD近くに達しました。従来からのドイツなど欧州諸国に加え、足元では特にサウジアラビア、クウェートなどの中東マネーのシフトが顕著です。中東の有力財閥の1つであるサウジアラビアのALJグループも、不動産を含め10億USDをトルコに投資することを公表しています。かつてのドバイのポジションをイスタンブールが奪いつつある状況です。



マンション開発など不動産投資に沸くイスタンブール

2点目は2017年に第1期工事が完成予定のイスタンブールの第3空港建設です。同空港はイスタンブール北部の黒海沿岸に建設予定ですが、トルコ政府幹部によれば6本の滑走路を持ち、年間1億5000万人の旅客処理能力を持つ世界最大規模のものとなる予定です。今日、世界最大規模の空港といえば、米国のアトランタ空港(年間乗降客数約8500万人)ですが、今回のプロジェクトはそれを大幅に上回るものです。

なお、同国のナショナルフラッグであるトルコ航空はこの10年間で急成長しています。Skytrax社から2011年、12年の2年連続で「ベスト・エアライン・ヨーロッパ」に選定されるなど、グローバルでもトップクラスのキャリアとして数えられつつあります。同社は既に220都市の就航先を有しますが、これに新空港の完成が加わると、イスタンブールを地域ハブとして、グローバルなヒトとモノの流れが一変する可能性が高いといえます。日本企業としても、このタイミングまでにトルコ市場で先鞭をつけることが1つのポイントになると考えています。

■改善するグローバルにおけるトルコの位置づけ～建国100周年のロードマップの重要性

一方、長期的なトルコの発展を踏まえて、マイルストーンとして挙げられるのは2023年の「建国100周年」です。これをターゲットに政府は国内総生産(GDP)を現在の2倍にし、同国を世界トップ10の経済大国に押し上げることを目標に掲げています。また、インフラ、観光、医療などの主要分野ごとに成長戦略をとりまとめています。先に述べた第3空港建設も原子力発電所とあわせ、インフラ開発の2大案件として位置づけられています。

誤解を恐れずにいうと、欧州連合(EU)加盟を実質的に断念したことも、現時点でトルコにとり追い風になっています。

EU加盟は同国の悲願として、1987年にEC加盟申請、2005年から加盟交渉を開始していますが、独、仏の慎重な姿勢もあり目立った進捗はみられません。一方、2003年に、エルドアン氏が率いるAKP(公正発展党)が過半数を制し、イスラム色のある国家運営に切り替えてからは、EU加盟を名目とした自国の構造改革を迅速に進めつつも、経済的な欧州への依存度の低下を促すべく、シリア、イラク、ロシアなど周辺国との関係を強化しました。

足元のシリアとの問題でこの「東方政策」は崩れつつある、という見方もありますが、エルドアン首相のカリスマ性もあり、アラブの春以降、イスラム国家のリーダ役としての発言力を増しています。実際、米国オバマ大統領もエルドアン首相への物言いにはかなり慎重になっているように見受けられます。

以上のような経済・政治大国としてのステップアップとあわせ、トルコは潜在的に覇権国家として台頭する要件も満たしています。特に重要と思われるポイントは、下記の3点です。

- (1) 地理: 成熟する欧州と急成長するアジアの中間という好立地
- (2) 内需: 世界トップ20に入る7500万人の人口。約半数が30歳以下と層の厚い若年人口
- (3) 資源: 石炭などの自国資源にとどまらず、周辺国を結ぶエネルギー回廊としての役割

米国の国家情報会議(National Intelligence Council)は2012年の報告書の中で、将来的に台頭する国家として、中国などアジア諸国と並びトルコを挙げています。また、ジョージ・フリードマン氏の著書「100年予測」では、2050年前後までにトルコがロシアなど周辺国の衰退に伴い強国として台頭し、米国と宇宙戦争を繰り広げる、とまで予測しています。

上記の予測の確からしさはともかく、2023年の長期ビジョンに沿うように、ゆるやかにトルコの位置づけは改善しています。政府上層部は遅すぎると不満のようですが、5月16日に大手格付け機関のムーディーズ・インベスターズ・サービスは同国国債の格付けを引き上げ、「投資適格級」となるBaa3としました。安倍首相が5月に訪問した際は専らオリンピックと原発のセールスに注目が集まりました。しかし、「モダンイスラム」として、今日再び台頭しつつあるトルコに対して、日本人、日本企業としてどのようなスタンスを採るべきか、という長期的な視点を持つことが、今後より重要性を増してくると思います。

■豊かなイスタンブールの消費市場～Eコマース、ファッション、ヘルスケアが有望

成長著しいトルコですが、この国を新興国ととらえると物事を見誤ります。

トルコ人の生活水準の高さを示す1つの事例として、テレビの視聴率のトレンドが挙げられます。毎年9月を境に上昇し始め、冬の間中高い視聴率をキープし、5月に急激に低下します。特にイスタンブールなど大都市の富裕層を中心に、バカンスに出かける夏季はテレビから遠ざかるからです。1人当たりGDPは今日すでに1万USDを突破していますが、これはブラジルやロシアとほぼ同水準にあります。トルコは既に中進国のステージに位置しています。

弊社の推計では、同国の小売市場は約2000億USDですが、経済発展に伴い近年著しい変化を遂げています。より質の良いものを求める消費者のニーズの高まりにより、カルフルなどのハイパーマーケット業態はやや伸び悩んでいます。大手小売も家電やアパレルなどの専門店の拡充や、高級スーパーの出店に注力するなど、業態の多様化が進行しています。また、車社会のトルコではショッピングセンターがポピュラーです。たとえば、07年に完成したハイエンドショッピングセンター、イスティニエパークは世界の一流ブランドが軒並み出店し、非常に洗練された造りになっています。富裕層を対象としたビジネスではグローバルでも先行しているといっても過言ではないでしょう。

今後の注目分野としては、Eコマース、ファッション、ヘルスケアなどが挙げられます。

まずEコマースですが、市場は小規模ながら毎年約20%近い高い水準で推移しています。従来は中小規模の企業による通販サイトが目立ちましたが、近年は流通大手のミグロスやアパレル大手のZARAが通販サイトを立ち上げるなど、本格的な市場の立ち上がりを迎つつあります。代表的なサイトとしてはgittigidiyorなどが挙げられますが、今後の市場の有望性を見込み、米イーベイが2011年に同社を買収しています。

2つ目はファッションです。トルコ人の“美”に対する意識は高く、特に女性のこの分野での消費性向の高さは特筆すべきものがあります。購買力の高いイスタンブールでは、出勤やデートの度に頻りに美容院に通う若い女性の姿が日常的に見られます。



女性をターゲットにした幅広い品ぞろえで人気を集める gratis

アパレル分野ではMANGO、ZARAなどの欧州ブランドが浸透しています。特にZARAは2007年以降一気に出店を加速し、足元では国内8都市に展開しています。すでに「ZARA」以外に全部で8ブランドにまで派生しており、トルコ市場の先駆けとしての地位を確固たるものにしていきます。

また、この数年で急成長した注目業態として、「gratis」というキオスクもユニークな存在です。コンセプトは「若い女性が必要とするものを全てそろえる」で、実際に化粧品、ファッション雑誌、軽食まで女性が喜びそうな商品を幅広くそろえています。同社は現地財閥サバンジェの資本のもと、

2009年に事業を開始し、既にイスタンブール近郊で100店近くにまで店舗網を拡充するなど急成長を遂げています。この事例のように、女性向けの満足度向上を意識したサービスはトルコ市場での成功の1つのヒントになると思います。

最後にヘルスケアも有望度の高い分野として挙げられます。トルコへのメディカルツーリズムによる訪問者数はドイツ、ロシア、アゼルバイジャン、イラクなどを中心に25万人(2012年)に達しています。トルコ政府はこれを2023年までに200万人まで増加させることを目指して、様々な政策支援を行っており、事業者にとっては追い風となっています。2011年には三井物産がトルコの大手民間病院グループ、アジバテム社への出資を公表し話題となりましたが、このような事例が積み上がることで、日系医療分野の先端ノウハウや医療機器が普及する好機となるかもしれません。

■トルコをハブとした取り組み～2.5億人のトルコ人市場、15億人の周辺市場を捉える

トルコは世界でも有数の親日国といわれます。オスマントルコ帝国が1889年にエルトゥールル号を明治政府に派遣して以来、トルコと日本の間には、約120年の友好の歴史があります。

しかし、日常において日本の存在感を感じ取ることはほとんどありません。日本車シェアも約10%と低く、食文化においてもトルコ人は保守的な面があり、アジアでみられるような日本料理のブームもみられません。

従来の日本企業の投資は製造業分野がメインであり、トルコを欧州への輸出拠点として位置づけたものが大半です。サービス分野での進出も少しずつ増加傾向にありますが、依然としてトルコへ進出している日本企業は99社(2012年10月現在)と一部にとどまっています。

一方、欧州勢は状況が異なります。トルコの最大の輸出国でもあるドイツを例に挙げると、多くの企業が同国を新興市場として位置づけ、オスマン帝国時代から根を張ってきました。シーメンスの進出は19世紀半ば、ボッシュの進出は20世紀初頭です。今日進出しているドイツ企業は約4400社で、年間平均400社のペースで増加しています。近年は伝統的な製造業に加え、再生可能エネルギーや情報通信などの分野でも投資が活性化しており、裾野が拡大しています。

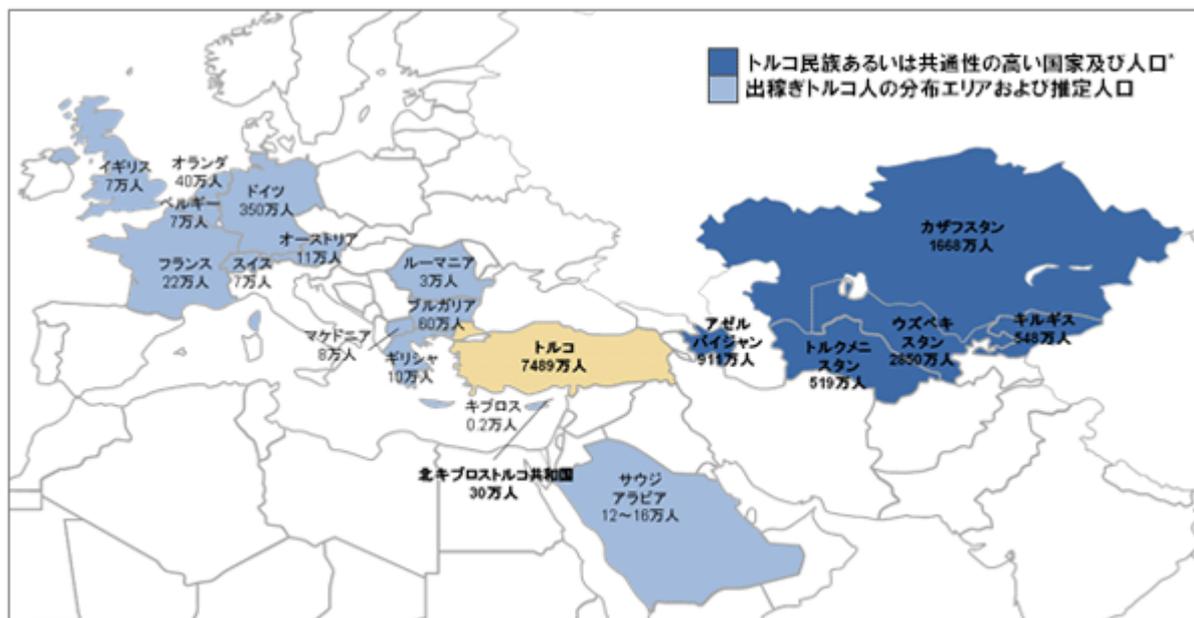
日系と欧州勢のスタンスの違いが端的に表れている事例として、「トルコをハブ拠点とした面の広がり」と「アライアンス戦略」の2点が挙げられます。

1点目ですが、多くの日本企業が欧州本社直轄のもと市場を管理しているのに対し、ユニリーバ、ネスレ等グローバル企業は、90年代前半よりトルコに周辺エリアの管理も含めた統括機能を付与しています。食品大手のネスレは95年以降、トルコ拠点を欧州の管轄から外し、アジアと中東の管轄としました。製薬大手のノバルティスなども足元で、北アフリカ市場向け医薬品の生産・輸出拠点をエジプトからトルコにシフトすることを検討しているといわれています。

これらの企業は、トルコを周辺市場攻略のハブと位置づけることで、大きく2つの層の顧客層を開拓しています。一層目は国境を越えたトルコ人市場です。トルコ人国家としてはトルコをはじめ、ウズベキスタン、カザフスタン、アゼルバイジャンなどの国家が挙げられます。さらにトルコ民族という観点からみると、約2.5億人の広義のトルコ人市場、これにさらに欧州への出稼ぎトルコ人が加わります。たとえばトルコ通信大手 Turkcell はドイツなど海外進出を活発化させていますが、トルコ系住民を対象としたサービスも提供しています。

二層目は周辺市場への広がりです。トルコを中心として、欧州(7億人)、北アフリカ(6億人)をはじめ、中央アジア、中東市場を含めると15億人の巨大市場が広がっています。トルコの輸出先の上位を見ると、ドイツ、イラク、英国、アラブ首長国連邦(UAE)と続きます。近年は高すぎるEU依存度を下げるべくさらに多様化しつつあり、イランやシリアなど、従来参入障壁が高かった市場の玄関口ともなりつつあります。

トルコ人市場の広がり



(注)その他アゼルバイジャン・トルコ人、タタール人、トルクメン人、チュバシュ族などが国をまたぎ分布している
 (出所)トルコ共和国労働社会保障省、各国政府統計値などを基にMURC作成

2点目のアライアンス戦略については、市場参入にあたっての積極的なM&Aが欧州勢の1つの特徴です。2011年の外国企業によるトルコへのM&A実績は約300億USDですが、グローバル企業も買収を活発化させています。

近年のトルコにおける主要なM&A案件(2010~2012年)

順位	会社名	本拠	トルコ企業名	業種	買収額 (百万USD)	出資 比率
1	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	スペイン	Türkiye Garanti Bankası	金融サービス	5,838	24%
2	Sberbank	ロシア	Denizbank	金融サービス	3,793	99%
3	Vallares	英国	Genel Enerji	エネルギー	2,100	100%
4	Diageo	英国	Mey İçki	食品・飲料	2,096	100%
5	SAB Miller	英国	Anadolu Efes	食品・飲料	1,900	24%
6	OMV	オーストリア	Petrol Ofisi	エネルギー	1,397	54%
7	Aéroports de Paris Group	フランス	TAV Havaİmanları Holding	インフラ	874	38%
8	Amgen	米国	Mustafa Nevzat İlaç	石油化学	669	95%
9	Magnitogorsk Iron and Steel Works (MMK)	ロシア	MMK-Ataköş Metalurji	鉄鋼	485	50%
10	Energo-Pro	チェコ	Aralık HEPP, Hamzalı HEPP & Reşadiye Cascade	エネルギー	406	100%
-	株式会社損害保険ジャパン	日本	Fiba Sigorta	金融サービス	286	93%
-	日東電工株式会社	日本	Bento Bantçılık	製造	100	100%
-	日清食品株式会社	日本	Bellini Gıda	食品・飲料	24	50%
-	富士フイルム株式会社	日本	Filmat	消費財	-	100%
-	富士フイルム株式会社	日本	Filmed Tıbbi Cihazlar	医療	-	100%
-	コニカミノルタ株式会社	日本	Transteknik Teknoloji	卸売・物流	-	100%
-	三菱商事株式会社	日本	Piyale Un	食品・飲料	-	50%

(出所)Deloitte Annual Turkish M&A Review 2010-2012. 各社公表資料などを基にMURC作成

既に述べた通り、トルコは中進国であり、ゼロからの参入はよほど差別化できる商品や販路がないと難しいのが実態です。そういった意味で、参入障壁が相対的に高いトルコビジネスにおいては、優秀な水先案内人となり得るトルコ人を確保し、いかに自社のビジネスモデルをローカライズするかが重要になってくるでしょう。

海外展開において、トルコ企業との協業は日本企業と補完性が高いのも特徴です。先に述べた Turkcell を再び例に挙げると、現在同社はカザフスタン、アゼルバイジャン、グルジア、ウクライナ、ベラルーシ、モルドバ、北キプロス、ドイツの計 8 カ国に進出しています。これらの相対的に日本企業が弱いエリアに、トルコ企業と協業することで、足場を築くことも可能となります。

実際、このような事例は日本企業でも近年増え始めています。NEC は 2010 年に中近東・アフリカ市場の体制強化のため、イスタンブールに統括拠点を設置しました。また、エアコン大手のダイキン工業は地場大手エアフィルを 2011 年に買収しています。同社は既に 70 年代から同国で事業を営む老舗企業ですが、買収により中価格帯の商品ラインを拡充し、中央アジアにも広がる広範な販路を確保しています。

相対的にトルコは深く入り込むのが難しい国だといわれます。日本にも通じるかもしれませんが、同国のビジネス習慣は長い時間をかけて、信頼関係を構築することが重要です。日本企業としても、アフリカ、中央アジア、中東など、相対的に日系の開拓の度合いが低いコア市場での存在感を発揮するためにも、参入障壁が高い国だからこそ、アジアに次ぐ第 2 の「新興国本社」をつくるくらいの発想の転換で、トルコ市場に臨む姿勢が必要なのかもしれません。

(本稿は日本経済新聞社が運営する Web サイト「日経 BizGate」に掲載された記事を抜粋し、抜き刷りにものです。禁無断転載。日本経済新聞社)

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。