2013年 9月25日

グローバルレポート

トルコビジネス戦略考 第1回

# トルコビジネスに好機到来!!
# ～「ルック・オリエント戦略」に乗り遅れるな！
## EU加盟延期がもたらす思わぬ効果

グローバルコンサルティング部長 プリンシパル 恩田達紀

### 五輪落選、EU加盟延期という2つの痛手

2013年トルコは大きな精神的な痛手を2つも被った。ひとつは、トルコ政財界や国民にとって悲願であった「イスタンブールの2020年五輪誘致五度目の落選」である。建国100周年を迎える2023年は、トルコの与党・公正発展党（AKP）政権の3期目にあたる。トルコは過去約10年間平均5.0%(OECD統計02-12平均値)という安定的な経済成長を続け、リーマン危機後も早急な景気回復を実現し、「新興国の経済発展の模範」と言われた。そしてトルコ五輪開催で発展にさらに拍車をかける予定であった。

サバンジ財閥本社高層ビルに掲げられていた五輪誘致横断幕（2013年8月28日恩田撮影イスタンブール）

隣国のシリア情勢は悪化する中でも、つい直近までは2020年の五輪候補の下馬評1位と言われることも多かった。今回は強力なリーダーであるエルドアン首相自らの参加と関与も大きかったため、落胆の度合いはさらに大きいものがあった。

もうひとつの大きな痛手は、1995 年からスタートした「2014 年 EU 加盟」交渉の長期化と延期である。これももう既に 20 年近く経ている。新生トルコはオスマン帝国の滅亡直後、トルコの生き残りをかけて戦った英雄ムスタバ・ケマル（アタ・テゥルク／新生トルコ建国の父）による再建以来、政教分離の政策をとり発展を遂げてきた。

建国 100 年に向けトルコ各所に掲げられている建国の父ケマルの肖像（2013 年 9 月 23 日恩田撮影イスタンブール）

日本の明治維新も一参考に西欧化による近代化を進め、当時日本での「脱亜入欧政策」のごとく、イスラムから政治経済上は一線を画し、自分たちはヨーロッパ人のようになることを目標とし、つい最近までの政財界人の多くは、念願の EU 加盟実現に自信にみなぎらせていた。

折しも、2013 年 5 月、イスタンブール新市街中心部のタクシム広場から始まった民衆のデモは、諸都市にも波及し、加盟交渉はまたも延期となってしまった。

2014 年の EU 加盟を悲願としてきているトルコにとってこれも大きな誤算となった。10 年来毎年会っているトルコ企業の友人・知人たちも、このダブルパンチは好調な経済と企業業績下において、信じ難いものであり、無念さを隠しきれないようであった。

## トルコの「ルック・オリエント戦略」が始動

しかし、最近になって、特にトルコ財閥の人たちからは、これらの痛手を乗り越えようとする「大きな心理的変化の潮目」が見え始めた。リーマン危機後の長期的な EU の経済停滞を尻目に、アジアの国々の発展を見据え、アジア企業や日本企業へのパートナーとしてのラブ・コールや支援要請が増えてきたのである。

歴史や宗教的な度重なるヨーロッパからの拒絶的な仕打ちと捉える一部の人もいる。だが、自分たち民族のアイデンティティの再考までの大げさなものではなく、自分たちのルーツはアジアの東方から移動してきた民族であると考える人も増えてきた。「EU 企業にほぼ偏っていたパートナリング戦略だけでなく、もっとアジアの、強いては日本の企業と一緒に事業拡大をしたい」という兆しが芽生えてきたのである。


（お問い合わせ） 革新創造センター 広報担当 TEL：03-6733-1001 info@murc.jp

平静を取り戻したタクシム広場（2013 年 8 月 30 日恩田撮影イスタンブール）

これはかつてのマレーシアの「ルック・イースト戦略」に考え方が少し似ており、トルコの「ルック・オリエント戦略」的なものとなる予兆といえる。もともと驚くほどの親日国トルコのこのパラダイム変化を、日本企業は見逃がす手はないと思われる。

実は最近のトルコは、外資企業にとって「EU に加盟をしていないがためのメリットや競争優位性が際立つ」ようになっているのである。これは自ら戦略的に進めてきたのではなく、消去法的にトルコの優位性が認識され始めているものと考えられる。

## EU 加盟延期が逆に強みに

トルコに進出する外資企業にとって、以下の点が顕在化してきた「EU 非加盟であることの消去法的トルコの連鎖的な競争優位性」と分析することができる。

**EU 非加盟による 7 つの連鎖的競争優位性**

①「長引くユーロ通貨危機による経済停滞とはデカップリングに動きやすい」
⇒ギリシャ、スペイン、ポーランドや他 EU 諸国と比較し、リーマン危機後の落ち込みが軽微で、危機下で EU に同調しない
②「EU に加盟しなくても既に EU に準拠する法制面と関税面の優位性がある」
⇒EU 加盟に向けた法制整備により新興国の中では外資企業の自由度が非常に高い
⇒既に EU 同様に、新興国トルコでも M&A も比較的行いやすい環境
③「熟練技能者・単純労働者ともに EU への急速な流失を回避できている」
⇒ポーランドなどの東欧 EU 加盟国などと比較し、優秀な人材が流出せずトルコ国内に残っており活用できること

④「経済発展スピードほどに労働賃金の上昇が比較的緩やか」
⇒単純労働者の流出も少なく、労働賃金の上昇が比較的緩やか
⑤「チャイナプラスワンの西方アジアの本命的な国になる可能性」
⇒相対的に中国沿海部と比較し、アジア側のトルコの人件費が拮抗してきている。また、メーカー労働に向いた国民性と増加中の若い生産労働人口あり
⑥「EU 関税同盟以外でも FTA は既に約 22 カ国と締結、他交渉先も増加」
⇒トルコを中心とした EU 以外への輸出可能性の拡がり
⑦「EU 非加盟により、トルコの中東、北アフリカ、中央アジア市場へのハブ拠点化」
⇒欧州のみならず、中東、アフリカ、中央アジア、ロシアへの輸出拠点と販売拠点となる、また、トルコ企業をパートナーとした他国進出形態の可能性の拡がり

## トルコが日本に目を向け始めた

このように、「EU の法制度や関税に準拠しつつ、EU に加盟しないこと」により、「十分で質の高い廉価な労働力の確保」でき、「将来、製造のみならず販売や統括のハブ拠点としてのポテンシャル」を有するトルコは、外資の有力メーカーを惹きつけるに十分な要因がそろい始めてきたことになる。

また、EU に加盟しないことにより、周辺国を中心にその他の国々とも、トルコの自立的経済連携が可能となる。もともとトルコの友好国のイラン、イラク、パキスタン、パレスチナなどに代表される西欧諸国が組みし難い国々との連携も可能となる。

そして、さらにこのような環境下に置かれたトルコが、アジアで一番の好感度を示す国、日本に目を向け始めてくれているという意義は大きく、トルコのビジネス戦略やパートナー戦略を真剣に検討する好機が到来したと言えるだろう。

（『日経 BP アジアビジネスオンライン』2013 年 9 月 25 日掲載記事より転載）

－ 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、当社の統一的な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。


（お問い合わせ） 革新創造センター 広報担当 TEL：03-6733-1001 info@murc.jp