

2013 年 10 月 23 日

## グローバルレポート

## トルコビジネス戦略考 第2回

## トルコは“西のタイ”となれるか!?

## 日本企業の相互発展モデルを検証する

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

連載第1回は2020年オリンピック開催国の落選、2014年EU加盟の交渉延期と、2つの痛手を被ったトルコの潮目の変化について、その心理的な背景とトルコの現状および消去法的競争優位性について分析した。自分たちのルーツのアジア、特に日本企業へラブ・コールを発する財閥や優良企業が増加し、欧米への偏重から脱し、ルック・オリエント的な志向がまさに芽生えはじめている。

日本企業にとって好ましいと言えるこの潮目の変化は、長期的なものとなるのか、または一過性のものになり、短期で終わってしまうかは、我々日本や日本企業の今後のトルコ戦略にかかっている。連載第2回では日本との将来的な相互経済発展モデルの方向感の提唱と日本の製造業、サービス業のトルコで活かすべき競争優位性について分析する。

## タイー日本に近い2国間の経済発展モデルの創出

日本や日本企業にとって今後の新興国戦略を考える上で、ベンチマークに値する「二国間経済発展のモデル」とする国はタイである。だが、潜在的な経済発展性を考えると、タイの次に有望なのはトルコだろう。我々日本企業にとってトルコは“西のタイ”的な相互発展モデルが期待できる数少ない国であると考ええる。

タイと日本との絶妙なビジネスの補完関係に近いモデルを、西アジアにおいてトルコと日本で構築していくことが重要となると考える。今、なぜトルコなのか。その理由は(1)「現在のトルコは潮目の変化の時」であること、(2)「西アジアの有望なハブ(EU、中東、中央アジア、北アフリカのゲートウェイ)としての地の利」があること、(3)「親日国トルコ企業経営者の心理的变化とアジア、日本への傾倒」という3つが揃っているからだ。



ヨーロッパ側ボスポラス海峡沿いのカフェの富裕層（2013 年 8 月 恩田撮影）

現在タイへの日本企業の進出企業数は中小まで入れると約 8000 社にのぼる（BOI 統計および MURC 推計より／中国は約 3 万社で 1 位、タイは 2 位）である。現在のトルコの日系企業数はまだ約 100 社程度である。ドイツのトルコへの進出ラッシュは 2005 年くらいから始まり、現在約 3000 社程度に急速に拡大している（ISPAT 統計 2013 より）。

日本とタイは自動車や電機や素材など 1980 年代より進出を加速させ、今は各種サービス業にいたるまで、約 30 年近くも製造、販売（輸出入／自国販売）、調達や最近では R&D 機能も、日本との補完関係を深化させている。日本の ASEAN ハブとしてのタイと同様に、今ドイツは、EU に加盟しない消去法的トルコの最大メリット（第 1 回記載のトルコの消去法的 7 つ連鎖的競争優位性）を享受することに気づいているといえよう。

## 日系製造業が活かせるトルコの競争優位性

現在の日本の主力製造拠点である中国、タイと比較した場合は以下の 10 点がさらなる特徴となると分析される。

### タイ（含む、中国沿海部）とトルコの比較

- ① 「労働の質は高くメーカー向き、マネージャーレベルは比較的優秀」
- ② 「タイの地方都市、中国の広東省などの沿海部と比較し、トルコのアジア側のワーカー・レベルの賃金はほぼ同等近くまでになり、上昇率は比較的ゆるやか」
- ③ 「労働争議は中国と比較し、かなり少ない」
- ④ 「産業の基本インフラは比較的レベルが高い」
- ⑤ 「政府の日系企業誘致機関が積極的かつ質が高く機動性に富む」（タイ BOI／トルコ ISPAT）
- ⑥ 「トルコのアジア側での産業政策は外資に対するインセンティブが出やすい」（現在は土地の廉価払い下げまたは無償供与、各種の免税措置など）
- ⑦ 「輸出拠点としては、第一に EU、次に中東、北アフリカ、中央アジアの順」（将来的にイラク、イラン、パキスタン等の人口大国を控える）

- ⑧ 「中国製造でインド以西に輸出する製品の工場移転の可能性と優位性」(中国製造による輸出のメリットは今後かなり薄れてくる)
- ⑨ 「グローバル製造3大拠点ハブによる将来的な分業体制に適す」(中国:中国国内向け/タイ:ASEAN・インド向け/トルコ:インド以西向け)
- ⑩ 「タイに匹敵するくらいの親日国と互助精神の共有、アジア人の価値観」(エルトゥールル号救助/イラン脱出救助/地震災害救助など)



最高級モールの富裕層と若年層消費者(2013年8月恩田撮影)

## 日本と共通点の多いビジネスプロトコル

次に、サービス業の進出を考える。欧米企業の友人の多くはトルコ市場をかなり理解しにくい難しい市場であるという。しかし我々日本企業にとっては、実は比較的理解しやすい市場であると考えられる。トルコの市場は日本と同様に、欧米外資にとってかなり“閉鎖的”に見える市場である。

もちろんトルコは日本同様に長い歴史と独自の文化、言語を持つ。一般にはなかなか英語も通じない。欧米外資企業が日本について“閉鎖的でフェアでない”と言っているのとほぼ同じような感覚で、彼らがトルコを理解するのは難しい面がある。

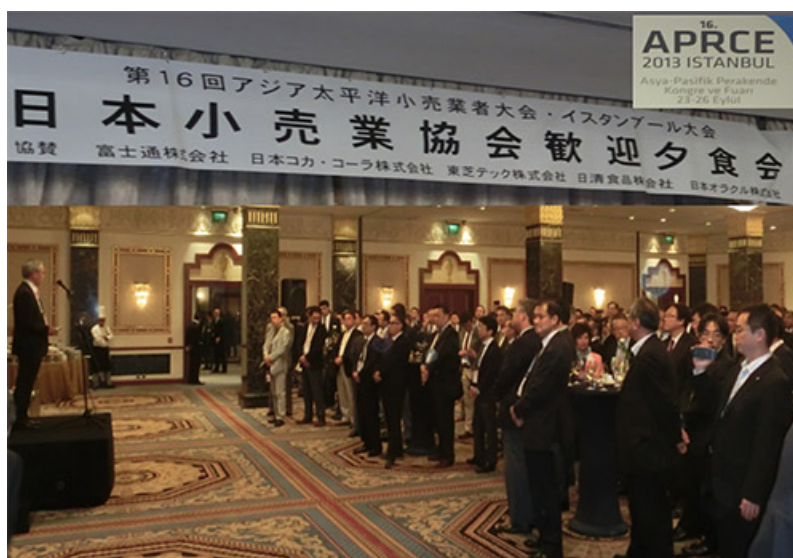
「EUに準拠した法体系になっているトルコ」だが、「法的には外資の自由度の高い日本」と実はよく似た点が多い。

トルコでのサービス業の進出では、相手方ローカル企業との詳細な折衝の積み重ねと人間関係の構築が特に重要となる。実際のコンサルティング・プロジェクトでのトルコ企業とのJV、パートナーリングなどのスキーム検討に関する折衝で、日本との大きな類似性を感じるものは、まず、契約の概念である。

欧米企業はミーティングを始める前にNDA(Non-Disclosure Agreement:機密保持契約)から入る場合が比較的に多く、MOU(Memorandum of Understandings)などをミーティング後、即結びたがるのは一般的である。しかし、トルコ企業の多くは、はじめに契約ありきというよりは、お互いを知り合うミーティングを重視し、回数を重ね信頼関係を構築することを優先する企業が多い。客人を厚遇してもてなす意識も強く、日本企業の折衝

スタイルによく似た感覚をここでも覚えるものである。顔もスタイルも混血を繰り返し白人に近いトルコ人でも、この点でも欧米企業的ではなく、アジア的な感覚を有することが多い。

1人当たりGDPは、平均値で1万ドルを超え、すでに中進国的になっており、グレーター・イスタンブールは、もはや2万ドル近く(IMF、ISPAT 統計)になった。この7500万人近くの消費市場は、疑いもなく、かなりの魅力となっている。実際に、日本企業がほとんど手がけてないと言えるくらいの「アッパー・ミドル以上の富裕層」へのサービス業や消費財の展開は、主な人口大国のアジア諸国と比較しても有望となっている。



アジア小売業大会における日本小売業協会主催夕食会(2013年9月恩田撮影)

グレーター・イスタンブールの2000万人近い消費者の購買行動は先進国にほぼ近く、日本のサービス業の適応範囲は広い。2年に1回開催されるアジア小売業大会が9月23-25日に過日イスタンブールで行われた。2年前はシンガポールで行われ、日本人の参加者は約500人であった。今般のイスタンブールでの日本人の参加者は約650人となり(日本小売業協会事務局より)、近くのシンガポールより多くの参加者となり、消費市場としての注目度は上がっている。

## M&Aはトルコでの有効な手段

このような発展段階にきたトルコでは、“サービス業でも有効な手段にM&A”が挙がる。新興国一般では製造業と異なり、サービス業のM&Aは法制度も未熟で、企業価値評価が難しく、困難を極めるケースが多い。

トルコは前述の日本に近い閉鎖的な市場ではあるものの、M&Aに関しては、EUの法体系に準拠しており、他の新興国に比較すると、進出のスキームとしては有効な手段となる。また人種も民族も融合には慣れた土壌もあり、M&A後の事業運営でのアダプタビリティは比較的高いといえる。

2013年に2つの大きな痛手を受けたトルコは、日本企業にとって、「時、地の利、トルコ企業の人心」とともに進出に関わる条件が整いはじめてきた国になった。日本の製造業のみならずサービス業にも大きな競争優位性がある。新興国の中では、進出スキーム上の自由度は高く、M&Aとしての進出形態もはじめてから考慮に入れることができる。

トルコは、タイ同等以上の人口と西アジア以西のハブ拠点としてのポテンシャルを有す。また深い親日的感情をもち、日本とのビジネス機能の補完関係と経済発展の WIN-WIN モデルを描きやすい、数少ない国である。

2023 年は新生トルコ建国 100 年となり、矢継ぎ早の発展戦略を実行に移している。タイにつづく、西のグローバル・アンカー拠点として、このようなトルコと日本のビジネス機能での補完関係を鑑み、戦略的活用方法を真剣に検討する時機にきている。

(『日経 BP アジアビジネスオンライン』2013 年 10 月 23 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。当社までご連絡下さい。