

トルコの財閥、世界的な企業グループに成長

イスタンブール事務所 中島 敏博

トルコの産業界は財閥によって成り立っているといっても過言ではない。持ち株会社 (Holding) を中核とした多角的経営を行う巨大な企業グループの活動範囲は多岐にわたっている。世界的にも名の知れた 4 大財閥コチ、サバンジュ、ドウシュ、ドアン以外にも大小さまざまな財閥が財界を形成している。ジェトロは、(2001 年の調査以降 5 年ぶりに) 主要 44 の国内財閥 (注) について調査した (別添財閥リスト参照)。

< 富と主要産業部門を独占 >

米経済誌「フォーブス」が発表した 2007 年版世界企業番付 2000 には、イシュバンク(375 位)、アクバンク(サバンジュ傘下、508 位)、サバンジュ・グループ(612 位)、コチ・グループ(683 位)、ガランティ銀行(ドウシュ傘下、792 位)、ヴァクフバンク(932 位)、移動体通信テュルクセル(チュクロヴァ傘下、965 位)、石油精製テュプラシュ(コチ傘下、1107 位)、ドアン・ホールディング(1254 位)、エンカ(1551 位)、ペトロール・オフィシ(ドアン傘下、1806 位)の名があり、トルコの財閥系企業は世界的規模に成長している。

また同誌の長者番付によると、10 億ドル以上の資産を持つ長者 946 人のうち、トルコ人が 25 人と日本人の 24 人を上回った。最高がフィバ財閥のヒュスニュ・オズイェイン会長、続いてチュクロヴァ財閥のメフメト・エミン・カラメフメト会長、サバンジュ財閥のエロル・サバンジュ氏、シェヴェット・サバンジュ氏、エンカ財閥のシャルク・タラ会長、ゾール財閥のアフメト・ゾール会長などとなっており、コチ財閥から 3 人、サバンジュ財閥から 4 人、エンカ財閥から 2 人、ドウシュ財閥から 2 人とほぼすべての長者は財閥ファミリーから出ている。

イスタンブール工業会議所(ISO)が発表した製造業の売上高上位 500 社でも、国営や外資系企業を除けば、ほぼすべてを財閥傘下の企業が占める。こうした財閥企業は 1971 年にトルコ工業・企業家協会(TUSIAD)を設立した。TUSIAD は、国内最大の政治力を持つ民間団体となっている。

< コチ財閥が先駆け >

国内最大の財閥といわれるコチ財閥は、前述の ISO 上位 10 社のうち 6 社、500 社のうち 17 社を占める。コチは 1963 年にトルコで初めて持ち株会社化を行い、財閥経営のモデルを提供した。持ち株会社化すると傘下企業に対する税制優遇措置が受けられたこともあり、コチ財閥に倣った持ち株会社は、60 年代に 13、70 年代に 96、80 年代に 87 社設立された。政府も財閥との協力関係による開発を好み、外資のトルコへの進出も財閥系企業との提携から始まった。

これら巨大な家族経営の企業グループは、創業者一族主体の取締役会が最高権力を有し、企業資産とファミリーの資産にも明確な区別がなかった。このため財閥傘下の銀行では、グループ企業の金庫的な役割が重視されて内部統制の欠如が目立ち、民間銀行部門の成熟を妨げてきた。しかし第2、第3世代の後継者たちは「欧米化」を目指し、2001年の金融危機前後からグループ企業の再編に着手、いくつかの財閥では銀行部門の売却に踏み切っている。

<日本の総合商社をモデルにした貿易部門>

貿易自由化が進むに従い、財閥も外国貿易、特に輸出に力を入れるようになり、コチ財閥が1970年に日本の総合商社をモデルにしたラム（Ram）を設立した。次いで、72年にエンカ財閥がエンカ貿易、73年にサバンジュ財閥がエクサ（Exsa）、76年にイシュバンクがジャム（Cam）、メパ（Mepa）、その後チュクロヴァ財閥、ヤシャル財閥、アナドル財閥などが相次いで貿易商社を設立した。

<70年代以降、建設を中核とした財閥が台頭>

当初から総合的な企業展開を行ってきたコチ財閥、繊維、金融を中核としたサバンジュ財閥という2大財閥に続いて、70年代には建設部門を中核とする財閥が勃興した。この背景には「オイルマネー」で潤う中東産油国での建設ブームにともなう大型案件の受注増があり、エンカ財閥、テクフェン財閥、STFA財閥、ドウシュ財閥などが急成長を遂げた。こうした財閥も、建設事業を中核にしつつ、製造業、貿易、金融へと事業の多角化に成功した。冷戦後は、旧社会主義圏における市場化の波に乗り、多くの建設プロジェクトを受注した。最近では日系企業と合弁で第3国におけるプロジェクトなども手がけるようになっており、中東、CIS圏での影響力は大きい。

<銀行部門の再編>

財閥系の銀行の中でも、イシュバンク、サバンジュのアクバンク、ドウシュのガランティ銀行、コチのヤプ・クレディ銀行などは世界的に知名度・信用度が高い。しかし、2001年の金融危機前後に経営危機に直面し、破綻、売却された財閥系銀行も多くあり、金融再編が進んだ。

傘下に移動体通信国内第2位のテルシムを擁し、メディア界をドアン財閥と2分する勢いを見せていたウザン財閥（ルメリ・ホールディング）は、傘下に2つの銀行を抱えていたが、2003年に傘下イマール銀行の二重帳簿、架空口座などの不正行為が明るみに出て、ほぼすべてのグループ企業を失い、崩壊した。同様のケースとして、チュクロヴァ財閥も、傘下のパムックバンクの乱脈融資や自己資本不足から、2002年に同行の経営権を失った。それだけにとどまらず、傘下のヤプ・クレディ銀行も、2005年にコチ財閥へ売却することを余儀なくされた。

同時期に他の財閥傘下の銀行も、外資への売却や合弁を模索するようになった。主なところで

は、フィバ財閥がフィナンスバンクを 2005 年にギリシャ・ナショナル銀行に、ゾルル財閥はデニズバンクを 2006 年にデクシアに売却したほか、コチ財閥は 2002 年にウニクレディトとの合併、ドウシュ財閥は 2005 年に傘下のガランティ銀行に対する GE の経営権を受け入れるなど、業界再編が急速に進んだ。

(注) 本稿で取り扱う「財閥」には、便宜上、オヤク (OYAK)、イシュバンクという、同族経営でない企業グループも含めることとする。オヤクは軍共済基金の出資で始まった企業グループで、財閥と同規模に成長した。イシュバンクは、持ち株会社化こそしていないが、トルコ最大の銀行イシュバンクを中心に、シシェジャム (ガラス工業) などのグループ企業を抱える。

(中島敏博)