



# トルコの主要セクター・ 関連企業の概況調査

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

2021年6月



エフェソス遺跡（トルコ）

# 目次

<b>I. 調査概要</b> .....	<b>3</b>
II. トルコの経済概況.....	7
III. 主要セクター・関連企業.....	24
IV. 主要な財閥企業.....	102
V. 略語一覧.....	169

# 1 | はじめに

- 本調査レポートは、トルコへの投資やビジネスを検討している日系企業に資するべく、必要な情報を提供することを目的として取りまとめを行ったものである。
- 日系企業進出の多い東南アジアなどと異なり、トルコに関する情報収集は困難な場合もあることから、本レポートではトルコの一般経済情報、主要なセクター・企業の概況を網羅した。最初に一般経済情報により世界でのトルコの位置付けを確認した後、トルコの主要なセクター別の情報、そのポテンシャルなどを概観する。
- トルコでは、その歴史的経緯などにより、セクター毎に特徴が大きく異なる。本レポートの主要セクター別分析により、そのポテンシャルの所在が業界ごとに異なることが確認できるだろう。また、日系企業のトルコでのビジネスにおいては、パートナー企業との協業を選択する場合も多いため、各セクターの主要企業の情報も掲載している。
- 日系企業にとっては、パートナー企業の選択肢として、国際協業の経験が豊富な財閥系企業が候補となる場合も多い。財閥ごとにその特色も異なり、パートナーの選択の良否がビジネスの成功の鍵となる場合も多いため、本レポートには、主要な財閥企業40社の情報も含めた。本レポートが、日系企業の対トルコ・ビジネスの一助となれば幸いである。

## 2 | 調査の構成

- 本調査は、トルコにおける地理的重要性、豊富な若年層、製造業を中心としたサプライチェーンの存在、昨今の経済動向なども考慮に入れ、トルコでの投資機会を探求する日系企業に一般的な経済概況、セクター・企業情報を提供し、その判断に資することを目的としている。
- 本調査は、四部で構成している。第一部の調査概要に続いて、第二部のトルコの経済概況では、トルコ経済を俯瞰し、マクロ経済指標や為替相場、人口統計などの一般経済情報を掲載した。また、トルコの消費市場の理解のため、トルコの所得別家計消費支出、年間可処分所得の推移、所得分配指標、家計費用支出を記載した。加えて、貿易取引に関する情報を品目別・国別に区分し、他国との二国間協定などの情報も提示した。
- 第三部では、主要セクター別の概況と関連企業の情報を記載した。具体的には、各セクターの概況に加えて、主要な上場企業一覧、GDP占有率や対外輸出入、パンデミック（COVID-19）の影響、主要な日系企業投資などについて記載した。なお、各セクター別（製造業セクターはサブセクターを設定）に、主要プレイヤーの株価推移や企業規模、従業員数、利益率などの主要な財務情報も記載した。
- 第四部では、トルコの主要40社として、財閥系を含む大規模コングロマリット企業の情報を掲載した。各コングロマリットの主要関連会社の一覧、外資との提携関係、純資産や純利益、売上高や輸出売上比率などの主要な財務情報も可能な範囲で提示した。傘下企業数や従業員数、海外での事業展開の状況も記載している。また、各コングロマリットの活動とその歴史、成長戦略など、外資系企業がコングロマリットとの協業を考慮する際に有用な情報を提供するべく、情報収集および提示に努めた。

# 目次

I. 調査概要.....	3
<b>II. トルコの経済概況.....</b>	<b>7</b>
III. 主要セクター・関連企業.....	24
IV. 主要な財閥企業.....	102
V. 略語一覧.....	169

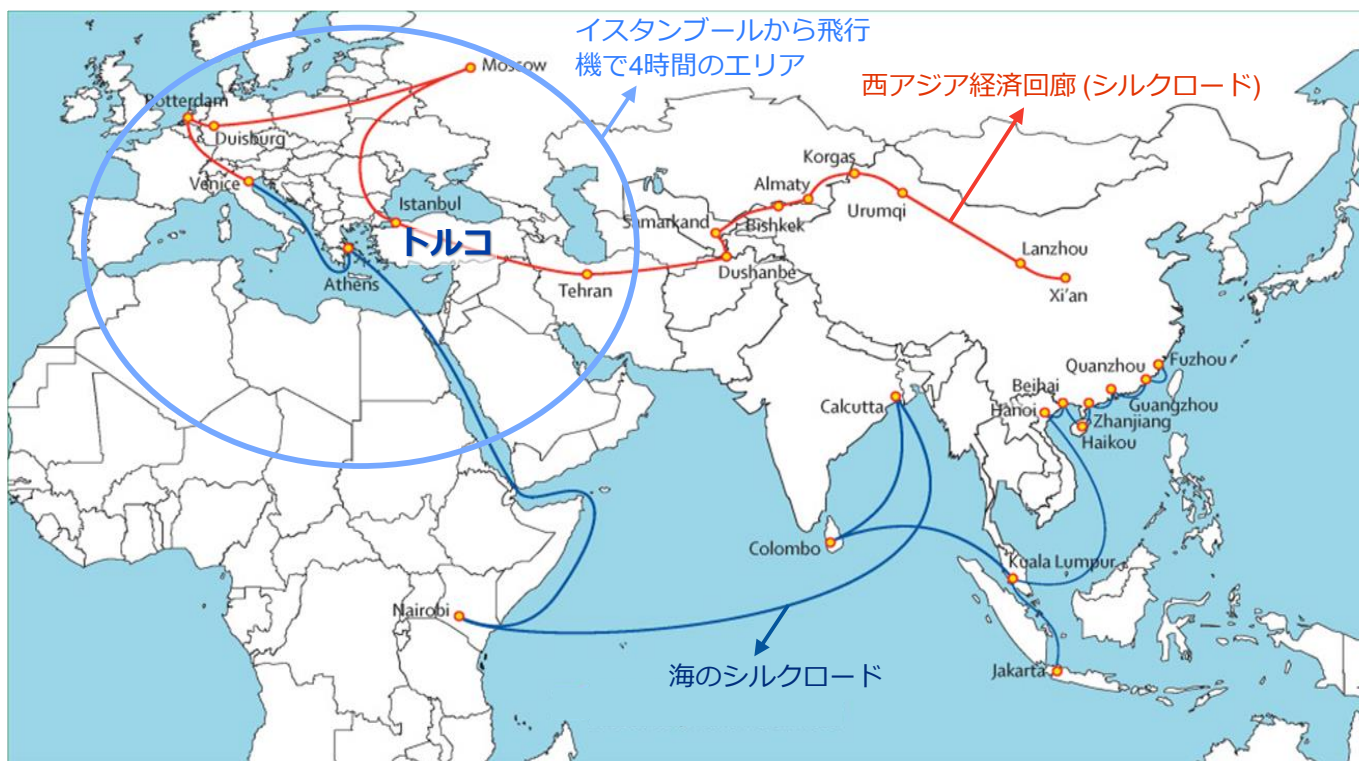
## Ⅱ. トルコの経済概況

1. トルコの地理と周辺諸国へのアクセシビリティ.....	7
2. トルコのGDPおよび人口.....	8
3. インフレ率の推移と各国物価水準の比較.....	10
4. トルコリラの推移.....	11
5. トルコの最低賃金.....	12
6. 所得別の家計消費支出.....	13
7. 地域別の家計消費支出.....	14
8. 所得の不均衡.....	15
9. トルコの貿易概要.....	16
10. トルコのFTA締結事例 (韓国).....	21

# 1 | トルコの地理と周辺諸国へのアクセシビリティ

- イスタンブールから飛行機で4時間のエリアに65カ国、**人口13億人**、**GDP約25兆3,170億ドル**の市場が存在し、容易にアクセスが可能。この地理的優位性により、世界各国から投資が集まる。
- 「西アジア経済回廊 (シルクロード)」 ルート上に存在し、国土の3方を海に囲まれている。海上輸送に適し、イスタンブール新空港の存在もトルコの物流上の重要性を高めている。新空港より110カ国へアクセス可能。

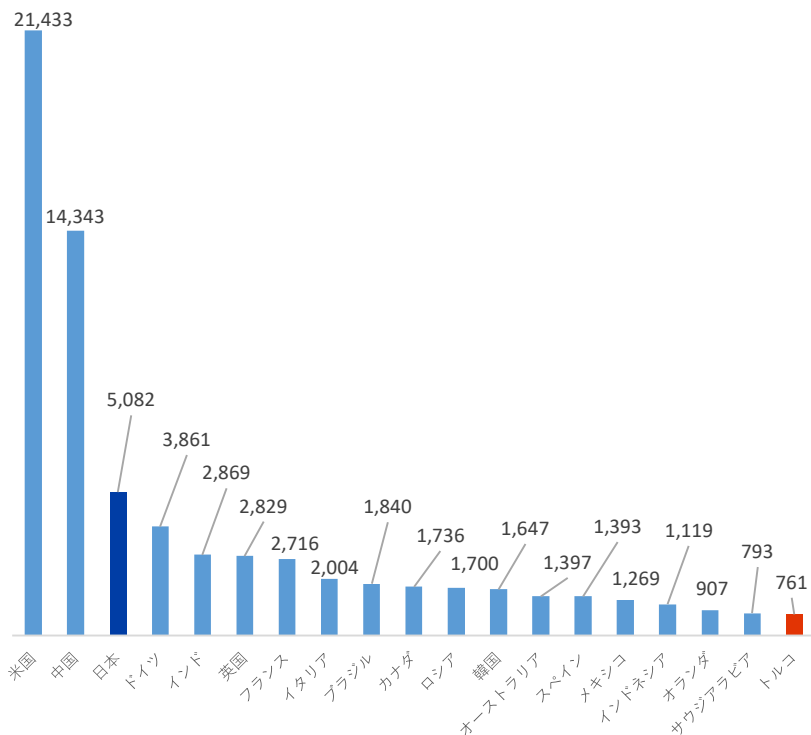
## 世界におけるトルコの位置



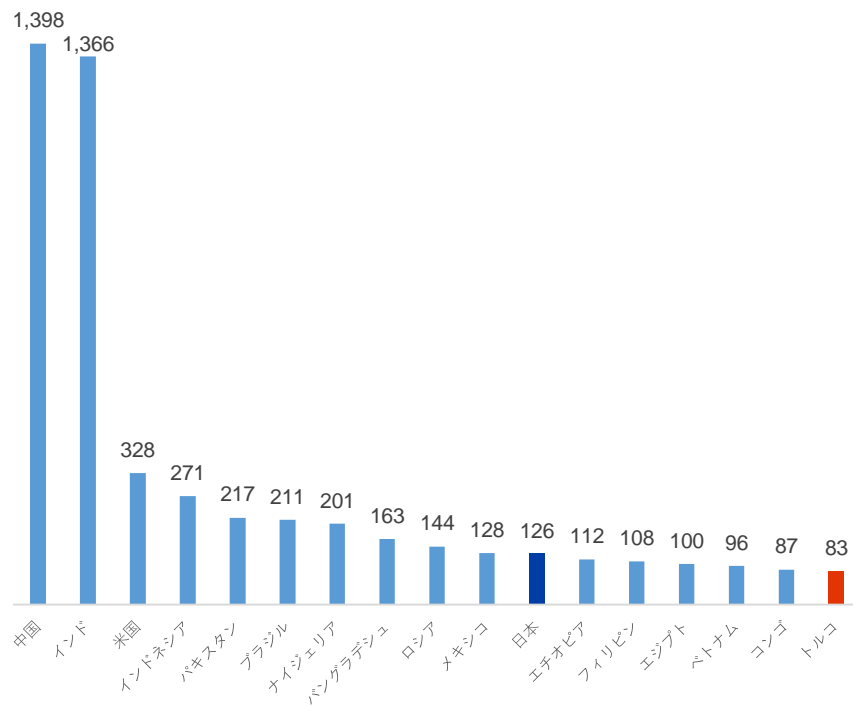
## 2 | トルコのGDPおよび人口

- トルコは欧州・中東の経済および人口大国であり、トルコのGDPは総額7,614億ドルで**世界第19番目**の規模。人口は**世界第17位**、2019年にはヨーロッパで**最も人口の多い国**に成長。
- トルコの人口は平均で年間約90万人増加しており、2020年の人口成長率は1.1% (日本は△0.3%、EUは0.06%) \*。2030年の人口は8,920万人になると予想される。

### GDPランキング (2019年度)



### 人口ランキング (2019年度)



(注) \*Worldometers, 2020より

(出所) OECD, UN, World Bank, IMF



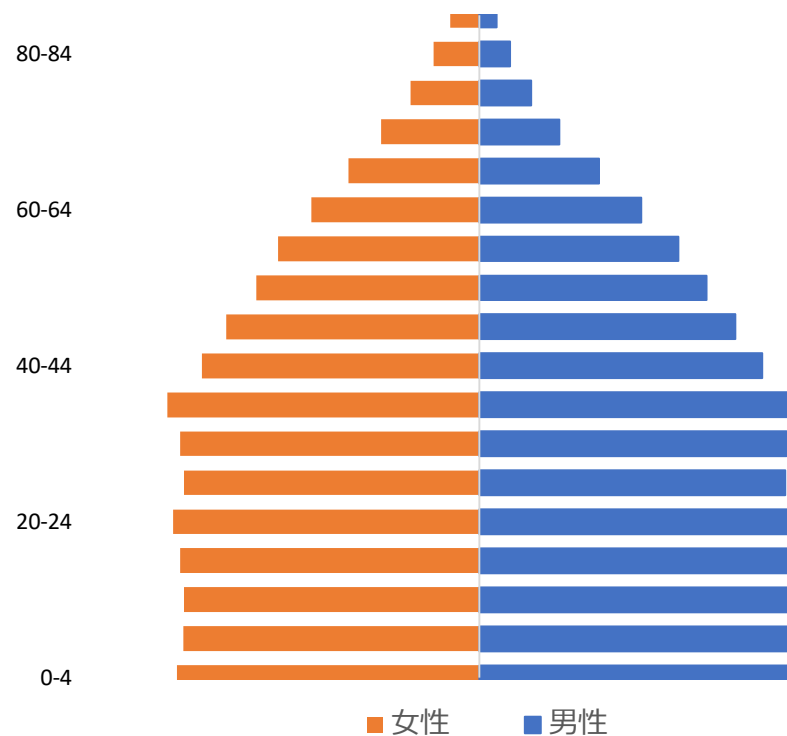
## 2 | トルコのGDPおよび人口

- トルコ全体の人口は2020年に**8,361万人**に到達し、また、生産年齢人口が多く、年齢中央値は31.5歳（日本の年齢中央値は48.4歳、EUは42.5歳）。
- トルコの**1人当たり名目GDP**は2013年まで増加傾向にあり、過去最高の**1万2,489ドル**を記録。2013年以降は減少傾向にあり、**2020年**には為替相場下落も影響し、**8,599ドル**まで減少。イスタンブールの1人当たり名目GDPは2019年で**1万5,285ドル**、全体平均を大きく上回る。

### マクロ経済指標の変化

年度	人口 (百万人)	GDP (百万USD)	一人当たりGDP (USD)
1923	12.5	0.6	46
1980	44.4	67.5	1,518
1990	56.2	149.2	2,665
2000	64.3	265.4	4,249
2005	68.4	481.5	7,376
2010	73.1	731.6	10,629
2015	78.7	864.1	11,085
2020	83.6	717.1	8,599

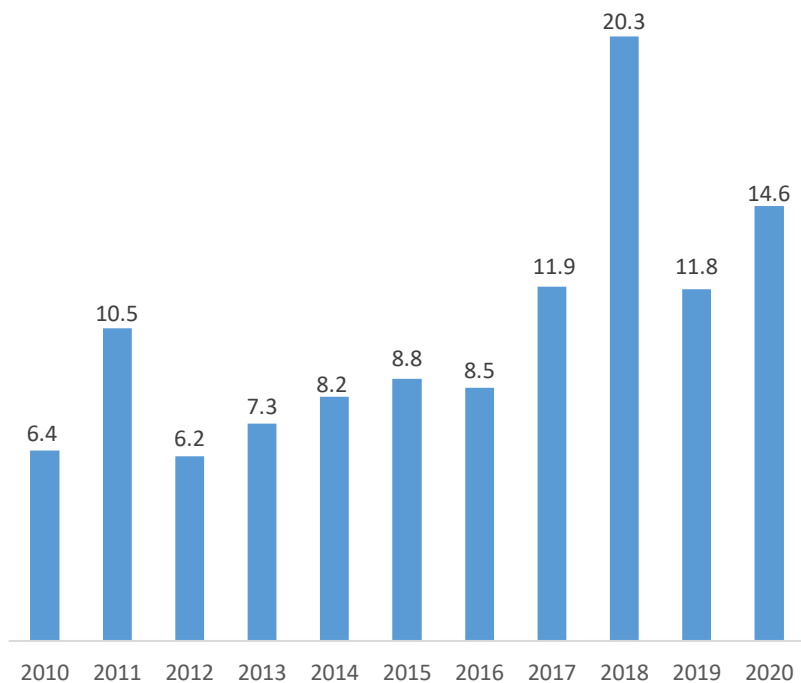
### 年齢別・男女別の人口ピラミッド (2020年)



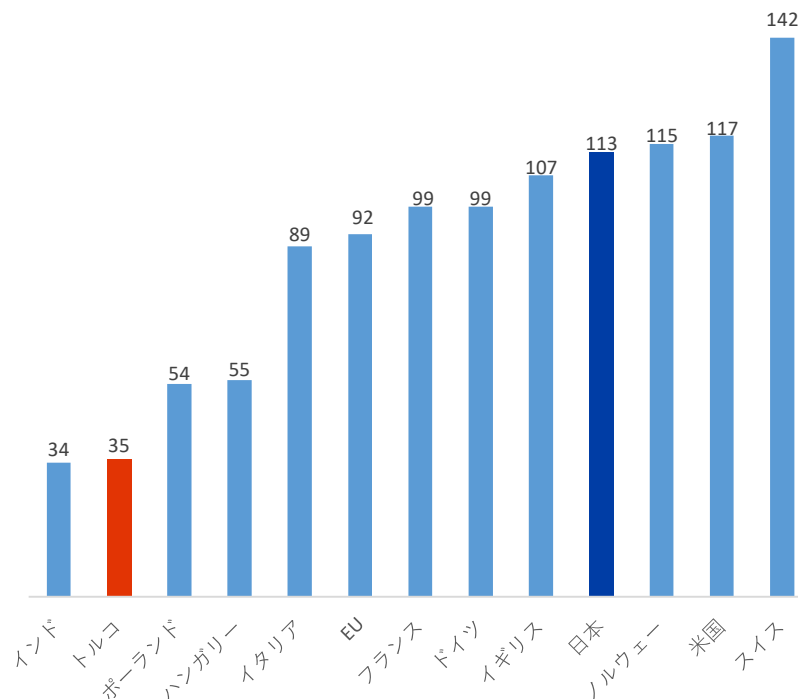
### 3 | インフレ率の推移と各国物価水準の比較

- OECDの統計データ：各国物価水準の比較によると、2020年度トルコ物価水準はOECD加盟国の中で低い水準。OECD加盟国の平均物価水準を100とした場合にトルコは35の水準。
- 通貨価値が大きく下落基調にあり、鉱物性燃料、中間財、資本財の輸入超過を主要因とする経常的な貿易赤字により、**高いインフレ率**を記録。2020年の消費者物価指数上昇率は前年比14.6%。

#### インフレ率の推移



#### 各国物価水準の比較 (OECD=100, 2020年度)



## 4 トルコリラの推移

### トルコリラ/外貨 為替レート推移



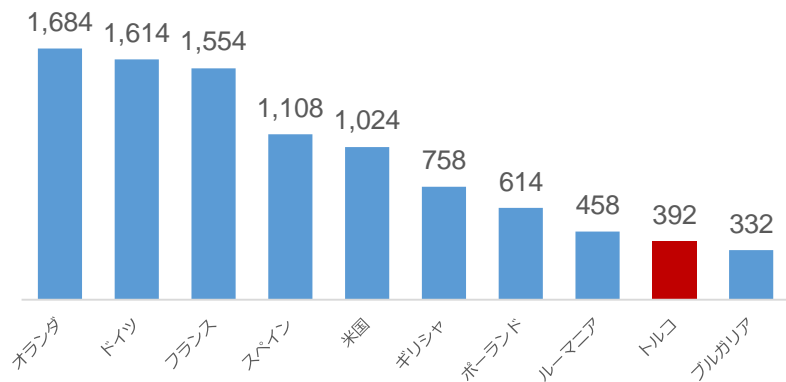
	2019 (年度末)	2020 (年度末)	%
EUR/TRY	6.6621	9.1164	(36.8%)
USD/TRY	5.9400	7.4194	(24.9%)
JPY/TRY (x100)	5.4562	7.1805	(31.6%)
インフレ率	11.8%	14.6%	23.3%
政策金利	12.0%	17.0%	41.7%

### 主な市場概況

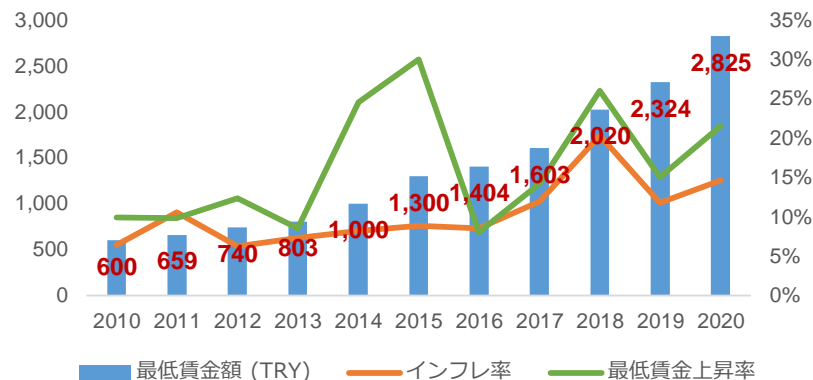
- 2020年度は**トルコリラの価値下落**が止まらず、アルゼンチンペソに次ぎ新興市場で2番目に高い下落率を記録。トルコ金融当局は自国通貨価値防衛を目的としトルコリラ取引を巡る規制拡大を進めたが、これら市場介入が投資家の不安を引き起こしトルコからの資金流出が拡大。東地中海エネルギー資源開発に対するトルコの姿勢、シリア、リビア、アルメニアとアゼルバイジャン間の紛争、ロシア防空システムS-400の購入、米国の敵対者に対する制裁措置の発動など**地政学的リスク**も多く、トルコリラ為替相場の重石となっている。
- 2020年第4四半期中銀総裁と国庫・財務相が交代となり、金融政策も大きく変化。**トルコリラ安・低金利の方針**を転換し、**インフレ率抑制、市場経済の安定化**を優先するため政策金利を引き上げた。外貨準備金の積み増しも示唆されており、一連の金融政策転換を好感しトルコリラが上昇。
- 失業率は2020年11月に前年同月の13.3%から12.9%に低下。特に非農業部門の失業率が15.4%から14.8%に低下、若年層15～24歳の失業率は24.5%から25.4%に上昇した。2020年11月のセクター別雇用者数はサービス業が全体の56.2%を占め、次いで製造業20.9%、農業16.7%、建設業6.2%が続く。
- IMFによると2021年も経済は引き続き**プラス成長**が見込まれる。ワクチン普及と貿易相手国の成長回復により、また2020年の落ち込みの反動から、2021年度トルコGDPは**約6.0%拡大**すると予想されている。2022年以降、成長トレンドは落ち着くと予測される (**約3.5%**)。インフレ率は2021年末まで緩やかに低下するが、目標を大きく上回ることが予想される。経常赤字はGDP比3.5%に減少すると予想される。これは主に金の輸入量の減少と観光業の緩やかな回復を反映したものである。パンデミックが収まるにつれ、雇用環境も徐々に回復することが期待される\*。

## 5 トルコの最低賃金

### 2021年国別グロス月額最低賃金 (EUR)



### インフレ率と最低賃金の推移



### 主な市場概況

- トルコ政府は2021年**最低賃金を21.6%**引き上げ、グロス月額2,943.0トルコリラから3,577.5トルコリラに改訂した。最低賃金の大幅な上昇はトルコの高いインフレ率を反映したものであるが、最低賃金の見直しにも関わらず、賃金水準はEU諸国の中で最低水準。トルコリラが近年下落基調であることが主要因である。
- 高インフレ率に同調し、最低賃金も高い上昇率を記録。なお、2014年・2015年の最低賃金の高い伸び率は選挙公約による。
- トルコ政府は他ヨーロッパ諸国同様に厳しいパンデミック対策を講じ、複数セクターでは全国的なロックダウンが行われた結果、2020年3月以降のトルコ経済は**新型コロナウイルス**により大きな打撃を受けた。政府はミクロ経済レベルとマクロ経済レベルの両方で**一連の支援策**を導入し、各種税金の税務申告・納税期限の延長、短時間労働補償適用による手当、従業員解雇の一時制限、無給休暇適用の際の賃金支援などを実施。
- **トルコの失業率**は、2020年に年初13.7%から**13.2%に低下**し、非農業部門の失業率も16.0%から**15.3%に低下**し、若年層15～24歳の失業率も25.4%から**25.3%に減少**。雇用内訳は農業：17.6%、製造業：20.5%、建設業：5.7%、サービス業：56.2%。製造業およびサービス業の雇用は増加傾向にあり、農業および建設業の雇用は過去4年連続で減少。

(出所) (左表) CMB (Central Bank), TUIK, Eurostat

(出所) (右表) Ministry of Treasury and Finance

## 6 所得別の家計消費支出

- **住宅と家賃の支出のシェアは20.1%、交通費は20.0%、食品とノンアルコール飲料は15.3%、レストランとホテルは8.1%** (所得水準五分位のうち最高水準)。
- 低所得世帯の全支出に占める**食料支出**の割合は高所得世帯の**ほぼ2倍**。
- **交通機関、レストラン、ホテルの支出**割合は、高所得世帯が低所得世帯の**2倍超**を記録。

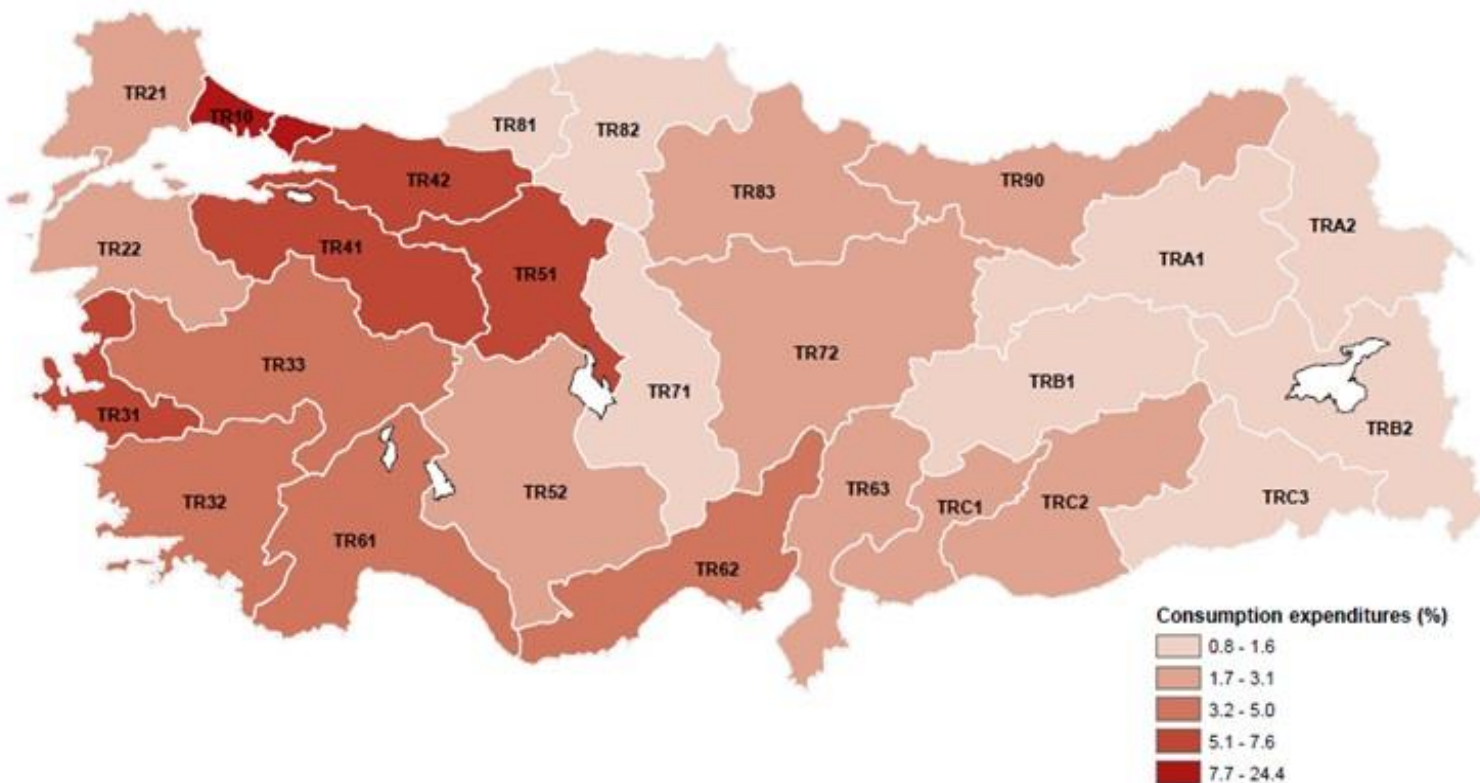
### 所得別の家計消費支出 (2018-19)

支出項目 (%)	20%刻みの所得階層													
	低		→										高	
	平均値		1st 20%		2nd 20%		3rd 20%		4th 20%		5th 20%			
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019		
住宅と家賃	23.7	24.1	31.4	31.2	27.6	28.2	24.9	25.7	22.6	23.8	20.3	20.1		
食品および飲料	20.3	20.8	28.7	30.7	25.8	26.8	22.6	22.6	19.6	20.6	15.4	15.3		
交通	18.3	16.5	9.3	9.0	14.4	12.2	16.4	16.5	20.3	16.3	21.6	20.0		
レストラン、食品サービスやホテル	6.5	6.5	4.3	4.0	5.6	5.0	5.9	5.8	6.4	6.5	7.8	8.1		
家具、家電	6.5	6.4	5.9	5.3	6.1	5.8	6.0	6.0	6.7	6.9	6.8	6.9		
被服および履物	4.8	5.0	4.1	3.8	4.5	4.6	4.7	4.9	5.2	5.0	5.0	5.6		
酒類およびタバコ	4.0	4.3	5.0	4.7	4.4	5.0	4.7	4.7	4.2	4.7	3.1	3.6		
通信	3.8	3.6	3.2	3.5	3.5	3.8	4.0	3.8	4.3	3.7	3.7	3.5		
遊興と文化	2.9	3.1	2.1	1.8	2.1	2.0	2.5	2.7	2.5	3.1	3.8	3.9		
教育サービス	2.3	2.5	0.5	0.9	0.9	1.0	1.2	1.3	1.9	1.9	3.9	4.4		
健康	2.2	2.2	2.3	2.0	1.9	2.3	1.9	2.0	2.1	2.2	2.5	2.4		
その他	4.9	5.1	3.1	3.2	3.4	3.6	5.2	3.9	4.3	5.4	6.0	6.5		

## 7 | 地域別の家計消費支出

- トルコでは**地域格差**が著しい。エーゲ海と地中海沿岸は先進地域、北東黒海沿岸、東部、南東部地域は後発地域とされ、両者の間で大きな格差が存在、都市の発展度合いにも大きな差異が存在する。
- 家計消費支出の上位はTR10 (**イスタンブール**) が24.4%、TR51 (**アンカラ**) が7.6%、TR31 (**イズミル**) が6.5%であり、上位3都市で全体支出の38.5%を占める。

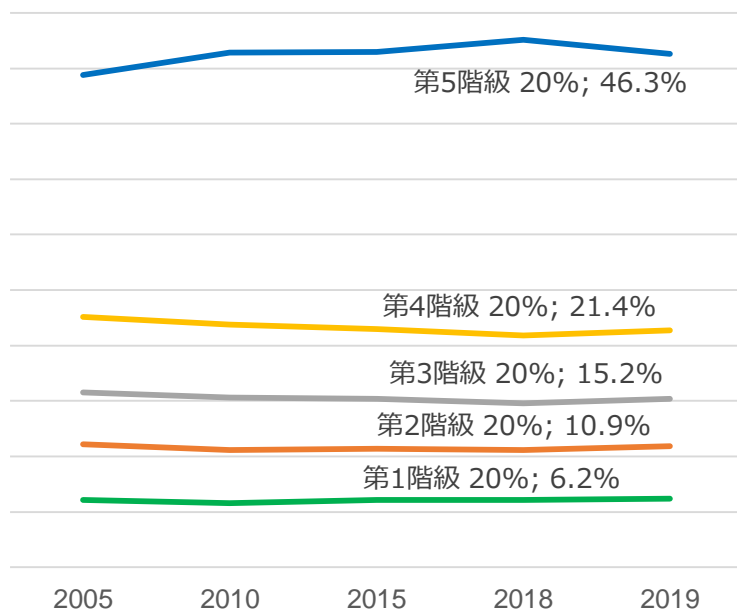
家計消費支出の分布 (%)、2019年



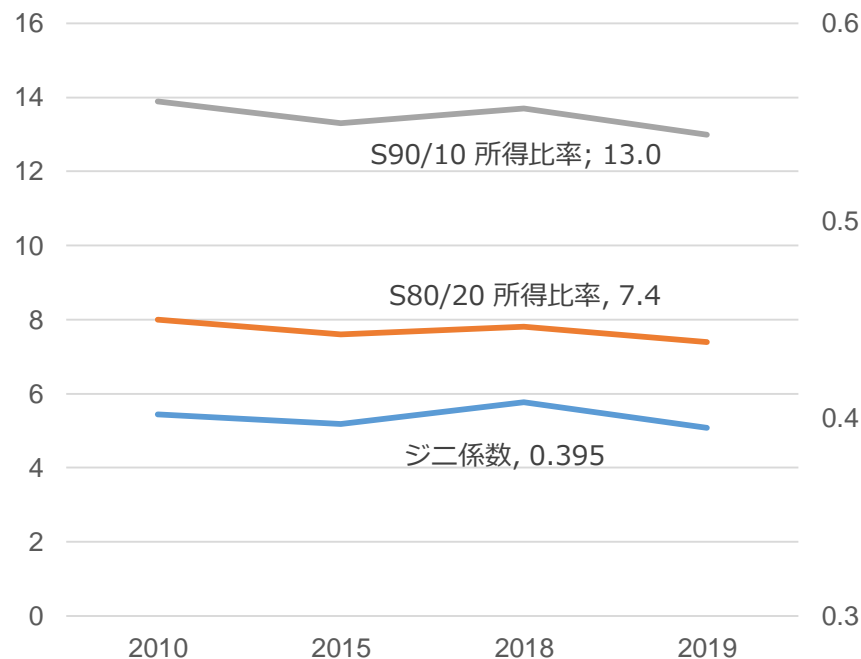
## 8 | 所得の不均衡

- 2019年にTUIKが実施した「**収入と生活状況調査**」によると、最富裕層 (階層5) の**年間可処分所得**は2019年**46.3%**と前年比1.3%減。最貧困層 (階層1) の年間可処分所得は2019年**6.2%**と前年比0.1%増。最富裕層の多くはイスタンブールに所在。
- 2019年は前年と比較し可処分所得の差が縮小するが、依然として大きな格差が確認できる。
- 2019年**ジニ係数**は0.395と前年比0.013減少し、所得分配の不均衡に若干の改善がみられた。

### 所得グループ別の年間可処分所得の推移



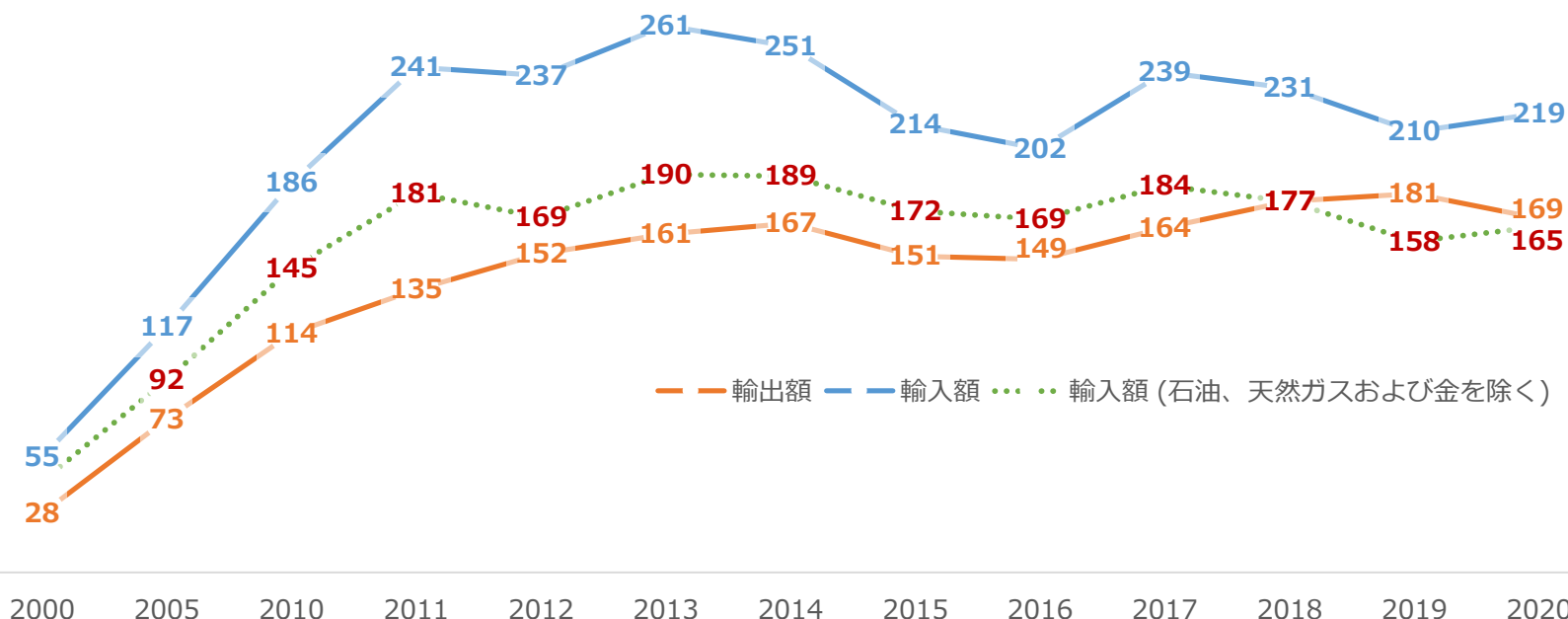
### 所得分配指標の推移



## 9 トルコの貿易概要

- トルコの輸出拡大政策により、2000年から2020年までのトルコの輸出の**年平均成長率 (CAGR : Compound Average Growth Rate)\*** は**9.5%**を記録。
- 重工業を中心とした輸入依存度の高い産業構造により、貿易赤字が常態化。しかし、輸入量の多い鉱物燃料と金を除外した場合、輸出入差は縮小傾向にあり、産業構造が改善していることが伺える。

輸出入額の推移 (単位 : 10億ドル)



(注) \*CAGRは企業の成長性や成長率を確認する指標であり、複数年にわたる成長率から、1年あたりの幾何平均を算定するものである。詳細はAppendixを参照。

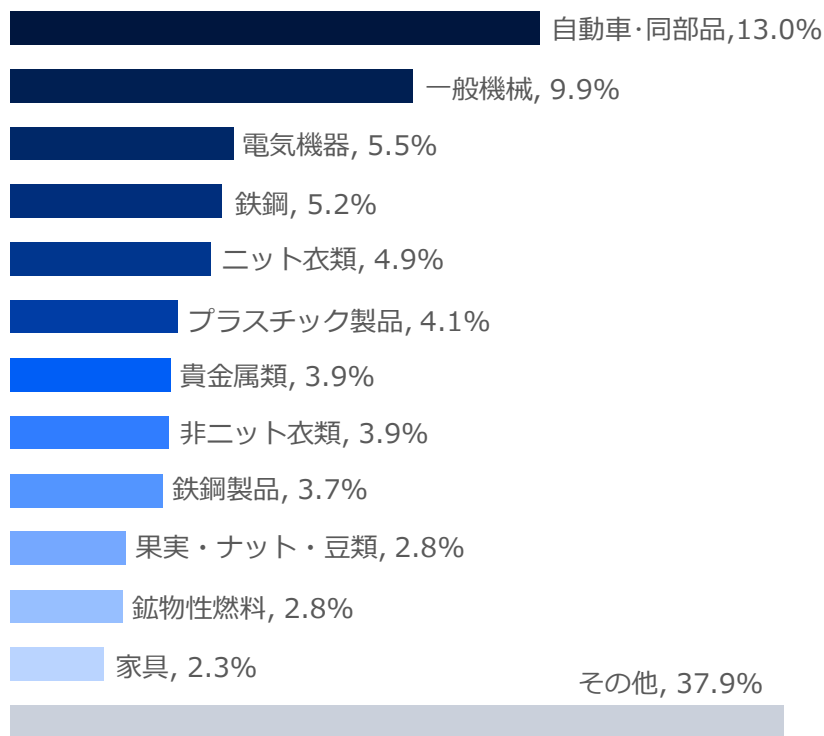
(出所) TUIK



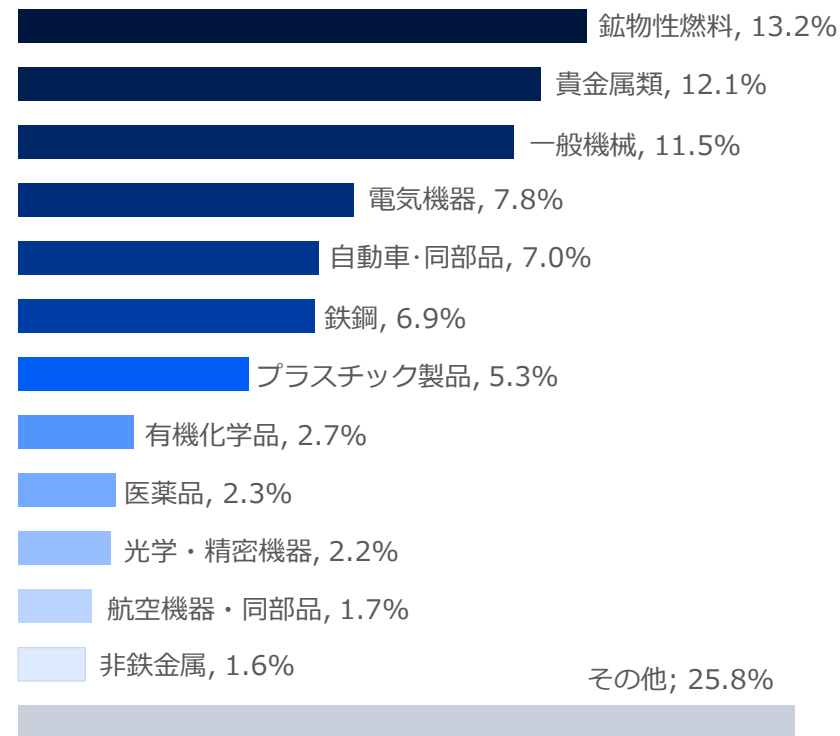
## 9 トルコの貿易概要

- 2020年度のトルコの輸出品目の上位3位は次の通り。**車両** (主に自動車およびスペアパーツなど)、**一般機械** (主に冷蔵庫、エンジンパーツなど)、**電気機器** (主にワイヤー・ケーブル、電波受信装置など)。
- 2020年度のトルコの輸入品目の上位3位は次の通り。**鉱物性燃料**、**貴金属類**、**一般機械**。

### 品目別輸出割合 (2020年度)



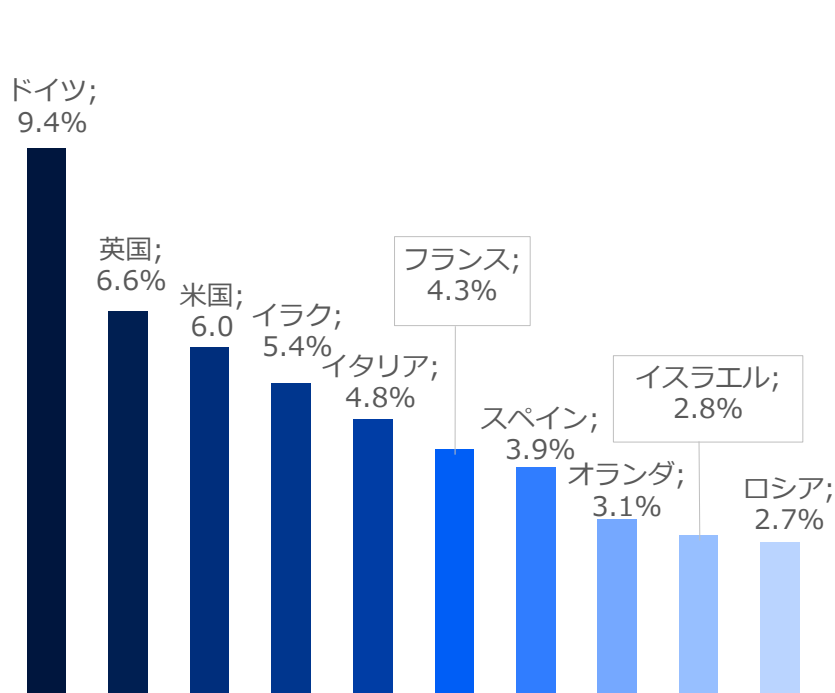
### 品目別輸入割合 (2020年度)



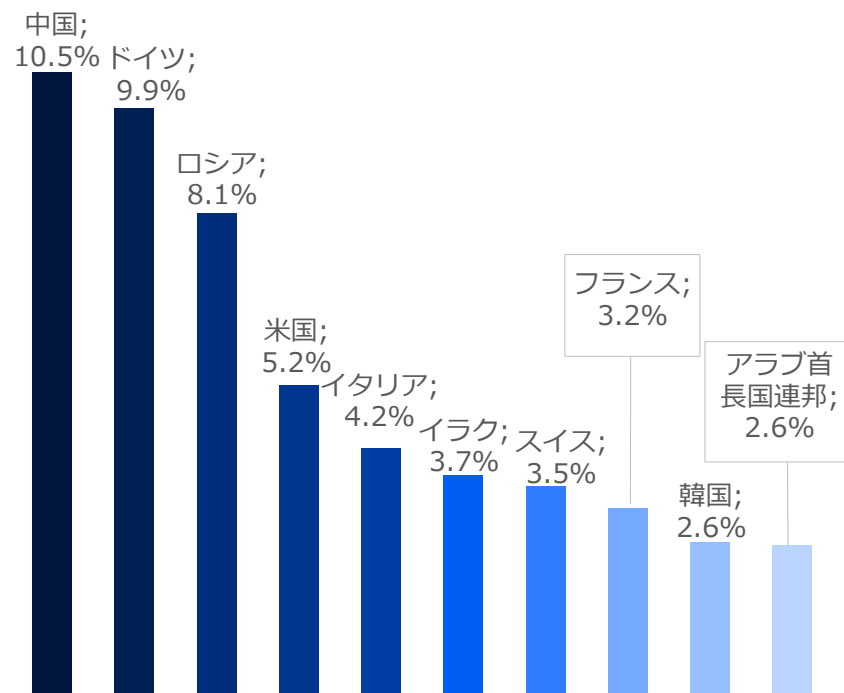
## 9 トルコの貿易概要

- トルコ**最大の輸出相手国はドイツ**であり、2020年度実績160億ドルと**輸出全体の9.4%**を占める。
- トルコ**最大の輸入相手国は中国**であり、ドイツおよびロシアが続く。
- 日本は国別貿易輸入額でトルコ第14番目の輸入貿易相手国であり、2020年度の輸入額は37億ドル。トルコから日本への輸出金額は0.4億ドルであり、第65番目の輸出貿易相手国。

### 国別トルコ輸出額 (2020年度)



### 国別トルコ輸入額 (2020年度)



## 9 トルコの貿易概要

- **新型コロナウイルス感染症** やリラ安に多大な影響を受けた2020年度の**総輸入額**は、2019年度比**91億ドル増加**、**総輸出額**は**114億ドル減少**。
- 最も貿易変動額の大きい**輸出品**は「鉄道や路面電車以外の車両」の△48億ドルであり、パンデミック対策による一時的な製造活動の停止および国内自動車販売の増加を主要因とする。「燃料-油-蒸留」の輸入は、外出規制などに起因する国内消費の減少を主要因とし、△128億ドル減少。有事の金買いは活発で「貴石、真珠など」は132億ドル増加。

### 貿易変動額の大きい品目リスト (輸出品目)

品目	変動額 (単位：10億ドル)	%
古着やその他の繊維	0.4	19.1%
その他の化学物質	0.4	51.4%
製菓	0.4	27.4%
動物と植物油	0.4	37.3%
<b>鉄道または路面電車以外の車両</b>	<b>-(4.8)</b>	<b>-17.9%</b>
燃料-油-蒸留	-(3.8)	-44.4%
鉄鋼	-(1.2)	-12.0%
ボイラー、機械	-(1.0)	-5.5%

### 貿易変動額の大きい品目リスト (輸入品目)

品目	変動額 (単位：10億ドル)	%
貴石、真珠など	13.2	98.9%
鉄道または路面電車以外の車両	5.3	52.7%
ボイラー、機械	3.1	13.9%
電気機械および装置	1.7	10.8%
<b>燃料-油-蒸留</b>	<b>-(12.8)</b>	<b>-31.8%</b>
人工繊維	-(0.6)	-30.4%
人工フィラメント	-(0.5)	-21.0%
船、ボート、浮体構造物	-(0.3)	-30.0%

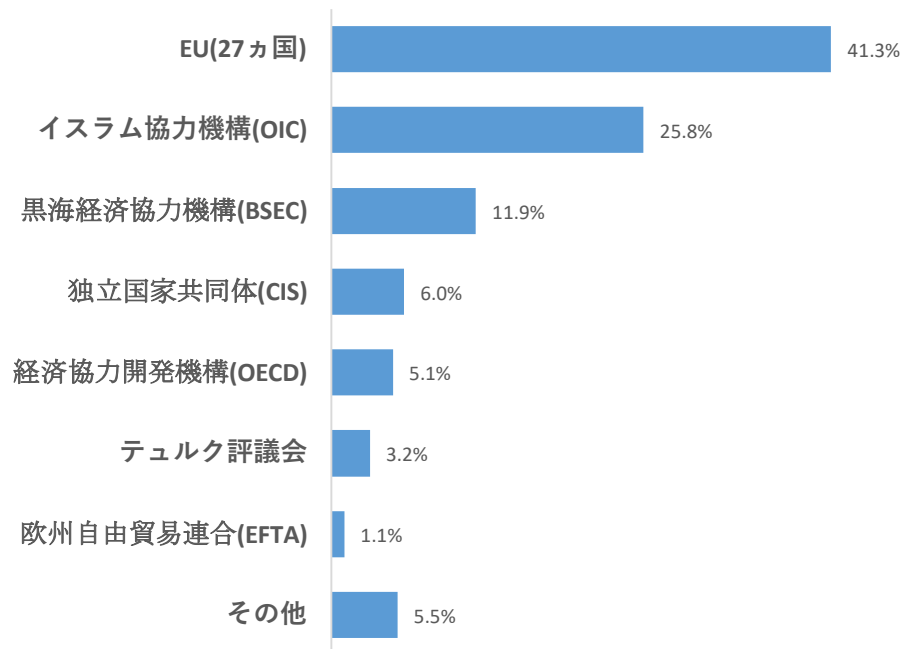
## 9 トルコの貿易概要

- トルコは2021年1月末時点で**22カ国と自由貿易協定 (FTA)** (英国、韓国、シンガポール、エジプト、EFTA諸国など) を締結および発効、スーダン、カタール、レバノンとの協定は批准プロセス待ち。トルコとFTA交渉中の国も16カ国に上り、**日本—トルコ間**での交渉も2021年1月末時点で進行中。
- 貿易協定未締結の国 (日本含む) に対し、4,500以上の品目について50%を上限とし追加関税を設定。
- **日本—トルコ間**のEPAが締結および発効された場合、追加関税などの免除が期待される。これにより日本製品の輸入コストが大きく減少する可能性があり、トルコ市場での日系製品の競争力向上に寄与し、市場シェアが拡大するなど、日系企業活動に大きな利点が生まれる可能性がある。

### トルコの貿易協定加盟の状況

貿易協定	締結国
自由貿易協定*	EFTA, 英国 イスラエル 北マケドニア
	チュニジア パレスチナ ボスニア・ヘルツェゴビナ
	ベネズエラ モロッコ モンテネグロ
	アルバニア エジプト モーリシャス
	ジョージア セルビア マレーシア
	チリ 韓国 フェロー諸島
	モルドバ コソボ シンガポール
	その他の国際合意
1961年：経済協力開発機構 (OECD)	
1969年：イスラム諸国会議機構 (OIC)	
1974年：イスラム開発銀行	
1976年：G-20	
1985年：経済協力機構 (ECO)	
1992年：黒海協力機構 (BSEC)	
2008年：地中海連合	
2009年：テュルク評議会	

### 地域別トルコ輸出額割合



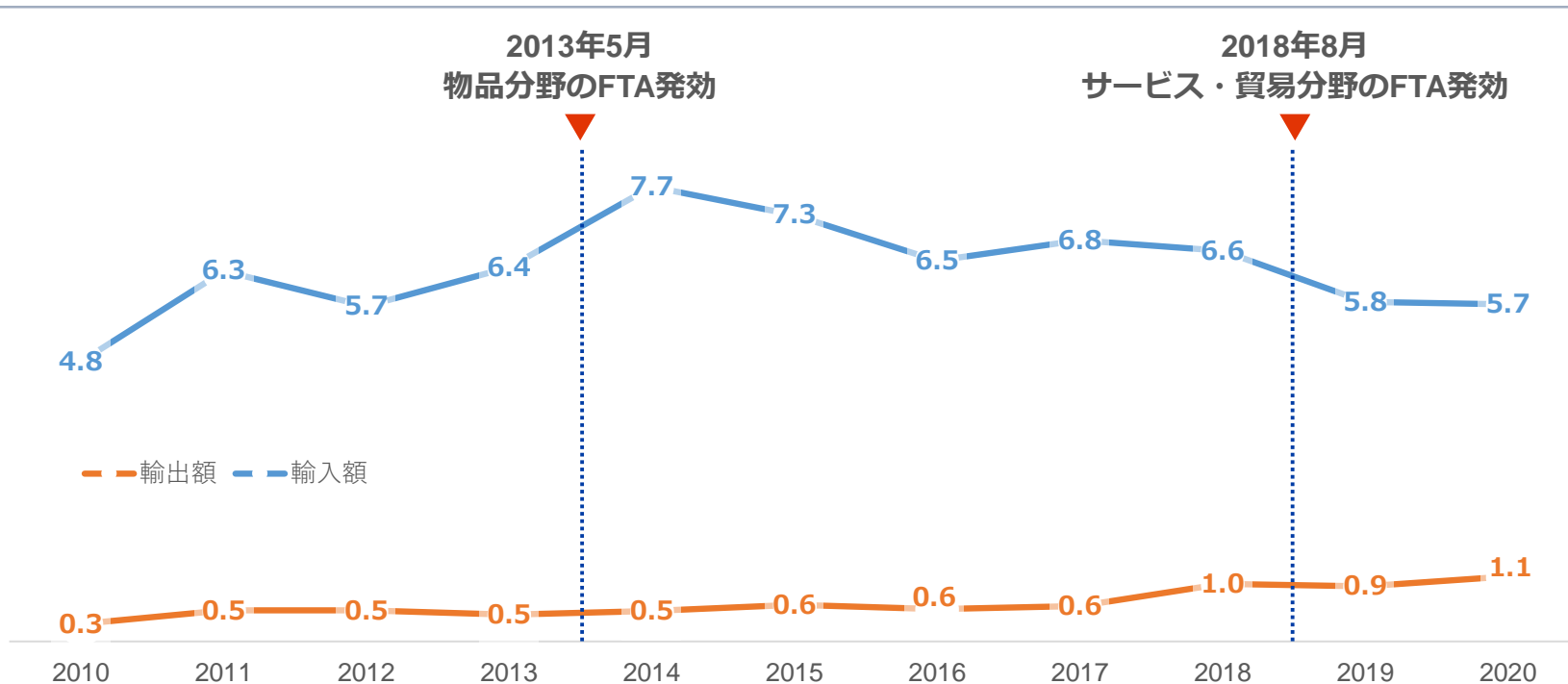
(注) シリアとのFTAは、2011年12月6日から一時停止中。ヨルダンとは2018年11月22日で解消。

(出所) TUIK, Ministry of Trade

## 10 | トルコのFTA締結事例 (韓国)

- トルコ－韓国間のFTAは2013年5月に発効、両国は2023年1月1日を期限とし全関税の90%を撤廃することを相互合意した。FTA締結後、クーデター未遂などの政情不安や大幅なリラ安、パンデミックなどが影響し、貿易取引は低調。
- 2013年以降の景気低迷により、FTA締結国はFTA本来の利益を享受できずにおり、そのため、パンデミックが収束し、日本がFTAを締結した場合には、未開拓の需要を獲得できる可能性がある。

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



# 目次

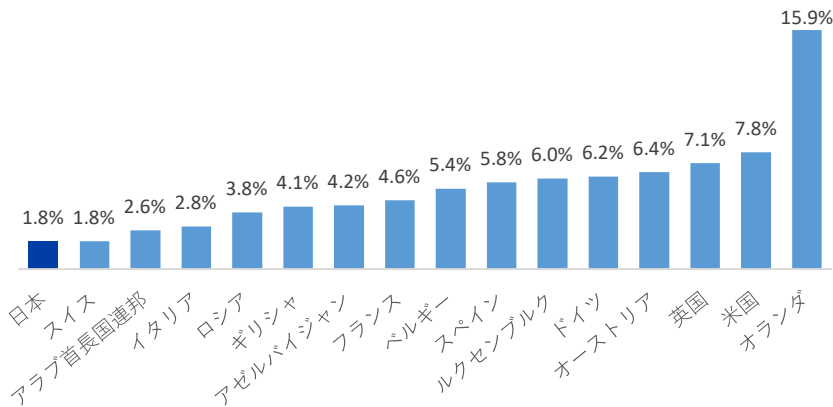
I. 調査概要.....	3
II. トルコの経済概況.....	7
<b>III. 主要セクター・関連企業.....</b>	<b>24</b>
IV. 主要な財閥企業.....	102
V. 略語一覧.....	169

## Ⅲ. 主要セクター・関連企業

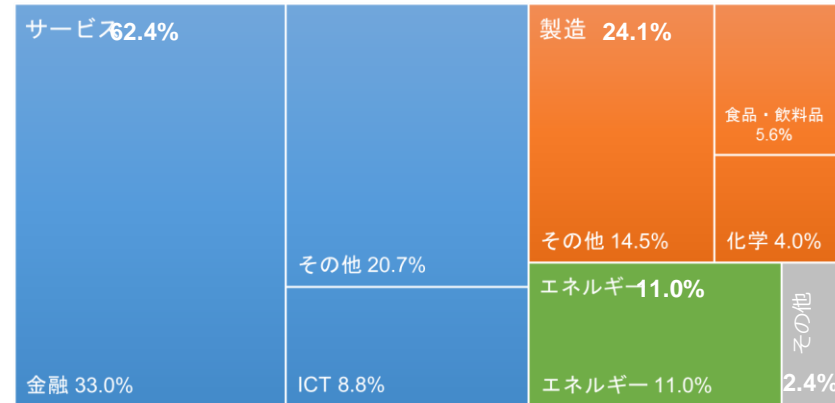
1. 製造セクター.....	26
1.1. 自動車関連セクター.....	28
1.2. 鉄鋼・鋁業セクター.....	33
1.3. 食品・飲料セクター.....	38
1.4. 繊維・衣料品セクター.....	42
1.5. 化学品・プラスチック・石油化学セクター.....	46
1.6. 医薬品セクター.....	51
1.7. 機械セクター.....	55
1.8. 家電セクター.....	59
1.9. 金属加工セクター.....	63
2. Eコマース－小売流通.....	65
3. 物流・倉庫・通信セクター.....	69
4. 建設セクター.....	72
5. 農業・林業・漁業セクター.....	75
6. 金融セクター.....	79
7. ICTセクター.....	82
8. ヘルスケアセクター.....	86
9. 電気・ガスセクター.....	89
10. 鋁業セクター.....	92
11. スタートアップ.....	96

# Ⅲ | 主要セクター・関連企業

国別直接投資構成比 (2002-2020\*)



セクター別直接投資構成比(2002-2020\*)



## 概要

- トルコ周辺に所在する30カ国 (イスタンブールからフライトで2.5時間以内) のうち、日本からの直接投資件数はトルコが最も多い\*\*。
- 2020年の直接投資残高は1,650億ドルと、2010年の1,880億ドルと比較すると減少した。国別では、欧州からの直接投資が大きな割合を占め、首位はオランダで全体の15.9%を占める。次に米国の7.8%、欧州勢の英国、オーストリア、ドイツが続く。日本からトルコへの直接投資額は全体の1.8%であり第16位。
- トルコは古くから欧州企業の生産拠点として機能し、また巨大な国内市場および周辺諸国へのアクセスの優位性を持つ。EUとの関税同盟などトルコが有する周辺諸国との経済関係性も相俟って、多くの企業が欧州・中東など周辺諸国の生産拠点、ハブ機能を有する地域統括拠点を設置。トルコにハブ機能を置く主要な外資系企業にはコカ・コーラ (米国)、GEヘルスケア (英国)、マイクロソフト (米国)、インテル (米国)、ユニリーバ (英国) など。
- トルコへの直接投資をセクター別に区分した場合、金融、ICT、製造業、エネルギー分野への直接投資が全体の約76.9%を占める。
- 経常収支赤字の補填およびトルコ国際競争力の強化のため、トルコ政府はこれまで以上に直接投資誘致に積極的。特に裾野産業や技術力、開発力といった従来の課題を克服し、輸入依存度の高い中間財や消費財の生産支援、ハイテク分野や高付加価値分野への投資の誘致に積極的。トルコ政府が規定する重点戦略分野への投資には、多様な政府支援やインセンティブが用意される。

(注) (\*\*) 2019年外務省調査より [www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22\\_003410.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22_003410.html)

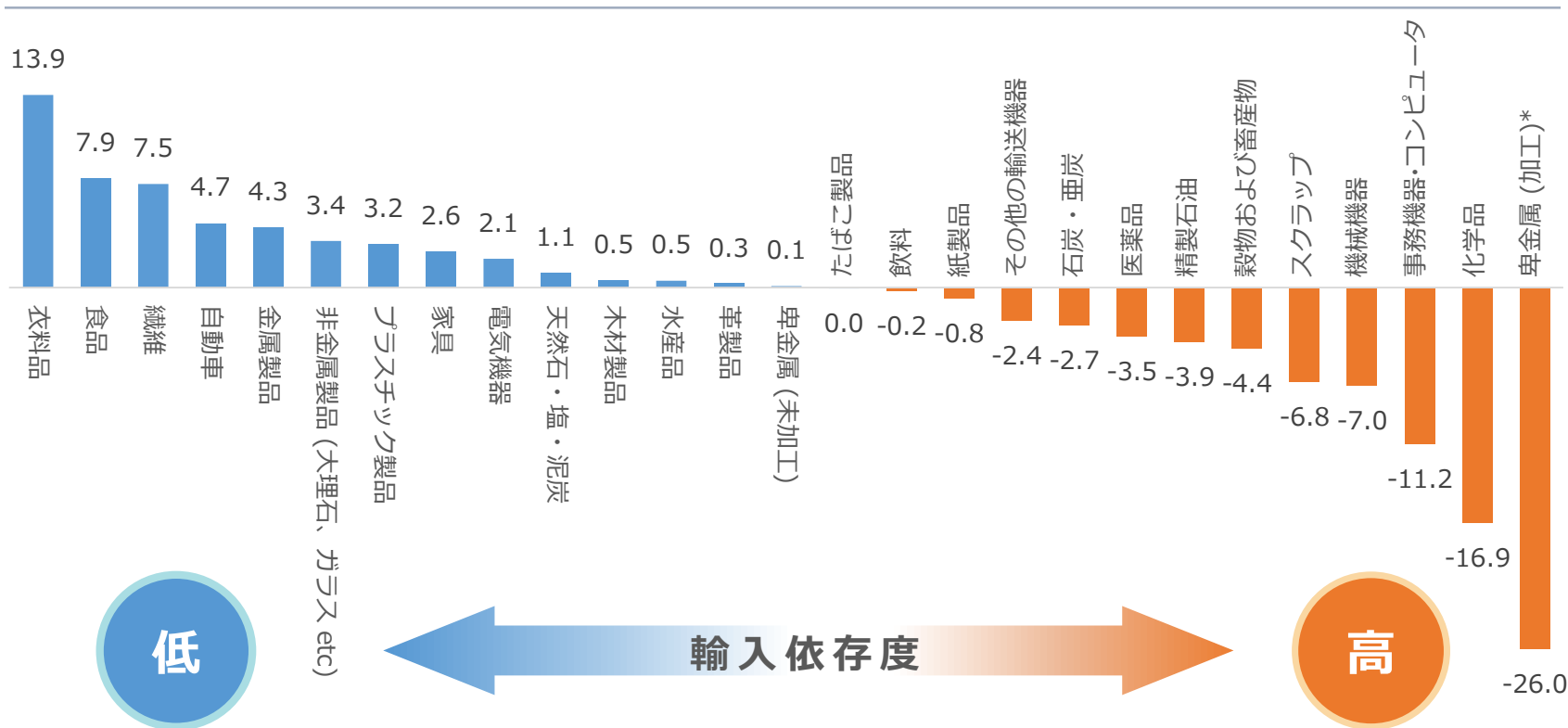
(出所) TCMB, TUIK, OSD, BDDK, \*Until 2020 October



## Ⅲ | 主要セクター・関連企業

- トルコは古くから繊維・衣料産業や食品加工産業など軽工業分野で強みを持ち、2020年度の品目別貿易収支でも**繊維・衣料品**、**食品分野**で大きな貿易黒字を記録。
- 対して裾野産業に課題を持つトルコでは、資本財・中間財・消費財の輸入超過が続き、**電子・電気機器**、**機械機器**も大きく輸入超過の状態。鉱物資源の輸入超過の要因は主に貴金属：金である。

2020年品目別貿易収支 (単位：10億ドル)

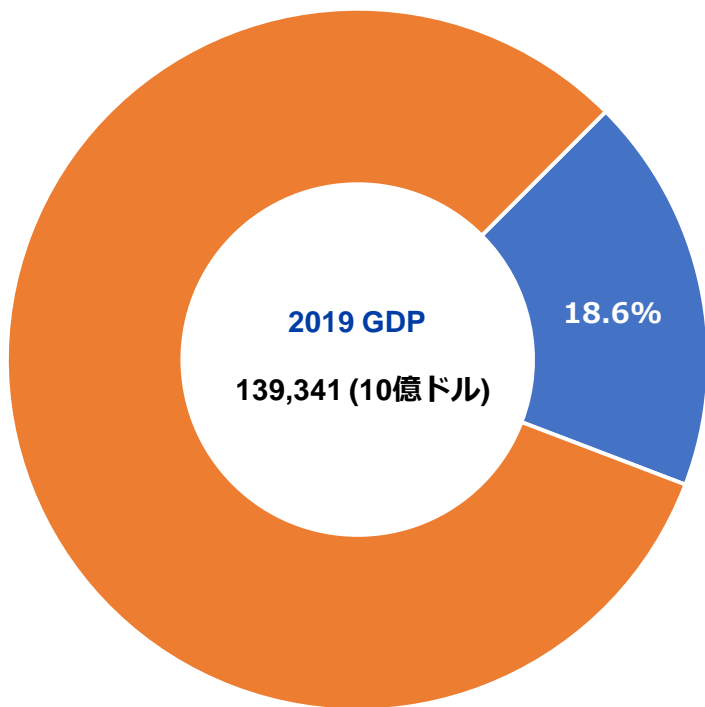


(注) 卑金属 (加工)には貴金属 (GOLD) を含む。  
 (出所) TUİK, 2020 (貿易収支 = 輸出額 - 輸入額)

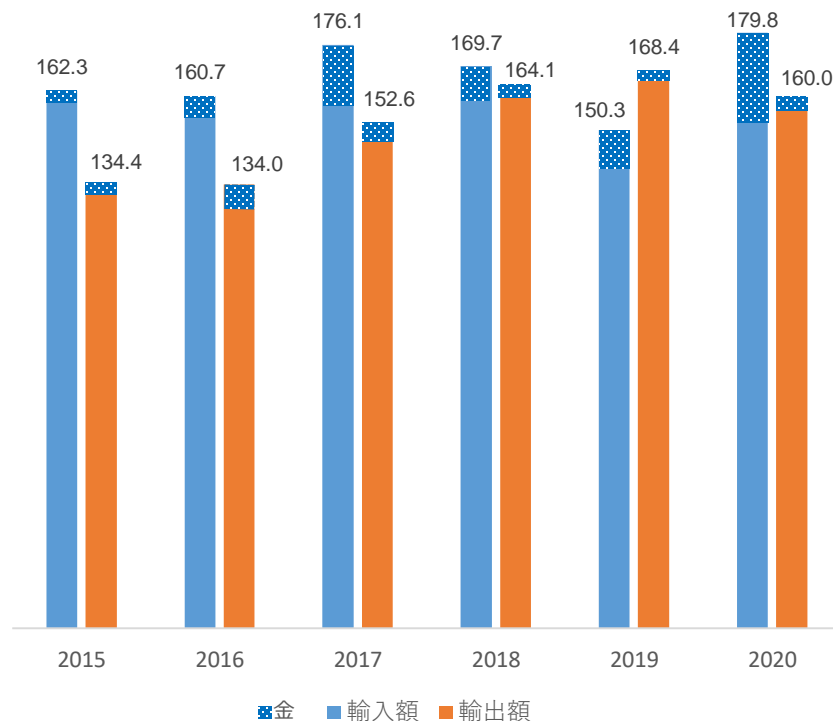
# 1 | 製造セクター

- 製造セクターの企業数は**11万4,566社**、従事する従業員数は336万6,458人。**企業成長率**は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が**17.0%**。2019年度の同セクターの**輸出比率**は**28.7%**。**企業平均売上総利益率**は、2019年度**17.9%** (2018年度17.7%)。
- 金輸入量を除く貿易収支は徐々に改善傾向にあり、従来トルコの課題であった脆弱な裾野産業の発達および拡大、高度ハイテク産業の未発達が徐々に改善していることが伺える。

当事業セクターのGDP占有率



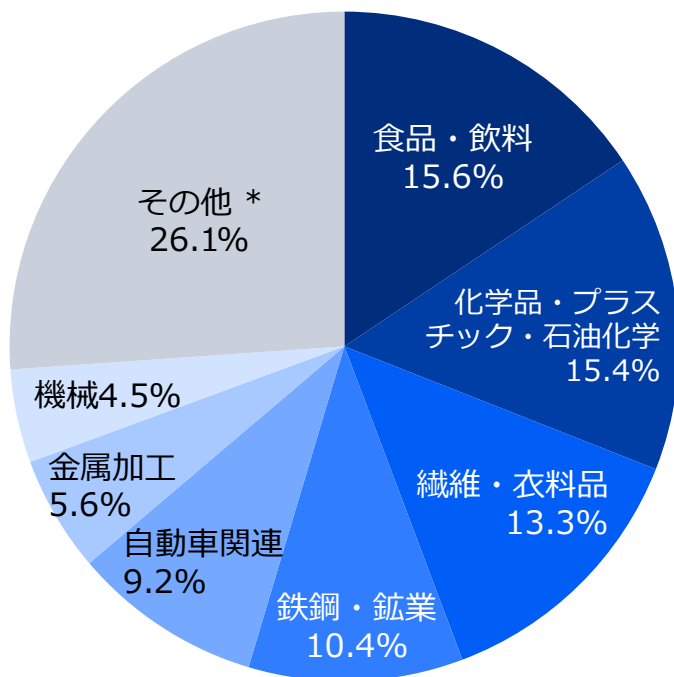
当事業セクターの貿易収支 (単位：10億ドル)



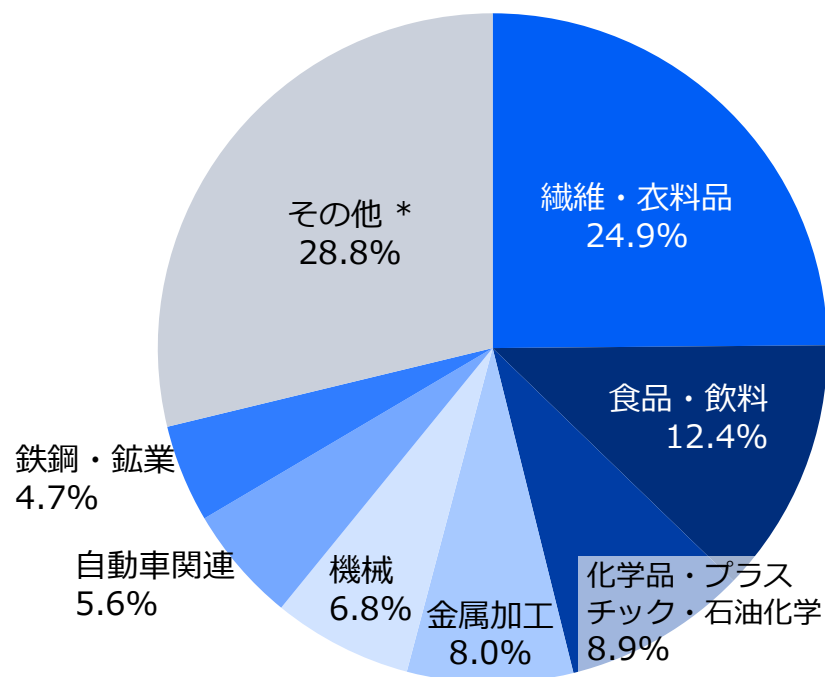
# 1 | 製造セクター

- トルコが強みを有する食品・飲料、化学、繊維セクターが製造セクターの2019年度**純売上高**構成比の約44.3% (食品・飲料：15.6%、化学：15.4%、繊維：13.3%) を占める。
- 2019年度の**従業員数**構成比では、全製造セクターの約46.2%が同セクター (食品・飲料：12.4%、化学：8.9%、繊維：24.9%) で雇用され、トルコの雇用環境を支えている。

製造セクター別純売上高構成比 (2019年度)



製造セクター別従業員数構成比 (2019年度)

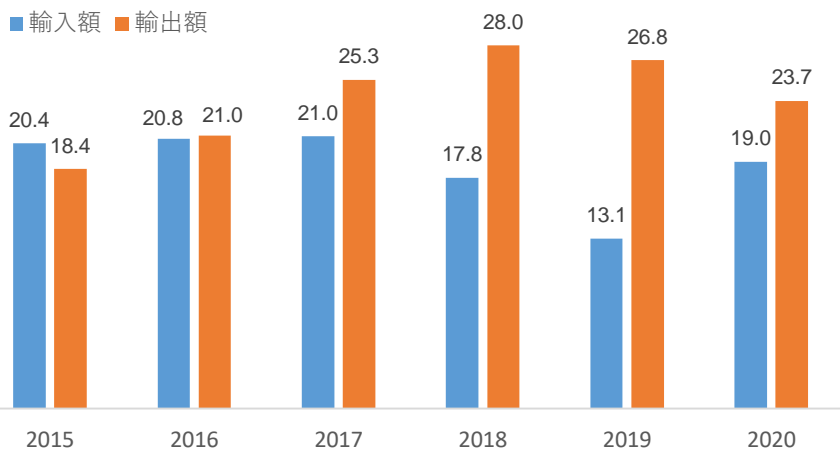


(注) “その他”には家電製品 (2.5%)、医薬品 (1.7%)、製紙関連 (3.0%) が含まれる。

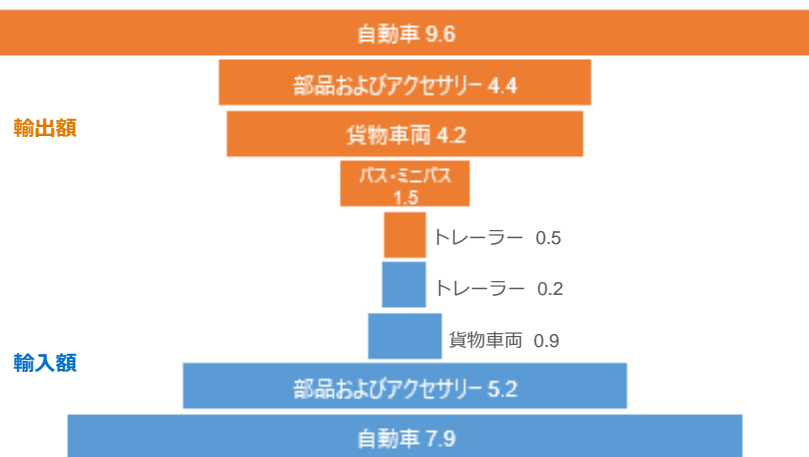
(出所) TCMB (Central Bank)

# 1.1 | 製造セクター：自動車関連セクター

## 輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



## 上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## セクター概要

- 自動車関連セクター (自動車部品を含む) は、2020年トルコ総輸出額の16.3%を占める最大の輸出産業。トルコは欧州地域の自動車製造の中心地であり、ドイツ、スペイン、フランスに次ぐEUで4番目に大きな自動車生産大国。
- 国内生産品の輸出比率は次の理由により2020年度に前年85.7%から70.6%まで低下した。まずトルコ国内販売市場は2017年および2018年にそれぞれ36.4%、30.3%減少し、2019年度も1.1%増加したのみで低調な状況が続いた。これは景気動向の悪化、高止まりしたインフレ率、トルコリラの継続的な下落などが主な要因。2020年にはパンデミックの影響にも関わらず前年以前の需要が持ち越され、前年比で販売高が61.9%増加。しかしパンデミック対策などの影響により生産量は11.2%減少、国内生産品を輸出ではなく国内販売により多く割り当てる状況が生じた。
- 同セクターで輸入額の最も多い品目は、自動車その他車両およびスペアパーツや自動車アクセサリなどの自動車部品。自動車部品にはギアボックス、ブレーキ、サーボブレーキ、ドライブシャフト・ディファレンシャルが含まれる。
- COVID-19の影響：同セクターはパンデミック対策により約2カ月の間、生産活動に制限を受け2020年の操業は前年70.9%から65.0%に減少。

(出所) ODD, OSD

# 1.1 | 製造セクター：自動車関連セクター

## 外国直接投資の成功事例

### Ford Otomotiv Sanayi (米国)

Ford Otosan (自動車関連セクターのトップ企業) はトルコ初の自動車製造会社として、1959年にコチ財閥(トルコ最大の財閥企業) およびフォードモーター(米国) との合併会社として設立された。

フォードモーターはトルコFord Otosanを周辺諸国における生産拠点の中心に位置付け、2020年には77.5%の生産車両および部品を5大陸94カ国に輸出する。

## 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	2,669
従業員数	189,396
売上総利益率	18.4%
輸出比率	57.2%
売上高	38,796 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	9.6%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	3.0%

## セクター概要

- 2020年にトルコ国内で生産された自動車数は133万5,957台。内訳は64.0%は乗用車、26.8%はピックアップ、3.9%はミニバス、2.9%はトラクター、1.7%はトラック、残りの0.7%はミディバスとバスである。OSDレポートによると、2020年自動車生産台数の上位5社はFord Otosan、Oyak Renault、Tofaş、Toyota、Hyundai Assan。
- 同セクターにおける自動車生産は外国直接投資によって主導され、Ford Otosan (Koç Holding), Oyak Renault (Oyak Group), Toyota, Hyundai (Kibar Holding), Isuzu (Anadolu Group), Fiat Chrysler (Koç Holding), Hondaなど14のメーカーが存在し、その主な生産活動地域であるKocaeli (İzmit, Gebze), Sakarya and Bursa (イスタンブールから車で1.5時間) には自動車生産を支える幅広い部品メーカーが集積。
- EUの自動車保有台数は国民1,000人当たり524台\*\*であるところ、トルコは同151台 (TUIKによると2020年には157台に増加) であり、将来の市場拡大余地が大きいと考えられる。
- TOGG : 2018年、トルコ国産自動車を生産するためAnadolu Group、BMC、Kök Group、Turkcell、Zorlu Holding、TOBBのトルコ企業6社が共同しJV会社として設立された。TOGGは電気自動車、自動運転、コネクテッドカーなどモビリティ・エコシステムの技術を備えた自動車を生産開発中。製造工場の建設はBursaのGemlikで進行中であり、車両生産の開始は2022年末頃を予定。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TUIK, OSD, \*\*Statista.com (2018)

## 1.1 | 製造セクター：自動車関連セクター

- ISOの公表する工業部門売上高上位リストによると、2019年度の上位10社のうち4社は自動車企業であり、Ford Otomotiv Sanayiが自動車企業で首位、全製造業中で第2位の規模。
- 2020年度の自動車メーカーの上位5社とその輸出車両台数は次のとおり。フォード (25万4,003台)、ルノー (21万1,954台)、トヨタ (18万2,089台)、ヒュンダイ (12万8,003台)、トファッシュ (フィアット・クライスラー) (11万7,886台)。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Ford Otomotiv Sanayi	Kocaeli	FROTO
Tofaş Türk Otomobil	İstanbul*	TOASO
Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş	İstanbul	ASUZU
Karsan Otomotiv Sanayi	Bursa	KRSAN
Otokar Otomotiv Sanayi	Sakarya	OTKAR

(注) \* 生産工場はブルサ、本社はイスタンブールに立地する。

(出所) ISO, BİST, Ministry of Trade

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş	Toyota Motor	Sakarya
Honda Türkiye A.Ş	Honda Motor	Gebze
Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş	Isuzu Motors Ltd	İstanbul
İnci Gs Yuasa Akü Sanayi ve Ticaret A.Ş	GS Yuasa International Ltd.	Manisa
Denso Otomotiv Parçaları Sanayi A.Ş	Denso Corporation	Gebze
Aisin Otomotiv Parçaları Sanayi Ve Tic. A.Ş	Aisin Seiko Co. Ltd	İstanbul
Toyotetsu Otomotiv Parçaları	Toyotetsu	Gebze
Sango Otomotiv Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş	Sango Co Ltd	Kocaeli

# 1.1 | FORD OTOMOTİV SANAYİ



証券コード:  
**FROTO**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Ali Yıldırım Koç

## 本社住所

Kocaeli

## ホームページ

[www.fordotosan.com.tr](http://www.fordotosan.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産 3,282 (百万ドル)

売上高 6,665 (百万ドル)

純利益 565 (百万ドル)

輸出比率 70.0%

従業員数 11,353

創立年度 1959

親会社 Koç Holding /  
Ford Motor Company

## 概要説明

- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. (Ford Otosan) は1959年に設立され、現在はFord Motor Companyとコチ財閥 (Koç Holding) の合併会社として運営される。
- Ford Otosanはイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は17.1%)、同社の大株主はFord Motor Company (41.0%) とコチ財閥 (41.1%)。Ford Otosanは2004年以来トルコでトップ3の輸出企業に数えられ、自動車産業では9年連続でトップ。直近5年間は輸出企業で首位を走り、2019年度も59億ドル相当の自動車車両およびスペアパーツなどの輸出を行う。
- トルコの自動車生産全体におけるFord Otosanの市場シェアは乗用車生産では25.0%、商用車生産では77.0%。Ford Otosanは2019年末時点で45万5,000台の商用車、7万台のエンジン、14万台のパワートレインの生産能力を有する。Ford Motor Companyのヨーロッパ最大の商用車製造拠点はトルコに所在。Ford Motor Companyの社内監査評価機関によると、KocaeliとEskişehirの製造工場は「最優秀車両製造拠点」の1つとして評価される。
- パンデミック (COVID-19) およびその対策により、2020年3月に同社の生産活動はGölcükとYeniköyの製造拠点で2週間、Eskişehirの製造拠点で5週間一時的に停止された。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020 および [www.fordotosan.com.tr](http://www.fordotosan.com.tr)

# 1.1 | TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL



証券コード:  
**TOASO**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Ömer M. Koç

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.tofas.com.tr](http://www.tofas.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産 2,625 (百万ドル)

売上高 3,175 (百万ドル)

純利益 240 (百万ドル)

輸出比率 46.5%

従業員数 6,943

創立年度 1968

親会社 Koç Holding /  
Fiat Chrysler Automobiles

## 概要説明

- Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (Tofaş) は1968年に設立され、現在はFiat Chrysler Automobiles (FCA Italy S.p.A) とコチ財閥 (Koç Holding) の合併会社として運営される。Tofaşはイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は24.28%)、同社の大株主はFiat Chrysler Automobiles (FCA Italy S.p.A) (37.9%) とコチ財閥 (37.9%)。
- 2015年Tofaşは同社の新しい乗用車プロジェクトEgea Familyの最初のラインナップとしてセダン車両を発表。同年12月より他国でも発売された。TofaşはBursa製造工場にてFiat Egeaのセダン、ハッチバック、ステーションワゴンのモデルを製造する。TofaşのEgeaシリーズはヨーロッパではFiat Tipo、メキシコではDodge Neonの名称で販売される。
- Tofaşは著名自動車ブランドの販売代理店でもあり、トルコで6つのブランド (Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Jeep, Maserati, Ferrari) の国内販売権を持つ。
- Tofaşは2019年にトルコ第7位の輸出企業であり第7位の製造企業。TofaşはトルコでFord Otosanに次ぐトルコ第2位、年間45万台の生産能力を有する。
- パンデミック (COVID-19) およびその対策により、同社の生産活動は2020年4月3日から5月11日までの5週間一時的に停止された。

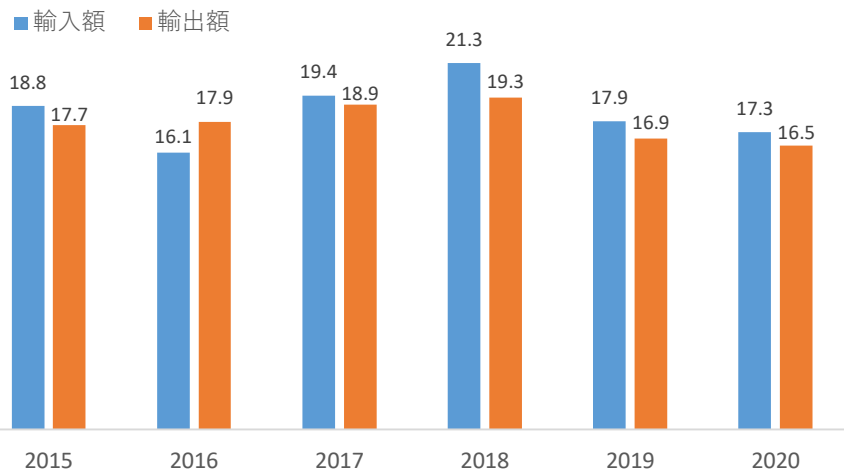
(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, [www.tofas.com.tr](http://www.tofas.com.tr), TIM, ISO

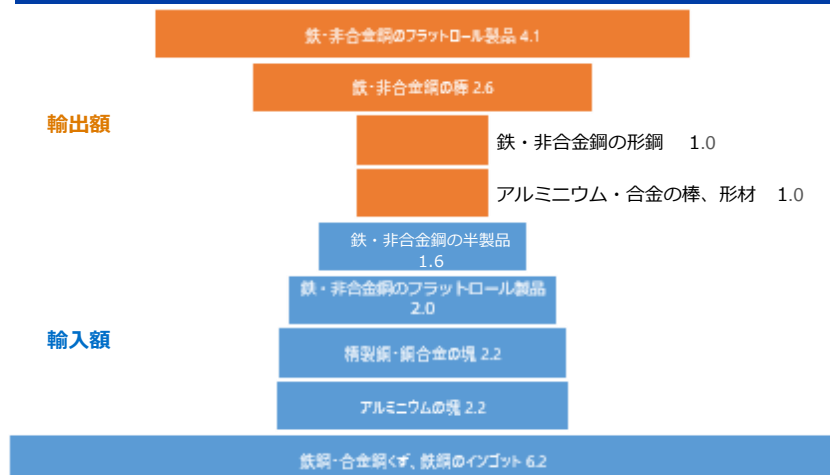


# 1.2 | 製造セクター：鉄鋼・鋁業セクター

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)\*



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## セクター概要

- 鉄鋼・鋁業セクターはトルコ経済の原動力であり、トルコは鉄鋼生産と消費の両面で主要国の1つ。2019年には世界第8位の鉄鋼生産国かつ同7位の鉄鋼消費国にランクされる。2020年の鉄鋼消費量は前年比13%増の約2,900万トン。また、世界第7位の鉄鋼輸出国でもあり(2019年度：1,970万トン)、同13位の鉄鋼輸入国(2019年度：1,240万トン)でもある。
- 鉄鋼屑、スクラップや未加工のアルミニウム、銅などの原材料、フラットロール製品および半製品(スラブ、ビレット)を輸入、長鋼(輸出全体の50.0%、鉄筋)、平鋼製品(輸出全体の27.0%、主に熱間圧延フラット)、チューブ&パイプ(輸出全体の10.0%)などを輸出する。トルコが輸入する鉄鋼製品は自動車、防衛産業、鉄道、建設、家電、その他国内の製造活動に利用される。
- トルコの鉄鋼製品の主な輸出先はイスラエル、イタリア、イエメン、スペイン、イラク、ルーマニア、エジプト、米国、モロッコ、香港。トルコが鉄鋼製品を輸入する主な国はロシア、米国、ウクライナ。
- COVID-19の影響：Covid-19の開始とともに製造プロセスのデジタル化が進んだ。2020年は世界の鉄鋼生産が0.1%減少したにも関わらず、トルコの生産高は6%増加。

(注) \* GOLDを除く。

(出所) Trade Map TUIK, World Steel Association

## 1.2 | 製造セクター：鉄鋼・鋳業セクター

### 外国直接投資の成功事例

#### Posco Assan TST Çelik Sanayi (韓国)

Posco Assan TST Çelik Sanayi (鉄鋼) は2011年3月に韓国鉄鋼大手のPOSCO Co Ltdと同じく韓国のDaewoo International、トルコのKibar Holdingがパートナーシップを締結し、合併会社として設立された。

同社は2013年に製品の出荷納品を開始しており、2019年度のISOの公表する工業部門売上高上位リストによると、第73番目に大きい製造会社である。また、TIMリストによると2019年度には第95番目の輸出企業となった。

### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	2,787
従業員数	158,822
売上総利益率	13.4%
輸出比率	34.9%
売上高	44,482 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	11.0%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	1.0%

### セクター概要

- トルコには24カ所の電気炉設備 (EAF : Electric Arc Furnace)および7カ所の誘導炉設備および3カ所の転炉設備 (BOF : Basic Oxygen Furnace) が存在する。
- 1996年、EUとトルコの間で欧州石炭鉄鋼共同体 (ECSC) 協定が締結された。当協定の締結により、トルコは全てのEU加盟国と原則として関税無しに鉄鋼製品の輸出入取引を行うことができる。なお、欧州石炭鉄鋼共同体 (ECSC) 協定を遵守し、トルコ政府はEU向けの鉄鋼業への助成金を廃止した。
- 国内の全ての鉄鋼会社は株式非公開であり、トルコの鉄鋼メーカーはグローバル市場での長期的な存続可能性を高めるため、技術開発の追求に積極的。鉄鋼業はトルコで最も発展したセクターの1つであり、セクター別で第4位の経済規模を誇る。
- 技術開発追及の一例として、Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş (当セクターで最大企業の1つ) は機械製造、建設事業および自動車産業で使用される溶接ワイヤ品質S1、S2、SG2およびSG3など複数の研究開発プロジェクトに取り組んでいる。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK, Turkish Steel Exporter Assosiation, アニュアルレポート (Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi A.Ş)

## 1.2 | 製造セクター：鉄鋼・鋳業セクター

- ISOの公表する工業部門売上高上位リストによると、2019年度の上位20社のうち5社は鉄鋼・鋳業企業であり、**İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.**が鉄鋼・鋳業企業で首位、全製造業中で第8位の規模を誇る。
- 同セクター上位2社のİskenderun Demir ve ÇelikとEreğli Demir ve Çelikは、オヤックグループ。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	Hatay*	ISDMR
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Zonguldak*	EREGL
Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Karabük	KRDMD
Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	SARKY
İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	İzmir	IZMDC

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Tosyalı Toyo Çelik A.Ş.	Toyo Kohan Co. Ltd.	İstanbul
Techno Steel Processing Turkey Çelik Bükme ve İşleme San. T.A.Ş	Toyota Tsusho Co.	Bursa

(注) \* 工場所在地であり、本社はイスタンブールに所在する。

(出所) ISO, BİST, Ministry of Trade

# 1.2 | EREĞLİ DEMİR ÇELİK GROUP



証券コード:  
**EREGL**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Süleyman Savaş Erdem

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.erdemir.com.tr](http://www.erdemir.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	7,901 (百万ドル)
売上高	4,575 (百万ドル)
純利益	501 (百万ドル)
輸出比率	17.0%
従業員数	11,538
創立年度	1960
親会社	Oyak Group

## 概要説明

- Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. (Erdemir) は、トルコ製造業が当時必要とした国内鉄鋼の最初の国内生産者になるべく1960年に設立。
- 1961年、Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) がErdemirを買収。OYAKはトルコで最大の職業年金基金であるトルコ軍共済基金の出資で始まった企業グループであり、トルコ国憲法が規定する社会保障の枠組み範囲で様々なサービスを提供。OYAKは製造、金融、サービス部門に様々な傘下企業を有する。OYAKの詳細は「主要な財閥企業の概要」の”OYAK GROUP”を参照。
- Erdemirはプレート、熱間および冷間圧延、スズ、クロム、亜鉛でコーティングされた平鋼を製造、自動車、白物家電、パイプおよびチューブ、圧延、製造、電気電子、機械工学、エネルギー、暖房機器、造船、防衛、包装産業に製品を提供。
- Erdemirの主要グループは以下の通り。İsdemirは平鋼・長鋼を生産。Ermadenはトルコのに多数の採掘鉱山を保有。Erdemir Romaniaはルーマニアで電磁鋼を生産。Erdemir Mühendislikはエンジニアリングの分野で活躍。
- グループの経営陣は、パンデミック (COVID-19) による同社の事業活動および財務状況に与える影響を最小限に抑えべく必要な措置を講じた。グループの製造活動はロックダウン下で停止されることはなかった。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020 [www.erdemir.com.tr](http://www.erdemir.com.tr)

# 1.2 | BORUSAN MANNESMANN



証券コード:  
**BRSAN**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Semih Abidin Özmen

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.borusanmannesmann.com](http://www.borusanmannesmann.com)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産 1,167 (百万ドル)

売上高 807 (百万ドル)

純利益 11.6 (百万ドル)

輸出比率 74.8%

従業員数 1,855

創立年度 1958

親会社 Borusan Holding

## 概要説明

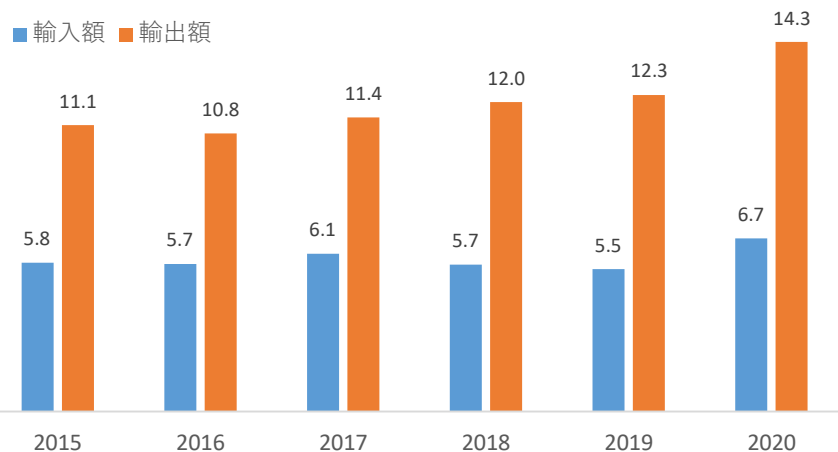
- Borusan Mannesmann Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş (Borusan) は1958年に設立され、現在はLumbro Corporate Services Limited (Jersey) と Borusan Holdingの合併会社として運営される。
- Borusanは4,000以上の製品を製造する鋼管製造施設を7拠点持つ上場企業 (浮動株は19.85%) であり、同社の大株主はLumbro Corporate Services Limited (6.67%) とBorusan Holding (73.48%)。
- Borusanは、1998年にMannesmannröhen Werke AG (パイプメーカー、ドイツ) との合併会社を設立。2001年にイタリアにBorusan Mannesmann Vobarno Tubi S.p.Aを設立。Borusan2番目の海外投資として2014年に鋼管製造拠点Borusan Mannesmann Pipe US Incを米国に設立。
- TIMの発表によるとBorusanはトルコで第75位の輸出企業であり、ISOの公表する工業部門売上高上位リストで2019年度トルコ第80位の規模を有する製造企業。
- パンデミック (COVID-19) およびその対策により、2020年4月1日から4月13日までの5週間、同社の生産活動が一時的に停止された。同社の輸出実績は2020年2月から5月までの期間で24%減少したが、第3四半期には28.8%の増加を記録し回復した。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

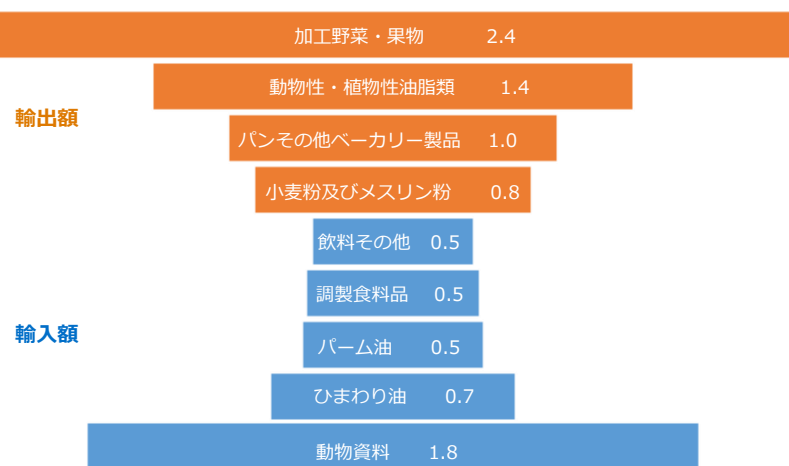
(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, [www.borusanmannesmann.com](http://www.borusanmannesmann.com), TIM, ISO

## 1.3 | 製造セクター：食品・飲料セクター

### 輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



### 上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



### セクター概要

- トルコは農業生産に適した気候を持ち、食品加工産業は国内だけでなく、EUなど周辺国への輸出拡大を通じて発展。
- 2020年のトルコの主な輸出先はイラク（一般的な農産物、家禽肉）、ドイツ、米国、シリア、英国、ロシア。主な輸入先はロシア、マレーシア、アルゼンチン、ドイツ、ウクライナ。日本との関係では、トルコは主にパスタ、トマトソース、オリーブオイル、ナッツを日本に輸出しているが、日本からの輸入は限定的。
- 比較的所得水準が高く裕福なトルコ都市部において、輸入食品の需要が増加すると見込まれる。トルコ人は食に保守的な傾向がみられるが、海外旅行を楽しむ中産階級が増えるにつれて、食文化も国際色豊かなものへ変化しつつある。
- COVID-19の影響：政府の外食産業に対するパンデミック対策により、人々の家庭で過ごす時間が増加。これにより消費者の飲料および食品の購入と消費の習慣が変化。消費者はオンライン経由でのショッピングを志向、この状況は当該セクターのデジタル化を加速させた。

## 1.3 | 製造セクター：食品・飲料セクター

### 外国直接投資の成功事例

#### Coca Cola İçecek (米国)

Coca Cola İçecek A.Ş. (“CCI”) は1964年に米国Coca ColaとAnadolu Groupとの合併企業として設立された。CCIはCoca Cola Groupの中で世界第5位の売上高を誇る。

CCIは全世界に合計25カ所の製造工場を有し、3億8000万人以上の消費者に対し幅広い商品を提供する。炭酸飲料のほかジュース、水、スポーツおよびエナジードリンク、アイスティーなどがその商品群に含まれる。

### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	13,425
従業員数	416,194
売上総利益率	16.7%
輸出比率	16.4%
売上高	61,004 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	15.1%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	3.8%

### セクター概要

- トルコでは小売市場が急速に拡大しているほか、都市部への人口集中がみられるため、消費者の大部分に対し迅速なアクセスが可能。
- 都市部の家庭は所得水準が比較的高い傾向にあり、所得水準に比例し教育水準も高いことが多い。このような家庭では食品の製品成分、栄養素などを重視する傾向にあり、例えば子供に与える食品として機能性/栄養素強化された乳幼児向け食品の需要が高まっている。
- 食品・飲料セクターの企業は新製品の開発に積極的であるが、昨今では機能性/栄養素強化、高品質、天然、健康的などのキーワードを有するカテゴリーの食品・飲料群で売上高増が見込まれる。
- トルコは多くの食品群で世界有数の輸出国である。ヘーゼルナッツ、チェリー、イチジク、アプリコットは世界第1位の生産国、マルメロ、ケシの実、メロン、スイカ、レンズ豆、ピスタチオ、栗、チェリー、キュウリ、クルミ、オリーブ、リンゴ、トマト、ナス、ほうれん草、コショウは世界第4位以内の生産国である。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK, Ministry of Agriculture and Forestry

## 1.3 | 製造セクター：食品・飲料セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、2019年度の上位100社のうち14社は食品・飲料企業であり、UnileverとEti Gıdaが食品・飲料企業で最大規模の企業。
- Coca Cola İçecek A.Şは、食品・飲料セクターで最大の上場企業。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Coca-Cola İçecek A.Ş.	İstanbul	CCOLA
Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	Balıkesir	BANVT
Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	İzmir	PNSUT
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	İstanbul	AEFES
Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.Ş.	İzmir	TBORG
Tat Gıda Sanayi A.Ş	İstanbul	TATGD

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Ajinomoto İstanbul Gıda Sanayi ve Tic. Ltd. Şti	Ajinomoto Co.,Inc.	İstanbul
Dydo Drinco Turkey İçecek Satış ve Pazarlama AŞ	DyDo Group Holdings, Inc.	İstanbul
Nisshin Seifun Turkey Makarna ve Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş	Nisshin Foods Inc	Ankara
Rikevita Turkey Gıda Sanayi Ltd Şti	Riken Vitamin Co., Ltd.	İstanbul
Ege-tav Ege Tarım Hayvancılık Yatırım Tic ve San. A.Ş	NH Foods Ltd.	İzmir



# 1.3 | COCA COLA İÇECEK



証券コード:  
**CCOLA**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Tuncay Özilhan

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.cci.com.tr](http://www.cci.com.tr)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産 2,687 (百万ドル)

売上高 2,061 (百万ドル)

純利益 159 (百万ドル)

輸出比率 53.0%

従業員数 8,221

創立年度 1964

親会社 Anadolu Group

## 概要説明

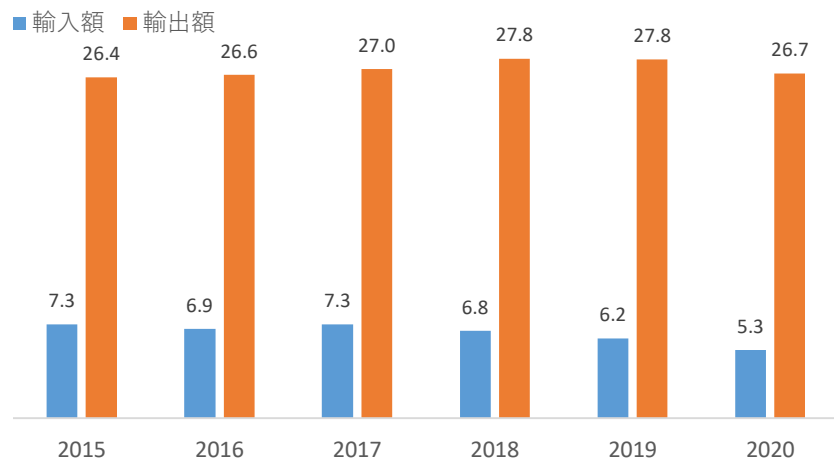
- Coca Cola İçecek A.Ş. (CCI) は、1964年にイスタンブールで設立、The Coca Cola Company (TCCC) 飲料の瓶詰めと流通を開始。同社はイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は27.77%)、大株主はAnadolu Grubu (および子会社) (50.26%)、The Coca Cola Export Co. (20.09%)、Özgörkey Holding (1.88%)。
- CCIはトルコ、パキスタン、中央アジア、および中東におけるノンアルコール飲料の瓶詰めと流通小売業を担う。同社の事業はTCCCの商標を利用し炭酸飲料などの製造、販売、流通を含む。CCIはトルコ国内に10拠点、トルコ国外に16拠点の製造拠点を有する。
- CCIはコカ・コーラ、コカ・コーラゼロ、コカ・コーラゼロシュガー、コカ・コーラライト、ファンタ、スプライト、キャッピー、センサン、パワーエイド、ヒューズティーなどのTCCCブランド飲料、またシュウェップス・ブランドの飲料に関しトルコでの独占的製造販売権を有する。
- パンデミック (COVID-19) のため、全ての未決定の設備投資を凍結 (CCI事業のデジタル投資を除く)、純売上高に対する設備投資額の割合は2020年度の9カ月間は4.1%と前年同期6.6%を下回る。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

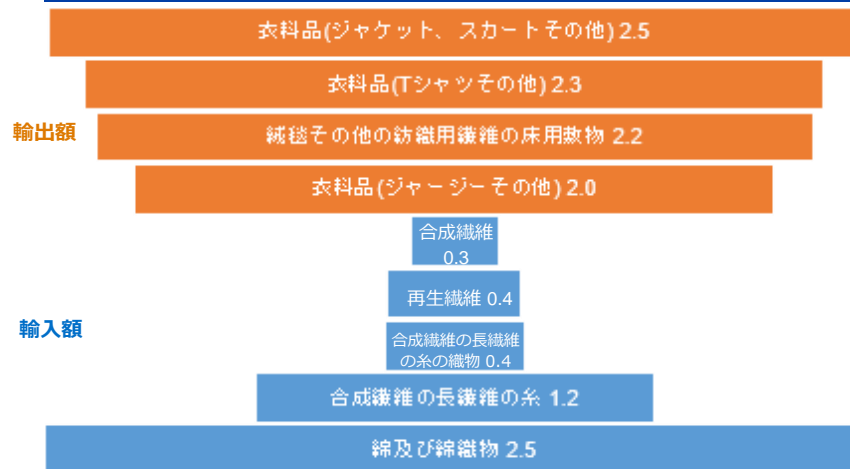
(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 [www.cci.com.tr](http://www.cci.com.tr)

# 1.4 | 製造セクター：繊維・衣料品セクター

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## セクター概要

- 繊維・衣料品セクターは、トルコの主要産業の1つで、製造セクター最大 (24.9%) の雇用を創出。トルコはインド、中国、米国、ブラジル、パキスタンに次ぐ世界第6位の綿花生産国で、繊維・衣料品セクターの発展に寄与。
- 一方、世界の綿花輸入取引の約9%がトルコ向けである。これはトルコの同セクターにおいて、綿花や糸などの原材料需要が高いことに起因している。
- 繊維・衣料品セクターの主な輸出先はドイツ、スペイン、英国、オランダ、フランスおよびその周辺諸国。主な輸入先は米国、ドイツ、ブラジル。
- COVID-19の影響：ショッピングモールの一時閉鎖、営業時間短縮などパンデミック対策の一環により、国内販売量は2020年3月まで大きく減少。貿易統計によると2020年の輸出額は、ニット衣類が前年比8.6%減、非ニット衣類が2.6%減となった。

(出所) Trade Map TUIK, İTHİB (Istanbul Textile and Raw Materials Exporters Union)

## 1.4 | 製造セクター：繊維・衣料品セクター

### 外国直接投資の成功事例

#### Hugo Boss Tekstil Sanayi (ドイツ)

Hugo Bossはビジネスウェアやカジュアルな服装、アスレチック・ウェアだけでなく、様々なメンズとレディースウェアを取り扱うドイツ企業であり、1998年にİzmirに会社を設立した。

同社は自社製造設備により総販売数量の17%を生産する。同社の製造拠点はヨーロッパに4カ所存在するが、トルコのİzmirが群を抜き大きな規模を有する。ISOの公表する工業部門売上高上位リストによると、全製造業中で第230位の規模を誇る。

### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	18,868
従業員数	837,089
売上総利益率	15.2%
輸出比率	26.3%
売上高	56,611 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	14.0%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	0.4%

### セクター概要

- トルコの既製服産業は、輸出額 (2019年) で3.3%の世界シェアを占め世界第7位の輸出国。EU諸国への既製服産業の輸出額では、中国とバングラデシュに次ぐ第3位。
- 同セクターの強みは、欧州等へのリードタイムの短さ、高い技術力、豊富な産業知識と経験、幅広い製品レンジおよびデザインを有し、良好な物流環境などからEUなど巨大マーケットへのアクセスが容易なこと。
- トルコの有名ブランドにはBeymen、Madame Coco、Özdilek、LC Waikiki、Mavi、COLIN'S、Tween、DeFacto、Derimod、Desa、D'S Damat、İpekyol、Kiğılı、Koton、Mudo、Net Work、Ramsey、Salar、Taç、Vakko、İnciなどがある。
- テキスタイル分野では2019年の世界輸出に占めるトルコの割合は4.1%、世界第4位である。世界シェアが最も高い国は中国で市場シェアは50.7%、2番目に大きいパキスタンで7.9%、3番目に大きいインドは5.5%。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK, Ministry of Trade

## 1.4 | 製造セクター：繊維・衣料品セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、同セクターで大規模事業を営む事業者はGülsan Sentetik (Gaziantep)、Kipaş Mensucat (Kahramanmaraş)、Sanko Tekstil (Gaziantep)、Kordsa Tekstil (Kocaeli)、Merinos Halı (Gaziantep)。
- 丸紅は2017年にSaide Tekstil (衣料品メーカー) に投資。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Kordsa Teknik Tekstil A.Ş	Kocaeli	KORDS
Menderes Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	İzmir	MNDRS
Bossa Ticaret ve Sanayi İşletmeleri T.A.Ş.	Adana	BOSSA
Yünsa Yünlü Sanayi ve Tic. A.Ş	İstanbul	YUNSA
Royal Halı İplik Tekstil	Gaziantep	ROYAL

### 当事業セクターへの主要な日系投資

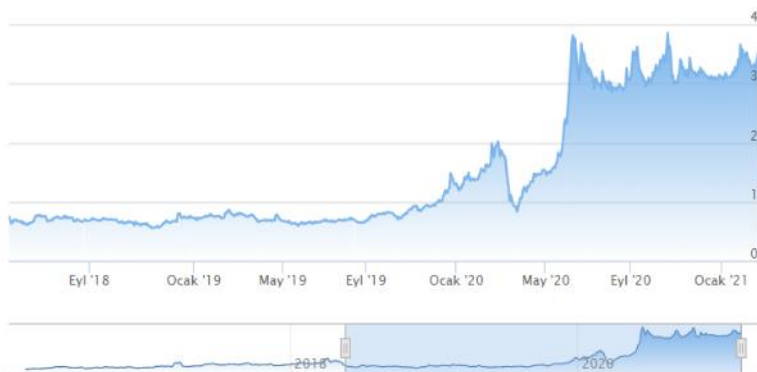
企業名 (トルコ)	親会社	場所
Saide Tekstil Sanayi ve Tic. A.Ş	Marubeni Corporation	İstanbul

# 1.4 | MENDERES TEKSTİL



証券コード:  
**MNDRS**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Rıza Akça

## 本社住所

İzmir

## ホームページ

[www.menderes.com](http://www.menderes.com)

## 主要な財務指標 (2019年度)

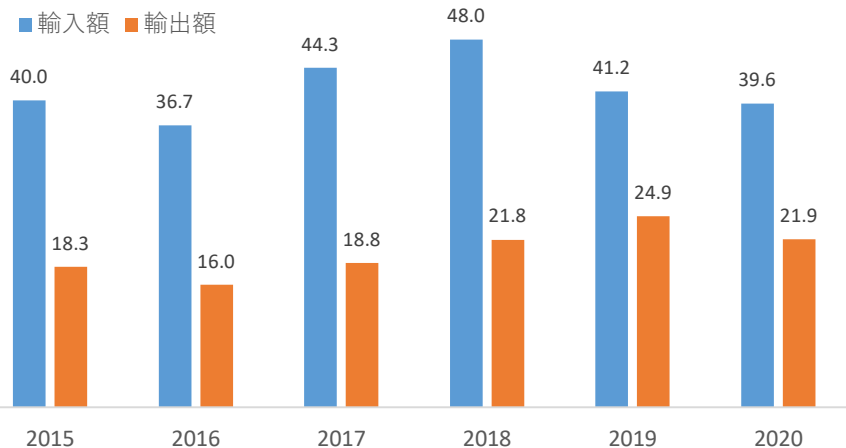
総資産	258 (百万ドル)
売上高	246 (百万ドル)
純利益	-(3) (百万ドル)
輸出比率	66.3%
従業員数	4,285
創立年度	1958
親会社	Akça Holding

## 概要説明

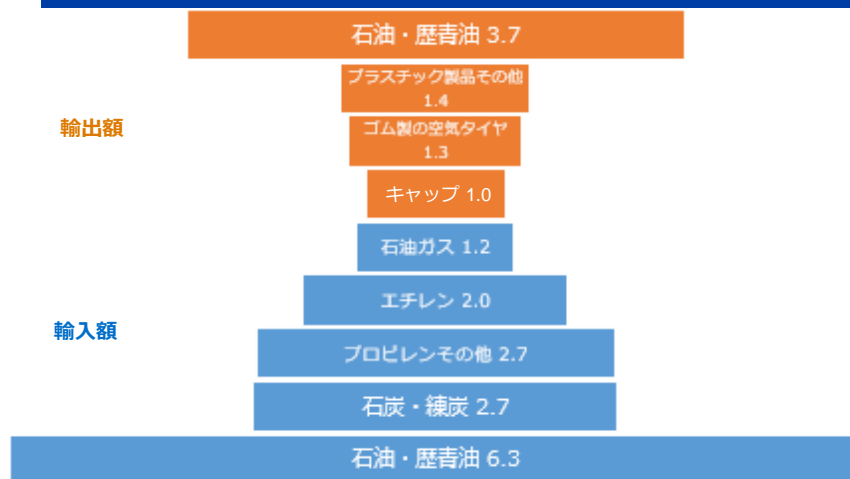
- Menderes Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Menderes) は1958年にデニズリ市に設立され、1983年にAkça Holdingに買収された。同社は糸、生地、綿と合成繊維の繊維製品などを生産販売する。
- 同グループは3つ事業セグメント、繊維事業：Menderes Tekstil、農業事業：Menderes TekstilとSmyrna、エネルギー事業：Akça EnerjiとTan Elektrikを有する。
- Menderes Tekstilは4つの製造拠点を有し、年間で世界最高品質の綿を6万kgの糸、75万平方メートルの織物、90万平方メートルの印刷繊維物、12万平方メートルの裏地生地、7万セットのリネンと寝具を生産。グループ繊維製品の海外収益は主にドイツ (53%) と米国 (22%) から計上される。
- Menderesはイスタンブール証券取引所に上場しており、浮動株は46.9%。同社の大株主はAkça Holding (50.7%)。
- パンデミック (COVID-19) およびその対策の中2020年1月から9月の間、同社の純売上高は10.6%増加。なお繊維部門の売上高の87.7%は海外売上に関連する。

# 1.5 | 製造セクター：化学品・プラスチック・石油化学セクター

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## セクター概要

- 同セクターは石油輸入のため大幅な貿易赤字を計上する。同セクターの代表的企業であるPETKIMは石油化学産業を担い、ポリエチレンやポリプロピレンなどの原材料を輸入し国内需要の大部分を供給。ISO500社トルコ工業部門リストで首位のTUPRASはトルコの石油精製の多くを担う。
- トルコの1人当たりプラスチック消費量が45 kg /年で、米国、カナダ、西ヨーロッパ諸国の70~90 kg /年と比較し低い水準にある。そのため、これら先進国と比較し市場の成長余地が大きいと考えられ、また人口増加や中流階層の増加を鑑みた場合にはトルコでの同セクターの潜在的成長可能性は高いと考えられる。
- トルコの主な輸出先はイラク、ドイツ、英国、イスラエルおよび近隣諸国。トルコの主な輸入先はロシア、ドイツ、サウジアラビア、米国、ドイツ、オランダ。
- COVID-19の影響： 政府のパンデミック対策により3月の生産量が減少。しかしトルコは消毒剤の生産量増加などの影響により、世界市場シェアを0.7%増加させた (İKMİB)。

(出所) Trade Map TUIK, İKMİB

# 1.5 | 製造セクター：化学品・プラスチック・石油化学セクター

## 外国直接投資の成功事例

### Petkim Petrokimya (アゼルバイジャン)

Petkim Petrokimyaは1965年に国営企業として設立され、Socar (アゼルバイジャン石油会社) が2008年に民営化のための競争入札により株式の51%を取得した。

Petkim Petrokimyaはトルコ製造業の最大手企業の1つであり、78カ国への輸出事業を展開する。同社の石油化学製品は自動車、電気、電子機器、農業、包装、繊維、医薬品、塗料、建設、洗剤、化粧品など様々な産業分野で利用される。

## 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	11,768
従業員数	299,257
売上総利益率	16.8%
輸出比率	24.4%
売上高	63,821 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	15.8%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	18.4%

## セクター概要

- 2019年度、同セクターは製造企業で2番目に大きい純売上高規模を誇り、3番目に大きな雇用を創出する産業。
- 同産業では、恒常的な輸出超過により大幅な貿易赤字が計上されている。石油化学製品とプラスチック製品の生産能力は消費需要を下回るため、同産業に対する新規参入業者にも大きな投資機会が存在すると考えられる。
- トルコでは同産業への高い消費者需要、また相対的に安価な人件費を前提とした競争力ある製造費用水準により、国内外の化学企業にとって魅力的な投資場所な可能性がある。そのため化学産業の世界の主要企業が生産拠点、地域統括、輸出ハブを設けている。世界的な大手化学企業であるBASF、Henkel、Bayer、Evonik、Linde、P&G、PPG、Dowも長年トルコで製造活動を進める。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK, ISO, İKMİB (Istanbul Chemicals and Chemical Products Exporters Association)

## 1.5 | 製造セクター：化学品・プラスチック・石油化学セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、Tüpraş (Kocaeli)、Star Rafineri (İzmir)、Petkim Petrokimya (İzmir)、Aygaz (İstanbul)、Hayat Kimya (İstanbul) が同セクターでの大手企業。
- Tüpraşは、長年にわたり製造企業で売上高の最も多いトルコ企業。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Tüpraş Türkiye Petrol Rafineleri	Kocaeli	TUPRS
Petkim Petrokimya	İzmir	PETKM
Aygaz A.Ş	İstanbul	AYGAZ
Aksa Akrilik Kimya Sanayi	Yalova	AKSA
Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	Adana	SASA
DYO Boya Fabrikaları Sanayi	İzmir	DYOBY
Hektaş Ticaret T.A.Ş.	Kocaeli	HEKTS

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Betek Boya Kimya ve Sanayi A.Ş	Nippon Paint Holding	İstanbul
Mitsubishi Chemical Euro Asia Endüstri Ürünleri Sanayi	Mitsubishi Chemical Co.	İstanbul
Polisan Kansai Boya San. Tic A.Ş	Kansai Paint	İstanbul
Sumika Polymer Compounds Turkey Plastik Sanayi ve Tic A.Ş	Sumika Polymer	Bursa
Sumitomo Rubber Ako Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş	Sumitomo Rubber	Çankırı
Makrochemical Endüstriyel Kimyasalları	Sun Chemical Group SPA *	İzmir
Sarten Ambalaj San ve Tic A.Ş	Mitsui Co.	İstanbul
Toyo Matbaa Mürekkepleri Sanayi Ve Ticaret A.Ş	Toyo Ink SC Holdings	Manisa

(注) \* “Sun Chemical Group SPA”の主要株主は“DIC Corporation”である。

(出所) ISO, BIST



# 1.5 | TÜPRAŞ



証券コード:  
**TUPRS**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Ömer M. Koç

## 本社住所

Kocaeli

## ホームページ

[www.tupras.com.tr](http://www.tupras.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	8,244 (百万ドル)
売上高	8,524 (百万ドル)
純利益	-(327) (百万ドル)
輸出比率	20.6%
従業員数	6,129
創立年度	1983
親会社	Koç Holding

## 概要説明

- Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş. (TÜPRAŞ) は複数子会社を有する企業グループ。グループ最初の会社Batman Rafineri (トルコ最初の石油精製所) は、1955年に公営・国営企業として設立。1983年、4つの製油所がTÜPRAŞの下で統合された。2005年には民営化を果たし株式49%がイスタンブール証券取引所で公開され、コチ財閥とシェル合併事業グループが株式51%を取得した。2006年に株式はシェルからコチ財閥に譲渡された。
- 石油市場法によると、国営石油備蓄レベルを維持するため、製油所所有者に生じる資金調達ニーズを満たすことを目的とし、石油製品輸入者は10米ドル/トンを上限とし製油所所有者に収益分配することが求められる。
- TÜPRAŞは、2005年から石油製品の販売および石油製品の輸入に関し収益分配を受けている。当石油製品の収益分配に加え、2005年9月からLPG販売に関する収益分配も受ける。
- TÜPRAŞはパンデミック (COVID-19) 発生による需要縮小の悪影響を最小限に抑えるべく、2020年5月5日よりイズミル製油所の生産を停止、2020年7月1日から徐々に生産を再開するなどの対策を取った。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020 および [www.tupras.com.tr](http://www.tupras.com.tr)

# 1.5 | MARSHALL BOYA VE VERNİK



証券コード:  
**MRSHL**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Johannes Petrus Van  
Kesteren

## 本社住所

Kocaeli

## ホームページ

[www.marshallboya.com](http://www.marshallboya.com)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産	619 (百万ドル)
売上高	841 (百万ドル)
純利益	105 (百万ドル)
輸出比率	33.7%
従業員数	2,834
創立年度	1954
親会社	Tekyar Teknik / Akzo Nobel (Netherlands)

## 概要説明

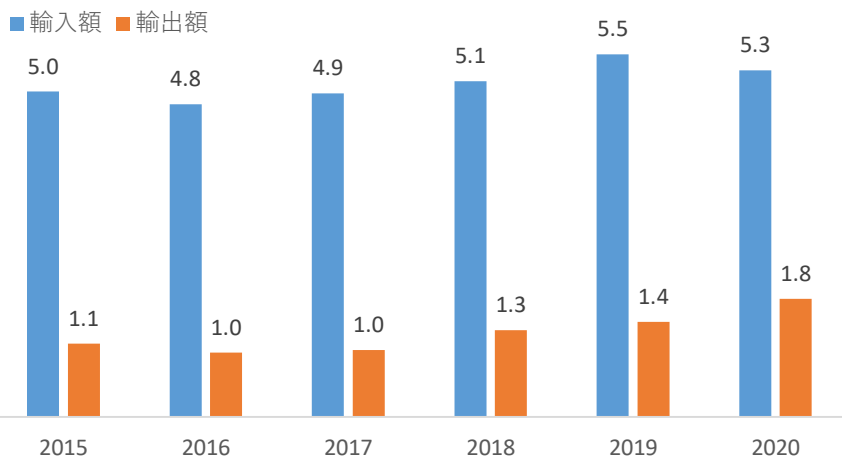
- Marshall Boya ve Vernik Sanayii A.Ş. (Marshall Boya) は1954年にイスタンブールで設立、1967年にゲブゼに移転した。同社は1990年よりイスタンブール証券取引所に上場しており、大株主はTekyar Teknik (48.85%)、Akzo Nobel (44.13%)、その他 (7.02%) (2020年9月30日時点)。
- Marshall Boyaは1991年に自動車用塗料の製造を開始、1994年に一般産業用塗料の製造を開始。1996年には水性塗料の製造を開始。
- 1998年ヘルスケア、ペイントコーティング、化学分野で事業展開するオランダの国際企業Akzo Nobel (化学) がMarshall Boyaの株主となる。
- Marshall Boyaは、2019年9月まで政府がR&Dセンターに提供するインセンティブの恩恵を受けた。
- パンデミック (COVID-19) のため塗料事業に減速がみられたが、同社は製造活動を中断することはなかった。Marshall Boyaの2020年1月から9月の売上高は前年同期比で30%増加。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

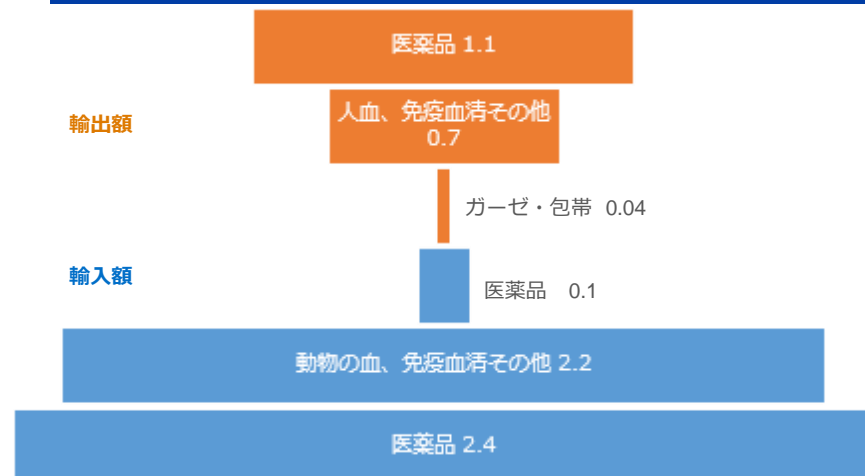
(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, [www.marshallboya.com](http://www.marshallboya.com)

# 1.6 | 製造セクター：医薬品セクター

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## セクター概要

- トルコは医薬品セクターで大きな貿易赤字を計上する。2020年には同セクターの輸入額は53億ドルに減少、輸出額は18億ドルに増加した。トルコからの輸出額は年々増加傾向にある。
- 2020年の医薬品輸出について、韓国がトップで、イラクやCIS諸国が輸出先上位を占める。地域別に見るとアジア地域が全体の62.4%を占める。
- 2020年の医薬品輸入について、上位5カ国からの輸入額が全体の55.3%を占め、ドイツが19.8%と最大で、次いで韓国 (10.6%)、米国 (9.6%) が続く。地域別に見ると、ヨーロッパ地域が全体の61.6%を占める。
- HSコード別に医薬品の貿易額を見ると、血液製剤、血清、ワクチン、治療または予防用調製薬が輸出の94.1%、輸入の81.0%を占める。
- COVID-19の影響：ショッピングモールの一時閉鎖、営業時間短縮などパンデミック対策の一環により、国内販売量は2020年3月まで減少。

(出所) Trade Map TUIK, IEIS (Pharmaceutical Manufacturers Association)

## 1.6 | 製造セクター：医薬品セクター

### 外国直接投資の成功事例

#### Glaxo Smith Kline (GSK) (英国)

GSKは古くからトルコでのビジネスを展開しており、1959年以来トルコのコンシューマーヘルスケアの分野でワクチン、医薬品治療などのサービスを提供する。2010年にはHacettepe大学と共同でR&Dセンターを設立した。

トルコはGSKにとって投資拠点および地域統括の拠点としても重要であり、ロシア、エジプト、サウジアラビアを含む17カ国、合計8,000人の従業員を擁する地域をイスタンブールから管轄する。

### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	474
従業員数	40,229
売上総利益率	35.6%
輸出比率	11.2%
売上高	5,442 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	1.3%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	-

### セクター概要

- トルコの医薬品セクターは、国際水準に準じた高い生産技術および能力、有能な人材を有する。トルコ国内に81カ所の生産施設（うち11拠点は原材料生産拠点）を所在し、企業数は約500社（うち17社は国際多国籍企業）、4万人以上の従業員従事者が1万1,000を超える種類の製品を生産する。
- 業界大手企業はトルコを地域統括本部とし、研究開発の中心地に位置付ける。Sanofi、Pfizer、GlaxoSmithKline、Bayerが代表的であり、これら外資系大手企業はトルコに地域統括本部を設置する。トルコはその地理的優位性および比較的安価なコスト構造（地域により異なる点に留意が必要）により、グローバルな国際競争力を有し、潜在的な可能性が高いと考えられる。しかし、研究開発が十分でないことが現時点での問題となっている。
- オンコロジー領域の医薬品および血液製剤の消費量は近年増加し、抗生物質および心臓血管製品の消費量は若干減少した。ヨーロッパ諸国の間で、トルコの1人当たり抗生物質消費量は依然として高い水準にある。
- 治療種類別の医薬品消費量ではオンコロジー領域が最大であり、市場全体の13.1%を占める（2019年）。その他では感染症治療薬が全体の8.2%、心臓血管系製品は7.5%、血液製剤は7.0%、神経系製品は6.7%、糖尿病治療薬は6.5%を占める。
- 2004年に海外からの販売（輸入）における上限参考価格制度が導入された。これにより国立病院などへの販売単価が抑えられ、製薬業界への政府インセンティブとあいまって、国内生産販売が有利な状況にある。医薬品の国内生産は国内販売額の52.1%、数量ベースで87.6%を占める。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK, İEİS

## 1.6 | 製造セクター：医薬品セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、Abdi İbrahim İlaç (İstanbul), Koçak Farma İlaç (İstanbul), Deva Holding (İstanbul), and Nobel İlaç (İstanbul) が同セクターでの大手企業。
- ロート製薬は2019年にRebul Holding (化粧品) に投資。パンデミックの影響により2020年の同社製品の需要は大幅に増加。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Deva Holding A.Ş	İstanbul	DEVA
Türk İlaç ve Serum Sanayi A.Ş	Ankara	TRILC
RTA Laboratuvarları Biyolojik Ürünler İlaç ve Mak. Sanayi	Kocaeli	RTALB

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Abdi İbrahim Otsuka İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş	Otsuka Pharmaceutical Co Ltd	İstanbul
Rebul Holding A.Ş	Rohto Pharmaceuticals	İstanbul
Takeda İlaç Sağlık Sanayi Ticaret Ltd Şti	Takeda Pharmaceutical Co. Ltd	İstanbul
Lansinoh Laboratories Sağlık Gereçleri Tasarım San. Ltd. Şti	Lansinoh Laboratories Inc *	İzmir
Taiko Pharmaceutical Turkey İlaç ve Biyosidal Ürün Satış Paz. ve İth. A.Ş	Taiko Pharmaceutical International Co., Ltd	İstanbul

(注) \* “Lansinoh Laboratories”は“Pigeon Corporation”の子会社である。

(出所) ISO, BİST, Ministry of Trade, [www.rohto.co.jp](http://www.rohto.co.jp)

# 1.6 | RTA LABORATUVARLARI



証券コード:  
**RTALB**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Murat Güler

## 本社住所

Kocaeli

## ホームページ

[www.rtalabs.com.tr](http://www.rtalabs.com.tr)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産	16.5 (百万ドル)
売上高	2.8 (百万ドル)
純利益	0.77 (百万ドル)
輸出比率	3.0%
従業員数	102
創立年度	1996
親会社	Güler Yatırım Holding

## 概要説明

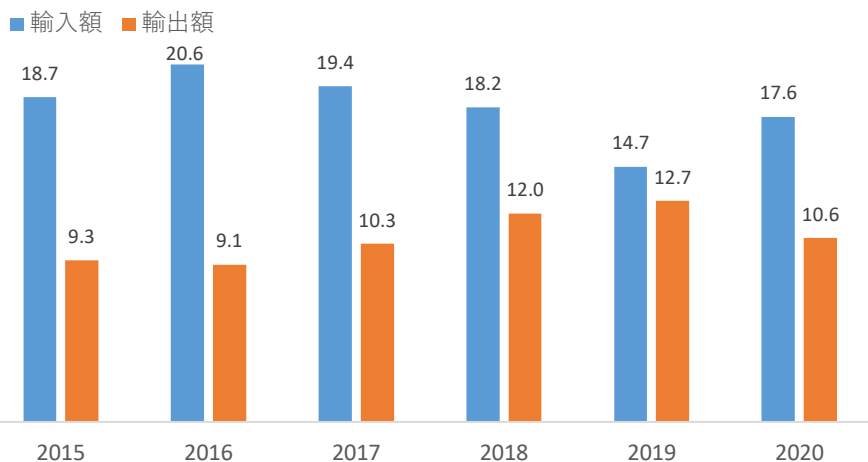
- RTA Laboratoriesは1996年にKocaeli市のGebzeに設立された。
- RTAは2011年にTÜBİTAKプロジェクト (政府助成金) の支援を受け、Gebze Plastikçiler Organized Industrial Zoneにて医療関係の研究開発活動を開始。同年、分子生物学・遺伝学・免疫学・血清学の研究に適する研究施設を設立。
- 2004年には医療および産業用バイオテクノロジーの研究と生産に適するR&Dラボとクリーンルームも設立した。2014年にイスタンブール証券取引所に上昇し、RTA Laboratoriesはその株式の34%を公開。
- 2017年にRTA Laboratoriesは産業技術省よりR&Dセンターの証明書を獲得。2018年にはGüler Yatırım A.Ş.がRTA Laboratoriesを買収。2019年、A1 Yaşam Bilimleri A.Ş.の子会社とともに医療診断およびライフサイエンスの分野で活動を活発化。
- 現在、同社の株主構成はICG Finansal Danışmanlık (17.59%)、Güler Yatırım (8.41%)、その他 (74.00%)。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

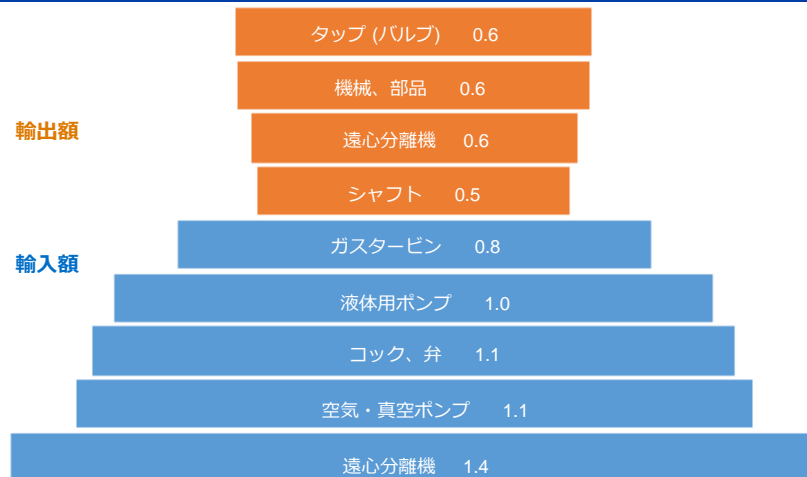
(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [rtalabs.com.tr](http://rtalabs.com.tr)

# 1.7 | 製造セクター：機械セクター

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## セクター概要

- トルコの重工業で同分野は未発達であり、貿易収支は大幅な輸入超過の状況。高付加価値部品の輸入依存構造にあることなどから、製造業の生産拡大に比例する形で同セクターの貿易赤字も増加するという構造にある。
- 2020年に輸入品目の大半は、遠心分離機、空気または真空ポンプ。また輸出品目には遠心分離機、洗浄およびプレス用機械およびタップ (バルブ) がある。
- トルコの同セクターの主な輸入先は中国、ドイツ、イタリア、英国、米国、主な輸出先はドイツ、英国、米国、フランス、イタリア、ロシア。
- 農業機械産業ではトルコで約130種類の機械設備が製造される。製造される製品は主にトラクター、ハーベスター、歩行操縦式トラクター、芝刈り機、水平切断装置、シーダーおよびプランターが含まれる。
- COVID-19の影響：パンデミック (COVID-19) およびその対策のため生産活動が一時的に停止、2020年4月より稼働を再開した。

(出所) TUIK, Trade Map

## 1.7 | 製造セクター：機械セクター

### 外国直接投資の成功事例

#### Türk Traktör ve Ziraat Makineleri (英国)

Türk TraktörはKoç HoldingとCNH Industrialの合併会社として設立された。TürkvTraktörはトルコでトラクターおよび農業機械を取り扱う最初のメーカーとして設立され、業界最大手である。

Türk Traktörの市場シェアは51%でありトルコのマーケット・リーダーである。同社のトラクターの年間生産能力は年間5万台であり、総生産量の約37%を輸出する。従業員数は現時点で2,834人である。

### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	10,415
従業員数	227,259
売上総利益率	20.3%
輸出比率	37.0%
売上高	19,163 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	4.8%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	0.5%

### セクター概要

- トルコの機械製造業において業界トップ4社は外国企業と資本提携関係にある。また業界第5位は建設機械のメーカーとして知られるHidromek。
- 貿易収支は恒常的な赤字が続いている。
- 1954年から2020年までトルコの製造業の総FDIは約400億ドルであるところ、同セクターへは0.9億ドルに過ぎず、FDIシェアは全体の0.5%。大規模な外国直接投資は不十分であると考えられる。
- トルコの内需と様々な産業分野基盤の発展により、同セクターは農業機械、建設および鉱業機械、電気モーター・タービンなどのエネルギー関連機器、食品加工包装機械、金属加工、工作機械、ポンプ、コンプレッサー、繊維機械など多くの分野で有力企業や投資機会が存在すると考えられる。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK, [www.turktraktor.com.tr](http://www.turktraktor.com.tr)



## 1.7 | 製造セクター：機械セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、Türk Traktör (Ankara)、Federal Mogul Powertrain (Kocaeli)、Bosch Rexroth Otomasyon (Bursa) が同セクターでの大手企業。
- リストには同セクターより12社が記録されており、2社がイスタンブール証券取引所に上場済み。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	Ankara	TTRAK
Federal Mogul Powertrain Otomotiv A.Ş.	Kocaeli	FMIZP

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Federal-Mogul TP Liner Europe Otomotiv Ltd. Sti.	Teikoko Piston Ring Co Ltd	İstanbul
Amada Mak. Teknoloji San. ve Tic. Ltd. Şti.	Amada Co Ltd	İstanbul
IHI Dalgakıran Makina Sanayi ve Ticaret A.Ş	IHI Corporation	Kocaeli
Fanuc Turkey Endüstriyel Otomasyon Tic. Ltd Şti	Fanuc Corporation	İstanbul
SMC Turkey Otomasyon A.Ş	SMC Corporation	İstanbul

# 1.7 | TÜRK TRAKTÖR



証券コード:  
**TTRAK**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Levent Çakıroğlu

## 本社住所

Ankara

## ホームページ

[www.turktraktor.com.tr](http://www.turktraktor.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産 619 (百万ドル)

売上高 841 (百万ドル)

純利益 105 (百万ドル)

輸出比率 37.0%

従業員数 2,834

創立年度 1954

親会社 Koç Holding /  
CNH Industrial (UK)

## 概要説明

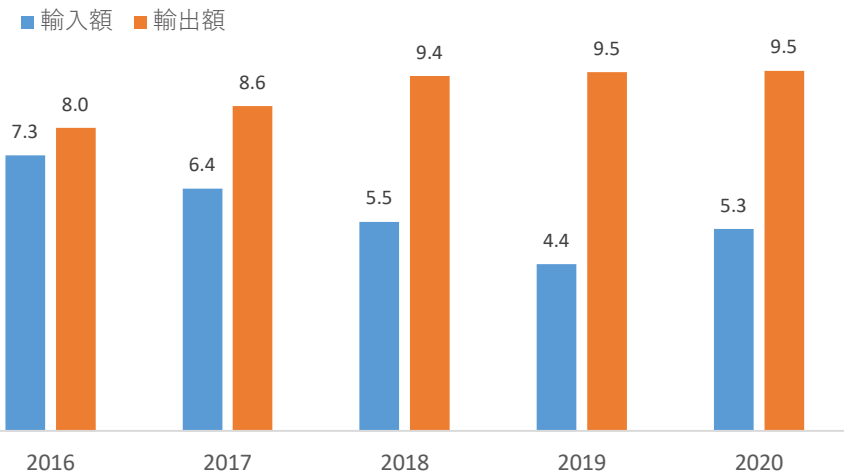
- Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş. (Türk Traktör) は1954年に設立され、現在はCNH Industrial (農業機械メーカー、英国) とコチ財閥 (Koç Holding) の合併会社として運営される。Türk Traktörはイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は25.00%)、同社の大株主はCNH Industrial (37.50%) とコチ財閥 (37.50%)。
- Türk TraktörはトルコでNew Holland、Case IH、Steyrブランドのトラクターを製造する大手メーカーの1つであり、AnkaraとErenlerに総生産能力50,000台/年の製造拠点を有する。2013年にはイズミル工場で建設機械New Hollandブランド製品ミニローダー、バックホー、コンパクトローダー、ホイールローダー、ミニショベル、トラックショベルなどの生産を開始。
- Türk TraktörはTIMのレポートによるとトルコ第36位の輸出企業であり、2019年度ISOの公表する工業部門売上高上位リストによるとトルコ第56位の製造企業。同社は2020年トルコのトラクター製造の95%を占めた。
- パンデミック (COVID-19) およびその対策により、同社の生産活動は2020年に35日の間一時的停止された。2020年1月から9月までの同社輸出売上は前年同期比24%減少したが、国内売上高は92%増加。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, [www.turktraktor.com.tr](http://www.turktraktor.com.tr), TIM, ISO, OSD

## 1.8 | 製造セクター：家電セクター

### 輸出入額の推移 (単位：10億ドル) \*



### 上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル) \*



### セクター概要

- トルコの家電産業は輸出基幹産業として発展を遂げ、近年増加傾向にある輸出品目にはエアコン、食洗機、給湯器などが挙げられる。トルコの主な輸入先は中国とドイツ、主な輸出先は英国、ドイツ、フランス。
- 通信機器：携帯電話が同セクター最大の輸入品目で2020年の輸入額は14億ドル。
- 2019年の同セクターの大手輸出企業およびその輸出額は、Vestel (Zorlu Holding) が21億ドル、Arçelik (Koç Holding) が15億ドル、BSH (ドイツ) が9億ドル、Whirlpool (ルクセンブルグ) が3億ドル。
- COVID-19の影響：パンデミック (COVID-19) およびその対策のため生産活動が一時的に停止、2020年4月より稼働再開。

(注) \* HSコードベース。

(出所) Trade Map, TiM, EVSİD (Home and Kitchenware Manufacturers and Exporters Association)

## 1.8 | 製造セクター：家電セクター

### 外国直接投資の成功事例

#### BSH EV ALETLERİ (ドイツ)

BSH Ev Aletleri は 1974 年 ドイツ 企業 BSH Hausgeraete GMBH によりイスタンブールに設立された。BSHはEU域内のマーケットリーダーである。

BSHグループは世界中に41カ所の拠点を有し、その最大の生産拠点はトルコであり、600万台の生産能力を有する。BSHはトルコ拠点より周辺諸国89カ国(ロシア、ウクライナ、ベラルーシ、MENA、中央アジア etc) を統括管理する。

### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	556
従業員数	59,269
売上総利益率	17.7%
輸出比率	54.6%
売上高	9,290 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	2.3%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	-

### セクター概要

- 同セクターの発展はドイツ企業であるBSH Ev Aletleriとトルコの大手財閥であるKoç Holding (Arçelik) とZorlu Holding (Vestel) によって牽引される。ArçelikとVestelは世界的に有名な家電メーカーであり、その生産の大部分をEU、英国および近隣諸国に輸出する。同社の生産および輸出品目は主に白物家電、厨房製品、テレビ。
- トルコの家電製品メーカーは主にEU諸国で、海外市場で市場シェアを有する著名ブランドを立ち上げた。主要なブランドにはKoç HoldingのArçelik、Beko、Altus、Aygaz、BSH-ProfiloのProfilo、Bosch、Siemens、MerloniのAriston、Indesit、Zorlu HoldingのVestel、Regal、VaillantのDemirdöküm、ArzumおよびWhirlpoolが挙げられる。
- 同セクターの輸入品目は主に掃除機、アイロン、エアコン、暖房器具、乾燥機。
- トルコの消費者は、ロボット製品などの革新的なテクノロジー製品を好み、その利用にも素早く対応する傾向にある。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TÜİK

## 1.8 | 製造セクター：家電セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、Arçelik (İstanbul), BSH Ev Aletleri (İstanbul), Vestel Beyaz Eşya (İstanbul), and Whirlpool Beyaz Eşya (İstanbul) が同セクターでの大手企業。
- Vestel傘下のVestel Beyaz Eşyaは白物家電とキッチン製品、Vestel ElektronikはTV製品を製造。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Arçelik A.Ş	İstanbul	ARCLK
Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Tic. A.Ş	İstanbul *	VESBE
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş	İstanbul *	VESTL
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Tic. A.Ş	İstanbul	IHEVA
Arzum Elektrikli Ev Aletleri Sanayi ve Tic. A.Ş	İstanbul	ARZUM

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Panasonic Elektronik Satış A.Ş.	Panasonic Corporation	İstanbul
Mitsubishi Electric Turkey Elektrik Ürünleri A.Ş	Mitsubishi Electric Co.	İstanbul
Daikin Isıtma ve Soğutma Sistemleri San. Tic. A.Ş	Daikin	İstanbul

(注) \* Manisa市の130万平方メートルの敷地で製造活動が営まれ、Vestel Cityと呼ばれている。

(出所) ISO, BİST, Ministry of Trade

# 1.8 | ARÇELİK A.Ş.



証券コード:  
**ARCLK**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Rahmi M. Koç

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.arcelik.com.tr](http://www.arcelik.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	6,274 (百万ドル)
売上高	5,509 (百万ドル)
純利益	105 (百万ドル)
輸出比率	65.7%
従業員数	7,979
創立年度	1955
親会社	Koç Holding

## 概要説明

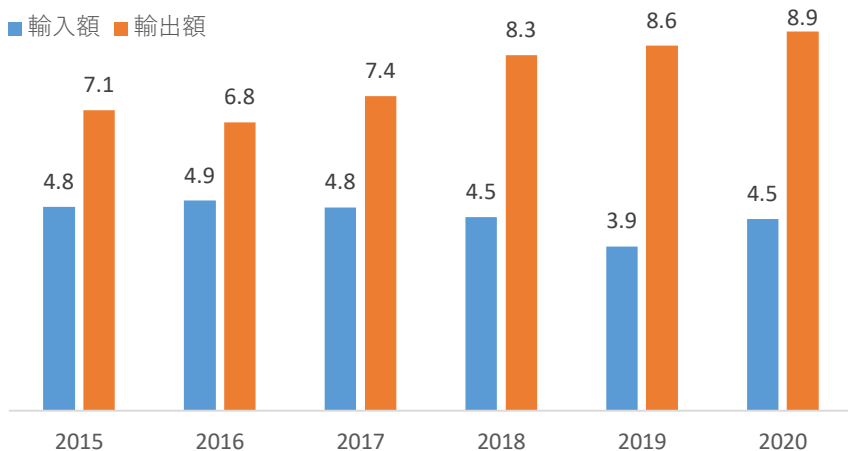
- Arçelik A.Ş. (Arçelik) は1955年に設立され、現在Burla Family (トルコの商社) とコチ財閥の合併会社として運営。Arçelikはイスタンブール証券取引所に上場しており(浮動株は25.2%)、同社の大株主はBurla Family (17.6%) とコチ財閥 (57.2%) である。
- トルコの手家電メーカーであるArçelikは、耐久消費財、家電製品、小型家電製品などの製造販売を行う。Arçelikは、国内外9カ国(トルコ、ルーマニア、ロシア、中国、南アフリカ、タイ、パキスタン、インド、バングラデシュ)に23の製造拠点を有する。また34カ国に販売拠点を有し、11のブランド(Arçelik、Beko、Grundig、Blomberg、Elektrobregenz、Arctic、Leisure、Flavel、Defy、Altus、Dawlance)を展開。
- Arçelikは、TIMのリストによるとトルコ第9位の輸出企業であり、ISOの公表する工業部門売上高上位リストによると2019年でトルコ第6位の製造会社である。Arçelikは世界で最も認知されている企業のサステナビリティ格付けであるダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)からも業界リーダーとして認められている(2020年11月時点)。
- Arçelikは、Hitachiと協業交渉を継続しており2021年4月までに協業開始予定。現在は日立GLSが海外の販売および製造を管轄するSPVを設立、Arçelikは同社の株式60%を3億ドルで取得することに合意、日立ブランドに関するライセンス契約を締結することを予定。
- パンデミック(COVID-19)のため人工呼吸器の製造を決定。4月25日には量産が開始され、6月20日に5,000台の人工呼吸器の生産を完了。Arçelikは59台の人工呼吸器を他国へ寄付し、2,000台をトルコの病院に寄付。20カ国の550を超える病院に8,800の製品を寄付。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, [www.arcelik.com.tr](http://www.arcelik.com.tr), TIM, ISO, [www.spglobal.com/esg/csa/csa-resources/industry-leaders](http://www.spglobal.com/esg/csa/csa-resources/industry-leaders) Copyright © 2021 JETRO. All rights reserved.

## 1.9 | 製造セクター：金属加工セクター

### 輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



### 主要なセクター指標 (2019年度)

企業数	14,050
従業員数	269,685
売上総利益率	18.1%
輸出比率	26.0%
売上高	23,578 (百万ドル)
売上高比率 (当セクター / 全製造業)	5.8%
FDI比率 (当セクター / トルコ全体)	0.5%

### セクター概要

- トルコの鉄鋼生産能力は、2005年以来一貫し増加傾向にある。過去数年間で多くのプロジェクトが発足し、特に鉄鋼フラットセグメントで新たな生産が開始。
- トルコ中央銀行のデータによると、同セクターの企業数は約1万4,000社、従業員数は約27万人。生産量の約4分の1を輸出。
- TUIKの統計によると、金属加工産業は輸出超過による貿易黒字を計上しており、過去5年間で輸出額は増加傾向にある。
- COVID-19の影響：パンデミック (COVID-19) およびその対策のため生産活動が一時的に停止、2020年5月より稼働再開。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) TCMB, TUIK, İMMİB (İstanbul Mineral and Metals Exporters' Association)

## 1.9 | 製造セクター：金属加工セクター

- ISO500社トルコ工業部門リストによると、Atakaş Çelik (Hatay), Mitaş Endüstri (Ankara), Norm Cıvata (İzmir), and Elba Basınçlı Döküm (Manisa) が同セクターでの大手企業。
- 同セクターに該当する上場企業は存在しない。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Not Available		

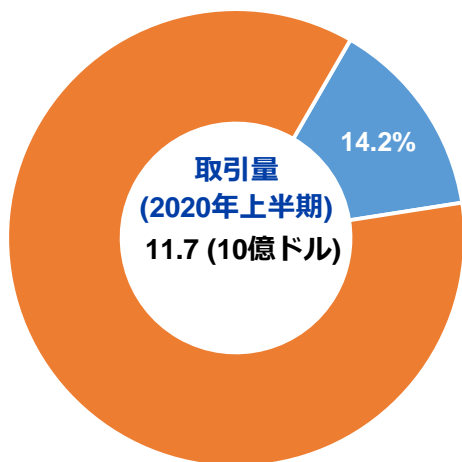
### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Ikuta Makine A.Ş	Ikuta Sanki Kogyo Co.,Ltd	İstanbul
Primus Coating Turkey Kaplama San. ve Tic. A.Ş	OSG Coating Services Co Ltd	Bursa



## 2 | Eコマース – 小売流通

### Eコマース取引量 / 総取引量比率 \*



### 外国直接投資の成功事例

#### www.n11.com (韓国)

マーケットプレス型のECサイト (n11.com) を運営する Doğu Planet Elektronik Ticaretve Bilişim A.Şは2012年に韓国のSK GroupとトルコのDoğu Holdingの合併会社として設立された。

同社のECサイト (n11.com) は現在トルコ同業種の中で最大手の1社であり、また同社評価額は昨今飛躍的に増加しており2020年は前年比34.8%\*\*増加した。ECサイト (www.n11.com) はトルコで中古車売買の手続きをノンストップで完結可能な唯一のマーケットプレイスである。

### セクター概要

- 2020年末現在、Eコマースで自社製品を販売する企業は6万8,457社。これら企業のうち83.8%はオンラインを通じてのみ製品を販売。残りの16.2% (5,139社) の企業は自社のWebサイトと電子市場の両方で製品を販売。
- トルコ人口のソーシャルプラットフォームの浸透度は高い。2020年1月現在でブロードバンド加入者の割合は92%、モバイルインターネット加入者の割合は75%、アクティブインターネットユーザーの割合は74%。
- Eコマース市場の手数料率はカテゴリーおよび企業毎に異なるが、例えばECサイトwww.hepsiburada.comの手数料は携帯電話で4% (最低手数料) で、携帯電話アクセサリは最大20% (最高手数料)、ECサイトwww.n11.comの手数料は4~20%、ECサイトwww.trendyol.comの手数料は5~25%であり、手数料は販売額に応じ請求されることが一般的。
- COVID-19の影響：パンデミックとその対策により、貿易取引はEコマースにシフト。2020年上半期の販売量は前年同期比で64%増加。当初は配送業者が取引量増加に対応できないケースがみられた。そのためEコマース事業者各社は、同社電子商取引が急増しロジスティクス問題が顕在化したあと直ぐに、自社独自のロジスティクスネットワークを構築するなど代替策を講じた。配達全体の60%は上位3都市が占めており、Istanbul (47.0%)、Ankara (8.0%)、Izmir (5.0%)。

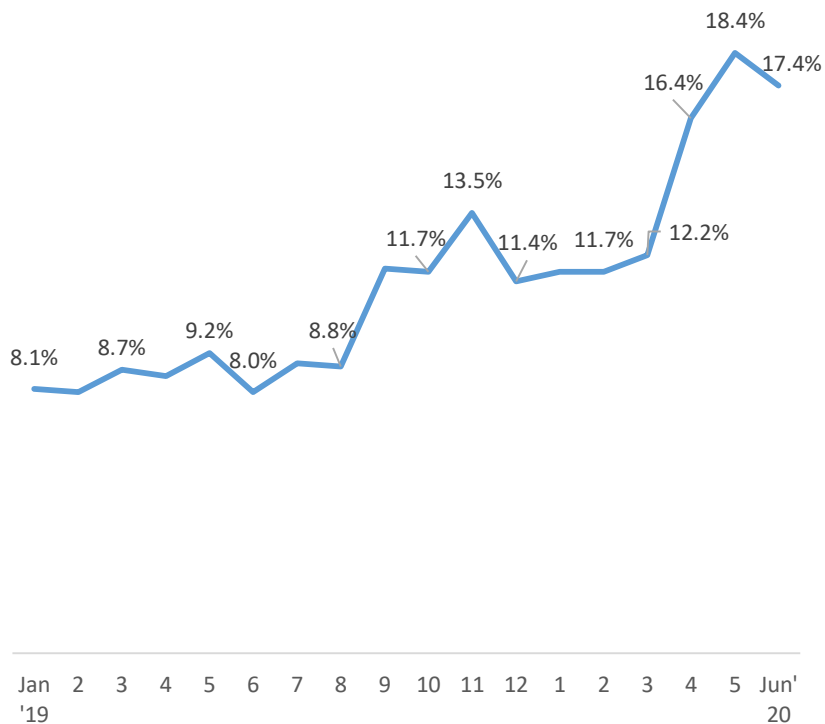
(注) \* 2020年上半期数値を利用, \*\*アニュアルレポート“Doğu Holding”

(出所) TUIK, TCMB (Central Bank), Ministry of Trade ([www.eticaret.gov.tr](http://www.eticaret.gov.tr)), WeAreSocial.com Report, IAB

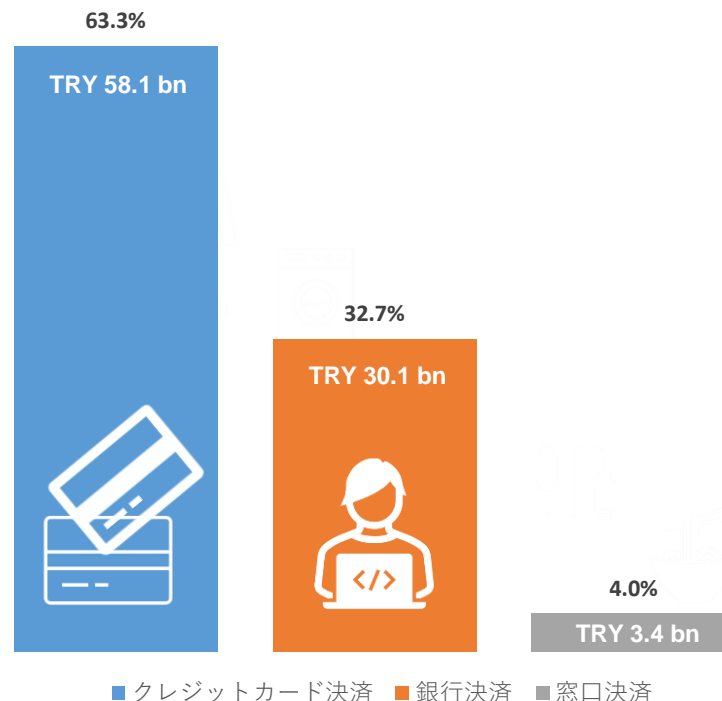
## 2 | Eコマース – 小売流通

- Eコマースの取引量は現在のパンデミックの状況と、発達したインターネット環境およびインターネットネットワークの強固なユーザーベースに後押しされ、急成長。
- トルコのクレジットカード発行枚数7,650万枚であり、EU諸国と比較しても多い水準にあり、その普及率が高い。決済手段としてのクレジットカード利用は非常に一般的。

Eコマース取引量 / 総取引量比率 %



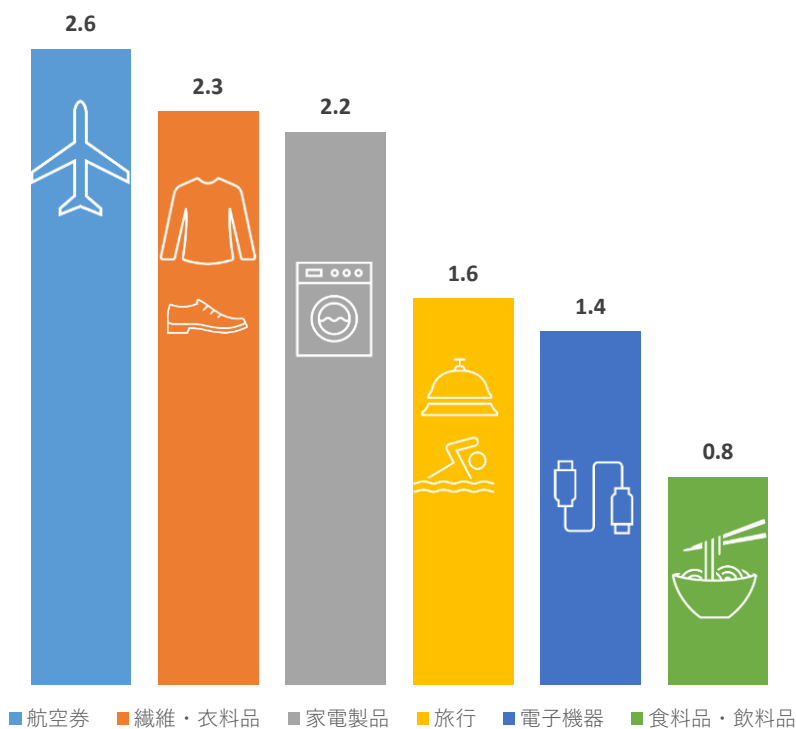
Eコマース決済手段 % (2020年上半期)



## 2 | エコマース – 小売流通

- ECサイトでの取引で最も大きい割合を占めるのは航空券であり、繊維・衣類、家電製品が続く。
- 現在トルコのECサイトでの日本製品の取り扱いは殆どないのが実情。背景には追加関税の存在が考えられ、日本とトルコ間のEPAが締結され追加関税が撤廃された場合には、現状に変化が現れる可能性がある。

品目別EC消費支出 (単位：10億ドル)



### 留意事項

海外投資家もトルコのEコマース・スタートアップに関心があり、例えば下記のような世界的企業からの大規模外国直接投資の対象となっている。

- **Amazon** (Amazon.com) (米国)
- **Alibaba** (Trendyol.com) (中国)
- **eBay** (GittiGidiyor.com) (米国)
- **SK Group** (n11.com) (韓国)
- **Delivery Hero** (ドイツ)  
(Yemeksepeti. com)

## 2 | MİGROS TİCARET A.Ş.



証券コード:  
**MGROS**

### 株価チャート (マーケット情報)



### 会長

Tuncay Özilhan

### 本社住所

İstanbul

### ホームページ

[www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com)

### 主要な財務指標 (2019年度)

総資産 2,434 (百万ドル)

売上高 3,904 (百万ドル)

純利益 -(83) (百万ドル)

輸出比率 2.5%

従業員数 32,253

創立年度 1954

親会社 Anadolu Group

### 概要説明

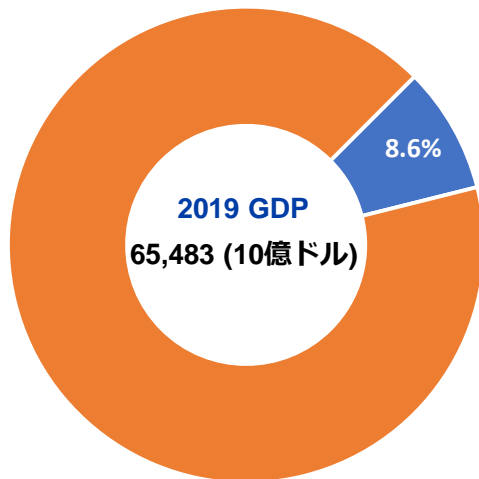
- Migros Ticaret A.Ş. (Migros) は、食品や飲料をより安く販売するため、スイスミグロ協同組合とイスタンブール市により1954年に設立。その後、1975年に会社の過半数の株式がコチ財閥に譲渡された。コチ財閥は2008年に同株式を売却し事業から撤退。
- Migrosはイスタンブール証券取引所に上場しており、同社の大株主はMH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. (49.18%)、Migros Ticaret A.Ş (1.64%) である。Anadolu Groupも株式の29.08%を間接保有する。
- Migrosは2020年に183の新しい店舗をオープンした。2020年12月31日の時点で、Migrosはトルコ国内でM (735店舗)、MM (406店舗)、MMM (142店舗)、Migros Jet (865店舗)、Macrocenter (64店舗)、大規模パイパーマーケット店舗 (55店舗)、卸売店舗 (22店舗) を展開。トルコ国内を含む全世界の店舗数はマケドニア北部の28店舗、カザフスタンの2店舗を含め2,319店舗。同社はオンラインストア「[www.migros.com.tr](http://www.migros.com.tr)」も運営。Migrosの販売店舗面積は2020年9月時点で合計157万平方メートル。
- フォーチュン・トルコによると、Migrosは2019年度の純売上高第17位にランクされた。
- パンデミック (COVID-19) の中、同社の2020年1月~6月の売上高は前年同期比25%増加した。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, [www.migroskurumsal.com](http://www.migroskurumsal.com), [www.fortuneturkey.com/fortune500](http://www.fortuneturkey.com/fortune500)

## 3 | 物流・倉庫・通信セクター

### 当事業セクターのGDP占有率



### 外国直接投資の成功事例

#### DHL Lojistik Hizmetleri (ドイツ)

DHLは世界220カ国以上で合計260万人の顧客にサービス提供を行う、全世界で業界をリードするロジスティクス企業である。同社は1981年にトルコで事業を開始した。

現在、DHLは50%以上の市場シェアを有しトルコ全国に約40拠点のオフィス、約400台の運搬車両を国内事業向けに保有する。DHLは子会社DHL Expressによりトルコ国の人口の65%にサービス提供が可能である。

### セクター概要

- 当事業セクターの企業数は4万3,092社、従事する従業員数は67万2,585人。全企業の71.2%は零細企業が占め、23.5%は中小企業、4.3%はMME、1.0%は大規模企業である。当事業セクターの企業成長率は過去10年間の平均値が13.2%。2019年度の同セクターの輸出比率は34.0%。当事業セクターで事業活動を行う企業平均売上総利益率は2019年度で15.3% (2018年度は15.5%)。
- トルコの輸出に占める海上輸送の割合は、2019年に60.3%、2020年には59.5%に減少。高速道路輸送は30.1%から31.3%に増加し、航空輸送は8.2%から7.5%に減少し、鉄道輸送は0.5%から0.8%に増加。
- パンデミックの過程で、国内市場の貨物輸送の構造が脆弱であることが露呈した。そのため、同分野へ経験豊富で組織力の高い外資系企業が進出した場合には、大きな投資機会となる可能性がある。トルコはアジア西経済回廊 (シルクロード) のルート上重要な地域であり、新空港の建設など、国内市場へのアクセスと近隣諸国へのアクセスの両方で同セクターに有利に働く可能性がある。
- トルコ市場最大の通信会社はTürkTelekom。詳細は同カテゴリの企業情報を参照。
- COVID-19の影響：パンデミックの影響とその対策により、2020年の物流のためのタイムスケジュールが大幅に延び、海運輸送コストは30～40%増加、高速道路輸送の輸送コストは15%程度増加。

## 3 | 物流・倉庫・通信セクター

- 2020年にUTİKADが実施した調査によると、トルコの地理的優位性、国内外の市場の拡大により、物流および運輸セクターへの新しい大規模な直接投資が期待されている。
- 2019年の直接投資は2億7,400万ドル、同セクターの直接投資額のシェアは4.7%。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Türk Telekomünikasyon A.Ş	İstanbul	TTKOM
Turkcell İletişim Hizmetleri	İstanbul	TCELL
Türk Hava Yolları A.O	İstanbul	THYAO
Reysaş Taşımacılık ve Lojistik	İstanbul	RYSAS
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş	İstanbul	PGSUS
Çelebi Hava Servisi A.Ş	İstanbul	CLEBI

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Oyak NYK Ro-Ro Liman İşletmeleri A.Ş	Nippon Yusen Kaisha (NYK Line)	Kocaeli
MARS Hava ve Deniz Kargo Taşımacılığı A.Ş	Hitachi Transport System	İstanbul
Nippon Express İstanbul Global Lojistik	Nippon Express Co. Ltd	İstanbul
All Nippon Airways Co., Ltd. Merkezi Japonya İstanbul Merkez Şubesi	All Nippon Airways Co. Ltd	İstanbul
Mol Turkey Denizcilik Ve Lojistik Ticaret A.Ş	Mitsui O. S. K. Lines Ltd.	İstanbul
Nippon Kaiji Kyokai İstanbul Şubesi Merkezi Tokyo Japonya	Nippon Kaiji Kyokai	İstanbul

# 3 | TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş



証券コード:  
**TTKOM**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Ömer Fatih Sayan

## 本社住所

Ankara

## ホームページ

[www.turktelekom.com.tr](http://www.turktelekom.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	6,028 (百万ドル)
売上高	3,813 (百万ドル)
純利益	428 (百万ドル)
輸出比率	-
従業員数	34,748
創立年度	1840
親会社	State Owned (30.0%)

## 概要説明

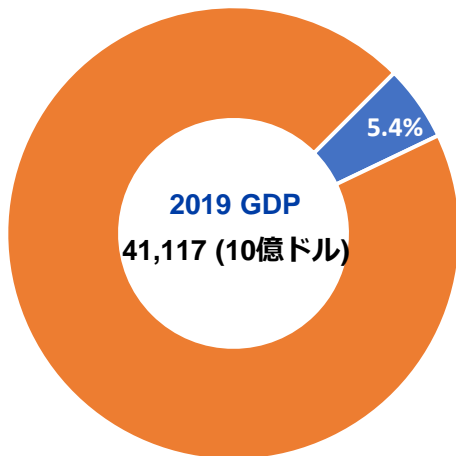
- Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom) は1840年に国営企業として誕生した。その後、1924年にPosta, Telefon ve Telgraf (PTT) に社名変更。2005年には、民営化のため株式の55%がOger Telekomünikasyon A.Ş (OTAŞ) (Hariri Family, Oger Telecom, Lebanon) へ売却された。2008年にイスタンブール証券取引所に上場を果たし証券コード：TTKOMで取引が開始された。
- 2013年OTAŞは株式譲渡のため借り入れた借入金 (47.5億ドル) を返済できず、政府との交渉の結果OTAŞの株式持分55%がLYY Telekomünikasyon A.Ş. (LYY : Garanti Bank, İş BankとYapı Kredi Bankが設立したSPV) に譲渡された。2020年12月31日現在の株主構成はLYY (55.0%)、トルコ政府 (30%)、その他 (15.0%)。
- Türk Telekomは、モバイル、ブロードバンド、データ、TV、固定音声サービスおよび革新的なテクノロジーを提供するトルコ最大の統合通信事業者。Türk Telekomは2020年末現在、1,630万件の固定アクセス回線、1,340万件のブロードバンド、310万件のテレビ、2,320万件のモバイル加入者を抱える。
- Türk Telekom傘下には次のような大規模子会社も所在する。**innova** : ソフトウェア開発者およびシステムインテグレーターとしてICTコンサルティング、システム設計、アプリケーション開発サービスを提供。**Argela** : 次世代の通信技術に焦点を当てたR&Dイノベーション企業。**Sebit** : 30年以上の研究開発経験を持つe-教育テクノロジー企業。**AssisTT** : コールセンターおよびその他付加価値サービスを提供しつつ、主要な民間企業と公的機関の戦略的パートナーとして活動。**Türk Telekom Ödeme Hizmetleri** : 決済ソリューションサービスと電子マネーライセンスを保有。**TT Ventures** : アーリーステージ企業への投資に重点。
- パンデミック (COVID-19) の期間Türk Telekomの2020年上半期の売上高は前年同期比10.6%増加した。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, kurumsal.turktelekom.com.tr

## 4 | 建設セクター

### 当事業セクターのGDP占有率



### 外国直接投資の成功事例

#### Astaldi S.P.A. (イタリア)

Astaldi SPAはイタリアの多国籍大手建設会社であり、イタリアのマーケットリーダーである。国際的な建設請負業者でもあり世界トップ100に名を連ねる。同社は2007年にAnkaraに支店を設立し、2010年にはIstanbulでも支店設立、トルコでの事業を拡大する。

同社のトルコでのプロジェクトには空港、地下鉄、橋 (ボスポラス海峡の第3番目の橋を含む)、高速道路、トンネルなど大規模な建設プロジェクトが含まれる。

### セクター概要

- 当事業セクターの企業数は11万5,824社、従事する従業員数は107万264人である。全企業の66.0%は零細企業が占め、27.8%は中小企業、5.1%はMME、1.1%は大規模企業である。当事業セクターの企業成長率は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が13.75%で、当事業セクター企業の平均売上総利益率は2019年度で14.6% (2018年度は14.2%)。
- トルコ国内では年平均約76万7,000軒の新規住宅が供給されており、2003年から2020年にかけて合計2万1,540kmの道路 (うち1,611kmは高速道路) と3,320カ所の橋 (合計366 km)、30拠点の新しい空港とその周辺10カ所の大規模インフラプロジェクト\*が建設された。
- 大型建設プロジェクトは、イスタンブール運河計画 (ボスポラス海峡に代わる2番目のチャンネル) が計画されており、入札プロセスが進行中。同プロジェクトと平行し新規都市計画による様々な建設機会も生じることとなる。
- トルコは地震国であり、特に地震発生リスクが指摘されているイスタンブールを中心に、同分野に強みを持つ日系企業には大きな投資機会になる可能性がある。
- COVID-19の影響：パンデミックによる影響とその対策、また経済不況により、2020年に同セクターの業績は減速した。



## 4 | 建設セクター

- イスタンブール証券取引所には、建設セクターで9社が上場。米エンジニアリングニュースによると、トルコ上位2社の**Rönesans**と**Limak Holding**は非上場。
- 2019年の当事業セクター海外直接投資額は4億5,200万ドルで、全体の**7.7%**を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Anel Elektrik Proje Taahhüt	İstanbul	ANELE
Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş	İstanbul	ENKAI
Türker Proje Gayrimenkul	İstanbul	TURGG
Yeşil Yapı Endüstrisi A.Ş	İstanbul	YYAPI
San-el Mühendislik Elektrik Taahhüt	İstanbul	SANEL
Kuyumcukent Gayrimenkul Yatırımları	İstanbul	KUYAS

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
GKMC İnşaat ve Danışmanlık A.Ş	Maeda Corporation	İstanbul
IHI Infrastructure Systems Co.Ltd.Merkezi Japonya Türkiye İstanbul Şubesi	IHI Infrastructure Corporation	İstanbul
Shimizu Corporation Merkezi Tokyo - Japonya Türkiye İstanbul Şubesi	Shimizu Corporation	İstanbul
Taisei Corporation Merkezi Japonya Türkiye İstanbul Şubesi	Taisei Corporation	İstanbul
Hazama Ando Corporation Merkezi Tokyo Japonya Türkiye İstanbul Şubesi	Hazama Ando Corporation	İstanbul

# 4 | ENKA İNŞAAT VE SANAYİ



証券コード:  
**ENKAİ**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Mehmet Sinan Tara

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.enka.com](http://www.enka.com)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産	8,318 (百万ドル)
売上高	1,807 (百万ドル)
純利益	651 (百万ドル)
輸出比率	60.0%
従業員数	17,972
創立年度	1967
親会社	Enka Holding

## 概要説明

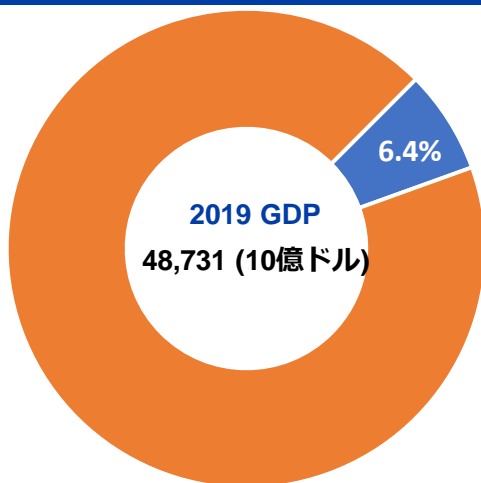
- Enka İnşaat ve Sanayi Anonim Şirketi (Enka İnşaat) は、1967年にサルク・タラ氏 (Şarik Tara) とサディ・ギュルジェジェック氏 (Said Gülçiçek) によりイスタンブールで設立、建設事業を開始した。2002年Enka İnşaatは、Tara Holdingと両ファミリーの共同管理下にあったEnka Holding Yatırım Anonim Şirketi (Enka Holding) と合併した。
- Enka İnşaatはイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は29.93%)、同社の大株主はTara HoldingとTaraファミリー (55.65%)、Gülçiçekファミリー (14.42%) である (2020年9月現在)。
- ENKA İnşaatはトルコ国内で127のプロジェクト (合計70億ドルの契約額)、その他の国で413のプロジェクト (430億ドルの契約額) に関与。2020年9月30日現在の同社進行中のプロジェクトの金額は27億7500万ドル。内訳は28.4%がロシア、19.1%はセルビア、13.8%はカザフスタン、6.1%はトルコ。
- Enka İnşaatの建設分野は多岐に渡り、石油・ガス施設、パイプライン、石油化学プラント、発電所、産業プラント、空港、港、高速道路、橋、トンネル、ニュータウン、集合住宅が含まれる。
- 2020年度上半期の財務報告によるとEnka İnşaatの売上高は前年同期比で2.0%減少。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, [www.enka.com](http://www.enka.com)

## 5 | 農業・林業・漁業セクター

### 当事業セクターのGDP占有率



### 外国直接投資の成功事例

#### CP Standart Gıda (タイ)

C.P. Foods (タイ) は世界17カ国にて豚、ブロイラー、採卵用鶏、アヒルなどの家畜、エビ、魚などの水産物の養殖を含む農業と食品加工業の複合ビジネスを展開する。同社は1986年にトルコにて養鶏事業を立ち上げた。

現在ではトルコ拠点の売上高はC.P. Foodsグループ17カ国の中で第7番目の規模を誇る。同社はトルコ国内において104番目に大きな製造会社である。

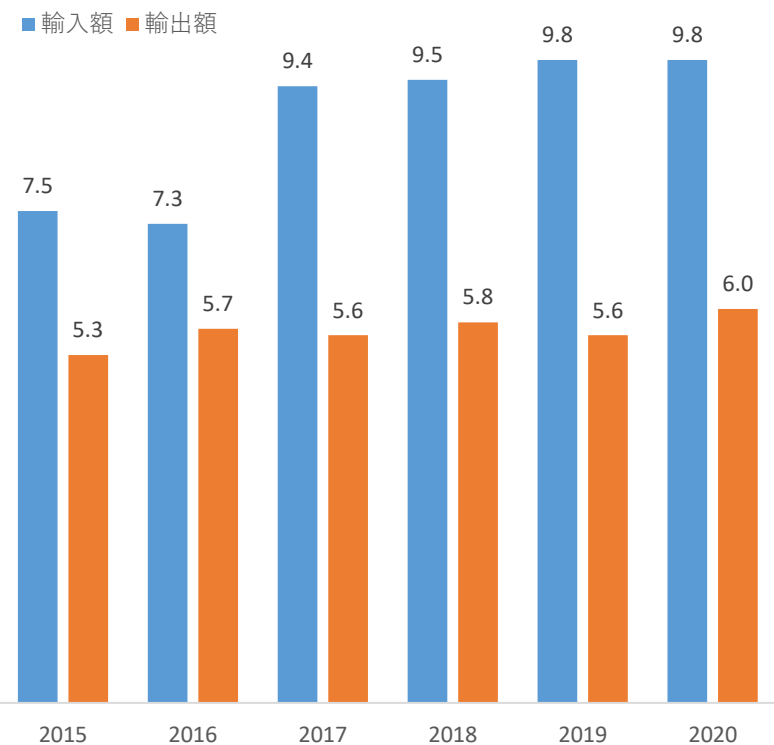
### セクター概要

- 当事業セクターの企業数は1万270社、従事する従業員数は6万3,490人。全企業の73.6%は零細企業が占め、22.4%は中小企業、3.5%はMME、0.5%は大規模企業。当事業セクターの企業成長率は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が22.5%。2019年度の同セクターの輸出比率は14.0%。当事業セクターで事業活動を行う企業平均売上総利益率は2019年度で15.7% (2018年度は16.3%)。
- トルコはヘーゼルナッツ (67%)、イチジク (27%)、チェリー (26%)、アプリコット (23%) の世界最大の生産国である。トルコはマルメロ、ケシの実、メロン、スイカの生産は世界第2位、レンズ豆、ピスタチオ、栗、さくらんぼ、キュウリは世界第3位、クルミ、オリーブ、リンゴ、トマト、ナス、ほうれん草、コショウは世界第4位にランクされる。また家畜資産 (牛、水牛、羊、山羊) の総数は6,640万頭。
- トルコには様々な農産物資源を背景に様々な製造業分野が発展した。綿花/繊維産業、ヘーゼルナッツ/チョコレート菓子産業、小麦/パスタ産業、生鮮野菜果物生産/果汁飲料産業など。
- COVID-19の影響：トルコは一部の農産物、タマネギ、ジャガイモ、レモンの輸出を一時的に制限した。

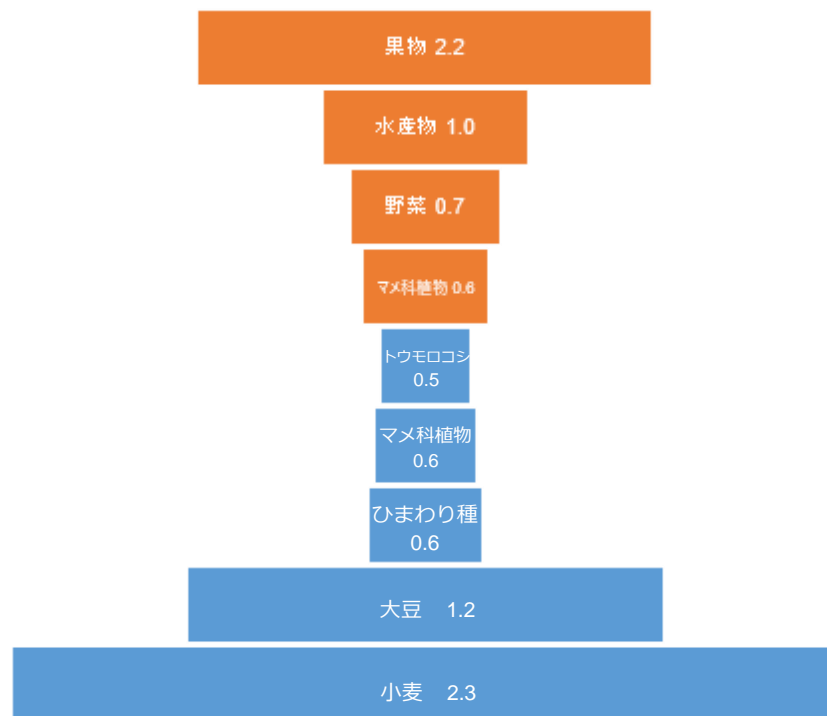
## 5 | 農業・林業・漁業セクター

- トルコは食品産業向けに小麦を輸入し、パスタ、小麦粉、ペストリー製品を製造輸出する。
- 輸入最大品目は小麦であり、果物、水産物、野菜などが輸出される。最大の輸出先はイラクとドイツ、輸入先はロシア。

輸出入額の推移 (単位：10億ドル)



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル)



## 5 | 農業・林業・漁業セクター

- 直接投資は、農業分野ではなく農産物加工のセクターに集まる傾向がある。
- 2019年の当事業セクターの海外直接投資額は2,300万ドル、全体の**0.4%**を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
İz Hayvancılık Tarım ve Gıda Sanayi	İstanbul	IZTAR
Taç Tarım Ürünleri Hayvancılık Gıda Sanayi	Düzce	TACTR
Yaprak Süt ve Besi Çiftlikleri Sanayi ve Ticaret	İstanbul	YAPRK

### 当事業セクターへの主要な日系投資

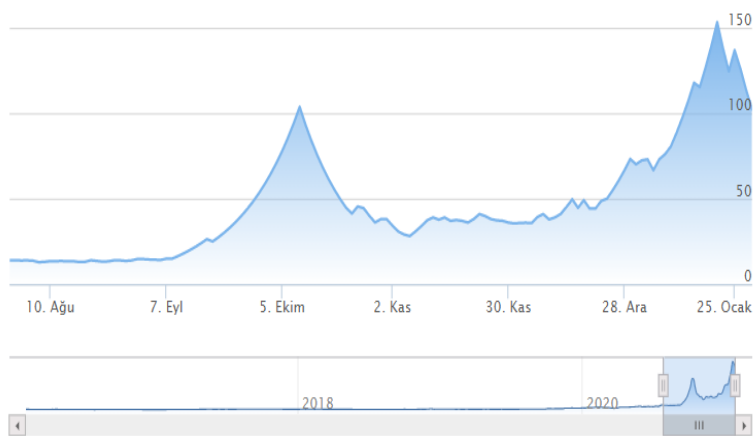
企業名 (トルコ)	親会社	場所
TAT Gıda Sanayi A.Ş	Kagome	Bursa
TAKII Turkey Tohum Sanayi Ticaret A.Ş	Takii Seed	Antalya
United Genetics Turkey Tohum Fide A.Ş	Kagome	İstanbul

# 5 | YAPRAK SÜT VE BESİ ÇİFTLİĞİ



証券コード:  
**YAPRK**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Erol Göker

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.yaprakciftligi.com.tr](http://www.yaprakciftligi.com.tr)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産 7.7 (百万ドル)

売上高 4.7 (百万ドル)

純利益 0.3 (百万ドル)

輸出比率 0%

従業員数 53

創立年度 1994

親会社 -

## 概要説明

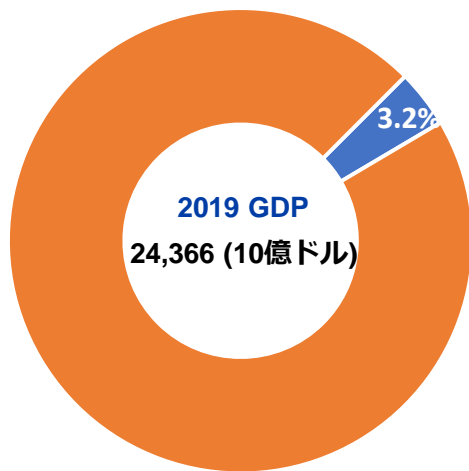
- Yaprak Süt ve Besi Çiftlikleri San. ve Tic. A.Ş.は1994年にエロル・ギョケル氏 (Erol Göker) によりBalıkesir市に設立。オーナー企業であり、イスタンブール証券取引所に上場する (浮動株26.06%)。同社の主要事業は畜産業であり従業員数は53人。
- 2020年9月30日現在、同社は2,633頭の牛を所有。総売上高の76.1%を牛乳販売による収益が占め、11.4%は政府支援とインセンティブによるもの。その他12.5%は肥料や種子、家畜販売による収益。
- パンデミック (COVID-19) による事業への悪影響はないとしている。
- 同社は同セクターで最初の大規模操業を目指しているが、他社との協業による成長戦略は公示していない。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.yaprakciftligi.com.tr](http://www.yaprakciftligi.com.tr)

## 6 | 金融セクター

### 当事業セクターのGDP占有率



### 外国直接投資の成功事例

#### Türk Ekonomi Bankası (TEB) (フランス)

フランス企業BNPパリバは、2005年にトルコ大手銀行のTEBに投資。2005年時点でTEBは同銀行傘下に88拠点の支店、従業員2,131人を擁し、大企業およびSME向けの法人営業業務を展開していた。

BNPパリバの投資以後、TEBは銀行業のうちリテールビジネスの展開も開始、現在では銀行支店数455拠点、1,660台のATM、8,850人の従業員数を誇る。またTEBの2020年度純利益は1億5,860万ドルである。

### セクター概要

- 2020年12月現在、当事業セクターの企業数は156社：銀行 (54)、ファクタリング (65)、リース (22)、ノンバンキング (15)、従事する従業員数は20万9,381人である。2020年度当事業セクターの業種別純利益は以下の通り。銀行：79億2400万ドル、ファクタリング：1億6400万ドル、リース：2億5300万ドル、ノンバンキング：1億8300万ドル。銀行事業の総資産利益率 (ROA) は2020年度で1.4% (2019年度は1.4%)。
- 2020年の銀行セクターにおけるローンのセグメント別の分布は、法人セグメントの顧客が53.3%、SMEセグメントが23.7%、小売が23.0%。
- トルコの銀行および金融セクターは、技術革新のパイオニアとして知られるセクターの1つであり、収益率も高い。2020年のROEは11.4%、純利息収入/資産は3.9%。
- 銀行セクターは法人営業および小売営業の両方で発展を遂げたが、SMEやスタートアップ、農業セグメントの信用格付けが十分でなく、さらにトルコ国の経済状況が芳しくないため、トルコ地場銀行が有利な条件で融資先を見つけることが困難な状況がある。
- COVID-19の影響：パンデミック対策と金融不況により、金融機関はリモートサービスの提供と労働時間の再調整を開始した。デジタルバンキングのアクティブユーザーは、2020年12月に前年比24.5%増加。

(出所) TCMB, TUIK, BDDK (Banking Regulation and Supervision Agency), [www.teb.com.tr](http://www.teb.com.tr)

## 6 | 金融セクター

- トルコ市場最大の銀行は国営銀行Ziraat Bankasıであり、国営銀行Halkbank、Vakıfbankも大手である。民間銀行大手はİş Bankası、Garanti Bankası、Yapı ve Kredi Bankasıなど。
- 2019年の当事業セクター海外直接投資額は9億ドル、全体の**15.3%**を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Türkiye İş Bankası A.Ş	İstanbul	ISCTR
Garanti Bankası	İstanbul	GARAN
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş	İstanbul	YKBNK
Akbank T.A.Ş	İstanbul	AKBNK
QNB Finansbank A.Ş	İstanbul	QNBFB
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	İstanbul	TSKB
Şekerbank T.A.Ş	İstanbul	SKBNK
ICBC Turkey Bank A.Ş	İstanbul	ICBCT

(出所) TCMB, BDDK, BİST, TBB (The Banks Association of Turkey)

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
MUFG Bank Turkey A.Ş	MUFG Bank, Ltd.	İstanbul
Sumitomo Mitsui Banking Corporation Istanbul Branch Office	Sumitomo Mitsui Banking Co. (LO)	İstanbul
Mizuho Bank Istanbul Representative Office	Mizuho Bank, Ltd. (LO)	İstanbul
Allianz Sigorta A.Ş	Tokio Marine and Nichido Fire Insurance Co. Ltd	İstanbul
Sompo Sigorta A.Ş	Sompo International Holdings Ltd	İstanbul
JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş	Japan Credit Rating AG	İstanbul



# 6 | T. GARANTİ BANKASI A.Ş.



証券コード:  
**GARAN**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Süleyman Sözen

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.garantibbva.com.tr](http://www.garantibbva.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	72,905 (百万ドル)
売上高	10,506 (百万ドル)
純利益	861 (百万ドル)
輸出比率	-
従業員数	18,656
創立年度	1946
親会社	BBVA (Bank, Spain)

## 概要説明

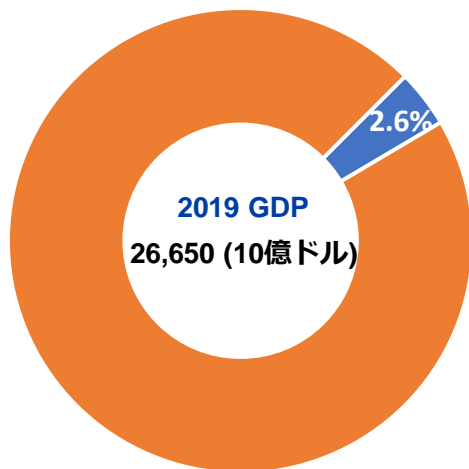
- Türkiye Garanti Bankası A.Ş. (Garanti) は、銀行サービスを提供するため103人の株主により1946年にアンカラで創業。1970年代終わりにはGaranti株式の殆どがコチ財閥とサバンジュ財閥により所有されたが、1983年にコチ財閥とサバンジュ財閥よりDoğuş Groupへ売却された。
- Garantiは1996年にOsmanlı Bankを買収、テクノロジー優先の中央運用インフラとインターネットを利用した低コスト流通チャネル (オンラインバンキングシステム) への投資を開始した。2001年にはKörfez bankとOsmanlı Bankを合併し、その後Garanti BankがOsmanlı Bankを合併。2005年、米GEはGaranti事業でDoğuş Groupと戦略的パートナーとなった。2011年にGEが経営危機に陥った後、スペインの銀行BBVAが戦略的パートナーになった。その後2015年と2017年にBBVAによる追加買収が実施され、BBVAは49.9%の株式を保有するGarantiの大株主となった。Garanti BBVAはイスタンブール証券取引所に上場しており、約50%が浮動株。
- BBVAは160年以上の歴史を持つスペインの企業グループであり、30カ国以上で12万4千人以上の従業員を擁し、金融および非金融サービスを提供する。Garantiは現在、894の支店、5,309のATM、52万8,254のPOSマシンを有し1,787万人の顧客に銀行サービスを提供。
- Garantiは、市場で最も革新的でユーザーフレンドリーなアプリケーションを備えた銀行として知られる。2020年9月末時点でGarantiの資産規模はトルコ全銀行の中で第5位であり、民間銀行の中で第2位。
- パンデミック (Covid-19) 下では支店の労働時間を規制し、支店内の人数を制限するなどの措置を講じた。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, [www.garantibbva.com.tr](http://www.garantibbva.com.tr), TBB

## 7 | ICTセクター

### 当事業セクターのGDP占有率



### 外国直接投資の成功事例

#### Huawei Telekomünikasyon (中国)

中国企業Huaweiは、ICTインフラストラクチャ整備とスマートデバイスの開発に強みを有する世界有数のICTソリューション・プロバイダーである。同社は世界170カ国以上に事業を展開し、従業員数は約20万人、2002年にトルコに会社を設立した。

現在Huaweiはトルコに1,400人以上の従業員を擁し、2020年度に200人の新しいエンジニアを雇用した。同社グループで2番目の規模を誇るR&Dセンターはトルコに所在する(中国を除く)。トルコのR&Dセンターで開発された製品は、約30カ国以上に輸出される。

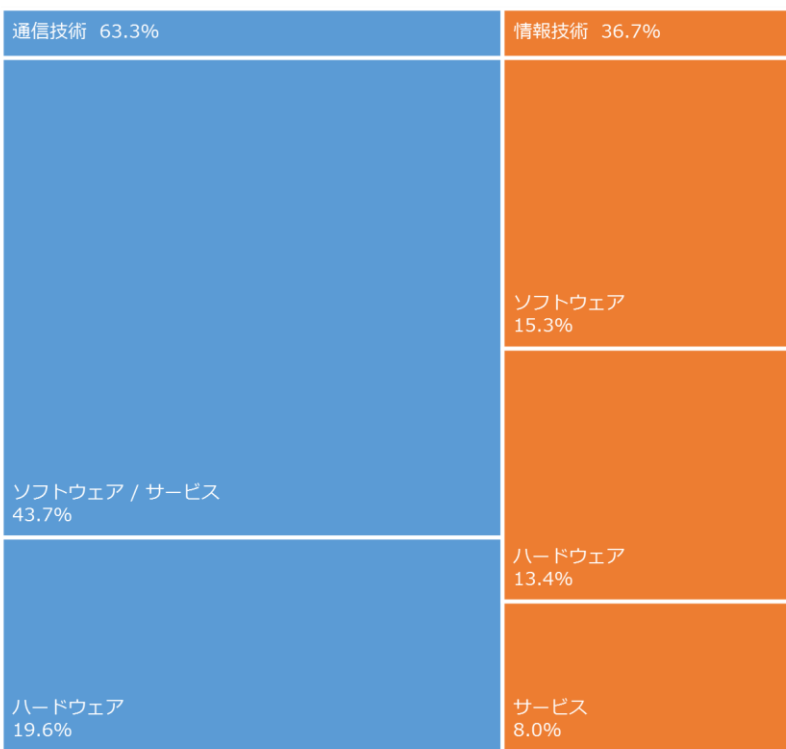
### セクター概要

- 当事業セクターの企業数は2万2,599社、従事する従業員数は22万7,123人。全企業の80.6%は零細企業が占め、15.2%は中小企業、3.4%はMME、0.8%は大規模企業。当事業セクターの企業成長率は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が10.5%。2019年度の同セクターの輸出比率は9.7%。当事業セクターで事業活動を行う企業の平均売上総利益率は2019年度で35.2% (2018年度は35.2%)。
- パンデミックの影響とその対策のため、在宅勤務および遠隔教育 (2,600万人の学生が対象) が導入され、これらの措置によりラップトップ、コンピューター、タブレットなどのハードウェアの売上高は、2020年の9カ月間で2019年の同時期と比較し81.7%増加。
- EUは同セクターにおけるトルコ最大の輸出パートナー。トルコはソフトウェアを輸出し、コンピューターや携帯電話を輸入。
- 近年は、中国の大手携帯電話会社OPPOとXiaomiの2社がトルコでの製造プロセスを開始し、トルコを周辺国の統括ハブとして活用。OPPO Turkeyは2018年にイスタンブールに設立され、2021年に製造を開始する (製造施設の建設はIstanbulのTuzlaで進行中である)。Xiaomi Turkeyは2020年に設立され、同社の計画では2021年以内に製造を開始することを計画する。

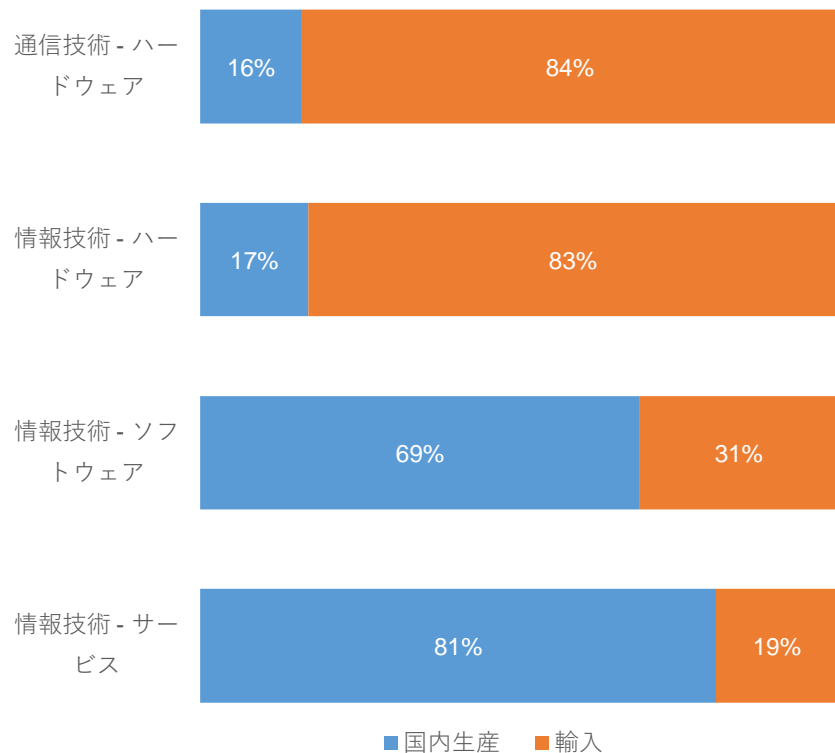
# 7 | ICTセクター

- ICTの市場規模は2019年に1,527億トルコリラに達し、14%の成長を遂げた。米ドルベースでは、リラの減価により、3%減少し268億ドル。
- トルコはソフトウェアとサービスを開発し輸出する一方で、ITハードウェアと通信機器は輸入に依存する構造。

ICTカテゴリー別売上比率 (2019年)



製品とサービスの国産比率 (2019年)



## 7 | ICTセクター

- 多くの国際的ICTセクター関連企業が地域統括および生産拠点をトルコに設置、周辺諸国の管理を行う。
- 2019年の当事業セクター海外直接投資額は5億8100万ドル、全体の**9.9%**を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Aselsan Elektronik Sanayi	Ankara	ASELS
Alcatel Lucent Teletaş Telekom	İstanbul	ALCTL
Netaş Telekomünikasyon	İstanbul	NETAS
Arena Bilgisayar Sanayi	İstanbul	ARENA
Armada Bilgisayar Sistemleri	İstanbul	ARMDA
Datagate Bilgisayar Malzemeleri	İstanbul	DGATE
Karel Elektronik Sanayi ve Ticaret	İstanbul	KAREL
Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret	Kocaeli	LOGO

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Sony Eurasia Pazarlama A.Ş	Sony Corporation	İstanbul
Digi Turkey Elektronik San.	Teraoka Seiko Co.	İstanbul
Konica Minolta Turkey İş Teknolojileri A.Ş	Konica Minolta	İstanbul
POS Perakende Otomasyon Sistemleri Tic. ve San. A.Ş	Toshiba Global Commerce Solutions	İstanbul
NEC Corporation Merkezi Japonya Türkiye İstanbul Şb.	NEC Corporation	İstanbul
KDDI Europe Limited Merkezi İngiltere İstanbul Merk. Şb.	KDDI Corporation	İstanbul
Ayonix Bilişim Sistemleri Ticaret A.Ş	Ayonix Inc	İzmir

(出所) BİST, TCMB

# 7 | NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON



証券コード:  
**NETAS**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Aiguang Peng

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.netas.com.tr](http://www.netas.com.tr)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産	338 (百万ドル)
売上高	224 (百万ドル)
純利益	-(25) (百万ドル)
輸出比率	13.0%
従業員数	2,478
創立年度	1967
親会社	ZTE Cooperatief (China)

## 概要説明

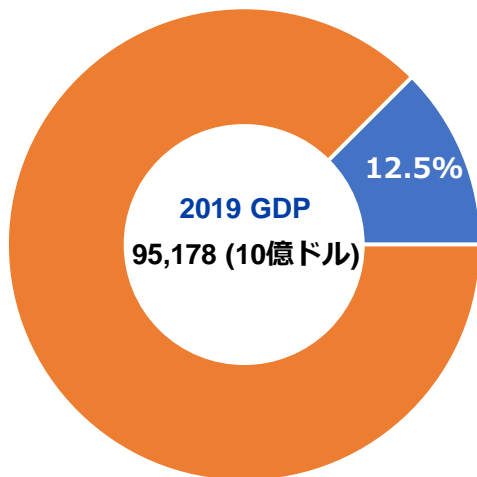
- Netas established (Netas) は、PTT (郵便局) (49%) とカナダNorthern Electric (51%) の合併会社として1967年にイスタンブールに設立された。
- Netasは通信機器の製造販売、技術サポート、修理および保守、情報技術導入、戦略的アウトソーシングサービス、およびスマートシティ、スマート教育、スマート輸送、スマートエネルギー、電気通信、金融データ、データ分析などのデジタルトランスフォーメーション・プロジェクトを主要事業とする。
- 1967年に電気通信装置製造の多国籍企業Nortel Networks Corporation (Nortel) と事業提携を行うが、2009年にNortelが経営破綻、その後27カ国に所在する傘下企業260社のうち唯一存続した。Netasはイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は36.95%)、同社の大株主は Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (トルコ軍財団 : 15.0%)、ZTE Cooperatief UA (中国 : 48.05%)。
- ローカリゼーションを企業戦略の主要な柱の1つとする同社は、ZTEのサポートのもと、国内開発および製造された新しい製品・サービスを市場展開。
- 2020年第3四半期の年次報告書によると、パンデミック下の2020年1月から9月の売上高は前年同期比で34.0%増加。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [netas.com.tr](http://netas.com.tr)

## 8 | ヘルスケアセクター

### 当事業セクターのGDP占有率



### 外国直接投資の成功事例

#### Acibadem (マレーシア / シンガポール)

マレーシア-シンガポールの民間医療グループ大手のIHH Healthcare Berhadは、2012年にトルコのAydınlar家から民間医療機関であるAcibademの過半数の株式を取得した。

現在Acibademは世界4カ国に合計21カ所の病院と13カ所の医療センターを有し、医療サービスを提供する。同病院は高い医療水準を誇るトルコ有数の民間病院として知られ、3,500人の医師と4,500人の看護師を含む約2万2,500人の従業員を擁する。

### セクター概要

- 当事業セクターの企業数は1万6,598社、従事する従業員数は37万9,435人。全企業の71.3%は零細企業が占め、22.3%は中小企業、4.4%はMME、2.0%は大規模企業。当事業セクターの企業成長率は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が15.32%。2019年度の同セクターの輸出比率は2.01%。当事業セクターで事業活動を行う企業平均売上総利益率は、2019年度で34.2% (2018年度は35.2%)。
- トルコ政府は公立病院を近代化し、より小さな地域病院を1つのキャンパス内に統合する改革プロジェクトを進行中。同プロジェクトの一環により、総病床数5万床、総投資額160億ドルのPPP (官民パートナーシップ) 病院プロジェクトが計画されている。これらの病院の存在により、パンデミックに対しトルコの対応力が強化されることが期待される。
- 2019年の社会保険制度への支出は国内総生産 (GDP) の12.5%を占める。給付の大部分を占めるのは、家族/子供が40.4%、障害者が27.4%、病気/ヘルスケアが13.8%。近い将来に期待される投資機会の1つとして、政府契約を前提とした高齢者向け介護施設事業である。
- COVID-19の影響：トルコでのパンデミックの開始に伴い、パンデミックの拡大と減少を防ぐため、65歳以上20歳以下の高齢者の夜間外出禁止令と週末ロックダウンにより、医療セクターは大きな影響を受けた。また旅行制限により、外国からの医療観光が減少した。これらにより最も大きな影響を受けた組織は小規模な診療所であった。

## 8 | ヘルスケアセクター

- トルコで3番目に規模の大きな医療投資であるBaşakşehir Çam ve Sakura City Hospital (PPP) は、日本のSojitz CorporationとトルコのRönesansにより2020年に開設した。
- 2019年の当事業セクター海外直接投資額は9,800万ドル、全体の**1.7%**を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
MLP Sağlık Hizmetleri	İstanbul	MPARK
Lokman Hekim Engürüsağ Sağlık	Ankara	LKMNH

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
İstanbul PPP Sağlık Yatırım Anonim Şirketi	Sojitz Hospital PPP Investment B.V.	Ankara
Mikazuki Sağlık Hizmetleri Limited Şirketi	Mikazuki Clinic	İstanbul

# 8 | MLP SAĞLIK HİZMETLERİ



証券コード:  
**MPARK**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Muharrem Usta

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.mlpcare.com](http://www.mlpcare.com)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産	659 (百万ドル)
売上高	624 (百万ドル)
純利益	9 (百万ドル)
輸出比率	-
従業員数	12,042
創立年度	1993
親会社	-

## 概要説明

- MLP Sağlıkは、1993年にムハレム・ウスタ氏 (Muharrem Usta) によってイスタンブールで設立された。
- MLP Sağlıkはトルコ最大の民間医療グループであり、トルコ国内15都市に30の病院と6,000以上の病床数を有する。MLP SağlıkはLiv HospitalとMedical ParkのブランドおよびVM Medical Parkのコンセプトを有する。
- MLP Sağlıkはイスタンブール証券取引所に上場しており (浮動株は35.01%)、同社の大株主はLightyear Healthcare BV (オランダ : 30.69%)、Hujori Financieringen BV (オランダ : 3.98%)、Sancak İnşaat Turizm Nakliyat ve Dış Ticaret A.Ş. (トルコ : 15.35%)、Usta Grup-Elbaşı Grup (トルコ : 14.97%)。
- パンデミック (COVID-19) 下で同社が採用したグループ運営策は以下の通り。1) 政府の時短勤務プログラムのインセンティブを4月20日から6月20日まで利用。その後、従業員を徐々にフルタイムへ移行。2) 家主との家賃割引交渉 (ほぼ全ての病院で4月と5月家賃を50%割引) 3) 設備投資を最小限に抑制。
- 同社の成長戦略は、中規模以上の病院 (最低100床の収容人数) を通じ大都市で営業拡大し、大規模病院のある大都市での成長に焦点を当てポートフォリオ効率性を最適化することである。当成長戦略の一環としてMLPは2020年にUşak病院から撤退。

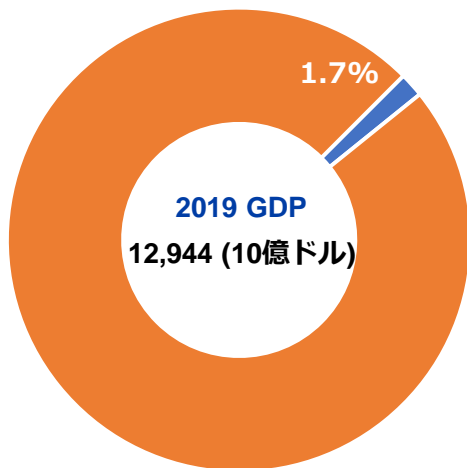
(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 [www.mlpcare.com](http://www.mlpcare.com)



# 9 | 電気・ガスセクター

## 当事業セクターのGDP占有率



## 外国直接投資の成功事例

### Hanwha Q Cells (韓国)

Hanwha Q CELLS Co., Ltd. (韓国) は世界最大の太陽電池およびモジュールの太陽光発電メーカーの1つであり、2014年にトルコに拠点を設立した。

同社は2017年にトルコ建設大手のKalyon Groupとトルコ最大の太陽光発電設備 (1,000 MW) の建設事業の競争入札に勝利。同社は太陽光エネルギーを販売すると同時に太陽光パネルの生産工場も建設予定である。

## セクター概要

- 当事業セクターの企業数は8,093社、従事する従業員数は11万3,121人。全企業の52.3%は零細企業が占め、33.4%は中小企業、8.3%はMME、6.0%は大規模企業。当事業セクターの企業成長率は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が15.28%。2019年度と同セクターの輸出比率は0.7%。当事業セクターで事業活動を行う企業平均売上総利益率は2019年度で35.9% (2018年度は30.8%)。
- トルコの電力消費量は、2018年に2.2%増加し3,042億kWhとなり、発電量は前年比2.2%増加して3,048億kWhとなった。
- 2019年9月末現在の発電源は、31.4%が水力エネルギー、28.6%が天然ガス、22.4%が石炭、8.1%が風力、6.2%が太陽光、1.6%が地熱、1.7%がその他のエネルギー源である。
- 2019年9月の発電所数は8,069 (無認可発電所を含む) に増加。既存の発電所のうち、669拠点は水力発電、68拠点が石炭、262拠点が風力、52拠点が地熱、330拠点は天然ガス、6,435拠点の太陽光、253拠点はその他発電施設。
- COVID-19の影響：2020年4月と5月のパンデミック対策と製造業の減速により、IPIインデックスは15.7%減少したが、6月以降は状況が改善し、最終的には若干の年間黒字で年度を終えた。

## 9 | 電気・ガスセクター

- ISOの公表する工業部門売上高上位リストには、同セクターより16社が記載されている。最大手のEÜAŞ Elektrik Üretimは国営企業であり、その他は民間企業である。
- 2019年の当事業セクター海外直接投資額は8,900万ドル、全体の1.5%を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Enerjisa Enerji A.Ş	İstanbul	ENJSA
Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş	Bursa	ZOREN
Aksa Enerji Üretim A.Ş	İstanbul	AKSEN
Akenerji Elektrik Üretim A.Ş	İstanbul	AKENR
Aksu Enerji ve Ticaret A.Ş	Isparta	AKSUE
Ayen Enerji A.Ş	Ankara	AYEN

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Not Available		

# 9 | ENERJİSA ENERJİ A.Ş.



証券コード:  
**ENJSA**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Kıvanç Zaimler

## 本社住所

İstanbul

## ホームページ

[www.enerjisa.com.tr](http://www.enerjisa.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	3,326 (百万ドル)
売上高	2,932 (百万ドル)
純利益	147 (百万ドル)
輸出比率	-
従業員数	10,415
創立年度	2011
親会社	Sabancı Holding / Verbund International

## 概要説明

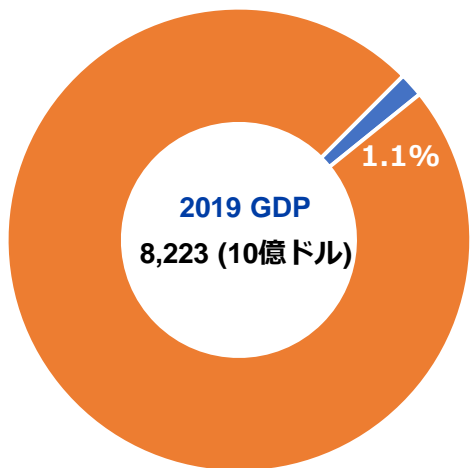
- Enerjisa Enerji A.Ş. (Enerjisa) はサバンジユ財閥 (Sabancı Holding : 50%) とVerbund International (オーストリアの電力業者 : 50%) の合弁会社として2011年に設立された。2013年、Verbund Internationalはその持分をE.ON (ドイツのエネルギー企業) に売却。(注 : 1996年にサバンジユ財閥の下でEnerjisaという別会社が存在、2011年にVerbund InternationalとのJVとしてEnerjisa Enerji A.Şが新会社として設立された)。
- 2018年にイスタンブール証券取引所に上場を果たしたが (浮動株20%)、同社の大株主はサバンジユ財閥 (Sabancı Holding : 40.0%)、E.ON (40.0%)。
- Enerjisaはアンカラ市、イスタンブール市・アナトリア側および子会社のある地中海地域の都市への電力配電・販売業務を管理する。同社は2019年度末時点で990万世帯 (同セクターの22%) の小売顧客へ配電・売電サービスを提供するマーケットリーダーとしての地位を確立。
- Enerjisaは2018年4月に設立されトルコの充電ステーションのネットワークを確立・運用する Eşarj Elektrikli Araçlar Şarj Sistemleri A.Ş.の株式の大部分を買収した。
- ISOの公表する工業部門売上高上位リストによると、2019年度でトルコ第34位にランクされる製造会社 (再生可能エネルギー) である。2020年度財務情報によると、同社の2020年度売上高は2019年度と比較し10.7%増加。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, [www.enerjisa.com.tr](http://www.enerjisa.com.tr), ISO, EPDK

# 10 | 鋳業セクター

## 当事業セクターのGDP占有率



## 外国直接投資の成功事例

### Tüprag Metal Madencilik (カナダ)

Eldorado Gold Corporation (カナダ) はヨーロッパ、アジアおよび米国にて25年の鋳山開発および運営経験を有し、貴金属と卑金属を世界各国で生産する。同社は1986年にトルコでの採掘調査事業を開始した。

同社は現時点でトルコ国内2拠点で金採掘を行っており、そのうちの1拠点Kışladağは2006年に生産を開始、毎年約12.5トンとEU最大の金生産能力を有する。その他1拠点の金生産能力は年間約3.0トンである。

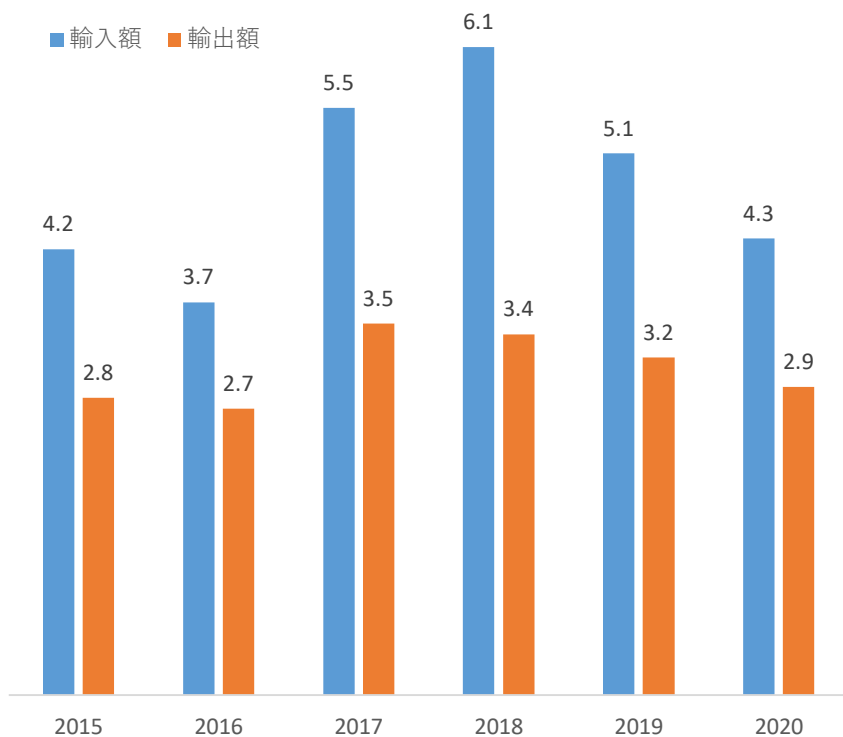
## セクター概要

- 当事業セクターの企業数は6,635社、従事する従業員数は15万9,380人。当事業セクターの99.1%は民間企業が占め、その他1.0%は国営・公営企業。当事業セクターの全従業員の13.8%が国営・公営企業に従事。当事業セクターの企業成長率は、現地通貨建ての過去10年間の平均値が20.0%。2019年度の同セクターの輸出比率は55.0%。当事業セクターで事業活動を行う企業平均売上総利益率は2019年度で18.7% (2018年度は18.6%)。
- トルコは世界で最も多くの鋳物の資源を所有し、鋳物と天然石に関しては世界で最も豊かな国の1つである。トルコでは石油と石炭を除き53種類の採掘可能な鋳物と金属、4,500の鋳物鋳床、1,500の大理石の採石場が存在する。
- トルコはホウ素鋳物、長石、大理石、重晶石、天青石 (ストロンチウム)、エメリー、石灰岩、マグネサイト、パーライト、軽石の主要な生産国である。多種多様な一次金属鋳物も生産される。銅とクロム鉄鋳は、金属部門で最も重要な鋳物の1つである。
- 近年、トルコでは主に銀、金、マンガン、銅、クロム鋳石の採掘活動、調査、生産が世界の他地域と同様に大幅に増加。
- COVID-19の影響：パンデミックの影響とその対策により、主要なグローバルプロジェクトは減速した。最大の輸出国である中国が最初に悪影響を受けたため、トルコの同セクターの2020年の業績はこれに影響を受けた。

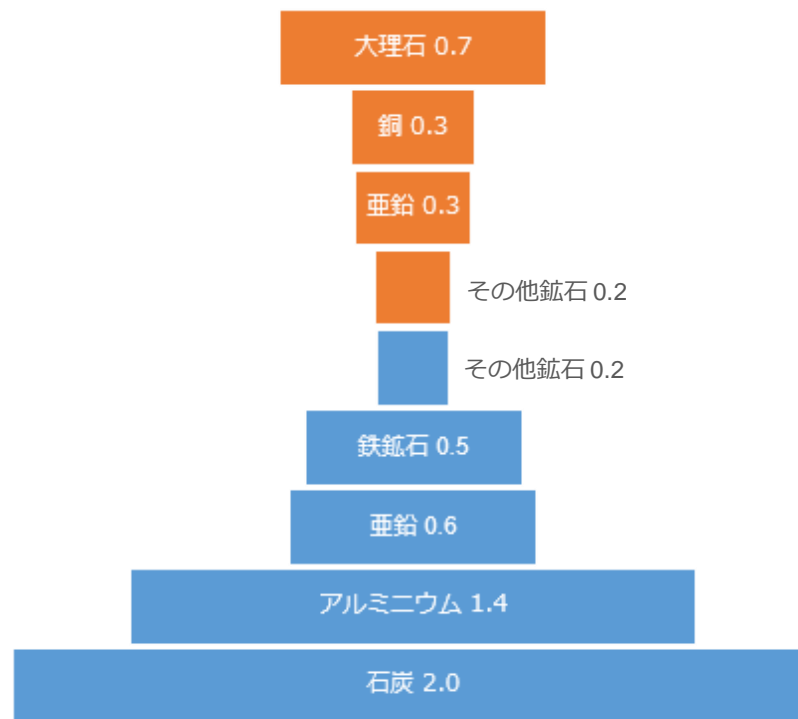
# 10 | 鋳業セクター

- 2020年最大の輸出先は中国 (大理石および金属鋳石) とベルギー (亜鉛鋳石)。
- 最大の輸入先はロシア (石炭とアルミニウム) とコロンビア (石炭)。

輸出入額の推移 (単位：10億ドル) \*



上位輸出入品目の概要 (単位：10億ドル) \*



(注) \* TUIK統計のうち品目非公開(Gizli veri-Confidential data)を除く。(出所) TUIK, Trade Map, İMiB

## 10 | 鋳業セクター

- 同セクターの生産は民間企業が担当しており、生産の大部分が民間民間企業が担う。主な生産者は、ETİ、TKİ、TTK。
- 国営企業は鋳物燃料と金属鋳石の生産の殆どを担当し、民間部門は工業用鋳物の生産に集中する。
- 2019年の当事業セクター海外直接投資額は8,300万ドル、全体の1.4%を占める。

### 当事業セクターの主要な上場企業

企業名	場所	証券コード:
Altınyâğ Madencilik ve Enerji Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş	İzmir	ALMAD
İpek Doğal Enerji Kaynakları Araştırma ve Üretim A.Ş	Ankara	IPEKE
Koza Altın İşletmeleri A.Ş	Ankara	KOZAL
Koza Anadolu Metal Madencilik İşletmeleri A.Ş	Ankara	KOZAA
Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş	İstanbul	PRKME

### 当事業セクターへの主要な日系投資

企業名 (トルコ)	親会社	場所
Not Available		

# 10 | KOZA ALTIN İŞLETMELERİ



証券コード:  
**KOZAL**

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

Fatin Rüştü Karakaş

## 本社住所

Ankara

## ホームページ

[www.kozaaltin.com.tr](http://www.kozaaltin.com.tr)

## 主要な財務指標 (2019年度)

総資産	1,069 (百万ドル)
売上高	480 (百万ドル)
純利益	297 (百万ドル)
輸出比率	0%
従業員数	2,127
創立年度	1989
親会社	Koza İpek Holding

## 概要説明

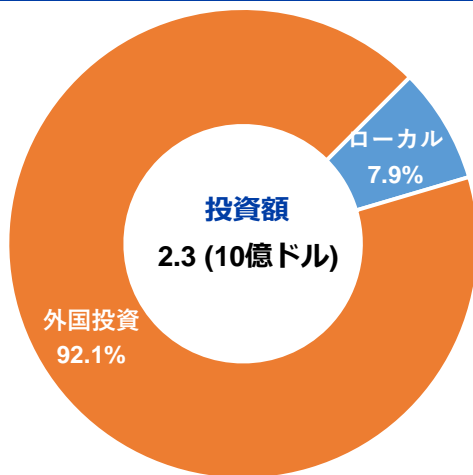
- Koza Altın İşletmeleri A.Ş.は最初Eurogold Madencilik A.Ş.の社名で、イズミルの金鉱山操業のため1989年に創業。その後Koza İpek Holding A.Ş.に社名変更し、2005年にAutin InvestmentよりNormandy Madencilikの全株式を買収、Koza Altın İşletmeleri A.Ş.に社名変更を行った。
- 同社の主な業務活動は金鉱山の運営および金の採掘であり、5つの地域で7つの金鉱山を運営する (İzmir市Ovacık、İzmir市Çukuralan、Eskişehir市Kaymaz、Gümüşhane市Mastra、Kayseri市Himmetdede)。
- 製造した金を委託販売契約のもと、国内銀行を通じトルコ中央銀行へ販売。製造された銀は国内精製業者に販売される。金及び銀などの販売は現金で行われ、また顧客は法人顧客であるため、掛け取引などの取引リスクは生じない。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.kozaaltin.com.tr](http://www.kozaaltin.com.tr)

# 11 | スタートアップ

## 外資の投資比率 (2020年度)



## 外国直接投資の成功事例

### Yemeksepeti.com (ドイツ)

2011年にドイツで創業したDelivery Heroは世界33カ国で事業展開し、27万1,000店舗の提携レストランを有するオンライン・フードデリバリー・ビジネスの世界最大手の1つである。

2015年、Delivery Heroはトルコ発のフードデリバリーECサイト (Yemeksepeti.com) の株式100%を取得した。同社は現在、約1万3,000店舗のパートナーと提携し600万人以上のユーザーにサービス提供を行う。

## セクター概要

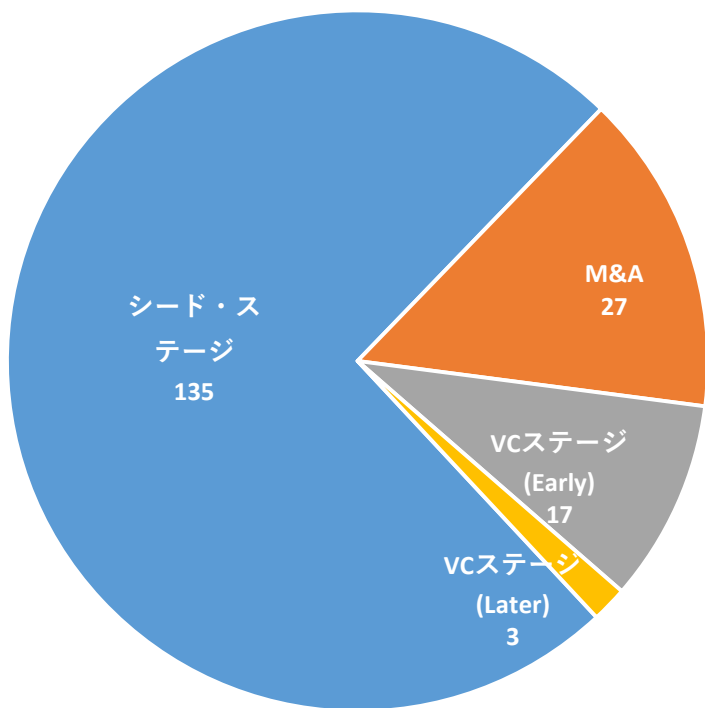
- トルコのエコシステムには456社のスタートアップが存在する。トルコはスタートアップの数で世界19位にランク。トルコの経済規模に対し、スタートアップの数は多いといえる。
- 2020年にZynga (米国) が18億ドルで買収したPeak Games (ゲーム) は、トルコで最初のユニコーンとなった。トルコの2番目のユニコーンはGetir (食料品など配送アプリケーション) で、2015年にイスタンブールで設立され、2021年の初めに英国で事業を拡大した。高速食料品配達のパイオニアであるGetirは、3月に3億ドルのシリーズC資金調達ラウンドを完了した。2021年度の同社の企業価値は26億ドルと評価される。
- Peak GamesとGetirに次ぐ3番目に大きな取引は、Trendyol (Eコマースマーケットプレイス) の取引である。Alibaba.com (中国) は2018年にTrendyolの82%の株式を7億2,800万ドルで購入。そして4番目に大きな取引はYemeksepeti (宅配アプリケーション) である。Delivery Hero (ドイツ) は2015年に5億8,900万ドルの評価額で株式の100%を取得した。
- 2020年に最も多くの投資額を集めた事業はゲーム、小売技術、フィンテックであり、取引件数はSaaS、フィンテック、ヘルステックの順に多い。
- COVID-19の影響：パンデミックの影響を受け、2020年はスタートアップへの投資額は記録的な数値であった。



# 11 | スタートアップ

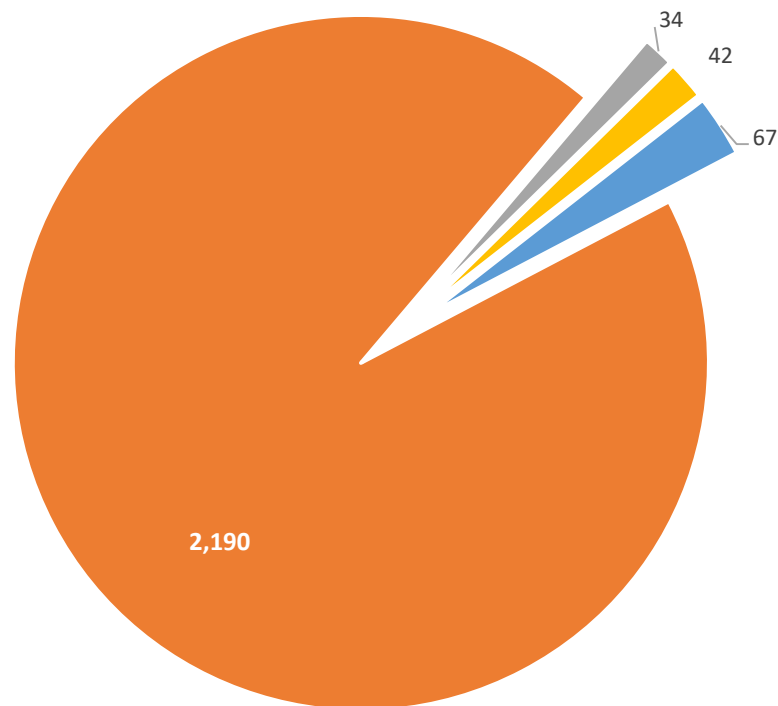
- スタートアップエコシステムへのシードステージ投資は135件で、2020年の取引数に含まれるトランザクションの74.2%を占めた。
- 買収取引は、2020年の全取引量の93.9%、21億9,000万ドルであった。この金額の82.2%は1件の取引のみによる (ZyngaによるPeakの買収)。

ステージ別スタートアップ投資件数 (2020年)



ステージ別スタートアップ投資金額 (100万ドル, 2020年)

■ シード・ステージ ■ M&A ■ VCステージ(Early) ■ VCステージ(Later)



# 11 | スタートアップ：主なM&A（上位20位）

順位	社名	事業内容	場所	比率	年度	買収元	買収額 (百万ドル)
1	<b>Peak</b>	<b>Game</b>	<b>Istanbul</b>	<b>100%</b>	<b>2020</b>	<b>Zynga</b>	<b>1,800</b>
2	Trendyol	E-Commerce	Istanbul	82%	2018	Alibaba.com	728
3	Yemeksepeti	Food Ordering App	Istanbul	100%	2015	Delivery Hero	589
4	<b>Getir</b>	<b>Delivery Service-Grocery</b>	<b>Istanbul</b>	<b>11.5%</b>	<b>2021</b>	<b>Sequoia Capital and Tiger</b>	<b>300</b>
5	Gittigidiyor	Ebay	Istanbul	93%	2011	eBay	183.2
6	Rollic	Game	Istanbul	80%	2020	Zynga	180
7	lyzico	Fintech	Istanbul	100%	2019	PayU	165
8	Markafoni	E-Commerce	Istanbul	72%	2011	Naspers	146
9	Logo	ERP Solutions	Ankara	36%	2016	Institutional Qualified Investors	133
10	Vivense	E-Commerce	Istanbul	90%	2020	Actera Group	130
11	Pozitron (Monitise)	Fintech	Istanbul	100%	2014	Monitise	100
12	Markafoni	E-Commerce	Istanbul	28%	2014	Naspers	57
13	Arvento	Vehicle Tracking	Ankara	51%	2015	Investcorp	50
14	Foriba	Fintech	Istanbul	100%	2019	Sovos	50
15	PayCore	Fintech	Istanbul	51%	2020	Mediterra Capital Partners (II)	50
16	Sadecehosting	Cloud Hosting	Istanbul	100%	2013	Telecity Group	47
17	Mackolik	Sports	Istanbul	49%	2016	Perform Group (DAZN Group)	40
18	PayCore	Fintech	Istanbul	54%	2018	MT Grup	40
19	PayGuru	Fintech	Istanbul	100%	2020	Tpay Mobile	40
20	Pronet	Home Security	Istanbul	100%	2018	Securitas	38

(注) 日系スタートアップBEENOS IncはDigi Turkeyに投資、2019年にPayUに売却。  
(出所) TCMB, TÜİK, www.startupranking.com

# 11 | LOGO YAZILIM SANAYİ



証券コード:  
LOGO

## 株価チャート (マーケット情報)



## 会長

M. Tuğrul Tekbulut

## 本社住所

Kocaeli

ホームページ  
[www.logo.com.tr](http://www.logo.com.tr)

## 主要な財務指標 (2020年度)

総資産	148 (百万ドル)
売上高	73 (百万ドル)
純利益	15 (百万ドル)
輸出比率	25.4%
従業員数	1,177
創立年度	1984
親会社	Logo Teknoloji

## 概要説明

- Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Logo) は、パソコン用ソフトウェア・アプリケーションの開発を目的とし1984年に設立された(本社はGebze、Kocaeli市に所在)。Logoはイスタンブール証券取引所に上場しており(浮動株は66.37%)、同社の大株主はLogo Teknoloji ve Yatırım A.Ş. (33.63%) (2020年末現在)。
- Logoはスタートアップ企業として設立され、その後事業を拡大しトルコの大規模アプリケーション・ソフトウェア (EAS) 企業となった。Logoの製品は主にERP、CRMおよび企業のデジタルトランスフォーメーション関連である。Logoは電子政府が抱える約56,000のSME企業群に多くの顧客を有し、電子請求書、電子アーカイブ、電子台帳などについてサービス提供を行う。
- Logoは海外にも進出し、ルーマニア (Total Soft S.A.)、インド (JV : Logo Infosoft Business Technology Private Ltd) で活動する。Logo自身のマーケット調査によると、EAS市場におけるトルコ国内の同社市場シェアは24%であり、他競合他社はSAP (43%) とMicrosoft (8%)。
- パンデミック (COVID-19) の流行およびその対策のため、Logoは国内外で在宅勤務モデルを採用し、事業活動を中断することなく活動を継続。2020年度の収益は2019年度比で29%増加。

(注) USD / TRY = 7.4194 (2020年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020, [www.logo.com.tr](http://www.logo.com.tr)

# 目次

I. 調査概要.....	3
II. トルコの経済概況.....	7
III. 主要セクター・関連企業.....	24
<b>IV. 主要な財閥企業.....</b>	<b>102</b>
V. 略語一覧.....	169

## IV. 主要な財閥企業

1. Koç Holding.....	102	21. Ülker Group.....	137
2. Türkiye İş Bankası.....	104	22. Çalık Holding.....	139
3. Oyak Group.....	106	23. Boyner Group.....	141
4. Anadolu Group.....	107	24. Sarkuysan Group.....	142
5. Rönesans Holding.....	109	25. Akkök Group.....	144
6. Zorlu Holding.....	110	26. Yaşar Group.....	146
7. Limak Group.....	112	27. Bera Holding.....	148
8. Borusan Holding.....	114	28. Global Yatırım Holding.....	150
9. Sabancı Holding.....	116	29. Alarko Holding.....	152
10. Kazancı Holding.....	118	30. Deva Holding.....	154
11. Doğuş Holding.....	120	31. Polisan Holding.....	156
12. Habaş Holding.....	122	32. Net Holding.....	158
13. Tekfen Holding.....	123	33. Akfen Holding.....	159
14. Doğan Holding.....	125	34. İşbir Holding.....	161
15. Petkim Holding.....	127	35. GSD Holding.....	162
16. Fiba Group.....	129	36. Kibar Holding.....	163
17. Enka Holding.....	130	37. Erdemoğlu Holding.....	164
18. Eczacıbaşı Group.....	132	38. Demirören Holding.....	165
19. Sanko Holding.....	134	39. Arkas Holding.....	166
20. Nurol Holding.....	135	40. Hayat Holding.....	167

# 1 | KOÇ HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
KHOLY

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

エネルギー	Tüpraş, Aygaz, Opet, Eyaş
自動車	Ford Otosan, Tofaş, Türk Traktör, Otokar, Otokoç
家電	Arçelik
金融	Yapı Kredi Bank, Koç Finans
その他	TAT Gıda, Koçtaş, Setur, Zer
外資との提携	Kagome, Sumitomo Corporation (日本), LG Electronics (韓国), Ford Motor (米国), CNH Industrial (イタリア), Stellantis N.V. (オランダ), Fuchs Petrolub AG (ドイツ), Kingfisher plc (英国)

## 会長

Ömer M. Koç

ホームページ

[www.koc.com.tr](http://www.koc.com.tr)

## CEO

Levent Çakıroğlu

## 財務指標 (2020年度)

総資産	85,839 (百万ドル)
売上高	26,220 (百万ドル)
純利益	1,802 (百万ドル)
輸出比率	33.0%
傘下企業数	160 社
従業員数	100,641 名
創立年度	1926 年
海外での展開	22 カ国

## 概要説明

- コチ財閥 (KOÇ HOLDING) は1926年に創業したトルコ最古の企業グループ。コチ財閥は1963年にトルコ初となるホールディングを設立し、1948年同財閥で初の外資系企業との協業活動としてGEとの合併会社を設立した。コチ財閥はトルコを代表する財閥企業であり、売上高、輸出額、従業員数、納税額およびイスタンブール証券取引所 (Istanbul Menkul Kıymetler Borsası : トルコの株式市場) の株式時価総額の点で、トルコ最大の企業グループとなった。
- コチ財閥の連結売上高はトルコGDPの約8.0%に相当し、2019年の輸出量はトルコ総輸出量の約9%を占める。2019年12月31日現在、コチ財閥と同社関連上場企業はイスタンブール証券取引所に上場している全企業の純資産総額の約85.0%および株式時価総額の約15.0%を占めている。フォーチュン誌が発表するフォーチュン・グローバル500にランクインする唯一のトルコ企業であり、2019年のランキングは423位\*\*。
- コチ財閥は主に以下記載の外資系企業と協業。食品分野ではTAT GıdaとKagome, Sumitomo Corporation (日本)、家電分野にてArçelik-LG KlimaとLG Electronics (韓国)、自動車分野にてFord Otomotiv SanとFord Motor、産業用車両分野にてTürk TraktörとCNH Industrial (イタリア)、自動車分野にてTofaş Türk Otomobil FabrikasıとStellantis N.V. (オランダ)、石油小売り分野にてOpet PetrolcülükとFuchs Petrolub AG (ドイツ)、小売り分野にてKoçtaş Yapı MarketleriとKingfisher plc (英国)。
- コチ財閥は外資系企業との協業を通じ、国際投資に積極的である。同財閥の主要な投資基準は戦略的適合性、潜在的な相乗効果および将来的に市場規模が見込める投資を望む。2020年度末、財閥傘下のアーチェリックは日立製作所の白物家電の海外事業約60.0%を買収する方針を発表。

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2020 および [www.koc.com.tr/investor-relations](http://www.koc.com.tr/investor-relations)

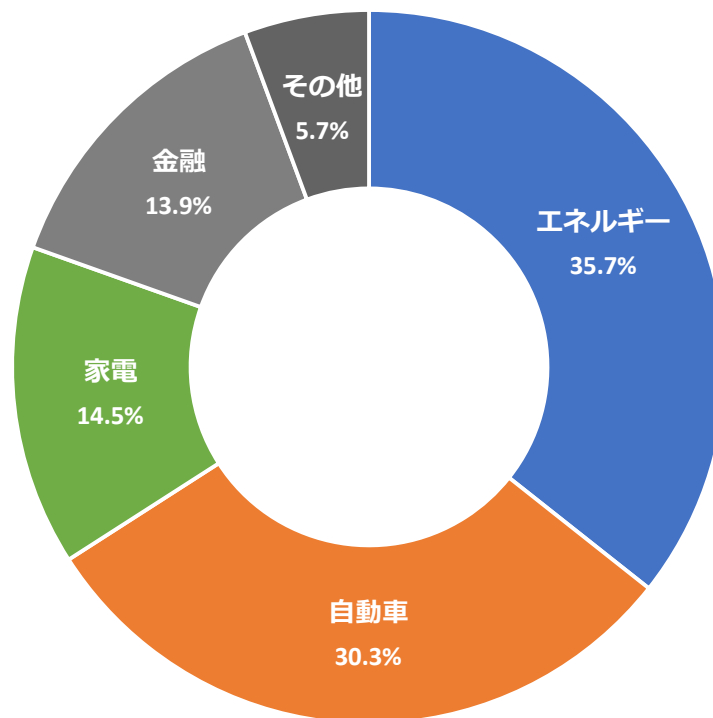
# 1 | KOÇ HOLDING

- **海外60拠点**を超える製造拠点と販売拠点を有し、**150カ国以上**へ商品を輸出。
- コチ財閥の**研究開発費**はトルコ民間部門の研究開発費全体の**約9.0%**を占め、先端技術開発の重要な役割を果たす。
- コチ財閥傘下の12社がイスタンブール証券取引所に上場。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
1	TÜPRAŞ (石油精製)
2	Ford Automotive (自動車)
6	Arçelik (家電)
7	Tofaş Automotive (自動車)
22	Aygaz Inc. (エネルギー)
56	Türk Traktör (農業用機械)
92	Otokar (商用車)
118	Kordsa Tekstil (繊維)
194	TAT Gıda (食料)
461	Demir Export (鉄鋼)

### セグメント別売上高比率



## 2 | TÜRKİYE İŞ BANKASI



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
ISCTR

### セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

金融	İş Bankası, Anadolu Sigorta, TSKB, İş Girişim
ガラス	Anadolu, Paşabahçe, Trakya Cam, Soda
ICT	İş Net Elektronik, Softtech Yazılım
その他	Bayek Sağlık, Erişim, Kültür Yayınları

外資との提携 N/A

### 会長

Füsun Tümsavaş

### ホームページ

[www.isbank.com.tr](http://www.isbank.com.tr)

### CEO

Adnan Bali

### 財務指標 (2019年度)

総資産	95,123 (百万ドル)
売上高	13,704 (百万ドル)
純利益	1,387 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	24 社
従業員数	60,000 名
創立年度	1924 年
海外での展開	11 カ国

### 概要説明

- イシュバンク (Türkiye İş Bankası : Isbank) は、トルコ共和国の初代大統領 (1923 – 1938) であったムスタファ・ケマル・アタテュルク (Mustafa Kemal Atatürk) によって1924年に設立された。イシュバンクは、銀行運営を統括する初代ゼネラルマネージャーであるジェラル・バヤル氏 (Celal Bayar、後のトルコ共和国第3代大統領) のリーダーシップの下、2拠点の支店および37名のスタッフで運営を開始。
- イシュバンクはトルコで初めてATMを導入した。ATMの名称である"Bankamatik"は、トルコの現金自動預け払い機の総称となった。1997年、トルコ国内初のオンラインバンキングを開始し、2019年にはオープンバンキングアプリ (TekCep) をトルコで初めてリリース。これにより法人事業者はİşCep (モバイルアプリケーション) を介して様々な銀行口座の動きを追跡することが可能となった。
- イシュバンクの発行済株式総数の39.10%はイシュバンク自身が運用する企業年金基金によって保有され、28.09%は共和人民党 (Cumhuriyet Halk Partisi : CHP) が代表するアタチュルクの株式であり、32.81%は浮動株である (2019年12月31日現在)。
- イシュバンクの事業戦略は、バランスシートの健全性を確保し持続可能で付加価値の高い企業成長を目的とする。トルコ国経済の優先順位に従い、内部および外部の経営資源を活用し、現代の技術革新の時代において、関連会社および全てのビジネスパートナーとのシナジー効果によりビジネスモデルの継続的な改善を図り当該目的を達成する。
- アタチュルクの命により、ガラス工業にも進出しシシエジャムを設立。その後様々な事業も展開し、実質的なホールディング企業として知られる。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.isbank.com.tr](http://www.isbank.com.tr)



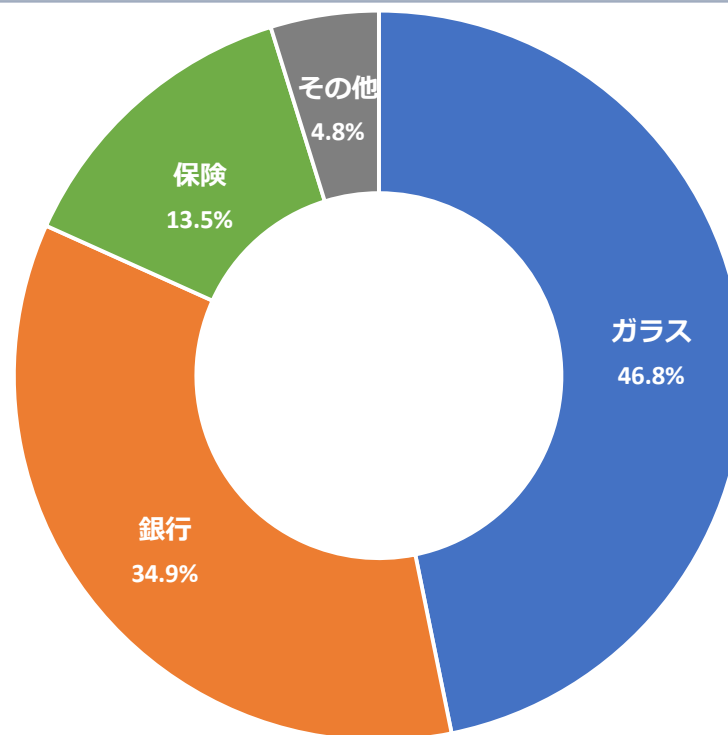
## 2 | TÜRKİYE İŞ BANKASI

- イシュバンクは創業以来**300社**に資本参加。投資ポートフォリオの最適化により、2019年度末時点で**24社**に直接資本参加し、間接投資を含め111社に投資。株式投資ポートフォリオの総額は**36億2,000万ドル\***。
- 米経済誌フォーブスが発表した20年版世界企業番付2000では、イシュバンクが718位でトルコ企業としては首位。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
67	Soda Sanayi (化学)
70	Trakya Cam (ガラス)
85	Anadolu Cam (ガラス)
167	Paşabahçe (ガラス)

### セグメント別売上高比率



(注) \* USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) 投資家レポートおよび [www.isbank.com.tr](http://www.isbank.com.tr)

# 3 | OYAK GROUP



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

鉄鋼	Eregli Demir Çelik, İskenderun Demir Çelik, Erdemir, İsdemir
セメント	Oyak Çimento, Adana Çimento, Bolu Çimento, Oyak Selüloz, Oyka Kağıt
自動車	Oyak Renault, Mais
その他	Oyak İnşaat, Hektaş, Akdeniz Kimya, Milangaz, Omsan, Oyak Deniz
外資との提携	JFE Steel, NYK (日本), Steag (ドイツ), Renault, RCI Banque (フランス), Linde (英国), Boston NanoTech (米国), CCCDutch (オランダ), Taiwan Cement (台湾), Miilukangas (フィンランド)

## 会長

Mehmet Taş

ホームページ

[www.oyak.com.tr](http://www.oyak.com.tr)

## CEO

Süleyman Savaş  
Erdem

## 財務指標 (2019年度)

総資産	19,900 (百万ドル)
売上高	8,600 (百万ドル)
純利益	1,380 (百万ドル)
輸出比率	57.0%
傘下企業数	46 社
従業員数	32,000 名
創立年度	1961 年
海外での展開	23 力国

## 概要説明

- オヤク・グループ (OYAK GROUP) は1961年にトルコで最大の職業年金基金であるトルコ軍共済基金の出資を起源とした企業グループ。世界23力国で金属鋳業、セメント・コンクリート、自動車、物流、金融、サービス、化学、農業、畜産、エネルギーなど幅広い業界で事業展開する。
- 製造分野では、鉄鋼から化学、セメント生産からエネルギー、自動車セクターに至るまで、トルコ最大級の製造拠点を備える大手企業で構成され、サービス分野でも大きな存在感を有する。鉄鋼分野では年間350万トンの熱間圧延能力を持つ鉄鋼メーカーİskenderun Demir Çelik A.Ş.を民営化の一環で2002年に買収。
- オヤク・グループは外資系企業との協業にも積極的であり、日系ではATAER MadencilikとJFE Steel Corporationのケースや、OYAK NYK Ro-Ro Liman İşletmeleriとNippon Yusenのケースなどの協業実績を有する。またトルコ国内および提携済みの外資系企業を通じ、資本市場での金融仲介取引、消費者金融および銀行取引も手掛ける。その他オヤク・グループは2020年にDemirören HoldingからLPGガス大手Milangaz companyを買収した。
- トルコ輸出業者会議 (TİM) の調査によると、2019年にオヤク・グループとルノー・オートモーティブとの合併会社はトルコの4番目に大きな輸出業者である。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.oyak.com.tr](http://www.oyak.com.tr)

# 4 | ANADOLU GROUP



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
AGHOL

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

ビール	Anadolu Efes
自動車	Anadolu Isuzu, Çelik Motor, Anadolu Motor, Anadolu Landini
飲料	Coca Cola İçecek
流通小売	Migros
その他	McDonald's, Adel, AEH Insurance
外資との提携	Isuzu, Honda (日本), Coca Cola, McDonald's (米国), Faber-Castell (ドイツ), KIA (韓国), AB InBev (ベルギー)

## 会長

Tuncay Özilhan

## ホームページ

[www.anadolugrubu.com.tr](http://www.anadolugrubu.com.tr)

## CEO

Hurşit Zorlu

## 財務指標 (2019年度)

総資産	11,301 (百万ドル)
売上高	7,616 (百万ドル)
純利益	205 (百万ドル)
輸出比率	31.0%
傘下企業数	73 社
従業員数	56,950 名
創立年度	1950 年
海外での展開	19 カ国

## 概要説明

- アナドル財閥 (ANADOLU GROUP) は1950年にカミル・ヤズジユ氏 (Kamil Yazıcı) とイゼット・オジルハン氏 (İzzet Özilhan) によって設立。1960年アナドル財閥最初のグループ企業であるÇelik Motorを設立、Jawa motorcyclesやPuch scooters、Skoda vans等の販売を開始。1965年にJawa motorcyclesおよびSkoda vansの生産活動を開始し、その後1970年にJawa motorcycle engine (250 cc) およびLombardiniの両方の産業用エンジンの生産を追加。アナドル財閥はトルコで知名度の高いエフェス (ビール) の製造販売も行う。1969年アナドル・エフェス最初のビール工場であるErciyas Biracılık (イスタンブール) とEge Biracılık (イズミル) が生産を開始、最初のブランドであるEfes Pilsenを市場投入。同年、世界有数の文房具小売業者であるFaber-Castellと業務提携し、自社ブランドAdel製品とFaber-Castell製品の両方の生産を開始。1984年、日系企業であるいすゞ、伊藤忠との合併会社を設立し、イスタンブール製造工場にていすゞ車の生産を開始。1985年にはLada private cars (ロシア) のトルコ国内販売権を獲得した。Lada private carsは1989年までの5年間でトルコ国内で最も販売された輸入車ブランドであった。
- アナドル財閥は日系企業ホンダとも合併会社を設立し、乗用車 (シビック) を生産したが、現在は合併を解消。また自身の財政問題および金融市場への参入のため、1996年にAbankを買収。1997年にトルコ初の海外ビール醸造業投資をロシアのモスクワ工場で開始、その後KırlangıçとSezai Ömer Madraのオイルブランドも買収した。アナドル財閥は40年以上KIA (韓国) と協業関係を有し、傘下のÇelik Motorは2001年に韓国自動車KIAの販売権を取得。2003年にアナドルエフェスはモルドバ市場にも参入し、短期間で同国最大のビール生産者になった。
- 2005年、Coca-Cola İçecek (CCI) は、アゼルバイジャンCoca-Colaボトラー (ACCB) (その後、ヨルダン、カザフスタン、イラク、シリア、パキスタン、キルギスタン、トルクメニスタン、タジキスタン) の株式99.86%を取得。同年マクドナルド・トルコのフランチャイズ権を取得、2008年にはコミリ (オリーブオイル) ブランドを取得。2015年には流通小売業のミグロスの株主になった (2020年12月現在2,319店舗の小売販売チャネル)。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.anadolugrubu.com.tr](http://www.anadolugrubu.com.tr) および [www.honda.com.tr](http://www.honda.com.tr)

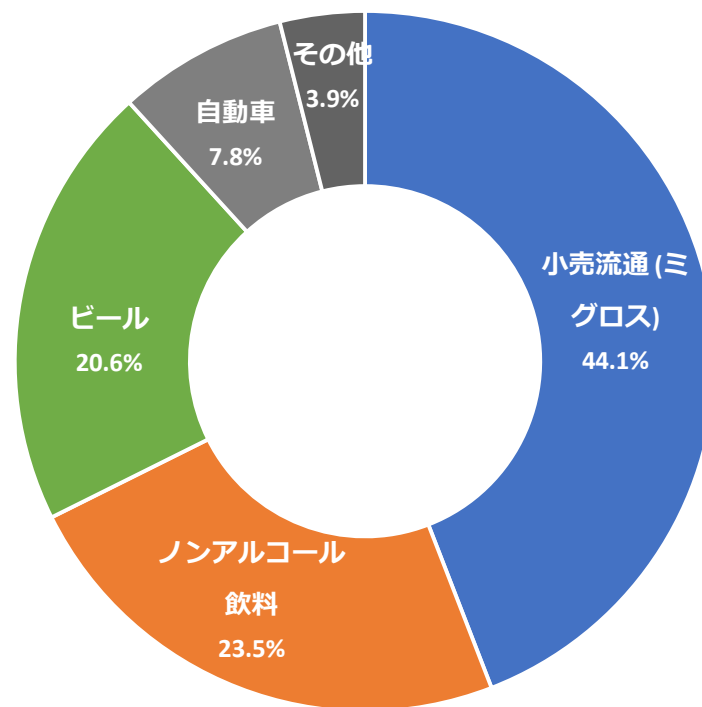
## 4 | ANADOLU GROUP

- アナドル・エフェス (ビール) は、トルコ (57%)、ロシア (28%)、カザフスタン (51%)、ウクライナ (32%)、ジョージア、モルドバ各国の市場に**21の製造工場**を持ち、**6カ国で4億人**の消費者を抱える。
- 26拠点のボトリング工場と年間16億4,200万本の製造能力を備えるトルコCCIは、コカ・コーラ社グループ内で**世界第7番目**の製造販売拠点。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
45	Coca Cola İçecek (飲料)
153	Anadolu Efes (ビール)
180	Anadolu Isuzu (自動車)

### セグメント別売上高比率



(注) 小数点以下の取り扱いにより合計値が100%を超過する場合があります。  
 (出所) ISO, 投資家レポートおよび [www.anadolugrubu.com.tr](http://www.anadolugrubu.com.tr)

# 5 | RÖNESANS HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

建設	Rönesans MEA İnşaat, Rönesans Rusya İnşaat, Heitkamp Ing, Ballast Nedam
製造	Rönesans Endüstri Tesisleri
不動産	Rönesans Gayrimenkul,
PPP	Rönesans Sağlık Yatırım, Rönesans İşletme Hizmetleri, Rönesans Enerji
外資との提携	Sojitz (日本), Porr AG (オーストリア), Ballast Nedam BV (オランダ), IFC (米国)

## 会長

Erman Ilıcak

## ホームページ

[www.ronesans.com](http://www.ronesans.com)

## CEO

İpek Ilıcak Kayaalp

## 財務指標 (2019年度)

総資産	~9,000 (百万ドル)
売上高	5,400 (百万ドル)
純利益	~250 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	-
従業員数	75,118 名
創立年度	1993 年
海外での展開	28 カ国

## 概要説明

- ルネサンス・グループ (Rönesans Holding) は、1993年にエルマン・イルジャック氏 (Erman Ilıcak) によりロシアで設立。ルネサンスはショッピングセンター、オフィス、ホテル、多機能複合施設、高層ビル、重工業施設 (セメント工場、建設機械および自動車工場、化学および石油精製工場、肥料製造工場、冶金製造工場など)、インフラ (空港、トンネル、港など)、エネルギー施設、製薬工場、食品・飲料製造工場、公共建築物、住宅建築物の設計建設を専門とする。
- 2011年には重工業部門を設置。当部門の主要事業は、エンジニアリング、資材調達および設計建設だけでなく複数のプロジェクトを有し、グループ他の事業部門および関連会社と緊密に協力し、他社との協業にも積極的。大規模な重工業建設プロジェクトを進めるため、外資系企業とも密に協業しており、双日、川崎重工、三菱重工などの日系企業とも多くの協業実績を有する。
- オーストリアに所在する同グループ・インフラ部門 (オーストリア企業A. PORR AGとの合併企業) はロシア、リビア、アゼルバイジャン、カタール、イラクなどの様々な地域で事業を展開。2013年にはオーストリアのALPINEグループよりAlpine Bau GmbHを買収し、その後スイスに新しい支店を開設。当プロジェクトは世界最長の鉄道トンネルであるスイス・アルプスのゴッタルドベース・トンネルの建設に関連するものである。2014年4月ルネサンスはドイツを拠点とする建設大手のHeitkamp Ingenieur und Kraftwerksbau GmbHの75%を買収。
- ルネサンス・グループは世界トップ100にランクインする総合建設業者であり、2020年にアメリカ週刊誌ENR (Engineering News Record) のトップ250の23位にランキングしておりトルコ最大の総合建設業者。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) [www.ronesans.com](http://www.ronesans.com) および [www.recons.com](http://www.recons.com)

## 6 | ZORLU HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

### セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

家電・電機	Vestel Elektronik, Vestel Beyaz Eşya, Vestel Ticaret
エネルギー	Zorlu Enerji, Zorlu Elektrik, Zorlu Doğalgaz, Zorlu Doğal Enerji
繊維	Zorluteks Tekstil, Korteks Mensucat
その他	Zorlu Faktoring, Zorlu Gayrimenkul, Meta-Nikel-Kobalt Madencilik
外資との提携	Adnit, Ramat Negev Energy (イスラエル)

### 会長

Ahmet Nazif Zorlu

### ホームページ

[www.zorlu.com.tr](http://www.zorlu.com.tr)

### CEO

Ömer Yüngül

### 財務指標 (2019年度)

総資産	10,644 (百万ドル)
売上高	5,172 (百万ドル)
純利益	- 676 (百万ドル)
輸出比率	51.0%
傘下企業数	102 社
従業員数	30,102 名
創立年度	1953 年
海外での展開	17 カ国

### 概要説明

- ゾルル財閥の歴史は、1953年にメフメット・ゾルル氏 (Mehmet Zorlu : 現会長の父) による繊維製造業から始まった。会社はデニズリで創業し、その後イスタンブールに移転された。1976年にKortex繊維会社を設立後に事業が拡大。1993年にZorlu Enerji社を設立しエネルギー分野に進出した。1994年にはVestel (家電) を買収、1997年にVestel Beyaz Eşyaを設立した。金融セクターではデニス・バンクを設立したが、2006年に24億米ドルでDexiaに売却。2007年には鉱業分野へ進出、その後数年で複数の民営化事業を獲得した。
- ゾルル財閥は、トルコ国産電気自動車メーカーTOGGの株式19%を保有する戦略パートナーである。2020年現在ゾルル財閥傘下の企業群は電化製品・家電製品、繊維、エネルギー、鉱業分野で事業を行い、また財閥傘下の企業でゾルルセンターを保有する。なおゾルル財閥の主要株主はゾルル財閥創業家である。
- ゾルル財閥傘下の企業が発行する社債は証券取引所で取引可能であり、現時点でVestel Elektronik SanayiveTicaretAŞ、Vestel Beyaz Eşya SanayiveTicaret AŞ、Zorlu Enerji Elektrik Üretim AŞの株式、およびKorteks Mensucat Sanayi ve Ticaret AŞ、Zorlu Faktoring AŞ、Zorlu Enerji Elektrik Üretim AŞ、Zorlu Osmangazi Enerji ve Sanayi Ticaret AŞの社債がイスタンブール証券取引所で取引される。
- ゾルル財閥はZorlu Enerjiの世代技術のブランドとしゾルル・エナジー・ソリューション (Zorlu Energy Solutions : ZES) を立ち上げ、4つのトルコ主要都市で電気自動車向けに149カ所の充電ステーション、272カ所の充電機器を有し、トルコの同事業でのパイオニア的存在である。また同社は「electrip」のブランドで電気自動車のカーシェア・サービスの提供を開始した。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.zorlu.com.tr](http://www.zorlu.com.tr)

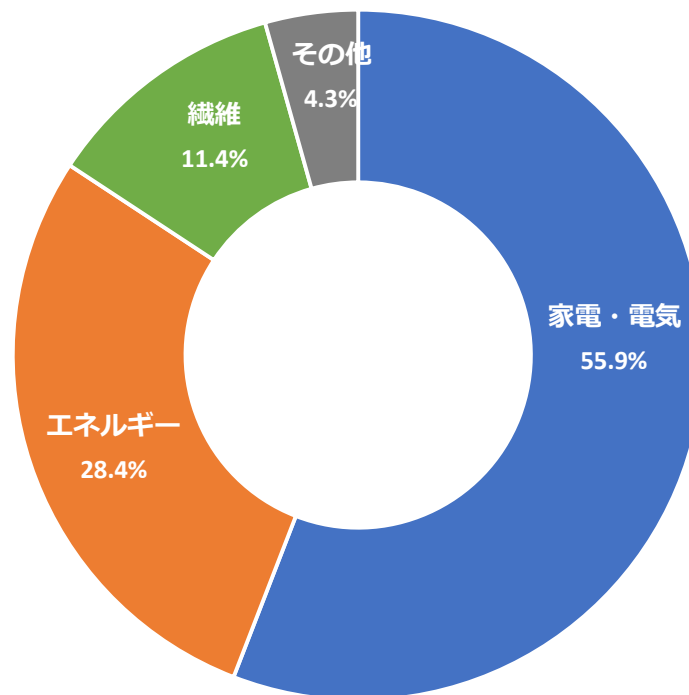
## 6 | ZORLU HOLDING

- **Zorlu Textile Group**は傘下に**関連会社12社**を有し、ポリエステル糸と綿を生産するトルコ最大の繊維業者の1つ。同グループの製品の60%は**世界58カ国**へ輸出される。
- Vestel Ticaretはトルコ全企業中で**第8位**の輸出企業であり、2019年の電子機器分野で最大の輸出企業\*。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
21	Vestel Elektronik (電気)
23	Vestel Beyaz Eşya (家電)
109	Korteks Mensucat (繊維)
193	Zorluteks Tekstil (繊維)
201	Zorlu Doğal Enerji (エネルギー)

### セグメント別売上高比率



(注) \* TIM Exporter List 2019 [www.tim.org.tr](http://www.tim.org.tr)

(出所) ISO, アニュアルレポート 2019 および [www.zorlu.com.tr](http://www.zorlu.com.tr)

# 7 | LIMAK GROUP



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

建設	Limak İnşaat
セメント	Limak Çimento
エネルギー	Limak Enerji, Uludağ Elektrik Dağıtım
その他	Limakport, Limkon Gıda, Limak Teknoloji, Priştina Havalimanı

外資との提携 N / A

## 会長

Ebru Özdemir

## ホームページ

[www.limak.com.tr](http://www.limak.com.tr)

## CEO

Ebru Özdemir

## 財務指標 (2019年度)

総資産	14,016 (百万ドル)
売上高	4,508 (百万ドル)
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	-
従業員数	60,743 名
創立年度	1976 年
海外での展開	14 力国

## 概要説明

- リマック・グループは、1976年に現名誉会長であるニハット・オズデミル氏 (Nihat Özdemir) およびセザイ・バチャクシス氏 (Sezai Bacaksız) によりアンカラで創業。2020年現在は2代目エブル・オズデミル氏 (Ebru Özdemir) が会長および代表取締役としてグループを運営する。
- グループは建設、観光、セメント、インフラ、エネルギー、航空、食品の分野で事業を展開しており、従業員は約6万人である。グループの基幹ビジネスである建設業はLimak İnşaatが管轄し、国内ではイスタンブール空港、イスタンブール・サビハギョクチェン国際空港プロジェクトで実績を上げ、国外ではバルカン半島でのプリシュティナアデムジャシャリ国際空港、エジプトでのカイロ国際空港、セネガルでの国際ブレイズジャーニュー空港プロジェクトに関与する。また、クウェートの国際空港ターミナルIIプロジェクトの建設やロシアのチェリャビンスク国際国内ターミナル建設が現在も継続中である。このようにグループは100以上のプロジェクトを有し、プロジェクト総額は100億米ドルを超え、世界最大の国際建設および建設会社の1つに数えられる。空港から港湾、ダムから灌漑施設、高速道路、産業施設やプラント、石油・天然ガスのパイプラインまで様々なプロジェクトを手掛る同社は外資系パートナーとの協業にも積極的。
- Limak Çimentoはトルコを代表するセメント・メーカーであり、年間セメント生産能力は1,840万トンでありトルコ国内にセメント工場を10拠点、レディーミクストコンクリート工場を27拠点、軽石ブロック工場を1拠点有する。海外投資にも積極的でアフリカ地域に多額の投資を行っており、具体的にはモザンビークとコートジボワールで粉砕および包装施設を運営する。
- Limak İnşaatは2019年のアメリカ週刊誌ENR (Engineering News Record) のトップ250の67位にランクされた。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, 2019 Sustainability Report および [www.limak.com.tr](http://www.limak.com.tr), [www.enr.com](http://www.enr.com)



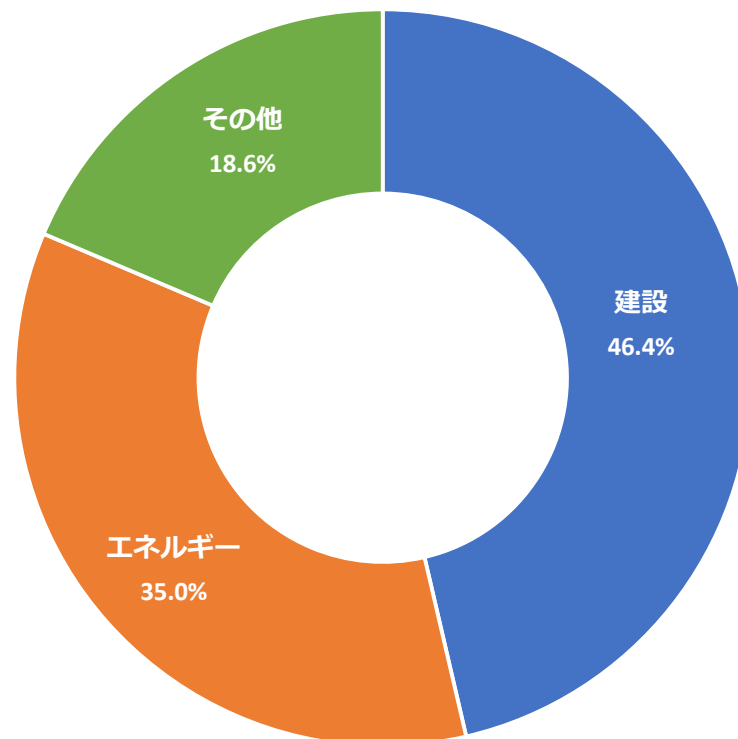
## 7 | LIMAK GROUP

- 大規模建設事業にて新規雇用を創出する。**クウェート国際空港** (5,069人の新規雇用)、1915年の**チャナツカレ橋と高速道路** (3,756人)、**ユスフェリダムとHEPP** (1,626人)。
- Limak Groupsが有する**8ホテル**の**年間稼働率は約80.0%**、**顧客満足度は94.0%**を記録。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
148	Limak Çimento (セメント)

### セグメント別売上高比率



# 8 | BORUSAN HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

鉄鋼	Borçelik, Bortrade, Borusan Mannesmann
販売代理店	Borusan Oto, Belim Filom, MIT Machine
エネルギー	Borusan Enerji
物流	Borusan Lojistik, Bukoli, Daybreak*
その他	Otomax, Supsan, Borusan Yatırım
外資との提携	ArcelorMittal (ルクセンブルク), BMW, EnBW AG, Salzgitter Mannesmann (ドイツ), Genie, Hoist, Agco, Terex O&K, Caterpillar, Eaton, SPX (米国), Wartsila, Mantsinen, Metso (フィンランド), Atlas Copco (スウェーデン), Mecalac (フランス), CDE (英国)

## 会長

Ahmet Kocabiyyik

## ホームページ

www.borusan.com

## CEO

Erkan Kafadar

## 財務指標 (2019年度)

総資産	4,065 (百万ドル)
売上高	4,016 (百万ドル)
純利益	46.8 (百万ドル)
輸出比率	35.0%
傘下企業数	82 社
従業員数	8,942 名
創立年度	1944 年
海外での展開	11 カ国

## 概要説明

- ボルサン財閥は1944年にアシム・コチャブユック氏 (Asim Kocabiyyik) が創業し、1972年にホールディングを形成した。1958年にはグループ最初の製造業Borusan Boru (鋼管製造) を設立し、1970年にはエンジンバルブ・メーカーSupsanを設立した。
- 1984年自動車メーカーBMWとトルコでの販売代理店契約を締結。その後1997年にはアゼルバイジャン、ジョージア、トルクメニスタン、カザフスタンといった周辺諸国での販売代理店契約に署名、1998年にランドローバーのトルコ販売代理店となる。その後、鋼管製造大手Mannesmannröhrenとの合併会社を設立。2009年、特に風力発電分野で再生可能エネルギーのリーディングカンパニーを標榜しドイツでエネルギー業界3位のEnBW AGと合併会社を設立。
- 2012年ボルサン財閥傘下のBorusan LojistikはBalnak Lojistik株式を100%買収し、ロジステックでのリーディングカンパニーとなる。2015年極東ロシアでCATディストリビューターを買収することにより11カ国での海外事業活動を展開し国際的なプレゼンスを高めた。道路輸送のための新しいビジネスモデルであるデジタルロジスティクスプラットフォーム「Borusan Logistics ETA」を導入するなどITへの投資にも積極的である。
- ボルサン財閥の上記記載の通り多様な分野へ多角化し有名自動車メーカー (BMW、ミニ、ランドローバー、ジャガー) との国内外での独占販売およびアフターサービス契約、国内でのレンタカーおよび中古車販売サービス、キャタピラーとの独占販売およびアフターサービス契約を有する。またトルコ、中央アジア、極東ロシアの土木設備と電力システム、ロジステック、海運、港湾活動、倉庫保管・通関、国内外への自動車産業向けエンジンバルブの製造、発電および電力販売などを行う。

(注) Daybreak Global Logisticsは2019年Borusan Lojistikにより660.000 USDで買収された。

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.borusan.com](http://www.borusan.com)

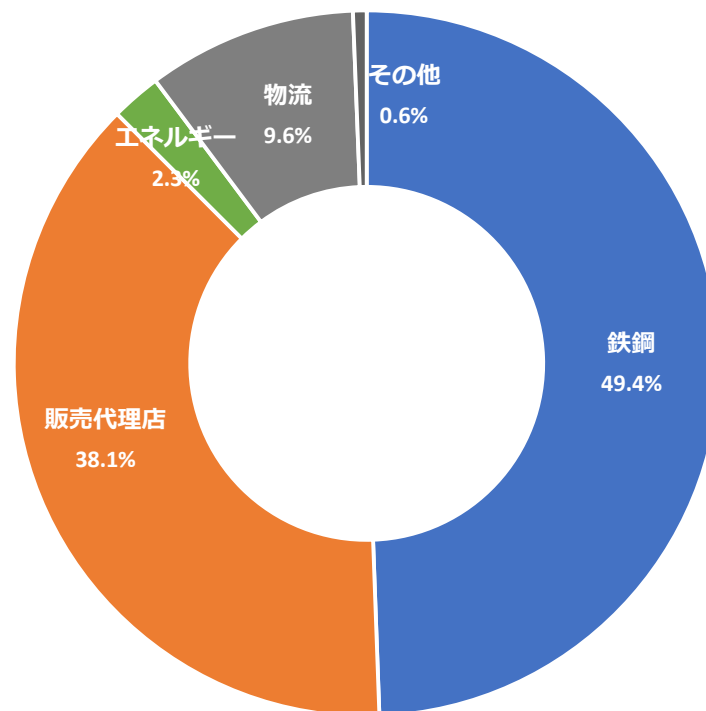
## 8 | BORUSAN HOLDING

- Borusan HoldingはBorçelikブランドで総生産能力**150万トン**、Kerim Çelikブランドで金属加工能力**50万トン**を誇るトルコ最大の**亜鉛メッキ鉄鋼メーカー**。
- Borusan Mannesmannはトルコ全企業中で第75位の輸出企業。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
27	Borçelik (鉄鋼)
80	Borusan Mannesmann (鉄鋼)

### セグメント別売上高比率



# 9 | SABANCI HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
SAHOL

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

金融	Akbank, Avivasa, Aksigorta
エネルギー	Enerjisa
流通小売	Carrefour, Teknosa,
製造	Philsa, Brisa, Kordsa
その他	Çimsa, Akçansa
外資との提携	Bridgestone, Marubeni Corporation (日本) Ageas (ベルギー), Aviva (英国), Carrefour (フランス), E.ON, Heidelberg Cement (ドイツ), Philip Morris (米国)

## 会長

Güler Sabancı

## ホームページ

www.sabanci.com

## CEO

Cenk Alper

## 財務指標 (2019年度)

総資産	68,406 (百万ドル)
売上高	3,162 (百万ドル)
純利益	1,173 (百万ドル)
輸出比率	14.0%
傘下企業数	21 社
従業員数	62,051 名
創立年度	1925 年
海外での展開	12 カ国

## 概要説明

- サバンジュ財閥は1926年に創業したトルコで最大かつ最古の財閥の1つであり、主要株主はサバンジュ財閥創業家。グループ企業のうち12社がイスタンブール証券取引所に上場しており、上場企業株式時価総額の8.1%を占める。銀行、保険、エネルギー、製造業、セメント、小売業等に事業を多角化しており、外資との協業にも積極的。
- 2000年には日系のトヨタ自動車 (株式持分比率25%) および三井物産 (株式持分比率10%) とともに、合併会社であるToyota Turkeyを設立したが、後に全ての株式をサウジアラビアのALJホールディングに譲渡し撤退。その他にも各分野の有名企業と協業実績を有し、Ageas、Aviva、ブリジストン (Bridgestone)、Carrefour、E.ON、Heidelberg Cement、丸紅 (Marubeni Corporation)、Philip Morrisなどがビジネスパートナーとして名を連ねる。
- 建設機械などの販売・サービスを手掛ける子会社Temsal İş Makinalarıの株式90% (2014年に49%その後41%) を丸紅株式会社に売却。繊維事業ではトルコの繊維産業の重要なブランドメーカーの1つであるYünsaの全株式を2019年8月にトルコ企業Sürmegöz Tekstilに7,000万TLで売却。
- サバンジュ財閥は2019年度末時点で海外12カ国で事業展開し、ヨーロッパ、中東、アジア、北アフリカ、北アメリカ、南アメリカの各地域に進出。WBCSD (World Business Council for Sustainable Development: 持続可能な開発のための世界経済人会議) のメンバーとして、2050年までに温室効果ガス排出量「ネットゼロ」を目標とするなど環境問題解決にも注力。

(出所) アニュアルレポート/財務情報 2019 および [www.sabanci.com](http://www.sabanci.com)

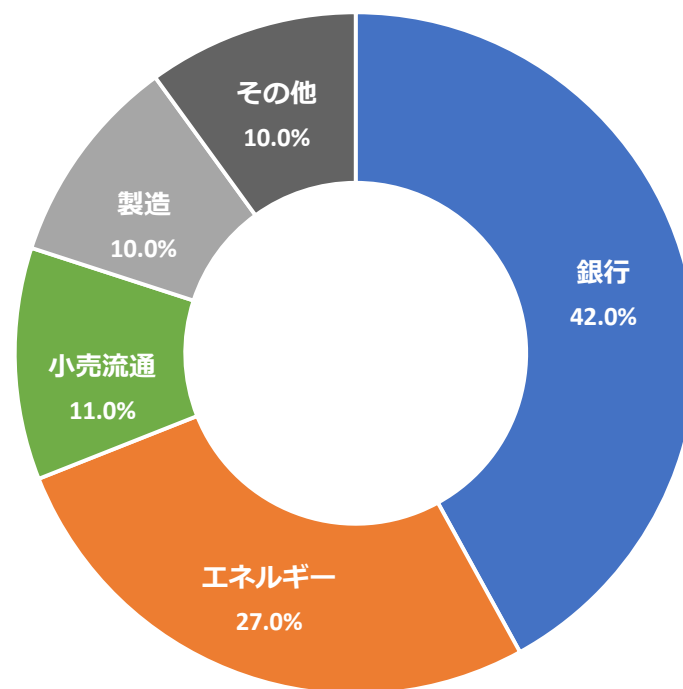
## 9 | SABANCI HOLDING

- Sabancı財閥は、金融サービスにおける**リモートおよびデジタル販売**、**デジタルチャネル**、**パートナーシップ**に重点を置き、**オムニチャネル / eコマースの浸透**を強化し、SKUを削減し、長期戦略として小売ビジネスの在庫を効率的に管理することを目指す。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
34	Enerjisa (エネルギー)
50	Philsa (たばこ)
54	BRİSA Bridgestone (タイヤ)
127	Akçansa (セメント)
118	Kordsa (化学繊維)
156	Çimsa (セメント)
269	Temsa (商用車) (2019年に売却)

### セグメント別売上高比率



# 10 | KAZANCI HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

ガス	Aksa Doğalgaz
電気	Aksa Elektrik
エネルギー	Aksa Enerji
製造	Aksa Jeneratör
その他	Aksa Tarım, Aksa Turizm
外資との提携	Mitsubishi Heavy Industries (MHI) (日本)

## 会長

Ali Metin Kazancı

## ホームページ

[www.kazanciholding.com.tr](http://www.kazanciholding.com.tr)

## CEO

Cemil Kazancı

## 財務指標 (2019年度)

総資産	2,921 (百万ドル)
売上高	3,081 (百万ドル)
純利益	91 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	-
従業員数	8,155 名
創立年度	1950 年
海外での展開	21 カ国

## 概要説明

- 1950年に現会長であるアリ・メティン・カザンジュ氏 (Ali Metin Kazancı) が創業。カザンジュ財閥 (Kazancı Holding) は1968年にWatt Elektrik Motorを設立し、グループの基盤となるエネルギー事業を開始した。1980年代には発電機の製造を開始し、1990年代には発電所建設に関与、2000年代初頭には天然ガス流通販売業界に参入、2010年には電力販売事業を開始。
- 2019年末現在、天然ガス販売による売上はカザンジュ財閥全体の連結売上高のうち32%を占めており、トルコ国内マーケットシェア19.6%を誇る。電力販売の売上は連結売上高の31%、その他売上の内訳はエネルギーが28%、発電が8%、農業と観光の合計が1%。
- Aksa Power Generationは、2019年に日系の三菱重工業と合併会社 (Mitsubishi – Aksa) を設立、ハイテク発電機の製造を開始。カザンジュ財閥は当合併会社により、新たに年間1億ドルの追加事業が創出されると見込む。海外での発電事業や天然ガス事業にも積極的であり、マダガスカル共和国やマリ共和国、ガーナ共和国、コンゴ共和国、カメルーンなどで事業活動を遂行。
- 同社はエネルギー分野に注力した事業戦略を構築し、業界での確固とした地位を確立することをも長期戦略の目標とする。トルコ国内事業の戦略的優先事項は、追加投資を通じ既存商品およびサービスの品質向上である。対して海外事業における戦略的優先事項は、より多くの国で事業活動を開始し、同社の世界的プレゼンスを拡大することである。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート2019, および [www.kazanciholding.com.tr](http://www.kazanciholding.com.tr)

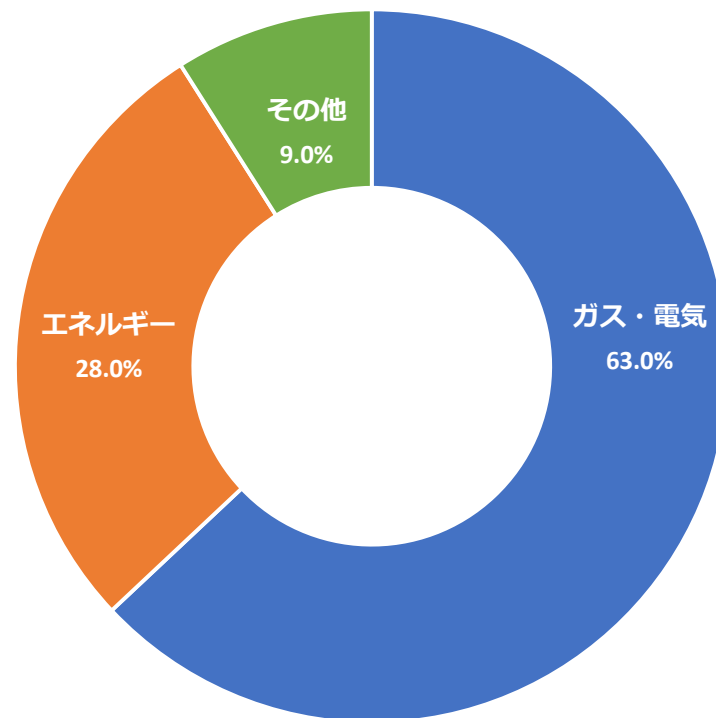
# 10 | KAZANCI HOLDING

- **Kazancı Holding**はグループ傘下に8,155人以上の従業員を擁し、世界21カ国で事業展開、173カ国へ輸出を行う。
- **Aksa Doğalgaz**は、トルコ国内の約1,570万人の人口に天然ガスを供給。

## 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
386	Aksa Jeneratör (製造)

## セグメント別売上高比率



# 11 | DOĞUŞ HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
DGHOL

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

自動車	Doğuş Otomotiv
建設	Doğuş İnşaat, Alperen
観光	Hyatt, D-Resort, Four Seasons, Antur, Nusret, Coya, Roka, Azumi, Zuma,
エネルギー	Doğuş Enerji, Boyabat
その他	Doğuş Teknoloji, Zingat, VDF, Planet
外資との提携	Hyatt (米国), Audi, Porsche, Volkswagen, TÜVSÜD (ドイツ), SK Group (韓国), Latsis (サウジアラビア), Kiriacoulis (ギリシャ), Azumi Group (英国), Paraguas Group, BBVA (スペイン), Bulgari, Gucci, Kiko (イタリア)

## 会長

Ferit F. Sahenk

## ホームページ

[www.dogusgrubu.com.tr](http://www.dogusgrubu.com.tr)

## CEO

Ferit F. Sahenk

## 財務指標 (2019年度)

総資産	6,797 (百万ドル)
売上高	3,003 (百万ドル)
純利益	- 106 (百万ドル)
輸出比率	20.4%
傘下企業数	307 社
従業員数	20,363 名
創立年度	1951 年
海外での展開	29 カ国

## 概要説明

- ドウシュ財閥 (Doğuş Holding) は1951年にアイハン・サヘンキ氏 (Ayhan Sahenk) により創業。ドウシュ財閥は自動車、建設、メディア、流通小売、不動産、エネルギーを含む6つのコアビジネスを抱え、これに加え現在では、テクノロジー、スポーツ、エンターテインメントなど新たな分野へも投資する。財閥傘下に300社以上のグループ企業、20,000人以上の従業員を抱える。
- フェリト・F・サヘンク氏 (Ferit F. Sahenk、2代目) はドウシュ財閥の会長兼最高経営責任者であり、2020年3月に発表されたフォーブス (トルコ) によるとトルコで3番目に裕福な人物。トルコの外国経済関係委員会 (DEİK) の理事やトルコ-ドイツビジネス評議会会長、トルコ-アメリカビジネス評議会議長、トルコ-アラブ首長国連邦ビジネス評議会副会長、ギリシャビジネス評議会理事会のメンバーでもあった。
- ドウシュ財閥は現在、自動車製造会社Volkswagen AGや自動車整備会社TÜVSÜDを含む複数分野で大手グローバルプレーヤーと業務提携する。観光業ではHyatt International Ltd、食料・飲料分野では国際ブランドRoka、Zuma、Oblivionなどを有するAzumi Group、Eコマース (N11.com) の分野では韓国SK Groupと協業関係にある。
- イシュバンクに次いで資産規模トルコ第2位の商業銀行であるGaranti Bankを過去2005年から2017年にかけてスペインの銀行グループBBVAと米国General Electricへ全株式を売却。Garanti Bank売却後よりレストラン、観光、ホテル、港湾管理ビジネスへ参入した。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) 2019年度年次報告書, [www.dogusgrubu.com.tr](http://www.dogusgrubu.com.tr)



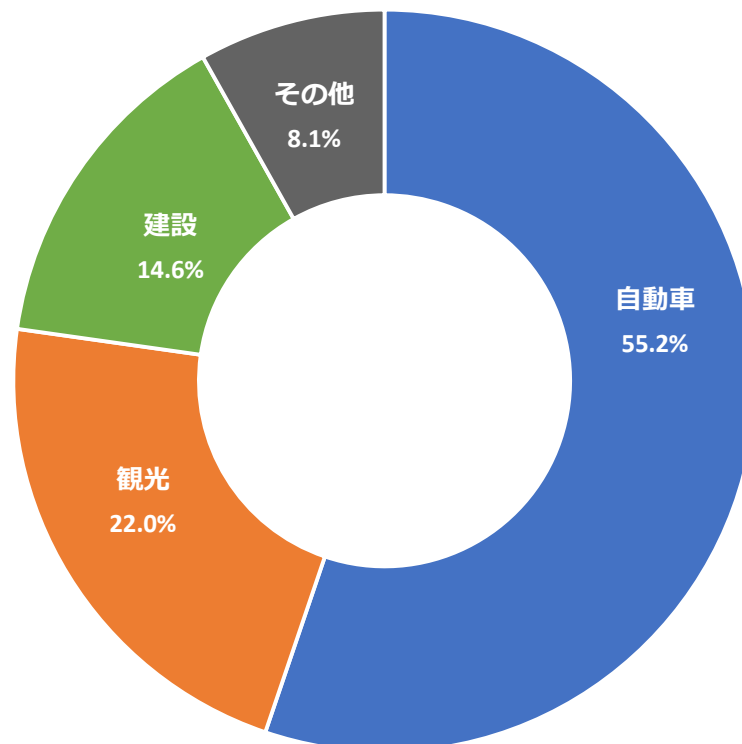
# 11 | DOĞUŞ HOLDING

- **Doğuş Otomotiv**はトルコを代表する自動車輸入販売業者であり、**12の国際ブランド** (VW、Audi、Porsche、Bentley、Bugatti、Seat、Skoda)、80以上のモデル、自動車およびスペアパーツの販売サービス、2,000人以上の従業員および**約550のサービス拠点**を有する。

製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N / A

セグメント別売上高比率



# 12 | HABAŞ GROUP



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

金融	Anadolubank, Anadolu Faktoring, Anadolu Yatırım, Anadolu Nederland, Anadolu Leasing
製造	Habaş Endüstri, Asgaz, Pegagaz, Habaş Petrol, Habaş Sınai ve Tıbbi Gaz
外資との提携	N / A

## 会長

Mehmet Başaran

## ホームページ

[www.habas.com.tr](http://www.habas.com.tr)

## CEO

Engin Türker

## 財務指標 (2019年度)

総資産	-
売上高	2,600 (百万ドル)
純利益	-
輸出比率	58.0%
傘下企業数	9 社
従業員数	-
創立年度	1967 年
海外での展開	-

## 概要説明

- ハバシュ財閥 (HABAŞ GROUP) は1956年にハムディ・バシャラム氏 (Hamdi Başaran) が「Hamdi Başaran Topkapı Oksijen Fabrikası」という社名で創業。1967年にはトルコで初めて液体酸素、窒素、アルゴンなどの産業ガスの生産のため空気分離施設を建設。
- その後ハバシュ (HABAŞ) に社名変更し近代的な工業用・医療用産業ガス製造施設やシリンダー充填ステーションへ多額の投資を実施、トルコ全国での利便性向上に貢献。さらに1969年にはHabaş Industrial PlantsIncを設立、金属機器の製造、鋼製ガスボンベの製造を開始。
- ハバシュ財閥は1997年にアナドル・バンク (Anadolu bank) を買収 ([www.anadolubank.com.tr](http://www.anadolubank.com.tr))。イスタンブールを拠点とする Anadolu bank Incは商業銀行としてコマーシャルバンキングおよびリテールバンキング分野に特化し、顧客ニーズに応じリスク管理資産、多種多様な融資、クロスボーダー案件など国際プロジェクト、ストラクチャードファイナンスなどを提供。
- オランダ海外子会社であるAnadolu bank Nederland N.V.はオランダでの銀行業ライセンスを取得、オランダ中央銀行の監督下で2008年初頭より事業活動を開始した。Anadolu bank Incは2019年末時点で113の支店と1,662人の従業員を擁し総資産規模は29.6億米ドル。

# 13 | TEK FEN HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
TKFEN

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

建設	Tekfen Insaat, Timas, Gate, Azfen
農業	Toros Tarım, Tayseb, Tekfen Tarım, Alanar Meyve, Toros Agroport
サービス	Tekfen Turizm, Tekfen Terminal
その他	Tekfen Teknoloji, CFS Petrokimya
外資との提携	Nutrien (カナダ), SOCAR (アゼルバイジャン) AlJaber, JV (カタール) BP Exploration (英国), Aramco Oil (サウジアラビア), HMB Hallesche (ドイツ)

## 会長

Murat Gigin

## ホームページ

www.tekfen.com.tr

## CEO

Cahit Oklap

## 財務指標 (2019年度)

総資産	2,132 (百万ドル)
売上高	2,458 (百万ドル)
純利益	238 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	39 社
従業員数	17,094 名
創立年度	1956 年
海外での展開	13 カ国

## 概要説明

- テクフェン財閥 (Tekfen Holding) は1956年にフェイヤズ・ベルケル氏 (Feyyaz Berker)、ニハット・ギョクイ氏 (Nihat Gökyiğit)、ニジャット・アクチャウルラル氏 (Necati Akçağlılar) により設立。トルコ周辺に建設された9カ所のNATO空港の路肩整備から始まり、その後パイプラインや石油ガス施設など様々なインフラ事業を受注するようになり、多くの外資系企業と協業。1966年にはイズミットで電球と蛍光灯の製造事業を行うためPhilipsと合併会社を設立したが、1999年の地震により工場が大きな被害を受け、Philipsが2002年に工場を中国に移転。Tekfenはインフラ事業その他で以下の外資系企業との協業実績を持つ。Toyo、JGC、Mitsubishi Corp、Marubeni (日本)、Siemens、Linde (ドイツ)、GE、KBR、Bechtel、UOP、Parsons、William Brot (米国)、ABB、Wood (英国)、Air Liquide、Alstom、Vinci、Sofregaz、Technip (フランス)。
- 1976年に乳製品事業で有名なMis Milk Co. (Mis Süt A.Ş) を設立し、2000年にネスレに株式譲渡。その他にも1981年に農業事業で複数社設立したが、そのうちの1社であるToros Agriculture (Toros Tarım) は、ISOの公表する工業部門売上高上位リストによると、トルコで52番目に大きな製造会社である。
- テクフェン財閥が、受注する大型建設プロジェクトのファイナンス需要を満たすため1989年にTekfen Bankを設立。1990年にスペイン第3位の銀行であるBanestoがTekfen Bankの10.0%の株式を買収。2006年には銀行の株主構成に大きな変化が生じ、ギリシャのEurobank (70%) およびTekfen (29.6%) となり、銀行名もEurobank Tekfenに変更。2012年に全株式がクウェートのBurgan Bankに売却され、銀行名はBurgan Bankへ変更。2016年、カタールのインフラ整備を管轄する公共事業局Asghalと、Tekfenの単一契約としては過去最大となるAl Khor高速道路建設プロジェクトに関する21億ドルの契約に署名。2017年テクフェン財閥名誉会長のアリ・ニハット・ギョクイート氏 (Ali Nihat Gökyiğit) は、日本政府から外国人勲章を授与された\*。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.tekfen.com.tr](http://www.tekfen.com.tr), \* [www.istanbul.tr.emb-japan.go.jp](http://www.istanbul.tr.emb-japan.go.jp)

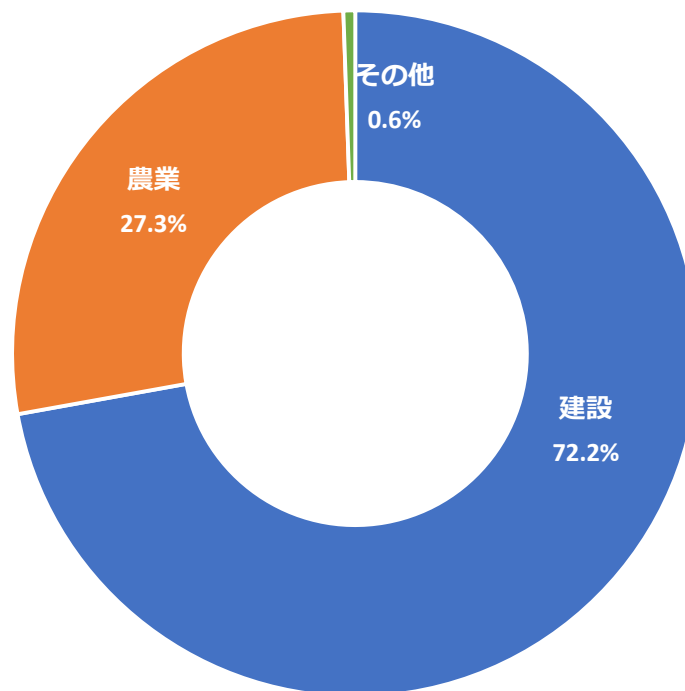
# 13 | TEK FEN HOLDING

- 2019年末時点でTekfen Contracting Groupは**17億米ドル**の契約プロジェクトを有し、その91%はトルコ国外、海外**7カ国**に所在する。
- Toros Tarımは化学肥料輸出の分野で、İstanbul Chemicals and Chemical Products Exporters' Associationが毎年実施する3度目の「**2019 Export Stars**」賞を受賞した。

## 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
52	Toros Tarım (農業)

## セグメント別売上高比率



# 14 | DOĞAN HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
DOHOL

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

エネルギー	Aytemiz, Doğan Enerji, Galata Wind
小売	Suzuki, Milpa, Falcon, Trend Motosiklet
製造	Celik Halat, Ditaş Doğan, Sesa
メディア	DMC, Doğan Burda, Channel D Romania
その他	Doruk, Glocal Invest, Glokal Digital, Milta
外資との提携	Suzuki (日本), Warner Music (英国), GLQ Holdings (Goldman Sachs (英国)), Unit Investment (オランダ), Egmont (デンマーク), Newage Alzarooni (ジャージー島), Piaggio (イタリア)

## 会長

Begümhan Doğan Faralyalı

## ホームページ

[www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr)

## CEO

Çağlar Göğüş

## 財務指標 (2019年度)

総資産	1,892 (百万ドル)
売上高	2,235 (百万ドル)
純利益	100 (百万ドル)
輸出比率	2.5%
傘下企業数	49 社
従業員数	3,250 名
創立年度	1959 年
海外での展開	5 カ国

## 概要説明

- ドアン財閥 (Doğan Holding) は1959年にアイドゥン・ドアン氏 (Aydın Doğan : 名誉会長) によって設立された。1961年に自動車商社を設立したが、1980年代以降はメディア・セクターに経営資源を集中し、メディア業界最大手となる。テレビ (Kanal D、Star TV、CNN Türk、TNT Turkey、NBA TV、Cartoon TV、TV2)、新聞 (Hurriyet、Milliyet、Vatan、Posta、Fanatik、Radikal、Gozcu)、ラジオ (Radio D、CNN Turk、Slow Turk)、雑誌、書籍出版 (D & R) など様々なメディアを財閥傘下に有する
- ドアン財閥は政治権力とメディアの関係を上手く利用することにより、様々な事業分野で成長を遂げた。1991年に金融機関Alternatifbankを設立し、1996年にアナドル・グループへ譲渡。1994年にはDış Bankを買収、その後2005年にFortis Bankへ売却した。1998年にトルコ政府がPetrol Ofisi (トルコ最大の石油流通会社) の民営化を決定し競争入札を行った際に、第一回入札が裁判所にて取り消され、2000年に行われた不明瞭な入札の結果ドアン財閥が手中にした。ドアン財閥は2006年と2010年の2度に渡りPetrol Ofisiの株式をOMVへ売却したが、税務当局は合計約45億ドルの追徴税と罰金を課した。しかし裁判の結果ドアン財閥は2011年に45億ドルではなく7億ドルの税額を支払ったのみである。2018年にドアン財閥はメディア事業をデミロレン・グループ (Demirören Group) に9億1600万ドルで売却したが、当デミロレン・グループは政府と緊密な関係にあり当該企業売却は多くの批判を呼んでいる\*。
- 2012年、第2世代のベイギュンハン・ドアン・ファラユル氏 (Begümhan Doğan Faralyalı : 2代目) が財閥グループの会長に就任。現在の同財閥の主要な事業活動は、協会を介し様々な事業分野へ投資、財閥傘下企業や合併会社に必要なサポートを行うことである。また近年はエネルギー分野への投資にも積極的。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.doganholding.com.tr](http://www.doganholding.com.tr)

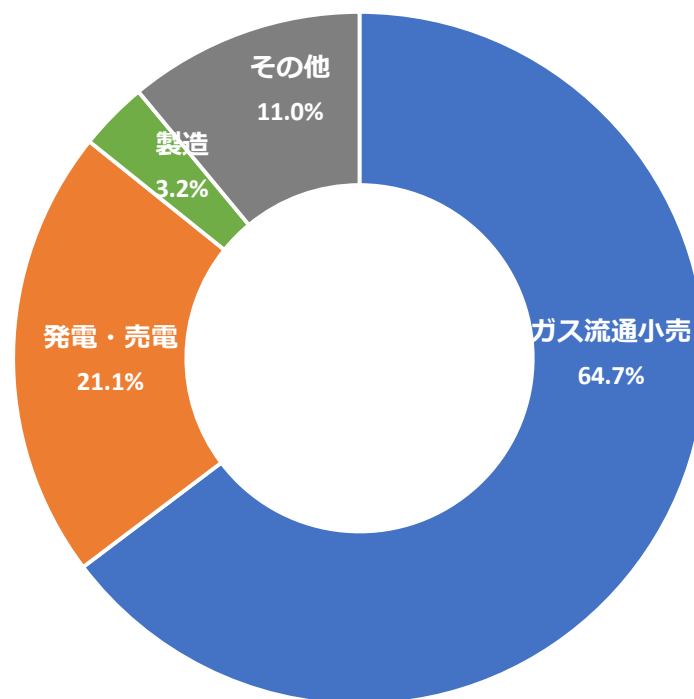
# 14 | DOĞAN HOLDING

- **日系企業Suzuki**との協業により、2015年より**二輪車・船舶**、2016年からは自動車販売を開始。2019年末現在のマーケット・シェアは0.6%。
- **ドアン財閥**とその子会社 (Milpa、Çelik Halat、Ditaş、Doğan Burda) の株式はイスタンブール証券取引所に上場。

## 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N/A

## セグメント別売上高比率



# 15 | PETKİM HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
**PETKM**

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

石油精製	Petkim Petrokimya
エネルギー	SOCAR Power Enerji
その他	Petlim Limancılık (SOCAR Aliaga Terminali), Petkim Specialities Mühendislik
外資との提携	Socar (アゼルバイジャン), Goldman Sachs (米国)

## 会長

Vagif Aliyev

## ホームページ

[www.petkim.com.tr](http://www.petkim.com.tr)

## CEO

Anar Mammadov

## 財務指標 (2019年度)

総資産	2,492 (百万ドル)
売上高	1,965 (百万ドル)
純利益	129 (百万ドル)
輸出比率	41.0%
傘下企業数	4 社
従業員数	2,547 名
創立年度	1965 年
海外での展開	1 カ国

## 概要説明

- ペトキム財閥 (Petkim Petrokimya Holding) は政府主導の5カ年開発計画に従い、1965年にトルコ国営石油公社 (Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı : TPAO) により設立された。TPAOは1954年の法律6327により、トルコ政府に代わり石油や天然ガスなどのエネルギー資源の探査、掘削、生産、精製、および輸送・トレーディングを行う目的で設立された。TPAOの活動によりトルコ石油産業における多くの事業が実現し、石油業界大手Petkim、Tüpraş、Petrol Ofisiなどの誕生もTPAOの活動成果の1つである。
- Petkimは1970年にイズミルYarımca Complexに所在する5つの施設で生産を開始。Yarımca Complexに続き1985年には、最先端技術を導入かつ大型の生産能力を誇るAliğa Complexが稼働。
- 事業民営化の一環でPetkim Petrokimya Holding A.Ş株式の51.0%が入札プロセスを経て2008年5月に20.4億米ドルでSOCAR & Turcas Petrokimya A.Şに売却された。その後Turcasが株主から撤退し、社名をSOCAR Turkey Petrokimya A.Şに変更。2015年8月に米投資銀行ゴールドマンサックス・インターナショナルはSOCAR Turkey Petrokimya A.Şの株式を13.0%取得し、同社の株主構成はSOCARが87.0%、ゴールドマンサックスインターナショナルが13.0%となった。
- Petkim Petrokimya Holding A.Şは、港湾ビジネスを行う100%子会社Petlim Limancılık A.Şの株式30.0%をゴールドマンサックスインターナショナルに売却。
- 2019年末現在、SOCAR Turkey Petrokimya A.Şの子会社であるPetkimの株式はイスタンブール証券取引所にて取引される。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.petkim.com.tr](http://www.petkim.com.tr)

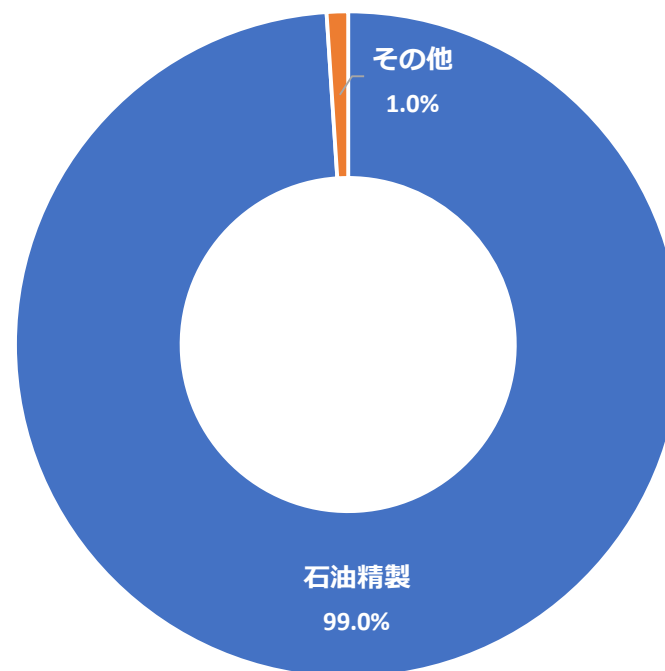
# 15 | PETKİM HOLDING

- Petkimは15の主要生産施設と6つの補助施設を備えた、トルコで最初で唯一の統合石油化学会社。年間生産能力**360万トン**、**約60**の製品を備えた原材料サプライヤーであり、トルコの石油化学原料需要の**18.0%**を満たす。
- Petkim Petrokimyaは、トルコ全企業中で第23位の輸出企業である。

## 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
17	Petkim Petrokimya (石油精製)

## セグメント別売上高比率





## 16 | FİBA GROUP

BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

金融	Credit Europe Bank, Fiba Banka, Fiba Faktoring, Gelecek VYŞ, Credit Europe Leasing, Credit Europe Leasing
エネルギー	Fina Enerji, Enda Enerji,
その他	Swissôtel The Bosphorus, Marka Mağazacılık, Anchor Grup, Fiba Gayrimenkul, Fiba Air
外資との提携	Marks & Spencer (英国), GAP (米国), Swissôtel (スイス), EBRD (英国), IFC (米国)

## 会長

Murat Özyeğin

## ホームページ

www.fibaholding.com.tr

## CEO

Murat Özyeğin

## 財務指標 (2019年度)

総資産	15,180 (百万ドル)
売上高	1,851 (百万ドル)
純利益	188 (百万ドル)
輸出比率	48.0%
傘下企業数	68 社
従業員数	12,452 名
創立年度	1987 年
海外での展開	12 カ国

## 概要説明

- フィバ財閥 (Fiba Group) は1987年にフセイン・オズエイン氏 (Hüsnü Özyeğin) によって設立。創業者であるフセイン・オズエイン氏はハーバードビジネススクールでMBAを取得し、1977年から1984年までPamuk bankのゼネラルマネージャー、1984年から1987年にかけてYapı ve Kredi Bankのゼネラルマネージャー兼CEOを歴任。その後1987年にFinansbankを設立し2010年までFinansbank A.Ş.の創設者兼会長を務めた。その後引き続きFibabanka A.Ş.とCredit Europe Bank (ロシア) の会長を務める。またÖzyeğin大学の理事会の議長であり、ハーバードビジネススクールの学部長の顧問のメンバーでもある。フセイン・オズエイン氏は現在77歳であり2代目ムラット・オズエイン氏 (Murat Özyeğin) がフィバ財閥を率いる。
- 当グループは現在、トルコのFibabanka A.Ş.とトルコ最大の海外拠点銀行であるCredit Europe Bankにより銀行業を展開。Credit Europe Bankは主要拠点であるオランダ、ロシアを含む10カ国で約700万人の顧客に対し銀行サービスを提供。その他金融分野ではGelecek Varlık、FİBA FaktoringおよびFİBA Pension and Lifeを有し、グループで銀行業、リース業、ファクタリング業、保険業、不良債権投資業などを提供する。非金融分野では流通小売業、不動産業、再生可能エネルギー事業、ホテル業を有する。
- フィバ財閥傘下のFINA Energyは再生可能エネルギー事業を管轄し、369MWの風力発電所と40MWの太陽光発電所および260MWの風力発電投資を行う。フィバ財閥はグローバルでMarks & Spencer、GAP、Banana Republicなど有名ブランドのフランチャイズ権を所有し、トルコ、ロシア、ウクライナなどに160店舗を展開する。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) www.fibaholding.com.tr

# 17 | ENKA HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
ENKAI

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

建設	Enka İnşaat, Çimtaş, Kasktaş, Bechtel Enka UK
不動産	Mosenka, City Center Investment,
エネルギー	İzmir Elektrik Üretim, Gebze Elektrik Üretim, Adapazarı Elektrik Üretim Santralleri
その他	Enka Pazarlama, Entaş Enka
外資との提携	Bechtel Group, Inc. (米国)

## 会長

Sinan Tara

## ホームページ

www.enka.com

## CEO

Haluk Gerçek

## 財務指標 (2019年度)

総資産	8,318 (百万ドル)
売上高	1,807 (百万ドル)
純利益	651 (百万ドル)
輸出比率	60.0%
傘下企業数	19 社
従業員数	17,972 名
創立年度	1957 年
海外での展開	18 カ国

## 概要説明

- エンカ財閥 (ENKA Holding) は1957年にシャルク・タラ氏 (Şark Tara) とサーディ・ギュルジェリック氏 (Said Gülçelik) により建設会社として設立。1970年に外資系企業との事業提携を行い、1980年代に新会社を設立、事業活動の範囲を拡大した。
- 90年代にはカザフスタンでの合併事業を機会に米Bechtel Inc社との関係を強化し、数多くの協業を行う。同時期にロシアでの活動も活発化、モスクワを中心に不動産・建設事業を展開。
- 前会長のシャルク・タラ氏は、1986年に設立された海外経済委員会 (DEİK) のトルコ日本共同経済委員会の委員長を2000年まで務めた。
- エンカ財閥は米国Caddell Construction Co.と契約を締結、米国大使館の建設その他に関するコンサルティングおよびプロジェクトサービスを提供。その他2005年にカメルーン、2006年にギニア、マリ、シエラレオネ、2007年にアルジェリアとネパール、2010年にボスニア・ヘルツェゴビナ、2011年にジブチ、2012年にブルネイ、2013年に赤道ギニア、2014年にドミニカ共和国、2017年にマリ、ロシア、オランダなどで大型プロジェクトに関与。エンカ財閥は2019年12月末現在、9つの特別建築プロジェクトについてコンサルティングを行っており、総契約額は約20億米ドル (2019年12月31日現在)。
- 2019年度末までにENKA財閥はトルコ国内で127件のプロジェクトに関与し、契約額は70億米ドルに達した。海外プロジェクトでは413件のプロジェクトに関与し契約金額430億米ドルに達する。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート2019 および www.enka.com

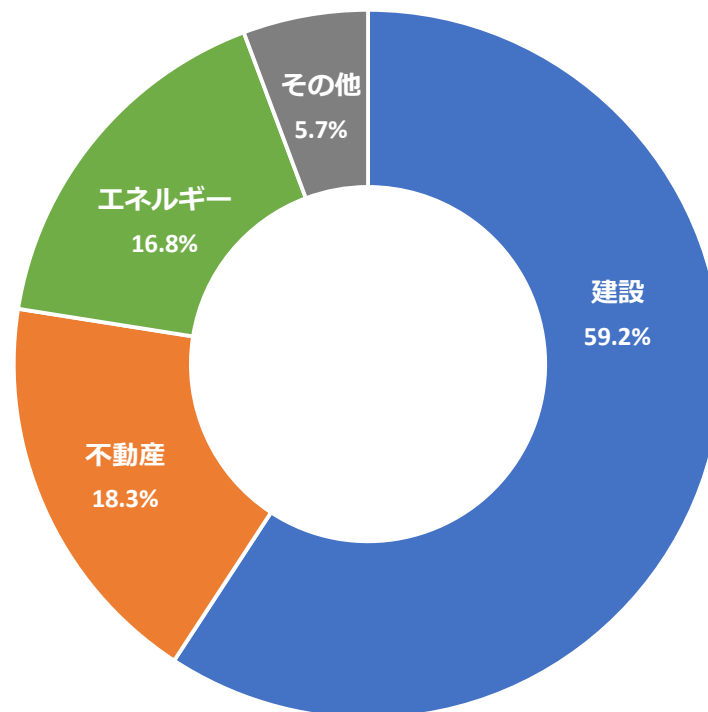
# 17 | ENKA HOLDING

- 政府との電力販売契約は既に**失効**しており、2019年に発電を停止した（2020年9月時点で発電を未再開）。売上高は3億2,400万ドル、発電能力は4,100 MW（年間発電量320億Kwh-net）。

## 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
376	Çimtaş Çelik (建設)

## セグメント別売上高比率



# 18 | ECZACIBAŞI GROUP



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

資材	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri, Vitra, Intema, Burgbad, V&B Flisen
ヘルスケア	Eczacıbaşı İlaç, Monrol
鉱業	Esan Eczacıbaşı, Esan Italia Minerals
その他	Eczacıbaşı Tuketim, Ipek Paper, E-Kart Electronic, Eczacıbaşı Investment
外資との提携	Engers, V&B Flisen, Burgbad, Giesecke and Devrient (ドイツ), Telix Pharmaceuticals (オーストラリア), Novartis (スイス)

## 会長

Bülent Eczacıbaşı

## ホームページ

[www.eczacibasi.com.tr](http://www.eczacibasi.com.tr)

## CEO

Atalay M. GÜmrah

## 財務指標 (2019年度)

総資産	1,756 (百万ドル)
売上高	1,598 (百万ドル)
純利益	-
輸出比率	59.0%
傘下企業数	40 社
従業員数	11,300 名
創立年度	1942 年
海外での展開	14 カ国

## 概要説明

- エッザージュバシ財閥 (Eczacıbaşı Group) はDr. ネジャット・エッザージュバシ氏 (Nejat Eczacıbaşı) によって1942年に設立。自身の研究室でビタミンを生産したのが始まり。同社は1952年にトルコ最初の近代的な製薬工場を設立、1958年にはトルコ最初の近代的なセラミック衛生陶器工場を設立した (Vitraブランド)。また1970年には近代的なティッシュペーパー製造工場であるİpek Kağıt社 (Selpakブランド) を設立。1978年、セラミック工場に高品質の原材料を確実に提供すべく Esan Industrial Raw Materialsを設立。1982年には医薬品原料の製造も開始。1999年にはE-Kart Electronic Card Systemsを設立しICT分野へも進出した。
- 外資系企業との協業にも積極的。グループ最初のJVはイタリアのMarazzi (セラミック壁と床タイル工場)、2番目のJVはProcter & Gamble (おむつと生理用ナプキンを製造する衛生紙製品工場)、3番目のJVはJames River (ティッシュペーパー製造機器工場) である。その後、Beiersdorf AG (化粧品)、1993年のBaxter International (病院関連)、1998年のThe Lincoln Electric Company (電気部品)、1999年のSchwarzkopf (ヘア化粧品)、2001年のGiesecke & Devrient (ICカードシステム)、2007年のVilleroy & Boch (タイル製造)、2007年のZentiva NV (医薬品製造)、2008年のBurgbad (バスルーム家具)、2016年のBaxter International (バイオ医薬品) を設立。2019年、Eczacıbaşı PharmaceuticalsはスイスのNovartisと戦略的パートナーシップを締結、トルコ国内での3つのオンコロジー・ヘマトロジー領域の製品の独占販売権を獲得。Eczacıbaşı Monrolはトルコ国内で革新的な製品製造を行うべくオーストラリアのTelix Pharmaceuticalsと契約を締結。
- エッザージュバシ財閥が外資系企業とのパートナーシップを確立する際、2つの条件が特に重要視される。1つ目は輸出機会を増やすべく同社にない流通網を有すること、2つ目はハイテク分野へのアクセスを容易にするパートナーであること。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.eczacibasi.com.tr](http://www.eczacibasi.com.tr)

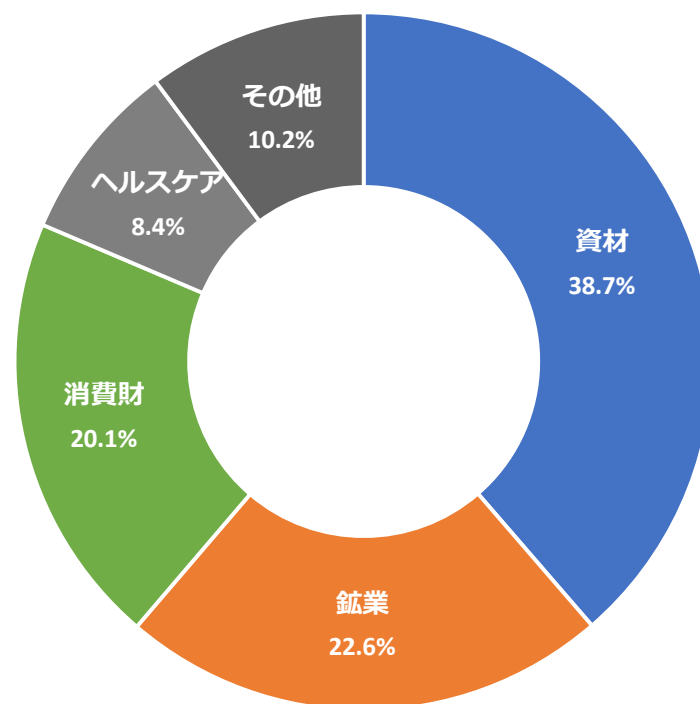
## 18 | ECZACIBAŞI GROUP

- エッザージュバシユ財閥 (Eczacıbaşı Group) **世界120カ国**で事業展開する。**ヨーロッパ市場**での売上は海外売上高の**54.0%**を占め、主要な戦略的市場と捉えている。**アフリカ、インド、湾岸地域**を重要地域と認識し、同地域で急速な事業拡大を目指す。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
111	Eczacıbaşı Tüketim (消費財)
125	Esan Eczacıbaşı (鉱業)
159	Eczacıbaşı Yapı Gereçleri (資材)
360	Vitra Karo (資材)

### セグメント別売上高比率



# 19 | SANKO HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

繊維	Sanko Tekstil İşletmeleri, Isko Dokuma, Sanko Havlu
エネルギー	Sanko Enerji
セメント	Çimko Çimento, Bartın Çimento, Gaziantep Ytong
不動産	Sanko Park AVM, Temko
その他	Süper Film, Sanko Menkul Değerler, Tech Data

外資との提携 N / A

## 会長

Adil Sani Konukoğlu

## ホームページ

[www.sanko.com.tr](http://www.sanko.com.tr)

## CEO

Adil Sani Konukoğlu

## 財務指標 (2019年度)

総資産	-
売上高	1,566 (百万ドル)
純利益	-
輸出比率	32.0%
傘下企業数	11 社
従業員数	14,000 名
創立年度	1904 年
海外での展開	-

## 概要説明

- サンコ・ホールディング (SANKO Holding) は1904年にガジアンテプ市で創業し、現在は5代目により運営。創業者サニ・コヌクオウル氏 (Sani Konukoglu) が7台の手織り機を購入し、繊維生産を開始したのが始まり。その後息子のゼケリヤ・コヌクオウル氏 (Zekeriye Konukoğlu) により繊維業を運営。1961年には親水性綿糸生産のため新工場を竣工。
- その後Sanko Tekstil、Sansu、Sanko Makine、Sanko Enerjiなど多くの子会社を設立、2012年にはBaşak TractorとAgricultural Machineryを買収するなど1990年代以降に事業を多角化、環境問題に配慮したエネルギー生産、建設、包装、建設および農業機械、情報技術、教育、不動産・商業複合施設の開発、食品・飲料業界において国内海外を問わず投資を進める。
- サンコ・ホールディングはガジアンテプ市最大の財閥であり、再生可能エネルギーから34億kWh /年を発電する。内訳は6つの水力発電所、6つの風力発電所、3つの地熱発電所から合計927MWの発電許容量を持ち、合計470万メートルトンのセメント・クリンカーと7.45メートルトンのセメント製造能力を備える。繊維部門で2,520人の従業員を抱え、大規模な生産能力を備える。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) [www.sanko.com.tr](http://www.sanko.com.tr)

# 20 | NUROL HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
NRHOL

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

建設	Nurol İnşaat, Nurol Gayrimenkul
製造	Nurol Makina, FNSS, Nurol Teknoloji
鉱業	Gemad Madencilik, Tümad Madencilik
金融	Nurol Yatırım Bankası
その他	Nurol Otelcilik, Nurol Havacılık, Nurol Enerji, Nurol Solar, Nurol İşletme
外資との提携	BAE Systems (英国), Sheraton (米国)

## 会長

Nurettin Çarmıklı

ホームページ

[www.nurol.com.tr](http://www.nurol.com.tr)

## CEO

Nurettin Çarmıklı

## 財務指標 (2019年度)

総資産	4,187 (百万ドル)
売上高	1,528 (百万ドル)
純利益	27 (百万ドル)
輸出比率	42.0%
傘下企業数	35 社
従業員数	14,117 名
創立年度	1966 年
海外での展開	5 カ国

## 概要説明

- ヌロル・ホールディング (NUROL Holding) は、1966年にヌルティン、エロル、オウズ・チャルムクル兄弟 (Nurettin, Erol, Oğuz Çarmıklı) によりNUROL Constructionが設立されたのが始まりであり、建設事業とその請負を主要ビジネスとした。その後数年間で様々な分野で事業を立ち上げ、事業多角化および拡大に成功。1989年に持ち株会社制に移行、現在も子会社、関連会社、プロジェクトパートナーシップとともに国内外で活躍。
- 建設、不動産、防衛、製造、鉱業、テクノロジー、金融、エネルギー、観光、貿易、サービスなど様々なセクターで事業を行う。海底60mに設置されたマルマライ・ボスポラス沈埋トンネルは、ヌロル・ホールディング傘下の建設企業を含む日本トルコ合併会社が建設。またトルコ最大のBOTプロジェクトであるGebze-Orhangazi-Izmir高速道路プロジェクトにも大きく関与しており、これらはヌロル・ホールディングが関与するメガプロジェクトの一部に過ぎない。
- NUROL Makinave Sanayi A.Şは防衛産業を管轄し国内外のユーザー向けに装甲車両を製造。特に治安部隊向けに特殊車両を設計および製造し、防衛産業向けに新しい設計および技術の開発にも積極的。
- ヌロル・ホールディング傘下のFNSSはトルコで最初の防衛産業民間企業であり、BAE Systems (英国) と提携し、主に装甲戦闘車両を製造し様々な軍用車両および兵器システムを製造。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.nurol.com.tr](http://www.nurol.com.tr)

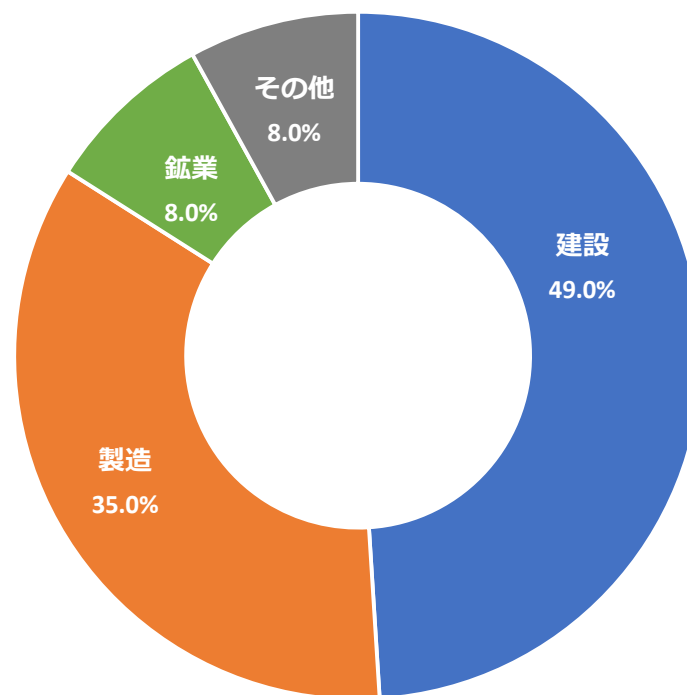
## 20 | NUROL HOLDING

- **Emaar Beach Vistaプロジェクト**は契約額**4億1,000万ディルハム**で2018年度に署名された。33階建てと26階建ての住宅タワーがドバイ港で建設され、**2021年4月**までに完成する予定。
- 2019年12月31日時点でNurol İnşaatの契約済みプロジェクトのうち、未完了の契約が**44億7,000万ドル**存在する。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
105	FNSS Savunma (製造)
179	Nurol Makine (製造)

### セグメント別売上高比率





# 21 | ÜLKER GROUP



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
ULKER

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

製造	Biskot Bisküvi, Ülker Çikolata, Hamle, Hi-Food
販売	Atlas Gıda, Reform Gıda, Amir Global, Ülker Star
その他	Sabourne Investment, UI Mena, UI Egypt
外資との提携	Yıldız Holding : Nissin, Dydo Drinco (日本), Kellogg's, Campbell Soup, McCormick, DeMet's Candy Company (米国), Continental Confectionery (デンマーク), Eckes-Granini, (ドイツ), United Biscuits (英国), Nuroll (イタリア)

## 会長

Mehmet Tütüncü

## ホームページ

www.ulker.com.tr

## CEO

Mehmet Tütüncü

## 財務指標 (2019年度)

総資産	2,153 (百万ドル)
売上高	1,314 (百万ドル)
純利益	170 (百万ドル)
輸出比率	39.4%
傘下企業数	14 社
従業員数	8,921 名
創立年度	1944 年
海外での展開	3 カ国

## 概要説明

- ウルケル・グループ (Ulker Group) は1944年にサブリ・ウルケル氏 (Sabri Ulker) とアシム・ウルケル氏 (Asim Ulker) の兄弟がイスタンブールにてビスケット販売を始めたのが最初。その後1972年にはグループ最初のチョコレート製造を開始し、1989年にYıldız Holdingを設立し持ち株会社制に移行。1992年にグループ傘下の油脂需要を満たすためBesler Gıdaを設立。その後もAk Gıda (乳製品) やDella Gıda (飲料-ソフトドリンク) など新たな分野で投資を行い、2016年にはウルケル・ホールディング傘下Pladis companyのもとGodivaブランドとUnited Biscuitsの管理運営を開始。
- ウルケル・ホールディングは外資系企業との協業にも積極であり、同社グループのパートナーシップは次の通り。2005年にKellogg'sと合併会社設立 (シリアル-米国)、2007年にCampbell Soup CompanyよりGodivaブランド買収 (Godiva -米国)、2009年Continental Confectionery Companyと合併会社を設立 (チューイングガム-デンマーク)、2010年にEckes-Granini Group (フルーツジュース-ドイツ)、McCormick (スパイス-米国) と合併会社を設立、2011年Nuroll買収 (パッケージング-イタリア)、2013年Nissin Foodsと合併会社を設立 (インスタントヌードル-日本)、2014年にDemet's Candy Company買収 (チョコレート菓子-米国)、United Biscuits買収 (ビスケット-英国)、2015年にはDella Gıda、Bahar Su、İlk Mevsim Meyve Suları companies (ソフトドリンク) をDyDo Drincoに売却 (日本)。
- 同グループ2代目のムラット・ウルケル氏 (Murat Ulker) は2020年3月米経済誌フォーブスが発表した世界長者番付によると、トルコで最も裕福な人物であり、2020年の初めに甥のアリ・ウルケル氏 (Ali Ulker) が承継。
- 市場調査によるとYıldız Holdingは、2014年に31億ドルでUnited Biscuitsを買収後、いくつかの財政問題に直面。2018年に銀行への65億ドルの銀行融資のリストラクチャリングを実施し、その後Godivaの複数資産 (日本、韓国、オーストラリア、ニュージーランドの4カ国事業およびベルギー工場) をMBKパートナーへ売却した。同年、流通小売チャネルのŞOKの株式を上場\*。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.ulker.com.tr](http://www.ulker.com.tr)

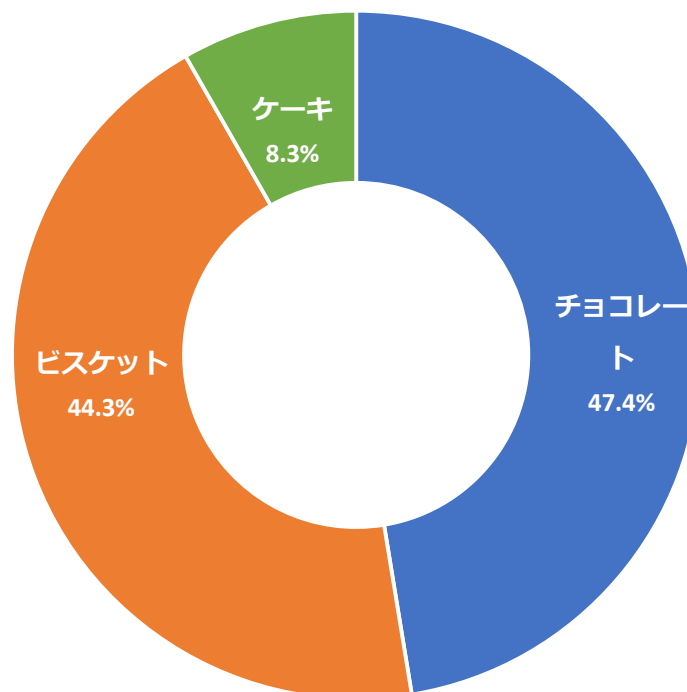
## 21 | ÜLKER GROUP

- 2019年、R&Dチームが国際市場向けに新製品を開発。特に米国、英国、**日本**、サウジアラビア向けに、**ゴディバ ピュア バー シリーズ**、**ゴディバ ミニ バー シリーズ**、**ゴディバ US ドーム**、**ゴディバ シグネチャー タブレット シリーズ**など。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N/A

### セグメント別売上高比率



# 22 | ÇALIK HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

エネルギー	Çalık Enerji, Yepaş, Aras, Yedaş
金融	Aktif Bank, BKT
建設	GAP Insaat
繊維	Çalık Denim, GAP Pazarlama
その他	Lidya Madencilik, ALB Telecom, Çalık Dijital
外資との提携	Mitsubishi Corporation, SECOM (日本), GE (米国), EWE (ドイツ), Qatar Investment Authority (Qatar), Anatolia Minerals (カナダ), ALB Telecom (アルバニア), TUI Travel, Ingenico (フランス)

## 会長

Ahmet Çalık

## ホームページ

www.calik.com

## CEO

Ahmet Çalık

## 財務指標 (2019年度)

総資産	9,917 (百万ドル)
売上高	1,282 (百万ドル)
純利益	280 (百万ドル)
輸出比率	37.0%
傘下企業数	160 社
従業員数	18,134 名
創立年度	1930 年
海外での展開	20 カ国

## 概要説明

- 1930年代から繊維事業を営むチャルック・ファミリーの一員として、アフメット・チャルック氏 (Ahmet Çalık : 現会長) は1981年にイスタンブールにてその最初のキャリアを開始。その後1987年にチャルック・デニムを設立 (デニムメーカー)。1994年GAP Pazarlama (マーケティング)、1995年にトルクメニスタンに別のデニム工場設立、1996年にGAP Insaat (建設)、1998年にÇalık Energy (エネルギー)、1999年にÇalık Investment Bank (後2008年にAktif Bankに変更)。2006年にチャルック・ホールディングはアルバニアの2大銀行の1つであるBanka Kombetare Tregtare (BKT) の60.0%の株式を取得 (2009年に100%買収)、2007年にはアルバニア最大の固定回線会社およびインターネット・サービスプロバイダーであるALB telecomを民営化入札を経て買収。2008年にÇalık EnergyはBursagazとKayserigaz (ガス配給権) の過半数持分をドイツを拠点とする国際エネルギー会社EWEに売却、同年ATV-Sabah Media Groupを11億ドルで買収、その後25.0%をカタール投資庁に売却、75.0%をZirve Holdingに売却。2013年には財閥傘下のE-Kentによりトルコサッカー連盟 (TFF) の中央システムインテグレーターとしてeチケット販売その他のスポーツのプラットフォームを提供。
- 1990年代初頭より20年以上に渡りインフラ建設などで緊密な協力を持つ日系Mitsubishi Corporationと、2015年にパートナーシップ契約を締結。三菱商事はÇalık Energyの4.48%の株式を取得。2017年にGEと協業しÇalık Dijitalを設立。2019年Secom (日本) と合併会社を設立しKent Guvenlikを買収。
- アフメット・チャルック会長は日本近畿大学名誉博士号を保持、2019年には日本の旭日章の授与を受けた。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.calik.com](http://www.calik.com)

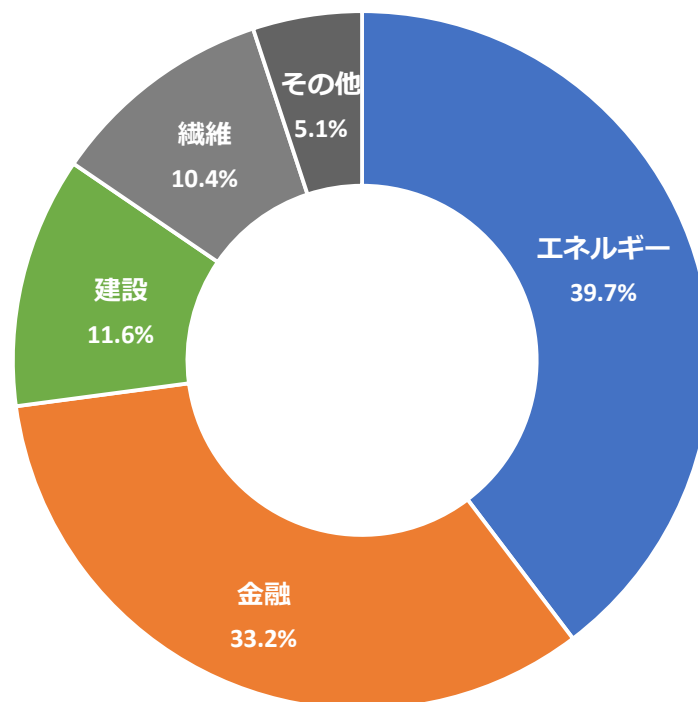
## 22 | ÇALIK HOLDING

- **Gap İnşaat**はENRが毎年発行する「**世界のトップ250請負会社**」リストで2019年度第**172位**にランクイン。
- **Çalık Enerji**はENRがまとめた「**世界のトップ250請負会社**」リストの中で2018年度第**104位**にランクイン。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
227	Çalık Denim (繊維)

### セグメント別売上高比率



# 23 | BOYNER GROUP



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

繊維 Altinyıldız Tekstil

流通小売 Boyner Büyük Mağazacılık, BR Mağazacılık

ICT BNR Teknoloji, Fırsat Elektronik

外資との提携 Christian Dior (フランス)

## 会長

Cem Boyner

## ホームページ

[www.boynergrup.com](http://www.boynergrup.com)

## CEO

Cem Boyner

## 財務指標 (2018年度)

総資産 863 (百万ドル)

売上高 1,023 (百万ドル)

純利益 - 127 (百万ドル)

輸出比率 1.0%

傘下企業数 5 社

従業員数 10,307 名

創立年度 1952 年

海外での展開 -

## 概要説明

- ボイネル・グループ (Boyner Group) は1952年にハサン・ボイネル氏 (Hasan Boyner) とファズル・ボイネル氏 (Fazıl Boyner) の兄弟によりイスタンブールで創業。繊維事業会社Altinyıldız MensucatとKonfeksiyonが最初。1971年Beymenブランドを市場展開し、既製服および小売業に参入。1981年チャルシュ店をオープンし、大型デパートのコンセプトを持ち込み、トルコ小売業へ躍進をもたらした。1998年にAdvantage Card導入によりトルコでの分割払いクレジットカード市場のパイオニアとなるが、2002年9月にHSBCに事業売却。
- 2011年ボイネル・グループはmorhipo.comでeコマース市場へ参入。また2015年ボイネル・グループはモバイルアプリケーション「Hopi」を導入。Hopiはキャッシュ・ポイント・システム「Paracık」を備え、顧客志向や習慣に応じたキャンペーンやサービスを提供、現在150近くのメンバーブランドと600万を超える顧客を有する。
- 現在CEOであるジェム・ボイネル氏 (Cem Boyner) は1989年から1991年までTÜSİAD代表を務め、妻のウミット・ボイネル氏 (Ümit Boyner) が2010年から2013年までTÜSİAD代表を務めた。
- 2015年カタールMayhoolaはボイナー・ホールディングの株主となるが、2019年に財務関係を解消。

(注) USD / TRY = 5.2810 (2018年12月末日の為替レートを使用)

(出所) [www.boynergrup.com](http://www.boynergrup.com) および アニュアルレポート2018 および [www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)

# 24 | SARKUYSAN GROUP



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
**SARKY**

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

**製造** Sarkuysan Elektrolit, Demisas Döküm, Sarmakina Sanayi, Bektaş Bakır Emaye

**流通小売** Sarda Dağıtım ve Ticaret

**その他** Bemka, Sark Wire

**外資との提携** N / A

## 会長

Hayrettin Çaycı

## ホームページ

[www.sarkuysan.com](http://www.sarkuysan.com)

## CEO

Sevgür Arslanpay

## 財務指標 (2019年度)

**総資産** 364 (百万ドル)

**売上高** 973 (百万ドル)

**純利益** 15 (百万ドル)

**輸出比率** 52.0%

**傘下企業数** 9 社

**従業員数** 1,095 名

**創立年度** 1972 年

**海外での展開** 3 カ国

## 概要説明

- サルクイサン・グループ (Sarkuysan Group) は1972年にKapalı Çarşı (グランドバザール) の金ディーラーと宝石商によりコジャエリ市に設立、電解銅製品の製造を開始。サルクイサンの社名は創業者の職業のトルコ語音節に由来 (SARraf : 金ディーラー、KUYumcu : 宝石商、SANatkar : アーティスト) しており、現在グループの株主は約5,000人。
- サルクイサン・グループは次の企業群から構成される。Sarmakina A.Şはワイヤーおよびケーブル業界向けの機械スペアパーツメーカーであり、銅および非鉄金属、機械、電気、環境技術の分野で経験豊富なエンジニアを有する。Demisaş A.Şは最先端の技術設備を使用し、自動車産業などへ鋳造部品の製造、加工製品を提供。Sarda A.Şはサルクイサン・グループの製品販売およびマーケティング活動を行う。Bemka A.Şの株主であるBektaş A.Şはエナメル銅線を製造。輸出販売を伸ばすべく2002年からイタリアにSarkuysan SPA、アメリカにSark-USA Incを設立。またSark-Wireをニューヨークのアルバニーに設立、2009年末にアルバニー自社工場で生産開始。
- サルクイサン・グループの製品は様々な事業分野で利用され、電気技術、電子、モーター、通信、発電と配電、太陽光と再生可能エネルギー、家電製品、測定機器、防衛、自動車、化学、建設、暖房、空調、衛生配管などと関係する。米国NASAへ無酸素・ニッケルメッキされた銅線を長年提供し、最近では航空機メーカーへの納品実績を有する。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.sarkuysan.com](http://www.sarkuysan.com)

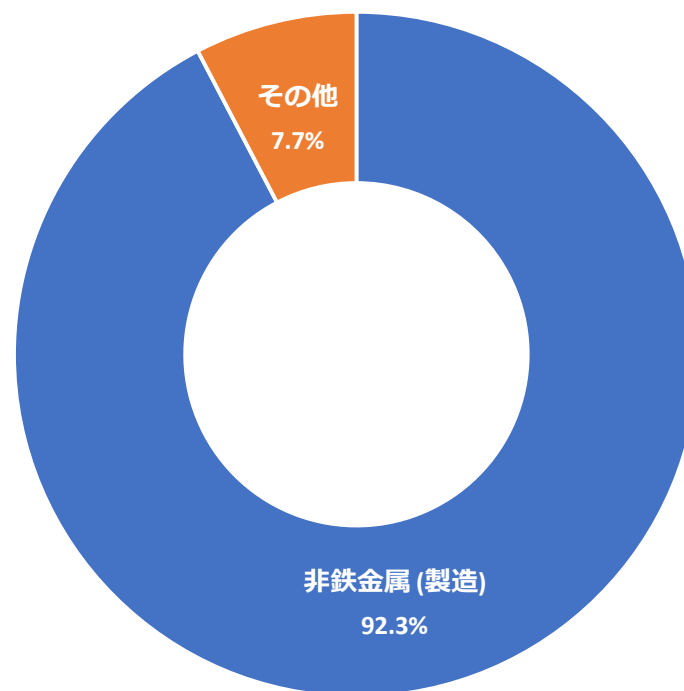
## 24 | SARKUYSAN GROUP

- 2019年度に、2018年度利益の**21.3%純配当**（**25.0%総額**）が株主へ分配された。
- **Sarkuysan Elektrolit**はトルコ輸出業者会議（TIM）によると、全企業中で**第34番目**に大きな輸出業者であり、同業種カテゴリーでは**第2番目**にランキング。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
29	Sarkuysan Elektrolit (非鉄金属：製造)

### セグメント別売上高比率



# 25 | AKKÖK HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

化学	Aksa Akrilik, DowAksa, Akkim Kimya, Akcoat
エネルギー	Akenerji, Akcez Enerji, SEDAŞ, SEPAŞ
不動産	Akiş GYO, Akmerkez GYO, Ak Turizm, KidZania
その他	Aksa Egypt Acrylic, Akmerkez Lokantacılık,
外資との提携	Dow Chemical Company (米国),

## 会長

Raif Ali Dinçök

## ホームページ

[www.akkok.com.tr](http://www.akkok.com.tr)

## CEO

Ahmet Dördüncü

## 財務指標 (2019年度)

総資産	2,311 (百万ドル)
売上高	943 (百万ドル)
純利益	187 (百万ドル)
輸出比率	37.0%
傘下企業数	39 社
従業員数	~5,000 名
創立年度	1952 年
海外での展開	7 カ国

## 概要説明

- アクキョク財閥 (Akkök Holding) は1952年にイスタンブールのライフ・ディンチキョク氏 (Raif Dinçök) により設立。1968年にAksa Akrilikはアクリル繊維ニーズを満たすべくヤロヴァ市に設立され、1977年に最初の製品を輸出。当グループは化学、エネルギー、不動産の分野で事業展開し、傘下に19の企業群を有する。そのうちの1拠点は海外拠点であり、19の製造工場も保有。
- 1968年に設立されたAksa Akrilik Kimya Sanayi A.Şは1971年に年間生産能力5,000トンで生産を開始。従業員数1,200人、生産製造拠点面積502,000平方メートル、年間生産能力330,000トンで、世界最大のアクリル繊維生産者であり、トルコで唯一の生産者。同社はアクリル繊維に加え、2001年に屋外繊維生産を開始、フロックトウ、ホモポリマー、フィラメントスレッドなど高機能繊維の開発に積極的。
- 2012年DowAksaは、炭素繊維を原料とする世界の複合材産業に幅広い製品と技術サービスを提供するべくDow Chemical CompanyとAksa Acrylic San A.Şの合併会社として設立。DowAksaは炭素繊維および炭素繊維中間材料市場の生産大きな強みを持ち、炭素繊維業界で最初で唯一のトルコ企業である。DowAksaは製造、エネルギー、運輸、防衛、インフラ関連分野へ炭素繊維に関連する複合サービスを提供。
- 現CEOであるアフメット・ドルドウンジュ氏 (Ahmet Dördüncü) は、同財閥傘下の化学、不動産、エネルギーの3つの主要セクターに注力すると発言。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.akkok.com.tr](http://www.akkok.com.tr)



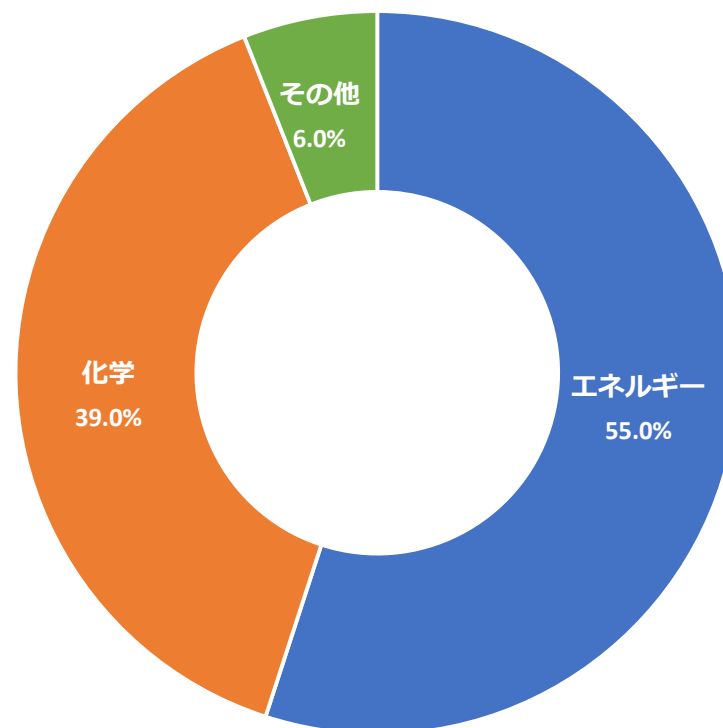
## 25 | AKKÖK HOLDING

- **Akenerji**はエネルギー部門で30年の実績を持つ。**1,224MW**の生産設備容量を備えており、トルコのエネルギー需要の**3.0%**を担う。
- **Ak-Kim**は化学品販売およびマーケティング会社である**Dinox**を**ドイツ**に設立し、ヨーロッパ市場顧客との距離を縮め輸出活動を拡大。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
46	Aksa Akrilik (化学)
134	Akenerji (エネルギー)
252	Ak-Kim Kimya (化学)

### セグメント別売上高比率



# 26 | YAŞAR GROUP



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

塗料 / コーティング	Dyo Boya, Kempipex
食品 / 飲料	Pınar Süt, Pınar Et, Pınar Su ve İçecek
水産業	Çamlı Yem Besicilik
その他	Desa Enerji, Viking Kağıt, Yaşar Dış Ticaret, Yaşar Birleşik Pazarlama
外資との提携	International Beer Breweries (イスラエル)

## 会長

Mustafa Selim Yaşar

## ホームページ

[www.yasar.com.tr](http://www.yasar.com.tr)

## CEO

Mehmet Aktaş

## 財務指標 (2019年度)

総資産	-
売上高	859 (百万ドル)
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	21 社
従業員数	~7,500 名
創立年度	1927 年
海外での展開	-

## 概要説明

- ヤシャル・ホールディング (Yaşar Group) は1927年にドウルムシュ・ヤシャル氏 (Durmuş Yaşar) によりイズミルで創業。1954年に2代目セルチュク・ヤシャル氏 (Selçuk Yaşar : 名誉会長) がトルコで最初の塗料工場DYOを設立した。1973年に乳製品製造工場 (Pınar Süt) を設立、1982年には製紙工場Viking Kağıtを買収した。
- その後1984年と1985年に飲料・食品分野へ積極的に投資し、トルコ初のミネラルウォーター製造販売を担うPınar Su、養殖業を営むPınar Fisheries、食肉業のPınar Etを設立した。
- ヤシャル・ホールディングは研究開発にも積極的。消費者に新しく革新的かつ実用的な製品を紹介することを目的とし研究開発のための継続的な投資を行う。食品分野では有機ミルク、プレバイオティクス・ミルク、プロバイオティクス-プレバイオティクス・ヨーグルトなどを開発展開した。
- ヤシャル・ホールディングは2003年にTuborg (ビール会社) の株式をデンマークのCarlsbergへ売却。また2016年および2019年にDyo Matbaa Mürekkepleriの全株式を東洋インキSCホールディングスへ売却。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) 2019 サステナビリティ・レポート, [www.yasar.com.tr](http://www.yasar.com.tr)

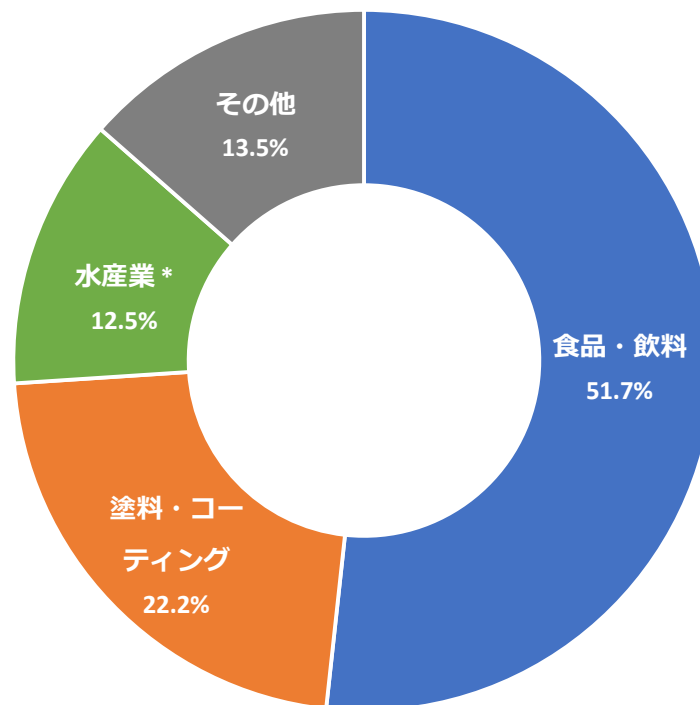
## 26 | YAŞAR GROUP

- European Coatingsによる「2019年ヨーロッパ最大のコーティング会社」の調査では、Yaşar HoldingはDYO Boyaを含めヨーロッパのコーティング会社で**第56番目**。
- Pınar Süt (乳製品製造) は**1万8,000の生産者**から生乳の供給を受け、46万3,865 平方メートルの製造規模を有し、**15万5,000の販売拠点**で販売。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
126	Pınar Süt (食品 / 飲料)
207	DYO Boya (塗料 / コーティング)
316	Pınar Et (食品 / 飲料)
392	Çamlı Yem Besicilik (水産業)

### セグメント別売上高比率



(注) \* ISO上記500社リストの水産業セクターの売上高を集計。

(出所) ISO, [www.yasar.com.tr](http://www.yasar.com.tr) および [www.coatingsworld.com](http://www.coatingsworld.com),

アニュアルレポート of DYO, Viking Kağıt, Pınar Süt, Pınar Et および Pınar Su Companies 2019

# 27 | BERA HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
**BERA**

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

製紙	Kombassan Kağıt, Muratlı Karton
資材	Komyapi, Kompen PVC, Divapan, Adacal
機械	Anadolu Rulman, SCS Rulmenti
食品	Golda Food, Kar-su,
その他	Bera Turism, Kombassan Giyim, Koveka
外資との提携	N / A

## 会長

Ali Riza Alaboyun

## ホームページ

beraholding.com.tr

## CEO

Ali Riza Alaboyun

## 財務指標 (2019年度)

総資産	616 (百万ドル)
売上高	379 (百万ドル)
純利益	12 (百万ドル)
輸出比率	24.0%
傘下企業数	24 社
従業員数	4,290 名
創立年度	1988 年
海外での展開	-

## 概要説明

- ベラ・ホールディング (Bera Holding、2017年にコムバッサン・ホールディングから社名変更) は、1988年にハシム・バイラム氏 (Hasim Bayram) によりコンヤで設立。ハシム・バイラム氏は利益還元を前提とし、多数のパートナーから資金調達を実施。パートナーが持つ少額の貯蓄を集め、新規投資および製造生産の原資とした。90年代に自動車部品、機械、食品、建設など様々な分野で幅広い活動を行う。
- その後ベラ・ホールディングは財務問題に直面し、パートナーへの返済が滞り、全体で72,000人のパートナーのうち2,600人と裁判となり、2012年に資金調達のためイスタンブール証券取引所に上場することとなる。その後2019年にベラ・ホールディングに有利な判決の結果となり、以前資金提供したパートナーは会社株主となった。ただし様々な問題に直面した過去を持ち、コムバッサン・ホールディングの社名での事業継続が難しく、2017年にベラ・ホールディングへ社名変更を行う\*。
- ベラ・ホールディングは、製紙-段ボール、機械、石油、建設および建築材料、大理石、繊維、観光、食品など様々な分野で事業展開し、世界112カ国への輸出実績を持つ。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および beraholding.com.tr

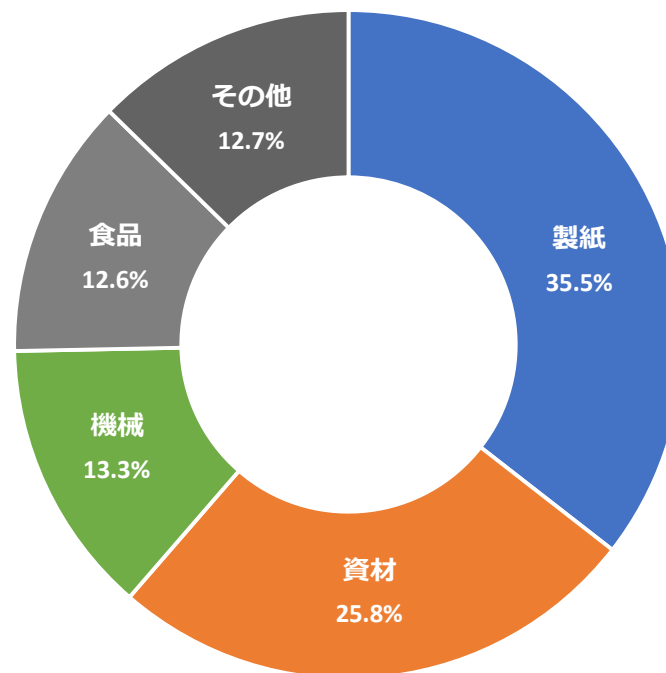
## 27 | BERA HOLDING

- 2万平方メートルのGüneşliにある施設の屋内エリアに設置された**Kombassan Kağıt**は、年間処理能力**2万トン**を誇る。
- ベラ・ホールディング傘下でISOの公表する工業部門売上高上位500リストに含まれる大企業は存在しないが、上位1,000社に含まれる企業は**4社**：Kombassan Kağıt (606位)、Muratli Karton (685位)、Divapan (860位)、Kompen PVC (982位)。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N/A

### セグメント別売上高比率



# 28 | GLOBAL YATIRIM HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
GLYHO

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

港湾運営	Global Liman, Barselona Liman, Global Gemicilik, NCP, ZIPO, GP Melita
エネルギー	Global Enerji, KNY Enerji, Doğal Enerji, Galata Enerji, Naturelgaz
鉱業	Geliş Madencilik, Güney Maden, Ege Global Madencilik
その他	Global Menkul, Global Sigorta, Pera Yatırım, Tora Yayıncılık
外資との提携	Centricus (英国), IEG, JV (ドイツ), Royal Caribbean Cruises (米国), MSC Cruises, Costa Crociere (イタリア), Axel Corporation Grupo (スペイン)

## 会長

Mehmet Kutman

## ホームページ

[www.globalyatirim.com.tr](http://www.globalyatirim.com.tr)

## CEO

Mehmet Kutman

## 財務指標 (2019年度)

総資産	1,188 (百万ドル)
売上高	233 (百万ドル)
純利益	- 27 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	78 社
従業員数	1,510 名
創立年度	1990 年
海外での展開	13 カ国

## 概要説明

- グローバル・ヤトゥルム・ホールディング (Global Yatırım Holding A.Ş) は1990年にメフメット・クトゥマン氏 (Mehmet Kutman氏：会長兼CEO) がGlobal Menkul Değerler A.Ş (証券会社) をイスタンブールにて設立したのが最初。2004年に社名をGlobal Yatırım Holding A.Şに変更し、持ち株会社制に移行した。
- グローバル・ヤトゥルム・ホールディングは事業投資を通じ様々な分野でビジネスを行う。具体的には港湾管理、エネルギー、天然ガス流通、鉱業、不動産開発、仲介および資産管理など。現在は4つの事業分野に注力し、港湾管理 (商港およびマリーナ運営)、エネルギー (再生可能・クリーンエネルギー発電、天然ガス流通および販売など)、不動産 (不動産プロジェクト開発と運営)、金融 (証券業を含むノンバンクサービス、コンサルティングサービス、アセットマネジメントサービス) を提供する。
- グローバル・ヤトゥルム・ホールディングが現在掲げる成長戦略は、上記4つのコア・ビジネス (港湾管理、エネルギー、不動産、金融) に経営資源を集中し、効率的かつ効果的な事業活動を推進することである。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および [www.globalyatirim.com.tr](http://www.globalyatirim.com.tr)

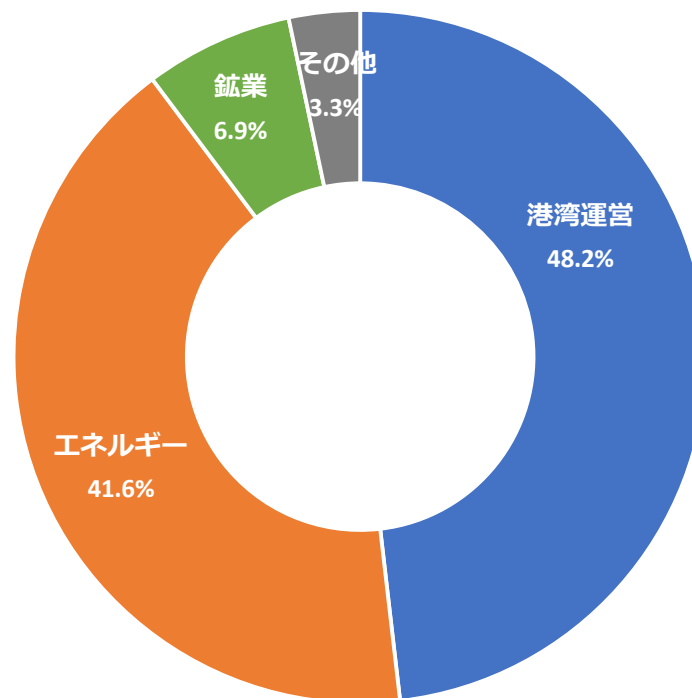
## 28 | GLOBAL YATIRIM HOLDING

- 直近14年間で**総資産を29倍**、**総資本を11倍に成長**させ、証券会社から多種多様な業界へ参入する  
 コングロマリットへ変革した。
- 国内外**13カ国**に、2つの商業港を含む**21の港**を持ち、最大の**民間マリーナ港運営事業者**の1つに数えられる。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N/A

### セグメント別売上高比率



# 29 | ALARKO HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
**ALARK**

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

エネルギー	Altek Alarko, Meram Elektrik, Alen Alarko, Alarko Enerji
建設	Alsim Alarko, Alarko Gayrimenkul
製造 / 販売	Alarko Carrier, Tum Tesisat, Saret
その他	Attas Alarko, Alarko Konut, Aldem Alarko
外資との提携	Toshiba (日本), Carrier (米国), SNET (フランス), Leroy (ノルウェー)

## 会長

Izzet Garih

## ホームページ

[www.alarko.com.tr](http://www.alarko.com.tr)

## CEO

Ayhan Yavrucu

## 財務指標 (2019年度)

総資産	538 (百万ドル)
売上高	233 (百万ドル)
純利益	77 (百万ドル)
輸出比率	9.0%
傘下企業数	24 社
従業員数	4,722 名
創立年度	1954 年
海外での展開	6 カ国

## 概要説明

- 1954年にイシhak・アラトン氏 (İshak Alaton) およびウゼイル・ガリフ氏 (Üzeyir Garih) により創業。1973年に持ち株会社制に移行、1974年には株式上場を果たした。アラルコ・ホールディング (ALARKO Holding) は5つの異なる分野で事業展開し、2019年末現在で外資系企業との合併を含む24の子会社を有する。
- 建設業では空港、パイプライン、発電所、製油所、石油化学プラント、商業施設、ホテルなど多くのプロジェクトに参加。1997年にイズミットで竣工した現代自動車工場もその1つ。1998年には米国Carrier (エア・コンディショナーや冷凍庫の製造) と50:50の合併事業Alarko Carrierを設立し暖房、冷房、空調、浄水、加圧の分野でビジネスを行う。Alarko Carrierは世界中のToshiba Carrier Coが製造する東芝製品のトルコ唯一の販売代理店である。
- 2001年にはフランスの大手エネルギー会社Société Nationale d' Electricité et Thermique (SNET) と50:50の合併事業を設立。2005年に世界最大の鮭の生産輸出業者の1つであるHallvard Lerøy AS (ノルウェー) との合併会社を設立。
- 同社の成長戦略として、まずは国内外で資金調達完了済みのプロジェクトに注力、またルーマニアなど新規参入した市場の開拓に経営資源を振り分けるとする。再生可能エネルギー関連のプロジェクトや水力、風力、太陽光発電所案件も拡大にも尽力。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.alarko.com.tr](http://www.alarko.com.tr)



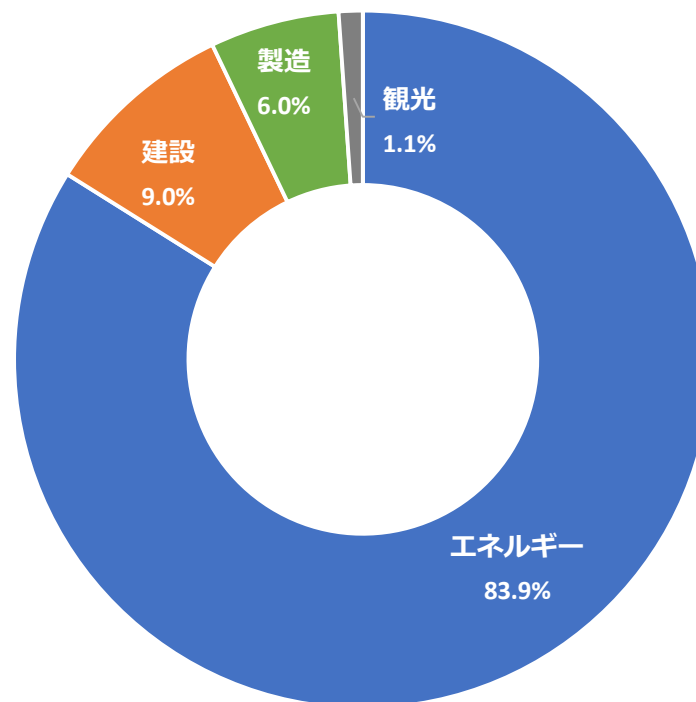
## 29 | ALARKO HOLDING

- トルコ国内に**261のディーラー**と**287のアフターサービス**を行うネットワークを有する。
- ターン・キー・プロジェクト契約グループの内訳は、**PPP 43.0%、高速道路30.0%、地下鉄27.0%**。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N / A

### セグメント別売上高比率



# 30 | DEVA HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
**DEVA**

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

製造	Deva
販売	Devatis (New Zealand, Australia, US, Germany, Switzerland and Mexico)
外資との提携	GEM Global Equities Management (パハマ), Eastpharma Ltd. (パミュータ)

## 会長

Philipp Haas

## ホームページ

[www.deva.com.tr](http://www.deva.com.tr)

## CEO

Philipp Haas

## 財務指標 (2019年度)

総資産	357 (百万ドル)
売上高	231 (百万ドル)
純利益	48 (百万ドル)
輸出比率	10.0%
傘下企業数	5 社
従業員数	2,252 名
創立年度	1958 年
海外での展開	6 カ国

## 概要説明

- デバ・ホールディング (Deva Holding) は1958年に27のパートナーと共に設立された。最初の製造施設は1960年に設立稼働、その後に製造設備の増強に注力し、1985年の株主数は6,000名に到達。翌年デバ・ホールディングの株式はイスタンブール株式市場へ上場した。
- 2006年デバ・ホールディングの過半数は、GEM Global Equities Management S.A傘下のEast Pharma Limitedに譲渡された。当企業再編に関連しフィリップ・ハーン氏 (Phillip Haas) が新しい代表取締役社長に選出された。
- 2012年デバ・ホールディングの製造施設はドイツ保健省の監査により、ヨーロッパのGMP (Good Manufacturing Practice : 製造品質管理基準) への準拠の承認を受けドイツ市場にも参入した。2015年には、トルコの産業技術省より最優秀研究開発会社へ選出された。
- 現CEOによると、2019年度デバ・ホールディングは販売数量実績で業界2位 (市場シェア6.4%)、売上規模で業界7位 (市場シェア3.2%) を記録し、トルコ製薬業界で最も急成長を遂げる製薬会社であると、世界で最も信頼性の高いヘルスケア・リファレンス・データベース (IQVIA data) が示しているとする。
- 2019年12月31日現在、事業セグメントは人用医薬品の製造販売、農業・動物用医薬品の製造販売、その他 (香水) で構成される。米国、スイス、ドイツ、オーストラリア、ニュージーランド、オランダを含む海外60カ国以上で700以上のライセンスを有する。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.deva.com.tr](http://www.deva.com.tr)

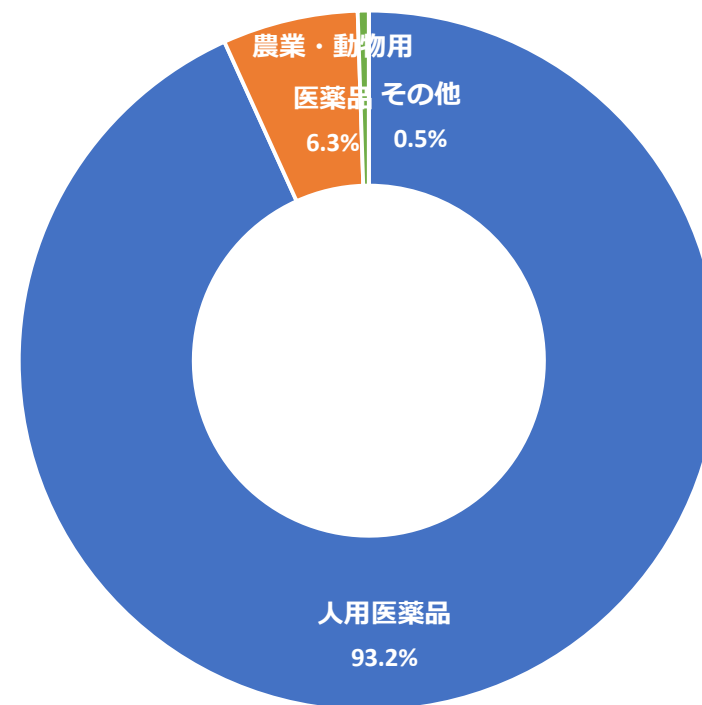
## 30 | DEVA HOLDING

- デバ・ホールディングのマーケット・シェアは売上高ベースで**3.2%**、業界**第7位**。
- 2019年末現在、同社の**医薬品生産能力**は**5億7,800万箱**を記録。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
158	Deva Holding (医薬品)

### セグメント別売上高比率



# 31 | POLISAN HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
KHOLY

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

塗料 / コーティング	Polisan Kansai Boya
化学	Polisan Kimya, Polisan Hellas, Polisan Maroc, Rohm and Haas Kimyasal
港湾運営	Poliport
その他	Polisan Tarım, Polisan Yapı
外資との提携	Kansai Paint, JV (日本), The Dow Chemical Company, JV (米国)

## 会長

Mehmet Emin Bitlis

## ホームページ

[www.polisanholding.com](http://www.polisanholding.com)

## CEO

Murat Yıldırım

## 財務指標 (2019年度)

総資産	384 (百万ドル)
売上高	171 (百万ドル)
純利益	11 (百万ドル)
輸出比率	24.0%
傘下企業数	10 社
従業員数	1,447 名
創立年度	1956 年
海外での展開	3 カ国

## 概要説明

- ポリサン・ホールディング (Polisan Holding) は1956年ネジメティン・ビテウリス氏 (Necmettin Bitlis) によりイスタンブールで創業。1964年にPolisan Kimya (化学) を設立し、建設用化学薬品などを製造販売。
- 1975年 (監査済み財務報告書では1975年、年次報告書では1985年)、塗料、ワニス、樹脂、その他表面コーティングおよび断熱材の製造販売のためPolisan Boya (化学塗料) を設立。2008年にはPolisan Boya (化学塗料) はブランド名をPolisanに変更。ポリサン・ホールディングは2004年に世界最大の化学メーカーの1つであるRohm and Haasと合成樹脂事業で協業するため、合併会社 (Rohm and Haas Kimyasal) を設立 (Rohm and Haasは2009年にDow Chemicalに買収された)。
- 2016年12月Polisan Boyaはトルコでのリーダー的地位を海外へ拡大、海外での競争力を強化するという事業戦略のため、世界的な化学塗料企業である関西ペイントに株式50.0%を譲渡し、社名をPolisan Kansai Boyaに変更。
- ポリサン・ホールディングは、農業事業のため2010年にPolisan Tarımを設立。オリーブとクルミのプランテーションを目的とし、690万平方メートルの農地を購入したが、2019年4月にグループで中核事業に専念し農業事業を停止することを決定したため、農業地を売却した。
- ポリサン・ホールディングは、事業戦略として高付加価値商品で高利益率の事業分野で新たな戦略的パートナーシップを求めている。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表2019 および [www.polisanholding.com](http://www.polisanholding.com)

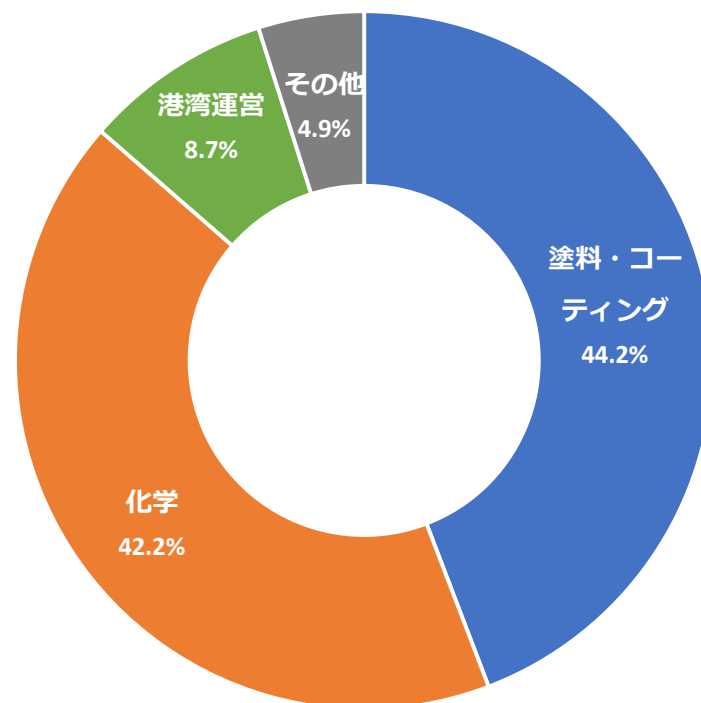
# 31 | POLISAN HOLDING

- 塗料生産能力は18万トン/年であったが、**関西ペイント**との合併会社設立後に最新鋭設備を導入し、生産能力は3倍の**54万トン/年**となった。これはトルコの装飾用塗料の総市場規模に匹敵する。

## 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
299	Polisan Kimyasal (化学)

## セグメント別売上高比率



## 32 | NET HOLDING

BORSA  
İSTANBUL証券コード:  
NTHOL

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

観光	Merit International, Merit Royal, Merit Lefkoşa
娯楽 (カジノ)	Merit Casinos, Net Montenegro
出版	Net Çocuk, Net Kitap, Net Yayın
その他	Inter Garaj, Inter Park, Net Holding
外資との提携	Scientific Games (米国), Dzek Pot d.o.o (モンテネグロ), Libertas Rixos d.o.o (クロアチア),

## 会長

Besim Tibuk

## ホームページ

www.netholding.com

## CEO

Besim Tibuk

## 財務指標 (2019年度)

総資産	1,262 (百万ドル)
売上高	155 (百万ドル)
純利益	15 (百万ドル)
輸出比率	18.0%
傘下企業数	21 社
従業員数	4,318 名
創立年度	1974 年
海外での展開	4 カ国

## 概要説明

- ネット・ホールディング (Net Holding) は1974年に創設者ベシム・ティブク氏 (Besim Tibuk) が創業、最初の会社Net Turizmは100人のツアーガイドを組織し、トルコの観光業に幅広いサービスを提供することを目的とし設立された。順調に事業拡大した同社は、1981年に持ち株会社制に移行した。ネット・ホールディングは観光、ホテル、出版など様々な分野へ事業を多角化、Net HoldingとNet Turizmはイスタンブール証券取引所市場に上場を果たした。
- グループ傘下Net Yapıは1992年にアヤソフィア博物館修復の入札事業を獲得した。ネット・ホールディングはMerit Cyprus Gardens とMerit Crystal Coveを北キプロスでオープンしホテルおよびカジノ事業を開始。アンタルヤ空港国際線ターミナルに免税店をオープン。ホテル事業は拡大を続け、6つのホテルを新たにオープン、北キプロスでもMerit Lefkoşa Hotel & Casinoをオープン。
- ネット・ホールディングは、カジノ事業をモンテネグロ、クロアチア、ブルガリアに拡大、モンテネグロに2つ、クロアチアに1つ、もう1つはブルガリアにカジノを展開。さらに北キプロスにMerit Royal Hotel & Casino、Merit Royal Premium Hotel & Casino、Merit Park Hotel & Casinoをオープン。2011年以降でグループはカジノの数を3から9に増やした。2014年にネット・ホールディングはトルコの国営宝くじの入札に参加。
- 2017年にNet HoldingとNet Turizmは組織再編と事業透明性の向上のため統合。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.netholding.com](http://www.netholding.com)

# 33 | AKFEN HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

エネルギー	Akfen Enerji, Akfen Yenilenebilir Enerji
建設	Akfen İnşaat,
鉱業	Acacia Maden
その他	Akfen Su, IDO, Akfen GYO, Mersin Uluslararası Limanı (MIP)
外資との提携	PSA International (Singapore)

## 会長

Hamdi Akin

## ホームページ

[www.akfen.com.tr](http://www.akfen.com.tr)

## CEO

Selim Akin

## 財務指標 (2019年度)

総資産	1,249 (百万ドル)
売上高	153 (百万ドル)
純利益	81 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	11 社
従業員数	62 名
創立年度	1976 年
海外での展開	6 カ国

## 概要説明

- アクフェン・ホールディング (Akfen Holding : Akfen) は、ハムディ・アキン氏 (Hamdi Akin) が加熱・加圧機器製造メーカー AKINISI A.Ş を設立したのが最初。翌1977年に Akfen Mühendislik (Akfen Engineering) を設立し、最初の公開入札を獲得した。1986年に Akfen İnşaat (Akfen Construction) を設立、排水システム・プロジェクトの建設を契機とし、1986年以降に多くの建設プロジェクトに関与する。翌年には発電所、空港建設工事、暖房センター、施設を完成させた。
- 1997年には Akfen と Tepe が提携し TAV Airports (TAV) を設立 (2019年5月に終了) し、イスタンブール空港 (トルコ最大の空港) の入札を勝ち取った。TAV は Esenboga Airport (アンカラ首都) の国内および国際便ターミナルの建設および運営を担い、その後ドバイ、エジプト、ジョージア、チュニジア、バーレーン、リビアなど諸外国に拠点を設立。
- Akfen は Tepe İnşaat、PSA International (港湾運営)、Souter Investments LLP (金融)、Kardan N.V (金融)、UIB Group (保険)、EBRD (European Bank for Reconstruction & Development : 欧州復興開発銀行) などの世界的に有名な国内外の事業体とパートナーシップを締結。また Akfen は世界的ホテルチェーンの1つである ACCOR と戦略的提携関係にある。
- アクフェン・ホールディングは2010年に株式上場を果たし (浮動株28.26%)、イスタンブール証券取引所 (BIST) で銘柄コード "AKFEN" で取引されていたが2016年5月12日に上場廃止となった。アクフェン・ホールディングは2015年組織再編を実施、傘下の Akfen Altyapı (Akfen Infrastructure Consultancy) はアクフェン・ホールディングからホールディングの地位を引き継ぎ、Akfen İnşaat (Akfen Construction) の親会社となる。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.akfen.com.tr](http://www.akfen.com.tr)

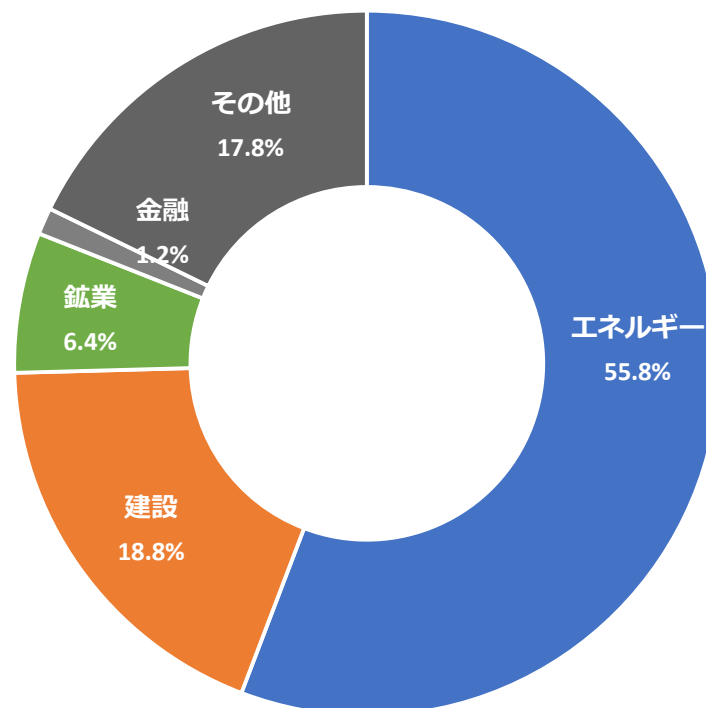
## 33 | AKFEN HOLDING

- Akfen Yenilenebilir Enerjiは、13のWPPとSPPの再生可能エネルギーである**5億3,000万ドル**を構築するためのシンジケートローンとして「**グリーンエネルギーローン**」を提供。このローンによりAkfenは「ECE / Export Finance Deal of the Year」賞を受賞し、かつ「Natural Resources Finance Deal of the Year」部門で2位を獲得。

### 製造業部門 (2019年度 ISO TOP 500企業)

順位	会社
	N/A

### セグメント別売上高比率





# 34 | İŞBİR HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

証券コード:  
İSBİR

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

製造	İşbir Sünger, İşbir Yatak, İşbir Tekstil, İşbir Sentetik
販売	İşbir Pazarlama
その他	İşbir Yatırım, İşbir Sigorta

外資との提携 N/A

## 会長

Osman Atay Kuzucuoğlu

## ホームページ

[www.isbir.com.tr](http://www.isbir.com.tr)

## CEO

Osman Atay Kuzucuoğlu

## 財務指標 (2019年度)

総資産	142 (百万ドル)
売上高	142 (百万ドル)
純利益	7 (百万ドル)
輸出比率	34.0%
傘下企業数	10 社
従業員数	687 名
創立年度	1968 年
海外での展開	5 カ国

## 概要説明

- イシュビル・ホールディング (İşbir Holding) は1968年に国内外の個人パートナー (約3,300人\*) により設立。グループ最初の会社İşbir Sentetik Dokumaは1968年にトルコのバルケシル市で設立、パッケージ・繊維製品製造販売を始める。1977年にはアンカラにİşbir Sünger (ポリウレタンフォーム製品) が設立された。
- イシュビル・ホールディング傘下のİşbir Sentetik Dokuma (パッケージ・繊維製品製造) は現在、アンカラ、イズミル、バルケシルの各都市にあるİşbir Sünger Sanayiの工場で操業している。イシュビル・ホールディングは産業用大型パッケージの購入と販売を目的とし米国、英国、イスラエル、ドイツに子会社を設立。2017年にはインドでİşbir Mewarを設立し産業用パッケージおよび特殊繊維製品の製造販売、主にヨーロッパへの輸出を開始。
- 2012年より同社の株式はイスタンブール証券取引所に上場、市場で取引される。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019 および [www.isbir.com.tr](http://www.isbir.com.tr), (\*) [www.isbirsunger.com](http://www.isbirsunger.com) (subsidiary)

## 35 | GSD HOLDING

BORSA  
İSTANBUL証券コード:  
GSDHO

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

金融	GSD Yatırım Bankası, GSD Faktoring
物流	GSD Denizcilik, GSD Shipping
エネルギー	Silopi Elektrik
その他	GSD Eğitim

外資との提携 N / A

## 会長

Mehmet Turgut Yılmaz

## ホームページ

www.gsdholding.com.tr

## CEO

Akgün Türer

## 財務指標 (2019年度)

総資産	355 (百万ドル)
売上高	50 (百万ドル)
純利益	28 (百万ドル)
輸出比率	-
傘下企業数	6 社
従業員数	104 名
創立年度	1986 年
海外での展開	2 カ国

## 概要説明

- GSDホールディングは1986年にメフメット・トゥルグット・ユルマズ氏 (Mehmet Turgut Yılmaz) が96社アパレルメーカーを取りまとめ、輸出取引促進のためイスタンブールでGSD Giyim Sanayiciler Dış Ticaret A.Ş.を創業。1988年にGSD Dış Ticaret A.Ş.へ社名変更し、1996年にGSD Holding A.Ş.とした。
- GSDホールディングは金融セクターへの戦略的投資を進め、銀行業ではTekstil bank (現在のICBC Turkey) の30.0%株式、ファクタリング業でAktif Finans Factoring (現在のGaranti Factoring) の30.0%株式を取得。
- 1996年、トルコ非上場株式投資のため、野村証券が設立した投資ファンドはGSDホールディング傘下のリース業Rant Leasing (22.5%) およびGSDホールディング (15.0%) である。2015年にはTekstil bankをICBCへ売却。
- GSDホールディング会長の兄弟メスト・ユルマズ氏 (Mesut Yılmaz) は1991年から1999年の間で内閣総理大臣などを計3回務めた。

(注) USD / TRY = 5.9402 (2019年12月末日の為替レートを使用)

(出所) アニュアルレポート/財務諸表 2019, および www.gsdholding.com.tr

# 36 | KIBAR HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

製造	Hyundai Assan, Assan Alüminyum, Assan Panel, Posco Assan, TSI Uçak Koltuk Üretim, Assan Hanil, İspak
エネルギー	Kibar Enerji, KBR Doğalgaz
その他	Assan Yapı, Assan Lojistik, Assan Port, Assan Dış Ticaret, Assan Bilişim, Ege Assan
外資との提携	Hyundai Motor Company, Seoyon E-Hwa, Daewoo International, Posco (韓国), Terminal Investment Limited SA (スイス), The Heritage Group (米国)

## 会長

Ali Kibar

## ホームページ

www.kibar.com

## CEO

Haluk Kayabaşı

## 財務指標 (2020年度)

総資産	-
売上高	-
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	-
従業員数	~75,000 名
創立年度	1972 年
海外での展開	-

## 概要説明

- キバル・ホールディング (Kibar Holding) は1972年イスタンブールでアスム・キバル氏 (Asım Kibar : 創業者であり名誉会長) により創業。1974年にAssan Demir and Sac社を設立し、亜鉛メッキ加工業を開始、1988年にはAssan Alüminyum Coと共にイスタンブールでアルミニウム加工業を開始した。
- 1989年に韓国の現代自動車の販売代理店となり、その後自動車製造のため合併会社 (Hyundai Assan Otomotiv ve Tic. A.Ş) を設立。1996年には韓国の自動車部品サプライヤーSeoyon E-Hwaと合併会社Assan Hanil Otomotiv San Ve Ticを設立した。その他2010年にはトルコ地中海で3番目のコンテナ港Assan Liman İşletmeleri A.Şを設立。
- 2011年にTSİ UçakKoltuk Üretimi San ve Ticを飛行機の座席製造のためTurkish AirlinesとTurkish Technic、キバル・ホールディングの傘下企業Assan Hanil Otomotiv San. ve Tic. A.Şで設立。現地生産された飛行機座席はボーイング737-800、ボーイング777、ボーイング777-300ERなどの飛行機に実装された。
- 現会長アリ・キバル氏 (Ali Kibar) は、2021年グローバルでのプレゼンス強化のため新規投資を促進すると述べた。CEOのハルク・カヤバシ氏 (Haluk Kayabaşı) はパンデミック下で生じた物流問題以外に大きな問題はなく、パンデミック対策により、事業運営を再構築できプロセスのデジタル化が加速され、効率化を果たしたことを強調した。

## 37 | ERDEMOĞLU HOLDING

BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

製造	Merinos Halı, Dinarsu, Zeki Mensucat, Sasa Polyester, Ozerdem
販売	Medipa Group, Erdemoglu Dış Ticaret, Sasa Dış Ticaret
その他	Erdemoglu Proje, İlke Yer Kaplama
外資との提携	N / A

## 会長

Ibrahim Erdemoglu

## ホームページ

www.erdemoglu.com.tr

## CEO

Mehmet Seker

## 財務指標 (2019年度)

総資産	-
売上高	-
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	16社
従業員数	8,750名
創立年度	1970年
海外での展開	3カ国

## 概要説明

- 1970年エルデモル・ホールディング (Erdemoglu Holding) は繊維企業Erdemoglu Halı San ve Tic A.Şを設立し、事業を開始。その後、メフメット・エルデモル氏 (Mehmet Erdemoglu) によりブランディングのためMerinos Halı San ve Tic A.Şへ社名変更。2010年に持ち株会社制に移行した。
- Merinos Halı San ve Tic A.Şはトルコでカーペット生産業者最大手の1社に数えられる。2002年にはZeki Mensucat San. Tic. A.Şを設立し生産工程を統合化。2005年には競合他社Dinarsuを買収した。2005年にロシアへ進出。2015年ポリエステル繊維製造会社大手の一角であるSasa Polyesterを買収。Sasa Polyesterはイスタンブール証券取引所に上場しており、2019年のISOの公表する工業部門売上高上位リストのうち68位にランキングされる。
- エルデモル・ホールディングは、医療用マスクやプラスチック手袋などを製造するヘルスケア機器会社に原材料と中間財を供給。トルコでパンデミックが正式に宣言された2020年3月時、Sasa Polyesterの株式は1株当たり5TL前後で取引されていた。その後パンデミックが追い風となり、株価は2020年12月時で20TL前後まで高騰した。

# 38 | DEMİRÖREN HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

メディア	Demirören Medya, Hürriyet, Milliyet, Posta, Kanal D, CNN Türk, D-Smart, Demirören Haber Ajansı (DHA)
製造	Demirören Ağır Metal, Parsat Piston
娯楽 (公営競技)	İddaa, Misli.com, Sisal Şans
その他	Kemer Country Hotel, Demirören Teknoloji, Yakala.co, yenibiris.com
外資との提携	Sisal SPA (イタリア), Kolbenschmidt (ドイツ), WarnerMedia Company (米国)

## 会長

Yıldırım Demirören

## ホームページ

www.demiroren.com.tr

## CEO

Yıldırım Demirören

## 財務指標 (2020年度)

総資産	-
売上高	-
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	-
従業員数	-
創立年度	1956年
海外での展開	-

## 概要説明

- デミルオレン・ホールディング (Demirören Holding) は、1956年にエルドアン・デミルオレン氏 (Erdoğan Demirören) によりイスタンブールにて設立された会社Oto Kolaylıkが最初。1968年に自動車向けピストンの製造企業Parsat Piston factory、1972年にはLPGディストリビューターMilangazを設立。
- 2011年にドアン財閥 (Doğan Holding) からトルコ最大のメディアグループを買収することでメディア事業を開始。デミルオレンはWarnerMediaチャンネルCartoon NetworkやCNNのトルコでの配信ライセンスも保有。2015年にはフランス企業Total Oilのトルコ事業を買収、2020年にMilangazとTotal Oilの両方をOYAKグループに売却した。
- 2019年と2020年には、デミルオレン・ホールディングは商業賭博“İddaa”の民営化入札にて落札。İddaaはサッカー、バスケットボール、バレーボール、テニス、モータースポーツなどあらゆる種類のスポーツ競技や国営宝くじなどに対応。
- 現CEOのユルドゥルム・デミロレン氏 (2代目) は現政権と密接な関係を有する。2004年から2012年にかけてはトルコの手強いサッカークラブ「ベシクタシュ (BJK)」の会長を務め、2012年から2019年にかけてトルコサッカー連盟 (TFF) の会長であった。
- ブルームバーグによると、アゼルバイジャンのイルハム・アリエフ大統領 (Ilham Aliyev) は、Demirören Şans Oyunları社がアゼルバイジャンの国営賭博企業Azarlotereyaの経営を運営することに同意署名したとされる。

## 39 | ARKAS HOLDING

BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

物流	Arkas Lojistik, AR-GÜ, Schenker Arkas
販売	Arkas Denizcilik, Egekont Konteyner
ターミナルオペレーション	Marport, Limar, Autoport Liman İşletmeleri
その他	Arkas Konteyner, EMES, Arkas Air, Arkas Petrol, Volcar, Arkas Turizm
外資との提携	DB Schenker, The John T. Essberger Group (ドイツ), Tarros SPA (イタリア), Hapag-Lloyd Aktiengesellschaft (ドイツ)

## 会長

Lucien Arkas

## ホームページ

www.arkas.com.tr

## CEO

Lucien Arkas

## 財務指標 (2019年度)

総資産	-
売上高	-
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	66 社
従業員数	7,300 名
創立年度	1902 年
海外での展開	23 カ国

## 概要説明

- アルカス・ホールディング (Arkas Holding) は1902年にガブリエル・J.B.・アルカス氏 (Gabriel J.B. Arcas) によりイズミル市で創業。アルカスの主要事業は代理店サービス、港湾サービスおよび海上、陸路、鉄道、航空輸送を含む総合ロジスティクス・サービスである。主要事業以外にもバンカリング、自動車関連サービス、保険、情報システム、観光などの様々な分野で事業を展開する。
- アルカス・ホールディングは現在23カ国で事業展開しており61拠点を有するが、そのうち14拠点はトルコに所在。本社はイズミル市にあり、傘下企業66社で総勢7,300人の従業員を雇用する。
- 1996年以来アルカスは船舶の建造事業を進め、現在は47隻のコンテナ船を有するトルコ最大のコンテナオペレーターである。保有船舶には6隻のバンカーバージも含まれる。Arkas Lojistikは1989年に設立された傘下企業であり、海上、空路、陸路、鉄道による輸送サービス、フォワーディング、倉庫業を提供。地中海、黒海、西アフリカ、北ヨーロッパで輸送サービスを提供しており、世界的な海運調査会社Alphalinerによると、世界トップ25のコンテナ/ライナーオペレーターの中で唯一のトルコ企業である。
- 1995年にヨーロッパ最大の陸上および鉄道輸送会社であるDBシェンカーと提携、DB Schenker Arkasを設立。DB Schenker Arkasはトルコ最大の総合ロジスティクス・サービスプロバイダーの1つであり、全国9カ所で400人以上の熟練したスタッフを雇用。

# 40 | HAYAT HOLDING



BORSA  
İSTANBUL

非上場会社

## セクター別の主要関連会社 / 外資との提携

化学	Hayat Kimya
木材	Kastamonu Entegre, Natron Hayat,
不動産	Hayat Global Gayrimenkul, Hayat Emlak, Nokta İnşaat, Hayat Proje
その他	Hayat Enerji, Limaş Liman İşletmeciliği, Hayat Havacılık
外資との提携	N / A

## 会長

Ahmet Yahya Kiğılı

## ホームページ

[www.hayat.com.tr](http://www.hayat.com.tr)

## CEO

Mehmet Avni Kiğılı

## 財務指標 (2019年度)

総資産	-
売上高	-
純利益	-
輸出比率	-
傘下企業数	-
従業員数	17,000 名
創立年度	1937 年
海外での展開	13 カ国

## 概要説明

- ハヤット財閥 (Hayat Holding) は1927年ヤフヤ・キイル氏 (Yahya Kiğılı) により繊維事業で最初の会社を設立。1969年には木材パネルメーカーKastamonu Entegre、1987年には日用消費財セクターのHayat Kimyaを設立した。その他港湾運営事業を展開するLimaşなど合計41社を通じ様々な分野へ事業展開。
- Hayat Holdingは傘下で46のブランドを有し、13カ国36の製造拠点で製造を行う。Hayat Kimyaは世界第5位のベビー衛生用紙・おむつメーカーであり、中東、東ヨーロッパ、アフリカ最大のティッシュペーパーメーカーでもある。FMCGビジネスの世界的企業であるHayat KimyaはBingo、Test、Has、Molfix、Bebem、Good Care、Molped、Joly、Evony、Papia、Familia、Teno、Focusなどのブランドを有する。
- 財閥傘下最大規模のHayat Kimyaの本社はトルコのイスタンブールに所在し、イラン、エジプト、ブルガリア、アルジェリア、モロッコ、ロシア、ナイジェリア、パキスタン、ベトナムに子会社を保有、世界中で約8,000人の従業員を雇用。Hayat Kimyaは21の工場でティッシュ、衛生、在宅ケア・パーソナルヘルスケア製品を製造。

# 目次

I. 調査概要.....	3
II. トルコの経済概況.....	7
III. 主要セクター・関連企業.....	24
IV. 主要な財閥企業.....	102
<b>V. 略語一覧.....</b>	<b>169</b>



# 1 | 略語一覧①

- ◆ **TUIK**: Türkiye İstatistik Kurumu / Turkish Statistical Institute ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr))
- ◆ **IMF**: International Monetary Fund ([www.imf.org](http://www.imf.org))
- ◆ **ISO**: İstanbul Sanayi Odası / Istanbul Chamber of Industry ([www.iso.org.tr](http://www.iso.org.tr))
- ◆ **TİM**: Türkiye İhracatçılar Meclisi / Turkish Exporters Assembly ([www.tim.org.tr](http://www.tim.org.tr))
- ◆ **BİST**: Borsa İstanbul / Istanbul Stock Market ([www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com))
- ◆ **TCMB**: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası / Central Bank ([www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr))
- ◆ **TOBB**: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği / The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey ([www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr))
- ◆ **TGDF**: Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu / Federation of Food and Drink Industry Associations of Turkey ([www.tgdf.org.tr](http://www.tgdf.org.tr))
- ◆ **TÜSİAD**: Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği / Turkish Industry & Business Association ([www.tusiad.org](http://www.tusiad.org))
- ◆ **EUROSTAT**: European statistics, Eurostat is the statistical office of the European Union ([www.ec.europa.eu/info/statistics\\_en](http://www.ec.europa.eu/info/statistics_en))
- ◆ **ENR**: Engineering News Record ([www.enr.com](http://www.enr.com))
- ◆ **İMİB**: İstanbul Maden İhracatçıları Birliği / Istanbul Mineral Exporters Association ([www.imib.org.tr](http://www.imib.org.tr))
- ◆ **TÜBİSAD**: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği / Turkish Informatics Industry Association ([www.tubisad.org.tr](http://www.tubisad.org.tr))
- ◆ **OSD**: Otomotiv Sanayii Derneği / Automotive Manufacturers Association ([www.osd.org.tr](http://www.osd.org.tr))

## 2

## 略語一覧②

- ◆ **TÜBİTAK:** Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu / The Scientific and Technological Research Council of Turkey ([www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr))
- ◆ **WORLD STEEL:** World Steel Association ([www.worldsteel.org](http://www.worldsteel.org))
- ◆ **İTHİB:** İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği / Istanbul Textile and Raw Materials Exporters Union ([www.ithib.org.tr](http://www.ithib.org.tr))
- ◆ **İKMİB:** İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamülleri İhracatçıları Birliği / Istanbul Chemicals and Chemical Products Exporters Association ([www.ikmib.org.tr](http://www.ikmib.org.tr))
- ◆ **EVSID:** Ev ve Mutfak Eşyaları Sanayicileri ve İhracatçıları Derneği / Home and Kitchenware Manufacturers and Exporters Association ([www.evsid.org](http://www.evsid.org))
- ◆ **İMMİB:** İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri / İstanbul Mineral and Metals Exporters' Association ([www.immib.org.tr](http://www.immib.org.tr))
- ◆ **UTİKAD:** Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği / Association of International Forwarding and Logistics Service Providers ([www.utikad.org.tr](http://www.utikad.org.tr))
- ◆ **BDDK:** Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu / Banking Regulation and Supervision Agency ([www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr))
- ◆ **TBB:** Türkiye Bankalar Birliği / The Banks Association of Turkey ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr))
- ◆ **EPDK:** Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu / Energy Market Regulatory Authority ([www.epdk.gov.tr](http://www.epdk.gov.tr))
- ◆ **İEİS:** İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası / Pharmaceutical Manufacturers Association ([www.ieis.org.tr](http://www.ieis.org.tr))
- ◆ **BKM:** Bankalararası Kart Merkezi / Interbank Card Center ([bkm.com.tr](http://bkm.com.tr))

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。  
<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20210018>



# 本資料に関するお問い合わせ先

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課



Tel: 03-3582-5180



E-mail: [orh@jetro.go.jp](mailto:orh@jetro.go.jp)



〒107-6006  
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル6階

## ■ ご注意

本資料は情報提供を目的に作成したものです。ジェトロは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否はお客様のご判断で行ってください。また、万一不利益を被る事態が生じてもジェトロは責任を負うことができませんのでご了承ください。

禁無断転載