

## 欧州企業のトルコ市場戦略を探る

在欧州・トルコ事務所、欧州ロシア CIS 課

欧州債務危機にあえぎ、「経済成長と雇用」が急務の EU にとって、貿易促進は成長戦略の 1 つで、特に 2012 年は輸出が経済成長のための数少ない推進力の 1 つとなる。

欧州企業にとっても近隣の新興市場の開拓は重要な成長戦略で、人口が 7,000 万人を超え、EU と関税同盟を結ぶトルコは、EU に残された「最後の近隣拡大市場」ともいえる。

欧州企業の対トルコ・ビジネスの最新動向について、市場開拓を中心に報告する。

### 目次

1.	欧州債務危機で高まる近隣新興市場への期待 (EU) .....	2
2.	EU はトルコ最大のビジネス相手 (EU・トルコ) .....	8
3.	独自の製品開発と人的ネットワーク構築がカギ (欧州) .....	16
4.	ING、2 つの主力商品を武器に市場を開拓 (オランダ) .....	20
5.	高品質商品の評価が上昇する傾向に (イタリア) .....	27
6.	フランス勢も現地企業との提携を軸に本格参入 (フランス) .....	31
7.	ルノー、市場開拓と生産拠点化に照準 (フランス) .....	35
8.	OMV、ガソリンスタンド事業の拡大、シェア維持に挑む (オーストリア) .....	43
9.	ウインタースポーツ分野でも商機あり (オーストリア) .....	51
10.	ポルファルマ、買収企業の販売網やノウハウを活用 (ポーランド) .....	54
11.	英国中堅企業も市場参入を目指す (英国) .....	57
12.	インディテックス、2014 年末までに 250 店に拡大が目標 (スペイン) .....	60
13.	ダイムラーなど、拡大する内需に高い期待 (ドイツ) .....	70
14.	ネスレ、中東の最重要市場に位置付け(スイス).....	75
15.	イケアなど販売市場開拓の動きも盛んに (スウェーデン) .....	80
16.	鉄鋼大手、内需と周辺諸国への輸出を視野に進出 (ロシア) .....	83

#### 【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、万一、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロでは一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

©JETRO 2012

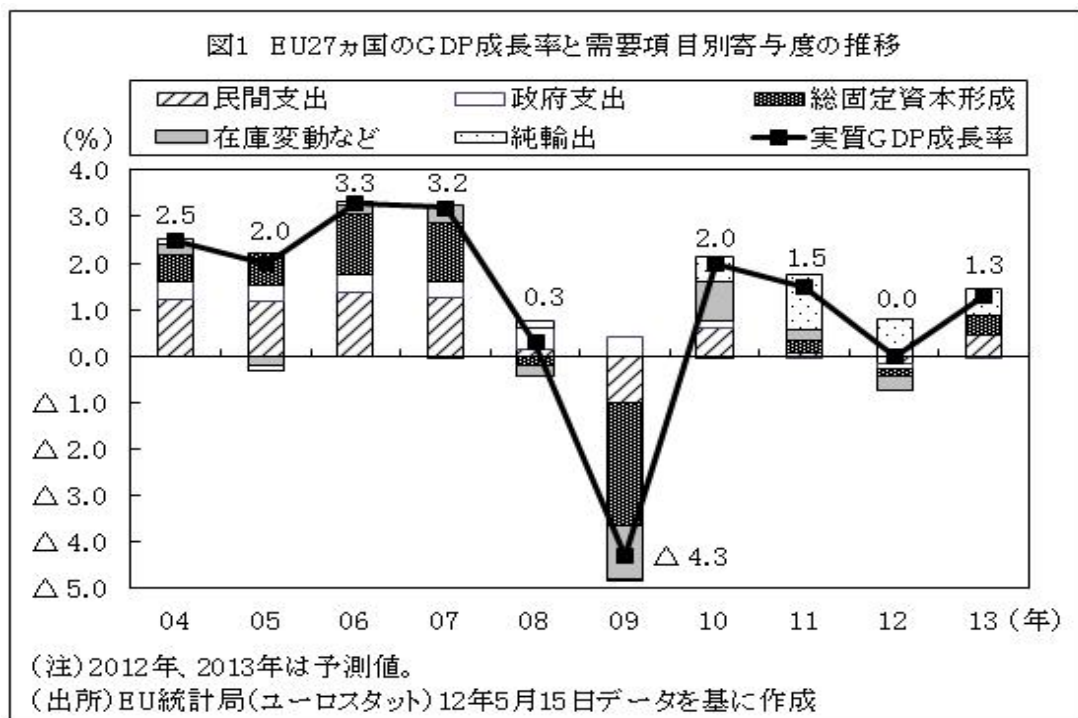
## 1. 欧州債務危機で高まる近隣新興市場への期待（EU）

ブリュッセル事務所執筆

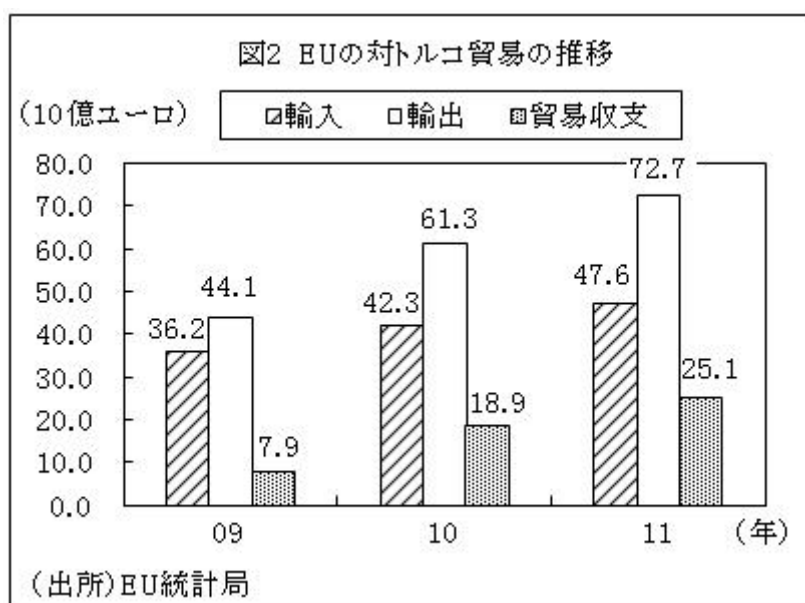
### (1) トルコとの経済関係強化は EU 成長戦略の 1 つ

EU は 5 月 31 日の通商担当相理事会で、「経済成長と雇用」に対する貿易の貢献について討議した。これは 6 月 28～29 日に開催予定の欧州理事会（EU 首脳会議）で具体策を求められている「成長と雇用」の課題に備えたものだった。EU 各国は欧州債務危機後、財政赤字削減のため緊縮財政政策によって歳出を抑える努力をしてきたが、景気の低迷で歳入が増えないため、歳入増につながるような成長戦略も求められるようになった。特に、5 月のフランス大統領選挙での現職の敗退、ギリシャ国民議会選挙での与党の敗北を受け、緊縮財政一辺倒の対策に対して、両国国民から「ノー」が突きつけられ、成長戦略への待望論が広がっている。

こうした状況の中で、先述の通商担当相理事会は成長の主な推進力として、国際貿易や投資、市場統合の重要性を強調した。EU の GDP 成長率予測で、12 年は 0% 成長（図 1 参照）が見込まれている。通商担当相理事会の議長を務めたデンマークのピーア・オールスン・デュア貿易投資相は「(財政緊縮策を採らなければならない) 12 年にとっては、貿易が欧州にとっての唯一の成長の推進力になる」としており、欧州経済に対する輸出の役割が高まっている。



EUの域外貿易は、米国、中国、スイス、ロシアに次ぎ、トルコが第5位の輸出先となっており、第6位の日本を引き離している。EUの対トルコ輸出額は、07年の526億5,000万ユーロから、毎年のように拡大している。08年のリーマン・ショック後の09年は、前年比18.5%減の441億100万ユーロに縮小したが、10年にはリーマン・ショック前のレベルを上回る612億5,300ユーロに増え、11年は726億6,500万ユーロへとさらに拡大した(図2参照)。11年はEUの輸出総額の4.7%を占めている。



## (2) 関税同盟でトルコが製造拠点に

2000年代(2000~09年)半ばから08年のリーマン・ショックまでの間、EUの経済成長を推進したものの1つに、EU拡大があった。EU拡大で、賃金格差のある西欧と中・東欧がEU市場を構成することになった。中・東欧が欧州向けの製造拠点として注目されたことに加えて、新興市場としての将来性を期待されたことにより、設備投資などの外資の流入が急速に進み、EU全体の経済成長を後押しした。しかし、現在のEU加盟交渉国および潜在的な候補国は、旧ユーゴスラビアの西バルカン諸国が中心となっており、EU向けの製造拠点および新興市場の双方からみて、EU経済への貢献は極めて限定的だ。その中で、唯一起爆剤になり得るのはトルコだけといえる。ただ、実際には、EUの経済成長戦略として、トルコのEU加盟を指摘するEU関係者はほとんどいない。そこには経済的要素以外の政治的な要素があるからだ。

トルコは05年10月からEUとの加盟交渉を開始したが、それ以前に1995年12月末にEUとの関税同盟を発効させており、第三国からのすべての工業製品および一部の農産加工品の輸入には、対外共通関税を適用するとともに、EU・トルコ間の関税は無税となっている。関税という意味では、既にEU加盟にほぼ近いシステムが出来上がっている。異なるのは、EU加盟が実現するまでは税関手続きが必要なことで、「商品の自由移動」が完成しているわけではない。

しかし、工業製品の関税が無税になるメリットは大きく、欧州の自動車メーカーなどを中心に、以前からEU市場向けの製造拠点として注目され、活用されてきた。それが、リーマン・ショックや欧州債務危機を経て、またトルコ経済の成長に伴い、市場として注目されるようになってきた。EUからトルコ向けの輸出が急増していることが、市場としての重要性の高まりを裏付けている。また、関税同盟により、EUからトルコ向けの輸出についても関税がかからない点がポイントで、欧州企業はトルコを欧州市場の延長としてとらえ、市場戦略を構築することが可能だとみている。

EUからトルコ向けの輸出について11年の統計を基に商品分類別にみると、機械類および輸送機器の輸出額が最も大きく、324億7,200万ユーロとなり、輸出総額の44.7%を占める(表1参照)。これに化学製品の118億5,800万ユーロ(16.3%)、工業製品の104億8,700万ユーロ(14.4%)が続いており、機械・輸送機器の輸出市場としての重要性がわかる。

表1 EUの対トルコ商品分類別輸出額(2011年)

(単位:100万ユーロ、%)

貿易分類	商品分類	金額	シェア
SITC 7	機械類および輸送用機器	32,472	44.7
SITC 5	化学製品	11,858	16.3
SITC 6	工業製品	10,487	14.4
SITC 8	雑製品	5,259	7.2
SITC 2	非食品原材料(鉱物性燃料は除く)	4,838	6.7
SITC 3	鉱物性燃料	3,858	5.3
SITC 0	食料品および動物(食用)	1,808	2.5
SITC 9	その他	774	1.1
SITC 1	飲料およびたばこ	531	0.7
SITC 4	動植物性油脂	22	0.0
輸出総額		72,588	100.0

(出所)図2に同じ

また、トルコの経済団体のトルコ工業・企業家協会（TUSIAD）は、既に欧州産業連盟（ビジネスヨーロッパ）を構成する 41 の経済団体の 1 つで、双方の経済的なつながりは、実務面でもかなり密接になっている。

### **(3) 難航する EU との加盟交渉**

しかし、トルコの EU 加盟交渉では、政治面での課題が非常に大きい。トルコの EU 加盟交渉は 05 年 10 月に開始され、交渉の項目は 35 章にわたるが、現状で交渉を開始した項目は 13 項目にとどまっており、そのうち、交渉を暫定的に終了したのは科学・研究の 1 項目だけだ（表 2 参照）。

物品の自由移動などの 8 項目については、06 年 12 月の EU 理事会決定で、交渉が凍結されている。EU が 04 年 5 月に 15 カ国から 25 カ国に拡大した際に、トルコが EU との関税同盟の適用国を拡大することになっていたが、キプロス共和国（以下キプロス）を適用外のままとしているため、キプロスの空港や港湾からの物品に対して、トルコが関税同盟を適用するまでの暫定措置として、EU はトルコとの EU 加盟交渉を凍結した。

また、フランスが 07 年にトルコの EU 加盟は時期尚早として、経済・金融政策などの 5 項目について、交渉入りを阻止している。

さらに、キプロスが 09 年 12 月の宣言によって、労働者の自由移動や司法・基本的権利など、トルコの対キプロス関係の正常化義務に関連する 6 項目の交渉開始を阻止している。

表2 EU加盟交渉の進捗状況

章	項目	交渉開始日	進捗状況
1	物品の自由移動		凍結*
2	労働者の自由移動		凍結***
3	サービス供給の設立権と自由		凍結*
4	資本の自由移動	2008年12月19日	
5	公共調達		
6	会社法	2008年6月17日	
7	知的財産権	2008年6月17日	
8	競争政策		
9	金融サービス		凍結*
10	情報社会・メディア	2008年12月19日	
11	農業・地方開発		凍結*/**
12	食品安全・家畜・植物衛生政策	2010年6月30日	
13	漁業		凍結*
14	運輸政策		凍結*
15	エネルギー		凍結***
16	税制	2009年6月30日	
17	経済・金融政策	理事会で保留中	凍結**
18	統計	2007年6月26日	
19	社会政策・雇用		
20	企業・産業政策	2007年3月29日	
21	汎欧州ネットワーク	2007年12月19日	
22	地域政策・構造調整		凍結**
23	司法・基本的権利		凍結***
24	公正・自由・安全		凍結***
25	科学・研究	2006年6月12日	暫定終了
26	教育・文化	理事会で保留中	凍結***
27	環境	2009年12月21日	
28	消費者・健康保護	2007年12月19日	
29	関税同盟		凍結*
30	対外関係		凍結*
31	外交・安全・防衛政策		凍結***
32	財政管理	2007年6月26日	
33	財政・予算計画		凍結**
34	制度・機構		凍結**
35	その他		

(注1) \*06年12月のEU理事会決定に基づく。トルコがEUとの関税同盟に基づく、キプロスの空港・港湾からの物品の移動を認めるまでの暫定的措置。

(注2) \*\*07年のフランスの決定に基づく。

(注3) \*\*\*09年12月のキプロスの宣言に基づく。

(出所) 欧州委員会拡大総局

特に、トルコがキプロスを国家として認めないことに起因して交渉が凍結されている 14

項目については、解決のめどが立っていない。欧州委員会も現状では打開策がないことを認めている。04年のキプロスのEU加盟前には、国連事務総長の仲介で、国民投票を通じた南北キプロスの統一によるEU加盟が模索されたが、国民投票の結果、南側が統一を拒否したことにより、南側だけがEU加盟した経緯がある。13年7月から半年間、このキプロスがEU議長国を務める予定だ。これに対して、トルコはキプロスがEU議長国中の加盟交渉を凍結させる意向を示すなど、当面の間は、交渉が進展しない可能性が高い。

他方、12年5月のフランス大統領選挙の結果、保守のサルコジ氏から社会党のオランド氏に大統領が代わったことで、6月半ばの国民議会選挙で社会党が過半数を取れば、対トルコ戦略にも変化が生じる可能性がある。フランスが交渉入りを阻止している5項目のうち、EU理事会が交渉入りを凍結した8項目と重複する1項目を除く4項目で交渉が始まることが期待されている。しかし、トルコのEU加盟をめぐるフランス社会党議員の意見には賛否両論があり、先行きは不透明だ。

#### **(4) 中東市場への玄関口としての活用の可能性も**

欧州債務危機にあえぐEUおよび欧州企業は、経済成長あるいは企業成長のため、トルコの市場を必要としている。加えて、トルコは優秀な労働力を背景に、EUの生産拠点としても重要な地位を築いており、今後さらに東方にあるイランなどの中東市場への輸出拠点として発展する可能性も秘めている。

トルコはまた、国内市場の成長に伴う輸入増から、貿易赤字、さらには経常収支赤字が拡大しており、こうした問題が自動車に対する特別消費税などの高額な税制にもつながっている。このため、国内産業の強化と、外貨を稼ぐ輸出企業の増加は、貿易赤字の縮小にも寄与すると考えられる。東方市場への生産拠点としての活用は、トルコ当局の政策にも合致し、選択し得る企業戦略の1つになるのではないだろうか。

(田中晋)

## 2. EU はトルコ最大のビジネス相手（EU・トルコ）

イスタンブール事務所執筆

EU とトルコとの経済関係は、1996 年の関税同盟の発効によって飛躍的に伸びた。トルコにとって、国内経済構造の変化にもつながる転機だった。欧州からの消費財の流入急増と欧州企業との競争激化は、トルコ製造業の底上げに貢献した。1999 年に EU 加盟候補国となり、2005 年に加盟交渉が開始された結果、対内直接投資も急伸した。特に金融部門での M&A に関心が集まった。

### (1) 対内直接投資は 2011 年に回復

2002～11 年の対内直接投資の 77.2% を EU が占めている。リーマン・ショック以降停滞した EU 経済の影響で 09～10 年に激減したが、エネルギーおよび再生可能エネルギー分野、金融・銀行業を中心に欧州からの資本流入は続いた。加えてトルコ経済がリーマン・ショックの影響からいち早く立ち直り始めたため、11 年には回復し始めた（表 1 参照）。

表1 EUからトルコへの対内直接投資(国際収支ベース) (単位:100万ドル、%)

	08年	09年	10年	11年			02～11年	
	金額	金額	金額	金額	構成比	伸び率	金額	構成比
EU	11,367	5,234	4,920	12,340	77.8	150.8	70,138	77.2
オランダ	1,343	718	486	1,594	10.1	228.0	15,726	17.3
ベルギー	571	201	49	1,474	9.3	2,908.2	7,262	8.0
オーストリア	586	1,019	1,584	2,235	14.1	41.1	6,912	7.6
ギリシャ	775	59	436	123	0.8	△ 71.8	6,617	7.3
フランス	679	617	623	986	6.2	58.3	5,995	6.6
ルクセンブルク	3,140	493	292	481	3.0	64.7	5,279	5.8
ドイツ	1,237	498	597	605	3.8	1.3	4,940	5.4
英国	1,335	350	245	917	5.8	274.3	4,619	5.1
スペイン	838	145	205	2,230	14.0	987.8	4,128	4.5
イタリア	249	314	25	98	0.6	292.0	1,897	2.1
小計(株式資本分)*	14,733	6,252	6,238	15,856	100.0	154.2	90,864	100.0
対内直接投資総計**	18,269	8,411	9,038	15,876		76.0	110,661	

(注) \*はグロス、\*\*はネット。

(出所) 中央銀行

中央銀行によると、11 年のトルコの対内直接投資は前年比約 2.5 倍の 158 億 5,600 万ドルで、例年通り EU からが全体の 77.8%、123 億 4,000 万ドルと圧倒的だった。11 年に投資を行った外資系企業数は 3,979 社（前年比 20.4%増）で、うち EU 企業が 1,598 社（12.4%



増) だった。この結果、11 年末にトルコで操業する外資系企業総数は 2 万 9,399 社、うち 52.1%の 1 万 5,308 社が EU 企業となった。

11 年の投資を分野別にみると、金融および電気・ガス・水道（エネルギー）のシェアが大きく、それぞれ 38.0%、26.8%だった。前年に成立した石油ガス大手 OMV（オーストリア）による石油販売会社ペトロール・オフィシ（PO）買収、黒海沿岸のサムスン火力発電所の建設、スペイン第 2 位の銀行、バンコ・ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア（BBVA）によるガランティ銀行株式取得が主なものだ。

11 年に発表された M&A 案件は、エネルギー、金融、食品・飲料のほか、ヘルスケア、e コマース部門で目立った（表 2 参照）。主な案件には、投資会社バラレス（英国）によるゲネルエネルギー買収（21 億ドル）、酒造メーカーのディアジオ（英国）によるメイ・イチキ買収（20 億 9,640 万ドル）がある。前者は北イラクのエネルギー権益も含まれる。後者のメイ・イチキは元国営のアルコール飲料製造、販売会社。このほか、ダイキン・ヨーロッパがベルギーから 2 億 5,850 万ドルを投じてサンコ・ホールディング傘下のエアフェルを買収、食品・飲料では英国のコンパス・グループ、エネルギー関連ではイタリアのアンサルド・エネルギー、ヘルスケアでは香港の ADM キャピタル、オランダの PGGM、イタリアのレコルダティ、金融ではベルギーのアジナス、フランスの BNP パリバ（提携銀行 TEB の株式 6.0%を買い増し）、オランダのユーレコなどがトルコ企業を買収した。

表2 欧州企業(欧州域外企業の欧州法人を含む)による2011年のM&A案件

(単位:%、100万ドル)

金額 順位	欧州企業名 (英文)	本拠	トルコ企業名	業種	買収 シェア	買収額
1	Vallares	英国	Genel Enerji	エネルギー(石油)	100.0	2,100.0
2	Diageo	英国	Mey Ickl	食品・飲料(アルコール飲料)	100.0	2,096.4
9	Daikin Europe	ベルギー	Airfel	製造業(空調機器)	100.0	258.5
11	Ageas	ベルギー	Aksigorta	金融(保険)	31.0	220.0
13	BNP Paribas	フランス	TEB Bank	金融(銀行)	6.0	188.0
14	Compass Group	英国	Sofra Hazir Yemek	食品・飲料	50.0	146.5
15	ADM Capital; PFGM; IFC	香港、 オランダ、 米国	Universal Hospitals Group	ヘルスケア(病院)	26.0	140.0
16	Alliance Boots	英国	Hedef Alliance Holding	卸売り・流通	10.0	138.4
17	Stampos	オランダ	Opus Dis Ticaret	小売り	45.0	136.0
18	Recordati	イタリア	Dr. F. Frik Ilac	ヘルスケア (医薬品)	100.0	130.0
19	Ansaldo Energia	イタリア	Yeni Elektrik Uretim	エネルギー (電力生産)	40.0	120.8
20	Eureko	オランダ	Eureko Sigorta/Garanti Sigorta	金融(保険)	20.0	100.9
21	Dow Europe Holding	オランダ	AKSA Karbon Elyaf Sanayi	化学品	50.0	92.5
23	Nasper	オランダ	Vipindirim Elektronik Hizmetler (Markafoni)	eコマース	68.0	86.0
24	Venice European Investment Capital	イタリア	Global Liman	インフラ(港湾)	22.1	77.4
31	Svenska Cellulosa Aktiebolaget	スウェー デン	Komili Kagit	製造業(製紙)	50.0	47.1
37	Air Liquide	フランス	Air Separation Units in Aliaga	製造業(空調機器)	100.0	39.0
46	Doehler	ドイツ	Aroma Karaman Konsantre Tesisleri	食品・飲料	100.0	30.0

(注)3,000万ドル以上の案件。

(出所) Deloitte Annual Turkish M&A Review 2011を基に作成

## (2) 購買力上昇、国内市場も拡大

トルコの人口は欧州・トルコ地域でドイツに次ぐ7,472万人で、1人当たりGDPは02年の2,623ドルから、EU加盟交渉が始まった05年に7,027ドル、08年には1万ドルを超え、11年は1万444ドルに達した。世帯当たりの可処分所得も07年の1万1,300ドルから10年には1万3,200ドルと年々上昇しており、購買力は高まっている。平均年齢は29.7

歳と、若年層の割合が高く、消費の核になっている。

一方で所得格差は大きい。10年の可処分所得配分は5階層区分の最貧困層が全体の5.8%で、所得が高くなるにつれ、10.6%、15.3%、21.9%と配分比率が高まり、最富裕層は46.4%を占める。貧富の差を示すジニ係数に改善はみられるもののなお格差は著しい。しかし、トルコ人は1990年代の高インフレ時代の影響もあり、一般に貯蓄よりも消費をする傾向が強く、GDPの約7割が個人消費になっている。

また地域格差という面でも、人口の18.2%が集中する国内最大の都市イスタンブールが家計消費全体の23.9%（2008～10年平均）を占め、国家税収の約4割を創出するなど、同地を中心とした西部沿岸部に富が集中する傾向がある。一方で、東部、北東部の経済は立ち遅れている。

ただし、トルコ（共和国）史上初めてとなる親イスラム単独政権〔公正発展党（AKP）政権〕が02年に成立し、国内マーケットにも広がりが見られるようになった。特にAKPの支持基盤となったコンヤやカイセリといった保守的な西部の内陸都市を中心に経済の活性化が進み、雇用、消費も拡大し、緩やかながらも中間層が台頭している。また、南東部ではイラクなど中東とのビジネスが拡大し、ガズィアンテプを中心に経済が発展している。このように国内市場の活性化には、リーマン・ショック後の欧州の代替輸出市場として注目された中東・北アフリカなどとの貿易拡大も見逃せない。

### **(3) 輸入急増、リーマン・ショック前の水準に**

トルコの貿易統計でみると、EUとの貿易は1995年の302億ドルから2011年には1,536億ドルに増加した。11年の輸出は624億ドル、輸入は911億ドルで、トルコの輸出総額の46.2%、輸入総額の37.8%を占める（表3、表4参照）。また、EUにとってもトルコは11年の輸入額で7位（構成比2.8%）、輸出額で5位（同4.8%）と、重要な貿易相手国だ。

表3 国別対EU貿易(輸出) (単位:1,000ドル、%、ポイント)

	08年	09年	10年	11年	構成比	伸び率	寄与度
EU27カ国	63,390,419	47,013,415	52,685,304	62,377,538	46.2	18.4	8.5
ドイツ	12,951,755	9,783,225	11,479,066	13,960,905	10.3	21.6	2.2
英国	8,158,669	5,915,169	7,235,861	8,158,436	6.0	12.8	0.8
イタリア	7,818,988	5,890,484	6,505,277	7,855,730	5.8	20.8	1.2
フランス	6,617,511	6,208,801	6,054,499	6,808,753	5.0	12.5	0.7
スペイン	4,047,267	2,823,657	3,536,205	3,920,001	2.9	10.9	0.3
オランダ	3,143,884	2,123,961	2,461,371	3,245,254	2.4	31.8	0.7
ルーマニア	3,987,476	2,215,736	2,599,380	2,875,936	2.1	10.6	0.2
ベルギー	2,122,434	1,796,330	1,960,441	2,451,302	1.8	25.0	0.4
ポーランド	1,586,772	1,321,118	1,504,280	1,758,745	1.3	16.9	0.2
ギリシャ	2,429,968	1,634,388	1,455,678	1,554,411	1.2	6.8	0.1
世界計	132,027,196	102,142,613	113,883,219	134,954,362	100.0	18.5	18.5

(注) 2011年は暫定値。

(出所)トルコ統計機構(TUIK)

表4 国別対EU貿易(輸入) (単位:1,000ドル、%、ポイント)

	08年	09年	10年	11年	構成比	伸び率	寄与度
EU27カ国	74,802,380	56,587,647	72,179,705	91,125,244	37.8	26.2	10.2
ドイツ	18,687,197	14,096,963	17,549,112	22,985,296	9.5	31.0	2.9
イタリア	11,011,526	7,673,374	10,139,888	13,448,991	5.6	32.6	1.8
フランス	9,022,015	7,091,795	8,176,600	9,229,603	3.8	12.9	0.6
スペイン	4,548,182	3,776,918	4,840,062	6,196,436	2.6	28.0	0.7
英国	5,324,034	3,473,433	4,680,611	5,840,156	2.4	24.8	0.6
オランダ	3,056,340	2,543,073	3,156,000	4,004,256	1.7	26.9	0.5
ベルギー	3,150,747	2,371,517	3,213,606	3,959,254	1.6	23.2	0.4
ルーマニア	3,547,820	2,257,963	3,449,195	3,801,227	1.6	10.2	0.2
ポーランド	1,977,852	1,817,093	2,620,956	3,496,131	1.5	33.4	0.5
ブルガリア	1,840,008	1,116,902	1,702,534	2,474,620	1.0	45.3	0.4
世界計	201,963,574	140,928,421	185,544,332	240,833,236	100.0	29.8	29.8

(注) 2011年は暫定値。

(出所)表3に同じ

11年のトルコのEU27カ国との貿易額は、輸出入ともに前年比2ケタ増で、各国別でも軒並み2ケタの増加となっており、貿易に関してみるとおおむねリーマン・ショック前の08年水準に戻りつつある。

11年のEUからの輸入額は前年比26.2%増の911億2,520万ドルで、08年比でも21.8%増だった。トルコ・リラ安の影響もあり、主要国を中心にリーマン・ショック前の水準を上回っているが、8月以降はリラ高が顕著になり、伸び率は下半期に減速した(表4参照)。

輸入品目では、自動車・同部品、一般機械、電気機器のシェアが大きく、プラスチック、

医薬品なども伸びている。トルコは伝統的に生産における輸入依存が高く、中間財の比率が大きい。11年も輸入全体の71.9%（前年比31.7%増）を占める。このため欧州からの部材の輸入も好調だった。

自動車も上半期に過熱気味とされた国内販売が大きく伸びており、輸入も大きく伸びた。トルコでは国内販売における輸入車の比率が59.1%と高く、トルコ自動車工業会（OSD）によると、国内生産車が13.6%増の37万2,335台だったのに対し、輸入自動車販売台数（小売り）は15.7%増の53万8,532台だった。メーカー別の輸入乗用車販売台数ではフォード、フォルクスワーゲン、オペル、トヨタ、現代の順で、ルノー、フィアットはトルコでの生産比率が大きく、全体ではルノー、フォード、フィアットの順となる。また、軽商用車ではトルコ国内で多く生産しているフォードとフィアットが突出し、両メーカーで市場の53.7%を占め、輸入車では最大のフォルクスワーゲン、ルノーがこれに次ぐ。このように欧米系の自動車が強く、ブランド力は圧倒的に強い。同様のことは衣料品でもいえ、「ザラ」「マンゴ」などスペイン系ブランドが大きなシェアを占めている。

#### **(4) ドイツ向け輸出も回復**

11年のEU27カ国への輸出額は前年比18.4%増の623億7,750万ドルで、08年比でなお1.6%減だが、ドイツ、イタリア、フランスなどは08年を上回る回復を示している（表3参照）。

トルコ最大の貿易相手国であるドイツ向けの輸出は09年に25.8%減となったものの10年以降は順調に回復を示している。品目では衣料品、自動車・同部品、一般機械が輸出を牽引しており、電気機器がこれら3品目に次ぐ。英国、イタリア、フランスといった主要輸出国への輸出品目もドイツと同様だ。英国向けには通信機器も好調になっている。

衣料品はドイツ（構成比23.8%）を最大の市場とし、英国（14.4%）、スペイン（9.6%）、フランス（7.8%）、オランダ（5.5%）向けのシェアが大きい。特に11年は、スペイン、オランダ向けが2ケタの伸びとなった。かつての主力輸出品であった衣料品は一時、中国製品との競争に壊滅的な打撃を受けたが、欧米有名ブランドのOEM（相手先ブランドによる生産）で技術力を磨き、欧州市場の特性を熟知することで品質主導の回復を遂げている。

自動車はルノー、フィアット、ダイムラーなどがトルコ国内に生産拠点を持つこともあり、フランス（構成比 16.5%）、イタリア（14.0%）、ドイツ（8.7%）のシェアが大きい。輸出は前年比 4.8%増の 79 万 966 台で、生産の約 7 割が輸出されている。部品ではドイツのシェアが圧倒的で全体の 17.8%を占める。次いでフランス（5.2%）、英国（4.7%）、イタリア（4.7%）、ルーマニア（4.6%）が続く。自動車関連(部品を含む)全体では、輸出額全体の 74.2%を EU 向けが占める。一般機械はポンプ、コンプレッサーが多く、工作機械なども輸出されている。欧州ではドイツ、英国、イタリア、ルーマニア向けが主体で、イラク、米国、ロシアのシェアも大きい。電気機器は英国、ドイツ向けのシェアが大きく、主要国向けは軒並み 2 ケタ増だった。このように成長市場としてのみならず、欧州向けの生産拠点にもなっている。

## (5) 極端な欧州依存から脱却へ

10 年 5 月にトルコ船籍ガザ支援船が公海上でイスラエル軍の急襲に遭い、トルコ人が犠牲になった事件をきっかけに、トルコとイスラエルとの政治的関係が急速に冷え込んだ。この事件でイスラム世界でのトルコ人気が高まり、一方でトルコの EU 加盟交渉がフランスやドイツの消極的姿勢で遅延しているため、トルコが対外関係で欧米よりも中東イスラム世界を中心とした「東方志向」に転じたとの報道もあった。特に現在のエルドアン首相率いる AKP 政権はトルコ初の親イスラム単独政権で、02 年の政権奪取当初からその方向性を懸念する向きもあった。

しかし、少なくとも経済関係では、貿易の半分弱、直接投資の約 7 割を占める EU 経済との関係に極端な停滞はみられない。中東イスラム圏との貿易は、輸出のシェアで 02 年の 9.5%から 11 年には 20.7%、輸入で 4.5%から 8.5%とそれぞれほぼ倍増したが、貿易全体の中ではどちらかと言えばマイナーで、直接投資額も全体の 10%に満たない。そもそもトルコ企業は海外の市場開拓に貪欲で、旧ソ連崩壊後の中央アジア・コーカサスでの市場開拓に先鞭（せんべん）をつけた実績もあり、政府もこれを支援するため周辺国との自由貿易協定戦略などを積極的に進めてきた。つまり「東方指向」とはトルコ経済の担い手たちによる多角化の一環であり、それがリーマン・ショックで縮小した EU 市場の代替志向に重なったことと、周辺地域での政治・外交的な影響力拡大の動きが政治的に誇張されたのかもしれない。

リーマン・ショックは、トルコ経済に極端な欧州依存からの脱却の必要性を示したといえよう。欧米企業の中には、トルコのこういった動きと地政学上の優位性を利用し、トルコに周辺国を統括するハブ機能を置くところもある。欧州企業では GE ヘルスケア（英）、ユニリーバ（オランダ／英）、ベリフォン（フランス）、グラクソ・スミスクライン（英）、シュナイダー・エレクトリック（フランス）などがイスタンブールから中東、アフリカなどの市場を統括している（表5参照）。12年現在のトルコは、既に中東イスラム世界を越え、インド、韓国、日本などのアジアや南米にも経済活動拡大に向けた足場づくりを強化している。

表5 トルコにハブ機能を置く主な外資系企業

	企業名		管轄地域	管轄国数
1	コカ・コーラ	米国	ユーラシア、アフリカ	90
2	GEヘルスケア	英国	中東、アフリカ、ロシア、CIS	80
3	マイクロソフト	米国	中東、アフリカ	76
4	インテル	米国	中東、アフリカ	67
5	ユニリーバ	オランダ、英国	中東、北アフリカ、ロシア、ウクライナ	36
6	ベリフォン	フランス	バルカン諸国、イスラエル	30
7	グラクソ・スミス・クライン	英国	中東、アフリカ	30
8	シュナイダー・エレクトリック	フランス	中東、バルカン諸国	27
9	エリクソン	スウェーデン	中東	22
10	カーギル	米国	中東、北アフリカ、中央アジア	20
11	ボルボ	スウェーデン	中東、アフリカ、中央アジア	18
12	BASF	ドイツ	中東、北アフリカ	18
13	ペプシコ	米国	バルカン諸国(ギリシャ含む)	14
14	ロシュ	スイス	中東、アフリカ、インド	14
15	ヘンケル	ドイツ	中東、アフリカ	14
16	P&G	米国	東欧、中東、アフリカ	11
17	ボッシュ・シーメンス・ホーム ムアプライアンス	ドイツ	中央アジア、イラクなど	11
18	ファイザー	米国	中央アジア、コーカサス	10
19	マスターカード	米国	東欧	10
20	ノボ・ノルディック	デンマーク	中東	9
21	LGエレクトロニクス	韓国	中東、北アフリカ	9
22	アドビ	米国	バルカン諸国、イスラエル	9
23	ベネトン	イタリア	中央アジア、コーカサスなど	7
24	チェバ・ロジスティックス	オランダ	バルカン諸国、エジプト、中東	6
25	Multiturkmall	オランダ	ロシア、リビア、グルジア、イラン	6
26	VISA	米国	イスラエル、ルーマニア	2

(注) 網掛けは欧州企業。

(出所) トルコ投資促進機構(ISPAT)

(中島敏博)

### 3. 独自の製品開発と人的ネットワーク構築がカギ（欧州）

ブリュッセル事務所執筆

ここ数年で大きく成功している企業はトルコ向けの独自製品を開発し、消費者性向に合致した「プライド」をくすぐる商品を投入している。また、ビジネス上のあらゆる点において、人間関係などの個人的なつながりが重要であり、信頼関係の構築が不可欠だと多くの欧州企業が指摘している。

#### (1) 大型買収で後発参入も

トルコ市場に既に進出し、ビジネス拡大に励む欧州企業が共通して期待を寄せる理由は、現在の市場規模に加え、購買力の核となる若年人口の多さと、今後の中間層の拡大による高級品の需要増などだ。EU 域外の近隣諸国で、7,472 万人（2011 年トルコ統計機構）とロシアに次ぐ人口規模があり、若年層が厚いのはトルコ市場の強みとなる。また、中東、北アフリカ、中央アジアへの輸出基地、販売拠点として注目している欧州企業も多くみられる。

トルコ市場への進出形態は企業により、また参入時期によりさまざまだ。自動車大手のルノー（フランス）のように、現地での販売網構築を効率よく立ち上げる必要がある場合には、合弁での進出が比較的アプローチしやすい方法だったと考えられる。1990 年代後半に進出したファッション小売り雑貨のザラ（スペイン）の例では、トルコ企業のフランチャイズ化で参入し、1 年半後に買収、子会社化というアプローチを取った。トルコでビジネスを行うに当たって、信頼できるパートナーを探すことはとても重要で、合弁やフランチャイズ化という手法は販売網を獲得しやすいアプローチといえる。トルコに古くから進出しているケースや、多くの外資が進出してきてくる以前のケースでは、こうしたアプローチが主流だったとみられる。

しかし、成功している事例をみると、大型買収により進出当初から業界上位に食い込む事例も目立ち始めている。オランダ金融大手の ING 銀行やオーストリアの石油・ガス・電力大手の OMV は最初から、あるいは短期間で買収し、完全系列化することで当該業界のトップ、あるいは上位に組み込む手法を取った。買収額が高額に及んだケースもあるが、数少ない欧州近隣の大市場で短期間で同業他社を追い抜き、上位の地位を築くには最良の方



法といえる。

大手買収のメリットとして、(i) 現地企業が持つノウハウを生かすことで、トルコ特有の顧客の嗜好（しこう）、商習慣、必要な規格などに適合した商品に事業を集中できる、(ii) 現地サプライヤーをグループ傘下に収めることで、部品から製品までを迅速に対応できる、(iii) 販売業者、顧客などの現地ネットワークの獲得で信頼性、ブランド力が向上する、という3つの利点を指摘する企業もある。

## (2) 人気の高いセダン車

欧州近隣の成長市場としてトルコ市場が注目されるに従い、進出企業も増え、市場競争は激しさを増していることが、企業や業界団体へのヒアリングからも明らかになっている。

競争を勝ち抜くために、ING 銀行は「オレンジ・アカウント」という口座維持費がかからず利率が高いトルコ向け商品を開発し、顧客獲得を急いでいる。またルノーは、コンパクトカーの延長として新興市場国向けにトルコで開発したセダン車「シンボル（小型セダン）」と「フルエンス（中型セダン）」を投入し、ベストセラーになった。消費者の経済性と家族構成を踏まえ、「プライド」をくすぐるセダン車の人気が高く、新興市場向けのセダン車モデルを同国で開発したことが特徴だ。

他方、自動車需要の拡大を見込み、国際的には薄利多売で利益が出にくいガソリンスタンド事業に挑戦する OMV の取り組みや市場戦略は注目に値する。個人経営スタンドを5年契約で自社ブランド化し、徹底した顧客データ調査と管理でスタンドを「プレミアム」「コア」「エコノミー」の3つのカテゴリーに分けて、統計的にアプローチするスタイルは興味深い。

OMV と対照的なのはインディテックス・グループだ。今後は、同社が持つ8ブランドのうち1つ「ザラ」ブランドのトルコにおける店舗拡大を急ぐが、出店場所は経験と「嗅覚」に頼り、自分たちで検証して決めるという。また、衣類のアイテムを販売するのではなく、ファッションやライフスタイルを販売するコンセプトのため、ファッションに敏感な若者がいる大都市で店舗を展開するという。トルコ市場向けに特別にアレンジすることのないビジネスモデルを確立している点が他の欧州企業と異なっており、日本の小売流通企業の参考にもなると考える。

### (3) 人間関係の強さ不可欠

ボイラーなどの暖房・空調機器向けの配管用パイプや継ぎ手を製造・販売しているイタリアの中小企業、グロツパリの輸出マネージャーは、中小企業からみたトルコ市場の特徴として、(1) ビジネスには人間関係が非常に重要、(2) 市場は急変動しやすいので、正確な生産計画を立てておくことが必要、(3) 投資関連コストは拠点の設置場所によって大きく異なる、(4) 市場の発展に伴い、価格だけでなく製品の質も重視される傾向にある、(5) 為替が不安定で投資計画に支障をきたすことがあり、貸出金利は欧州より高い、の 5 点を挙げている。

1 点目の人間関係の重要性については、中小企業に限らず多くの欧州企業が指摘している点だ。ネットワークが機能する市場であり、トルコ人のスタッフや仲介者なしに参入することは難しいという。これが、合弁や買収、フランチャイズ化などで参入した企業事例の背景となっている。個人的なコンタクトや信頼関係の構築が不可欠という点は、提携相手や流通業者、サプライヤーや消費者、全ての人間関係に共通な要素といえるだろう。

「トルコの消費者はトルコで生産された製品を好み、保守的な面がある」というトルコ・ネスレ前会長の指摘が、消費者性向の本質を突いている。トルコで開発・生産されたルノーのセダン車が売れている点からも、国産品であることはトルコ人の「プライド」を満たす 1 つの要素ではないかと。しかし同時に、経済性を重視する志向から価格設定も重要なのはいうまでもない。

さらに、欧州とトルコの経済面での結び付きは強く、トルコ工業・企業家協会 (TUSIAD) が欧州産業連盟 (ビジネスヨーロッパ) の構成団体の 1 つになっていることを本シリーズ 1 でも紹介したが、在トルコ欧州企業のトップの多くは各業界で経験を積んだトルコ人であり、人材の登用が進むというよりも、欧州企業にかなり一体化している点を指摘しておきたい。そのためか、「業界ナンバーワンを目指す」といった「プライド」に響く戦略を掲げる企業も多くみられ、市場戦略に人間味あふれる要素が多い点もトルコの特徴ではないかと考える。

### (4) 税制の動向には留意

他方、留意すべき課題として、特別消費税 (SCT) や繊維製品などに対する追加関税の

問題が指摘される。

自動車やアルコール飲料、ぜいたく品（香水、化粧品、毛皮、デジタルカメラ、携帯電話など）などに高率の消費税が課されており、これが人口の多さにもかかわらず、新車販売が伸び悩んでいる要因の 1 つになっている。また、繊維製品や衣料品に対する輸入追加関税措置を理由に価格を引き上げた企業もある。

SCT は 1999 年にトルコで発生した大地震を受けて導入された震災復興税をベースに 2002 年 8 月に導入、11 年 10 月に税率を引き上げられた。背景にはトルコの貿易赤字の増加解消（輸入品の抑制）や、インフラ投資プロジェクトの資金捻出があるとの見方が一般的だ。このことが、「(今の税制が続く限り) トルコ国内の新車販売がいつ 100 万台を超えるかを言うことは難しい」というルノー・マイス社長の発言にもつながる。また ING 銀行が、インフラ投資プロジェクトを外資に頼らず、国内資本で賄えるよう貯蓄率の上昇につながる商品を開発していくことが使命だと強調する背景ともなっている。

(田中晋)

## 4. ING、2つの主力商品を武器に市場を開拓（オランダ）

ブリュッセル事務所執筆

ING 銀行は欧州市場での不振を新興市場トルコの開拓で巻き返す。トルコ市場への参入は 2008 年後半と後発ながら、「オレンジ・アカウント」と「ING デイリー・パッケージ」という同国に合わせた主力商品を武器に、支店を持たない「モバイル・バンキング」の今後の開発と合わせて、若年人口が多い市場の開拓を進めている。ING トルコの広報・対外関係部門へのヒアリング内容も含めて、同社のトルコ市場開拓事例を紹介する。

### (1) 2008 年の金融危機までは、買収により市場を拡大

オランダのアムステルダムに本社を持つ ING グループは、欧州の金融機関としては第 16 位（12 年 3 月末時点の市場価値ベース）に位置している。ING とは、Internationale Nederlanden Groep の頭文字を社名にしたもので、1990 年に銀行業と保険業の兼業を制限する規制がオランダで緩和されたのをきっかけに、91 年にオランダの銀行 NMB Postbank Group と保険会社 Nationale-Nederlanden とが合併して設立された。

95 年には倒産したロンドンの最古の商業銀行ベアリングス銀行を 1 ポンドで買収し、初めての大規模買収により新興市場における商業銀行事業の存在感を高めることになった。その後も ING は買収によって急速に市場を拡大した。しかし、2008 年の金融危機による財政難で、ING グループは 08 年 10 月に、証券および重要な事業変更と投資に関する拒否権と引き換えに、オランダ政府から 100 億ユーロの資金を受け入れた。後に ING グループは証券と拒否権の大部分を買い戻しており、残額である 30 億ユーロをできるだけ早く完済することを目指している。欧州委員会はこの国家資金投入の条件として、さまざまな制限を ING グループに課しているため、事業成長のためにもこの債務の返済が急務となっている。

ING グループは、買収によって拡大してきた歴史があるが、オランダ政府への債務返済が完了するまでは他社を買収する可能性は低い。同グループは、12 年に引き続き保険と資産管理事業の処分を進めるとともに、ベネルクス（オランダ、ベルギー、ルクセンブルク）、ドイツ、ポーランドで主要なリテールバンク、またベネルクスと中・東欧で主要な商業銀行の地位を持つ欧州の銀行になるという戦略を展開していくとしている。

## (2) トルコを最も重要な成長市場に設定

ING グループはこうした戦略の中、ベネルクスとドイツ、ポーランド、ルーマニア、トルコ、インドにある 6 支店を中核拠点に位置付けており、同グループの中でトルコは数少ない選ばれた成長市場となっている。ING によると、トルコは欧州・地中海地域の中で最大の市場であり、10 年の購買力平価でみた GDP では、世界で 16 番目、欧州で 6 番目の経済国であると強調する。ING はそのため、トルコをビジネス拡大のために、最も重要な成長市場として、中核拠点の 1 つに位置付けた。

ING グループはこうした戦略に基づき、07 年 6 月にトルコの軍互助協会 (Oyak) に属するオヤク銀行を 26 億 7,300 万ドルで買収することを発表、同年 12 月に自己現金資本での買収を完了してトルコ市場に参入した。この買収金額は、07 年 3 月末時点の簿価の 3.26 倍、06 年の正規収入の 26.6 倍と割高だった。しかし、外資によるトルコの銀行の買収が進む中で、オヤク銀行は 2 桁成長で急速に発展するトルコの金融セクターに参入する最後の機会とみられていた。ING トルコ法人の広報・対外関係部門によると、買収後、ING 本社はオヤク全社員から ING ブランドへの移行完了可能時期の情報を入手し、その結果、移行期限を 08 年 7 月 7 日に設定した。移行業務は複雑だったが、全員がその期限を順守するよう要請され、期限通りに ING 銀行としてブランド移行を完了したという。

オヤク銀行は 1984 年に設立され、トルコのリテール銀行のトップ 10 に入る銀行で、買収時の従業員は 5,900 人、シェアは約 3% だった。また、365 支店で 130 万人の個人顧客と、1 万 3,500 社の中小企業の顧客を有していた。ジェトロが 5 月半ばに広報・対外関係部門にヒアリングした時点で、ING 銀行・トルコは、322 支店を有し、120 万人の顧客にサービスを提供している。また、トルコの 82 都市中 70 都市に支店を持ち、バーレーンと北キプロスにも展開している。ING 銀行・トルコの純利益 (10 年) は 1 億 1,200 万トルコ・リラ (1 トルコ・リラ=約 43 円) で、これは 09 年の 1 億 8,700 万トルコ・リラ、08 年の 1 億 4,000 万トルコ・リラに比べるとやや減少している。また、ING グループは、オヤク銀行買収後 3 年半で、34 億 8,000 万ドルを ING 銀行・トルコに資金供給した。

### ING 銀行・トルコの純利益推移

(単位:100 万トルコ・リラ)

	08年	09年	10年
純利益	140	187	112

(出所)ING 銀行・トルコ

### (3) トルコ人の新 CEO を迎え、拡大戦略を模索

トルコでは、2010年1月から最高経営責任者（CEO）を務めたオランダ人のビルフェレッド・ナーヘル（Wilfred Nagel）氏に代わり、11年10月からトルコ人女性のプナル・アーバイ（Pinar Abay）氏を新 CEO に迎えている。08年のトルコ参入以来、約4年で経営トップ3人目となる。新 CEO は、米国の経営コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーに長年勤務し、1998年からトルコ事務所で金融産業担当執行パートナーを務めていた、トルコの金融専門家である。また、マッキンゼーのニューヨークやサンフランシスコ事務所でも勤務経験があり、専門は支店展開、多チャンネルバンキング、バンキング戦略、そして欧州事業だ。

「トルコは国内の需要で成長する市場で、海外の需要に対する依存が比較的小さいため、世界経済不況下では有利だ」と前 CEO のナーヘル氏は述べている。実際に、2008年のリーマン・ショックに端を発する金融危機による財政難で、オランダ本国では政府から資金を借り入れたが、トルコでは拡大戦略を打ち出している。トルコでの主な成長事業は、不動産ローン、中小企業向け銀行業、商業銀行業、プロジェクトファイナンス、保険と年金サービスとしている。



ING銀行・トルコの建物入り口

トルコの新 CEO にトルコ金融の専門家を据えたことより、ING が現地の知識と経験を重視していることが垣間見える。アーバイ新 CEO は、ING 銀行をトルコで最も好まれる銀行にし、特定の地域では他の同業者に勝る、強い競争力を持つ銀行にするという目標を掲げ、「大型銀行がトルコに参入するのを恐れる存在になる」（「ヒュリエット・デイリーニュース」紙 11年9月30日）と述べている。しかしながら、ING 銀行・トルコの広報・対外関係担当者は「ING 銀行はトルコ市場での有機的な成長を目指しており、トルコの銀行を買収する計画はない」と説明する。

#### (4) 主力 2 商品を武器にトルコ市場を開拓

また、広報・対外関係担当者は同社の販売・マーケティング戦略について、次のように説明する。

ING 銀行のトルコにおける主な戦略は、同国の持続可能な経済成長を支援することだ。経済成長の促進は、国民の貯蓄奨励と輸出業者の生産能力支援という 2 つの重要なチャンネルを通じて行われる。トルコ政府は建国 100 周年に当たる 2023 年までに、a.世界経済における上位 10 ヶ国以内に入る、b.GDP を 2 兆ドルまで引き上げる、c.輸出を 5,000 億ドルまで拡大することなどを目標に掲げており、ING 銀行・トルコはこれに貢献することを決意している。

なぜ貯蓄を奨励するか。トルコの国内貯蓄は比較的低い、持続可能な高い成長に決定的な影響を及ぼすからだ。そのため、意識を喚起し、貯蓄のための財政措置の選択肢を提供することが個人貯蓄を支援することだと強く信じている。若年層の人口が多く、このことはとても大きな貯蓄市場に発展していくことを意味している。リテールバンキング（中小企業・個人向けの銀行業務）における ING の国際的な主な強みの 1 つは貯蓄である。この分野でとても強い潜在力があるトルコは、ING 銀行にとって明らかに成長市場を意味している。ING 独自の製品は市場における地位を強化する。

他方、民間部門全体の貯蓄も重要であり、貯蓄を投資に転用しなければならない。トルコの外国資本への依存度を低くすることで、大規模インフラ投資の資金が国内で賄われ、外国資本が貿易関係の取引や短期的な取引に確保される状態に到達することができる。トルコの産業界は、より付加価値の高い製品や輸出に向かうべきだ。ING 銀行・トルコは、国内輸出業者と投資家の双方を支援し、彼らのビジネスをほかの国々に拡大させ、同ビジネスが経済の付加価値を高めるよう支援していくとの意向を強調しておく。

ING はこうした戦略のもとで 2011 年に、独自の貯蓄商品として「オレンジ・アカウント」を立ち上げた。これは期間を気にしなくてもよい上、定期預金のように機能する口座だ。競争力のある利子率を提供するが、最低預金額はなく、口座維持費もかからない。加えて、勧誘促進のプロモーションとして、年率 9.5%（口座開設後 90 日間のみ、その後は年率 8.5%）の高利息を提示した。現在ではこのプロモーション利息は年率 11%（口座開設後 30 日間の

み、その後は年率 10%) に引き上げられている。利息の変更理由として、同業他社のうち 2 社が類似商品を投入してきており、差別化を図る必要があったためだ。

「オレンジ・アカウント」はトルコの貯蓄銀行として、同社の地位を強化し、新規顧客を呼び寄せる画期的な戦略だった。新たなカテゴリーを導入することで、トルコの貯蓄預金口座システムが変化している。

ちなみに、「オレンジ・アカウント」はカナダ、スペイン、オーストリア、フランス、イタリア、ドイツ、英国、チェコ、ポーランドなどの、ING 銀行があるほとんどの国で何百万人もの顧客に好まれており、ING のブランドが浸透している。

「オレンジ・アカウント」を通じて、この 1 年間で達成した内容は次のとおり。

- ①同社の顧客向け銀行業務におけるトルコ・リラでの預金額は 2010 年末と比べ 50%増加し、12 年 3 月末時点で、トルコ・リラ預金額の市場シェアが 3 ポイント増加した。
- ②25 万トルコ・リラ未満の預金額のシェアが 75%で、業界平均の 39%を上回っている。
- ③顧客の平均残高は 1 万 5,000 トルコ・リラで、ING 銀行は低収入層に普及する銀行の 1 つになっている。
- ④「オレンジ・アカウント」の顧客は 32 万件に達している。

2 番目の主力商品は「ING デイリー・パッケージ」で、こちらも 11 年に立ち上げた。目的は顧客の日々のニーズに応えることで、彼らのメインバンクになることだった。10 ヶ月で、「ING デイリー・パッケージ」の顧客は 12 万 5,000 件に達した。その結果、同社の顧客ベースは 11 年と比べて倍増した。

こうしたプロセスを通じて、ING 銀行・トルコでは積極的な支店拡大策を追求していない。現在の支店数は 322 支店であり、それらはすべて都市の中心地に位置している。顧客はこれらの支店を通じて、同銀行にアクセスできる。代わりに、同社は支店を持たない銀行戦略を追求している。トルコはとても若い人口が多く、支店を持たない戦略に将来性があるとみている。国際的な経験を生かし、支店を持たない銀行業に投資する。



## (5) 今後の課題は「モバイル・バンキング」と人材育成

ING 本社では新しい「ING モデル」として、「まずダイレクト・バンキング、必要であればアドバイス」をするアプローチを推進しており、顧客にとって便利なだけでなく ING のコスト削減にもなるとして、インターネットを利用したバンキング化を進め、支店はダイレクト・バンキングをサポートするモデルを進めている。このダイレクト・バンキングは、主に先進国でサービスを提供しており、既にオランダでは売上高の 60%がインターネットを通じたものだ。しかし、同時に顧客サービス向上のため、コールセンターの従業員は売り上げ目標を持たず、顧客のニーズを満たす接客ができるよう工夫されている。

ING 銀行・トルコの広報・対外関係部門によると、「ING ダイレクト」は世界で最も大きいインターネット・バンキングであり、世界で約 1,700 万件の顧客がある。オランダやベルギーでは、同社はインターネット・バンキング・サービスを提供した最初の銀行で、モバイル・バンキング・サービスを 14 カ国で提供している。ING はインターネット・バンキングで欧州市場を主導しており、11 年 12 月時点で 1,120 万人が利用した。こうした国際的な専門性を活用し、トルコでもインターネット・バンキング、特にモバイル・バンキングに今後、投資したいと考えている。

11 年 7 月には、ING 銀行はトルコのモバイルソフトウェア開発会社ポジトロン(Pozitron)と提携し、「ING モバイル」というモバイル・バンキングのアプリケーションサービスをトルコで開始した。携帯電話から個人の銀行口座に簡単にアクセスできるだけでなく、最新の金融商品情報や ATM の場所情報を入手し、住宅ローンの計算やクレジットカードの支払いもすることができる。これは 12 年、トルコの「最も優れたモバイル・アプリケーション」で 1 位を受賞している。インターネット・バンキングおよびモバイル・バンキングについては、現状ではまだ実現したいレベルのサービスを提供できておらず、2 年後の本格稼働に向けて投資を行っているところで、今後の課題だという。

さらに、今後の課題としては人材育成を挙げる。ING では、グループ人事部が一貫した戦略を持って世界の人材育成を統括しており、各国の事業所の人事をサポートしている。グループの人材育成は現在、事業同様、銀行と保険部門で分離する過程にある。銀行業は人のビジネスであるとの認識から、ING は「Top Employer」になることを目指しており、11 年にグローバル人事部では 22 の世界共通基準を設定して、各国の事業所人事部に対する

ワークショップを実施した。これらを基に、各国事業所は、強み、課題、優先事項に沿って独自のアクションプランを策定した。進捗状況は、世界と各国の両方で測定される予定だ。さらに、グローバル人事部は11年に、銀行と保険事業それぞれのリーダーシップ像を特定し、今後、採用、人材開発、昇進、業績評価に活用される予定である。

グローバル人材開発プログラムも実施している。銀行部門の「グローバルタレント開発プログラム」は、3年間で管理、商業銀行、リスク、ファイナンス、ITの中の1つの分野で、1~2の職務を経験する。また、「ING バンクアカデミー」では、戦略的リーダーシップ、バンキングとプロフェッショナルスキル、プロジェクト活動、に関する研修を行っており、オンラインプログラムも多い。

また、ING ではグローバル人事が「成功文化に関する調査 (Winning Performance Culture Survey)」と呼ばれる社員満足度に関するオンライン調査を全世界の社員を対象に行っている。11年は、銀行部門では80%、保険部門では82%の回答率で、スコアはそれぞれ66%と68%だった。またこの調査結果から、課題は、戦略的決定を継続して伝達すること、キャリア開発機会を増やし、業務プロセスの改善を進めることであることが分かったとしている。

ING 銀行・トルコは、「オレンジ・アカウント」と「ING デイリー・パッケージ」というトルコ市場に合わせた2つの主力製品を武器に、「モバイル・バンキング」の開発と人材育成という今後の課題に挑みながら、同国市場での効率化と利益拡大を図る戦略を進めている。

(田中晋)

## 5. 高品質商品の評価が上昇する傾向に（イタリア）

ミラノ事務所執筆

イタリアとトルコの貿易額は過去約 10 年間で 2 倍以上になり、トルコの存在感が高まっている。トルコはイタリア企業にとって生産拠点立地の位置付けだったが、近年、市場としての魅力も増している。政府や関係団体もその後押しを行っているが、両国の経済関係強化のためには中小企業を含めたさらなる企業交流が求められている。しかし、トルコ市場には幾つかの特殊性もあり、イタリアの中小企業にとっては特に商品の品質や金融市場の不安定性が注意を要するポイントになっている。

### (1) 対トルコ貿易は輸出入とも 2 桁の伸び

2011 年のトルコとの貿易は、イタリアからの輸出が前年比 19.9%増の 96 億 2,800 万ユーロ、輸入が 15.9%増の 59 億 7,800 万ユーロで、輸出入ともに 15%を超える伸びを示した。2000 年には 46 億 4,600 万ユーロだった輸出額は、11 年には 2.1 倍（輸出全体では 40%増）に、輸入額も同様に 00 年の 22 億 1,000 ユーロから 11 年には 2.7 倍（輸入全体では 50%増）となり、貿易におけるトルコの存在感は急速に高まっている。

11 年のトルコ向け輸出を品目別にみると、機械（構成比 24.1%）が前年比 27.5%増の 23 億 2,300 万ユーロで、最大となった。次いで燃料・石油精製品（14.5%）が 65.5%増の 13 億 9,400 万ユーロ、また、輸送機器（12.1%）が 0.4%減の 11 億 6,400 万ユーロと、上位 3 品目で半分を占めている。このほか、プラスチックやゴムなどの原材料分野については、今後もトルコで自動車や消費財を中心とした活発な生産活動が続けば、イタリア企業にとってさらなる輸出機会になるとみられている。

一方輸入は、最大品目の輸送機器（構成比 24.3%）が前年比 3.0%減の 14 億 5,400 万ユーロ、次いで繊維・衣料品・皮革製品（22.1%）が 17.5%増の 13 億 2,200 万ユーロ、金属製品（18.8%）が 78.2%増の 11 億 2,500 万ユーロと続き、上位 3 品目で全体の約 3 分の 2 を占めている。

### (2) 消費市場の側面が強まる

輸送機器は、フィアットが 1968 年にトルコ企業と合弁企業を立ち上げ（生産は 1971 年

開始)、現在は「ドブロ」や「ミニカーゴ」といった小型商用車を中心にトルコで生産している。2011年には合弁会社の生産が40周年を迎え、立ち上げ時は年間2万台だった生産能力も現在では40万台に拡大し、イタリアを含む80を超える国・地域へ輸出する生産拠点を育っている。

また、繊維・衣料品・皮革製品も、ベネトンやエルメネジルド・ゼニアなどのアパレル大手が進出している。ゼニアはワイシャツ生産専門の工場を設立。工場の高い加工技術、人材の競争力、納期の的確な管理は、同社のワイシャツ生産の強みとなるなど、イタリア企業にとってトルコは生産拠点として大きな役割を果たしている。

一方最近では、トルコの内需拡大を背景として、消費市場としての役割を担うようになってきている。フィアットは、高まる自動車需要を背景に、11年にはグループ全体で13万台の自動車(乗用および商用車を含む)を販売し、トルコ市場で15%のシェアを確保している。

また11年10月には、チョコレートを中心とした食品製造企業フェレロも、トルコ市場の成長を背景として、新工場を西部(エーゲ海沿岸)の主要都市イズミルの北東にあるマニサの工業地域に設立すると決定した。新工場は13年末までの完成を見込み、「ヌテラ」(パンなどに塗って食べるペースト状の食品)や「キンダー」などの子ども向けのチョコレート製品の生産を予定している。同社は、新工場をマニサに決定した理由として、同地域は若年層の人口が多いこと、今回の進出によって健康管理や健康教育の機会を創出するという使命を同地域で果たせることを挙げている。

### **(3) 相互の投資拡大を両国首脳が確認**

こうしたイタリア企業によるトルコへの関心の高まりを受け、イタリア経済開発省は、ICE(前イタリア貿易振興会)、産業連盟、商工会議所連盟などによる大規模な経済ミッションを、5月1~4日にトルコに派遣した。対象業種を主に産業機械、インフラ、エネルギー(再生可能エネルギーを含む)に絞り、両国の経済関係の強化、産業連携機会の創出、イタリア企業への投資機会提供を主な目的として、期間中には経済フォーラムや商談会などが実施され、活発な企業間交流が行われた。ICEによると、トルコには906社のイタリア企業が進出し、国別ではイタリアが7番目の投資国となっている。

5月8日にはトルコのエルドアン首相がイタリアを訪問し、マリオ・モンティ首相と会談した。会談の中でモンティ首相は、トルコの正式な EU 加盟を強く支持する立場をあらためて表明。また、国境を越えた輸送網、地中海諸国とのエネルギーネットワークの構築、多数の産業プロジェクトについても話し合った。

その中で両首相は、現在の貿易水準に満足感を示したが、依然として両国経済力のポテンシャルを十分に反映していないとして、今後両国企業による合弁事業を通じ、さらに相互の投資を増大させること、中小企業間の協力を強化すること、確実な企業間協力を創出していくことで一致した。

#### **(4) 生産計画には柔軟性が必要**

ボイラーなどの暖房・空調機器向けの配管用パイプや継ぎ手を製造・販売しているグロツパッリは、ミラノから南東約 60 キロのエミリア・ロマーニャ州ピアチェンツァ市郊外にある。同社はイタリア企業に多い家族経営で、従業員約 350 人の中小企業だが、1977 年に創業して直ちに輸出ビジネスを開始した。現在では売上高の半分を輸出で稼ぎ出すグローバル企業となっている。また、同社は自動化された倉庫を本社に持ち、欧州域内ならば、注文を受けてから 72 時間以内に配送できる体制を整えている。

グロツパッリは、トルコでガスを利用した暖房機器が普及し始めているため、同社製品の需要が拡大すると予測。2008 年に単独資本でイスタンブールとアンカラの中間付近のデュズジェに工場を設立し、従業員約 60 人がトルコ国内向け製品を専門に生産している。西欧諸国の市場の伸びが停滞する中、トルコ市場は成長が続いており、同社にとってトルコは、イタリア、ドイツ、英国に次ぐ 4 番目の市場となっている。

グロツパッリの輸出マネジャーのジャンマリア・ボゾーニ氏は、中小企業からみたトルコ市場の特徴として以下の 5 つを挙げた（インタビューは 5 月 22 日）。

- ①顧客との人間関係の重要性：新規顧客を開拓する場合、競争力のある価格で良質な製品を提供するだけでなく、製品の信頼性や、顧客にとって役立つことなどを提示し続けることで、より顧客に近づきやすくなる。
- ②柔軟な生産計画の必要性：トルコ市場は急成長し、変動しやすい市場となっているため、

需要変動に対応できるよう、常に市場を注視し、状況に応じた柔軟な生産計画を立てておくことが重要だ。企業にとっては基本事項だが、変動するトルコ市場ではさらに重要となっている。

- ③拠点の設置場所：投資関連コストは、地域によって大きく異なる。例えば、イスタンブールの投資関連コストは、ほかの内陸地域に比べ非常に高い。そのため同社は、イスタンブールにより近く、また質の高い労働者を雇用できる戦略的拠点としてデュズジェを選択した。

## (5) 銀行の貸出金利は高め

さらに注意が必要な特徴として、次の2点を挙げた。

- ④商品の品質：市場の発展に伴い、価格だけではなく、商品品質も重視する傾向が強まり、高い技術を使用した高品質な欧州製品が高く評価されるようになった。グロッパッリも、「メイド・イン・イタリア」の特徴でもある質を重視し、価格競争力を維持した高品質の製品作りのために、トルコ拠点の生産ラインに対して多くの投資を行っている。
- ⑤金融市場の不安定性：例えば、ユーロとトルコ・リラの交換レートが不安定なため、投資計画に支障を来すことがある。また、金融機関の貸出金利が、ほかのユーロ圏諸国の金融機関と比較して高い。しかし、大手企業に比べて資金力に劣る中小企業は、トルコの金融機関から借り入れざるを得ず、グロッパッリも自己資本とトルコの金融機関からの融資を活用し、投資している。

ボゾーニ氏は、トルコ拠点の現状について「特にトルコ人従業員は若く、高い資質とやる気を持って協力してくれ、非常にうまくいっている」と満足感を示した。一方、イタリア経済については「一部で将来を期待できる兆候がみえる」半面、「全体では引き続き厳しい状態が続いている」と指摘した。しかし、同社の売上高は、輸出によって増加を続けており、同社にとってトルコ市場が果たす役割は引き続き大きく、「トルコでの売上高は毎年10%増加しており、少なくとも今後5年間は現在と同様の成長を維持する」と予想している。トルコ市場の特徴を理解しながら、いかに成長を取り込めるかが課題といえる。

(三宅悠有)

## 6. フランス勢も現地企業との提携を軸に本格参入（フランス）

パリ事務所執筆

2010～11年に年率5%を超える成長率を記録したトルコは、フランス企業にとっても魅力ある有望市場だ。近年は人口増加によるトルコ国内市場の成長を背景に、サービス部門での投資拡大が目立つ。床材製造・販売のタルケットは現地販売事業者と合弁企業を設立し、国内の住宅需要の拡大に対応する。中東地域での事業拡大を目指し、トルコ企業と提携する動きも出ている。

### (1) サービス部門での直接投資が急増

フランス企業のトルコ進出は、過去に自動車大手ルノーが西欧市場向け低価格車の製造拠点を設置するなど、低廉な人材活用を狙った投資が先行した。近年はサービス部門での投資が拡大している。フランスの対トルコ直接投資残高の推移をみると、2000年に直接投資残高の約8割を占めた工業部門の割合は、10年に約4割に低下した。逆にサービス部門は00年の1億5,700万ユーロから、10年は21億ユーロに増え、工業部門の投資残高に肩を並べた。

金融・保険のほか、小売り流通でも進出が進む。小売り流通大手カルフルは、サバンジュ財閥との合弁会社カルフルとハードディスカウントストアのディアを通じてトルコ事業を展開している。10年5月、さらに同業イペクを買収し、イスタンブールで27店のスーパーマーケットを傘下に収めた。これと並行して10年は、ハイパーマーケット2店、スーパーマーケット49店、ハードディスカウントストア283店を出店して、店舗数を大幅に増やし、トルコ国内でのグループの全店舗数を1,138に拡大した。

経済成長に伴う消費市場の裾野の広がりにより、高級ブランドの需要も高まっている。高級ブランドLVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）グループ傘下にある化粧品・香水チェーンのセフォラは、07年にイスタンブールに初めて店舗を開設した。同店の売上高は急増しており、セフォラはトルコを有望市場の1つに挙げている。

### (2) 拡大が見込まれる住宅建設・省エネ改築市場

2030年までに人口が現在の7,400万人から9,000万人に増えるとみられるトルコでは、

住宅需要の拡大も期待される。床材製造販売のタルケットは「国を挙げて都市整備を進めているトルコで（当社の）売上高は2桁の伸びを示している」という。タルケットは09年11月、トルコの床材販売アスペンと自社製品の販売に特化した合弁会社を設立すると発表し、「高い潜在性を持つ戦略的市場」と位置付けるトルコでの市場参入に力を入れている。

アスペンは過去15年にわたりタルケットの床材を販売してきた経緯があり、国内に7営業所を持つ中堅販売事業者だ。タルケットは信頼を置く現地企業の販売網を生かし、急成長する市場への迅速な参入を目指す。

タルケットのパトリック・マチュー西欧担当長は、工業専門誌「リュジン・ヌーベル」のインタビューで、トルコ市場について「行政手続きはやや複雑だが、近年の法改正により、フランスでの企業経営とそれほど変わらないと感じる。ビジネスを立ち上げるのも簡単だ。銀行システムも効率的で問題ない」と語る。BNPパリバなどフランスの大手銀行が現地の銀行と提携し、トルコ進出企業向けサービスを展開していることも、フランス企業にはプラス材料のようだ。

住宅市場では今後、省エネ改築ニーズも拡大するとみられている。トルコではここ数年の高い経済成長を背景にエネルギー需要が増加しており、政府は07～08年に省エネにかかわる各種規制を整備した。その中で、エネルギーの経済効率を30年までに20%改善する目標を掲げている。

商業ビル向けに高効率の電気・通信ソリューションを提供するルグランは、トルコでは「1,700万戸以上の住宅のうち、4割以上で改築が必要になる」と見通す。同社は省エネ需要の拡大に対応するため、08年にトルコのサーバーラック製造大手エスタップを買収したのに続き、10年7月にはUPS（無停電電源装置）製造大手インフォームをグループ傘下に収めた。

現地大手の買収に伴うメリットについて、ルグランは「第1に、現地企業が持っているノウハウを生かし、トルコ特有の顧客志向や電気機器・システムの現地取り付け業者の商慣行、求められる規格などに適合した商品に事業を集中できるようになった。第2に、現地のサプライヤーをグループ傘下に収め、部品から製品まで迅速な対応ができるようになった。」



った。第 3 に顧客、販売業者、取り付け業者とのつながりを強化し、新規参入者である当社の信頼を高めることができた」と説明している。

### (3) 中東進出のプラットフォームに

トルコ企業との提携により、中東地域の別の国への進出を狙う動きも出てきた。高い経済成長を背景にトルコ企業は中東地域への進出を強めており、同地域への進出を狙うフランス企業にとって、トルコ企業との提携はうま味が増しているようだ。「アラブの春」以降もこの流れは変わっていない。

フランスの政府系輸出促進機関「ユビフランス」のトルコ事務所のアレックス・バルー前所長は、地中海周辺地域の経済情報発信サイト「エコノストラム・ドット・インフォ」への寄稿記事（11年10月5日）の中で、「トルコが中東地域で果たす経済的な役割は『アラブの春』で強まった。トルコの企業経営者たちは『アラブの春』以降すぐに、中東・アラブ地域での地歩固めを始めた。11年9月のエルドアン首相のエジプト、チュニジア、リビア訪問に、多くの企業経営者が随行したことで明らかな」と記している。

その上でバルー前所長は、フランス企業にとってトルコが中東・アラブ地域のプラットフォームになると強調し、「既にトルコ企業との提携を通じ、第三国市場に参入したフランス企業の例が複数ある」という。

直近の例としては、パリ空港公団（ADP）によるトルコの TAV への出資がある。パリのシャルル・ド・ゴール国際空港などを管理運営する ADP は 12 年 3 月、イスタンブール空港などを管理するトルコの航空管理会社 TAV の株式 38% を取得したと発表した。TAV はイスタンブール空港のほか、トルコ国内で 12 の空港を管理する。国外ではグルジア、チュニジア、サウジアラビアなどの空港も管理している。

事業のグローバル化を目指す ADP は、TAV への資本参加により「世界の空港管理市場で 2～3 位に躍進する」という。今後はさらに東欧から中東地域での事業展開を加速したい考えだ。他方、TAV のセネール会長は「ADP は現在、オマーンのマスカットやリビアのトリポリで空港を運営している。既にわれわれは、ドバイのエアバス A380 型航空機格納庫プロジェクトで協力した経験がある」と説明し、「今回の提携が中東地域における新たな成長の

機会になる」と話している。

#### (4) トルコで欠かせない人的ネットワークの構築

トルコ進出を狙う企業に対して、在外フランス商工会議所連合会（UCCIFE）は人的ネットワーク形成の重要性を強調する。「トルコのビジネス慣行は近代的で西欧化しているように見えるが、文化上の複雑な問題は存在する。人間関係が商取引上、大変重要だ。長期的に信頼できる人間関係をつくるためには、トルコの提携先と人的なネットワークを構築しなければならない」と言う。

具体的には、次の3点を挙げている。

- ①トルコ市場では人的なネットワークが機能する。トルコ人のスタッフや仲介者なしに単独で参入することは難しい。
- ②個人的なコンタクトや信頼関係の構築が不可欠だ。相互信頼があれば、口約束が尊重される。契約書は西欧ほど普及していない。だが、協議の内容を書類に残しておくことが望ましい。
- ③提携相手や流通業者などと継続的にコンタクトをとる。トルコ人パートナーとの良好な関係は定期的な会話によって保たれる。メールなど文書交換だけではいけない。

トルコでは提携先との交流を深めることが、ビジネスチャンスを引き寄せるカギといえる。しかし、中小企業にとっては、人的ネットワークをつくるヒト・カネ・時間に余裕がないのが実情だ。06年にイスタンブール事務所を開設した建材メーカーのC/Sフランスは、在トルコ・フランス商工会議所など、在トルコのフランス企業が持つネットワークの活用を勧めている。

こういった機関は、トルコ進出を目指す中小企業にとって貴重な情報源となっているようだ。進出に伴いC/Sフランスが利用した在トルコ・フランス商工会議所は、現地スタッフの採用のほか、事務所の立地などについてアドバイスを行ったという。拡大するトルコの需要を取り込もうと、前述のユビフランスも商工会議所と組み、定期的にトルコ進出セミナーを開催するなど、中小企業向け支援を強化している。

(山崎あき)

## 7. ルノー、市場開拓と生産拠点化に照準（フランス）

ブリュッセル事務所執筆

自動車メーカーの欧州向け輸出の拠点として重要な地位を占めてきたトルコが、欧州債務危機による欧州需要の低迷で、新興市場として脚光を浴びつつある。ルノーは新興市場向けセダンをトルコで生産し、需要増への対応を進める。電気自動車（EV）の現地生産にも着手し、国内市場の開拓と生産拠点としての機能拡大の双方を追求する。ルノーが 49% 出資する販売会社ルノー・マイスの社長らへのインタビューも交えて、同社のトルコ市場開拓戦略を紹介する。

### (1) 新興市場向け中・上級モデルの生産拡充

ルノーは事業地域を欧州地域（南東欧以外の欧州、バルト諸国）、欧州地中海地域（ユーロメッド：南東欧、トルコ、マグレブ）、ユーラシア地域（ロシア、ウクライナ）、アメリカ大陸地域（アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、メキシコ）、アジア・アフリカ地域（アジア太平洋、マグレブ以外のアフリカ、中東）の 5 つに分けている。重点市場として、足元のフランスのほか、新興市場ではロシア、ブラジル、インドを挙げている。

提携メーカーも含めたグループの生産拠点は 17 カ国 38 カ所に及ぶ。フランスには自動車工場 6 カ所、部品工場 6 カ所のほか、研究開発（R&D）の中核に位置付ける「テクノセンター」、EV やパワートレインのテスト施設、国際物流拠点（ILN）などがあり、エンジニアリング作業の約 8 割を国内で行っている。欧州でフランスに次ぐ生産拠点のスペインでは自動車工場 3 カ所（1 カ所は日産のバレンシア工場）、部品工場 2 カ所、ILN を保有し、欧州向けに輸出している。このほか欧州では、英国に自動車工場 1 カ所〔事業協定を結んでいるゼネラル・モーターズ（GM）のルートン工場〕、ポルトガルに部品工場 1 カ所、スロベニアに自動車工場 1 カ所を保有している。

ユーロメッド地域では、ダチアの本拠地ルーマニア、地域最大の消費市場を抱えるトルコ、2012 年 2 月に 2 つ目の工場が完成したばかりのモロッコの 3 カ国に生産拠点を設置している。ルーマニアではダチア由来の自動車工場、部品工場、鋳造工場、物流拠点のほか、10 年にルノー・グループのデザインセンターを開設した。早くから生産拠点を設置したトルコには自動車工場、部品工場、ILN があり、ロシアや中東・アフリカへの完成車および

部品の輸出も手掛けている。モロッコでは主に低価格帯の小型車生産を行っており、2つ目の工場がフル稼働すると同地域で最大の生産能力を持つ国になる予定だ。低コストを武器とするモロッコに対し、トルコでは国内消費の増大も視野に入れた新興市場向けの中・高級モデルの生産を拡充する方向で、すみ分けが進みそうだ。

新興国での生産はコスト面の優位性が強調されているが、これらの国の多くは内需が拡大しており、現地生産がより合理的な選択になってきている。実際、ルノーの販売台数の1位はフランス、3位はドイツだが、欧州域外の割合は11年に43%を占め、ブラジル(2位)、ロシア(4位)、トルコ(5位)など新興国が上位に食い込んでいる。

## (2) 販売牽引する「シンボル」と「フルエンス」

トルコはユーロメッド地域で1番の販売先で、ルノーブランドに限ると、この地域における売上高の半分以上を占めている。これは、トルコ以外のユーロメッド地域ではダチアの低価格車の販売が中核なのに対し、トルコでは国内生産されている中型セダン「フルエンス」と小型セダン「シンボル」(中欧での名称は「タリア」)の人气が特に高いことによる。小型商用車(LVC)の販売もかつてないほど伸びており、トルコのLVC市場の9.5%をルノーが占めているという。

トルコにおけるダチアを含むルノーの11年の販売台数は前年比23%増の14万827台で、市場シェアも1.3ポイント上昇して16.3%となった。車種別では「シンボル」が3万7,478台(市場シェア6.3%)と2年連続でトップとなり、「フルエンス」も3万287台(5.1%)と前年に引き続き3位を維持した。セダンの人气が高いとされるトルコの地域戦略は奏功しているといえる。このほか、「メガーヌ」は9,445台で17位、ダチアのスポーツ用多目的車(SUV)「ダスター」が7,985台で21位、「クリオ」が6,173台で27位、ダチアの小型ハッチバック「サンデロ」が4,957台で33位だった。

表1 トルコにおける2011年の乗用車販売台数上位10車種

(単位:%、台)

順位	メーカー	モデル	タイプ	国内シェア	販売台数
1	ルノー	シンボル	セダン	6.3	37,478
2	フィアット	リネア	セダン	5.7	33,762
3	ルノー	フルエンス	セダン	5.1	30,287
4	オペル	アストラ	ハッチバック	4.2	25,139
5	フォード	フィエスタ	ハッチバック	4.1	24,076
6	トヨタ	カローラ	セダン	3.1	18,505
7	現代	アクセント	セダン	2.9	17,499
8	フォード	フォーカス	セダン	2.8	16,373
9	VW	ポロ	ハッチバック	2.5	14,964
10	VW	ジェッタ	セダン	2.4	14,383

(出所)トルコ自動車販売業者協会(ODD)

ルノー・グループの自動車と部品の販売を手掛けているのは、ルノーが 49%、オヤク・グループ (注) が 51%出資する販売子会社ルノー・マイスだ。トルコにおける自動車販売では、イタリアの大手フィアットが進出当時、現地子会社トファッシュをいち早く合弁で設立し、市場を主導していた。しかし、ルノーは積極的に新モデルの投入を進めたことが奏功し、市場の自由化が本格化した 1996 年以降はトップ争いをしている。ルノーはフィアットやフォードと同様、現地の有力グループとの合弁事業を通してトルコ市場に参入し、国産メーカーのないトルコ市場に深く根を下ろすことに成功している。トルコでは当初、現地企業が人事や購買戦略などの実務を担当する一方、自動車メーカーは技術移転を中心に手掛けていた。その中でルノーはトルコの生産拠点を国際的な生産ネットワークに位置付ける試みにいち早く取り組んだほか、トルコでの国内販売を視野に入れたモデルの現地生産を行ってきた。

### (3) 「シンボル」は新興国向け戦略セダン

ルノーは現地の消費者の声を製品開発に反映してきた。2008 年 8 月に投入された「シンボル」は、トルコや中・東欧、ロシア、アフリカなど新興国向けに開発された戦略車で、フランス、トルコ、ルーマニアの 3 カ国のエンジニアリングチームが設計に参加した。開発の早い段階で、現地の販売ネットワークを利用して市場調査を実施し、維持費の低さに加えて、住空間が広く、高級感のあるセダンが好まれることが明らかになり、「家族向けセダン」という開発の方向性を定めた。トルコなど新興国では高級感のあるセダン車が西欧で主流となりつつあるハッチバック車よりも人気が高い。ルノー・マイスのイブラヒム・アイバル社長はその理由として、「収入に見合った経済性」と「家族構成」を挙げる。



ルノーの小型セダン「シンボル」

こうした戦略が奏功し、ルノーは 1998 年から 2008 年まで 11 年連続で年間販売台数 1 位を独走した。09 年はウォン安を背景とした韓国の現代の小型セダン「アクセント」の人気の影響で 2 位に転落したが、10 年以降は再びトップを維持している。ルノーのほか上位争いをしているメーカーには、フィアット、フォード、現代、ドイツの BMW とオペルなどがある。「現代は韓国・トルコの自由貿易協定（FTA）締結を背景にさらに競争力を増し、市場に変化をもたらす可能性がある」とアイバル社長は指摘する。



ルノーの中型セダン「フルエンス」

#### (4) 「販売 100 万台超えは GDP 次第」

アイバル社長は「11 年は記録的な年だった。商用車などのすべての種類の車を含めると、トルコ全体で販売台数が 90 万台を超えた。乗用車も 14 万台を販売し、同部門のトップだ」と説明する。その背景として、西欧では 1,000 人のうち 600 人が自動車を所持しているが、

100人にすぎないトルコにはポテンシャルがあることや、市民のプライオリティーは持ち家と自動車の所有で、政策次第で市場が拡大することを指摘する。11年は特に、利子率などローンの環境が良く、特別消費税（SCT）が引き上げられる前だったことが記録的な販売台数につながったと解説する。「しかし、12年はマクロ経済の悪化が見込まれるほか、SCTの税率引き上げ（11年10月）で、販売台数は75万～80万台規模に落ちつく」と予測する。さらに今後10年をみると、「市場は安定していく。いつ100万台の大台に乗るかという点だが、GDPの成長次第だといえる」と補足する。

トルコでは4分の3の世帯が自動車を保有していないが、所得水準の上昇に伴う需要拡大が見込まれている。しかし、ルノー・マイスのオリビエ・コルヌアイユ販売課長は「市場のポテンシャルはとても大きいですが、税金が高く、価格がとても高い。ローンの利子率も高い。こうした税制が変更されるまでは90万台未満の販売規模で推移していくとみている。政府は産業インフラへの投資を重視しており、そのために自動車分野での税収を活用している。このため、現在の課税レベルが短期的に変わることはないだろう」と指摘する。

ちなみに、ルノー・グループの金融サービス部門であるRCIバンクでルノーとダチアに関する金融サービスを展開するトルコ事業部は、09年にルノー・マイスの事務所内に設置されている。10年末時点の自動車の販売台数に対するサービス利用率は19.9%で、ルノーでは17.93%、ダチアでは24.87%となっている。



アイバル社長(左)とコルヌアイユ販売課長(右)

## (5) 新興国向け輸出拠点のブルサ工場

ルノーのトルコでの生産拠点設置はユーロメッド地域の中で最も早く、1969年にトルコのオヤク・グループ<sup>1</sup>との合弁企業「オヤク・ルノー」を設立した。ブルサ工場では71年に自動車の組立生産を始め、その2年後にはエンジンを含む部品製造も開始した。国際物流拠点（ILN）も併設されており、トルコの国内販売のほか、西欧諸国に加え、ロシア、中・東欧を含む新興市場向けの輸出も手掛けている。

この工場は「シンボル」と「フルエンス」を最初に手掛けた工場でもある。これら2車種はほかの新興国でも組み立てが始まっており、インドのチェンナイ工場では2011年に完全ノックダウン（CKD）方式で「フルエンス」の生産を開始しており、この組立部品はトルコのILNから輸出している。

そのほか、ブルサ工場は13年に投入する小型車「クリオ IV」の生産拠点に指定されるなど、戦略的に重要なモデルの生産拠点となっている。

ブルサ工場では「フルエンス」をベースにしたEV「フルエンス Z.E.」の生産を開始している。このモデルは11年11月にフランスで発売された。欧州各国に次いで、トルコでも12年中の発売を目指している。



ルノーのEV「フルエンスZ.E.」(イスタンブール市内の販売代理店にて)

---

<sup>1</sup> オヤクは軍共済基金の略称で、基金を原資に幅広い分野で企業経営を行っているグループ。利益の一部は軍人の福利厚生に還元される。



## (6) EV 戦略はインフラ整備から

ルノーの EV 戦略で特徴的なのは、EV の生産だけでなく、充電インフラ網を整備して量販を進めるなどの包括的な活動に取り組んでいることだ。EV 普及を後押しするため、各国政府や地方自治体、企業などとパートナーシップを締結し、長期的な戦略を講じている。トルコでも 10 年 7 月、イスタンブール自治体傘下の公益会社イスタンブール・エナジーと排出ガスをなくす取り組みに向けた覚書 (MOU) を締結している。これに基づきイスタンブール・エナジーは同年、イスタンブール広域市庁舎の駐車場にトルコで初めての高速充電スタンドを設置したほか、市内計 5 ヶ所の充電インフラ整備に取り組み、トルコにおける EV 導入の突破口を開いた。

また、10 年 10 月には首都アンカラ自治体と、11 年 3 月には南部の新興都市ガズィアンテプの自治体とも同様の MOU を交わしている。この 2 つの自治体との MOU には、EV 導入に向けた充電インフラの整備に加え、自治体による EV 車両の購入 (アンカラ 100 台) や、リース (ガズィアンテプ 50 台) も含まれている。

このように地方自治体を巻き込んで EV 導入の準備を急ぐ背景には、ルノーが 09 年に「フルエンス Z.E.」の現地生産を決めた際、トルコには充電インフラが存在していなかったことがある。これら自治体のほか、イスタンブールに近接するコジャエリや、地中海に面したイズミール、中央部のコンヤ、南部のアンタルヤ、黒海沿いのサムスンなどでも充電インフラ整備計画が提案されている。インフラ網整備の早期実施がトルコでの「フルエンス Z.E.」発売のカギを握るといえそうだ。

## (7) 政府は EV 向け優遇税率

政府は EV に対する特別消費税 (SCT) の課税率を従来型の自動車と比べて低く抑えることで EV を優遇している。11 年 10 月に発表された SCT の新税率により、普通乗用車への課税率は 1600cc 以下の小型車が 37% で変わらなかったが、2000cc 以上の大型車が 130%、1600~2000cc 未満が 80% にそれぞれ引き上げられた。一方、EV への課税率は、120 キロワット (kW) 以上の EV で 15%、85~120kW 未満で 7%、85kW 未満で 3% と、普通車を大きく下回る税率に据え置かれた。

表2 自動車に対する特別消費税(SCT) (単位:%)

	シリンダー容量など	特別消費税	
		旧税率	新税率
乗用車	1600cc以下	37	37
	1601～2000cc未満	60	80
	2000cc以上	84	130
電気自動車	85kW未満	3	3
	85kW以上120kW未満	7	7
	120kW以上	15	15

(注) 新税率は2011年10月12日から適用。

(出所) 官報12/10/2011を基に作成

なお、イスタンブール・エナジーとルノーがEV市場創出に向けて動き出した10年、フィアットのトルコ子会社トファッシュも小型商用車(LVC)「ドブロ」ベースのEVをイスタンブールの自動車ショーで発表しており、将来的にトルコ工場でイタリア販売向けのEV車を生産する意向を明らかにしている(「ヒュリエット」紙10年10月29日)。

11年にはトルコのバッテリーメーカーのイト・アキュがEV向けリチウムイオン電池のR&Dに向けて100万ドルを投資する計画を発表した(「ザマン」紙11年6月5日)。実用化に向けた動きとしては、中国の比亞迪汽車(BYD)と米国フィスカーのEV販売と充電インフラを手掛けるBDオトモティブが11年11月、イスタンブール市内で運行する乗り合いタクシー(ドルムシュ)にEVミニバスを試験的に導入した。将来的には他の路線や交通機関にも拡大したい意向を示している(「ヒュリエット」紙11年11月30日)。

とはいえ、コルスアイコ販売課長は「トルコで急速にEVへの転換が起きるとは思わない。EVの価格は高く、関連機材は重い。こういった課題の解決には時間が必要だ」と、長期的な取り組みが必要であることを認めている。

トルコの強みは地理的に、成熟市場の欧州と成長が見込まれる新興国との両方に近接していることにある。ILNは地中海、中・東欧、ロシア、北アフリカなどの新興国向けの輸出拠点にもなっていることは既述したとおりで、完成車だけでなく部品の輸出もしている。トルコで主に生産されている新興市場向けモデルの組立生産が各地で進めば、部品輸出が増加する可能性がある。さらに、「フルエンス Z.E.」は12年に欧州各国で順次発売される予定で、トルコの欧州向けの輸出拠点としての機能が一層強まることが予想される。

(田中晋)

## 8. OMV、ガソリンスタンド事業の拡大、シェア維持に挑む（オーストリア）

ブリュッセル事務所執筆

オーストリアの石油・ガス・電力大手 OMV は精製・マーケティング部門とガス・電力部門の両事業でトルコ市場を重視する。2006 年に石油小売り大手ペトロール・オフィシに資本参加し、11 年までに出资比例を 97% まで高め、トルコのガソリンスタンド事業に乗り出した。トルコの自動車市場拡大による石油需要の増加を見込み、顧客管理システム（CRM）を駆使しながら、スタンドを 3 段階にクラス分けするなど、データに基づくアプローチで挑む。

### (1) イスタンブールを主要 3 拠点の 1 つに設定

OMV は 1956 年、国有石油管理会社として設立された。当初は製油事業と石油を含む鉱油販売を手掛けていたが、比較的早い段階（68 年）に旧ソ連と天然ガスの供給契約を交わし、カスピ海からオーストリアを横断するガスパイプラインを建設するなど、天然ガス事業へのかかわりも深い。85 年のリビア進出を皮切りに国外における石油・ガス探査事業にも乗り出し、現在では世界 17 カ国で探査・生産（E&P）事業を展開している。

また、90 年代にはガソリンスタンド事業を本格化させ、現在までに本国やドイツのほか、中欧（チェコ、スロバキア、ハンガリー）、南東欧（ルーマニア、ブルガリア、セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ）、トルコに進出している。

さらに、2007 年以降はガス火力発電所（ルーマニア、トルコ）やガス圧縮機の排熱を利用した発電所（オーストリア）、風力発電所（ルーマニア）の建設を通して電力事業にも参入している。今後のカギを握る主要プロジェクトとしては、カスピ海・中東産の天然ガスをトルコ経由で欧州に輸送する「ナブッコ・パイプライン」建設がある。

地域的には、本社を置くオーストリア（ウィーン）、南東欧地域を統括するルーマニア（ブカレスト）、今後の進出先として着目する中東地域への足掛かりとなるトルコ（イスタンブール）の 3 カ所を主要ハブに定めている。中でも成長市場の南東欧とトルコへの事業拡大を重要課題としており、オランダ同業ロムペトル・グループやハンガリー同業 MOL の株式を売却する一方、ルーマニア（ペトロムへの出資）とトルコ（ペトロール・オフィシの

買収)で事業基盤の強化を進めている。ルーマニアがペトロムを軸に E&P 部門の重要拠点となっているのに対し、トルコは、精製&マーケティング (R&M) 部門 (石油小売りのペトロール・オフィシの買収) とガス&電力 (G&P) 部門 (発電所建設やナブッコ・パイプラインの主要拠点) の両方で重要な役割を果たすとみられる。

## (2) 「利益を出す成長」重視の「2021 年戦略」

OMV は事業を①E&P、②R&M、③G&P の 3 部門に大別している。3 部門の概要と、各部門のトルコとのかかわりは次のとおり。

①E&P 部門：11 年の原油・液化天然ガス・ガス生産量は日量 28 万 8,000BOE (原油換算バレル) で、このうち 60%がルーマニア、13%がオーストリアで生産された。確認埋蔵量は 11 億 3,300 万バレル。11 年実績ではグループ全体の利払い前税引き前利益 (EBIT) の 84%を占める。世界 16 カ国に事業拠点を設置している。トルコでは石油販売最大手ペトロール・オフィシの E&P 事業子会社を通じてガス田開発に参加している。

②R&M 部門：石油精製とガソリンスタンド運営を含む石油販売、石油化学事業などが含まれる。11 年実績で売上高全体の 78%を占めるが、利益率は低く EBIT では全体の 11%にとどまる。このことから、同部門では不採算事業の切り離しが予定されている。トルコではペトロール・オフィシへの出資比率を 11 年に 97%に高めた。

③G&P 部門：オーストリア国内の天然ガスパイプライン (総延長約 2,000 キロ) やガス貯蔵施設を含む送ガスインフラや、中欧ガスハブ (CEGH) を介したガス卸売事業、発電施設建設を含む電力事業、13 年に着工予定の「ナブッコ・パイプライン」プロジェクトが含まれる。トルコではガス火力発電所が建設されているほか、ナブッコ・パイプラインの主要中継地点として重要拠点になることが予想されている。

## OMVの事業部門別の売上高とEBIT(2010年と11年の比較)

(単位:100万ユーロ)

	売上高		EBIT	
	10年	11年	10年	11年
探査&生産(E&P)	4,666	4,960	1,816	2,084
精製&マーケティング(R&M)	18,042	26,472	397	271
ガス&電力(G&P)	4,365	7,000	277	238
合計	23,323	34,053	2,334	2,473

(注)合計は、各部門にまたがる重複利益と、統括部門の経費を差し引いているため、各部門の合計と一致しない。

(出所)OMVの年次報告書(2011年)を基に作成

OMVは11年9月、「2021年戦略」を発表した。同社は既述した3つの事業、3つの主要地域に、3つの価値（プロフェッショナル、パイオニア、パートナー）を加えた「3プラス戦略」を軸に事業を展開してきたが、新しい戦略では「利益を出す成長（Profitable Growth）」をキーワードに、成長市場や収益性の高い事業に軸足を移し、有用な分野では事業統合を進めシナジー効果を引き出す方針を打ち出した。戦略には①川上事業（E&P部門）の拡充、②ガス事業（G&P部門）の統合、③川下事業（R&M部門）の再編、④利益率向上プログラムの以下のような4つの柱がある。

- ①川上事業の拡充：収益性の高いE&P部門に投資総額の約3分の2を注入する。地域的にはカスピ海および中東アフリカ地域に焦点を当てる。生産量だけでなく探査事業における将来性を重視した事業獲得で、長期的な成長を目指す。
- ②ガス事業の統合：脱原発を進めているドイツをはじめとする欧州と成長市場トルコで天然ガス需要が高まるとみている。送ガスから卸売り・供給までの過程を一貫して管理するほか、ガスを資源とした電力事業を強化するなど、G&P部門内での事業統合を進めるほか、自社開発したガス田の積極利用など、E&P部門との統合によるシナジー効果も狙う。

また電力事業進出の背景には、トルコの電力市場が近年、平均7%と欧州地域の中で最も速いペースで拡大していることがある。OMVは11年11月の投資家向けプレゼンテーションで、20年のトルコのガス、電力需要が10年比8割近く膨らみ、欧州第4位に浮上すると予想している。

さらに、「ナブッコ・パイプライン」プロジェクトを進め、欧州市場向けにガスの卸売取引を行う中欧ガスハブ（CEGH）を強化する予定で、欧州市場に向けたガスの安定供給を実現する。

③川下事業の再編：21年までに収益率の低いR&M部門を縮小し、同部門の総資産高がグループ全体に占める割合を現在の50%超から25%以下まで引き下げる。これに向けて、14年までに主力市場以外の地域のガソリンスタンド事業やドイツのバイエルンオイル製油所の株式45%を含む10億ユーロ相当の資産売却に踏み切る。なお、トルコのガソリンスタンド事業では最適化を進める。

④利益率向上プログラム：E&P事業における生産効率の向上、上述のトルコ事業の最適化などで増収を目指す。また、生産コストや経費の節減、厳選した事業投資を含む資本の最適化などを通して、14年までに平均使用資本利益率（ROACE）を2%引き上げる。12年半ばより実行に移される。

### **(3) R&M事業の最適化目指す**

本稿では、トルコで近年、事業を急拡大させているR&M事業に焦点を当てる。グループ全体の戦略では、主力市場以外の国でガソリンスタンド事業を手放す方針を打ち出しているが、トルコにおいては06年に石油小売り最大手ペトロール・オフィシの株式34%を取得し、資本参加したのを皮切りに株式の追加取得を進めてきた。10年12月に54.14%の株式を取得して95.57%とし、11年に同社への出資比率を97%まで高め、ペトロール・オフィシとその子会社を傘下に収めた。OMVが株式取得に投じた投資総額は18億5,000万ユーロを超す。現在、社名はOMV ペトロール・オフィシに変更され、トルコ事業を統括するOMV エナジー・ホールディングの子会社となっている。21年戦略にはトルコのR&M事業の最適化が含まれている。

ペトロール・オフィシは1941年に設立された元国営の老舗企業で、2000年に民営化し、イスタンブール証券取引所に上場している。ガソリンスタンド2,276カ所を運営するほか、燃料ターミナル10カ所、液化石油ガス（LPG）ターミナル2カ所、空港燃料供給ユニット

28 個、潤滑油プラント 1 つを保有し、エネルギー貯蔵容量は 100 万平方リットル以上に及ぶ。石油販売で国内最大手だが、潤滑油でも 10 年にシェアを 24.1%に拡大し、トップに浮上した。

なお、ペトロール・オフィシは 07 年に E&P 分野への事業拡大を決めた。08 年には E&P 部門の子会社を設立し、西黒海沖のサウス・アクチャコジャ海域の天然ガスプロジェクトの権益 26.75%を取得するなど、E&P 事業を本格化させている。OMV はペトロール・オフィシの買収に伴いこの子会社も取得しており、トルコの E&P 事業にも参入したかたちだ。

ちなみに、ペトロール・オフィシの 11 年通期売上高は 195 億 4,900 万トルコ・リラ (82 億 6,000 万ユーロ)、営業利益は 2 億 8,690 万トルコ・リラ (1 億 2,000 万ユーロ) だった。

#### (4) 石油需要の高まりに期待

R&M 事業に戻ると、トルコが純粹に成長市場であることがほかの多くの国と異なる点だ。例えば、大部分の地域で薄利とされるガソリンスタンド事業の見直しが迫られる中、ペトロール・オフィシの買収に踏み切ったのは、同国で自動車市場の成長 (=石油需要の高まり) が見込まれていることと無関係ではないとみられる。OMV ペトロール・オフィシのアフメッド・メルト・ユルマズ小売り課長によると、トルコは若者人口が多く、彼らにとって自動車と持ち家は夢であり、今では自動車の選択肢の拡大やキャンペーンも多々あり、購入機会が広がっていると分析する。



OMVペトロール・オフィシのアフメッド・メルト・ユルマズ小売り課長

またユルマズ課長は、トルコの精製部門はとて競争が激しい業界だという。石油の供給会社は 53 社あり、同社を筆頭に、オペット (OPET)、シェル、BP、トタルの上位 5 社で市場の 85%を占めていると説明する。ガソリンスタンドはトルコ全土で約 1 万 2,000 店ある。ほとんどが個人経営で、直営スタンドはわずかだ。そのため、OMV ペトロール・オフィシも多くの個人経営スタンドと 5 年ごとの契約を結ぶことで傘下に納めている。個人経営スタンドは車の洗浄サービ

スなど利益を上げるため、さまざまなサービスを提供しているところもある。

燃料市場は11年に前年比4%成長した。ディーゼルが需要の70%を占め、LPGが20%、ガソリンが10%となっている。1リットル当たりの価格はガソリンが1.8ユーロ（税金が60.4%）、ディーゼルが1.6ユーロ（税金が51.1%）で価格差はさほど大きくないが、走行距離の違いからディーゼルの人気が高いという。ちなみに、LPGの価格は1ユーロ（税金が46%）だ。

## (5) ガソリンスタンドをカテゴリー分け

OMVはR&M事業では、ペトロール・オフィシの買収をテコにトルコに進出した。足元のオーストリアでは、優良チェーンであるOMV/VIVAと無人ガソリンスタンドのAVANTIを戦略的に展開しているが、トルコでは市場認知度の高いペトロール・オフィシのブランドを維持し、一元的な展開をしている。トルコは面積が広く、地域によってニーズが異なるため、セグメンテーションが重要であるとユルマズ課長は強調する。また、どのガソリンスタンドで、どのぐらいの商品が売れたかや、顧客の訪問頻度などCRM（Customer Relationship Management、情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法）を重視している。

OMVは上流事業の発展だけでなく、下流事業にも力を入れている。そこにペトロール・オフィシの貢献があるわけだが、そのためには市場を確保しなければならない。大きくすることは難しい。個人経営店舗や顧客の当社に対する期待は大きい。従業員の期待も大きい。常に人々の目があり、われわれは全力を尽くさねばならないし、ベスト・プラクティスを発展させなければならない。最良のマネジメントを導入することが重要だ。トルコ市場でシェアを拡大することは難しいが、この大きな市場シェアを失うわけにはいかない。市場シェアを維持しつつ、優れたオペレーションを行いたいと考えている。そうユルマズ課長は説明する。

こうした背景から、OMVペトロール・オフィシの対トルコ戦略は、a.業界1位の市場シェアを維持し続け、顧客に最良の商品とサービスを提供すること、b.この目標を最も効果的に行い、従業員が当社のためにやりがいを持って働けるようにすること、c.顧客および個人経営スタンドとの長期的なパートナーシップを確実にしていくことだ、とユルマズ課長は強



調する。ガソリンスタンドについては未開拓の地域を中心に拡大していく意向で、個人経営スタンドとの契約だけではなく、需要があるところについては直営のスタンド設置を検討するという。

今後は各ガソリンスタンドをターゲット層に基づいた戦略により、プレミアム（500店以上）、コア（1,000店以上）、エコノミー（最大650店）の3つのカテゴリーに分け、市場の反応を確かめる。いくつかの場所では価格設定がとてもセンシティブになる。都市近郊の地方ではトラックやバス、重量車が多く、駐車の手やすさやファシリティ、価格の安さなどが重要になる。従って、ロケーションに応じて、多様性を持たせる必要がある。人口動態、人口、車の種類、顧客層の違い、収入レベルを考慮しながら調査している。このようなクラス分けによるスタンド戦略を既に開始しており、3カ所でパイロット・テストに着手している。

基本的にガソリンスタンドは個人経営のため、各スタンドに合ったカテゴリーを提案し、5年契約を締結していく。この調整は大変な困難を伴うが、強力な販売チームが各店舗に応じたカテゴリー分けを提案していく。この提案は既述した立地や顧客層の調査結果に基づいて行われるもので、最良の提案を行っていく。また、12年半ばには、物流拠点や調達供給の見直しを含めた事業最適化に取り組む予定で、販売・営業戦略にも影響が出るとみられる。

トルコが成長市場の1つであることは間違いないが、燃料市場はGDPほどには成長しない。しかし、自動車の販売台数は人口に比べてまだ低く、輸送部門には発展の余地がある。短期的、中期的には燃料ビジネスは非常に魅力的だと考えている。

## **(6) 品質管理と人材育成が今後の課題**

なお、燃料の安全性などについて、トルコには厳しい規制がある。国境が長く、違法な燃料が国外から入ってきやすい環境にある。15台の自動車による移動ラボラトリー(検査室)を稼働させ、ガソリンスタンドを1店ずつチェックしている。しかし、政府当局が不正を発見した場合のペナルティーは非常に大きく、これは個人経営店だけではなく、同店舗を束ねる当社にも課されるため、こうした確認が不可欠だ。

ちなみに、OMV ペトロール・オフィシの燃料は 50%が国内産、50%が外国からの輸入に頼っており、マルタ、イタリア、ギリシャ、ロシア、ブルガリア、グルジア、ウクライナ、ノルウェーなどから輸入している。

これまで説明したように、トルコの主要事業は主に地元企業の買収を軸に行われた。従業員は買収した企業から引き継いだ。トルコ事業再編の際に新しいトップとしてトルコのエネルギー市場での経験豊富なギュルスン・アゼリ氏を据えるなど、OMV のグローバル戦略に沿う人材を登用している。また、12 年半ばかりは、事業最適化を進める予定で、これに伴い人材の育成も進むとみられる。

OMV グループでは、国際労働市場での基本的な労働者の人権保護に関する規範を定めた SA8000 に基づく人材戦略を行っている。具体的には、国際化を進める際に標準化されたビジネスツールを提供する、事業間のシナジーを高める、管理職に女性や外国人を積極登用することなどを進めている。また、従業員の能力向上に向けた訓練・開発プログラムの提供やパフォーマンス開発システム（PDS）の導入などを行っている。

（田中晋）

## 9. ウィンタースポーツ分野でも商機あり（オーストリア）

ウィーン事務所執筆

オーストリア企業の間で、高い経済成長を続けるトルコ市場に関心が高まっている。中・東欧とは異なるビジネス環境でも、現地ニーズをうまくくみ取って活躍する企業も出てきた。特に、ウィンタースポーツの分野は有望視されている。

### (1) トルコへの直接投資額、国別で3年連続1位

オーストリアとトルコの貿易が年々拡大している。EU加盟国への輸出が約70%を占めるオーストリアにとって、トルコは全体の1%、第20位の輸出相手国（2011年）にすぎない。しかし、世界的な金融危機の影響を受けた09年を除いて、近年対トルコ輸出額は右肩上がりで増えており、11年の輸出額は前年比約18%増、06年から約50%増加した。

一方、トルコの対内直接投資をみると、09年以降3年連続でオーストリアからの投資額が最も大きい。また、オーストリアにとっても国別でトルコは10年に第1位、11年に第3位の投資先となっている。大規模投資を行っているのは、中・東欧および南東欧で積極的な事業展開をしている石油・エネルギー最大手のOMVだ。06年から11年の間にトルコの石油小売り大手ペトロール・オフィンの株式を買い上げ、11年に持ち株比率を97%まで引き上げて、トルコ国内最大級の給油所網を獲得した。OMVは、ロシアへのエネルギー依存を減らすためカスピ海沿岸などの天然ガスを欧州に運ぶ「ナブッコ・パイプライン」計画を主導しており、同社にとってトルコは市場の潜在性のみならず、パイプラインの経由地としても重要だ。

### (2) トルコ系移民が多く、人材を確保しやすい

オーストリア連邦産業院（WKO）のスーパー南東欧課長によると、トルコに拠点を持つオーストリア企業は約100社、貿易取引のある企業は5,000～6,000社に及ぶ。トルコ市場の魅力は中間層の購買力の急速な伸びと中東へのゲートウエーとしての機能で、近年は消費財の小売業が進出しているほか、イランやイラク、カスピ海地域などでトルコ人の企業パートナーを通じてビジネスを行う例も増えているという。

また、オーストリア企業はこれまで中・東欧に積極的に進出してきたが、特にハンガリ

一やクロアチアなどでは、世界的な金融危機以降、低成長が続いており、新たな市場として中・東欧のすぐ東に位置するトルコが注目を集めている。

オーストリア企業にとってのトルコビジネスの状況と留意点を同課長に聞いた。

## ■オーストリア企業のトルコビジネスの状況

- ・オーストリア国内本社ではトルコ系従業員にトルコを担当させる企業が目立つ。国内にはトルコ系移民が多いため、人材確保が比較的容易。
- ・オーストリア、ドイツで就労・留学経験のあるドイツ語堪能なトルコ人、米国や英国に留学した優秀な学生は、より良い職を求めてトルコに戻ることが多く、トルコ国内にドイツ語能力を有し、オーストリアとコネクションを持つ人材が豊富。
- ・汚職はほとんどない。EUとの関税同盟により、ほぼ無税で輸出入取引ができるため参入障壁は高くない。
- ・オーストリア企業の得意分野では、医療・健康、環境技術、建設、観光に商機がある。

## ■留意点

- ・地理的に近い中・東欧の拠点から、トルコビジネスを管理しようとして失敗するオーストリア企業が後を絶たない。トルコは中・東欧に比べて資本主義的な考え方が根付き、宗教もビジネス慣習も異なるため、中・東欧の延長と位置付けるのは誤り。
- ・トルコ人は「エンジニアではなく商人」で、利益最優先。品質、ブランドなどを前面に出しても交渉成立は難しい。また、トルコ企業はオーストリア企業に比べて交渉好きで忍耐力が不可欠。
- ・現地でドイツ語に堪能なパートナー候補を見つけることは容易だが、信頼できる相手かどうかの見極めを慎重に行う必要がある。

## (3) 顧客ニーズに合わせた発想の転換で成功した例も

10年にトルコに進出して以来、急速にビジネスを拡大しているのがホームセンター大手のバウマックスだ。10年3月に黒海沿岸のサムスンに第1号店をオープンした後、同年8月にイスタンブール近郊のイズミット、11年6月に第3の都市イズミール、同年8月にエーゲ海沿いのボドルム、同年11月に首都アンカラに1万5,000平方メートル規模のホームセンターを次々に出店した。

同社のスザンネ・シェンク広報担当によると、オーストリアに隣接するスロバキア、ハンガリーからEUの東端のブルガリア、ルーマニアまで進出済みの同社にとって、そのす

ぐ先の大きな成長可能性を秘めたトルコへのビジネス拡大は必然だった。しかし、同社にとって、トルコのような 7,500 万人の市場規模と、欧州とは異なる生活習慣は経験したことがなく、顧客ニーズ調査を中心に 2 年余りを準備に費やしたという。その結果、トルコでは、オーストリアとは異なり日曜大工 (Do-it-Yourself) の習慣が根付いていないため、発想を転換し「Buy-it-Yourself」のコンセプトの下、店頭での購入アドバイスに特に注力し、据え付け・組み立てサービスを充実することで、予想を上回る売り上げを記録している。特にペンキや照明器具、タイルや浴室関連製品などが売れており、自宅の内装リフォームの需要が高いようだ。

Do-it-Yourself に挑戦する顧客をサポートするため、店舗で無料の日曜大工講座を行うなど、トルコではまだなじみのないホームセンターの浸透に向け工夫を凝らしている。また、低コスト実現のため取り扱い商品の 65%以上をトルコ国内メーカーから調達している。取引メーカーには、トルコ以外の国の店舗への商品提供の機会も提供しており、その額は 10 年に 800 万ユーロに達した。店舗での直接雇用のみならず、地元企業の雇用維持にも間接的に貢献している。

#### (4) 2022 年冬季五輪の開催地になれば商機広がる

WKO が有望産業に挙げる観光の中でも、ウインタースポーツはオーストリア企業が強みを発揮する分野だ。トルコ中部のカイセリで進む同国最大のスキー場建設プロジェクト (投資額 3 億 5,000 万ユーロ) に設計・総合監督担当として参加しているのが、スキー場設計を手掛けるクレンクハート&パートナー・コンサルティングだ。同社は 08 年に実施された入札で落札し、オーストリア出身のトルコ人パートナーとともに業務を遂行している。

同社のクリスチャン・クレンクハート社長によると、トルコではスキーの歴史が 80 年ほどあり、小規模スキー場がいくつかあるものの、スキーは盛んではなく、全世界のスキーヤーの数に占めるトルコ人の割合は 09 年に 0.2% (70 万人/シーズン) だった (オーストリアは 27%、5,700 万人)。一方で、カイセリでは 22 年の冬季五輪開催地に立候補する動きがあり、今回の大規模スキー場建設に絡んで、オーストリア・ドッペルマイヤーのリフトの導入が決定している。現在のスキー場インフラは国際標準を満たしておらず、リフト券管理、安全ネット、人工降雪機などでもオーストリア企業に参入の余地があるようだ。トルコでの冬季五輪が実現するようであれば、ソチ冬季五輪 (2014 年) の際と同様、オーストリア企業がインフラ整備業務を大量に受注する可能性が出てくる。

(鷲澤純)

## 10. ポルファルマ、買収企業の販売網やノウハウを活用（ポーランド）

ワルシャワ事務所執筆

ポーランドの製薬会社ポルファルマは、後発医薬品の研究開発・製造・販売を行っており、後発医薬品市場では国内シェア 1 位だ。国外展開にも積極的で、2011 年にはトルコの医薬品販売会社を買収した。ポルファルマの販売子会社ポルファルマ販売で企業買収に携わったピオトル・フリカイ M&A 部長は、「トルコは市場規模、成長率のいずれの点からも有望市場」と語る。買収企業の販売ネットワークや許認可手続きに関するノウハウなどを活用して、市場開拓を進める意向だ。

### (1) 後発薬分野でポーランド国内首位

2011 年のポーランドの対トルコ貿易は、輸出が 23 億 7,605 万ユーロ（前年比 26.3%増、構成比 1.8%）、輸入が 16 億 6,961 万ユーロ（3.8%増、1.1%）を記録した。主な輸出品目は、乗用車とディーゼルエンジンで、全体の 28%を占める。次いでテレビ部品、牛肉のシェアが大きい。主な輸入品目は、乗用車や貨物自動車、自動車部品で全体の 23%を占めている。次いでナッツ類、T シャツの順となっている。

1935 年に化学・製薬会社として設立されたポルファルマは、一時国有化された後、2000 年 7 月に民営化された。現在は後発医薬品と医薬品の有効成分（API）の開発、製造、販売をしている。12 年第 1 四半期のポーランドの後発医薬品市場（薬価ベース）では、トップシェア（14%）を占めている。12 年 4 月には国内 10 位の国営企業ポルファを買収するなど、国内市場の足固めを積極的に進めている。

ポーランドの医薬品市場は 121 億ドルに上り、08 年から 11 年の年平均伸び率は 6.7%と急速に拡大している。ポーランドでは、医療用医薬品に占める後発医薬品の割合が 60%（薬価ベース）と高い。ポルファルマの国内での販売比率（薬価ベース）は循環器系（25%）、神経系（12%）、消化器系（10%）が大きく、国内シェアはそれぞれ 2 位、1 位、2 位と上位を占めている。一般用医薬品（大衆薬）分野の売り上げ比率も 21%と大きく、市場シェア 3 位を占めている。

同社は研究開発にも注力している。400 人の研究者を雇用し、売上高の 8%を研究開発費

に充てている。毎年20～30品目の新薬を投入しており、開発中の医薬品は438品目に上る。また、本社に近い北部グダンスクに新たな研究開発拠点を建設中で、12年第4四半期に完成する予定だ。EU補助金も積極的に活用しており、これまで11プロジェクトに、1,000万ズロチ（1ズロチ＝約23.4円）を超える支援を受けている。

## (2) 企業買収によりトルコ市場に本格参入

ポルファルマは国外市場の開拓にも積極的だ。11年の海外売上高比率は45%（2億9,400万ドル）に上る。最大の国外市場はロシアで、国外売り上げの64%を占めている。同社はロシアのほか、トルコ、カザフスタン、ウクライナを「もっとも有望な市場」（フリカイ部長）と位置付けている。

トルコ市場についてフリカイ部長は「伸びしろが大きく、魅力的な市場」と話す。トルコの人口は7,400万人とポーランドの約2倍だが、医薬品市場の規模は107億ドルとポーランドの約9割の水準にとどまっているためだ。また、市場の年平均伸び率（08～11年）は6.3%に達し、ポーランドと同じく急速に成長している。

ポルファルマは、トルコでライセンス契約による製品供給や技術供与を行い、11年5月に医薬品販売会社ジェノバファルマを買収した。ジェノバファルマは10年に設立された新しい企業で、「経営陣はトルコの医薬品業界で長い経験を有するほか、中東をはじめとする近隣新興市場にも強い」（M&A部のカタジナ・マルフレフスカ課長）と高く評価している。11年の売上高は300万ドルと、同社の売り上げ全体の1%に満たないものの、「ジェノバファルマの持つ国内67都市の販売ネットワークを活用したい」とフリカイ部長は話す。さらに将来は、中東、アフリカ、カスピ海地域の市場開拓にもジェノバファルマを活用する意向だ。なお、武田薬品工業もジェノバファルマの販売網に着目し、10年10月に糖尿病治療剤「アクトス」のトルコにおける販売促進を共同で開始した。

## (3) 販売承認手続きには独自の対応が必要

トルコ製薬工業協会によると、トルコの医薬品に関する規制の多くはEU基準と整合している。しかし、医薬品の販売承認については独自の制度が存在しているため、EU企業にとっては非効率な面が残っているようだ。例えば、EU加盟国では欧州医薬品審査庁の中央審査方式を通じて販売承認を得れば、加盟国全てで製品を販売できるほか、条件を満たせ

ば、各加盟国間の相互認証方式などを通じて販売承認を得られる。ただしトルコでは「医薬品の承認基準にEUと大きな違いはないものの、EUとは別に販売承認を得る必要があり、時間と費用がかかる」（マルプレフスカ課長）。生産工程の現地検査も、EU向け審査とは別に受ける必要がある。医薬品の審査期間は、法律上は最長で210日間となっているが、実態は大きく異なるようだ。ポルファルマによるジェノバファルマ買収の背景には「販売網だけではなく、医薬分野の制度面・手続き面に関するノウハウを吸収・活用したい」（マルプレフスカ課長）という思惑もある。

#### **(4) 日本企業との協業にも強い関心**

ポルファルマの11年の売り上げは、前年比28.6%増の7億3,800ドルの見込み。12年には国内外の買収案件が売り上げ増加に貢献するため、37.5%増の10億1,500万ドルに上ると成長の加速を予測している。同社は海外市場拡大の一環として、日本企業との協業にも強い関心を示しており、「ポルファルマの医薬品やAPIの日本市場への展開のほか、後発薬の共同開発、同社の販売ネットワーク・ノウハウを活用した新興国市場での販路拡大などの分野で、協力関係を構築したい」とフリカイ部長は言う。

(志牟田剛)



## 11. 英国中堅企業も市場参入を目指す（英国）

ロンドン事務所執筆

英国とトルコの貿易と投資は近年、関税同盟協定の締結やトルコにおける外国直接投資法の制定、ビジネス環境の変化により大幅に増加。ボーダフォンや金融大手の HSBC など大企業が相次いで進出し、中堅企業も政府のサポートを受けてビジネス展開する機運が高まっている。このほど、英国貿易投資総省 (UKTI) とボーダフォンにインタビューを行い、トルコ市場のビジネスチャンスを探った。

### (1) 輸出、直接投資とも増加の一途

英国歳入税関庁によると、トルコへの輸出はリーマン・ショック後の 2009 年に前年比 9% 減となったものの、その後回復し、10 年は 37% 増、11 年は 20% 増となっている。主な輸出品目は金属鉱・くず、医薬品など。一方、輸入も 10 年以降増加に転じている。主な輸入品目は衣類、電子機器などだ。

一方英国からトルコへの直接投資は、OECD によると 1954 年～2005 年で 789 件だったのに対し、06～07 年の 2 年間だけで 848 件、10 年時点で合計 2,238 件に上る。英国外務・英連邦省 (FCO) によると、トルコへの投資残高は 03 年に 1 億 4,000 万ドルだったが、09 年には 23 億ドルに増加している。

これまでの大きな投資をした企業としては、菓子大手のキャドバリー、HSBC、ボーダフォン、最近ではドラッグストアのブーツや飲料大手のディアジオがある。

キャメロン首相は 10 年 7 月にトルコを訪問し、「年間 90 億ポンド（1 ポンド＝約 125.4 円）に上る両国の貿易額を、今後 5 年間で倍増させたい」と述べ、トルコとの貿易を後押しする考えを示した。

12 年 4 月には、ビジネス・イノベーション・職業技能省 (BIS) が、アミノ・テクノロジー（ソフトウェア）やブラック・カントリー・メタル（鉄くず）、ブロンプトン・バイシクル（製造）など中堅企業 30 社を、トルコにトレードミッションとして派遣。同行した英国産業連盟 (CBI) のジョン・グリッドランド事務局長は「英国が得意とする建設業や教育

産業、高付加価値の製造業の生み出す商品やサービスを強く求める中間層が増えてきた」と、英国中堅企業のトルコ進出に期待を示した。

## (2) 経済の高成長と政治の安定が魅力

UKTI のロシア・トルコ・中央アジア・コーカサス課のマイケル・エセックス課長補佐は、ジェトロのインタビュー（5月30日）に対し、「トルコ経済は2000年前後に経済危機を経験した後、その後の世界的な不況にも耐えて現在は安定し、アジアの新興国並みの成長率を達成している。欧州経済に大きく依存することなく、多様な国と交易を行っているからだ」と述べ、BRICs 諸国と同様にトルコを有望な市場と位置付けていると強調した。

また、トルコの高度産業化が進むにつれて英国の強みがトルコでも生かされ、中堅企業の活躍の場が広がると分析。実際、英国の医薬品メーカーがトルコで好業績を残し、エンジンメーカーがトルコの自動車メーカーに納品している。開発途上にあるトルコのハイテク産業は、英国製の通信機器やハイテク部品などを必要としているという。

同課長補佐は、トルコには中東やその先の市場へのゲートウエーとしての側面もあると指摘する。トルコの建設会社は、ロシアや CIS、北アフリカ、サブサハラで存在感があるが、英国の建設コンサルティング企業スコット・ウィルソンはトルコのマク・ヨルとパートナーシップを組み、イラクのエルビルに新たに建設する空港の設計を担当したという。

さらにトルコは、周辺諸国と異なり政治の安定が経済成長に恩恵をもたらしてしている、と指摘している。トルコ市場への参入障壁は比較的低いですが、強いて挙げれば税金に関する事で、消費税が高めだという。また、弁護士業務を行う際の規制がいまだに厳しく、法的手続きに時間がかかっているが、トルコが EU 加盟交渉に向け新たな規制基準を導入する中で改善されると思われる。

なお課長補佐によると、トルコの消費者は、若年層がゲーム機、携帯電話、スマートフォンなど新しもの好きな一方で、値段に敏感で価格交渉は日常茶飯事。また、ステータスを気にするロシアの消費者と比べて、トルコの消費者は商品そのものの価値を求める傾向が強く、若年層の消費者などはデザイナーブランドを品質のよい証拠として買い求めるといふ。

### (3) 税負担率の高さなど障壁も

ボーダフォンは 06 年、預金保険基金 (SDIF) の管理下にあったモバイル通信事業者テルシムを 45 億 5,000 万ドルで買収し、トルコ市場に参入した。マーケットシェアは 28% で、タークセル (53%) に次ぐ国内第 2 位の通信事業会社だ。現在までに合計 60 億ドルを投資しており、トルコ投資促進機関 (ISPAT) の発表 (5 月 14 日) によると、この規模は直接投資では国内第 2 位だ。

トルコにおける通信事業の障壁としては、税金と周波数の割当規制が挙げられる。携帯電話には通常の消費税とは別に、特別消費税 (SCT) が 20% から 25% 課税されるため、モバイル通信事業者がつくる産業団体 GSM アソシエーションは、市場の成長を妨げるとして、是正するよう求めている。同団体が 5 月 9 日に公表したレポートでも、携帯電話所有に際してかかるコストのうち税金部分は、世界の平均が 18.2% であるのに対し、トルコは 48.2% と非常に高いと指摘されている。

周波数については、08 年 11 月にトルコ政府が 3G 向けの 2.1 ギガヘルツ (GHz) 帯の入札を行い、09 年 4 月に国内主要 3 社に割り当てられた。「フィナンシャル・タイムズ」紙 (08 年 11 月 28 日) によると、ボーダフォンはタークセルに次ぐ 2 番目に広い帯域を獲得している。

ボーダフォン・グループのマシュー・カーク広報担当取締役は、ジェトロの電話インタビュー (6 月 6 日) に対し、「このような障壁があるにせよ、トルコ市場の先行きを大変有望視している」と答え、「当社はトルコにおける外資系大企業の 1 つで、世界的な多国籍企業だ。(トルコ国内に限らず) 国際的にビジネスを展開する日本企業が当社との協働を検討するのであれば、ぜひ話したい」と述べ、日本企業との協力にも前向きな姿勢を示した。同社はトルコ国内で主にモバイル通信サービスを提供するが、国際的にはさまざまなセクターに対し電子会議などのソリューションサービスを提供している。

(ピーター・カワルチク、齋藤陽平)

## 12. インディテックス、2014 年末までに 250 店に拡大が目標（スペイン）

ブリュッセル事務所執筆

世界共通のビジネスモデルで ZARA 店舗の拡大を目指すスペインのインディテックス・グループと、その基軸ブランド ZARA。トルコ市場への参入は 1998 年と比較的早く、先行者利益を得ることに成功している。数年内に店舗を大幅に増やし、グループ全体で現在の 141 店から、2014 年末に 250 店まで拡大させる目標を掲げる。

### (1) 8 ブランドで市場を分割化

ザラ (ZARA) はファッション雑貨小売り分野で世界最大規模のインディテックス・グループの主要ブランドだ。創設者のアマンシオ・オルテガ・ガオナ氏は 1963 年ごろから織物製造業を営んでいたが、72 年に同グループの服飾製造工場となるコンフェクシオネス・ゴア (Confecciones Goa) を立ち上げ、3 年後に ZARA を設立した。現在、インディテックス・グループは本社を ZARA1 号店のあるスペインのガリシア州ア・コルーニャに置き、ZARAをはじめ、ベルシュカ (Bershka)、マッシモドゥッティ (Massimo Dutti)、プルアンドベア (Pull&Bear)、ストラディバリウス (Stradivarius)、ZARA ホーム (ZARA HOME)、オイショ (Oysho)、ウテルケ (Uterque) という 8 つのブランドで、世界 82 カ国に 5,527 店を展開している (2012 年 1 月 31 日現在)。

8 つのブランドは後述する同一のビジネスモデルを採用しているが、それぞれが独立したマネジメントチームの下に明確なブランドコンセプトを掲げ、異なるターゲット層を設定し、市場の分割化を図っている。これらの中で、ZARA は基軸ブランドとして売上高、利払い前・税引き前利益 (EBIT)、店舗数、新規開店数の全てにおいて他のブランドを大幅に上回る (表 1 参照)。

表1 インディテックス・グループのブランド別の売上高と店舗数(2011年度)  
(単位:100万ユーロ)

ブランド名	売上高	EBIT	店舗数計	新規開店数
ZARA	8,938	1,725	1,830	107
ベルシュカ	1,316	159	811	91
マッシモドゥッティ	1,013	238	573	43
プルアンドベア	957	140	747	65
ストラディバリウス	871	192	684	91
ZARAホーム	317	39	310	26
オイショ	313	36	483	51
ウテルケ	68	89	89	9
インディテックス・グループ全体	13,793	2,522	5,527	483

(注)2011年度(2011年2月~2012年1月)データ、店舗数は2012年1月末時点。

(出所)インディテックス発表各種資料を基に作成

インディテックス・トルコのハーカン・ディンチェル社長のコメントを踏まえた各ブランドの事業概要は次のとおり。

- ①ZARA：同グループの主要ブランド。インディテックス・グループ売上高の約3分の2を占める。男性用、女性用、子ども用(ZARA Kids)の3分類で、0歳から高齢層までの全ての年齢層を対象とする最新ファッション。ア・コルーニャに本社を置く。



- ②ベルシュカ：若い男女(16~20代前半)向けの最新のファッション。グループ内の売上高ではZARAに次ぐ規模(シェア9.5%)。バルセロナに本社と流通センターを置く。



- ③マッシモドゥッティ：エレガントなデザイン、高品質なイメージが特徴。25~60代の男女を対象とする。バルセロナに本社と流通センターを置く。



- ④プルアンドベア：14~28歳の男女をターゲットとしたカジュアルウェア。スポーティーなスタイルが特徴。同グループではZARAに次いで創設された。ア・コルーニャに本社と流通センターを置く。



⑤ストラディバリウス：18～35歳の女性向けに都会的なセンスの商品を手ごろな価格で提供。バルセロナに本社と流通センターを置く。



⑥ZARA ホーム：リネン類および寝室、浴室、食堂・キッチンの雑貨・アクセサリー類を扱う。ア・コルーニャに本社がある。



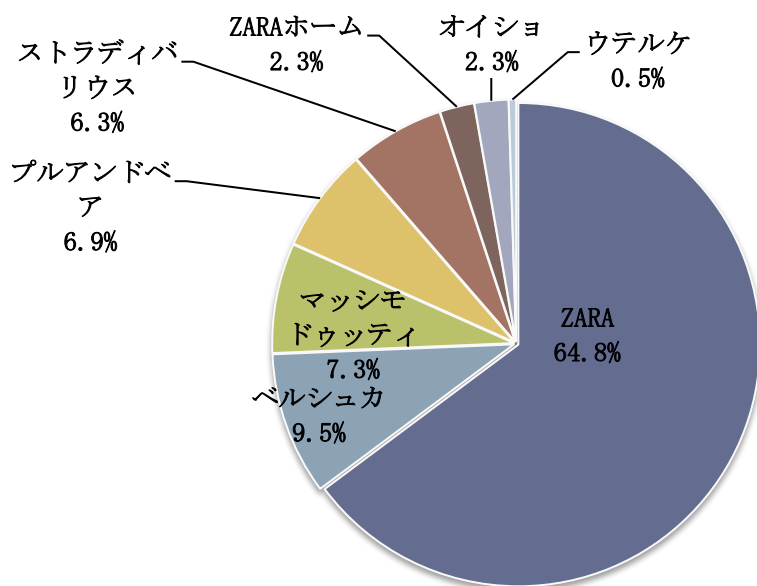
⑦オイショ：女性用ラウンジウェア、下着ブランド。バルセロナに本社と流通センターを置く。



⑧ウテルケ：バッグ、靴、コスチューム・ジュエリーなどの高級アクセサリーを提供。バルセロナに本社と流通センターを置く。



図1. インディテックス・グループの売上高のブランド別内訳(2011年度)



(出所) インディテックス発表各種資料から作成

## (2) 着実に増えるトルコの店舗数

ZARA はグループ事業の 1 つの店舗形態だが、基幹ブランドであることから、ここでは同グループ全体と ZARA 単体のトルコでの活動、戦略を取り上げる。

グループ全体の 2006 年会計年度（06 年 2 月～07 年 1 月）以降の売上高をみると、08 年度はリーマン・ショックに伴う金融危機の影響もあって、前年度比 6.5%増にとどまったが、他の年度は 10%以上の増加を続けており、11 年度には 137 億 9,300 万ユーロに達した。これは 06 年度の売上高の約 1.7 倍に相当する。店舗数では 10 年度に前年度より 483 店増え、5,527 店となった。また、11 年度の利払い前・税引き前・償却前利益（EBITDA）は前年度比 9.8%増の 32 億 5,800 万ユーロ、純利益は 11.5%増の 19 億 3,200 万ユーロと増加傾向にある。

11 年度の地域別の売上高をみると、地元スペインが 25%、スペインを除く欧州地域が 45%、欧州以外の地域の割合は 30%だった。欧州以外が占める割合は近年徐々に増えている。グループは国外進出を大々的に進めているが、現在でも欧州地域は成長が見込まれる市場として店舗の拡充が図られている。11 年度に出店した世界 49 カ国 483 店のうち、233 店が欧州地域内で新設されたものだった。トルコは EU27 カ国、アンドラ、クロアチア、アイスランド、モナコ、モンテネグロ、ノルウェー、ロシア、セルビア、スイス、ウクライナとともに欧州地域（38 カ国）に属しており、新設店舗数ではポーランド（50 店）、ロシア（49 店）に次ぐ規模（21 店）となった。グループ全体でみると、12 年 1 月末の店舗数でトルコは第 10 位（135 店）の重要な市場だ。ちなみに、欧州地域全体の店舗数は同時期で 1,040 店となっている。

インディテックス・グループは 1998 年にトルコに進出して以来、店舗を増やしており、特に 2007 年度（39 店）と 08 年度（20 店）、11 年度（21 店）の出店ペースは著しかった。他方、近年では主力ブランドの ZARA の出店は控えめで、ほかのブランドの店舗の拡充を先行させてきた様子がうかがえる。

### (3) 「ZARA 店舗数を世界 10 位内に」

他方、インディテックス・トルコのハーカン・ディンチェル社長は「トルコは ZARA ブランド全体の中で数年以内に上位 10 カ国に入る国であり、それが自分の目標でもある。また、本社も同様に考えている」と強調する。ZARA ブランド単体でみると、12 年 1 月末の店舗数で 30 店（15 位）にとどまっており、現在はまだ上位 10 カ国に入っていないが、市場の成長が速く、上位 10 カ国の重要な候補国だという。

同社長はグループのトルコ進出について、「1998年にトルコ企業のフランチャイズとして進出した。ZARAとの契約による最初の2店開店から1年半後に株式を取得し、直営となった。99年から現在まで100%スペイン企業として活動している」と説明する。「ZARAから数年後にマッシモドゥッティの開店を決め、その後、インディテックスの残りのブランドを開店することを決めた。1年半前に最新ブランドのウテルケを開店した」と付け加えた。98年にはトルコのほか、英国や日本、アルゼンチン、ベネズエラ、クウェート、レバノン、ドバイに初進出をしており、トルコ進出は世界展開の比較的早い段階で行われたことがうかがえる。

また、ZARAがトルコに市場参入したころは、外国ブランドがほとんど進出しておらず、最初のフランチャイズの2店を買収して子会社化した後でも、トルコへの外国投資はあまり多くなかったと説明する。トルコ参入は当時の本社長によるもので、この結果、ZARAはトルコでのパイオニア企業の1つとなり、先行者利益を得ることに成功した。とはいえ、その後の外国企業、外国ブランドの同国への投資は目覚ましく、競争は激しさを増している。

#### (4) 店舗展開は大都市を重視

インディテックス・グループは現在、首都イスタンブールのほか、アンカラ、イズミル、アダナ、アンタルヤ、ブルサ、エスキシェヒール、メルスシンの8都市で事業展開している。ディンチェル社長は「攻略すべき主要な都市はイスタンブールのほかに、アンカラやイズミルといった大都市だ。今後数年間は大都市に集中する方針を劇的に変えるつもりはないが、同時に幾つかの小都市に挑戦するかもしれない」という。背景にはグループが販売するのは、Tシャツやスエットシャツのような基本アイテムではなく、ファッションであり、それにはファッションに敏感な消費者が必要であり、だから大都市に集中するのだという。「自分たちが模索しているのは、都市のライフスタイルであり、人口の多さではない」と強調する。

5月半ばのディンチェル社長へのインタビュー時点で、グループのトルコでの店舗数は141店だが、同社長は今後数多くのショッピングセンターが建設予定であることを考慮し、2014年末までにさらに250店以上まで拡大することを目標に掲げているとした。このため、今後2年半で100店の新規開店を目指す。イスティンエ・パークのように既に成功を収めているようなショッピングセンターを後から見つけて入居するのはとても難しく、費用も





イスティンエ・パークの正面入り口

高くつくが、小売業者が拡大途上にあるトルコ市場に参入するのはとても良いタイミングだと強調する。

また、新規店舗を開設するに当たっての都市の選定は経験と嗅覚に基づき、自分たちの目で検証して決定するという。経験豊富なチームメンバーがおり、自分たちの長年の嗅覚に頼ることがベストな方法だと強調する。

## (5) 独自の「店舗＝広告」戦略

グループの広告戦略も独特だ。グループの広告費は売上高の0.3%にすぎず、他の競合他社の3~4%に比べると格段に低い水準であることが分かる（「エコノミスト」誌2005年6月16日）。この方針は現在でも変わらず、新規市場進出の際にも従来型の広告活動は採用していない、と公表している。例えば、著名なデザイナーとのコラボレーションによる商品を導入したり、大掛かりな広告キャンペーンを打ち出したりするような手法はいずれも採用していない。これは、「店舗」そのものが「広告」だという考えによるもので、グッチなどの高級ブランドにみられる広々とした「ミニマリズム」の店舗に、ファッションショーからヒントを得たトレンドの商品を並べることがブランド性を打ち出すことだと強調している。これによって浮いた広告費用は出店の際の一等地を確保することに使われている。

インディテックス・トルコのディンチェル社長も「広告は打たない。大きな投資は店舗に行い、最良の条件を備えた最良の場所を選択する努力のほか、店舗の装飾や照明、音楽、従業員といったインフラに向けられる。広告は店舗を通じて行われ、店舗とは建物のみならず、スタッフや環境も含まれている」と説明する。これは同社の「店舗そのものが各ブランドの広告である」との考えに基づき、各店舗は都市の一等地に設置され、ミニマリズムを基調とした内・外装で統一し高級感を感じさせる店構えが特徴となっている。

ディンチェル社長は続けて、「(トルコの店舗では) セールの前だけ唯一広告を使う」と

補足した。トルコでは国民平均で1日3時間テレビを見るというが、テレビ広告を打たない理由について、「菓子類やドリンク類、銀行や携帯電話とは異なり、当社のファッションは全ての人に販売するものではない。ターゲットではない層までを対象とする広告は費用対コストの観点で必要がない」と語った。



(↑世界のZARAの店舗外観)



(↑イスタンブールのスアディエ (Suadiye) にあるZARA店舗外観)

トルコでのZARAのオンライン販売は2012年6月時点でまだ始まっていないため、店舗が唯一の販売チャネルだ。ディンチェル社長は「オンライン販売はインディテックスにとって新しいプロジェクトだ。スペインで2年前に開始し、現在、欧州全域に拡大中である。しかし、トルコでは今年はまだ予定がない。おそらく、13年あるいは14年以降になるだろう」と説明している。また、ZARAのトルコ版ウェブサイトは他の世界のウェブサイトと同じ作りだが、英語表記のみで各アイテムとトルコでの価格、新着情報が見られるカタログとして機能している。

## (6) 商品開発から販売までを一元管理

インディテックス・グループの強みは「スピード」だ。商品開発から製造、小売り販売までの一連の流れをすべて自社で管理するSPA (Speciality Store, Retailer of Private

Label Apparel、製造小売業者) ビジネスモデルに支えられている。生産・調達と流通・ロジスティクスの拠点をできる限りデザインやマネジメント、コントロール機能のある本社スペインに集約し、顧客の需要や嗜好(しこう)の移り変わりに迅速に対応できるシステムを構築している。同様な業態モデルの競合他社として、ギャップ(GAP、米国)、マンゴ(MANGO、スペイン)、H&M(ヘネス・アンド・マウリッツ、スウェーデン)、ユニクロ(日本)などが挙げられる。

グループの特徴は、デザイン、製造・調達、流通・ロジスティクス、店舗という4つの過程を基軸にした独自のビジネスモデルにある。ファッション流通業として欠かせない「最新のトレンド」に加え「高品質」と「手ごろな価格」の実現をコンセプトに年間3万6,000種もの新デザインを導入している。また、移り変わりの激しい流行や顧客の嗜好の変化に素早く対応するために、店舗への商品供給は週に2~6回と他のチェーンに比べてはるかに高い頻度で行われている。このほか、顧客の動向を察知し商品展開の修正を迅速に行うため、各店舗には販売数のほかにその日の顧客の動向を詳細にスペインの本社へフィードバックすることが義務付けられている。

一方、製造・調達に関しては、全商品の約半数を本社のあるスペインならびにポルトガル、モロッコといった近隣諸国で行うという独特の方法がとられている。近隣諸国以外ではアジアが全体の約35%、トルコとイタリアが14%を占める(「フィナンシャル・タイムズ」紙2011年5月22日)。流通・ロジスティクス面では、スペインの数カ所に中央流通センターを設置し、各地に流通ハブを置かないという独自のモデルを確立した。店舗からの発注には、この中央流通センターから世界各地に向けて24~48時間で配送されている。これらによってトレンドや顧客の需要に迅速に対応した品ぞろえを可能にするというのがグループの強みとなっている。

グループは全商品のうちトレンド性の高い約半数のアイテムを本社のあるスペインおよび近隣諸国で生産していることから、競合他社に比べて生産コストがかさむことは否めない。しかし、生産コストが低いとされていたアジアの国々の労働コストや材料費が高騰していることから、これらの国に製造を依存している他社とのコスト差は縮まりつつあるとみられる。

## (7) 追加関税措置で価格を 20%引き上げ

製造地にかかわらず出来上がった商品は全てスペインに数ヵ所ある中央流通センターにいったん集められ、ここから世界各地に向けて週 2~6 回出荷されている。これは、例えば中国で生産された商品もスペインに送られ、そこから再度中国の店舗に向けて配送されるということで、市場に近いところに流通ハブを持つ場合に比べて流通コストがかさむ。このような独自の流通システムによるコスト高や先述したような生産コスト高があるために、グループでは地域により商品の価格を変えて対応しており、価格差は大きなものでは 60%もあるといわれる（「エコノミスト」誌 2011 年 3 月 10 日）。

一例を挙げると、ZARA の「FRAYED JACKET」の各地での販売価格は表 2 に示すとおりで、ユーロに換算した場合の価格はスペインでの価格に比べて中国が 66%、トルコが 38%、英国が 35%、インドが 27%それぞれ高くなっている。



ZARA 「FRAYED JACKET」

表2 ZARAジャケット「FRAYED JACKET」の価格

	スペイン	英国	中国	インド	トルコ
現地通貨の価格	45.95 ユーロ	49.99 ポンド	599.00 元	3990 ルピー	145.95 リラ
ユーロ換算した価格	45.95 ユーロ	62.10 ユーロ	76.32 ユーロ	58.23 ユーロ	63.32 ユーロ

(注)2012年6月1日付欧州中央銀行レートにより換算。

(出所)各国ウェブサイトを基に作成

トルコでの価格が割高な点について、ディンチェル社長はトルコでの関税を理由に上げ、「2011 年 10 月に価格を 20%引き上げた。関税の引き上げにより、商品価格を引き上げざ

るを得なかった」と説明する。11年9月25日に発効した繊維製品と衣料品に対する追加関税措置が背景にある。EU域外からの製品に対して30%の関税を支払うという。ルノーの事例でもみられたが、市場拡大と税制との関係は、企業側ではコントロールしきれない難しい課題だといえる。

(田中晋)

## 13. ダイムラーなど、拡大する内需に高い期待（ドイツ）

デュッセルドルフ事務所、欧州ロシア CIS 課執筆

ドイツからトルコへの輸出額は年々拡大、進出ドイツ企業も増加傾向で、密接な経済関係を構築している。進出して 100 年以上の歴史を持つ自動車部品・電動工具大手ボッシュ、総合電機シーメンス、トラック・バスのダイムラーやマンなどが積極的に事業を展開している。拡大するトルコの消費を取り込む動きも活発で、流通最大手メトロは店舗網を拡大している。

### (1) 深化する両国の経済関係

ドイツには現在約 250 万人のトルコ系住民が住んでいることもあり、両国経済関係は緊密で、トルコにとってドイツは最大の貿易相手国だ。2011 年のドイツの対トルコ輸出額は約 201 億ユーロ（前年比 23.9%増）。ドイツ輸出の約 6 割は EU 域内向けだが、近年その割合は減少傾向で、ロシア（30.5%増）、中国（20.4%増）、ベトナム（20.4%増）など新興市場向けが増えてきており、トルコはその一角を担う。対トルコ輸出を品目別にみると、機械・輸送用機器が約 6 割、化学製品が 14.5%、鉄鋼など原料関連が 11.9%を占めている（表 1 参照）。トルコからの輸入も機械・輸送用機器、雑貨中心に拡大している（表 2 参照）。

表1 ドイツの対トルコ主要品目別輸出 (単位:100万ユーロ、%)

	10年	11年		
	金額	金額	構成比	伸び率
機械および輸送用機器	9,307	12,022	59.7	29.2
道路走行車両	3,544	4,372	21.7	23.4
乗用自動車	2,000	2,318	11.5	15.9
その他一般工業用機械類およびその部分品	1,302	1,583	7.9	21.6
空気ポンプ・圧縮機	327	418	2.1	27.8
化学製品	2,671	2,922	14.5	9.4
プラスチック	566	664	3.3	17.3
医薬品	501	501	2.5	0.0
原料別製品	2,084	2,393	11.9	14.8
鉄鋼	408	454	2.3	11.3
雑製品	1,243	1,538	7.6	23.7
非食用原材料(鉱物性燃料を除く)	443	479	2.4	8.1
食料品および生きた動物	235	314	1.6	33.6
特殊取扱品	102	275	1.4	169.6
飲料およびたばこ	105	117	0.6	11.4
鉱物性燃料、潤滑剤	58	72	0.4	24.1
動植物性油脂、脂肪、ろう	5	5	0.0	0.0
合計	16,253	20,136	100.0	23.9

(出所) 連邦統計局のデータを基に作成

表2 ドイツの対トルコ主要品目別輸入 (単位:100万ユーロ、%)

	10年	11年		
	金額	金額	構成比	伸び率
機械・輸送用機器	2,737	3,543	30.2	29.4
道路走行車両	890	1,280	10.9	43.8
乗用自動車	239	306	2.6	28.0
その他一般工業用機械類およびその部分品	303	395	3.4	30.4
空気ポンプ・圧縮機	45	49	0.4	8.9
雑製品	3,777	4,051	34.5	7.3
原料別製品	1,876	2,320	19.7	23.7
鉄鋼	72	119	1.0	65.3
食料品および生きた動物	955	1,063	9.0	11.3
化学製品	342	403	3.4	17.8
プラスチック	46	40	0.3	△13.0
医薬品	121	130	1.1	7.4
非食用原材料(鉱物性燃料を除く)	145	156	1.3	7.6
特殊取扱品	112	137	1.2	22.3
飲料およびたばこ	69	68	0.6	△1.4
鉱物性燃料、潤滑剤	2	5	0.0	150.0
動植物性油脂、脂肪、ろう	2	2	0.0	0.0
合計	10,017	11,748	100.0	17.3

(出所) 表1に同じ

ドイツ企業は古くからトルコに進出しており、その数も年々増加している。ドイツ連邦銀行によると、10年時点でトルコに進出しているドイツ企業数は346社、雇用者数は7万4,000人だった。トルコ投資促進機関のエムレ・ピナーリ氏によると、自動車、再生可能エネルギー、機械・部品、化学、情報通信分野でのドイツ企業の投資が盛んだという。

## (2) 40年以上の歴史を持つトラック・バス生産

自動車メーカーでは、ダイムラーとフォルクスワーゲン傘下のマンがトラックとバスの生産を行っている。両社とも生産を開始したのは1960年後半にさかのぼる。

ダイムラーは1967年に現地法人オトマルサンをイスタンブールに設立、68年から中央アナトリア地方のアクサライ工場でメルセデス・ベンツ・ブランドのトラックとバスの生産を開始した。自動車製造業者協会(OSD)によると、ベンツ・トルコの2011年の生産台数は2万1,632台(トラック1万8,344台、バス3,018台)で、11年には前年比36.4%増の4,735台が輸出され、42.6%増の1万6,007台が国内で販売された。ダイムラーは、トルコを生産拠点として重視してきたが、近年は販売市場としても戦略的に重要と位置付けている。10年12月からは1,200万ユーロを投入してアクサライ工場の生産設備を拡張、メルセデス・ベンツ・ブランドの大型トラック「アクトロス」の生産を開始した。このほか、ダイムラー傘下の三菱ふそうのトラック・バスをサバンジュ財閥のテム・サが生産している。

一方、マンはマン・ティジャリ・アラチアールを設立、1966年からアンカラ工場バスとトラックなどの商用車両を生産しており、最重要生産拠点の1つとなっている。同社の2011年の生産台数は1,610台、前年比45.8%増の992台が輸出され、10.2%増の366台がトルコ国内で販売された。

近年、トルコでは自動車の販売台数が急拡大しており、08年の30万5,998台から11年には59万3,519台に増加した。これに伴い、ドイツ車の輸入台数も大幅に増加している(表3参照)



表3 ドイツブランド車の輸入台数 (単位: 台、%)

	08年	10年	11年	伸び率	
				08年比	10年比
乗用車合計	206,793	354,150	414,031	100.2	16.9
ダイムラー	21,136	39,822	55,550	162.8	39.5
オペル	24,804	39,768	52,624	112.2	32.3
アウディ	5,484	9,656	12,064	120.0	24.9
商用車(トラック・バス)合計	91,068	101,409	112,334	23.4	10.8
フォルクスワーゲン	19,144	24,018	26,361	37.7	9.8
ダイムラー	3,759	5,262	8,395	123.3	59.5
オペル	4,602	1,804	1,813	△ 60.6	0.5

(注) 合計はその他を含む。

(出所) 自動車製造業者協会 (OSD)

### (3) ボッシュ、今後2年間に3億ユーロを投資

自動車産業のトルコ進出以前から、自動車部品業界はトルコに進出、生産を開始していた。ボッシュは、1910年にトルコに駐在員事務所を設置、営業を開始した。トルコでは現在、従業員9,000人を抱え、自動車技術、耐久消費財、建設技術、産業技術の分野で事業を行っている。

同社によると、2011年のトルコでの売上高は前年比17%増の伸びとなり、20億ユーロを超えた。同社では、トルコの成長性を重視し、12年から13年にかけてトルコに3億ユーロを投資して1,700人を新たに雇用し、事業拡大を図る。また、研究開発(R&D)のため、13年に6,600万ユーロを投資する。

機械・部品の分野では、シーメンスをはじめ、多くの企業がトルコに100年以上前から進出している。シーメンスは19世紀半ばに進出した。オスマン帝国が電信システムを導入した1856年、同社にとってトルコで初めての事業となるイスタンブール電信センターを設立した。現在、同社はトルコで従業員約2,640人を抱え、産業機械、エネルギー、医療機器の分野で事業を展開している。

シーメンスの2011年度(10年10月～11年9月)のトルコでの売上高は6億5,400万ユーロで、新規受注額は9億870万ユーロに達した。シーメンス・トルコは国内市場だけでなく、中東・極東アジア市場とのビジネス拠点にもなっており、11年度の国外からの受

注額は前年度比 40%増となった。同社がトルコで生産した中高電圧配電盤はトルコのみならず、中東から極東に至るまで広範囲に輸出されている。同社は 16 年度までに 20 億ユーロの受注獲得を目指している。また、現在 55 人規模の R&D センターを拡大、12 年中に 100 人を雇用する予定だ。

#### (4) メトロ、2011 年に 14 店増設

トルコは人口 7,400 万人、その約半数が 30 歳以下と若い。トルコを将来有望な消費市場として事業展開を図るドイツ企業も増えてきた。

流通のドイツ最大手メトロは、拡大する内需を取り込むべく積極的に事業展開を進めている。メトロは 1990 年からトルコに進出しており、これまでの投資総額は約 7 億ユーロ。2011 年売上高は 16 億 7,800 万ユーロで、約 7,000 人の従業員を抱える（10 年末時点）。

メトロのトルコでの店舗数は計 61。ドイツ（937）以外では、イタリア（158）、ポーランド（154）、ロシア（116）、スペイン（102）に次いで多い。メトロの店舗内訳をみると、卸売りのメトロ・キャッシュ・アンド・キャリー（24 店）、一般消費者向スーパーのリアル・ハイパーマーケット（12 店）、家電量販のメディア・マルクト（20 店）／サターン（5 店）となっている。メトロ・キャッシュ・アンド・キャリーは顧客が来店し、購入した商品を自ら持ち帰る会員制の卸売業態。同社の顧客は卸売業者、ホテルやレストラン、ケータリングなどの事業者で、11 年に 6 店が新たに開店した。メディア・マルクト／サターンも 8 店を新設した。

メトロはトルコを東欧の 1 国と位置付けている。11 年の年次報告書によると、メトロ・キャッシュ・アンド・キャリー、メディア・マルクト／サターンの売り上げが伸び、全般に好調だったという。12 年、13 年も引き続き、卸売りや家電量販での売り上げ増を見込んでいる。

メトロのトルコ駐在員事務所長のカーン・ウンバー氏は、トルコ消費市場で今後注目すべき成長分野として、a.インターネット小売り、b.プライベートレーベル（小売店・卸売店が企画し、独自のブランドで販売する商品）、c.ショッピングセンター、を挙げる。一方、ドイツ貿易投資機関はトルコ市場開拓の注意点として、「トルコはその周辺地域もカバーする生産・販売拠点として最適な一方で、市場自体の価格競争は激しく、価格交渉は厳しい」と指摘している。

（ゼバスティアン・シュミット、臼井一雄、岩井晴美）

## 14. ネスレ、中東の最重要市場に位置付け(スイス)

ジュネーブ事務所執筆

経済省・経済事務局（SECO）によると、トルコには既に 600 社以上のスイス企業が進出しており、市場開拓を進めている。食品大手のネスレはトルコを中東地域における最重要市場と位置付け、積極的な投資を行っている。前ネスレ・トルコ会長に聞いたトルコ市場成功のカギを含め、スイス企業のトルコ市場戦略を紹介する。

### (1) スイスが関係強化へ経済ミッション

スイス国立銀行（SNB）によると、2010 年末までの直接投資額は 29 億スイス・フラン（1 フラン＝約 83 円）に達しており、トルコにおいて 1 万 5,367 人の雇用を創出している。スイス連邦関税局によると、11 年のトルコへの輸出が前年比 1.5% 増の約 21 億 4,000 万 CHF、トルコからの輸入が 0.7% 増の約 7 億 7,000 万 CHF で、輸出入合わせて約 29 億 CHF に達している。貿易収支はトルコ側の赤字基調で、11 年はトルコの対スイス貿易赤字が急増した。スイスはトルコから主に繊維、農産物、金属・金属製品を輸入し、主に医薬品、機械、化学品、時計を輸出している。

スイスは欧州自由貿易連合（EFTA）を通じてトルコと自由貿易協定を締結し（1992 年 4 月発効）、投資促進を目的とした 2 国間投資協定や社会保障協定を結んでいる。トルコが将来、世界 10 大経済大国の 1 つになるとみて、経済政策上の重要な相手国と位置付けている。12 年 3 月 21～23 日、トルコとの経済関係強化を目的に、スイス大手企業の役員ら 15 人からなる経済ミッション（団長：ヨハン・シュナイダー＝アマン連邦経済相）がトルコを公式訪問した。同行したスイスの大手製薬会社ノバルティスの幹部は「北アフリカ向けの医薬品の生産拠点をエジプトからトルコに移す可能性があり、トルコへの工場建設を検討している。トルコ市場だけでなく、トルコを拠点にすることで、中東、中央アジア、アフリカ市場への事業展開が行いやすくなるというメリットに着目している」と述べている。

### (2) 市場攻略のカギは時間をかけ信頼得ること

スイスを代表する欧州食品最大手のネスレ（本社：ベベイ）がトルコに現地法人を設立したのは 1909 年で、トルコでは 100 年以上の歴史を誇るパイオニアだ。トルコ駐在を 6 年間経験し、2012 年 3 月末に帰任したハンス・ウルリッヒ・マイヤー博士（前ネスレ・ト

ルコ取締役会長、現ネスレ本社アイスクリーム事業戦略部長)に5月15日、トルコ市場の特徴と戦略を聞いた。

トルコとのビジネスには、アジアと欧州にまたがるトルコの地理と歴史をよく理解することが大切で、オープンである一方、民族主義的で閉鎖的な一面を持っていることにも注意すべきだという。

ネスレがトルコに進出したのは創業間もない140年ほど前のことで、オスマン帝国の首都コンスタンティノープルとして、貿易のハブとなり栄えていたイスタンブールを主力商品のコンデンスミルク(練乳)の中東・アジアへの輸出拠点にした。1909年に営業支店として現地人を雇用し、ネスレ・トルコを設立し、これがトルコへの最初の投資となった。トルコ共和国成立後の1927年には、フェリキョイにトルコ初のチョコレート工場を設立した。規模は小さいままだったが、ネスレはその後半世紀にわたり市場のリーダー的存在であり続けた。

その後1984年にトルコ政府が自国企業支援策として補助金を支給するようになり、また競合企業が丸となってネスレに対する強い防衛策をとるようになると、インスタントコーヒーの「ネスカフェ」などの新製品を発表していたにもかかわらずさらなる市場参入が困難になり、その後の10年間は静観の姿勢を取らざるを得なくなった。

95年以降、ネスレ・トルコを欧州地域の拠点の1つとしてではなく、アジアおよび中東地域の1つとして位置付けることとし、トルコからアジアへの輸出も強化したところ、アジアの目覚ましい発展とともに業績を伸ばし、2000年以降は過去最も業績を挙げた時期となった。

ネスレでは過去5年間にトルコ市場に対して、欧州市場への平均投資額の4倍も投資しており、今やトルコ市場では10億ドルの売上高を誇るまでになっている。トルコ市場の潜在力を強く確信しており、1980年代に静観していた10年間は誤った戦略だったと反省している。当時、コカ・コーラやペプシコ、ユニリーバなどは早期に、集中的に投資を行い成功している。

### (3) 中東地域向け輸出の玄関口に

トルコ市場は急成長を遂げており欧州市場より利益率は高いが、競争は非常に激しい。1人当たり GDP は東南アジアより高く、今後 15～20 年は欧州ではロシア、ドイツに次いで人口の多い国の 1 つになると思われる。イランやシリアといった中東地域への輸出の玄関口になっている上、トルコ市場の規模は現在の重要な貿易相手国のドイツをしのぐようになるとみている。

現在、ネスレはトルコ国内に 6 つの工場を持ち、約 5,000 人の従業員を有しているトルコでは最も大きいスイス企業だ。11 部門で 40 以上のブランド、400 種以上の製品を提供している。2011 年 3 月 24 日、北西部のブルサに 9,400 平方メートルの朝食用シリアル工場を新設すると発表、8,500 万トルコ・リラ（1 リラ＝約 44 円）の投資を行い、12 年 1 月に年間約 1 万 5,000 トンの製造能力を持つ工場が完成した。共有価値の創造という戦略に基づき、トルコの原材料を用いてココア味飲料の「ネスクイック（Nesquik）」、ダイエット機能をうたった高繊維食品の「ネスフィット（Nesfit）」、朝食用シリアルの「コーンフレーク（Cornflakes）」といったブランドの商品を生産し、中東および北アフリカの 14 ヶ国にも輸出する予定だ。工場設立に当たってはトルコ政府の支援を受け、投資を進めやすかったという。

トルコの消費者はトルコで生産された製品を好み、保守的な面があると同時に、新製品を早く取り込むオープンな面もあり、その難しさは日本とも似たところがあるという。例えば、トルコ人は 1 日に 8～9 杯の紅茶（チャイ）を飲むため、紅茶農園が多く存在し、非常に安価だ。コーヒーはセレモニー用に使われるが、1 つのスティックにコーヒー、砂糖、クリームが入った「ネスカフェ 3-in-1」を投入したところ、意外と早く受け入れられ、大きな利益を挙げることができた。朝食用シリアルも 700 万世帯が購入する成功商品の 1 つで、11 年にはトルコで約 100 万世帯が新たに朝食用シリアルを食べ始めた。一方、トルコ人はトルコの食べ物を好み、アジア料理のブームはあまりない。シンガポールやタイなどと異なり日本食レストランはあまり見掛けないという。

トルコ政府は外国企業を自国企業と同等に扱う内外無差別政策をとっているが、その一方で、同業の地元企業がある場合には市場参入が閉ざされ、障壁に直面する場合がある。ある分野でナンバーワン企業であるか良い流通網を持っているか、いずれかでないと市場

参入は厳しい。そのため分散投資が必要で、ネスレ・トルコでは菓子類、世界一の規模を誇る工場を有するミネラルウォーター、朝食向け商品の3つに分散している。

ネスレは、トルコがミネラルウォーターの消費量で既に世界の上位5位に入る国で、コーヒーでも数年のうちに世界10位以内に入り、朝食用商品も今後5位に入る国とみている。

トルコ市場参入の戦略はまず地元で根差した多国籍企業になること。そのためにはイノベーションが必要で、たゆまぬ製品開発が求められる。マーケットシェアを拡大できればおのずとトルコ市場に深く根づくことができると考えている。

トルコの物価はよくコントロールされている。経済も輸入国から生産国に転換してきており、政治的にも安定している。かつて自国企業しか支援しなかった政府も現在は国内、外国企業の分け隔てなく支援している。トルコ企業誘致促進エージェンシー (ISPAT) の税制面でのサポートなどさまざまな支援が進出時に役立ったという。

#### **(4) 地元のパートナーを得ることが肝要**

トルコ市場の留意点としては、強い規制やスタンダードが存在し、それが非常に早く変更されることがあることで、知的財産権保護への対応も大切だ。政府は多額の貿易赤字を抱えており、エネルギー資源も多くを輸入している。その点が懸念材料ではある。

成功の秘訣 (ひけつ) は第1に、十分に長い時間をかけて文化を理解し、信頼を得ること。また、トルコで生産することが重要だ。ネスレ・トルコではトルコ人の嗜好 (しこう) に合わせた商品開発を行っており、例えば、トルコはピスタチオの一大生産地であるため「damak」というピスタチオ入りのチョコレートを製造している。さらに、近代的な貿易システムがあまり発達していないため、良い流通網を持つことが大切だ。ブランド構築のためテレビCMなどの広告費支出は増えている。

なお、マイヤー博士によれば、トルコ人は英語力が高く優秀な人材を得やすいこと、若年層が人口に占める割合が高く経済に活力があること、良質な原材料を入手しやすいことも投資の魅力の1つだという。それと同時に、進出する側も信頼を得るにはトルコ語を話す努力をし、文化や市場の特性を深く理解するための粘り強さを必要としている。

## (5) 観光業界も市場の魅力に注目

トルコでは01年に2,700万人だった観光客が12年には2,900万人に達する見込みで、観光業界にとっても市場としての魅力が増している。

スイスの国際的ホテルチェーン、モーベンピック・ホテル・アンド・リゾーツは現在24ヵ国で展開、1万4,000人以上を雇用しており、トルコには3つのホテルを有している。

モーベンピック・ホテル・イスタンブールのフランク・ライヒェンバッハ総支配人（在トルコ・スイス商工会議所事務局長）によると、同社のトルコ市場への参入は20年ほど前、イスタンブールのビジネスセンターであるマシラクに最初のホテルを持ったことに始まる。短期間のうちに人気が出たが、グループのオーナー交替による方針変更により2002年にいったん閉鎖し、03年2月にイスタンブール空港から28キロメートルのところに249室のホテルを開業、08年にはイズミルに185室のホテルを開業した。12年6月にはアンカラに178室の5つ星ホテルをオープンした。さらに、イスタンブールとトルコ南部にホテルを新設する計画もあるという。

成功の秘訣は、地元のおきパートナーを得ること。さらに、トルコ人およびトルコを訪れる観光客が求めるトップクラスのサービスや料理を提供することが重要だという。現地語でしか入手できない情報もあるため、現地事情を熟知したパートナーを通じて政治的ルールに関する情報収集を行うこと、また、規制が頻繁に変更されるため、信頼できる法律のアドバイザーが不可欠である。人口7,400万人を有するトルコ市場のボリュームと観光客の増加はホテル業界においても目が離せない存在となっている。

（洞ノ上佳代）

## 15. イケアなど販売市場開拓の動きも盛んに（スウェーデン）

ロンドン事務所内ストックホルム分室執筆

スウェーデンからトルコへの投資はSKF（ベアリング）やボルボ（自動車）、テトラパック（食品包装材）といった製造業が中心だが、近年は家具・インテリアのイケアがトルコでビジネスを拡大するなど、販売市場開拓の動きもみられる。スウェーデン政府や輸出公団は、今後、トルコ政府がインフラ投資や環境分野に注力するとして、同分野においてスウェーデン企業にビジネスチャンスがあるとみている。

### (1) 歴史的に親密なトルコとの経済関係

スウェーデンとトルコは歴史的に関係が深い。両国の間で最初に通商条約が結ばれた1709年以來、スウェーデン企業のトルコ進出が続いている。1900年代初頭、エリクソンがイスタンブールのドルマバフチェ宮殿の全電話回線を敷設した。またスウェーデンのマツチ王クリューゲルは、1930年代にトルコ政府に多額の貸し付けを行った。

1960年代以降、スウェーデンで労働力が必要となった時代には、トルコから約3万人が移住してきたとみられている。トルコはまたスウェーデン人の旅行先としての人気が高く、2008年には約40万人がトルコを訪れている。

### (2) 政府も力を入れるトルコ・ビジネス戦略

スウェーデンにとってトルコは第21位の輸入相手国（11年、87億2,100万クローナ、1クローナ=約11円）、16位の輸出相手国（165億3,200万クローナ）だ。主な輸入品目は、衣料、道路輸送機器、エレクトロニクス機器、鉄鉱・金属くず。一方、主な輸出品目は、通信機器、鉄鉱・金属くず、紙・紙製品、特殊工作機械。

スウェーデンのビヨリング貿易相は11年4月、企業ミッション団の団長としてトルコを訪問した際、「トルコはスウェーデンにとって重要な市場で、情報通信技術（ICT）やインフラ分野に限らず、われわれの通商を増加させる大きな可能性がある」と述べた。

スウェーデン輸出公団は、EU加盟を見据えるトルコが、今後、環境問題への取り組みに力を入れることは確実であり、同分野でのスウェーデン企業の進出の余地が大きい、とし



ている。

また、スウェーデン政府は自国在住外国人の知識とその出身国とのネットワークを活用し、その出身国との貿易拡大を目標とする起業プロジェクト「コスモポリート (Kosmopolit)」を展開しており、トルコもその対象国となっている。

### (3) 販売企業は市場の成長と地理的優位性を評価

スウェーデン企業のトルコ進出状況について、輸出公団のトルコ事務所代表アントイネ・ファノウン氏は以下のように語った。

今日トルコ市場に進出している企業の大部分は販売企業だ。しかしオートリブ (Autoliv、自動車安全装置製造) や、いくつかのアパレル企業はいまだにトルコを生産拠点とみている。トルコに進出している企業数は年々増加しており、現在は 102 社。トルコへの輸出は増加しているが、われわれはスウェーデン企業が他国経由でトルコへ輸出しているとみているので、実際の数字はもっと大きいだろう。スウェーデン製品はトルコにおいて高品質として名高い。年々アジア製品との競争が激化しているが、スウェーデン製品の評判は高く、トルコ市場からの関心は高まっていると感じている。

トルコは人口が多く、61%が 35 歳未満だ。トルコ政府はまた、インフラや環境技術、エネルギーに力を入れるとしており、これはスウェーデン企業にとって大きなチャンスだ。北アフリカ、中東、中央アジアなど周辺地域への進出拠点としても意義深い。

トルコ・ビジネスの長所としては、人口が多いことと、地理的な優位性が挙げられるだろう。短所としては、市場に進出するに当たり時間がかかることと、良いパートナーがいないと進出が難しいことが挙げられる。トルコ市場の慣習などをよく知らないとビジネスは難しい。

### (4) トルコを拠点に中東市場を開拓する企業も

トルコの消費市場を積極的に開拓するスウェーデン企業にイケアがある。2012 年 1 月、イケアは現在の 5 店に加えて今後 5 年間に 2 店をオープンすると発表した。同社はトルコで生産も行っており、陶器、テキスタイル製品などを生産して輸出している。同社を通じて海外に輸出されるトルコ製品は 11 年には約 5 億ドル相当に上ったとされる。同社のトル

コ工場製家具の販売は 13 年から開始予定である。

トルコの BtoB 市場を開拓するスウェーデン企業に SKF がある。SKF はイエーテボリ市に本社を置くベアリング企業で、1907 年の創設直後から世界展開を開始し、現在では 50 カ国に 80 の工場を持ち、130 カ国で事業を展開している。

SKF は顧客サービスをより充実させるために 2008 年から世界各地に SKF ソリューション・ファクトリーを設置している。10 年末までに 16 カ国（17 都市）にソリューション・センターが存在するが、そのうちの 1 つはトルコにある。SKF のサービス部門は納品した SKF 製品のアフターケアやソリューションの提示を担当しており、SKF 内の他部門に比較して中東とアフリカでの売り上げの割合が大きい（SKF サービス部門全体の売り上げの約 8%）。

SKF は 11 年にコチ財閥のアーチェリックから洗濯機用のドラムサポートユニットの大型受注を獲得した。アーチェリックはトルコ最大の家電メーカーで、洗濯機、乾燥機、冷蔵庫、オーブンを製造している。初年度の生産数は 10 万点で、12 年から生産開始の予定だ。

トルコを拠点に中東市場を開拓する企業もある。スウェーデン南西部に本社を置くシガルスはラジエーターや関連製品を 40 年以上製造している。8 年前にポーランドに工場を建設後、中東市場の拠点としてトルコ進出を計画した。トルコには既に別のラジエーター製造会社があり、イラン、イラク、シリア、ヨルダンへの輸出を伸ばしていたからだ。

シガルスは当初、販売に専念するか、現地企業との合弁を考えていたが、調査の結果、自身で工場を建てるという選択肢が最良だと判断した。現在イスタンブールに販売会社仮事務所があり 2 人の従業員がいるが、今後 2、3 年のうちに 20 人近くに増やす予定だ。12 年夏からイスタンブール郊外で 4,000 平方メートルの工場が稼働する。

今のところ、トルコはスウェーデン企業にとっては「市場」としてよりも「生産地」としての役割の方がまだ大きいように見受けられる。他方、イケアのようにトルコの消費市場を開拓したり、SKF のように BtoB 市場を開拓する動きもみられる。今後は、インフラや環境分野でもスウェーデン企業が進出する可能性は大きく、生産拠点以外としての企業進出も増えていくとみられる。

（三瓶恵子）

## 16. 鉄鋼大手、内需と周辺諸国への輸出を視野に進出（ロシア）

モスクワ事務所執筆

ロシアのマグニトゴルスク冶金（やきん）コンビナートは、トルコの石炭企業アタカシュと合弁でトルコ国内 2 ヶ所に工場を建設、拡大する国内の鉄鋼市場の需要を満たすと同時に、中近東や欧州への輸出拠点としての機能も視野に入れている。

### (1) トルコ向け輸出は鉱物製品、金属製品が主

ロシア連邦税関局によると、2011 年のトルコとの往復貿易額は前年比 26.3%増の 318 億ドルだった。トルコへの輸出額は 25.2%増の 254 億ドル、輸入額は 31.0%増の 64 億ドルで、ロシア側の 191 億ドルの貿易黒字となっている。

ロシアの国別輸出額で、トルコは輸出全体の 4.9%を占め、第 6 位だ。トルコの国別輸入額でも、ロシアは輸入全体の 9.9%を占め、第 1 位。両国政府は、15 年までに往復貿易額を 1,000 億ドルに拡大させることを課題としている。

トルコへの主要輸出品目は、燃料・エネルギー製品（全体に占める割合は 72.2%）、鉄鋼（9.4%）、アルミニウム（0.5%）で、鉱物製品および金属製品が輸出全体の 80%強を占めている。

### (2) 2015 年に「サウス・ストリーム」パイプラインが完成予定

トルコ政府は 11 年 12 月 28 日、ロシアが主導する、黒海経由で欧州へロシア産天然ガスを輸送するための「サウス・ストリーム」パイプラインの建設（建設区間となるトルコの排他的経済水域における建設）を許可した。この天然ガスパイプラインの完成時期は、今後変更の可能性もあるが、現状では 15 年までと予定されており、完成後は年間 630 億立方メートルの輸送が可能になる見通しだ。

ロシアの対トルコ投資の主要な案件は、10 年 5 月に両国が調印したトルコのアックユ原子力発電所の建設プロジェクト、08 年の石油大手ルクオイルによるトルコのガソリンスタンド大手アクペット（トルコ国内に 693 ヶ所のガソリンスタンドを所有）の全株式取得、持ち株会社アルファ・グループによるトルコの携帯電話最大手タークセルの 13.2%の株式

取得などがある。

### (3) ロシア大手の製鉄企業が圧延工場を 2 ヶ所で建設

トルコに進出したロシア企業としては、世界有数の製鉄企業の 1 つ、マグニトゴルスク冶金コンビナート (MMK) がある。MMK は、国営企業として 1932 年から工場を稼働し、92 年に株式会社になって以降、企業方針を輸出重視に転換した。現在、MMK の輸出の割合は製品全体の 31.2% を占め、世界 60 ヶ国に輸出されている。主要な輸出先は中近東 (全体の 18%)、欧州 (7%)、アジア (3%) だ (MMK ウェブサイト)。

MMK は、中近東での自社のプレゼンス強化および輸出先の多様化を目的として、トルコの石炭会社アタカシュとの合弁企業 MMK アタカシュを設立し、2008 年 3 月、トルコのイスケンデルン市とイスタンブール市で圧延工場の建設を開始した。工場建設への投資額は 21 億ドル。工場設立開始前年の 07 年 5 月、MMK とアタカシュは、トルコに新たな製鉄会社を設立することを決定し、07 年 7 月、MMK は合弁会社 MMK アタカシュの 50.000004% の株式所有者となった。

08 年 3 月 15 日にイスケルデスン市で開催された工場起工式で、同社のビクトル・ラシニコフ会長は「このプロジェクトの実現によって、トルコの自動車工場、建設産業、燃料・エネルギープラントで高まっている良質な平鋼へ需要を満たすことができる。拡大し続けるトルコの市場、トルコの消費者の良質な圧延鋼材への関心がこの案件の成功のカギとなる」と語った (「ロシア新聞」08 年 3 月 18 日)。

工場建設開始から 3 年後の 11 年 3 月、イスケンデルン市の圧延工場が完成した。イスケンデルン市の工場の敷地内には港もあるため、輸出機会が広がると同時に、鋼材製造のための原材料の供給も容易になる。11 年 7 月にはイスタンブール市の圧延工場の建設も完了した。

両工場の生産能力は、圧延鋼材で年間 230 万トンとなっており、そのうち 60% がトルコ国内向けで、40% が中近東および北アフリカ向けとなる見通しだ。ラシニコフ会長は「このプロジェクトへの投資額は 20 億ドルを超え、設備の点からみればトルコで唯一のものだ。両工場の生産能力は、トルコ市場の需要を満たすだけでなく、中近東や欧州をはじめ多く

の国への製品輸出を可能にする」と述べている（MMK ウェブサイト）。

MMKによると、12年のトルコの平鋼需要は990万トン、13年は1,060万トン、14年は1,130万トン、15年は1,220万トンと、年々拡大する見通しだ。

MMK 広報部は「発展スピードの速いトルコ市場は、MMKにとって優先的で重要な市場だ」としており、12年中にも年間最大生産可能量の230万トンの圧延鋼材生産を目指す。  
(エカテリーナ・クラエワ)

アンケート返送先 FAX : 03-3587-2485

e-mail : ORD@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 海外調査部 欧州ロシア CIS 課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：欧州企業のトルコ市場戦略を探る

ジェトロでは、欧州企業のトルコ市場戦略を目的に本調査を実施いたしました。報告書をお読みいただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書で提供させていただきました「欧州企業のトルコ市場戦略を探る」について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

--

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

--

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
		部署名
	<input type="checkbox"/> 個人	お名前

※ご提供頂いたお客様の個人情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>) に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～