

第21章 トルコ投資環境の優位性と留意点

1. ビジネスのしやすさと国際競争力の世界ランキング

ビジネスのしやすさを検討する際、主要な参照先としては、世界銀行が発表している世界 189 カ国のビジネス環境ランキングがあげられる。同ランキングでは、ビジネスの始めやすさや各種許認可の取得の容易性など、10 の観点からポイントを付与し、総合順位や地域内順位を定めるものである。

2014 年版で、トルコの順位は 69 位であり、189 カ国のうち概ね上位 40%以内であった。前年度には 72 位であったため、若干の改善がみられる。

トルコは、特にビジネスの始めやすさや融資申請及び清算の容易性という点において、地域内の他国と比べて高いポイントが付与されている。事実、ビジネス開始までの最低所要日数は、中東欧及び中央アジア諸国の平均で 12.8 日、OECD 加盟国で 11.1 日であるが、トルコは 6.0 日という短期間で組成が可能である。一方、電力供給については、地域内でも非常にポイントが低く、納税や貿易、契約履行についても優れているという評価は下されていない。

図表 79 中東欧及び中央アジア諸国のビジネス環境ランキング

	順位		ポイント									
	総合順位	地域内順位	ビジネスの始めやすさ	建築許可の取得	電力供給	不動産登記	融資申請	投資家保護	納税	国際貿易	契約履行	清算
グルジア	8	1	3	1	3	1	1	2	3	4	9	18
リトアニア	17	2	5	3	6	4	10	15	9	1	4	3
ラトビア	24	3	13	8	8	10	1	15	8	2	5	2
マケドニア	25	4	2	6	7	18	1	2	2	12	19	6
アルメニア	37	5	1	8	12	3	13	4	16	16	21	13
キプロス	39	6	10	10	11	22	16	9	4	3	20	1
モンテネグロ	44	7	17	11	5	21	1	9	14	5	25	4
カザフスタン	50	8	9	16	10	8	20	4	1	24	7	7
ハンガリー	54	9	14	5	13	12	16	23	17	6	3	11
ブルガリア	58	10	16	12	16	15	10	12	13	9	18	20
ベラルーシ	63	11	7	2	20	2	22	19	19	19	2	12
キルギス	68	12	6	7	24	5	5	4	18	23	17	25
トルコ	69	13	23	17	2	13	20	9	11	11	11	24
アゼルバイジャン	70	14	4	23	25	6	16	4	12	22	8	17

	順位		ポイント									
	総合順位	地域内順位	ビジネスの始めやすさ	建築許可の取得	電力供給	不動産登記	融資申請	投資家保護	納税	国際貿易	契約履行	清算
ルーマニア	73	15	15	14	23	16	5	12	20	8	16	22
モルドバ	78	16	20	20	19	9	5	17	15	20	6	19
サンマリノ	81	17	25	13	1	26	26	12	6	7	10	5
コソボ	86	18	24	14	15	14	10	19	7	17	26	16
クロアチア	89	19	19	18	4	23	13	26	5	14	15	21
アルバニア	90	20	18	26	17	24	5	1	22	10	24	9
ロシア	92	21	22	22	14	7	22	21	9	21	1	8
セルビア	93	22	11	24	9	11	13	17	23	13	23	23
ウクライナ	112	23	12	4	21	20	5	23	24	18	14	26
ボスニア・ヘルツェゴビナ	131	24	26	21	18	19	19	21	21	15	22	14
タジキスタン	143	25	21	25	26	17	25	4	26	25	12	15
ウズベキスタン	146	26	8	19	22	25	24	25	25	26	13	10

(出所) World Bank “Ease of doing business Index 2013” (189 カ国対象)より作成

もうひとつ、世界的に参照されるランキングに、世界経済フォーラム（WEF）による国際競争力評価がある。同ランキングは148カ国を対象として、12種153指標から国別の競争力を順位づけたものである。2014年の国際競争力ランキングにおいてトルコは44位であり、調査対象となった中東欧・中央アジア諸国においては地域内1位を達成した。特に、市場規模の面では全世界16位の順位を達成しており、物品市場の効率性、ビジネスの洗練度についても比較的上位であった。一方、労働市場の効率性については、順位が低い状況であった。

図表 80 中東欧・中央アジア諸国の国際競争力ランキング

	国際競争力総合順位	基礎順位			効率性促進順位						革新順位		
		制度・法令	インフラ	マクロ経済環境	健康と初等教育	高等教育と訓練	物品市場の効率性	労働市場の効率性	金融市場の効率性	準備性 テクノロジー活用の	市場規模	ビジネスの洗練度	革新性
トルコ	44	56	49	76	59	65	43	130	51	58	16	43	50
セルビア	101	126	90	136	69	83	132	119	115	60	69	137	112
ルーマニア	76	114	100	47	84	59	117	110	72	54	46	101	97
ポーランド	42	62	74	65	42	37	57	80	38	43	20	65	65
モンテネグロ	67	52	70	112	37	50	64	58	49	49	135	89	54
マケドニア	73	60	86	59	79	76	44	79	62	67	109	100	86
リトアニア	48	61	41	58	50	27	49	69	87	35	78	48	44
ラトビア	52	57	59	29	41	40	40	26	45	38	95	67	70
ハンガリー	63	84	51	84	57	44	78	85	74	46	52	96	47
クロアチア	75	93	42	68	66	51	111	114	78	45	74	88	79
ブルガリア	57	107	75	30	45	69	81	61	73	44	63	106	105
ボスニア・ヘルツェゴビナ	87	71	83	104	46	63	104	88	113	73	98	110	63
アルバニア	95	118	99	94	56	78	97	67	128	92	107	122	119

(出所) WEF Global Competitiveness Index 213-2014“より作成”

2. 投資環境の優位性

トルコの投資環境の優位性としては、下記にまとめることができる。

- ・ 豊富な労働力の安定供給が中長期にわたって期待できる。
- ・ 高等教育機関が整備されており、優良な人材を雇用ができる。
- ・ 地域別の投資優遇制度をはじめとして各種インセンティブが配備されている。
- ・ 工業団地がトルコ全土に整備されつつある。
- ・ トルコ投資促進機関（ISPAT）などの公的組織から手厚い支援を受けることができる。
- ・ 親日的であり、対日感情に基づくビジネスリスクは低い。
- ・ ヨーロッパ、アジア及び中東の結節点として地政学的優位性がある。

(1) 労働力の安定供給

国連人口統計局の推計に基づき、2015年の生産年齢人口の上位20カ国を抽出した際、トルコは18位であり、生産年齢人口が5,200万人に達することが予測される。先進国では既に顕在化し、長期的には中進国においても予想される高齢化の結果、中国、ロシア、日本、ベトナム、ドイツ、タイでは、2050年に向かって生産年齢人口の減少が生じる。一方トルコは、2050年に5,900万人にまで生産年齢人口が増加していく見込みである。

このため、世界的な人口減少局面が想定される中であっても、トルコでは安定して生産年齢人口の供給がなされ、労働力及び購買力の向上が期待できる。

図表 81 生産年齢人口の長期推移予測（単位：100万人）

	2015	2020	2030	2040	2050	見通し
中国	1,015	1,004	988	909	849	減少
インド	849	908	1,005	1,072	1,098	増加
米国	214	217	221	232	242	増加
インドネシア	170	183	201	208	210	増加
ブラジル	140	147	151	151	144	増加
パキスタン	118	130	155	175	188	増加
バングラデシュ	106	116	129	135	134	増加
ロシア	100	95	88	84	75	減少
ナイジェリア	97	112	151	200	260	増加
メキシコ	82	88	97	99	99	増加
日本	77	74	69	61	55	減少
ベトナム	66	68	71	70	65	減少
フィリピン	64	70	82	94	105	増加
イラン	56	58	64	66	62	増加
エチオピア	55	64	85	106	126	増加
ドイツ	54	52	47	43	40	減少
エジプト	54	58	67	76	80	増加
トルコ	52	54	59	60	59	増加

タイ	49	48	45	40	35	減少
コンゴ民主共和国	37	44	58	76	96	増加

(出所) 国際連合人口統計局

(2) 優良な人材の供給

私立 71 校、国立 108 校の計 179 校の大学が教育活動を行っており、高等教育を受けた若手労働者（高卒 70 万人/年、大卒 60 万人/年）が労働市場に供給されている。このため、専門各分野の知識はもとより、語学等についても能力を期待することができる。トルコの大学では日本語教育も拡充されてきているため、トルコにおいて本邦企業が日本語で業務を行う場合であっても、業務に対応可能な人材が輩出されている。

また、トルコを統括拠点としてトルコ近隣諸国への事業展開を狙う際、英語能力は必須となる。トルコにおいては英語が公用語ではなく、英語力に長けた人物は多いとは言えなかったが、近年では英語の習熟度が飛躍的に向上してきた。例えば、グローバルに活動する民間教育機関の Education First は、非英語圏 60 カ国における英語習熟度指数（EPI: English Proficiency Index）を発表している。2012 年の調査結果によれば、トルコは 60 カ国中 41 と順位は高くないものの、2009 年調査と比較すると 60 カ国中最もスコアの向上が高い結果となった。こうした傾向が続けば、トルコにおける英語習熟度も向上していくものと考えられる。

図表 82 英語習熟度指数の向上度合い

国名	EF EPI 2009	EF EPI 2012	スコア変化
トルコ	37.66	49.52	11.86
カザフスタン	31.74	43.47	11.73
ハンガリー	50.80	60.41	9.61
インドネシア	44.78	53.44	8.66
ベトナム	44.32	52.27	7.95
ポーランド	54.62	62.25	7.63
インド	47.35	54.38	7.03
ロシア	45.79	51.08	5.29
ペルー	44.71	49.96	5.25
タイ	39.41	44.44	5.03
アラブ首長国連邦	45.53	50.37	4.84
スペイン	49.01	53.51	4.50
コロンビア	42.77	47.07	4.30
オーストリア	58.58	62.66	4.08
スロバキア	50.64	54.58	3.94
ポルトガル	53.62	57.52	3.90
チリ	44.63	48.20	3.57
マレーシア	55.54	58.99	3.45
中国	47.62	50.77	3.15
チェコ共和国	51.31	54.40	3.09

スイス	54.60	57.59	2.99
エジプト	45.92	48.89	2.97
ブラジル	47.27	50.07	2.80
スウェーデン	66.26	68.69	2.43
エクアドル	44.54	46.90	2.36
リビア	42.53	44.65	2.12
台湾	48.93	50.95	2.02
ベネズエラ	44.43	46.44	2.01
イタリア	49.05	50.97	1.92
ドイツ	56.64	58.47	1.83
ベルギー	57.23	58.74	1.51
フィンランド	61.25	62.63	1.38
コスタリカ	49.15	50.23	1.08
アルゼンチン	53.49	54.43	0.94
シンガポール	58.65	58.92	0.27
パナマ	43.62	43.61	-0.01
クウェート	47.01	46.97	-0.04
韓国	54.19	53.46	-0.73
香港特別自治区	54.44	53.54	-0.90
日本	54.17	53.21	-0.96
デンマーク	66.58	65.15	-1.43
メキシコ	51.48	49.91	-1.57
モロッコ	49.40	47.71	-1.69
オランダ	67.93	66.19	-1.74
ウルグアイ	53.42	51.49	-1.93
グアテマラ	47.80	45.72	-2.08
エルサルバドル	47.65	45.29	-2.36
ノルウェー	69.09	66.60	-2.49
フランス	53.16	50.53	-2.63
カタール	48.79	45.97	-2.82
イラン	52.92	49.30	-3.62
アルジェリア	47.13	43.16	-3.97
サウジアラビア	48.05	41.19	-6.86
エストニア	—	65.55	
スロベニア	—	60.19	
ラトビア	—	57.66	
ウクライナ	—	53.09	
スリランカ	—	51.47	
ヨルダン	—	46.44	
イラク	—	38.16	

(出所) Education First “EF EPI 2012”より作成

(3) 各種インセンティブ

トルコにおける投資インセンティブ制度については既に述べたが、投資インセンティブをうまく活用し、リージョンや投資規模等の条件に応じて、利便性ある地域ながらも手厚い優遇措置を受けることができる。下記では、リージョン 5 に進出を決めた住友ゴム株式

会社の事例を紹介する。

① 住友ゴム株式会社の例

住友ゴム株式会社は 2012 年にトルコ最大手のタイヤディストリビューターである AKO 社と JV を設立し、チャンクル県に製造・販売拠点を設置し、2015 年に生産を開始する予定である。

チャンクル県はアンカラ空港から車で 1 時間程度の場所に位置し、アンカラ - イスタンブールを結ぶ高速道路 E80 からのアクセスも良い。また、鉄道路線も通じている。こうした利便性にもかかわらず、イスタンブールから最も近いリージョン 5 として手厚いインセンティブを受けることができる。例えば、法人税 20% の 2% への減免、社会保険料の 10 年間補助、必要な土地の無償提供などを受けられている。チャンクルは保守的な地域と言われ、開発が後手に回っていた。しかし、エルドアン政権下で国土の均衡ある発展計画に基づき、開発が急速に進んでいる。

2014 年 4 月に住友ゴム株式会社を訪問した際の話では、インフラはかなりのレベルで整っており、特に事業をするうえで問題になるとは考えていないとのことであった。例えば、アンカラへの物流網は整備されており、港湾ではサムスン港やメルシン港を利用することが可能である。電力については、不安定な時期があるものの、タイヤの生産には支障はきたさないレベルとの認識であった。

一方で、住友ゴムの生産拠点建設が進められている工業団地では、工業団地によるインフラ整備と入居企業による工場建設が同時並行で進められていることが特徴的である。このため、今後は、天然ガスの配管、電気設備（変電施設含む）、交差点、付近の鉄道駅などを県庁の予算で賄いつつ、整備が進む予定である。2014 年 4 月にチャンクル県知事を訪問した際の話では、グリーンフィールドに投資をしてくれた住友ゴムに対し、深い謝意を表明していた。

(4) 工業団地

工業団地については、イスタンブール近郊の利便性の高い工業団地は既に埋まりつつあるが、現在もなお 80 カ所の OIZ、15 カ所の TDZ、1 カ所のフリーゾーンが建設中であり、外国企業の誘致が積極的に行われている。

(5) 公的組織からの支援

投資誘致機関の項で述べたように、トルコ投資促進機関（ISPAT）や各地の地域開発機関から企業設立に係る各種支援を受けることができる。例えば、インセンティブの内容や就労ビサの申請支援、会社登記の申請支援などもトルコ投資促進機関（ISPAT）が行っている上、会社設立後も情報提供サービスなどを受けることができる。

(6) 親日性

トルコはしばしば親日の国であると言われる。頻繁に引き合いに出されるのは、1890年のエルトゥールル号遭難事件と1985年のイラン・イラク戦争下におけるトルコ航空による邦人救出である。

エルトゥールル号遭難事件とは、オスマン帝国の軍艦エルトゥールル号が、現在の和歌山県串本町沖にある、紀伊大島の檜野埼東方海上で遭難し500名以上の犠牲者を出した事件である。檜野埼灯台下に流れ着いた生存者に対して大島村（現在の串本町）檜野の住民たちは、言葉が通じない中、総出で救助と生存者の介抱に当たった。また、食糧貯蓄が少ない中であるにもかかわらず、衣類や食料を生存者に対して供出し、救護に努めた。この結果、エルトゥールル号乗組員のうち、69名が救出され生還することができた。

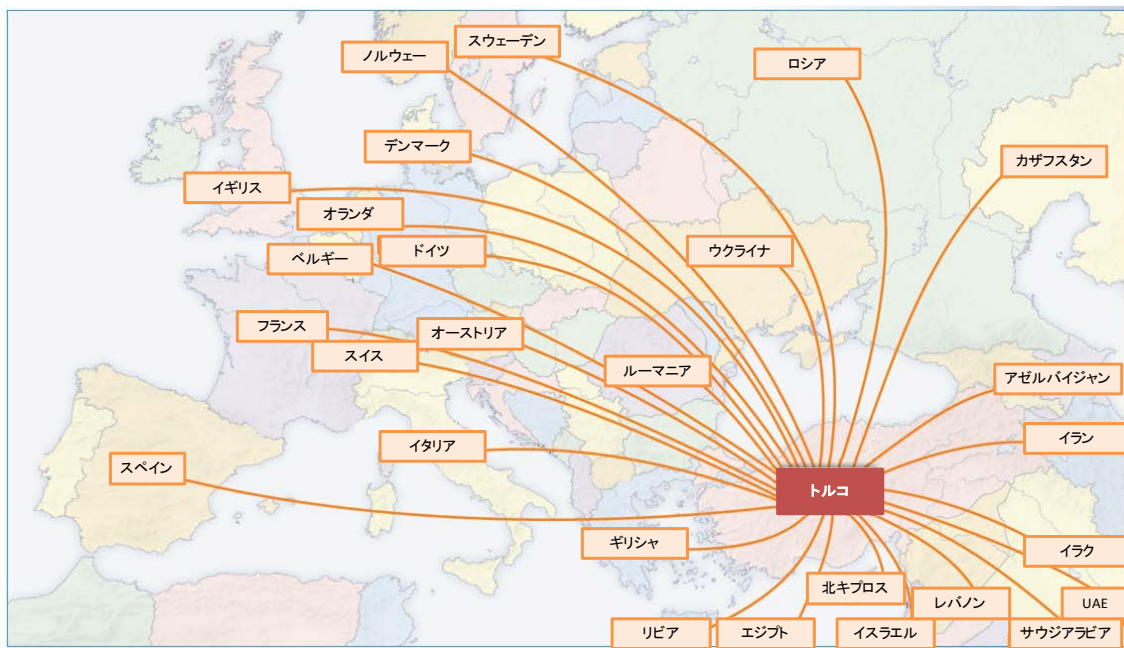
一方、1985年、イラク軍によるイランの首都テヘランに対する空爆が始まる中、イラクのフセイン大統領は「3月19日20時半以降はイランの上空を飛ぶすべての飛行機を撃墜する」という声明を発した。しかし、当時日本では自衛隊の海外での活動は禁止されており、民間航空会社のチャーター便派遣の調整も難航した。そのため、在イラン日本人は脱出方法が見つからずに生命の危機に瀕していた。こうした中、在イラン日本大使館から在イラントルコ大使館へ救助要請がなされ、2機のトルコ航空機が215人の在留邦人をイランから救出した。

言うまでもなく、エルトゥールル号遭難事件とトルコ航空による邦人救出は、あくまでそれぞれ独立の歴史的出来事である。ただし、エルトゥールル号遭難事件の恩返しとして、トルコ航空による邦人救出が語られる局面もあり、日本とトルコの友好を示すエピソードの一つとなっている。

(7) 地政学的優位性

トルコは、豊富な人口と経済成長による国内市場成長が期待できるだけでなく、近隣市場へのアクセスの良さも魅力の一つである。トルコからは54カ国に4時間以内でアクセスでき、欧州や中東諸国、北アフリカ、中央アジア、ロシア、CIS諸国への移動も短時間で可能である。そもそも、トルコ近隣には文化的・宗教的・歴史的結びつきが強い諸国が複数あり、地政学的にも魅力である。これらの周辺諸国への参入も考慮に入れた場合、トルコへの進出は選択肢の一つになるだろう。

図表 83 トルコ発着の主な国際線



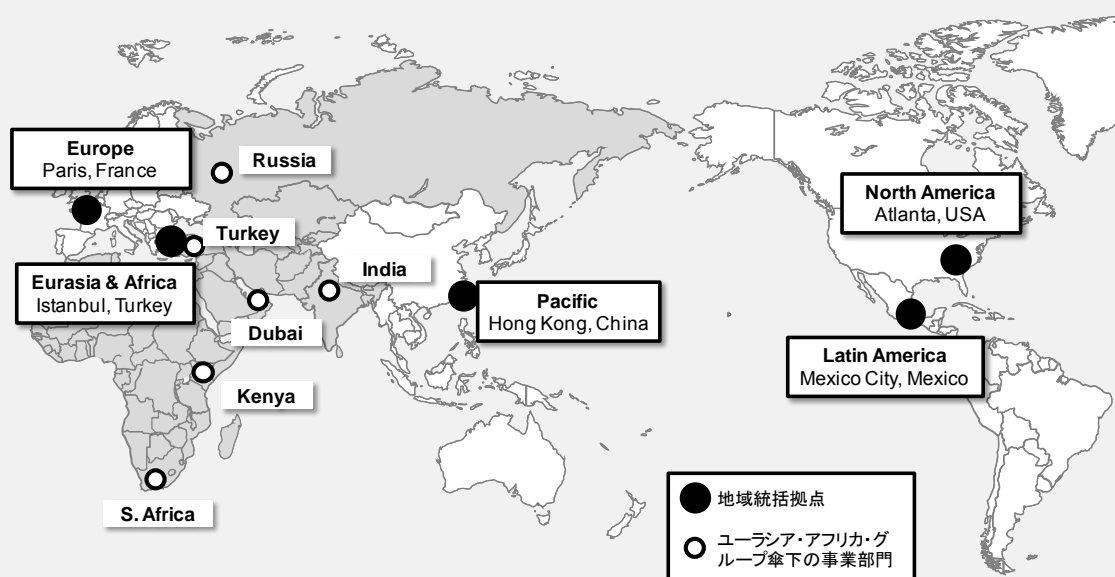
(出所) トルコ航空局アニュアルレポート 2012 年より作成

ひとくちメモ 15 トルコから広がる大市場—中央アジアからアフリカまで

いま、トルコが注目されている最大の理由の一つが、広域的な拠点性である。すなわち、トルコを拠点として、トルコ国内だけでなく、周辺国の市場へ展開する際の足がかりとすることができるのではないかと、ということである。

先例としては、例えばコカ・コーラ社はトルコを広域の統括拠点として位置付けており、東はロシアから西はアフリカ大陸まで、90か国を管轄している。

コカ・コーラの5つの地域統括拠点とトルコの管轄範囲



注) ハッチをかけた国がトルコで管轄している市場

出所) コカ・コーラ社へのインタビュー及び同社 HP より作成

1970年代頃より、国内だけでは市場規模が限られていたため、建設産業を中心に中東市場やコーカサスへと出ていき、テュルク語系の言語を話す中央アジアの国々（トルクメニスタン、カザフスタン、ウズベキスタン等）を経てロシアに至るまで、市場を伸ばしていった。

西欧との付き合いは従前より深かったが、1996年に欧州連合（EU）との関税同盟が成立して以降は関税が撤廃され、事実上、EUと一体的な市場となった。

近年はエルドアン政権の全方位外交、イスラム色の強い政権の特色を背景にイラン、イラクとの関係も強く、イラクの復興需要は大半をトルコ企業が受注しているとも言われる。日本企業にとって相手にしにくいこれらの国々の市場へも、トルコ経由で参入できる可能性もあろう。

さらに、アフリカもイスラム国をはじめとしてトルコ企業が次々と市場に参入している。

ニッチな製品分野に強みを持つ、特色ある中小企業が意欲的に市場を開拓している。

日本企業としても、このようなトルコのポテンシャルを最大限に活用するべく、広域的な統括拠点として活用する動きが出てきている。ある日系企業では、それまでは別々のオペレーションであったアルジェリア、エジプト、イラク、チュニジア、モロッコ、イランといった周辺国の事業を、トルコ拠点の傘下へと位置づけを変えたという。しかし、現状ではまだ移行期にあり、トルコが統括拠点としての機能を発揮したり、傘下に置かれた各拠点もトルコを通しての指揮命令系統に慣れるまでにはまだ時間がかかりそうだという見通しを示している。

これからトルコを広域的な拠点に位置づけようとしている企業は、ガバナンスの体系や各国間の事業連携体制も整備することで、トルコの地域統括拠点としての位置づけを明確にし、実行性を担保することも必要になるであろう。

3. 投資環境の留意点

トルコに投資する上での留意点としては、インフラ面での留意事項、現地調達面での留意事項、人材獲得面での留意事項、競合環境面での留意事項などがあげられる。

(1) インフラ面での留意事項

物流インフラについては改善が続いている中ではあるが、長距離鉄道の整備は長年の課題となっている。また、物流費や電力料金も値上がり傾向にあり、経済成長と併せてインフラに係るコストも増加していく可能性はある。

(2) 現地調達面での留意事項

2014年8月時点ではリラ安が進んでいるため、製造業において部品等の現地調達比率を高める活動が行われている。企業の中には、部品の殆どを現地調達に切り替えた企業もあるが、精密金属加工部品や工作機械などの高度な技術を要するものについては、引き続き日本からの輸入で対応しなければならない部分も残る。

(3) 人材獲得面での留意事項

優秀な人材であるほど、企業間での獲得競争が行われるのは日本と同じであるが、トルコの場合は数年単位で転職を行ってキャリアアップを図ろうとする人材が多く存在することは留意すべきである。こうした優秀な人材を獲得し、長期間雇用をするためには、十分な待遇や昇進機会、やりがいのある業務等を与える配慮が必要である。

(4) 競合環境面での留意事項

トルコは市場が魅力的である分、各国企業が参入してきており、競合環境は決して緩いものではない。例えば、欧州企業はトルコにおいて長い事業実績とブランドイメージを有している。また各種市場が拡大する中、欧州企業は関税同盟を用いて有利な価格で商品をトルコに供給することも可能である。このため、競争力のある商品を除き、日本からの輸入品は輸送費と関税でコスト高になるので、有利な立場にはなり難い。さらに、昨今では中国や韓国などの製造業もトルコ進出を果たしており、価格競争力を武器にトルコ市場の開拓を進めている。こうした中、日本企業が最終顧客に訴求していくためには、価格競争力によらない強みを一層高めていくことが求められる。ただし、トルコの最終顧客のニーズは、欧州や中東諸国におけるニーズとは必ずしも一致しないため、トルコ市場に適合する形で商品をカスタマイズすることも有用と考えられる。