

新興国トルコの発展を支える中小企業

夏目 美詠子 *Mieko Natsume-Ono*

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

要約

新興国トルコの経済発展を下支えする存在として、80年代以降に地方都市で起業し、経済自由化と規制緩和の下で成長した中小企業が注目を集めている。特に80～90年代の輸出ブームを主導した中小製造業は、トルコ各地の特色ある産業集積の原動力となって、地方に富と繁栄をもたらした。80年代の貿易自由化を契機に海外市場を開拓し、短い納期で多品種少量生産をこなして業績を伸ばし、90年代の数々の金融危機も独自の経営手法で乗り切った地方の中小製造業の活力の源泉に迫り、今後の課題を展望する。

はじめに

トルコは、2002年以降安定した成長軌道に乗り、新興市場国のひとつとしてBRICsに伍する経済発展を実現、20カ国財務相・中央銀行総裁会議(G20)にも参加するなど、世界経済における存在感を増している。

昨秋以来の世界金融危機でも、株価や通貨の大幅下落は免れなかったものの、大規模な資本逃避や信用収縮は起きなかった。

新興国トルコの経済発展を下支える存在として、近年注目を集めているのが、80年代以降に地方都市で起業し、経済自由化と規制緩和の下で競争力を磨き、業績を拡大した中

小企業である。特に中小製造業は、80～90年代の輸出ブームを主導しながら成長し、トルコ各地に特色ある工業地域を形成していった。こうした産業集積をきっかけに自律的発展を遂げた地方都市では、所得の底上げが進み、富裕層・中間層が厚みを増し、3大都市（イスタンブール・イズミル・アンカラ）と変わらぬ活発な消費や住宅建設が行われている。

本稿では、筆者が本年1月に行った現地調査をもとに、地方の発展の原動力となった中小製造業の成長の軌跡と経営戦略、将来展望を検証してみたい。

1. 成長著しい地方の中小製造業

トルコ統計機構（TÜİK）発表の企業統計（2005年）¹によれば、トルコで操業する企業総数は239万3,578社で、そのうち239万1,229社、99.9%を従業員250人未満の中小企業が占める²。

製造業に従事する企業は全体の12.6%に当たる30万2,459社で、その99.6%は中小企業である。中小企業は、製造業における雇用の64.7%、

売上高の47.0%、付加価値額の43.2%を創出、設備投資の45.8%を行っている（表1-1）。特に付加価値額の比率は、1992年の27.4%（表1-2）から2005年の43.2%に拡大している。1992年と2005年の名目国内総生産（GDP）に製造業が占める比率は21.4%、20.8%だから、単純に計算すると、中小製造業がGDPに占める比率は5.9%から9.0%へ拡大したことになる。こうした比率は、日本の中小製造業と比較しても見劣りしない（表1-3）。

製造業の業種別内訳を見ると（表2-1）、企業数や従業員数では、繊維・衣料品、家具、金属加工、木製品、食品・飲料の占める比率が高く、売上高や付加価値額では、輸送機器、非金属、機械機器、基礎金属、化学の比率が上昇する。中小企業の多くは前者の労働集約型の業種に従事しており³、大規模な設備投資が必要な後者の業種には国営企業や外資系企業が多い。製造業の県別分布を見ると（表2-2）、1995年には53.7%がイスタンブール、イズミル、アンカラの3県に集中していたが、2007年には46.2%に下がっている。10年余

りの間に、製造業の数で地方（アナトリア⁴）が上記3県を上回ったのだ。2004年の製造業の地域別売上高でも⁵、地方は51.2%を占めた。

輸出を県別に見ると（表3-1）、依

然輸出の50%以上はイスタンブールから行われている。しかし、輸出総額に占める地方の比率は、2002年の29.0%から、わずか5年後の2007年には33.7%に拡大している。

表1-1 トルコの製造業の規模別内訳（2005年）

企業規模 (従業員数)	企業数		従業員数		売上高 (100万トルコリラ)		付加 価値額 (100万 トルコリラ)		設備投資 (100万 トルコリラ)	
	企業数	構成比	従業員数	構成比	売上高	構成比	付加 価値額	構成比	設備投資	構成比
1-19	283 549	93.7%	516 480	22.8%	38 751	11.8%	6 979	11.6%	1 629	8.0%
20-49	12 262	4.1%	380 408	16.8%	41 446	12.6%	6 733	11.2%	2 598	12.8%
50-99	3 101	1.0%	211 794	9.3%	26 399	8.0%	4 022	6.7%	1 605	7.9%
100-249	2 379	0.8%	357 498	15.8%	47 792	14.5%	8 279	13.7%	3 506	17.2%
250-499	700	0.2%	240 588	10.6%	40 957	12.5%	7 613	12.6%	3 080	15.1%
500-999	304	0.1%	210 769	9.3%	40 613	12.4%	7 812	13.0%	2 974	14.6%
1000-4999	155	0.1%	272 182	12.0%	72 204	22.0%	13 589	22.6%	4 336	21.3%
5000+	9	0.0%	76 777	3.4%	20 619	6.3%	5 218	8.7%	646	3.2%
合計	302 459	100.0%	2 266 496	100.0%	328 781	100.0%	60 245	100.0%	20 374	100.0%
中小企業 (従業員 250人未満)	301 291	99.6%	1 466 180	64.7%	154 388	47.0%	26 013	43.2%	9 338	45.8%

出所:トルコ統計機構(TÜİK): *General Census Of Industry And Establishments*, 2005

注1:トルコリラは、2005年1月1日のデノミ後に導入された新トルコリラ。

(100万旧トルコリラ=1新トルコリラ)

注2:付加価値額は要素費用表示。表1-2も同じ

表1-2 トルコの製造業の規模別内訳（1992年）

企業規模 (従業員数)	企業数		従業員数		付加価値額 (1兆トルコリラ)	
	企業数	構成比	従業員数	構成比	付加価値額	構成比
1-49	194 546	98.4%	721 469	47.1%	37.9	14.1%
50-199	2 247	1.1%	213 676	14.0%	35.6	13.3%
200+	982	0.5%	595 601	38.9%	194.9	72.6%
合計	197 775	100.0%	1 530 746	100.0%	268.4	100.0%
中小企業 (従業員200人未満)	196 793	99.5%	935 145	61.1%	73.5	27.4%

出所:トルコ統計機構(TÜİK): *General Census Of Industry And Establishments*, 1992

注:トルコリラは旧トルコリラ。(100万旧トルコリラ=1新トルコリラ)

表 1-3 日本の製造業の規模別内訳 (2005 年)

事業所規模 (従業員数)	事業所数	構成比	従業員数 (1000人)	構成比	出荷額 (10億円)	構成比	付加価値額 (10億円)	構成比	設備投資 (10億円)	構成比
4-9	143 094	51.7%	852	10.4%	9 283	3.1%	4 842	4.6%	1 608	6.8%
10-19	57 383	20.7%	792	9.7%	12 429	4.2%	5 917	5.7%	2 719	11.6%
20-99	62 368	22.5%	2 479	30.4%	59 991	20.3%	23 349	22.4%	3 343	14.2%
100-299	10 630	3.8%	1 712	21.0%	64 630	21.8%	23 648	22.7%	4 069	17.3%
300-999	2 776	1.0%	1 353	16.6%	76 880	26.0%	23 754	22.8%	4 327	18.4%
1000人 以上	465	0.2%	972	11.9%	72 588	24.5%	22 726	21.8%	7 412	31.6%
合計	276 716	100.0%	8 160	100.0%	295 801	100.0%	104 236	100.0%	23 478	100.0%
中小企業 (従業員 300人未満)	273 475	98.8%	5 835	71.5%	146 333	49.5%	57 756	55.4%	11 739	50.0%

出所: 中小企業庁: 2009 年版中小企業白書

表 2-1 製造業の業種別内訳 (2005 年)

製造業種名	企業数	構成比	従業員数	構成比	売上高 (100万 トルコリラ)	構成比	付加価値 額(100万 トルコリラ)	構成比
(15)食品・飲料	30 717	10.2%	290 810	11.3%	48 155	14.6%	7 381	12.3%
(16)タバコ	25	0.0%	20 449	0.8%	2 946	0.9%	719	1.2%
(17)繊維製品	26 146	8.6%	408 938	15.8%	35 737	10.9%	6 857	11.4%
(18)衣料品	42 439	14.0%	379 793	14.7%	22 784	6.9%	4 035	6.7%
(19)皮革製品	10 157	3.4%	49 913	1.9%	3 150	1.0%	790	1.3%
(20)木製品	31 031	10.3%	72 669	2.8%	4 283	1.3%	856	1.4%
(21)紙製品	2 096	0.7%	37 576	1.5%	5 702	1.7%	1 117	1.9%
(22)印刷・出版	13 652	4.5%	70 225	2.7%	6 155	1.9%	1 579	2.6%
(23)石炭・石油製品	104	0.0%	6 323	0.2%	15 284	4.6%	2 477	4.1%
(24)化学品・化学繊維	4 159	1.4%	91 944	3.6%	23 703	7.2%	4 068	6.8%
(25)プラスチック・ゴム製品	12 639	4.2%	111 576	4.3%	13 984	4.3%	2 689	4.5%
(26)非金属製品	11 148	3.7%	150 743	5.8%	18 359	5.6%	5 017	8.3%
(27)基礎金属	2 994	1.0%	86 728	3.4%	29 888	9.1%	4 096	6.8%
(28)加工金属製品	40 505	13.4%	184 139	7.1%	13 657	4.2%	2 746	4.6%
(29)機械機器	16 561	5.5%	183 265	7.1%	21 439	6.5%	4 507	7.5%
(30)オフィス・会計・ 情報処理機器	16	0.0%	842	0.0%	625	0.2%	43	0.1%
(31)電気機器	4 596	1.5%	61 639	2.4%	8 868	2.7%	1 709	2.8%
(32)ラジオ・テレビ・通信機器	724	0.2%	25 428	1.0%	6 953	2.1%	1 116	1.9%
(33)医療・精密機器	1 090	0.4%	14 146	0.5%	1 082	0.3%	297	0.5%
(34)自動車・トレーラ	4 287	1.4%	115 825	4.5%	31 818	9.7%	5 499	9.1%
(35)その他の輸送機器	1 388	0.5%	36 960	1.4%	2 745	0.8%	831	1.4%
(36)家具	45 962	15.2%	183 223	7.1%	11 235	3.4%	1 801	3.0%
(37)リサイクル	23	0.0%	593	0.0%	229	0.1%	16	0.0%
合計	302 459	100.0%	2 583 747	100.0%	328 781	100.0%	60 246	100.0%

出所: トルク統計機構(TÜİK): Annual industry and service statistics 2005

注 1: 業種に付された番号は EU による経済活動分類番号

注 2: 付加価値額は要素費用表示

表 2-2 製造業の県別分布（上位 20 県/全 81 県）

1995 年			2007 年		
県名	企業数	構成比	県名	企業数	構成比
トルコ全体(全 81 県)	10229	100.0%	トルコ全体(全 81 県)	40196	100.0%
アナトリア全体*(78 県)	4734	46.3%	アナトリア全体*(78 県)	21609	53.8%
イスタンブール	3805	37.2%	イスタンブール	12639	31.4%
イズミル	1115	10.9%	イズミル	2871	7.1%
アンカラ	575	5.6%	アンカラ	2531	6.3%
ブルサ	527	5.2%	ブルサ	1957	4.9%
コジャエリ	317	3.1%	コジャエリ	1239	3.1%
デニズリ	241	2.4%	アンタルヤ	1086	2.7%
マニサ	230	2.2%	ガジアンテブ	957	2.4%
アダナ	210	2.1%	アダナ	882	2.2%
コonya	199	1.9%	デニズリ	845	2.1%
ガジアンテブ	188	1.8%	メルシン	729	1.8%
カイセリ	179	1.7%	コジャエリ	727	1.8%
テキルダア	153	1.5%	マニサ	678	1.7%
エスキシェヒル	153	1.5%	カイセリ	603	1.5%
ボル	117	1.1%	バルケシル	593	1.5%
サカルヤ	115	1.1%	ハタイ	569	1.4%
バルケシル	114	1.1%	アイドゥン	557	1.4%
アフィオンカラヒサル	114	1.1%	サムスン	525	1.3%
メルシン	109	1.1%	ムーラ	492	1.2%
サムスン	107	1.0%	カフラマンマラシュ	453	1.1%
チオルム	90	0.9%	サカルヤ	443	1.1%

出所:トルコ統計機構(TÜİK)、Annual industry and service statistics

(<http://tuikapp.tuik.gov.tr/Bolgesel/anaSayfa.do>)

注:*アナトリア全体とは、トルコ全 81 県からイスタンブール、イズミル、アンカラを除いた 78 県。

表 3-1 県別製造業輸出の推移（上位 10 県、2002/07 年）

(単位: 100 万ドル)

2002年	輸出 総額	製造業		輸出 総額に 占める 比率	製造業 輸出に 占める 比率	2007年	輸出 総額	製造業		輸出 総額に 占める 比率	製造業 輸出に 占める 比率	年平均 伸び率 (02/ 05年)
		輸出 総額	構成比					輸出 総額	構成比			
全 国	36,059	33,702	93.5%	100.0%	100.0%	全 国	107,272	101,082	94.2%	100.0%	100.0%	22.1%
地 方	10,462	9,222	93.5%	29.0%	27.4%	地 方	36,140	32,773	90.7%	33.7%	32.4%	26.1%
イスタン ブール	20,970	20,466	97.6%	58.2%	60.7%	イスタン ブール	59,278	57,820	97.5%	55.3%	57.2%	20.8%
ブルサ	3,457	3,405	98.5%	9.6%	10.1%	ブルサ	9,049	8,939	98.8%	8.4%	8.8%	19.3%
イズミル	2,778	2,338	84.2%	7.7%	6.9%	コジャエリ	5,852	5,831	99.7%	5.5%	5.8%	18.4%
アンカラ	1,515	1,350	89.1%	4.2%	4.0%	イズミル	6,389	5,544	86.8%	6.0%	5.5%	30.2%
コジャエリ	1,269	1,263	99.5%	3.5%	3.7%	アンカラ	4,221	3,851	91.2%	3.9%	3.8%	22.4%
デニズリ	681	671	98.6%	1.9%	2.0%	サカルヤ	3,521	3,518	99.9%	3.3%	3.5%	38.6%
ガジアン テブ	620	586	94.5%	1.7%	1.7%	ガジアン テブ	2,403	2,361	98.2%	2.2%	2.3%	29.7%
サカルヤ	428	409	95.5%	1.2%	1.2%	デニズリ	2,001	1,973	98.6%	1.9%	2.0%	35.5%
アダナ	461	402	87.3%	1.3%	1.2%	アダナ	1,146	1,029	89.8%	1.1%	1.0%	18.8%
カイセリ	352	348	98.9%	1.0%	1.0%	カイセリ	973	904	92.9%	0.9%	0.9%	19.1%

出所:トルコ統計機構(TÜİK):県別産業別輸出額(2002年・2007年)

一方、過去 26 年間⁶を前半・後半に分けて、輸出拡大への寄与度が最も高かった 10 品目を順に並べると(表 3-2)、前半(1983~1995 年)では衣類が、後半(1996~2008 年)では自動車・同部品が首位だった。

特に 1995 年は、輸出総額のほぼ半分を衣類が占めており、圧倒的な牽引力を見せている。1980 年以降 2004 年まで最大輸出品目は繊維・衣類で、2005 年以降自動車・同部品に代わった。繊維・衣類部門はほとんど中小企業が担っており、80~90 年代の輸出拡大は彼らの功績に負うところが大きい。

地方の製造業の躍進をさらに如実

に示すのが、イスタンブール工業会議所(ISO)が毎年発表している「工業部門売上高上位 500 社リスト(ISO 500)」である。2007 年版 ISO 500 では、掲載された 500 社のうち 172 社が地方の企業⁷だった(表 4)。1993 年版に掲載された地方企業は 105 社に過ぎなかったが、2007 年までの 15 年間で、地方企業の売上高、総付加価値額、当期利益の比率は 3 倍増、輸出額と従業員数の比率は倍増した。ISO 500 と同時に発表される Second ISO 500(「工業部門売上高上位 501~1000 社リスト」)でも、地方企業の数には 1997 年の 104 社から 2007 年の 191 社に増えている⁸。

表 3-2 過去 26 年前半・後半の輸出拡大品目(寄与度順)

(単位:100 万ドル)

品目	1983年	1995年	83/95 伸び率	寄与度	83/95 平均 伸び率	品目	1996年	2008年	96/08 伸び率	寄与度	96/08 年平均 伸び率
輸出総額	5,728	21,637	277.7%	277.7	11.7%	輸出総額	26,261	132,003	402.7%	402.7	14.4%
衣類	393	5,649	1337.4%	91.8	24.9%	自動車・ 同部品	676	18,327	2610.9%	67.2	31.7%
鉄鋼製品	407	2,246	451.8%	32.1	15.3%	鉄鋼	2,004	14,946	645.8%	49.3	18.2%
電気機器	69	994	1340.6%	16.1	24.9%	一般機器	982	10,258	944.2%	35.3	21.6%
人造繊維	175	964	450.9%	13.8	15.3%	鉱物性燃料	192	7,531	3814.6%	27.9	35.7%
果実	526	1,235	134.8%	12.4	7.4%	電気機器	1,450	7,971	449.7%	24.8	15.3%
一般機器	103	691	570.9%	10.3	17.2%	貴金属品	172	5,383	3033.5%	19.8	33.3%
自動車・ 同部品	123	643	422.8%	9.1	14.8%	鉄鋼製品	611	5,742	839.6%	19.5	20.5%
その他の 繊維製品	93	540	480.6%	7.8	15.8%	ニット衣類	3,962	7,828	97.6%	14.7	5.8%
青果調製品	91	528	480.2%	7.6	15.8%	プラスチック 製品	430	3,563	728.2%	11.9	19.3%
動物性・ 植物性油脂	99	473	377.8%	6.5	13.9%	非ニット衣類	2,321	5,327	129.5%	11.4	7.2%

出所:トルコ統計機構(TÜİK):貿易統計より筆者作成

表4 ISO 500 における地方企業の比率

	企業数	売上高	総付加価値額	純資産	当期利益	輸出額	従業員数
1993	105/500	11.5%	10.6%	12.1%	11.9%	14.2%	13.0%
2007	172/500	29.6%	33.0%	24.5%	31.3%	22.1%	27.7%

出所:イスタンブール工業会議所(ISO):「工業部門売上高上位 500 社リスト(ISO 500)」より筆者作成
(http://www.iso.org.tr/en/500buyuk_Default.asp)

地方経済が活気付いていることは、
 県別の一人当たり国内総生産(GDP)
 の推移からも読み取れる(表5)。
 1995年に一人当たりGDPが最も高
 かった4県は、マルマラ工業地帯の
 中心県コジャエリを筆頭に、イズミ
 ル、イスタンブール、アンカラの順
 だった。しかし2001年は、コジャエ
 リの首位は変わらないものの、イズ
 ミル、イスタンブール、アンカラは
 5位以下に転落、その他の県の多く
 がトルコ全体やイスタンブールを上
 回る年平均伸び率で順位を上げた。

2. 経済自由化が育てた中小製造業

地方の中小製造業の成長は、80年
 代の経済自由化とともに始まった。

トルコは1923年の建国以来、国営
 企業主導の輸入代替型工業化政策を
 取ってきたが、70年代に入ると2度
 のオイルショックとキプロス派兵

(1974年)で経済が疲弊し、1978
 年には実質的な債務不履行に陥った。
 当時は治安情勢も、イデオロギー対
 立による街頭テロが頻発するなど、
 極度に悪化していたため、1980年9
 月、軍はクーデタに踏み切った。

経済再建を急ぐ軍事政権は、同年1
 月に国際通貨基金(IMF)および世界
 銀行と合意していた「経済安定化プ
 ログラム」の迅速な実施をトゥルグ
 ット・オザル副首相に命じた。「プ
 ログラム」の柱は、貿易の自由化、輸
 出産業の育成と国際収支の改善、市
 場自由化による競争原理導入、国営
 企業の民営化、外資の積極的な導入
 で、1983年11月の民政移管後に祖国
 党(ANAP)単独政権を樹立したオザ
 ル首相は、貿易・為替管理の規制緩
 和、輸出補助金制度の創設・拡大な
 どを推し進めた。同時にトルコ中央
 銀行は、インフレ率を上回る(旧)
 リラ切り下げを行って、トルコ製品

の輸出競争力を維持する政策を取った。また、80年代を通じて公務員・国営企業の賃上げが凍結され、官民の実質賃金が大きく目減りしたことも、輸出競争力強化に貢献した⁹。

表5 県別一人当たりGDPの推移（1995年/2001年）

1995年		2001年		1995～2001年 平均成長率
県名	一人当たりGDP (購買力平価ベース) (米ドル)	県名	一人当たりGDP (購買力平価ベース) (米ドル)	
トルコ全体	5498	トルコ全体	6132	6.8%
コジャエリ	14817	コジャエリ	17612	7.3%
イズミル	8252	ボル	12043	12.6%
イスタンブール	8140	クルクラレリ	10256	7.9%
アンカラ	8057	ムーラ	9450	7.8%
クルクラレリ	7955	イズミル	9185	6.8%
ビレジク	7799	イスタンブール	8752	6.6%
ムーラ	7475	ゾングルダク	8483	11.0%
チャナッカレ	7388	アンカラ	7861	6.0%
ブルサ	7380	クルクカレ	7784	7.1%
クルクカレ	6740	ビレジク	7383	5.8%
メルシン	6386	エスキシェヒル	7178	7.6%
アンタルヤ	6209	ブルサ	7163	6.0%
ボル	5879	マニサ	7024	7.4%
エスキシェヒル	5816	メルシン	7005	6.7%
マニサ	5803	エディルネ	6865	7.8%
アダナ	5734	アダナ	6683	7.8%
アイドゥン	5667	チャナッカレ	6672	5.5%
カラマン	5644	アンタルヤ	6266	6.2%
バルケシル	5533	アルトヴィン	6104	7.3%
エディルネ	5422	デニズリ	6093	7.6%

出所：トルコ統計機構(TÜİK): *Regional Statistics; National Accounts* より筆者作成

注：2001年表の網掛け部分は、トルコ全体あるいはイスタンブールよりも高い年平均伸び率を示した県を示す

輸入代替型工業化政策の下では、国家が育成した一握りの財閥企業が、外貨割り当て、事業資金の貸付、高関税による市場保護などによって優遇された。地方の中小企業はこうした国家による資源配分から長く疎外されてきたが、貿易自由化と規制緩和によってビジネスチャンスを得た。

オザル首相の外遊に随行を許された地方の企業は、訪問先で見本市や商談会に参加し、繊維・衣類などの消費財を低コストで生産できる拠点を探していた海外顧客と巡り会った。市場動向や顧客の求めに応じて、少量多品種の製品をフレキシブルに生産するようになったトルコの中小製造業は、輸出を拡大し、急速に成長していった¹⁰。手持ち資金で起業する人々も後を絶たず、政府はこうした新興の中小製造業を支援するため、各地に工業団地（Organize Sanayi Bölgeleri：OSB）を建設していった。全国に120カ所ある工業団地（2008年末現在）のうち、114カ所が1987年以降に建設されている¹¹。こうした工業団地が核となって、地方ごとに特色ある産業集積が進み、90年代半ばまでに、いくつかの地方都市が

「アナトリアの虎（Anadolu Kaplanları）」と呼ばれるような顕著な経済発展を示すようになった。

3. KOSGEBアンケートが示す 中小製造業の経営実態

トルコ中小企業庁（KOSGEB）が、2004年6月に全国4万社の中小製造業に対して行ったアンケート調査¹²によると、回答企業が従事する業種は、家具製造（16.7%）、繊維（15.7%）、食品・飲料（11.0%）、機械機器（9.1%）、加工金属製品（7.7%）の順に多かった。企業規模は従業員1～9人：50.2%、10～24人：26.8%、25～50人：14.8%、51～150人：8.2%で、零細企業が大半を占める。回答企業の県別分布は、イスタンブール 24.1%、イズミル 5.4%、アンカラ 9.1%に対し、他県が61.4%である。

回答企業の創業年は、1980年以前が11.2%、80～89年が16.3%、1990～99年が44.8%、2000年以降が27.6%で、圧倒的に新興企業が多いことがわかる。経営者の平均年齢は41歳、学歴は高卒29.4%、大卒24.4%に対し、小・中卒が42.3%だが、

58.6%の経営者が外国語を話す。

回答企業の43.3%が輸出をしており、顧客との直接取引が28.8%を占めるが、ブローカーを介した間接取引、下請け生産も同時に行う企業が多い。輸出先は、ドイツ(33.3%)、ロシア(19.2%)、イラク(14.8%)、フランス(14.5%)、ギリシャ(13.7%)、米国(13.3%)の順に多い。国内市場へは77.6%が自社ブランドで販売しており、27.1%の企業がISO(国際標準化機構)9000を取得している。

資本金は500億旧リラ(約381万円¹³)未満の企業が46.0%を占める。

71.3%の企業が新規投資を考え、63.3%がそのための資金調達が必要と答えたが、金融機関から融資を受けている企業は30.5%に過ぎない。

4. 果敢さと相互扶助で海外進出

筆者は、こうした中小製造業の実態を踏まえ、本年1月に地方の中小製造業、商・工会議所や企業団体に対するインタビュー調査を行った¹⁴。主な質問項目は以下の3つだった。

①海外市場の開拓

地方の中小製造業は、80年代の貿

易自由化の波に乗り、国や外資の援助に頼らず、世界市場へ参入していたと言われるが、具体的にどのようなマーケティングを展開したのか。

②金融危機への対応

1994年、2000~01年の金融危機をいかに乗り切ったのか。2008年秋以降の世界的な金融危機(リーマンショック)の影響はどの程度か。

③産業構造転換と将来戦略

地方の中小製造業は労働集約型産業に集中しているが、トルコの労働コストは上昇している。今後は製品の付加価値を高めない限り、中国その他の労働コストが安い新興国製品に市場を奪われる可能性が高い。どのような将来戦略を立てているのか。

トルコの企業家精神の特徴は、「進んでリスクを取ること、仲間内の結束と連携が強いこと、信頼関係に依拠した合弁事業が多いこと」¹⁵だといわれる。海外市場をどのように開拓したのかを尋ねた①への答えは、まさにそれを裏付けるものだった。

タオル・バスローブの生産・輸出に特化したデニズリの経営者らは、果敢な市場開拓の様子を次のように話してくれた。

「オザル首相（80年代当時）は我々に世界を見せてくれた。我々は品質やマーケティングについて何も知らなかったが、カバンに製品を詰めて世界各地の見本市に出かけ、顧客を見つけた。外国語など知らなくても、単価や納期など数字を見せれば商売は成立した。顧客は我々の安い商品をほしがり、我々は顧客から知識を吸収した。海外から機械設備も買った。顧客の求める生産方式や品質を実現していくうちに20年が過ぎ、外国語に堪能で、教育水準の高い第2世代が育った。デニズリを代表する繊維企業 Özan Tekstil は、80年代初頭に4台の織機で起業したが、2008年の輸出実績は1億ドル超。2001年には、主要な繊維・衣料品メーカーが共同出資して、製品輸出を代行する輸出商社 DTS (Denizli Dış Ticaret) を設立した¹⁶」。

家具生産が盛んなカイセリの経営者らは、「80年代、国は中小製造業に対し、工業団地内の工場建設資材の関税減免などさまざまな投資インセンティブを付与した」と、国の支援の意義を強調した。カイセリの企業家とは、「将来は必ずよくなる」

と信じて朝から晩までよく働き、頭の中にいつも新たなプロジェクトを描き、時機が到来すれば手持ちの土地や家屋を売って資金に換え、実現を図る」人々だという。彼らは互いに、「欧州に売り込みに行く時は、自社製品とともに友人の会社の製品も持っていき」、「コンテナトラックのスペースが余れば、知り合いの会社の製品を積み込んで」、事業を拡大した。こうした相互扶助のビジネス習慣は、デニズリにも根付いている。カイセリ最大の企業は、家具製造・販売の BOYDAK グループで、2008年のグループ全体の輸出は3億5,000万ドル、国内売り上げは10億ドル。グループ企業30社のうち5社が、2007年の ISO 500 に掲載されている。

一方、イスタンブールの繊維企業経営者は、市場開拓の必要などなかったと、次のように述べた。

「繊維企業の多くは欧米ブランドの OEM 生産で業績を伸ばした。彼らは、世界中で質のよい製品を低コストで生産できる場所を探しており、我々を探し当てて発注しに来了。10～20年前のトルコは、彼らの要望に

合った魅力的な生産地だった。」

5. 「危機はチャンス」の経営手法

1989年8月に、トルコは資本取引に関する規制を撤廃した。これを契機に、流入する外国資本の流れは直接投資から投機へシフト、トルコも他の新興国同様、大規模な資本逃避による金融危機を94年、2000～01年に経験した。金融危機への対応を尋ねた②に対しては、ほぼすべての経営者、団体関係者が「無借金経営で乗り切った」と答えた。

80～90年代、銀行は中小企業融資に極めて消極的で、貸し出し金利も100%超など非常に高かったため、中小製造業はほとんど融資を受けていなかった。利子を禁じたイスラムの教えを守り、融資を受けない経営者もいた。

彼らの多くは自己資本で起業し、運転・投資資金も利益から捻出していた。そのため、事業の急速な拡大は望めないというハンデがあったが、金融危機の際も、通貨下落や金利暴騰で膨らんだ債務の返済に追われることはなかった。また90年代まで、

彼らの多くが地下経済（Unregistered Economy）¹⁷の下にあったことも危機の影響を緩和した。

金融危機によるリラ暴落は、繊維など輸出産業にはむしろ強力な追い風となった。経営者らは異口同音に、「2回の危機の原因は国内にあり、輸出先の市場には何の影響もなかった。危機は輸出拡大の絶好のチャンスだった」と述べた。

94年と2001年にリラは対ドルでそれぞれ62.4%、53.3%下落、輸出はそれぞれ18.0%、12.8%伸びた。実質GDPはそれぞれ5.5%、7.5%のマイナス成長で、内需は大きく収縮したが、「危機の際は輸出を増やし、好況時は国内販売を増やして」乗り切るのだという。内外で目まぐるしく「危機」が繰り返された90年代は、輸出を主体とする中小製造業には、またとない業績拡大の機会だったようだ。

昨秋以来の世界的な金融危機についても、カイセリのBOYDAKグループの幹部はこう言った。

「基本的に「危機はチャンス」と考えている。世界のライバルたちが凋落していくなかで、借金がなく内

部留保が潤沢な我々は生き残ることができる。現在のポジションを維持できれば、それはすなわち成功だ。」

6. 「アナトリアの虎」への抵抗感

今回の調査で最も戸惑ったのは、「アナトリアの虎」と呼ばれることに抵抗を示す経営者が多かったことだ。

この呼称は、世銀が1993年に発表した「東アジアの奇跡」というレポートの中で取り上げたアジア NIEs (新興工業経済地域) 4カ国 (韓国・台湾・香港・シンガポール) が、「アジアの虎/竜」と呼ばれたことに倣って付けられた。初めて使ったのはトルコの日刊紙 *Milliyet* で、発展めざましい20の地方都市を取材・紹介した96年6月3～23日付のシリーズ記事の中だとされる¹⁸。それ以降、この呼称は内外のメディアで広く使われるようになった。当初は、カイセリ、カフラマンマラシュ、コンヤ、チョルム、ガジアンテプ、デニズリなど、特定の都市を指すのが一般的だったが、その後、こうした都市や県で操業する企業も意味するようになった。

ただし、地方の新興企業家や中小企業の動向を論じた学術論文では、例外なくこの呼称に宗教的な意味合いが含まれていた¹⁹。

「新興地方企業家たちの特徴は主として3つある。①宗教心が篤く保守的だが、新自由主義経済を支持。②親族や宗教的ネットワークから起業資金を集め、富の蓄積に熱心。③国家の経済介入を嫌い、徹底した規制緩和や自由競争を望む。」²⁰

もちろん、地方の中小企業のすべてが「宗教心が篤く保守的」なわけではない。しかし、宗教保守主義と経済合理主義の独特な融合に関心が集まり、「アナトリアの虎」は「宗教的な」新興地方企業の代名詞になった。

筆者のインタビューに応じた地方の企業経営者たちは、皆宗教心の篤い人々だったが、「イスラム資本」というレッテルを貼られることを嫌がった。ある経営者ははっきりと、「我々が宗教心に篤い集団だから成功したという論理は間違っている。我々の宗教心ではなく、企業家としてどれほど誠実かという点に注目してもらいたい」と言った。

イスラム色の強い企業団体である

MÜSIAD（独立工業・企業家連盟）や ASKON（「アナトリアのライオン」企業家連盟）の関係者も、「アナトリアの中小企業とイスタンブールの大企業を対置する視点は健全ではない」と指摘し、次のように述べた。

「確かに、地方の企業の台頭は既得権益の分配という問題を喚起している。今までイスタンブールを中心に既得権益を独占してきた人々が、アナトリアの新興企業家層にそれを譲り渡したくないと考えている側面もある。互いの政治的主張が微妙に異なっていることから、対立や緊張も生まれている。しかしアナトリアの企業家たちは、イスタンブールの大企業に対抗し、凌駕しようなどという野心は持っていない」。

2008 年は、女子学生のスカーフ着用は是非や、イスラム色の強い現与党・公正発展党（AKP）の解党に関する憲法裁判所の審理が続き、スカーフ着用は違憲とされたが、AKP は解党を免れるなど、世俗主義のあり方を巡って緊迫した状況にあった。「アナトリアの虎」への抵抗感はその反映したものだったのだろう。その一方で、「宗教の自由は重要。自分

たちの信条に合った事業展開ができる民主的な社会を望む」というコメントも複数あった。

7. トルコの中小製造業の今後

労働コストの上昇に伴う労働集約型産業からの脱却と付加価値の向上について尋ねた③には、明確な回答を得られなかった。MÜSIAD 関係者は、「この問題は皆よく理解しているが、まだ明確な将来戦略を立てるまでには至っていない。今後 20 年の最大の国家課題」だと答えた。それでも多くの経営者が、「生き残りのカギ」として以下の 2 点を挙げた。

- ① 少量多品種に対応できる柔軟な生産体制、極東に比べて短い納期
- ② 品質と価格で欧州製品と中国製品の間位置する比較優位性

当面は、①の柔軟性と地の利を最大限に生かして、付加価値を上げた製品を欧米市場に投入する一方、購買力上昇を見込む新興国や途上国では、②の優位性を生かした製品でシェアを拡大することになるだろう。

昨秋以来の世界的な景気後退で、世界全体の需要が縮小している。ト

ルコの実質 GDP も、2008 年第 4 四半期は 6.2%のマイナス成長、輸出は 2008 年 10 月以降毎月、前年同月比 20%前後の減少だ。2009 年 1 月の失業率は 15.5%に達した。内外需いずれか好調な方に照準を合わせて業績を伸ばしてきた中小製造業にとっても、初めて迎える困難な局面だ。

しかし、新興国トルコが経済大国へ成長・発展していく過程で、こうした中小企業の底力は非常に重要だ。世俗主義体制内の利害対立を調和に変え、中小企業に緩急自在な経営活力を存分に発揮してもらうことが、今後の経済発展の鍵となるだろう。

注

1 本稿で参照している TÜİK 発表の企業統計は、*Annual industry and service statistics* と *General Census of Industry and Establishments* で、いずれも TÜİK ウェブサイトから入手できる。なお、最新データは、産業別・県別なら 2007 年、企業規模別なら 2005 年とバラつきがあるため、本稿では目的に応じて、随時異なる年のデータを参照している。輸出や国内総生産 (GDP) の県別・地域別データも、入手できる最新・最古データともに

バラつきがあり、同様に参照。

(<http://www.turkstat.gov.tr/Start.do>)

2 トルコにおける中小企業の定義は、2005 年 11 月 18 日付の官報公示で、「従業員 250 人未満で、年間売上高 (ネット) が 2,500 万新トルコリラ未満、さらに他企業の子会社でないこと」と統一された。それ以前は、中小企業支援に関わる政府機関が、それぞれ別の定義を持っていた。たとえば中小企業庁 (KOSGEB) は、「従業員 150 人未満の製造業」のみを中小企業と定義していた (1990 年 4 月 12 日官報公示)。

3 OECD, *Small and Medium Sized Enterprises in Turkey; Issues and Policies*, Paris, 2004, p.28.

(<http://www.oecd.org/dataoecd/5/11/31932173.pdf>)

4 アナトリア (トルコ語ではアナドル) とは、地理的には小アジア半島と一致するトルコのアジア部分を指す。そこに暮らす人々の生活様式が、建国以来世俗化・西欧化が進んだイスタンブールの人々とは異なることから、イスタンブールと相対する社会・文化概念を示すことも多い。本稿では、イスタンブール、アンカラ、イズミルの 3 県を除いた 78 県 (ヨーロッパ部分に位置する 3 県も含む) を

- 「地方（アナトリア）」と呼ぶことにする。トルコ全 81 県の位置については、内務省ウェブサイトの Valilikler を参照。（http://w3.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx）
- 5 TÜİK, *Annual Industry and Service Statistics; Turnover by Economic Activity Branches 2004*.
TÜİK ウェブサイト上の Regional Statistics バナーから入手できる。
- 6 1996 年 1 月 1 日の EU 関税同盟発効をはさんで、その前後 13 年を比較。
- 7 ここで言う地方企業とは、ISO 500 に掲載された 500 企業から、イスタンブール・アンカラ・イズミルの企業、国営企業、外資比率が 51%以上の企業を除いた企業を示す。ただし、筆者が今年 1 月にインタビューした ISO 500 の作成責任者は、こうした分類の問題点も指摘している。リストには、当該企業が登録されている県工業会議所名が記載されているに過ぎず、その企業の事業拠点がその県にあるとは限らない。またイスタンブールと他県の工業会議所に同時に登録されている場合は、イスタンブールを優先して記載するという。
- 8 ただし、ISO 500、Second ISO 500 には、中小企業は 1 社も入っていない。記載さ

- れた中に従業員 250 人未満の企業は多いが、年間売上高が 2500 万リラ未満ではトップ 1000 社に入れないからだ。Second ISO 500 の 500 位(全体では 1000 位)の企業の売上高は 3,958 万新リラ。
- 9 1980 年代の貿易自由化の概要については、以下を参照。
Feroz Ahmad, *The Making of Modern Turkey*, London, Routledge, 1993. pp.203-212.
Erik J. Zürcher, *Turkey : A Modern History*, London, I.B.Tauris, 1993. pp.307-312
- 10 現在新興国と呼ばれる国の多くは、80 年代半ばまでに、あるいは GATT ウルグアイ・ラウンド（1986～94 年）の期間中に貿易自由化を開始している。
Dilip K. Das, *Financial Globalization and the Emerging Market Economies*, London and New York, Routledge, 2004, p.3.
- 11 最初の OSB が建設されたのは 1962 年。
Haldun Gölp, *Globalization and Political Islam : The Social Bases of Turkey's Welfare Party*, *International Journal of Middle Eastern Studies*, Vol.33, No.3, August 2001. p.437.
トルコ商工省ウェブサイトの OSB 関連ページ参照。
（<http://www.sanayi.gov.tr/webEdit/gozle>）

[m.aspx?menuSec=202&sayfaNo=872&navigate=var](http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/duyuru.aspx?menuSec=202&sayfaNo=872&navigate=var))

12 KOSGEB Saha Araştırma Çalışması Ön Değerlendirme Raporu (KOSGEB 地域調査予備評価報告)、トルコ中小企業庁 (KOSGEB)、ARALIK (12 月) 2004, ANKARA.

<http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/duyuru.aspx?yID=130>

13 1 円=1 万 3,122 旧リラ。トルコ中銀の 2004 年平均買いレート。

14 調査地はイスタンブール、カイセリ、デニズリの 3 ヲ所。インタビュー先は以下の通り。
独立工業・企業家連盟 (MÜSİAD)、トルコ企業・経済連合 (TÜRKONFED)、カイセリ商業会議所 (KTO)、カイセリ工業会議所 (KAYSO)、ボイダク貿易 (BOYDAK Dış Ticaret)、ヘス・ケーブル (HES Kablo)、ギュルカル・テキスタイル (Gürkar Tekstil)、アナトリア・ライオン企業家連盟 (ASKON)、イスタンブール工業会議所 (ISO)、デニズリ繊維・既製服輸出業者組合 (DETKİB)、デニズリ商業会議所 (DTO)、バシヤル・テキスタイル (Başarı Tekstil)、ドスト・テキスタイル (Dost Tekstil)

15 M. Hakan Yavuz, *Islamic Political Identity*

in Turkey. Oxford, Oxford University Press, 2003. p.97.

16 イスタンブールにも同様の企業 GiSAD がある (1997 年設立)。

17 地下経済に明確な定義はないが、一般的には、「付加価値を創出し、国民経済計算に含まれるべきでありながら、そのシステムに登録されていないすべての経済活動」を指すとされる。トルコではこれまで、企業が事業所としての届出をしなかったり、従業員数を少なく申告したりして、法人税および社会保障負担を逃れることが多かった。経済協力開発機構 (OECD) は、2004 年 10 月発行の “*Economic Survey - Turkey 2004*” の中で、「トルコの労働者の過半数は informal sector に雇用されている」と指摘している。トルコの地下経済の規模は調査主体によって諸説あり、GDP 比 30~60% とされる。地下経済の下では公的サービスや銀行融資を受けられず、成長が阻害される一方、蓄財は容易だといわれる。

18 Ayşe Buğra, *Class, Culture, and State : An Analysis of Interest Representation by Two Turkish Business Associations*, *International Journal of Middle Eastern Studies*, Vol.30, No.4, November 1998. p.524, 537.

19 「アナトリアの虎」は「緑の資本 (緑はイ

スラム教の神聖な色)」、「イスラム資本」
とも呼び替えられる。Ö.Demir, M.Acar
and M.Toprak, “Anatolian Tigers or
Islamic Capital: Prospects and Challenges,”

Middle Eastern Studies, Vol.40, No.6,
November 2004, p.166.
20 Yavuz, op. cit., p.94.