

平成 21 年度  
トルコの消費市場と主要財関

2010 年 3 月

日本貿易振興機構（ジェトロ）  
イスタンブール事務所

























































財団名	会長	副会長/CEO	主要ビジネス	年度	総資産 (百万ドル)	売上高 (百万ドル)	純利益 (百万ドル)	輸出総額 (百万ドル)	傘下企業 数	概要説明
コムバッサン・ホールディング Kombassan Holding	ハシム・バイラム Hasim Bayram	アドナナン・シャールヒン Adnan Sahin	印刷、自動車部品、機械機器、食品、小売、エネルギー、建設、石材、皮革、繊維、観光	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	38社 22,000名	トルコ中央部コヤ県最大の財団で、1989年に印刷、パッケージング業を中心に始まった。90年代に事業を急拡大させ、自動車部品、機械機器、食品、建設分野などに手を広げ、地元を根付けた多岐に渡る活動を行っている。同傘下のアフラ(Afra)ショッピングセンターは、トルコ中部から東部にかけて展開している。
ウルソイ・ホールディング Ulusoy Holding	サフフェット・ウルソイ Saffet Ulusoy	ユルマズ・ウルソイ Yilmaz Ulusoy	運送(長距離バス、海運、貨物)、ホテル、観光、自動車販売、繊維	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	9社 2,000名	1937年にハジ・メフメト・ハハッティン・ウルソイによって黒海沿岸のトラブゾンにおいて輸送会社として設立され、長距離バス、サービスを開始する。その後ウルソイ家はイスタンブールなど各地にビジネスを展開するようになり、観光事業全般に進出した。また60年代には建設業に、81年にはボルボの代理店となり、97年には繊維産業に進出した。ウルソイは長距離バス・サービスでは国内最大級。
ウルケル・ホールディング Ulker Holding	ムラト・ウルケル Murat Ulker、名譽会長・サブリ・ウルケル Sabri Ulker	オルハン・オゾクル Orhan Ozokur イエネル・ソヌセン(COO) COO:Yener Sonusen	製菓、食品、乳製品、飲料、IT、金融、運送	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	51社(海外10社を含む) 17,000名	1944年にサブリ・ウルケルがイスタンブールにクッキー屋を始めたことが嚆矢となり、50年代に製菓企業としてトルコ全土に販売を開始するようになる。90年代にはお菓子以外の食品分野にも進出するようになり、96年には乳製品の生産に入った。99年にはサウジのジッダに最初の海外進出を成功させ、チョコレート工場を建設した。世界70カ国以上に輸出しており、中東から東欧の製菓市場では大きなシェアを有する。2005年にデンチ・ビルギンのメディア企業を4億3,300万ドルで買収したことが、両者が買収を行ったことが明らかになったことで、07年4月に預金保険基金(TMSF)がatvとカナル1のテレビ局、サハ、タクウィム、イエニスル、フォトマツチの新聞社を管財下に置いた。これらのメディア・グループは同年末、チャルック財団に売却された。
キバル・ホールディング(アッサン) Kibar Holding-Assan	アスム・キバル Asim Kibar	アリ・キバル Ali Kibar	金属加工、自動車、食品、パッケージング、IT、運送、保険、貿易	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	18社 4,200名	1970年にアスム・キバル鉄鋼貿易会社として出発し、84年にホールディング化する。金属加工を中心とした製造部門を特長とし、88年に生産を開始したアルミニウム加工では国内有数。また91年に韓国のヒュンダイ自動車との合弁を行い、同部門に進出した。
ジネル・グループ Ciner Gurbu	トルガイ・ジネル Turgay Ciner	N.A.	エネルギー、鉱業、メディア、観光、ホテル、サービス、貿易	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	50社 13,600名	1978年にPark Groupとして設立され、自動車部品の生産・販売を手始めに80年代には農業機器、繊維などの生産に乗り出した。90年代にはグループの主力となるエネルギー、鉱業部門(11社)に進出し、2002年に降にはメディア部門(22社)でも活動を開始した。2004年には正式にジネル・グループに改称している。なお傘下企業にはガリスタンのAkPetや空港シャトルバスのHAVASがある。なお、同グループは、2005年にデンチ・ビルギンのメディア企業を4億3,300万ドルで買収したことが、両者が買収を行ったことが明らかになったことで、07年4月に預金保険基金(TMSF)がatvとカナル1のテレビ局、サハ、タクウィム、イエニスル、フォトマツチの新聞社を管財下に置いた。これらのメディア・グループは同年末、チャルック財団に売却された。
デミルオレン・グループ Demirören Gurbu	エルドアン・デミルオレン Erdogan Demirören	N.A.	エネルギー(LPG)、機械機器、ガスチューブ製造、教育	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	8社	1963年にトルコ最初のLPGディストリビューターとして始まり、現在までに関連製造業等に事業を拡大している。教育部門では80年にイスタンブールの私立高校アタコレンを買収した。主力のLPG企業「ミランガス」はイスタンブール工業会連所によって発表された2005年のトルコ製造業部門上位500社のうち17位。米経済誌フォーブスの07年版世界長者番付によると、エルドアン・デミルオレン会長の資産は約5億6,000万ドル。なお会頭の子息ウルドゥム・デミルオレン氏は、サッカーチーム「ベシクタシュ」の会長を務める。
ネット・ホールディング NET Holding	ベシム・ティブク (兼CEO) Besim Tibuk	ジェマル・ジェナブ・アイバイ Cemal Cenap Aybay	観光、遊興、免税店・経営、不動産開発、小売、ホテル、建設、出版、リムジンサービス	2007	254	58	66	N.A.	33社 3,210名 (2005)	1974年に開店した観光客向けの小売店兼観光ガイドの紹介所が本財団の発端。トルコの観光産業をリードするNet Groupを傘下を持つ当財団は1991年にグループ内企業を統合するために創設。ホテル・マナーメントと旅行者のためのショッピング・サービスを特長とする。
トランストルク・ホールディング Transtürk Holding	ファールク・シュレン Faruk E. Süren	マフムト・デルヤ・ウラス (CEO) CEO:Mahmut Derya URAS	自動車、小売、商業、農業、化学	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	19社 2,000名	1940年に設立。1971年にホールディング(財団)化した。トルコの古参財団の一つ。80年代前半に金融部門を撤退させたものの規模を縮小させて立ち直った。プラスチック、農業機器、化学製品を生産を特長としている。
バユンドゥル・ホールディング Bayındır Holding	カムラン・チョルトク Kamuran Çörtük	アブドゥラーフ・チョバン Abdullah Çoban	エネルギー、海運、観光、建設	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	1991年に設立。バユンドゥル財団は金融、事業開発/戦略、ブランディングおよび人材の3部門を主軸とする。バユンドゥル開発は一時、トルコ最大のコンクリートと評価され、ルーマニアとバキスタンの大規模受注を実現した。アンタリア空港の国際線ターミナル建設ではドイツのFlughafen Frankfurt Main AG (FAG)との戦略的合弁を行った。しかし、金融部門では2001年の金融危機の影響を受けバユンドゥルバンクは破綻し、政府の預金保険基金(TSMF)管理下に置かれた。同財団は、デミレル元大統領との親密な関係でも知られており、同氏が政権にあった時代に躍進した。
シュゼール・グループ Süzer Grubu	ムスタファ・シュゼール MUSTAFA SÜZER オスマン・エムサル SAMİ ÇAKIR	アリ・バラン・シュゼール Ali Baran Süzer ハサン・セルハン・シュゼール Hasan Serhan Süzer	不動産、観光、食品、エネルギー、貿易	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	14社	1953年に南東部のガスアンツで設立。70年代に事業を拡大し、貿易部門で大きなシェアを得る。シュゼール・グループは、トルコで最初の近代的住宅プロジェクトとしてイスタンブールのハフチェヒル都市プロジェクトを実現させた。同グループ傘下のKENT銀行破綻後は不動産、観光分野に事業を特化しており、イスタンブール新市街のリッツカールトンホテルを運営する。またケンタッキー・フライドチキン、ビザハットのチェーン展開を行う。
エサス・ホールディング ESAS Holding	シェヴケット・サバンジュ Sevket Sabancı	エミネ・カムシュル Emine S. Kamsih, オスマン・エムサル CEO:Osman Ünsal	航空、家電、食品、医療、不動産	2008	N.A.	727	N.A.	N.A.	13社、3300名	2000年にサバンジュ財団のシェヴケット・サバンジュ副会長(07年辞任)によって設立された新しいグループ。ハイエンドを対象とした医療、食品(有機、乳製品)を扱う企業グループとして、サバンジュ財団とは別のフィールドに展開する。05年には民間航空会社ベガス・エアー、07年にはドイツとの合弁で家電量販店エレクトロワールドを設立し、09年にはドイツ第2位(欧州第5位)の航空会社エア・ベルリンの15.3%を買収し、最大のシェアホルダーとなった。現在はサバンジュ・グループとは別個の企業グループとして発展している。
ラクス・ホールディング RAKS Holding	アスラン・オネル Aslan Önel	N.A.	電気電子、オーディオ、ミュージックストア・チェーン	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	10社	1964年に現会長のアスラン・オネルが設立し、85年にラクス・エレクトロニクス社に名を改めた。その後トルコ国内におけるオーディオ、ビデオ、CDなどのマーケットの中心的な企業として発展し、その後は音楽業界にも進出し、テレビ・ラジオ局、ミュージック・ストア・チェーン(ラクスストア、D&R)などを傘下企業に持つ。2001年の金融危機では動揺したが、現在までに再建が進んでいる。なお会長のオネル氏は07年までDEIK(海外経済委員会)のトルコ・日本共同経済委員会のトルコ側委員長を務めた。
プロフィロ・ホールディング Profilo Holding	ジャク・カムヒ Jak Kamhi	N.A.	テレビ製造、電気機器、建設、貿易	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	6,000名	1954年にカムヒ(ユダヤ系)によって窓枠会社として設立され、その後耐久消費財生産に乗り出し、71年にホールディング化。電気機器とテレビ製造を主体とし、イスタンブール新市街にプロフィロ百貨店を持つ。中核となるプロフィロ・テルラ(PROFILO TELRA)は、Philips向けのテレビ製造などを行っており、プロエクス貿易が欧州を中心に海外での販路拡大に努めている。なお、ポッシュは同グループ内のプロフィロ電気機器と合弁事業を実施していたが、95年から03年にかけて同社の株式を取得、同グループの白物家電分野を傘下におさめた。
ウザン・グループ(ルメリ・ホールディング) Uzan Gurbu (Rumeli Holding)	ケマル・ウザン Kemal Uzan	ジェム・ウザン Cem Uzan ハーカン・ウザン Hakan Uzan	移動体通信、セメント、エネルギー、マスコミ、金融、商業	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	ケマル・ウザンが民営化などを通じてセメント企業を買収し、ルメリ・セメント社を設立。80年代半ばにはドウシュ財団からイマル銀行を買収し金融部門に進出、その後は発電部門に事業を拡大し、90年には国内最初の民営テレビ局を開張するなど急速に成長した。また94年には移動体通信のテルシム(国内第2位、2006年フォーブスが買収)を設立し88年にはチュルクセル(チュルクセル財団)に次ぐ2番目のGSMTライセンスを獲得した。しかし2001年の金融危機の最中、モトローラ、ノキアに対する債務不履行が2002年1月米国法廷に持ち込まれ、同財団は動揺した。また政治家に転身を圖ったジェム・ウザンが自衛隊スター・スターTVなどのメディアを不正に利用したとの批判もあり、選挙に勝利したエルドアン政権(当時はギョル政権)との対立が激化し、発電部門での不正やイマル銀行の架空口座事件などが次々に明らかになり、政府はまたた傘下企業を預金保険基金(TSMF)管理下に押収した。こうしてウザン財団は事実上崩壊した。ジェム・ウザンは青年党(GP)党首に転じたが、父親のケマル・ウザン、弟のハーカン・ウザンは国外逃亡中、09年にはジェムもフランスに政治亡命した。

注: 為替レートは各年度末(2006年は1USD=1.4145TL、2007年1USD=1.16470TL、2008年1USD=1.51230TL)を使用してドル建てに換算。

外資との提携	関連金融機関	製造業部門(2008 ISO top 500記載企業)	その他の主要傘下企業	海外での展開
N.A.			Kombassan Kağıt Matbaa Gıda ve Tekstil San. Tic. A.Ş.(印刷, 繊維), S.C.Rulmenti Barlad(自動車部品), Golda(食品), Kardelen(食品), Komasa(食品), Kombassan Mermer(石材), Komderi Deri Imalat(皮革), Afra(小売), Baykur(小売), Koma(小売), Bera Turizm(観光), Hotel Bera(観光), Ulusoy Seyahat Nakliyat(長距離バス), Ulusoy Logisistem(海運), Ulusoy Denizcilik(海運), Volvo(自動車), Ulusoy Travel Center(観光), Ulusoy Tekstil(繊維)	
Volvo(スウェーデン), Intermed Shipping Line, Global Shipping Company(米)	Ulusoy Sigorta Acenteliği A.S			
Fresh Cake, PNS Starch Industry	Yıldız Holding	72-Ülker Çikolata San. A.Ş.(製菓), 105-Ülker Bisküvi San. A.Ş.(製菓)	Ülker Gıda San. Ve Tic. A.Ş.(製菓), Besler Gıda(食品), Polinas Plastik(梱包/バック), Dünya Gümrukleme Mus.Nak(運送)	オランダ, サウジアラビア, カザフスタン, ウクライナ, イラン, エジプト, ウズベキスタン, ルーマニア, アルジェリア, 米国
Hyundai Corporation (韓国), Posttrade Corporation (韓国), Hanil Ehwa Co. Ltd.(韓国)	Kibar Sigorta Aracılık Hizmetleri A.S, Assan Tüketici Finansmanı & Kartı Hizmetleri	38- Hyundai Assan Otomotiv San. Ve Tic. A.Ş.(自動車), 66- Assan Demir ve Sac San. A.Ş.(金風加工), 185- Assan Alüminyum San. Ve Tic. A.Ş.(アルミニウム), 343- Assan Çelik Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.(金風加工), 386- Assan Panel Sanayi ve Tic. A.Ş.(金風加工)	Assan Tasimacilik(運輸), Polaris Gemi Kiralama(船舶リース)	北アフリカ諸国, 北キプロス, イラン, ロシア, ウクライナ, スウェーデン, 米国
N.A.		159-Park Termik Elektrik San. ve Tic. A.Ş.(エネルギー), 186-Park Teknik Elektrik Madencilik Turizm San. ve Tic. A.Ş.(鉱業)	Akpet(エネルギー), Eti Soda(鉱業), Park Alüminyum(アルミニウム), Sitopi Elektrik(電力),メディア・グループ:テレビ, ラジオ, 雑誌	
N.A.		23-Milangaz(LPG)	Likidgaz(LPG), Demiroren Tup A.S.(ガスタンク・タンク製造)	アゼルバイジャン
Nuance(スイス)			Bazzar 54(鐘錶), Diamond Istanbul(遊興), Duty Free İstetmecilik(免税店), Inter Limousine(観光), Merit Otelleri(ホテル)	北キプロス, アゼルバイジャン
Mr.Bricolage, PSI Software, Monoprix, Fertilizers and Chemicals Group, Hishitill	Transtürk Sigorta Acenteliği A.S		Gateks İplik Sanayi(製糸), TIBOT(小売), Yapi Market(小売)	
National Power, Black & Veatch, Astaldi, Flughafen Frankfurt Main AG			Bayindir Insaat(建設), SAGRA(製菓)	
The Ritz Carlton(米), Tricon ( Kentucky Fried Chicken/KFC & Pizza Hut )(米), Philipp Holzmann GmbH(独), Assicurazioni Generali S.p.A.(伊), Xenel Industries Limited(サウジ), 欧州復興開発銀行(EBRD), 国際金融公社(IFC)	Kent Leasing, Kent Factoring, Süzer Leasing, Süzer Factoring		The Ritz-Carlton Istanbul(観光), KFC・Pizza Hut(レストラン), Bahcesehir Project(土地開発・建設), Süzer Plaza(土地開発・建設)	
Air Berlin PLC(独), Dixons Stores Group International(英), REIT Asset Management(イスラエル)				ドイツ, キルギスタン
N.A.			RAKS Ev(家電), Raks Telekom(電子機器), Raks Elektronik(電子機器), Rapak Baskı Ambalaj(印刷・梱包), RAKS Net(小売), Raksotek(小売), RAKS Universal Music(メディア), RAKS New Media(メディア)	
N.A.			Profilo Telra Elektronik San.ve Tic. A.Ş.(家電)	
N.A.				

トルコのメディア・グループ

グループ名	新聞	テレビ	ラジオ	その他
アルバイラク・グループ ALBAYRAK GRUBU	Yeni Şafak	TV NET		
アクソイ・グループ AKSOY GRUBU		Cine5, SuperSport, Gala Tv, Viva Tv	Show Radyo, Radyo 5, Nostalji Türk, Radyo Viva	
ジネル・グループ CINER GRUBU		Kanal 1, Habertürk	Habertürk Radyo	雑誌: FHM, Arena, Rolling Stone, OK, Marie Claire, Empire, Süper Dergi, PC Magazin, Seventeen, Marie Claire Maison, Electronic Gaming Monthly, Joy インターネット: Habertürk.com, Guncel.net
チャルック・グループ ÇALIK GRUBU	Sabah, Takvim, Yeni Asır, Pas Fotomaç	ATV	Radyo City	雑誌: Yeni Aktüel, Bebeğim ve Biz, Sinema, Sofra, Home Art, Şamdan Plus, Para, Global Enerji, Transport, Hukuki Perspektifler, Cosmopolitan, Harper' s Baazar, Auto Classic, Auto Motors & Sport, Cosmo Girl, Cosmopolitan Bride, Esquarie, Forbes Türkiye, House Beautiful, Hülva
チュクロヴァ・グループ ÇUKUROVA GRUBU	Akşam, Tercüman, Güneş	Show TV, SKY Türk デジタル・有料放送: Lig Tv, ShowMax, ShowPlus, GoldMax, GoldMax2, MovieMax, MovieMax2, ActionMax, TürkMax, MovieMax HD, ComedyMax, DiziMax, MyMax, İ z TV, Estore Tv, S' nek TV	Alem FM, Lig Radyo	雑誌: Alem, Total Film, Stuff, Platin, FourFourTwo, AutoCar, Eve, Maxim
ドウシュ・グループ DOĞUŞ GRUBU		NTV, CNBC-e, e2, NBA TV, NTVSpor	NTV Radyo, Radyo Eksen, Radio N101, Billboard Radio	雑誌: Motor Boat, National Geographic, National Geographic Kids, CNBC-e Business, Billboard, Slam, F1 Racing, Evo インターネット: ntvmsnbc.com, ntvspor.net.(その他: NTV Kitap Yayımları)
フェトフラー・ギュレン・ジェマーティ・グループ FETHULLAH GÜLEN CEMAATI GRUBU	Zaman, Today's Zaman	Samanyolu TV, Samanyolu Haber TV, Mehtap TV, Ebru TV, Yumurcak TV	Burç Fm, Dünya Radyo, SamanyoluHaber	雑誌: Aksiyon 通信社: Cihan Haber Ajansı インターネット: Samanyoluhaber.com
フォックス・グループ FOX GRUBU		Fox TV, Baby TV, FX tv, FoxLife, National Geo Turkey.		
イフラス・グループ İHLAS GRUBU	Türkiye Gazetesi.	TGRT Haber TV, TGRT Pazarlama TV	TGRT FM	通信社: İhlas Haber Ajansı インターネット: İhlas.net
カナル・エディ・グループ KANAL 7 GRUBU		Kanal 7, Ülke TV, Kanal7 İnt, TVT.	Radyo7, İstanbul'un Sesi Radyosu	インターネット: Haber7.com, Cafesiyaset.com, Rotahaber.com, Tumspor.com, NewsTime7.com
コザ・イベッキ・グループ KOZA İPEK GRUBU	Bugün	Kanaltürk	Kanaltürk Radyo	
パワー・グループ POWER GROUP		Power Türk TV	Power FM, Power Türk, Power XL, RadyoFenomen.	その他: PowerClub, PowerRecords
サラン・グループ SARAN GRUBU		History Channel Türkiye, Hallmark TV Türkiye	RadyoTatlıses, RadyoTime, RadyoPink, RadyoSpor	その他: S Reklam, Saran Digital Studios, Saran Marketing
スター(サンジャク)・グループ STAR (SANCAK) GRUBU	Star		24	
ビル・ヌマラ・グループ 1 NUMARA GRUBU		NumberOne TV, Fashion One TV	Radyo Klas, NumberOne FM	
ドアン・グループ DOĞAN GRUBU	Hürriyet, Milliyet, Posta, Vatan, Radikal, Fanatik, Referans, Turkish Daily News	Kanal D, Star TV, CNN Türk デジタル・有料放送: Dream TV, Dream Türk, D Max, D Yesilçam, D Plus, D Çocuk, D Spor, BJK TV, GS TV, FOX TV, Movie Smart, Movies 24, Comedy Smart, Pembe Smart, D Shopping, TAY TV, Emlak TV Time Warner & Doğan: TNT TV, Cartoon Network TV	RadyoD, Radyo Moda, CNN Türk Radyo, Slow Türk	雑誌: Atlas, Auto Show, Blue Jean, Burda, Capital, Chip, Dr. Kuşan' la Diyet, Ekonomist, Elele, Elle, Elle Decor, Ev Bahçe, Evim, Formsanté, Güncel Hukuk, Hafta Sonu, Hello, Hey Girl, İstanbul Life, Level, Lezzet, Maison Française, Pc Net, Seda Magazin, Seninle, Tempo, Yacht Türkiye, Goal. (Ayrıca 16 çocuk ile 2 gençlik dergisi) 海外媒体: Euro D, Euro Star., Kanal D Romania TV, TME Gazeteleri (İz Ruk v Ruki, Expressz, Oglasnik.) 通信社: Doğan Haber Ajansı インターネット: Hurriyet.com.tr, Milliyet.com.tr (Milliyet Emlak ve Arabam gibi 5 alt marka), Yenibiris.com, Insankaynaklari.com, Hurriyetemlak.com, E-Kolay E-Kolay.net, Mahmure, Bigpara), Azbuz.com, Hepsiburada.com, Gayet.net, HerEveLazim.com.tr, HemAlHemSat.com, GeziSitesi.com, OnPunto.com, TatilSepeti.com その他: Yaysat, DPP Dergi Pazarlama Planlama, Doğan Printing Center, Dogan Offset. (その他: D Productions, Kanal D Home Video, MedyaNet, Doğan Kitap, Altın Sayfalar, DMC, Doğan Telekom, Smile ADSL, D&R.)

<免責事項>

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえ、ジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

平成 21 年度

---

トルコの消費市場と主要財閥

発行 2010 年 3 月

発行所 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

東京都港区赤坂 1-12-32

電話 03 (3582) 5180

---

Copyright (C) 2010 JETRO. All rights reserved. (無断転載を禁じます)