

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

トルコの消費市場動向

I. トルコの消費者の構造：富による閉鎖的なヒエラルキー

トルコの一人当たり国民所得(名目 GDP)は、02年以降、右肩上がりであり、2008年には1万1,228ドルとついに1万ドルを突破した。家計当たりの可処分所得も、拡大していると思われるが、この統計(表2)は05年のものが、最新となっており、現在の状況は把握できない。しかし、05年段階で見ても94年の平均5,542ドルから1万865ドルへ、ユーロモニター¹⁾によると07年には2万7,832ドルと13年間で5倍増と急拡大している。

表1 マクロ経済指標推移

年	人口 (人)	GDP (百万ドル)	一人当たりの GDP (ドル)
1923	12,475	565	45
1938	16,926	1,496	88
1950	20,807	3,462	166
1960	27,506	9,864	359
1970	35,321	19,031	539
1980	44,439	68,392	1,539
1990	55,120	150,455	2,730
2000	64,259	265,384	4,130
2005	68,582	481,497	7,021
2008	71,079	731,070	10,285
2009*	71,897	607,936	8,456
2010**	72,698	641,278	8,821

出所: TUIK、中銀、財務庁

一方で、所得格差の状況は、部分的に改善が見られるものの、好ましい状況にはない。OECDが発表した2000年代半ばの相対的貧困率比較ではトルコは17.5%で、加盟国中ではメキシコ(18.4%)に次いで第2位となっている。また、国連の報告によると92-07年のトルコのジニ係数は0.432で、90年代の0.491からは改善しているが、EU圏では最も高い²⁾。

トルコは、所得水準を基にした階層社会を形成しているといえよう。あえて極端な言い方をすれば、一部の高所得層が国富の約半分を抑え、高等教育、経済活動の上層部を寡占している。この結果、低所得層の上昇志向は一定のレベルで抑え込まれ、トルコで「ソシエテ」と呼ばれる上流階層との極端な格差を生み出している。この傾向はイスタンブールなど大都市部で顕著に見られるが、地方でも封建的な伝統の枠内で散見される³⁾。

¹⁾ Turkey Income & Expenditure, Euromonitor International, 14 July 2008

²⁾ Human Development Report 2009, United Nations development Programme, 2009
(<http://hdrstats.undp.org/en/indicators/161.html>) EUでは07年の新規加盟国ルーマニアが0.315、ブルガリアが0.292だった。また、トルコは人間開発ランキングでは79位。

³⁾ ただし、地方では宗教的な紐帯のもと、部分的には富の再分配が行われているようであり、産業基盤のある程度整った地域では「アナトリアンタイガース」とも呼ばれる新興企業集団形成にもつながっている。

また、銀行調整監視機構(BDDK)によると、トルコ国内の貯蓄高は、09年6月段階で、2,163億1,000万リラ。このうちの40.9%相当の884億2,100万リラが100万リラ以上の貯金を有する19,055人の富裕層の所有となっている。

表2 所得階層別年間可処分所得（1994-05年）

	年	全所得階層計	最貧困層 → 20%刻みの所得階層 → 最富裕層				
			1. 20%	2. 20%	3. 20%	4. 20%	5. 20%
全世帯数 (推計)	1994	13,382,841	2,676,568	2,676,568	2,676,569	2,676,568	2,676,568
	2003	16,744,495	3,348,899	3,348,899	3,348,899	3,348,899	3,348,899
	2004	17,096,537	3,419,307	3,419,307	3,419,307	3,419,307	3,419,307
	2005	17,549,020	3,509,804	3,509,804	3,509,804	3,509,804	3,509,804
家計構成 人数(推計)	1994	59,487,116	10,163,001	11,588,052	12,258,497	12,498,763	12,978,803
	2003	69,195,566	13,443,416	13,401,788	13,881,293	14,210,928	14,258,141
	2004	70,273,639	14,156,135	13,654,537	13,905,290	14,249,891	14,307,786
	2005	71,611,169	14,566,205	13,395,793	14,212,659	14,715,167	14,721,345
家計の可 処分所得 の階層配 分(%)	1994	100.0	4.9	8.6	12.6	19.0	54.9
	2003	100.0	6.0	10.3	14.5	20.9	48.3
	2004	100.0	6.0	10.7	15.2	21.9	46.2
	2005	100.0	6.1	11.1	15.8	22.6	44.4
家計当 り平均可 処分所得 (ドル)	1994	5,542	1,346	2,391	3,494	5,272	15,207
	2003	7,212	2,162	3,708	5,219	7,548	17,423
	2004	8,996	2,716	4,809	6,845	9,842	20,768
	2005	10,865	3,287	6,018	8,602	12,278	24,139

出所：トルコ統計機構（TUIK）

こういったなか、中間層も一定の水準で広がりが見られる。表に見るとおり、94年には最貧困層(階層1)の可処分所得配分4.9%に対して、最富裕層(階層5)が4.9%と著しい格差が見られたが、05年には最貧困層44.4%、最富裕層6.1%と改善している。ユーロモニターによると、07年には最貧困層10%が2.3%、最富裕層10%が27.7%となっており、所得格差は大きく縮まっている。またユーロモニターは、トルコの家計の44.2%が1万ドルから2万5,000ドルの所得を得ており、10万ドル以上の所得をもつ家庭は2.8%に過ぎないと指摘し、トルコには充実した中間層が存在すると結論付けている。しかし、05年のデータを見る限り、最富裕層と最貧困層の間では7.3倍、富裕層(階層4)と最貧困層を比べても3.7倍の格差が存在する。

トルコ統計機構（TUIK）によると、2007年に総人口の18.6%、4分の1近くが貧困ライン以下で生活している。またトルコ全体の家計支出の25.4%(06年：665億4,500万ドル)が集中するイスタンブールでは所得格差は更に著しい。03年のイスタンブールのデータでは最富裕層が所得全体の50.5%を占める。また、トルコでは住宅費が高く、08年の家計支出の29.1%が住宅費に充てられるとし、西欧ではスウェーデンに次いで第2位だという。これは持ち家の有無が生活水準に大きく影響するトルコの、特に大都市での状況に合致する。イスタンブールとアンカラでは、住宅費の比率05～07年で31.5%に達する。

08年の支出項目別で見ると、最富裕層20%の教育、運輸、教養・娯楽分野に占める支出比率は、それぞれ56.6%、47.6%、47.1%と、全体の約半分になっているほか、衣料品(43.0%)、耐久消費財などを含む家財(37.3%)も約4割を占める。つまり、この

最富裕層に該当する 1,500 万人が、より正確に言えばそのグループ内の中のさらに上位の階層がトルコの消費拡大を実質的に支えていることになる。特に教育分野では貧困層とのギャップが著しく、最富裕層 20%が 56.6%であるのに対して、最貧困層が 3.3%、貧困層%は 6.5%に過ぎない。このことが際立った教育格差を生み出し、就職後の賃金格差、社会格差、所得格差を導くという階級育成的な悪循環を導いている。またこういった所得格差が、貧困層の人々による教育を含めた宗教勢力への依存を高めているともいえる。そして、宗教勢力の支援を受けた優秀な若者が、現在の公正発展党(AKP)政権のもとで、政界及び官界、経済界に進出し始めていると伝えられている。

表 3 所得階層別家計消費支出 (2007~08 年)

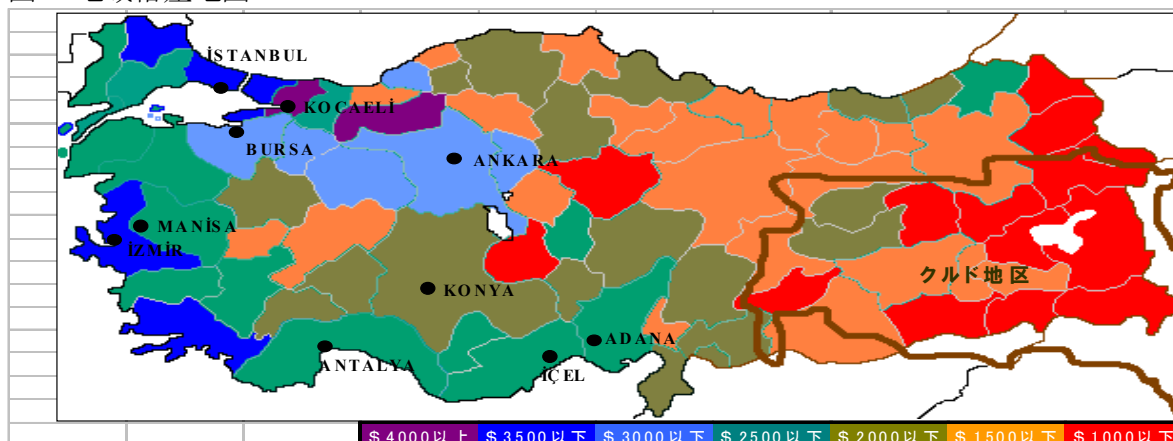
支出項目	20%刻みの所得階層									
	最貧困層 → 最富裕層									
	1 st 20%		2 nd 20%		3 rd 20%		4 th 20%		5 th 20%	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
総合	9.1	9.1	13.5	13.8	17.9	17.7	23.3	22.8	36.3	36.7
食品、飲料	13.4	13.5	16.6	16.6	19.7	19.7	22.3	22.4	28.1	27.8
アルコール飲料、タバコ	12.0	12.3	15.6	16.9	20.5	20.2	22.7	21.6	29.2	29.1
衣料品、靴	7.6	7.5	10.8	11.0	16.9	16.3	22.5	22.3	42.2	43.0
住宅、家賃	9.0	9.6	15.0	15.2	19.2	18.9	24.7	23.2	32.1	33.1
家具、家電	8.6	8.2	13.1	13.3	16.1	17.9	24.0	23.4	38.2	37.3
健康	11.4	8.6	12.7	12.5	17.2	17.0	21.9	21.2	36.9	40.7
交通	4.8	4.9	9.5	10.5	15.2	13.8	23.5	23.2	46.9	47.6
通信	7.3	7.6	12.2	13.1	17.6	17.9	24.5	24.0	38.4	37.5
遊興・文化	5.4	4.5	8.8	10.3	14.6	14.2	22.0	24.0	49.2	47.1
教育サービス	2.0	3.3	5.3	6.5	12.4	14.0	17.0	19.6	63.4	56.6
レストラン、食品サービス、ホテル	5.6	5.7	10.5	11.7	16.3	16.7	22.0	23.3	45.5	42.7
その他の商品、サービス	7.0	6.5	10.0	10.1	14.7	15.7	23.8	21.4	44.4	46.3

南北に広がるトルコでは地域格差も著しい。イスタンブールを中心としたマルマラ地域、エーゲ海、地中海の沿岸部を先進地域とすると、北東部の黒海沿岸、東部、南東部といった地域は貧しい後進地域といえ、西部地域とは別の世界を形成させている。図 1 にもあるようにクルド系住民が多く住む東部、南東部に貧困が集中しており、西高東低の地域格差が民族問題の背景にも見られる。このことがクルド系住民の不満を強め、クルディスタン労働者党(PKK)による分離主義、テロ活動につながっていることは否定できない。

また、1980年代の工業ブームは、地方のトルコ人に職の機会を提供し、イスタンブールを中心とした都市部への人口移動を招いた。この傾向は職の機会が縮小してからも継続し、都市の外縁部に貧困層が集まるゲジェコンドゥ(一夜家屋の意)を形成させた。

特にマルマラ地域には人口の約4分の1が集中し、GDPの約35%を占め、経済活動も同様に集中している。この結果、貧しい地方から都市部への国内移民が増大し、東西格差だけでなく、都市内部での激しい所得格差を生み出している。

図1 地域格差地図



II. 消費市場の拡大：若年人口中心の国、内需中心の経済

トルコは2008年で7,152万人の人口を擁し、欧州ではロシア、ドイツに次ぐ第3位、中東ではエジプトに次ぐ2位の規模だ。人口増加は衰えておらず、07~08年の1.31%増となっており、2015年頃にはドイツに並ぶと予想されている⁴。また若年人口の層が厚く、29歳までの人口が全体の53%、39歳までが68%と非常に若い国で、40%台にあるポーランドやルーマニアを大きく引き離している。また、若年層の約6割が都市部に集中しているという。これは、中長期的に見た場合、購買力を持つ消費者層の潜在性が非常に大きいことを意味する。同様に15歳~64歳までの労働可能人口は全体の66.9%で、将来的な欧州の人材供給基地としても可能性が大きい。

また、大都市を中心に著しい人口増が特徴的で、2007~08年は7.8%増となっている。イスタンブールを例に挙げると、06年の報告では、同市で生まれた者は全体の4割に満たず(37%)、大部分(63%)は黒海地方を中心とする国内からの流入によるといわれる。また国内の移民傾向に応じて、黒海や南東部地方のトゥンジェリ、シノプ、キリス、カスタモヌ、バルティン、アルトヴィンでは5年間で10%以上の減少が見られる。

⁴ 国連の予測だと、2015年にドイツと並び、17年までにドイツを超え(20年という議論もあるが)、2045年には1億20万人に達するという。

表4 主要県の人口表、人口増加率

	県(大都市自治体)	2007	2008	伸び率 (%)	構成比 (%)
1	イスタンブール	12,573,836	12,697,164	0.98	17.8
2	アンカラ	4,466,756	4,548,939	1.84	6.4
3	イズミル	3,739,353	3,795,978	1.51	5.3
4	ブルサ	2,439,876	2,507,963	2.79	3.5
5	アダナ	2,006,650	2,026,319	0.98	2.8
6	コンヤ	1,959,082	1,969,868	0.55	2.8
7	アンタルヤ	1,789,295	1,859,275	3.91	2.6
8	ガズィアンテプ	1,560,023	1,612,223	3.35	2.3
9	メルシン	1,595,938	1,602,908	0.44	2.2
10	シャンルウルファ	1,523,099	1,574,224	3.36	2.2
11	ディヤルバクル	1,460,714	1,492,828	2.20	2.1
12	コジャエリ	1,437,926	1,490,358	3.65	2.1
13	ハタイ	1,386,224	1,413,287	1.95	2.0
14	マニサ	1,319,920	1,316,750	-0.24	1.8
15	サムスン	1,228,959	1,233,677	0.38	1.7
	都市人口	49,747,859	53,611,723	7.77	75.0
	男性人口	35,376,533	35,901,154	1.48	50.2
	女性人口	35,209,723	35,615,946	1.15	49.8
	総人口	70,586,256	71,517,100	1.32	100.0

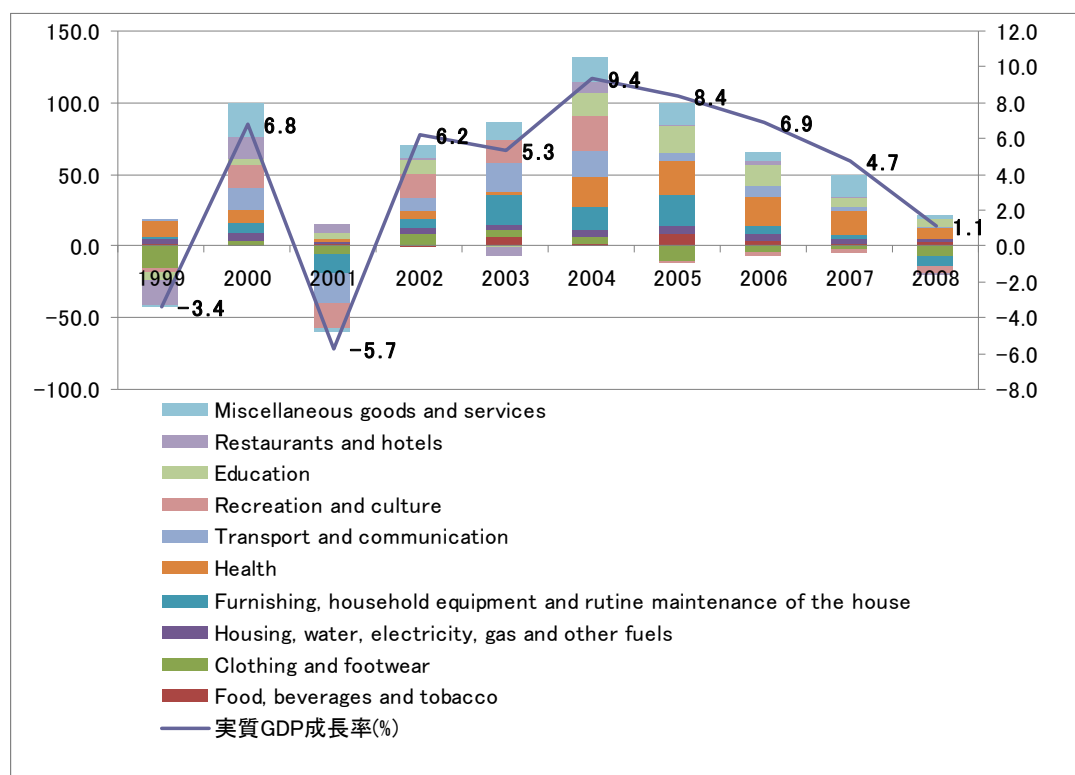
出所 トルコ統計機構(TUIK)

こういった中、都市部の失業率も上昇する傾向にある。特に都市の若年層の失業問題は深刻な状況にある。2002年以降の経済好調の中でも、トルコの失業率は、概ね10%前後で推移してきている。これは人口の増加に雇用創生が追いついていないことを要因とするが、好景気によって消費が拡大し、物価が上昇することで、企業側の人件費も上がり続けていることも重要な要素となっている。また制度上賃下げが難しいことから、経済の冷え込みは人員整理、解雇につながる。こうして、08年末から見られる経済活動の収縮は失業率の上昇に直結し、09年2月に16.1%もの失業率を記録した。失業率はその後、緩やかに改善しており、7月段階では12.8%まで収縮している。しかし、民間の調査によると、雇用されることを放棄した労働力を含めると、実際の失業率は18.7%(男性16.1%、女性24.7%)に達しているとされる。ユーロバロメータの09年春の調査によると、トルコ人が懸念している最大の問題は失業(67%)で、前年までのテロを上回る結果となっている。

トルコのマーケットの将来性を見ると、その市場規模は、名目GDPは欧州で9位、中東ではサウジアラビアを上回って首位となっている。また、層の厚い産業構造を持ち、2002年から07年にかけての平均7%という成長期に消費環境も整い、イスタンブールだけでなく、コンヤ、ブルサ、アダナ等の地方都市にも大型商業施設の波が押し寄せた。

トルコの経済成長は、内需主導型で、民間消費が GDP 全体の 7 割とその寄与度が高い。好況時には、耐久消費財、半耐久消費財を中心に消費ブームが起きる。特に耐久消費財は、内需の拡大要因であり、不況時には真っ先に切り詰められるものでもあり、民間消費の寄与ではプラスマイナスの振幅が最も大きい。トルコの消費者は、テレビやインターネットなどのメディア媒体の普及によって、我々が想像する以上に最新の製品情報を得ており、しかも容易にその機能や価格を比較できるという状況に置かれている。また商圈はほとんどが西側大都市に集中しており、イスタンブールの消費だけで全国の 25.4%と一極集中する傾向がある。

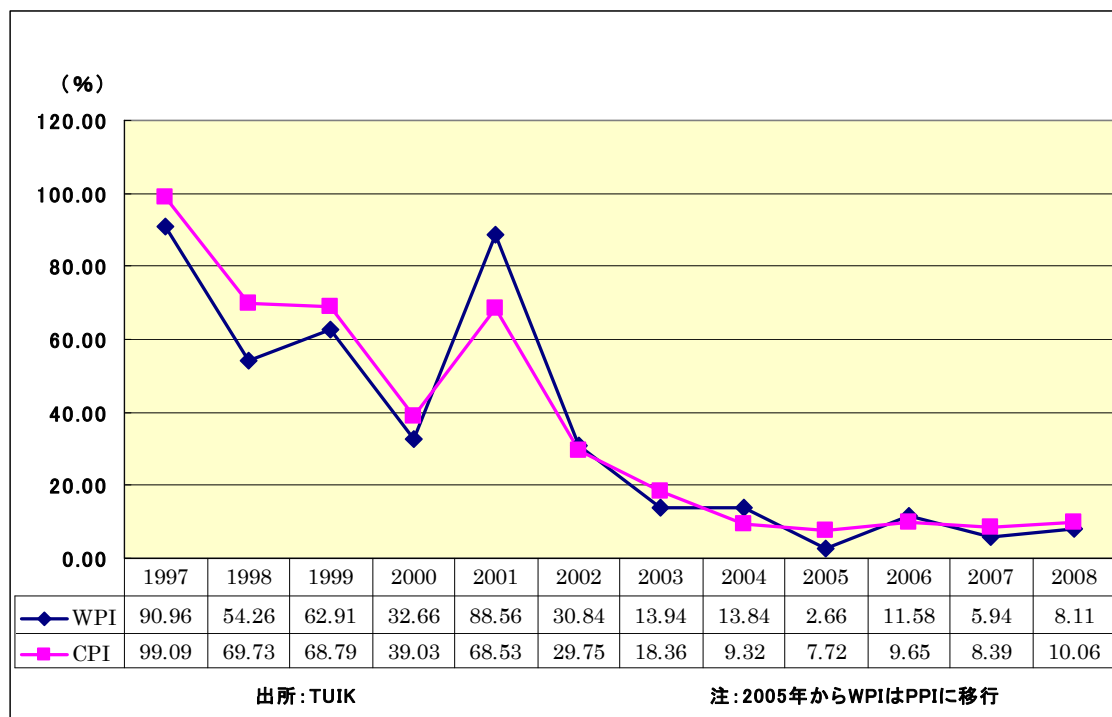
図 2 実質 GDP 成長率の民間消費寄与度



III. 都市市場の欧米化：巨大な耐久消費財市場

エルドアン政権下の好景気下での金利の低下と抵当システムの導入が、都市部を中心に消費を拡大させた。2004年以降、給与生活者などによる消費者ローンやクレジットカードの利用が拡大しており、自動車や家電、家具購入の際は月賦を利用する人がほとんどだ。ローン利用が活発になった要因として、①94年に125.5%だった消費者物価上昇率が08年には10.1%と、この14年でインフレが劇的に収束し、それに伴って金利も低下したこと、②02年2月に為替管理が完全変動相場制に移行した結果、主要通貨に対して下落一辺倒だった通貨トルコリラがドルに対して増価に転じるなど為替が安定したこと。このため、従来のような金利高騰や為替下落の心配が遠のき、リラ建てローンが借りやすくなったといえる。

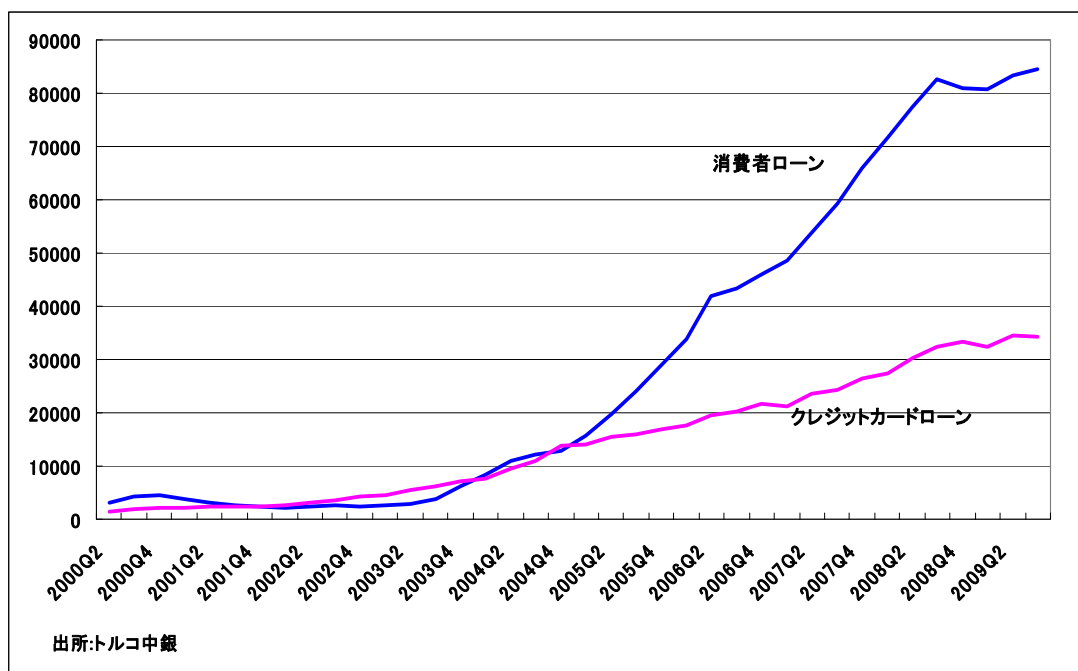
図3 インフレ率の推移



トルコ市場にクレジットカードが導入されて41年目の現在(09年7月段階)、発行枚数は4,339万枚まで増加している。2000年の1,340万枚から9年間で3倍以上増加したことになる。また、デビットカードも00年の2,960万枚から09年7月段階で5,970万枚まで増加している。クレジットカード保有者のうち複数枚所有する者が全体の4割として、約2,600万人が実際の購買層に相当するという見方も行われており、総人口に占める割合は低いが、それでも市場としては大規模なものといえる。さらに消費の25%がイスタンブールに集中していることから、最低でも650万以上の購買層がイスタンブールだけに存在していると仮定できる。これは隣国グルジアの総人口(440万人)を上回り、ブルガリアの総人口(730万人)に届こうという数字である。

トルコの消費者は、新しいもの、ブランド、派手好き、見栄張りといった特徴を有しているとされ、これがトルコ独特の大きな消費のうねりを形成している。しかし、新製品に飛びつき、最先端テクノロジーを吸収する器用さを持ち合わせる一方、高額で多機能な製品よりもまずは価格やお得感を優先する傾向も根強い。また、トルコでは、高所得、低所得層それぞれに「高級市場」と「安物市場」が同時平行的に存在しているなど極めて複雑な構造を持っている。但し、その中間に位置するものとして家電や食品・飲料などがあるが、これらの販売実績はテレビコマーシャルなどの広告戦略に強く左右される。家電(特に白物家電)に関しては、サービスネットワークを全国に張り巡らしている国産が強く、アフターケアを重視する消費者の意向を反映している。

図4 消費者ローンとカードローン残高グラフ

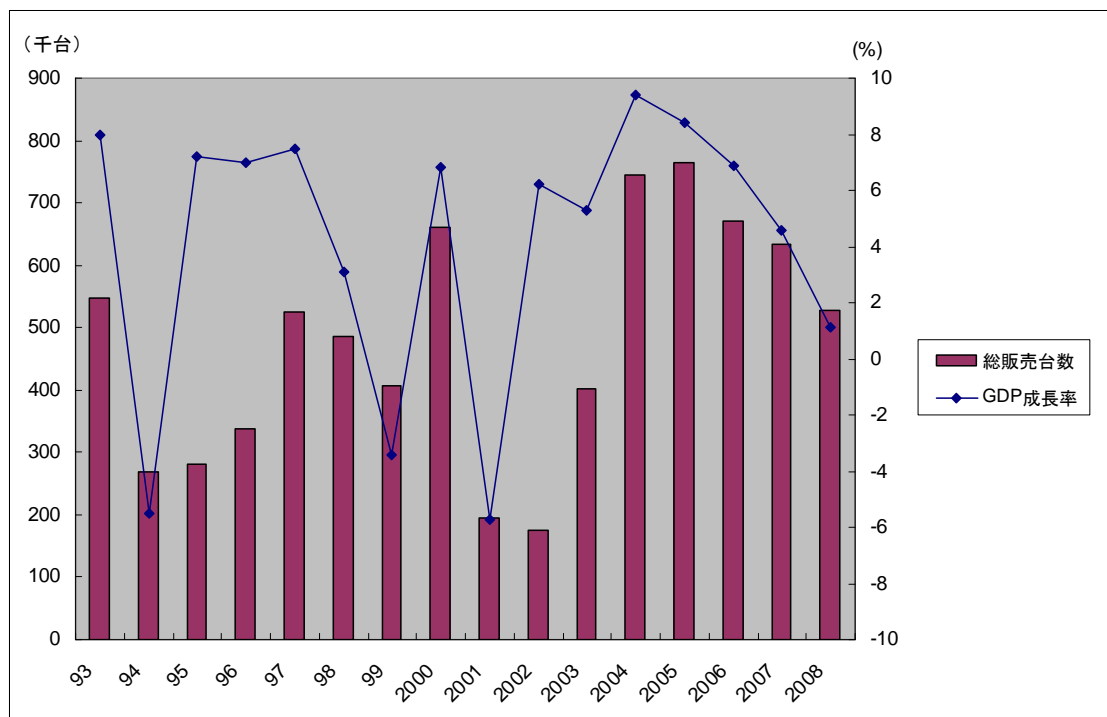


2008年の自動車販売台数は約53万台で、前年比17.0%減だった。05年は中銀のインフレ抑制が進み、金利が下がり、自動車ローンが利用しやすくなったことなどを要因に76万台が販売されたが、06年5～6月に新興市場からの投機資金流出問題が発生し、金利が大幅に引き上げられ、同年下半期に減速が始まり、06年は前年比12.3%減となった。07年は4.2%減と回復傾向を示し始め、翌08年上半期には好況を呈した。しかし、同年下半期にはリーマンショックを機に市場は急落し、国内のアSEMBラーは大幅な生産減を余儀なくされた。トルコ政府は、景気喚起に向け、自動車、家電などに対する減税策を実施し、販売は伸び、各メーカーの在庫の調整に寄与した。しかし、2009年10月には減税策も終了しており、本格的な回復までには時間がかかると見られる。

トルコ中央銀行は、リーマンショック以降の景気後退懸念が深刻になっていること、エネルギー、コモデティ価格の低下がインフレ圧力を軽減しているとの判断から高金利政策を放棄し、内需を喚起する方向に転じた。こうして11月以降相次いで利下げを行い、政策金利（インターバンク翌日物借入）を09年4月には史上初となる1ケタまで引き下げた。その後も中銀は利下げを続けており、10月にも外需、国内投資需要はなお弱いとし、インフレの低下圧力は長期に及ぶとの判断から6.75%とした。02年までは60%を超えていたことに鑑みれば、隔世の感があるが、アナリストによると6.25%を下限とし、一ケタ台を上限に緩やかに引き上げられることになろうとのこと。

トルコの消費動向で、顕著な動きを見せる耐久消費財に関する統計資料は、非常に限られており、自動車、白物家電にほぼ限定される。しかし、図6に見られるように、トルコの経済成長に自動車の販売が大きく反映していることが見てとれる。

図5 自動車販売台数グラフ



トルコの自動車販売は全体の61.9%が乗用車で、商用車は38.1%となっている(08年、自動車販売協会/ODD)。これをメーカー別に見ると乗用車ではルノーが約4.5万台で首位、フィアット、フォード、トヨタ、オペルが続く。これを国産車で見ると、ルノー、フィアットの伝統的な2大メーカーが主体となっている。なお、08-09年の冷え込みの中で、ヒュンダイがシェアを急伸させており、09年9月末で2位に浮上した。また商用車ではフォードが約5万台で首位、フィアット、フォルクスワーゲン、ルノー、ヒュンダイの順となる。

表5 自動車販売台数の推移

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	伸び率 (%)	2008	伸び率 (%)
国内生産車	91,755	177,487	317,481	325,072	285,430	278,454	△ 2.4	220,457	△ 20.8
輸入車	83,291	223,224	436,251	438,114	384,174	355,752	△ 7.4	306,087	△ 14.0
国内販売	175,046	400,711	753,732	763,186	669,604	634,206	△ 5.3	526,544	△ 17.0
輸入比率	47.6%	55.7%	57.9%	57.4%	57.4%	56.1%		58.1%	

出所: OSD

乗用車では、日本の小型車にあたるBセグメント、普通車(1300~1600cc)にあたるCセグメントが売れ筋とされる。またトルコでは、ロシア東欧および中東と同様に

ハッチバックよりもセダンの需要が圧倒的となっている。Bセグメントはモデル数が多いが、圧倒的な販売シェアを持つモデルは、ルノーのセダン Clio Symbol で 2007 年には約 2.3 万台が売れた。次いでヒュンダイの Accent Era の約 1.5 万台、フィアットの Albea の 1.3 万台、4 位以降は数千大規模。販売台数は Clio Symbol を除けば 1 万台から 1.5 万台の販売量の間で競合している。また 04 年を契機に Cセグメントの売れ行きが伸びており、やはりルノーの MEGANE が約 2.2 万台で圧倒的シェアを有する。次いでトヨタのカローラが約 1.7 万台、フォードの Focus が 1.4 万台、ホンダのシビックが 1.2 万台と拮抗している。04 年以降ディーゼル車の売れ行きが急増しており、07 年には市場の約半分を占めるまでになった。但し、その後は調整が入り、シェアは縮小している。なお、乗用車市場における輸入車の比率は 08 年で 67.6% となっている。

表 6 自動車メーカー別上位 15 社

(単位:台、%)

メーカー	乗用車			小型商用車			合計		
	国産	輸入	合計	国産	輸入	合計	国産	輸入	合計
1 フォード	—	25,898	25,898	44,903	3,277	48,180	44,903	29,175	74,078
2 ルノー	40,521	5,484	46,005	—	18,079	18,079	40,521	23,563	64,084
3 フィアット	20,107	6,488	26,595	31,543	2,905	34,448	51,650	9,393	61,043
4 フォルクスワーゲン	—	21,136	21,136	—	19,144	19,144	—	40,280	40,280
5 ヒュンダイ	19,025	9,583	28,608	103	5,469	5,572	19,128	15,052	34,180
6 オペル	—	24,804	24,804	—	4,602	4,602	—	29,406	29,406
7 トヨタ	4,709	20,173	24,882	—	1,738	1,738	4,709	21,911	26,620
8 ブジョー	—	11,752	11,752	6,331	4056	10,387	6,331	15,808	22,139
9 ホンダ	14,843	5,984	20,827	—	—	—	14,843	5,984	20,827
10 シトロエン	—	6,563	6,563	2,345	4,353	6,698	2,343	10,916	13,261
11 三菱	—	1,902	1,902	3,542	6,544	10,086	3,542	8,446	11,988
12 ダチア	—	5,152	5,152	—	4,426	4,426	—	9,578	9,578
13 キア	—	7,028	7,028	—	2,228	2,228	—	9,256	9,256
14 メルセデスベンツ	—	4,673	4,673	—	3,759	3,759	—	8,432	8,432
15 日産	—	4,275	4,275	—	2,028	2,028	—	6,303	6,303
合計	99,205	206,793	305,998	96,957	91,068	188,025	196,162	297,861	494,023

出所:ODD

トルコの白物家電市場

トルコの家電市場(ITC 含む)は、08 年で約 1000 億ドルの市場とされる⁵。販売はメーカー専門店、家電量販店、テレコム専門店、スーパーマーケットで行われる。また、1,400 万のテレビ、100 万のケーブル・テレビ加入者を擁し、08 年には 350 万以上の家庭がデジタル放送を見ると予想されている。

トルコの家電部門は、アーチェリック (Arcelik、コチ財閥) が 59 年に国内初の洗濯機を製造したのが始まりで、その後 80 年代にヴェステル (Vestel、ゾール財閥) が参入した。家電部門は外資主導の自動車部門と違いこの 2 つの財閥が欧州や日本企業などと提携を進め、EU 関税同盟(96 年)が発効した前後から欧州向け輸出を拡大させてきた。

トルコ白物家電工業会 (TURKBESD) によると、08 年の国内生産量は冷蔵庫が 600 万台 (国内販売台数 190 万台)、洗濯機が 470 万台 (145 万台)、レンジが 300

⁵ トルコ白物家電工業会(TURKBESD)、トルコ白物家電部品工業会(BEYSAD、<http://www.beysad.org.tr>)

万台（70万台）、食洗機が210万台（110万台）などとなっている。IGEMEによると世界の白物家電輸出額に占めるトルコのシェアは4.3%とポーランドや韓国に近い。

主な白物家電の輸出動向を見ると、冷蔵庫が11億670万ドル（437万台）、洗濯機が6億6,700万ドル（355万台）、レンジ2億5,190万ドル（249万台）、食洗機2億6,420万ドル（110万台）などとなっており、家電製品全体の輸出額は04年の約2倍に拡大している。主な輸出相手国は英国を筆頭に、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、ルーマニアなどEU諸国全体が66%を占め、次いでロシア、イラク、イスラエル、イラン、アゼルバイジャンなどの近隣国が続く。

欧州や周辺国市場ではトルコ製は中級品の代表格として独自の地位を築いており、トルコが強みとする冷蔵庫、洗濯機では欧州マーケットで約15%のシェアを占められているとされる。しかし、トルコが早くから進出し、強みとしてきたこうした近隣マーケットでは現在、中国製品と激しいシェア争いが繰り広げられており、中国とトルコの輸入シェア（Eurostat、08年）は、洗濯機がそれぞれ31.6%、49.4%とトルコ製がまだ強みを持っているが、冷蔵庫（32.9%、27.6%）、テレビ（57.2%、16.1%）ではすでに中国に逆転されている。テレビの輸出（08年）は19億6,340万ドルで、英国やドイツなどEU諸国向けが中心となっており、従来トルコが強みとしていたクラシックタイプから液晶タイプへ急速にシフトしている。

一方、輸入も、冷蔵庫、洗濯機を中心に5億6,380万ドルと同じく4年前の約2倍に拡大している。主な輸入相手国は、洗濯機が韓国、ルーマニア、冷蔵庫と食洗機がイタリア、ドイツなどとなっている。中国製品は特にレンジ類や小型家電類が輸入シェアの約5割を占めており、中国からの家電全体の輸入額は過去4年で約4倍に著増している。

国内二大家電企業のうち、アーチェリックは、イスタンブール工業会議所（ISO、07年）とトルコ輸出業者会議（TIM、2008年）によると、売上高は国内7位、輸出額は11位と国内家電トップに位置している。01年に同財閥傘下に入ったBEKO（ベコ）は、発音のしやすさから海外市場向けブランドとして位置づけられている。生産拠点は、トゥズラ（洗濯機）、アンカラ（食洗機）、エスキシェヒル（冷蔵庫）、ボル（調理機器）、チェルケズキョイなどアナトリア西部各地に分散しているのが特徴である。主力は冷蔵庫（44%）と洗濯機（25%）で、輸出先の76%をEUが占める。

アーチェリック（Arcelik）は欧州市場参入にあたり欧州ブランドや家電企業の買収を早くから積極的に行っており、トルコ企業の海外進出では先駆的な存在となっている。02年にオーストリアのエレクトラ・ブレゲンツ社、ルーマニアの主力冷蔵庫メーカーのアーケティック社、英国のレジャー、フラベルなどのブランドを皮切りに、04年には英国企業と組んで業績が悪化したドイツのグルンディヒ社のオーディオ・テレビ部門を買収している。海外の製造拠点はロシア（05年）のほか、07年には中国の常州家善新科电器有限公司を買収し、洗濯機の製造拠点を設立している。

ヴェステル(VESTEL)⁶は、エーゲ地方マニサに 30 万 m²の広大な敷地を持つ「ヴェステルシティ」を製造拠点とし、売り上げは国内 11 位、輸出額では家電トップの 7 位に位置している。日本企業をはじめとした世界各国の家電企業と OEM や ODM による生産を進めており、売り上げの 74%を輸出が占めている。白物家電の国内シェアは約 1 割であるが、主力のテレビは約 4 割のシェアを占める。強みである液晶テレビでは欧州市場の約 1 割のシェアを占めているとされる。2002 年にロシアにテレビ、洗濯機、冷蔵庫工場を設立したほか、アーチェリックの動きを追うように、06 年に Finlux、08 年に Vestfrost ブランドを買収するなど、海外展開に向けた動きが盛んになっている。

このほか、外資系では、ボッシュ&シーメンス (BSH) が国内の白物家電市場で約 25%のシェアを占めるトルコ最大の外資系家電進出企業で、生産の約 6 割を輸出するなど海外への輸出拠点にもなっている。また、LG がコチ財閥と組みクーラーを、インデシット (Indesit) がマニサで冷蔵庫などを製造している。国内企業では、かつてフィリップスなどの委託生産で国内 3 位のテレビ生産規模を誇ったプロフィロ・テルラ社が、新型テレビ生産への移行に遅れをとったことなどから経営難が伝えられている。

トルコの家電産業は国内に部品産業も多く存在するが、IC チップなど高付加価値部品の多くを欧州やアジアからの調達に依存しており、自動車産業同様に組立工場の色合いが強い。輸出市場における中国製品と激しい競争にさらされる中、大企業だけでなく部品企業における高付加価値化が喫緊の課題といえる。

表 7 白物家電販売台数の推移

	2004	2005	2006	2007	2008	07-08 %	04-08 %
冷蔵庫	2, 003, 525	2, 092, 728	2, 109, 663	1, 940, 274	1, 906, 573	△ 1. 7	△ 4. 8
洗濯機	1, 916, 831	1, 827, 998	1, 778, 523	1, 575, 269	1, 452, 735	△ 7. 8	△ 24. 2
皿洗い機	525, 645	631, 827	838, 722	1, 054, 100	1, 107, 602	5. 1	110. 7
オープン	598, 687	636, 581	726, 408	785, 911	699, 858	△ 10. 9	16. 9
総計	5, 044, 688	5, 189, 134	5, 453, 316	5, 355, 554	5, 166, 768	△ 3. 5	2. 4

出所：BEYSAD

輸入一般消費財は、1996 年に発効した EU との関税同盟によって急増している。これは、関税同盟による輸入コスト減だけでなく、トルコの所得上層部の奢侈品に対する需要増を中心とした一般消費が拡大していることによる。

こういった中、トルコの消費形態も伝統的なバザール(青空定期市)やバックルと呼ばれる小規模な雑貨屋からミグロス、カルフルを中心としたスーパーマーケットでの

⁶年商約 4,000 億ドル、中核製品として、年間約 800 万台のテレビ、800 万台の PC を生産し、全体の約 90%を輸出している。輸出は EU 向けが主体で、白物、茶物を含め約 300 モデルを提供。またサンヨー、三菱電機などの OEM を行っている。同社によると、欧州向けの拠点として、戦略性、多様性に富み、柔軟な生産体制は受注量にこだわらず、品質も良い(中国では 1 万台以上のオーダーでなければ生産請負をしないが、同社はコンテナ単位で埋まれば少量オーダーでも受注できる)、またサプライ・ホールレンジ・サービスが出来る。(http://www.vestel.com.tr/)

買い物へと急速に移行した。スーパーマーケットは1998年の2,135軒から、2006年には6,474軒、08年には8,252軒まで増加した。また都市部では、ショッピングモールの建設が相次ぎ、トルコ人の消費を更に煽り、消費の要であるイスタンブールでは欧米ブランドの高級ブティックを中核にするモールすら登場した。特に05年以降の好況時には、ショッピングモール建設ラッシュが見られ、05年の85軒から09年には218軒(うちイスタンブールが74軒)に達した。

また、外資の小売部門に対する関心も高まり、初期にはカルフルの進出(サバンジュ財閥との合弁)、最近では英国資本がコチ財閥からトルコ最大のショッピングセンター・チェーン「ミグロス」を買収した。また家電販売の状況も、国内白物家電メーカーの直販店システムからテクノサ(サバンジュ系)などの家電量販店のチェーン店システムへと移行し始め、外資のダーティ、メディアマルクトなどが進出、家庭用品、家具でもバウハウス、イケアが進出を果たした。

トルコの財閥動向

<財閥主体のホールディング企業群>

トルコ経済の特長のひとつとして、民間部門において財閥が大きなウエートを占めていることがあげられる。多くの財閥は外資との提携を積極的に進め、広範な産業分野への進出を果たしており、その経済力を背景に政府の経済政策に対する影響力もまた甚大である。持ち株会社（ **Holding**）を中核とした多角的経営を行うこれら巨大な企業グループの活動範囲は多岐にわたっている。世界的にも名の知れた 4 大財閥コチ、サバンジュ、ドウシュ、ドアン以外にも大小さまざまな財閥が財界を形成している。また本稿でいう財閥には便宜上、オヤク（**OYAK**）とイシュバンクという、いわゆるファミリー経営によるものではないものも含めることとする。オヤクは軍共済基金の略称で、職業軍人の基金を資金源として始まり、現在までに財閥規模の企業グループに成長した。またイシュバンクは、持ち株会社化こそしていないが、トルコ最大の民間銀行を中心に傘下にシシェジャム（ガラス工業）系のグループ企業を抱える。

主要財閥の多くは、トルコ経済の初期発展期ともいえる 50 年代に国営企業と併存するかたちで形成されたが、政府が徐々に民間企業重視、社会資本整備に重点を置く経済開発政策を取り始めると、着実にビジネス基盤を構築していった。特に 60 年代以降は、国営企業が非効率、低生産性という弊害に直面する中、そのすき間を縫うかたちで多くの産業分野への進出に成功する。

これら財閥の指導者は 71 年にトルコ工業・企業家協会(**TUSIAD**)を設立した。**TUSIAD** は、純粋に企業の利益のためというよりは、民間セクターの社会的立場を政治的にも強める意図をもって結成されており、国内最大の政治力を持つ民間団体となっている。80 年代以降は民間主導による輸出指向型経済政策の下、外国企業と財閥との提携が急速に拡大した。主要な財閥はこの時期、現在のトルコの主要産業に成長した自動車や家電などの分野で積極的に外資と提携し、国際的に活躍する企業となった。また、冷戦終結後の 90 年代には中央アジアやバルカン諸国への進出の先頭に立ち、周辺諸国との経済関係強化に重要な役割を果たしている。

トルコの主要財閥は、戦後最悪と言われた 2001 年の金融危機を契機に、金融部門を中心とした傘下企業の統廃合などで再編によって、グループの合理化を行った。この結果、多くの財閥で外資との提携強化や傘下企業の売却なども進み、財閥の中には起業当初とは毛色が異なる発展を遂げたものも出てきた。

これら財閥は、イスタンブール工業会議所(**ISO**)が発表した製造業の売上高上位 500 社でも、国営企業や外資系を除けばほぼすべてが財閥の傘下企業で占められるなど、その影響力は計り知れない。**ISO500** では上位 50 社は、順位に移動があるもののほぼ不動で、財閥系企業の底堅さを象徴している。

2008年のトルコ工業部門上位20社（売上高順）

	前年 順位	所属グループ	売上高(生産ベース、 nett)		外資比率 (%)	輸出額に よる順位	輸出額 (1,000ドル)	
			(百万トルコリラ)	(百万ドル)				
1	石油精製会社(TUPRAS)	1	コチ	27,733	21,450	-	1	4,471,014
2	国営電力生産会社(EUAS)	3	国営	6,249	4,833	-	-	-
3	フォード(自動車)	2	コチ	6,006	4,646	41.0	2	3,759,804
4	エレリ製鉄工場(ERDEMIR)	6	オヤク	5,015	3,879	-	17	733,613
5	オヤク・ルノー(自動車)	4	オヤク	4,711	3,644	51.0	3	3,268,915
6	トファシュ/フィアット(自動車)	8	コチ	4,184	3,236	37.9	4	2,564,804
7	アーチェリック(家電)	7	コチ	4,069	3,147	-	7	1,713,736
8	イチダシュ(鉄鋼)	10	- (アスラン家)	3,828	2,961	-	8	1,591,975
9	ハバシュ(鉄鋼)	13	ハバシュ	3,477	2,689	-	6	1,715,422
10	アイガズ(エネルギー)	9	コチ	3,280	2,537	-	87	140,965
11	イスケンデルン製鉄工場(ISDEMIR)	15	オヤク	3,172	2,454	-	28	506,800
12	チョラクオウル(鉄鋼・金属加工)	19	- (チョラクオウル家)	2,675	2,069	-	12	1,129,127
13	トヨタ トルコ(自動車)	5	外資	2,517	1,947	100.0	5	1,786,233
14	ヴェステル(家電)	11	ゾルル	2,372	1,835	51.6	10	1,404,878
15	石油化学会社(PETKIM)	14	トゥルカス/SOCAR	2,319	1,794	-	25	522,860
16	国営トルコ石炭事業公社	18	国営	2,122	1,642	-	-	-
17	ユニリーバ(家庭用品)	16	外資	2,092	1,618	100.0	195	65,974
18	クロマン鉄鋼	28	- (ユジェル家)	2,088	1,615	-	11	1,219,649
19	国営トルコ製糖会社	20	国営	1,947	1,506	-	427	1,774
20	サルクイサン(銅製品)	17	-	1,821	1,408	-	29	496,204

(出所) イスタンブール工業会議所 (ISO)

1ドル: 1.29291 (中銀2008年買い平均値)

<コチ財閥が先駆け>

国内最大の財閥といわれるコチ財閥は、前述の ISO 上位 10 社のうち 5 社、500 社のうち 14 社を占める。50 年代の財閥形成期に台頭したコチ家は 1963 年にトルコで初めて持ち株会社化を行い、財閥経営のモデルを提供した。サバンジュ財閥の故サーkup・サバンジュ前会頭は、多くの財閥がコチの経営方法から学んだと述懐している。また持ち株会社化することで傘下企業に対する課税上の優遇措置を得られたこともあり、持ち株会社の数は 60 年代後半から加速化した。この結果、60 年代には 13、70 年代には 96、80 年代には 87 の持ち株会社が設立され、このころには持ち株会社化が財界での社会的ステータスとして確立した。政府も財閥との協力関係による開発を好み、外資のトルコへの進出も財閥系企業との提携から始まった。

コチ財閥は、ヴェフビ・コチ（1901-1996）がアンカラではじめた雑貨屋を起源に、1926 年に創業したトルコ最古の企業グループ。1963 年にトルコ最初のホールディングを形成し、同年代に大きく発展。現在はコチ家と専門家集団により経営。自動車部門と耐久消費財部門が特長をなしている。2001 年の経済危機後の再編で、02 年イタリアのユニクレディットと等分合弁でコチ・フィナンシャル・グループを立ち上げ、金融部門を強化し、2005 年 9 月にはヤプ・クレディ銀行買収に成功した。また、同月にはトルコ最大の製造業企業テュプラシュ（トルコ石油精製会社）買収にも成功している。家電ではアーチェリックとベコ（買収によりグルディッヒに改名）を持つ。また傘下の国内最大のシェアを持つショッピングセンター・チェーンのミグロスは、08 年に英国の BC パートナーズに売却された。

サバンジュ財閥は、コチと並ぶトルコ最大級の財閥で、同家の株式シェアは 74.7% に及ぶ。グループ企業 64 社中、12 社がイスタンブール証券取引所に上場。広く海外で活動、輸出も積極的。トヨタ（但し 2001 年 10 月に製造・輸出部門分離、製造部門解消、2009 年 9 月に販売部門もサウジの ALJ グループに売却）、矢崎総業（2000 年 7 月解消）、ブリヂストン等当地進出日系製造業との関係も深い。2004 年にカリスマ的指導者だったサーkup・サバンジュ前会長を失った後も、姪のギュレル・サバンジュ会長のもと発展を続けている。新会長は 05 年に合弁相手のデュボン（デュ・サ）のトルコでの株式をすべて買収し、主力部門を強化すると同時に、他の傘下企業のスリム化・再編で強い指導力を示した。同財閥傘下企業は、金融部門にアク（Ak）、その他の企業にはサ（Sa）が付されることでも知られている。銀行部門のアクバンクはトルコ民間最大級の銀行。

エッザージュバシュ財閥は、1942 年に Dr. ネジャット・エッザージュバシュが、イスタンブールにてビタミン剤製造のための研究所を設立したのが始まり。現在では医薬品、タイル・セラミックを注視とした建築資材、消費財が 3 本柱。近代的な生産設備を誇り、特に衛生陶器の工場はこの種の工場としては世界最大級の規模。衛生用紙、整理用ナプキンに関してはトルコ国内需要の過半数を賄う生産規模を持つ。2006 年にはイスタンブールにカンヨン（KANYON）・ショッピングモールを建設し、同部門に進出した。なお同グループは 07 年 3 月に主力であった医療品・化学品部門の株式 75% を 4 億 6,000 万ドルでチェコのゼンティヴァ製薬（Zentiva：フランスのサノフィ系）に売却し、合弁を強化した。また、衛生タイル部門ではドイツの Villeroy & Bochno のセラミック部門 51% を買収している。

オヤク (OYAK) は軍共済基金 (Ordu Yardımlaşma Kurumu) の略称で、それを原資に幅広い分野で企業経営を行なっている。自動車、タイヤ、セメント、金融、建設など、外資との合弁も含めて、傘下に 50 社以上を擁する。利益の一部は、軍人の福利厚生に還元される。民間企業グループとして、その存在は大きいですが、組織の性格上、財閥と違って同族経営ではない。なおグッドイヤーの株式は 2005 年 3 月に売却した。オヤクは、2005 年 10 月にトルコ最大の鉄鋼企業、エレリ鉄鋼(エルデミル)の株式 46.12% の民営化入札で 27 億 7,000 万ドルの最高価格を提示し、落札し、同社は 06 年から正式にオヤク傘下に入った。また、07 年には軍の反発を押し切り、傘下のオヤクバンクを ING に売却している。

ゾルル財閥は、1959 年にデニズリにおいてメフメット・ゾルル氏が創設、1980 年代まで紡績業を中心に成長。1994 年に家電のヴェステル社を買収以降飛躍し、耐久消費財、電子・IT 分野で重要な存在となる。1996 年から 97 年にかけて金融、エネルギー部門への投資によりグループ企業数を増やす。最大の家電部門ヴェステル・グループのみでロシアの製造工場をはじめ国内外に 25 社の関連会社を擁し、マニサの工業団地は別名「ヴェステル・シティ」と呼ばれる。その他の主要部門として化学繊維部門があげられ、「Zorlu Linen」「Korteks Iplik(製糸)」「Korteks Perde(カーテン)」の 3 社は米国、欧州とアジアに輸出している。なお同財閥傘下のデニズバンクは、06 年 10 月に Dexia Group に売却された。その際の資金をベースにゾルルは、エネルギー及び不動産部門にも進出したが、これらの新規部門では苦戦している模様。

アナドル財閥は、1950 年代前半にビール醸造業とソフトドリンクに特化したグループとしてヤズジュ家とオジールハン家によって創設。エフェス(ビール)はトルコで最も良く知られた銘柄。ロシア、カザフスタンなどにビール工場を持ち、ロシア、カザフスタン、キルギスタン、アゼルバイジャン、トルクメニスタンでコカコーラを製造。1984 年以降いすゞ、伊藤忠との合弁事業でイスタンブール郊外にトラックとバスを製造。ホンダとの合弁で乗用車(シビック)を生産していたが、現在は合弁解消。また 06 年に傘下のアルティルナティフバンクの株式 47% をギリシャのアルファバンクに売却した。トゥンジャイ・オズイルハン現会長は、日本・トルコ合同経済委員会のトルコ側の委員長を務める。

ボルサン財閥は、1944 年にアスム・コジャビュックによって設立されたイスティクバル貿易を嚆矢とする。その後、事業を拡張した同社は、主に鉄鋼製品の輸入およびドライフルーツの輸出を扱う。その後 1958 年に、ボルサン・ボル鉄鋼(鋼管生産)を設立した。1972 年にホールディング化したボルサン・グループは、自動車工業部門にも進出した。また 98 年にはボルサン・ボルとドイツのマンネスマンとの合弁が成立し、欧州第 3 位の溶接鋼管製造企業といわれるようになった。その後は、通信 IT 部門にも進出しており、09 年にはエネルギー部門でドイツ第 3 位の En BW AG と均等合弁企業を立ち上げた。

これら巨大な家族経営の企業グループは、創設者の一族主体の取締役会が最高権力を有し、ファミリーの意思を超えることはなかった。このため企業資産とファミリーの資産にも明確な区別はなかった。このため財閥傘下の銀行ではクレジット・メカニズムの欠如が目立ち、グループ企業の金庫的な役割が重視され、民間銀行部門の成熟を妨げてきた。しかし、大財閥では長期的には変わらざるを得ないとの認識は進んでき

ており、帝王学を身に着けた第2、第3世代の後継者たちは「欧米化」を目指し、01年の金融危機前後から、やはりコチを主導に各財閥はグループ企業の再編を行った。この中には成功した財閥だけでなく、失敗し壊滅的な打撃を受けたものもある。また、トルコは伝統的にユダヤ社会との関係が良好で、プロフィロ財閥やアラルコ財閥などユダヤ系のグループ企業も大きなシェアを有している。

<建設部門の財閥>

当初から総合的な企業展開を行ってきたコチ財閥、繊維、金融を中核としたサバンジュ財閥という2大財閥の形成期に続いて、70年代には建設部門を中核とする財閥が勃興した。この背景には「オイルマネー」で潤う中東産油国での建設ブームにともなう大型案件の受注増があり、エンカ財閥、テクフェン財閥、STFA財閥、ドウシュ財閥などか急成長を遂げた。これら建設部門の財閥も製造業、貿易、金融へと事業の多角化に成功し、ソビエト連邦崩壊後の旧社会主義圏での市場化の波に乗り、多くのプロジェクトを実現させた。最近では日系企業との第3国プロジェクトなども手がけるようになっており、中東、CIS圏での影響力は大きい。

ドウシュ財閥は、1950年にアイハン・シャヘンク（1929-2001）が建設業として設立し、ダム建設などのインフラ部門で成長する。現在は金融部門でガランティ銀行など12社、メディア部門でNTVなど11社、建設部門で4社、自動車部門で9社、観光等で13社を抱え、財閥としてはトルコ第三位とされる。建設部門、金融部門、自動車販売部門を特長とする。1983年に買収した傘下のガランティ銀行は2001年に同オスマン銀行を吸収統合し、民間では最大の銀行となった。2005年12月には株式の25.5%をゼネラル・エレクトリック傘下のGE Consumer Finance (GECF)に売却し合弁を果たした。なお同年11月には傘下のスーパーマーケット・チェーン「Tansaş」をコチ財閥傘下のミグロス(現英資本)に売却し、流通部門からは撤退している。

エンカ財閥は、1957年にシャルク・タラ氏とサーディ・ギュルジェリッキ氏によって建設業として創設。1970年から外国企業と業務提携。1980年代に新会社設立を通じて活動範囲を拡大。スポーツ、教育分野への投資にも取り組み、現在ではトルコを代表する大手建設会社となる。90年代にはカザフスタンでの合弁事業を機会に米ベクテル社との関係が強まり、数々の共同ビジネスを行っている。また同時期にロシアでの活動を活発化させ、モスクワを中心に不動産・建設事業を展開している。前会長のシャルク・タラ氏は1986年に設立されたDEIK(海外経済委員会)のトルコ・日本合同経済委員会の委員長を2000年まで務めた。

テクフェン財閥は、1956年にネジェーティ・チャールラルとフェイヤズ・ベルケル、アリ・ニハト・ギョクイートの3人が設立し、第2次世界大戦後のトルコで多くの工業およびインフラ建設計画を受注するようになる。70年代後半には海外進出を果たし、その後はサウジ、アゼルバイジャン、グルジア、カザフスタン、ウズベキスタン、イラク、クウェート、イエメン、ドイツ、ロシア、モロッコなどに活動を広げる。また化学肥料、綿糸などの農業関連産業や発電所建設などにも事業を拡大した。89年にはテクフェンバンクを設立し、金融部門にも参入したが、07年に株式の70%をギリシャのEFGユーロバンクに売却した。2000年以降は不動産開発にも力を入れている。

<日本の総合商社をモデルに>

貿易自由化が進むに従い、財閥も外国貿易、特に輸出に力を入れ始めるようになり、コチ財閥が70年に日本の総合商社をモデルにラム(Ram)を設立した。次いで、72年にエンカ財閥がエンカ貿易、73年にサバンジュ財閥がエクサ(Exsa)、76年にイシュバンクがジャム(Cam)、メパ(Mepa)、その後チュクロヴァ財閥、ヤシャル財閥、アナドル財閥などが相次いで貿易商社に進出した。こういった動きは、傘下製造業部門の国内での生産拡大につながるだけでなく、エンカなどの建設系グループでは受注減のリスク分散の目的があったという。

<財閥系銀行部門の再編>

70年代には金融系といわれる財閥も発展し、民間最大の銀行であるイシュバンク・グループも産業分野に進出するようになった。同行はトルコ実業銀行(テュルキエ・イシュ・バンクアスィ)の名で、1924年にアタテュルク大統領の主唱によって創設された。このため当時の政権政党で、やはり大統領の肝いりで創設された共和人民党(CHP)が最大の株主となっている¹。34年にはアタテュルクの命により、ガラス工業部門に進出し、シシエジャムを設立した。その後も製造業やサービス部門に事業を展開しており、実質的なホールディング企業となった。大型財閥には、銀行を抱えるものが多く、銀行そのものを母体とするイシュバンク以外にもサバンジュのアクバンク、ドウシュのガランティ銀行、コチのヤブ・クレディ銀行など世界的に知られたものもある。また、銀行の中では財閥の「金庫」的な役割を果たしていたものも多かった。後者の多くは01年の金融危機前後に経営危機に直面し、破綻、売却されたものもあり、乱立気味だった銀行部門は現在までに再編されている。

傘下に移動体通信国内第2位のテルシム(現ヴォーダフォン)を擁し、メディア界をドアン財閥と2分する勢いを見せていたウザン財閥(ルメリ・ホールディング)は、傘下に2つの銀行を抱えていたが、総選挙後の03年にエルドアン政権との対立やイマール銀行の二重帳簿や架空口座などの不正行為が明るみになったことから、ほぼすべての傘下企業を失い、事実上崩壊した。同様のケースとしてチュクロヴァ財閥²も傘下のパムックバンクのグループ内企業への乱脈融資や自己資本の不足から02年に銀行経営権を失い、同傘下のヤブ・クレディ銀行を05年コチに売却することを余儀なくされた。銀行調整監視機構(BDDK)³は、これらの破綻銀行を預金保険基金(TMSF)に強制移管させ、売却、統合、清算などの方法で再編し、民間銀行の体質改善と強化を進めた。この結果、2000年に79だった国内銀行は、08年には46行まで減少した。トルコの銀行部門は、2001年の金融危機の結果、IMFとの協調のもと始まった構造改革が進展し、中銀及びBDDKの管理下、銀行監督体制が強化された。

<メディア・グループの盛衰>

¹ 1998年には財務庁が所有していた株式12.3%が民営化によって売却された。現在同行の41.5%はイシュバンク年金基金の所有で、28.1%がアタテュルクの取り分として共和人民党(CHP)が権利を有し、30.4%が公開株式となっている。

² チュクロヴァ財閥は、携帯電話で最大のシェア(64%)を持つテュルクセル社を傘下に収めることで知られるが、元は傘下にヤブ・クレディ銀行、パムックバンクを擁する金融系の財閥だった。携帯電話に関しては、テリア・ソネラとの合併を行っており、カザフスタン、アゼルバイジャン、グルジアなどでも事業を展開している。

³ BDDKは、2001年の金融危機前の00年8月に設立されており、銀行部門の改革、整備を始めていた。

また、新聞やテレビ局などのマスコミを傘下に収め、独自の大学を経営するなど国民生活にも多大な影響力をもたらす存在となっている財閥もある。特にマスコミをおさえた財閥は、時には政府と提携し、時には対立するなど、政治的にも影響力を持っている。現在のエルドアン政権下での政府とウザン財閥、ドアン財閥の対立、エルドアン首相の娘婿を擁するチャルック財閥のメディア買収など、ゴシップには事欠かない。2008年にはドイツのトルコ系慈善団体デニズ・フェネリ(灯台)の詐欺事件⁴に絡んで、ドアン系メディアが宗教系のカナル・グループとエルドアン首相の癒着疑惑を伝え、首相との対立が決定的となった。この件では、首相自らがドアン系メディアのボイコットを呼びかけるなど過剰反応を示し、EUからも警告が出される事態となり、エルドアン政権によるメディアへの干渉が問題視されている。また、政府転覆疑惑事件「エルゲネコン」⁵でも、政府に批判的な軍人、知識人、ジャーナリストなどが多く逮捕され、これを批判的に報道したドアン系メディアは目の敵にされている。これに対して、チャルック財閥系など政府とつながりの深いメディアは、ドアン財閥が過去に行った不正、汚職を前面に報道するという状況にある。

ドアン財閥は、コチ財閥の支援によって、現当主のアイドゥン・ドアン氏が創設し、1980年代にメディアを中心に大きく成長した。現在トルコのマスコミ関係では最大のグループで、ミリイェット(Milliyet)、ヒュリイェット(Hurriyet)等の新聞、雑誌、テレビ局等を傘下に持ち、メディアへの影響力を武器に大きな利益を上げ、4大財閥のひとつにのし上がった。2005年にドアン・ホールディングは、石油販売会社ペトロール・オフィシ(POAS)の株式44.1%をパートナーのイシュバンクから買収し、同年末までに93%を保有するようになり、石油販売の国内最大手になった。その後、06年オーストリアのOMVに34%を売却し、合弁企業としたが、現在の状況もありOMVに同社の全株式売却の方向にあるという。また現在、トルコ工業・企業家協会(TUSIAD)の会頭は同財閥理事のアルズハン・ヤルチュンダァ氏(女性)が務めているが、今期限りでの辞任を表明している。

チャルック財閥は、マラトヤ出身のアフメット・チャルックが1930年代からの家族による基盤を受け継ぎ、81年にイスタンブールでオルタドゥ・テキスタイルを設立したことに始まる。87年にはGAPギェネイドゥ・テキスタイルでデニム生産を開始し、93年にはトゥルクメニスタンに進出、現在までにDiessel、Levi Strauss、Armani、GAPなどに素材を輸出するようになった。96年にはGAP建設、99年にはアクティブバンクとビジネスを拡大した。トゥルクメニスタンでは当時のニヤゾフ大統領と懇意で、閣僚クラスの待遇と天然ガス、石油などの権利も賦与されている。公正発展党(AKP)政権成立後は、同党との親密な関係もあり、サムスン・ジェイハン・パイプライン計画、ブルサ、カイセリでの天然ガス販売に進出するようになり、海外でもアルバニアのAlbtelecom買収、同国第2位のBanka Kombetare Tregtare(BKT

⁴ デニズフェネリ(灯台)事件とは、ドイツの同名のイスラム系慈善団体が、支持者から集めた募金を本来の目的とは別に、トルコのテレビ局カナル7(デニズフェネリ系)を通じてマネーロンダリングを行ったとされる事件。ドイツでは同団体から逮捕者が出ているが、現在(09年11月)では国内での報道は限定的だ。政府のドアン・グループに対する措置が影響しているようだ。

⁵ エルゲネコン事件とは、同名の地下組織が「暴力と武力の行使によるトルコ政府の転覆、あるいは国家の任務遂行の部分的または完全なる妨害」を計画していたとされる事件。07年6月にイスタンブールのウムラニエで手りゅう弾が発見されたことに始まり、08年に入って軍の元幹部、ジャーナリストなどの知識人を含む著名人が多く逮捕された。逮捕者は「テロ組織の設立者、指導者」などの容疑とされるが、すべてがAKP批判者だったことや、逮捕拘束の事情が不透明とされていることから、時期が重なった「AKP解党訴訟への報復」と見る向きもあり、国内外から批判が噴出している。

銀行)との合弁、エジプトでの衣料品生産など活動範囲を広げた。エネルギー部門でもドイツの EWE との合弁やジェイハンでの石油精製ライセンスを獲得するなど急速に発展している。2007年にはエルドアン首相の娘婿ベラット・アルバイラク氏⁶を CEO に迎えるなど、同政権とは親密な関係にある。07年末には預金保険基金(TMSF)管理下にあった atv、カナル1のテレビ局、サバ、タクヴィム、イエニ・アスル、フォトマッチの新聞社を買収し、メディア業界にも進出し、現在、ドアン財閥とは対極にある。

なお、ウザン財閥崩壊の要因のひとつとされるのが、外資との提携が希薄だったとの指摘もあり、外資が政治的には「保険」と見られる傾向もある。広範囲に外資との提携を行っているドアン財閥は、このためウザン財閥のように急速な崩壊とはなっていないが、政府系プロジェクトからは完全に干された。09年に入ってから、傘下企業4社の株式移転に伴う不正を根拠に、総資産の8割以上となる約31億ドルの罰金が科される事態となっており、エルドアン政権がドアン潰しに本気であることが伺え、予断を許さない。なお、同伴に関しては、米国やEUなどからも表現の自由に対する政府の干渉が甚だしいなどの警鐘が鳴らされている。また現在はエルドアン政権の元で強勢を誇るチャルック財閥も、エルドアン政権後を睨みエネルギー分野で外資との提携を積極的に進めているようだ。

<富と主要産業部門を独占>

米経済誌「フォーブス」が発表した08年版世界企業番付2000には、イシュバンク(331位)、コチ・グループ(410位)、アクバンク(サバンジュ傘下、427位)、ガランティ銀行(ドウシュ傘下、453位)、サバンジュ・グループ(527位)、移動体通信テュルクセル(チュクロヴァ傘下、714位)、トルコテレコム(741位)、国営ハルクバンク(779位)、ヴァクフバンク(850位)、エンカ(942位)、エルデミル鉄鋼(オヤク傘下、1262位)、ドアン・ホールディング(1340位)、ビールのアナドル・エフェス(1879位)の名があり、ドアン以外はすべて前年から順位を上げている。前年の14社から13社に数自体は1社減らしたが、トルコの財閥系企業は世界的規模に成長しているといえよう。

また同誌の09年長者番付によると、10億ドル以上の資産を持つ長者793人(前年946人)のうち、トルコ人が13人(前年25人)だった。日本人は17人(前年24人)だった。最高がフィバ財閥のヒュスニユ・オズイェイン会長、続いてチュクロヴァ財閥のメフメト・エミン・カラメフメト会長、エンカ財閥のシャルク・タラ会長、ゾール財閥のアフメト・ゾルル会長、ドウシュ財閥のフェリト・シャヘンク会長などとなっている。前年に3人を出したコチ財閥、4人を出したサバンジュ財閥、6人を出したドアン財閥からは出ていないが、エルドアン首相とも近いイスラム系のウルケル財閥のムラト・ウルケル会長とチャルック財閥のアフメット・チャルック会長が順位を上げている。

⁶ ベラット・アルバイラク氏は、同時にアルバイラク財閥のムスタファ・アルバイラク会長の息子でもある。アルバイラク財閥は、建設、メディア、ロジステックなどを中心とした財閥で公共事業の受注で発展している。

トルコの財閥グループ

財閥名	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
コチ・ホールディング Koç Holding	ムスタファ・ヴェフ ビ・コチ、名誉会 長：ラフミ・コチ Mustafa V. Koç, Rahmi M. Koç	スナ・クラチ Suna Kıraç テメル・アタイ Temel Atay オメル・コチ Ömer M.Koç ピュレンド・ブルグルル (CEO) CEO:Dr. Bülent Bulgurulu	自動車、白物家電、 エネルギー、銀行、 金融、保険、食品、 小売、教育、鉱業、 IT、観光、建設、そ の他商業	2008	42,908	38,516	1,994	8,546	74社 70,750名	コチ財閥は、ヴェフビ・コチ (1901-1996) がアンカラではじめた雑貨屋を起源に、1926年に創業したトルコ最古の企業グループ。1963年にトルコ最初のホールディングを形成し、同年代に大きく発展。現在は子会社と専門 家集団により経営。自動車部門と耐久消費財部門が特長をなしている。2001年の経済危機後の再編で、02 年9月以降のウクレレ部門と等分合併でコチ・フィナンシャルグループを立ち上げ、金融部門を強化し、2005 年9月にヤブ・クレディ銀行買収に成功した。また、同月にトルコ最大の製造業企業テプランス(トルコ 石油精製会社)買収にも成功している。家電ではアーチェリックとベコ(買収によりグリュッピに改名)を持 つ。また傘下の国内最大のシェアを持つショッピングセンター・チェーンのミグロスでは、08年に英国のBCバ ートナズに売却された。米経済誌フォーブスが発表した09年版世界企業番付2000では、コチグループが410 位で入っており、トルコ企業では第2位。同長者番付の09年には入らなかったが、08年に同社からラフミ・コチ 名誉会長ら3人の名が挙がっていた。
サバンジュ・ホール ディング Sabancı Holding	ギュレル・サバン ジュ Güler Sabancı	エロール・サバンジュ Erol Sabancı アフメット・ドランドジュ (CEO) CEO:Ahmet Dördüncü	銀行、保険、タイヤ、 化学、自動車、織 機、バルブ、セメン ト、食品、貿易、IT、 観光、タバコ	2008	66,668	15,312	919	N.A.	68社 約50,000 名	サバンジュ財閥は、コチと並ぶトルコ最大級の財閥で、同家の株式シェアは74.7%に及ぶ。グループ企業64 社中、12社がイスタンブール証券取引所に上場。広く海外で活動。輸出も積極的。トヨタ(但し2001年10月に 製造・輸出部門分離、製造部門解消、2009年9月に販売部門もサウジのALJグループに売却)、矢崎総業 (2000年7月解消)、プリチストン等当地進出日系製造業との関係も深い。2004年にカリスマの指導者だった サーグ・サバンジュ前会長を失った後も、姪のギョレル・サバンジュ会長のもとでも発展を続けている。新会長は 05年に合併相手のデュボン(デュ・サ)のトルコ事業の全買収や傘下企業へのスリム化・再編で強い指導力を示 した。同財閥傘下企業は、金融部門にアク(Ak)、その他の企業にはサ(Sa)が付されることでも知られている。 銀行部門のアクバンクはトルコ民間最大級の銀行。米経済誌フォーブスが発表した09年版世界企業番付 2000では、アクバンク(427位)/トルコ企業では5位、サバンジュグループ(527位/同5位)の2社が、同長者番 付09年には入らなかったが、08年は同社から3人の名が挙がっていた。
オヤク OYAK	ユルドルム・ テュルケル Yıldırım Türker	ジョシクン・ウルソイ(CEO) CEO: Serif Coşkun ULUSOY, Ph.D.	自動車、鉄鋼、運 送、セメント、銀行、 金融、保険、農業、 食品、建設、観光、 貿易、エネルギー、I T	2007	21,720	16,170	2,277	3,578	50社以上 31,111名	オヤク(OYAK)は軍共済基金(Ordu Yardımlaşma Kurumu)の略称で、それを原資に幅広い分野で企業経営 を行なっている。自動車、タイヤ、セメント、金融、建設など、外資との合併も含めて、傘下に50社以上を擁 する。利益の一部は、軍人の福利厚生に還元される。民間企業グループとして、その存在は大きい。組織 の性格と、財閥と違って同族経営ではない。なおグッドイヤーの株式は2005年3月に売却した。オヤクは、2005 年10月にトルコ最大の鉄鋼企業、エレーリ鉄鋼(正ルデミル)の株式46.12%の民営化入札で27億7,000万 ドルの高価格を提示し、落札し、同社は08年から同年にオヤク傘下に入った。また、07年には軍の反発を受け 切り、傘下のオヤクバンクをINGに売却している。米経済誌フォーブスが発表した09年版世界企業番付2000 では、エルデミルが1262位で入っており、トルコ企業では11位。
ドアン・ホールディ ング Doğan Holding	アイドゥン・ドアン Aydın Doğan	イムレ・バルマンベク、 Imre Barmanbek ラジブ・ネビル・イルセヴェン (CEO) Dr. Ragn Nebil İLSEVEN	メディア、エネル ギー、観光、貿易、 工業、保険	2008	7,014	8,269	47	1,367	13社(但し ドアン・ メディア グループ 傘下)約 20,000 名	ドアン財閥は、コチ財閥の支援によって、現当主のアイドゥン・ドアン氏が創設し、1980年代にメディアを中心 に大きく成長した。現在トルコのマスコミ関係では最大のグループで、ミリエット(Milliyet)ヒュリュット (Hürriyet)等の新聞、雑誌、テレビ局等を傘下に持ち、メディアへの影響力を武器に大きな利益を上げ、4大財 閥の1つとしての上昇が著しい。2005年9月ドアン・ホールディングは、石油販売会社ペトロ・オアシス(POAS) の株式44.1%をパートナーのシムシムから買取り、同年末までに93%を保有するようになった。その後、 06年オーストリアのOMVに34%を売却し、合併企業としたが、政府との対立と税不正で約5億ドルの罰金 控のたためOMVに同社の全株式売却の方向にあるという。また現在、トルコ工業・企業家協会(TUSIAD)の 会頭は同財閥理事のアスハニ・ヤルチュンダア氏(女性)が務めているが、2009年限りの辞任を表明して いる。米経済誌フォーブスが発表した09年版世界企業番付2000では、ドアン・ホールディングが1340位(トルコ 企業では12位)で、同長者番付によると、資産10億ドル以上を有する長者793人のうち、アイドゥン・ドアン (20億ドル)が挙げられている。
ドウシュグループ Doğuş Grubu	フェリト・シャヘンク Ferit F.Sahenk	シュレイマン・ソゼン Süleyman Sözen, ヒュヌ・アフカン(CEO) CEO: Hüsnü Akhan	銀行、金融、保険、 建設、メディア、自 動車、観光、	2007	23,947	N.A.	552	N.A.	70社 20,000名	ドウシュ財閥は、1950年にアイハン・シャヘンク(1929-2001)が建設業として設立し、ダム建設などのインフラ 部門で成長する。現在は金融部門でガラティ銀行など12社、メディア部門でNTVなど11社、建設部門で4 社、自動車部門で9社、観光等で13社を抱え、財閥としてはトルコ第三位とされる。建設部門、金融部門、自 動車販売部門を特長とする。1983年に買収した傘下のガラティ銀行は2001年に同オスマン銀行を吸収 統合し、民間では最大の銀行となった。2005年12月には株式の26.9%をゼネラル・エレクトリック傘下のGE (Consumer Finance) (GEFCF)に売却し、合併を果したが、なお07年1月には傘下のスーパーマーケット・チェーン [Tansasi]をコチ財閥傘下のミグロス(現英資本)に売却し、流通部門からは撤退している。米経済誌フォー ブスが発表した09年版世界企業番付2000では、ガラティ銀行(452位/トルコ企業では4位)が、同長者番付 によると、資産10億ドル以上を有する長者793人のうちフェリト・シャヘンク会長(11億ドル)ら同社から2人の名が 挙がっている。
エンカ・ホールディ ング ENKA Holding	シナン・タラ Sinan Tara	ハルク・ゲルチェク Haluk Gerçek	建設、プラント、小 売	2008	7,768	5,966	510	145	40社 30,000名	エンカ財閥は、1957年にシャルク・タラ氏とサーディ・ギョルジェリキ氏によって建設業として創設し、1970年か ら外国企業と提携提携。1980年代に新会社設立を通じて活動範囲を拡大。スポーツ、教育分野への投資にも 取り組む。現在ではトルコを代表する大手建設会社となる。90年代にはカザフスタンの合併事業を機会に 米・ケルチとの関係が強まり、数々の共同ビジネスを行っている。また同時期にロシアでの活動を活性化 させ、モスクワを中心に不動産・建設事業を展開している。前会長のシャルク・タラ氏は1986年に設立された DEK(海外経済委員会)のトルコ・日本共同経済委員会の委員長を2000年まで務めた。米経済誌フォー ブスが発表した09年版世界企業番付2000では、エンカが942位(トルコ企業では10位)で、同長者番付によると、資 産10億ドル以上を有する長者793人のうち、シャルク・タラ名誉会長(16億ドル)の名が挙げられている。
ゾルルグループ Zorlu Grubu	アフメット・ナジ フ・ゾルル Ahmet N. ZORLU	ゼキ・ゾルル(共同会長) ZEKİ ZORLU	製造業、繊維、電気 電子、金融、エネル ギー、小売、観光事 業	2007	7,701	4,668	39	2,939	72社 30,000名	ゾルル財閥は、1959年にデズリにおいてメフメト・ゾルル氏が創設し、1980年代まで紡績業を中心に成長。 1994年に家電のヴェステル社を買収以降繊維、耐久消費財、電子・IT分野で重要な存在となる。1996年か ら97年にかけて金融、エネルギー部門への投資によりグループ企業数を増やす。最大の家電部門ヴェス テルグループのみでロシアの製造工場をはじめ国内外に25社の関連会社を擁し、マサチューセッツには別名 「ヴェステル・シティ」と呼ばれる。そのほかの主要部門として化学繊維部門があげられ、「Zorlu Linen」Korteks Iplik(製糸)、「Korteks Perde(カーテン)の3社は米国、欧州とアジアに輸出している。なお同財閥傘下のデズ ル・グループは、06年10月にDexia Groupに売却された。その際の資金をベースにゾルルは、エネルギー及び不 動産部門にも進出したが、これらの新規部門では苦戦している模様。米経済誌フォーブスが発表した09年版 世界長者番付によると、資産10億ドル以上を有する長者793人のうち、アフメット・ゾルル会長(13億ドル)の名が 挙がっている。
エツァー・ジュバ シュ・ グループ Ezcaacıbaşı Grubu	ビュレンド・エツ ァー・ジュバシュ Bülent Ezcaacıbaşı	フアルク・エツァー・ジュバ シュ Faruk Ezcaacıbaşı セズギン・バヤラクトル Sezgin Bayraktar エルダル・カラメルジャン (CEO) CEO:Dr. Erdal Karamercan	タイヤ、衛生用品、 医薬品、建設、建設 資材、不動産、金 融、IT	2007	3,200	3,161	240 (Before Tax)	717	40社 9,300名	エツァー・ジュバシュ財閥は、1942年にDr.ネジャット・エツァー・ジュバシュ氏が、イスタンブールにピロタン製 造のための研究所を設立したのが始まり。現在は医薬品、タイヤ・セラミックスを柱とした建築資材、消費 財が3本。近代的な生産設備を誇り、特に衛生陶器の工場はこの種の工場としては世界最大級の規模。 衛生用紙、生理用ナプキンにおいてトルコ国内需要の過半数を誇る生産規模を持つ。2006年にはイスタン ブールにカニオン(KANYON)・ショッピングモールを建設し、同部門からは撤退した。なお同グループは07年3月に 主力であった医薬品・化学部門の株式75%を4億4,000万ドルでチェコのゼンティヴァ製薬(Zentiva; フランス のサフラス系)に売却し、合併を強化した。また、衛生タイヤ部門ではドイツのVilleroy & Bochnoのセラミック部 門51%を買収している。
アナドル・グループ Anadolu Grubu	トゥンジャイ・オ ズイルハン Tuncay Özilhan	N.A.	飲料、自動車、オ フィス用品・文房 具、金融、商業、観 光	2006	3,500	2,900	144	N.A.	24社 15,000名	アナドル財閥は、1950年代前半にビール醸造業とソフトドリンクに特化したグループとしてヤズジュ家とオズ イルハン家によって創設。Anadolu Endüstri Holding は、ヤズジュール・ホールディングが67.91%、オズイル ハン・スライ・ヤットゥルムが32.09%を保有。エフェス(ビール)はトルコで最も良し知られた銘柄。ロシア、カザフスタ ンなどにビール工場を持ち、ロシア、カザフスタン、キルギスタン、アゼルバイジャン、トルコ・キエフ・ス コリアを製造。1984年以降はイリ、伊藤忠との合併事業でイスタンブール郊外にトラクトバスを製造。ホダ の合併で乗用車(シビック)を生産していたが、現在は合併解消。また06年に傘下のアルデル・ナイフ・ パンの株式47%をギリシャのアルファバンクに売却した。トゥンジャイ・オズイルハン現会長は、日本・トルコ合 同経済委員会のトルコ側の委員長を務める。米経済誌フォーブスが発表した09年版世界企業番付2000では、 アナドル・エフェス(1879位/トルコ企業では13位)が、同長者番付によると、資産10億ドル以上を有する長者 793人のうちトゥンジャイ・オズイルハン会長(10億ドル)ら同社から2人が挙げられている。
ボルサン・ホール ディング Borusan Holding	アフメット・コジャ ビュック A. Ahmet Kocabi yük	ビュレンド・デミルジオウル Bülent Demircioğlu, アガ・ウル(CEO) CEO:Agah Uğur	建設資材、鉄鋼、パ イプ、自動車、機 械、運輸、通信	2007	2,025	2,958	153	663	18社 4,920名	ボルサン財閥は、1944年にアスム・コジャビュックによって設立されたイステイクバル貿易を嚆矢とする。その 後、事業を拡張した同社は、主に鉄鋼製品の輸入およびドライフルーツの輸出を扱う。その後1958年に、ボル サン・トルコ鉄鋼(鋼管生産)を設立した。1972年にホールディング化したボルサングループは、自動車製 造部門にも進出し、74年に傘下のサブサナ社はエンジン・バルブの生産を開始、84年にはBMWの代理店契約を 成立させ、販売市場にも進出した。また97年にはボルサン・バルブ・システムがゼルババジャン、グリュッパ、 トルコ・メタスタンでのキャピタル・グループの共同出資で設立された。翌98年にはボルサン・バルブとドイツのマンズ マンとの合併が成立し、欧州第3位の溶接鋼管製造企業といわれるようになった。IT移動体通信部門への投資 銀行としてボルサン・テクノロジー社を設立し、通信IT部門にも進出している。エネルギー部門でも09年にド イツ第3位のEn BW AGと均等合併企業を立ち上げた。
GSDホールディング GSD Holding	トルグット・ユル マズ M. Turgut YILMAZ	エルギン・アララ Ergün Aral アケギン・テュルケル(CEO) CEO:Akgün Türker	貿易、銀行、保険	2008	2,050	1,118	17	615	13社 1580名	1976年に衣類縫製業者が作った貿易組合が前身、その後1986年に独立した貿易会社となる。1997年にGSD Foreign TradeからGSD Holdingへの組織変更が行われた。GSD投資銀行は1999年に業務を開始した。34年 はトルコ国内にトルコ最大の貿易会社やつの銀行、リース会社、保険代理店、投資会社等5つの金融機関 を持つ。教育基金も設置している。GSD貿易はの2004年度の繊維・衣料品輸出はトルコの同部門全体の 4.3%に相当する。現在株式は15.2%がコルマズ会頭に所有されている。
イシュバンク Türkiye İş Bankası	ジャヘル・チメン ビチエル Caner Çimenbiç er	フェヴズイ・オナ H. Fevzi ONAT エルシン・オズインジェ(専 務理事) Ersin Özince(Chief Executive Officer)	Finance, Insurance, Production Glass, Commerce, Mining, Publication (銀行、 金融、ガス工業、 通信、その他)	2008	73,536	2,615	1,213	1,218	27社 45,474名	1924年にトルコ共和国最初の純ナショナル銀行として国営ケマル・アタテュルクの許可によりトルコ商業銀行 (テリキエ・イシュ・バンク)が創設され、現在は国内最大の銀行として発展している。34年にはアテテュ ルクの命により、ガラス工業部門に進出し、シジェヤを設立した。その後も製造業やサービス部門に事業を 展開しており、実質的なホールディング企業となっている。1998年には財務庁が所有していた株式12.3%が 民営化によって売却された。現在同行の41.5%はイシュバンク年金基金の所有で、28.1%がアクトルクの取 り分として共和国民(CHP)が権利を有し、30.4%が公開株式となっている。米経済誌フォーブスが発表した 09年版世界企業番付2000では、イシュバンクが331位、トルコ企業としては首位となっている。

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
LG Electronics(韓国), Ford Motor Co.(米), Unicredit(伊), B&Q(英), New Holland(英), カゴメKagome-住友商事Sumitomo(日本), カネカKaneka Seeds(日本), O.W. Bunkering & Trading A/S(デンマーク), Fiat Auto SPA(伊), Carlyle(米)	Koç Finansal Hizmetler, Yapı ve Kredi Bankası A.S.(http://www.ykb.com.tr), Yapı Kredi Sigorta, Yapı Kredi Emeklilik, Yapı Kredi Finansal Kiralama, Yapı Kredi Yatırım Menkul Değerler, Yapı Kredi Yatırım Ortaklığı, Yapı Kredi Faktoring, Yapı Kredi Portföy Yönetimi, Unicredit Menkul Değerler, Koç Tüketici Finansmanı YKB Deutschland, YKB Nederland, YKB Moskova...etc.	1-TÜPRAS(石油精製), 3-Ford Automotive Ind. Inc.(自動車), 7-Arçelik Ind.(家電), 6-Tofaş Turkish Automobile Factories Inc.(自動車), 10-Aygaz(エネルギー), 42-Grundig Electronics Inc.(家電), 86-Mogaz Oil Gas Inc.(エネルギー), 77-Tat Conserved Food Ind. Inc.(食品), 59-Turkish Tractor & Agricultural Machinery Inc.(農業機器), 294-Demir Exports Inc.(鉄鋼), etc.	Opet(エネルギー), Devan(ホテル観光), Koctas(小売), Tat Konfeksiyon Ürün A.S.(食品加工)...etc.	EU(ドイツ, フランス, 英国, イタリア, オランダ, オーストリア, スウェーデン, アイルランド, ポーランド, ルーマニア, チェコ, ハンガリー, スロバキア), ロシア, 米国, アルジェリア, アゼルバイジャン, カザフスタン, バーレーン, イラク, 中国など
Verbund(奥), Heidelberg Cement(独), Dia(西), International Paper(米), Citigroup(米), ブリジストンBridgestone(日本), Carrefour(仏), Hilton International(米), 三菱自動車Mitsubishi Motor Co.(日本), Philip Morris(米), etc	Akbank T.A.S. (http://www.akbank.com.tr), Ak Sigorta, AvivaSa	13- Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.S.⇒売却, 25-Philas(タバコ), 54-Brisa(タイヤ), 52-Akçansa(セメント), 85-Temsa(タイヤ), 75-Cimsa(セメント), 120-Kordsa International LLC(化学繊維), 96-GıdaSA(食品)⇒売却, 142-Advansa(化学繊維), 97-Enerjisa(エネルギー), etc.	CarrefourSA(小売), Teknosa(小売), Exsa A.S.(商社)	ヨーロッパ, 中東, 北アフリカ, 北米, 南米など12カ国
Renault(仏), Mais Motor Vehicles(仏), Mais-Dacia/DOSSD(ルーマニア), Evonic Steag(独)	Oyak Ankerbank GMBH, Oyak Yatırım Menkul Değerler A.S., Halk Finansal Kiralama A.S	5-OYAK-RENAULT OTOMOBİL FABRİKALARI A.S.(自動車), 175-ADANA ÇİMENTO SANAYİ T.A.S.(セメント), 197-OYAK BETON SAN. VE TİC. A.S.(コンクリート), 279-ONYE ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.S.(セメント), 255-MARDİN ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.S.(セメント), 301-TUKAŞ GIDA SAN. VE TİC. A.S.(食品), 344-BOLU ÇİMENTO SANAYİ A.S.(セメント), etc.	Oytaş iç ve dış Ticaret A.S.(商社), ...etc.	EU(ドイツ, フランス, イタリア, オランダ, スウェーデン, ルーマニア, ブルガリア, チェコ, ハンガリー, スロバキア), ロシア, アゼルバイジャンなど
OMV AG(奥), Egmont(デンマーク), Verlag Und Handels GmbH(独)など10社	Ray Sigorta (www.raysigorta.com.tr), DD Konut Finansmanı, Marbleton Property Fund	92-Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık(出版), 178-Doğan Gazetecilik(出版), 282-PETROL OFİSİ A.S.(エネルギー), 371-Çelik Halat ve Tel Sanayi A.S.(鉄鋼)	Doğan Yayın Holding A.S.(出版, メディア統括), D&R(小売), Milta Turizm İşletmeleri A.S.(観光), Ditas Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik A.S.(部品)	ロシア, ウクライナ, ルーマニアなど13カ国
Audi(独), Porsche(独), Seat(西), Scoda(チェコ), Scania(スウェーデン), Armani(伊), Gucci(伊), Hyatt Regency(米), ITT Sheraton(米), National Geographic(米), MSNBC.com(米), Volkswagen A.G.(独), GE Consumer Finance/GEFC(米), ONBC(米), General Electric(米), TÜV SÜD(英), Alstom(仏), Marubeni(日本), Condé Nast(米), Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.(米), HMS International Hotel GmbH(独), Aldiana GmbH(独)	Türkiye Garanti Bankası A.S. (http://www.garanti.com.tr), Garanti Bankası International N.V., Garanti Bank Moskova, Garanti Sigorta, Garanti Emeklilik, Garanti YMK, Garanti Portföy Yönetimi, Garanti Ödeme Sistemleri, Garanti Bilisim Teknolojisi, Garanti Leasing, Garanti Factoring, Garanti Mortgage, Garanti Filo Yönetim Hizmetleri		Dogus Otomotiv(自動車), Dogus Insaat(建設), NTV-CNBC-e(メディア)	ガランティ銀行がロシアとオランダに法人を持つ。ルーマニア, ウクライナに建設業拠点
Bechtel-Enka Joint Venture Bautino(カザフスタン), Bechtel-Enka Joint Venture Okiool(カザフスタン), Bechtel International Incorporation(クロアチア), Bechtel-Enka Joint Venture(オランダ), Bechtel-Enka Joint Venture(ルーマニア), Bechtel-Enka Technostroyexport Joint Venture(サハリン/ロシア), Bechtel-Kentech International Limited(ケイマン諸島), Aktor-ENKA Joint Venture(ギリシャ)		273-Çimsa Çelik(セメント), 448-Pimas Plastik İnsaat Malzemeleri(プラスチック建材)	Enka Insaat(建設), Enka Power Plant(電力), Kasktas(建設), Tita(パイプライン), Enet(道路), Altas(工具), Enka Pazarlama(建設), Entas(輸送)	ドイツ, オランダ, ルーマニア, クロアチア, ロシア, カルルン, シェンレオネ, キニア, マリ, リビア, アルジェリア, イラク, ヨルダン, 韓国, サウジアラビア, カザフスタンなど
Belair Industries S.A.(仏), Belair Gardinen(独), Benetton(伊), Iran Atlas Poods(イラン), JVC, Hitachi, Sharp, Toshiba(日本), その他: 南ア, 米, 独の企業		14-Vestel Elektronik(家電), 37-Vestel Beyaz Esya(白物家電), 113-Korteks(化学繊維), 127-Zorluteks(繊維), 117-Vestel Dijital Üretim(電気機器), 100-Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.S.(エネルギー)	Zorlu Hometeks(繊維), Vestel Dış Ticaret A.S.(家電), Zorlu Dış Ticaret A.S.(商社), Zorlu Sigorta(保険), Zorlu Air(航空), Zorlu Gayrimenkul(不動産), Zorlu Petrogaz(エネルギー)	EU(ドイツ, フランス, 英国, イタリア, スウェーデン, ホルトガル, スウェーデン, オーストリア), 北キプロス, マケドニア, ロシア, 米国, イラン, 南アフリカ, トルクメニスタン, 中国, 香港, 台湾, 日本など
Zentiva(チェコ), Beiersdorf, Engers(独), V&B Fliesen GmbH(独), Burghad AG(独), Avon(米), Baxter(米), Rhone Poulenc(仏), Warner Lambert(米), Koramic(蘭), Schwarzkopf(独), Beiersdorf Cosmetic Products(独)	Eczacıbaşı Menkul Değerler A.S., Eczacıbaşı Yatırım Holding, Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı, Eczacıbaşı Sigorta, Eczacıbaşı UBP Portföy Yönetimi	156-Eczacıbaşı Yapı Gereçleri(衛生タイル), 211-İpek Kağıt(製紙), 415-Eczacıbaşı-Baxter Hastane Ürünleri San. ve Tic. A.S.(医療), 131-Eczacıbaşı-Zentiva Sağlık Ürünleri San. Ve Tic. A.S.(医薬品)	Vitra-Eczacıbaşı Insaat(タイル・衛生用品), Ekom Eczacıbaşı A.S., Kanyon(商業施設)	ドイツ, フランス, 英国, イタリア, アイルランド, 北キプロス, 米国, ロシア, ウクライナ, カザフスタン, エジプト, 中国など
Coca-Cola(米), Faber-Castell(独), Kia(韓国), Lada(露), Johan Faber(独), いすゞIsuzu(日本), Miller(米), Beck's(米), Foster's(豪), samsung(韓国)	Alternatifbank A.S., Alternatif Yatırım, Alternatif Finansal Kiralama, Alternatif Yatırım Ortaklığı	31-Coca-Cola İçecek A.S.(飲料), 51-ANADOLU EFES BİRAÇILIK VE MALT SANAYİ A.S.(ビール), 133-Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.S.(自動車)	Polinas Plastik(プラスチック製品), Efestur Turizm(観光)	アナドル・エフェスがロシア, カザフスタン, モルドヴァ, セルビアにビール工場, ロシア, Romania, アゼルバイジャン, キルギスタン, トルクメニスタンにコココーラ工場を有する。
BMW(独), Land Rover(英/印), Caterpillar(米), Mannesmann(独), Bamesa Aceros(西), GIWA Holding GmbH(独)	Borusan Yatırım	33-Borçelik Çelik Sanayii Ticaret A.S.(鉄鋼), 36-Borusan Mannesmann Boru Sanayii ve Tic. A.S.(鉄鋼)	Borusan Otomotiv ve Borusan Oto(自動車), Otomax-Borusan Motorlu Araçlar(自動車), Borusan Lojistik(流通)	アゼルバイジャン, トルクメニスタン, カザフスタン, グルジア, キルギスタン, イラン, アルジェリア, アラブ首長国連邦, ドイツ, イタリア, オーストリアなど
	Tekstil Bankası A.S. (http://www.tekstilbank.com.tr), GSD Yatırım Bankası A.S. (http://esube.gsdbank.com.tr), The Euro Textile Bank Offshore Limited(ETB), Tekstil Factoring Hizmetleri A.S., Tekstil Finansal Kiralama A.S., Tekstil Menkul Değerler A.S., GSD International Limited.		GSD Dış Ticaret A.S.(貿易), Tekstil Factoring(繊維), Tekstil Leasing(リース)	ETBが北キプロスに開行, GSD International Limited(英国)
N.A.	Türkiye İş Bankası A.S. (http://www.isbank.com.tr), İşbank Gmbh, Arap-Türk Bankası A.S., Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi, Anadolu Hayat Emeklilik A.S., Milli Reasürans T.A.S., İş Dublin Financial Services Plc., İş Finansal Kiralama, İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.S., İş Yatırım Menkul Değerler, etc.	73-Trakya Cam Sanayii A.S., 117-Pasabahçe Cam Sanayii ve Ticaret A.S., 169-Camis Elektrik Üretim A.S., 254-Pasabahçe Eskişehir Cam Sanayii ve Ticaret A.S., 402-Camis Ambalaj Sanayi, 143-Anadolu Cam Sanayii A.S., 327-Çelikörd A.S., etc.	Asmas Agir Sanayi Makinaları(重工業), Cam Pazarlama A.S.(商社), Arao Türk Bankası-İşbank-Türkiye Kalkınma Bankası(金融), Avea(通信)	バーレーン, ドイツ, 北キプロス, オランダ, スイス, フランス, 中国, 英国,

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
テクフェン・ホールディング Tekfen Holding	エルハン・オネル (兼CEO) Erhan Öner	アフメット・イペクチ Dr. Ahmet İpekçi レハ・ヨララン Doç.DR. Reha Yolalan メフメト・エルクティン Mehmet Erkin ウミット・オズデミル Umit Özdemir エジン・メテ Esin Mete	建設、化学肥料、綿糸、不動産、金融、貿易	2008	1,982	1,665	60	12	70社 70,000名	テクフェン財団は、1956年にネージュティ・チャールラルとフェイヤズ・ベルケル、アリ・ニハト・ギョクイートの3人により設立。第2次世界大戦後のトルコで多くの工業およびインフラ建設計画を受注するようになる。70年代後半には海外進出を果たし、その後はサウジ、アゼルバイジャン、グルジア、カザフスタン、ウズベキスタン、イラク、クウェート、イェメン、ドイツ、ロシア、モロッコなどに活動を広げる。また化学肥料、綿糸などの農業関連産業や発電所建設などに事業を拡大した。89年にはテクフェンバンクを設立し、金融部門にも参入したが、07年に株式の70%をギリシャのEFGユーロバンクに売却した。2000年以降は不動産開発にも力を入れている。
フィバ・グループ Fiba Grubu	ヒュヌヌ・オズエイン Hüsnü M. Özyeğin	イスマット・カヤ・エルデム İsmet Kaya ERDEM	金融、保険、小売、航空サービス、エネルギー	2007	13,225	N.A.	103	N.A.	45社 11,788名	1987年に創設されたFinansbankがグループの前身。1996年以降、従来の金融業務に加え、小売業、不動産開発等に参入。1996年にGina食品を買収。1997年にエネルギー部門に進出。電力の民営化プログラムを機に黒海東岸、アンカラ・トルコ・カレ地域の権利を獲得。1999年にトルコに銀行を買収。2005年にはイスラエルの親会社アドル・ジャバ・ツィスズム(日系)を買収する一方で、同年スーパーマーケットのギマをサブハンズ傘下のカルフル・サに売却した。またグループの中核であったフィナンシヤルは、2005年にギリシャのテフノバンクに2億6,000万ドルで売却され、再編されたグループの金融部門は海外がクレジット・ヨーロッパ・グループ、国内がファイバ・ホールディングに統合される。米経済誌フォーブスが発表した07年版世界長者番付によると、資産10億ドル以上を有する長者793人のうち、ヒュヌヌ・オズエイン会長が29億ドルでトルコ人としては最大の富豪に挙げられている。
アックョク・グループ Akkök Grubu	アリ・ライフ・ディンチョク Ali R. Dinçök	オメル・ディンチョク Ömer Dinçök メフメト・アリ・ベルクマン (CEO) CEO: Mehmet Ali Berkman	化学品、エネルギー、繊維、不動産、観光、保険、港湾(テキルダ)	2007	1,845	1,641	63	346	16社 約6,000名	マクドニア出身のライフ・ディンチョクがトルコ共和国成り立時にイスタンブールに移り、1943年に繊維部門に身をかけたことを嚆矢とする。52年に生産部門に進出し、同グループの基礎を築く。68年にヤロヴァに建設され、71年に生産を開始したAKSAアクリル化学製品は、世界でも有数のアクリル繊維生産工場となり、03年にはエジプト(アレクサンドリア)に進出し、05年に生産を開始している。化学品部門(45%)、エネルギー部門(22%)、テキスタイル部門(13%)を特長とする。1993年にテクフェン建設などとの合併で、アックョクを建設した。アックョク・グループは、当時では先進的であったショッピング・センター「アックメルズ」を管理している。
ヌロル・ホールディング Nurul Holding	ヌレティン・チャルムクル Nurettin Çarmıklı	エロル・チャルムクル Erol Çarmıklı オズ・チャルムクル M.Özku Çarmıklı	建設、セメント、鉄鋼、観光、金融、貿易、防衛、教育	2007	1,177	624	23	35	21社 11,872名	1961年に設立されたヌロル建設・貿易を基礎とし、事業の拡大とともに89年にグループ全体の活動を統括するホールディング会社が発立された。防衛産業、建設部門では国内で上位に位置する。観光事業にも進出し、Ankara Sheratonが代表的。
ヤシャル・ホールディング Yasar Holding	イディル・イートパ Yasar Holding Idil YIGİTBASI	エロル・チャルムクル Erol Çarmıklı オズ・チャルムクル M.Özku Çarmıklı	食品、飲料、塗料、製紙、観光、商業、エネルギー、農業	2008	356	1,550	99	83	24社 6,454名	1927年にドゥムル・ヤシャルが創設し、セルチュク・ヤシャルがDYOイベントで成功し、事業を拡大した。その後、1967年にツボルグ(Tuborg)との合併でトルコで初めてビール生産を行い、後には食品部門の中核となる乳製品を扱うようになる。フナル(PINAR)は同グループのブランドでトルコで最も知られている乳製品のひとつである。なお、トルコ・ツボルグ(Tuborg)は2001年にツボルグの親会社カールスバーグ(Carlsberg)に売却された。本社はイズミル。
チャルック・ホールディング Çalık Holding	アフメット・チャルック Ahmet Çalık	CEO:ベラット・アルバイラク Berat Albayrak	繊維・衣料品、エネルギー、建設、金融、メディア、通信	2008	4,900	1,700	239 (課税前)	817	43社 19,080名	マトヤ出身のアフメット・チャルックが1930年代からの家族による基盤を受け継ぎ、81年にイスタンブールでオールド・テキスタイルを設立したことを嚆矢とする。87年にはGAPキネイト・テキスタイルでデム生産を開始し、93年にはトルコ・メニスタンに進出。現在までにDiesel, Levi Strauss, Armani, GAPなどに輸出するようになった。96年にはGAP建設、99年にはアクティフ・バンクとビジネスを拡大した。トルコ・メニスタンでは当時のニヤゾフ大統領と懇意で、関係クラスの特遇と天然ガス、石油などの権利も譲与されている。公正発展(AKP)政権成立後は、同党との親密な関係もあり、サムスン・ジェイ・エフ・エフ・バイプリン計画、プルス・カイセリでの天然ガス販売に進出するようになり、海外でもアルバーニアのAltebelcom買収、同国第2位のBanka Komitare Tregtare(BKT銀行)との合併、エジプトでの衣料品生産など活動範囲を広げた。エネルギー部門ではトルコのEWEとの合併やジェイハンでの石油精製ライセンスを獲得するなど急速に発展している。2007年にはエルドアン首相の娘婿ベラット・アルバイラク氏をCEOに迎え、同政権とは親密な関係にある。07年末には預金保険基金(TMSF)管理下にあったatv、カナル1のテレビ局、サバ、タクウィム、イニョーアスル、フォトマツチの新聞社を買収し、メディア業界にも進出している。米経済誌フォーブスが発表した07年版世界長者番付によると、資産10億ドル以上を有する長者793人のうち、アフメット・チャルック会長が10億ドルでトルコ人としては12位の富豪に挙げられている。
ボイネル・ホールディング Boynur Holding	アリ・オスマン・ボイネル Ali Osman Boyner	ジェム・ボイネル Cem Boyner	繊維・衣料品、小売	2008	N.A.	925	N.A.	39.90	10社 6,059名	繊維・衣料品の生産および小売を主力とし、傘下のアルトルコ・ドゥズ社は「NetWork」、「FABRIKA」、BBA社(「Beymen」)などのブランドを有する。またトルコにベネトンを紹介したことで知られている。そのほか、出版業界にも進出している。
ガマ・ホールディング GAMA HOLDING INC.	エロル・ウチエ Erol Uçer	エロル・オズマン C. Erol OZMAN ユージェル・オズデム(CEO) CEO: S. Yücel Özden	建設、プラント、エネルギー、観光	2006	1,089	N.A.	N.A.	N.A.	26社+合併 47社 22,791名 (国内2,091名)	1959年に建設会社として発足し、工業プラント、エネルギー、観光部門などに展開し2003年にホールディング化された。現在でも収益の8割以上が建設部門からなっており、その活動範囲は国内はもとより西はイスタンブールから東はシベリア東部の到るまで広範囲に及んでいる。
サンコ・ホールディング Sanko Holding	アブドゥルカディル・コヌクオグル Abdulkadir Konukoğlu	N.A.	繊維・衣料品、貿易、セメント、自動車、エネルギー、保険、金融、包装用パック	2007	155	434	0.4	86	17社 14,000名	1966年にサコ・コヌクオグルがブルサの繊維技術を南東部のガジアンテプに持ち込み繊維生産を開始したことを嚆矢とし、SANKO TEXTILE, ISKO, ASKO, TEKSKO, ÖZEL SANI KONUKOĞLU MEDICAL CENTERなど数々の会社を立ち上げ、ガジアンテプ最大、トルコでも有数の企業グループに成長する。繊維および木綿糸生産、包装用パック部門で国内で最大規模を誇る。
MNG・ホールディング MNG Holding	メフメト・ナジフ・ギュナル Mehmet Nazif Günal	ドアン・アヤン Doğan Ayan	建設、観光事業、ホテル、運送(航空貨物)、通信、防衛、エネルギー	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	44社 20,000名	MNGグループは、現当主メフメト・ナジフ・ギュナルにより、建設業を中心に1976年に設立された。グループ名は当時の順文字より、ゼネコ大手として拡大した。同グループは主として観光部門への大型投資を行い、ホテル経営から航空貨物、レンタカーおよびツアー・オペレーション・サービスに拡大した。他にも銀行・金融、メディア部門にも進出している。MNG銀行は2006年にレバノンのハリ家が株式の91%を買収し、07年4月にテルランド銀行(TAVバンク)と改称されている。
アラルコ・ホールディング ALARKO Holding	イスマハク・アラトン Ishak Alaton	イゼット・ガリフ Izzet Garip ヴェダ・アラトン Veda A. Alaton アイハン・ヤウルジュ(CEO) CEO: Ayhan Yavuzcu	建設、開発、商業、観光、エネルギー、水産物、不動産、鉱業、エアコン	2008	975	550	36	145	17社 5,038名	1954年にイスマハク・アラトンとウゼイル・ガリフ(ともにユダヤ系)が、暖房、換気、エアコン工事会社として創設。現在では製造プラントの建設や衛星都市建設、各種製造業等を手掛ける。スズ、オーストリアに関連会社有り。2001年8月に日本とも関係の深かったウゼイル・ガリフ氏がイスタンブールで殺害されるという不幸に見舞われるが、同社は発展を続けている。
イフラス・ホールディング İhlas Holding	エンヴェル・オレン Dr. Enver Ören	ミュジャ・ヒド・オレン(CEO) Ahmet Mücahid Ören	メディア、建設、不動産、マーケティング、IT、保険、医療サービス、教育	2008	686	287	62	N.A.	26社 6,328名 (2005)	2001年の金融危機によって金融部門の閉鎖を余儀なくされるなど困難に直面したが、現在はメディア関連を中心に回復、成長を見せている。傘下の主要企業はテレビ局TGR1、日刊誌テュルクキエ、イフラス・ニュース・エージェンシー(IHA)、イフラス・ネットなどメディア関連で主で、マスコミ関連部門では、トルコの第三位の規模とされる。その他、建設、開発事業、マーケティング、家電など活動範囲は広い。
テュクローヴァ・グループ GUKUROVA GRUBU	メフメット・エミン・カラメフメト MEHMET EMIN KARAMEHMET	アリ・サムサ・カラメフメト A.SAMSA KARAMEHMET	製造業、金融、移動体通信、マスコミ、観光、鉄鋼、紙製品、テキスタイル、商用車生産	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	96社 32,000名 (2005)	携帯電話で最大のシェアを持つテュルクセル社を傘下に収めるトップクラスの財団。携帯電話に関し、カザフスタン、アゼルバイジャン、グルジアで事業展開。同財団は傘下にヤブ・クレディ銀行、ハムツァンバンクを擁していたが、2003年にハムツァンバンクが破綻したことから銀行部門からの撤退を余儀なくされ、2005年には「ブクドレ」銀行をコチグループに売却した。米経済誌フォーブスが発表した08年版世界長者番付2000では、テュルクセル(71位)トルコ企業では6位)が、同長者番付によると、資産10億ドル以上を有する長者793人のうち、メフメト・エミン・カラメフメト会長(28億ドル)でトルコ人としては第2位に挙げられている。
ハバシュ・グループ Habas Gurbu	N.A.	N.A.	鉄鋼、鋼管、エネルギー(LPG、天然ガス、電力)、金融、重工業	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	9社	1956年にハム・ディ・バヤランが発立。その後、工業・医療ガスから鉄鋼、ガス、エネルギー、重工業部門に進出し、1997年には民営化を通じてアドルバンクを買収し、金融部門にも進出した。
テベ・グループ(ビルケント・ホールディング) Tepe Group (Bilkent Holding)	イフサン・ドゥラマジュ İhsan Doğramacı	アリ・ドゥラマジュ Ali Doğramacı 他(Abdullah Atalar, Ayşe Doğramacı, Osman Doğramacı, Şermin Savaşçı, Sevma Doğramacı)	建設、インフラ、建設資材、家具、防衛、出版、エネルギー	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	21社	1984年にイフサン・ドゥラマジュ(Ihsan Doğramacı)が発立したトルコ最初の私立大学、ビルケント大学を母体とするビルケント・ホールディング傘下の企業グループ。建設を中心に都市開発や家具、建設資材などの関連分野のほか、防衛産業、エネルギー、サービス部門なども活動している。なおビルケント・ホールディング傘下にはテベ・グループのほかITのメテクス・グループ(Meteksan Group)、ティレク・グループ(Dilek Group)がある。
アックフェン・ホールディング AKFEN HOLDING	ハムディ・アキン Hamdi AKIN	N.A.	建設、観光、機械機器、空港、港湾経営、不動産、金融、免税店、天然ガス配管	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	14社(傘下企業6社、合併8社)	1976年に建設部門を中心とした傘下企業10社および合併30社で設立され、99年にホールディング形態をとる。97年にイスタンブール国際空港の新ターミナル建設を機にテベ・ホールディングとウィーン空港との合併で設立したTAVは、その後国内外での空港建設事業を受注するようになっている。テベの共同事業はその後観光部門でも行われていた。また建設部門では米軍の受注を受け、イラクでも活動を行っている。そのほかではシンガポールのPS&Aの合併でシンガポールの民営化で落ちし、同港湾の経営にも乗り出している。
トブラク・ホールディング TOPRAK HOLDING	ハリス・トブラク Halis Toprak	N.A.	タオル、衛生用品、文房具、紙製品、自動車部品、医薬品、繊維、ガラス、食品、観光、保険、建設、その他製造業	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	40社 約10,000名	1977年に現当主ハリス・トブラクが建設業に投資、以降建設と関連工業部門を中心に発展を進げる。衛生用品、大理石から建設資材、セラミック、ホルセリン・タイル、紙製品の製造に始まり、エネルギー部門などに拡大する。またハリス・トブラク基金を通じて、学校、病院などの社会施設の経営にも乗り出す。トルコ南東部等発展レベルの低い地域でもビジネスにも意欲的。2002年に傘下のトブラクバンクが破綻し、預金保険基金(TMSF)の管財下に置かれ、グループは銀行部門から撤退した。
STFAグループ STFA Gurub	トムリス・タシュケント Tomris Taşkent	イルケル・ケレモグル (CEO) CEO: İlker Keremoglu	建設(プラント、港湾、ビル)、エネルギー(天然ガス)、化学品(建設関連)、電子機器、重機	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	24社 5,020名	1938年にゼザイ・テュルクセルとファイズ・アツカヤの2人のエンジニアによって創設され、橋梁と大型建築物の活動を開始した。その後ダム、道路、トンネル、港湾の建設にも携わることになり、70年代初頭、トルコ企業としてアジアで最初の契約を勝ち取って以来STFAは、サウジアラビア、イラン、チュニジアなど海外にその活動を拡大した。STFAは、ダム建設、道路、橋、トンネル、港湾建築などを主とし、STFA製造社は、先端技術による軍艦機から精巧な電子機器まで様々な製品を生産している。
デデマン・ホールディング Dedeman Holding	ムラト・デデマン Murat Dedeman	ルフアト・デデマン Rfat Dedeman	ホテル、観光、鉱業、建設、通信	-	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	27社 2,200名	1910年代にカイセリのハザール商人として出発したメフメト・ケマル・デデマンによって18年に設立された。観光業、鉱業、建設業を中心とした同社は、現在チコ、北キプロス、フランス、ロシアにも進出している。主力の観光事業のほか、鉱業のクロム部門が強い。Dedeman Hotels & Resorts はトルコ各地に15のホテル・リゾートを有する。

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
EFG Eurobank(ギリシャ), Hishtil Nursery (イスラエル), Zeraim Geder (イスラエル), OCH-ZIFF(OZ)(米), プロジェクト:AMEC, Bateman, Campenon Bernard, Fluor, Impregilo, John Brown, Kvaerner, Mannesmann, Marubeni(日本), Mitsubishi Heavy Industries(日本), Mitsui(日本), Mitsubishi Corporation(日本), Nippon Signal(日本), NEC(日本), Skoda Export, Spie Batignolles, SAE, Siemens, Steag, Snamprogetti, Saipem, Technip, Williams Brothers, Toyo Engineering(日本)	Eurobank TEKFEN A.S., EFG Finansal Kiralama A.S., TEKFEN Sigorta Aracılık Hizmetleri A. S., Tekfen Finansal Kiralama A.S	45- Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.(農産物)	Tekfen Insaat(建設)	アゼルバイジャン, カザフスタン, ウズベキスタン, カタール, クウェート, ドイツ, サウジアラビア, グルジア, ロシア, オマーン, イラク, モロッコ
Marks & Spencer(英), GAP(米), Banana Republic(米)	Credit Europe Bank (Suisse) S.A., Fiba Faktoring Hizmetleri A.S., Girişim Faktoring A.S., Fiba Sigorta A. S., Girişim Varlık Yönetimi A.S., RCT Varlık Yönetimi A.S., Credit Europe Bank N.V., Credit Europe Bank (Romania) S.A., Credit Europe Bank Ltd., CJSC Credit Europe Bank (Ukraine), Fiba International Financial Services Co. PLC., Credit Europe Leasing IFN S.A., Credit Europe Ipotecar IFN S.A., Credit Europe Leasing LLC, Credit Europe Asigurari S.A., Insurance Company Credit Europe Life Ltd.		Intes Insaat(建設), Marks&Spencer(小売), Swissôtel the Bosphorus, Istanbul(観光)	スイス, オランダ, ルーマニア, ロシア, ウクライナ, モルドワ, ドバイ, カザフスタンなど
N.A.		47- Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.S.(アクリル) 330- Akenerji Elektrik Üretim A.S.(エネルギー), etc.	Ak-Pa Tekstil İhracat Pazarlama A.Ş.(繊維), AK-AL・AKSU(毛糸/繊維), AKMERKEZ(不動産), AK Port(Tekirdag港経営)	ルーマニア, エジプト, サウジアラビア
Power Centrum Z.O.O., Nurol International BV, Sheraton(米), Starwood Hotels & Resorts(米)	Nurol Yatırım Bankası A.S		Nurol Insaat(建設), Nurol Enerji(エネルギー), Nurol Makina(防衛・鉄鋼), Nurol Holding(金融), Nurol Oteliçilik(観光)	ロシア, ポーランド, オランダ, ブルガリア, グルジア, アルジェリア, リビア, 中央アジア諸国, 湾岸諸国
Yadex International GMBH(独), Pinar Foods GMBH(独), Kemipek Joint-Stock CO.(露), DYO Balkan SRL(ルーマニア), Sibel Group(エジプト)		107-PINAR SÜT MAMÜLLERİ SANAYİ A.Ş.(牛乳), 165-PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİ A.Ş.(食品), 264-DYO BOYA(塗料), 336-ÇAMLI YEM(飼料)	YASAR DIŞ TİCARET A.Ş.(商社)	ドイツ, ロシア, ルーマニア, エジプト, ドバイ
欧州復興開発銀行(EBRD), 国際金融公社(IFC), Indian Oil(インド), Mitsubishi(日本), Kawasaki(日本), Iberdrola(スペイン), Qatar Investment Authority(カタール), ENI(イタリア), EWE(ドイツ)	Aktif Bank, Banka Kombetare Tregtare (BKT)(Albania)	321- GAP Güneydoğu Tekstil(繊維)	GAP Insaat(建設), Çalık Enerji(エネルギー), GAP Pazarlama(流通), Ortadoğu Textil(繊維)	トルクメニスタン, アルバニア, エジプト, 韓国, イタリア, ロシア, ドバイ, オランダ, キルギスタンなど12カ国
Citigroup Venture Capital Investment(米), Benetton International(イタリア)		237- Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş.(繊維衣料品)	Boyner(小売), Altınyıldız(Net Work-FABRIKA), BBA(Beymen)(繊維・衣料品/小売)	米国, ドバイ, ドイツ, イタリア
			Gama Endüstri(建設), Gama Güc Sistemleri(電力), Gama Enerji(電力), Gama Endüstri Tesisleri İmalat ve Montaj A.Ş.(貿易)	中東, ロシア, 中央アジア, 東南アジア, 北アフリカ, アイルランド, ブルガリア, ウクライナ, マレーシア
	Sanko Leasing, Sanko Menkul Değerler	67- Sanko Tekstil İşletmeleri San. Ve Tic. A.Ş.(繊維), 220- Süper Film ambalaj San. ve Tic. A.Ş.(包装), 270- Çimko Çimento ve Beton San. Tic. A.Ş.(セメント)	İsko Dokuma İşletmeleri A.Ş.(繊維), Nestle Pure Life(繊維), Sanko Makina(建設)	米国, ドイツ, フランス, キリヤ, ヨルダン, 英国, スペイン, イタリア, 香港
	MNG Finansal Kiralama, MNG Factoring		Gunal(建設), MAPA(建設), MNG ESMAS(建設), MAKON(建設), MEPAS(建設), MNG Havayolları(航空運輸), MNG Kargo(航空運輸), MNG SAVSAN(防衛)	リビア, サウジアラビア, ロシア, マケドニア, ブルガリア, アルジェリア, アルバニア, ルーマニア, アラブ首長国連邦
Carrier(米), Rotem /Hyundai(韓国)		394- Alarko Carrier Sanayi ve Tic. A.Ş.(暖房機器)	プロジェクト:イスタンブール地下鉄・TODDアンカラ鉄道(鉄道), DSI(レン給水・Tupras-Astana給水(建設)), Alarko Turizm(観光)	ロシア, カザフスタン, トルクメニスタン, ドイツ, カタール
Acer International(米), CMS Energy(米), Howard Energy(米)			İhlas Yapı(建設), Bisan(自転車), Türkiye Gazetesi(メディア), İhlas Haber Ajansı(メディア), İhlas Pazarlama(販売・小売), Türkiye Gazetesi Hastanesi(医療サービス)	
SOA Packaging International(スウェーデン), Daussan Group(フランス), Mando Corporation(韓国), OY Nokta AB, Finnish Fund Co.(フィンランド), Sonera Holding B.V.(フィンランド), Casinos Austria(オーストリア), Intralot SA(ギリシャ), Mapfre Group(スペイン)	Banque de Commerce de Placements (BCP), Türkiye Genel Sigorta A.Ş., Genel Yasam	61-BMC, 83-NOKSE Çelik Boru Sanayi A.Ş.(自動車), 480-Çukurova İnşaat Makinaları(建設)	Turkcell(移動体通信), Superonline(インターネット), Akşam(メディア), Show(メディア), Sky TV(メディア), Digiturk(メディア), Çukurova Havacılık(航空運輸)	アゼルバイジャン, カザフスタン, カタール, ドイツ, グルジア, イラク, ウクライナ, モルドワ, ドバイ, 北キプロス, フィンランド, スイス
	Anadolubank A.S. (http://www.anadolubank.com.tr), Anadolu Finansal Kiralama, Anadolu Factoring, Anadolu Yatırım Menkul Kıymetler, Anadolu Bank Nederland N.V.	9- Habas Sanayi ve Tıbbi Gazlar İhtisal Endüstrisi A.Ş.(LPGガス)		ヨーロッパ, アジア, アフリカ, 米国など
N.A.	Tepe Leasing, Bil Insurance	338- Meteksan Matbaacılık ve Teknik San. Tic. A.Ş.(製紙, 出版)	空港(TAV/国内7箇所, 海外4箇所), Tepe İnşaat(建設), Tepe Mobilya(家具), Tepe Home(小売), Tepe Savunm(防衛), Tepe Cinemax(娯楽)	オランダ, ルーマニアなど
PSA(シンガポール), Altaca group(露), Viena Airport(独)	Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş		空港(TAV/国内7箇所, 海外4箇所), ビル(国内9箇所, 海外2箇所), インフラ関連施設・給水プロジェクト(建設), BTA(ケーシング), Mersin港(港湾経営), ATU Turizm(免税店経営), Havasi(空港サービス)	
Phoenix Nutrition, Innothera, Lichterpharma, Eisai & Yoshitomi (2005)			Toprak İnşaat(建設), Toprak Porselen Karo(タイル・陶器), Toprak Demirdokum(金属加工), Toprak Mermer(大理石), Toprak İlaç Fabrikası(製薬), Toprak Dış Ticaret A.Ş.(商社)	ドイツ, フランス, 英国, ポーランド
Ogden(米), Grace and Compass			STFA İnşaat Gurub(建設, 港湾, 建機賃貸), ENERGAZ(エネルギー), Grace(化学品)	アルジェリア, エジプト, イラン, リビア, ハキスタン, カタール, サウジアラビア, オマーン, チュニジア, トルクメニスタンに建設事務所を構える。
Thrifty			Dedeman Oteliçilik・Decar Oto Kiralama(観光), Ankara Kultur Merkezi(不動産), Dedeman Madencilik(鉱業(クロム・銅・鉛)), Dedeman İnşaat(建設)	北キプロス, ロシア, チョコ, フィンランド, オランダ, ノルウェー, スウェーデン, シリア

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タ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が、両者が裏取引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、フオ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が、両者が裏取引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、フオ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 Besim Tibuk	ジュマル・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: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 Bayindir 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た。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)との戦略的合併を行った。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	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ブで設立。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. Kamışlı 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・エー、07年にはドイツとの合併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の企業として発展し、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併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) 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GSM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 Lojistik(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 Baski Ambalaj(印刷・梱包), RAKS Net(小売), Raksotel(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・イエディ・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)