

トルコ・UAE労働事情

—第8次電経連海外調査団報告—

2015年9月18日～9月24日

2015年度

電経連

電機・電子・情報通信産業経営者連盟

第8次 電経連海外調査団報告書

目次

1. はじめに	団長 平岡 真一	1
2. 研修日程		3
3. 研修参加者		4
4. 訪問先レポート		5
JETROドバイオフィス	堀口 明子	5
トヨタ自動車トルコ社	千松 哲也 / 山本 広志	9
VIKO社	佐藤 彰彦 / 水谷 典雄	12
トルコ共和国首相府投資促進機関	松井 洋明	17
5. ドバイ・イスタンブール紀行	柴田 悟	21
6. おわりに	副団長 田代 康彦	27
7. 事務局後記	赤木 恭夫	29



イスタンブール訪問先（ISPAT）にて

向かって左から、
柴田（安川電機）、赤木（電経連）、水谷（明電舎）、
Mr. Bekir POLAT(ISPAT)、堀口（OKI）、平岡（日立）、
田代（NEC）、千松（パナソニック）、山本（三菱）、
松井（富士電機）、佐藤（富士通）

はじめに

団長 平岡 真一（日立製作所）

電経連の海外労働事情調査団は前回のブラジルから4年ぶりの派遣であり、その実現にあたっては会員各社のご理解とご協力、並びに事務局各位の多大なるご尽力によるところが大きく、冒頭、まずは御礼申し上げたい。

今回の調査団は、会員各社から9名、電経連から赤木専務理事を加えた10名で構成され、現地視察（進出企業、地場企業、経営者団体、政府関係機関などの訪問）を通じて、訪問国の経済発展状況や労働市場、労働環境等を調査し、電機産業の進出先およびマーケットとしての可能性を探ることを目的とした。

今回の訪問国の選定にあたっては、東洋と西洋をつなぐビジネスのハブとして近年大きな注目を集めているドバイ・トルコの両国が早くから候補となっていたが、トルコの治安が不安視される状況となり、出発の直前まで派遣そのものが危ぶまれる事態となった。

結果としては、リスク低減の観点からトルコにおける訪問先を一部変更しての派遣としたが、滞在中は情勢の不安を感じる事など特段の問題もなく、予定通りの現地視察を完了することができた。

両国の調査結果の詳細については、団員各位の報告をご覧戴くとして、ここではあえて個人的な感想を述べさせて戴く。

ドバイは、交通の要衝である利点を活かした政策で発展し続けている国である。高層ビルの足元には砂漠が広がり、すべてが人工的な印象を与える。清潔で治安も良いが、私のような人間には落ち着かない思いを起させる街でもあった。

一方、トルコは複雑な長い歴史を持つ国であり、西欧文化とイスラム文化の融合が至るところに見られた。特に、主たる訪問先となったイスタンブールにおいては、近代のビルがローマ時代の遺跡に重なるように構築されていたり、ヨーロッパ調の落ち着いた街並みに若い民族の活気が溢れているなど、国としての深みやバイタリテイを強く感じた。また、古くからの親日国であり、料理も日本人好みの味付けのものが多かったことも好印象であった。（初日の夕食の黒鯛の尾頭付き塩焼きには驚いた。）

そうしたトルコではあったが、移動の際、バスの車窓からはシリアからの難民であろう多くの人々が公園や橋脚の下に見られた。また、帰国後しばらくして、首都のアンカラで大規模な自爆テロが報じられている。我々の滞在中には治安の不安は感じられなかったが、通訳の方の「トルコが危ない国だと思われることが悲しい。」との言葉が忘れられない。国際情勢の中で難しい位置にあることは理解するが、一刻も早く平穏を取り戻し、我々のビジネスパートナーとしても成長路線を確立されることを願うのみである。

最後に、ご多用の中見学を受け入れ、懇切丁寧にご対応戴いた、パナソニックVIKO社、トヨタ自動車トルコ社、JETROドバイ事務所、トルコ共和国首相府投資促進機関の方々に御礼を申し上げ、報告書の巻頭とさせて戴く。

以 上

第8次海外調査団（トルコ・UAE）日程表

月 日 (曜)	発着時刻	発着都市名	摘 要
9月18日 (金)	20:00 22:00	東京（成田）発	成田空港第2ターミナル集合 空路、ドバイへ 機中泊
9月19日 (土)	03:40 05:00 06:30 08:00 18:00 20:00	ドバイ着	到着後、入国手続き ホテルに移動 ホテルにて朝食 ドバイ市内視察 夕食 ホテルへ ドバイ泊
9月20日 (日)	08:00 09:00 10:00 14:20 17:55 19:00 20:00 22:00	ドバイ発 イスタンブール着	朝食後移動 JETRO ドバイ事務所 訪問 空港へ移動 空路、イスタンブールへ 到着後、入国手続き 移動 夕食 ホテルへ イスタンブール泊
9月21日 (月)	07:00 09:30 11:30 14:30 16:30 19:00 21:00		朝食後移動 トヨタ自動車トルコ社 訪問 移動 VIKO社 訪問 移動 夕食 ホテルへ イスタンブール泊
9月22日 (火)	08:00 09:00 10:30 14:30 16:30 19:00 21:00		朝食後移動 トルコ共和国首相府投資促進機関 訪問 エディルネ（ギリシャ国境方面）へ移動 エディルネ地方視察 移動 夕食 ホテルへ イスタンブール泊
9月23日 (水)	08:00 16:00 19:25		朝食後移動 イスタンブール市内視察 空港へ移動 空路ドバイへ 機中泊
9月24日 (木)	01:00 02:50 17:35	ドバイ着 ドバイ発 東京（成田）着	乗継 空路、東京（成田）へ 空港到着入国手続き後、解散

※ドバイのホテル : Hotel Fairmont Dubai

※イスタンブールのホテル : Sheraton Istanbul Atakoy Hotel

第8次海外調査団（トルコ・UAE）参加者名簿
List of the 8th Overseas Research Group Participants

<会社名50音順>

会 社 名	所 属 ・ 役 職	氏 名
COMPANY NAME	POSITION	NAME
沖 電 気 工 業 (株)	人事部長	堀 口 明 子
Oki Electric Industry Co.,Ltd	General Manager, Human Resources Division	HORIGUCHI AKIKO
日 本 電 気 (株)	人事部長	田 代 康 彦
NEC Corporation	General Manager, Human Resources Development Division	TASHIRO YASUHIKO
パ ナ ソ ニ ッ ク (株)	人事労政部長	千 松 哲 也
Panasonic Corporation	General Manager, Human Resources & Industrial Relations Department	SENMATSU TETSUYA
(株) 日 立 製 作 所	人財統括本部 人事勤労部 担当本部長	平 岡 真 一
Hitachi, Ltd.	Dupty General Manager, Human Capital Division Human Capital Group	HIRAOKA SHINICHI
富 士 通 (株)	人事本部 労政部長	佐 藤 彰 彦
FUJITSU LIMITED	Vice President Employee Relations Department	SATO AKIHIKO
富 士 電 機 (株)	人事・総務室 人事部長	松 井 洋 明
Fuji Electric Co., Ltd.	Senior Manager, Human Resources Department	MATSUI HIROAKI
三 菱 電 機 (株)	人事部 次長	山 本 広 志
MITSUBISHI ELECTRIC CORPORATION	Duputy General Manager, Corporate Human Resources Division	YAMAMOTO HIROSHI
(株) 明 電 舎	人事・総務グループ 人事企画部長	水 谷 典 雄
MEIDENSHA CORPORATION	General Manager, Human Resources Planning Division HR and General affairs Group	MIZUTANI NORIO
(株) 安 川 電 機	人事総務部 労政・安全部長	柴 田 悟
Yaskawa Electric Corporation	General Manager, Employee Relations/Safety Group Human Resources & General Affairs Division	SHIBATA SATORU
電機・電子・情報通信産業経営者連盟	専務理事	赤 木 恭 夫
Japan Employers' Federation of Electrical, Electronics & Information Industries	Executive Director	AKAKI YASUO

訪問レポート

JETROドバイ事務所

日 時：9月20日（日）9：00～10：00
場 所：ドバイ 日本貿易振興機構（JETRO）ドバイ事務所
対 応 者：安藤 雅巳 氏（所長）、西浦 克 氏（次長）、山本 和美 氏（調査部長）
報 告 者：堀口 明子（沖電気工業）

1. 概要説明

アラブ首長国連邦（UAE）のJETROドバイ事務所において、安藤所長、西浦次長、山本調査部長よりご説明いただいた。



会議風景（正面奥右手から安藤所長、西浦次長、山本調査部長）

(1) 地域特性

① 中東・北アフリカ（MENA）市場

人口約6.5億人のMENA市場は世界トップクラスの人口増加地域で、アラブ民族（トルコやイラン等を除く）およびイスラムをベースとする類似性を持つ。人口増加率は61.7%（2000～2020年）とASEAN（30.1%）を大きく上回り2020年には7億人超になる見込み。人口構成は20歳未満が40%超と若年層の比率が高く、2030年頃に就労層人口のピークがくると予測され、その前後長期にわたり力強い消費が見込まれる。

名目GDPは2000～2010年で3倍、さらに2020年までに63%拡大し、4兆4,875億ドルと予測されている。一人当たりGDP（2014年推計値）はMENA総体で8,178ドルと、中国7,333ドル、ASEAN3,882ドル、インド1,584ドルのいずれをも上回り高成長が見込まれる。

② アラブ首長国連邦 (UAE)

1971年に独立。7つの首長国（アブダビ、ドバイ、シャルジャ、ウンム・アル・カイワイン、フジャイラ、アジュマン、ラス・アル・ハイマ）による連邦制をとっている。人口は826万人で自国民は95万人しかいない。面積は83,600km²で北海道程度。

UAEのなかではアブダビが原油生産の90%、国土の80%、GDPの60%、自国民の40%を有し圧倒的な地位を占めている。それに次ぐのがドバイ。2012年の名目GDPはアブダビが2,482億ドルでドバイは909億ドル。アブダビは石油・ガス中心の経済構造だが、ドバイは資源に乏しいことから多様なフリーゾーンの開設や港湾・空港開発などインフラ整備を推進し、非石油部門の育成に成功した。

経済状況はイラク戦争以降、油価高騰とオイルマネーの流入により高度成長を遂げたが、世界金融危機による油価下落やドバイショックで2009年にマイナス成長に転落。しかし、2011年以降は油価高騰により高成長を実現し、GDPも過去最高となるなど着実に危機から回復している。今後数年、アブダビやドバイは4~5%成長の強気の見通しを持っているが、消費者物価上昇率の上昇を警戒し、政府は不動産賃料や生活必需物資、教育費等の価格引き上げ規制を導入するなど急激な変化を抑制している。

③ ドバイ

面積は3,885km²で埼玉県程度。自国民は404,546人(2010年央推定値)で、一人当たりGDPは28,438ドルでUAE全体の30%を占める。元々は真珠が産業の中心だったが、日本で真珠養殖が盛んになり新たな道を模索する必要がでてきた。そのため1970年代に王様が国の繁栄を考えて3T（運輸、貿易、観光）で経済成長を図る、いわゆる人・モノ・金の誘致で手数料を稼ぐモデルに方向転換した。

現在の財源は、各種手数料（企業のライセンス取得料・更新料、不動産売買やホテルの宿泊手数料、ビザ手数料等）や罰金からなる政府サービス収入が74%を占める。歳出は行政機関の整備・運営に要する費用53%や公的セクターの人件費37%が大半を占める。2015年の予算は歳入が前年比11.3%増、歳出が同8.7%増で、いずれも412億ディルハム（約1兆3,200億円）と収支は均衡している。

2009年に急成長をけん引してきた建設・不動産のバブルが崩壊し、景気が低迷したが、3Tが下支えとなり再び成長軌道に戻ってきた。建設・不動産には一部バブルの再来の動きもあり、アルミやケーブル、食品加工・包装等の製造業も着実に発展し基幹産業の一つになっている。2013年のGDP成長率は4.6%で2014年は油価急落に伴う産油国経済の減速等でやや鈍化したが、成長基調は続きそうだ。

(2) ドバイの成長を支える要因

① ビジネスハブの整備・拡充

ドバイには中東最大かつ世界有数のジェベル・アリ港がある。2013年の世界港湾コンテナ貨物取扱量は1,364万TEU(Twenty-foot Equivalent Unit)で10年前に比べて264.9%の伸びを示し、近年、中国の新興港の追い上げがあるものの世界

10位を維持している。現在、さらなる需要拡大に 대응するためにターミナル3を建設中で、ターミナル4の建設計画もある。

一方、空の玄関としては国際旅客数世界1位のドバイ国際空港がある。2013年の国際旅客数は前年比6.1%増の7,048万人を誇り、ヒースロー空港を抜いた。2020年には年間取扱能力9,800万人になる予定で、さらに第2国際空港としてアール・マクトゥーム国際空港の整備も進めている。

② 多様なフリーゾーンの設置

現在、UAE全体で約35のフリーゾーン（経済特区）があり、約25はドバイに集中している。そこでは外資100%での法人設立可能、スポンサーなしでの支店・駐在員事務所設立可能、自国民雇用義務・外国送金規制なし、法人税・関税非課税などの優遇制度を利用することができる。なお、この地域以外では外資は49%までしか出資できない。

ビジネスハブに近いジェベル・アリ・フリーゾーンには約6,400社が販売、在庫拠点を設けており、日系企業もメーカーを中心に約120事業所がある。また、IT関連企業が多数入所しているドバイ・インターネット・シティには、日系ではキャノン、コニカミノルタビジネステクノロジーズなど約10事業所が進出している。

③ 周辺新興市場へのゲートウェイとしての地位確立

地政学的優位性を活かし、アフリカや中央アジア、インドといった有望な新興市場へのゲートウェイとしての地位を確立している。航空ネットワークを積極的に拡張するとともに大規模会議や展示会の開催等を通じて人的ネットワークの集積を推進している。

(3) 日系企業（ドバイ中心）の労働事情

① 進出状況

日系企業のドバイ進出事業所数は2014年323事業所でUAE全体の約75%を占め、増加基調にある。現在、日本人駐在員は3400人おり、日本人学校（小・中学校）では140名が学んでいて2017年には幼稚園もできる。エミレーツ航空には300名の日本人が採用されている。駐在員の住居賃料は3年連続で上昇しており、2014年の7.5%から9.5%に値上がりした。事務所賃料も2年連続で上昇している。

② 現地採用社員の給与

現地採用社員の平均ベースアップ率は2014年度4.7%で、前年度4.8%よりやや下降傾向にあるが、5%目前の水準を維持している。賃金（平均値）は職種別で異なるが、現地作業員やドライバー5,000ディルハム弱/月（約150,000円）などで増加傾向を示し、エンジニア15,000ディルハム弱/月（約450,000円）や中間管理職25,000ディルハム弱/月（約750,000円）は増加に転じた。秘書給与10,000ディルハム弱/月（約300,000円）は過去5年間増加している。政府発表のインフレ率は3.4%（ドバイ）。

2. 質疑応答

Q：日系企業の採用方法は？ 解雇はし易いのか？

A：主に人材派遣会社の紹介で採用。解雇時は3か月分の賃金を払えばOK。流動性は高い。

Q：生活はどうか？ 不便はないか？

A：日本人学校もあり冷凍だが日本食も手に入る。スーパーもあるがコストは高い。食品は1.5倍。行政が行き届いていないところは不便。

Q：10%しかいない自国民が優遇されていると聞いたが、外国人は不満を持たないのか？

A：交通事故は自国民が有利。病院でも扱いが異なる。不満などは消費者庁を作るなど対応。

Q：自国民は労働者として働いているのか？ 時給は？

A：政府機関(7:30~14:00)で働く人が多い。政府機関には自国民をX%雇わなければならないというエミラティゼーション(自国民化)がある。政府機関の初任給は月60万円。所得税はない。平均月給は45万円。外国人は15万円程度。



JETROドバイ事務所の受付にて

3. 所感

アラビア海に面し、世界一高いバージ・カリファをはじめとするデザイン性の高い超高層ビルが立ち並ぶドバイはとても印象的な街だ。1970年代に人・モノ・金を誘致して国の繁栄を図る構想を立てた王様の先見性と実行力が今日の成長につながっていると聞き、リーダーがビジョンを示すことの重要性を実感した。ドバイには自国民が20%しかいないという説明も最初は呑み込めなかったが、このような政策をとる街には外国人がたくさん来て住み着くのかもしれない。日本人駐在員は現在まだまだ少ないようだが、MENA市場をターゲットにビジネス開拓を狙う拠点としてドバイに進出する日系企業は今後増えると思われる、10年後には日本人にとってドバイは観光だけでなくビジネスでも身近な街になりそうだ。

以上

トヨタ自動車トルコ社

日 時：9月21日（月）9：30～11：30
場 所：アダパザリ トヨタ自動車トルコ社
対 応 者：加藤 浩士 氏（Lead Coordinating Executive）
柿村 伸郎 氏（Coordinating Executive）
石井 雅仁 氏（Senior Coordinator）
津久井 優 氏（Specialist）
報 告 者：千松 哲也（パナソニック） 山本 広志（三菱電機）



会社概要の説明、並びに工場見学ツアーでの説明は概ね次のとおりであった。工場見学は構内を移動する専用車にて、プレス加工から完成組立工程までの一貫生産を見学させて頂いた。

1. 会社概要

- ・ 社 名：Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc.
- ・ 生産開始年：1994年9月（1990年創立）
- ・ 敷地面積：92万㎡
- ・ 生産品目：カローラ（COROLLA）、バーソ（VERSO）
- ・ 年間生産能力：17万台
- ・ 従業員数：約3,000人
- ・ 出資比率：トヨタ本社90%、三井物産10%

2. トルコ自動車産業の現状

- ・ 国内の2014年度総生産台数は78.6万台。15年度は90万台と見込まれている。
- ・ ヨーロッパ大陸とアジア大陸にまたがった場所に位置しており、EUとの関税同盟に加入していることなどから、立地を活かして、上記生産台数の約80%がEU、ロシア、中央アジア、北アフリカ、中東へ輸出されている。

- ・ 市場占有率の上位3社はフォルクスワーゲン（14.2%）、ルノー（12.9%）、フィアット（11.6%）。トヨタはフォード（11.3%）に次ぎ5番目（4.7%）である。
- ・ 自動車普及率は1,000人当たり127台。現在一人当たり名目GDPは1万ドルを超え、さらに中間所得層が増加し国民の半数近くのウェイトを占めていることや人口7,800万人の50%が30歳以下であることなどを踏まえると国内市場も有望である。
- ・ トルコ政府からは、自動車に関連する付加価値の高い部品デバイス事業をより求められている。

3. 労働事情

- ・ トルコ人は勤勉かつまじめで、労働力の質は高い。
- ・ 失業率は10%程度。最低賃金は1,273トルコリラ（約5万円）で5年前に比べ1.6倍となっている。
- ・ 法定労働時間は週45時間、1日9時間労働で、イギリスの42時間、フランスの35時間、チェコの38時間よりも長い。
- ・ 物価の経年上昇（年率6～8%）や、人材獲得競争が激しくなっている中で、労務コストは中国・東欧より高くなっている。
- ・ マネージャークラスの報酬は欧米並みであり、技能系社員との格差が大きい。
- ・ 労働法制は未成熟なところがあり、労働者保護の視点がやや欠ける感があるとのこと。
- ・ 産別組合はあるが、半数以上の社員が合意しないと労働組合は結成できないということで、組織化の条件が厳しく企業内組合の設立は難しい。

4. 工場見学

- ・ 1990年創立。1994年より生産開始。2001年までは政府の保護政策もあり国内市場向けであったが、EUの関税同盟入り後、EUからの輸入車が増え国内市場の事業環境が厳しくなった。2012年度までEUへの輸出を漸増し、2013年度以降はさらにその周辺国へ対象国を拡大した。
- ・ プレスから溶接・塗装・完成組立に至るまでの製造ラインを懇切丁寧に説明頂いた。製造工程、生産管理、品質管理、作業管理、安全対策等については、“親工場”である堤工場のマネジメントが導入されている。
- ・ 日本人出向者は22名。品質や自動化率等に課題はあるものの、生え抜きの管理監督者が主体となって“親工場”と同程度の管理レベル達成に向け、一丸となって改善活動に取り組まれているとのこと。
- ・ 従業員のキビキビとした作業や5Sの徹底が印象的であった。
- ・ 基幹部品は日本から輸入されているとのことで、電機産業のトルコへの進出拡大を熱望されていた。

5. 人事・労務管理

- ・ 現場監督者の殆どは生え抜きであり、勤続年数も長い。チーフリーダーの勤続年数は21年、グループリーダーは20年、チームリーダーは15年とのことであった。
- ・ 技能系社員は長期間日本へ実習派遣し、日本語で仕事が理解できるレベルまで教育している。とりわけ事業が厳しく生産が落ち込んだ時代に人材育成を強化し、マネージャークラスの3割は日本語が話せる。また、人材育成の一貫として金型製作や補修保全の教育に力を入れている。
- ・ 仕事の習得は比較的早いのが、維持管理するのは苦手な国民性である。自主点検やムダ取り活動等に関して欧州の他の工場と相互啓発するような仕組みを導入している。
- ・ 技能系社員の採用は、以前は工業高校卒業者のみであったが、近年採用競争が激化し現在は普通高校卒業者も対象としている。後者は前者に比し、現場での立ち上がりやや遅い感があるとのこと。
- ・ イスタンブールから140Kmと都会から離れているため技能系社員の離職率は3～4%と低いが、若手層の労働需要は高まってきており、管理監督者を中心に報酬の高い他社に引き抜かれるリスクが高まっている。長期雇用をベースに相応に賃金がアップしていく処遇制度であることをいかに理解させるかに腐心されている。
- ・ 昇給は「物価上昇率+1%」を目安にしている。優秀層の定着促進や労組組織化防衛のため比較的高水準（業界上位25%の範囲）を維持している。

6. 所感

- ・ 初めてのトルコへの訪問であったが、潜在的な成長力を大いに感じる国であった。地理的な面や宗教的な面による紛争の多い地域であることなどから、まだまだ日本企業の進出は本格的ではないが、人口7,800万人、平均年齢30歳という勢いを大いに感じさせる国である。その中でもイスタンブールは経済の中核都市であり、ヨーロッパとアジアの架け橋となる立地に加え、世界文明発祥の歴史の重みを感じる街であった。
- ・ 訪問させていただいたトヨタ自動車はかなり郊外に位置しており、イスタンブールに在住の日本人出向者の方は、平日は工場近辺に単身赴任とのことで、ご家族を含めてご苦労されているが、現地の従業員と一体となってもものづくりに尽力されていた。
- ・ 反面、田舎であるからこそ、人材も定着し、源泉工程からの一貫した日本流の生産方式を実現され、人材育成にも力を入れながら貢献されている様子に感銘を受けた。現地での電子部品調達はまだまだ不十分とのことであり、電機産業に対するトルコ進出の期待は高く、我々にとっては新たな発展の可能性を求めていくことが必要かもしれない。親日の国との絆を、もっと強くしていくことを考えていく良き機会をいただいた。

以上

VIKO社

日 時：9月21日（月）14：30～16：30

場 所：イスタンブール VIKO社

対 応 者：MR. Nusret Kayhan APAYDIN(CEO)、岡 弘幸氏（人事マネージャー）

報 告 者：佐藤 彰彦（富士通） 水谷 典雄（明電舎）



VIKO社玄関にて

1. 会社概要説明

トヨタ自動車トルコ社に続いてパナソニック傘下のVIKO社を訪問した。会社の沿革、経営方針、労務施策などにおいて、各々の特徴があり、非常に興味深いものであった。

(1) 沿革

1966年トルコの電設資材メーカーとして産声を上げ、その後1980年に2名のオーナーが事業を譲り受ける形で現在のVIKO社としてスタート。主に、配線器具や、低電圧路機器、スマートメーター、ビルオートメーションシステムなどの開発、生産、販売を行っており、イスタンブールに本社・工場等の拠点を置く。

2013年、パナソニックグループ傘下入り、翌年よりパナソニック製品の販売も開始している。

(2) 本社工場、組織

約750名の従業員が、VIKO Industrial Plant（本社・工場）、VIKO Supplemental Plant（物流倉庫）を併せ持つ56,000㎡の敷地内で従事する。

組織的には、パナソニックにおける4カンパニーのうちEco Solutions Companyに属し、

- ① Energy Systems Business Div. (配線器具、ソーラーパネル、ブレーカー等)
- ② Lighting Business Div. (照明器具)
- ③ Housing System Business Div. (システムキッチン、洗面・バス・トイレ、外装等)
- ④ Ecology System Business Div. (住宅換気扇、洗濯機パン、ハンドドライヤー等)

という4事業を運営している。



会社概要説明風景

(3) 生産・製品

コンセント・スイッチ類などの配線器具においては、トルコ国内で圧倒的なシェアを持つほか、欧州・中東等約に販売し、ウクライナやロシア等の近隣諸国でも高い販売実績をあげている。

おおよそ、2/3が国内販売、1/3がアジア・中近東・欧州等の海外で販売され、セグメント的には約2/3が配線器具で占めている。

配線器具は、国毎に規格や仕様が異なるが、主には下表のとおり分類される。

タイプ	区分	主な使用地域・国
Aタイプ	アメリカンタイプ	アメリカ、日本等
Bタイプ	ブリティッシュタイプ	アジア (中国等)
Cタイプ	コンチネンタルタイプ	トルコ、欧州、中近東、ロシア等
BFタイプ		シンガポール、マレーシア・香港等
BSタイプ		中国・インド等

パナソニックでは、主に日本やアジアでの事業展開が盛んであったため、Aタイプの製品づくりには長けていたが、それ以外のタイプについては対応が進んでいなかった。

そこで近年、インドの会社を買収することでB・BSタイプの展開を開始、更にはVIKO社がパナソニック傘下に入ったことで、VIKO社の得意とするCタイプの製品をカバー、こうしたグローバル展開により全世界の需要に対応できる体制を確立できたのである。

その他製品として、パナソニックの技術も活用し、中期的にはVIKO社の屋台骨を支えるべき製品として今後力を入れていくスマートメーターや、マンション等において、照明・空調等、スマホと連携してのコントロールを行うビルディングオートメータシステム等がある。



会社概要説明風景

2. 工場見学

工場見学では、金型製造工程と金型の射出成形工程のある工場1階と、アセンブリラインがひしめく2階を見せていただいた。働いておられる従業員の皆さんも非常に礼儀正しく、かつ勤勉な様子であり、7S(日本でいう5S)も行き届いた非常にきれいな工場、という印象であった。

ショールーム的なスペースで紹介された照明スイッチカバーが記憶に残る。カラフルかつ多種多様のデザインやイラストを用い、日本ではとかく無機質かつ平凡になりがちなところを、女性や子供にも興味を持たせるアレンジを施しており、このあたりはイスタンブールの街中で売っている色鮮やかなタイルやコースター、壁掛け等を思い起こさせ、その国民性やお国柄が非常に反映された商品である、と感じた。

(後日、色鮮やかなコースターを買ってしまいました。自然と「すりこみ」されたのでしょうか? : 水谷談)



照明スイッチカバー製品の一例

3. 労働事情

(1) 報酬（技能系社員）

月例給与は平常勤務で5万円程度、交代勤務者で8万円程度ではあるが、10%程度のインフレ状況下であり、最低賃金も毎年10～15%引き上げられている。これ以外に、時間外手当、賞与（年1回、1.5～2ヵ月）および社会保険、食事提供、送迎バスなどの費用が発生している。

技能系社員のコストをグローバル比較すると、勤続5年程度の標準者で中国と同程度、勤続10年程度の高度技能者になると中国を大きく上回り、台湾に近い水準となっている。

(2) 入社／退職

増産対応もあり、非常に多くの採用を行っているが、技能系を中心に退職率が高く、技能伝承等で苦勞している。主な退職理由は、転職／進学／結婚／兵役など。特にラマダン（断食）にともなう休暇明けでの離職が多い。

事務技術系の採用については、インターネットの活用（転職サイト／ソーシャルメディア）、社員からの紹介が中心。

(3) 課題①：交通渋滞

経済成長、人口増加にともない、イスタンブール市街地が急速に拡大し、工場用地は更に東西に延びている。旧市街地を保持しながら道路整備が行われていること、ヨーロッパとアジアを分断するボスポラス海峡には、第一ボスポラス橋、第二ボスポラス橋（IHI、三菱重工など日系企業により建設）しかないことから、世界ワースト2位の交通渋滞を引き起こしている。結果的に採用エリアが非常に限定されることとなっている。

(4) 課題②：駐在手続き

駐在のための手続きについては移民問題への対応もあり、法律が頻繁に改正される、対応窓口が変更になるなど、非常に労力や時間を要する状況にある。一時は滞在許可証に3か月、銀行口座開設に4か月を要した時期もあったが、少しずつ改善されてきている。

(5) 課題③：労働法制／労働慣行

- 公的な年金制度が存在するものの、度重なる制度改定により支給開始年齢が極めて複雑になっており、個人ごとの問い合わせが必要である。
- ラマダン（断食）期間中の生産性が低下する。
- ローカル企業には労働組合が存在するが、過激な行動をとるケースも多く、日系企業においては組合を有するケースはない。

4. 質疑

Q：エネルギー、法人税などインフラコストの状況はいかがですか？

A：石油、ガスともに輸入しており、電力料金やガソリン代は割高である。

法人税率は20%、事業税はない。

Q：日本食、日本食材はどうですか？

A：中華料理は多いが、日本食レストランは限定的。食材も専門店はなく、韓国料理の食材を扱う店で買うことが多い。そういう意味で日本から生活物資を送ってくれる仕組みは助かるが、税関が厳しく、法外な関税をかけられることがある。

5. 所感

駐在員の方々より、トルコは伝統的な親日国であること、また、トルコ人労働者は一般的に勤勉、真面目であり日本人のメンタリティーに近いという生の声を伺った。そのような環境の下、先に訪問したトヨタ自動車トルコ社、VIKO社ともに、トルコにおいて日系企業としての特長を生かしながら順調に発展を続けているとのこと。ただ、職場以外の生活面では、現地トルコ内において帯同家族と離れ単身赴任とならざるを得ないケースがあること、日本食材の入手が極めて困難なこと、若干の社会情勢不安など、当地ならではのご苦勞の一端を伺うことも出来て、大変貴重な一日となった。

以上

トルコ共和国首相府投資促進機関

日 時：9月22日（火）9：00～10：30
場 所：イスタンブール トルコ共和国首相府投資促進機関イスタンブールオフィス
対 応 者：Mr.Bekir POLAT（Coordinator）
報 告 者：松井 洋明（富士電機）

1. 概要説明

計68枚に及ぶスライド資料を使った1時間余りにわたる熱心な以下の説明を受けた。

(1) 機関の概要

トルコ共和国首相府投資促進機関（ISPAT）は、海外からトルコ共和国への投資を促進するために2007年に設立された首相直轄の政府機関の一つで、トルコ本国では首都アンカラに本部と、ビジネスの中心地であるイスタンブールに事務所を置き、米、加、英、仏、独、伊、西、露、サウジアラビア、UAE、印、中、韓および日本に設けている拠点を通じ、政府機関としては珍しく民間セクター出身が多くを占める専任スタッフが多国籍の言語での対応も含めて世界規模で活動し、投資家を支援するためにさまざまなサービスを無料で提供している。



ISPATでの会議風景（ミーティングルーム内）

(2) トルコに対する外国直接投資（FDI）

トルコへの外国直接投資流入額は2003年以降の約10年間で計1,470億ドル（2002年以前の約80年間の累計150億ドルの10倍に相当）と近年急激に増えており、2014年現在、トルコに進出している外資系企業数は約41,400社にのぼる。

日本からは2002年以降の13年間で累計15億ドルのFDIを呼び込んでおり、現在、概ね200の日系企業と26の駐在事務所がトルコ国内に進出している。2014年における両国間の貿易量は35億ドルである。

(3) トルコ共和国の概要

建国は1923年で、首都はアンカラ。言語はトルコ語で通貨はトルコリラ。国土面積

783千㎥は欧州最大で、人口77百万人は欧州2位である。

国連（1945年）、欧州評議会（1949年）、NATO（1952年）、OECD（1961年）、イスラム協力機構（1969年）、WTO（1995年）、G20（1999年）に加盟しており、国際的に確固たる地位を築いている。

経済規模は2014年に世界17位で、EU諸国間では6位にあたる。人口は年間100万人増えており、2030年には欧州最多のドイツの86百万人を超える見通しで、若年人口では既に欧州最多である。57百万人がクレジットカードを利用し、71百万人が携帯電話、37百万人がブロードバンドインターネットの契約者である。

2014年において、自動車部門は17ブランドで世界17位にあたる年間100万台を生産し、商用車では欧州最大の生産国である。白物およびTV部門も欧州最大の生産国で、欧州で売られたTVの3分の1はトルコ製である。鉄鋼部門は世界8位、EU諸国との比較では2位相当の生産量である。建設部門は45カ国・313億ドルのプロジェクトが進行し、世界の建設業の上位250社中42社はトルコの会社である。航空旅客部門は1億66百万人（10年前の約3.7倍）の利用があり、トルコ航空は世界108カ国に飛んでいる。観光部門は36百万人の外国人旅行者が訪れ、世界6位の規模である。

(4) トルコが投資先たる理由

国内総生産（GDP）は8,220億ドル、直近10年間の年平均成長率は4.9%と、いずれも周辺国の中では1位である。2012年から2017年にかけての年平均実質GDP成長率も5.1%の予測で、OECD諸国において最も高い経済成長が期待されている。

消費者物価指数は1998年には101.6%もの物価上昇であったが、2015年1月では7.2%であり、2004年以降は安定して推移している。

一般政府債務残高の対GDP比率は2013年は36.3%で、EU28カ国平均87.1%に比べ健全で、2004年以降はEUのマーストリヒト基準（60%以下）を満たし続けている。

一般政府予算収支も財政赤字の対GDP比率は▲1%台で、EU28カ国平均▲3.3%を下回るとともにEUのマーストリヒト基準（▲3%以下）を満たし続けている。

人口の半数は30.7才以下で、欧州の中では特に若い人口ピラミッド構成となっている。

一人当たりGDPは2002年に3,492ドルであったが、2013年には10,782ドルへと、この約10年で3倍となり、トルコの購買力は着実に高まっている。

地理的にはイスタンブール空港から4時間以内で欧州、アジア、中東、アフリカの計56カ国・人口15億人、GDP総額25兆ドル規模の周辺市場にアクセスできる優れた立地条件に恵まれている。石油・ガスの輸送経路としても、2018年に年間160億㎥の天然ガスをアゼルバイジャンから欧州に供給するパイプラインを通す大型プロジェクトが進行しているほか、世界の有力な多国籍企業の多くがトルコを核にして周辺国へ進出している。

EU28カ国とは関税同盟により自由に物品を流通させられるほか、23カ国と自由貿易協定を締結しており自由に輸出入ができる。輸出高は2002年の360億ドルから

2014年には1,580億ドルへと拡大し、かつ輸出先は欧州から周辺国へ(2002年: EU55%、中東・北アフリカ15%⇒2014年: EU43%、中東・北アフリカ29%)と多様化している。

こうした背景には投資誘致に向けた構造改革の推進がある。外国企業もトルコ企業とすべて同様に取扱われ、外国人投資家は事前許可なくトルコ市場に参入でき、不動産を制限なく取得でき、保護され、国際仲裁が受けられ、外国人を雇用でき、資金移動が保証され、法人所得税も一律20%に引き下げた。また、投資インセンティブのスキームとしては、付加価値税免除、関税免除、法人所得税低減、社会保障負担補助(雇用主、被雇用者とも)などの各種奨励策が、経済振興状況等を踏まえて国内各地を6分類した地域区分に応じて各々賦与されている。

(5) トルコの人的資源

労働者数2,827万人、2013年の雇用増加率3.41%は周辺国で最多であり、失業率は9.7%で周辺国で概ね中位にある。有能な労働者が多く、資格要件を満たした労働力の有効性スコア(2014年)において、技能労働者、有資格エンジニア、有能な上級管理者の何れも周辺国の中では最高レベルにある。専門技術分野の大学卒業生数は機械系、電気・電子系、情報系、土木系とも年々増加し、2013年までの5年間で約1.6倍となっている。職業訓練学校の卒業生数も同様であり、専門知識や技術を持つ若者を多数輩出している。

人件費並びに生産性は、2010年を100とした場合の2013年第4四半期の実質賃金指数104.0に対し、労働生産性指数は121.2と高い伸びを示している。また、常勤労働者の週当たり労働時間は52時間、年間平均労働時間は2,139.93時間で周辺国に比べて最も長く、時間当たり労働コストは6.3ユーロで周辺国に比べて最も低い。

世界的財政危機以降の2009年から2013年にかけて新たに420万人と世界最多レベルの雇用を生み出し、失業率も5ポイントほど下げて安定的に推移している。

(6) トルコの2023年ビジョン

トルコは建国100周年を迎える2023年にGDPを2兆ドル(2013年8,220億ドル)、一人当たりGDPを25,000ドル(2013年10,807ドル)へ2倍超、輸出高は5,000億ドル(2013年1,520億ドル)へ3倍超に伸ばしていく明確な達成目標数値を掲げている。

2. 質疑応答

Q: 日本の失業率は低成長下でも概ね3~4%であるが、トルコの失業率が9.7%というのは経済発展のわりには高い印象を受けるがどうか。

A: 人口が毎年100万人増えている。特に若年人口が多く、学校卒業生も60万人いることとの関係ではないかと思われる。

Q：海外から投資を呼び込むにあたり、海外から見るとトルコにはどのようなリスクがあると認識しているか。また、各々のリスクに対して考えている対応策はあるか。

A：国ごとに感覚の違いがあり、日本に関して言えば、わが国周辺（例えばシリア）で何か起きると、必ずしも実情を知らずに危険な場所だと見なされてしまうことであり、その払拭に苦慮している。我々としては、外国投資を誘致するだけでなく、トルコでの事業開始後も、何か問題があれば（個別の紛争等当事者間の問題を除き）解決に向け継続してサポートしていくことも最も大事な役割の一つだと考えている。



ISPAT 入り口前にて
(左から6番目がベキール・ポラット氏)

3. 所感

出国を2日後に控えた9月16日、ISPAT東京事務所から電経連に「トルコ政府が急遽、9月21～22日を国の休日とすると発表したので、22日（午前中のISPATイスタンブール事務所への訪問は予定通り受け入れるが、）午後に訪問を予定していたEuropean Free Zoneおよび城内Local Companyは休業で受け入れられなくなった」旨の連絡が突如あった。また、現地到着後、ISPATイスタンブール事務所も、(休日になった故か?)当初予定されていた場所ではなく、エティラスというボスポラス海峡の欧州側に位置する閑静で高級な雰囲気漂う山手の住宅街にある(隠れ家的で迎賓館の様な)別邸に変更され、小庭付きのミーティングルームに通されて説明を受けた。

そこでは日本から前日戻ったばかりだというベキール・ポラット氏が、突然の休日化による一部予定変更について開口一番「ここはトルコですから」と冗談交りに弁解しつつも大変ウェルカムな感じで応対下さり、丁寧なプレゼンと質疑および写真撮影に応じて下さった。

トルコは一般に英語があまり通じずコミュニケーションの面でやや難ありと言われている様であるが、この時の説明も(スライド資料は英文であったが)トルコ語で、現地ガイドのオキアイ氏が会議の場まで同行して通訳を務めてくれた。トルコ(あるいは少なくともイスタンブール)は、かつての大帝国の歴史故か、いわば本流意識の様なプライドが感じられ、何かにつけて「トルコは〇〇で世界一」、「〇〇の始まりはトルコ」といった「オイラが一番」的な話が大好きそうな印象を受けたが、ここでの説明内容も端的に言えば「トルコがいかに投資先として価値が有るか」のPRで、やや自画自賛気味で耳ざわりのいい情報に終始した感は否めなかったものの、盛りだくさんな説明でトルコの事情をひと通り理解することができた。

以上

ドバイ・イスタンブール紀行

柴田 悟 (安川電機)

1. はじめに

(1) アラブ首長国連邦 (UAE) 概況

- ・ 1892年から英国の保護領であったが1971年に独立。そのため、政策や法律・規則等で英国の影響が強い国造りが行われてきた。
- ・ 政治体制：7つの首長国による連邦制。ただし、石油・経済開発は各首長国の権限。連邦政府は外交、軍事、通貨、金融等所管。
※7首長国…アブダビ、ドバイ、シャルジャ、ワムム・アル・カイワン、フジャイラ、アジュマン、ラス・アル・ハイマ
- ・ 人口：826万人。うち、自国民は95万人（2010年央、国家統計局推計）。
- ・ 面積：8万3,600km²（北海道程度）
- ・ 圧倒的なアブダビの地位（石油生産の9割、国土の8割、GDPの6割、自国民の4割強）
⇒首都とUAE大統領職はアブダビ（首長家はナヒヤーン家）。ドバイ首長はUAE副大統領職兼首相職を努める（首長はマクトゥーム家）。
- ・ 残り5つの北部首長国は、一人当たりGNPも相対的に低い水準のため財政的にアブダビに依存。

(2) ドバイ概況

- ・ ドバイはアラブ首長国連邦 (UAE) を形成する7首長国のうちの一つであり、首都アブダビに次ぐ第二の都市。
- ・ 人口：約120万人。うち、自国民は約22万人
- ・ UAEの首都アブダビは石油、ガス中心の経済構造であるが、一方のドバイは資源に乏しいことから、多様なフリーゾーン開設や港湾・空港開発等のインフラ整備を大胆に推進し、非石油部門育成に成功。商業、物流、観光等のサービス業の比率が高い。
- ・ アフリカや中央アジア、インドといった有望な新興市場へのゲートウェイとしての地位確立により、ドバイ自体の成長につなげる戦略をとる。

(3) トルコ・イスタンブール概況

- ・ 日本とトルコは同じ時期に西欧列強の脅威にさらされる中、ともに自国の西欧化を推進。エルトゥールル号遭難事件やトルコ航空邦人救出事件等の象徴的な出来事も経ながら、100年以上にわたる友好関係を築いている。
- ・ トルコ全体の人口は2014年で約7800万人。2018年には8,000万人、2034年には9,000万人に達する見込み。
- ・ 首都は政治の中心アンカラ。イスタンブールは1,400万人の人口を抱えるトルコ最大の都市。

- ・ 経済は内需主導（民間消費がGDPの約7割）で、商圈はほとんど西部の大都市に集中。（イスタンブールに一極集中する消費：23.2%）
- ・ 政府は「VISION 2023」という成長戦略を掲げ、経済規模世界10位以内（現在は17位）を目指している。
- ・ 欧州・中東・北アフリカ等の主要市場の中間に位置する地理的優位性により、多くの外資系企業がトルコに生産・輸出・販売拠点を設立。（進出外資企業は約2,700社）
- ・ 日系企業は約150社が進出。撤退事例は少なく、2011年以降は進出が加速している模様
- ・ 日系製造業は20社、うち15社は自動車・同部品製造。その多くはイスタンブール周辺に集中。
- ・ 人口全体のうち、29歳までが53%、39歳までが68%と若年層の労働力が豊富。
- ・ また、勤勉で真面目な性格の労働者が多く、日系企業の現地社員への評価は高い。

2. ドバイ紀行

成田を出発しおよそ10時間のフライトの後、我々調査団一行はドバイ国際空港に無事到着した。到着時刻は現地時間の9月19日（土）午前4時前であったが、世界最大級のハブ空港であるドバイ空港ターミナル内は、旅行者こそまばらなもの煌々と灯りがともり、忙しく働く空港スタッフの姿が多数見受けられた。入国審査を終えた我々はエジプト人ガイド、ムハマッド氏と合流し一旦宿泊先ホテルへと向かった。

一同はチェックインを終え小休止をとった後、マイクロバスに乗りドバイ市内視察へ。車中でムハマッド氏より「ドバイの人口は120万で国民は約20%」という説明を受けた。「人口のうち国民は20%」というコメントに頭に一瞬「？」マークが浮かんだが、ガイド、エジプト人のムハマッド氏のような外国人出稼ぎ労働者が人口の約80%を占めるとのこと。確かに車窓の外を眺めると、いわゆるアラブの伝統衣装をまとう「自国民」を目にすることはほとんど無く、インド系、アジア系と思われる人々が多く目に付いた。ちなみに、ドバイ政府が「自国民」のみに与える優遇策は非常に手厚く、一例を挙げると、結婚する際には夫側へ日本円換算で準備金として200万円に加え、3,000万円相当の豪華な新居と土地が与えられるそうである。

市内視察では、かつては有名な天然真珠の産地であったというジュメイラ地区、モスク、ドバイ博物館、かつての伝統的な町並みを保存するパキスタヤ地区などを散策。海岸近くの風光明媚なジュメイラ地区では、先ほど説明を受けた「自国民」の豪華な邸宅が通り沿いに多く目に付く。市内を走る自動車は欧米メーカーの高級車も目を引くが、日本車も非常に多い。（特にタクシーはほとんどが日本車であった）日本車人気の理由は高品質、特に土地柄冷房機能が重視される影響とのことである。

昼食を終えた我々は、その後ドバイのシンボルである高さ828メートルを誇る世界一の高層ビル「ドバイ・シティー・タワー（ブルジュ・ハリファ）」へ移動。展望フロアからはドバイ全体が一望でき、そこから見おろす地上はジオラマ模型のように小さく、いまだかつ

で経験したことのない眺望であった。まさに、中東のみならず世界の経済・交通の要衝として発展を続けるドバイを象徴する建物であった。



ドバイ市内のジュメイラ・モスク前にて ドバイ・シティー・タワーからの眺望

3. イスタンブール紀行

ドバイでの旅程を順調に終えた我々は、翌9月20日（日）夕刻にトルコ、イスタンブール・アタチュルク国際空港に到着。折しも同空港の入国審査窓口は大混雑で長蛇の行列が出来ており、係員がその大群集をさばき切れておらず、我々はここで入国手続きに1時間以上を費やすことになった。（入国早々、一同に若干不吉な予感がよぎる…）

ようやく入国審査を終えた我々は、専用バスにてイスタンブール市内の夕食会場へ移動。バザールのように賑やかなその一角は、街頭芸人が奏でる伝統音楽が流れ、また、きらびやかな電飾や国際色豊かな観光客で溢れ、まさにヨーロッパとアジアの接点として古から国際都市として発展してきたイスタンブールを象徴するエキゾチックな街並みであった。そこで世界三大料理の一つである美味しいトルコ料理に舌鼓をうち、入国審査時のストレスが一気に解消された一行であった。

翌21日（月）は、既報告の通り、トヨタ自動車トルコ社、パナソニックグループのVIKO社を訪問し、翌22日（火）は、午前中にこれも既報告の通り、トルコ共和国首相府投資促進機関（ISPAT）を訪問後、午後はEuropean Free Zoneを訪問予定だったが、日本出発直前にトルコ政府から発表された休日変更の影響を受け、当初予定されていたEuropean Free Zone内の企業が当日休業となり訪問出来なくなった。この一件も、国情の違いを感じる我々にとって貴重な出来事であった。

そこで、22日（火）午後は普通の視察ではまず訪問できない、トルコエディルネ地方（ギリシャ・ブルガリア国境）にある世界遺産の「セリミエ・モスク」を訪問した。

セリミエ・モスクはエディルネの街の中心の丘の上に立っており、スルタン・セリム2世（1569～75）により建設され、典型的なオスマン様式で、オスマン朝時代の技術の高さと建築家のたぐいまれな能力が如実に出ているモスクといわれており、現在もモスクとして使われており、その荘厳さに圧倒された。



トルコ エディルネ地方(ギリシャ・ブルガリア国境) 世界遺産:セリミエ・モスク

翌23日(水)はイスタンブール市内視察ということで、午前中は世界遺産であるイスタンブール歴史地区の「アヤソフィア大聖堂(アヤソフィア博物館)」と「スルタンアメフト・モスク(ブルーモスク)」を訪問した。

アヤソフィア大聖堂は、現在アヤソフィア博物館と呼ばれているが、ローマ帝国のコンスタンチヌス帝によって建てられ、6世紀にユスティニアヌス帝によって再建された巨大なドームは地上55メートル、直径33メートルもある。元々教会として使われていたところがオスマントルコ以降イスラム教のモスクとして使われており、正に西洋・アジア文化の融合的歴史遺産といえる。また、スルタンアメフト・モスクは内部の壁が美しい青と白のイズニックタイルで飾られていることからブルーモスクという名で広く知られており、その美しさに魅了された。



世界遺産:「アヤソフィア大聖堂(博物館)」



「スルタンアメフト・モスク(ブルーモスク)」

また、午後はヨーロッパ大陸とユーラシア大陸の両岸に位置するトルコという国を一望できる「ボスポラス海峡」を視察した。海峡の海岸に点在しているドルマバフチェ宮殿、トプカプ宮殿、ルメリ・ヒサル要塞等の数々の歴史遺産が観察でき、トルコという国が両大陸に跨る広大な国であることが実感できた。



世界遺産： 「ドルマバフチェ宮殿」



「ルメリ・ヒサル要塞」



ボスポラス海峡からヨーロッパ大陸とユーラシア大陸の両方を望む



ボスポラス海峡を挟みヨーロッパ大陸とユーラシア大陸に跨るイスタンブールは、同じ海峡都市ということで山口県下関市と姉妹都市であるとのこと。私事だが、小生は下関市と関門海峡を挟んだ北九州市に勤務しており、イスタンブール市内を移動中の車窓から眺めた海峡を行き交う多くの船舶、大勢の人で活気に溢れる港町、日系企業も建設に深く関わったという白く大きな吊り橋など、それらの景色はまさしく関門海峡付近のそれを思い起こさせるものであった。歴史上様々な理由・目的で日本を訪れたトルコの人々も遠路はるばる到達した極東の地、日本の風景にきっと同様な印象を持ったことであろう、それも親日的な国民性が形成される一因となったのではないだろうか、との深い感慨を抱いた。



イスタンブールボスポラス海峡を望む
レストランにて



多くの観光客で賑わうグランドバザール

以上

おわりに

副団長 田代康彦（日本電気）

今回の訪問先の選定にあたっては、経済発展が顕著で、市場としてまた事業拠点展開として今後有望な地という観点と、現地の治安情勢、過去の視察地や若手の海外研修先との重複を避ける等の点を考慮して、ドバイ、トルコという選択を行った。訪問の数ヶ月前に起きたイスタンブール市内の警察当局を狙ったテロの発生や、出発直前に発せられたトルコ国内の休日宣言による訪問先のキャンセルがあり、いささか不安な面もあったが、関係各位の適切な対応で、安全かつ充実した視察となったことに、まずは感謝申し上げたい。

訪問前のイスタンブールの印象は、ヨーロッパとアジアの接点であり、双方の文化が入り混じったエキゾチックな街、ローマ時代にまでさかのぼる歴史的な街、最近では2020年のオリンピック、パラリンピック招致で東京のライバルだった街、はたまた、我々世代には庄野真代さんの歌に登場する街(飛んでイスタンブール)等であった。確かに東西文化、キリスト教とイスラム教、古い街並と最新のビジネスセンターやショッピングモールと、対照的なものが、起伏の多い土地に所狭しと混在する、でもそれが違和感なく感じられる魅力的な街であった。

イスタンブール訪問前にドバイに立ち寄り、起伏がまったくない砂漠の中に高層ビルが乱立する、圧倒的なまで現代的に作られた街を目にした後だっただけに、好対照であった。特にドバイ最大の収入源にふさわしい巨大なショッピングモールさながらのドバイ空港と、日本のやや古い地方空港を思わせるイスタンブール空港の対比は印象的であった。ドバイからイスタンブールに向かうフライトの待ち時間に搭乗口そばのおしゃれなレストランでのひと時を過ごした後、経験したイスタンブール空港入国カウンター前の大行列にはうんざりし、その後の旅程に不安も感じたが、その直後の夕食で食べた黒鯛の塩焼きの美味しさに、日本人としては、すっかり安心して期待も高まったイスタンブール初日が思い出される。

訪問先や街の印象については、メンバー各位のレポートに詳述されているので、もはや記載することはないが、いろいろな意味で多様性や対照性を実感した変化に富んだ視察であった。

実は、私は、課長だった2002年にも当時の部長の代理として電経連の海外視察団に参加させていただいた。当時話題になっていた「ワークシェアリング」について調査するということで、オランダやドイツを中心に約10日間の訪問だった。労働時間の概念や職務範囲の明確さなど日本との違いを認識する一方、我々と共通の悩みも持たれていることも実感できた。当時と比べてこの10数年間のIT環境の改善は著しく、日本にいながらにして、豊富な情報が、映像も含めてリアルタイムに入手できるようになった。ディスプレイを通してではあるが、さながら現地に行ったかのごとき錯覚を覚える。しかし、それは錯覚であり真実ではない。やはり、現地の土地を踏みしめ、現地の空気を吸い、現地の方の肉声を聞き、現地の香りや味を実感する、

まさに五感で体感してこそ、真実に近づくことができる。

電経連では、今回のような視察団の他にも若手向けの海外研修や国内での研修等、現地、現場に触れる機会がもてるプログラムを用意いただいている。体感する機会を得ることとともに参加メンバー間の交流が永続的に続くきっかけの場にもなっている。今後もこのようなプログラムの充実と加盟各社からの積極的参加を期待したい。

ところで、去る10月10日、トルコの首都アンカラで発生した爆発事件で、100名を超える方々が犠牲となられた。我々の帰国直後の事件であったため、大きな衝撃であった。犠牲となられた方々の御冥福とトルコ国内の治安の安定並びに周辺国を含めた平和と繁栄を祈念してやまない。

最後に、今回の我々の訪問に対して、お忙しい中、とても有意義な場をつくっていただいた現地訪問先の関係者の方々、快適な旅程をリードしていただいた現地ガイドのムハマッドさん、オキアイさん、ツアコンの林さん、今回の視察の企画および具体的アレンジをいただいた橋口さんはじめ電経連事務局のみなさん、そして赤木専務理事はじめ視察団のメンバー各位に心から感謝申し上げて、あとがきとさせていただきます。

以 上

事務局後記

赤木 恭夫（電経連）

「第8次海外調査団派遣」が4年ぶりに実施されたが、滞りなく無事終了することができ、事務局としてほっと胸をなでおろした、というのが実感である。

出発間際（本当に出発の2日前）になり、9月23日からの現地での祝日が2日間前倒しになるとの情報が入り、「真っ青状態」になったが、適用範囲が公務員、学校等が原則で民間企業は個別に前倒しの実施可否を決めるというのがトルコの慣習のようで、有難いことに訪問先のトヨタ自動車トルコ社、VIKO社、トルコ共和国首相府投資促進機関（ISPAT）は予定通り対応いただき、スケジュール変更は現地企業のEuropean Free Zoneだけであったのは、本当に救われた思いであった。

また、リスク管理の観点からも、イスタンブールでクルド系反政府勢力等のテロが数件発生していたため、団長・副団長ともぎりぎりまで「実施の可否」を慎重の上にも慎重に見極めた上で、実行に踏み切ったことから、上記日程変更以外は全て予定通り完了できたことが、事務局として何よりの喜びである。

今回ご参加戴いたメンバーは、普段は分刻みのスケジュールで動かれておられる人事部長の皆様であることから、この視察で全く切り離された「別世界」に行き、「腹を割った、ざっくばらんな懇談」ができたことも、私としては大変、有難かった。

戻ってきた翌週に早速、現地で撮影した集合写真等をメンバーにお送りしたところ、本海外視察から戻り、まだ数日しかたっていないのに、「もう遠いまた夢」という感じだとのコメントがかえってきた。

それでも、メンバーのほとんどの方が初めてトルコ及びUAE・ドバイを訪問し、現地の日本企業の状況や経済の状況、人事労務関連事情等を具に視察できたことが、参加者各位にとり、「本当に新鮮で有意義な体験」となったのであれば大変幸甚である。



ドバイ 世界最高級7つ星ホテル「ブルジュ・アル・アラブ」を背景に（絶対に泊まってませんよ[笑]）

以上