

トルコ共和国の最新ビジネス環境・ ビジネスチャンス

双日株式会社

現所属 : CFO, Istanbul PPP Sağlık Yatırım A.Ş.

(トルコ病院Public-Private Partnership案件 事業会社"SPC")

2015年～2017年 : トルコ病院PPP Working Teamとして執務。

2022年12月～ : バシャクシエヒール松桜シティー病院にて執務、現在に至る。

バシャクシエヒール松桜シティー病院概要

2017年 10月 工事開始
2020年 4月 完工
5月 開院

1日の来院者数 : 約7万～8万人
1日の外来患者数 : 約25,000人

İSTANBUL



病床数
2,721 床



総建築面積
1,000,000m²



医療従事者
医師/看護師
9,090人



手術室
90室



ICU
327室



新生児ICU
100室



MRI 9
CT 12
DR 28



LINACS 7
SPECT 2
SPECT-CT 5
PET|CT 3



**BAŞAKŞEHİR
ÇAM ve SAKURA
ŞEHİR HASTANESİ**
• AÇILIŞ TÖRENİ •
21 MAYIS 2020 / İSTANBUL

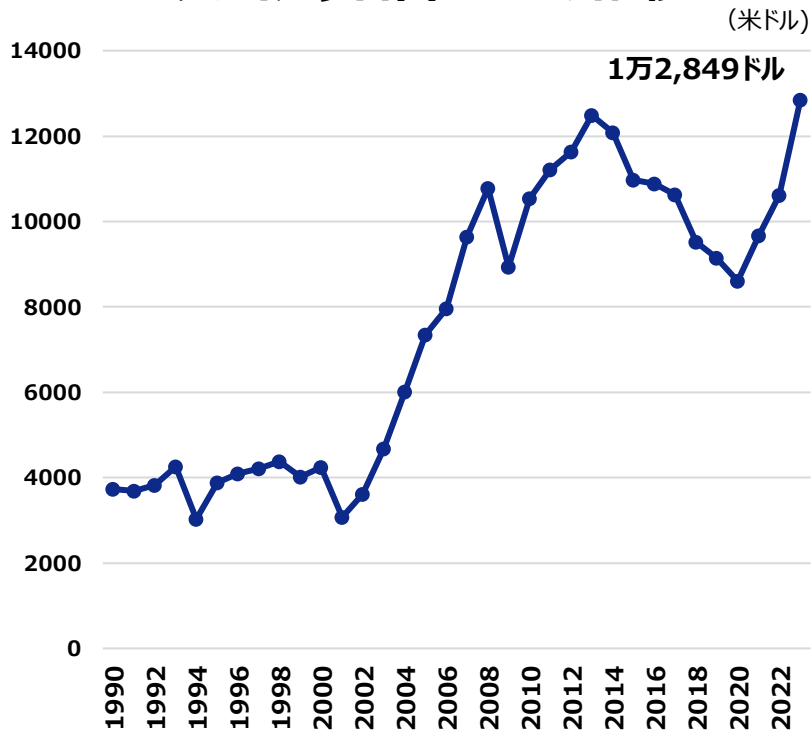




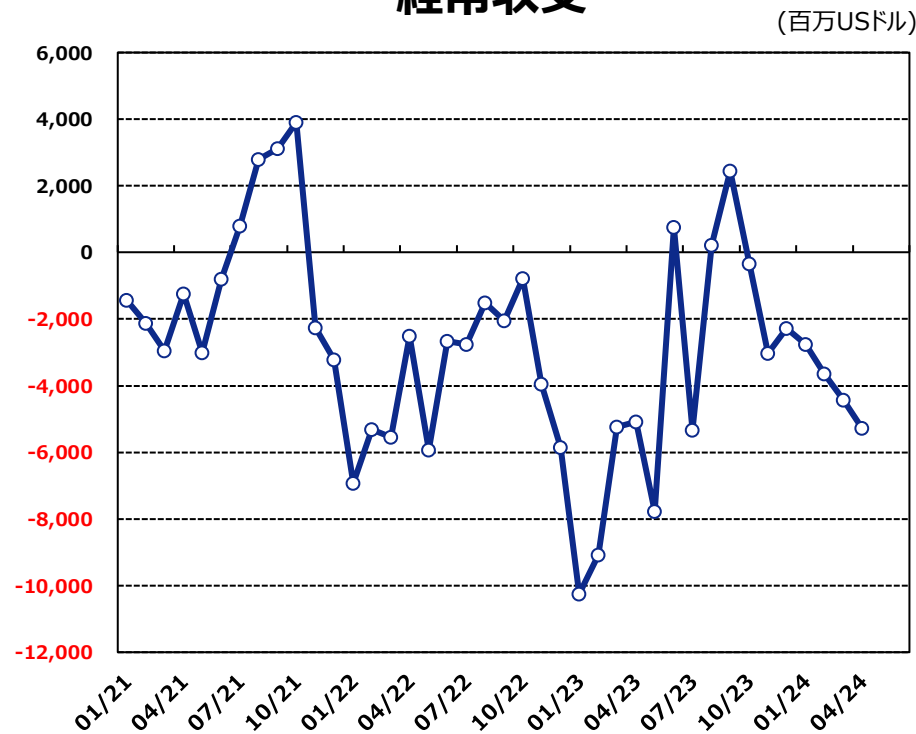
- 面積：78.1 万km²（日本の約 2 倍）
- 人口：8,537 万人
- 首都：アンカラ（人口 580 万人）
- 民族：トルコ系 70～75%、クルド系 19%等
- 宗教：イスラム教 99.8%（主にスンニ派）、ギリシャ正教、ユダヤ教等
- 言語：トルコ語（公用語）

- 政体：共和制
- 元首：レジェップ・タイップ・エルドアン大統領（Recep Tayyip Erdoğan、70 歳）
（23 年 5 月再選、任期 5 年）
- 議会：一院制、600 議席（任期 5 年）
- 政党：与党－公正発展党（AKP、親イスラーム）268 議席、民族主義者行動党（MHP、トルコ民族主義）50 議席、
新福祉党（YRP、民族主義・親イスラーム）5 議席
野党－共和人民党（CHP、中道左派・世俗主義）169 議席、緑の左派党（YSP、左派・親クルド）61 議席、
優良党（IYI、中道右派・民族主義）43 議席、トルコ労働者党（TIP、左派・親クルド）4 議席
（23 年 5 月の議会選挙開票結果）
- 外交：多角的な平和外交を基調とし欧米との協調関係が基本姿勢、ガザ対応が優先課題の一つ
- 対日関係：親日国であり、首脳外交・要人往来も活発、2024 年 日本とトルコは外交関係樹立 100 周年
- 在留邦人数：1,752 名（23 年 10 月）
- 企業拠点数：275 社（22 年 10 月現在）

1人当たり名目GDPの推移



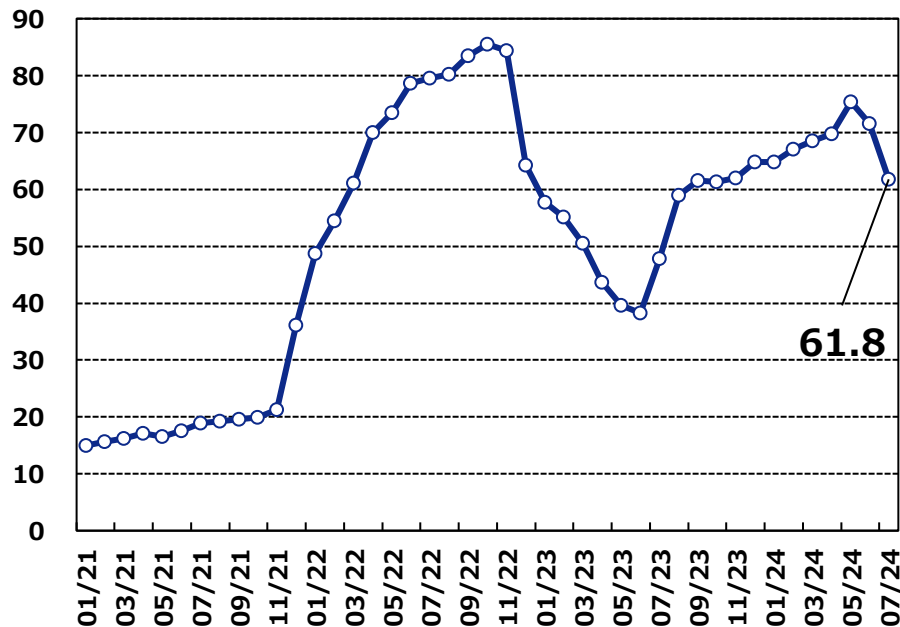
経常収支



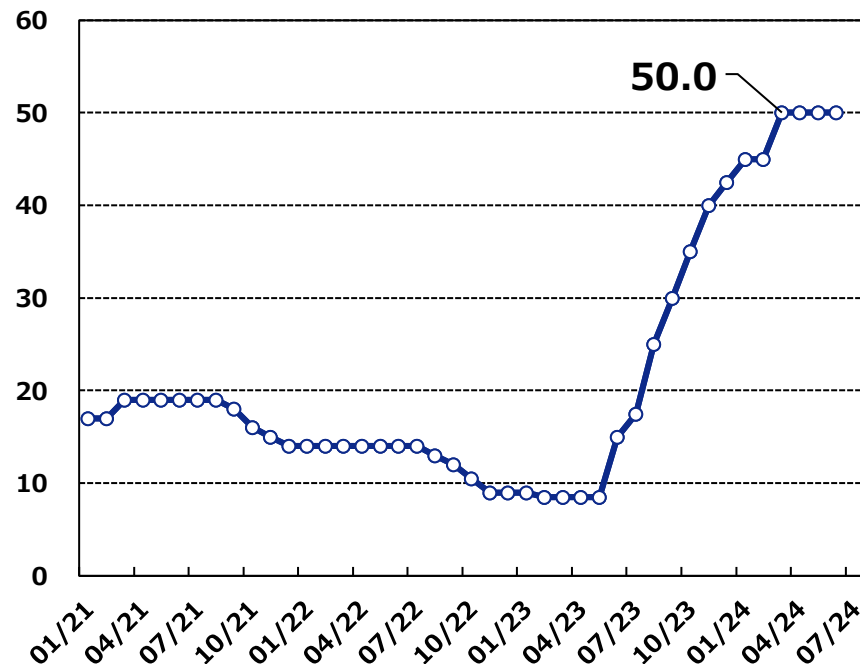
- 一人あたり名目GDPは2023年に**1万2,849米ドルと最高を記録**
- 豊富な労働力に支えられ、消費を中心に経済は拡大。一方で所得の不平等さを示すジニ係数は15年以降上昇傾向。1人当たりGDPが増加する一方で**所得格差が拡大**

- トルコはエネルギーの大半を輸入に依存、**経常収支は慢性的に赤字**
- 政府は経常収支赤字の削減を目指し**輸出産業の国際競争力の強化**を図るとともに、近年では**再生可能エネルギーへの転換に注力**（構造変化の実現には長期的な取組みが必要）

消費者物価上昇率（前年比%）



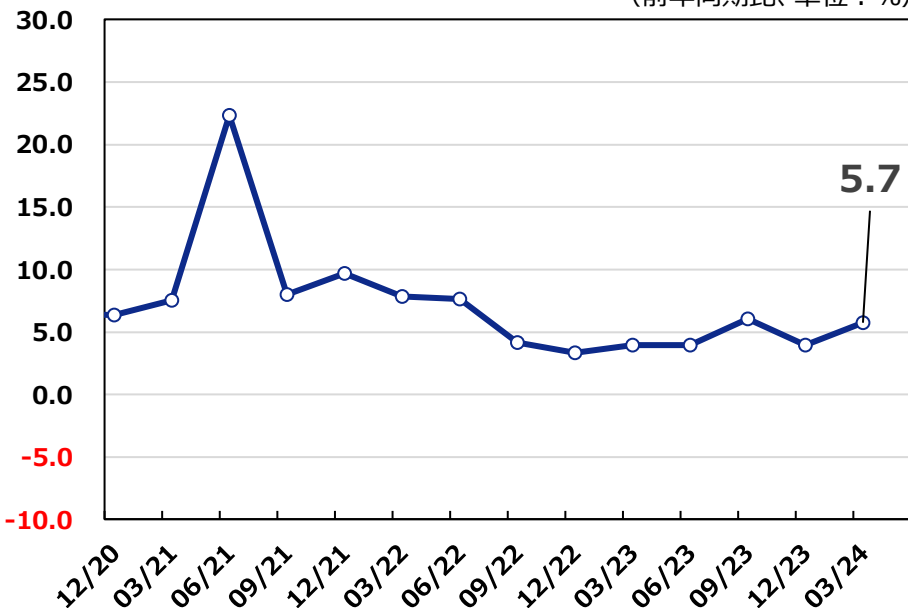
政策金利（%）



- 消費中心に経済成長を遂げてきた中で、2018年以降エルドアン大統領の方針に沿った非伝統的な経済政策を実施。高インフレが続く状況で財政刺激策に加え金融緩和策がとられた結果、消費が過熱し経常赤字の拡大や外貨準備の枯渇を招く。
- 2023年5月の選挙で再選を果たしたエルドアン大統領は副大統領（経済担当）にユルマズ氏、財務相にシムシェッキ氏を任命。この2人が主導する「新経済チーム」の下で政策方針を転換し、**インフレ抑制を最優先課題として取り組む**。
- 政府と歩調を合わせる形で中央銀行は2023年6月から2024年3月にかけて政策金利を累計4,150bps 引き上げ、金融政策の正常化を進める。

GDP成長率（実質）

（前年同期比、単位：％）



主要機関による実質GDP成長率見通し

	公表	2024	2025	2026
トルコ政府	2023年9月	+4.0	+4.5	+5.0
IMF	2024年4月	+3.1	+3.2	+3.3
世界銀行	2024年6月	+3.0	+3.6	+4.3

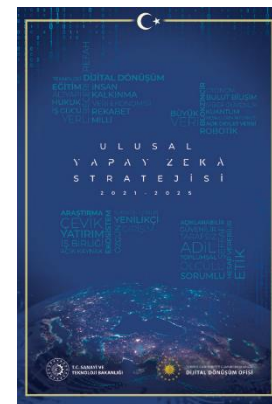
（単位：％）

- トルコの実質 GDP 成長率はコロナ禍のもとでも個人消費の急速な拡大を主因にプラスを維持
- 2023 年6 月から高インフレへの対応として金利引上げに転じて以降も消費は底堅い動きを示し、2023 年の成長率は前年比 +4.5%
- 2024 年第 1 四半期も引き続き**民間消費が成長を牽引**しており、前年同期比 +5.7%と成長率が前期（同 +4.0%）から加速
- 主要国際機関は2024・2025年の成長率について、金融引締めが景気を冷やし民間消費の伸びが弱まるとして +3%台と予測

● 2021年8月に初となる国家AI戦略を策定

AI（人工知能）の活用を通じたイノベーションの創出や、より信頼性の高いデータに基づく価値の創造などを旨とする戦略的優先項目は以下の6項目

- AI分野における専門家育成と雇用の拡大
- AI分野における研究、起業、イノベーションの支援
- 信頼性の高いデータとインフラへのアクセス促進
- AI技術の社会への適応のための規制
- AI分野における国際協力の強化
- 構造改革および労働市場改革の推進



● 第12次国家開発計画（2024-2028年）

安定成長からグリーン・トランスフォーメーション、デジタル・トランスフォーメーション、社会構造から耐災害性、持続可能な環境からグッド・ガバナンスに至るまで国が必要とする政策枠組みを定める

➤ **同計画でデジタルトランスフォーメーションの重要性がより高いレベルに引き上げられる**

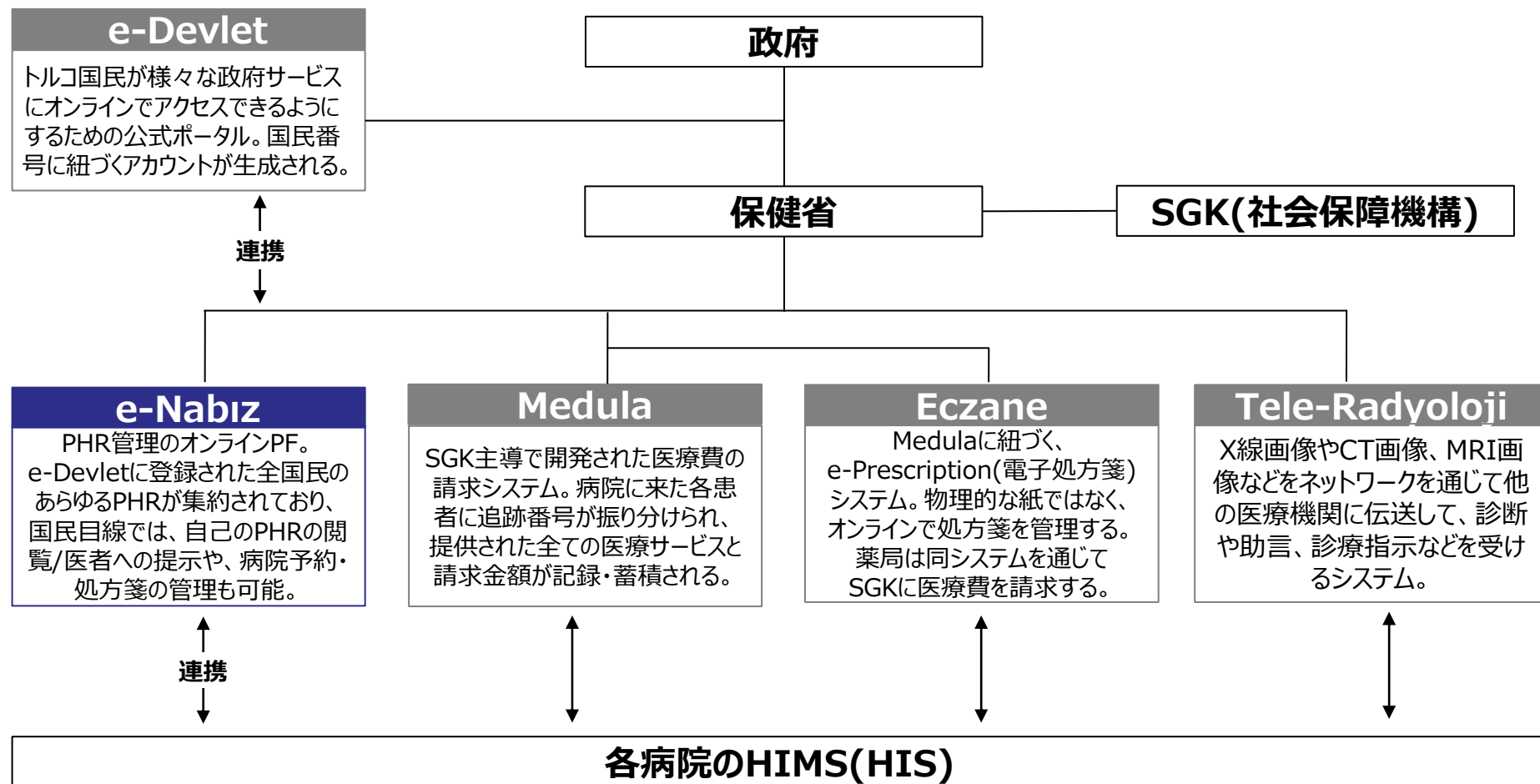
● トルコのAI企業は1,000社を突破、フィンテックが活況

イスタンブール商工会議所（ITO）の研究機関の24年5月調査によると、トルコの人工知能（AI）の企業数は1,195社
大統領府財務局の最新レポートによると、24年1月～5月のフィンテックのスタートアップ企業への投資は過去最高の1億6,600万ドルを記録

例) 2024年2月 ATMソフトウェアや、交通機関の非接触型決済システムなどのデジタル決済ソリューションを手がけるDgpaysは
2回目の資金調達ラウンドで大口出資を受け、評価額が6億ドルとなり、創業から2年足らずで2倍

2024年4月 株取引の仲介アプリを手がけるMidasがシリーズAの資金調達ラウンドで4,500万ドルを調達

- トルコは、医療機関から収集されたあらゆる健康データ(PHR : Personal Health Record)を一括管理する制度とシステムを有する。
- その代表格「e-Nabız」は、ネット上で安全にアクセスできる、世界最大かつ最も包括的な医療情報インフラと言われている。



●院内での具体的なDX化

- 官民双方にて、松桜シティー病院をトルコ全土のPPP病院のモデルケースとして完成させたい目論見があり、「病院のデジタル化」によって、医療の質とスピードを向上させる取り組みを実施。
- 弊社にて、HIMSサービス業者のTurkcell社と共に官側の要求に応え、ペーパーレス化を実現。
- 紙のフォームを用いた業務をリスト化。必要不必要を判断し、HMIS等のシステムに組み込む作業を実施。
- 従来紙ベースで実施の175業務全てをデジタル化。
ex. 看護記録、ナース間の申し送り、診察時のメモ、
予約台帳。
- 病理検査工程のDX化に於いては、病理検査医からの反対に合い、関係者で相談結果漸くペーパーレスを実現。問題点として、
 - 医療現場として、業務の可視化への警戒。
 - 自身のやり方を変える事の抵抗感。
 - 責任の所在が明確化する事への違和感。

産業革命以来、医療現場では、過去のやり方の踏襲を重んじる慣例が良しとされる職場風土、変革が起こりにくい状況がある。プロセス変更による、責任の所在など、今回の様なTOP DOWNの指示が必要。

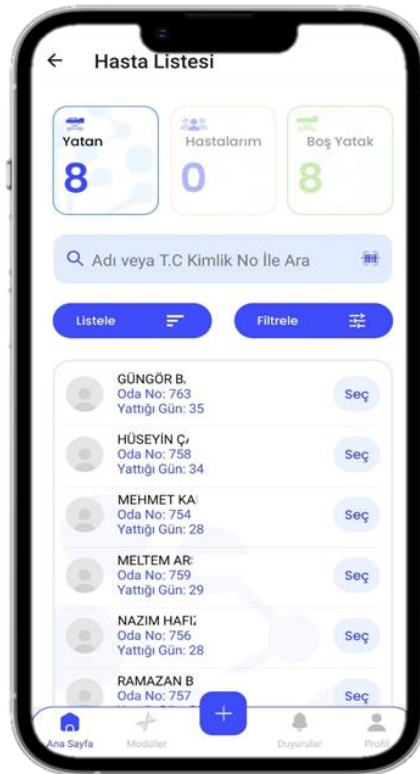


●データのMobilization

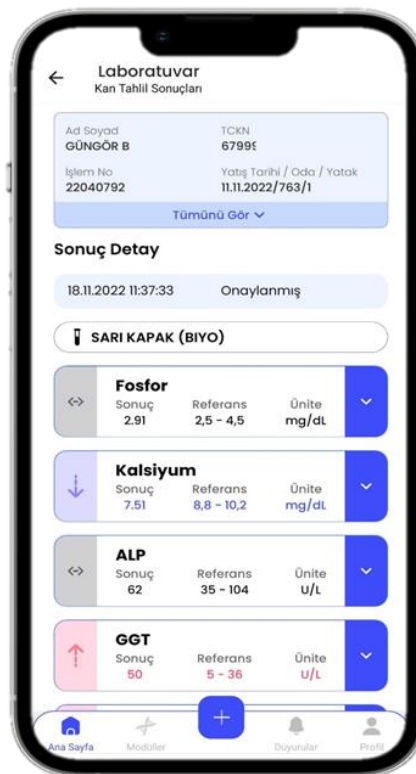
- 当院のHIMSは、Turkcellによって専用アプリが開発され、各医者・看護師が自身のモバイル端末を用いてHIMSにアクセスできる仕様になっている。
- 更なる医療効率化のため、院内のあらゆる業務をモバイル端末経由可能とする希望があり、今後も官民連携で更なる機能向上が求められている。
- Handyで持ち運び・閲覧も簡単な携帯電話での利用で、専用タブレット等の新たな端末が不要。



医者が使用する際のログイン画面。



自分の診療科を選択することで、その日の患者予約情報や空きベッド数が分かるDash Boardが表示される。



自身が受け持つ患者の電子カルテも、HIMSを通して閲覧可能。上図は、患者の最新のLaboratoryの結果。



PACSとも連携しており、Imagingの検査結果も表示できる。

●ビルディング オートメーション

- 保健省では、Midos（Central Monitoring and Evaluation Automation System）を保健省全病院に普及させる目論み。DX化の進むバシラクシエヒール松桜シティー病院をモデル病院として、保健省傘下病院のインフラを保健省で一括管理を目的としている。
- 設備の稼働状況、メンテナンス状況等の把握、エネルギー効率改善などを計画。
- 既にBMSを導入する病院もあり、Midos導入で何を具体的な目標とするかは把握出来ていない。

●AI（人工知能）

- 大統領府傘下の、Digital Transformation Officeでは、AI戦略を策定。
- 医療分野では、疾病データの活用により、治療などの分野へのAI活用を検討。

●エネルギー効率

- 消費エネルギー改善に関わる、エネルギー資源省からのインセンティブ。
- 低エネルギー消費社会への転換。

●ロジ特区

- 第三国展開として、隣接するイラク（約4,200万人）、シリア（約1,800万人）、イラン（約8,500万人）等へのアクセスとしてのトルコ。
- 既存ロジ特区に加え、南東部、黒海沿岸等でのロジ特区新設の動き。南東部（ガズィアンテプ、ハタイ、シャンルウルファなどの地域）は、中東への貿易の促進の期待。

●都市再開発（イスタンブール）

- 地震リスクの高まりと、老朽化したインフラの改修。
- 再保険市場の縮小。耐震設計の必要性（地震対応コース）による、長期目線での地震リスク回避。

●農業分野

- 食料自給率の下落。
- 日本の技術による、生産性向上などへの期待。

●PPP（官民連携）

- 病院PPPの後続案件はEPCの形態を取るも、開院済みPPP19件にて民間手法の学びが終わった後、如何に運営モデルを変更するか？ 将来のHand Back後のOperationを如何するか？ サービスの低下を如何改善出来るか？
- 大規模インフラを、政府機関だけでは対応出来ない問題を如何、政府としてマネージするか？

●沿革：

1965年：アンカラ駐在員事務所（日商岩井として）

1983年：イスタンブール駐在員事務所開設（主に水力発電用プラント機器、医療機器、化学プラントなど）

2015年：双日ヨーロッパplc イスタンブール支店(化学品を中心とした自社貿易事業を開始)

2020年：バシャクシヒール 松桜 シティー病院

2022年：双日ヨーロッパGmbH イスタンブール支店（化学品を中心とした事業運営）

2023年：Sojitz SOLVADIS GmbH イスタンブール支店に社名変更



1) コーティング業界向け液体化学品

年間50KMTの溶剤販売とタンクオペレーション塗料

インキ、接着剤分野で展開

製品：溶剤（ホワイトスピリット、トルエン、キシレンなど）

2) 無機化学品

アジア向け無機化学品・鉱物の輸出

製品：FeB（鉄ホウ素）などのホウ素製品、ソーダ灰、

アルミニウム製品、Cr鉱石

3) 特殊化学品

化学モノマーの供給

製品：UPR及びコーティング原料（無水マレイン酸、DCPD、アジピン酸、添加剤等）

ゴム、PVBフィルム（自動車用ガラスフィルム）

4) 包装材料

食品パッケージメーカーへの原料供給

製品：EVOH、タイレジン、アロックPETフィルム、

ナイロンフィルム、グリーンPE



- トルコは古くから欧州企業の生産拠点として機能し、巨大な国内市場および周辺諸国へのアクセスの優位性を持つ。EUとの関税同盟などトルコが有する周辺諸国との経済関係性も相俟り、**多くの企業が欧州・中東など周辺諸国の生産拠点、ハブ機能を有する地域統括拠点を設置。**



➤ 7月に中国のBYD（比亞迪）が約10億ドルの投資を発表

トルコ西部マニサ県に年産15万台の電気自動車（EV）と充電式のハイブリット車（HEV）の生産工場、モビリティ技術開発センターを設立EUが中国製EVに追加関税を実施することから、欧州向けの生産拠点となる予定

- ✓トルコは2023年に急増したEVを中心とした中国ブランドの急増を警戒し、中国からの輸入自動車に40%の追加関税を課す。
- ✓他方、トルコに生産投資を誘致するため、中国製自動車に対する追加関税に関する大統領令に「投資奨励証明書による関税免除の恩恵を受けた（中国製自動車の）輸入については、追加関税は適用されない」との条件を追加し、トルコへの投資誘致に注力。
- ✓中国の奇瑞汽車と上海汽車集団（SAIC）もそれぞれ10億ドル規模でトルコに新工場を建設する可能性があり、協議が進められているとの報道があるなど**中国自動車メーカーのトルコへの関心が高まる。**

●法律・税・規制

- 兌換規制など明文化されていない業界への指導などに対するご相談。
- 特定事業者に対する不公平な法人税率の採用。

●DX関連

- DX化に就いては、他国の先陣を切ったの試み。
- トルコ政府のDX化が、日本より進んでいる現状あり。実績を示す上でも実績が欲しい。

ご清聴ありがとうございました。

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、双日株式会社の見解を代表するものではありません。当社が信頼できると判断した各種データおよび資料に基づき作成しておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。レポートのご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。なお、無断引用および転載はお断り致しております。