

トルコ三菱東京UFJ銀行 設立までの歩み

——日本とトルコの金融の
架け橋を目指して——



トルコ三菱東京UFJ銀行
頭取
山口 透

はじめに

弊行は旧東京銀行イスタンブール駐在員事務所として1986年に当地に進出した。進出当時は駐在員1名と現地スタッフ3名の計4名という小さな所帯だった。以来27年間、主にトルコのビジネス環境にかかわる情報収集と発信をミッションとして当地で業務を続けている。

これまで何度か、現地法人設立を含めた当地への進出を検討した時期もあったが、日系企業進出数が限られていたこと、2001年以降当地における新銀行の開業許可が認められなかったこともあり、見送ってきた経緯がある。

また今でこそ、新興国のフロントランナーとして注目を浴びているトルコだが、2005年以前は海外企業にとって、さほど注目されるマーケットではなかった。トルコは2001年に深刻な経済危機を経験し、国際通貨基金（IMF）の管理下で金融セクターを中心に構造改革を行った。80数行あった銀行のうち30行近くを閉鎖し、銀行セクターの強化を行い、その後10年以上もの間、新銀行の開業は認められなかった。

こうした構造改革を経て投資環境を整備してきたトルコが、外国企業から投資対象国として注目を浴びるようになったのは、2005年にトルコが正式に欧州連合（EU）加盟候補国となったことである。その後は順調に海外からの投資が増え、2002年に5000社程度だった外資系企業数は、2013年には3万6000社を超えた。その多くは欧州系企業だったが、ここ数年は日本企業の進出も加速するようになった。

特にリーマンショック後、日本企業がトルコに熱い視線を送るようになった。これはリーマンショック後、トルコが速やかに景気の回復を果たしたこと（2010年

GDP成長率9.2%、11年同8.8%）、若く人口の多い消費地としての将来性が認識されたこと、質の高い労働力が安いコストで得られる生産地としての魅力、またトルコがもつ地政学上のユニークさといった背景があったのではないかとと思われる。

トルコでの開業に向けて

弊行は、2012年の6月に当地進出を決定し、13年11月に開業の運びとなった。当地で銀行を開業するためには、本邦金融庁の認可取得に加え、銀行の設立と営業の2つの許可を受けることが必要となる。弊行の場合、銀行設立申請が12年8月、設立許可が12年12月、営業許可取得が13年9月と比較的スムーズな開業プロセスであったと思われる。日本の銀行が進出してくるというニュースは金融業界の中でも大きく取り上げられたので、いろいろな意味で注目の的となった。そのおかげもあって現地行員の採用もスムーズだった。弁護士や会計士といったプロフェッショナルを通じ、またこれまで駐在員事務所と関係のあった方々を通じて本当にたくさんの履歴書が送られてきた。また、トルコ国外からも当行在欧州拠点で働いているトルコの人たちが、「トルコに三菱東京UFJ銀行ができるのであれば帰って働きたい」と手をあげてくれた。銀行セクターで働いているトルコ人は大多数が英語の能力が高く、コミュニケーションもスムーズにとれ、私はそのクオリティの高さに驚いた。

銀行業務は当地の監督庁BRSAにより厳格に組織や経営陣の要件が定められている。社長、副社長、役員、非常勤役員、監査委員会の役職には大学での専攻内容、実務経験年数も決められているし、審査、主計、リスク管理、内部監査、内部統制といった部門はレポート

ラインの独立性まで定められている。これも2001年以降の金融改革の賜物であるが、その結果としてリーマンショック時にも銀行セクターはほぼ無傷で乗り切ることができ、その後の外資系企業の進出ラッシュをもたらしたのだから、トルコの金融セクターの運営はきわめて高く評価されるべきだろう。

現地採用スタッフとの協働

このように各ポジションに求められているスペックが決まっているおかげで、われわれとしても、それぞれのポジションに必要な人材が明確となり、採用活動がスムーズにいったのだと思う。私は面接のたびに「なぜあなたは有名な外資系銀行のこのポストを捨てて、ゼロからスタートする銀行に応募したのですか」と聞いた。多くの場合その答えは、日本に対する信頼と、新しい銀行をつくっていくプロジェクトに参加する高揚感だ、というものだった。私にとって、その答えは非常に新鮮なものだった。

私は、彼らの答えの中に、この銀行設立にかかわったことでさらに自分のバリューを増やし、次の階段を上っていくんだという、健全な野心を感じることもあった。国が発展していく途上では、このように、よりチャレンジングな場に自分をおいて、さらに上を目指していこうという向上心がみられ、それがまた国を発展させていくという好循環が生まれるのだと思われた。

開業が近くなってくると、同じプロジェクトを推進してきた仲間としての一体感も段々と醸成され、1年前まで全く縁のなかったトルコの人たちが日本の銀行を設立するという1つの目標へ強い結束力を示したことは、不思議な出来事だった。開業祈念のダルマの目入れは大変盛り上がった。ダルマの形状と人形に込められた意味がトルコ人の気持ちのどこかをくすぐった

のだらう。日本人のおじぎのスタイルもスタッフの皆に自然と浸透し、片言の日本語とトルコ語が飛び交うオフィスの風景は多忙を極めるなかにも温かな雰囲気が感じられた。

トルコへの「われわれの思い」

こうして、2013年11月に無事開業を迎え、本年2月には、シムシエク財務大臣、アイジュISPAT（首相府投資促進機関）長官、横井大使をはじめ大変多くの方々にお越しいただき、開業パーティを盛況に開催することができた。

パーティの中での頭取の平野の挨拶とその「われわれの思い」を、最後にご紹介させていただきたい。

「トルコと日本の間には長い友好の歴史がありますが、昨年来その歴史はさらに深まりました。日本の安倍首相とトルコのエルドアン首相は1年の間に4回も会い、両国の強いつながりを世界に示しました。昨年10月のマルマライ・プロジェクト（大成建設様が参画するボスポラス海峡海底トンネルプロジェクト）の開通は、この両国間の強いつながりのシンボルとなりました。私はこの開通式に参加し、非常に多くのトルコ企業が日本の企業と協働したいと強く期待していることを感じました。当地で活動されている日本企業の数もここ数年で2倍となり190社に及びます。さらに多くの日本企業がくることも確信しております。このようなトルコ市場の成長ポテンシャル、当地で活躍される日本企業やそのパートナーでとなるトルコ企業をサポートすること、言い換えれば、日本・アジアとトルコ間の金融の架け橋となることこそ、われわれのミッションであると考えてに至りました。われわれはトルコ経済のさらなる発展と両国の強い絆に貢献したいと思っています」。



オープニング・セレモニーの様子（2013年11月28日）