

サバンジュ財閥—その成功の要因—

平成 16 年度
南・西アジア課程 トルコ語専攻
8500096
小俣 希美

序章 本論の目的	2
第1章 同族財閥形成・発展の背景	3
第1節 1950・60年代の経済	3
第2節 民主党政権下での財閥の形成と発展	5
第2章 同族財閥衰退—その特徴—	5
第1節 1980年代の経済	5
第2節 一般的なトルコ財閥の傾向	6
第3節 同族財閥の性質がもたらした、転換への不応	6
第3章 一族独占支配経営の性質を薄めたサバンジュ財閥	7
第1節 「組織化」の必要性への認識	7
1 専門家・経験者の登用—草創期からの専門家・政治家との太いパイプ	8
1-1 アクバンク	9
1-2 ササ	11
1-3 ラッサ	11
1-4 ボッサ	12
1-5 コルドサ	12
2 家族と会社の分離	13
3 フェルヘ男爵の助言	14
第2節 外部からの登用から育成へ	15
第3節 父ハジュ・オメル・サバンジュの影響	16
第4節 「組織化」のために行った投資	17
1 —サバンジュ財閥が考える、トルコ人にとっての「住」の重要性	17
1-1 住宅共同組合	18
1-2 ヴァクサ（ハジュ・オメル・サバンジュ基金）	18
第4章 結論	19
終章 おわりに—トルコの経済発展について—	19
（資料1）コチ財閥とサバンジュ財閥の比較	20
（資料2）ヴァクサ（VAKSA）施設一覧	21
（参考資料1）サバンジュ（SABANCI）財閥歴史	31
（参考資料2）サバンジュ財閥企業一覧	35
参考文献	40

序章 本論の目的

トルコ経済は共和国設立以来、急激に変化し、自給自足の農業国から国際競争市場で争えるような工業を持つまでに「発展」した。しかし、その産業としての発展は偏ったものであり、多くの場合「同族財閥¹」という形で現れた。その中の一つ、サバンジュ財閥は1950年代民主党隆盛下に財閥として頭角を現し、1920年代に勃興しトルコ最大といわれるコチ財閥と肩を並べるまでになった。（資料1）

サバンジュ財閥が資産家ではなく、農業従事者がほとんどを占めるアダナの、一介の綿摘み労働者から始まって、素材産業からその関連産業、総合型産業と呼ばれるようになったのにはどのような理由があったのだろうか。

同じ年代に財閥として頭角を現した他のグループ（一族）の中には、トルコ経済の置かれたあまりにも急激な変化についていけずに崩壊していったものも多数存在する。たとえば、サバンジュ家と出身地を同じくするサブマズ財閥²も、トルコ経済の変化についていけず没落した。またそれらの形態の多くが、その傘下の企業の所有と経営とをともに持つ一族独占支配経営であった。

サバンジュ財閥はといえば、対照的に、彼らは早くから、一族の人間ではない、その道に長けている人物を招聘し、企業の経営決定を任せる傾向があった。そして、政治家とのパイプ（＝国営企業として、ある事業の専門家であることが多かったが）を強固にすることが他財閥に比べ濃厚であったことも成功の要因といえる。そしてサバンジュ財閥は、彼らを手元に置くための必要不可欠な投資を惜しなかった。

本論の目的は、サバンジュ財閥がなぜ、トルコで一、二を争う総合型産業財閥となったのかを明らかにすることである。

第1章ではトルコにおける同族財閥形成・発展の背景である、1950・60年代の経済を概観し、どのように同族財閥が形成され、発展していったかを述べる。第2章ではその衰退の背景である1980年の経済と、ほとんどの同族財閥の特徴である一族独占支配経営がどういったものであったか、そしてそれが1980年代に起きた転換に適応できなかった事実・そのトルコの特徴を述べる。第3章ではサバンジュ財閥が一族独占支配経営の要素を薄めるために、「組織化」の必要性を認識していたこと、そしてそのために彼らが何をしたのかを展望し、サバンジュ財閥の成功の要因を明らかにする。

¹ ここでの財閥とは、「富豪の家族ないし同族の封鎖的な所有・支配の下に成り立つ多角的事業経営体」を定義（森川英正『財閥の経営史的研究』1980）とし、同族財閥とは、「トルコの価値観から来る家族または同族による家意識で結ばれた多角的企業集団」と定義する。

² 当初はサバンジュ財閥と繊維、金融などの部門で協力関係にあった。ササ、アクバンクを共同で設立。大規模繊維工場（Güney Sanayi）を保有。高金利による借金の重圧で事業をサバンジュに売却。松谷浩尚〔1989〕

第1章 同族財閥形成・発展の背景

第1節 1950・60年代の経済

1946年1月民主党が結成され、トルコは複数政党制の時代に入る。³ 前与党の共和人民党時代の経済統制への反動として、民主党政権は経済の自由化を図り、従来の国営企業中心主義⁴の政策から民間企業重視の自由主義的経済政策への転換が行われた。国家資本主義を推進してきたブレーンによって、前年に策定されていた新五ヵ年計画がこの年廃棄され、新たに民主党の要求に近い形で、「トルコ開発計画」が採択された。そこでは、私企業の活動が優先されることはもとより、農業と農業に基づく（食品加工等の）工業の発展が重視された。このような経済開発戦略の転換が行われる過程において、民間資本層が台頭し、トルコ経済の担い手として発展していった。今日の財閥の基礎となった民間資本の多くは、1950年代の、民主党政権下で行われた大規模な経済開発政策に便乗して、自己の事業を着実に拡大してその基盤を強固なものとしていったのである。

1950年5月、自給自足経済と、経済の国家による統制とを、自由経済へ転換させたジェラル・バヤルは、欧米諸国から借款（援助）や外資を導入して、水力発電所、港湾施設、道路などの社会資本の拡充を図るとともに、農業の近代化と農村の開発を目的として、農業機械化、農業融資、灌漑施設の建設を行った。

貿易の拡大とアメリカからの莫大な援助が、トルコの農村を大きく変え、農民の収入は増大した。このような状況下で起きた「開発ブーム」は、民間資本の台頭を促し、その形成と発展を助長した。しかし、1951年に外資導入奨励法が施行されたにも関わらず、ほとんど外資の導入が行われず、さらに国内でも民間資本の投資が積極的に行われることがなかったため、政府が投資を行わざるを得ない状況であった。今日の大財閥のうち、1950年に形成された財閥グループは、ほとんど例外なしに、トルコ産業開発銀行の融資を受けるか、あるいは政府関係機関が発注した各種工事を受注するなどして発展したものである。

トルコ随一の綿作地帯として知られるアナトリア東南部、アダナ近郊のチュクロヴァでは、低利の融資と輸入機械を利用した綿花栽培が行われるようになる。かつ朝鮮戦争による綿花ブームに乗って、チュクロヴァの地主や綿花商人たちは一気に莫大な富を蓄え、さ

³ 1923年共和国設立以後、トルコの政党はケマル・アタテュルク率いる共和人民党(Cumhuriyet Halk Partisi)の一党独裁制であった。

⁴ 共和国設立以前に開催された、イズミル経済会議においては民間産業育成の重要性が語られた。しかし、オスマン帝国期に、その基幹産業のほとんどを少数民族（ユダヤ人やアルメニア人等）に任せていたため、トルコ共和国設立の前後の彼らの国外流出によって、基幹産業が成り立っていない状況であった。このため、政府は民間産業育成に重点を置きながらも、必要とあれば、政府が介入することを是とする国営中心主義を取らざるを得なかった。Yakup Kepenek, Nurhan Yenturk [1996]

らにその富を木綿工場等に投資することで自ら産業資本に転化していくことになる。その中からは、サバンジュや、もともと大地主だったチュクロヴァ財閥⁵が生まれた。

しかし膨大な量の機械の輸入によって、農業主導で経済成長を図ろうとしたため、貿易収支は常に赤字であった。それは輸出好調時や好天下においても変わりはなく、天候の悪化とともにトルコは小麦輸入国に転落し、1955年に貿易赤字は50年時の8倍にも膨れ上がっていた。経済成長率も13%から4%に急降下したが、当時のメンデレス政権は、東西冷戦下における対ソ最前線基地としての地政学的立場を利用することで援助を獲得し、政策を変えようとはしなかった。

さらに富農層への増税をしなかったため、紙幣の増刷によってインフレを引き起こす。1954年以降、トルコは国際機関から通貨切り下げのほか、補助金交付、価格調整、貿易制限等の撤廃を勧告されるが、政府はこれを無視して通貨を固定する。

民主党時代の自由主義的経済及び財政運営を、軍も、また共和人民党も⁶「無計画」として非難していた。したがって1961年憲法⁷で経済開発が計画的に行われること、そのために国営計画団体が設置されることが明記された。（第129条）国営計画団体は1962年に経済開発五カ年計画を策定し、63年1月から施行した。この計画では、原材料、機械、部品等を輸入した消費財生産を中心とする輸入代替工業化が推進された。そしてそのための優遇税制、補助金交付、輸入規制、為替レートの操作等様々な政策が採られた。

また農産物価格の高値操作、農業所得への非課税等の農村対策も行われたものの、民主党の時代と比べ、農村対策が軽視され、その結果、トルコ経済の基幹部門である農業は低迷するが、工場労働者へは高賃金が支給され、好景気が作り出された。だが、その好景気を作り出すための財政支出の拡大と輸入財・部品への依存が、財政赤字、貿易赤字双方を拡大させ、慢性的な外貨不足と物価の上昇を招いていたのだが、一方で着実な経済発展を実現させ、またデミレルの下で政権が安定したことにより、外国資本の流入も進み、それとの提携によって民間資本は大きく発展したのであった。

⁵ 繊維部門から事業を拡大していった。松谷〔1989〕メフメット・エミン・カラメットが会長を務める。（2002年現在）現在携帯電話で最大のシェアを持つトゥルクセル(TürkCell)を傘下におさめるトップクラスの財閥。携帯電話に関し、アゼルバイジャン、カザフスタン、グルジアで事業展開。JETRO HP〔2004/03/11〕

⁶ ケマル・アタテュルクが独立戦争時の総指揮をとったことから、軍は共和人民党のとり方針、「ケマリズム」を推進する立場にある。新井〔2002〕

⁷ トルコは現在までに3度、憲法改正を行っている。1924年に作られた憲法は1961年、1982年、2001年の3度にわたって改正された。

第2節 民主党政権下での財閥の形成と発展

トルコの主要な財閥グループは、民主党政権期（1950－1960年）の自由主義的経済の下で形成された。当初は個人商店や個人企業の域に留まるものであったが、1950年代の民主党政権期での経済発展の中で急成長を遂げ、財閥としての基礎を築いた。その形成の重要な役割を担ったのは、1950年6月に設立されたトルコ産業開発銀行であった。この銀行は、工業の分野で民間企業を保護、育成するために国際復興開発銀行の援助を得て、トルコ実業銀行（トゥルキエ・イシ・バンカス）等の民間商業銀行などが出資して設立されたものである。それまでの個人商店・個人企業の域を脱して、財閥へと発展するために不可欠の事業資金は、このトルコ産業開発銀行によって融資されたものであった。

この時期に形成された財閥グループは、垂直統合と水平統合を多角的に進め、1960年代になると多数の産業分野で幅広い活動を行うようになる。現在の2大財閥であるコチ財閥とサバンジュ財閥もまさにこの時期の工業化の波に乗って、事業を拡大していったのであった。

第2章 同族財閥衰退—その特徴—

第1節 1980年代の経済

1960年代に行われた輸入代替工業化が、そもそもトルコの基幹産業である農業をないがしろにした、不安定な経済「発展」を目指したものであったことや、1970年代に起きた石油危機や、キプロス戦争勃発によってアメリカからの援助を絶たれたことが、トルコ経済に大きな打撃を与えていた。

このため、1980年1月24日の「経済安定化プログラム」は、経済安定化と経済構造の変革を目標とするものであった。具体的には、前者については短期的見地から、インフレの抑制、国際収支の改善、後者については中長期的見地から、輸入代替工業化政策から輸出指向型工業化政策への転換が行われた。このため、閉鎖的経済政策から開放型経済体制への移行、国営企業主導型経済から市場原理に基づく民間主導型経済への転換が目指された。第一に、緊縮政策による国内需要の抑制、第二に市場メカニズム、競争原理の積極的活用、第三に国際収支改善のための輸出促進策などの措置がとられた。

この措置が引き起こした大きな影響は、まず緊縮財政の方針が引き起こした、国内需要の縮小、そして高い利子が引き起こした、融資の額の高さだった。インフレ率よりも低い利子をもとに行う投資や生産に慣れて、製品を完成させていた財閥は、非常に困難な状況に直面した。彼らは、無理やりインフレ率より高い利率の融資を受けるか、断念するかの二者択一を迫られたのであった。こうした状況下で国営企業が、不振に陥った財閥傘下の

企業を買収するという救済措置もとられたが、それでも急激な市場原理の導入についていけずに衰退、あるいは没落する財閥は続出したのであった。

第2節 一般的なトルコ財閥の傾向

松谷浩尚氏によれば⁸、一般的なトルコ財閥の傾向は次のようなものである。

トルコの財閥は、財閥ファミリーが中核企業もしくは中核となる持ち株会社を所有し、それが多数の傘下企業の株式を保有するという形をとる。一般的な形態としては、財閥ファミリーによる封鎖的な所有関係とともに、財閥ファミリー自らが経営の支配権を独占的に掌握する、一族独占支配経営という形をとるのがその特徴である。

トルコの財閥がほとんど例外なしに財閥ファミリーによる経営支配を強く維持しているのは次のような背景に基づくものである。

- ① 多くの財閥は小規模な家族的企業からの国内の開発ブームや中東産油国の創業者一代で形成された成金グループであること
- ② トルコの民族的伝統として血縁関係を重視する傾向があること。従って、かつて日本の財閥にみられたような、封建的主従関係を基礎とした「番頭制度」は、トルコの財閥にはほとんど見られない。
- ③ さらにトルコ社会の特徴の一つとしてしばしば挙げられるように、信頼関係の根拠を血縁関係に求めざるを得ないという事情があること
- ④ 株式が公開されても、それに対応しうる証券市場や大衆投資家が十分に育っていなかったのが実情であること。

第3節 同族財閥の性質がもたらした、転換への不適応

1980年代にサプマズ家他多数の同族財閥が没落していった、あるいは国家に自らの事業を売却せざるを得なくなったのは、経済安定化プログラムが実行されたことによる部分が大きい。

彼らの経営体制が、一族独占支配経営という形態を取らざるを得なかったのは、その形成から発展へまでが、約20年から30年という非常に短期間で成されたことにより、ほとんどの財閥が創業者一代の成金グループであったためである。そのため、経験や知識が浅く、1980年代に採られた経済安定化プログラムによる市場原理の導入についていけなくなったのである。

彼らの「発展」がそれまで低利の融資と輸入機械や原材料等に頼ってのみであり、かつトルコの同族財閥にありがちな性質によって、経営に対するチェック機能が働かなかったことも挙げられる。この、「トルコの同族財閥にありがちな性質」というのは、会社の利

⁸ 松谷〔1989〕

益を考えるのではなく、家族の利益を優先するということである。家族の誰かが困窮しているときには手を差し伸べる。むしろ、差し伸べなければならないのがトルコの家族なのである。特に、それが金銭的なものである場合、ますますその必要性は高まる。

なぜなら、彼らの信仰するイスラム教において金銭、物資の豊かなものが、貧しいものに施しをするのは当然ともいえるべきことなのである。それは、ザカート

（喜捨）と呼ばれる。イスラム教自体が商業的性格を有するものであり、そのなかでは金銭や商売を賤しむ考えはまったく見られない。コーランの章句には、金銭にたとえて善行を奨励する言葉が数多く見られる。⁹ムスリムの義務である喜捨について、「アッラーに気前よく貸し付けしたものは、必ず二倍にして返して戴ける。十分にご褒美いただける（五七章一七節）」とある。¹⁰かつ、トルコで「家族」といって人々が想像する範囲は、日本のそれのように狭義ではない。父母、（祖父母）、子供のみで構成されるものではなく、彼らにとっての家族とは、いとこやはとこはもちろん、父方の兄弟、母方の兄弟、はたまた祖父母の兄弟、そしてさらにその婿や嫁、さらにその両親、兄弟に至るまでと幅広く見積もって家族なのである。

その「家族」は、イスラム教においては、人生のなかで最も重要なものとされる。¹¹その強い家族の結びつきを証明することは難しいが、ヨーロッパへのトルコ人移民の問題で、彼らが次々と家族を移民先に呼び寄せることにも見られると思われる。¹²

では、サバンジュ財閥はトルコの同族財閥にありがちな性質を、何によって克服することで今日まで至ることができたのであろうか。

第3章 一族独占支配経営の性質を薄めたサバンジュ財閥

第1節 「組織化」の必要性への認識

サークップ・サバンジュは財閥の「組織化」のために必要なことをその草創期から理解し、一族独占支配が一般的だった財閥経営の方針について以下のように考えていた。

「今日の市場状況は、産業施設を国内にある時と同じ水準を維持しながら、海外や国際的レベルで競争させてしまう。産業分野の製造は、最先端の技術を使いながら、最高の品質と最低の価格を達成することで競争力を持つことができる。その為、産業分野では、成

⁹ 内藤〔2004〕

¹⁰ 井筒〔2001〕

¹¹ 片倉〔1990〕

¹² 内藤〔1996〕

長とある規模を保つことが必要になってくる。産業の成長には、より大きな資本金と、より高度な技術、そして高い質の専門的な責任者と、より適格な労働者が必要である。組織化の意味するところは、これらの条件を満たすことである。

トルコでは、産業化の試みが、まだ最近の出来事であること、人的な基盤が、物質基盤と同じくらい不十分であることの両方が、産業の組織化の問題により重要性を与えている。トルコ人が、産業に関することすべてに無知であったためと、オスマン帝国期に経済が貧弱だったために、共和国が建設されて、初めの数年は明らかに国が主導で、基本的な産業組織を設立しなければならなかったことはよく知られている。

それまでは、国民のほとんどが農業と商業に従事していたトルコ人が、産業、特に大規模な産業に従事し、投資を始めたのは、1950年代後半のことだった。農業や商業活動から産業へと転身した企業家は、トルコでは長い間にわたって「資本家または経営者」という身分で産業活動が続けなければならなかった。

産業への投資の増大は、幾つかの家族が形成する資本グループの出現をもたらし、結果的に、たくさんの所有者を抱える産業企業を誕生させた。技術と外貨の必要性から、多くはなかったが、外国資本との合弁事業への道も開けた。進歩する技術と増大する事業量に直面して、生産のあらゆる側面、経営、財政管理やマーケティングを、もはや資本家が予測し経営できなくなり、専門家の経営者が出現した。」(p274-275)¹³

ここでの高い質の専門的な責任者と、より適格な労働者とは家族以外の、会社にとっての利益を最優先に考えられる人物を求めているものと思われる。

また、農業から身を起こした小さな企業家が成長していくためには資本を持つものが経営も務めなければならなかったトルコ経済の状況を理解していたサークupp・サバンジュは急激な成長を遂げたトルコにあった産業企業がもはや資本家＝経営者という形を保ったままでは舵取りがうまくいかなくなってきたという事情もよく理解していたのだと思われる。そして「組織化」の必要性を認識し、そのために彼が行ったことは、専門家・経験者の登用と家族と会社の分離であった。

1 専門家・経験者の登用—草創期からの専門家・政治家との太いパイプ

父ハジュ・オメル・サバンジュの死後、サークupp・サバンジュと兄弟たちはアダナにある銀行の支店長を訪問してまわり、アンカラへ行き、イシ銀行と農業銀行の頭取と面会、イスタンブールのガランティ銀行の頭取ジャビル・セレッキと産業開発銀行の頭取レシット・エゲットを訪れ、父親の生前と同様、事業を進めていく決意を彼らに示した。

¹³ Sakıp Sabancı [2000]

彼らの賛同を得たサバンジュ家はさらなる事業拡大に乗り出していく。サバンジュ家の事業活動をより組織的に運営する方法を模索した彼らはコチ財閥のやり方を導入することを検討する。亡父ハジュ・オメル・サバンジュの旧友であり、コチ財閥の活動の一端を担っていたフルキ・アリスバフに計画書を提出、キャーズム・テルリッキスィズとフィクレット・スキンの再度検討し、「サバンジュ財閥（持ち株会社、ホールディング）」の草案が出来上がった。1967年にサバンジュ・ホールディングは公式に登録され、本社はアダナ、会長はサークupp・サバンジュとなったのであった。

財閥としての形を整えたサバンジュ家であったが、その先どのように事業を拡大していけばよいのか会長であったサークupp・サバンジュ自身にもわかっていなかったようである。彼がまずしたことは、父親が存命中に軍関係者や銀行関係者とパイプを持つことを大事にしていたことに目をつけ、彼もまた政府関係者、民主党関係者とのパイプを強化していくことに努める。

アフメット・ダルル、メデニ・ベルキ、ビュレント・ヤズジュ、トゥルグット・オザルなどがその代表である。

（表1）サバンジュ財閥に貢献した人物

政治関係者	肩書き	サバンジュ財閥での役割
トゥルグット・オザル	首相	総合調整役
ナイム・タル	首相	アクバンク・アクチメント
セミヒ・サンジャル	参謀総長	アクバンク
ヴェジビ・アクム	陸軍大将	アクシゴルタ
アフメット・ダルル	イシ銀行頭取	アクバンク
メデニ・ベルキ	民主党議員	アクバンク頭取
ビュレント・ヤズジュ	トルコ産業開発銀行代表取締役会長	アクバンク頭取
ブルハン・ウルタン	大蔵省	アクバンク頭取
アタライ・ジョスクンオウル	高速道路公団長官	ラッサ
サファ・ギライ	国営計画団体	アクカルダン
ヴェフビ・ディンチェルレル	国営計画団体	ピルサ
アフメット・チェティンブダックラル	国営計画団体	本社
技術者		
ネスィム・カサド	テキスタイル・セントラル	ボッサ
ドウエル	ユニロイヤル社	コルドサ
エルドアン・ユナル	国営シュメールバンク工場機械技士	テムサ

（出所）「これぞわが人生」、及び「現代トルコの経済と産業—トルコ財閥の研究—」から作成

1-1 アクバンク

■アフメット・ダルル

イシ銀行頭取であったアフメット・ダルルは、1960年5月27日クーデターの時、民主党の資金集めを手助けしたという理由でバルムムジュの監獄に入っていた。釈放後1962年、

アク銀行へ入行する。1969年11月にデミレル内閣の商務大臣となるが、3、4ヶ月でアク銀行に戻ったという。アク銀行をコチ家と一緒にオト・ヨル（高速道路）プロジェクトとイスタンブル・オト・プロジェクトを手掛ける共同事業に参入させた。

■メデニ・ベルキ

メデニ・ベルキは民主党政権下で活躍した人物であったが、アク銀行頭取を務め（アフメット・ダルルとの親交によりサバンジュ家に紹介された）、そのおかげでアク銀行は「民主党政権時の有能な行政官が管理する銀行は信用できると人々の信頼を勝ち取った」のであった。

■ビュレント・ヤズジュ

ビュレント・ヤズジュは国際情勢に明るいといわれ、トルコ産業開発銀行設立及び成長時に代表取締役会長を勤め、大蔵省役人、イシ銀行頭取といった経験を生かし、アク銀行役員会議長、アク銀行頭取を務めた（1976－1977）。¹⁴

■トゥルグット・オザル

トゥルグット・オザルは、1970年エリム内閣組閣時に、国営計画団体を辞職した。そのときサバンジュ・ホールディングから誘いを受けていたのだが、デミレルの進めで世界銀行に勤める。後にサバンジュ・ホールディング本社で総合調整役と常務、アク銀行では代表取締役会長補佐と常務ほか多数の業務をこなした。彼の勧めによりサバンジュ・ホールディング本社は1974年イスタンブルに移転した。

国営計画団体時代の同僚・サファ・ギライ（アクカルダンの責任者）、ケマル・ヴァロル、ヴェフビ・ディンチェルレル（ピルサで働く）、アクギュン・アルバイラック、アフメット・チェティンブダックラル（本社で重要職）、タリップ・アルプ、ムザフフェル・シャヴカル、ビュレント・ウンリュといった重要職を担う人物達をサバンジュ・ホールディングに招いたのもトゥルグット・オザルであった。オザルは、アナトリアの家族には不慣れな官僚主義的構造をもたらし、サバンジュ家の5人（長男イフサンは死亡）兄弟、家族、さらには企業自体としても不満を持っていたようだが、近代的分野と新技術の購入を通して、多数の外国企業とつながりを持つことができたのは彼の功績であった。

¹⁴ Sakıp Sabancı [2000]

(表2) アクバンクの発展過程

年	支店数	従業員数	預金額(百万リラ)	貸付額(百万リラ)
1948	2	31	2	4
1960	59	979	210	138
1970	250	4050	3067	2012
1975	477	7556	15879	11005
1980	585	9874	114726	77849
1986	610	8871	1619400	1061100

(出所)「現代トルコの経済と産業—トルコ財閥の研究—」

1-2 ササ

■ブルハン・ウルタン

ササはサブマズ家との共同事業で始まった人工ポリエステル繊維工場である。アダナでかれらがこの計画を持ち上げたとき、イスタンブールでは、ポリエステル繊維工場建設を目的とする KEK（化学産業団体）プロジェクトというライバルが現れていた。このグループはヴェフビ・コチのボズクルト・テキスタイル、セジ・エディンのテキスタイル・セントラル、メフメット・メルメルジのアクフィル、アクン・テキスタイル、そしてカルタルペ・テキスタイルが率いる団体であった。KEK からササに合併事業の誘いがあったものの、そのときの交渉でトラブルを起こしコチ財閥とは不仲になったようである。ここでも大蔵省出身のブルハン・ウルタンを支配人としてアダナに招き、そのために住宅を用意している。（1965 年以降はオズデミル・サバンジュが支配人）

1-3 ラッサ

■アタライ・ジョシクンオウル

1965 年頃、トルコでは外資系タイヤ工場 3 社（ユニロイヤル、ピレリ、グッドイヤー）が国内市場をお互いで分け合い、税関の柵の裏で非常に高利益を上げていた。この生産量を調節して価格を操作するやり方に反発して、国営部門・私営部門両方が新しいタイヤ会社の設立を望むようになった。これにサバンジュ・ホールディングも参加し、100%トルコ資本のラッサ¹⁵が設立された。設立時に総合調整役トゥルグット・オザルから前高速道路公団長官のアタライ・ジョシクンオウルを紹介され、アタライはラッサの責任者となった。

¹⁵ ラッサはブリジストンとの提携により、1988 年にブリサに社名変更。

1-4 ボッサ

■ネスィム・カサド

政治家のほかにも、その道の専門家を呼び寄せることでサバンジュ・ホールディングは財閥の基礎を強固にしていた。ネスィム・カサド（トルコで最も重要なテキスタイル施設、テキスタイル・セントラルですべてのマネジメントを行っていたユダヤ人。）をアダナに連れて行くために、サバンジュ・ホールディングはボッサ共同住宅の一つを改装しなおし、家具をいれ、ユダヤ人の友人たちまでも手配した。アパートは 400 平方 km であったという。

ネスィム・カサドについてのサークップ・サバンジュの言及はその専門技術に長けている人物の登用が、組織化の面で重要なことと、さらに消費者に与える人間心理に、明確に彼が気づいたことを表している。

「ネスィム・カサドをアダナへ連れて行ったことで、私たちもこの仕事を成功させることができる」と服地市場の人々に納得させることができた。突然のように、私たちの製品に関心が集まりだした。機械は同じだし、原材料も同じで、私が見ると、製品の質とデザインがどう変わったのかわからなかったが、ネスィム・カサドがアダナに来たことで、私たちの製品の売り上げは、一晩で急速に伸びた。1956 年から 1957 年に経験したこの出来事は、人間の心理がいかに重要か、またその道で名の通った人を引き抜き、一番いい仕事を与えることで、どれだけの利益が得られるかということであった。」（p164－p165）¹⁶

1-5 コルドサ

■ドゥウェル

トゥルグット・オザルがまだ国営計画団体の次官であったころ、産業化の進むトルコではタイヤコードへの需要が増していたが、当時は輸入に頼りきりで国内での生産は行われていなかった。オザルはサークップにタイヤコードの生産をするよう促し、ユニロイヤル社ルクセンブルグコード工場（当時最先端の技術を持っていた）のベルギー人ドゥウェル氏を招くことに成功する。この際も彼のためにサークップは高級住宅地ベベッキにマンションを購入し説得した。ノウハウはユニロイヤル社ではなく、グッドイヤー社から購入したこの会社はコルドサと名づけられた。

また、時に全く専門知識を持たない状態で始めようとした事業についての失敗から彼らは専門家の必要性を学んでいる。

¹⁶ Sakıp Sabancı [2000]

「その当時、アフメット・サブマズの南方産業社・テキスタイル工場には、ゼカイ・コチャックという明晰で活動的な支配人がいた。しかし、彼は外国語を話せなかった。彼とアフメット・サブマズ、ブルハン・ウルタンと私は、ササ工場の為の機械を買い付けに、ヨーロッパへ出かけた。弟のオズデミルも、私たちと現地で合流した。私達は、何の予備調査もしていらず、誰もそれまで、ポリエステル繊維工場を見たことがなく、どんな技術が必要なのかも知らなかった。化学を勉強していたオズデミルだけが、この件に関して、本で読んだ知識を持っていた。私たちがわかっていたのは、5千トンの生産能力を持つポリエステル繊維工場を、設立する予定だということだけであった。5千5百万リラの資本金と22万マルクの外貨持ち出し許可で、この事業ができると信じていた。」(p175)¹⁷

ポリエステル繊維の技術を導入するため、ICI社と交渉した彼らは思わぬ「授業料」を支払うことになる。ポリエステル繊維の技術についてほとんど何も知らなかったサークuppは、すでに旧型となってしまった鉄のはしごと、各々の階に付けられた鉄格子の廊下に技術ライセンス料金を払う羽目になったのである。

2 家族と会社の分離

資本家＝経営者という図式がもはや通用しなくなった状況において、サークupp・サバンジュは組織を継続させるために、未来の組織の管理者となる人物の育成に取り組み始める。それはかならずしも、サバンジュ家の人間を完全に「所有者」の身分に落ち着かせるものではなく、トルコの特徴を保ち、外部から新たにサバンジュ財閥に入ってくる若者たちとサバンジュ家の子孫とが共に協力し合うという形でなされている。しかしこの育成プログラムを行うことによって、新たな事業拡大の際に、管理者にふさわしい、新たな専門家を外部から呼ぶという作業が省かれることを前提にしているという点において重要であると考えられる。

「今まで未熟なトルコ経済での成功は、個人の技量と努力にかかっていた。チームワークや組織化は、まだ適用されていなかった。問題の個人に子供がいなければ、すべては彼の死で終わりを迎えた。もし子供がいたとしても、家族の絆と調和が保たれずに、皆が各々別の道を走ってしまった。一つの世代が築いたものを、次の世代が破壊したのである。

(中略)

サバンジュ家が今日まで成長しているなら、その秘密は、父ハジュ・オメル死後に、サバンジュ兄弟が団結して、一つの手の指のように活動が続けたことにある。しかし、人の命には限りがあり、生まれ、成長し、年をとり、そして死ぬ。設立した産業プラントや農業事業を、より成長させ、世界的な規模の組織としての地位に到達させたい

¹⁷ Sakıp Sabancı [2000]

なら、それらを組織化しなければならない。組織化は、組織を継続させる為の、基本的な必要条件である。さらに、資本家と専門的経営者の統合と、世界的な発展に適応し、特定の企業との交渉を促進して確実にする。」

「組織化を模索することと、組織化を実行することは別である。重要なことは、スムーズに家族会社を組織化することである。しかし、「組織化」と言われるものは、一つのグループを生み出し、成長させ、維持し、そして計画予測を立ててきた家族の全メンバーを組織から抽出して外に追い出し、組織に立ち入ることを禁止するという意味ではない。

しかし一方で、また論外なのは、家族の全メンバーの能力と教育レベルを熟慮しないで、高いレベルの管理部の椅子を与えることを決して行ってはいけないのだ。」 (p281) ¹⁸

3 フェルヘ男爵の助言

ベコサで提携するベカルト社フェルヘ男爵の助言によってもまた、サバンジュ財閥は組織化と家族と会社の分離を進め、一族独占支配経営の性質を薄めていくべきだということを明確に認識する。以下はフェルヘ男爵の助言の引用である。

「一、会社はすべてに優先する。家族の利益を、会社の利益より優先させてはいけない。家族の利益などなく、ただ会社の利益だけがある。家族のメンバーは受身の姿勢ではなく、前向きな姿勢で、会社の成功の為に、何か必要な場合は、それを行わなければならない。二、家族のメンバーのうちの誰かが、組織化された会社の職を得たとしたら、知っていなければならないのは、その人間の義務が、会社に尽くすことだということである。家族にではなく、会社に尽くす為に、会社での職を得たのであるから、家族からの一個人として振舞ってはいけない。

三、組織化された家族会社では、その会社には、家族から一人だけの代表者を送ること。この代表者は2番目に適当な人物ではなく、最適な人物でなければならない。この代表者の代表者としての力は、順調なときでなく不調なときにこそ、発揮される。代表者は、はじめから譲歩することなく、人の意見に惑わされず、そして会社の利益が家族の結束よりも優先するように取り計らう必要がある。

四、組織化を求めている、または組織化を進めている会社の理事会では、ただ仕事上の問題を話すこと。家族の問題や家族の関係は決して話してはいけない。仕事は、家族の結果やメンバーに影響して、衝突を起こすようではいけないし、これは考慮されるべきではない。」 (p282) ¹⁹

¹⁸ Sakıp Sabancı [2000]

¹⁹ Sakıp Sabancı [2000]

そしてさらには、家族と会社の分離と専門家・政治家の外部からの登用だけではなく、それに相当する労働者を組織内部で作り出すようになる。

第2節 外部からの登用から育成へ

発展を目指すにあたり、組織化の作業には、アドバイザーといった専門家を抱える専門の会社からの助けが有効だと知ったサバンジュ財閥は、コンサルタント会社と契約を交わし、この会社により、サバンジュ家とサバンジュ・グループの、家族とグループの特徴が吟味されつつ、家族経営から専門家による経営へと移行させる組織化プロジェクトが行われた。

そしてその中では、もはや外部からの登用に頼るのではなく、自らの組織で、中枢となる人物を育成するプログラムが必要であると決定されたのであった。

「未来の管理者を育てるために、ホールディングの中に「人間の若木栽培所」を作った。メジュメット・ジェヴレックが、この部の統括者の任を引き受けた。時代に応じた教授法を使って、特別な教育プログラムを準備した。試験の結果で選ばれた 60 人の若者は、1 年半に渡って特別な訓練を受けた。揃いも揃って、外国の有名校で修士号や博士号を取得していた若者たちが、このプログラムに参加するために出した、その応募数の数には驚かされた。

このプログラムは、定期的に実施されている。初回のプログラムを終了した者達は、すぐにグループを含めた企業の上のポストで働き始めている。（中略）

組織化はグループに豊かな人的資源をもたらした。一般的に、グループを含めた組織の上級ポストのために、外から専門家を呼ぶ必要がなくなった。」（p279－280）²⁰

「そうして、1985 年に決心したことがこれである。「私たち兄弟が責務を負って」いるサバンジュに属する企業群を、私たちがいなくなった後で、より発展させ拡張させ、そして管理するだろうスタッフに、より多くの権限と責任を分配することで、各々の企業をより強いものに変化させる道を探しに入った。

初めに、家族で構成されているサバンジュ・ホールディングの役員会では、5 人のサバンジュ兄弟のそばに、2 人の古参の管理者を置き、役員としての任を与えて確保した。サバンジュ・グループの中にある 5 つのグループを管理しており、且つこのグループに所属する企業群の統括者であるサバンジュ兄弟は、サバンジュ家の若い成員と、専門的な管理者の間から選んだ人々を、グループの統括者の補佐として育て、責任の一環をその補佐たちに託し始めた。役員会の下に形成された「計画・操縦委員会」は、サバンジュ家の若い

²⁰ Sakıp Sabancı [2000]

成員が、グループの経営で重要な仕事を任されている専門的経営者達と一緒に働く新しい組織として機能している。」（p277－278）²¹

第3節 父ハジュ・オメル・サバンジュの影響

サークップ・サバンジュが一族独占支配の「同族財閥」から「組織化」への転化と、家族と会社を分離することの重要性を明確に意識し、言葉に表すようになるのはベカルト社とベクサを始めたころであると思われるが、その重要性はそれ以前、つまり財閥としての草創期から彼の意識の内に存在していたと考えられる。またその重要性を意識内に存在させたのは、彼の父親ハジュ・オメル・サバンジュの行動も一部関与していたと考えられる。

1950年、民主党の隆盛と共に、民営部門を中心とした新しい産業化が始まった。アダナにも政府関係者が視察に訪れ、現地の党団体が、政治家、役人、現地の実業家、地方名士との集いを設けた。ジェラル・バヤル大統領訪問時の大統領主催の晩餐会にハジュ・オメルも出席した。この席で、アダナにプリント布工場を作るという大統領の計画に、彼は設立資金の四分の三を出資し、技術者としてシュメールバンクのファズル・トゥルガイを招聘すると提案した。この晩餐会に彼が招待されたのか、または自ら参加したかは不明であるが、ハジュ・オメルはプリント布工場の計画をうわさで聞きつけ、ジェラル・バヤルが好意を抱いていたといわれるファズル・トゥルガイを引き入れることで、政治家とのパイプを作ったといわれている。また、ハジュ・オメル・サバンジュはアダナ商工会議所執行部委員長、トルコ商工会議所執行部役員として幅広い付き合い・軍人との付き合いを持っていた。

「セミヒ・サンジャル総参謀本部長も任期中に、父や私たちを感服させた、もう一人の幹部将校だったが、彼は引退した。兄弟や私が外国を旅行して気付いたことは、どの国でも公務員や軍人の幹部が老いて引退すると、私営部門が彼らの経験を生かしてもらおうとすることだった。こうすることには、2つの側面がある。国の為に奉仕した人が、定年を迎えて職を離れたときに、彼らを何もすることなく、ただ座って死を待つだけという状態から救い、同時に、国も彼らの貴重な経験を生かし続けられるのである。」（p147）²²

セミヒ・サンジャル総参謀本部長はアクバンクの役員としてサバンジュ財閥に貢献した人物である。他には、総参謀本部陸軍大将フェイズ・メンギュッチ將軍、リュシトゥ・エルデルフン將軍、コンヤ幹部将校レフィック・トゥルガ・パシャ、リュトゥフ・ハンジュオウル中將（退役軍人、アダナの知事、市助役）、セミヒ・サンジャル総参謀本部長、

²¹ Sakıp Sabancı [2000]

²² Sakıp Sabancı [2000]

ヴェジヒ・アクン将軍（保険関連会社）、スアット・アクトウルガ将軍（ラッサ社設立時一般株主代表）らが挙げられる。

第4節 「組織化」のために行った投資

サバンジュ家がトルコのほかの財閥と異なっていたのは「組織化」の必要性—その言葉を意識していたか否かは別にして—を見抜いていたことだと考えられる。草創期には、トルコ人に特有の家族を思いやる性質によって、財閥の多くが一族の人間を重要ポストに置き、管理しているのに対し、サバンジュ・ホールディングは、かなりはやくから、外部の人間でその道に長けている者を積極的に登用し、場合によっては一族の人間よりも重要なポストを与えることでまだ歩き出したばかりのサバンジュ財閥としての基礎固めをさせ、学んでいった。特に政界経験者を、財閥で大きな位置を占めるアクバンクの中枢に置き、彼らの経験から学んでいったことは重要である。

財閥の成功要因を、銀行を所有し、グループ傘下の企業に安い金利で融資を行っているからだとする人々の思い込みに対し、サークップ・サバンジュはファルック・シュルカン博士の公式的な調査—アクバンクの融資先調査—によれば、アクバンクの傘下企業への融資額は40%に満たなかったという事実を解答としている。そして企業で中枢となる人物を引き抜くためには、サークップ・サバンジュはどのような投資（特に住に関するもの）も惜しまなかった。

1 —サバンジュ財閥が考える、トルコ人にとっての「住」の重要性

サバンジュ財閥が行う住の提供は、トルコ人にとって住居と周囲の人々がいかに重要であるか、そのことによって「時として優秀な実業家達でさえにも合理的でない判断をさせることもある」²³ことを理解して行っている事業である。

たとえば、ネスィム・カサドやブルハン・ウルタンを引き入れる交渉をした際、主となる問題は住宅やそしてその周辺の人々の存在であった。物質的な面での快適な住宅を求めるのはもちろんのこと、娘や息子が適齢期であれば、知らない土地で彼らの婿、あるいは嫁をどうやって見つけたらいいのかという心配が浮上してくる。当時では結婚は、本人の意思によってではなく、親が決めるものであったからだ。

優秀な人材を外部からではなく、組織内部で育成しようとするにあたって、この住居の提供の問題は以下で見られるような、住宅共同組合やヴァクサでの住宅（学生寮、教職員寮）提供といった形に変化していった。

²³ Sakıp Sabancı [2000]

1-1 住宅共同組合

サバンジュ財閥には約 20 の住宅共同組合が存在する。そして 1983 年には、全従業員の三分の一がこれを通じて、家を所有できるようになった。さらに新たな共同組合を組織することによって全従業員の家屋取得を目指している。

従業員に住居を提供することの必要性は、ハジュ・オメル・サバンジュがボッサの工場を建設した、1943 年にすでに感じていたものであり、その 15 年後の 1958 年に、住宅共同組合の活動はアダナで「ボッサ I 住宅共同組合」として実現された。

なぜ、これほどまでに彼らが住宅の提供に重要性を感じていたかを、イスタンブールのコシュヨルに建設された団地の鍵を渡す式典が行われた際、サークップ・サバンジュは以下のように述べた。

「私たちの祖先は、「この世では住居、あの世では信仰」といいました。私たちにはアッラーの神は結婚をして家庭を持つ人々を助けてくださるという信仰があります。

労働者は、産業、投資、そして生産における必須の要素です。労働者が心の幸せと平安を持てば、健全で豊かな、そして安価な生産を達成することができます。住居は労働者の心の幸せと平安にとって非常に重要です。」²⁴

1-2 ヴァクサ（ハジュ・オメル・サバンジュ基金）

サークップ・サバンジュの母、サドゥカ・サバンジュの全個人資産によって創設され、グループ企業の収益の一定の割合を元手に活動するこの基金は現在、118 の施設を持ち、中でも教育関連の施設（大学、小中高等学校、学生寮、教職員用施設）が大半を占める。

（資料 2）自伝によれば、ヴァクサ設立の経緯はアメリカ訪問時に成功した実業家が「それを国に還元するのが義務である故に」自らの名を冠した数々の施設を建てているという事実の模倣でもあり、またイスラム教に基づくものでもあったという。²⁵

他の財閥も社会文化事業として種々の施設を提供しているが、ヴァクサによる「大規模慈善事業」は並外れている。ここでも、供与するものの大半が住居と教育であったことに、サバンジュ財閥が住宅に重きを置いていることと、未来の専門家・技術者の育成を考えるサバンジュ財閥の姿勢がうかがえる。²⁶

²⁴ Sakıp Sabancı [2000]

²⁵ 井筒訳「コーラン」[2001] 百七章全七節を参照

²⁶ セオドア・シュルツは、残差要因として人的資本の重要性をのべ、それを形成するための投資対象として、①健康施設とサービス②OJT③学校教育④成人教育⑤職業転換のための移住をあげている。

第4章 結論

「組織化」の必要性を認識したサバンジュ財閥は、トルコ他財閥のほとんどが持つ「一族独占支配経営」的要素を薄め、成金グループであるがゆえの経験・知識の浅さを、草創期からの専門家・政治家との太いパイプを持つことでカバーし、その技術に関する基礎・最新情報を彼らから学び、財閥としての基礎を築き上げたこと、さらにそのためにはトルコ人にとって非常に重要な、住居の提供を行った。そして家族と会社の分離を行い、時を経るにつれて、内部から優秀な人材を得る段階に至っても、彼らは組織的に住居の提供を行った。これらがサバンジュ財閥を今日のような成功にもたらした要因である。

終章 おわりに—トルコの経済発展について—

サークップ・サバンジュはその自伝のなかで、トルコ経済の変化が、非常に急激にもたらされたものであることに、しばしば言及している。トルコの財閥は日本のそれのように江戸時代からの大商家が形成した、長期にわたって発展したものではなく、1950年から現在に至るまでのわずかな期間で発展した。

極めて短期間に為されたこの成果を、還元する義務があるとして彼が存命中に行った慈善事業は、ヒトへの投資であり、それは、開発経済学でセオドア・シュルツが生産の三要素以外のものに注目する必要性があったとしたものであった。このヒトへの投資は、互酬であるとする見方もあるが、トルコ経済の発展のために、国がやるのをただ待つよりは、自ら実行したほうがよいのではないかと考えた、と彼が自伝のなかでも述べているように、サークップ・サバンジュはあくまでムスリム（イスラム教徒）であり、コーランに出てくる喜捨をするべきだという概念に基づいている。

共和国設立以後、急激に発展し、幾度となく見舞われた経済危機からも着実に回復しているトルコだが、今後の経済発展（実現するかは不透明だが、EU加盟のような）が、無理矢理西欧的価値観を受容れて成されるのではなく、あくまでムスリムである彼らが、彼らの価値観を根底にした、より一層の経済発展が見られるようになることを願う。

(資料 1) コチ財閥とサバンジュ財閥の比較

2002年3月11日現在

財閥名	コチ財閥	サバンジュ財閥
会長	ラフミ・コチ	サークupp・サバンジュ
副会長	スナ・クラチ	シェブケット・サバンジュ
		エロル・サバンジュ
主要ビジネス	製造業、自動車、観光、	銀行、保険、タイヤ、
	建設、金融、白物家電、	化学、自動車、繊維、
	保険、エネルギー、教育、	貿易、IT、観光、たばこ
	小売、鉱業、IT、その他商業	
資本金	15 億 26000 万ドル	60 億ドル
(1999.百万 TL)		
売上高	65 億 8000 万ドル	56 億 2565 万 7000ドル
(2000.百万 TL)		
当期純利益	1 億 100 万ドル	1 億 8974 万 6000ドル
(2000.百万 TL)		
傘下企業数	124 社	74 社
雇用者数	47000 名	31115 名
外資との提携	Fiat SpA, Good-Year, TNT, Statoil, Henkel, Allianz, New Holland, Iveco Fiat, Magneti Marelli, Mannesmann Sachs, GE, Yamaha, Kagome, Sugitomo, The BOC Group, Tokio Marine, Michelin Kronprinz, Balfour Beatty, Ed&F Man, Kingfisher, E..C.E, GmbH Co & KG	トヨタ、三菱、ブリジストン、IBM, Du Pont, Carrefour, Danone, Philip Morris, コマツ、Hilton, Kraft Foods International, Zement, Arcadia Group PLC, BNP-Dresdner, Bank, Bekaert, Sakata Seeds Co., Hoover, F. Hefti & Co. AG
概要説明	ヴェフビ・コチが創業したトルコ最古の企業グループ。1960 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。コチ・バンク、アルチェリッキ、ペコ、アイガズ等関連企業多数。自動車部門と耐久消費財部門が特徴をなしている。21 カ国に 32 の支社、および 10 カ所の海外事務所を持ち、トルコの主要な輸出企業群を形成している。イスタンブール工業会議所によって発表された 2000 年のトルコ優良企業 500 社のトップ 100 社中、コチ財閥系企業は 8 社となっている。アルチェリッキ(第 4 位)、トファッシュ自動車、(第 8 位)、アイガズ(第 14 位)、ペコ(第 16 位)	コチと並ぶトルコ最大級の財閥。グループ企業 50 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、ブリジストン、矢崎等当地進出日系製造業との合併も多い。銀行部門のアクバンクはトルコ民間最大級の銀行。各製造部門の国内市場におけるマーケットシェアは上位 3 位以内。イスタンブール工業会議所によって発表された 2000 年のトルコ優良企業 500 社のトップ 100 社中、サバンジュ財閥系企業は 10 社となっている。デュポンサ(第 18 位)、フィルサ(第 20 位)、プリサ(第 43 位)、トヨタサ(第 78 位)など。

(出所) JETRO ホームページ <http://www.jetro.go.jp> より作成

（資料２）ヴァクサ（VAKSA）施設一覧

健康施設

エロル・サバンジュ・脳性麻痺児童教育・治療センター

（EROL SABANCI SPASTİK ÇOCUKLAR EĞİTİM VE TEDAVİ MERKEZİ）

イスタンブル

ペンベ・サバンジュ健康センター

（PENBE SABANCI SAĞLIK MERKEZİ）

エルジェス・カイセリ

サバンジュ・クズライ無料診療所

（SABANCI KIZLAY DİSPANSERİ）

ペンディク・イスタンブル

サバンジュ・応急処置健康センター

（SABANCI İLK YARDIM SAĞLIK MERKEZİ）

ウルダー・ブルサ

サバンジュ・婦人医学部

（SABANCI JİNEKOLOJİK ONKOLOJİ BİLİM DALI）

ジェルラフバシヤ・イスタンブル

メティン・サバンジュ・脳性麻痺児童センター

（METİN SABANCI SPASTİK ÇOCUKLAR MERKEZİ）

カドキョイ・イスタンブル

トヨタサ病院

（TOYOTASA HASTANESİ）

サカルヤ

メティン・サバンジュ・バルタリマヌ骨関連病教育・研究病院

（METİN SABANCI BAL TALİMANI KEMİK HASTALIKLARI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ）

バルタリマヌ・イスタンブル

ウスパルタ・オズデミル・サバンジュ・水治療プール

（ISPARTA ÖZDEMİR SABANCI HİDROTERAPİ HAVUZU）

ウスパルタ

カンガル・サバンジュ国立病院

（KANGAL SABANCI DEVLET HASTANESİ）

カンガル・シヴァス

幼児教育施設

イフサン・サバンジュ・クズライ保育園・幼稚園

(İHSAN SABANCI KIZLAY KRESİ VE ANAOKULU)

カルタル・イスタンブル

サドウカ・サバンジュ保育園

(SADIKA SABANCI KRESİ)

ユルドゥズ大学・イスタンブル

アフメット・サバンジュ幼稚園

(AHMET SABANCI ANAOKULU)

アダナ

セヴダ・サバンジュ保育園・幼稚園

(SEVDA SABANCI KREŞİ VE ANAOKULU)

イスタンブル大学医学部・イスタンブル

サバンジュ保育園・図書館

(SABANCI KREŞİ VE KÜTÜPHANESİ)

スルタンベイリ・イスタンブル

スポーツ施設

ハジュ・オメル・サバンジュ・ガラタサライ高校体育館

(HACI ÖMER SABANCI GARATASARAY LİSESİ KAPALI SPOR SALONU)

ガラタサライ高校・イスタンブル

オズデミル・サバンジュ屋内プール

(ÖZDEMİR SABANCI KAPALI YÜZME HAVUZU)

チュクロヴァ大学・アダナ

オズデミル・サバンジュ運動場

(ÖZDEMİR SABANCI SPOR SALONU)

ウスキュダル・アメリカンハイスクール・イスタンブル

ディレッキ・サバンジュ運動場

(DİLEK SABANCI SPOR SALONU)

アンタルヤ

ハジュ・サバンジュプール

(HACI SABANCI YÜZME HAVUZU)

イエニ・マハッレ・アンカラ

社会施設

サドウカ・サバンジュ絨毯アトリエ

(SADIKA SABANCI HALICILIK ATÖRİYESİ)

ユスフエリ・アルテヴィン

アンカラ国立絵画彫刻美術館修復センター

(ANKARA DEVLET RESİM VE HEYKEL MÜZESİ RESTORASYONU)

アンカラ

尖塔モスク修復センター

(KULELİ CAMİİ RESTORASYONU)

チェンゲルキョイ・イスタンブル

アタチュルク及び士官学校記念碑

(ATATÜRK VE HARBİYELİ ANITI (FİNANSMANI))

アンカラ

トルコ共和国マルマラ海峡都市連合

(T. C. MARMARA VE BOĞAZLAR BELEDİYELER BİRLİĞİ)

ハリッチ・イスタンブル

サバンジュ社会施設

(SABANCI SOSYAL TESİSİ)

ダリュラジェゼ・イスタンブル

サバンジュコンピューター実験室

(SABANCI BİLGİSAYAR LABORATUVARI)

ボアジチ大学・イスタンブル

サバンジュ中央モスク

(SABANCI MERKEZ CAMİİ)

アダナ

ベイレルベイ・サバンジュ警察

(BEYLERBEYİ SABANCI POLİS KARAKOLU)

ベイレルベイ・イスタンブル

ベシュキタシュ市・ディレッキ・サバンジュ公園

(BEŞKİTAŞ BELEDİYESİ, DİLEK SABANCI PARKI)

レヴェント・イスタンブル

ディレッキ・サバンジュほほえみ職業訓練・企業センター

(DİLEK SABANCI GÜLEN YÜZLER REHABİLTASYON VE İŞYERİ MERKEZİ)

コジャエリ

警察施設

サバンジュ警察

(SABANCI POLİSEVİ)

ベイレルベイ・イスタンブル

教職員施設

サバンジュ・教職員教育センター

(SABANCI ÖĞRETMENLER EĞİTİM MERKEZİ)

アナドルヒサル・イスタンブル

サバンジュ教職員施設

(SABANCI ÖĞRETMENLEREVİ)

//

ムジュル・クレシエヒル

//

ゲメレキ・シヴァス

//

ビュンヤン・カイセリ

//

エシュメ・ウシャック

//

フンドウクル・リゼ

//

エイルディル・ウスパルタ

//

ウスラヒエ・ガズィアンテプ

//

エイネシル・ギレスン

//

チュムラ・コンヤ

//

エジェアバト・チャナッカレ

//

ベシュキドゥズ・トラブゾン

//

コチャルリ・アイドゥン

//

ハジュベクタシュ・ネヴシエヒル

//

オスマンエリ・ビレジキ

//

デミルジ・マニサ

//

ゲルメンジキ・アイドゥン

教育施設

ハジュ・オメル・サバンジュ初等教育学校

(HACI ÖMER SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

アクチャカヤ・カイセリ

サドゥカ・サバンジュ初等教育学校

(SADIKA SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

アダナ

インサ・50年次高校

(İNSA 50. YIL LİSESİ)

アヴジュラル・イスタンブル

サ・メフメット・アキフ・エルソイ初等教育学校

(SA MEHMET AKİF ERSOY İLKÖĞRETİM OKULU)

ビュユクチェクメジェ・イスタンブル

サークupp・サバンジュ初等教育学校

(SAKIP SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

アダナ

イフサン・サバンジュ婦人職業高等学校

(İHSAN SABANCI KIZ MESLEK LİSESİ)

アダナ

ハジュ・オメル・サバンジュ初等教育学校

(HACI ÖMER SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

ヴァン

ベシユキタシュ・サークupp・サバンジュ・アナトリア高等学校

ユルドゥズ・イスタンブル

オズデミル・サバンジュ高等学校

(ÖZDEMİR SABANCI LİSESİ)

エミルガン・イスタンブル

シェブケット・サバンジュ初等教育学校

(ŞEVKET SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

カイナルジャ・イスタンブル

ハジュ・サバンジュ高等学校

(HACI SABANCI LİSESİ)

イチェル

サバンジュ初等教育学校

(SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

ビンギョル

サバンジュ・アナトリアテキスタイル職業高等学校

(SABANCI ANADOLU TEKSTİL MESLEK LİSESİ)

アダナ

サバンジュ・アナトリアテキスタイル技術高等学校

(SABANCI ANADOLU TEKSTİL TEKNİK LİSESİ)

アダナ

サバンジュ初等教育学校

(SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

アタチュルク大学・エルズルム

ハジュ・メフメット・サバンジュ高等学校

(HACI MEHMET SABANCI LİSESİ)

シヴァス

サバンジュ初等教育学校

(SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

ユクセコヴァ・ハッカリ

サバンジュ熟練研究所

(SABANCI OLGUNLAŞMA ENSTİTÜSÜ)

ベイレルベイ・イスタンブル

サバンジュ初等教育学校

(SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)

アダナ

〃

イキキョプリュ、ベシリ・バトマン

アメリカンハイスクール百周年記念ビル

(AMERİKAN LİSESİ 100. YIL BİNASI)

タルスス・イチェル

慈善家サバンジュ外国語センター

(HAYIRLI SABANCI YABANCI DİLLER MERKEZİ)

チュクロヴァ大学・アダナ

サバンジュ婦人職業高等学校

(SABANCI KIZ MESLEK LİSESİ)

スルチ・シャンルウルファ

オズジャン・サバンジュ保健教育学部

(ÖZCAN SABANCI SAĞLIK EĞİTİM FAKÜLTESİ)

カルタル・イスタンブル

マルマリス・サバンジュ高等学校
(MARMARIS SABANCI LİSESİ)
マルマリス・ムーラ
サバンジュ・アナトリア技術高等学校
(SABANCI ANADOLU TEKNİK LİSESİ)
アリカフヤ・コジャエリ
サバンジュテキスタイル工学部
(SABANCI TEKSTİL MÜHENDİSLİĞİ)
チュクロヴァ大学・アダナ
トゥルカン・サバンジュ視覚障害者学校
(TÜRKAN SABANCI GÖRME ENGELLİLER OKULU)
アルトゥニザデ・イスタンブル
ディレッキ・サバンジュ・アナトリア商業 T. M. 高等学校
(DİLEK SABANCI ANADOLU T.M. LİSESİ)
サバンジュ初等教育学校
(SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)
ウルデレベント・マニサ
ハジュ・サバンジュ高等学校
(HACI SABANCI LİSESİ)
ベイレルベイ・イスタンブル
ハジュ・サバンジュ初等教育学校
(HACI SABANCI İLKÖĞRETİM OKULU)
ケチオレン・アンカラ
オズジャン・サバンジュ・アナトリア婦人職業高等学校
(ÖZCAN SABANCI ANADOLU KIZ MESLEK VE KIZ MESLEK LİSESİ)
シンジャン・アンカラ
サバンジュ大学
(SABANCI ÜNİVERSİTESİ)
ペンディク・イスタンブル
サバンジュ共同事業者及び労働者初等教育学校
(SABANCI ORTAKLIKLARI ve ÇALIŞANLARI İLKÖĞRETİM OKULU)
デリンジェ・コジャエリ
慈善家サバンジュ高等学校
(HAYIRLI SABANCI LİSESİ)
トゥルグトレイス／ボドルム／ムーラ
セルチュク大学ディレッキ・サバンジュ音楽学校

(SELÇUK ÜNİVERSİTESİ DİLEK SABANCI KONSERVATUVARI)

コンヤ

文化施設

ハジュ・オメル・サバンジュ文化センター

(HACI ÖMER SABANCI KÜLTÜR MERKEZİ)

アダナ

サバンジュ文化サイト

(SABANCI KÜLTÜR SİTESİ)

エルジェス大学・カイセリ

サバンジュ文化センター

(SABANCI KÜLTÜR MERKEZİ)

カフラマンマラシュ

サバンジュ文化サイト

(SABANCI KÜLTÜR SİTESİ)

コジャエリ

//

マラトウヤ

トウルカン・サバンジュ文化センター

(TÜRKAN SABANCI KÜLTÜR MERKEZİ)

トラキア大学・エディルネ

上昇サバンジュ芸術センター

(YÜKSEL SABANCI SANAT MERKEZİ)

ユルドゥズ大学・イスタンブル

サバンジュ文化宮殿

(SABANCI KÜLTÜR SARAYI)

9月9日大学・イズミル

サバンジュ文化サイト

(SABANCI KÜLTÜR SİTESİ)

カバタシュ大学教育基金・イスタンブル

オズデミル・サバンジュ会議・演奏会の広間

(ÖZDEMİR SABANCI KONGRE VE KONSER SALONU)

トルコ・日本基金・アンカラ

サバンジュ会議・博覧会センター

(SABANCI KONGRE VE FUAR MERKEZİ)

アンタルヤ

セビル・サバンジュ 6つの点視覚障害者教育・文化センター

(SEVİL SABANCI ALTI NOKTA KÖRLER EĞİTİM VE KÜLTÜR MERKEZİ)

ジェベジ・アンカラ

サークップ・サバンジュ灯明教育・文化センター

(SAKIP SABANCI KANDİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR MERKEZİ)

アディレ・スルタン・キョスク・イスタンブル

学生寮

ハジュ・オメル・サバンジュ女子学生寮

(HACI ÖMER SABANCI KIZ ÖĞRENCİ YURDU)

アンカラ

ハジュ・オメル・サバンジュ技術学生寮

(HACI ÖMER SABANCI TEKNİK ÖĞRENCİ YURDU)

アダナ

ハジュ・オメル・サバンジュ女子学生寮

(HACI ÖMER SABANCI KIZ ÖĞRENCİ YURDU)

アダナ

サドウカ・サバンジュ・イマームハティープ高校学生寮

(SADIKA SABANCI İMAM HATİP LİSESİ ÖĞRENCİ YURDU)

アダナ

エロル・サバンジュ学生寮

(EROL SABANCI ÖĞRENCİ YURDU)

ゲブゼ・コジャエリ

サバンジュ養育園

(SABANCI YETİŞTİRME YURDU)

エルジンジャン

ベルクス・サバンジュ学生寮

(BELKIS SABANCI ÖĞRENCİ YURDU)

ゲレデ・ボル

サバンジュ女子養育園

(SABANCI KIZ YETİŞTİRME YURDU)

アルヴァイン

サバンジュ学生寮

(SABANCI ÖĞRENCİ YURDU)

ヒザン・ビトリス

サバンジュ女子養育園

(SABANCI KIZ YETİŞTİRME YURDU)

シャンルウルファ

サバンジュ女子学生寮

(SABANCI KIZ ÖĞRENCİ YURDU)

ヨズガット

サバンジュ学生寮

(SABANCI ÖĞRENCİ YURDU)

ガーズィマゴサ・キプロス

サバンジュ児童園

(SABANCI ÇOCUK YUVASI)

ウンイエ・オルドゥ

サバンジュ女子学生寮

(SABANCI KIZ ÖĞRENCİ YURDU)

ニーデ大学・ニーデ

//

ムスタファ・K 大学・ハタイ

//

S・デミレル大学・ウスパルタ

図書館

ハジュ・メフメット・サバンジュ図書館

(HACI MEHMET SABANCI KÜTÜPHANESİ)

アダナ

サドゥカ・サバンジュ図書館

(SADIKA SABANCI KÜTÜPHANESİ)

アンカラ

シェブケット・サバンジュ図書館

(ŞEVKET SABANCI KÜTÜPHANESİ)

ユルドゥズ大学・イスタンブル

サバンジュ宗教作品図書館

(SABANCI DİNİ ESERLER KÜTÜPHANESİ)

ベイレルベイ・イスタンブル

(出所) VAKSA ホームページ <http://www.vaksa.org.tr> より作成

（参考資料１）サバンジュ（SABANCI）財閥歴史

- 1906 ハジュ・オメル・サバンジュ（Hacı Ömer Sabancı）、カイセリ県アクチャカヤ村で生まれる。
- 1921 ハジュ・オメル・サバンジュ、アダナ県に移住する。
- 1925 ハジュ・オメル・サバンジュ、綿繰り業を始める。
- 1932 ハジュ・オメル・サバンジュ、綿繰り工場（ÇIRÇIR FABRİKASI）の共同経営者となる。
- 1943 ハジュ・オメル・サバンジュ、トルコ植物油工場（Türk Nebati Yağlar Fabrikası）の共同経営者となる。
- 1946 マルサ設立。ハジュ・オメル・サバンジュ、友人と共に、2番目の植物油工場を買収する。
（1993年以降、マルサ KJS となる。）
- 1948 アクバンク（AKBANK）設立。
アダナでエルジェス・パラス・ホテル（ERCİYAS PALAS OTELİ）が建設される。
- 1949 ハジュ・オメル・サバンジュ、チュクロヴァ県ジェイハンで 1000 ヘクタールの土地を買う。
- 1959 ボッサ（BOSSA）ー小麦粉、綿繰り工場設立。
- 1951 ボッサ（BOSSA）ーテキスタイル工場設立。
- 1953 アダナ県ユレーイディルで、チュルック（ÇIRIK）農場を買う。
- 1954 オラリットサ（ORALİTSA）設立。（1998年閉鎖）
- 1957 ハジュ・オメル・サバンジュ、チュクロヴァでタルスス（Tarsus）の近郊のマダマ（Madama）農場を買う。
- 1958 サペクサ（SAPEKSA）設立。
- 1960 アクシゴルタ（AK SİGORTA）設立。
- 1961 ハジュ・オメル・サバンジュ、アダナでの 4 番目の農場、シャキル・パシャ（ŞAKİR PAŞA）農場を買う。
- 1966 ハジュ・オメル・サバンジュ、イスタンブルで亡くなる。
ササ（SASA）設立。
テクサ（TEKSA）設立。（1993年ボッサにより吸収）
- 1972 チムサ（ÇİMSA）設立。
エクサ（EXSA）設立。
アクカルダンサ（AKKARDANSA）設立。
- 1973 ユンサ（YÜNSA）設立。
コルドサ（KORDSA）設立。
- 1974 ハジュ・オメル・サバンジュ財閥本部、イスタンブルに移転。
ヴァクサ（VAKSA）ーハジュ・オメル・サバンジュ基金がアダナに設立。
アトランティック保険（ATRANTİK SİGORTA）設立。（1987年以降、ジュグナーサ保険（CIGNA-SA Sigorta）に変更）

- ラッサ (LASSA) 設立。(1988 年以降、ブリサ・ブリジストン・サバンジュゴム工業・Tic 株式会社に変更)
- 1 9 7 5 ドアン保険 (DOĞAN Sigorta) 設立。(1985 年以降、アクハヤット保険 (AKHAYAT Sigorta) に変更)
- リサ (LİSA) 設立。(1999 年、トゥルサ (TURSA) と統合)
- ビムサ (BİMSA) 設立。(1992 年以降、I-BİMSA に変更)
- 1 9 7 6 チパシュ (ÇİPAŞ) 設立。(1994 年以降、ベトンサ (BETONSA) に変更)
- 1 9 7 7 トルコ・フィリップス (TÜRK PHILIPS) 設立。(1997 年共同経営解消)
- 1 9 7 8 エクサ・ハンデルス・GmbH—フランクフルト設立。
- 1 9 8 0 ホルサ (HOLSA) Inc. ニューヨークで設立。
- ナサシュアルミニウム (NASAS Alüminyum) より株を購入。
- ドンカサン (DÖNKASAN) 設立。
- 1 9 8 1 アク・インターナショナル・バンク (AK) ロンドンで設立。(1993 年以降サバンジュ・バンク (SABANCI BANK) に変更)
- 1 9 8 2 スサ (SUSA) 設立。(1993 年、マルサ KJS により吸収。1997 年ダノンサと統合)
- 1 9 8 4 ユニバーサル・トレーディング (Jersey) ロンドンで設立。
- 1 9 8 5 アンカラ国際ホテル (ANKARA ULUSLARARASI OTELLER) 設立。(1993 年以降アンカラ・ヒルトンサ (ANKARA HILTONSA) に変更)
- BNP—アクバンク (BNP-AKBANK) 設立。(1988 年以降、BNP—アクー ドレスナー・バンク・Inc (BNP-AK-DRESDNER BANK Inc.) に変更。)
- 1 9 8 6 ヘフトゥ (HEFTİ) 設立。
- アルゲサ (ARGESA) 設立。
- テムサ・オートモティヴ&電子 (TEMSA Otomotiv ve Elektronik) 設立。
- 1 9 8 7 デュサ (DUSA) デュボン—サバンジュ共同により設立。(1999 年コルドサに統合)
- ベクサ (BEKSA) ベカエルト (BEKAERT) —サバンジュ共同により設立。(1996 年売却。
- トゥルサ (TURSA) (パルクサ・ヒルトン—イスタンブル (PARKSA HILTON-Istanbul) 設立。
- 1 9 8 8 ハジュ・オメル・サバンジュの妻、サドゥカ・サバンジュ、イスタンブルで亡くなる。
- ブリサ (BRİSA) ブリジストン—サバンジュの共同により設立。
- BNP—アクー ドレスナー・バンク (BNP-AK-DRESDNER BANK) 設立。
- BNP—アクー ドレスナー資金リース (BNP-AK-DRESDNER Finansal Kiralama) 設立。
- エクサ (UK) ロンドンで設立。
- メルスィン国際ホテル (MERSİN INTERNATIONAL HOTELS) 設立。(1993 年以降、メルスィン・ヒルトンサ (MERSİN HILTONSA) に変更)
- エクサ、メルスィン自由経済地域で業務開始。
- サバンジュ・センター (SABANCI MERKEZİ) 礎石。
- 1 9 9 0 アクネット (AKNET) 設立。

- パルクサ・ヒルトン (PARKSA HILTON) イスタンブルで開業。
- トヨタサ (TOYOTASA) 、トヨタ、三井、サバンジュの合弁事業により設立。
- 1991 フィルサ (PHILSA) フィリップ・モリスとサバンジュの合弁事業により設立。
- 1992 Iービムサ (I-BİMSA) IBM とサバンジュの合弁事業により設立。
- ナイル・コルドサ (NILE KORDSA) エジプト・パッケージング LTDーコルドサの共同によりエジプトで設立。
- エクサ UK のガルフォース (Garforth) テキスタイル工場、イギリス、リード (Leeds) で操業開始。
- オイサ・イスケンデルン (OYSA İSKENDERUN) 工場操業開始。
- オイサ・ニーデ (OYSA NİĞDE) セメント工場操業開始。
- 1993 マルサ KJS (MARSA KJS) KRAFT JACOBS SUCHARD とサバンジュの合弁事業により設立。
- メルスィン・ヒルトンサ (MERSİN HILTONSA) ヒルトンーサバンジュの共同により設立。
- アンカラ・ヒルトンサ (ANKARA HILTONSA) ヒルトンーサバンジュの共同により設立。
- サバンジュ財閥本部オフィスがサバンジュ・センターに移転。
- ベトンサ (BETONSA) 設立。(1998 年、アクチャンサに吸収)
- 1994 トヨタサ (TOYOTASA) 生産開始。
- サバンジュ・バンク・ガーンジー島設立。
- フィリップ・モリスサ (PHILIP MORISSA) 設立。フィリップ・モリスとサバンジュの合弁により設立。
- 1995 ヤザキサ (YAZAKISA) 矢崎総業とサバンジュの合弁事業により設立。(2000 年に解消)
- アクハヤット (AKHAYAT) 設立。
- エクサ・スペイン、エクサ・イタリア、エクサ・オランダ・GmbH 設立。
- 1996 エネルジサ (ENELJİSA) 設立。
- アクチャンサ (AKÇANSa) CBR とサバンジュの合弁事業により設立。(2000 年、Heidelberger Zement が CBR を買収し、Heidelberger Zement と合弁に)
- 1997 ホエジサ (HOECSA) 設立。(1999 年 4 月以降、サコサに変更)
- ダノンサ (DANONESA) ダノンとサバンジュの合弁事業により設立。
- カレフォルサ (CARREFOURSA) カレフォルとサバンジュの合弁事業によりハイパーマーケットチェーン設立。
- カルチムサ (KARÇİMSA) 設立。
- 1998 オルムクサ (OLMUKSA) 、国際製紙 (INTERNATIONAL PAPER CO.) と共同経営者になる。
- デュボン商社との共同でアルゼンチン、ブラジルの工業繊維、コード布 (kord bezi) 工場を買収。
- ホエジサ (HOECSA) 、ポリエステル繊維、コード布生産の権利をメキシコアメリカのコンソーシアム企業、コサ (KOSA) に譲渡。ホエジサ、サコサとなる。

- ダノンサ、Tikveşli 工場を買収。
- 1999 グダーサ (GIDASA)、アルジャディア (ARCADIA) とサバンジュの共同により設立。
ダノンサ (DANONESA)、ビルタト (BİRTAT) 工場を買収。
サバンジュ財閥、テュルク・ネット (TÜRK.NET) の株 70%を買う。
インターコルドサ・GmbH、ドイツで設立。
ドゥサ・ブラジル、ドゥサ・アルゼンチン、ダノンとサバンジュの共同により設立。
オルムクサ・ムカヴア (OLMUKSA MUKAVVA)、KAV AMBALAJを買収し、設立。
サバンジュ大学 (SABANCI ÜNİVERSİTESİ) 開校。
- 2000 デュボンサ (DUPONTSA)、デュボンとサバンジュの共同で設立。
クラフトサ (KRAFTSA) クラフト・フーズ・インターナショナルとサバンジュの合併事業により設立。
コルドサ USA、アメリカで設立。
テクノサ (TEKNOSA) 設立。
- 2001 ドゥサ・インターナショナル・LLC (DUSA INTERNATIONAL LLC) 設立。
サバンジュ財閥、コサとの共同経営、サコサの株を買収、100%に高める。
アダナ・ヒルトンサ (ADANA HILTONSA) 操業開始。
アク・インターネット (AK İNTERNET) 設立。
- 2002 サバンジュ大学サークupp・サバンジュ美術館 (SAKIP SABANCI MÜZESİ) 開館。
アクハヤット、アク・エメックリリッキ (AKEMEKLİLİK) に社名変更。
- 2003 サバンジュ・テレコミュニケーション・サービス
(SABANCI TELEKOMÜNİKASYON HİZMETLERİ A.S.) 設立。
オイサ・イスケンデルンとオイサ・ニーデ・セメント、オイサ・セメント (OYSA ÇİMENTO) の名の下に統合。

(出所) サバンジュ財閥ホームページ <http://www.sabanci.com.tr> より作成

（参考資料２）サバンジュ財閥企業一覧

サバンジュ・ホールディング：サバンジュ家 80,9%、一般公開 9,7%、国際投資家 9,4%
（Sabancı Holding）

銀行・保険

アクバンク

（Akbank）1948 年設立

サバンジュバンク：アクバンク 37%

（Sabancıbank）1983 年設立。前身はアク・インターナショナル株式会社（1981 年設立）

サバンジュ銀行（ガーンジー島）有限会社：サバンジュバンク 100%

（Sabancıbank (GUERNSEY)）1994 年設立。1998 年の時点で資産は 5340 万ポンド。

BNP・アク・ドレスナー銀行：アクバンク 40%

（BNP－Ak－Dresdner Bank）1985 年フランスの BNP と BNP・アク銀行、三年後ドレスナー銀行（ドイツ）が加わった。1990 年イズミル支店が開店。

BNP・アク・ドレスナー資金リース会社：BNP・アク・ドレスナー銀行 99,8%

（BNP－Ak－Dresdner Leasing）1988 年設立

アク証券投資会社：アクバンク 99,8%

（Ak Yatırım）1996 年設立

アク投資共同体：アク銀行 99,9%

（Ak Yatırım Ortaklığı）1998 年

アクポートフォリオマネジメント：アクバンク 99,9%

（Ak Portföy Yönetimi）2000 年設立

アク保険会社：一般公開 38%

（Ak Sigorta）1960 年設立 96 年までは生保・損保共に手掛ける。

アクエメックリッキ：アクバンク 74%、アクシゴルタ 26%

（AkEmeklik）1974 年設立

ゴム・補強原材料

ブリサ：一般公開 10%

（Brisa）1974 年設立。前ラッサ（Lassa）ブリジストンとの合弁タイヤ生産メーカー。

ドゥサ・国際株式会社：デュポン 50%、サバンジュ・ホールディング 50%

（Dusa International LLC）2001 年設立。工業繊維製造。

＜ヨーロッパ、中東・アフリカ＞

コルドサートルコ：ドゥサ 84%

ナイルコルドサーエジプト：コルドサートルコ 51%

インターコルドサードイツ：コルドサートルコ 80%

コルドサードイツ：コルドサートルコ 100%

キアンーコルドサ：コルドサートルコ 60%

<北アメリカ>

ドウサーChattanooga

コルドサーUSA：ドウサ 100%

インターコルドサーUSA：ドウサ 100%

<南アメリカ>

ドウサーブラジル：ドウサ 100%

ドウサーアルゼンチン：ドウサ 100%

サコサ：サバンジュ・ホールディング 50%、Hoechst50%

(Sakosa) 1997 年ヘキスト社とヘキサとして設立、のち 1998 年ヘキサ社の株がコサ社に買収されたので
サコサに変更 ポリエステル取引

ベクサ：サバンジュ・ホールディング 50%、ベカルト 50%

(Beksa) 1987 年設立ベカルト社との合弁事業

エネルジサ

(Enerjisa) 1996 年設立

化学

デュポンサ：(設立時) サバンジュ・ホールディング 50%、デュポン 50% (現在) ササ 81%

(Dupontsa) 2000 年設立

ピルサ：

(Pilsa) 1971 年設立 PVC、HDPE、PP 管等プラスチック製品

インサ

(Insa) 1967 年設立

テキスタイル

ボッサ：一般公開 24,2%

(Bossa) 1951 年設立 統合型テキスタイル工場。

ユンサ：一般公開 15,9%

(Yünsa) 1971 年設立 毛織物統合型工場。

ササ

(Sasa) 1966 年設立

情報&テレコミュニケーション

サバンジュ・テレコム

(Sabancı Telekom) 2003 年設立

アイ・ビムサ：サバンジュ・ホールディング 50%、IBM トルコ 50%

(I-Bimsa) 1992 年設立

貿易

ユニバーサル貿易 (ジェルセイ)

(Universal Trading (Jersey) LTD.) 1984 年設立

エクサ UK

(Exsa (UK) LTD.) 1988 年設立

エクサ株式会社

(Exsa A.S.) 1972 年設立

ホルサ

(Holsa.Inc.) 1980 年設立.

小売

カレフォルサ

(Carreforsa) 1996 年設立 スーパーマーケット・チェーンのカレフォルとの共同経営。

ディアサ

(Diasa) 2000 年設立

テクノサ (Teknosa) 2000 年設立

食品

マルサ

(Marsa) 1946 年設立。

マルサ KJS

(Marsa KJS) マルサと 2003 年クラフト・ヤコブス・スカードと対等合弁事業

グダーサ：サバンジュ・ホールディング 100%

(Gıdasa) 2002 年設立

ダノンサ：サバンジュ・ホールディング 50%、ダノン 50%

(Danonesa) 1997 年設立

サペクサ

(Sapeksa)

セメント・コンクリート

アクチャンサ：一般公開 17,4%

(Akçansa) 1996 年設立

チムサ：一般公開 23%

(Çimsa) 1972 年設立。白セメント工場。

オイサ・チメント：7,8%

(Oysa Çimento) 1957 年国営企業として設立、1992 年に民営化され、サバンジュ・グループとオヤック・グループが買い取る

自動車

テムサ

(Temsa) 1968 年設立

トヨタサ：サバンジュ・ホールディング 65%、トヨタ 25%、三井 10%

(Toyotasa) 2000 年設立

アクカルダンサ

(Akkardansa)

その他の事業

旅行

トゥルサ (Tursa)

アダナ・ヒルトンサ (Adana Hiltonsa) 2001 年設立

メルスィン・ヒルトンサ (Mersin Hiltonsa) 1990 年設立

ヒルトン・パルクサ (Hilton Parksa) 1990 年設立

アンカラ国際ホテル業

アンカラ・ヒルトンサ (Ankara Hiltonsa) 1988 年設立

煙草

フィルサ：サバンジュ・ホールディング 25%、フィリップ・モリス 75%

(Philsa) 1991 年設立

フィリップモリスサ：サバンジュ・ホールディング 25%、フィリップ・モリス 75%

(Philp Morrissa)

製紙・包装材料

オルムクサ：サバンジュ・ホールディング 50%、国際製紙 50%

(Olmuksa) 1968 年設立

ドンカサン

(Dönkasan) 1983 年設立

社会・文化活動

サバンジュ大学 (Sabancı Üniversitesi)

サバンジュ大学サークル・サバンジュ美術館(Sabancı Üniversitesi Sakıp Sabancı Müzesi)

ヴァクサーハジュ・オメル・サバンジュ基金(Vaksa-Hacı Ömer Sabancı Vakfı)

(出所) Hacı Ömer Sabancı Holding A.S. Kurum Profili 2003 より作成

参考文献

- 新井政美「トルコ近現代史 イスラム国家から国民国家へ」みすず書房 2001 年
- 松谷浩尚「現代トルコの経済と産業—トルコ財閥の研究—」中東調査会 1989 年
- Sakıp Sabancı “İşte Hayatım” 「これぞわが人生」(大島千佳訳) 日本文化情報センター 2000 年
- 内藤正典「アッラーのヨーロッパ 移民とイスラム復興」東京大学出版会 1996 年
- 内藤正典「ヨーロッパとイスラーム 共生は可能か」岩波新書 2004 年
- 片倉もとこ「イスラームの日常世界」岩波新書 1991 年
- 西脇保幸「トルコの見方—国際理解としての地誌—」二宮書店 1999 年
- 川床睦夫「シンポジウム 中近東・イスラーム社会における族的結合」中近東文化センター研究会 1985 年
- 井筒俊彦訳「コーラン」(上) 岩波文庫 2001 年
- 〃 (中) 〃
- 〃 (下) 〃
- 玉城肇; 旗手勲解題「地方財閥と同族結合」御茶の水書房 1981 年
- 安岡重明著 同志社大学人文科学研究所編「財閥の比較史的研究」 ミネルヴァ書房 1985 年
- 絵所秀樹「開発の政治経済学」日本評論社 2001 年
- 高木保興「開発経済学」有斐閣 2000 年
- マックス・ウェーバー著「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」(大塚久雄訳) 岩波文庫 1989 年
- 本宮達也他編「繊維の百科事典」丸善 2000 年
- 植草益他編「日本の産業システム2 素材産業の新展開」NTT 出版 2004 年
- Yakup Kepenek., Nurhan Yentürk., “TÜRKİYE EKONOMİSİ” REMZİ Kitapevi Yayınları, 1996
- Donald Quataert., “Manufacturing in the Ottoman Empire and Turkey, 1500-1950” State University of New York, 1994
- Cemal A. Kalyoncu., “Paranın Efendileri” Zaman kitap, 2003
- Orhan Hançelioğlu., “EKONOMİ SÖZLÜĞÜ” REMZİ Kitapevi Yayınları, 1986
- Ekonomik ve sosyal göstergeler / T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Ankara : Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası , 1997-2001
- Genel Tarım Sayımı Tarımsal İşletmeler(Hanehalkı) Araştırma Sonuçları / T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü
- Hacı Ömer Sabancı Holding Kurum Profili 2003

Hacı Ömer Sabancı Holding Faaliyet Raporu 2003

Akbank Faaliyet Raporu 2003

Hacı Ömer Sabancı Holding HP <http://www.sabanci.com.tr>

VAKSA HP <http://www.vaksa.org.tr>

Akbank HP <http://www.akbank.com.tr>

Bossa HP <http://www.bossa.com.tr>

Koc Holding HP <http://www.koc.com.tr/>

CeterisParibus.net <http://www.ceterisparibus.net/turkiye.htm>

JETRO HP <http://www.jetro.go.jp>