

日没する国の夜明け

—ビジネス立地としてのモロッコを考える—

Dawn of Sun-Setting Maghreb: Morocco as Business Location

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 今井雅和

要旨

本文の目的は発展途上国の経済的離陸の要因について考えることにある。ビジネス立地としてのモロッコと同国に進出する日本企業を取り上げ、新興市場の誕生とその課題について検討する。モロッコはリン鉱石・製品以外に目立った天然資源を持たず、国内市場も特に大きいわけではないが、経済発展を目指し、様々な取り組みを実践している。

モロッコは、経済政策によって自国の特長を引き出し、優位性を顕在化させ、経済発展につなげている。天然資源のような自然資産だけではなく、人によって創造された資産が経済的離陸の基盤になった。発展途上国は近代化を進めるために必要な資本や技術などの知識を創造する人的資源が限られている。そのため、外国企業がもたらす資本と知識が重要であり、多国籍企業を誘致し、その生産活動を中核にして経済発展を目指すことになる。

キーワード (Keywords): 新興市場 (emerging market), ビジネス立地 (business location), 外向性 (extroversion), 輸出産業 (export industry), 多国籍企業 (multinational corporation), 自動車・部品産業 (auto and auto parts industries), 創造的資産 (creative asset)

Abstract

Purpose of this paper is to consider factors of developing countries' economic takeoff. It studies Morocco as business location and Japanese companies entering this market, and examines birth of an emerging market and its challenge. Although Morocco has few natural resources except phosphate and a small domestic market, it adopts various important policies to pursue economic development.

Economic takeoff has realized by drawing its strengths through economic policy. Creative assets become a basis of economic takeoff rather than natural assets. There is little capital and human resource to modernize its economy in developing countries. Foreign companies provide emerging markets with those resources. It is invaluable to discuss roles of multinationals in productive activities.

はじめに

北アフリカの北西部に位置するモロッコやアルジェリア、チュニジアをマグリブという。マグリブはアラビア語で「日の没するところ」という意味である。本文のタイトルの「日没する国」というには、このことを踏まえたものである。そのマグリブの一国が経済的離陸を実現し、有望なビジネス立地になろうとしている。本文はビジネス立地としてのモロッコと同国に進出する日本企業を取り上げ、新興市場の誕生とその課題について考える。

かつてアフリカは、英エコノミスト誌が特集したように「絶望の大陸 (The hopeless continent (1))」と見なされていた。内戦、独裁的リーダーによる非民主的な政治とそれに伴う混乱、未成熟な社会構造などがアフリカを特徴付けるキーワードであった。そのため、通常の経済活動は困難であり、経済的離陸のシナリオを描きにくいというのが一般的な見方であった。天然資源が外貨をもたらす国はあるが、商品相場の「スーパーサイクル(2)」および独裁的な政治によって国富が一部個人に集中する場合が多いことから、天然資源が経済発展の原資となることは期待薄であった。また、販売市場としてのアフリカも、先進国の多国籍企業はピラミッド(3)の最上層部分のごく一部に関心があったに過ぎない。

しかし、同じ英エコノミスト誌は、2013年にはアフリカを「期待溢れる大陸 (A hopeful continent(4))」と表現するようになった。著名なエコノミストでナイジェリアの元経済相オコンジョ氏が述べるように、死、貧困、病気に象徴されるアフリカは、希望、機会、起業で表現できる地域になりつつあるのかも知れない(5)。

今井(2016)に、アフリカビジネスについての章を追加されているのは、そうした背景によるものである。もっとも、同書の企画段階で、筆者にはアフリカと製造業、特にハイテク製品の生産や工業製品の輸出は結びついておらず、編集者との打ち合わせの中で、アフリカに対する関心が高まった。特にモロッコはリン鉱石・製品以外に目立った天然資源を持たず、国内市場も特に大きいわけではないが、経済発展を目指し、様々な取り組みを実践している。天然資源のような自然資産ではなく、人によって創造された資産が経済的離陸の基盤になっている点に注目した。

本文は一次情報を中心に、統計を含む二次情報によって不足部分を補う形で、モロッコの今を報告し、近い将来の展望を試みる。モロッコを例に、発展途上国の経済的離陸の要因は何かについて考えることが本文の目的である。結論を先取りするならば、経済政策によって、自国の特長を引き出し、優位性を顕在化させることこそが重要となる。また、発展途上国は近代化を進めるための資本や技術などの知識を創造する人的資源が限られている。そのため、経済的離陸のきっかけは、通常、外国企業をもたらす知識であり、多国籍企業の事業(生産)活動によって実現する。モロッコも例外ではなく、多国籍企業による国際ビジネスの意義についても確認しつつ、議論を進めたい。

1. モロッコ素描

まずは、モロッコの今を素描してみよう（図表1）。2016年の人口は3,482万人、面積は日本の1.2倍であるが、西サハラ(6)を含めると2倍になる。名目GDPは1,036億米ドル、一人当たりGDPは3,063米ドルである。これらの数値を東アジアの国々と対比すると、人口はマレーシア、名目GDPはベトナムの約半分、一人当たりGDPはタイの半分で、フィリピンと同等となる。アジアの感覚では小国といえるが、欧州、アフリカでは中規模である。低位中所得国(7)ではあるものの、豊かさの指標となる一人当たりGDPは着実に伸びており、経済的離陸が始まった国と捉えることができる。公用語はアラビア語とベルベル語であるが、旧宗主国のフランス語もビジネスの現場で通用する言語になっている。また、在留邦人は2015年末現在、422人となっている。

図表1. モロッコのプロフィール（2016年）

人口	3,482万人
面積	44.6万km ² (71万km ²)
名目GDP	US\$103.6bn
経済成長率（2016年）	1.2%
年平均経済成長率（2000-2010年）	4.9%
年平均経済成長率（2010-2016年）	3.5%
1人当たりGDP	3,063米ドル
為替レート（期末値）	DH10.10/US\$
言語	アラビア・ベルベル・仏語
在留邦人	422人(2015.12)

出所：日本貿易振興機構，世界貿易機関等の各種資料を参照した。

図表2. モロッコの主要指標の推移

	年	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GDP成長率	前年比(%)	1.9	3.3	3.8	5.2	3.0	4.5	2.7	4.6	1.2
GDP名目値	10億米ドル	38.86	62.34	93.22	101.37	98.27	106.83	110.08	101.19	103.61
1人当たりGDP	米ドル	1374	2063	2897	3112	2980	3200	3260	2965	3004
失業率	%	13.4	11.1	9.1	8.9	9.0	9.2	9.9	9.7	9.4
人口	100万人	28.3	30.2	32.2	32.6	33.0	33.4	33.8	34.1	34.5
経常収支	10億米ドル	-1.43	-0.10	-4.08	-7.66	-9.17	-8.13	-6.52	-2.17	-4.54

出所：International Monetary Fund, // *World Economic Outlook Database*, October 2017.

2000年代の最初の10年間の年平均経済成長率は4.9%であったが、その後の年平均成長率は3.5%に留まった。しかし、2016年の主要指標を、2000年と比較すると、GDPの名目値は2.7倍と着実に成長しており、4%前後がこの国の潜在成長率と考えられる。一人当たりGDPも2.2倍に伸長している。失業率は10%をよう

やく下回ったところであるし、経常収支の赤字基調も変わっていないが、21世紀に入り、モロッコが大きく変わりつつあることは確かである。

図表2のように、2016年の経済成長率が1.2%に留まったのは、名目GDPへの寄与率が10%以上を占める農業が、12.8%のマイナス成長になったからである。降水量に依存する農業がモロッコ経済の不安定要因になっており、4%台の成長潜在力を維持できるかどうかは、農業生産の安定に依存する。農業はモロッコ経済のアキレス腱である。インドのようなグリーン革命を実現できるかどうか、今後の動向に注目したい。

2. モロッコ経済の現状

2.1 対外関係と国際貿易

モロッコ経済の特長の1つは開放的な対外関係である。世界の主要経済圏など50を超える国や地域と自由貿易協定（FTA）を締結している。2000年の欧州連合（EU）28カ国、2006年の米国に加え、アラブ諸国とは1998年に協定を締結している。西アフリカ、中部アフリカの14カ国とも、協定内容の合意に達している。21世紀の最初の16年間で、輸出は3倍強、輸入も3倍弱と大幅に拡大した(8)。また、2017年1月にアフリカ連合（AU）に加盟した(9)。世界とアフリカ諸国を結ぶ結節点になるとともに、日本が力を入れているアフリカ開発会議（TICAD）への積極的な関与も期待される。

図表3. モロッコの主要国・地域別輸出入（2016年、通関ベース）

	輸出 (FOB)				輸入 (CIF)		
	金額	構成比	伸び率		金額	構成比	伸び率
	100万DH	%	%		100万DH	%	%
スペイン	52,298	23.3	6.5	スペイン	64,228	15.7	19.7
フランス	47,203	21.1	5.6	フランス	54,025	13.2	17.1
イタリア	10,412	4.6	9.3	中国	37,282	9.1	21.5
米国	7,795	3.5	1.4	米国	26,010	6.4	9.6
インド	7,433	3.3	-13.1	ドイツ	24,036	5.9	11.4
トルコ	7,431	3.3	11.6	イタリア	22,190	5.4	10.3
英国	6,567	2.9	9.2	トルコ	18,125	4.4	14.6
ドイツ	6,168	2.8	10.7	ポルトガル	12,016	2.9	11.4
ブラジル	5,784	2.6	-10.9	ロシア	10,006	2.4	-37.2
オランダ	4,928	2.2	-26.2	サウジアラビア	7,835	1.9	-19.1
合計	224,019	100	2.7	合計	408,659	100	9.8

出所：日本貿易振興機構(2017)『2017年版 ジェトロ世界貿易投資報告』。

スペインとフランスが2大貿易相手国（輸出の5割弱、輸入の3割弱）であり（図表3）、その他の欧州諸国、米国、トルコなど、自由貿易協定締結国との貿易が活発なことが分かる。また、近年の国内消費市場の拡大に合わせ、中国製品の

輸入が増加（構成比の1割弱）していることも特徴といえる。

モロッコは石油・天然ガスの産出国ではないが、リン鉱石やリン製品の一大産出国であり、輸出国である。しかし、近年の主要な輸出品目は自動車とワイヤーハーネスなどの自動車部品であり（輸出全体の約4分の1）、モロッコ最大の輸出品目になった（図表4）。この他の輸出品目としては衣料品が1割弱を占めている。また、モロッコは観光立国で観光サービスの輸出が66億米ドルでGDPの6.4%を占めるが、製造業輸出は2倍を大きく超える156億米ドルでGDPの15%を占めるようになった（2016年）。モロッコは開放的で輸出志向の経済発展を目指し、乗用車・自動車部品など戦略産業の育成に力を入れているのである。

図表4. モロッコの主要品目別輸出入（2016年，通関ベース）

	輸出 (FOB)				輸入 (CF)		
	金額	構成比	伸び率		金額	構成比	伸び率
	100万DH	%	%		100万DH	%	%
乗用車	28,882	12.9	22.4	石油製品	34,757	8.5	7
ワイヤーハーネス	24,103	10.8	5.6	乗用車	19,435	4.8	25
衣料品	21,952	9.8	8.6	自動車部品（車体等）	16,432	4.0	38.3
リン肥料	20,912	9.3	14.6	小麦	12,783	3.1	49.4
リン酸	11,400	5.1	-30.3	天然ガス	11,103	2.7	-15.7
リン鉱石	7,412	3.3	-25.7	ワイヤーハーネス	10,915	2.7	10.3
タコ・イカ・貝類	7,371	3.3	21.8	航空機、航空機部品	7,486	1.8	10.9
イワシ・サバ等の缶詰	6,153	2.7	1.8	穀物（除小麦）	5,731	1.4	14.6
トマト（生鮮・冷蔵）	5,018	2.2	-5.2	油脂	5,211	1.3	15.7
半導体デバイス	4,088	1.8	3.6	石炭、石炭製品	4,407	1.1	-10.1
砂糖	1,695	0.8	118.2	電力	2,197	0.5	-26.6
合計	224,019	100	2.7	合計	408,659	100	9.8

出所：日本貿易振興機構(2017)『2017年版 ジェトロ世界貿易投資報告』。

2.2 外資誘致と産業政策

モロッコは、開放的な対外政策を採り、外資の誘致にも積極的である。モロッコへの対内直接投資は、図表5のように、フローでは毎年30億米ドル前後、これは総固定資本形成の10%前後に相当し、2016年現在の対内直接投資残高は547億米ドル強で、名目GDPの53%に相当する。経済規模に占める対内直接投資の重要性を比較するため、相対比較を試みよう(10)。2016年の対内直接投資残高のGDP比は、アフリカ全体では38%、南アフリカは47%、エジプトは31%である。チュニジアは70%であるが、モロッコがアフリカのなかでは、外資誘致に成功している

図表5. モロッコ対内直接投資

	年	1995	2005-07平均	2013	2014	2015	2016
フロー	百万米ドル	n.a.	2,303	3,298	3,561	3,255	2,322
総固定資本形成比率	%	n.a.	11.5	n.a.	10.9	11.3	7.6
ストック	百万米ドル	5,126	n.a.	51,816	51,192	49,671	54,784

出所：World Investment Report 2017, country fact sheet: Morocco.

ことは明らかであろう。東南アジアのいくつかの国との比較でも、シンガポールは37%と桁違いであるが、タイは46%、ベトナムも57%とモロッコと同等である。モロッコの外資導入政策は、このように一定の成果を上げている。

モロッコの産業政策は、輸出産業の育成とインフラ整備、その結果として期待される雇用創出である。自動車・部品、航空機などを戦略産業として育成することで上記目的の達成を図るというものである。そのため、売上高の7-8割の輸出を義務付ける一方で、税制優遇、輸入関税、付加価値税免除、関税手続き簡素化、職業訓練補助の特典のあるフリーゾーン(税制等優遇ゾーン)を各地に開設した。タンジェはスペインの対岸にあるモロッコ最大のフリーゾーンで、タンジェ地中海特別庁(TMSA)が地域全体を管轄している。このほかにも、金融・サービス業のためのカサブランカ・ファイナンス・シティ、カサブランカ・ミッドパーク、ケニトラにもアトランティック・フリーゾーンが開設されている。

輸出振興のための補助金制度の1つはハッサン2世基金である。自動車、航空、医薬などの戦略産業を対象に、大型投資に対して、投資額の最大15%の補助金を交付している。投資産業開発基金はエコシステム構築案件が対象で、投資額と雇用創出に見合った補助金が支給される。輸出企業の人材育成のため、自動車・繊維・皮革産業を対象に、工場従業員から管理職に至るまでの職業訓練費を国が助成している。これらの産業政策は、開放的な貿易、外資誘致への取り組みと相まって、輸出志向の工業化政策は着実に前進している。

図表6. モロッコのビジネス環境 (190カ国中)

全体順位	69位
起業	35位
建設許可	17位
電力供給	72位
所有権	86位
融資	105位
少数株主保護	62位
納税	25位
貿易	65位
契約の強制	57位
倒産・債務処理	134位

出所：World Bank (2017), *Doing Business 2018*.

他方、世界銀行のビジネス環境報告書によれば、モロッコは190カ国中69位に留まっている(図表6)(11)。全体の順位は、2005年の102位、2010年の114位から2017年では69位になっている。しかし、過去3年の動向を見ると、順位も、起業、建設許可、所有権の設定、納税など、手続きや日数ともにそれほど変わっていない。国際貿易の振興に力を入れていることから、輸出と輸入に関わる手続

き時間だけは、ここ数年で大幅に改善している（2015年から2016年にかけて、輸出が76時間から19時間へ、輸入が152時間から106時間へ短縮）。ただ、ビジネス環境の改善競争が国家間で激化しているアジア諸国と比べれば、まだまだ不十分といわざるを得ない。今後の課題と考えられる。

2.3 自動車・部品産業

自動車・部品産業はモロッコにとって最重要産業である。1959年に国産自動車メーカー・ルマカ社が設立されたが、輸入代替の目的を達成することなく、2006年にルノー（所有比率8割）に譲渡された。ルノーはタンジェ・フリーゾーンにも新工場を設立し、2012年に低価格ブランドのダチアの生産を開始した。ルノーの進出が契機となり、モロッコに自動車・部品産業が誕生し、同国経済をけん引するようになった。

PSAも2019年を目途にケニトラ・フリーゾーンで中近東アフリカ市場への低価格車の生産を開始する予定である。両社の生産能力は現在年間60万台で、政府は2025年までに100万台の生産を目標にし、自動車関連メーカーの誘致に積極的である（清水、2017）。

モロッコの自動車生産は急拡大しているが、国内需要は限定的で、年間の販売台数は10数万台に過ぎない。ルノー、PSAのモロッコへの生産進出は国内市場への浸透ではなく、欧州その他への輸出拠点として位置付けている。かつての輸入代替から輸出主導産業に大転換したのである（塩地・野村、2017）。

完成車のみならず、自動車部品についても同様のことがいえる。特に自動車用ワイヤーハーネスは、世界の主要なメーカーがモロッコに生産進出し、300-400万台分のハーネスを生産しているといわれる。もちろん、モロッコ国内の工場へも供給されるが、大半は欧州への輸出拠点として位置付けられる。

ワイヤーハーネス以外でも、エアコン、ワイパーそして自動車用ガラス、自動車用塗料などの自動車部品・素材会社もモロッコに生産進出している。そして、国内の自動車組み立て工場のみならず、欧州への輸出拠点として機能を果たしている。

塩地・野村（2017）はモロッコに輸出主導型の自動車・部品産業が形成されるようになった要因を以下のとおり指摘している。1つは欧州との地理的近接性に伴う物流上の優位性である。2つはFTA等による関税障壁の低さである。3つは賃金の低さと豊富な若年人口である。4つは政情と治安の安定性である。モロッコ政府の経済政策がそのままの形で活かされている。

欧州市場向けの生産の一部が東欧からモロッコに移り、加えてマグリブを含む、アフリカ向け自動車・部品の生産拠点になろうとしている。多くの発展途上国が目指しても、なかなか実現できないハードルを越えようとしているのである。そして、自動車産業の裾野の広さと一国経済への影響力の大きさを改めて痛感する。

もっとも、ルノーの現地工場の現地調達率は4割程度であり、エンジンやトランスミッション、自動車用鋼板の国内調達は当面期待できない。部品産業にしても、ワイヤーハーネスなどの付加価値の低い、労働集約型部品が中心となって

いる。将来的には、現地調達率を引き上げ、より付加価値の高い自動車・部品産業に成長できるかどうか問われることになる。

2.4 宇宙航空産業

この国がもう1つ戦略的輸出産業として力を入れているのが航空宇宙産業である。カナダのボンバルディアは、2013年に国際空港に隣接するカサブランカ・ミッドパークフリーゾーンに工場を開設した。主翼部分品を製造し、同社部品はアイルランド工場に輸出されている。また、コネクタ等の部材を輸入し、主にケーブルハーネスを組み立て、輸出している。航空機用ケーブルハーネス生産で、モロッコは世界第4位の生産国になり、航空宇宙分野の製品の輸出の51%を占めている。

EADS/SocataもエアバスA321の胴体部分の生産を目的にカサブランカ工場の拡大を決めた。この他にも、米ユナイテッド・テクノロジー、仏サフランが航空機部品の工場を操業している。ボーイングもモロッコへの生産進出を検討しているといわれる。

モロッコの航空宇宙産業は緒に就いたばかりであるが、世界的企業がモロッコを生産地として選択した事実に着目したい。将来、中進国から先進国を目指す段階に至れば、「中進国の罠(12)」を抜け出すうえで欠かせない高付加価値産業となる。今後の動向に注目したい。

2.5 結節点としてのモロッコ

モロッコの立地的特長について確認しておきたい。欧州そして世界とアフリカを結ぶ結節点に位置するのがモロッコである。

モロッコ・ロイヤル航空はカサブランカを拠点にアフリカ54カ国中29カ国31都市をカバーしている。モロッコ人は就航先29カ国中14カ国で入国ビザが不要であり、モロッコはアフリカビジネスのゲートウェイになっている。

そして、ジブラルタルの対岸（海峡を挟んでわずか14Km）のタンジェには、タンジェ地中海特別庁（TMSA）が管轄するタンジェ港湾局とフリーゾーン開発局が設置されている。タンジェ港は、コンテナ、旅客、自動車輸出入、石油ガスの各ターミナルを含む2つの港（第1、第2タンジェ地中海港）で構成される。港湾の能力は900万TEU（20フィートコンテナ換算単位）に上り、すでに横浜港の扱い荷物量を超えている。世界、欧州そしてアフリカを結ぶハブ港としての機能を果たしている。東南アジアにおけるシンガポールのようなトランスシップメント港を目指しているのである。

3. 日本企業の活動

日本企業のモロッコへの進出は、モロッコ政府が重要産業に位置付ける自動車部品を中心に約50社である。住友電装や矢崎総業などのワイヤーハーネス、空調設備のデンソー、ワイパーなどのミツバに加え、関西ペイントの塗料、自動車用

ガラスのAGC旭硝子など生産進出している。日本企業による雇用は約4万人となっており、ルノーなどの国内自動車工場への供給とともに、欧州への輸出基地になっている。なお、自動車組み立てメーカーは今のところ進出していない。

このほかには、三井物産の石炭火力発電事業、YKKのファスナー生産、そして丸紅はカサブランカ・ファイナンス・シティで金融サービスその他に従事できるステータスを取得した。ジェトロは、2015年に首都のラバトに駐在員事務所を開設した(13)。このように、モロッコは、日本企業にとっても、注目されるビジネス立地となりつつある。

3.1 デンソー

デンソーは、2011年にタンジェ・フリーゾーンに空調機器工場を開設した(14)。2012年から生産を開始し、順調に生産量を拡大している。部品部材の9割は欧州からの輸入で、国内調達は1割程度であり、空調システムの組立と部品生産である。空調システムのほとんどをモロッコ国内のルノーの工場に供給している。2015年にはPSAの品質監査を取得し、獲注を目指している。また、欧州の同社空調機器工場向けに、部品の集中生産を行い、輸出している。

設立当初から継続しているTQMや5S運動を通じた品質管理と従業員の安全と健康、環境保全活動が奏効し、安定的な生産が可能になった。工場敷地に十分余裕があり、工場の床面積は現在の2倍に拡張可能である。モロッコでの自動車生産の拡大、欧州への輸出拡大など、今後の業容の拡大が期待される。

3.2 住友電装

住友電装のモロッコ進出は早く2001年で、国内に4つの子会社、関係会社を設立し、7つのワイヤーハーネス工場を稼働させている(15)。そして、外資では最大の雇用主(約2万人)となり、約100万台分のワイヤーハーネスを組み立てている。その大半は在欧州の自動車メーカー向け輸出である。タンジェ工場の従業員は約3600人で、24時間3シフト週6日稼働となっている。

3.3 矢崎総業

矢崎総業のモロッコ進出も早く2001年にタンジェに最初の工場を建設した(16)。その後、2010年にケニトラ、2013年にメクネスにも工場を開設し、現在は3工場体制となっている。同社のモロッコの雇用数も1万人を超えている。

ケニトラ工場の従業員数は全体の3分の1の3,600人である。ワイヤーハーネスの製造工程は、肉体労働は意外と少なく、複雑な作業に高い集中力が要求される。そのため、現在、工場で働く作業者の過半を女性が占めている。

3.4 ミツバ

ミツバモロッコは2011年に、中部のモハメディアに設立され、ワイパーやパワーウィンドーを生産している(17)。モロッコへの進出は、ルノーからの要請によるもので、日産の欧州工場にも供給している。主力のワイパーは年間60万組を生

産し、2割はモロッコのルノー工場向けであるが、8割は欧州向けとなっている。従業員は45名で1日2シフトとなっている。

4. むすびに

経営戦略論の議論の1つに事業ドメインの選択という論点がある。市場動向と事業環境の変化を前提としつつ、自社の強みと弱点を把握し、いかに強みを前面に押し出し、弱点を中立化し、競争を優位に進めるか、そのための事業領域の選択はいかにあるべきかということである。モロッコが経済的離陸を果たした出発点には、この事業ドメインの選択と類似の論理が見受けられる。

経済的離陸によって3千万人の国民の食を確保し、豊かな社会の実現に向かうことができるような経済発展を目指す、この目標を実現するためには、まずは自国自身を知ることが起点となる。まずは立地的特長である。スペインの対岸に位置し、実質的には欧州の一部とさえいえる立地に位置していることである。次に、欧州に比べれば低賃金で、一定の職業訓練を施せば、欧州向けの生産拠点になり得ることである。他方、資本や技術、経営知識などの無形資産が乏しく、自己完結的な産業育成が困難な事情もはっきりしていた。

そこで、東アジア、トルコ、東欧諸国のように、外資を誘致し、開放的な経済体制を敷き、輸出産業を育成するという、セオリー通りの産業政策を実施したのである。詳しくは繰り返さないが、それらの施策が着実に実を結んでいる。自動車・部品産業が中心となって牽引するモロッコ経済であるが、本文で紹介した航空宇宙産業、タンジェ港のトランスシップメント港に加え、繊維縫製産業、医薬産業、電子産業、アグリビジネスなどにも力を入れている(18)。このような継続的な発展を視野に入れた政策が実践されている。

自動車部品会社はモロッコ政府の外資誘致政策によって、モロッコに進出したというよりは、ルノーからの要請に基づくものであった。しかし、まずはルノーのようなリーディング企業が参入し、かつ開放的な輸出産業育成政策が採られているからの追従であった。ビジネス環境整備が前提となる。

ただし、日本企業についていえば、日本はモロッコと投資協定と租税条約を締結しておらず、地球の裏側に位置する「地の果て」の国である。現在の進出企業がそうであるように、当面は欧州に拠点を有する多国籍企業が欧州の子会社経由で進出するというのが現実的である。

北アフリカのなかで、ビジネス立地として可能性が高いとみられたのは、モロッコと民主化を進めたチュニジアであったが、後者はアラブの春の震源地となってしまう。チュニジアは外資による追加投資など経済活動が停滞する一方で、モロッコの安定性が相対的に高まり、外資参入が進展し、生産能力の拡張のための設備投資も拡大した。モロッコは王政をしき、このことが政治、社会に安定をもたらしている。日本やタイ、イギリスなどにも見られるように、政治権力とは一線を画した象徴的な存在が社会に安定をもたらしていることは興味深い。

欧州経済圏は、20世紀に南(南欧)へ、そして東(中東欧)へと拡大し、今後

は地中海を挟んで、モロッコを中心に北アフリカを巻き込んでさらに拡大する可能性がある。10年後あるいは20年後、モロッコは北アフリカのタイあるいはシンガポールに成長するかも知れない、そうした可能性を秘めている。

最後に、モロッコの現状を以下のようにまとめて筆を擱くことにする。前述のとおり、世界銀行のビジネス環境ランキングによれば、まだまだ問題山積である。それでも、外向的で開放的な経済政策、外国企業の誘致を核に経済発展を志向する明確な方針が打ち出されていること、自国の立地的特徴を最大限に活用していることなど、モロッコはこれからが楽しみな国の1つである。

追記 本文は JSPS 科学研究費補助事業の研究課題 16H03660, 同 26380529 および 2017 年度専修大学研究助成を受け、遂行された研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

【注】

- (1) *The Economist*, May 13, 2000 を参照されたい。
- (2) 数十年単位で、商品相場が乱高下することによって、天然資源産出国の経済発展が阻害され、経済的離陸が困難になる状況を指す。結果的に、先進国と発展途上国の関係が固定化する。21 世紀に入り、そうした状況に大きな変化が生じている点については、Baldwin (2016) を参照されたい。
- (3) 周知のとおり、「ピラミッドの基層部分 (BOP)」は世界の貧困層人口を指す。ピラミッドは世界の人口を所得に従ってプロットすると、ピラミッド状に描くことができる。
- (4) *The Economist*, March 2, 2013 を参照されたい。
- (5) Ngozi Okonjo-Iweala 氏の TED スピーチ” How Africa can keep rising,” June, 2016 を参照されたい。
(https://www.ted.com/talks/ngozi_okonjo_oweala_how_africa_can_keep_rising)
- (6) 西サハラはモロッコの南西部に位置しアルジェリアとモーリタニアに接する地域であり、モロッコがほとんどの地域を実効支配している。1976 年まではスペイン領サハラであったが、モロッコとアルジェリアが支援する勢力がそれぞれ領有権を主張している。領有権問題は決着しておらず、モロッコの西サハラ支配は国際的な承認を得られていない。詳しくは、以下の国際連合広報センターウェブサイトを参照されたい。
(http://www.unic.or.jp/activities/peace_security/independence/declaration/western_sahara/)
- (7) 世界銀行は、一人当たり所得が 1,006 米ドルから 3,955 米ドルを低位中所得国、12,235 米ドルまでを上位中所得国と分類する。下記ウェブサイトを参照した。
(<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>)
- (8) 2000 年から 2016 年にかけて、輸出は財とサービスが 3.24 倍、財が 3.38 倍に、輸入も財とサービスが 2.85 倍、財が 2.86 倍になった。International Monetary Fund (2017) から筆者算出。
- (9) モロッコは AU の前身であるアフリカ統一機構 (OAU) の設立メンバーであったが、西サハラの領有問題をめぐる対立から 1984 年に脱退した。日本貿易振興機構 (2017) を参照した。
- (10) UNCTAD (2018) の Country fact

(<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Country-Fact-Sheets.aspx>) を参照した。

- (11) The World Bank (2017) ほか各年号を参照した。
- (12) 発展途上国から中所得国になったあと、なかなか先進国入りできない状況を指す。低賃金を武器とする低付加価値経済では先進国の仲間入りはできず、イノベーションの創出などによって高付加価値経済への移行が不可欠である。
- (13) 2017年9月8日に日本貿易振興機構ラバト事務所を訪問し、水野大輔所長ほかと面談し、モロッコの概況についてインタビューを実施した。
- (14) 2017年9月11日にDenso Thermal Systems Morocco社のHicham Zerhouni社長と面談し、インタビューを実施した。
- (15) 2017年9月12日にSE Bordnetze-Morocco社のHicham Elaffaki社長ほかと面談し、インタビューを実施した。
- (16) 2017年9月7日にYazaki Kenitra社のBenjelloun Abdeslam社長と面談し、インタビューを実施した。
- (17) 2017年9月7日にMitsuba Morocco社のJoel Charbonneau社長ほかと面談し、インタビューを実施した。
- (18) 2017年9月11日にTanger Med Zone社（タンジェ地中海特別庁傘下）のSara Maatouk氏（Marketing Executive）ほかと面談し、モロッコの産業政策などについてインタビューを実施した。

【参考文献】

- 今井雅和（2016）『新興市場ビジネス入門』中央経済社。
- 塩地洋・野村俊郎（2017）「輸出主導型育成めざすモロッコ自動車産—国際比較による特質分析—」『研究年報』第48号，2016，鹿児島県立短期大学 地域研究所，85-103頁。
- 清水美香（2017）「モロッコ アフリカ展開のハブとして」『ジェトロセンサー』10月号，23頁。
- 日本貿易振興機構（2017）『2017年版ジェトロ世界貿易投資報告』。
- Baldwin, Richard E. (2016) *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- International Monetary Fund (2017) *World Economic Outlook Database*, October.
- UNCTAD (2018) *World Investment Report 2017*.
- The World Bank (2017) *Doing Business 2018*.