2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題　　目
モロッコ王国における 日本企業の合弁会社設立に関する研究

技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824238	氏名	ババアリ　梓晴

教　　員	
主査	中山裕香子　教授
審査委員担当	岡田将稔　教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「モロッコ王国における日本企業の合弁会社設立に関する研究」

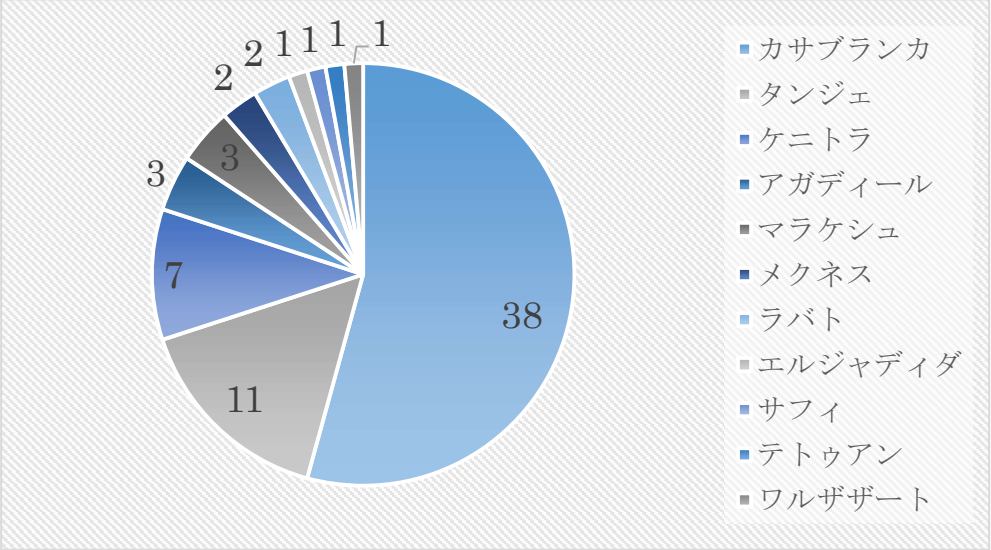
目次

第 1 章　研究の背景と目的
1–1 研究背景
1–2 研究目的と研究課題
1–3 研究方法と構成
第 2 章　モロッコに進出する日系企業の構造的整理
2–1 モロッコ進出日系企業の全体像
2–2 企業形態と制度的特徴
2–3 組織運営の実態
第 3 章　合弁会社設立の理論的意義と先行研究
3–1 合弁会社の一般的意義
3–2 先行研究の整理
3–3 理論的枠組み
第 4 章　モロッコにおける合弁会社の比較的成功事例
4–1 欧米企業とモロッコの合弁企業
4–2 日本企業と東南アジアの合弁経験
4–3 比較整理
第 5 章　合弁会社設立が成立しなかった事例分析（結果）
5–1 インタビュー調査の概要
5–2 合弁設立交渉の実態
5–3 日本企業側の認識
第 6 章　分析：合弁会社設立が失敗する要因
6–1 ハード面の要因
6–2 ソフト面の要因
6–3 関係的ガバナンスの観点からの再解釈
第 7 章　結論と示唆
7–1 本研究の結論
7–2 実務的示唆
7–3 今後の研究課題
参考文献一覧

近年、アフリカ大陸は次なる成長市場として世界的な注目を集めている。急激な人口増加、都市化の進展、中間層の拡大、さらには経済格差の拡大を背景に、欧米諸国、中国、湾岸諸国を中心とした外国企業の進出が加速しており、アフリカはもはや資源供給地にとどまらず、新たな消費市場および生産拠点として再定義されつつある。世界銀行や国連の推計によれば、サブサハラ・アフリカの都市人口は 2035 年までに現在の約 1.5 倍に達するとされており、こうした人口動態は中長期的な需要拡大を支える構造的要因となっている。このようなマクロ環境の変化のなか、日本政府および日本企業もまた、アフリカ開発会議を政策的枠組みとして、アフリカ市場への関与を段階的に強めてきた。従来の日本の対アフリカ関与は、資源確保や ODA 付随型事業を中心としてきたが、近年では市場開拓や現地生産、サービス提供を目的とする民間投資の比重が高まりつつある。日本企業にとってアフリカ進出は、短期的な収益機会というよりも、中長期的な成長戦略の一環として位置づけられつつある。

日本企業が進出するアフリカ諸国のうち、南アフリカ共和国、ケニア、エジプト、モロッコは、他のアフリカ諸国と比較して進出企業数が多い国として知られている。そのなかでもモロッコは、アフリカ諸国の中で特異な位置を占めている。政治的安定性、比較的整備された港湾・道路・産業インフラ、外資誘致に積極的な産業政策、EU との自由貿易協定をはじめとする広範な国際経済ネットワークを背景に、モロッコはアフリカと欧州を結ぶ経済的ハブとして機能してきた。モロッコ経済は長年にわたり欧州市場向けの事業および輸出に強く依存してきた。欧州委員会の貿易統計によれば、2023 年時点においてモロッコの輸出の約 65〜70%が EU 向けであり、同国は欧州市場向け製造拠点として国際分業体制に組み込まれてきた。自動車産業、航空機関連産業、電気・電子部品、繊維産業などはその典型であり、タンジェやケニトラといった港湾・フリーゾーンを基盤として、欧州向け輸出志向型産業が集積している。

図 1. モロッコにおける都市別日本企業数（工場、連絡事務所など）



出典：JETRO による *Japanese Companies In Morocco* をもとに筆者作成。

しかしながら近年、モロッコの経済構造および事業展開の重心は、こうした欧州一極依存型モデルから、国内市場およびアフリカ市場を視野に入れた多元的展開へと徐々に移行しつつある。政策系シンクタンクである Policy Center for the New South の分析によれば、モロッコの対アフリカ貿易額は 1990 年代後半以降、数量・金額ともに持続的な増加傾向を示しており、銀行、通信、建設、不動産といったサービス分野では、モロッコ企業が西アフリカ諸国を中心に積極的な域内展開を進めている。また、アフリカ大陸自由貿易圏（AfCFTA）を前提とした将来予測では、モロッコの輸出総額が中長期的に大幅に拡大する可能性が指摘されており、その成長分の相当部分がアフリカ市場向けとなることが想定されている。

このように、モロッコは依然として欧州市場との強固な経済関係を維持しつつも、国内消費市場の拡大およびアフリカ市場への事業展開を新たな成長軸として位置づける段階に入りつつある。この点において、モロッコは単なる欧州向けの生産拠点ではなく、アフリカ市場への戦略的ゲートウェイとしての性格を強めていると評価できる。

このため、モロッコは日系企業がアフリカ市場へ本格的に進出する際の土台を築く市場として、戦略的に重要な国であるといえる。とりわけ自動車産業、機械、再生可能エネルギー、教育・サービス分野においては、欧州市場向け事業で蓄積された制度運用や産業基盤を活用しつつ、アフリカ市場向け展開を図る余地が大きい。

一方で、日系企業のモロッコ進出は数量的には増加しているものの、その進出形態には一定の特徴が見られる。すなわち、多くの日系企業は完全子会社や代表事務所の設置といった形態を採用しており、現地モロッコ企業との合弁会社を設立するケースは極めて限定的である。これは、東南アジアや中国など、日本企業が過去に合弁会社を通じて市場開拓を行ってきた地域と比較しても対照的であり、制度的制約が比較的少ないモロッコにおいて、なぜ合弁会社が十分に活用されていないのかについては、十分な研究が行われていない。

この問題意識は、筆者自身の実務経験からも強く認識されている。筆者は日本とモロッコの血を引く立場として、両国、さらには日本とアラブ世界を結ぶ架け橋となることを目指し、日本の技術・サービスをモロッコ市場に導入し、持続的かつ社会的価値を提供する事業を展開することを長期的な目標としている。現在、筆者はモロッコにおいて MONIINNOTECH の代表として、ジェトロのアフリカビジネスデスクの活動に関与するとともに、日本の上場企業であるフォーカスシステムズおよびスプリックスの総合代理店として、モロッコ市場の開拓に取り組んでいる。

これらの活動を通じて、筆者は日本企業の製品・サービスを BtoG（政府向け）および BtoB（企業向け）市場に導入し、一定の成果を上げてきた。こうした実務経験のなかでに、日本本社側からは、モロッコ市場のみならず周辺国への展開も視野に入れた合弁会社の設立を次の成長ステップとして捉え、検討する動きが見られる。実際にモロッコを拠点とした合弁

会社を設立し、そこを中核として北アフリカや西アフリカ諸国へ事業を拡大するという構想は、筆者の会社に限らず、多くの日本企業が描いている典型的な成長モデルである。

しかしながら、実務現場では、合弁会社設立の議論が必ずしも円滑に進むとは限らない状況がある。初期段階では前向きに進んでいた協議が、出資比率、意思決定権、責任分担、経営権の所在といった論点をめぐって停滞し、最終的には明確な合意に至らないまま消滅する事例が繰り返し観察される。このような現象は、単なる個別企業の失敗ではなく、日本企業とモロッコ企業の間に存在する構造的な問題である可能性が高い。

以上を踏まえると、日本企業がモロッコ市場で合弁会社を通じて事業を拡大するためには、合弁会社を設立した後の経営管理モデルを議論する以前に、そもそもなぜ合弁会社が設立に至らないのかという前段階の問題を体系的に整理する必要があると考えられる。すなわち、制度、契約、出資構造といった形式的・制度的要因（ハードレバー）だけでなく、信頼関係、非公式慣行、意思決定の時間軸、関係構築のプロセスといった非形式的要因（ソフトレバー）を含めた分析が不可欠である。

そこで本研究では、合弁会社を設立した後の経営管理モデルを直接提示することを目的とするのではなく、合弁会社設立の前段階に焦点を当て、日本企業がモロッコ企業と合弁会社を設立する際に直面するハードレバーおよびソフトレバーを分析することを目的とする。本研究は、実務家にとってモロッコ企業とのパートナーシップを検討する際の経営判断材料を提供すると同時に、国際経営論における合弁研究に対して、アフリカ市場という文脈から新たな視座を提示するものである。

表 1. ハードレバーとソフトレバーに大別した合弁会社の設立や継続に影響を及ぼす要因

ハードレバー	ソフトレバー
親会社の財務問題	各親会社パートナー間の不信感
会計基準の違い	損益に関する意見の相違
経営能力の欠如	スタッフ配置に関する意見の相違
親会社の政策変更	業務分担に関する意見の相違
パートナーの現地・合弁事業経験不足	技術移転における対立
顧客の資金繰りの問題	パートナーの過度な干渉
サプライヤー・下請業者の能力不足	パートナー間のコミュニケーション不足
顧客の仕様変更・要求	利害関係者との不和
契約条件に関する意見の相違	顧客による遅延・介入
政府政策・法令・規制の変更	文化・社会・宗教の違いに起因する紛争
経済変動／インフレ	言語障壁
為替レート	悪天候・汚染
輸入制限	
資金還流制限	
安全保障問題	

出典: Sandaruwan, Francis, and Liyanawatta, “Risk Assessment of Construction,” 1809.を基に、筆者作成

なお、本研究は合弁会社研究の第一段階として位置づけられる。今後の研究課題としては、実際に合弁会社が設立された後の経営管理モデル、ガバナンス構造、人材マネジメント、意思決定プロセスについての実証的分析を行い、段階的に研究を深化させていく予定である。本研究は、モロッコにおいて日本企業と現地企業との間で合弁会社がほとんど成立していないという経験的事実に着目し、その要因を制度的側面（ハードレバー）と関係的・行動的側面（ソフトレバー）の両面から分析することを目的とする。日本企業は、東南アジアや中国などの新興国市場においては合弁会社を通じた海外展開を豊富に経験してきたにもかかわらず、モロッコでは合弁設立の試みが交渉段階で停滞・消滅する事例が繰り返し確認されている。この点は、国際経営論において一般的に支持されてきた制度的不確実性が高い市場ほど合弁が合理的であるという理論的予測とも必ずしも整合しない。本研究は、この理論と現実の乖離を説明することを研究課題として設定する。

本論の構成として、第 1 章では上記のような研究の背景と目的を説明し、続く第 2 章では日本企業の対アフリカ進出の構造変化と、その中でのモロッコの戦略的位置づけを整理する。近年、日系企業のアフリカ進出は資源確保や ODA 付随型から、市場開拓・生産拠点構築へと性格を変えており、モロッコは政治的安定性、欧州市場との地理的・制度的近接性、外資誘致制度の整備により、アフリカ進出の入口かつ広域展開の拠点として重要性を高めている。モロッコへの日系企業の進出企業数は 2010 年代以降に増加し、自動車部品や機械、電子関連など輸出志向型製造業に集中している。立地もタンジェ、ケニトラ、カサブランカ周辺といったフリーゾーン・産業加速ゾーンに集中しており、日系企業が賃金水準よりも制度の予測可能性と行政運用の安定性を重視していることが示される。モロッコ会社法は合弁設立を妨げるものではなく、SA、SARL、SAS など柔軟な企業形態が存在するが、日系企業はガバナンスを自社で完結させやすい単独出資を意図的に選択している。また、組織運営においても日本人駐在員が経営権限を集中して担い、現地人材の裁量は限定的であること、金融機関との関係構築など非公式要素が実務上重要であることが確認される。

一方で、モロッコに進出する日系企業の多くは完全子会社や代表事務所形態を採用しており、現地企業との合弁はほとんど見られない。この点は制度的制約では説明できず、交渉段階における停滞という実務上の問題が存在することが示される。

第 3 章では、合弁会社設立をする意義が経営理論上どのように認識されてきたかを、先行研究をもとに整理する。合弁会社は、単独出資と比較して、リスク分散、現地資源へのアクセス、制度適応を可能にする進出形態として位置づけられてきた。特に中国や東南アジアなどの新興国研究では、制度的不確実性や関係依存性の高い環境において、合弁が合理的な選択となることが実証されてきた。しかし、これらの研究は、外資規制の存在や巨大市場という前提条件に依拠しており、アフリカ諸国のように外資規制が比較的緩やかで、かつ非公式慣行が重要な環境にそのまま適用することには限界があることが指摘される。

第 4 章では、欧米企業とモロッコ企業との合弁事例や、日本企業の東南アジアにおける合弁経験を参照し、比較分析を行う。欧米企業はモロッコにおいて、国営企業や有力民間企業と出資比率やガバナンスを共有する合弁を通じて、制度環境と関係性を戦略的に活用している。一方、日本企業は過去に合弁経験を有しているにもかかわらず、モロッコでは同様の行動を取っていない点が浮き彫りとなる。

第 5 章では、インタビュー調査に基づき、合弁設立が成立しなかった事例を分析する。交渉は初期段階では前向きに進むものの、出資比率、意思決定権、責任分担をめぐる協議が長期化し、明確な決裂を伴わないまま停滞・消滅するケースが多いことが明らかになる。日本企業側はリスク管理や内部統制を重視する一方、モロッコ側は関係性の深化や実質的主導権を重視しており、双方の合理性が噛み合わないまま交渉が進行している。

第 6 章では、これらの結果を踏まえ、合弁不成立の要因をハード面（制度、契約、出資構造）とソフト面（信頼形成、非公式慣行、意思決定の時間軸）の両視点から分析する。結論として、制度や会社法そのものが障害となっているのではなく、形式的ガバナンスに依拠する日本企業の行動様式と、関係的ガバナンスを重視するモロッコ側の行動様式の間にあるミスマッチが、交渉段階での停滞を生み出していることが示される。最後に、第 7 章では本研究の結論として、合弁会社設立の不成立は文化的差異や一方的な失敗ではなく、制度と関係の交錯の中で生じる構造的現象であることを示す。理論的には、関係的ガバナンスの視点を導入することで、既存の合弁理論を補完する意義があり、実務的には、日本企業がモロッコで合弁を検討する際、契約設計以前に信頼形成や関係構築のプロセスを戦略的に位置づける必要性が示唆される。

参考文献

Abdel-Hay, Rasha. Educational Governance and Institutional Performance. Lebanese University, n.d. http://dspa.ul.edu.lb/static/uploads/files/etudes-hayaa-taalimiya/rasha-abdel-hay/rah-0005.pdf.

Al-Guehdour, Oumeima. Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Developing Countries. Guelma: University of Guelma, n.d. https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15344/1/GUEHDOUR_OUME%2b%c2%bbMA_F2.pdf.

Bahri Korbi, Fadia, Mickael Geraudel, and Walid A. Nakara. “Toward an Understanding of the Implementation of Management Innovation in International Joint Ventures: A Multilevel Perspective.” European Management Review 20, no. 3 (2023): 425–42. https://doi.10.1111/emre.12544.

Central Bank of Libya, Institute of National Strategic Studies. Corporate Governance and Economic Development. INSD, n.d. https://insd.elmergib.edu.ly/papers/INSD015.pdf.

European Bank for Reconstruction and Development, International Monetary Fund. Governance Reforms and Inclusive Growth in the Arab Region. IMF, 2021. https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/DP/2021/Arabic/EGRSIGAA.ashx.

Figueira-de-Lemos, Francisco, and Paul Ferreira. “Cooperation Strategies in the Internationalization Process: A Reassessment of the Uppsala Model.” RAE: Revista de Administração de Empresas 64, no. 6 (2024): 1–21. https://doi.10.1590/S0034-759020240605x.

International Finance Corporation. The Moral Compass: Corporate Governance and Integrity in the Arab World. Washington, DC: IFC, n.d. https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt-pub/focus-7-the-moral-compass-ar.pdf.

Japan Development Bank. Economics Today, no. 25 (2023). Tokyo: Development Bank of Japan. https://www.dbj.jp/ricf/pdf/research/DBJ_EconomicsToday_25_03.pdf.

Japan Society for Global Business. “Corporate Governance and Foreign Business Expansion.” Global Business Journal 6, no. 1 (2020): 31–45. https://www.jstage.jst.go.jp/article/gbj/6/1/6_31/_pdf/-char/ja.

Li, Tan, Faqin Lin, Mohan Zhou, and Ting Zhu. “Prevalence of State-owned Enterprise and Entry Mode Choice of Foreign Firms: Evidence from China.” Economics of Transition & Institutional Change 33, no. 3 (2025): 647–65. https://doi.10.1111/ecot.12442.

Liang, He, Xiaoli Luan, Junru Guo, and Qingxin Lan. “Partner Diversity and the Survival of Joint Ventures.” Applied Economics 57, no. 28 (2025): 3976–90. https://doi.10.1080/00036846.2024.2342071.

Lin, Jun-You, and Yung-Chang Hsiao. “How Does a Parent’s Knowledge Influence the Knowledge Bridging of Joint Ventures?” Total Quality Management & Business Excellence 35, no. 7/8 (2024): 758–83. https://doi.10.1080/14783363.2024.2338109.

Lin, Jun-You. “Equity Investment, Knowledge Exploitation, and Innovation Performance for Joint Ventures.” European Management Review 22, no. 1 (2025): 3–21. https://doi.10.1111/emre.12610.

Liu, Ting, and Ye Huang. “The Influence of Subnational Corruption on the Conversion of Foreign Proprietorship: Stumbling Block or Lubricant? Evidence from Sino-Foreign Joint Ventures.” Asia Pacific Journal of Management 41, no. 1 (2024): 135–70. https://doi.10.1007/s10490-022-09841-w.

Pearl Initiative. Corporate Governance in the Middle East: Progress and Challenges. Dubai: Pearl Initiative, 2017. https://www.pearlinitiative.org/wp-content/uploads/2022/01/article-20170728012218.pdf.

Qatar University. “Governance and Legal Frameworks in the Arab World.” International Review of Law (2019). https://journals.qu.edu.qa/index.php/IRL/article/view/2962/1907.

Reuer, Jeffrey J., Elko Klijn, Shivaram Devarakonda, and René Olie. “Veto Rights in International Joint Ventures.” Journal of International Business Studies 55, no. 7 (2024): 880–95. https://doi.10.1057/s41267-024-00710-w.

Sandaruwan, W. M. D. Y., M. Francis, and T. N. Liyanawatta. “Risk Assessment of Construction Joint Ventures in Sri Lanka.” International Journal of Construction Management 24, no. 16 (2024): 1807–20. https://doi.10.1080/15623599.2023.2299540.

Shahin, Yasmein, Mohamed S. Eid, Hassan Ahmed, and Ahmed Elhakeem. “Towards a More Stable

Construction Joint Venture Agreement: Individual Rationality vs. Fairness." International Journal of Construction Management 25, no. 2 (2025): 161–70. https://doi.10.1080/15623599.2024.2307173.

Sohar International. Corporate Governance Report. Muscat: Sohar International, n.d. https://www.soharinternational.com/media/3450/corporate-governance-report-arabic.pdf.

Tetteh, Mershack Opoku, Albert P.C. Chan, Amos Darko, Beliz Özorhon, and Emmanuel Adinyira. "Developing a Multidimensional Performance Measurement Framework for International Construction Joint Ventures (ICJVs): The Perspective of Ghana-Hosted ICJVs' Practitioners." Engineering Construction & Architectural Management (09699988) 31, no. 12 (2024): 4754–90. https://doi.10.1108/ECAM-08-2022-0739.

Union of Arab Investors. Corporate Governance Principles. Cairo: Union Invest, n.d. https://www.unioninvest.org/userfiles/booksdocAr/32207Corporate%20Governance.pdf.

University of Jordan. Family Business Companies and Governance Structures. Amman: University of Jordan, n.d. https://www.philadelphia.edu.jo/research-portal/uploads/theses/family_business_companies.pdf.

Youssef, Ahmed. "The Role of Governance in Attracting Foreign Direct Investment to Egypt: A Gravity Model Approach." ResearchGate Working Paper, 2020. https://www.researchgate.net/publication/341833350_dwr_alhwkmt_fy_jdhb_alastthmar_alajnby_almbashr_aly_msr_bastkhdam_nmwdhj_aljadhbyt_The_role_of_governance_in_attracting_foreign_direct_investment_to_Egypt_using_the_gravity_model.

Zaidan, Mahmoud. "Institutional Governance and Investment Climate." Jordan Journal of Business Administration (2021). https://archives.ju.edu.jo/index.php/JJBA/article/download/13475/10839/43099.

Zhao, Xiaoli, and David R. Stiles. "Stuck in Limbo: How Sensemaking Discrepancy over Strategy-Related Performance Leads to Disjointed Collaboration in an International Joint Venture." Asia Pacific Journal of Management 41, no. 2 (2024): 903–45. https://doi.10.1007/s10490-023-09877-6.

岩田智, 米山茂美.「先進国と新興国における日本企業の研究開発活動の比較分析」『国際学研究』6, no. 2 (2017): 17–27. http://hdl.handle.net/10236/00025581.

王亦軒.「中国にビジネス拠点を設ける場合は海外子会社? それとも合弁会社？：事業存続の視点からの分析」『経営研究』71, no. 2 (2020): 17–26. https://doi.org/10.24544/ocu.20200911-005.

多田和美, 中川功一, 今川智美.「新興国子会社における組織社会化の 2 つの成功パターン：日本多国籍企業 A 社のタイ拠点とカンボジア拠点の比較分析」『国際ビジネス研究』7, no. 2 (2015): 75–87. https://doi.org/10.15050/jaibs.7.2_75.

吉川克彦「国際経営研究の現場から第 1 回：なぜ、日本企業では"組織の国際化"が進まないのか」*Recruit*, 2025 年 4 月 15 日. https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000156/.

銭佑錫, 伊藤清道.「新興国市場における日本企業の適用と適応：インド・エアコン市場における日本企業 2 社の事例」『中京経営研究』27 (2018): 51–62. https://chukyo-u.repo.nii.ac.jp/records/17284.