

資 料

ファゴールの倒産をめぐって

21 世紀・欧州協同組合の二側面

～イタリア社会的協同組合の前進とモンドラゴン・ファゴールの倒産～—————p.1

資料 1：イタリア協同組合に関する調査（センサス）—————p.5

資料 2：ファゴール倒産：一連の流れに関するオンライン情報—————p.7

資料 3：モンドラゴン（MCC）年次報告より—————p.13

資料 4：「モンドラゴン協同組合について」—————p.16

2013 年 12 月
協同総合研究所
kyodoken@jicr.org
03(6907)8033

21 世紀・欧州協同組合の二側面

イタリア社会的協同組合の前進と モンドラゴン・ファゴールの倒産

協同総研 岡安喜三郎

(一)

2013 年 7 月 12 日に、ISTAT（イタリア統計局）から企業活動に関する 2011 年センサスの結果が発表された。この結果には、全ての企業、非営利団体（社会的協同組合含む）、公共団体が含まれている。その中の協同組合について、重要な数値がレガコープから要約が紹介された。

重要な注目すべき事項は、公共および非営利団体全体の就労者増加分 54 万人の 41.2%を協同組合が占めていること（公共セクター雇用減を考慮）、これはイタリア全事業所の増加分 75 万人から見ても 29.6%を占める。社会的協同組合の非営利組織に占める職員数は、2001 年にはその構成比率が 27%だったのが 38%になっている。

ISTAT（イタリア統計局）は、この総合センサスとは別に、社会的協同組合の活動についてアンケート方式で調査を 2005 年まで行っていた。この調査での社会的協同組合数（実働）は、2001 年が 5,515 組合、2003 年が 6,159 組合、2005 年が 7,363 組合なので（『協同の発見』184 号、2007.11）、世界的なリーマンショックの影響の中において、イタリアの社会的協同組合はこの 10 年間で順調な拡がりを示していると言える。

（p.5～、「イタリア協同組合に関する資料～協同組合に関する 2011 年調査（センサス）」参照）

(二)

2013 年 10 月、「モンドラゴンの主要協同組合のファゴール（Fagor）が倒産宣言」の記事が流れた。直接の原因はファゴールの売上不振・債務超過ということであるが、世界的なリーマンショックの影響とアジア企業との「競争力」不足と言われている。

10 月 16 日、ファゴール経営陣が、倒産・債権者会議の開催要請を発表。18 日、工場の操業停止。

10月30日、MCC（モンドラゴン協同組合企業体）の理事会は、ファゴールから出されていた財政支援（1.7億ユーロ）要請を否認、これがファゴール倒産を現実化した。

10月31日、ポーランド・ヴロツワフ特区にあるマスタークック株式会社（100%子会社）が会社更生を申請、11月6日にはフランスのファゴール＝ブラント株式会社（100%子会社）も更生申請。バスク地方内の子会社エデサ株式会社も更生申請、13日にファゴール本体とファゴール・アイルランド（100%子会社）が更生申請した。

一方、工場閉鎖に「追いやられた」当該の労働者は、閉鎖反対や行政の支援を求めて行進や人間の鎖のデモンストレーションを行っている。理事会と労働者がどういう関係にあるかの象徴的な事象である。

（p.7～、「ファゴール倒産：一連の流れに関するオンライン情報要約」参照）

（三）

世界の協同組合陣営では、「協同組合はリーマンショックに強い」との認識が広まっていたが、それは「俗説」に過ぎなかったと言われるほどに重い「聖地」ファゴールの倒産ではある。しかし市場経済において倒産は「避けられない」。問題はその場合でもどのようにして雇用・就労を守るかということである。解決主体は労働者にあるという原点を踏まえて。

ここで、MCC（モンドラゴン企業体）やファゴールの経営の推移の概略を追って見たい。

モンドラゴン企業体全体は、2008年決算まで「順調」売上が伸びてきたが、リーマンショックを境に売上が下り坂に転化し自転車操業が続くこととなった（p.13表1参照）。特に生産部門の消費材を担うファゴール・グループの落ち込みは激しく（p.15図4参照）、企業買収などで「事業拡大」しても、2012年度には買収前の売上よりも落ち込んでしまっていた。「ヒトはリストラできても投資は回収できない。」

10月30日に、ファゴール経営陣の支援要請を拒否した理由（p.10参照）は詳しくは分からないが、今までの支援が（赤字脱却がなされず）功を奏しなかったこと、そしてエロススキの財政不安、すなわち、2007年のCaprabo買収（経営権取得）の投資約3,000億円と人員増加が重くのしかかっていると分析できる（p.13図1、p.14図2、図3参照）。他方、次項のような事業戦略に関わる問題は、どのように論議されているかはまだ不詳である。

(四)

モンドラゴン・グループの事業拡大は、ファゴールにしる、エロスキにしる、「企業買収」子会社化による事業拡大であった。これを邪道と評価するか否かの深刻な整理が、MCC内においても国際的にも存在すると思われる。(付け加えれば、経営不振に陥っているイギリス協同組合銀行も企業買収を行った)

一つには、コーポレート・カルチャーと言われる分野、企業体における組織文化に関わる問題である(運営原則など)。先の労働者の抗議行動から見れば、そもそも「労働者の経営参加」がなく、労働者に経営実態を明らかにせず、ともに解決を図ろうとしない「経営陣」、という図式(労働者協同組合の崩壊)が根底にあると思われ、今後の調査の課題にしたい。これは、ファゴール本体についてである。

二つ目には、「買収によるグループ拡大」は、協同組合陣営の経営能力として評価すべきか否か、に関わる問題である。子会社は100%出資であったり、合併であったりするが、ここに、モンドラゴン10原則(p.18)はどのように浸透させようとしたのか、それともその埒外と位置づけていたのかも、重要な調査課題である。

上記2点は、そもそも協同組合に優位性があるのか否か、それとも協同組合の優位性を活かしてきたのか否か、という論点の整理でもある。

実は、そもそも子会社化(経営権の取得)は、該当する(買われる)企業が健全経営の時にどの程度話題になるのだろうかについても問題が出る。市場ではM&Aは頓に盛んになり事業拡大の「常道」ようである。協同組合はどのように考えるべきなのであろうか。よい題材である。

(五)

ヨーロッパにおける二つの事象は、日本の労働者協同組合運動・協同労働運動に何を教えているのか。

日本の協同労働運動は、イタリア社会的協同組合とスペイン・モンドラゴンの二つの軸を参考にして学び、さまざまな事業を模索してきた。労働者協同組合の一つの事業分野として、建設・生産は常に話題になり念頭に置かれて試行され、研究されてきた。この分野では、協同組合でも、「資本調達力と科学技術力」が失敗を防ぐための第一義的関心事になる。そのように指摘する学者・実業家は多い。しかし、それだけでは市場・グローバル化に振り回される。ファゴールもそうであったと言えよう。

しかし、現実の協同労働運動、ワーカーズコレクティブにしても、コミュニティの中で人に役立つ事業、それは人的サービスであり、小生産販売の事業で発展してきている。生産活動においては「資本調達力と科学技術力」を重視ながらも、協同労働・「三つの協同」を軸にした社会連帯経営を基本に置いている。歴史的にはイタリアの社会的協同組合に強い関心を持って自らの方向性を模索してきた。協同労働の優位性を活かすことのできる事業分野は何かの実践的問いかけでもあった。いろいろあってもこれが現実であり、歴史的な結果でもある。

私たちの生活や事業は市場の中で行われるが、市場原理が行動の原点ではない。サービス利用が市場原理では享受できない人たち、労働市場で弾かれた人たちも含めて、誰でもが人たるに値する生活と仕事を享受できる社会と事業体を、地域において人びとのつながりで行き渡す運動である。民衆による国際連帯・平和を求めても、決して国際進出する事業を想定しない。

(参考)

- ・ マスタークック株式会社 (ポーランド) : 1946年創業。1999年出資開始。2002年ファゴールが単一株主に。2006年1750万ユーロ増資して現名称に。
- ・ ファゴール=ブランド株式会社 (仏) : 2005年、ファゴールが買収、単一株主に。
- ・ ファゴール・アイルランド株式会社 : 2002年、ファゴールが買収、単一株主に。
- ・ エデサ株式会社 (バスク) : 1941年創業。1989年ファゴール・グループに参加。

資料 1

協同組合に関する 2011 年調査（センサス）

レガコープ “centrostudi” 他より
協同総研 岡安 喜三郎

（拡がり続ける社会的協同組合）

2013 年 7 月 12 日に、2011 年センサスの結果が発表された。ISTAT（イタリア統計局）の情報には、全ての企業、非営利団体（社会的協同組合含む）、公共団体が含まれている。その協同組合について、重要な数値がレガコープから要約が紹介された。

前回のセンサスとの比較には、従業員、外国人労働者（co.co.pro）と臨時従業員が含まれているので、その推移が分かる。



表 1 は、協同組合の稼働事業所数、従業員数の 2001 年比較である。表から分かることは、120 万人余りの労働者が就労していること、10 年前より 22.7%増加していることである。人口が日本のほぼ半分であることを考慮すると、協同組合における就労者数が多く、かつ伸びていることであろう。とりわけ、社会的協同組合の伸びが著しく、全従業員は 2001 年対比で 2.3 倍、36 万人以上が就労しているのが特記される。



表 2 では、イタリア企業総体の就労者と協同組合の就労者の比較をしている。前者には社会的協同組合の就労者が含まれている。協同組合における就労の顕著な増加は、協同組合総体の対全事業所比が、5.6%から 6.6%へと増加し、対全経済比が 4.8%から 5.7%に増加していることで示されている。



重要な注目すべき事項は、全体の就労者増加分の 41.2%を協同組合が占めていること（公共セクター雇用減を考慮）、全イタリア企業の増加分の 29.6%でもある。

社会的協同組合と非営利組織を比べると、2001 年にはその構成比率が 27%だったのが 38%になっている。就労者の増加をみると、社会的協同組合の増加は、非営利全体の増加の 56.5%を占めている。



ISTAT（イタリア統計局）は、この総合センサスとは別に、社会的協同組合の活動についてアンケート方式で調査を 2005 年まで行っていた。この調査での社会的協同組合数（実働）は、2001 年が 5,515 組合、2003 年が 6,159 組合、2005 年が 7,363 組合なので（『協同の発見』184 号、2007.11）、この 10 年間で順調な拡がりを見せていると言える（右図）。

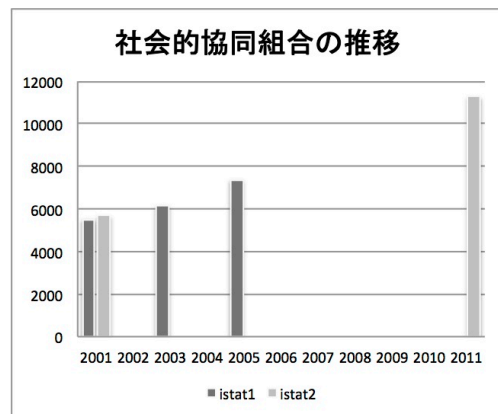


表 1

	稼働事業所数			従業員数		
	2001	2011	%	2001	2011	%
協同組合(社会的を除く)						
従業員数	-	-		786,092	803,294	2.2%
外部労働者 (co.co.pro)	-	-		30,318	26,477	-12.7%
臨時従業員	-	-		2,664	5,808	118.0%
協同組合小計(社会的協同組合を除く)	47,719	50,134	5.1%	819,074	835,579	2.0%
社会的協同組合						
従業員数	-	-		149,147	320,513	114.9%
外部労働者 (co.co.pro)	-	-		9,861	43,082	336.9%
臨時従業員	-	-		136	1,411	937.5%
社会的協同組合小計	5,674	11,264	98.5%	159,144	365,006	129.4%
協同組合(社会的を含む)						
従業員数	-	-		935,239	1,123,807	20.2%
外部労働者 (co.co.pro)	-	-		40,179	69,559	73.1%
臨時従業員	-	-		2,800	7,219	157.8%
協同組合合計(社会的協同組合を含む)	53,393	61,398	15.0%	978,218	1,200,585	22.7%

表 2

	稼働事業所数			従業員数			差(11-01)
	2001	2011	%	2001	2011	%	
協同組合(社会的協同組合含む)	53,393	61,398	15.0%	978,218	1,200,585	22.7%	222,367
事業所(社会的協同組合含む)	4,089,640	4,437,214	8.5%	17,418,988	18,169,837	4.3%	750,849
非営利(社会的協同組合含む)	240,906	312,455	29.7%	592,791	957,124	61.5%	364,333
合計(公共及び非営利団体含む)	4,147,625	4,488,267	8.2%	20,355,894	20,895,156	2.6%	539,262
協同組合/事業所 %	1.3%	1.4%		5.6%	6.6%		
協同組合/合計 %	1.3%	1.4%		4.8%	5.7%		
社会的協同組合/非営利 %				26.8%	38.1%		

出展: 表1、表2ともISTAT(イタリア統計局)の第9回産業サービスおよび非営利に関する総合センサスによる Legacoop Centro Studi

資料 2

ファゴール倒産：一連の流れに関するオンライン情報要約

2013年12月4日
労協連国際部 山田

● ファゴール概要

- 欧州で5番目に大きい家電メーカー^{3), 5), 8), 11), 12), 13)}。
- 5か国（バスク、フランス、中国、ポーランド、モロッコ）で13か所の工場あり^{3), 5), 8), 17), 20)}。
- 世界で5,600^{7), 11), 14), 15), 16), 20)}～5,700人^{1), 8), 10), 13), 17), 21)}（5,630人¹²⁾、5,642人^{18), 20)}の説もあり）を雇用。うち2,000人がバスク地方に拠点¹⁾。

● ファゴールの業績推移

- 事業高：
 - ◇ 2007年：17.5億ユーロ→2011年：12.8億ユーロへ下落²¹⁾。
 - ◇ 2008年：18億ユーロ→2012年：11億ユーロへ下落^{4), 9)}。
 - ◇ 2012年：11.7億ユーロで、2007年以降1/3以上の減少^{5), 8), 10), 11), 13)}。
 - ◇ 2008年以降、利益をあげていない^{4), 9), 21)}。
- 負債額：8億ユーロ^{1), 5), 6), 8), 10), 13), 17)}、8.5億ユーロ^{4), 7), 12), 14)}、8.59億ユーロ^{18), 21)}、11億ユーロ¹¹⁾の説あり。
- 債権者：バスク政府、銀行、グループ内の他の組織（労働金庫含む）、職員^{3), 4)}。
- ファゴールの問題は、2009年にまでさかのぼるとの説あり¹¹⁾。

● 業績不振の背景

- スペインの経済危機（特に住宅市場の崩壊）^{3), 7), 9), 12), 14), 21)}。
- 需要の落ち込み^{12), 20), 21)}。
- 世界的な不況³⁾。
- 他国（中国、韓国、トルコ等）の安価な製品の出現と競争^{3), 7), 9), 14), 16), 20), 21)}。
- 世界市場で資本主義の企業と競合する事業規模^{3), 9)}。
- 原材料の値上がり²¹⁾。
- 協同組合のモデルが経済危機に対応しきれなかったと言ってしまうのは簡単だが、現実としては理念よりも経済的な側面が大きい。マサチューセッツ大学のWolff名誉教授は「協同組合でも、嗜好の変化・テクノロジー・管理不行き届き等、他の事業と同様の問題から影響を受ける。例えばデトロイトを見て『資本主義は失敗ではないか』というのと同じくらい、今回協同組合に疑問を持つのは意味がない」と述べている²¹⁾。
- 中価格帯の電化製品を扱うファゴールには、新興ブランドのような低コストもなければ、ドイツの企業のように優れた技術もなく、拡大のための対応策として金融緩和策を活用した。その最も顕著な例が2005年のフランス電化製品メーカーBrandtの買収である。Ekai Center（シンクタンク）のZelaia氏は、「買収を通じて問題から逃れるのは、中規模及び大企業にとって誘惑だった」と述べる²¹⁾。

● 倒産までの流れ

- 倒産前におけるファゴールでの対応
 - ◇ 組合員の合意に基づいて 20%の給与カット^{7), 9), 21)}。
- 倒産前におけるモンドラゴン本体による対応
 - ◇ 協同組合間の支援の下でファゴールに計 3 億ユーロを投入してきた^{2), 9), 12), 14), 15), 16), 18), 21)}。
- スペインでは、倒産手続きの回避を目指して事業へ時間的な猶予を与えるための法律が最近導入された¹⁾。
 - ◇ スペイン法では、企業は債権者との交渉及び再建計画の策定・資金集めで 4 か月の猶予が得られる^{3), 5)}。
- 10月中旬よりすべての工場で生産をストップ^{4), 7)}。
- 関係者との話し合い
 - ◇ 2013 秋：ファゴールの緊急支払期限への対応及び事業活動の正常化にむけて、モンドラゴングループ・バスク政府・銀行・その他債権者の間で協議を開始¹⁾。
 - ◇ 2013.10.16：ファゴールが負債の再構成に向けた交渉を開始したと発表^{1), 5), 8), 10), 13)}。
 - ◇ グループ内の話し合いでは、Eroski（スーパーマーケット。ここも激しい競争の中で苦戦している）、Caja Laboral（労働金庫）、Orona（昇降機製造）のトップがファゴールに対して更なる資金投入に反対^{4), 7)}。
 - ◇ 「連帯にも限界がある」・・・モンドラゴングループのメンバーのコメント⁴⁾。
 - ◇ 2013.10.30：モンドラゴンが、ファゴールの再建計画を受け入れない旨と今後の支援策に関するプレスリリースを発表²⁾。詳細は後述の参考資料を参照。
 - ◇ モンドラゴンが更なる資金援助を行わないという決断を行った後、バスク政府の Arantza Tapia 経済大臣は、ファゴールへ資金を補充しても救済不能とモンドラゴンが考えるならば、政府としても手詰まりである旨を発表^{5), 8), 10), 13)}。
 - ◇ 2013.11.6：モンドラゴン、ファゴール、バスク政府の代表が、最後の解決策を探るために会合を持った^{5), 6)}。
 - ◇ 2013.11 月初旬：ファゴールは、協同組合の自己資金やスペイン及びバスク政府からの援助で 1.7 億（5,000 万²¹⁾）、1.8 億⁹⁾ の説もあり）ユーロを投入するという計画を、モンドラゴンの他のメンバーが拒否したことを受け、倒産を回避するために、アメリカのヘッジファンド（例：Elliott, Cerberus, Fortress）から緊急資金援助（1.5 億ユーロ）を得ようとする動きあり^{4), 14), 15), 16)}。ただしこれは頓挫した模様²⁰⁾。
 - アメリカのファンドへのアプローチは、フランス及びポーランドでの事業（一部または全体）を売却し、その資金をスペインで残された事業を守るために使用するという意図⁴⁾。
- 労働者による反対・占拠運動
 - ◇ 2013.10.18：数千名の Fagor 職員及び支援者がモンドラゴンの道路をデモ行進¹⁾。
 - バナーには「私達の仕事を守るために（For the defense of our jobs）」¹⁾
 - 行進後に参加者は、閉鎖した場合の「壊滅的な」影響について警告する声明書を読み上げた¹⁾。
 - ◇ 2013.11.6：Fagor Electrodomesticos 及び Fagor Edesa の職員が、バスク地域議会前で閉鎖反対の抗議を実施¹⁰⁾。

- ◇ 2013.11 月中旬: Basauri の町では、数百名(約 140 人²¹⁾との説もあり)の Edesa の職員が工場を占拠^{14), 15), 16), 17), 20), 21)}。
 - Basauri 占拠で職員が訴えていることの一つは、モンドラゴングループが少なくとも組合員による出資金返還を保証することを求めるというものだが、この返還が可能かどうかは不明^{14), 15), 16)}。
- ◇ 2013.11 月中旬: モンドラゴン本部周辺の道路では「人間の鎖」が出来た^{14), 15), 16)}。
- 2013.10.30: ファゴールのポーランド子会社(職員数: 1,400)は自発的に破産保護を申請。2013.11 月初旬には、ファゴールのフランス子会社(職員数: 1,800)も同様の措置をとった^{5), 6), 8), 10), 11), 13), 16), 17), 19)}。
- 2013.11.13: ファゴールがサン・セバスチャン商事裁判所で破産申請を行った、と Jose Manuel Soria 産業大臣及びファゴールが発表^{5), 13)}。
- 2013.11.13: ファゴールのアイルランド子会社も破産手続き開始^{11), 13)}。

● 倒産後のモンドラゴンの支援予定及び戦略

- 法人雇用オフィス(Corporate Employment Office)による支援メカニズム²⁾
 - ◇ 早期退職支援
 - ◇ ファゴール職員の雇用適性向上を目指した訓練プログラム実施
- セクターの多様化により、短期・中期的な就労創出²⁾。
- 事業開発の強化²⁾。
- グループ内保険協同組合「ラグン・アロ(Lagun Aro)」により、組合員の給与の80%を2年間支払^{3), 9), 18)}。
- 2013.11 月中旬: ファゴールで失業した人の失業保険を支えるために、Lagun Aro が、モンドラゴンの次回総会で全組合員からの積立金を1.5%増額することを提案する、と発表¹⁸⁾。
- 出来るだけ多くの職員をグループ内の他の協同組合へ配置転換³⁾。
- スペイン以外で働く約3,500人の非組合員の将来については不明³⁾。
- モンドラゴンの代表は、1,000~1,200人の組合員に対しては、早期退職または配置転換を提供すると述べたが、この計画には非組合員が含まれない^{6), 20)}。
- 2013.11.27: モンドラゴンはファゴールの職員をグループ内の他の協同組合へ異動。モンドラゴンのコミュニケーション部長である Javier Marcos 氏によると、配置転換または早期退職を望む1,000~1,200人のうち、グループ内で新たな職が見つかったのは215人²¹⁾。
- モンドラゴングループは、より付加価値の高い事業分野へ移行するスピードを高めたり更なる国際化を図るための4か年(2013-2016年)戦略を採択した^{14), 15)}。

● 今後の事業の可能性

- 11月18日現在、事業の引き取り手はわかっておらず、事業がバラバラにされて(おそらくブランドごとに)新たな所有者へ売却される可能性が高い¹⁶⁾。
- Electrolux の CEO は 11 月中旬、ファゴールが所有するブランドのいくつかを引き受けるかもしれない、と述べたとの報告あり¹⁶⁾。
- 11月20日現在、ポーランドの工場は既に売りに出されており、これがアジアの大企業(例:サムソン、LG、Haier(中国の家電企業)等)の関心を集める可能性が

ある、とポーランドの報道が示唆¹⁷⁾。11月25日現在、ポーランドのファゴールの売却先は決まっていないが、可能性があるのは Whirlpool、Electrolux、Bosch Siemens Haushaltsgerate、LG、サムソン等である（ただしどの企業からも裏付けがとれていない¹⁹⁾。

● 今後考えられる影響

- バスク地方で約4,000人分の職が失われると見込まれる^{6),20)}。
- ファゴールのトップによると、今回の破綻により、モンドラゴンに4.8億ユーロの穴が開く（例：グループ間のローン、グループの保険部門がファゴール職員の失業保険に充てる資金等）と見込まれる⁷⁾。
- 破綻した場合、出資金が職員へ戻らない可能性あり⁷⁾。
- バスク地域にある50か所以上のファゴールへのサプライヤーに及ぶ影響へ、特に懸念あり¹⁶⁾。バスク政府は、失業に直面するこれらのファゴールサプライヤーの労働者に対して支援策を図ることに合意した¹⁷⁾。

＜参考資料：モンドラゴン本体によるプレスリリース（2013.10.30）²⁾ 要約＞

- モンドラゴンの総協議会（General Council）は、Fagor Electrodomesticos（以下「ファゴール」）が提出した案について実行可能と認めず、またファゴールがすでに市場のニーズに応じておらず要請された財源をもってしても事業の未来を保証できないことを全会一致で合意した。
- モンドラゴンは、近年ファゴールに対して行った財政支援後の状況について分析し、ファゴールが提出したフィージビリティ計画が実現可能ではないと判断した。
 - ◇ 市場：グローバル市場におけるファゴールの競争力（例：新たな競合社、新たな運営戦略等）
 - ◇ グループ：モンドラゴンは相互の支援メカニズムを有しながら独立した協同組合の協会である。グループはすべての会員協同組合の利益を守るものであるが、各組織が事業経営の責任を負う。つまり、ファゴールに影響を与えている状況は、グループの他の協同組合とは関係のないものである。
 - ◇ 支援と連帯：この数年、グループは協同組合間の支援の下でファゴールに計3億ユーロを投入してきた。これはグループのあらゆる協同組合からの貢献である。
- 総協議会による誓約
 - ◇ ファゴールでの雇用への影響を最小限に抑えるために要するあらゆる支援メカニズムを継続する（例：早期退職、ファゴール職員の雇用適性向上を目指した訓練プログラム実施）。これらの行動はすべて、すでに「法人雇用オフィス（Corporate Employment Office）」で行われているもので、引き続きここが調整を行う。
 - ◇ セクターの多様化により、短期・中期的に新たな活動の開始及び就労創出につながる。
 - ◇ 事業開発を強化する。
 - ◇ 次回総会までに上記の活動の財源となるプロジェクトを提起する。
 - ◇ 持続可能な事業分野内において、可能な限り仕事を守ることを目指してファゴールと協力する。

- モンドラゴンは本文書によって、協同組合モデルへのコミットメントを明言する。

<出典>

- 1) 2013.10.18 付 France 24 (AFP (フランス通信社) 記事). “Workers at Spanish appliance maker Fagor protest against bankruptcy.”
<http://www.france24.com/en/20131018-workers-spanish-appliance-maker-fagor-protest-against-bankruptcy>
- 2) 2013.10.30 付 Mondragon プレスリリース. “Mondragon’s General Council reaches unanimous agreement on the future of Fagor Electrodomesticos.”
<http://www.mondragon-corporation.com/ENG/Press-room/articleType/ArticleView/articleId/1740.aspx>
- 3) 2013.11.1 付 Truthout. “Mondragon and the system problem.”
<http://www.truth-out.org/news/item/19704-mondragon-and-the-system-problem>
- 4) 2013.11.5 付 Financial Times. “Mondragon struggles to avert Fagor bankruptcy.”
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6b97ccc2-460b-11e3-b495-00144feabdc0.html#axzz2mNzJQitV>
- 5) 2013.11.6 付 Channel News Asia (AFP(フランス通信社) 記事). “Spanish appliance maker Fagor to declare bankruptcy.”
<http://www.channelnewsasia.com/news/business/international/spanish-appliance-maker/877152.html>
- 6) 2013.11.7 付 El Pais. “Appliance maker Fagor to file for receivership.”
http://elpais.com/elpais/2013/11/07/inenglish/1383829644_765369.html
- 7) 2013.11.9 付 The Economist. “Trouble in workers’ paradise.”
<http://www.economist.com/news/business/21589469-collapse-spains-fagor-tests-worlds-largest-group-co-operatives-trouble-workers>
- 8) 2013.11.13 付 France 24 (AFP(フランス通信社) 記事). “Spanish appliance maker Fagor files for bankruptcy.”
<http://www.france24.com/en/20131113-spanish-appliance-maker-fagor-files-bankruptcy>
- 9) 2013.11.13 付 Our Place in the World: A Journal of Ecosocialism. “1191. Bankruptcy of Mondragon company demonstrates limits of cooperatives.”
http://forhumanliberation.blogspot.jp/2013/11/1191-bankruptcy-of-mondragon-company_18.html
- 10) 2013.11.13 付 The Malay Mail Online. “Spanish appliance maker Fagor files for bankruptcy.”
<http://www.themalaymailonline.com/money/article/spanish-appliance-maker-fagor-files-for-bankruptcy>
- 11) 2012.11.13 付ロイター. “Spanish appliance group Fagor files for bankruptcy.”
<http://www.reuters.com/article/2013/11/13/spain-fagor-idUSL5N0IY3K020131113>
- 12) 2013.11.13 付ウォールストリートジャーナル. “Spain’s Fagor files for bankruptcy protection.”
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303289904579195672652678210>
- 13) 2013.11.14 付 The Local. “Manufacturing giant files for bankruptcy.”
<http://www.thelocal.es/20131114/major-manufacturer-fagor-files-for-bankruptcy>
- 14) 2013.11.14 付 Co-operative News. “Receivers called in at Mondragon co-operative.”
<http://www.thenews.coop/article/receivers-called-mondragon-co-operative>
- 15) 2013.11.15 付 The Guardian. “Workers occupy plant as Spanish co-operative goes under.”

<http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/nov/15/spanish-co-op-workers-occupy-plant>

¹⁶⁾ 2013.11.18 付 UK Whitegoods ホームページ. “Fagor spirals downwards.”

<http://www.ukwhitegoods.co.uk/appliance-industry-news/79-fagor/3768-fagor-spirals-downwards.html>

¹⁷⁾ 2013.11.20 付 European Plastics News. “Fagor enters bankruptcy after crisis talks fail.”

<http://www.europeanplasticsnews.com/subscriber/headlines2.html?id=3802>

¹⁸⁾ 2013.11.21 付 MAPA Group ホームページ. “When the right ones get it wrong.”

<http://www.mapagroup.net/2013/11/when-the-right-ones-get-it-wrong/>

¹⁹⁾ 2013.11.25 付 Evertiq ホームページ. “Production has stopped at Polish Fagor plant.”

<http://evertiq.com/news/33293>

²⁰⁾ 2013.11.26 付 World Socialist Web Site. “Workers protest closure of Spanish cooperative Fagor.”

<http://www.wsws.org/en/articles/2013/11/26/span-n26.html>

²¹⁾ 2013.11.27 付 Fortune. “Defiant Spanish workers stage lock-in, resist layoffs.”

<http://management.fortune.cnn.com/2013/11/27/spain-fagor-edesa-protests/>

資料3 モンドラゴン年次報告より

表1： モンドラゴン全体の売上・就業者数推移

作成：岡安

年	総売上(百万ユーロ)	就業者数		生産現場	
		生産&小売	年末在籍者数	年平均在籍者数	組合員比率(%)
2000	7,065		53,377		
2001	8,106		60,200		
2002	9,232		66,558		
2003	9,665		68,260		
2004	10,459		70,884		81.1
2005	11,859		78,455		81.0
2006	13,390		83,601		81.7
2007	15,056		103,731	93,841	80.9
2008	15,584			92,773	83.0
2009	13,819			85,066	88.1
2010	13,989			83,859	85.9
2011	13,969			83,569	82.0
2012	12,903			80,321	85.0

出展：モンドラゴン年次報告より

就業者数の報告方法は2007年に変更している<激変の隠蔽と言える>

特記：2007年の約2万人増は、主にエロススキのCaprabo買収（経営権取得）による1万9千人増が貢献している。2007年投資額は、2,234百万ユーロ（約3,000億円）、これがリーマンショック後の「不調」で、重くのしかかっている筈。裏面は小売・生産別の売上と在籍者の推移

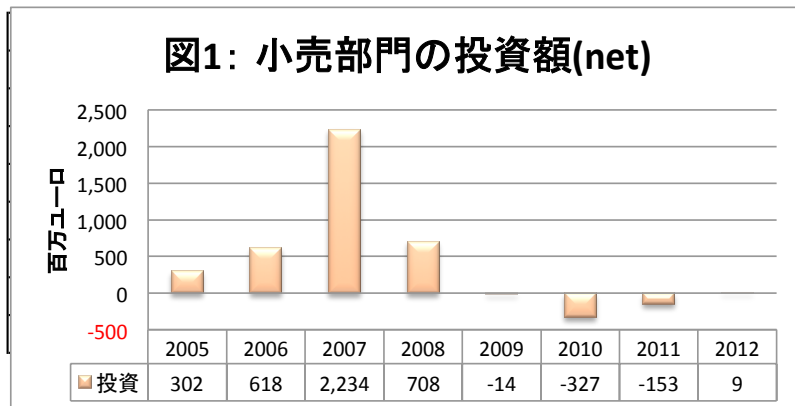


図2: 売上推移—小売(左)、生産(右)

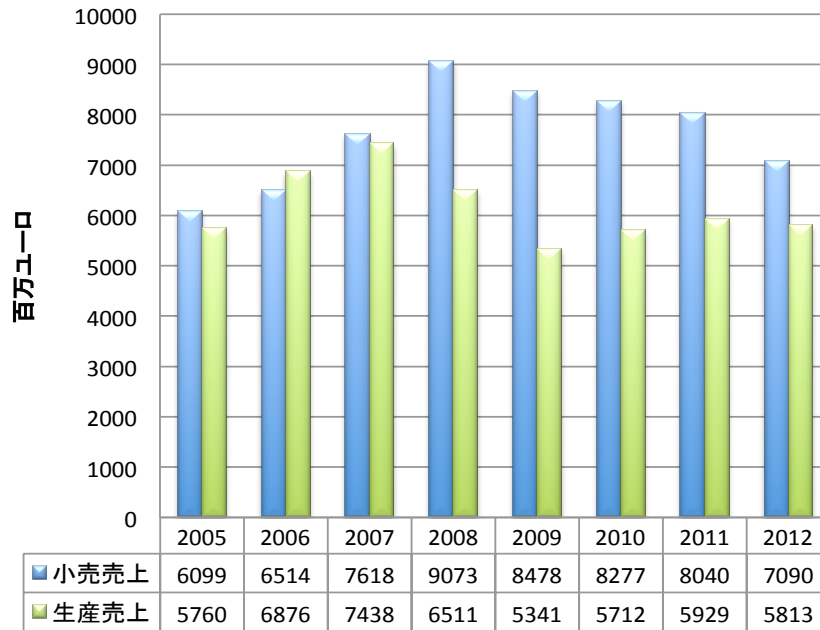
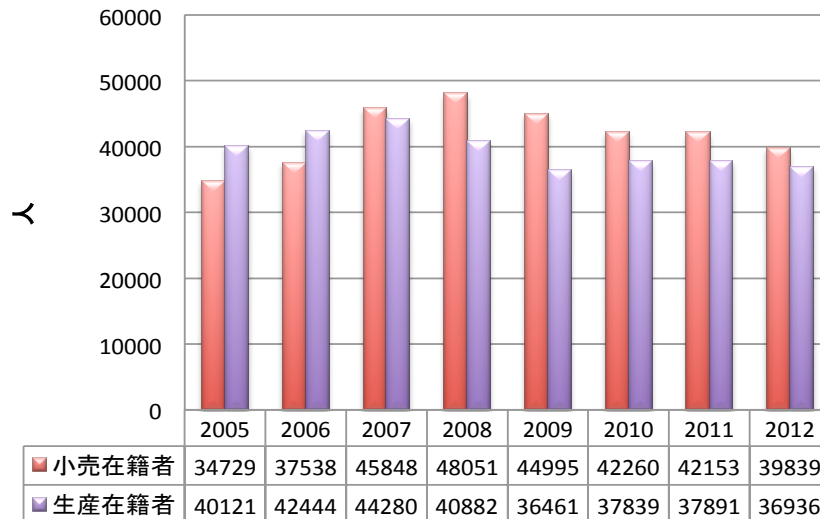
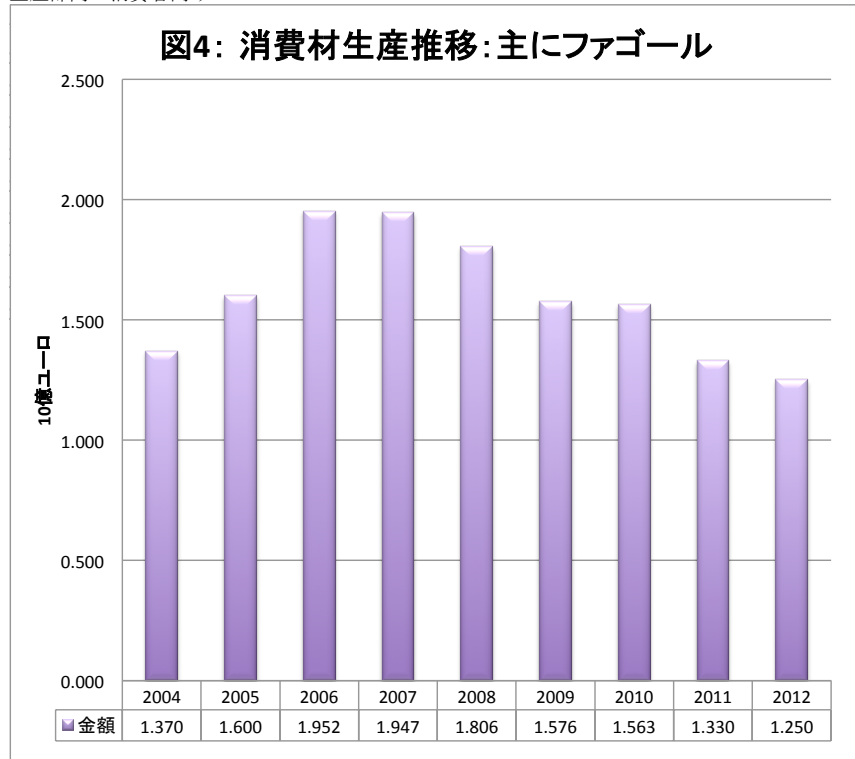


図3: 在籍者推移—小売(左)、生産(右)





2005年、2006年の伸びは、フランスの会社を子会社化したことによる。従って、2012年は子会社化する前の水準（2004）より縮小してしまった。

2012年の12億5千万ユーロのうち、ファゴールの売上が11億7千万ユーロ、94%を占める。他年度は区分不明。2012年度全体は6.5%DNであったが、ファゴールだけを見ると9%DNと報告されている。

資料4 2009年のモンドラゴン経営

中央労福協第42次欧州労働者福祉視察・事前学習会（2010.8.9 明治大学紫紺館）

「モンドラゴン協同組合」（MCC：モンドラゴン協同組合企業体）について

協同総合研究所 岡安喜三郎

（MCC；モンドラゴン協同組合企業体とは）

MCCは、世界最大の労働者協同組合グループとして有名です。しかし、単なる伝統的な労働者協同組合（「労働者組合員だけで運営している」という協同組合のこと）だけではなく、労働者と利用者（顧客）による運営や、事業組織のモナーキー制を回避する仕組み（経営管理評議会、社会評議会）など、様々なチャレンジが経験として蓄積されています。

2009年プロフィールでは、MCCの実体は、256の団体で構成されていて、協同組合、子会社・合弁会社、財団や支援組織、大学などを含む、労働者協同組合を軸とする地域企業複合体です。

MCCの公式の歴史は、1956年、バスク地方モンドラゴンの町に石油ストーブの工場（「ウルゴール」）を作ることから始まるとされています（ある企業を買収して＜後述＞）。この工場創設者の5人はこの町の職業訓練学校の卒業生です。（ウルゴールは今はファゴール）

この学校を創設したのが、ドン・ホセ・アリスメンディアリエタという神父さんで、MCCの創設者と言われる「超有名」人です。彼は1941年にモンドラゴンで司祭に、保守系の人たちから「あの赤い司祭」と呼ばれながら、1943年、企業（たとえば「ユニオン・セラヘラ」；同族支配の株式会社）から疎外されていた十代の青年も入れる学校開設を、住民参加の方式で開設しました（最初は1クラス20人で出発）。

ウルゴール設立後、他にも協同組合ができ、6組合ほどになったとき、1959年に神父は「銀行を作ろう」と提案します。今の労働人民金庫です。金融と経営指導の能力を持った機関を、協同組合のネットワークの中軸に据えたことが、発展の基礎となりました。

人口8千人ほどの町が、1985年には26,633人（モンドラゴン市役所HPより、おそらくピーク？）、2007年には22,112人（Wikipedia.comより）です。21世紀に入ってから、グローバリゼーションの影響を受け、産業の強化が課題のようです（同市役所HPより）。MCCはもはやモンドラゴン市、バスク地方にとどまらず、国内外での事業展開になっています。いずれにしても、モンドラゴンの町の歴史は、MCC抜きには語れないほど、町を一変させました。

グレッグ・マクラウドによれば、MCCを理解しようとする時、「キリスト教的価値基準」を念頭に入れつつ、以下の2点を強調していますが、大いに参考になります。

＜第1の＞基本的な点は、「モンドラゴンを設立したグループの意志が利他的であり、かつコミュニティに根ざしていた、ということである。このことは、ホブズスミス的伝統に公然と反対している。（中略）それは、協同主義的理想（communitarian ideals）に裏打ちされたもう一つの事業形態が機能しうるし、また現に機能している、生きた経験的に証明されている見本なのである。」

＜第2の＞基本的な点は、「利他的で、かつコミュニティに根ざした企業は世界の他のどこでも設立され得る、という私の信念である。（中略）社会的脈絡と無関係な中立的思想や方法的技巧をいかにして高めるか＜これは伝統的な経済的観点に立つ論評者の姿勢（引用者注）＞、が鍵ではなく、新たなコミュニティを建設する価値を、ある特殊な社会にいかにして根づかせていくか、である。」（いずれも「協同組合企業とコミュニティ」日本経済評論社 2000.11.25、中川雄一郎訳）

「形式情報」と「意味情報」：事前学習は主に「形式情報」の取得です。

[I] 「モンドラゴン協同組合」の現在規模（2009 Annual Report より）

1. 売上高：2009年の総売上高は、138億1900万ユーロ、これは前年比▲11.3%
 工業分野； 53億4100万ユーロ（前年比▲18.0%）
 小売分野； 84億7800万ユーロ（前年比▲6.5%）
2. 年間平均就労者数は、85,066人（換算）で、前年比▲8.3%。
 工業分野；36,461人
 小売分野；44,695人（実数53,143人）
 国内就労者；70,560人（前年比▲2.9%）、バスク地方就労者；32,692人（▲11.2%）
 国外就労者；14,506人（前年比▲9.3%）
 →世界的景気後退の影響を受けていることは事実
 →10年単位で見ると、全就労者数はこの20年間で約4倍、10年間で約2倍に増加。
 工業部門の労働者の組合員比率約90%
 協同組合で働く女性比率約44%
3. ラグンアロの社会福祉サービスは、2009年12月31日現在で、142組合の30,757人が会員。

4. 「報酬の連帯」

1.19 以下	18%
1.20 以上 1.49 以下	14%
1.50 以上 1.99 以下	35%
2.00 以上 2.49 以下	19%
2.50 以上 3.49 以下	11%
3.50 以上	3%

新米 1.00
 技術資格免許+0.1
 チーム責任者+0.3

クラス1は新米
 クラス2は2倍
 クラス3は3倍
 クラス4は4倍

[II] モンドラゴンの経営理念と価値<協同、参加、社会的責任、革新>

（モンドラゴンの強さの源泉）

1. モンドラゴンの持続発展への貢献 一貫性

- 1) 就労創出
- 2) 未来への関与
- 3) 環境マネジメント
- 4) 連帯
- 5) 労働参加
- 6) 協同組合間協同（単協内、MCC内、MCC外）
- 7) 事業開発

協同組合課題

事業の現実感（リアリティ）

コミットメント（約束と関与）

2. モンドラゴン事業倫理

- 1) 人権の尊重（世界人権宣言やILO勧告）
- 2) 遵法（法律、条令）
- 3) 尊厳と尊重による採用

差別撤廃（人種、肌の色、国籍、宗教、障がい、性、性的特質、労働組合員、政党党员）
 不実行（児童労働、強制労働、虐待的労働条件、非人間的報酬、不適法採用）

- 4) 個人情報保護
- 5) 真実検証（企業内外へのデータの一貫性）

3. 価値の連鎖 MCC のマルチ・ステークホルダー 【透明性】

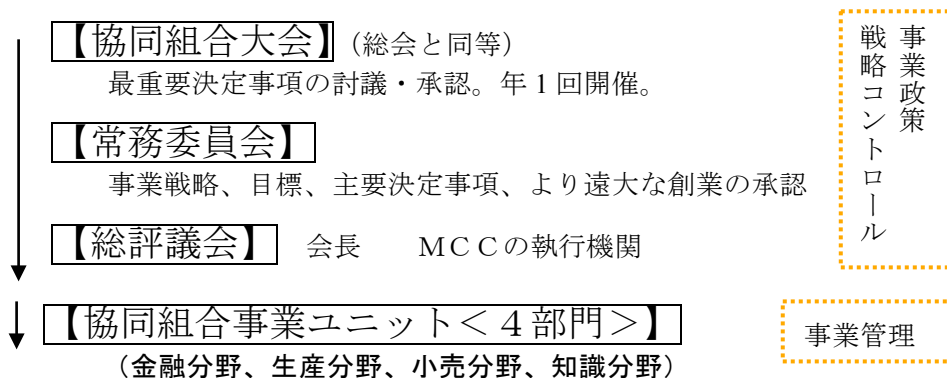
労働者組合員（従事組合員）
 協同組合と関連会社
 顧客
 地域コミュニティ
 戦略パートナー
 供給者（**納入業者**、供給業者）
 社会的経済団体
 各級政府
 メディア
 モンドラゴン経験に関する調査

4. モンドラゴンの 10 原則

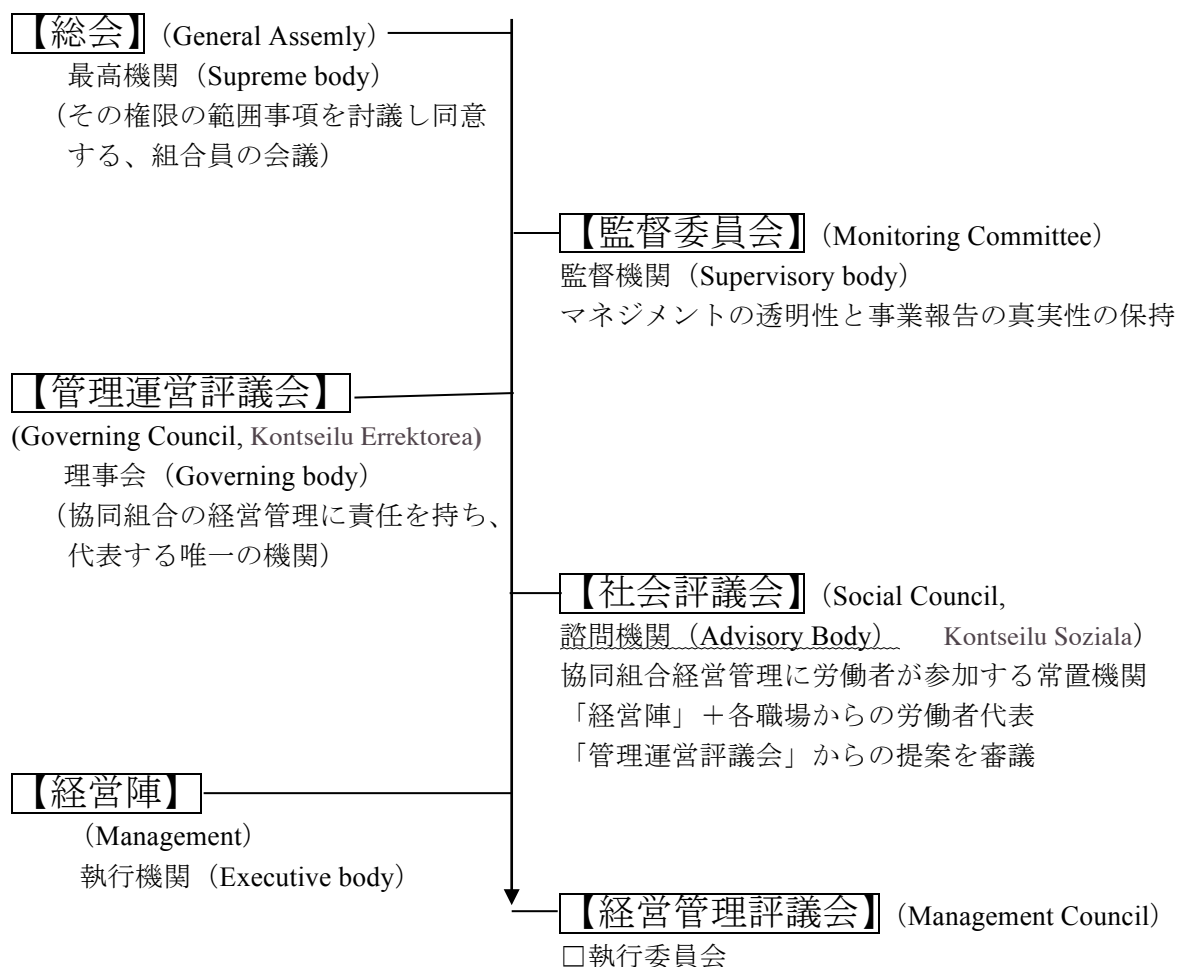
- 1) 開かれた加入制度（原則の承認、職業能力の証明の上に、差別不存在。但し「事業上の合理的理由、試採用中の評価」による加入制限あり）；**加入時出資金**
- 2) 民主的組織（総会は最高機関、全組合員で構成、一人一票、理事会は民主的に選挙）
- 3) 労働主権（労働は、自然と社会、人間自身を変革する重要な要素）
- 4) 資本の道具的・従属的性格（資本は、事業の発展にとって必要な、労働に従属する道具）
- 5) 参加型経営（参加の適切な回路、経営情報の透明性、社会評議会等の活用、研修、内部昇進制の確立）
- 6) 報酬の連帯（内部格差制限、地域バランス、MCC 内格差の基準）
- 7) 協同組合間協同
- 8) 社会変革（協同組合間中央基金、社会プロジェクト基金、ラグン・アロを通じた社会保障政策の実施、その他社会的経済組織との協同）
- 9) 普遍的性質（社会的経済の領域での経済民主主義、国際連帯）
- 10) 教育（「教育を、一人の人間が採り入れた理念と観念の総体として理解するならば、そこそが人民の発達と進歩の鍵である」（ドン・ホセ・アリスメンディアリエタ））

【Ⅲ】 モンドラゴンの運営組織（全体および個別協同組合）

1. MCC レベル（事業政策と戦略的コントロール）



2. 草の根レベルの協同組合組織（各協同組合）



[IV] 事業ユニット

(金融分野、生産分野、小売分野、知識分野)

1) 金融分野

□ 労働金庫

- ◆ 金融と新しい企業の創出という二重の機能で始まった。
- ◆ 金庫の運営は、ハイブリッド方式；
 - ・ 金庫の従業員
 - ・ MCC の各協同組合
- ◆ 総会は、上記 1 (従業員) が 42%、2 (利用協同組合) が 58% の議決権
- ◆ 理事会は、1 (従業員) から 4 人、2 (利用協同組合) から 7 人、大会常務委員会から 1 名、計 12 名。
- ◆ 参加する協同組合は、「提携約定書」 (Contract of Association) に署名する。
 - ・ モンドラゴン 10 原則への同意
 - ・ 「報酬の連帯」基準に同意 (内部 6 : 1 など)

- ・ 出資配当制限に同意
 - ・ 労働人民金庫に投資
 - ・ 全ての剰余金、流動資産は金庫に預けること。
 - ・ 剰余・損失の分配
 - ・ 月次決算書、5カ年予算案の提出に同意
 - ・ すくなくとも4年に1回の金庫による会計監査に同意
 - ◆ 1986年まで、金庫は、今の協同組合大会の役割（統合組織機構）を担っていた。
 - ◆ 預金 2009年 186億 1400万ユーロ
 - 資本 15億 6500万ユーロ
 - 貸付 164億 7600万ユーロ
- ラグン・アロ、社会保障（ラグン・アロとは「保護事業」の意）
- ◆ もともと労働人民金庫の一部門として発足した。労働者組合員は自己雇用者と見なされ国の管轄外に置かれたため組合員のニーズに対応するため設立された。
 - ◆ 1967年に独立した協同組合に。
 - ◆ 1990年ころ（？）に年金は、「自治共済組合」（国の機関）と契約したので、独自の年金保障事業としては脱皮しているとのこと。
 - ◆ 2009年12月31日現在、年金基金グループは、142組合 30,757人を保有している。
 - ◆ 即金払いの短期ベースの給付は、2009年、780億ユーロで、内訳は、
 - ・ 病気休暇保障に47%
 - ・ 失業期間給付に30%（MCC内の移動の場合<>）
 - ・ 医療保険給付に15%
- ラグン・アロ（保険）
- ◆ ラグン・アロ保険は、2009年には業界が1.2%しか伸びなかったのに、14%の伸張をした。生命保険34%（vs5.8%）、損害保険6%（vs-2.6%）。

2) 生産分野

- MCCの原点分野であり、中核部門である。
- 売り上げや労働人口については既述。
- 現在は外国にも進出し、生産工場は2009年末で75を数える。そこでの就労者数は13,400人。投資金額は3億2500万ユーロで、これは2008年に比べると43%のダウンとなる。外国組織は100%子会社や合弁。
- 2009年度、国内リセッションが続いているので、最初の半期が大変であった。
- 2009年の特筆すべき出来事として、全米鉄鋼労組とのパートナーシップ契約を挙げている。
- 生産分野としては以下に分けて事業報告はされる。
 - ◆ 消費財（ここが主にファゴール家電）
 - ◆ 資本財
 - ◆ 工業部品
 - ◆ 建築
 - ◆ ビジネス・サービス

3) 小売分野

- 売り上げ、労働力は既述。もともとは、MCCで作られる財を販売することにあつた。

- エロスキを、「生協」と紹介する人もいるが、小売という意味ではそうではあるが、いわゆる消費者協同組合ではない（日本の生協は消費者協同組合）。労働者と消費者のハイブリッドな協同組合であることが特徴である。
- エロスキの理事会は、消費者、労働者各々6人ずつで構成され、理事長は消費者組合員が就任することになっている。総会も半々の投票権を持っている。
- 現在「エロスキ」のトレード・マークの店の多く（半数以上）は、エロスキの卸売部門が商品提供するフランチャイズ店舗で、協同組合組織ではない。（その場合、管理スタッフにその株の8%を買わせる政策を採っている）。
- その意味で、MCCでは「エロスキ・グループ」と呼称している。中核は小売事業であるが、このグループには、農業・食品分野の協同組合や、その子会社も加わる。
- 低価格維持のためには様々なコスト削減の努力が必要で、そのために大きく7つの経営分野で取り組んでいるという。物流、リース、メンテナンス、エネルギー消費、一般コスト、広告、清掃で、2009年に、1億1100万ユーロ節約した、と報告している。

4) 知識分野

- 2009年5月15日に、MCC常務委員会は新しい副会長（改革、開発、知識担当）の任命を承認し、その経過を通じて、大学、技術センター、R&D、開発センター全体を使って、技能の幅全体をより効果的に活用することを具体化した、とある。
- この分野の諸組織の多くは、コミュニティ全体に貢献するだけでなく、先の3つの事業分野（金融、工業、小売）へのサービスという使命も持っている。
- したがって、運営方式は、先の労働金庫と同様に、ハイブリッドである（理事会に、ここの労働者と利用協同組合の代表が含まれる）。
- 2009年には、技術センターとR&Dユニットは、全体で12の組織があり、そこで742人が働き、5370万ユーロの予算を使っている。
- モンドラゴン大学は、2008/09年度に全体で3,099人の入学者があり、内395名は大学院入学である。同年度に、この大学は、ヨーロッパ高等教育分野に、バスク地方では最初に適合したコースを持った大学となった。

[V] モンドラゴンの「経験」とは（公式表明以外に）

1) 「協同組合複合体」という発想とその実践

アリスメンディアリエタ神父の労働観

「労働は罰としてではなく自己表現の手段と看做されるべきである」

「いかなる労働にも尊厳がなければならない」

学校づくり（「教育文化連盟」）→技術革新・教育・研究へ

600人（当時のモンドラゴンの成人の15%）が賛同と援助、多数の中小企業も参加（ユニオン・セラヘラと自治体は断る）

工業部門

ウルゴール設立：この当時、自由な企業設立は認められなかった。

ビットリアの私企業倒産→買収（電気機械の製造認可権付）→定款作成

労働金庫/社会保障

小売

2) 番外編：1974年の「ストライキ」

1970年までのフランコ体制

対マドリッド 独立派 (ETA-独自派、ソ連派、中国派)
自治拡大派 (バスクの祖国と自由)

1971年3月：職務評価をめぐる不穏な動き (ストライキ組織) が世間の注目に
ウルゴール理事会 (連帯同情ストと内部問題でのスト、後者は解雇含む罰則)

1971年11月中国派が、社会評議会の攻撃の焦点を合わせた文書
「社会評議会は、体制の忠実な僕」

再評価制度に対する不満

1974年6月19日ウルゴール理事会：「内部対立を原因とするストには厳罰で」

1974年6月27日社会評議会開催中にスト突入

首謀者 (扇動者) 17名を免職 (後解雇)、397名に罰金 (→職場復帰)

1974年11月23日理事会処置に賛成 1775票、復帰請願者支持 1077票。

1977年3月26日再雇用請願賛成 939票、反対 1505票、理事会・社会評議会態度不表明

1978年4月1日理事会提案再雇用案賛成 1587票、反対 712票、無効 50票

(解雇が地域社会に十分理解されずに容認もされなくなる、との理由)

当時の社会評議会が、理事会 (経営管理評議会) の説明の「受け売り」だったとの総括

3) 「社会評議会」の位置に関して

モンドラゴンの重要な発明と言える。

労働者参加の事例として説明される場合があるが、労働者参加は「経営管理評議会」(理事会) が正道と言えるのではないか。

労働者が自らの協同組合を運営 (支配) する時のモナーキー組織の克服という面が強い。「二つの公式な機関を持つこと」に意味づけができる。決して労使矛盾の解決の場ではない。

現場の組合員の意見が聞きたいところである。

[VI] 他の組織：S A L (労働者株式会社) について

協同組合制度とは別に、労働者が自社株式の過半数 (51%以上) を保有し、「非社員労働者」比率の制限をすることにより、税制優遇など一定の保護を受けることのできる労働者企業制度。「労働者株式会社法」は、企業倒産の結果雇用が失われる事態に対し、この制度を通じてその労働者自らが雇用を創出するという方法を適用する法律として、1986年4月に発足した。

登記の際は、労働社会保障省による証明書がなければ登記できない。いかなる社員も会社資本の25%以上を所有することはできない (ただし、自治体や労働団体に大部分帰属している法人の場合は49%まで可)。株式は記名式とし、労働者留保分にはその旨証書に記載しなければならない。フルタイム労働者でない者に株式移転する場合の制限。労働者社員の労働関係の消滅の場合の規制。等々の規定がある。

労働者企業は2007年に20,000会社 (23,000労働センター<事業所>)、就労者130,000人、事業高110億ユーロの規模である (Confesal 2008.3号)。これはこの10年間に会社数で4倍、就労者数で3倍に拡大したことを示している。労働センターの事業分野は、農業が1.3%、工業が18.1%、建設24.2%、サービス56.4%となっている。(その後の推移は不明である) ■