

## モンドラゴングループとグローバル化・子会社 形成問題

### 0. はじめに

本論文は、スペイン、バスク地方を本拠とするモンドラゴン協同組合企業グループ（以下モンドラゴンまたはMCCとする）の子会社形成問題とグローバル化への対応というテーマに限定したものである。モンドラゴンは現在、工業製品の半分を輸出し、海外生産拠点は15%を超える生産高をしめている。海外拠点での従業員数は6000人を越えている。そしてさらに海外拠点の拡大がつづいている。モンドラゴンは常に発展変化を続けてきたが、その評価についても現在、一部からは否定的な見解がだされている。

それは第1に巨大化することによって協同組合でなくなりつつあるのではないか、あるいは株式会社しつつあるのではないか、第2にしたがって協同組合原則またはいわゆるモンドラゴン原則に逸脱しつつあるのではないか、第3に労働者の主権が失われつつあるのではないか、というものである。これらの疑問の背後にある問題として挙げられるのは、①協同組合が大規模化することへの疑問、②賃労働者雇用増大による非組合員比率の増加に対する懸念、③グローバル化による外国子会社における民主的経営の貫徹に対する疑問、④モンドラゴンにおける賃金格差の増加に対する疑問、⑤グローバル化によるコミュニティからの逸脱への疑問などがさしあたり挙げられている。そしてこれらの疑問とモンドラゴンの子会社化とグローバル化は連動していると思われる。

しかし、その是非について考えるまえに、モンドラゴンについての理解の前提として確認しておきたいのは、モンドラゴンは協同組合群のネットワーク増殖を目指してきたのであり、そのことは現在も基本的に変わらないということである。このことを確認する意味とは、モンドラゴンの発展のベクトルの基本的方向を確認しておくことの重要性である。すなわちモンドラゴンは協同組合という事業組

織形態を第一に重視しているのであり、したがって、いわゆるモンドラゴン原則も重視されてきたということである。一部の懐疑的な論者はモンドラゴンが羊頭狗肉を掲げ、建前と本音を分けているのだ、労働者（階級）の利益に反しているのだという批判をしている（たとえばS.Kasmir）。この見解に共感を示す日本の読者も多いかもしれない。しかし、本論が見ようとしていることは、逆である。結論を先取りするならば、モンドラゴンはグローバル化の中で海外子会社化・ジョイントベンチャー企業をさらに拡大していくであろう。労働者比率において、それらの部分は協同組合本体を上回ることになるかもしれない。しかし、それは営利・非営利または株式会社・協同組合という企業性格の二分法解釈を是認するものではない。基本的構造として協同組合原則を堅持しつつ、新しいネットワークの転換を図っていくであろうし、その枠組みは社会的経済（加えて連帯経済）のネットワークの形成という形で進められていくべきであり、それは社会的経済セクターの人間主義的なグローバル化の先駆的な、これまでどこも取り組んでいない先駆的な実験であり挑戦であるということである。われわれは新自由主義的なグローバル化にたいして、反グローバル化を主張するのか、それとも人間主義的あるいは社会的なグローバル化を対置させるのか、どちらの選択肢を取るかで、その人のモンドラゴンについての評価は変わるのである。

## 1. モンドラゴンの発展とグループ化の課題

本題の前提としてまず確認して置かなければならないのは、モンドラゴンが地域コミュニティの活力化を目的として創設され発展してきたことである。とりわけ、労働者階級の雇用創出手段として、地域の社会経済文化の発展の支援組織としての役割を果たしてきたことである。いわばコミュニティビジネス企業の性格を持つものである。このことはモンドラゴンの目的の主要な一つとして雇用の創出があり、また不況時に労働者の首切りを行わないという方針を堅持していることから明らかである。

### モンドラゴン原則

①自由加入（宗教、人種、信条などでの差別をしない）、②民主的組織（一人一票原則、民主的選挙で経営陣、役員を選出）③労働の優越性（資本に対する。労働に基づく配分）、④資本の道具性と従属性（協同組合事業のために資本は必要だが、労働に従属するものとして、また配当に際しても労働を優先する）、⑤経営管理への参加（参加制度の確立、労働者代表との交渉制度、専門教育、昇進制度）、⑥報酬配分の連帯性（内部給与報酬制度、内部連帯的賃金政策）、⑦協同組合間協同（グループ内部、バスクレベル、全国レベル、国際レベル）、⑧社会的変革（社会労働基金、ラグンアロ共済組合による社会保障、バスク労働者階級との連帯、バスク文化の普及）、⑨普遍的性格（社会的経済組織としての連帯、平和と公正の追求、国際協同組合運動との連帯）、⑩教育（協同組合教育、専門技術教育、モンドラゴンの発展のための教育）

## 2. モンドラゴン MCC の現状

MCC グループには 218 企業（2004 年度）が加盟している。通常言われているようにモンドラゴンは事業 3 部門（工業部門、金融財政部門、流通部門）とそれらを支援する開発支援教育部門（製品開発研究所、大学等教育機関）の 4 つの柱から成り立っている。しかし MCC グループを単なる事業体として見ると、その歴史的形成の経過と現在の全体像を明確に把握することはできない。とりわけ教育の分野は、当初はバスク語を使用するいくつかの小学校教育協同組合グループもモンドラゴングループに加入していたことや、そもそものグループの準備期間ともいえる時期の地域での社会的教育活動が 10 年以上に渡って取り組まれたということからも重要である。これらの教育協同組合は依然として労働金庫（CL）との連合傘下に入っており、旧来の労働金庫を中心とした連合垂直形態を別途継続しているのである。

最初に現在のモンドラゴンの数字的規模を確認しておく（表 1～表 7）。一般にはモンドラゴンは工業グループ、金融グループ、流通グループの三本柱に技術サービス支援のグループが付随すると説明されている。金融グループは 6 つの協同組合からこう、銀行部門、保険部門、共済部門に分類され、労働金庫 CL とラグンアロ共済組合およびラグンアロ保険などがある。工業グループは協同組合と持ち株会社によって構成される。海外子会社は 48 である。工業グループは 8 つの分野別セクターに分けられている。流通グループはエロスキ生協を中心として農

業産品である。

### 3. バスク協同組合法における協同組合と子会社の関係

バスク協同組合法は1982年に制定され、1993年と2000年に改正された。前文に述べられているようバスク協同組合法はICA国際協同組合同盟の原則議論にそったものである。また二回の改定は①ヨーロッパ単一市場の形成による競争の激化への対応、②協同組合連合主義の整備（単位協同組合、連合協同組合、連盟協同組合といった三種の協同組合を形成できるばかりでなく、異種グループ化も認める）、③社会委員会（組合員協議会）の条文化、④訴願委員会（組織民主主義、自主管理、決定参加の保全のため）の条文化、などの改正が行われた。次のような条項が重要である。

協同組合法第54条「社会委員会の性格と機能」では次のように述べている。

すなわち、50人以上の労働者組合員がいる協同組合は組合員の代表機関としての社会委員会を作ることができる。労働関係のすべての側面についての情報、助言、管理者への諮問を行い、それらについての情報を発信しなければならない。とりわけ第101.2条（労働規則条項）と第103条（労働者組合員の権利義務条項）に関する問題を社会委員会は取り扱う。

また、第99条「協同労働協同組合」の第4項では、賃金労働者の総労働時間比率は労働者組合員の総労働時間の25%を超えてはならない、賃金労働者に対しても労働者組合員と同様の労働基準の取り扱いを行う、協同組合の持つ組織で労働者組合員が働く場合、いわゆる出向の場合にも協同組合内の労働者組合員の資格は同等と扱うこと、賃金労働者が一年以上勤務した場合、希望があれば、労働者組合員になれる、などの規定をもうけた。追加措置第4項では、雇用育成に関して労働者組合員と賃金労働者とを規則において差別してはならない、としている。

またバスク協同組合改正法では新しい協同組合の種類として、第121条で保健支援協同組合（介護サービスなど）、第122条で保健機関協同組合（病院、診療所など）、第125条で公共サービス協同組合（アソシエーション、行政、労働組合、財団などが公的サービスの実施のために設立できる）、第127条で「社会統合協

同組合」を規定している。

協同組合の子会社化に関連した条項は、「経済協働のその他の形式」の節には3つの条項がある。第134条「企業グループ」では「協同組合は営利法人、公的法人などとアソシエーション、グループ、コンサルシオ、ユニオンなどを形成することができる。協同組合はその社会目的のために当該企業の出資金(participaciones、【すなわち株式】)を所有することができる」としている。

また第135条「協同組合企業体 Corporaciones Cooperativas」では、協同組合がイニシャチブをとる形で第二次協同組合または第三次協同組合の形で非協同組合企業とのグループ化ができる、としている。第136条「混合協同組合」では、「混合協同組合は、最低51%の投票権を組合員が持ち、最高49%の投票権を<社会的パートナー>が持つことができる」とし、剰余金の配分も出資に応じた配分を組合員と社会的パートナーの双方に行うことができるとしている。

またモンドラゴンの資金調達についていえば、①出資金(組合員)、②MCC協同組合連帯基金、③労働金庫(CL)らの貸し付け、④地方政府からの借り入れ、⑤協同組合従属証券の発行、などを通じておこなっている。協同組合従属証券(Aportaciones Financieras Subordinadas)は、スペイン協同組合法(1999年)の第53条「特別出資金(Participaciones especiales)およびバスク協同組合法第57条(Capital Social)5項に規定されている。

それらによれば、協同組合は組合員および従業員に、さらには定められた限度で第三者に対して協同組合従属証券を発行できる。この証券(出資金)には投票権は付与されない。証券の取り扱いは、第二証券取引市場であるスペイン証券市場コミッション(CNMV)で取り扱われる。モンドラゴンによる証券の利子率は、ヨーロッパ銀行利率(Euriborは近年3%前後)プラス3ポイント程度である。たとえば、2003年にファゴール家電グループはこの協同組合証券を発行して、3000万ユーロの出資を募集した。一口25ユーロで最低36口の900ユーロを単位とした。全体の6割は、一般銀行、MCCの労働金庫を含む協同組合銀行などから、残りの4割を一般から募集した。利子率は6.5%であった。また、エロスキ生協も2004年に同様の協同組合証券6000万ユーロを発行した。一口25ユーロで最低40口の1000ユーロを単位とした。利子率はEuriborプラス3ポイントであった。このように、協同組合が第二証券市場で「株式」を発行することは、協同組

合が一般市場から社会的責任企業または社会的責任投資機関などから資金調達を行うことであり、協同組合の経営を単位組織という枠組みで捉えるべきではなくて、協同組合ネットワークさらには社会的経済ネットワークあるいは社会的経済セクターという広義のネットワークの中で位置づけなければ市場において存続できないことは明らかになってきている。こうした社会的経済連帯経済ネットワークはフランス、イタリア、カナダケベックなどでそれぞれの形態をもって展開しているのである。

バスク協同組合法の上記の諸規定はモンドラゴンが自らを MCC とする根拠と子会社の運営の法的根拠となっている。これにより協同組合が子会社を形成し、またどのように連合体を作っていくのか。次に、モンドラゴンの事例を以下において見ていくことにする。

その前にさらに強調しておきたいことは、こうした子会社化の動きは、単に協同組合対営利株式会社という通常の二項対立で捉えてはならないということである。スペインにおいては、2001年3月2日付王令第219号「社会的経済育成協議会の組織と機能に関わる王令」が出されている。この協議会は各関係省庁があつまり社会保障省が所管する協議会であるが、政府の育成の対象となる社会的経済の「連合的運動」の代表的組織としては、まず協同組合、労働（株式・有限）会社、共済組合、アソシエーションおよびそれらが形成する各グループ形態があげられている。さらに2005年2月18日付王令第177号「社会的経済、自律労働・ヨーロッパ社会的基金総責任者についての王令」が出されている。このようにスペインにおいては、社会的経済セクターのグループの育成という概念が政府施策にもあり、いわば、前記二項対立的考えだけではなくて、第三項としての社会的経済セクター概念があるということである。

#### 4. スペイン全体における子会社化（エロスキグループの場合）

##### (1) 三層構造のエロスキ生協

モンドラゴンにおいてスペイン全国規模で展開しているのはエロスキ生協グループである。エロスキはハイパー・スーパーマーケットをはじめとして全国（フランスの21店舗などを含め）で1790カ所の事業施設を展開しており、労働者総

数は3万人を超える。エロスキ生協グループの構造についてはすでに別のところで論じたので詳しくはそちらを参照していただきたい（石塚『スペインの生協再編とエロスキグループの拡大』）。ここでは筆者はエロスキの三層構造という解釈をしている。

すなわち、第一の層のエロスキグループと呼ばれるものは、MCCに加盟している物流グループ（エロスキと農業産品協同組合グループ Erkop）としての、バスク地方を中核とする協同組合群としてのエロスキ（従来の協同組合原則適用領域）、第二の層は、1991年からバレンシア地方のコンSUM生協との共同を軸とした広義のエロスキグループ（2004年2月にCONSUMとの関係は解消、これによりエロスキグループとしては約5000人の労働者数の減少となった）（社会的経済原則適用領域）。第三の層は、スペイン国内における子会社化またはジョイントベンチャーとしての、さらにはフランスなど海外におけるジョイントベンチャーとしてのエロスキグループである（広義の社会的経済原則適用領域）。モンドラゴン自身も対外的（すなわち商売的にブランドをわかりやすくするため）にはエロスキグループを一つのものとして説明しているが、組織構造的には三つの構造に分けられており、それぞれのレベルのグループの説明するときにもエロスキグループと適宜上使っていることが多いために誤解が生じるのである。しかし、エロスキを見る場合に、この三区分が理解されず、協同組合と株式会社という2項対立的な視点でエロスキの労働問題を見ようとすると混乱が生ずるのである。筆者はその他のところで述べているが、エロスキ生協のバスク地方における組合員労働者比率は約80%である（『スペイン・ポルトガルの非営利・協同取材報告書』）。つまり、バスク地方にあるエロスキ生協群は、消費者組合員と労働者組合員という二つの組合員制度をもった独特な形式をもった、「本来」のエロスキなのである。1990年代からのヨーロッパ単一市場化という競争に生き残るために、エロスキはCONSUMと提携し、民間スーパーマーケットの系列化を図ったのであり、エロスキグループは地域的にも規模的にもそして組織的にもそれぞれ三層構造を取る戦略を採用したのである。

エロスキ生協自体が混合型協同組合といえる。職員労働者と利用消費者が、総会で同数の代議員（議長は消費者側から）を持つ、基本に労働者協同組合的性格をもった消費協同組合である。エロスキの賃金労働者問題を論ずる前に、エロス

キ以外の世界の生協が消費者主権に基づき職員労働者を雇用している是非がまず問題とされなければならないであろう。

エロスキはその市場戦略により現在、スペイン第二の物流グループになっている（トップはフランス資本のカルフル）。エロスキは自らの生協店舗などの拡大も進めているが、これまでスーパーマーケットチェーンの子会社化・ジョイントベンチャー化によるいわゆる系列化も全国的に進めてきた。シブ（アラゴン、バレアレス地方）、コンスム生協（バレンシア地方、ただし提携は解消された）、センコ（カステージャレオン地方）、ウニデ（カステージャラマンチャ地方）、ベゴンサとウダマ（ガリシア地方）などである。メルカト（アンダルシア地方）、スペラ（マドリッド）などである（表8～表10）。

エロスキの従業員のうち組合員と非組合員（賃金労働者）の単純な比率は表8のとおりであるが、バスク地方の数字を除いて、これをそのまま、エロスキ生協における賃金労働者比率とすることはできない。バスク地方のエロスキにおける組合員労働者比率は約80%であり、これはスペイン協同組合法が定めた非組合員労働者の雇用限度枠の30%に収まっている。すなわち、バスク地方ではエロスキはきわめて「協同組合的な運営」をしているといえる。これに近い比率をもつ地域はバスクの隣であるナバラ、リオハ地方である。さらにコンスム生協が抜けた後のバレンシアである。バスクおよびその周辺は「従来の協同組合らしい運営をしている」といえる。一方、アラゴン地方は組合員労働者比率5%、ガリシア地方4%、バレアレス地方0%である。アラゴンにはハイパーマーケット「エロスキ」2店舗、スーパーマーケット「エロスキセンター」37店舗、フランチャイズ店舗37を含む128施設、1,307人の従業員がある。ガリシアにはハイパーマーケット3、スーパーマーケット68、フランチャイズ店舗291を含めた482施設、従業員数3,550人がいる。バレアレス諸島にはスーパーマーケット116、フランチャイズ店舗13を含めた130施設、従業員数3,000人である。この中で、いわゆるエロスキ組合員労働者ゼロであるバレアレスでは、シブSYPというスーパーマーケットチェーンがエロスキグループの傘下にいる。もともとはコンスム生協の傘下にあったものである。このためか、シブはエロスキグループの傘下にありながら、これまで財政的には独立会計を行っているようである。組合員ゼロとい

う実態は、バレアレスにはエロスキ名称の店舗があっても「エロスキ協同組合」は存在しないということの意味する。しかし、2005年度にエロスキグループはバレアレスのシブに2800万ユーロの投資をして、400人従業員規模の店舗を建設の準備を開始した。ところで「賃金労働者」である「エロスキシブ」の労働者のエロスキグループにおける位置とはどのようなものであろうか。

## (2) エロスキにおける賃金労働者の参加

エロスキグループは持株会社セコサ (SECOSA) をもち、その傘下に系列系スーパーマーケットグループを子会社またはジョイントベンチャーとしてもっている。セコサの下にはエロスメル Erosmer 投資会社およびヘSPA Gespa 民事会社がある。ヘSPA社はスペイン法でいう私的民事会社 Societa Civil Privada である。ヘSPAは(出資)参加企業という意味である。2人以上の個人が共同の資産などを保有し利益を分配する。専門職などのたとえば医師たちなどが設立する場合が多い。ヘSPA社はもちろんエロスキグループ側が作った会社で1997年7月28日に設立された(エロスキグループとおなじエロリオに本部)。ヘSPA社はエロスキが50%出資、参加子会社の労働者たちが50%の出資という形で構想された。また各子会社についてはエロスキが最大70%の出資、その従業員が30%の出資という形を想定している。

ヘSPA社を作った動機は、エロスキグループの中で子会社が増加し、その結果従業員参加モデルを子会社である株式会社の中でどのようにするかという問題に直面したからであった。しかし、個別の子会社をすぐに民主的ESOPモデルのような従業員所有企業に転換することは可能であろうか。それにはなによりも従業員たちの動機づけと意思の統一が必要であろうし、上からの強制であってはならない。企業国有化の強制が必ずしも労働者の主体を尊重し労働者が主人公である企業形態を作り得なかったことは、歴史の経験が示すところである。労働者協同組合と同じように、子会社の株式会社からの協同組合化が目指されるにしてもなによりも労働者の自主性が尊重されるべきであるし、それしかないであろう。ヘSPA社設立目的は、労働者が企業を所有(出資あるいは資本)し経営参加を行うという2点を基礎にして労働者が主人公になるということで、スペインでいう労働会社(SAL)の考え方に近いものである。エロスキグループは一部子会社と連

結決算を行っており、またセコサ社が子会社群の持株会社でもあるのでヘスパ社に子会社の労働者が出資をするという関係にある。労働者の出資は任意である。現在ヘスパ社には約 3000 人の常雇労働者が出資をしている。出資額は一人 50 万円ほど（2000 年に 50 万ベセタなので現在はもっと高いかもしれない）で、これはエロスキ生協の労働者組合員の出資金の約 3 分の 1 程度である。

エロスキグループの労働者数で推定すれば、協同組合の中にも賃金労働者が約 2 割いると仮定すれば約 2400 人が賃金労働者として協同組合の中で働いている。グループ全体の「非組合員数」である 16,00 人から 2,400 人を引くと 13,600 人で、このうち 3000 人の割合は 22% である。しかし、スーパーマーケットの従業員構成の半分がパート・臨時職員であると仮定すれば、常雇従業員へのヘスパ社への加入率は 40% 程度ということになる。スーパーマーケットにおけるパート従業員問題はここではふれない。エロスキグループのこうした試みは、労働者協同組合、労働株式会社、ESOP 的な発想から、さらにはスペイン憲法で定められた労働者の生産手段へのアクセス権という考え方との整合性をもったものといえる。エロスキグループは協同組合と子会社である株式会社において、類似の労働者参加（労働関係）を目指しているようである。企業文化、労働者文化の相違によって、性急な解決を求めることは難しいであろう。しかし、ヘスパ社の試みは、株式会社を労働会社のようなものにする、あるいは必要ならば協同組合に労働者の自主性に基づいて転換していく筋道を示したものとして注目されるモデルと言える。結局、エロスキグループの中で、エロスキ生協自体の賃金労働者比率は言われているほど高くなく、また組合員制度の拡大適用もあり、従業員の意思決定参加制度や労働条件改善についての一定の努力が行われている。子会社における従業員参加はヘスパ社を通じた参加モデルが行われている。その達成が十分なものではないにしても、従業員参加制度の積極的な実験であると評価できる。そのモデルはいわゆる社会的経済企業モデルである。

エロスキグループは工業協同組合グループであるファゴールと同様に、協同組合関係法律（2000 年バスク協同組合法、2003 年バスク協同組合財政政令、1997 年バスク協同組合財政規則など）と定款に基づき連結決算を行っている。エロスキグループの連結決算の中では、約 30 社の子会社が連結決算に組み込まれている。エロスキグループはモンドラゴンの一員として CL 労働金庫や本体の MCC から

の資金調達が行われている。同組合の子会社運営に際しては、モンドラゴン全体の資金が活用され、協同組合の義務的教育振興基金や任意の基金が子会社の従業員にも適用されている。これはモンドラゴングループという企業全体が共同して行えることであり、そこに協同組合の子会社化のモデルの一つがあると言える。

## 5. 株式会社の協同組合化の事例（ファブレック）

モンドラゴンにおける子会社化問題の歴史的順序として、前段として株式会社の協同組合化の試みがあることは重要である。それはモンドラゴンが基本的に企業の協同組合化を重視していることが確認されるからである。私企業を協同組合化する事例はモンドラゴンにおいていくつかあるが、ここではファゴール家電関係の事例として、ファブレックの協同組合化の意義についてのべたい。

ビスカヤ県バサウリに所在したファブレック Fabrelec は現在エデサ Edesa 電機製造協同組合としてファゴール家電グループに属している。ファブレックは私企業として 1941 年に厨房機器を製造、以後冷蔵庫、洗濯機などを製造しエデサおよびウェスチングハウスの OEM として販売してきた。1988 年に負債約 44 億ペセタ（約 44 億円）を抱えた株式会社ファブレックを 10 月に当時のウルゴールが買収することになった。同年ウルゴール協同組合は名称をファゴール電機と変え、いわゆるファゴールグループが形成された年でもあった。ファゴールはファブレックの資本の 99.91% をモンドラゴングループの連結商業基金によって買収した。ファブレックの負債については 2004 年までの分割返済として銀行等に対応した。約 200 人の従業員はファブレックが協同組合に変わることを決定した。企業形態転換による年金掛け金の不足金についてはバスク政府が補助することとなった。バスク政府はさらに企業転換のための貸付金をおこなった。社長には現在モンドラゴンのトップである J. カターニャが就いた。カターニャは、2004 年 Brandt 買収についても、ファブレックと同じことであるとのべている。ファゴールの家電部門はエデサを加えることによって強化されたのであった。ファブレックの協同組合化は成功例であった。

また、W.F. Whyte (1988) は、モンドラゴンの私企業の協同組合化に際して、企業化可能性調査の実施、私企業に優秀な幹部がいるかどうか、私企業の規模

が小さいほどよいこと、場所はバスク地方であれば最適であること、市場で他の協同組合と競合せず相互補完的であること、管理職や労働者の社会的適合性が高いことなどが、その判断基準となっていると述べている。また1980年代において労働人民金庫 CLP が、企業転換または設立のための融資機関となっていた。現在も労働金庫 CL がモンドラゴンの子会社設立、取得に際しての融資機関の有力な一つになっている。

## 6. 株式会社を協同組合化できなかった事例（ルスリアガ）

ファゴールグループは、ファブレック買収と同時期に、鑄造圧延会社のビクトリオ・ルスリアガ Victorio Luzuriaga 株式会社の買収を行った。ファゴールは同社を一端 100% 買収し 1991 年に最終的に同社の資本の 89.3% を持ち株とした。ファブレックと同様の労働関係の調整、ナバラ県とギブスコア県による補助金や負債の支払いの延期などの措置を行ったが、ファブレックのように協同組合に転換することはなかった。現在、ナバラ県の Victorio Luzuriaga-Fagor (Tafalla) 社（従業員 850 人）では主としてフォード向け自動車シリンダー鑄造部品、ギブスコア県の Victorio Luzuriaga Usurbil 社ではブレーキ部品などを製造している。この両社はいずれもファゴール自動機器グループに属しているが、株式会社であり MCC のメンバーに登録はされていない。しかし共に CL（労働金庫）には連合契約により加入している。

ルスリアガ株式会社の労働者は労使協定（「労働者地位法（1995.3.24）、「バスク雇用組織政令第 44 号」（2002.2.12）、バスク社会保障政令第 39 号（1981.3.2）、「労使協定王令第 1040 号（1981.5.22）」などに基づき）、は詳細な労働賃金条件を決定している（その期間は 2004 年から 2007 年の 4 年間）。賃金基準は県金属労働者労使協定に定められた職務区分に基づき決められる。Tafalla の企業委員会における労働組合代表の構成は LAB（バスク急進系）9 名、UGT（社会労働党系）5 名、ELA（バスク中道系）2 名、CCOO（共産党系）2 名などが含まれている。労働組合委員会はストライキの行使も行っている。親会社が協同組合であり子会社が株式会社にとどまる場合、地域の労働組合運動が活発で、労働組合各派によって企業内労働組合委員会が構成されているという状態であるならば、労働者の

権利擁護はかなり保証されると思われる。ルスリアガ株式会社に見られるように、地域的あるいは国内的な子会社に属するモンドラゴンの労働者については、労働組合も機能しており、モンドラゴンにおける労働関係は単一でないということになる。そしてルスリアガの労働者は結果としてファブレックの労働者とはちがって、労働者協同組合ではなくて労働組合を重視したといえる。しかし現在、ルスリアガ社は協同組合化の方向で検討が進められているということである。なお労働運動側からモンドラゴンを非難する声もあるが、イデオロギッシュな批判が多く、組織論として評価できるものは少ない。

## 7. ファゴールグループの海外子会社とグローバル化

ファゴールはモンドラゴンの最初の工業協同組合であり、また現在最大のグループである。いわゆるファゴールグループとよばれているものは、部門別にそれぞれ分散されているので、現在では、部門別グループとして各ファゴールが活動しているといえる。たとえば自動機器グループにはファゴールファゴールエデルランが、部品設備グループにはファゴール電子、家電グループにはファゴールインダスリアルとファゴール家電が、産業機器グループにはファゴール自動機器とファゴールアラサテがそれぞれ中心的な位置を占めている。いわゆるファゴールグループと現在呼ばれているのは、これらの各ファゴールのうちファゴール家電をさしている場合がおおい。ファゴールの国際化はモンドラゴンの戦略の中心であるから、グローバル化、子会社化の事例を見る場合ファゴール家電の場合を見るのが適当であろう。以下、ファゴールグループというのはファゴール家電を中心としたグループを言う。

ファゴール家電はヨーロッパで第五位の電機メーカーの位置を占める。ファゴール電子には2004年には6230人の従業員がある。しかし、2005年度にはBranditの買収により一挙に11,000人に増加した。家電グループの中心はファゴールとエデサ協同組合が中心になってやってきた。家電グループは正式には「ファゴール地域協同組合グループ」という名称であるが、略してファゴールグループである。

こうしたグループは協同組合とその関連会社により構成される。これは現在で

はバスク法における「協同組合企業グループ」という条項による公式の組織である。グループの統一会計は王令 1990 年第 1643 号および 1991 年の王令 1815 号の「統一年間会計規則」および政令 2003 年第 3614 号「協同組合会計基準」に基づき、グループ会計が適用されている。

ファゴールグループの統一会計に合算される会社は基本的に持ち株比率が 50% 以上のものであるが、一部海外子会社で例外がある（表 11～表 16）。

## 8. 海外の子会社（フランスの Brandt 社、ポーランドの Wrozamet 社の事例）

2004 年 3 月 26 日にファゴール家電の総会で、フランスの電機メーカーのブランド Brandt の買収が承認された。すでにファゴールは Brandt の株式の 10% を保有していたが、残り 90%（1 億 6200 万ユーロ）を所有するイスラエルの企業 Elco から買収したものである。買収競争相手としてはいわゆる多国籍家電メーカー 4 社がいた。ファゴール家電の総会では 82% の組合員労働者の賛成、反対 14%、保留 4% の結果を得た（MCC, “La Experiencia Cooperativa de Mondragon, 1956-2003”, 2005）。2005 年 2 月 25 日に買収契約を行い、これで 100% の株式を保有することになり、ファゴール子会社となったのであるグループ FagorBrandt はその傘下の会社の商標として Dedietrich, Sauter, Thomson, Vedette（以上フランス国内むけ）、Ocean, Samet, SanGiorgio（以上イタリア国内むけ）を持つ。

Fagor はこれまで商標として Fagor, Edesa, Aspes, Mastercook をもっている。こうした多様なブランドの必要性は、国によって家電品に対する好みが違うために、他品種の対応が必要とされるからだと説明されている。フランスに 5 工場、イタリアに 1 工場をもつ。これによりファゴールグループはスペイン第一位（市場占有率 21%）フランスで第一位（18%）、ヨーロッパで第五位の家電グループとなった。Fagor Brandt の製品は 60% がフランス市場、その他イタリア、ロシア、ポーランドなど 100 カ国に輸出している。従業員数約 4500 人で、これによりファゴール家電グループの規模は一挙に 11,000 人に増加した（2005 年度）。FagorBrandt はモンドラゴンと同類の企業の使命、価値、社会的責任を掲げている。ファゴール家電グループは、現在、2 つのファゴールが存在するといえる。

スペインのファゴールグループと国外（フランス）のファゴールブランドである。ファゴールは新しい国際市場化の新しい段階に突入した。これに加え、東ヨーロッパなどへの進出があり、海外工場の数は今後増大するであろう。バスク本体のファゴールの規模は相対的に縮小していく。そのときにファゴール企業文化はモンドラゴングループの中にいることで保たれるが、海外においては、協同組合原則よりもより広い社会的経済企業概念の適用という形で進めることになるであろう。

Brandt の場合、国外子会社化の動機は総体的賃金格差ということはできない。逆にフランスの賃金はスペインよりも高いであろう。したがって、フランス企業での子会社化は市場競争のためであり、ファゴールの規模の経済化である。Fagor Brandt グループが今後、株式投資の受け入れなど、どのような方針をとるかはいまのところわからないが、従業員たちが、バスクのファゴールたちの協同組合の価値と原則を受け入れる方向に教育を進めていくと思われるが、その協同組合化の過程はいずれにしても、労働者たちの予想される出資金は企業資本規模からするとシンボリックな意味しかもたないが、それはすでにバスクのファゴールの場合も同様であって、肝心なのは労働者の経営参加による企業の価値および経営の安定性に寄与するかどうかという評価の問題であって、賃金と収益が連動する労働者協同組合方式は労働者のインセンティブを高めるともモンドラゴン報酬方式からみれば、良好にこれまで機能してきたのであって、労働コストを下げるという動機を孕む方式よりも労働条件の持続的安定化が図れる。

一方、ポーランドのヴロツラフ（Wroclaw）にある Wrozamet 社をモンドラゴンは 1999 年に子会社化した。同社に対するモンドラゴンの持ち株比率は 76% である。残り資本のの大部分はポーランド政府が所有している。Wrozamet 社は労働者数約 1700 人で、もともと国営企業の際は 900 人の労働者数であった。Wrozamet 社は、ファゴールに買収されてから約倍増した。ポーランドの賃金はヨーロッパにくらべて 4 分の 1 程度である。ファゴールはバスクで製造していたヨーロッパ市場向け冷蔵庫・洗濯機部門をポーランドに移転させるべく投資を行ってきている（年間冷蔵庫 60 万台、洗濯機 50 万台）。製品ブランドは Mastercook である。またモンドラゴンはヴロツラフ技術大学とモンドラゴン大学・イケルラン研究所などとの研究協定などをむすんだ。ポーランドにはモンド

ラゴンのその他の機械協同組合が子会社進出をしている。しかし、ファゴールの全体戦略としては、イタリアの Veolanuova にあった Brandt 社の家電工場（労働者数 700 人）はポーランドの Wrozamet 社に生産が移転されるために閉鎖された。

## 9. アルゼンチンからの撤退（外国での失敗の例）

ファゴールの海外撤退事例はアルゼンチンである。1995 年にファゴールと MCC Inversiones がアルゼンチンの家電メーカー McLean の 49% の株式を所有した。残りはメキシコのトップにある家電メーカー MABE 社（GE ゼネラルエレクトリックの傘下企業）が所有し、ジョイントベンチャーを行った。1996 年にファゴールは Mclean の株式の 70% まで取得した。さらにファゴールは Arcadi 社を 1998 年に買収した。Mclean および Kronen 出資していた Kronen 社もファゴールの傘下に入るようになった。ファゴールは Patric Fagor McLean、Saccol Mabe、White Westinghouse のブランドで冷蔵庫などを販売した。Fagor McLean の冷蔵庫製造子会社の San Luis は従業員数 108 人、年間 4 万台の冷蔵庫と 14,000 台の調理設備を製造していた。ファゴールはアルゼンチン冷蔵庫市場で 24% のシェアをもった。ラテンアメリカ地域での家電業界は Whirlpool、GE、Bosch などの大手メーカーがひしめいている。1999 年から 2002 年にかけてのアルゼンチンは経済危機により貧困の増大をひきおこした。2001 年にファゴールはアルゼンチンにおける生産縮小、会社再編の対策をお湖鳴った。アルゼンチンは 2002 年には貧困線以下の人口は 57.5% に達した。McLean のブエノスアイレス工場は閉鎖され、San Luis の工場も操業停止に一時追い込まれた。ファゴールは 2003 年の 7 月にブラジルの家電会社 GeaB（GE 系）に McLean の株式の半分を 8 億ユーロで売却した。2003 年 11 月にファゴールは Mclean の株式を MABE に 310 万ドルで譲渡した。結果的に、2003 年度ファゴールの連結決算に入っていた Kronen 社に 263 万ユーロの貸し付けが残った。ファゴールはアルゼンチンの会社資産を数年かけて徐々に売却して、できるだけ損害の少ないように対応してきたと思われる。また、ファゴールにはブランドの 10 年間の使用権期間が残っているため、その間は Fagor Patric、Saccol のブランドで南米各国で販売を行っている。

アルゼンチンの国内工業は下支えをする部品産業が脆弱であり、部品供給のネ

ットワークの足場がアメリカ大陸にないと、経済危機の時期において、ファゴールにとっても大手競争相手と対抗していくのが困難であったと思われる。ともあれスペイン企業がアルゼンチンおよびメルコスール地域（ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、チリなど）で大きな市場占有率を占めたことは、大きな実験であったといえる。ともあれ、敗戦処理をいかにするかという点ではアルゼンチンがファゴールおよびモンドラゴンにとって貴重な経験であった。注目されるのはアルゼンチンの事業の一部をファゴールの連結決算に入れていたことである。

## 10. バスク地域における子会社化（ゲイセルガステク株式会社の場合）

ゲイセルガステク株式会社（Geyser-Gastech）は、モンドラゴンの近くのビスカヤ県ベルガラに所在する。1996年にドイツ多国籍企業 Vaillant と Fagor Electrodomesticos 協同組合によるジョイントベンチャーによりファゴールグループの傘下となった。しかしモンドラゴンの加入企業としてはリストアップされない。ゲイセルガステクはガス、温水器の製造ではヨーロッパ第1で、年間80万台製造し各国に輸出している。従業員は360人。経営方式はファゴールの各工場と類似した参加型で小グループ制度を採用している。2005年の連結決算には80万ユーロをファゴールグループに収益として計上している。ゲイセルガステク社の特徴は、従業員がバスク地方の住民であるということであり、労働組合運動、バスク語学習などの活動に積極的に取り組んでいる。

すでに述べたようにモンドラゴンは傘下の子会社において、労働者による株式所有の促進を図りより参加型の実体を強化する方針を採用しているので、ゲイセルガステクの場合も、その実態はスペイン法制でいう「労働会社（旧労働株式会社）」（労働者が51%の資本を所有し、民主的経営を原則とする、すなわち一般的には内規において一人一票制度を採用している）に近いものといえるであろう。いわゆる労働者協同組合と労働会社は社会的経済企業の中核として法的に位置づけられている。バスク地方で子会社が作られる場合は、MCCとも近く社会的経済企業文化の影響力が強く及ぼされるので、民主的運営企業としての傾向が強くてることが可能であるといえる。

## 11. モンドラゴンの海外進出（ファゴール以外）

モンドラゴンの工業部門の輸出の57%はEUであり、東ヨーロッパ24%、南北アメリカ11%、アジア5%などである。Copresi、Irizar、Eikaなどがメキシコ、ブラジル、ポーランド、チェコ、中国などに進出している。こうした国々ではジョイントベンチャー方式が多い。EU圏内に比べると社会的な同質性が少ない地域である。

モンドラゴンのグローバル化は80年代にはヨーロッパ、90年代からそれ以外とその範囲は年代ごとに拡大してきている。こうした新しい動きについて、モンドラゴンの幹部は「新協同組合主義」と言っている。J. ドゥフルニは「coopitalismo（協同組合資本主義）」とも言っている。協同組合が世界市場で産業民主主義的経営をしていくことは、初めての実験である。多国籍協同組合企業は可能か、あるいは民主的多国籍企業は可能か。その実験例のひとつはイリサル Irizar である。イリサルはバス車体生産協同組合で、中国に1995年、ブラジルとモロッコに1998年、メキシコに1999年に工場（100%出資）を進出し、世界65カ国に輸出している。現地会社工場の経営管理者はモンドラゴンから派遣されている。Irizarは古い会社で1888年の設立である。1962年にモンドラゴンに加入した古株でもある。Irizar 本体では職務ヒエラルキーがない（いわゆる部長職などがない。たとえば機械メーカーの前川製作所などがそうした方式を採用した。他社との横並びでは世間的役職名がないので少し困る）。したがって、Irizar ではディレクター（幹部）という呼称はなく「労働者」と「コーディネーター」、小グループ（180チーム）「リーダー」と呼ばれるものによって構成される。賃金労働者はいない。Irizar は自らを「規則のない会社」とし、賃金格差を1対3の枠内にとどめている。Irizar Mexico では約200人の従業員にたいして、三ヶ月の試用期間に、職務能力だけでなく「イリサルの管理モデル」すなわちモンドラゴン原則・価値の教育をして、採用基準にしている。

こうした協同組合企業がグローバル化していくときに、どのようなことが起きているのか。たしかに低賃金のために海外進出するということは当然理由のひとつであろう。また現地生産現地販売のメリットに対して、さまざまなリスクも存在

するであろう。協同組合は株式会社よりも効率のよい組織を海外でつくれるのであろうか。Irizar の実績を見る限りでは成功していると思われる。すなわち、協同組合企業あるいは社会的経済企業はグローバル化に際して、基本的にダブルスタンダードは使わないということである。しかし、いわゆる発展途上国の労働者が自主的に協同組合に転換することを行うようになるには、バスクやヨーロッパに比べて時間がかかるであろう。選択肢は協同組合形式だけではなくて労働株式会社、社会的経済企業など、要するに民主的企業、社会的責任企業を作れるかどうかである。Irizar は社会的責任協同組合と自らを読んでいる。

## 12. まとめ

### (1) 子会社・グローバル化は協同組合にとってジレンマか

子会社化・グローバル化でモンドラゴンがジレンマに陥り、モンドラゴンモデルは劣化していくのであろうか。協同組合は大きくなることで墓穴を掘ることになるのであろうか。非組合員が増加することで労働者の主体性が低下するのか。モンドラゴンがこれまで生産性と利益性が高いことはその指標が示している。こうした設問自体が、複雑な現状を見ない、短絡的な発想に基づくものといえる。多国籍協同組合、多国籍社会的経済企業がネットワークとして存在することの可能性と優位性が検討されるべきである。

さて、MCC の規模拡大は①協同組合の増加、②子会社株式会社の買収による協同組合化、③子会社株式会社としての継続、④外国への子会社設立、⑤外国での株式会社の買収、⑥外国でのジョイントベンチャーすなわち株式の一部所有という形式で行われてきた。1980年代までは基本的に協同組合の増加、買収子会社の協同組合化が主要な方法であった。1970年代くらいまではスペインにおける保護主義的政策の下においてモンドラゴンが地域グループという形態をとり、労働金庫がそのピラミッドの頂点にあった。1980年代からスペインのEU加盟（1986年）およびヨーロッパ単一市場化というグローバル化に直面することになったモンドラゴンは、生き残りのために部門別再編を進めた。多国籍業がスペイン市場に、とりわけスーパーマーケット業界、家電業界がその最先端であった。そのために1990年よりMCCグループとして部門別再編が行われた。MCCの強みは、

スペインで有数の製品技術開発研究センターを複数もっていることである。新技術に対応する力がない場合には、常に下請的な位置に甘んずることになりやすく、事業計画は他律的になりやすい。

MCCの国外進出による多国籍企業化は工業部門で見れば約20%である(2005年度)。輸出比率はもちろん60%となっているので、事業そのものがグローバル化していることは当然である。ここで多国籍協同組合は可能かという問題を見ていく。協同組合が本来、ローカル地域において「顔の見える」組織であるべきだという点では、MCCのバスク地方における協同組合群はまさに妥当するものだといえる。そしてその数は徐々に増えており、各单位工業協同組合の従業員規模は、平均数百人であり、本来の協同組合の性格を保持しているものであるといえる。しかし、脱ローカル化とグローバル化(または国際化)の方向もまた確実に拡大することは確かである。したがって、MCCを見る場合は、その複合性に注目しなければならない。単純に純粋な伝統的な協同組合原理だけで見ることはできない。すでに見たように、MCCにおける子会社における労働者の地位や経営参加の問題を、営利多国籍企業と同列に論じることはできない。子会社の買収は、資本家株主が決定するのではなく、労働者協同組合における(出資者でもあるが)労働者組合員が総会において最終決定するのである。この場合、当該の労働者組合員が、みずからの協同組合原則に逸脱して、ダブルスタンダードの態度を基本的に子会社に取るということは、一般賃金労働者とちがってきわめて労働モラルに敏感でなくてはならない労働者組合員にとっては、そのアイデンティティの喪失という危険な状況をもたらすことになる。この点については、従来の労働者経営参加理論が想定している企業形態は株式会社であり労働者協同組合ではないという最大の弱点がある。

## (2) グローバル化とローカル化

モンドラゴンの目標の一つは仕事(雇用)の拡大である。しかし、グローバル化によって、たとえば、ファゴールがポーランドに進出することによって、バスクのファゴールは縮小するおそれはないのだろうか。営利的な企業であれば、労働力移動による人員削減は当然の施策であるが、モンドラゴンの場合は労働者みずからが主人公であるという原則からすれば、そうした施策は採らないあるい

は取りえないということになる。しかし、バスク地域というローカルな雇用を新しく創出することは、容易でないことは確かである。

しかし、モンドラゴンのメリットはグループ内部で配転を行って経済危機を切り抜けてきたという手法が独自にあるし、また新しい企業設立あるいは新事業の立ち上げをサイオラン研究センターはじめ支援組織をもっている。結局、MCCのネットワーク、新技術による革新、労働力の再配置（教育訓練による本来的なりストラであって首切りではない）によって、付加価値の高い産業を構築することによって、バスクの地元ローカル地域でも新しい質をもった仕事を拡大していく方策がとれる可能性を持っていることが、グローバル化とローカル化とを両輪とする発展を保障することになるであろう。

結局、MCCは協同組合を中核とする、まさに名前のとおり、CORPORATION-COOPERAITVAという形態を取るのものであって、それはエロスキで示したように三層構造を取るのものである。繰り返すと、中心に「本来的協同組合」、スペイン国内的には「社会的経済企業」、さらに外国を含めて「社会的責任企業」あるいは広義の社会的経済企業というグループ形式を取るのものである。社会的経済は言い換えれば、社会的な価値と経済的な価値との両方を重視するものであり、営利第一主義とは異なる人間中心主義（一人一票原則）の企業に基づくものである。

しかし、海外の子会社を協同組合化するのはいかたかたではない。各国の法律があり、社会的習慣があり、労働者文化も異なる。簡単に言えば、発展途上国ほど困難であるといえる。ファゴールでもモロッコや中国では労働者を参加的にする方策はとれないようである。とりあえず、ILO基準の適用に努めるという方針を採用している。ファゴールは子会社に対しても協同組合原則の教育（2003年の第7回MCC全体会議で協同組合倫理基準が採択された）を進めていく方針であるようだが、直接的な参加（労働、経営、出資）という方式が現地子会社で当面の適用が困難である場合は、労働会社のような労働者参加企業形式を目標として、さらにはとりあえず、社会的責任企業論に基づく諸施策を採用するという形を取っていると見なすことができる。多国籍協同組合企業は認められるべきか。然り。もし、人間的価値を大事にしない営利多国籍企業だけしか発展途上国に存在しないとすれば、協同組合の社会的関与は世界市場の動きとは関係ないきわめて限られた、切断されて存在するものになってしまうであろう。

MCC のジレンマは、いわゆる労働者参加問題ではない。組合員数対非組合員数を総計で比較して 40% 以上が賃金労働者ではないか、という批判に妥当性がないことは示した。問題はむしろ、地域発展として創設され貢献してきた MCC の歴史的展開の中で、ローカル化とグローバル化を総合的に組み合わせしていくことの困難が生じたことであり、この「ジレンマ」とも言われる両面をどのように両立されていくのかという挑戦にたたされているとである。この挑戦を勇敢に引き受けている MCC に対して、協同組合人は保守的な原理主義的態度でもって、疑いの目で見ざるべきではなくて、協同組合原理がグローバル化していくときにどのように一層の適用性を持たせていくのかという課題に答えることが肝要であろう。MCC はバスクでは協同組合原則で進めており、ローカルの領域自体では問題はあまりないのである。

### (3) グローバル化と労働者問題

グローバル化で MCC が継続できることが可能な理由は、効率と競争重視という一般論が妥当だとすれば、MCC が子会社を株式会社として設置していることでは、国際化での問題は起きない。なぜならば、MCC の海外子会社は株式会社だからである。ここでさらに「協同組合」として労働者の取り扱いの問題を引き合いに出すとすれば、他の一般多国籍企業とのイコールフットイングの議論にはならないであろう（ただし MCC が営利企業として労働者を取り扱っているという意味ではない）。賃金格差問題が MCC が 1 対 6 まで格差拡大したことを巡っての批判も妥当性を欠く。

なるほど、協同組合内部では賃金格差は「共に主人公である労働者同士」にあっては、少ないことが経営参加にとって重要な要素になるであろう。したがって、労働者組合員の間では基本的に 1 対 3 で納められている。しかし、一部の業務上（高度の専門家など）の必要性から例外的規定と 1 対 6 があることは市場競争あるいは労働市場的観点からも容認できる範囲であろう。しかも、モンドラゴンには、トップ給与は外部同業ランクの給与の 75% という基準であり、協同組合の一般労働者は外部より相対的に高い給与とい方式となっている。

モンドラゴンと子会社化やグローバル化について論じた文献は少ない。G.Macleod (1997) は、モンドラゴンのファブレック提携や国際的持ち株会社の

システムのためには、「革新的な組織機構と地方の労働者-所有者との非常に良好なコミュニケーションの手段が必要とされるだろう」と指摘して、モンドラゴンの海外進出によっても事業高が伸びていることを、モンドラゴンの生存可能性の一つの有力な理由にしている。

モンドラゴンが外国資本主義企業と取引していることにたいする批判については、マクラウドはモンドラゴンの主張を引用している。すなわち「国際的な競争場裡において事業を遂行するの必要を考えれば、モンドラゴンの企業が現に存在しているそのような企業と取引することは必要なことである。コミュニティ所有の企業は実際に【現地】ほとんど存在していないのだと。しかし、ブラジルなどではモンドラゴンは進歩的なグループと協力関係を保っている、と。

モンドラゴンはジョイントベンチャーのときに、「独自のシステムを推進する伝道者として行動しようとするのではなく、純粋に営業的な方法で資本主義企業と取り引きしているのである」とマクラウドは述べている。しかし、これまで見てきたように、モンドラゴンは多様な方式で子会社化またはジョイントベンチャーを行っているのである。またモンドラゴンがいまや協同組合形態と株式会社形式の二本立てあるいは二元的構成で成り立って、住み分けしているという指摘もある (R.Castillo, 2004)。一見自明のように見えるこの見解の難点は、企業ミッションがダブルスタンダードで組み立てられているとすれば、企業のアイデンティティは失われ、企業として長期的な存続はグループとしても存続は不可能になるだろう。

そのような論理にたてば、モンドラゴンは将来的に分裂解体するのは必然である。たとえば、K.Bradley と A.Gelb (1980) は、モンドラゴンを資本主義的企業との対比で資本、マネージメント、効率などの要素により分析をしているが、モンドラゴンの組織構造を垂直的コントロール、水平的コントロールの組み合わせとして、当時の労働人民金庫を資本投資企業の位置づけに見立てている。これはアングロサクソンの企業論に立った分析であるので、バスク的あるいはコミュニティ的要素は影響力がないと低く評価されている点ではマクラウドと違う点である。ブラッドリー & ゲルブは、国際化については、1980年の論文のために、わずか一カ所で言及しているだけである。それは、国際化によって個人主義的なモデルがコミュニティモデルを浸食するのではないかと、という予測である。ここ

でローカル化とグローバル化は対立するののかという、同じような二項対立的な議論がでてくる。

グローバル化は非ローカル化と対であるとみられることが多い。モンドラゴン  
は非ローカル化しているのか。実態を見るならば、ローカル化は依然としてバス  
ク文化に基づいてモンドラゴンの中核部分として確固として継続しており、それ  
を基礎としてグローバル化が進んでいるとすることができる。そして一般論とし  
ては、協同組合がグローバル化にともなう、環境問題、南北問題、後進国におけ  
る社会開発・地域開発にどのように関与するかが問われる。

ローカルとグローバルの両面を同時に単一の価値基準で論理化するためには、  
従来の「原理主義的」あるいは「純粹」協同組合主義によるいわゆる顔の見え  
る範囲の協同組合ということでは不十分である。Defourney の言うように「コ  
ーピタリズム」（協同組合主義と資本主義の接合）あるいはモンドラゴンの幹部  
Lalanaga のいう「ネオコーポラティビズム」（新協同組合主義）と名付けるよう  
な、新しいインターナショナルな場に耐えられる「新しい企業」形態が必要である。  
私は、それは社会的経済企業と呼び、民主的多国籍的企業としての社会的企業と  
してモンドラゴンを位置づけたい。

たしかに、たとえば、G.Cheney（1999）の言うように、グローバル化によって、  
モンドラゴンにおける職場民主主義は後退しているとも見ることもできるが、労  
働過程そのもので生ずる「疎外」はどのような企業形態でも同一である。これま  
でモンドラゴンで労働強化による不満という事実は、モンドラゴン報告書のなか  
の労働者（不）満足度調査でもあまり高くない。しかし、現代における労働（者）  
の疎外は、おそらく芸術家などを除いて、すべての労働者が感ずるものであろう。  
結局、労働疎外そのものは、空想的未来社会でしか消滅しない。現代においては、  
労働疎外それ自体をなくすことに重点を置くよりも、資本主義社会の中で不十分  
な労働者の主権をどのように維持し拡大していくかの工夫努力に視点を置くべき  
であろう。モンドラゴンの場合、イリサルの海外子会社における労働者参加方式  
などのような取り組みを評価すべきである。

#### (4) 社会的グローバル化をめざして

モンドラゴンがグローバル化に対応する理由は主として外圧である。

R.Casadesus-Masanell & T. Khanna (2003) は、顧客のグローバル化、国際市場の急速な再編、低賃金地域への生産移行、社会・産業・技術・文化のグローバル化を挙げている。このようにグローバル化を余儀なくされているモンドラゴンであるが、モンドラゴンの強みはグローバル化の不可欠なネットワークを独自に持っていることである。

また企業経営においては、一般に言われているような非労働者と組み労働者、また経営陣と一般労働者の疎外が拡大することを是認しているということではなく、アソシエーティブ（協同的・連合的）な労働の実現を目指して工夫しており、社会的企業としての責任を市場の中で果たそうとしていることである。その手段として子会社化というネットワーク化がある。モンドラゴンはその一部のエロスキグループについて指摘したのと同様に、いわば三層構造をなしているのである。すなわち、バスク地域における「純粋」労働者協同組合構造、スペイン国内地域における社会的経済企業構造、そして世界市場における広義の社会的経済・連帯経済構造の三つである。モンドラゴンが新たに、ムンドキデという財団を作り、発展途上国の内発的起業活動、NGO、NPO 支援を積極的に行っているのもその一環と見なすことができる。モンドラゴンの事例は協同組合の子会社化はどのようにあるべきか、またグローバル化にどのように対応すべきかの積極的な検討事例である。これまで、このテーマでの議論はきわめて少ないので、今後の一層の検討が必要である。

以上、瞥見してきたように、モンドラゴンの子会社化は、一部で言われているように、非協同組合化の過程と見ることは誤りである。たしかに Fagor Brandt が社会的経済企業としてどのように運営されていくのか、それらの各工場が協同組合化していくのかどうかは明示されていないが、すくなくとも社会的企業として展開していくことは表明されている。またモンドラゴンでは子会社における労働者参加すなわち民主的経営の方針を取っていることも明示されている。英米系の研究者が ESOP などの従業員所有方式やプリンシパル - エージェンシー理論に基づいて、モンドラゴンにおける労働者の経営参加の形骸化を論証しようとしているが、それらは事業（ビジネス）における意思決定過程と協同組合ガバナンスを混同しているためだと思われる。賃金労働者の経営参加に就いては混合的な方式が導入されつつある（たとえばエロスキ方式）。子会社化はモンドラゴンの歴

史を見ると一貫した論理すなわちネットワーク化（グループ化）のプロセスとして捉えることができる。グローバル化はなによりもネットワーク化である。反グローバル化の方向ではなくて、社会的グローバル化を目指すことが必要であり、モンドラゴンはその先駆者ということができよう。

以上

#### 参考文献

石塚秀雄『スペインの生協再編とエロスキグループの拡大』、「ヨーロッパ生協の構造改革」、コープ出版、2003年、所収。

『スペイン・ポルトガルの非営利・協同取材報告』、いのちとらし別冊 No.2, 非営利・協同総合研究所いのちとくらし、2006

グレッグ・マクラウド（中川雄一郎訳）『協同組合企業とコミュニティーモンドラゴンから世界へ』、日本経済評論社、2000（1997）

W.F. ホワイト & C. ホワイト（佐藤、中川、石塚訳）『モンドラゴンの創造と展開』、日本経済評論社、1991、

K.Bradley & A. Gelb, “Motivation and Control in the Mondragon Experiment. The Replication and Sustality of the Mondragon Experiment” , British Journal of Industrial Relations, June 1980.

George Cheney,” Values at Work—Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon” ,1999

R.Casadesus-Masanell& T.Khanna,” Globalization and Traust:Theory and Evidence from Cooperatives” , 2003

R.Castillo, “Cooepratimismo en la Globalizacion:Mondragon Coroporacion Cooperativa” , 2004.

表 1. モンドラゴン協同組合複合体 MCC (単位:百万ユーロ)

	2002 年度	2003 年度	2004 年度
工業部門・流通部門販売高	9,232	9,655	10,459
労働人民金庫 CLP 資金高	8,474	9,247	10,042
収益	370	411	502
収益の資本化率	57.0%	55.3%	55.3%
キャッシュフロー	757	861	955
投資	683	847	730
海外販売高比率	50.8%	49.1%	49.2%
協同組合連帯基金	40	35	42
労働者組合員の出資金	1,252	1,370	1,500
幹部労働者組合員数	812 人	803 人	826 人
雇用数	66,558 人	68,260 人	70,884 人
組合員比率(組合員 / 全従業員。 残りは賃金労働者)	77.4%	80.4%	81.1%
女性従業員比率	44%	44.1%	44.3%
社会的活動充当金	29	26	25

出所 :MCC, Memoria de Sostenibilidad 2004.

表 2. モンドラゴン雇用指数 (単位 人)

1983 年	1988 年	1993 年	1998 年	2003 年	2005 年
18,744	21,204	25,317	42,129	68,260	73,000

注:バスク地方 49%, その他のスペイン 39%、外国 12% (2003 年度)、

表 3. 連帯投資 (単位百万ユーロ)

1999 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
22.8	25.2	37.6	36.0	38.0

使途、・教育訓練⇒5800 ユーロ、消費者主義 23000 ユーロ、文化活動 18 ユーロ。  
研究開発 11000 ユーロ、バスク言語 10000 ユーロ。福祉、高齢者介護、NPO、若者雇用、スポーツ、40000 ユーロ。

表 4. グループ区分

教育支援・ モンドラゴン大学 金融グループ： 産業グループ： 家電製品グループ 流通グループ	4000 人学生 ①銀行 ②保険 ③社会保障 ①自動機器グループ ②部品設備グループ ③建設グループ ④産業機器グループ ⑤エンジニアリング工作機械グループ ⑥機械部品グループ ①エロスキグループ ②農業食品グループ
---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

表 5. 工業グループ事業高 2004 年 (単位千ユーロ)

部門	2004 年事業高	構成比	2003 年事業高	前年対比
自動機器	966,971	20.4%	897,728	7.7%
電子電機部品	478,763	10.1%	428,706	11.7%
建設・設備	995,194	21.0%	836,418	19.0%
産業機器	642,986	13.6%	575,294	11.8%
家電・家庭用機器	1,121,048	23.6%	1,092,561	2.6%
エンジニアリング・設備機器	383,862	8.1%	383,667	0.1%
鋳造機器・工作機械	138,014	2.9%	150,706	-8.4%
その他	13,683	0.3%	13,508	1.3%
合計	4,740,521	100%	4,378,588	8.3%

表 6. 国外事業高 2004 年 (単位、千ユーロ)

部門	2004 年事業高	構成比	2003 年事業高	前年対比
自動機器	637,109	27.7%	541,679	17.6%
電子電機部品	297,916	13.0%	267,678	12.6%
建設・設備	209,410	9.1%	161,059	30.0%
産業機器	371,331	16.1%	374,982	-1.0%
家電・家庭用機器	448,463	19.5%	446,356	0.5%
エンジニアリング・設備機器	242,662	10.5%	257,906	-5.9%
鋳造機器・工作機械	94,462	4.1%	104,882	-9.9%
その他	-	-	-	-
合計	2,301,353	100%	2,151,542	7.0%

表7. 産業部門、国外事業高（輸出）比率 2004年（単位：千ユーロ）

部門	全体事業高	内、国外事業高	輸出比率
自動機器	966,971	637,109	65.9%
電子電機部品	478,763	297,916	62.2%
建設・設備	995,194	209,410	21.0%
産業機器	642,986	371,331	57.8%
家電・家庭用機器	1,121,048	448,463	40.0%
エンジニアリング・設備機器	383,862	242,662	63.2%
鋳造機器・工作機械	138,014	94,462	68.4%
その他	13,683	-	
合計	4,740,521	2,301,353	48.5%

CLP資料に基づき作成。

表8. エロスキグループ

○	2004	2003	前年対比
事業高	5,667	5,276	107.4%
投資高	360	515	69.6%
従業員数	33,782人	32,222人	117.3% (1560人)
内、組合員数	12,298人	10,868人	113.2%
組合員比率	(36.4%)	(33.7%)	(1430人)

出所：MCC memoria,2004より作成

表9. エロスキグループの労働者地域分布 (2004)

地方	組合員労働者数	比率	賃金労働者数	比率	労働者合計 (人)
アンダルシア	767	27%	2,105	73%	2,872
アラゴン	69	5%	1,238	95%	1,307
アストリアス	204	35%	371	65%	575
バレアレス諸島	0	0%	0	100%	3,000
カンタブリア	342	64%	194	36%	536
カステイジャレオン	695	40%	1,048	60%	1,743
カステイジャラマンチャ	494	48%	531	52%	1,025
カタルニア	375	45%	457	55%	832
エストラマドゥラ	124	51%	302	49%	426
ガリシア	142	4%	3,408	96%	3,550
ラ・リオハ	399	60%	267	40%	666
マドリッド	354	25%	1,053	75%	1,407
ムルシア	509	56%	405	44%	914
メリージャ (モロッコ)	0	0%	0	100%	79
ナバラ	742	68%	352	32%	1,094
バスク	6,665	78%	1,877	22%	8,542
バレンシア	417	83%	86	17%	503
国内合計	12,298	43%	16,414	57%	28,712
フランス	0	0%	0	100%	1,389
海外合計	12,298	41%	17,803	59%	30,101

出所、Eroski, Memoria 2004 に基づき作成。

表 10. エロスキグループの子会社・ジョイントベンチャー（連結決算に含むもの）  
2004 年度

会社名	会社名
Cenco, S.A. ●	Centro Comerciales Ceco S.A. ●
Erosmer, S.A. ●	Forum Sport, S.A. ●
UDAMA, S.A. ●	Desarrollos Inmobiliarios Portugalete,S.A. ●
Dapargel, S.L. ●	SUPERA, S.A. ●
Aportaciones Financieras Eroski, S.A. ●	D.C.U. de Alava, S.A.
Vegonsa Agrupacion Alimentaria,S.A. ●	Merat, S.A. ●
Parque Maritimo Jinamar, S.L.	Erein Comercial, S.A.
Agrupacion Alimentaria, S.A.	D.C.U Lalin, S.A.
S.A. de Supermercados y Autoservicios	Viajes Eroski, S.A.
Alcamuga,S.A.	Fundcacion Grupo Eroski
D.C.U de Utea, S.A.	Parque Miramar, S.L.
D.C de Ocio Carcagente, S.L.	Multicoches, S.L.
D.C. de Ocio Mieres, S.L.	D. Inmobiliarios Los Berrocales,S. L
Multifood, Coop	D.C.U. de Alcala de Guadaira, S.A.
Grupo Eroski Distribucion, S.A.	Abacus Iberica, S.A.
D.C.U de Siero, S.A.	D.C.de Ocio e Inmobiliarios de Orense, S.A.
D.C.U de Lugo XXI, S.A. ▲	Proyecto Shopping 2001, S.A. ▲
Entidad de Recursos Eroski, S.L. ▲	Gastaria Dos, S.L. ▲
Avenida M-40, S.A. ▲	Commerical Pinto Shopping,S.A. ▲
A.I.D.A S.A ▲	Comercial San Javier Shopping, S.A.▲

出所、Eroski, Cuentas Anuales e Informe de Gestion Consolidados, 2005 に基づき作成。

注． S.A とは株式会社を、S.L は有限会社を意味する。●は有力企業。▲は部分合算企業。

表 11. 世界に海外工場（38 カ所、2005 年度）

地域	国名	工場数
ヨーロッパ 17	イタリア	2
	ドイツ、	2
	イギリス	3
	ポーランド、	1
	ロシア	準備中
	チェコ	4
	ルーマニア、 フランス	1 4
南北アメリカ 8	米国	事務所
	メキシコ	3
	ブラジル	5
	アルゼンチン	(5) 撤退
アフリカ 2	モロッコ	2
中近東 1	トルコ イラン	1 事務所
アジア 9	中国 インド タイ 台湾	5 2 1 1

注：海外事務所は除く。

表 12. モンドラゴンの持ち株会社、海外子会社

	全体数	協同組合	国内持ち株会社	海外子会社またはジョイントベンチャー
財政グループ	6	6	0	0
工業グループ小計	145	92	20	33
①自動機器部門	22	14	5	3
②部品設備部門	22	11	0	11
③建設部門	15	14	1	0
④産業設備機器	27	21	0	6
⑤家電品	13	7	1	5
⑥エンジニアリング、設備機器	32	15	13	4
⑦工作機械	14	10	0	4
流通グループ	13	10	3	0
技術研究開発・教育グループ	20	20		
支援グループ・海外事務所	15	14	0	1
合計	199	142	23	34

表 13. 国内工業部門・流通部門・その他

	会社名	生産部門	県または都市	MCCの持ち株占有率
1	Fagor Ederlan borja	自動機器	サラゴサ	Fagor Ederlan が 100% 持ち株。
2	Fit Automocion	自動機器	ギブスコア	Fagor Ederlan と MCC Inversiones が 66%。
3	Galdan	自動機器	ナバラ	Fagor Ederlan が 50%。
4	FRK	自動機器	ビスカヤ	MCC Inversiones が 50%
5	Ferroplast	自動機器	ビーゴ	Maier が 51%
6	Vendaval Promociones Eolica	建設	バルセロナ	Ecotecnica が 40%、MCC Inversiones が 20%
7	Geysers Gastech	家電品	ギブスコア	Fagor Electrodomesticos が 50%
8	Fagofri	設備機器	コルドバ	Fagor Industrial が 51%
9	LKS Iamm	市場調査	ビルバオ	LKS が 60%
10	13S	コンサルタント	ビルバオ	MCC Inversiones と設備機器部門グループ AIC が 51%
11	LKS INtelcom	エンジニアリング	ギブスコア	LKS Ingeenieria, MSI, AIC が 100%
12	ED E Ingenieros	コンサルタント	ビスカヤ	LKS Ingeenieria が 70%
13	Macla	エンジニアリング	ナバラ	LKS Ingeenieria が 46%
14	LKS Tasaciones	資産管理	ギブスコア	LKS Ingeenieria が 90%
15	LKS Studio	建設プロジェクト	マドリッド	LKS Ingeenieria と AIC が 60%
16	Indiser	ワイン工場プランニング	リオハ	LKS Ingeenieria が 100%
17	Ondoaan Servicios	設備管理	ビスカヤ	Ondoaan が 100%
18	Mondtragon Conet	インターネットサービス	モンドラゴン	AIC が 62%、MCC Desarrollo が 38%
19	Mondtragon Assembly	自動組み立て装置	バルセロナ	Fagor Sistema が 60%
20	Erosmer	小売業	ビスカヤ	Eroski Group が 78.0%
21	Comislagun	ケータリング、介護	バレンシア	Auzo-Lagun が 73.4%
22	Jangarria	ケータリング、介護	ナバラ	Auzo-Lagun が 100%
23	MCC Desarrollo	起業支援	モンドラゴン	MCC Inversiones と CL が 23.75%

表 14. 外国子会社

		生産部門		
1	Fagor Ederlan Brasileira	自動機器	ブラジル	Fagor Ederlan と MCC Inversiones が 100%
2	Paranoa Ind. Borachacikautxo	自動機器	ブラジル	MCC Inversiones が 14%、Cikautxo (MCC) が 21%
3	Maier UK	自動機器	イギリス	Maier が 60%、MCC Inversiones が 40%
4	Chromeco	自動機器	イギリス	Maier が 60%、MCC Inversiones が 40%
5	Copreci Mexico	部品設備	メキシコ	
6	Copreci Do Brasil	部品設備	ブラジル	
7	Copreci Systems, srl.	部品設備	イタリア	
8	Copreci Turkey	部品設備	トルコ	
9	Copreci CZ	部品設備	チェコ	
10	Eika Mexico	部品設備	メキシコ	
11	Czeika	部品設備	チェコ	
12	Foundeik	部品設備	チェコ	
13	Fagor Electornic LTD	部品設備	タイ	Fagor Electornic が 100%
14	Matz-Erreka Mex	部品設備	メキシコ	
15	Orkli Ningbo	部品設備	中国	
16	Shanghai Wingroup Leisure and Sports Equipment	産業設備機器	中国	
17	Irizar Do Brasil	産業設備機器、バス車体	ブラジル	
18	Irizar TVS	バス車体	インド	
19	Irizar Maghreb	バス車体	モロッコ	
20	Iriza Mexico	バス車体	メキシコ	
21	Tianjin Irizar Coach	バス車体	中国	
22	Danube	家電品	フランス	Fagor が 60%
23	Elco-Bandt	家電品	フランス	F a g o r Electrodomesticos が 10%
24	E x t r a Electromenager	家電品	モロッコ	F a g o r Electrodomesticos が 100%

25	Wrozamet	家電品	ポーランド	MCC Inversiones と F a g o r Electrodomesticos が 75.96%
26	Coinma India	事務所家具	インド	
27	Sei	コンピュータソフト開発	フランス	MSI と AIC が 100%
28	Gillet	工業デザイン	ドイツ	
29	M o n d r a g o n A s s e m b l y A l e m a n i a	ロボット、自動装置	ドイツ	
30	M o n d r a g o n A s s e m b l y F r a n c i a	ロボット	フランス	Fagor Sistemas が 99%
31	Danomar	工作機械	ルーマニア	
32	Newall UK	航空産業機械	イギリス	
33	Overbeck	研削機械	ドイツ	
34	Danonbat-Bimatec	:研削機械	ドイツ	
X	上 海 Minidomesticos Ltd.	家電品	中国	
X	Armortech Ltd		台湾	
X				

表 15. ファゴール家電グループ（2004 年）（統一会計に合算している会社）

地域子会社名	持株比率	事業	都市名	加盟年度
Edesa 協同組合	60.3%	製造	バサウリ	
Ibai 協同組合	63.8%	製造販売	モンドラゴン	
Geyser Gastec 株式会社	50%	製造	ベルガラ	
Rotartica 株式会社	57.14%	製造販売	モンドラゴン	
Ascorp 株式会社	60.8%	なし	モンドラゴン	
SEPSA	100%	なし	マドリッド	
Fagor S. 協同組合	51.52%	事務局	モンドラゴン	
Ekisun, S.A.	35%	販売	バサウリ	
海外子会社名	持株比率	事業	国	加盟年度
UdalaS.A	81.55%	なし	アルゼンチン	
Fagor Polska	41Z%	販売	ポーランド	
Fagor Electromenager	99.99%	製造販売	フランス	1973
Fagor Lusitania		販売	ポルトガル	1985
Fagor Extamenager		製造販売	モロッコ	1994
Fagor Electro		販売	チェコ	1994
Fagor America		販売	アメリカ	1994
Fagor Hungaria		販売	ハンガリー	1995
(Fagor Appliances)			イギリス	1998
Fagor Malaysia		販売	マレーシア	2000
Fagor Thailand		販売	タイ	2000
Fagor Benlux		販売	オランダ	2001
Fagor Produkte		販売	ドイツ	2003?
Fagor Brandt	100%	製造販売	フランス	2005

表 16. ジョイント・ベンチャー（統一会計に合算していない会社）

会社名	持株比率	事業	所在地	加入年度
Meridional SAT.S.L.	97.55%	販売	セビージャ	
Electrodomesticos Kiev, S.L	100%	なし	モンドラゴン	
Fagor America S.A	99%	なし	メキシコ	
Worzamet			ポーランド	2000
McLean (売却撤退)		製造販売	アルゼンチン	1995 - 2003
Fagor Confort UK	100%	販売	イギリス	
Fagor China	100%	販売	中国	
(Fagor China) 上海 Cookware	30%	製造	中国	2000

Fagor Informe 2004 他にに基づき作成