

モンドラゴンの光と影

<最終回>



石塚 秀雄
Ishizuka hideo

●非営利・協同総合研究所のちとくらし 主任研究員

(今号では、モンドラゴングループの一員であるファゴール家電の倒産という予想外の事態を迎え、当グループがどのように判断したのか、その経緯とともに我が国の協同組合陣営にとっての教訓は何かを石塚氏からご報告いただきます)

1. モンドラゴンの大きな躓き

モンドラゴングループの中心的存在であったファゴール家電が13年10月に倒産し、商業裁判所による債権者事前協議に入りました(次頁表1)。このニュースは日本の協同組合人にとっても驚きでした。しかし、ファゴール家電の倒産についての国際的なニュースやコメントの中身は現在のところ否定的な意見が多く見られます。これまでの海外メディアでの論評をいくつかにまとめます。

すなわち、①モンドラゴンは資本主義を否定しようとしたが失敗した、②(真逆の意見となるが)モンドラゴンは資本主

義の手先であった、あるいは資本主義に妥協的であった、③モンドラゴンは労働者(労働者協同組合組合員および賃金労働者)を搾取している、④モンドラゴンは市場競争に勝てなかった、⑤労働者協同組合は市場競争に向いていない、⑥モンドラゴンは多国籍企業として外国で労働者を搾取している、⑦モンドラゴンは労働組合を敵視している、⑧モンドラゴンは、そもそもスペインファシズムの手先であった、⑨創設者アリスメンディアリエタは右翼ファシストの代理人であった、⑩ファゴール家電はアメリカのヘッジファンドからカネを借りようとしていた(事実無根)、⑪ファゴール家電を株式会社にするつもりだった(事実無根)、⑫ファゴール家電グループでは労働者の経営参加は無かった等々、これらの見解のほとんどは、ある種の問題意識を反映しているとしても感想的意見です。

しかし、果たしてファゴール家電の倒産はモンドラゴングループにとって「死に至る病」なのか、それとも無理して体

＜表1＞ファゴール家電倒産の経過 (TU Lankide 13年10-11月号に基づく)

13年5月	モンドラゴングループ会議7千万ユーロを再建組員雇用基金(FRES)としてファゴール家電融資支援決議。
9月	ファゴール家電さらに5千万ユーロの支援をモンドラゴングループに要請。
10月15日	モンドラゴングループ会議全会一致で、5千万ユーロ支援を否決。この要請によっても、ファゴール家電の未来を保障することはできないと判断。
16日	ファゴール家電は、ギブスコアスコア県の商事裁判所に事前債権者会議の手続きを申請、これは4ヶ月の債権者手続きのなかで計画の再検討と財政再建の方策を探すというものであった。
30日	モンドラゴングループとしては、ここ数年で約3億ユーロを支援、これ以上は各協同組合が負担できないと発表。
31日	ポーランドの子会社マスタークック (Mastercook) の債権者会議も裁判所に要請。ファゴール家電とエデサの雇用を守るため。(しかし、裁判所は受理しなかった模様。すなわち、国外に所在するためではないかと思われる。EU清算法との関係を見ないと、詳細は不明)
11月6日	フランスの子会社ファゴールブランド (Fagor Brandt) の債権者手続きが示される。(こちらも詳細は不明)
13日	ファゴール家電の清算手続申請
24日	エデサ清算手続を商業裁判所に申請。
12月17日	官報(BOE) 告示。ファゴール家電とエデサのギブスコアスコア県商事裁判所による債権者会議(精算手続き)の開始。手続き管理人(管財人)として、3つの管財事務所、EVE Administracion Concursal, SLP-Howarth Auditores, SLP-Consultores Saymaが商事裁判所から指名される(スペイン清算法、2003)。

＜表2＞モンドラゴングループの全体概要(2012年度)
(単位:百万ユーロ ()内は前年対比)

総資産	35,887 (+10.6%)
事業規模	12,903 (-7.6%) 輸出4,004
企業数	289
協同組合	110
子会社	179
従業員 (数、比率は原表のまま)	80,321人 (バスク州42%、その他スペイン40%、外国17%)
工業部門	36,963人 (ファゴール他、約100協同組合、組合員比率86%)
流通部門	39,839人 (エロススキ生協他)
金融部門	2,486人 (カハラポラル銀行、ラグンアロ共済組合など)
教育部門	1,033人 (モンドラゴン大学ほか、生徒数11,248人)
研究開発部門	2,096人 (15センター)
投資総額	331
組合員出資金	1,838

出所: CM Anuario 2012、Informe 2012に基づき作成

＜表3＞モンドラゴン産業部門概要(百万ユーロ)

項目	11年度	12年度
販売高	5,929	5,812
内、輸出高	3,973	4,004
投資	335	307

出所: informe annual 2012, CM.

をこわしたが回復できるものなのでしょうか。ここでは、どのような問題点があるのかを提示するのみにとどめたいと思います。ここで改めて現在のモンドラゴングループの概要を示します(表2、3)

ファゴール家電はバスク自治州の域内総生産の3.2%、工業生産の7.4%、雇用の3.5% (うち工業分野の雇用の8.4%)、バスク州の輸出の12.2%、モンドラゴングループの事業高の8.1%を占めています(Dossier CM, 2013.)。ファゴール家電はスペインでは企業グループとしては第5位、ヨーロッパでの家電メーカーとしては第4位

でした。

ファゴール家電は、モンドラゴンで1956年に最初に設立されたウルゴール協同組合以来、約60年間続いたもので、いわゆるモンドラゴンの先駆者、花形でありシンボリック的存在でした。ファゴールはファゴール家電グループとファゴール産業機械グループ（ファゴールアラサテ、ファゴールエデルラン、ファゴールアッセンブリ、コブレシ各協同組合など）の計7協同組合で構成されています。今回倒産したのはファゴール家電グループ（ファゴール家電協同組合、エデサ協同組合など）です。家電製品とは、いわゆる白物家電で、冷蔵庫、洗濯機、キッチンシステムなど多種にわたります（表4、なおテレビ、AV機器、パソコン等を除く）。

＜表4＞スペインの家電品売り上げ比率（07年）

品目	比率
調理台	30.9%
洗濯機	27.5%
オープン	16.0%
冷蔵庫	14.5%
食器洗い機	10.6%

出所：ANFEL

2. 家電部門での市場競争と失敗

なぜファゴール家電は倒産したのでしょうか。また、なぜ倒産の道を選んだのでしょうか。ファゴール家電の理事長によれば第1の直接的原因は、スペインおよびヨーロッパ家電市場の5年にわたる低迷です（モンドラゴン機関誌TU Lankide

13年10/11月号）。08年のリーマンショック以降、スペイン、イタリアなどはとくに財政危機による景気低迷が続きました。スペインの家電市場は07年から12年にかけて売り上げが半減しました（スペイン家電製造業協会ANFEL、2013）。ファゴール家電の主な競争相手はドイツのBSH（ボッシュ・ジーメンス）、イタリアのメルロニなどです。スペインの家電市場の07年以降の不況の間の大きな変化の一つは中国からの輸入が増大したことです（表5）。

＜表5＞ヨーロッパの家電製造業の規模

	製造業	雇用数	生産高 (百万ユーロ)
ドイツ	270	53,589	8799
スペイン	287	18,786	3380
フランス	165	14,470	2704
イタリア	602	55,274	11439
ポーランド	239	15,943	1656
イギリス	398	18,209	3278
Eu 27	3422	237,300	36,900

出所：Eurostat enterprise manufacturing subsectors annual,

ヨーロッパの家電市場は家電品が生活様式に根ざすものであるために、全体としてヨーロッパのメーカーが中心で推移してきました。しかし、07年以降、中国からの輸入が急増しています。それにより価格引き下げ、マージン率低下などの影響がでました。ヨーロッパおよびスペインの家電製造業は売り上げ、労働人口、メーカー数の減少が続き07年位をピークにして全体として下降気味となりました。多国籍企業の進出、規模の経済、工

場移転など家電業全体の趨勢という外的要因の中でファゴール家電は赤字を累積させてきました。11年にファゴール家電グループの貸借対照表で流動負債が流動資産より多くなり、赤字は顕在化しました(表6)。ファゴール家電の12年度は12億4,500万ユーロで前年対比6.6%マイナス、海外販売の比率は76%となっています。一方、技術投資は3,700万ユーロでした(表7)。

そのためファゴール家電は財政支援をモンドラゴン本体や金融機関およびバスク政府から受けることで対応しようとなりました。12年12月にファゴール家電は「2013-2016戦略計画」を作り同総会で承認されました。この時点では累積赤字にもかかわらず、積極的拡大計画により発展させていこうという考えであったことがわかります(TU Lankide2012年6月号)。

＜表6＞ファゴール家電グループ収支表(単位:千ユーロ)

	2010	2011		2010	2011
固定資産	702,625	661,620	固定負債	496,355	378,604
流動資産	707,565	618,815	流動負債	687,199	746,844
			従属の出資金	106,434	106,434

出所: Fagor Electrodomeesticos, S. Coop. Cuentas Anuales 2011 により作成

＜表7＞ファゴール家電グループ
売上高(百万ユーロ)

年度	金額	前年対比	海外販売(比率)
2000	1,031	118.2%	438 (40%)
2005	1,639	143%	893 (54%)
2007	1,947	99.7%	1,227 (63%)
2009	1,576	86.9%	1,087 (69%)
2012	1,245	93.4%	946 (76%)

出所: MCC (CM) Informe Anuria 各年度に基づき作成

つまり、国際市場とりわけ今後発展が見込まれる東欧(ポーランド、ロシア)、アジアでは中国企業HAIERと共同しDe Dietlichブランドを売り込む、さらに中東などを重視して生産拡大を行い、16年までに海外市場で2億ユーロ増加させるという目標を掲げました。

スペイン家電市場が縮小傾向にあるからこそというべきか、生産拡大と国際協

＜表8＞ファゴール家電グループ
従業員数(うち労働者組合員数)

人数	2011	2010
直属人員	3,511 (2,219)	3,733 (2,325)
間接人員	3,130	4,527
従業員数	6,641	8,260

出所: Fagor Electrodomeesticos, S. Coop. Cuentas Anuales 2011.

＜表9＞ファゴール家電グループの収益(千ユーロ)

	2011	2010
本体協同組合	24,651	3,860
Fagor Brandt (フランス)	1,331	3,805
Fagor Mastercook (ポーランド)	223	155
その他企業	2,636	2,049
合計	25,733	9,870

出所: Fagor Electrodomeesticos, S. Coop. Cuentas Anuales 2011.

力という積極的拡大方針を採択しました。そして、それは世界の社会的経済とともに協同組合的持続的雇用を拡大するとい

うものでした。またファゴール家電はエコロジーを重視した製品の新規開発をすすめてきました。

もちろん経営改善のための内部的努力もしていました。諸経費の削減、給与カット（モンドラゴンでは給与ではなく前払い金と呼んでいます）。12年度には、ファゴールグループのうち産業機械グループの年間賃金を7.57%カット、家電グループの賃金を8.81%カットを各総会で決定しました。また、モンドラゴングループの各協同組合は賃金の5%カットをしてファゴール家電支援に充てることにしました。モンドラゴングループとして全体では08年度からファゴール家電にたいする財政支援を継続し、12年までに累計2億ユーロとなりました。ファゴール家電倒産にあたって単位協同組合内部、またモンドラゴングループ全体においてファゴール家電の経営不振が労働者組合員の間で共有できていなかったのではないかとすることが最大の問題であるとか、情報公開の不備や意思決定機構の機能不全、一部経営陣の専横というのがあったという批判は、早計かと思われます。

しかし、家電市場不況は13年度においてもさらに落ち込むという厳しい事態に直面し、ファゴール家電の赤字を予想以上に拡大しました。13年度第1四半期のファゴール家電の赤字は6,680万ユーロに達し、それは前年同期の2,250万ユーロ

の約3倍となりました。生産高も前年対比マイナス19%となりました。ファゴール家電は、そのために従来とられた手法、すなわち賃金カット、早期退職などを実施して人員を5,500人にまで縮小しました。モンドラゴン本体は、12年9月3日に7,900万ユーロの追加支援を決定しました。

清算手続きがすんだ後にファゴール家電として確実なことは元のように戻れないということですが、可能性としては①ファゴール家電が縮小して存続する、②キッチンシステムなどの部門などが存続する、③エデサ協同組合や子会社であるグルマル社などが存続する、④フランス、ポーランドなどは別会社として存続する、⑤新しい家電協同組合が設立されるなどの可能性があります。

ファゴール家電のマーケット論的な視点からの議論は少ないので、これは独自に見ていく必要があるでしょう。現在も工場は閉鎖していますが、ファゴール家電は存続しており販売営業的な部門は活動しています。モンドラゴングループでは、なんらかの形で家電部門のイノベーションを興し規模は縮小するだろうが活路をみいだしていきたいと考えているようです（14年1月トップの談話）。今回の倒産事件について、いくつかの失敗の原因を挙げてみます。

①その他家電企業のように00年以降に

行われた工場移転による生産コストを削減しようという手法が、モンドラゴン地域内での冷蔵庫工場、洗濯機工場の配置の関係でできなかった。

②営利企業のように人員カット、いわゆる首切りによるスリム化をしなかった。モンドラゴングループの目標のひとつは雇用（仕事）の創出である。かなりの人員スリム化を行ったが、それは首切りで失業者を作り出すという手法ではなくてモンドラゴングループ内部での配置転換と早期退職という手法であり、倒産に至るまでに約1,000人ほどのスリム化を実施している。賃金カットは1割から2割へと、ほぼ9割の組合員の賛成で行っている。これはファゴール家電だけではなくてモンドラゴングループ全体でおこなっている。

③家電市場が冷え込んでいるときに拡大路線とりわけ海外投資、技術投資に費用をかけすぎて収支バランスを失い、結果としてモンドラゴングループやバスク政府などの支援を当てにしすぎたのではないか、つまりファゴール家電の2013-2016戦略計画における拡大路線を倒産の間際まで、みんな信じていた。

しかし、ここから世界市場に協同組合は向いていないという結論を出すのではなく、協同組合企業あるいは社会的経済企業としてグローバルな提携はどのようにあるべきかという点について今後さら

に議論されるべきだと思います。モンドラゴングループ自体の2013-2015戦略計画では、経済グローバル化に積極的に挑戦していく5つの未来戦略の鍵が次のとおり示されています。

①市場競争力のための活動再編

②国際化

③将来のための新規部門の活動のためのイノベーション

④グローバル化のためのモンドラゴングループにおける協同組合間協同

⑤協同組合モデルの確立

(DossierdeprensaCorporacion Mondragon, 2013.12より)

3. 債権者会議のゆくえ

倒産と言う事態を迎え、本体であるファゴール家電とエデサの債権者会議を行い、それぞれの財務状況、負債額、債権者の特定などの作業を進めていくことになりました。ファゴール家電の子会社であるフランスのファゴールブランドやポーランドのマスタークック、およびスペイン国内にあるグルマル社 (Grumal) の取扱いについて、まず本体の財務状況が明らかになってからどのように取扱うかを検討することになります。EU圏内での法的手続きの関係や、またスペイン国内での手続きの詳細などについては現在のところ、よく分かっていません。

また、債権者の申請を任意事前債権者

会議において行う旨官報告示されましたが、債権者の優先順位や支払い可能性や、そもそもファゴール家電を全面的に廃止させるのか、それとも部分的に存続させるのかも商業裁判所の債権者会議の経過をみなければどうなるか分かりません。とりわけ、債権者の中には、バスク政府、モンドラゴングループ本体、民間銀行、供給業者などがおり、またファゴール家電とエデサ自体の労働者組合員の出資金や任意積立金の取扱いがどうなるかも不明です。不明というのは協同組合出資金や積立金が戻るかどうかはファゴール家電自身が決定できなくなったからです。

破産申請をしたことにより判断は協同組合自身の手から離れたといえます。協同組合出資金や組合員積立金は「副次的出資金」とよばれ、労働者組合員が取り戻せる債権となり得るかについては、全国再建評価委員会の判断待ちとなっています。13年10月の時点ではモンドラゴン内部でも見解は分かれており、機関誌TUランギデにおいて理事長は出資金は組合員に戻るといい、ファゴール家電の幹部は戻らないだろうと言っていました。

いずれにせよ実態的には負債額が大きすぎて、またファゴール家電には現金がほとんどないので出資金償還の権利が認められたとしても返却される可能性はほとんどないし、また債権として認められたとしても優先順位は低いために戻らない

という可能性が大きいと思われます。いわゆる協同組合資本あるいは出資金が会計上資産なのか負債なのかというのは、スペインにおいては日本と異なり資産にカウントしており、どのような判断が下るのかは不明です。

ファゴール家電の社会委員会（労働者組合員組織、正式機関）としては労働者組合員を債権者として認めるよう要求していますが、同時に労働者組合員たちの経営責任があることを認めています。ファゴール家電グループがどのようになるのかは債権者会議の結果待ちですが、組合員の経営参加上、次のような対応策が考えられるのではないのでしょうか。

- ① 本体協同組合:一部存続、売却、廃止
- ② 子会社:分離、独立、廃止
- ③ 海外工場:売却、存続
- ④ 労働者:再配置、再訓練、失業、退職

これらの点については今後、日本においても検討されるべきでしょう。

おわりに一失敗から学ぶ

ここで考えるべきことは、モンドラゴンの目的の一つが地域社会での仕事と雇用の促進にあることです。われわれは企業存廃のことに関心が向いていますが、企業がなくなっても労働者は生活しなければなりません。モンドラゴンの雇用政策はグループ内再配置、早期退職制度、新規事業の開発などにより仕事の創出を

目指すことに力点が置かれています。このようなシステムを内包するのは協同組合企業すなわち社会的経済企業であるからであり、資本主義的企業では株主利益のために企業が存続しあるいは廃止されるのです。ファゴール家電の労働者組合員はラゲンアロ共済組合により救済される人が多いのです。

非組合員労働者については一般社会保障制度が適用されます。しかし社会的経済企業としての企業の社会的責任をどのように果たしていくのか。また、市場経済は非情の論理で動きますが、このようななかで協同組合や社会的経済企業が持続していくためには、どうすれば良いのか。今回のファゴール家電グループの失敗からは理論的にも実践的にも、これから多くの教訓を引き出さなければなりません。モンドラゴングループは引き続きグローバル化の中でイノベーションを旗印に前進を誓っています。

しかし、それはなによりも社会的経済を人々のために拡大しようという意志です。グローバルな社会的経済セクターが発展することが社会的経済のグローバル的存続を可能にするのでしょうか。モンドラゴンは自分たちが望んでもないのに、これまでの輝かしい実績をもって「神話」と呼ばれましたが、今後はそう呼ばれることもなくなるでしょう。「光と影」をもった存在としてリアルに分析される

ことになるでしょう。そのことにより、より協同組合運動に貢献するにちがいません。最後に、いくつかの課題を列記してまとめとします。

モンドラゴンの評価、協同組合論の再検討事項

- ①協同組合企業清算における出資金、積立金の取扱い
- ②MCC連帯基金の役割と範囲
- ③家電国際市場または産業部門の選択と協同組合企業持続性とリコンストラクション
- ④協同組合と子会社問題、法人形態および労働形態と社会保障制度
- ⑤協同組合多国籍企業の諸問題、法制、国際市場と協同組合
- ⑥協同組合におけるマネジメントとカバナンス
- ⑦協同組合の地域社会開発
- ⑧協同組合企業オルタナティブ論について
- ⑨社会的経済としての協同組合
- ⑩モンドラゴングループの各部門の今後の事業活動、とりわけグローバル化への対応
- ⑪州・県の産業・労働政策との関連
- ⑫モンドラゴングループにおける労働政策および労働組合との関係

石塚 秀雄 (いしづか・ひでお)

非常利・協同総合研究所のちとくらし・主任研究員

- ・社会政策論、ヨーロッパ社会的経済研究、モンドラゴン協同組合研究
- ・最近の著書に『地域医療再生の力』（共著、新日本出版社）、翻訳に『フランスの社会的経済』（日本経済評論社）