

# スペイン・モンドラゴン 協同組合グループの動向

— 「FAGORの破綻」の実態と対応—

坂内 久

〈一般財団法人 農村金融研究会 主席研究員〉

## 〔要 旨〕

- 1 1980年のICAのレイドロウ報告「西暦2000年における協同組合」で、協同組合の成功例として日本の総合農協とともにスペインのモンドラゴン協同組合が紹介され、以来、モンドラゴンは世界的な注目を集めてきた。ところが、13年11月に傘下のFAGORの破綻が報じられ、日本の協同組合関係者間にも驚きをもって伝えられたが、これについて必ずしも正確に伝わっていないようである。
- 2 モンドラゴン協同組合グループは、労働者組合員によって組織された120の協同組合と、非組合員の雇用労働者に支えられた約130のその他企業からなり、全労働者の約6割が組合員である。ここ数年、組織の内在的な側面に焦点を当てつつモンドラゴン協同組合を訪問しており、14年2月に破綻経緯を聞くことができた。
- 3 FAGORブランドを使用する協同組合がグループの中にもいくつもあり、倒産したのは冷蔵庫や洗濯機、食器洗浄機、電気コンロ等々を製造するファゴール・エレクトロドメスティコス協同組合（FAGOR Electrodomesticos）で、労働者組合員4,000人と被雇用労働者（契約社員）約400人の生産体制であった。
- 4 スペインでは、08年のリーマン・ショック前までに一種の住宅バブルが発生しており、それが経済危機とともに崩壊した。FAGOR Electrodomesticosの製品は主としてそうした新築住宅向けに販売されていた。さらにEUにあっても、中国や韓国、インド等から低価格の電化製品の大量流入が顕著で、販売環境が急変していた。FAGOR Electrodomesticosでは、販売の落ち込みに対処するため、被雇用労働者の全員解雇や一部労働者組合員の他組合への配置転換、早期退職を実施していた。
- 5 最終的にモンドラゴン協同組合内部の「将来への投資基金（Investment Fund）」からの追加支援が中止され破綻が確定する。それまで協同組合に対する直接的支援のほか、労働者組合員の共済組織からも並行して救援策が進められた。それが労働者組合員の相互扶助を目的とした自主的な社会保障組織のラグンアロ（LAGUN-ARO）であり、国の社会保障制度からは独立し、組合員とその家族の医療福祉と社会保障を支え、この間では失業期間中の失業手当（給料の80%）や早期退職者に対する60歳までの退職給付金（給料の80%）などが支給されている。

## 目次

### はじめに

- 1 モンドラゴン協同組合グループの概略
- 2 伝えられるFAGORの破綻
- 3 FAGOR破綻の経緯
  - (1) それまでの経済環境
  - (2) 破綻した協同組合

### (3) 破綻の確定後

- 4 共済組織による労働者保護
- 5 FAGORブランドとモンドラゴンの課題
  - (1) ブランドの共有
  - (2) 破綻の原因をどう整理するか

## はじめに

1956年の創設から60年近い実績を重ねるスペイン北部バスク地方にあるモンドラゴン協同組合は、製造業の分野を中心に世界の注目を集めてきた。それは「高い効率性と協同組合価値の両立は理論的にも難しい課題であるにもかかわらず、モンドラゴン協同組合がそれに挑戦し続けてきた」こと<sup>(注1)</sup>に対し、高い評価が与えられているからにほかならない。

さらに、モンドラゴン協同組合は、ICA（国際協同組合同盟）のレイドロウ報告「西暦2000年における協同組合」（1980年）で紹介されて以来、協同組合の成功事例として世界的な注目を集めてきた。日本においても協同組合関係者を中心としてモンドラゴン協同組合を紹介したものは少なくない。しかしながら、モンドラゴン協同組合と地域との関係や、協同組合グループ内での相互の助け合いといった側面についてはあまり知られていない。

<sup>(注2)</sup>  
ここ数年、われわれ4人は、組織の仕組

み・機能の内在的な側面に焦点を当てつつモンドラゴン協同組合を訪問してきている。そうしたなかで、日本国内では2013年の11月に「モンドラゴン傘下のファゴール倒産」が報じられた。

しかし、これまでに報じられたいわゆる「FAGORの破綻」については、必ずしも日本国内に正確に伝わっていないようである。14年2月のモンドラゴン訪問でその経緯を聞く機会があった。ヒアリングの相手方は、モンドラゴン・サービスのミケル・レサミス Mikel Lezamiz 氏（普及広報部長）である。以下では、その時の話をもとに、これまで3年続いた訪問で得られた知見を加え、破綻の経緯と対応について紙幅の許す範囲



FAGOR Automation（モンドラゴンHPから）

で解説しておきたい。

その前に、モンドラゴンとはどのような協同組合でありグループにはどのようなものがあるのかを解説しておきたいが、紙幅の関係から詳述するのは別の機会に譲り、ここでは必要最小限の説明にとどめることにする。

最初に断っておかなければならないのは、モンドラゴン協同組合は、グループ全体の対外的名称を1991年以降、「MCC（モンドラゴン・コーポラティブ・コーポレーション）」としていたが、2010年に「モンドラゴン」に変更している。したがって、ここではグループ全体を表す場合、単に「モンドラゴン」ないし「モンドラゴン協同組合グループ」と呼ぶことにする。

(注1) 津田 (2012) 97頁

(注2) 本稿は、合田素行 (法政大学)・両角和夫 (東京農業大学総合研究所)・西澤栄一郎 (法政大学) および坂内の4人によるモンドラゴン調査の成果に基づく。また本稿作成にあたっては、4人による度重なる分析・討議の共同作業を踏まえたうえで坂内が執筆した。そういう意味で、本稿は合田・両角・西澤・坂内の共著であるというのが正しいと考えている。

## 1 モンドラゴン協同組合グループの概略

スペインのバスク地方を中心に展開するモンドラゴン協同組合グループには全部で120の協同組合が加盟している (本節の数値は2013年1月時点)。同グループは、7つの部門で構成されている (第1表)。最大は、製造業部門で87の組合からなる。以下、金融部門 (部門内組合数1)、小売流通部門 (同

第1表 モンドラゴンの協同組合

(単位 組合)		
	組合数	内 訳
製造業部門	87	FAGOR Ederlan, FAGOR Electronica, AURKI, ORONA 等
金融部門	1	CAJA LABORAL
小売流通部門	1	EROSKI Group
農業部門	4	BEHIALDE (酪農) 等
教育部門	8	MONDRAGON Unibertsitatea 等
研究開発部門	14	IKERLAN 等
サービス部門	5	OTALORA 等
合計	120	

(注) 13年1月, Mikel Lezamiz氏からの聞き取りに基づき筆者作成

1)、農業部門 (同4)、教育部門 (同8)、研究開発部門 (同14)、サービス部門 (同5) といった具合である。このほか、同グループには約130の「その他の企業」が付随する。

モンドラゴンの労働者は、バスク地方に展開する組織に約40,000人、バスク地方を除いたスペイン国内の組織に約28,000人が働いており、さらに海外に展開する93の事務所・工場を合わせると、モンドラゴン全体で約83,000人が働いている (海外現地採用を除く)。

元来、モンドラゴンの協同組合は、バスク地方の労働者が組合員になって組織した労働者協同組合であり、バスク地方以外で



FAGOR Ederlan (モンドラゴンHPから)

展開する傘下の協同組合の労働者は非組合員であった。しかし、12年から組合員資格をスペイン全土に広げた結果、小売流通部門のエロスキ (EROSKI) を中心に労働者組合員の数が増加した。

また、バスク地方で展開する協同組合の労働者のうち9割が組合員、残りの1割が非組合員であるところが少なくなく、非組合員は新入者で定年退職者の後継として次年以降の組合員候補に位置づけられている。

これらの数値を整理すると、モンドラゴン協同組合グループは、労働者組合員によって組織された120の協同組合と非組合員の雇用労働者に支えられた約130のその他の企業からなり、そして約83,000人の全労働者の約6割が組合員である。

## 2 伝えられるFAGORの破綻

それでは、伝えられた「FAGORの破綻」についてみてみよう。2014年4月まで管見の限り日本国内では、NHK・BSの海外放送局のニュース紹介で、「モンドラゴン傘下のファゴール倒産による混乱」が13年11月に報じられた以外、新聞や週刊誌などの一般情報媒体ではほとんど報道されていない。ただし、協同組合関連の下記の媒体やホームページ (HP) 等で以下のものが伝えている (敬称略)。

協同総合研究所HPの海外ワーカーズ情報として「スペインモンドラゴン ファゴールの倒産をめぐって (2013. 12) 協同総合研究所 岡安喜三郎」に掲示されたPDFフ

ァイル「2013. 12. 21, 一般社団法人協同総合研究所理事会資料: 協同総研・岡安喜三郎『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』」の中で、「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」として、「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」を資料として添付し同倒産に関し解説している。

また、『生活協同組合研究』(2013. 12) で、大津荘一 (公益財団法人生協総合研究所)「ファゴールの経営危機の提起する課題」で「世界の労働者協同組合のなかでも、最も優れた協同組合として名を馳せたファゴール家電が、2013年10月16日、民事再生を申請し、その深刻な経営破たんが明らかとなった」からはじまり、経緯とファゴールの紹介、経営危機の提起する問題点を解説している。

同じく、『生活協同組合研究』(2013. 12) で、廣田裕之 (バレンシア大学)「ファゴール倒産について (速報)」は「グループの中核企業である白物家電メーカー『ファゴール』が倒産し、債権者会議を通じた清算を始めると発表したことで、スペイン国内外の協同組合関係者に大きな衝撃が広まっています」からはじまり、ファゴール倒産の最新報道、スペイン国内での反応について解説している。

つぎに、石塚秀雄のHPに掲示されたPDFファイル「モンドラゴン、ファゴール家電グループの閉鎖について (2013/12/14)」で、



「2013年10月にモンドラゴングループ (Corporacion Mondragon) の主要企業グループであるファゴール家電が約8億ユーロの負債を抱えて倒産し、商業裁判所による事前清算手続きに入った」からはじまって、モンドラゴングループとファゴール家電グループ、子会社工場、海外拠点、さらに周辺行政や政党の対応を紹介し、そのうえでファゴール家電の今後、モンドラゴングループの評価について解説している。

同じく、石塚のHPにリンクで掲示された「石見尚『モンドラゴンのファゴール家電系列企業が倒産から再建する道』2014. 1. 13, 協同社会研究会」の記事で、「スペイン・バスク自治州のモンドラゴン協同組合は、20世紀の世界の協同組合運動にあかるとい未来をきりひらいた。ファゴール労働者生産協同組合はモンドラゴン協同組合グループ創立以来の基幹企業である。その家電グループが2013年6月30日現在、8.5億ユーロ(約1,100億円)の負債を抱え、10月30日、裁判所に清算手続きを申請した」からはじまり、倒産原因と「ファゴール本社と子会社」の企業名や製品紹介、中長期的課題を解説している。

なお、協同組合関係ではないが、ジェトロが海外事務所で開催したビジネス情報を会員向けに提供する日刊ニュース「通商弘報」(13年11月19日)で、スペイン銀行発表の情報に関連して、「9月には家電大手ファゴールや製パン大手パンリコなど、国内で極めて知名度の高い企業が倒産の前段階の手続きに入り、社会的反響を呼んでいる」

と報じている。

つぎに、海外では、この件に関し下記のような媒体で報じられた。それぞれの見出しやリードのみを紹介する。

「The Financial Times」が13年11月5日に、「モンドラゴンが『FAGOR』破産の回避に苦闘している」, 「The Economist」が13年11月9日に、「スペイン最大の電気器具メーカー『Fagor』が破産寸前である」との見出しで、速報的に報道している。つぎに、「The Wall Street Journal」が13年11月13日に、「家電製品の欧州第5位のメーカー『FAGOR Electrodomesticos』が、スペインの経済危機の犠牲者となって水曜日、破産を申請した」, さらに「The Guardian」が13年11月15日に、「スペイン・バスク地方に拠点を置く協同組合のモンドラゴン傘下の白物家電メーカー『FAGOR Electrodomesticos』が、資本増強に失敗し破産した」との見出しのもとに、それぞれ長文の記事で報道している。

以上、「FAGORの破綻」について、今年4月までの間に日本国内と海外で伝えられた媒体や見出し、リードを拾ってみた。これらの報道や解説には、つぎのような混乱がみられる。すなわち、破綻や破産あるいは倒産と表現はいろいろあるが、それよりもその主体はどこなのか。モンドラゴン協同組合の家電製品を製造するところまでは共通する。しかし、前掲の媒体では「ファゴール」「ファゴール家電」「ファゴール家電グループ」「FAGOR Electrodomesticos」と表現がばらばらである。これに関連して、

われわれが現地で確認したのは、モンドラゴン協同組合グループの中に「FAGOR」ブランドを使用する協同組合がいくつもあることと、その中で倒産したのは「FAGOR Electrodomesticos」であるという点であった。

### 3 FAGOR破綻の経緯

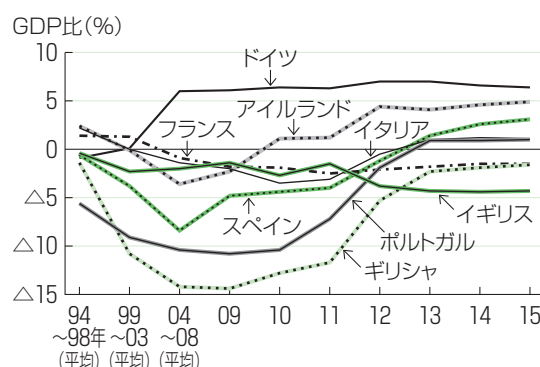
#### (1) それまでの経済環境

経営破綻に至る外部環境としては2008年(注3)の世界金融危機があげられる。スペインを含む南欧では、1999年のユーロ導入後、為替リスクがなく低金利に支えられて経済成長率が高位安定し、失業率も低下して国民1人当たりの所得が伸びていった。経常収支黒字・貯蓄超過の北部欧州諸国から、経常収支赤字・貯蓄不足のスペインやギリシャなど南欧へ約2兆ドルの資金が08年までに流入したからである。

その資金は、南欧諸国の生産力や生産性を高めるよりは不動産・消費・財政のバブルを膨張させた。しかし、その安定成長の陰で不均衡が累積し、2000年代半ば過ぎから、スペインやアイルランドの経常収支赤字の拡大に警告が発せられていた。不均衡は10年にギリシャ危機・南欧危機となって爆発した(注5)(第1図)。

EU諸国では住宅価格が上昇し、それが顕著となった97年を100とすると04年末には、イギリスで240、スペインとフランスで200、イタリアとスウェーデン170であった。この時期、住宅価格や金融資産額が実体経済をはるかに超えて膨張した。(注6)

第1図 EU注目国の経常収支



出典 European Commission [2013] Statistical Annex, European Economic Forecast - Autumn 2013  
(注) 13, 14, 15年は推計値。

スペインの住宅バブルは、それより前に伏線が敷かれていた。86年までにECに加盟した南欧諸国とアイルランドの経済格差を補うため、88年から93年までに地域政策資金は倍増され、さらに90年代に格差是正基金が設置された。アイルランドとスペインは、これらの支援を高速道路、高速鉄道網、空港設備、工業団地への外国企業誘致、金融センターの発展などに活用し、めざましい経済成長に結びつけた。(注7)

(注3) アメリカ発のサブプライム証券がロンドンで多数の欧州金融機関に売りさばかれ、これを抱えたフランス第1位のBNPパリバ銀行で07年8月に「パリバ・ショック」となってサブプライム危機が欧州で爆発する。そして、08年9月



破綻したFAGOR Electrodomesticosの工場 (2012年9月筆者撮影)

15日、アメリカ政府によって救済が拒否された  
同国第4位の投資銀行リーマン・ブラザーズが  
破綻し、ほぼ全世界で金融が麻痺状態となった  
リーマン・ショックにより世界金融危機が爆発  
した(田中(2010)120~126頁)。

(注4) ここでは「PIGS」と呼称されるポルトガ  
ル(P)、アイルランド(I)、ギリシャ(G)、ス  
페인(S)の南欧4か国を指している。

(注5) 田中(2013b)

(注6) 田中(2010)117~118頁

(注7) 田中(2010)31~34頁

## (2) 破綻した協同組合

破綻したのは、「ファゴール・エレクト  
ロドメスティコス協同組合(FAGOR  
Electrodomesticos)」である。同組合の人員  
は、2007年の時点で労働者組合員が4,000人  
と、組合員資格を持たない被雇用労働者  
(契約社員)が約400人、合計4,400人体制で  
(注8)あった。また、FAGOR Electrodomesticos  
の電化製品は、冷蔵庫や洗濯機、食器洗浄  
機、電気コンロ等々で、それらはいくつか  
のビジネス・ユニットで製造されていた。

一方、外部環境として、08年のリーマン・  
ショックによる経済危機前にはEU主要5か  
国で190万戸の建設需要があり、そのうちの  
半分近くがスペインであった。その住宅バ  
ブルが崩壊し、スペインの住宅建設は11年  
(注9)に7.6万戸まで急落した。

FAGOR Electrodomesticosの製品は、主  
としてそうした新築住宅向けに販売されて  
いた。07年まで毎日4,000台の冷蔵庫を生産  
していたが、08年には3,000台、09年に2,000  
台、10年に1,800台へと漸減していった。販  
売額も経済危機前までは年間12億ユーロだ  
ったが、破綻直前の12年には4億ユーロま  
で落ち込んだ。さらに、住宅バブルの崩壊

に加え、中国や韓国、インド等から低価格  
の電化製品がヨーロッパに大量に流入して  
きたことも販売環境に大きな影響を与えた。

そうした外部環境の変化によってもたら  
された販売額の落ち込みに対処するため、  
FAGOR Electrodomesticosでは、被雇用労  
働者を全員解雇するとともに、労働者組合  
員の一部をモンドラゴン傘下の他の協同組  
合へと配置転換し、さらに定年が近い労働  
者組合員の早期退職を促した。

配置転換では新設の協同組合も対象とし  
たが、新しい協同組合の場合、規模が小さ  
いため吸収できる員数が限られていた。定  
年は65歳であった。自由意思による早期退  
職は、08年の経済危機以前にあっては60歳  
以上からであったが、それを58歳以上とし  
た。また、それ以前もその時々の仕事量に  
応じて「時短(労働時間の短縮)」あるいは  
「残業」で調節してきたが、経済危機の影響  
に対処するため、工場の製造部門ごとに同  
一員数を維持しつつ、仕事量の減少に応じ  
た時短を実施した。

また、FAGOR Electrodomesticosの総会  
決定を経て、08年から毎年、減給も実施し  
た。08年に6%、10年に8%、12年に6%  
と3段階で実施され、破綻直前で合計20%  
の減給であった。これらの結果、13年10月  
時点でFAGOR Electrodomesticosの労働者  
組合員の数は1,800人になっていた。

(注8) モンドラゴンには、「被雇用労働者(契約社  
員)は組合員の20%以下とする」という内部規  
定がある。

(注9) ニッセイ基礎研究所「ニッセイ基礎研レポ  
ート2012.06.29」4頁

### (3) 破綻の確定後

2008年から13年までの間、FAGOR Electrodomesticosの毎年の収支は欠損が続き、しかも年々赤字額が雪だるま式に大きくなっていった。これに対し、モンドラゴン協同組合は、内部に設置した「将来への投資基金 (Investment Fund)」から10～12年の3年間に総額で3億ユーロを融資した。

また、13年5月には、モンドラゴン協同組合グループの全体総会（総代650人）が7,000万ユーロの支援（傘下全協同組合で負担）を決め、これによってモンドラゴン全体が連帯感を表明していた。しかし、13年10月、モンドラゴン協同組合はInvestment Fundからのこれ以上の追加支援をしないことを決定した。

Investment Fundの目的は、①新たな協同組合設立に対する出資、②傘下協同組合の赤字補てん、③傘下協同組合の新規ビジネスのための開発費支援、④傘下協同組合の国際活動費への支援、といったものである。このFundに対する基金造成は、モンドラゴン協同組合グループへの加盟条件になっており、各協同組合は税引後利益金の10%を同基金に積み立てることが義務付けられる。なお、変更時期は不明であるが、現在では教育用積立て2%と赤字協同組合の支援 (Solidarity) 2%の計4%がさらに追加されている。

Investment Fundからの支援中止が決定された後、銀行（一般銀行を含む）も融資をストップして最終的にFAGOR  
(注10)  
Electrodomesticosは破綻した。縮小、再生

するのでなく、清算して消滅することになった。

14年2月にモンドラゴンを訪問した時には破綻処理の最中で、裁判所のもとで債権者に対する法定清算に入っていた。残った1,800人の労働者組合員のうち、既に700人は他の協同組合に配置転換が完了し、58歳以上の300人が14年2月末をもって早期退職することになった。

FAGOR Electrodomesticosの中には赤字の部門もあった。利益の出るビジネス・ユニットをどうするかは法定清算を行っている裁判所で判断されるが、赤字を出さなかったビジネス・ユニットは救済する方向で清算が進められている。その部門の売却によっていくらかでも現金化し、債務支払いに充当される。

また、フランスとモロッコ、ポーランドにあった海外展開の子会社は、全て買い手を探し手放すことになったが、フランスの会社の場合、フランス政府の援助で新たな株主に売却され、売却代金は債務返済の一部に充てられた。

14年3月以降に残った約800人の労働者組合員のうち、前述の通り売却可能なビジネス・ユニットがあれば、労働者もセットで移管される。そして、この約800人の労働者がゼロになるまで早期退職と他の協同組合への配置転換策が進められる。モンドラゴンのグループ全体では、毎年、約500人の労働者組合員が定年を迎えている。このためグループ傘下の協同組合が残った人を吸収できるという計算も成り立つがそう容易



ではないであろう。

(注10) ここでいう銀行は一般の市中銀行も含む。モンドラゴン協同組合グループ内には貯蓄銀行CAJA LABORALがあるが、同行のグループ内融資に対しては、バーゼル銀行監督委員会の規制に基づくスペイン中央銀行からのグループ内資金融通規制があるため、このような事態を招来しても柔軟な融資対応は困難であった。

## 4 共済組織による労働者保護

モンドラゴン協同組合グループおよびInvestment FundからのFAGOR Electrodomeísticosに対する支援とは別に、この間、グループの共済組織であるラグンアロ(LAGUN-ARO)からも救援策が並行して進められた。

LAGUN-AROは、労働者組合員の相互扶助を目的とした自主的な社会保障組織であり、国の社会保障制度からは独立している。モンドラゴンの労働者組合員とその家族の医療福祉と社会保障を支えるシステムを提供するものである。

そのLAGUN-AROには、3つの基金がある(第2表)。1つは「雇用支援基金 Help Employment Fund」であり、ここから失業期間中の失業手当(給料の80%)や早期退職

者に対する60歳までの退職給付金(給料の80%)が支給される。もう1つは「健康保険基金 Health Fund」で、医療費の支払いや病欠に対する給付金(1日目から給料の<sup>(注11)</sup>80%)が支給される。そしてもう1つは「年金基金 Retirement Fund」<sup>(注12)</sup>で、60歳から年金が支給される。

2014年1月にLAGUN-AROの臨時総会が開催され、55歳の労働者組合員を58歳の場合と同一条件で早期退職させてもよいと決定した。ただし、これは破綻状況に陥った協同組合だけの限定適用である。これによって、FAGOR Electrodomeísticosでは55歳から退職給付金が支給され早期退職が促進された。またこの破綻もあって、臨時総会では、傘下全協同組合の給料天引き方式による雇用支援基金への拠出を、従来の給料の3%から4.5%に増額することも併せて決定した。

FAGOR Electrodomeísticosの破綻後、1,800人の労働者組合員には、LAGUN-AROから規定通りに失業手当が支給された。現地では、LAGUN-AROにも負担がかかるため、「LAGUN-AROも危ない」と書いた新聞もあった。しかし、担当者によると、3つの基金はそれぞれ短期と長期に完全に分離されて独立した会計処理が行われ、かつそれぞれに執行と監視の各委員会が設置された運用体制が確立しているため、連鎖倒産の心配はないという。

最後に、FAGOR Electrodomeísticosは協同組合としては消滅する。その場合、一般企業と同様に労働者組合員の出資金は消滅

第2表 LAGUN-AROの共済に設定された3基金

名称	目的
雇用支援基金 help employment fund	失業期間中の失業手当と、早期退職者の60歳までの退職給付
健康保険基金 health fund	医療費の支払いと、病欠に対する給付
年金基金 retirement fund	60歳からの年金給付

資料 14年2月、LAGUN-ARO(Benitez Kontxi氏)からの聞き取りに基づき筆者作成

し戻ってこないとのことである。では、配置転換された組合員の出資金はどうなるのか。この場合も、身体だけが異動して出資金は全部無くなるという。ただし、受け入れる協同組合に対し、LAGUN-AROから別途1人当たり6万ユーロが給付され、そのうち1万5,000ユーロが移籍先協同組合への本人の出資金として扱われる。

(注11) Mikel Lezamiz氏によれば、スペインの一般企業の場合「病欠4日目から給料の60%」とのこと。

(注12) 同じくMikel Lezamiz氏によれば、基金総額50億ユーロでスペイン最大とのこと。

## 5 FAGORブランドと モンドラゴンの課題

### (1) ブランドの共有

以上のように、伝えられた「FAGORの破綻」は、正確にはFAGOR Electrodomesticos協同組合の破綻であった。では、モンドラゴンにおいて「FAGOR」はどのような意味をもつのか。

歴史を振り返ると、1956年にモンドラゴンの最初の協同組合であるウルゴール(注13) (ULGOR) が設立される。そして翌57年に「FUNCOR」と「SAN JOSE」が設立され、この3つの協同組合が中心になって、59年に貯蓄銀行「カハ・ラボラール (CAJA LABORAL) (注14)」を設立する。現在、CAJA LABORALは金融に特化しているが、当時は、その内部に①フィナンシャル部門と②社会部門 (67年LAGUN-AROに組織化)、そして③産業部門 (91年MCCに組織化) を設

け、グループの本部機能の役割を果たした。

このように、ULGORはモンドラゴン協同組合グループの原点ともいべき協同組合であり、そのULGORが製品販売で「FAGOR」のブランドを使用した。そして、1961年には家電製品部門を残し、ULGORから金型機械製造を主体とするFAGOR ARRASATEが独立し、さらに90年になるとULGORは、FAGOR Electrodomesticosに名称を変更する。このほか、57年設立のTACIや1963年のFAGOR Electronicaなど、ULGORから派生ないし関連して設立された協同組合の多くが「FAGOR」のブランドを使用し、現在も使用している<sup>(注15)</sup>のである (第3表)。

誤解が生じやすいのは、モンドラゴンのグループ内で「FAGOR」が共通の製品ブランドとして使用されているからにはほかならないが、それにしても、「FAGORの破綻」のニュースは、日本国内ではモンドラゴン本体の破綻と結びつけて受けとめた向きも少なくないように思われる。現地において

第3表 FAGORに関連する主な協同組合

協同組合名	就業者 (人)	製品等	設立年
FAGOR ARRASATE	1,000	工作機械, 95%輸出	1961
FAGOR Electronica	300	ULGORが製造する電化製品に必要な電子機器製造部門として設立	1963
FAGOR Ederlan	3,000	自動車部品, 7~8割を海外輸出	1963
FAGOR Automation	...	コンピュータ制御の工作機械製造AURKIから独立	1965
FAGOR Industrial	1,500	業務用厨房機器 (電気・ガスコンロ, 食器洗浄機)	...
COPRECI	1,000	産業用電化製品の部品製造 (FAGORブランド不使用)	...

資料 第1表に同じ

も、FAGOR Electrodomesticosはグループの出発点であり象徴的存在として受けとめられている。それがゆえに、08年から6年続けて赤字を出しても閉鎖せずグループ全体で支えていた。<sup>(注16)</sup>それが倒産した心理的な打撃はけっして小さくならなかったであろう。

それにしても、最終的に破綻を決定した後、裁判所による破綻処理を除けば、各種の支援によりグループ内ではかなりきちんと対処されているというのが率直な感想である。というのは、これまでみてきた通りグループ内にはInvestment FundやLAGUN-AROの3つのFundのように、協同組合における互助の基本的な機能が備わっており、それらがグループの原則に則ってゆるぎなく実行され、有効に機能していると考えられるからである。

(注13) 創設当初は法的に「私企業」であったが、1958年に協同組合として登記した(津田(2012)100頁)。

(注14) FUNCORは鋳物製造であったが1990年に解散した。消費生活組合SAN JOSEは69年に地域の9つの消費生活組合が合併し現在の「エロスキ(EROSKI)」を設立した。

(注15) 産業用電化製品のCOPRECIは、FAGORのブランドを使用する傘下協同組合の競争相手企業に部品を売り込めなくなるのでFAGORのブランドを使用していない。

(注16) 1956年から今日まで、グループ内ではいくつかの協同組合が倒産の憂き目にあった。モンドラゴン協同組合グループでは、基本的に5年連続の赤字を出せば、その協同組合を閉鎖することになっている。これまで倒産した協同組合は、モンドラゴンの総会で最終決定し徐々に閉鎖した。

## (2) 破綻の原因をどう整理するか

前述したように、経営破綻に至る外部環境として2008年の世界金融危機があげ

られている。しかし、それはFAGOR Electrodomesticosの製品売上が落ち込む発端であっても原因ではない。同協同組合が、近年のスペインの新築住宅向けに製品を販売していたことは事実としてあげられている。

これらのことから、一般企業に劣らずモンドラゴンもスペインのバブル経済に便乗していたであろうことが類推できる。モンドラゴンは、今回の協同組合の破綻を最終的にどのように整理するのだろうか。現在は処理過程にあるため、その行方が見えてこない。恐らく、外部環境の変化とそれに対する内部対応として整理するだろうと推測される。しかし、われわれの現地での聞き取りだけからは、破綻に内在した問題やその原因を分析するに必要な情報が不足している。その作業は今後の課題としたい。

### <参考文献>

- ・池上峯夫・牛島信明・神吉敬三・金七紀男・小林一宏・ファン・ソペーニャ・浜田滋郎監修(1992)『スペイン・ポルトガルを知る辞典』平凡社
- ・石塚秀雄(1991)『バスク・モンドラゴンー協同組合の町からー』彩流社
- ・ウィリアム・ホワイト、キャサリン・ホワイト(1991)『モンドラゴンの創造と展開』日本経済評論社
- ・楠貞義(1994)『スペインの現代経済』勁草書房
- ・グレッグ マクラウド(2000)『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ー』日本経済評論社
- ・シャリン-カスミア(2000)『モンドラゴンの神話ー協同組合の新しいモデルをめざして』家の光
- ・田中素香(2010)『ユーロ 危機の中の統一通貨』岩波書店
- ・田中素香(2012a)「ソブリン・金融危機とユーロ制度の変容」財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』第3号(通巻第110号)
- ・田中素香(2012b)「ユーロ改革は着実に進んでいる」『エコノミスト』12月18日号
- ・田中素香(2013a)「ドイツ『独り勝ち』には根拠がある」『エコノミスト』3月5日

- ・田中素香 (2013b) 「解消すべきユーロ圏金融市場の分断」『エコノミスト』4月9日号
- ・田中素香 (2013c) 「ユーロは崩壊せず歴史は進む」『エコノミスト』6月25日号
- ・津田直則 (2012) 『社会変革の協同組合と連帯システム』晃洋書房
- ・富沢賢治・二上護・佐藤誠・坂根利幸 (1988) 『協同組合の拓く社会—スペイン・モンドラゴンの創

- 造と探求』みんけん出版
- ・ホセ・アスルメンディ (1990) 『アリスメンディアリエタの協同組合哲学—スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』みんけん出版
- ・渡部哲郎 (2004) 『バスクとバスク人』平凡社

(ばんない ひさし)

## 書籍案内



### 新規就農を支える地域の実践 地域農業を担う人材の育成

一般財団法人農村金融研究会 編  
株式会社農林中金総合研究所 監修

A5判146頁 定価1,800円(税別) 農林統計出版株式会社

JAグループは近年新規就農者支援の取組みを強化してきております。2010年4月の全農協調査によると、新規就農者を受け入れる研修制度を設けている農協は153組合(22%)、新規就農者への技術および経営管理研修、資金対応等のフォローを行っている農協は409組合(59%)、そして新規就農者を担い手として位置付けている農協は387組合(56%)となっております。

また、JAバンクにおいては、新規就農希望者の研修受入先に対して必要な費用の支援を行う「JAバンク新規就農応援事業」(研修生1人当たり年額12万円を助成)を2010年度に創設しております。

当研究所においても新規就農者の動向を正確に把握するために、2011年度と2012年度の2か年にわたり新規就農者の実態調査を一般財団法人農村金融研究会に委託しました。調査を通じて明らかになったのは、新規就農者が地域農業の担い手として確実に存在感を高めていることであり、また、新規就農者の育成において農協が大きな役割を果たしているという事実であります。そして、新規就農者の育成は個別経営の継承という視点にとどまらず、地域農業の継承という視点でとらえることが、今後の地域農業の維持にとって極めて重要だということでもあります。

調査によって得られた知見を地域と農業の問題を考える多くの方々と共有したいと考え、本書を出版することいたしました。

今後のわが国の地域社会と地域農業の活性化を考える一助として、ご高覧いただければ幸いです。

購入申込先…………… 農林統計出版株式会社 TEL 03-3511-0058