

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

石塚秀雄

0. はじめに

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8億円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。モンドラゴングループ理事会がファゴール家電グループへの資金支援をしないことを決定したことは、ファゴール家電の今後の存続可能性に見切りをつけて市場撤退を決めたことになる。全面撤退かどうかはまだ分からない。裁判所の介入ということもあり、今後の動向はモンドラゴン内部決だけでは決まらないので、性急な判断は無用である。

1956年に設立されたモンドラゴンの最初の労働者協同組合ウルゴール（石油コンロから始める）の直系として約60年の歴史をもつファゴール家電の倒産は、日本でも協同組合関係者を始めとして関心を引き起こしている。現在のところ、詳細は分からない。しかしながら、世界の新聞・雑誌・インターネットなどの情報によれば、それらの情報の出所はきわめて限定的で、オリジナルなものは少なく、ほとんどはコピーのコピーにすぎない。報道はごくわずかな数字とコメントで構成されており、それらで引用されている数字は、わずかにファゴール家電グループの負債額、事業高、総従業員数くらいしかでていない。これらの数字の出所はモンドラゴンやファゴール家電グループの事業報告書または商業裁判所筋からプレス報道としてだされたものであろう。

したがって、今回のファゴール家電グループの倒産に関するいわゆる報道のコメントは、ツイッターと同じようにほとんど感想的なものでしかなく、科学的あるいは学問的な議論とはあまり関係ない。協同組合論の立場からすれば、まず実証的な分析から始めるための資料・情報を集める必要がある。

現在見られる、ファゴール家電グループの倒産についての感想的なコメントの多くは、いくつかに分類できる。中でも、今回の失敗により、労働者協同組合の価値を否定する意見が目立っている。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（事実確認できない）。⑪ファゴール家電グループでは労働者の経営参加はなかった。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、なんら科学的・学問的根拠のあるものではない。下世話に言えば、中国の作家魯迅が言ったように、反革命が、革命の名を借りて、革命家を、水に落ちた犬を叩くように、デマや中傷で叩いているという様相をも一部呈しているのである。

また、モンドラゴン自身がこれまで、自分たちを優れた企業モデルであるとか、資本主義のオルタナティブだとか、モンドラゴン思想（というものがあるとすれば）を世界に喧伝するとかの態度を示したことは一度もない。外部の人々が、そのように言ったり、モンドラゴンの神話とか言っているにすぎない。われわれは協同組合研究の立場から、まずは、基本的情報と資料収集を開始して、論点整理をしつつ、ファゴール家電グループの倒産と今後の動向、および理論的な問題を実証的に検討することが肝心である。その点で、現在散見できるセンセーショナルな報道・情報自体には、あまり価値はない。

以下、モンドラゴン年次報告書およびファゴール家電監査報告書からの数字および、事実報道などで信頼できるものの範囲で、まとめたものを示したい。

1. モンドラゴングループ CM

289 企業（110 協同組合、子会社 147）、8 財団、1 共済組合、10 支援機関、13 海外サービス機関。

表 1. モンドラゴングループ (CM) 指標 (単位:100 万ユーロ)

項目	2007	2011	2012	2012/2011 増減 %
総資産	32,824	32,454	35,887	10.6
自己資産	5,078	3,999	3,943	-1.4
粗利益	792 (純益)	1,302	1,289	-0.9
CL 顧客預金高	13,467	18,209	18,636	2.3
ラゲニアロ共済組合基金	3,898	4,532	4,876	7.6
総所得	--	14,832	14,081	-5.1
総売上高 (工業、流通部門)	16,337	13,969	12,903	-7.6
総投資額	2,809	194	331	70.6
平均総従業員数	103,731 人	83,569 人	80,321 人	-3.9
工業部門組合員比率	80.9%	82%	85%	3.7
協同組合内女性組合員数	42.2%	43.6%	43%	0
労働者組合員出資金	2,290	1,816	1,838	1.2
機関幹部人数	873	872 人	872 人	0
連帯社会的活動充当金	39	18.4	17.2	-6.5
教育機関学生数	7,255 人	9,304 人	11,348 人	22
工業研究開発充当金比率	4.6%	9.1%	9%	-1.1
技術研究開発機関数	12	14	15	7.1
研究員数	--	1,885 人	2,096 人	11.2

出所: CM Informe annual 2012 2007,

2. ファゴール家電グループ

スペイン唯一の家電多国籍企業、国内 10 位の企業グループ。5,642 人（前年 2012 年 6,988 人）従業員。

家電 EU5 位。

国内シェア：16.3%、フランス 14.2%、ポーランド 7.2%。

シェア：ヨーロッパ市場占有率 6%、売上高 1,489 百万ユーロ（2012。2007 の 1/3）。

16 工場、Garagarza, San Andres 工場（モンドラゴン）、Basauri, Bergara, Escoriazza, 計 2,087 人）、内外国 13 工場→フランス（Orleans, Vendome, Aizenay, La Roche）、ドイツ、イタリア（Verolanuova）、ポーランド、中国（上海、Hangzhou）、モロッコ、アイルランド。17 子会社。

(1) 製品 700 万台

(2) ブランド→12 ブランド、Fagor, Edesa, Aspes, Mastercook, De Dietrich, Sauter, Vedette, Ocean, SanGiorgio Samet 等。洗濯機、冷蔵庫、食器洗い機、システムキッチン、家電品（電子レンジ、圧力釜、トースター、ポット、鍋、プレート、アイロン、オープン、扇風機その他）、電気暖房機、ソーラー機器。

3. 子会社工場

(% はファゴール家電の投資比率、ただし、MCC Inversion Coop の出資なども入る)

(1) Elco-Brandt（フランス, 2005。5 工場、1,830 人。イタリアに 1 工場）、Lyon に新工場予定あった

(2) Viallant（ドイツ、1999）

(3) Gazmash（ロシア、2003、ボイラー）；

(4) Fagor Mastercook（ブレスラバ、ポーランド、41%。中国、Haier との合弁 .1999。1,324 人。冷蔵庫、洗濯機）、EBRD（ヨーロッパ開発銀行）出資。460 万ユーロ。Wasosz に新工場予定。

(5) Extra-Electromanger S.A.（99.9% 出資。200 人。モロッコ、1995）、

(6) Robam（上海、中国、2012）、Shanghai Minidomestic Cookware ColLtd.（上海、30%。2001、圧力鍋）

(7) Geysen GasTec S.A（Vergara ドイツの Vaillant と各 50% 出資。1997 年。400 人。スペイン）、

(8) Rotartica S.A（Basaun, スペイン。57% 出資。GasNatural。ソーラー機器。2000。）

(9) Ibai Coop（モンドラゴン。63%。ロボット Dirion。2000）。

(10) Fagor Hometek Coop（モンドラゴン、）

(11) Grumal S.A（Azpeitia ギプスコアスコア、80%。2005）。キッチンシステム。協同組合化への予定だった）

(12) Ekisun S.A（Basuri, ビスカヤ、35%、2004。ソーラーパネル）

(13) Proiek (Birbao, ビスカヤ。エンジニアリング、25 人、2006)

(14) Fagor Ireland

(15) Edesa Coop (Basaauri、ビスカヤ県、ビルバオの近く) 230 人。1941 年設立。1989 年にファゴール家電に吸収され協同組合に変更。ファゴール家電が約 60% 出資。40% を労働者組合員出資。最大時従業員 650 人。

表 2. ファゴール家電合算海外子会社貸借 2011

会社名	国	資産	負債
Zloty	ポーランド	182,273	151,113
Rublo	ロシア	4,488	3,869
Dolar USA	米国	5,037	4,558
Yuan Renminbi	中国	3,351	1,228
Dirham	モロッコ	20,018	17,392
Florin Hungaro	ハンガリー	4,836	5,178
Baht	タイ	2,556	3,812
Ringgit	マレーシア	2,397	1,863
Libra	イギリス	10,373	10,393
Corona	デンマーク	2,723	1,484
Franco Suizo	スイス	398	755
Sheqel	イスラエル	34	34
合計		238,483	201,684

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

4. 海外拠点

フランス、ポルトガル、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ドイツ、オーストリア、米国、イギリス、オランダ、イタリア、マレーシア、タイ、中国、オーストラリア、ベトナム、ブルガリア、アルゼンチン（撤退、1995）、

(1) 競争相手; Electrolux (スウェーデン)、BSH (ドイツ)、Whirlpool (アメリカ)、Merloni Electrodomesticci (イタリア)、(韓国)

5. ファゴール家電指標

表 3. ファゴール家電グループ売上高

年度	金額 (百万ユーロ)	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%)
2013 第一四半期	491		

MCC (CM) Informe Anuria 各年度

表 4, ファゴール家電グループ従業員数 (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
勤	6,641	8,260

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

表 5, ファゴール家電グループの収益 (1,000 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
その企業	2,636	2,049
合計	25,733	9,870

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

6. ファゴール家電への対応

(1) 負債額 89.9 百万ユーロ (2012) . 27.5 (2011))。4 ヶ月以内の準備義務。1.7 億ユーロの調達不可。

(2) 倒産の直接的原因 (推定)

①リーマンショックによる経済低迷 ②国内市場の減少 (2012/2007 で 40% 減)、 ③海外投資、海外戦略、④モンドラゴン本体からの金融支援中止、

7. 商業裁判所による任意債権者協議の開始

まずは、任意債権者会議が 10 月から 3 ヶ月間すすめられる。これは清算がファゴール家電と債権者双方にとって、損害をできるだけ少なくするための措置である (スペイン破産法)。それが不調に終われば、裁判所主導の手続きが始まる。法律的には EU 法とスペイン法に基づく。

(1) EU 破産法 (EU Insolvency Act. 1986, 2000) :破産手続き (Art2、スペインで Ley Concursal と同調)。労働契約については各国国内法にもとづくこと (Art.10)。破産三ヶ月猶予 (Art33)。

(2) スペイン破産法 (Ley Concursal,2003、2011 法 38 号)

(3) 債権者 ;債権額の半分は 7 つほどの金融機関。供給業者などの債権者数は不明。ファゴール家電の社会委員会は、じぶんたちも債権者に含めるように裁判所に要求。裁判所による、出資金 (負債) として認定されるか、資本 (資産) として認定されるか、また組合員労働者の経営責任の有無の判断によるであろう。

(4) 対象 : Edesa, Fagor Brandt, Grumal Fagor Ireland, Mastercook, Proiek

ファゴール家電としてはスペイン国内だけの適用にとどめることを要望。しかし、フランスとポーランドの子会社は対象に入る模様。

8. バスク政府、ギプスコアスコア県の対応。フランス政府の対応

- (1) バスク政府、2,500 万ユーロ、失業対策。Kutxa 銀行による支援。
- (2) Grumal S.A () . Edesa coop (250 人) の賃金労働者対象に対策。
- (3) Fagor Brandt の賃金労働者にたいしてはフランス政府支援策。
ギプスコアスコア県、300 万ユーロの支出。

9. MCC (CM) におけるファゴール家電閉鎖の位置づけ

- (1) Txema Gisasola (MCC 最高責任者) :MCC の他部門は危機にない。
- (2) CL (Laboral Kutxa) 銀行; ファゴール家電への貸付金の比率は小さい (0.34%)。MCC へ貸付金比率 3.57%。CL は MCC へ連帯基金として年間 4 億ユーロ支出。スペイン銀行から LK への圧力。
(3) 財政支援 :3 億ユーロ。組合員出資金への影響は最小限に。組合員積立金には影響しない。(一方で、Bengoetxea (ファゴール家電グループ、前最高責任者) の話。任意積立金 8700 万ユーロは返済不能、精算債権にもいれられない)
- (4) 新規分野の開発
モンドラゴンには別のファゴールグループあり、作機械など製造しており、高度な技術を持っている。また。各種技術開発研究センターは、スペイン最高水準である。
- (5) 失業労働者への対応
組合員労働者;再配置、早期退職(636 人有資格、50 - 61 歳)、教育再就職。当面は 1,200 人を対象。Lagun Aro による失業手当 (一部対象者) 労働能力のミスマッチ (熟練・非熟練工場労働者、技術サービス労働者など)
非組合員労働者 (協同組合賃金労働者、子会社賃金労働者) :政府による一般失業手当、労働協約。各国労働協約・社会保障制度。

10. バスクの政党の態度

- (1) バスク州;人口 220 万人、ビスカヤ県、ギプスコア県、アラバ県、州都ビットリア (アラバ) バスク州首相 (イニイーゴ・ウルキル、PNV)
PNV (バスク民族党、地域政党、中道、27 議席 /75 総議席数) , PSE-EE (バスク社会労働党、全国政党、左派、16 議席) , PP (国民党、全国政党、右派、10 議席。スペインの政権党) , EH Bildu (バスク民族合同党、地域政党、左派、21 議席) , 議会は満場一致で政府支援採択 (11/15)
- (2) ギプスコア県・モンドラゴン
①ギプスコア県 :71 万人、知事マルティン・ガリターノ (EH-Bildu)

モンドラゴン、ファゴール家電グループの閉鎖について

②モンドラゴン：人口 22,000 人、市長イグナシオ・アスカラガ（E H - B i l d u）

E H - B i l d u（11 議席 / 21 総議席数）、PNV（4）、PSE-EE（4）、PP（1）、Aralar（地域民族政党、左派）（1）。

11. 労働組合の態度

(1) ① ELA（Eusko Langileen Alkartasuna, バスク労働者連帯 .1911 年設立。10 万人。36%）

② LAB（Langile Abertzalen Batzordeak, バスク民族労働者委員会、1974 年設立。左派、45,000 人。17%）

③ UGTE（労働者総連合バスク支部、社会労働党系）

④ CCOO（労働者委員会、左派系）

(2) MCC への評価：労働者協同組合の否定的評価。労働者が賃下げ・労働時間増でも破産を防げなかった。労働者協同組合でもなく新自由主義でもない解決を主張（ELA）。ファゴール家電の存続を要求。MCC、行政による労働者救済雇用確保の責任要求（各労働組合）。MCC は 50 年やってきたが結局協同組合はゼロである。別のやり方がある（LAB）（ただし、別のやり方については言及がない）

(3) バスク政府、県への要求：労働者協同組合院のみならず賃金労働者、供給業者、契約者の救済要求（CCOO）。ファゴール家電への債権計画なしの公的資金投入に反対（ELA）。

12. ファゴール家電の今後の問題

ファゴール家電は 2008 年以降の赤字に対する対策などをモンドラゴン本体とも協議し、中期事業計画（2016 年まで）を作成していた。ファゴール家電としては引き続き、モンドラゴン本体の資金支援を期待していた節も一部幹部の間に見られるが、最終的に支援打ち切りとなった。ファゴール家電グループとしては、キッチンシステムの分野は存続させたいという意見もあるようである（外国メーカーが参入しづらい分野か）。

(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、

13. MCC（CM）の評価、協同組合論の再検討事項

モンドラゴングループはこれまでも協同組合企業の撤退などをいくつか経験してきた。今回のファゴール家電はその規模において大きなものであるため、グループにおける影響も大きなものがあり、一定の縮小を迫られることは必至である。

グループの持続可能性を巡って、実証的な検討が必要であろう。協同組合はつぶれないとか、労働者の天国だとか、いいことをしているのだからいいのだというようなことは、俗論であり、モンドラゴン自身の言っていることではない。俗論をいくら積み上げても徒勞である。

また、スペインは17の自治州により構成されており、法律の基本は州法であり、スペインを一律に論ずることはできない。さらにEU法制の存在もあり、EU地域圏という視野も必要である。

ファゴール家電グループの倒産問題で当面考えられる検討課題には以下のようなものが考えられる（順不同）。まずは、清算手続き過程、失業労働者の処遇などの問題への対応についてどのように展開するのか注視することであろう。

- (1) 協同組合企業清算における出資金、積立金の取り扱い
- (2) MCC 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ガバナンス
- (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
- (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

◇石塚秀雄のページに掲載してあります。

TOPページ

<http://e-kyodo.sakura.ne.jp/ishizuka/index.htm>

モンドラゴンMCC

<http://e-kyodo.sakura.ne.jp/ishizuka/mondoragon.htm>