

モンドラゴン協同組合が果たす 地域での役割

坂内 久

はじめに

- 1 バスクの歴史・地理・人口
 - 2 スペイン中央政府とバスク自治州
 - 3 バスク自治州の協同組合
 - 4 最近のモンドラゴン協同組合グループ
 - 5 モンドラゴン協同組合グループの地域展開
- まとめ

はじめに

モンドラゴン協同組合の名をはじめて耳にしたのは恩師・三輪昌男先生からであった。それは、1992年に全国農協中央会（全中）が主催したヨーロッパの協同組合や農協の教育研修活動を視察する調査団に顧問として三輪先生が参加され、帰国後の土産話からであった。その翌年には全中から出版された『協同組合教育の源流をたずねて』⁽¹⁾とタイトルがついた調査団報告書を頂戴し、その中でモンドラゴン協同組合を報告した小橋暢之「協同組合運動の将来の選択」（p.8～43）に接し、より具体的に知ることになった。

しかし、その訪問の前から先生はモンドラゴン協同組合を強く意識されていた。それは三輪昌男『農協改革の新視点』⁽²⁾でつぎのように解説されていることから明らかである。「モンドラゴン協同組合グループが広く世界の協同組合人に知られるようになったのは国際協同組合同盟＝ICAの1980年大会のレイドロー報告が、ワーカーズ・コープ＝労働者協同組合の模範例としてあげたことによってであった」と、先生もレイドロー報告の例示を受けてモンドラゴン協同組合を意識されていた⁽³⁾。筆者はといえば、遅ればせながら同書によって、モンドラゴン協同組合が世界の協同組合関係者から知られている、ということあらためて認識することになったのである。

ところで、農協改革に関連して『農協改革の新視点』が緊急出版されたのは、1996年末にいわ

(1) 全国農協中央会（1993）『協同組合教育の源流をたずねて』。

(2) 三輪昌男（1997）『農協改革の新視点——法人でなく機能を』（全集 世界の食料 世界の農村）農山漁村文化協会。

(3) 同書では、レイドロー報告から「スペインのモンドラゴン協同組合複合体（complex）が、高度な産業発展の新たな段階の労働者協同組合の姿を示した……」と引用。p.156。

ゆる農協改革二法が成立し⁽⁴⁾、それを受けた系統組織整備と農協合併の促進という農協改革の動きを意識しつつ将来の農協の在り方を検討、問題提起されたからである。同書では、県域を前提にして、農協系統組織整備の在り方が検討されるが、そこでは今井賢一や金子郁容らのネットワーク論やネットワーク組織論を念頭に、その具現化として、モンドラゴン協同組合グループの事業連携が一つのモデルとして強く意識されている。それは「協同組合地域社会の実現例として知られる、スペインのモンドラゴン協同組合グループのイメージ⁽⁵⁾」と記述されたところにもよく表れている。さらにまた「モンドラゴン協同組合グループが地域別編成を部門別（工業部門はさらに製造業種類別）編成に組み替えたことと、この本が系統組織整備方針の農協合併・県下複数農協編成ではなく、主要4事業の大部分の事業別（品目別）単協・県連機能統合、県下一円ネットワークの複合的編成を提唱していることとは、重要な共通点がある⁽⁶⁾」という表現からも、モンドラゴン協同組合グループが将来の農協の在り方を検討するうえで、一つの中心的なモデルになっていることが明らかである。

さて、本稿では、モンドラゴン協同組合が地域でどのような役割を果たしているのかを少しでも明らかにし、協同組合と地域の関係性の在り方を検討したいと考えている。既に前章の石塚論文で、現在のモンドラゴン協同組合の姿が詳細に記述されているので、ここでは必要の限りで同組織の内部体制に触れることにする。また、前述のモンドラゴン協同組合とわが国の農協組織との関連で取り上げるのは、次章の両角論文の命題であり、そちらをご覧いただきたい。

さしあたり、本稿がまず着目するのは、世界の協同組合関係者を中心によく知られているモンドラゴン協同組合グループが、はたしてどのような社会環境に置かれているのかということからである。すなわち地理上あるいはバスク自治州とこれを構成する3県の中での位置づけや、州内の協同組合との関係などである。それらを理解したうえで、そうした中であってモンドラゴン協同組合グループが地域社会でどのような関係を構築し、さらにどのような役割を果たしているのか、また果たそうとしているのかといった点について、数次におよぶモンドラゴン協同組合グループでの聞き取りをベースに検討してみたい⁽⁷⁾。

(4) 「農業協同組合法等の一部を改正する法律」と「農林中央金庫と信用農業協同組合連合会との合併等に関する法律」（1996年12月成立・公布、翌97年1月施行）を指している。

この農協改革2法は、三輪によるとつぎの通りである。法制定の直接の背景には住専問題であり、その議論のなかで金融機関全体としての経営の健全化の必要性と、同時に農協系統の経営体質の弱さが問題にされた。それを受けて農政審議会が「信用事業を中心とする農協系統の事業・組織の改革」を報告としてまとめ、これに基づき改革2法案を農水省が作成し、国会に提出、制定された。2法のうち前者は農協の金融機関としての健全化とこれに伴う系統組織整備の促進にかかる諸措置を、後者は系統組織整備の中心課題の一つである信連の農林中金への統合を実現するために、両者の存立根拠法が異なることによる障害を除去し、統合の条件整備を行ったものである。三輪（1997）p.61～63。

(5) 三輪（1997）p.144。

(6) 三輪（1997）p.163。

(7) モンドラゴン協同組合グループに対するヒアリングは、2012年10月、13年1月、14年2月、17年2月の現地調査に基づく。

1 バスクの歴史・地理・人口

モンドラゴン（Mondragon）は、スペインのバスク自治州ギプスコア県にある人口約2万の自治体のスペイン語名であり、バスク語名はアラサテ（Arrasate）である。詳しくは後述するとして、その周辺地域の中核自治体となるモンドラゴンの名を協同組合名に採用している。

スペイン北部のバスク自治州は、北側一帯が大西洋・ビスケー湾に面し、北東部の一部がフランスとの国境に接し、ビスカイヤ県、アラバ県、ギプスコア県の3つの県で構成される（図1参照）。バスク自治州は全体としていくつもの溪谷沿いの狭小な盆地が点在する地形であり、面積は7,261km²、人口は約217万人である。日本の県で面積と人口に近いのは、東では宮城県、西では岡山県が相当する。

図1 バスク自治州

17地方自治州と2自治都市



（注）セウタ、メリーリャは自治都市。

バスク地方



（出所）渡部哲郎（2004）『バスクとバスク人』平凡社。

歴史をさかのぼれば、バスク人は自らをエウスカルドゥナク (Euskaldunak = バスク語を話す人々) と呼んでいた。現在、バスクの呼称に使用されているエウスカディ (Euskadi) は 19 世紀後半の民族運動の開始から登場したとされる⁽⁸⁾。

バスク国あるいはバスク民族と表現する場合は、スペインとフランスにまたがる 7 つの地域、すなわちスペインバスクに属するのがバスク自治州のギブスコア県、ビスカイヤ県、アラバ県とナバラ自治州のナバラ県 (1 州 1 県) の 4 県、そしてフランスバスクに属するのがスベロア (スール) 県、低ナバラ (バス・ナバール) 県、ラブルディ (ラブール) 県の 3 県 (カッコ内フランス語読み)、これらを合わせた 7 県にまたがる地域とそこに住むバスク語を話す人々を指している⁽⁹⁾。このうち本稿の主たる考察対象地は、スペインバスク側のバスク自治州であり、その中でもモンドラゴン自治体が位置するギブスコア県である。

現代のバスク自治州やギブスコア県について述べる前に、この地域について十分な理解を得るためにも、スペイン自治州制度の発足前後、すなわちフランコ独裁体制の崩壊と民主化開始時期について、簡単に補足しておかなければならない。

1 スペイン内戦で自治権失墜

それぞれの歴史を持つ 7 つの地方 (前記 7 県) は、その時々国王や領主の支配に対して自らの「Fuero フェロ (権利)」(詳細は後述) の尊重を求め、それと引き換えに支配を認めることを伝統としてきた点が共通する。1479 年にカスティーリャ国とアラゴン国の両王家が合体しスペインが成立して以来、バスクが 19 世紀までその独自性を守ることができたのは、この「Fuero フェロ」の尊重を権力者に認めさせたからであるとされる⁽¹⁰⁾。

しかし、19 世紀に入って 3 度にわたるカルリスタ戦争⁽¹¹⁾ (カルロス王支持派と反対派の戦争) が起こり、バスクは支持派についた⁽¹²⁾。第一次カルリスタ戦争が 1839 年 10 月をもって終戦となり協定を締結するが、この協定でバスクはフェロの一部の Autonomy (徴税権、関税徴収権、徴兵権) を失う。この敗戦でスペインの憲法に瑕疵がなければバスクはそれを遵守しますということになり、この段階でスペインの法律が上位法に位置づけられた。そして第三次カルリスタ戦争が 1876 年 12 月 21 日をもって終戦となったが、バスク国はこの戦争にも負け、バスクの「Fuero フェロ」が廃止となり、スペインが上位、バスクが下位という力関係になった⁽¹³⁾。その後、バスクではこの「Fuero フェロ」の復活が人々の悲願となった。

第一次世界大戦から後のスペインでは国内の政治経済が混乱する中で、プリモ・デ・リベラのクーデタによる軍事独裁、そして第二共和政、さらにフランコ將軍による蜂起と軍事独裁と慌ただしく体制が変わった。しかし、1936 年のフランコの国家元首就任から始まった独裁体制は、39 年

(8) 日本バスク友好会「バスクの歴史」(<http://www.vascojapon.com/historia-vasca/>)。

(9) 渡部 (2004) p.36 ~ 39。狩野 (1992) p.17 ~ 171。

(10) 狩野 (2003) p.11。

(11) カルリスタとは、自由主義、民主主義を進歩的すぎると嫌悪し、カトリック教会、権威、伝統を遵守し、正当な王を王位につける運動をさす。狩野 (2003) p.91。

(12) 第一次 1833 ~ 39 年、第二次 1846 ~ 49 年、第三次 1872 ~ 76 年。

(13) Ander Etxeberria (2017.2) に加えて、関哲行・立石博高・中塚次郎 編 (2008) を参照。

の内戦終結後もフランコが死を迎える 75 年まで長期間続いた。その後、スペインでは 77 年の総選挙を経て民主化の動きがスタートし、78 年 12 月に新憲法が発効して、独裁体制期の基本法がすべて廃止され、複数政党制・議院内閣制に基づいた民主国家の体制を整える。

2 新憲法で自治権を回復

1978 年憲法によって自治州の設置が決定されたが、その道筋をつけたのは当時の政権が州に暫定自治政府の設置をすすめ、77 年 9 月にカタルーニャで、78 年はじめにかけてバスクとガリシアでも同様の暫定自治政府が発足し、結果として 14 の州に暫定自治政府がなし崩し的に発足した。これは「新憲法に盛り込まれた新しい地方制度は、地方ナショナリズムの捌け口となるような分権化を実現しつつ、分権主義的な傾向に歯止めをかけ国家としての一体性を保持するという、両義性に富んだ要請に応えるものとなった」と解されている⁽¹⁴⁾。

1978 年の新憲法によって、自治州の設置は県および市による発議を経て、さらに住民投票による承認を必要とされたが、カタルーニャ、バスク、ガリシアにあつては「歴史的自治州」あるいは「民族的州」と通称され、住民投票を経ることなく権限の大きな自治州の設置が認められることになった。そのほかの自治州は中央集権の体制への反省・反動から生まれた「分権的州」という枠組みで区別される。

新憲法ではさらに、「バスクおよびナバラについては、フエロによる自治権を享受した歴史的経緯が重視され、フエロの停止を宣言した 19 世紀の法律を最終的に廃止することが憲法の廃止規定に盛り込まれた。1980 年には、フランコ体制によって廃止されたバスクのビスカイヤ、ギプスコア、両県の経済協約が復活され、関税を除く大部分の税金を独自に徴収し経済協約で合意された比率分のみ国庫に納入するという特別な財政制度が、バスクとナバラの全域に対して認められた」⁽¹⁵⁾。

加えて、1978 年憲法によって、カタルーニャ語、バスク語、ガリシア語の 3 つの方言言語が、それが使用される自治州においてカステーリャ語（スペイン語）と並ぶ公用語とされた⁽¹⁶⁾。

1979 年 3 月に新憲法下で初の総選挙が行われると、同年 9 月にはバスク自治憲章がスペイン国会で承認された。ゲルニカ憲章と呼ばれるバスク自治憲章は、ビスカイヤ、アラバ、ギプスコアの 3 つの県から成る自治州に「エウスカディ」の呼称を与えた。一般に、ナバラ県を加えた 4 県でバスク地方と称するが、しかし、憲法に基づきバスク自治州への統合も可能とされたナバラ県はその時点で 3 県の政治組織と対立していたためバスク自治州には入らず、1 県で自治州に昇格した。ゲルニカ憲章は、国家の専管事項に抵触しない範囲で、教育、自治州警察、経済協約に基づく財政自

(14) 関哲行・立石博高・中塚次郎編（2008）p.230～231。

(15) 関哲行・立石博高・中塚次郎編（2008）p.232。

なお、同書ではフエロを「フエロス」と表現するが、本稿では「フエロ」に統一使用する。

また、こうしたレベルの異なる自治権を認める背景について、同書では「さまざまな妥協の産物だったとはいえ、自治州制国家と称される新制度によって、統一国家の枠組みを維持しつつ機能や権限の面では連邦制国家に近い水準の分権化を実現したことは、スペインにおける中央と地方の関係を見直す画期的な試みとして評価されるべきであろう」と一定の評価を与えている。p.232。

(16) 関哲行・立石博高・中塚次郎編（2008）p.236。

由裁量権などの権限をバスク自治州に付与した⁽¹⁷⁾。

3 バスク地方の産業

鉄鉱石を豊富に産出したバスク地方はイベリア半島で屈指の重工業地帯であった。しかし、1970年代前半にスペインの工業生産高の過半を産出したバスク地方の産業は、ビスカイヤ県の造船・鉄鋼等の重工業部門を中心に石油危機に伴う原油高騰の影響を受け、結果的にバスクの経済にとって深刻な打撃となった。70年代後半から90年代にかけて、バスク地方では失職した技術者や熟練労働者が地域外へと大量に流失した。「ビスカイヤ県では、92年に第二次産業従事者の数が、75年時点の58%にまで減じた。ギプスコア県でも、伝統的製造業は打撃を受けたが、モンドラゴンに発する協同組合運動が、経済危機を耐え忍んだ。なお、産業基盤の異なるアラバ県では、全体的に影響が他の2県よりも軽微だった」⁽¹⁸⁾。

1980年代に入ると、時のスペイン政権は製鉄産業再編のため国家予算を重点注入し、ヨーロッパ共同市場への参入のためにも産業構造を転換して、バスク社会を情報・サービス産業主体のポスト工業社会へと仕向けることにした。バスク自治州も1980年代半ばから地域間経済格差の是正を目的とするEU構造基金の支援を受け、情報や新素材などの分野で研究開発投資を積極的に推進し、ビルバオ、サン・セバスティアン、ピトリアの3県都の郊外にテクノ・パークを造成して企業誘致をはかり、バスク大学との産学連携を展開した。

4 バスクの人口

バスク自治州の全体の人口は、第二次世界大戦後の1950年代から急増し70年代半ばに200万人台に達し、その後はほぼ安定しており、2016年現在で217万人を数える。この間の変化に目をやると、1980年代から今日までの約40年は3～7万人の増減があるものの210万人前後で推移してきている。しかし、この100年間の長期で見ると、人口は3倍増となっている（次頁図2）。

州を構成する3県を個別に見ると（次頁表1、図3）、州内最大の都市ビルバオを抱えるビスカイヤ県は州人口の約半数を占め、そして100年間では約4倍に、第二次世界大戦後からおおよそ50年間では約2倍に増え120万人に近づいたが、近年やや減少しその後少し持ち直している。つぎにモンドラゴンが属することは先に述べたが、保養地で観光都市の県都サン・セバスティアンを擁するギプスコア県は州の人口の約3分の1を占め、この100年間では約3倍、第二次世界大戦後からは2倍に増えて約70万人となり、近年も少しずつ増えている。州都ピトリアを抱える南部のアラバ県は州全体の7分の1の現在32万と人口数では最も少ない県であるが、同県もまたこの100年で約3倍、第二次世界大戦後で2倍強となって、現在も微増で推移する。このようにバスク自治州内の3県は、100年間に3～4倍、第二次世界大戦後に約2倍と、長期間で見るといずれもほぼ同様に人口が増加してきた。

(17) 関哲行・立石博高・中塚次郎編（2008）p.387。

(18) 関哲行・立石博高・中塚次郎編（2008）p.391～392。

図2 バスク自治州の人口推移

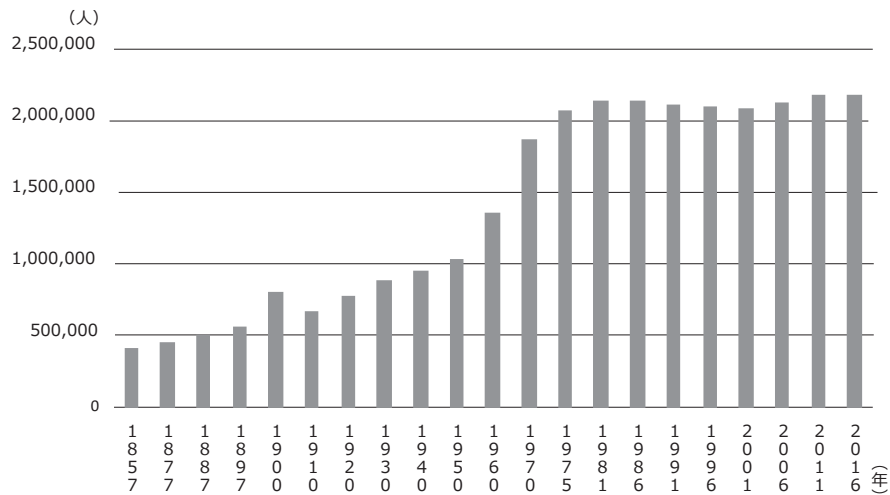
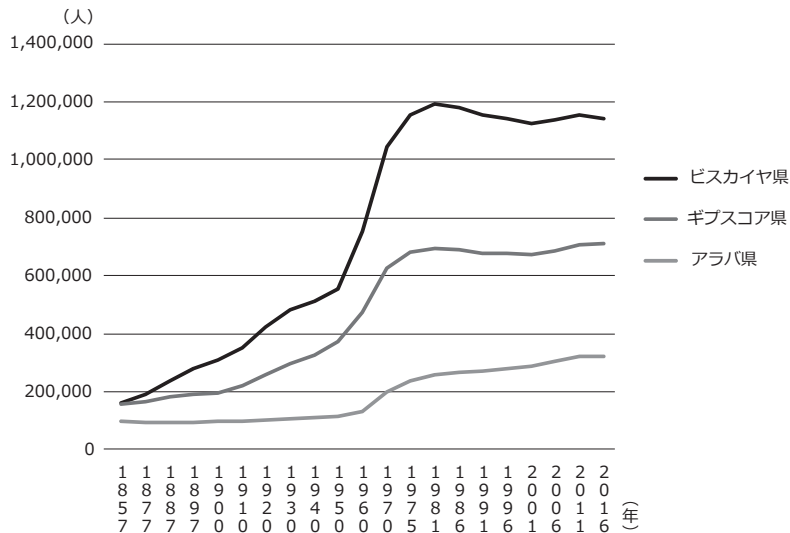


表1 バスク自治州と3県の人口推移 (単位: 人)

年	バスク自治州	アラバ県	ビスカイヤ県	ギプスコア県
1857	413,470	96,398	160,579	156,493
1877	450,699	93,538	189,954	167,207
1887	510,408	92,893	235,659	181,856
1897	566,666	94,622	280,222	191,822
1900	802,204	98,066	307,607	196,531
1910	672,884	99,399	352,058	221,427
1920	783,125	101,357	421,264	260,504
1930	884,601	105,729	482,603	296,269
1940	948,096	112,503	510,590	325,003
1950	1,039,465	114,139	554,302	371,024
1960	1,358,707	133,742	751,014	473,951
1970	1,867,287	199,777	1,041,461	626,049
1975	2,072,088	237,472	1,154,864	679,750
1981	2,141,809	257,850	1,189,278	694,681
1986	2,136,100	267,728	1,179,150	689,222
1991	2,104,041	272,447	1,155,106	676,488
1996	2,098,055	281,821	1,140,026	676,208
2001	2,082,587	286,387	1,122,637	673,563
2006	2,129,339	305,822	1,136,852	686,665
2011	2,179,815	321,254	1,153,351	705,210
2016	2,171,886	322,335	1,138,852	710,699

(出所) 関哲行・立石博高・中塚次郎編 (2008)『世界歴史大系 スペイン史〈2〉』山川出版の表に、Eustatの統計値を補足し、筆者作成。

図3 バスク自治州3県の人口推移



2 スペイン中央政府とバスク自治州

1 自治州とスペイン中央政府との関係

既に、バスクの歴史で見てきたように、1978年憲法制定以後、3地域に続いて各地域に正式な自治州政府が設置された。流動的な政治状況の中で決定された暫定自治州での区分が、基本的には正式な自治州設置の際に継承され、全土が17の自治州に分けられた。

ブルボン朝期の1833年に県制度が導入され49県(1927年50県となる)が規定された。その後、第一共和政、復古王政、第二共和政、内戦、フランコ独裁を経て、民主化の1978年憲法で自治権＝自治州が認められるまで長い歳月を要した。

スペインの歴史を長く研究してこられた中塚次郎氏の、現在ある「自治州の地図と1833年に構想された地域の地図とを重ね合わせてみると、カタルーニャ、バスク、ガリシアをはじめとして、地域の境界線がほとんど重なり合うことがわかる。ここに歴史の重さを確認することができる」⁽¹⁹⁾との指摘には重要な示唆が含まれる。すなわち、今日あるスペインの自治州制度を理解するうえで、地域の独自性が強く根を張る中から地方分権が勝ち取られ現在に至っている、ということを念頭に置いて理解する必要があるからである。

2 地方自治組織と権限

つぎに、地方自治組織について見ておこう。スペインの地方自治行政の単位は、自治州と地方団体(Entidades Locales)を設け、地方団体は広域単位の県(Provincia)および島嶼(Islas)と、基礎単位のムニシピオ(Municipio)の2層制になっている。それらの数は、17自治州、50県と

(19) 関哲行・立石博高・中塚次郎編(2008) p.277～280。

11 島嶼, 8,117 ムニシピオ (2012 年現在) である⁽²⁰⁾。このうち, ムニシピオは憲法で必須と定められた地方団体のうち最も小さな単位で日本の市町村の概念に近いとされるが, 日本のように市, 町, 村の区分はない。ムニシピオ (以下, 本稿では「ムニシピオ」または「自治体」という) の統治機関は日本の市町村長にあたるアルカルデ (Alcalde) と助役, それに本会議 (Pleno) で構成されている⁽²¹⁾ (表 2)。

そこで, まず国と自治州の権限の区分を見てみると, 憲法に規定される自治州の基本的権限については, 「自治機関組織, 地域計画, 公共事業, 公共交通, 農林業や牧畜業の振興, 環境保護, 経済発展の促進, 博物館・図書館, 文化・言語教育, 社会扶助, 保健衛生等」(憲法第 148 条第 1 項) がある。これに対し, スペイン中央政府の権限は, 憲法で国の専管事項としてあげられている「国籍, 出入国管理, 国際関係, 防衛・軍隊, 司法, 税関・関税制度, 貨幣, 度量衡等」(憲法第 149 条第 2 項) である⁽²²⁾。

表 2 スペインの行政単位 (2012 年 12 月現在)

自治州	17 州
歴史的自治州	3 州: カタルーニャ, バスク, ガリシア
高い自治権を認められた州	4 州: アンダルシア, ナバラ, カナリアス, バレンシア
そのほかの州	10 州
地方団体	2 層制
広域単位	県・島嶼: 50 県・11 島嶼
基礎単位	自治体: 8,117 市町村

(出所) 松田恵里 (2014) 「スペイン——自治州国家体制の動向」総合調査報告書『21 世紀の地方分権——道州制論議に向けて』国立国会図書館。

一方, 国と自治体の定める法の枠内でムニシピオが権限を行使できる例は以下のようなものである (地方制度基本法第 25 条第 2 項)。公共の場所の安全・市街地道路での車両および歩行者の交通整理・治安, 防火および消火・都市計画, 住宅, 公園, 緑地, 道路の舗装および維持・歴史・文化遺産・環境保全・生活必需品, 屠畜場, 見本市, 市場および消費者保護・公衆衛生・保健衛生の一部・墓地, 斎場・社会福祉・水道, 街灯, 道路清掃, 廃棄物・ゴミの収集・処理, 下水設備・処理・公共交通機関・文化スポーツ, レジャー, 観光・教育の一部, などである⁽²³⁾。

スペインのムニシピオは規模が小さく, したがって税収も少ないため, 憲法には定められていないが, 地方制度基本法によってムニシピオが自らの権限内の特定業務を共同で行うため自発的に作る広域行政組織のムニシピオ連合 (Mancomunidades Municipios) や, 広域区 (Comarca) の制度が認められている。まず, すべてのムニシピオの義務としては, 街灯・墓地・家庭廃棄物の収集・道路清掃・上水道・下水設備・各集落道路の整備, 公道舗装・飲食品の統制がある。そして, ムニシピオ連合の業務としては, 上下水道・ゴミ処理・消防・福祉・機械の共同所有, 等の例があ

(20) 松田 (2014) p.106。

(21) 自治体国際化協会編 (2002) p.45。

(22) 松田 (2014) p.107。

(23) 自治体国際化協会編 (2002) p.48。

るという⁽²⁴⁾。

3 自治州と中央政府の権限⁽²⁵⁾

近年、スペインでは中央政府への権限の中央集権化の流れがある一方で、地方分権化の流れ、つまり自治州に対する権限移譲も進められており、一部では自治州の中央政府からの分離・独立の動きも存在する。そうした中で、中央政府から自治州への各種権限の移譲については、中央政府と自治州との個別の政治交渉と自治憲章の改正を経て実現してきた経緯がある。加えて、1978年憲法により自治州が形成されたときから、前述したようにそれ以前の歴史的経緯を踏まえ、自治州間には権限の強弱がある。歴史的自治州とされるカタルーニャ、バスク、ガリシアの3州と、新憲法当初から比較的高い自治権を認められたアンダルシア、ナバラ、カナリアス、バレンシアの4州、それらを除く10自治州と区分されることが多い。

そうした区分のあることを前提に、財政制度に絞ってその違いを取り上げると、財政上で特権制度を持つのはバスク自治州とナバラ自治州であり、それ以外の共通制度下の15州とは大きな違いがある。

共通制度下の自治州の財源は、移譲された租税や固有の税を保持するが、基本的に国からの資金移転等に依存する。これに対し、特権制度下のバスク自治州の特権的領域である3県とナバラ自治州（県）は、税金の大部分の管理等が認められ、この2つの州で引き受けていない権限に関わる負担分を国に対し支払うこととし、中央政府との合意に基づく分担金の支払いという形で行われる。このため、ナバラ自治州の財源は基本的に租税で構成され、バスク自治州の財源は州内3県からの移転に負っている⁽²⁶⁾。

4 バスク自治州、ギブスコア県、デバゴイエナ地域、モンドラゴン自治体

前述のように、中央政府と自治州、自治州間、さらに自治州と県およびムニシピオにそれぞれの権限の相違や差があることを認識したうえで、以下では、バスク自治州に焦点を絞って見てゆくことにする。

まずは、自治州内の地域区分からである。バスク自治州にはビスカイヤ県、ギブスコア県、アラバ県の3県に20の地域連合がある。そのうちギブスコア県は次頁表4の7地域連合から成る。モンドラゴンが属するのはAlto Deba／Debagoiena（以下、「アルト・デバ」または「デバゴイエナ」）地域連合で、8つの自治体で構成する（表3、図4、表4、5参照）。

(24) ムニシピオ連合については、加代昌広に詳しい。

(25) 本項は主として以下の文献に基づく。松田（2014）p.107 および自治体国際化協会編（2002）p.74～75。

(26) 中央政府とバスク自治州との経済合意（1981年5月・法律第12号）で規定。バスク自治州に独自の税制度を維持、設定、規制する権利を付与するもので、徴税権は特権県に帰属し、アラバ県、ギブスコア県、ビスカイヤ県の各特権県が徴税し、バスク州の予算に必要な財源を提供する。このほかに、バスク自治州は、各特権県からの移転収入に加え、国家保健院からの移転収入、EU基金からの移転収入、資産収入、借入等の財源を有する。

ナバラ自治州については、経済協定（1990年12月・法律第28号）に規定。徴税権は特権県に帰属するが、ナバラ自治州は1州1県であるため、徴税権は自治州に属する。バスク州とはほぼ同じで、中央政府への拠出金も同じ方式で行われる。自治体国際化協会編（2002）p.74～75。

表3 バスク自治州 20 地域連合

1	Valles Alaveses	11	Encartaciones
2	Llanada Alavesa	12	Rioja Alavesa
3	Montana Alavesa	13	Gernika-Bermeo
4	Arratia Nervion	14	Goierri
5	Bajo Bidasoa	15	Estribaciones del Gorbea
6	Gran Bilbao	16	Cantabrica Alavesa
7	Bajo Deba	17	Markina-Ondarroa
8	Alto Deba/Debagoiena	18	Plentzia-Mungia
9	Donostia-San Sebastian	19	Tolosa
10	Duranguesado	20	Urola Costa

(出所) Eustat : The Basque Statistics System から作成

図4 ギブスコア県



(出所) Wikipedia : Mondragón

表4 ギブスコア県 7 地域連合

1	Bajo Bidasoa
2	Bajo Deba
3	Alto Deba / Debagoiena
4	Donostia-San Sebastian
5	Goierri
6	Tolosa
7	Urola Costa

(出所) 表3に同じ。

表5 アルト・デバ地域連合の人口 (2017 年 5 月)

	Municipio	人口 (単位 : 人)
1	Arrasate/Mondragon	21,903
2	Bergara	14,905
3	Oñati	11,275
4	Aretxabaleta	6,987
5	Eskoriatza	4,097
6	Antzuola	2,223
7	Elgeta	1,099
8	Leintz-Gatzaga	245
	合 計	62,734

(出所) 表3に同じ。

(注) Leintz-Gatzaga =
Salinas de Léniz.

ギプスコア県の全部で81あるムニシピオ別に人口の多い順に20位まで並べると、県都 San Sebastian サン・セバスティアンが18万人強と飛び抜けて多く1位に入っており、県都を含むドノスティア地域連合からはこのほか4つのムニシピオが上位20位内に入っている。アルト・デバ地域連合を構成する8自治体からは Mondragon モンドラゴン（21,850人、6位）と Bergara ベルガラ（13,755人、13位）、それに Oñate オニャーテ（11,030人、18位）の3つの自治体が入っている。このほかの地域連合から1～2のムニシピオが20位内にそれぞれ入っている。全体的には県都サン・セバスティアンとその周囲のムニシピオに人口がやや多く集まっているものの、それ以外の地域連合はモンドラゴンのような中心となるムニシピオとその周辺の人口の少ないムニシピオにより構成されている様子が窺える（表6）。

表6 ギプスコア県内人口上位20自治体（2013年）

ムニシピオ	人口（単位：人）	ムニシピオ	人口（単位：人）
1 San Sebastian	181,788	11 Pasajes	16,160
2 Irun	59,803	12 Andoain	14,850
3 Errenteria	39,583	13 Bergara	14,769
4 Eibar	27,281	14 Azpeitia	14,540
5 Zarautz	22,552	15 Beasain	13,755
6 Mondragon	21,850	16 Azcoitia	11,681
7 Hernani	19,480	17 Elgoibar	11,310
8 Tolosa	18,352	18 Oñate	11,030
9 Lasarte-Oria	18,208	19 Oyarzun	10,067
10 Hondarribia	16,388	20 Zumarraga	9,931

（出所）表3に同じ。

アルト・デバ地域連合の事務局長によると、この地域については次のような特徴があげられる⁽²⁷⁾。8つのムニシピオの人口を合わせると約62,700人で、ここ40年間はほぼ安定しており大きな変化がない。面積は全部で403km²、人口密度が182人/km²である。この地域で全職業に占める職業別割合は、サービス業に就く人が約65%、製造業が約35%、農業が1%未満である。また有職者でかつ納税者が約28,000人（全人口の44.6%）である。ただし、この地域の有職者であっても人数に含まれていない隣接ムニシピオから働きに来ている人がおり、彼らは各々の居住地で納税している。

税金に関しては、先述したようにバスク自治州では一般税の徴収権を3県が持つ。またナバラ自治州（＝ナバラ県）も一般税の徴税権を持ち、スペイン国内ではこの2州＝4県だけが一般税の徴税権を持っている。県が徴収する一般税は消費税、所得税、法人税の3つである。徴収後の執行管理は7割がバスク自治州に、1割がスペイン中央政府（国防、国境管理、外交のサービス提供に対応）、1割が県、1割がムニシピオに帰属する。このほかムニシピオが徴収する税として固定資産税と自動車税がある。さらにムニシピオは水道料金やゴミ回収料金も徴収する。

(27) デバゴイエナ地域連合事務局長 Koldo Azkoita Zubizarreta 氏からの聞き取りに基づく（2017年2月）。

3 バスク自治州の協同組合

次に、モンドラゴン協同組合を含むバスク自治州内に展開する協同組合の様子を見ておきたい⁽²⁸⁾。

1978 年憲法によりバスク自治州政府が成立した時期に、バスクの社会や経済の運営に資することを目的に、CES (Social Economic Council), CRL (意味: Laboral Relation Council), EKGK (バスク語: エカヘカ、後の CSCE (Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi。以下「CSCE」または「バスク協同組合評議会」という) の 3 機関が設置された。CES を構成するメンバーは企業代表、協同組合代表、労働組合代表で、自治州に関わるすべての法律の発効前の承認機関という役割を持つ。つぎに、CRL は労働組合と企業との調停役である。そして、CSCE については以下に詳述する。3 機関のいずれもがバスク自治州政府から予算が拠出されている。

EKGK は、CSCE (バスク協同組合評議会) が形成される以前の呼称である。CSCE はバスク自治州の協同組合の最上位評議機関と位置付けられ、州都ビルトリアに事務所を置く。CSCE の常勤役職員は、会長、弁護士、事務局員の 3 人で、予算はバスク自治州議会と FAEC (呼称: ファエキ。閉鎖協同組合の財産管理機構) の 2 機関が拠出する。同評議会の参加メンバーはバスク自治州政府と大学関係、そして各種協同組合である。主な役割は、協同組合の考え方の普及と協同組合設立の支援であり、また、協同組合間における争議や対立に際し、裁判に訴えるのではなく、同評議会が話し合いの場を設定し、和解・調停の役割を果たす。このバスク協同組合評議会の代表者はバスク自治州政府が選任する。この代表者の選任の仕方に性格が最も表われている。バスク自治州政府には、協同組合を管轄支援する部署があり、そこから CSCE の理事が出る。観光省、労働省や産業省といった省のトップか次席から選任されるが、ほぼ労働省か産業省のいずれかから選任されるのが通例である。

このほか、州内には協同組合の利益を代表する連合組織の ERKIDE (エルキデ、以下「バスク協同組合連合」⁽²⁹⁾) がある。実際に、バスク自治州内の協同組合と ERKIDE に加盟する協同組合の分布を見てみるとつぎのようになっている (次頁表 7)。

州内には約 3,000 の協同組合が展開するが、そのうちの 1,110 組合 (38%) がバスク協同組合連合に加盟する。連合加盟の内訳を見ると、モンドラゴン協同組合のような労働者協同組合が州内同種組合の 44%, 教育関連の協同組合が 85%, 金融が 100%, 農業が 54% の加盟率である。表には明示していないが、949 の労働者協同組合は連合加盟組合の 85% を占める。また、労働者協同組合の組合員の中で労働者が組合員である割合が 65.8%, 同じく教育関連の協同組合では 35.4%, 金融関連の組合では 91.3%, 農業関連の組合では 7.5%, 消費関連の組合では 67.8%, 運輸関連の組合では 89.5% である。労働者協同組合といえども非組合員の労働者の数は少なくないが、業種によりその割合は大きく異なる。

(28) 自治州内の協同組合については、主として「モンドラゴン協同組合グループ総会議長 Presidente del Congreso-Kongresuko Lehendakaria」で、「バスク協同組合連合の副会長理事」でもある Javier Goienetxea 氏からの聞き取りに基づく (2017 年 2 月 8 日)。

(29) Erkide-Basque Worker Owner, Education, Consumer and Banking Cooperatives Federation.

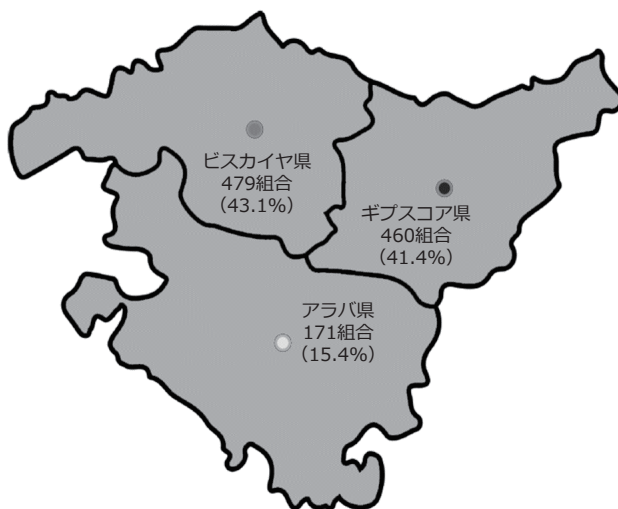
表 7 バスク自治州内の協同組合（2016 年）

	自治州 内の協 同組合	バスク協同組合連合加盟の協同組合						
		組合	加盟率 (%)	組合員	労働者 (人)	組合員労働者 (人)	割合 (%)	非組合員労働者 (人)
労働者協同組合	2,141	949	44.3	21,262	32,332	21,262	65.8	11,070
教育	97	82	84.5	51,389	6,267	2,216	35.4	4,060
金融	1	1	100.0	12,409	2,108	1,925	91.3	183
農業	118	64	54.2	10,000	604	45	7.5	559
消費	36	8	22.2	1,078,349	11,698	7,936	67.8	3,762
運輸	43	6	14.0	428	478	428	89.5	50
住宅	396							
その他	94							
合 計	2,926	1,110	37.9	1,173,837	53,487	33,812	63.2	19,684

（出所）KONFEKOOP：Basque Cooperative Confederation.

つぎに、バスク協同組合連合に加盟する 1,110 組合がバスク自治州内の 3 県にどのように分布しているかを見てみよう（図 5）。大都市ビルバオを抱えるビスカイヤ県に 479 組合（43.1%）、州都のあるアラバ県に 171 組合（15.4%）、そしてモンドラゴンが属するギブスコア県に 460 組合（41.4%）がそれぞれ展開している。このように、連合加盟の協同組合は北部のビスケー湾に面したビスカイヤ県とギブスコア県の両県で多く展開しているが、モンドラゴン協同組合の本拠地は先に地図で確認したようにギブスコア県の内陸に位置するところにある。

図 5 バスク自治州 3 県に展開するバスク協同組合連合加盟 1,110 組合の分布（2016 年）



（出所）KONFEKOOP：Basque Cooperative Confederation.

4 最近のモンドragon協同組合グループ

モンドragon協同組合グループをめぐって、バスク自治州やギブスコア県、アルト・デバ地域連合、そして自治体としてのモンドragonの様子を概観したところで、以下では、最近のモンドragon協同組合を整理し、そのうえで地域との関係や役割について検討してみたい。

1 これまでの主な経緯

これまでもモンドragonに関する文献等で協同組合の歴史は詳細に紹介されているので、ここでは簡単に経緯を記す（詳細な経緯は、本稿末に【参考資料】として掲載）。

- ・ 1957年に3つの協同組合が設立。
 - 「Ulgor」（プレス機械製造）→後に名称変更「Fagor Arrasate」。
 - 「Funcor」（鋳物製造、1990年に解散）。
 - 「San Jose」（消費生活）→1969年9つの消費生活組合が合併し「Eroski（エロスキ）」を設立。
- ・ 1959年に上記3組合を中心に「Caja Laboral（カハ・ラボラール）」を設立し、併せてカハ・ラボラール内につぎの3つの部門を設定する。
 - ①金融部門。
 - ②社会部門（1967年にLagun-Aro（ラグンアロ）となる）。
 - ③産業部門（1984年にLKS：Lan Kide Suzutaketaを設立〈部門内コンサル業務等〉）。
- ・ 1987年の第1回協同組合連合総会で「モンドragon協同組合10原則」承認。
- ・ 1989年の第2回協同組合連合総会で「教育と協同組合間協力のための基金」創設。
- ・ 1991年の第3回協同組合連合総会で中央集権的組織構造に転換。併せて組合名をMCC（Mondragon Co-operative Corporation）に改称。
- ・ 1991年にCaja Laboral内にMCCサービス協同組合を設立⁽³⁰⁾。
- ・ 1991年にエロスキ・グループが農業製品のエルコープ（Erkop）とグループ統合。
- ・ 1995年にホバック、97年にセバスチャン・デラ・フェンテ買収、その後多くの企業を買収。
- ・ 2010年の協同組合連合総会でMCCの呼称を「モンドragon協同組合」に改称。
- ・ 2013年、Caja Laboralが他行のIpar Kutxaと経営統合し、Laboral Kutxa（ラボラール・クチャ）となる。
- ・ 2013年11月、FAGOR Electrodomesticosが経営破綻。
- ・ 2016年の協同組合連合総会で経営刷新を決定。

以上が、モンドragon協同組合グループの主な経緯であるが、この中で、91年にCaja Laboral内に設立されたMCCサービス協同組合について説明を加えておきたい。

MCCサービス協同組合の設立には主として2つの理由があげられる⁽³¹⁾。一つは、モンドragon協同組合グループの銀行ではあってはならないという中央銀行による銀行規制である。もう一つは、同グループとして投資戦略を持つ必要があったため、新規事業のための投資基金（グループ総利益の10%相当）を設定し、管理する目的のためである。

(30) この経緯があって、MCCサービス協同組合の運営コストの65%をCaja Laboralが負担。Caja Laboralは信用部門に特化する。

(31) 2012年10月と2013年1月のモンドragon本部広報担当Mikel Lezamiz氏からのヒアリングに基づく。

この時期はスペイン経済にとって厳しい時代で、つまり EU 統一市場が発足し、加盟国間で関税が撤廃されて国の保護がなくなったからで、そのことが MCC サービス協同組合を創設する一因ともなったという。MCC サービス協同組合は、63 人の労働者組合員が従事し、グループ全体の投資戦略等の企画部門の役割を担っている。MCC サービスという特別な協同組合は 200 人弱の組合員で構成される。その 3 分の 1 を占める 63 人の労働者組合員は各人が 1 票を持っている。残りの 3 分の 2 を占める人はモンドラゴン協同組合グループの中から選出された組合員でやはり 1 人 1 票を持つ。MCC サービスはグループの全協同組合を相手にコーディネートやアドバイス（顧問役）といった仕事をしている。

しかし、MCC サービス協同組合が管理命令をするといった上意下達的方式をとるわけではない。権限の多くは第 1 段階の個別の協同組合にある。例えば、第 2 段階の部門別協同組合の傘下の協同組合で、現金が不足したとなれば、部門内の協同組合にそれを一時立て替えできないか提案するといったコーディネートの役に徹するのである。

2 モンドラゴン協同組合グループの概要

モンドラゴン協同組合グループには、全部で 101 の協同組合（以下「協同組合」または「協同組合企業」と表現する場合もある）が加盟している。これらの協同組合は、つぎのような 7 つの産業部門に分けられる（表 8 参照）。

表 8 モンドラゴン協同組合グループ産業別内訳（2017.2 現在）

		主な協同組合・企業	組合数	2012 年比
産業部門	Industrial	Danobat group, Uluma group, Fagor Ederlan	67	△ 20
金融部門	Credit	Laboral Kutxa	1	
小売流通部門	Distribution, Consumer, Food	Eroski group, Erkop	1	
農業部門	Agricultural	Behi-Alde, Miba	4	
教育部門	Education	Mondragon University	8	
研究開発部門	Research and Development	Ikerlan, Edertek	15	1
サービス部門	Services (consulting, engineering, food, …)	Otalora	5	
合 計			101	120

（出所）2017 年 2 月、Javier Goienetxea 氏からの提供資料に基づく。

モンドラゴン協同組合グループには、これら 101 の協同組合・企業のほかに「その他の企業」があり、これらを加えると総計でおよそ 230 の組織がある。101 の協同組合・企業に勤める人は協同組合員であるが、その他の企業に勤めている人は組合員ではない。モンドラゴン協同組合グループには、バスク地方に約 40,000 人の労働者が、バスクを除くスペイン全土に約 28,000 人の労働者が働いており、さらにグループ企業が海外展開する事務所や工場に 10,000 ～ 15,000 人が雇用されている。モンドラゴン協同組合グループ全体では約 83,000 人が働いている。このうちバスク地方で展開する協同組合・企業では 9 割（約 36,000 人）が労働者組合員、残りの 1 割が組合員候補である。

グループ傘下の協同組合は元来、バスク地方の労働者を中心とした組合員構成であり、それ以外

の地域に展開する傘下協同組合企業の従業員は非組合員であったが、2010 年前後から小売流通部門のエロスキを中心として非組合員の労働者組合員化の動きが出ており、2012 年からエロスキの組合員資格の所属地域をスペイン全土に広げた結果、労働者組合員の数が増加した。

労働者組合員の数は、近年、研究部門で充実してきているのが特徴である（表 9、図 6-1、次頁図 6-2、図 6-3）。

表 9 モンドラゴン協同組合グループの主要データ

	単位	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
総収入	百万€	11,859	14,395	16,377	16,770	14,780	14,755
純投資額	百万€	866	1,243	2,809	1,324	378	101
常勤労働者	人	78,455	83,601	93,841	92,773	85,066	83,859
女性労働者	%	41.9	41.9	42.2	43.5	43.7	43.7
管理職労働者	人	835	861	873	891	904	892
グループ内研究者	人	—	—	—	—	—	1,293

	単位	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
総収入	百万€	14,832	12,791	12,108	11,949	12,110	12,033
純投資額	百万€	194	317	392	345	317	457
常勤労働者	人	83,569	73,985	74,060	74,048	74,335	73,635
女性労働者	%	43.0	43.0	43.1	43.0	43.0	42.9
管理職労働者	人	872	872	812	810	810	810
グループ内研究者	人	1,885	1,742	1,679	1,679	1,774	1,921

（注）数値は各年末現在。

（出所）モンドラゴン協同組合グループ Annual Report 各年版。

図 6-1 常勤労働者数の推移

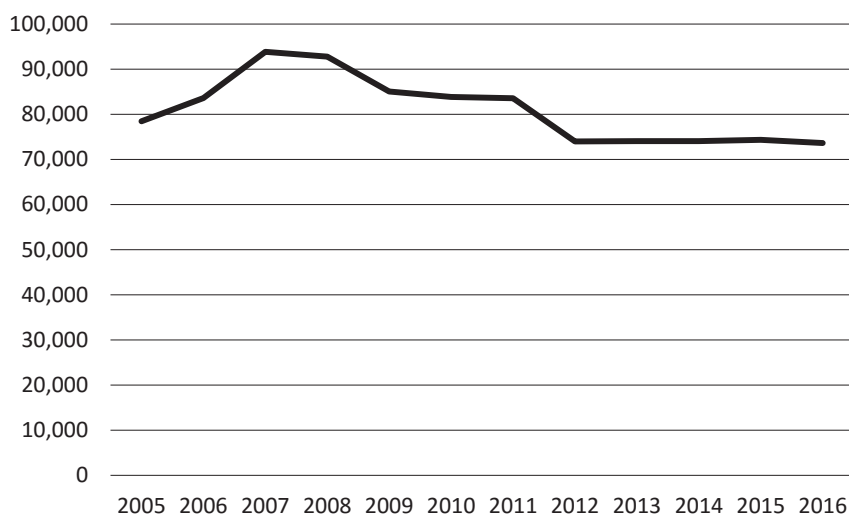


図 6-2 管理職労働者数の推移

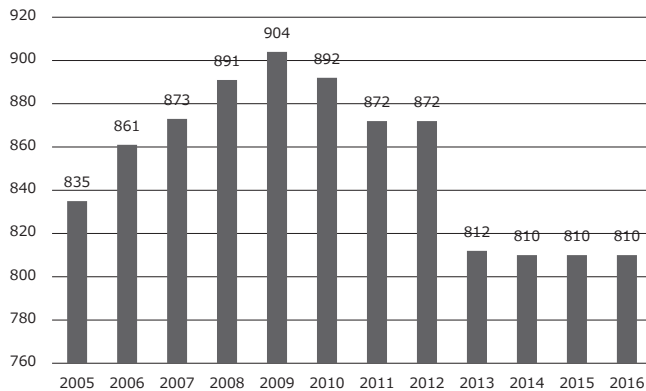
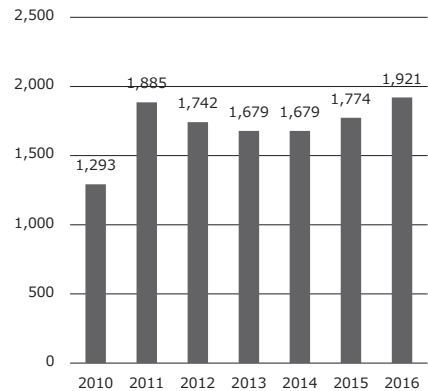


図 6-3 グループ内研究者数の推移



3 モンドラゴン協同組合グループに共通する組織構造

モンドラゴン協同組合グループにはほぼ共通する組織の構造は次頁図7のようになるが、グループ全体の意思決定等は次のようになっている。

- ・総代会 General Assembly は、全体の今後の戦略を決定する。戦略目標は「社会の発展」「雇用創出」であり、原則は「連帯と民主主義」であり、決定権は労働者組合員にある。総代会では、各組合の労働者数に比例した人数の執行者（理事）を選任する。
- ・理事会 Governing Council は、執行統括責任者（General Manager = CEO）を選任する。
- ・運営委員会 Management Council は、CEO が組織し、各部長 Manager を通じ運営する。

モンドラゴン協同組合グループ全体の総代会は 101 の協同組合で開催する。総代会と理事会 Governing Council、その下に運営委員会 Management Council があり、この紐帯に執行統括責任者 CEO が置かれている。

グループ全体の総代会には第 1 段階の協同組合が参加するが、総代には産業部門ごとに設置され第 2 段階の協同組合からではなく、第 1 段階の協同組合から組合員数にほぼ比例した員数を選出する。

産業部門別に第 2 段階の協同組合を設定するのは、部門内の協同組合を相互に支援するため、規模の経済を生かすため、ノウハウの共有のため、共通の開発プロジェクトを創設するため、製品の競争を避け棲み分けるためである。第 2 段階の産業部門別協同組合の業務は、理事長と副理事長、それに 2～3 人の秘書や補助員で行い、給料はその秘書や補助員だけに支払われ、役員は第 1 段階の協同組合によって賄われる。

4 モンドラゴン協同組合の各種ファンドと地域との関係

(1) モンドラゴン協同組合グループの義務

モンドラゴン協同組合グループに加盟する協同組合・企業の義務として、総利益の段階と純利益の段階の 2 段階で算出される利益金から、つぎのような拠出義務がある⁽³²⁾。

(32) 基金造成に関する記述は、2017 年 2 月のモンドラゴン本部広報担当 Ander Etxeberria 氏からの提供資料とヒアリングに基づく。

```

graph TD
    subgraph "Supreme Board  
最高決定機関"
        GA[General Assembly  
総代会]
    end
    subgraph "Running Board  
組織運営機関"
        GC[Governing Council  
理事会]
    end
    subgraph "Executive Board  
事業執行機関"
        GM[General Manager  
執行統括責任者 = CEO]
    end
    GA --- GC
    GC --- GM
    GM --- AA[Accounting Auditors  
会計監査人]
    GM --- SC[Social Council  
社会評議会]
    GM --- MC[Management Council  
運営委員会]
    AA --- WC[Watchdog Committee  
監査委員会]
    SC --- AB[Advising Board  
顧問会議]
    MC --- D1[Department A Manager  
A部門責任者]
    MC --- D2[Department B Manager  
B部門責任者]
    MC --- D3[Department C Manager  
C部門責任者]
    MC --- D4[Department D Manager  
D部門責任者]
    MC --- D5[Department E Manager  
E部門責任者]
  
```

すなわち、加盟協同組合・企業は、
「総利益から」総利益の10%を「Investment Fund（投資準備基金）」に、
同じく、2%を「Education fund（教育基金）」に、
同じく、2%を「Solidarity fund（連帯基金）」に、
それぞれ拠出を要する。

そして、残った純利益の30%については、モンドragon協同組合グループの義務として労働者組合員にあっては「出資金」用途として、非組合員労働者に対しては「給付金」として分配される。

これに加えてさらに、モンドragon協同組合グループの産業部門別の基金造成がある。それは総利益の15～40%の範囲で産業部門ごとに基金を造成するよう加盟協同組合・企業に要請しているものである。実際に、自動車産業部門では加盟協同組合・企業の赤字補てんを目的に、連携して第2段階の協同組合を組織し、そこに毎年、総利益の20%を基金造成している。

前記の総利益から供出される Investment Fund の目的は、①新規協同組合創設への出資、②傘下協同組合企業の赤字の補てん、③新規ビジネス開発への充当、④国際活動への充当、といったものである。また、Education Fund（教育基金）は主にモンドラゴン大学等に、Solidarity Fund（連帯基金）はグループ内の支援にそれぞれ向けられる。

なお、金融機関のラボラール・クチャの基金造成では、総利益額の「25%⇒Solidarity Fund（グループ内に残し、グループ支援に使用）」が一般の協同組合とは異なり、純利益額の「10%⇒Social Fund」はほかの協同組合と同様である。

ところで、法律に基づき基金造成が義務付けられることと関係するのは、協同組合が支払う法人税の税率が一般企業に比べ低率となる点である。反対にもし、2つの基金の造成を怠れば、協同組合であっても一般企業と同率の法人税が適用となる⁽³³⁾。

2013年時点で、スペインの税法に基づく法人税率は、一般企業＝純利益の35%、協同組合＝純利益の20%。バスク自治州の税法に基づく法人税率は、一般企業＝純利益の28.6%、協同組合＝純利益の20%である。

なお、さらに低率の法人税の適用もある。それは協同組合で働く人の80%以上が労働者協同組合員であると、スペイン中央政府もバスク自治州も法人税率はそれぞれ10%となる。この優遇措置は労働者を協同組合員に迎えるためのインセンティブとして機能していると考えられる。

(2) 労働者組合員と出資金⁽³⁴⁾

労働者組合員の最低出資額は15,000ユーロ（2011～17年現在）である。最低出資金15,000ユーロの基準は、通常、グループの協同組合企業の一番給料の低い人の年間給料を基準とする。ただし、労働者の給料にそれほど大きな差がないことに留意する必要がある。

労働者組合員の出資の方法には、つぎの2つがある。一つは、給料から24～36カ月間（2～3年間）の天引きにより出資金を造成するものと、もう一つは、労働者組合員がLaboral Kutxaからの借入（5年据え置き、10年返済）により出資するものである。

なお、出資金15,000ユーロは、退職時には1,500ユーロが協同組合に帰属し、残りの13,500ユーロが出資者に戻される（例えば、出資金50,000ユーロであっても△1,500＝48,500ユーロとなる）。これは、協同組合が存続することに意義があり価値がある（going concern）との考えからである。

また、モンドラゴン協同組合グループの最低賃金と最高賃金の割合はつぎの通りである。

- ・労働者組合員1,000人以下のほとんどの協同組合・企業は、最低賃金1.0：最高賃金4.5。
- ・労働者組合員1,000人以上の大規模な協同組合・企業は、最低賃金1.0：最高賃金6.0。

この経緯の概略は、1956年「単純労働1.0：管理労働3.0」に設定し、1974年「最低賃金1.0：最高賃金4.5」に変更し、1991年「最低賃金1.0：最高賃金6.0」に変更して、2017年現在に至っている。

(33) 税率に関する記述は、2012年10月と2013年1月のモンドラゴン本部広報担当 Mikel Lezamiz 氏および2017年2月の Ander Etxeberria 氏からのヒアリングに基づく。

(34) 以下の組合員出資金と賃金に関する記述も、注(33)に同じ。

5 モンドラゴン協同組合グループの地域展開

1 流通サービス部門でのグループ支援⁽³⁵⁾

モンドラゴン協同組合グループが地域でどのような役割を果たしているのか、実際にグループ内のいくつかの協同組合の活動から見てみよう（表 10 参照）。

表 10 モンドラゴングループの第 2 段階協同組合 Erkop（エルコープ）の傘下協同組合

給食サービス協同組合	
AUSOLAN アウソラン	給食製造・ケータリング（州内最大、国内 4 位）・工場清掃 組合員 9,500 人、労働者 1 万人 32 万食／日供給、販売額 2 億€／2016 年（利益 700 万€）
農業協同組合	
BEHI-ALDE ベヒャルデ	酪農：組合員 18 人
MIBA ミバ	飼料製造・農機具販売：組合員 15 人（組合員半数、非組合員半数） 飼料製造州内最大（販売 4,000 トン／月）販売額約 1,600 万€／年
BARRENETXE バルネツェ	ハウス野菜・水耕野菜・露地野菜 就業者 100 人、うち組合員約 20 人、従業員約 80 人（主にアフリカ移民） 畑：45ha（州内 7 カ所）、オーガニック生産：販売額約 300 万€／年 エウスコラベル（原産地表示）で販売
UNEKEL ウネケル	ウサギ（5 万羽）飼養・肉販売：就業者 5 人（4 人組合員） 現在ウサギ肉安価で赤字、アヒル肥育に転換中（卵は中国に販売）

（注）2012 年 9 月の Mikel Lezamiz 氏、および 2017 年 2 月の Javier Goienetxea 氏からの聞き取りに基づく。

（参考）モンドラゴン非加盟の農協の例

KAIKU カイク	酪農 200 戸の組合員、労働者 400 人を雇用する 労働者は非組合員の農協ゆえ MCC 非加盟
WINO ウィノ	ワイン（員数不明） 労働者は非組合員の農協ゆえ MCC 非加盟

（注）2017 年 2 月の Javier Goienetxea 氏からの聞き取りに基づく。

モンドラゴングループの流通サービス部門の一員で第 2 段階の部門協同組合 Erkop（エルコープ）とその傘下の協同組合の例である。

Erkop には 5 つの協同組合が所属し、つぎの 3 つの役割を持つ。一つは、モンドラゴン協同組合グループ傘下の協同組合を同一の戦略方向に導くことであり、そのために 5 つの協同組合に対して、経営アドバイスやコンサルタントの業務を無料で提供し、また人事支援や資金貸付を行う。もう一つは、5 つの協同組合グループ内でまず利益を配分することである。さらに、5 つの協同組合の部門代表として、これら協同組合のために行政組織に必要な資金援助の要請をしたり、そのため

(35) モンドラゴン協同組合グループ総会議長でありかつ Erkop 会長でもある Javier Goienetxea 氏からの聞き取りに基づく（2017 年 2 月）。

の政治家への働きかけなども行う。利益配分については、部門最大の Ausolan（アウソラン）で大きな利益が出るので、これで部門内の弱小の協同組合の赤字を補てんするケースがある。

Erkop の事務局は会長と事務局員の 2 人のみが常駐する。その 2 人の給料の負担は 5 つの協同組合が 50%、モンドラゴン協同組合グループが 25%、バスク自治州の協同組合連合の ERKIDE（エルキデ）が 25%となっているが、部門内の小さな協同組合は費用負担が困難である。

部門内最大の協同組合 Ausolan の設立を促したのは、アリスメンデ・アリエタ神父であった。当時、女性たちは結婚すると仕事を辞めて子育てや家事に専念したが、神父は女性たちにも職を与えるべきと考え、Ausolan を設立した。したがって以前の Ausolan の労働者は全員が女性であった。現在、Ausolan の労働者は約 1 万人で、業務は給食製造（32 万食／日）、ケータリング（州内最大、国内 4 位）、工場の清掃である。

エルコープの中で Ausolan が最も利益を生み出しており、2016 年の売上が約 2 億ユーロ、利益が 700 万ユーロであった。その利益で Unekel（ウネケル）のような弱小の協同組合の赤字を補てんしている。なお、Behi-Alde（ベヤルデ）と Barrenetxe（バレネチェ）の 2 つの協同組合は、EU の援助を受けておりそのおかげで赤字ではないが、その援助が無ければ経営が維持できない状況である。

1984 年に設立された Erkop は、数年前までは現在よりも大きなグループであった。グループ内にチーズの製造販売をしていた協同組合 Lana（ラナ）があり、またナバラ県に野菜の缶詰製造販売をしていた協同組合の Ian（イアン）があったが、Lana はチーズ製造を中止し、Ian は Erkop から脱退、さらに加盟していたワインの製造販売協同組合もが脱退した。

Behi-Alde が設立される以前には 1960 年代に設立された Lana があった。当時から Lana はモンドラゴングループの一員で、組合員は労働者組合員と生乳を納入する農家組合員から成っていた。1980 年以前に Lana は生乳生産と肉牛生産、および木材生産をしていた。1980 年に酪農が主体の Behi-Alde を設立し、15 ～ 17 人の組合員で構成してきた。現在も Lana は木材生産・製材の協同組合として存在し、モンドラゴングループの一員である。

Lana も Behi-Alde も、当時の Caja Laboral（カハ・ラボラール）の起業促進部門の働きかけによって協同組合として設立された。

現在、Behi-Alde が使用している 300 ha の農地や山林はすべて Laboral Kutxa が所有しており、Behi-Alde は毎年、Laboral Kutxa に賃借料を支払っている。また組合所在地から少し離れたところに 50 ha の農地を使用しているが、それは Erkop の所有である。Laboral Kutxa が土地を所有するのは、1980 年代に Caja Laboral が周辺の個人農家に対する教育のため松林だった 100 ha の土地を地元の複数の農家から購入したことが始まりである。しかし個人農家は農業で利益が上がらず徐々に農外で兼業化したため、Caja Laboral が少しずつそれを購入し計 300 ha となった（Lana 協同組合の時代に土地は保有しておらず、農家の生乳を集荷販売するだけであった）。土地以外の牛や機械、建物等々は Behi-Alde の所有である。

このほか、Barrenetxe はバスク内 7 カ所でオーガニック野菜の露地栽培と水耕ハウス栽培を行う。労働力は約 100 人で、組合員が約 20 人、ほかに約 80 人の雇用労働者（多くがアフリカ系移民）、EU のエスコラベル表示で販売する。また Miba（ミバ）は家畜飼料（4,000 トン／月）の製

造販売、農機具販売を手がけ、労働力が約 15 人（組合員半分、非組合員半分）といったところであり。バスク自治州内では最大だが、スペインではごく小さい規模の協同組合である。さらに労働力が 5 人（うち組合員 4 人）の Unekel はウサギの飼養を行うが、現在ウサギ肉が安価で赤字経営のため、アヒル飼養に転換中である（フランス企業のノウハウを利用し、卵を中国に販売）。

以上のような Erkop に所属する協同組合の特徴は、そこで働く労働者が組合員になっている点で、他の農協の場合はその経営者が組合員になっているところと異なる。世界的に見ても、労働者が農業協同組合の組合員になっているのは稀であるという。モンドラゴン協同組合グループは、工業生産が中心であるため農業部門のボリュームが小さく、また肥沃な平地が少ないうえに機械化が困難であるため、バスク地方において農業で利益を生み出すことは大変難しいという。バスク地方のほとんどの食べ物が地域外から流入する。移入産物よりも生産量が多いものは、卵とミルク、ワイン（特に多い）ぐらいである。

2 研究開発部門と起業支援⁽³⁶⁾

前述したように、Laboral Kutxa は基金を独自に造成している。これは Saiolan（サイオラン）の起業支援と同様のところに向けられる。しかし Saiolan 自体は株式会社であり、第三者や企業に自分たちの企画を提案したり、反対に提案を受けて、いずれも起業につなげる仕事をする。Saiolan は 30 年前に、モンドラゴン大学から生まれ、当初は新しい企業を創りたい学生を中心に先生たちが支援する形ではじめた支援機関で、名前には「Saio = 試み」「lan = 仕事」の意味がある。こうして Saiolan は、年間で平均 10 の起業を支援している。これに対し Laboral Kutxa の基金は、希望を受け、それに対応・支援、つまり起業するところに資金援助をする。2016 年には小さな起業を含め 330 が起業して、622 人の雇用が生まれている。これら 2 つの機関の起業支援先は必ずしも協同組合である必要はない。

これに対し、Ikerlan（イケルラン）の支援で起業するところは協同組合でなければならない。Ikerlan は協同組合として起業するところだけを支援する。モンドラゴン協同組合グループの研究開発部門の一つが Ikerlan で、1974 年に設立されたグループ最大の研究機関であり、広範におよぶ研究（ナノテク、エネルギー、健康、等々）を行っている。グループの他の研究機関を統括することはしないが、バスク地方で最大の研究機関ゆえにグループ外の研究機関の依頼にも対応する。これに対し、同じ研究開発部門に属するほかの研究機関は、ほぼ一つの分野に絞った専門研究（車の樹脂、車の鋳物、等）に従事している。通常、Ikerlan は、単純に補助金を受けるのではなく、EU やスペイン政府、バスク自治州政府といったところの研究プロジェクトを競争入札で獲得する。したがって、Ikerlan の事業費の約 3 割がそうした競争入札によるもので、残り 7 割がモンドラゴン協同組合グループによって賄われる。

3 モンドラゴン協同組合グループ内の相互支援

モンドラゴン協同組合グループ内での相互支援で筆頭にあげられるのは、金融部門に属している

(36) 注 (33) に同じ。

がグループの共済組織である Lagun-Aro（ラグンアロ）である。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。通常、モンドラゴンの労働者組合員とその家族の医療福祉と年金等の社会保障を支えるシステムを提供する。その Lagun-Aro がグループ内の相互支援で本領を発揮したのは、既に知られている産業部門の「FAGOR Electrodomesticos ファゴール・エレクトロドメスティコス（以下「ファゴール ED」）」が 2013 年 11 月に破綻してからである⁽³⁷⁾。

それ以前からファゴール ED が赤字を出してもグループとして資金支援をしていたが、支援をストップした結果、破綻した。その結果、モンドラゴングループに約 3,000 万ユーロ（36 億円／€：120 円）の損失をもたらした。その後、ファゴール ED の海外のプラント工場等の資産はすべて売却され、国内のプラント等は主として Ulgor（ウルゴール）などモンドラゴングループ同種部門の協同組合等に売却された。ファゴール ED は、最盛期に 4,400 人が働いており、うち 4,000 人が組合員、400 人が臨時契約社員であった。破綻時点の労働者は約 2,000 人（うち、約 150 人は臨時契約社員）であったが、それら 2,000 人が職を失った。

破綻後に 1,850 人は一時帰休となり、Lagun-Aro から失業保険を受給した。また臨時契約社員の約 150 人はスペイン中央政府の失業保険を受給した。モンドラゴン協同組合グループは、1,850 人の仕事を探し、新たな職の創設を模索した。3 年後の現在、1,850 人のうち約 100 人が未就労（2017 年 10 月まで Lagun-Aro の失業保険受給可。それ以降、未就職の場合、Lagun-Aro の規則を変えるかどうか未定）で、残る約 1,750 人は、そのうちの何人かは補償金を得て引退し、それ以外の人はモンドラゴングループの協同組合ないし企業に再就職している。ただし、約 1,750 人の出資金はすべて失われてしまった。Laboral Kutxa の例では、破綻したファゴール ED の組合員の何人かを出資金免除で受け入れたため、Laboral Kutxa の一人当たりの出資金がその員数分だけ減額となっている。なお、破綻後、モンドラゴンの街の中にはまだ強い不満が残っており、現在も休日になると街にデモがくりだす姿が見られる⁽³⁸⁾。

4 2016 年総会を契機にガバナンス等で新たな展開

(1) ガバナンスの変更

ファゴール ED の破綻を契機に、モンドラゴン協同組合グループとしては赤字を出すところに追加的な支援をしないという方針転換を最近時の 2016 年総会で決定した。2016 年の総会のキーワードは、EXIGENCIA（要求）と RESPONSABILIDAD（責任）で、それは無限の SOLIDARIDAD（連帯）はしないというガバナンスに関わる決定である。

また、各種の基金についても、従来、モンドラゴン協同組合グループの基金の管理はグループ内の人間だけであった。今後は、基金管理に外部の人を招き入れることになった。それは管理というより基金をどこに投資すればいいかを決めるために外部の人間を招聘するということである。そこには、基金による投資要求（無駄遣いや利益）のレベルを高め、将来性のないところに基金を投資しないという意味が込められている。これもファゴール ED 破綻の反省が映されている。

(37) この詳細については、坂内（2014）を参照。

(38) 2017 年 2 月の Ander Etxeberria 氏からのヒアリングに基づく。

協同組合グループ総会議長 Javier Goienetxea 氏によれば、外部の人には既存の企業の出身者が想定されており、さらに基金を大きくするためスペインや EU の金融機関と提携することになっている。それは単なる銀行ではなく、スペインでは ICO（スペイン開発金融公庫（Instituto de Credito Oficial⁽³⁹⁾）、EU では EIB（欧州投資銀行 European Investment Bank⁽⁴⁰⁾）を想定している。また、「基金を大きくする」とは、ソリダリティ基金（グループ内協同組合の赤字補てん）では、赤字の内容を厳しく監査し、将来性を確認して判断することであり、インベストメント基金（投資）では、より利益のあるところに、新規分野（これまで健康、エネルギーには進出していない）も含めて投資する。

（2）部門内協同組合のグループ再編

同じく、Javier Goienetxea 氏によれば、これまでの経緯を辿ると、ある時期にはモンドラゴン協同組合グループは地域を中心に組織されていた。それから産業部門ごとに再編された。産業部門ごとに組織されてから、この地域での重みが弱まったので、再度、地域に重点を置いた組織再編することに 2016 年の総会で決定した。もう一度、地域に密着した組織に変えてゆくことになるという。

例えば、以前に、Ularco（ウルルコ）⁽⁴¹⁾があり、Ularco に加盟していたグループの協同組合はモンドラゴン地域の、電化製品、工作機械、鋳物製造のグループだったように、製品グループではなく、地域ごとに組織されたグループである。そのように再編するのであるが、それは上からの再編でなく、地域ごとにできてくる形の再編である。それは協同組合だけのグループではなく、ほかの機関や組織（市役所、株式会社、等）も参加したグループが想定されており、異なる機関や異なる分野が協力することになる。バスク語の普及のための協力や、地域に関わる教育を強化するための協力活動、地域の失業率を低くするための活動などが含まれる。そのために協同組合だけでなく行政やほかの企業も入った協力体制を想定しているという。

まとめ

ここまで見てくると、前述の 2016 年の総会において、グループ内の有力協同組合の破綻を契機

(39) スペイン開発金融公庫（Instituto de Credito Oficial：ICO）は 1971 年に当時の国有銀行の統括のため設立された政府系金融機関で、現在マドリッドに本部を置いている。1988 年に法的に国有銀行と定められた。その主な事業目的は、スペインの発展に寄与し、多くの国民が国富を享受できるようにする経済活動を促進することとされている。インペリアル・マーケットデータ HP より。

(40) 欧州投資銀行 EIB（英：European Investment Bank）と略される。1958 年発効のローマ条約によって設立された。本部はルクセンブルク市のキルヒバルク地区に置かれている。

欧州投資銀行は、EU 域内における産業や中小企業の国際競争力の向上、環境保全、エネルギーの安定供給に貢献する事業やヨーロッパの統合に資する基盤整備に関する事業に対して融資を行っている、いわゆる政策金融機関である。EU 域内における中小企業支援は主に中長期融資が中心であり、リスクキャピタルと保証業務については、欧州投資銀行と EIB グループを形成する欧州投資基金（European Investment Fund：EIF）が担当している。ウィキペディアより。

(41) Ulgor を中心にした 4 つの協同組合から成る最初にできた第 2 段階の協同組合。

として、モンドラゴン協同組合グループが地域との関係を密接にする方向へと方針転換したように理解される。はたして、モンドラゴン協同組合の地域との関係や役割は具体的にどのようなものだろうか。以下では、これまで見てきたバスク自治州やギブスコア県、あるいはアルト・デバ地域において、モンドラゴン協同組合グループがどのような役割を持っているのかをまとめてみたい。

前編で見たように、平坦地が少なく溪谷盆地が点在する地に住むバスク人あるいはバスク国の人々は、中央政府と対峙し、長年にわたり「Fuero フエロ」に集約される自治権の回復に苦闘した。それだけにバスクというアイデンティティを強烈に意識しており、それがあってこそ権利や領土を守ることができると考えている。これはここに登場した Javier Goienetxea 氏や Ander Etxeberria 氏をはじめ、モンドラゴンで会った人たちが異口同音に伝えている。

また、ビスカイヤ県とギブスコア県を中心に鉄鉱石が豊富に産出したことから、重工業を梃に機械工業が発展して、多くの企業や協同組合が誕生した。産業の発展とともに第二次世界大戦後から2県の人口急増がすなわちバスク自治州の人口増として表われ、現在に至るまでその規模をほぼ維持している。その後、重工業から組立機械、電化製品、金型、自動車部品、エレクトロニクス、とバスクの産業構造は時代とともに変化してきているが、その変化の要となっているのは、時代の変化に柔軟に対応するための研究開発であり、それに対する様々な投資である。

このように工業の発展の中で、株式会社等の形態も決して少なくないものの、バスクの人々は工場労働が中心の協同組合を組成してきた。ここにも「自分たちで組織化」し、「自分たちの問題を自分たちで解決・決定」という「Fuero フエロ」に象徴されるアイデンティティがバックボーンにある。現に、バスク自治州内では2つの県を中心に労働者協同組合が多く展開する。協同組合さらに労働者協同組合の展開が少なくないのは、前述したようにバスク自治州やスペイン中央政府の法人税の軽減も一役買っている。この地にあつて、モンドラゴン協同組合は労働者協同組合の代表的存在であることから、各種の協同組合関係機関にそれぞれ代表を輩出してきている。

モンドラゴンの協同組合の多くは、組合員が労働者であり所有者である労働者協同組合である。所有者は協同組合を売ることもできる。資本企業であれば、経営の苦しい時にはその株主はそれ以上の投資を望まないし、場合によっては企業閉鎖の可能性もあり、労働者が失業する可能性がある。労働者協同組合であれば、労働者が仕事を継続できるうえに経営に参加することもできる。加えて、モンドラゴン協同組合の広報担当者によると、協同組合の使命はさらに良い社会を作り上げることであり、それを実現するのに大事なことが良質の仕事を創り出すことである。これは現在でも50年前と同じ考え方が受け継がれているという。

モンドラゴン協同組合グループは、法規制に基づく基金の造成のほかに、各種の基金を造成している。そしてすべての協同組合の利益から集まる巨大な基金は、重要なプロジェクトと新たな起業に使用される。モンドラゴン協同組合の地域に対する最大の貢献は、その基金を地域で使うこと、と単純化して理解したとしたらそれは的確ではないであろう。さらに、モンドラゴン協同組合はグループ内で相互に助け合える仕組みを作っているが、それが第一義的な目標でもない。広報担当者が言うように、協同組合が地元で職を作り、その結果として地域の所得を向上させ、失業率を下げる、という社会経済との連関で捉える必要がある。

1970年代の不況の時代にあつても、モンドラゴンでは雇用が維持されたといった歴史的評価を

待つまでもなく、モンドラゴンでは、毎年、100 前後の協同組合が創設されている。協同組合が新たな職を絶えることなく創り出している。そのために基金を造成し、起業に対する支援と研究開発に重きを置き、新規事業の創出に物的・人的に資源を傾注する。こうした姿が浮かびあがるモンドラゴン協同組合の地域における役割は、協同組合という器を創り、そして仕事を生み出し、さらにそれらを維持するということにある。まさに地域の Going Concern である。モンドラゴン協同組合グループの組織理念が地域で重要な役割を果たしている。

(ばんない・ひさし 一般財団法人農村金融研究会主席研究員)

【謝辞】

本稿は、合田素行（法政大学・当時）・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人による数次のモンドラゴン協同組合グループ現地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ものであり、前3氏には、改めて、ご協力に感謝を申し上げる次第です。

【参考資料】モンドラゴン協同組合グループの現在までの経緯

1950 年代～

- 1956 年 ウルゴール Ulgor, 倒産した会社を買収し石油ストーブを生産。
- 1957 年 Ulgor から名称変更「Fagor Arrasate」（プレス機械製造）。
- 1957 年 Funcor（鋳物製造）。
- 1957 年 San Jose（消費生活）。
- 1959 年 カハ・ラボラール Caja Laboral Popular：協同組合グループのための銀行。
- 1959 年 ラグンアロ Lagun-Aro：組合員の病気治療と保険を内容とした社会保障サービス。
- 1961 年 農業協同組合ラナ Lana：ミルク製品、木材などの生産販売。
- 1965 年 ウラルコ Ularco：4つの協同組合（ウルゴール中心）から成る最初の協同組合グループ。
- 1965 年 アウソラン Ausolan：給食サービスや清掃などを中心に女性に労働の場を提供。
- 1966 年 勤労学生協同組合アレコップ Alecop：技術専門学校の学生労働者に学費や寮費の支払いを可能にしかつ教育機会の提供。
- 1969 年 消費協同組合エロスキ Eroski：バスク地方の9つの消費協同組合が経営難、カハ・ラボラールに救済を求め、7つが合併・設立。
- 1969 年 カハ・ラボラール内に企業部 Empresarial Division を創設。

1970 年代～

- 1974 年 イケルラン Ikerlan：工業技術の研究開発機関（1982年からバスク州政府が年間予算の半額を補助。外部の私企業にも開放）。
- 1970 年代中期 オタロラ Otalora：経営者の養成および協同組合員の訓練（協同組合精神、専門的経営能力と責任感）。
- 1974 年 ストライキ事件（モンドラゴンの歴史上、唯一のストライキ事件）これを契機に、参加制度の改革。
- 1974 年 ファゴール・エレクトロテクニカの危機。
- 1978～82 年 ウルゴールの危機。
- 1980 年代中頃 アラサテ（工作機械メーカー）やスビオラ（木工用機械メーカー）の危機。
- 1981 年 エロスキの最初のハイパーマーケット（大型店舗）を開設。
- 1984 年 社会協議会に理事会と交渉できる権限を付与。
- 1980～85 年 第2次石油ショックを機に、モンドラゴン協同組合システムの再検討（カハ・ラボラールとラグン・アロ中心の連携対応。カハ・ラボラールと各協同組合がアソシエーション契約 contract of association 締結。カハ・ラボラールが全体の秩序を統制）。

- 1984 年 カハ・ラボラール内「企業部」を LKS : Lan Kide Suzutaketa に変更。
1987 年 第 1 回協同組合連合総会で協同組合「10 原則」承認。
1989 年 第 2 回協同組合連合総会で「教育と協同組合間協力のための基金」創設。

1990 年代～

- 1991 年 第 3 回協同組合連合総会：中央集権的組織構造に転換（MCC : Mondragon Co-operative Corporation に改称）。
1991 年 カハ・ラボラール内に「MCC サービス協同組合」設立。
1991 年 総会での国際化決定で、個別協同組合の離脱（ウルマ・グループ〈建設、フォークリフト生産、石油関連設備、ロジスティックス、パッキンシステム等で、世界各国に子会社、合併会社を持つ〉の 4 つの協同組合）離脱理由：国際市場での競争対応に独自の計画と取り組みの必要性や、地域に根ざした工業化の追求が MCC の部門別再編方針と対立。
1999 年 MCC として国際協同組合運動を支援のムンドウキデ財団（Mundukide）を設立。開発途上国の協同組合作りや開発を支援。

国際化対応

- 1980 年代半ばの EC 市場統合により、ヨーロッパ各地からスペインへの製品の大量流入に対抗するため、投資拡大と競争力確保の必要性高まる。
2002 年 ダノバット・グループ Grupo Danobat（1954 年に設立され研磨機、旋盤、打抜き機、加工機などの工作機械を生産し、協同組合でこの分野の最有力企業）がドイツの企業を買収、2003 年にイギリスの企業を買収。国際市場での売上高がドイツ 32%、東欧 12%、中国 10%、イタリア 9%、フランス 6% など。
2005 年 ダノバット・グループ全体の総売上高のうち海外市場での売上が 76% となる。

エロスキ

- 1990 年 バレンシアの消費者協同組合コンスム（Consum）とエロスキ・グループを形成、スペイン全土とフランスへ展開をめざし合併企業セコサ（Ceco Sa）を設立。セコサは投資会社エロスメル（Erosmer）を設立。
1991 年 エロスキ・グループが農業製品グループのエルコープ（Erkop）と結合し、生産者との垂直統合関係を形成。
1991 年 消費者運動のエロスキ財団設立（FDE）。
1995 年 株式会社ホバックを買収、97 年にセバスチャン・デラ・フェンテン（SF）を買収、その後多くの企業を買収。
2002 年 フランスの流通トップ企業アテルンマルシェ（ITM）と合併で物流企業アリデス（Alidis）を設立、ヨーロッパ市場での展開を本格化。また、イタリア、ポルトガルの消費者協同組合とインターコープを形成、事業を共同化。
2004 年時点 エロスキ・グループの施設（含、フランス）：ハイパー店舗、スポーツ施設、余暇文化施設、ATM、軽食店舗、フランチャイズ店など合計で 1,790 施設を数える。

モンドラゴン大学

- 1997 年 技術専門学校（Mondragon Polytechnic School）、イラカスル・エスコラ（Irakasle Eskola）、エテオ（Eteo）の 3 つの教育関係協同組合の支援で設立。大学自体も協同組合、教員、職員、企業・研究センター、学生が平等のステークホルダー。
2006 年 学生約 4,000 人、工学部、経営学部、人文・教育学部の 3 学部と大学院。アレコープ（Alecop）と同様、勉学と労働の並行。

2010 年代～

- 2010 年 協同組合連合総会で決議し、MCC : Mondragon Co-operative Corporation の呼称を「モンドラゴン協同組合」に改める。
2013 年 Caja Laboral が Ipar Kutxa と経営統合し、Laboral Kutxa（ラボラール・クチャ）となる（バスク自治州最大の銀行）
2013 年 FAGOR Electrodomesticos 経営破綻。
2016 年 定時総代会で、経営刷新を決定。

（資料）ホワイト&ホワイト（1991）『モンドラゴンの創造と展開』日本経済評論社、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。および、2012 年 10 月、2013 年 1 月のモンドラゴン協同組合本部における広報担当 Mikel Lezamiz 氏、2017 年 2 月のモンドラゴン協同組合グループ総会議長 Javier Goienetxea 氏からのヒアリングに基づく。

【参考文献】

- Ander Etxeberria (2017.2) Presentation on the history and current situation of the MONDORAGON Cooperative Experience.
- E. マンデル編 (1973)『労働者管理・評議会・自主管理』柘植書房。
- 石塚秀雄 (1991)『バスク・モンドラゴン——協同組合の町から』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——スペインの協同組合コミュニティ』日本経済評論社。
- 加代昌弘「スペインの地方自治制度入門」『スペイン法の泉』HP (www.kashiroman.com)
- 狩野美智子 (1992)『バスク物語』彩流社。
- 狩野美智子 (2003)『バスクとスペイン内戦』彩流社。
- 楠貞義 (1994)『スペインの現代経済』勁草書房。
- 楠義貞・戸門一衛・ラモン・タマメス・深沢安博 (1999)『スペイン現代史——模索と挑戦の120年』大修館書店。
- グレッグ・マクラウンド (2000)『協同組合企業とコミュニティ——モンドラゴンから世界へ——』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——協同組合の新しいモデルをめざして』家の光協会。
- 壽里順平・原輝史 (1998)『スペインの社会』早稲田大学出版部。
- 関哲行・立石博高・中塚次郎 編 (2008)『世界歴史大系 スペイン史〈2〉』山川出版。
- 立石博高・若松隆編 (1987)『概説スペイン史』有斐閣選書。
- 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。
- 津田直則 (2014)『連帯と共生——新たな文明への挑戦』ミネルヴァ書房。
- 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。
- 萩尾生・吉田浩美編著 (2012)『現代バスクを知るための50章』明石書店。
- 坂内久 (2014)「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——」『農林金融』2014年7月号。
- 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』みんけん出版。
- 松田恵里 (2014)「スペイン——自治州国家体制の動向——」『21世紀の地方分権——道州制論議に向けて——』国立国会図書館。
- 山根裕子 (1993)『EC法——政治・経済目的とその手段——』有信堂。
- 若松隆 (1992)『スペイン現代史』岩波新書。
- 若松隆・山田徹編 (2008)『ヨーロッパ分権改革の新潮流』中央大学出版部。
- 渡部哲郎 (2004)『バスクとバスク人』平凡社。
- 三輪昌男 (1997)『農協改革の新視点——法人でなく機能を』農山漁村文化協会。
- 自治体国際化協会編 (2002)『スペインの地方自治』財団法人自治体国際化協会。
- 全国農協中央会 (1993)『協同組合教育の源流をたずねて』
- 日本スペイン法研究会・サラゴサ大学法学部『現代スペイン法入門』嵯峨野書院。
- 日本バスク友好会「バスクの歴史」HP (<http://www.vascojapon.com/historia-vasca/>)
- 農中総研レポート (2014)『農協の役割と組織の在り方に関する基礎的研究調査報告書——ネットワーク型農協へのアプローチ』(調一 No.14) 農林中金総合研究所。