

# モンドラゴンに学ぶわが国農協改革のあり方

——スペイン・モンドラゴン協同組合企業体の事例を基にして

両角 和夫

---

はじめに

- 1 わが国農協が当面する問題と農協改革の課題
- 2 モンドラゴンの組織、事業体制の特徴と地域社会への貢献
- 3 モンドラゴンから何を学ぶか

おわりに

はじめに

## 問題意識

今日、わが国の農協は、農業問題の実態が大きく変化する中で、従来の目的、組織および事業体制のあり方を根底から見直す必要に迫られている。本稿は、こうした問題意識の下で、スペインの北部、バスク地方にあって、広範で多様な事業を行う協同組合および関連企業等が構成する企業体(Corporation) = 「モンドラゴン協同組合企業体」(以下、「モンドラゴン」と略称する)を取り上げ、わが国農協の今後のあり方、とくに地域社会の運営に積極的に関わる上で必要な組織、事業体制のあり方を検討する手がかりを得ることに主な目的がある<sup>(1)</sup>。

モンドラゴンを構成する個々の協同組合は、一人一票制などの民主的な組織原理に基づく自立した組織であり、その点では農協と変わるところはない。そして、企業体としてのモンドラゴンも基本的に同じ原理に基づき運営されている。しかし、わが国の農協は、農業を営む農家等が出資し、主に流通面で活動を行う協同組合であるのに対して、モンドラゴンの協同組合は、労働者が出資し、自ら生産活動を行う労働者生産協同組合であり、性格的には大きく異なる<sup>(2)</sup>。

---

(1) 今回のモンドラゴン(Mondragon Cooperatives Corporation)の調査は、2017年2月6日から8日までの3日間に実施した。調査には筆者の他、合田素行氏(当時の肩書は法政大学兼任講師)、西澤栄一郎氏(法政大学経済学部教授)、坂内久氏(一般財団法人農村金融研究会主席研究員)が参加した。

(2) 農協のような農村協同組合や消費協同組合と、モンドラゴンのような生産協同組合の違いについて、穴見博[1]は「両者の組合は、その組織形態を異にするが故に種類の異なる協同組合として明確に区別されねばならない」として、「こういう観点に立って、消費組合や農村協同組合などを個人主義的協同組合」、「これに対して労働者生産組合を共同主義的協同組合と呼ぶ」としている。

また、モンドラゴンの場合は、事業は大きく4分野（金融、産業、小売および知識）にまたがり、その利用者は一般の企業と同じく限定されない。これに対して、わが国の農協は、いわゆる総合農協として、信用事業、共済事業、経済事業、営農指導事業など多くの事業を兼営しているが、利用者は基本的に組合員である農家やその他の地域住民等に限定される。

このように、モンドラゴンとわが国農協は、同じく協同組合であるが、その目的と性格はかなり違う。しかし、本稿であえてモンドラゴンに注目するのは、その設立趣旨とも深く関連するが、この事例は、農協が地域社会の持続的発展へ積極的に関与する体制のあり方＝農協の地域社会運営への関わりのあり方を考える上で、優れた見本を示しているからである。

## 課題と構成

本稿の課題は、モンドラゴンの組織、事業体制の調査に基づき、わが国農協の今後のあり方を考える上で学ぶべき点は何かを探ることである。じつは、我々はこれまでにモンドラゴンをヒントに、「ネットワーク型農協」<sup>(3)</sup>という、農協のあり方に関する新たなモデルを提示してきた。本稿は、このモデルをより現実的なものにするための準備でもある。

こうした課題の解明のため、以下では次のように分析、検討を進める。

「1 わが国農協が当面する問題と農協改革の課題」では、一つは、今日わが国に見られる農業問題の性格を規定し、二つは、そこでの農協の対応の現状を概観し、三つは、農業問題に対処するために農協に求められる運営体制はどうあるべきか、いわば農協改革で最も重要と思われる課題について述べる。このことは、モンドラゴンの事例を分析する際の焦点を絞るためでもある。

「2 モンドラゴンの組織、事業体制の特徴と地域社会への貢献」では、一つは、モンドラゴンの組織、事業体制と事業実績の概要、二つは、モンドラゴンの組織運営方式および構成する協同組合が相互に協力、連帯する上で必要とされるルールの内容、三つは、金融部門、なかでも信用協同組合の果たしてきた役割、四つは、モンドラゴンの設立理念と地域社会の発展への貢献、について述べる。ここでとくに信用協同組合を取り上げるのは、それがモンドラゴンでは、日本の農協と同じく重要な役割を果たしているが、注目すべき役割も見られるからである。

「3 モンドラゴンから何を学ぶか」では、上記1および2を踏まえて、わが国農協の今後のあり方を考える上で参考になる点を整理し、何を学ぶべきかを検討する。

「おわりに」では、全体のまとめと、今後の課題について述べる。

(3) 「ネットワーク型農協」というモデルは、故三輪昌男教授がモンドラゴンにヒントを得て提唱したものである。教授は1980年代末に開始された農協の広域大型合併が、経営の安定を優先する理念なき合併であり、膨大な時間と費用を要すると批判し、「法人合併でなく機能合併」であるべきと述べ、当時進められていた大型合併が基本的には従来の農協を規模だけ大きくしたものに過ぎないとして、これに対置する新たな農協のあり方としてこのモデルを提示した。教授の構想は、総合農協を各種事業を担う事業農協群と、小学校区域程度の区域に分けたコミュニティ農協群の二つに分割し、これらをネットワークで結んで一体的に運営するものであり、そのことによって組合運営への組合員の参加と効率的な経営を図るものである。両角 [8], [10] は、こうした三輪教授の構想を受け、今日の農業問題の下では、新たな農協は、さらに地域農業および地域社会の運営に積極的に関わる必要があると考え、そこに地域運営本部を置き、次の三つの機能を持たせることを提案した。その一つは、環境と経済が両立する地域社会の構築への取り組みと地域運営に必要な実務を担うこと、二つは、参加する事業農協やコミュニティ農協の組織間調整を行うこと、三つは、その地域で農業あるいは地域産業の発展に必要な研究開発を行うこと、である。本稿で「ネットワーク型農協」は、両角の提案を言っている。

## 1 わが国農協が当面する問題と農協改革の課題

### 今日におけるわが国の農業問題

わが国のような資本主義体制の国において、基本的に自然を対象とし、かつ歴史的、社会的諸条件に規定されて取り組まざるを得ない農業は、工業等に見るような資本主義的企業経営が成立することは難しい。すなわち、農業は資本主義経済になじみにくいため、その体制に組み込むことが困難な産業である。今日においても、農業の主要な担い手が家族経営＝農家であるのはそのためである。

事実、農業あるいは農家は、資本主義体制の発足以来、工業部門に比して絶えず経済的に不利な立場におかれてきた。資本主義が成立して以降、たびたび発生した農業恐慌の下で農業、農家、農村社会が受けてきた影響を見れば、農業問題が如何に深刻な社会問題を惹起してきたのかが理解できる<sup>(4)</sup>。本稿で言う農業問題とは、このように資本主義経済が農業をうまくその体制に組み込むことができないために発生する資本主義に特有の社会問題である。

わが国の場合、昭和初期から高度成長終了期までの農業問題で、とくに問題となったのは、農家の貧困問題あるいは低所得問題であった。しかし、高度経済成長期に農産物価格が政策的に引き上げられ、その一方で大半の農家が兼業化したことにより、一部の専業的農家を除き、農家所得は都市の勤労者並みに増加、結果として、1980年代には農家の貧困問題等はほぼ解消を見るに至った。しかし近年、とりわけ1990年代以降、農業問題はその様相を大きく変え、再び深刻な社会問題として発現した。

2000年の農林水産省の年次報告『農業白書』によれば<sup>(5)</sup>、新たな農業問題はほぼ次の四つの局面で捉えられる。一つは、食料自給率の大幅低下、二つは、農業、農村社会の担い手不足、三つは、中山間農業地域の衰退、そして四つは、農業の多面的機能あるいは環境保全に果たす農業、農村の機能の低下、である。これらは言うてみれば、今日、わが国の経済体制＝資本主義体制は、農業、農村社会を国内に維持持続させることが極めて難しい状況にあることを示唆するものである。また、従来の農業問題が、主として農家の存続に関わる問題を惹起したのに対して、近年の農業問題は、農家に限らず農村地域住民、さらには広く国民全般の生活に関わる問題に転化したと見ることができる。

先に、わが国のような資本主義経済では、もともと農業を組み込むことが難しいと述べたが、今日の農業問題の内容を見ると、従来以上に処理の困難な問題になっていると言わざるを得ない。

### 農協の対応の現状

新たな農業問題発生の下、農業、農村を維持、存続する活動の中心的担い手としてとくに活躍が

(4) 農業問題と農業恐慌に関しては多くの先達の研究がある。本稿ではほとんど説明できなかったが、その実態と問題の論理については、工藤昭彦[6]を参照されたい。

(5) 農林水産省『平成12年度農業白書』では、「食料、農業、農村基本法」(1999年)の制定に向けて行われた省内における研究会等での検討を踏まえ、新しい農業問題の諸局面を的確に整理している。本稿では、ほぼ当該白書の記述に従った。

期待されるのが農協である。農協は、依然として、農村地域社会における主たる経済主体であり、かつ、農家その他住民を組合員とする最大の地域住民組織でもある。しかも、その歴史を遡れば、その前身である産業組合の時代から、当時の農業問題である農家の貧困問題に対峙して、農家が農家として存続するために、いわゆる自治村落としての村落組織をベースに設立された協同組合である。農業問題がある限り、農協がこれに対処し続けることはその基本的使命であると言ってよい<sup>(6)</sup>。

上に述べた産業組合は1900年に制定された産業組合法に基づく協同組合であり、農業問題が深刻化した1930年代の昭和農業恐慌期には、政府の支援もあって、ほぼ全ての市町村に設立された。その最大の目標は、農家が農家として存続するために必要な所得の確保あるいは増大である。また、今日見られる農協の組織、事業体制の原型は、その達成のために形成された。

こうした歴史的背景を持つ農協は、今日の新たな農業問題発生の下で、農業、農村社会の維持、存続のためにどのように活動しているのか。果たして農協は、新たな農業問題の性格を正確に把握し、活動の目的あるいは体制のあり方について必要な見直しを行い、必要な改革を行ってきたのか。結論から先に言えば、農協は、農業問題の性格が大きく変化したにもかかわらず、必要な対応を取っているとは見られない。

近年、農協は、環境問題への対処も重要事項に加えるなど目標に若干の変化は見られるものの、依然として農業所得の確保、増大を最大の目標とすることに変わりはない。たしかに農協系統組織は、農協をめぐる環境の変化に対応して新たに自己改革の方針を打ち出している。2015年に開催された第27回JA全国大会では、創造的自己改革に向けて、「食と農を基軸として地域に根ざした協同組合」の確立を目指し、3か年の重点戦略で、「農業者の所得増大」、「農業生産の拡大」および「地域社会の活性化」を基本目標とした。しかし、その後の自己改革の進捗を見る限り、農協のあり方を根底的に見直す取り組みはほとんど見られない<sup>(7)</sup>。

## 農協改革の課題

上に述べた今日における農業問題の特質を踏まえると、農協が当面取り組む必要があると考えられる課題は、とりあえずほぼ次の三つに整理できよう<sup>(8)</sup>。一つは、地域農業の担い手確保により農業の維持、存続を図ること、二つは、地域社会の維持、保全のため、農家を含め地域住民の生活安定、雇用の確保、伝統文化の保全等を図ること、三つは、地域の自然環境の維持、保全あるいはそ

(6) 斎藤仁教授は、今日の農協の前身である産業組合の時代から、農協の主な目的は、農家を農家として維持、存続されるためであり、その基盤となった組織は自治村落であることを明確に示した。詳しくは、斎藤仁 [13]、斎藤他 [14] を参照されたい。

(7) 今日、政府の主導の下で農協改革が進められており、改革の方針の大半は2016年の農協法の改正に盛り込まれた。また、農協系統組織も政府の指導に対応する形で、2015年に開催された農協全国大会等で、積極的に自己改革のあり方等を打ち出している。政府の改革は、小泉政権から進められてきた規制改革の延長上にあり、農協が専業的農家の要望に応えることができることを目指した改正が中心的課題であるが、一方で協同組合の原則である非営利原則を外すなど問題も少なくない。今日の政府および農協系統組織が取り組む農協改革については、別途、稿を改めて論じることにしたい。

(8) 農協が取り組むべき課題については、過去に両角 [9] がある程度整理している。しかしこの問題について詳しくは、近く別稿で論じることにしたい。

の修復等である。要すれば、これらは如何に地域農業あるいは地域社会の維持、存続を図るかに関わる課題と言ってよい。したがって、農協がそこで本来的に問われることは、果たして、地域農業あるいは地域社会の運営に積極的に関わることができるかどうか、いわば農協の地域運営体制のあり方であり、さらには農協の組織、事業体制のあり方であろう。

こうした問題意識で、わが国農協の地域運営への関わり方を見ると、地域農業あるいは地域社会の運営に関わる責任部署を持つ農協はほとんどないことが分かる。我々が東北大学で行った全国を対象とした調査結果によれば、農協による地域運営への取り組みに関して「とくに問題はない」とする農協（24%）はごく一部に過ぎない。その一方で、「地域活性化あるいは地域をマネージする中心部署が必ずしも確立していない」（45%）、および「地域活性化の取り組みに向けて、各事業間の調整が必ずしもうまくいっていない」（30%）とする農協が大半を占める。これらのことから、多くの農協では、地域社会の運営に関わる責任部署を持たず、またそれ故に総合農協の強みである各種事業兼営のメリットを発揮できる体制にないのが実態であることが窺える<sup>(9)</sup>。

こうした実態を踏まえると、仮に今後、農協が地域社会の持続的な発展に貢献するために、地域社会の運営に関わる中心的な部署を設置するにしても、そこでなすべきことは具体的に何か、そして、各種事業間の協力、連携の体制をどのように整備すればよいか、そのあり方を検討する準備すらできていない農協が大半を占めるのが現状と言ってよい。

以上を勘案すれば、今日、農協改革で最も優先して取り組むべき課題は、農協が地域社会運営に積極的に取り組むことのできる体制の確立であり、そこで必要とされる組織、事業体制の改革であろう。

## 2 モンドラゴンの組織、事業体制の特徴と地域社会への貢献

### モンドラゴンの組織、事業の概要

はじめに、モンドラゴンの組織、事業体制の概要を紹介する。モンドラゴンは、2016年現在<sup>(10)</sup>、企業体を構成する協同組合が101、子会社が32（事業所等では11,000か所）、総所得は121億€（1兆5730億円、1€=130円で計算、以下同じ）に達する。

管見の限りでは、世界的に見て、こうした形態で運営される協同組合は他に見当たらない。また、労働者生産協同組合としては世界で最大規模であり、ビジネスグループとしても、バスク地方で第1位、スペインでは第10位の地位にある。ちなみに、モンドラゴンの運営本部と傘下する協同組合のほとんどはバスク地方にあり、その大半はモンドラゴン市およびその周辺に位置してい

(9) ここで示したのは、科研費研究B「再生農協が担うこれからの地域運営——地域の資源と環境との関わりの中で」（平成23-25年度、研究代表 両角和夫）の一環として実施した全国の農協を対象としたアンケート調査の結果である。配布数は782、回収は312、回収率は40%であった。調査時点は、2011年10月である。本調査の目的は、大別して、①農協が地域活性化のために取り組む事業・活動、②地域の活性化のため他の組織と連携・協力する取り組み、③農協の地域運営体制の現状と農協の持つ問題意識、である。この調査の結果については、両角 [10] を参照されたい。

(10) モンドラゴンに関する統計数値等については、基本的には執筆（2016年7月）当時最も新しい数値が掲載されている2015年の年次報告 [7] を用いた。

る。雇用労働者の地域別分布は、バスク地方で44%、スペインの他地域で40%、海外で16%である。

これらの協同組合の事業は多岐に渡る。モンドラゴンでは通常次の7部門に分類されているが、その内訳を見ると、工業部門67、金融部門1、消費者部門1、農業部門4、教育部門8、研究・開発部門15、およびサービス部門（コンサルティング、食品、保険等）5である。ちなみに、これらの協同組合には、労働者が直接設立した生産協同組合（以下、「第1種協同組合」という）に加え、幾つかの協同組合が中心となって設立した協同組合（以下、「第2種協同組合」という）も含まれる。

協同組合等の事業は、本稿の冒頭に見たように4つの分野に分類される。4つの分野別の雇用者数の内訳を見ると、工業分野44.3%、小売分野50.8%、金融分野3.5%、知識分野1.4%であり、前二者がほとんどを占める。こうした事業は、相互に協力（Inter-cooperation）し、かつ連帯（Solidarity）して行われているが<sup>(11)</sup>、そこには4つの支柱、すなわち、教育、金融、福祉および健康に関する共済および研究・開発センターが4つの分野の事業を支えるという特色ある構造が見られる。以下、これら4つの事業分野の内容と最近の実績を概観しておこう。

第一に、工業分野について。この分野には、自動車シャッシー・パワートレイン、工業オートメーション、部品製造、建設、エレベーター、家庭用品、エンジニアリング・サービス、機械工具、工業システム、機械設備・サービスなど多様な職種が含まれる。ここには、世界的にも有名な企業であるファゴール（FAGOR）グループなどがある。工業分野の総売上金額は5,015百万€、うち国内29%、海外71%、労働者数32,925人、総投資額209百万€（2,317億円）である。

第二に、金融部門について。ここには、金融と保険の二つの事業が含まれる。金融事業は現在、ラボラール・クチャ（Laboral Kutxa）が担っている。預金等の金融資産は18,753百万€（2兆4379億円）であり、バスク地方の金融機関としては第3位、スペイン国内の信用組合としては第2位の規模である。一方、保険関係は、ラグン・アロ（Lagun Aro）とセグロス・ラグン・アロ（Segros Lagun Aro）が担っている。前者は、モンドラゴンの雇用者の健康保険と年金支給（モンドラゴンのような労働者生産組合の雇用者は自営業になるため、政府の年金制度に加入できず、独自の年金システムが必要となる）、後者は、雇用者を含め広く地域の住民を対象に損害・生命等の保険事業を行っている。健康保険と年金のための総基金額は、5,798百万€（7,537億円）、生命、損害等保険事業の加入者は362千人である。

第三に、小売分野について。この分野には、スペイン国内にスーパーマーケット等約1,000店舗を持ち、近年では海外にも進出している生活協同組合エロスキ（EROSKI）、また、ケイタリングや工場等の清掃を行うアウソラン（AUSOLAN）、酪農組合（BEHI-ALDE）など5つの協同組合で構成されるエルコップ（ERKOP）などが含まれる。小売分野の総売上金額は、6,273百万€（8,154億円）、雇用者総数は37,800人、総店舗数は1,896である。

---

(11) Solidarityは、一般に連帯と訳されており、モンドラゴンでは最も重要な概念の一つである。ホワイト夫妻[16]によれば、モンドラゴンの創始者であるアリスメンディアリエータは、連帯に関して、インタビューの中で、「連帯は、通常理解しているような単なる相互の扶助ならばそんな良いものではありませんが、個々の企業の限界を超えて幅広い規模での相互関係に変換したときには良いものです」（p.284）と述べている。

第四に、知識分野について。この分野には、モンドラゴン大学および15の研究・開発センター等が含まれる。モンドラゴン大学は、モンドラゴンの創設者アリスメンディアリエータが1943年に創設した技術専門学校をベースにして、1997年に創設された非営利の協同組合立の大学である。メインキャンパスはモンドラゴン市内にあり、学部は、工学部、ビジネス学部、人文教育学部および食料学部の四つ、学生数は4,750人である。一方、研究・開発センターの中心的存在は、これもアリスメンディアリエータの指導によって1974年に創設された第2種協同組合としてのイケルラン（IKERLAN）である。ここはスペインでも有数の研究機関であり、モンドラゴンを構成する協同組合等のもとより、地域の企業等の依頼も受けて研究開発を行うなど、必要な技術革新の推進によって地域経済の発展に大きく寄与している。そのため、バスク自治政府からも援助も受けている。これらの研究開発センターによる研究開発プロジェクトは現在20、取得特許は451、研究開発の総額は153€（199億円）、研究開発に基づく新たな製品やサービスの売上高は597百万€（776億円）に上る。

#### モンドラゴンの組織運営体制と個別の協同組合に課せられたルール

##### (1) 組織運営体制

まず、モンドラゴンを構成する個別の協同組合について見てみよう。いずれも自立した組織であり、意思決定機関として組合員総会（General Assembly）を持ち、その下に理事会（Governing Council）と執行総括責任者（General Manager）が置かれている。そこでは、これとは別に、会計監査人（Accounting Auditors）と社会委員会（Social Council）が置かれている。このうち、社会委員会は、経営者側と雇用労働者側との利害の調整を図る機能を持つ、労働者生産協同組合に特有の機関である。労働組合がないことからそれを補完する組織と言われている。

次に、企業体としてのモンドラゴン全体の組織運営体制について。協同組合で構成されたモンドラゴン全体の組織運営の基本に関わる意思決定は、基本的に101の協同組合の組合員数に比例して選出された総代会（Congress）で行われる。総代は、それぞれの組合の規模にかかわらず、最低1名選出される。現在650名である。モンドラゴンの運営に関わる基本的事項は、会長の下、常設理事会（Standing Committee）で審議され、運営の実務面は理事会が当たり、その下に実質的な運営本部に当たるMCCサービスが置かれている。

モンドラゴンの意思決定と執行体制の概略は以上のものであるが、その運営体制に関して注目されるのはMCCサービスである。

MCCサービスは、先に触れた7つの部門ごとに設立された第2種協同組合としての産業部門別組合グループ（理事長と数名のスタッフがいる程度の組織）が設立した協同組合であり、いわば第3種協同組合である。現在は、5部局体制（財務、人事、イノベーション、国際および総務）で構成され、傘下の協同組合から選抜されたベテラン職員63名が従事している。ここではモンドラゴンの取り組みの基本方向を決める原案作成や、協同組合からの資金調達・積立およびその運用、協同組合間の労働者の人事再配置、研究開発の推進、国際業務の展開等、モンドラゴンが組織的に一

体となって活動するために必要な業務を行っている<sup>(12)</sup>。

## (2) 各協同組合に課せられるルール

各協同組合が相互に協力、連帯するためのルール、すなわちメンバーとしてモンドラゴンに参加する上で課せられるルールは、概略次のようである。

一つは、協同組合間における労働者の再配置の取り決めである。これは、いずれかの協同組合が業績不振や倒産で労働者の削減あるいは解雇が必要になった場合、可能な限り他の協同組合がその人員を引き受けるためのルールである。

二つは、協同組合間の事業成果の再分配に関するものであり、部門別グループごとに適用されるルールであり<sup>(13)</sup>、内容は二通りある。一つは、その属するグループへ粗利益（税引き前）の中から15～40%の範囲で基金を積み立てること。もう一つは、モンドラゴンの企業ファンド（Corporate fund）への積み立てである。内訳は、投資ファンド（Investment fund）へ10%、教育ファンド（Education fund）へ2%、そして連帯ファンド（Solidarity fund）へ2%、である。このうち連帯ファンドは、いずれかの協同組合で損失が出た場合の補てんに充てるためのファンドである。損失を出した組合は、自助努力をした上で損失部分の8割を上限にその半分までは補てんを受けられる。

三つは、個別の協同組合における連帯（Solidarity）のための純利益の再分配である。これには三通りある。一つは、社会ファンド（Social fund）へ10%。この割合はバスク政府の法律で決められている。二つは、個別の協同組合の積立ファンドへ60%。これもバスク政府の法律で積み立てが義務付けられているが、法律上は20%とされている。三つは、労働者への還元である。これは組合員向けの分は出資の増額に振り向けられ、利子7.5%分のみが現金で支払われる。一方、非組合員向けの還元は現金で支払われる。

四つは、組合員になるための出資は、15,000€（195万円）とすること。

五つは、損失補償において連帯すること。

六つは、モンドラゴン本部（MCC サービス）にデータ報告をすること。

七つは、モンドラゴンを構成する協同組合の間では内部競争は行わないこと。

以上が、モンドラゴンにおける連帯の基本的な取り決めであり、ルールの実行を実質的に統括しているのが、MCC サービスである。

---

(12) 2016年に開催されたモンドラゴンの総代会では、本モンドラゴンの運営方針の今後の運営方針に関する重要な提案がなされた。具体的には、“MONDRAGON of the future”および“2017/2020 Socio-cooperative Policy”である。これは文中でも触れた、2013年のFAGORグループを構成する協同組合の経営破綻をきっかけに、モンドラゴンの運営のあり方を大幅に見直すことが主な内容がある。こうした提案の原案は、実際にはMCCサービスが事務局となって取りまとめたものと思われる。なお、MCCサービスの部門構成および人員数は前回調査（2015年）によるものである。

(13) モンドラゴンの担当者の説明によれば、このグループは、Automotive Chassis and Powertrain, CM Automotive, Equipment, Construction, Industrial Automation, Industrial Systems, Engineering and Services, Vertical transport, Machine tools, Components, Tooling and systems, ERKOP, Fagor Groupの13、である。これは、2017年8月に筆者がモンドラゴンの担当者Ander Etxeberria氏に確認したメールに添付されていた回答である。



### 信用協同組合の果たす役割

先に、モンドラゴンの金融部門の概要を見たが、信用協同組合の果たしてきた役割は大きくかつ独特である。以下ではその特徴的な点を見ておきたい。

まず、現在のラボラール・クチャ（Laboral Kutxa）は、モンドラゴンにあって金融業務を行う信用協同組合であり、2012年に、カハ・ラボラール（Caja Laboral）と、モンドラゴンには参加していない地方の信用協同組合イパール・クチャ（Ipar Kutxa）とが合併して誕生した。

このラボラール・クチャの前身である信用協同組合、カハ・ラボラールは、1959年、モンドラゴンの創設者アリスメンディアリエータの指導の下で設立された。設立に関わったのは、ウルゴール、アラサテおよびフンコル労働者生産協同組合とサン・ホセ（消費協同組合、当時は労働者協同組合とは提携していない）である。当時、モンドラゴンを構成する協同組合は、地方銀行から融資を受けていた。しかし、アリスメンディアリエータは、たとえそこから融資を受けられなくなっても自力で成長できるよう、必要がないとする周囲の反対を押し切って設立に漕ぎつけた。ここで留意すべきは、この信用協同組合には、融資や債務保証を行う金融部門に加え、社会部門と産業部門が設置されたことである。

このうち社会部門は、協同組合の労働者の社会福祉や保健業務を担う部門である。すなわち、バスク政府とは独自に社会福祉事業や年金の支給、あるいは組合の破産等により労働者が失業した場合に失業保険を支給することである。しかし、1967年、上に述べたように、そうした業務はラグン・アロ（Lagun Aro）に移された。

一方、産業部門は、次の二つの業務がある。一つは、協同組合の運営や新たな組合の設立のために資金を供給する場合に、必要なコンサルティング等を実施すること、もう一つは、協同組合間の連帯にとって必要な資金調達やその他の調整である。後者に関して、カハ・ラボラールは、モンドラゴンにとって最も重要な理念である連帯（Solidarity）の仕組みを構築する上で強力なリーダーシップを発揮してきたことは注目される。モンドラゴンでは、1975年に、全ての協同組合と協定を結び、それらの利益のどれくらいの割合をモンドラゴンに振り向けるか、組合間の格差をどのように規制するかなど、連帯の実効性を確保するのに必要な協同組合の守るべきルールを決めたが、これはカハ・ラボラールの主導の下に行われた。

しかし、この産業部門の機能も、1991年にそれまではモンドラゴンを構成する協同組合が単なるグループから企業体（Corporation）に転換した際に、カハ・ラボラールから分離され、運営本部としての役割は上に述べたMCCサービスに、一方、協同組合の運営や設立のためのコンサルティングの業務はLKS<sup>(14)</sup>等に、引き継がれた。

産業部門が分離されたのは、1990年以降に、スペイン中央銀行の規制の下で、金融機関が金融業務以外の活動を行うことができなくなったからである。また、カハ・ラボラールが金融業務に特化する際に、同じく中央銀行の規制で、従来は100%近くあった協同組合への融資の割合は10%に引き下げられたが、このため協同組合等は現在、資金調達のため都市銀行や地方銀行と借入契約を

(14) LKSはカハ・ラボラールから産業部門が切り離された1991年に設立された。現在モンドラゴンのコンサルティングおよびエンジニアリング部門にあり、LKSグループ全体ではスタッフが693人、売り上げは53百万€である。

結んでいる。ちなみに、現在のラボラール・クチャの運用先は、個人向けが過半を占め、次いで大中小の企業、国債等がこれに次ぎ、他には不動産投資等も見られる。

しかし、それでもモンドラゴンにおいて信用協同組合は、引き続き大きな役割を果たしている。この点に関しては、次の二つを指摘しておきたい。

一つは、協同組合への資金供給に果たす役割は依然として大きいことである。モンドラゴンの担当者によれば、例えば、ある協同組合が40百万€を調達するとした場合、その調達はほぼ次のようである。まずは、モンドラゴンのルールに従って、全体額の40%は上述の投資ファンドから支援を受ける。残り60%に当たる24百万€のうち、自己資金で必要額の10%（4百万€）を賄うとして残りは20百万€となる。このうち、2百万€は信用協同組合であるラボラール・クチャ、18百万€は一般銀行から融資を受ける。この例から見るように、主要部分は投資ファンドから供給されているが、じつはこの投資ファンドの形成に信用協同組合は大きく貢献している。やや時点は古いですが、例えば、2011年、カハ・ラボラールの粗利益は、約300百万€とモンドラゴンの中ではトップクラスであったが、その20%が投資ファンドに向けられていた（モンドラゴンの一般的ルールでは、10%であるが）。

二つは、信用協同組合が、上述のMCCサービスを財政的に支え、かつ、モンドラゴンの組織運営に積極的に関わっていることである。モンドラゴンの担当者によれば、MCCサービスの運営に必要な資金の65%が信用協同組合によって賄われている。また、上述の投資ファンドと教育ファンドの管理は、別途設立された協同組合、モンドラゴン・インベストメント（Mondragon Investment）が当たり、各協同組合から選出された9名の理事で運営されている。しかし、実際の業務はこのMCCサービスが担っている。この他、MCCサービスは、モンドラゴンの労働者等の教育・研修、あるいは見学者への説明を行う協同組合オタロラ（Otalora）の運営の実務および研修所等関連施設の提供も担っている。

## モンドラゴンの設立理念と地域社会への貢献

### (1) モンドラゴンの設立理念

先に述べたように、モンドラゴンを構成する協同組合は、労働者が出資する生産協同組合である。しかし、モンドラゴンの目的は、たんに労働者が自主的運営によって自らの雇用を確保するのに止まらず、積極的に地域社会の持続的発展に寄与することであり、こうした特徴にこそ、本稿がわが国の農協の今後のあり方を考える上で着目する理由がある。

モンドラゴンの担当者によれば、設立理念は、企業的な発展による雇用の創出、とりわけ協同組合による雇用の創出を通して、社会の富を創りだすことにある。そして、企業体としてのモンドラゴンは、バスク地方（Basque Country）に深く文化的ルーツを持ち、地域住民により地域住民のために設立された企業家的、社会経済存在であり、地域社会、競争性の改善および消費者の満足に寄与するものである、とされる。

地域社会の発展に寄与するというモンドラゴンの理念は、この設立理念等に見ることができるが、ここで注目したいのは、モンドラゴンがバスク地方に深く文化的ルーツを持つという点である。本稿では、この点について考察するゆとりはないが、おそらくこのことは、バスク地方が持つ

ていた歴史的権利フエロ（Fuero）の存在に関わると言える。

フエロはいわば法律ではなく、ほぼ13世紀以降、カステリア国（スペイン）の王がバスク地方を支配する際に、この地域の住民に尊重することを約束した彼らの持つ権利のことである。具体的には、スペインへの納税の免除（バスク地方の自主財源としての自主課税を認める）、国境での関税徴収の権利、バスク人について徴兵はしない（兵役は傭兵料を支払う）、そして、カステリアの法律を遵守しなくてもよいとする権利（Pase Foral）などである。しかしこの権利は、その後徐々に失われ、今日のバスク自治政府に引き継がれているのは徴税権のみである。これは、1978年に公布されたスペイン憲法で認められた。

おそらく、こうしたバスク人の持つ歴史的文化的なルーツあるいは矜持は、モンドラゴン設立の理念に深く組み込まれているのであろう。モンドラゴンが今日のような発展を遂げた理由について、例えばホワイト夫妻 [16] は、協同組合間の協同、連携システム等が要因であり、バスク地方の特殊な要因が大きいのであれば、モンドラゴンが示す協同組合の発展の事例は普遍性を失うとしている。しかし、モンドラゴンが実際に地域社会のニーズに応え、地域社会の持続的発展に積極的に関わってきた背景には、バスクの歴史やバスク人の持つ矜持が大きく関わると見られ、この点に関してはさらなる調査、研究が必要と思われる<sup>(15)</sup>。

## (2) 地域社会の持続的発展への貢献

モンドラゴンは、雇用と富の創出によって地域社会の発展に貢献することに創設の目的があるが、実際、そこでは毎年のように新たな雇用を生み出してきた。とくに1980年代までは、信用協同組合カハ・ラボラールの産業部門がその設立に際してコンサルティングを行い、かつ金融部門から必要な資金供給をすることで、新たな協同組合の設立を図ってきたことが雇用創出に大きく寄与している。今やモンドラゴンを構成する協同組合が100を超えるのもそうした成果である。また、90年以降は、信用協同組合の金融業務の特化や融資の規制によって、モンドラゴンは協同組合の創設には直接関わっていないが、研究開発部門による新たな製品やサービスの提供、企業規模の拡大等による雇用の創出は続いている。例えば、工業部門の実績で見ると、2014年は前年より957名増、2015年では同じく1,258名増であり、その過半がバスク地方その他スペイン国内である。

これに加えて、近年、新たな企業と雇用の創出に積極的に関わっているのが、サイオラン（Saiolan）である<sup>(16)</sup>。この組織は、モンドラゴン大学の卒業生が新たに企業を起こす際に教授達がそれを応援するためのものとして発足した。しかし今日では、バスク政府の援助の下で、学生以外で起業を考える社会人にも門戸を開放している。出資は、モンドラゴン、モンドラゴン市役所、モ

(15) バスク人がこうした矜持を持つことは、バスク自治州ギプスカヤ県デバゴエイナ地区（モンドラゴン市が含まれる）のKaldo氏およびモンドラゴンの担当者Ander Etxeberria氏からモンドラゴンの文化と歴史の説明を受けた際にも十分に窺えた。しかし、モンドラゴンの今日の成功の理由に関して、我々が訪ねたモンドラゴン大学オニャーテ校のF. Freundlic教授は、インターコープ（Inter-coop）とリーダーシップによるところが大きいことを挙げ、歴史的な背景や文化的ルーツはとくに関係がないことを強調していた。モンドラゴンをめぐるバスク地方あるいはその歴史との関係については、今後さらに検討してみたい。なお、バスク地方の歴史については、石塚 [4]、[5]等を参考にした。

(16) サイオランの説明は、2017年2月7日にIratex Ache氏から受けたものである。

ンドラゴン大学、イケルランその他からである。また、サイオランは、学生等のプロジェクトを支援するために、政府のファンド（総額 30 万€）やモンドラゴンの社会ファンド（15 万€）を活用し、彼らへの支援の上限を 6 万€としてその半分程度をファンドから支出している。サイオランの指導で創設され、あるいは既存の企業の多角化で生まれた企業数は、ここ 10 年は 13～19 で推移しており、その発足以来の累計では、企業数で 263、創出された雇用数で 3,142 に上る。

一方、積極的な雇用の創出ではないが、地域で雇用を支えているのが、上述の連帯ファンドである。連帯ファンドは、いずれかの協同組合で損失が出た場合の補てんに充てるために使われる。ちなみに、先にも述べたファゴール（FAGOR）グループを構成する協同組合の一つ、ファゴール・エレクトロドメスティコス（FAGOR Electrodomesticos）は 2013 年に数年に渡る欠損の結果倒産に至ったが、その救済に関してこうしたファンドの果たした役割は大きい。この組合が倒産した際、当初の組合員 4,400 人のうち 1,800 人が残っていた。しかし、先に述べた内部ルールに従ってファンドが使われた他、職を失った者は別の協同組合に再配置され、加えて早期退職あるいは定年退職も手伝って、彼らに大きな混乱は起きていない。もとより、経営破綻したからには出資金が返還されない等の厳しい問題は生じたが、失業その他の損失が最小限に抑えられたことは評価すべきである<sup>(17)</sup>。

この他、地域社会の発展に寄与しているのが、教育や研究開発あるいは地域での起業等への支援である。なかでも、先に見たように、モンドラゴンの創設者アリスメンディアリエータは、地域の子弟のために苦勞の末、技術専門学校を創設したが、こうした教育、研究への関与はその後も積極的であり、今日ではモンドラゴン大学や、スペインでも有数の規模と業績を持つ研究開発センターであるイケルランなどの発展に寄与している。もとより、モンドラゴン大学やその他の地域の教育機関への支援に関しては、これも先に触れた教育ファンドが使われている。

### 3 モンドラゴンから何を学ぶか

以上、モンドラゴンの事例を見てきたが、ここでは次の四つの観点から、わが国農協のあり方を検討する上で何を学ぶべきか整理、検討したい。

その一つは、わが国農協は、地域農業あるいは社会の運営に関してはどのように関わることができるのか、そこでの農協の運営体制はどうあるべきか。二つは、わが国農協は総合農協として各種の事業を持っているが、それらが一体となって地域の活性化に寄与する上で必要な事業間の連携、協力体制のあり方はどうあるべきか。三つは、農協経営面では信用事業の収益に大きく依存しているが、総合農協において信用事業をどのように位置づけるべきか。四つは、農家の大半が兼業農家となっている今日、農協は、彼らの農外就業の安定を図る必要があり、さらに地域社会の持続的な発展のためには非農家の就業にも門戸を開いた新たな産業の創出等も必要であるが、農協は地域経済の振興にどのように関わるべきか、である。以下、上記の観点に沿って、順次、農協のあり方について検討してみたい。

---

(17) 詳しくは、坂内 [2] を参照されたい。

第一は、農協の地域運営本部のあり方に関して、である。モンドラゴンでは、最高意思決定機関の下に MCC サービスが置かれ、この部署が実質的な運営本部の役割を担っていることを見た。モンドラゴンがこれまで、地域社会の持続的発展に大きく貢献し、かつスペインの EU 統合、リーマンショック等の厳しい社会経済情勢の変化に対応することができた背景には、多くの協同組合等が参加する巨大組織にあって、組織全体の運営に必要な企画、調整や地域社会への貢献等に関わる業務を担う MCC サービスのような部署の存在があったことが大きいと思われる。

その一方、わが国ではほとんどの農協が、実質的に地域運営を担う専門部署は持っておらず、総合農協の持つポテンシャルを發揮するために必要な各種事業間の相互協力、連携や調整も極めて低調である。こうした状況を踏まえ、地域農業や地域社会の発展に積極的に貢献し、経済、社会情勢の変化に対処して経営の安定を図ることができる体制を構築するには、MCC サービスの存在と果たす機能は大いに参考になる。

また、今後さらに広域合併が進み、県単位規模の農協が増えることが予想される。その場合、地域の作目構成や農村社会のあり方も多様であり、今後の地域運営においては、地域間あるいは事業間で十分調整を行う必要がある。このため、各種の事業あるいは各地域の農業や経済の実情に精通した者を、地域営農本部に集める必要があるが、MCC サービスの人事は大いに参考になる。加えて、広域農協の場合には、できるだけ各地の産地の取り組みを尊重しつつ産地間の競合を避ける等の調整が必要であるが、こうした事業間の調整もモンドラゴンではすでに経験しており、そこに学ぶことができる。

第二は、各種事業の協力連携のあり方、に関して、である。モンドラゴンの場合は、上に見たように、組合間の協力と連帯に必要なルールを決めている。とくに投資や経営維持のために投資ファンド、地域の教育の発展に教育ファンド、経営破たんにも備えて連帯ファンドがあることは、モンドラゴンの経営を安定化させ、地域の持続的発展を支える上で果たす役割は大きいと思われる。

わが国農協の場合も、農協単位あるいは事業部門ごとに、投資を促進し、相互に赤字を補てんし、あるいは教育充実等のために必要なファンドを積み立てることが望ましい。しかし、当面考えなければならないのは、信用事業と共済事業以外の事業がほぼ慢性的な赤字部門であることである。しかも現在の農協では、事業ごとに独立した勘定となっていないため、組合員にとっては、事業部門間の資金の流れは不明である。まずは資金の使い方に関するルールをきちんと決め、部門別の会計を明確にして、資金の流れを透明にすることで組合員の経営の実情に関する正確な理解を得る必要がある。

第三に、農協の信用事業のあり方に関して、である。モンドラゴンの場合、先に述べたように、信用協同組合は比較的最近まで、新たな協同組合の設立や運営に必要な資金を供給し、同時に必要なコンサルティングを行うなど、雇用の創出や確保に積極的に関わってきた。今日では中央銀行の規制等で、こうした面での従来の役割は終わったが、信用事業は依然としてモンドラゴンの中では重要な役割を果たしている。すなわち金融部門の収益は最も大きいことから、投資ファンド積み立てへの寄与も大きく、また、実質的な運営本部である MCC サービスを財政的に支え、必要に応じ全体の組織運営にも関与している。

わが国の農協の場合も、信用事業は、各事業の中では収益が最大であり、他部門の赤字を補てん

して実質的に農協経営を支える重要な役割を果たしている。しかし、信用事業部門は、地域社会に貢献するファンドのあり方、あるいはさらに踏み込んで、地域運営本部のあり方やそれへの財政支援のあり方など、農協の組織運営に関わる重要検討事項については、ほとんどリーダーシップを発揮していない。この点では、モンドラゴンで信用協同組合に学ぶべきことは多い。

また、組合員への融資に際して、これまで本格的なコンサルティングはほとんどしていないと思われる。従来、農家が新規の投資や既存の設備等の更新投資等を行う場合、営農指導部門は経営指導や技術指導は行ってきた。しかし、投資等に関するコンサルティングがそれほど必要でなかったのは、農家の投資の多くは農機具の購入や農業関連施設の建設であり、しかも高額な補助が伴ったからであろう。しかし、今後、農業投資はより大型となり、その担い手は専業の大規模経営が中心となることが予想され、従来に増してコンサルティングが必要となる。信用事業部門は営農指導部門と密接に協力、連携することで、こうした事態に適切に対処する必要がある。

第四は、地域社会への貢献のあり方に関して、である。上に見たように、モンドラゴンの最大の目的が地域の雇用を生み出すことにあり、実際、そうした地域社会への貢献を実現してきた。これに対して、わが国農協の従来目的は、農業問題＝農家の貧困問題の発現の下で、組合員である農家を農家として維持、存続させることにあった。しかし、1980年代を境に農業問題の内容が大きく変化し、今日では、農家の所得増大と言うよりは、如何にして地域農業あるいは地域社会の維持、存続を図るかが最大の課題である。そこでは地域農業の担い手確保に加え、農外就業先の確保、地域産業の創出あるいは地域向けファンドの積み立て等も重要な課題となる。この点でも、モンドラゴンに学ぶべき点が多い。

例えば、モンドラゴンでは、雇用の創出に関しては、サイオランが新たに起業する者に技術的、資金的な援助を行い、さらにスペインでも有数の工業関係の技術研究所であるイケルランも積極的に支援している。モンドラゴンでの企業と雇用数の着実な増加は、そうした支援とそこで引き起こされるイノベーションの賜物である。わが国農協でも、農家の大多数を占める兼業農家の農外就業や地域住民の雇用機会を確保、拡大し、地域社会の維持、存続を図るために、国公立の試験研究機関と協働してこうした支援体制を構築することは必要である。

今日、中央と地方の経済格差が拡大し、地方、なかでも中山間地域では、高齢化や人口の大幅減少で、その存続は厳しくなっている。こうした状況を打破するために、例えば未利用のまま放置されている森林資源のような地域資源を活用して新たな産業の創出等が考えられる。しかし、こうした取り組みに積極的な農協はほとんどない。今後、わが国農協が地域振興に取り組む上で、モンドラゴンの事例は大いに参考になると思われる<sup>(18)</sup>。

(18) 我々は、地域社会の維持、存続のため、地域経済の振興や自然環境の修復に取り組む必要があるとの考えに基づき、地域の資源を活用した新たな地域産業の創出に取り組んでいる。しかし、ほとんどの農協はこうした取り組みに関心を示していない。例えば、先に紹介した東北大学が実施した全国農協を対象としたアンケート調査の結果では、土地資源（土地、水、森林資源その他）を利用したエネルギー供給事業に取り組む農協は、全部で36、回答農協の割合で12%に過ぎない。このうち、河川を利用した小水力発電の事例は10と比較的多いが、ほとんどは第二次大戦後の電力不足時に、中国地方の農村で取り組まれたものであり、最近のものではない。なお、我々は、今日、農村地域の面積の7割強を占める森林で木材価格の低迷等から、森林生態系の維持に必要な間伐がほとんど行われず、自然環境が大幅に悪化していることを踏まえ、間伐材を使った木炭の生産を行い、発電や海の磯焼け対策に必要な海中林の造成に取り組んできた。おそらくこうした事業こそ農協は積極的に取り組む必要があると考える。未利用等の地域資源を活用するこうした事業について詳しくは、両角 [11]、[12] を参照されたい。

## おわりに

### まとめ

本稿では、大別して二つの点について論じた。以下、結果の概要を示しておきたい。

第一は、今後のわが国農協のあり方に関する課題について、である。今日の新たな農業問題の発生の下で、わが国の経済体制＝資本主義体制は農業、農村社会を維持、存続させることが極めて難しい状況に置かれている。しかし、農業および農村社会を維持、存続させる中心的担い手として期待される農協は、必ずしもこの問題に十分な対処をできる体制にはない。今日、農協が本来的に問われているのは、地域農業あるいは地域社会の運営に積極的に関わる体制の構築であり、それを可能にする組織、事業体制のあり方である。しかし、こうした地域運営に関わる専門的な部署を持つ農協はほとんどない。

第二は、モンドラゴンの事例を基に、次の四つの視点から、今後の農協のあり方、なかでも地域運営に積極的に関わるができる体制のあり方について検討した。

その一つは、農協の地域運営本部のあり方に関して、である。ここでとくに着目したのは、モンドラゴンの全体意思決定機関である総代会の下に、MCC サービスという部署が置かれ、それが実質的な本部機能を担っていることである。わが国農協は今後、地域運営に本格的に取り組む必要があるが、その際にはMCC サービスの存在、その業務内容、人事のあり方等は大いに参考になる。

二つは、総合農協の各種事業間の協力、連携のあり方等に関して、である。モンドラゴンを構成する各種の協同組合は、相互が助け合う連帯（Solidarity）を基本に、各種の相互協力や扶助等のルールを定めている。今後、総合農協の持つポテンシャルを最大限発揮する必要があるが、各種事業間のあり方を見直す際に参考にできることが多いと思われる。

三つは、農協の信用事業のあり方に関して、である。わが国の信用事業は黒字部門であり農協経営を中心的に支える部門である。モンドラゴンの場合も信用協同組合は傘下の協同組合の中でも収益がとくに大きく、財政的にモンドラゴンの運営に多大な寄与をするなどの役割を果たしてきた。ここで注目すべきは、この部門は金銭的な寄与に止まらず、その組織運営にもリーダーシップを発揮してきたことである。モンドラゴンの事例は、農協の信用事業の役割を見直し、農協組織の中でリーダーシップを発揮する上で参考にすべきである。

四つは、地域社会への貢献のあり方に関して、である。モンドラゴンは地域社会に雇用と社会的富をもたらすことが目的であり、事実、毎年のように新たな雇用を生み出してきた。そこには企業の設立に必要なコンサルティングや技術開発に関して、総力を挙げて支援する体制が見られる。また、その利益の一部は地域社会へ還元し、教育、投資等に使われ地域社会の持続的発展を支えている。こうしたモンドラゴンの地域社会への関与は、同じく地域社会をベースにして生まれたわが国農協が地域社会の発展への貢献のあり方を見直す上で参考すべきである。

### 今後の課題

モンドラゴンについては、従来何度か行ってきた現地での聞き取り調査によって、少しずつその

実態が分かってきた。今回は、とくに地域社会への貢献のあり方を調べる目的であり、そこで分かったことも少なくない。しかし、モンドラゴンを構成する組合や子会社等は多く、これまで直接調査できたのはごく一部に過ぎない。また、地域社会との関わりの実態についてもまだ十分に分かっていない。今後とも調査を行い補正あるいは新たな知識を加える必要がある。

また、本稿の冒頭で述べたように、今回の調査目的の一つは、我々がモンドラゴンをヒントに構想している「ネットワーク型農協」をより現実的なものにする手がかりを得ることにあった。しかし、幾つかの手がかりは得たものの、説得力のあるモデルを提示するには十分ではない。一方でまた、「ネットワーク型農協」の考え方が参考になるとされる広域合併農協についての実態把握もまだまだ不十分であることも再確認した。モンドラゴンの研究がわが国農協を改革する上で役立つとすれば、「ネットワーク型農協」モデルがより現実的なものとして提示できるときであろう。

(もろずみ・かずお 東京農業大学総合研究所教授)

### 【参考・引用文献】

- [1] 穴見博『協同組合の理論』農業総合研究所、刊行物第366号、6頁、1977年。
- [2] 坂内久「スペイン・モンドラゴン協同組合グループの動向」『農林金融』2014年7月号、18-29頁、2017年。
- [3] Gatt, Irazuzta and Mtz.de Albeniz “Basque Society Structures, Institutions, and Contemporary Life,” Center for Basque Studies University of Nevada, Reno, 2005年。
- [4] 石塚英雄『バスク・モンドラゴン——協同組合の町から』彩流社、1991年。
- [5] 石塚英雄『カタリスタ戦争——スペイン最初の内戦』彩流社、2017年。
- [6] 工藤昭彦『資本主義と農業——世界恐慌・ファシズム体制・農業問題』批評社、2009年。
- [7] MONDRAGON Annual Report 2015, 2016年。
- [8] 両角和夫「ネットワーク型JA構想」『月刊JA』第46巻第5号（通巻543号）、51-54頁、2000年。
- [9] 両角和夫「新たな農協の存在意義と組織・事業体制——地域社会の持続的発展と環境問題解決への期待」『農業』（大日本農会会誌）1448号、2006年6月号、43-46頁、2006年。
- [10] 両角和夫「わが国農業問題の変化と農協の新たな課題——地域社会の維持、存続に貢献する体制のあり方」『農業研究』第26号、209-250頁、2013年。
- [11] 両角和夫「農山村地域における森林組合の事業展開と林業の問題——岩手県筑前高田市を事例にして」『農業研究』第28号、189-224頁、2015年。
- [12] 両角和夫「農村地域の持続的発展を目指す社会技術の研究開発と今後の課題——岩手県の農村地域を対象にして」『農業研究』第29号、127-180頁、2016年。
- [13] 斎藤仁『農業問題と自治村落』日本経済評論社、1989年。
- [14] 斎藤仁、大鎌邦雄、両角和夫編著『自治村落の基本構造——「自治村落論」をめぐる座談会記録』農林統計出版、2015年。
- [15] 津田直則『社会変革の協同組合と連帯システム』晃洋書房、2012年。
- [16] ウィリアム・ホワイト、キャサリン・ホワイト『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、1991年。