２０２３年度　協同組合講座テーマ

資本主義を超える経済体制と文明
ー改革から変革へ（その３）ー

第３回　協同組合ESOTによる株式会社改革

はじめに
１　米ESOPの発展と課題
２　エラーマンによる協同組合ESOT
３　日本の従業員向け株式交付信託と協同組合ESOT

2023/9/24

津田直則

はじめに

- 第１回目の講座では,資本主義を超える新たな文明のひな形として社会的連帯経済が生まれていることを示し,その中心をなす協同組合社会が経済体制を形成しつつあることを述べ, 新たな経済体制をめざす諸改革の全体像を示した.
- 第２回目では，欧州協同組合がなぜここまで発展できたのかを「連帯システム」概念を使って説明した.
- この第３回目では，株式会社大企業を労働者協同組合に転換する方法が米国でESOPという手法を使って広がっており，これを日本に適用する構想を，株式会社改革として検討する．これら第１～３回目の諸改革を実現できれば, 改革は資本主義経済体制の変革をもたらし, 資本主義を超える新たな経済体制と文明の誕生を可能にさせるであろう.
- 本日の講座は，拙著『資本主義を超える経済体制と文明－改革から変革へ－』（晃洋書房2022年出版）の第3章について述べたものである.

１　米ESOPの発展と課題

１－１　米ESOPの特徴

- ESOPは企業所有者がESOPというトラスト（信託）を通じて, 従業員全員に無償で自社株を与える制度.従業員の資金負担は一切なし.
- 従業員に株式を与える方法には3つある．①会社からESOPへ株式の現物拠出, ②会社からESOPへの資金拠出を通じESOPが株を購入, ③ESOPが銀行借入をしてその資金で株を購入.
- ESOPへの会社による拠出は, 現金, 株式の現物, ローンのどれであっても会社の費用として計上可能.
- 銀行借入金は会社によるESOPへの拠出金で返済する. 拠出によりローンが返済されると, 返済額相当ESOP株式は,仮勘定から従業員の個人口座に移る.
- ESOPを管理する受託者（trustee ）は会社の取締役会が決定し, 受託者は従業員株式の投票権の行使方法を決定する.
- ３種類のどの方法で株式を従業員所有に移しても, 従業員は原則, 退職迄株式を売れない. 退職時にはこの株式は会社が買取る義務があり, それは残る従業員に再分配され従業員所有構造は安定する.

当初の米ESOPへの専門家の反応

ミルトン・フリードマン

ケルソの労働・資本に関する資本主義理論は「狂った理論」（crackpot theory）と主張.

ポール・サムエルソン

ルイスの経済学は素人内容であり実証とも矛盾し受け入れられないと主張.

ピーター・ドラッカー

労働者に株式を持たせるのは反対だと主張し、年金基金の方がリスクが少なくてよいと主張.

１－２　ESOPの発展を促した税制改正

主として以下のような税制改正により，米ESOPは専門家の反対にもかかわらず発展していった.

1974年エリサ法へのESOPの組み入れ

ESOP法はエリサ（ERISA）法における労働者の退職時福利厚生プランに組み込まれた.

1975年税制改革

減税法に盛り込まれた．ESOP 税額控除は, 当初は僅かで, 新資本投資の 1%.

1981年税制改革

投資ベース税額控除を給与ベースの税額控除に置き換えられた.現在の拠出額の税額控除上限は給与の25％.

1984年税制改革

① キャピタルゲイン課税の延期を認める非課税ロールオーバー処理，② 50% 利息除外,
③ ESOPによる不動産税の肩代わり，④ 配当控除.

１－３　ESOPを発展させた別の要因

経営不振の企業救済へのESOPの適用

クライスラーコーポレーション, ウィアートンスチール, ユナイテッド航空

敵対的買収防止へのESOP適用

具体例省略

生産性向上や帰属意識向上への適用

現在ではこれが最も多い.

１－４　ESOPの現状と統計

ESOP総数

2014～2018年で総数は6500~6700の間

新規ESOPにおける未公開企業対上場企業比率（実数）

同上期間で新規件数は，未公開企業は226~261, 公開企業は4~16.

ESOP採用企業の業種

製造業22%, 専門サービス19%, 金融保険不動産業15%, 卸売り9%等.

借入型と非借入型比率

ESOPの約2/3が借入型，1/3が非借入型.

１－５　従業員所有100％の大企業トップ100社(2020/7月）

RANK	COMPANY	CITY	STATE	PLAN	STARTDATE	BUSINESS	EMPLOYEES
2	Penmac*	Springfield	MO	ESOP	2010	Staffing	28,000
3	WinCo Foods*	Boise	ID	ESOP	1985	Supermarkets	20,700
4	Amsted Industries*	Chicago	IL	ESOP	1986	Industrial components	18,000
5	Brookshire Brothers*	Lufkin	TX	ESOP	2001	Supermarkets	16,000
6	Houchens Industries*	Bowling Green	KY	ESOP	1961	Supermarkets & other service	15,600
7	Parsons*	Pasadena	CA	ESOP	1974	Engineering & construction	14,350
8~18 位まで 9 社省略							
19	Austin Industries*	Dallas	TX	ESOP	1986	Construction	6,000
19	Harp's Food Stores*	Springdale	AR	ESOP	1988	Supermarkets	6,000
22	Integrity Marketing*	Dallas	TX	ESOP	2019	Insurance	5,500
24～38 位まで 14 社省略							
41	Homeland Acquisition Corporation*	Oklahoma City	OK	ESOP	2011	Supermarkets	3,600
41	Recology*	San Francisco	CA	ESOP	1985	Waste management	3,600
41	Abt Associates*	Cambridge	MA	ESOP	1975	Consulting & research	3,600
47	Westat, Inc. *	Rockville	MD	ESOP	1977	Research firm	3,020
48	Krueger International, Inc. *	Green Bay	WI	ESOP	1991	Furniture manufacturing	3,000
48	Cianbro*	Pittsfield	ME	ESOP	1980	Construction	3,000
52	TD Industries*	Dallas	TX	ESOP	1989	Engineering, construction & service	2,80

従業員所有100％の大企業トップ100社(2020/7月）

53	My Path *	Oconomowoc	WI	ESOP	2002	Health & disability services	2, 500
53	Border States Industries*	Fargo	ND	ESOP	1984	Wholesale distributor	2, 500
55	Jasper Engines & Transmissions*	Jasper	IN	ESOP, profit sharing	2010	Engine & transmission remanufacturing	2, 400
58	Barton Malow*	Southfield	MI	Profit sharing	1952	Construction	2, 300
58	Bradford White Water Heaters*	Ambler	PA	ESOP	1992	Water heaters	2, 300
62	Mulberry Street Management*	Morgantown	WV	ESOP	2020	Home health care	2, 275
63	Kleinfelder*	San Diego	CA	ESOP	1989	Engineering	2, 020
64	The Burnett Companies Consolidated, Inc. *	Houston	TX	ESOP	2010	Staffing services	2, 000
64	Mayville Engineering Company, Inc. *	Mayville	WI	ESOP	1959	Engineering & manufacturing services	2, 000
64	Sundt Construction*	Tempe	AZ	ESOP	1972	Construction	2, 000
64	Symbria*	Warrenville	OH	ESOP	2015	Health care services	2, 000
72	Hypertherm*	Hanover	NH	ESOP	2001	Engineering & manufacturing service	1, 90
73～82 位まで 9 社省略							
82	AlaTrade Foods*	Gainesville	AL	ESOP	2021	Poultry processing	1, 600
82	Roberts Hawaii*	Honolulu	HI	ESOP	2006	Tour bus operator	1, 600
82	Johnson, Mirmiran and Thompson, Inc. (JMT)*	Hunt Valley	MD	ESOP	1974	Engineering & architecture	1, 600
82	Martin Resource Management Corporation*	Kilgore	TX	ESOP	2012	Distribution & transportation	1, 600
82	Price Cutter*	Springfield	MO	ESOP	2004	Supermarkets	1, 600
90 位の 3 社を省略							
96	Medic lodges*	Coffeyville	KS	ESOP	1990	Long-term healthcare	1, 430
97	Armstrong Garden Centers*	Glendora	CA	ESOP	1980	Garden centers	1, 400

https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-100　現在は2022年版が掲載されている.

１－６　米ESOPを他国でも適用可能にする課題

- 米国では福祉・年金制度法でESOPの適用を可能にしたが他国ではどうする？
- ESOPの法制度は複雑で，弁護士，会計士，ESOP専門家を多数抱えなければ利用できないのでコストも高い．これを克服する方法はあるか．また他の国でESOPを適用する場合には，制度の単純化が可能か．
- ESOPは主として企業外部に設ける株式会社法人である．金融機関借入を可能にするために見なし法人ではできない．もし企業内部に設置できれば企業定款で規定できるという可能性について検討が必要である．
- ESOP管理人は企業取締役会で決定され, 従業員所有比率が上昇してもガバナンスがそれに伴わない可能性がある(以下の「誰がESOPを管理しているか」を参照). このESOPの保守性をどのようにすれば改革可能か.
- 米ESOPでは多くの税控除が法制化され発展したが，他国では適用可能か.

誰がESOPを管理しているか？

- ESOPにおける株管理の責任者は受託者（trustee）と呼ばれ, 取締役会によって指名されるが, 受託者の上にはプラン管理者（plan administratorで受認者fiduciaryともいう）という ESOP運営の責任者がいる. 一方, 取締役会または経営陣の中にESOP委員会が設けられており, ESOPの企業レベルの責任を担う. 場合によっては受託者に指示を与える. このように制度は複雑になっている.

- ESOPが100%の企業株式を保有する場合でも, 経営陣と取締役会は企業の意思決定責任を保有し, ESOP受託者の判断によってその決定が長期的な株式価値の最善の利益であると保証する形をとるのは可能になっている. このような何重にも及ぶESOPの責任体制の仕組みのために, 従業員所有比率がたとえ100％であっても経営判断は変わらない可能性がある. ESOPは資本主義を守る保守的な人物によって制度化されたために, 所有と管理の間にガバナンス上の齟齬が生じており, これをいかに是正するかが進歩的な研究者や運動家の最大の課題になっている.

２　エラーマンによる協同組合ESOT

２－１協同組合ESOTと内部トラスト

- エラーマン・ゴンザ共著「従業員所有計画：どの国でも通用する汎用モデル」は今, 国際的に注目を浴びている.「汎用モデル」（Generic Model）とは次のような案である.
- 最大の特徴は, 米ESOPの**外部トラストを会社本体の内部に設ける内部トラストに変更**し, 民主主義ガバナンスを保証するために, **トラスト形態を労働者協同組合に転換**する, という案である.
- 彼らは米ESOPと区別するために, この労働者協同組合トラストを「協同組合ESOT」（A Coop-ESOT）と呼んでいる.
- 協同組合ESOTでは, 株式は外部所有株式（ESOT外部での所有）か, ESOT所有株式のどちらかに分かれる.

協同組合ESOTと内部トラスト（続）

- 企業拠出が増えて株式の個人化が拡大し外部所有株式が無くなれば, 協同組合ESOTは労働者協同組合又は労働者所有の株式会社のようになる.
- エラーマンは,モンドラゴン協同組合の「資本口座」をこの内部トラスト・協同組合ESOTで機能させようとしている. 協同組合ESOTには全労働者がメンバーとして参加する.
- ESOTの仕事は会社側との「労使交渉」及び「資本口座の管理」の2つ.
- 米国のエリサ法を制定しなくても, 労働者協同組合法が存在する国ではその内部規約と会社本体の内部規約でこの協同組合ESOTを制定できる. 米国のESOP法を立法化するよりも単純で安価で実現可能となる.
- この協同組合ESOTは, 米ESOPと同様に, 従業員が取得する株式について従業員の金銭負担は一切発生しない.

２－２　貸借対照表と外部トラストESOPの内部化

企業の貸借対照表

資産	負債
現金 棚卸資産 設備 工場	ESOP ローン 資産： 払込資本 内部留保 －借入残高

外部トラストとしての ESOP

資産	負債
ESOP 株式	ESOP 資産： 個人株式勘定 仮勘定

２－３　米国での協同組合ESOT近似例

サンライト＆パワー（Sun Light & Powerカリフォルニア**）**

- スタウバス(M. Staubus)が関わった協同組合・ESOP混合型モデルの仕組みを述べよう．これは協同組合とESOPの良いとこ取りをしたモデルだと主張されており「協同組合・ESOP混合型」（The Cooperative/ESOP Hybrid）と名付けている．
- ほとんどのESOPでは賃金額に比例して従業員に株式を割り当てるが, サンライト＆パワーでは,まず株式の50%を全従業員に均等に配分し,次に従業員の会社在籍年数に応じて25%が, 従業員の給与レベルに応じて25%が配分される．
- 取締役会の選出や総会の決議では，従業員1人1票の原則で投票が行われるESOPルールを作成した．また取締役会選挙では従業員から取締役候補者を選出できるように工夫された．このように協同組合的な民主的所有とガバナンスをESOPの中で実現するとともに，所得税を課せられないESOPで長所の両立を実現させた．しかしまだESOPの内部化は実現できていない．つまりエラーマンの協同組合ESOTと同じではない．

米国での協同組合ESOT近似例（続）

ワンスアゲイン・ナッツバター（Once Again Nut ButterOANBニューヨーク州）

- ワンスアゲイン・ナッツバター（OANB）は1976年創業で，米国での有機ピーナッツバター生産で数々の賞を受けている．2006年にはESOPを使って100%の従業員所有企業となった．またこの企業もESOPと労働者協同組合の双方の分析を行い，双方の長所を取り入れ混合型にしている．つまり民主主義を重視したESOPという形態になっている．ESOPは外部トラストのままである．
- 例えば1人1票の選挙により取締役会には従業員代表が3名入っている．また公正という価値を重視して，給与の最高額と最低額の報酬格差は4:1になっており，利益分配ボーナスはすべての所有者に平等に分配される．
- ESOP・協同組合混合型紹介サイトに名前を連ねているのは，OANBの取締役会のメンバー3名とオハイオ従業員所有センターメンバー1人であるが，これらの中にはESOPと協同組合の専門家が2名入っている．

3 日本の従業員向け「株式交付信託」の特徴と課題

日本の制度の特徴

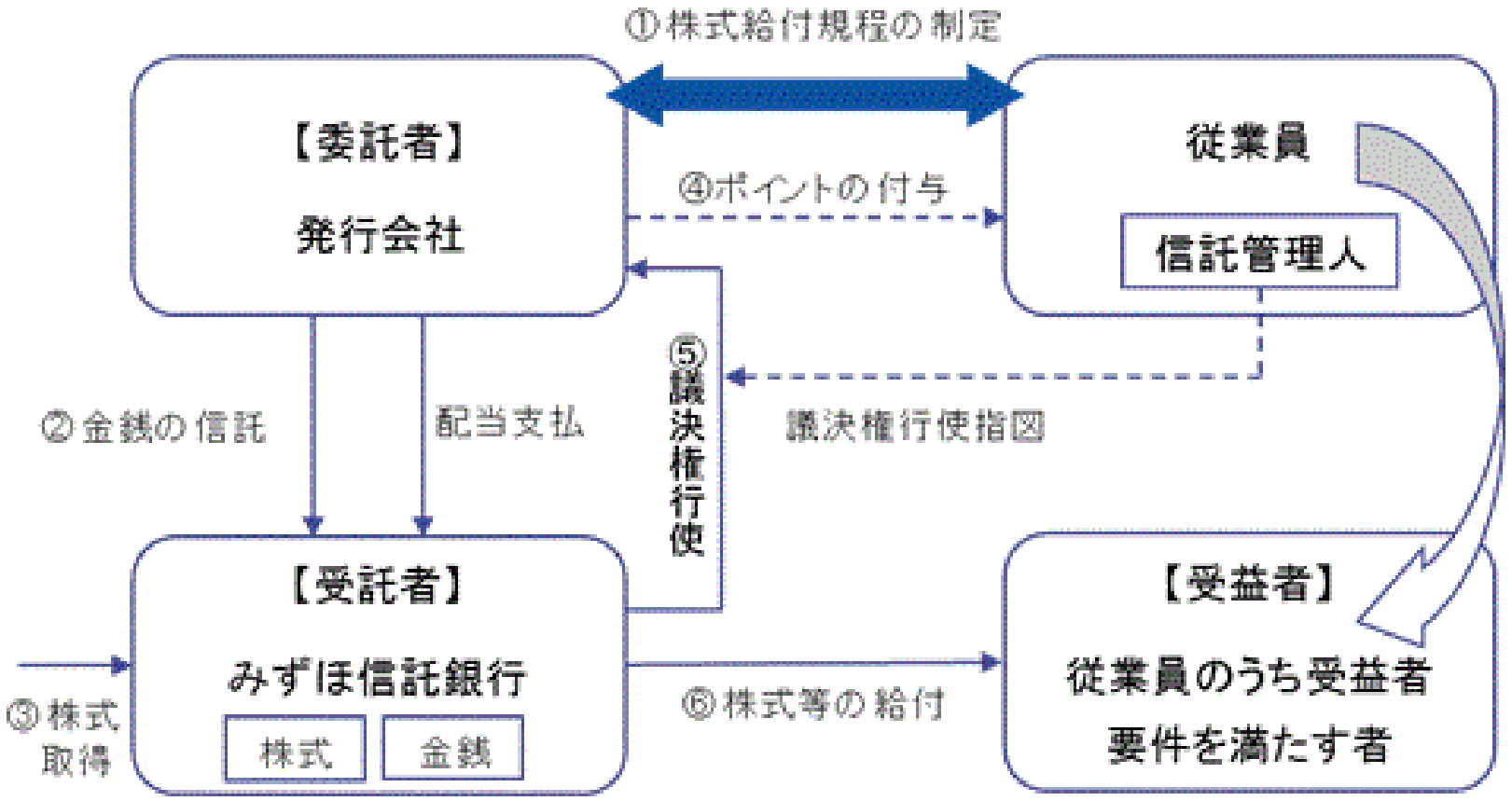
- 米ESOPに最も近い日本の制度は, 日本の信託銀行４行が採用している「従業員向け株式 交付信託」（ESOP信託）と一般に呼ばれている仕組みである.
- 最初にこの仕組みを導入したのは三菱UFJ信託銀行の「株式付与ESOP信託」（2008年）であり, 現在この制度を採用している企業は300社弱に上る.
- インターネット上で採用企業情報が多いのは，みずほ信託銀行の「株式給付信託」（J-ESOP）であり, この制度の採用企業数は152社である.

みずほJ-ESOPと協同組合ESOTの共通点・相違点

- 従業員に与えられる自社株式が無償で従業員に供与される点はどちらも米ESOPと同じであり共通点である.
- しかし, 外部トラストに相当するみずほ信託銀行が労働者協同組合ではない点が協同組合ESOTと重要な相違点. 議決権行使は, 従業員代表が指図し, みずほ信託銀行が代行する形であり,労働者協同組合ガバナンスは保証されていない.

３－１従業員向株式交付信託とは

事例　みずほ信託銀行のJ-ESOP



３－２　日本における協同組合ESOTの課題

①**改革の長期性**：米国ESOPでは汎用モデルの登場までに50年かかっている. 日本での推進主体は協同組合,労働組合,政党による連帯組織が望ましい.

②**銀行ローンの活用**：従業員所有を大規模に行うには資金調達上で銀行ローンの適用は避けて通れない. 企業による拠出のみで従業員所有を拡大するには負担が大きすぎる.　日本の従業員向け株式交付信託ではまだローンが適用できない.

③**税控除の有用性**： 従業員所有を拡大するには税控除制度がどうしても必要.

④**協同組合ESOTの内部化と自己株式取引**：協同組合ESOTの内部トラスト化は自己株式取引として商法上の問題が発生する可能性がある.

⑤ **従業員所有比率と企業ガバナンス**：米ESOPの難点は，法制化された当初から有しているその保守性. ガバナンスを企業所有比率に応じて取り決めができるか.

⑥**協同組合ESOTの適用領域**：米ESOPは本来の目的以外に, 企業救済, 乗っ取り防止, 子会社切り離し等に適用されてきた. 同様に日本でも適用領域を拡大可能か.

⑦**資本口座の設置**：資本口座は,内部トラストで外部金融投資型が望ましい.

協同組合ESOTと資本口座

ESOTの資本口座の特徴

- ESOT内の従業員各メンバーは, 会社株式（または所有割合）の形で個別の資本口座をもっている.
- メンバーは株式を売却したり抵当に入れたりすることはできない. 従業員が退職した場合でも株式はESOTによって買い戻され既存の他のメンバーに再分配されることになる.

資本口座はなぜ重要か

- 資本口座はモンドラゴン協同組合が発明した仕組みである. それは自主管理を巡る国際論争を踏まえた効率的なシステムとして有名になった.
- その仕組みの中心は, 投資は「外部金融」でなければならないという点にある.
- モンドラゴンでは, 労働者組合員の出資金や利益の約半分は分配され, この資本口座の個人口座に預金され, 金融機関に回り,そこから外部金融の投資資金として協同組合に戻ってくる. 独創的なのは, 組合員へのインセンティブと投資資金調達の双方が可能になることである.