

# アジア企業のコーポレート・ガバナンスの進展

韓国LGグループの事例を参考にして



保険・年金研究部門兼経済調査部門 平賀 富一

hiraga@nli-research.co.jp

## 1—はじめに

世界的な景気後退という状況が継続する中で、有力な韓国企業の業績の回復傾向が目立っている。韓国の企業といえば、1997年から98年のアジア通貨・金融危機（以下「アジア危機」）の際に非常に大きなダメージを受け、同国経済の中心的な存在である財閥を巡るコーポレート・ガバナンス等企業のあり方に関わる問題点が非難された。しかしながら、その後の諸改革への取り組みや積極的な国際展開をも含む企業行動の中で体力・組織構造を強化し、今や三星電子、LGエレクトロニクス（旧称：LG電子）、現代自動車など国際的にみても非常に強い競争力を有する企業が出現するに至っている。

筆者は、アジア危機後の韓国の官民挙げてのコーポレート・ガバナンスを含めた企業改革への取り組みが、企業の淘汰やリストラといった大きな痛みを伴いながらも、強い韓国企業を生み出した要因の一つになっているのではないかと仮説的に推量している。

本稿では、同国を代表する有力財閥グループの一角を占め、コーポレート・ガバナンス面の取り組みにおける先進性も高く評価されている

LGグループの事例を参考にしつつ上記の観点を考察することとしたい。そのポイントには、わが国企業にとっての重要なインプリケーションが含まれるものと期待している。

## 2—アジアにおけるコーポレート・ガバナンスについて

コーポレート・ガバナンスの改善への取り組みには、世界各国で努力が重ねられており、とりわけ法制度的な対応の面において最も進んでいると見られる米国では、監視・罰則の強化等でより厳しい内容を持つ「サーベンス・オクスリー法」が制定・施行されている。企業活動や投資活動のグローバル化が進行する中、米国流のガバナンスの影響は、程度や内容の違いはあれ、アジア地域を含む世界各国に及んでいる。ここで目をアジアに転じてみると、特にアジア危機時の議論の中で、不十分なコーポレート・ガバナンスが、危機を招来した一因とみなされた。この点に関し、世銀（2000）は、アジア危機当時の東アジアの企業のコーポレート・ガバナンスについて以下の問題点を指摘していた。

- ・ 内部監視も外部によるモニタリングも行われず実効のない取締役会
- ・ 弱い内部コントロール
- ・ 信頼できない財務報告
- ・ 規則遵守の不徹底
- ・ 粗雑な監査

アジア危機克服の過程で、IMF・世銀がその支援に当たって上記諸点の改善を要求したこともあり、各国ともその重要性が強く認識されるようになり、多くの国で改革・改善が実行されることとなった。

### 3—韓国・企業セクターの動向やコーポレート・ガバナンスの変遷

[図表-1] 韓国の10大企業グループ(公企業を含む：総資産ベース、単位：兆ウォン)

	1997年	2009年
1	現代53.6	三星174.9
2	三星51.7	韓国電力公社117.2
3	L G 38.4	現代自動車86.9
4	大宇35.5	S K 85.9
5	S K 22.9	L G 68.3
6	双龍16.5	大韓住宅公社64.3
7	韓進14.3	ポスコ49.1
8	起亜14.3	ロッテ48.9
9	ハンファ11.0	韓国道路公社42.3
10	ロッテ7.8	韓国土地公社41.4

(資料) 公正取引委員会公表データ

#### 1 | アジア危機以前の状況

韓国では、1960年代から輸出志向の工業化が始まり、当初は労働集約的産業により、70年代に入り重化学工業化の推進により発展を遂げた。政府はその過程を積極的にリードし、1962年以降の5ヵ年計画や重点産業の指定などの目標設定と選別企業に対する育成支援（低利融資や税の減免等）を行った。その中で、財閥（チェボル）と呼ばれる有力な企業集団が急速な成長を遂げた。それらの多くはいわゆるファミリー企業であり、リーダーたる総帥が、特殊関係人（家族・親族）や系列会社という内部者として支配株主となり、ピラミッド型構造や系列各社相互の循環的な株式保有を通じてグループ全体を支配する構造となっていた。財閥各社は政府との密接な関係をベースとして銀行からの融資を優先的に受けて（「官治金融」）事業規模を拡大し様々な業種への多角化（グループ内ワンセット主義）を進めた。さらに自身がグループ内に銀行を保有することが法により禁じられる中、金融自由化の流れの中で、多くの財閥は自前のノンバンクを通じた資金の調達を行うようにもなっていた。

このようにして韓国の企業部門における主要プ

レーヤーは財閥となり、アジア危機当時には、総資産で上位30の企業集団が「大規模企業集団」として指定されていた。30大財閥への集中度（98年4月時点）は、総資産ベースで韓国企業全体の45%、売り上げベースで同44%と大きな割合を占めていた。また、30大財閥の内部持分率（ファミリーや系列企業の保有割合：97年4月時点）はオーナーおよび特殊関係人（家族・親族）計8.5%、系列会社34.5%の合計43.0%となっており、内部者が支配株主として大きな位置づけを占めていた。

上記のような内部者支配中心のガバナンスの枠組みの中では、①株式持分に見合った権利の確保・実行が難しい、②少数株主への法的保護が不十分、③配当金に関する意識が弱い、④株主総会への関心が少ない、⑤敵対的M&A等を通じた経営の規律づけの欠如、⑥経営の意思決定においてオーナー等内部者による権限の濫用が行われやすい、⑦情報開示の内容・レベルが不十分で財務諸表が不透明であること、などの問題点が指摘されていた。さらに大口債権者である銀行が基本的に政府の意向を尊重し従うという立場であり、融資に当たっての審査機能や経営へのチェック機能が脆弱であったため、仮に総帥の独断専行や経営の非効率があってもその意思・行動をコントロールすることは困難であった。

その結果として、韓国の財閥経営の特徴とされる、総帥のリーダーシップの下でのタコ足的な多角化経営、効率を無視した負債の増大化（財閥各社の負債比率の平均は400%前後にも達していた）を省みない設備投資や不動産投資、グループ各社間の相互債務保証や政府との関係による銀行融資やグループ内ノンバンクを利用した資金調達などといった問題事象が発生していたのである。

#### 2 | アジア危機後の対応と変化

韓国は、タイ・インドネシアと並んで、アジ

ア危機のダメージを最も大きく被り、1998年にはGDP成長率がマイナス6.9%まで落ち込むにいたり、その対応にIMF・世銀の支援を仰ぐこととなった。タイ・インドネシアと共にIMFの金融支援を受けるに当たって、三カ国の中で韓国だけが、融資条件（コンディショナリティ）の中に、企業セクターである財閥のコーポレート・ガバナンス等に関わる要改善項目が明記されたことは、同国の財閥についての問題が特に深刻であったことを示すものといえよう。

### 3 | 韓国の企業改革への取り組みとその要点

金大中大統領の強いリーダーシップの下、財閥改革の5原則（1998年1月）とその後に追加された3原則（同年8月）のいわゆる「5+3原則」を柱として改革への取り組みが実施された。

〔図表-2〕「5+3原則」の要点

五 大 原 則	企業経営の透明性向上（結合財務諸表の作成義務化、情報開示改善等）
	系列間の相互債務保証の解消
	財務構造の抜本的改革（負債比率低下等）
	中核部門の選定と集中
三 大 原 則	支配株主と経営者の責任強化（少数株主の権利強化、社外役員選任義務化等）
	産業資本と金融資本の分離
	循環出資と不当な内部取引の抑制 変則的な相続の禁止

（資料）各種文献より筆者作成

これらの内、コーポレート・ガバナンス関連では、経営責任の明確化と外部監視機能の強化が中心課題となり、以下のような取り組みが商法・証券取引法等の改正や株式上場規則の制定などを伴って実施された。

- ・株主の権利保護：支配株主の責任強化（「事実上の取締役」の制度（法制度上は企業経営の権限を有しないオーナーや支配株主が、実際にはその影響力を利用し、グループ企業の取

締役の業務執行を指図したり、経営権を事実上行使した場合にはこれを取締役とみなし厳しい責任を負わせる）の導入、少数株主・機関投資家の権利の強化（株主代表訴訟や株主総会での提案権に必要な最低株式保有率の引き下げなど）

- ・取締役会等の制度改革：全上場企業での社外取締役の導入義務化、監査役に代替できる監査委員会制度（メンバーの3分の2以上が社外取締役であることを要件、大規模上場企業については設置を義務化）の導入。その目的は、経営者の執行活動に対する監視機能を強化し、経営の透明性を向上させることであった。
- ・経営の透明性を高めるため、企業会計制度について、会計基準の改正、外部監査の強化、企業集団の結合財務諸表の作成、四半期報告等情報開示制度の強化等
- ・市場規律の強化：M&Aに関する各種関連規制の廃止、外国人の株式投資限度の撤廃

ここで具体的な改革の動きをみると、1998年、政府は、債務削減の目標と上位5大財閥の7業種を対象とする事業交換による企業統合・再編（ビッグディール）案を公表し、また、6位以下の財閥企業に関してはワークアウト（債権銀行団に対して資金繰りに陥っている企業を再生可能先と再生不能先に分類し整理・再生を実施する）の取り組みを行った。

特に同年12月の金大中大統領と5大財閥トップ、債権銀行団との会合で、各財閥の系列会社数の1999年末までの半減（事業の選択と集中を企図）、同年末までの負債比率の200%以下への低下や、2003年3月期限での相互支払保証の解消による財務構造の改善が合意された。なお、ビッグディールについては、政府による上からの企業経営への介入に対する抵抗などもあり、現代電子によるLG半導体の吸収・合併（後のハイニックス）等の一部を除いては実現しなかった。

「企業改革」と併せて、政府は、「金融改革」として企業融資に関する不良債権の増大化への対応としての銀行への公的資金の注入や、銀行への外資による出資の認容、ノンバンクの整理などを実行した。さらに「労働市場改革」として整理解雇制を認めるなど労働市場の柔軟化を通じて雇用の過剰を是正するといった措置を包括的に実施した。

こうした政府主導の大胆な改革への取り組みがアジア危機後の数年以内という短期間に実行されたことは、他国には見られない韓国の大きな特徴であるが、同時に同国経済とその企業セクターが被ったダメージの深刻さを象徴したものとみえよう。また政府の強いリーダーシップの発揮という観点では、産業界への指導や銀行融資面での影響力など、韓国において、政府が財閥にとって事実上非常に大きな影響力を有するステークホルダーであったということを示すものと考えられる。さらには数多くの集団訴訟の提起や意見の表明等という面で市民運動である「参与連帯」等の存在の大きさも指摘されるべきであろう。

アジア危機前後から上記の各取り組みを実施するプロセスの中で、過剰投資・過剰債務を主因として、韓宝、三美、起亜など中堅以下中心に30大財閥の約半数が破綻した。さらに1999年には当時の5大財閥の一角を占めていた大宇グループの破綻という事態に至った。このような中、他の財閥も生き残り再生をかけて厳しいリストラなど大きな痛みを伴う改革努力を断行した。

その結果、破綻した大宇を除いた4大財閥の全てが、1999年末までに、負債比率200%以下、系列企業数の半減、相互債務保証の解消という目標を達成した（コーポレート・ガバナンス面の法制度改革の要点は、図表-3のとおり）。

その後の韓国経済の回復や輸出環境の改善、

各企業の体力強化の取り組みなどにより負債比率など財閥関連の諸比率は大きく改善している。（例えば2009年4月の公正取引委員会公表データによれば負債比率の平均は119.9%）。さらに持株会社制度の容認や情報開示面での前進となる国際会計基準への移行（2011年には全面的強制適用となる予定）などコーポレート・ガバナンスや企業行動に関するルールの整備が行われている。

〔図表-3〕コーポレート・ガバナンス関連等改革の要点

区分	主要内容	
企業経営の透明性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ結合財務諸表の作成</li> <li>・国際基準に従った企業会計基準の制定</li> <li>・粉飾会計・不良監査に関する罰則強化</li> <li>・企業の内部会計管理制度の構築義務</li> </ul>	
企業内外の監視	取締役会の責任制・独立性の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務執行責任者（事実上の取締役）責任、累積投票制の導入、社外取締役制度の導入：99年に1/4以上（2000年に大規模上場企業・金融機関は1/2以上へ）</li> <li>・監査委員会の構成の義務化</li> </ul>
	筆頭株主の支配力制限・責任追及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会長室等廃止の誘導</li> <li>・業務執行支持者の責任：取締役の責任規定や代表訴訟規定の適用において取締役とみなす</li> </ul>
	情報開示の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・四半期報告書導入、電子開示制度導入、予測情報の開示制度導入、開示違反の際の制裁強化</li> </ul>
	少数株主権の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主提案権緩和：1%（大規模上場企業等は0.5%）</li> <li>・代表訴訟提起要件緩和：0.01%</li> <li>・取締役・監査役解任請求要件緩和：0.5%（大規模上場企業等は0.25%）</li> </ul>
	M&Aの活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人株式投資限度の廃止</li> <li>・公開買収手続きの簡素化、M&amp;Aファンドの許容</li> </ul>

（資料）労働政策・研究機構（2004）などにより筆者作成

#### 4 | 今回の景気後退局面と韓国の有力財閥企業の動向

昨年9月のリーマン・ショック後、特に深刻化した世界的な景気後退局面の中で、韓国経済は、同年10～11月頃にかけて大きなダメージを被り、通貨・株価の大幅な下落や外貨準備の減少なども経験し一時破綻の可能性が懸念されるまでになった。しかし、政府・中央銀行による速やかな金融・財政政策対応や米国（FRB）、

日本・中国の通貨スワップ協定での支援約束等により窮地を脱した。その後は、GDP成長率の低下傾向に歯止めがかかるなど、依然深刻なダメージを受けている世界各国の中では、韓国の経済パフォーマンスは相対的に良好なものになっている。その大きな要因として、三星電子、LGエレクトロニクス、現代自動車といった国際競争力を持ち有力財閥を代表する各社の貢献が大きなものとなっている。以下は上記3社に関する業績や市場ポジションなどに関する最近の報道から特徴的な事項を抽出したものである。

- ・ Fortune Global 500社ランキング（2009年）韓国からは計14社がランク入り：①三星電子（世界40位）、②LG（69位）、③SKホールディングス（72位）、④現代自動車（87位）、⑤POSCO（199位）、参考までに日本企業ではトヨタ自動車（10位）、ホンダ（51位）、日立（52位）、日産（67位）パナソニック（79位）、ソニー（81位）
- ・ 携帯電話販売台数の世界シェア（2008年、ABI Research調べ）：①ノキア38.6%、②三星16.2%、③LG8.3%、④モトローラ8.3%、⑤ソニー・エリクソン8.0%
- ・ テレビ出荷額の世界シェア（2008年：Display search調べ）：①三星23.0%、②LGエレクトロニクス13.7%、③ソニー11.8%、④パナソニック8.6%、⑤シャープ6.4%
- ・ 「韓国企業の業績急回復」（2009年8月19日付日本経済新聞朝刊）：2009年4-6月の営業利益：①三星電子106百億ウォン（前四半期比7.2倍）、②LGエレクトロニクス71百億ウォン（同63%増）、③現代自動車65百億ウォン（同4.3倍）、1ウォン＝0.078円

#### 4— LGグループとそのコーポレート・ガバナンス等に関わる対応

## 1 | LGグループの略史と事業の概況

LGグループは1947年設立の「楽喜（ラッキー）化学工業」を嚆矢とする有力財閥であり、2009年4月の公正取引委員会による大規模企業集団についての公表データによれば、総資産額68.3兆ウォン（5兆円強）で5位（公企業を除けば4位）、系列企業総数52社となっている。

創業者である具仁會は1969年に死去し、その長男である具滋景が2代目としてグループ総帥の立場を継ぎ、1995年に2代目の長男である具本茂が3代目総帥に就任して現在（持株会社社長）に至っている。また創業家の関係では、創業者の弟の嫁ぎ先である等姻戚関係にある許一族が、具一族と共に共同所有者・経営者として、（後述するGSグループの系列分離まで）長らくグループの運営に携わった（持分比率は、具氏一族7対許氏一族3の割合であったとされている）。

同グループの事業は、電気・電子と化学関連の2分野を中心に多角化展開を行って拡大した。現在は、グループの中核である持株会社（株）LG（LG Corporation：2008年連結ベース、総資産64.8兆ウォン、売上高90.2兆ウォン、純利益3.0兆ウォン）の傘下に「電気・電子」、「化学」、「通信・サービス」の3部門の企業群（上場企業12社）を有している。

このうち「電気・電子」部門は、1958年設立の「金星社」（現LGエレクトロニクス：2008年総資産17.3兆ウォン、売上高27.6兆ウォン）を中心に情報通信、重電・家電、LCDなどの分野で発展してきた。上記のとおり携帯電話・テレビで三星と共に世界の最上位3位に入るシェアを有しており、さらに白物家電では、エアコン（7年連続世界首位）を代表に世界のトップシェアのポジションにある。

また「化学」部門は、「楽喜化学工業」（現在のLG化学：韓国における当該業種の首位企業、

2008年総資産8.0兆ウォン、売上高12.6兆ウォン)を中心に石油化学・健康科学などの分野、「サービス」部門は、テレコム・データ・太陽光発電などの分野でそれぞれ拡大を図ってきている。その経営の特徴はLG電子を典型として、新興国等有望な市場・分野に迅速・積極的に進出し、ローカル顧客のきめ細かいニーズに合った製品を開発・提供することでありそれらの点で高い評価を受けている。人間尊重と顧客価値の創造を基盤にした「正道経営」による「No.1 LG」をグループのビジョンとして掲げている。

上記のグループ拡大の過程で、元々同グループの所属であった有力企業群から、2003年創業者の弟の系統である親族が総帥となる現LSグループ（電線事業等：2009年大規模事業集団の総資産ランク24位）が、2004年許氏一族を総帥とするGSグループ（石油精製・小売、流通、等：同ランク12位）がそれぞれ友好裡に分離独立している。

現在同グループの中心となる事業会社はLGエレクトロニクスであり、日本の家電各社が軒並み赤字決算に苦しむ中、携帯電話、テレビ、白物家電といった分野で世界市場をリードする存在となっている。しかしながら、アジア危機時においては、他の財閥同様にダメージを被り、ビッグディールで半導体事業を手放すという厳しい決断も迫られることになったが、選択と集中を基本にして構造改革を実行することにより苦境を乗り越えた（負債比率を例にとると、1997年末の505.8%が2009年4月には80.0%と大きく改善している）。その後、1995年にグループの名称をLGに変更し、CI（コーポレート・アイデンティティ）を展開しブランド認知度を高めつつグローバル化を展開している（現在のLGグループの構成企業の出資割合等の全体像は図表-4をご参照いただきたい）。

[図表-4] グループ構成企業への持株会社による出資状況等全体像（(株)LGへの具一族の出資分は48.3%）

As of December 31, 2008					
Company	Shares Owned	Stake Ratio*	Book Value	Stake Ratio	Net Income
LG Electronics	50,341,430	31.11%	2,559,340	39.91%	482,786
Siltron	3,418,141	51.00%	239,575	3.74%	3,635
Lusem	1,400,000	64.81%	29,375	0.46%	15,026
<b>Electronics Total</b>			<b>2,828,290</b>	<b>44.11%</b>	
LG Chem	25,226,000	30.07%	1,461,822	22.80%	1,002,585
LG Household and Health Care	5,315,500	30.00%	141,608	2.21%	120,575
LG Life Sciences	5,044,114	30.00%	83,295	1.30%	15,164
LG MMA	1,200,000	50.00%	115,350	1.80%	30,192
<b>Chemicals Total</b>			<b>1,802,075</b>	<b>28.10%</b>	
LG Telecom	103,614,396	37.37%	716,712	11.18%	280,559
LG Dacom	25,018,906	30.04%	433,715	6.76%	120,289
<b>Telecommunications Total</b>			<b>1,150,427</b>	<b>17.94%</b>	
LG CNS	72,072,492	82.67%	309,928	4.83%	115,402
Serveone	5,000,000	100%	223,424	3.48%	75,505
LG Management Development Institute	1,000,000	100%	17,203	0.27%	3,255
LG Sports	600,000	100%	1,097	0.02%	-389
LG Solar Energy	928,000	100%	26,630	0.42%	20
G II R	5,798,593	35.00%	39,496	0.62%	-2,245
<b>Services Total</b>			<b>617,778</b>	<b>9.62%</b>	
LG Hitachi	245,000	49.00%	14,023	0.22%	1,008
Others Total			<b>14,023</b>	<b>0.22%</b>	
<b>Grand Total</b>			<b>6,412,593</b>	<b>100.00%</b>	

\* Stake ratios include preferred stocks.  
(資料) (株)LGホームページ

## 2 | LGグループの経営の特徴について

同グループの経営の特徴を他の有力財閥との比較という観点から述べると、総帥を含めた大株主たる親族（許氏を含む）が互いに協力し合って円滑に企業経営を進めてきたこと（総帥の地位の継承や事業・財産の相続・分離などをめぐる争いが少ない、またGS、LS両グループとは現在も良好な関係にある由）、多角化の度合いが他の大手財閥に比べて小さく、電気・電子、化学の2つの部門を中心に発展してきたこと、および、時の政権との関係や依存度が相対的に小さく独自の方針・戦略で事業部門展開を行なえたことは、経営資源の効率的な集中化が行いやすいというメリットにつながったと思われる。

また、同グループは、創業以来、人を大事にする経営方針（人和団結、人間尊重等）を継承してきた。この点について、諸財閥で最初に職員の公開採用を始めるなど専門経営者の育成・登用に積極的に取り組んできた。また、韓国経営のネックとして取り上げられることが多い労働組合との関係も良好である（「20年連続無交渉

妥結」：NNA2009年3月9日付報道) ことも指摘できる。このようなLGの社風は、他の大手財閥との対比で「管理の三星、根性の現代、人とのLGと呼ばれている由(週刊東洋経済(2005))である。

### 3 | 企業の組織構造やコーポレート・ガバナンスに関する特徴・取り組みの要点

コーポレート・ガバナンスや組織のあり方に関しLGグループでは以下のような取り組みを進めて来ている。

- ・金星社、楽喜化学社は、創成期から経営組織の構築や整備に注力しており、1966年に初代総帥による会長制度を導入し、直轄の企画調整室(後の構造調整本部)がグループ全般を統括する体制とした。このことにより各企業の経営は実務の多くを専門経営者に任せる体制になった。その後1970年、2代目総帥のもとでグループ幹部による合議制である「運営会議」が設置されている。
- ・1967年、金星社が、韓国初の事業部制(通信・電線・家電)を導入(68年に楽喜化学社も同制度を導入)、また経営管理部門を生産部門から分離独立した。このようにファミリーを中心とする財閥企業ではあったが、事業部制組織といった近代的な組織構造を早くから採用していたことがわかる(その後事業部をスピノフして別会社化することも実施された)。
- ・取締役会の改革については、政府の方針・法改正に従い導入・推進した。その結果、取締役数(各社平均)は1997年の14.5人/社が2002年には7.8人/社と削減され、社外取締役は2.8人/社となった(直近の状況は、(株)LGとLGエレクトロニクス(取締役7人/内社外取締役4人)、LG化学(同6人/3人)などとなっている)。

- ・2001年の持株会社設立によるグループ再編：主要財閥で初の取り組みとして評価されているがその狙いは次のようなものであったと思われる。①具・許一族に属する多数のファミリー株主と系列企業による複雑な所有・出資構造を整理しグループの支配構造を明確化すること、②グループ内の一部企業の破たんがグループ全体に波及するリスクを縮小化すること、③総帥(会長)と一族による支配の仕組みが法制度に遵守した透明なものになる。④企業イメージの向上や金融機関・投資家の理解向上により資本調達力の強化など。

## 5—まとめ

以上、韓国がアジア危機後に取り組んだコーポレート・ガバナンスに関する諸改革をLGグループの動向を参照しながら考察した。

そのポイントは概略以下のように整理できると思われる。

- ・韓国で大胆な改革が短期間に実現しえたのは、アジア危機のダメージで国の経済が破綻しかねないとの強い危機感が、政府、企業双方に共有されていたことが非常に大きいと考えられる。
- ・LGグループの改革への取り組みの多くは他の財閥グループのそれらに共通しているが、LGが他の有力な財閥に先駆けて持株会社の設立や企業群の関係の整理を行なうことができた背景には、創業以来の人の尊重や和を重視する社風、創業一族間や労組との関係が穏健であったこと、電気・電子と化学中心と事業分野が比較的絞られていた(多角化の範囲が相対的に狭いものであった)ことなどが挙げられる。この点に関し、既に3代目総帥の時代となっているLGに対し、三星・現代自動車など他の有力財閥では総帥の地位の継承

に関連する問題がいまだに悩みの種となっている模様である。

- ・筆者は、コーポレート・ガバナンスにおける制度的な進歩が企業の業績の向上にそのままつながるものとは考えていないが、企業経営の効率性・透明性の向上、企業イメージや信頼度の向上は、企業活動のサポート要因としてポジティブな影響を与えるものであるといえよう。
- ・また世界的な景気後退という厳しい経営環境の中でLGエレクトロニクスや三星電子などが優れた業績を挙げているのには、ウォン安も含めたマクロ経済面の好条件や製造・製品開発・マーケティング・財務等の企業努力に加えて、アジア危機以来のガバナンス改革を含む企業構造の変革や体力の強化が一定の実を結んでいるものと考えられる。
- ・もちろん、「参与連帯」などが問題視しているように持株会社制に移行したグループも含め財閥における総帥とその一族・系列企業の影響力は未だに大きいものがあり、引き続きそのあり方をチェックしていく必要はあろう。また本稿ではガバナンスの進展というポジティブ面から主に考察したが、同国における連結情報開示の徹底の遅れなど制度上の課題を巡る動向や財閥グループ間の取り組み状況の違い等は引き続き注視すべき重要点である。
- ・他方、苦境に悩む多くのわが国の電気・電子産業各社等と比べ、優位性・競争力を有する韓国有力企業の好業績は、総帥のリーダーシップ・企業家精神による大胆でスピードの速い意思決定の大きな成果であることも事実である。総帥の独断専行への適正なチェックと企業家精神の発揮の両立は容易ではないが、韓国の有力企業がさらに強い競争力を持ちつつグローバルな発展を遂げていくためには覚悟を持って取り組まねばならない非常に重要

な命題といえよう。

(2009年9月24日執筆)

<参考文献>

- 安倍誠 (2007) 「第7章 経済危機後の財閥再編と事業再構築、奥田聡編『経済危機後の韓国』アジア経済研究所、pp.229-277
- 権赫基 (2003) 「韓国財閥におけるコーポレートガバナンス」『経済論叢』第172巻第4号
- 崔銀順 (2009) 『アントレプレナーシップ—韓国企業化精神のダイナミズム』東京図書出版会、pp.153-185
- 佐久間信夫編著 (2005) 『アジアのコーポレートガバナンス』学文社、pp.68-124
- 佐久間信夫編著 (2007) 『コーポレートガバナンスの国際比較』税務経理協会、pp.129-164
- 高龍秀 (2009) 『韓国の企業・金融改革』東洋経済新報社 pp.3-23、61-102.
- 平賀富一 (2009) 「世界経済危機とアジアの企業動向」『金融財政ビジネス』第10004号、時事通信社
- 中川涼司・高久保豊編 (2009) 『東アジアの企業経営』ミネルヴァ書房、pp.23-47
- 深川由紀子 (2000) 「第6章 東アジアの構造調整とコーポレート・ガバナンス形成」、青木昌彦・寺西重郎編著『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社、pp.179-220.
- 山根眞一 (2003) 「草創期の韓国財閥—LGの成り立ちを事例として」『経済論叢』第171巻第4号
- 同上 (2005) 「韓国半導体産業の発展とLG半導体の軌跡」『経済論叢』第175巻第4号
- 労働政策研究・研修機構(2004) 『韓国のコーポレート・ガバナンスの改革と労使関係(労働政策研究報告書No.10)』
- World Bank (1998) “East Asia, The Road to Recovery” (柳原透監訳 (2000) 『東アジア 再生への途』東洋経済新報社、pp.93-123)
- 週刊東洋経済2005年2月26日号
- LGグループ各社ホームページ (<http://www.lg.net/index.jsp>)
- 韓国公正取引委員会ホームページ (<http://www.ftc.go.kr/>)
- 韓国証券取引所ホームページ (<http://www.kse.or.kr/index.html>)
- Fortune誌ホームページ ([http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list/))
- 日本経済新聞、NNA、朝鮮日報、中央日報各記事