

## 韓国財閥におけるコーポレート・ガバナンス\*

—LGグループの事例を中心に—

権 赫 基

### はじめに

1997年来の経済危機は、韓国経済に数多くの教訓を遺すとともに理論、政策、そして制度面に対応すべき重要な課題を与えた。さらに経済のグローバル化が進展する中で、経営システムにも国際的・スタンダードを模索する動きも見られる。このような背景のもと、韓国財閥のコーポレート・ガバナンス（企業統治）に関する議論も活発に行われるようになった。

周知のように、財閥は韓国の経済発展を主導してきた主体のひとつである。しかし、1997年のIMF経済危機以来、財閥は、むしろその独得の金融システムとともに危機を引き起こした大きな要因の一つとみなされるようになり、強力に財閥改革が進められてきたのである。

韓国の財閥は、実質的所有者が存在しなくなった日本の企業集団とは異なるものであり、上位財閥においては「ピラミッド型」の所有構造によってオーナー族に所有権が収斂するところに特徴がある。この場合、所有者と経営者は同一人物（オーナー族）であるので両者の利害対立は生じないが、オーナー族以外の出資者との利害対立が別途深刻な問題となりうる。

このことは、数多くの財閥研究者によって、韓国財閥のコーポレート・ガバナンス上の最大の問題であると指摘されてきた。すなわち、本来株主を中心とするステーク・ホルダーの利害の代表者であるはずの取締役会という企業の最

\* 本稿は淑明女子大学の「2002年度校内研究費」による研究成果である。

高意思決定機関が、主にオーナー一族の利害を優先させた、ということである。一方で、韓国財閥の個々の内部における資本関係や所有構造を究明することによって韓国財閥の弱点を引き出す動きも多く見られる。

たしかに、これらの問題は韓国財閥がこれから解決しなければならない課題であろう。しかしながら、資本関係や所有構造面での弱点が韓国財閥の国際競争力といかに実態的な関連があるのかという論理的な説明は欠落しているように思われる。韓国財閥のコーポレート・ガバナンスを論じる場合、資本や所有構造の中でオーナー一族を中心に行われている戦略的意思決定の仕組みの実態を正確に踏まえた上で韓国財閥の脆弱さを議論する必要がある。

他方、IMF 経済危機以降に韓国政府が推進してきたコーポレート・ガバナンス関連の諸政策をみると、それらは基本的に社外取締役制度など英米型のシステムの導入を意図したものである。したがって、政策の効果についての評価も財閥におけるの運営の実態から判断すべき問題である。

本稿の検討課題は、韓国財閥におけるオーナー一族支配のメカニズムと企業行動への影響の解明である。たとえば、仮にファミリービジネスの所有・経営面での閉鎖性が緩和されたにも関わらずオーナー一族支配が揺らいでいないとしたら、どのようなメカニズムによりそれが可能となっているのであろうか。本稿では、この点を、韓国の LG グループの例を取り上げて、最近の取締役会の改革の現状、戦略的意思決定プロセスの仕組みなど、コーポレート・ガバナンスの特徴の分析によって明らかにしてみたい。

以下、第 I 節においては、経済危機以降の韓国財閥のコーポレート・ガバナンスに関連する様々な政策的・制度的変化を概観した後、第 II 節では、韓国財閥のコーポレート・ガバナンスについて、LG グループの運営実態面での諸特質を分析する。

## I 韓国財閥を巡る新しい動き

### 1 財閥改革措置の主要内容

1997年末のIMF経済危機以降、韓国政府の財閥政策は大幅に修正された。1998年初に出帆した金大中政府は、発足当初から強力な財閥改革措置を次々と実施した。「財閥バッシング」の始りである。政府の財閥政策の基本的な方針は、1998年初に政府が財閥に示した「改革5原則」に現れている。それは、①企業経営の透明性の確保、②系列企業間の相互債務保証の解消、③財務構造の画期的改善、④核心事業部門の設定、⑤支配株主・経営陣の責任強化等である。以上に加えて、1999年8月には追加3原則（①第2金融圏の経営支配構造改善、②循環出資の抑制、③不当内部取引の遮断）が加わることとなり、いわゆる「5+3原則」のもとに、財閥改革が進められてきたのである。

韓国政府が進めた財閥改革の内容は次の3点にまとめることができる。第1は、財閥の高い負債比率を低下させ、財務構造を改善すること、第2は、これまでの財閥の‘タコ足’のような過剰多角化を解消し事業の「選択と集中」をすすめること、第3は、財閥に対する経営監視を強化するためのコーポレート・ガバナンスの強化である。

コーポレート・ガバナンスに関しては、財閥におけるオーナー一族の独断を牽制し企業経営の透明性を高めるため種々の改革案が提示されてきた。すなわち、第1、少数株主の経営監視機能を強化したことである。第1表で示したように、少数株主による株主代表訴訟要件、取締役解任請求要件を緩和するとともに、「集中投票制」を導入した<sup>1)</sup>。第2、閉鎖的な財閥経営を改善するため財閥の内部の経営組織を変更させたことである。たとえば、政府は各財閥に対し「会長室」を廃止し、その代わりに、グループ全体の構造改革を調整することを主目的とする組織として「構造調整本部」を2年期限で運営することを勧め

1) 「集中投票制」とは、日本で累積投票制と呼ばれるものである。韓国では1998年12月の商法改正で導入されたが、定款により排除できる。

第1表 経済危機以降の韓国におけるコーポレート・ガバナンス改革措置

- 上場法人に対する社外取締役制度を導入 (1998.2)
  - 1998年末までに最低1名以上, 1999年中に取締役の1/4以上
- 上場法人の少数株主権行使要件を緩和 (1998.2)
  - 株主代表訴訟提起1%→0.05%→0.01%. 取締役解任請求1%→0.5%
- 事実上の取締役制度導入 (1998.12 商法)
- 集中投票制を部分的に導入 (定款で排除可能) (1998.12 商法)
- 大規模上場法人 (総資産2兆ウォン以上) に対する統治構造改善 (1999)
  - 社外取締役数拡大: 2000年中に3名以上, 2001年以降は取締役の1/2以上に
  - 監査委員会 (社外取締役が2/3以上) 設置義務化
  - 社外取締役を選任する時, 候補推薦委員会 (社外取締役が1/2以上) による推薦を義務化
- 大規模金融機関 (銀行, 総合金融, 資産2兆ウォン以上の証券会社) の統治構造改善 (1999)
  - 社外取締役数拡大, 監査委員会設置義務化, 候補推薦委員会による社外取締役推薦義務化=大規模上場法人と同一
  - 少数株主権行使要件を上場法人の1/2水準に緩和

た。第3, 会計の透明性を高めるために「結合財務諸表」の作成・公表を義務化した。また, 不正監査を阻止するため, 98年2月から不正監査に対する罰則を「3年以下の懲役または300万ウォン以下の罰金」へと強化した。第4, オーナーの独善的決定を牽制するための社外取締役制度や監査委員会制度を導入した。

## 2 商法改正による新しいガバナンスの仕組み

これらのなかで, 注目されるべき動向の一つは取締役会の改革である。具体的には社外取締役制の導入, 監査委員会の導入, 取締役数の削減などが上げられる。

第1に, 取締役会を活性化するために社外取締役制度が導入された。1998年から導入された社外取締役制の内容をみると, 上場会社の場合には取締役総数の1/4以上を社外取締役にすることを義務づけた。社外取締役については, 過去にその企業の従業員, 管理職, 取締役でなかったものに限定した。また, 資

第2表 上場企業の社外取締役数

	1998	1999	2000	2001	2002
専 人 企 業 数	381	636	638	626	616
社 外 取 締 役	521	1,240	1,464	1,440	1,342
1社当り社外取締役	1.37	1.95	2.3	2.3	2.18

出所：韓国上場会社協議会。

産規模が2兆ウォンを超える大規模上場会社の場合、社外取締役数は3人以上選任すること、なおかつ社外取締役が取締役会の半数以上を占めるように義務づけられた。さらに、1/2以上が社外取締役から構成される「社外取締役候補推薦委員会」を設置し、同委員会は必ず少数株主から選ばれた人物を株主総会に推薦することになった。また、社外取締役制度をより円滑に運営するため「社外取締役職務遂行準則（2000年7月）」も制定された。韓国上場会社協議会のコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査によれば、第2表で示すように、2002年末現在における上場企業673社の中で社外取締役を導入した企業は616社であり、これらの企業の社外取締役総数は1,342人、1社当り社外取締役数は2.18人であった。

第2に、監査の独立性を高めるために、商法上の監査とは別に取締役会の内部に2/3以上が社外取締役からなる監査委員会を設置することが勧められた。一方、資産規模2兆ウォン以上の大規模上場会社の場合には監査委員会の設置が義務づけられた。監査委員会の主な役割は、第1に外部の監査法人の選任、監査手続きおよびその結果の評価である。第2に会社の方針と経営活動が社会的に容認された範囲内で行われているかを確認し、また会社の財務資料を検討し、財務の現状と将来を把握する。社内の会計処理手続きを検討し、業務全般が正常に実施されるようにする。第3に内部監査担当者の独立性を確保する。以上のような役割はアメリカのそれとほぼ同様であり、アメリカにおいては企業の監査はこの監査委員会と監査法人そして内部監査担当者の三者の協力により実施されている。既述の理由により100%が社外取締役により構成される。

このような社外取締役の拡大と監査委員会の導入は、総体的にいえば、取締役会のあり方を米国型に近づけることによりその機能強化を図ろうとするものである。米国の大企業では、取締役会メンバーの相当部分（平均3分の2強といわれる）を外部取締役が占め、会社の執行部（代表取締役その他のライン・マネジメント）に対して強いモニター機能をもっており、有名企業の最高経営者（CEO）が取締役会の意向で解任されるケースもしばしば報告されている。米国の取締役会では、また、監査・役員候補指名、役員報酬査定、M&Aなどの重要事項について各種の専門委員会を編成し取締役会の機能を強化しようとする動きが一般化してきた。

今回の改革によって、韓国企業は制度面でも米国型の仕組みに接近しやすくなる基盤が与えられたといえるであろう。なお、ここで重要な役割を果たす社外取締役については、実は、アメリカ企業と韓国企業とでは、そもそもの導入の目的が異なっているという側面がある。一般に、アメリカ企業では、市場型ガバナンスが主体となるため、経営が市場の論理に傾きがちとなるが、そうした面への過度な傾斜が企業にとって常に望ましいとは限らないため、それを冷静にチェックする役割が社外取締役に期待されているという面がある。これに対して、韓国企業は逆に、社外取締役に期待される役割は、企業内部の論理に傾きがちの韓国企業の経営に対し、株主の目によってチェックするという役割が期待されているという面が強い。つまり、社外取締役に期待される役割が、アメリカ企業では市場の論理への牽制なのに対して、韓国企業では社内の論理への牽制という正反対のものとなっている。

また、米国型の仕組みの導入によって、監査役制度の廃止が可能になったが、韓国企業のガバナンス機能低下の背景には監査役制度がうまく機能していなかったという問題も決して無視することができない。監査役は、商法上の義務と責任という権限は大きいですが、取締役会での議決権がないという致命的な欠陥があった。このため往々にして監査役は取締役より低く見られがちであった。これに対し、今回の改革で取締役会の中に監査委員会を設ける仕組みを導入す

第3表 韓国上場企業における所有者別持株比率の推移 (単位：%)

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
金融機関	21.7	11.2	12.2	14.8	18.1
事業法人	22.8	22.3	18.7	21.0	21.4
個人	39.8	38.8	39.0	37.7	38.5
外国人	9.1	10.4	12.4	13.8	14.7
政府・公共機関	6.6	17.3	17.7	12.7	7.3
合計	100	100	100	100	100

注：株式数比率基準，各年度末。

出所：韓国証券取引所『株式』各号および同取引所のホームページ。

ることによって、従来のような問題が解決できるかどうかが目される。

### 3 所有構造における変化

近年、韓国企業における株主構造をみると、次のような二つの特徴を指摘できる。一つは、財閥企業の内部所有比率が経済危機の後に上昇していることであり、もう一つの特徴は、外国人の所有比率が上昇していることである。

2001年末の上場会社688社に対する所有者別株式数をみると、金融機関18.1%、事業法人21.4%、個人38.5%、そして外国人14.7%となっている。これを1997年からの推移でみると第3表の通りである。ここから明らかのように、経済危機によって一度、政府の持株比率は上昇したものの、その後、政府の保有株を外へ分散することによって政府の持株比率は低下してきた。外国人の所有比率は上昇している反面、金融機関の所有比率は一度低下したが、1999年から上昇している。一方、時価総額基準でみると、2001年末現在外国人が32.2%で一番多く、その次に個人26.4%、事業法人17.1%、金融機関15.4%、公共機関8.9%となっている。

これまで韓国財閥に対する批判として、本来は取締役会が果たすはずの経営方針や重要事項の意思決定の役割が、オーナー一族によってなされるのが指摘されてきた。第4表で見るように、主要財閥の内部所有比率は40%～50%に

第4表 主要財閥の内部所有比率 (2002年4月1日) (単位: %)

	オーナー族	系列会社	自社株保有	合計
三星	2.0 (0.5)	38.0	2.2	42.2
LG	5.5 (0.6)	36.1	4.0	45.7
SK	3.2 (2.5)	51.6	2.0	56.8
現代自動車	2.6 (2.5)	42.2	3.0	47.8

注: ( ) 内は、オーナーの持株比率。

出所: 公正取引委員会『2002年企業集団内部持分率現況』2002年10月。

なっており、その中でオーナー個人の持株比率は1%~2%にすぎない。要するに、極小の株を持つにも関わらず法的に行使できる権限を越えて独占的決定権を持っているということであった。この点は数多くの研究者によって常に指摘されてきた問題であるが、財閥内における意思決定の具体的なメカニズムは必ずしも明らかにされていない。そこで、以下、大手財閥の一つであるLGグループの例を取り上げて、その実態を見ることにする。

## II LGグループのコーポレート・ガバナンス

### 1 LGグループの事業および経営構造

LGグループは1947年に創業された歴史の長い企業集団であり、2002年4月現在では売上高112兆ウォン、傘下系列企業51社を擁し、総資産額で三星に次ぎ第2位の財閥である。創業者である具仁會は1969年に死亡し、彼の長男である具滋景がその地位を継承したが、1994年には三代目の長男である具本茂がグループ会長になった。

第5表に示したように、LGグループの事業は、創業以来、電機・電子機器と石油化学関連産業分野を両輪にし、活発な多角化を進めてきた<sup>2)</sup>。その事業

2) LGグループの多角化については、LGの成長過程を述べた以下の引用がよく物語っている。  
「父と私が化粧クリーム用の工場を始めたのは1940年代末であった。当時は、クリーム用の瓶に適したプラスチック・キャップを供給できる企業がまったくなかった。そのため、私たちはプラスチック事業を手がけねばならなかった。キャップの生産だけでは、プラスチック成型工場の経営には十分ではなかったため、櫛、歯ブラシ、石鹸入れなども生産することになった。プラスチック事業が、扇風機の羽や電話機ケースの生産へと導き、次いで電機・電子製品や通信機器生ノ



第5表 LGグループにおける事業多角化の歴史

業種	1950年代	60年代	70年代	80年代	90年代
電機・電子	・LG 電子	・LG 情報通信* ・LG Micron	・LG 精密 ・LG 産電	・LG 半導体* ・LG-Hitachi*	・LG-Philps LCD ・LG Telecom ・DACOM
化学・エネルギー	・LG 化学	・LG 精油 ・LG 精油販売*	・LG 石油化学	・LG ガス ・LG Siltron	・LG MMA ・LG Energy
金融		・LG 火災*	・LG 証券	・LG Capital ・LG 投資信託	・LG 先物
流通			・LG 流通		・LG ホームショッピング ・LG 百貨店
その他	・LG 商事	・LG 建設	・LG 金属	・LGAD ・LGEDS	

注：\*は売却、合併等により2002年現在 LG グループから系列分離。

は大きく分けて「電機・電子」、「化学・エネルギー」、「サービス（流通・金融）」という、3部門から成り立つ。

「電機・電子」事業は、1958年設立の「金星社」（現 LG 電子）を基軸として、1960年代以降、情報通信、重電機、半導体、LCD などへの積極的な多角化で成長してきた。その中で半導体事業は1999年に政府のいわゆる「ビッグ・ディール」政策によって現代電子に吸収・合併された。他方、「化学・エネルギー」事業は精油、石油化学、ガスなどへの多角化で成長してきた。これら両事業は関連事業への多角化という点では同様であるが、多角化の度合いは「電機・電子」部門の方が高かったと言える。また、「サービス」事業については、

産へと導いた。プラスチック事業は、また、石油精製を始めるきっかけとなり、さらにタンカー輸送会社も興す必要が生じた。石油精製会社が支払う保険料だけで、当時韓国最大であった保険会社が受け取る総収入の半分以上にもあがった。その結果、保険会社をスタートさせることになった。関連事業を段階ずつ加えて行く成り行きが、自然と今日あるような LG グループを形成した。将来、当グループの成長は、主に化学、エネルギー、エレクトロニクスの分野が中心になるだろう。化学事業は、ファイン・ケミカルや遺伝子工学の方向へと拡大を続けるだろうし、エレクトロニクス事業は、半導体、光ファイバー通信、そして、やがては衛星通信の方向へと成長するのであろう。Dong-Ki Kim, eds., *Management Behind Industrialization: Readings in Korean Business*, Korea University Press, 1989, p. 426 から引用。

1980年代以降に流通、金融などへの進出が活発に行われたが、グループ全体で占める割合（売上高比率）はそれほど高くない。

一方、株式所有構造を見ると、LGグループの特徴は、「LG電子」や「LG化学」を中核に、ピラミッド型の構造を持っていることが指摘できる。具会長はグループ全体での持分率は低いものの、「LG電子」や「LG化学」を通じてグループ全体を統括するのである。

このように、LGグループは電子や化学など製造業が事業の中心を占め、それぞれの分野では「LG電子」や「LG化学」といった中核企業が頂点に立って、傘下企業とは親子関係に類似する企業間関係を持っている。中核企業は、それぞれ傘下企業に対して債務保証、部品・完成品の長期供給契約を結んでおり、一個の「事業統合体」の形で存在している。これは、まさに、日本でいう「企業グループ」という組織概念に近い<sup>3)</sup>。要するに、LGは複数の「企業グループ」から成り立つ「企業集団」であると言えよう。

## 2 経営改革と取締役会の変化

このようにLGグループはグループ内の限られた資源を多数の産業分野に分散する成長戦略を続けてきたわけであるが、1997年の経済危機をきっかけに財務・事業の両面で問題点を露呈することになる。とくに、1990年代初以降、いわゆる「川上から川下への事業転換」、「世界化」といった戦略で進められた様々な事業分野が業績を低迷させ、また、新規事業の将来の見通しも明るくない状況に陥ったのである。LGグループとしては、これまでの戦略を全面的に見直さなければならなかった。そして、改革の方向は、グループ全体の戦略的意思決定能力と業務執行能力を高めることに求められた。

企業の組織能力は、二つに分けて考えることができる。それは、戦略的意思決定能力と業務執行能力である。これらが組織能力の両輪であり、企業の競争力の根源となっている。前者は、企業を構成する事業のドメインのあり方や価

3) 下谷 [1993] 133ページ。

値創造のシナリオに関して意思決定する組織能力である。後者は、決められた企業戦略の大きな枠組に沿って、製品開発や製造、営業等の業務をとり効率的に実施する能力である。

LG グループとしては、これら二つの能力を共に向上させる必要に迫られた。そのためには、経営陣に対してこれまで以上に厳しいモニタリング・システムが必要であると考え、傘下企業とグループ両方の意思決定システムの改革に乗り出した。もちろん、財閥改革を求める外部からの圧力も強かったが、改革に対する内部からのニーズも無視できない要因であったと言えよう。また、監視機能の強化というのは、実は、1990年代初から標榜してきた、いわゆる「自律経営の推進」という LG グループの経営理念とは背馳するものであり、具会長のリーダーシップの発揮といっても良いだろう。

ここでは、まず、傘下企業における取締役会の改革について見ることにする。当初は、取締役会の活性化を目指して、アメリカ型の「委員会（監査・報酬・候補推薦）制度」の導入、「取締役支援室」の設置、取締役数の削減、社外取締役の導入等が検討されたが、結局、全面的な導入は実現できず、政府の商法改正に従って取締役数の削減、社外取締役の導入が推進された。

第6表は LG グループの主要企業17社を対象にして社外取締役の導入状況を調べたものである。2002年末現在、LG グループ17社の取締役は平均7.8人であり、そのうち社外取締役は2.8人であった。社外取締役の出身を見ると、社外取締役総数48人の中で、大学教授が20人（42%）で最も多く、経営者9人（19%）、官僚 OB7人（15%）、弁護士4人（8%）、その他8人（外国人3人、会計士2人、言論人2人、元政治家1人）であった。次に、取締役数の変化を第7表で見ておけば、1997年末に8社平均14.5人であった取締役数は、2002年末の時点では7人にまで減少したことがわかる。

こうした改革によって取締役会で活発な議論が行われる基本的な環境は整えられたが、取締役会が本来の役割を取り戻したかどうかについては疑問である。韓国企業における社外取締役制度の実効性については様々な実態調査がなされ

第6表 LGグループの社外取締役 (2002年末現在)

	取締役数 (人)		社外取締役の出身
	総数	社外	
LG 生活健康	6	3	教授 2, 経営者 1
LG 生命科学	6	2	官僚 OB 1, 経営者 1
LG 石油化学	9	2	経営者 2
LG-Caltex Gas	7	2	教授 1, 弁護士 1
LGEI	8	4	教授 2, 経営者 1, 官僚 OB 1
LG 電子	6	3	教授 1, 経営者 1, 官僚 OB 1
LG 電線	8	2	教授 2
LG 産電	5	2	教授 2
LG Micron	8	2	教授 1, 経営者 1
LG Telecom	7	3	教授 1, 外国人 1, 会計士 1
LG 建設	8	4	教授 2, 弁護士 1, 官僚 OB 1
LG Capital	8	4	教授 1, 外国人 2, 会計士 1
LG 投資証券	8	4	教授 2, 弁護士 1, 官僚 OB 1
LG 火災海上保険	8	4	教授 1, 弁護士 1, 官僚 OB 2
LGAD	17	2	教授 2
LG 商事	6	2	経営者 1, 元政治家 1
LG Home shopping	8	3	言論人 2, 経営者 1
17社平均	7.8	2.8	—

出所：『各社事業報告書』2003年。

第7表 経済危機以降のLGグループ(上場企業)の取締役数の推移

	危機以前 (1997年末)	危機以後 (2002年末)
LG-Caltex Gas	11	7
LG 電子	17	6
LG 電線	17	8
LG 産電	14	5
LG 建設	17	8
LG 投資証券	14	8
LG 火災海上保険	15	8
LG 商事	11	6
8社平均	14.5	7

出所：『各社事業報告書』1998年および2003年。

ているが、ほとんどすべては社外取締役の無機能化を指摘している<sup>4)</sup>。LGグループの状況を見ると、社外取締役の40%が大学教授であり、かれらは比較的独立性の強い社外取締役ということができるが、韓国の風土においては、経営者に対する監視者としてよりはむしろ協力者としての性格をもつものであると推測される。社外取締役の選任にあたっては、社長をはじめとする経営トップがほぼ完全に主導権を握っている。取締役会における審議の状況を外部からうかがうことは難しいが、聞き取り調査によれば、案件の成案化率はほぼ100%に近い。このことは、取締役会が単なる追認機関としてしか機能していないことを示唆しているように思われる。LGグループ各社においては執行役員から構成される「経営会議」が存在するが、この機関も経営上の重要事項についての実質的な最高意思決定機関とは言い難い。要するに、傘下企業の重要事項に関する最終決定権はLGグループの別のところにあるということである。

### 3 LGグループにおける戦略的意思決定

#### 1) LGグループの意思決定機構

LGグループの最高意思決定機関はグループ会長である具会長が直接主宰する「金曜懇談会」である。グループ全体の組織体としては他にも「社長団会議」や「グループ役員会」等があるが、これらは意思決定機関というより、会長からのグループ経営方針の伝達、外部講師による講演会等による情報共有が主な機能であるといえよう。「社長団会議」は毎月1回開催され、メンバーは傘下企業の社長となっている。「グループ役員会」は毎月1回開かれており、メンバー数は約400人になる。

さて、「金曜懇談会」は毎月2回（第2週、4週の金曜日）定期的に開かれており、グループ全体の最高意思決定機関として存在している。同会議の構成メンバーを見ると、グループ会長をはじめ10人程度となっている。具・許の両ファミリーを代表するグループ会長、LG精油の会長（許昌秀）、構造調整本

4) たとえば、朴 [2000]、金 [2000]、張 [2002] などがある。

部の本部長（社長）等3人は必ず参加しており、他の参加者は議案によって決められるが、LG電子の会長、LG化学の会長、LG証券の会長、当日の報告者（系列企業の社長および事業本部長）等がその対象となっている。メンバー構成員の面々を見てもグループの最高意思決定機関として遜色がないといえよう。

そして、「金曜懇談会」の補佐機構として「構造調整本部」が存在する。「構造調整本部」は、経済危機以前に存在した「会長室」という機構の名称を変更した組織であり、以前の「会長室」と同様に法的地位のない非公式の存在である。また、経済危機以降、政府による強力な財閥改革によって組織や人員の縮小を余儀なくされ、その役割は大きく縮小した。たとえば、組織の面では調査部門がなくなり調査機能は傘下の「LG経済研究所」や外部のコンサルティング会社に移行した。人員の面でも以前の100～130人から50人程度にまで減少した。2002年現在、「構造調整本部」の組織構成を見ると、社長1人、副社長4人、6チーム（人事、財務、経営支援、新事業開発、監査、広報）、職員50人規模であり、同本部の職員はすべてグループのメンバー企業からの派遣によっている。

## 2) 戦略的意思決定プロセス

では、はたして「金曜懇談会」はどのようなメカニズムによって同グループの最高意思決定機関としての機能をもっているのか。まず、「金曜懇談会」に報告される主要な案件を見ると次の通りである。

第1、各社の中・長期経営計画の審議である。各社において中・長期経営計画は、5ヶ年計画として作られており、中・長期経営計画の決定に至るまでのプロセスは、経営企画部、戦略企画部といった名称の部署が主管し、事業部や財務・経理部との調整を経た上で、経営会議で審議・承認されることになる。ほとんどすべての系列社は、この段階でその結果を構造調整本部に報告することで中・長期経営計画の立案が終了するが、電子・化学など中核企業の場合には「経営会議」で承認された中・長期経営計画は、また、「金曜懇談会」に報

第8表 取締役会への投資案上程基準（例）

<p><u>新規および増設投資</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内：総資産の1%以上</li> <li>・海外：1,000万ドル以上の増資および出資</li> </ul> <p><u>増資および出資</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内：資本金の10%以上（子会社の設立の場合は全額）</li> <li>・海外：1,000万ドル以上、3年以上連続赤字法人の増資</li> </ul> <p><u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総資産の1%以上の営業譲渡</li> <li>・資産総額の0.5%以上の資産売却</li> <li>・5,000万ドル以上の海外事業</li> </ul>
--

注：電子・化学・商事・流通等の主要企業のケース。

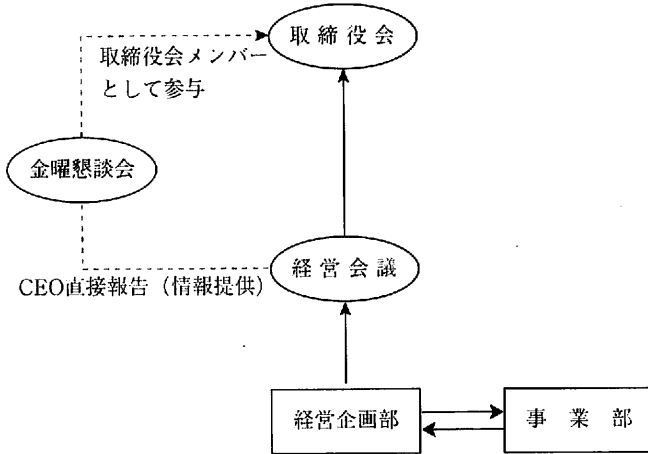
告することが普通である。

第2、年間実績と計画の報告である。製造業に属している系列各社は12月決算であり、各社の社長は1年間の経営実績をまとめ、同会議に報告する。これを「業績報告会」と呼び、主要メンバー企業はこの場で一年間の経営成果を報告し、評価を受けるとともに評価によって各社レベルの賞与の比率が定められる。

第3、傘下企業における新規投資および増設投資、出資、事業の売却等の中でグループ次元での戦略的意思決定を要すると判断される案件についての審議である。第8表はグループ主要企業の取締役会で審議する投資案の上程基準を示すものであるが、この基準に該当するすべての案件が同会議を経るわけでは必ずしもない。

ここで同会議の事務局のような役割を果たす機構が前述の「構造調整本部」である。「構造調整本部」は常に傘下企業との情報交換を通じて案件を選別しており、傘下企業の戦略企画部門が作成した報告書を事前に検討する。「構造調整本部」の主な役割は、この段階で傘下企業からの報告書を厳密に検討し、別の報告書を作成して具会長に報告する。このことは二つのことを示唆するように思われる。一つは、「構造調整本部」の役割は、一般に知られているよう

第1図 LGグループの戦略的意思決定プロセス



出所：関係者とのインタビューにより作成。

にグループ全体の青写真を描くという役割より、傘下企業の経営を厳しくモニタリングする役割が重要になってきたことである。もう一つは、「構造調整本部」は傘下企業の声よりも外部からのアドバイスに耳を傾け、第三者の立場で傘下企業の経営をチェックする役割を担っている。これは「金曜懇談会」の性格を間接的に現わすものであろう。つまり、「金曜懇談会」はグループ全体の長期戦略に基づいて系列各社の主要な経営戦略をチェックする機能を持っている、ということであろう。この点からすると、同会議は株主としての立場から経営者を監視する取締役会と全く同じ機能を持っているといっても良いであろう。

最後に、戦略的意思決定プロセスの中で同会議が最高意思決定機関としてどのように位置づけられているのかについて見てみよう。第1図はそのプロセスを概念化したものである。前述したように、系列各社の審議を通った議案は取締役会に上程される前に同会議の承認を得なければならない。このような意思決定プロセスが立てられたのは1990年代初であるが、当時は「政策委員会」という機関が今日の「金曜懇談会」と同じような役割を果たしていた。



以上、LGグループの戦略的意思決定プロセスについて考察したが、コーポレート・ガバナンスと企業の戦略的意思決定能力の観点から見ると、このようなプロセスはメリットとデメリットの両面から分析することができよう。まず、否定的な側面としては、オーナーの独善的な決定が行われる恐れがあることを指摘できる。つまり、少数株主、機関投資家、従業員など他の利害関係者の利益に反する意思決定が行われ、彼らの権利が損なわれる可能性は常に潜在するということである。肯定的な側面としては、プロセス運営のやり方次第によって企業の戦略的意思決定能力を高めうる可能性が高いことである。このための前提は、LGグループの事例でも見るように、意思決定のプロセスの中で第三者のアドバイスが飛び込めるようなメカニズムを作ることであると考えられる。すなわち、内部における技術、財務、事業といった職能部門の専門家のみならず、外部の専門家の意見をも含めて総合的な判断ができるような体制を備えることが重要であろう。

## む す び

本稿では、主として経済危機以降における政府のコーポレート・ガバナンス改革を受け、韓国の財閥の経営システムがどのように変化しているのかについて、LGグループの例を取り上げ、その実態を検討した。政府の改革措置はたしかにアングロサクソン・モデルに接近するものであり、財閥のコーポレート・ガバナンス構造も外形的にはその方向へ転換しているように見られる。しかしながら、大手財閥のガバナンス構造の実態を探って見る限り、政府の改革の目標とは必ずしも一致しないことに十分留意する必要があるように思われる。

その第1は、LGグループの事例から明らかであるように、オーナー一族の事業に対するコミットメントの強さは依然として残っている。また、オーナーが中核企業を通して系列会社を支配する所有構造も変わっていない。オーナー族はピラミッド型の所有構造の枠組の中で傘下企業の主要な意思決定プロセスに深く関与しており、また、関与の度合いは経済危機以降さらに強くなってい

るともいえる。このような傾向が、LG グループだけで見られる特殊なケースであるかどうかについては断言できないものの、多かれ少なかれ他の財閥にもそういう傾向はあると推測される。

第2、ただし、オーナー一族主導の意思決定システムが韓国財閥の前近代的経営の表象であり、企業の競争力を弱める元凶であると断言していいのかわか、ということについては一概に言えない側面があると考えられる。企業の競争力の観点で韓国財閥のコーポレート・ガバナンスの問題を議論する場合、肯定的影響あるいは否定的影響に関する実態分析が重要であろう。

これまで見てきたように、IMF 経済危機以降に韓国政府が推進してきたコーポレート・ガバナンス関連の諸政策は、財閥の所有・経営面での閉鎖性を克服するため社外取締役制度など英米型のコーポレート・ガバナンス改革策を施行してきた。ただ、財閥における運営の実態から判断するとその影響は必ずしも肯定的とはいえない。社外取締役の導入にも関わらず取締役会の形骸化という問題は依然として存在しているし、今後の活性化も期待し難い状況にある。

要するに、韓国財閥のコーポレート・ガバナンス上の問題は制度的な接近だけでは解決できない側面があると考えられる。最近、LG グループは2003年4月1日から「持株会社」を設立し、韓国の上位財閥の中では最初に持株会社制度を導入した。これはある意味で新しいコーポレート・ガバナンス構造を目指した大きな実験であるように評価される。しかし、持株会社の設立によって、韓国財閥のコーポレート・ガバナンス上の問題が解消するとは考えられない。

「持株会社」の出帆により、これまで見た LG グループの意思決定システムが大きく変化したという情報も入っていない。むしろ、子会社に対する監視システムがもっと厳格に施行される兆しが見える状況である。いずれにせよ、持株会社のこれからの運営実態がどうなるかは興味深いものであり、それについては今後の課題にしたい。

## 参考文献

- 企業集団研究会 [1998] 『企業集団支配とコーポレート・ガバナンス』 文真堂。  
下谷政弘 [1993] 『日本の系列と企業グループ』 有斐閣。  
深尾光洋・森田泰子 [1997] 『企業ガバナンス構造の国際比較』 日本経済新聞社。  
延岡健太郎 [2002] 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力」『一橋ビジネスレビュー』 2002. SUM。  
マーク・ロー、北條裕雄・松尾順介訳 [1996] 『アメリカの企業統治』 東洋経済新報社。  
ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ、奥野正寛他訳 [1997] 『組織の経済学』 NTT 出版。

## 韓国語文献

- 韓国上場会社協議会 [2002] 「株式会社における経営監督・監査および監査委員会制度に関する研究」 8月。  
公正取引委員会 [2003] 『大規模企業集団内部持分率現況』 2月。  
——— [2002] 『2002年企業集団内部持分率現況』 10月。  
朴 乃喜 [2000] 「韓国企業の支配構造方向に関する研究」『西江大学経営論叢』。  
金 振永 [2000] 「企業支配構造と政策効果」『韓国政策科学学会報』 第4巻第1号。  
張 志祥 [2002] 「企業支配構造改革の成果と今後の課題」『産業組織研究』 第10集第1号。

## 関連ホームページ

- 韓国金融監督院の電子公示システム <http://dart.fss.or.kr>  
韓国証券取引所 <http://eds.kse.or.kr>  
LG グループ <http://lg.co.kr>