

氏名	やまね しんいち 山根 眞一
学位(専攻分野)	博士(経済学)
学位記番号	経博第238号
学位授与の日付	平成18年3月23日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科・専攻	経済学研究科現代経済学専攻
学位論文題目	韓国財閥とコーポレート・ガバナンス ——LGの歴史と経営発展——

論文調査委員 (主査) 教授 下谷 政弘 教授 塩地 洋 教授 堀 和生

論文内容の要旨

韓国の経済発展において、いわゆる「財閥」はこれまで大きな役割を果たしてきた。山根眞一「韓国財閥とコーポレート・ガバナンス—LGの歴史と経営発展—」の内容は次のとおりである。

本論文の主要部分の構成は7章から成っている。

まず「はじめに」において、LGグループの経営発展について歴史的に概観しながら韓国財閥の特質を述べる。いくつかの韓国財閥のなかでもLGグループは常に経営改革の先導的な役割を果たしてきたこと、また、日本企業の経営とは構造が異なった韓国財閥を研究することの意義を強調する。

第1章「韓国財閥とコーポレート・ガバナンス」では、韓国財閥の特質を説明しながら、本研究全体の理論的な枠組みを論じる。とくに、そのコーポレート・ガバナンス上の問題について、経営上の意思決定の仕組み、ステーク・ホルダー間の関係調節の仕組み、経営陣のモニタリング方法、の3側面から分析することによって、日韓における企業集団の相違点を明らかにする。韓国財閥においては、1990年代後半の金融危機を契機としてコーポレート・ガバナンスの改革は大きく前進したが、オーナー家族による経営支配という組織管理面での根本問題の解決は依然として重要課題として残されていることを指摘する。

第2章「草創期の韓国財閥—LGの成り立ちを事例として—」では、具体的にLGの成り立ちを振り返って、その後の経営発展の原点を明らかにする。とくに、経営組織の面ではいち早く会長制を創設したこと、あるいはLGグループの二本柱である化学と電機の両部門で事業部制を導入したこと、さらに、同じ頃に海外事業を展開しはじめたことなどを述べて、同財閥の経営の根幹部分が1960年代後半に形成されたことを確認する。また、オーナーの具家一族が許家一族からの協力を得ながら今日までのコーポレート・ガバナンスの基礎を築いた事情を説明する。

第3章「事業部制の展開と経営の多角化」では、2代目の会長、具滋景が創業者具以會の経営哲学たる「人和」を継承しながら、高度成長期のLGグループを大きく成長させたこと、とくに化学および電機・電子の2大部門を経営のコアとしてそれぞれの事業部を発展させたこと、両部門のシナジー効果の発揮を図りながら石油化学および半導体の発展に注力したことなどを述べる。また、1980年代からの積極的な海外での事業展開の成功や、事業部制から文化単位のCU(カルチャー・ユニット)制への組織の改編の意義についてもふれる。

第4章「LGグループの発展における化学部門の戦略」では、まず、韓国の石油化学工業が1970年代の初めに国家が積極的に関与してスタートした経緯を、また近年では中国市場が韓国の石油化学工業にとってますます重要性を増していることを説明する。ついで、LGグループについて、創業者具以會が石油化学事業に進出することを決めて以降、70年代後半にはファインケミカルへ、80年代半にはバイオ事業へと化学部門を幅広く展開して、韓国化学産業のトップの位置を占めるにいたる歴史を述べる。また、現在では、電子材料分野にも展開したことにより、電子・電機、通信事業部門などとの関連性を強めていることが指摘される。

第5章「韓国半導体産業の発展とLG半導体の軌跡」では、韓国半導体産業の草分けとして、LGグループが1965年頃からトランジスタの生産を始めたこと、その後、米ナショナル・セミコンダクター社との提携をはじめ、AT&T社や日立製作所などとの合併事業を重ねてメモリー・DRAMの生産を積極的に進めてきたこと、しかしながら、結局は97年の金融危機に際して、政府のビッグディール政策によって現代グループへ半導体事業を手渡すことになった経緯を追いかける。また、近年のフィリップス社との合併によるLCD事業の分野での目覚ましい発展にも注目する。

第6章「金融危機とLGのコーポレート・ガバナンス改革」では、1990年代の低成長時代における韓国財閥のいきすぎた多角化や過剰投資問題、さらには金融危機以降におけるIMFやOECDによる監視強化の下で、韓国政府がいよいよ本格的な財閥改革に着手した事情を説明する。そのなかで、LGグループがトップ経営層を含めたコーポレート・ガバナンスの改善に積極的に取り組んだこと、また、率先して持株会社経営へと改革を進めたことについて述べる。

第7章「韓国財閥と持株会社—LGの持株会社を事例として—」では、韓国の会社法・公正取引法などの変遷を追いかけた後、韓国政府が、財閥の規制と市場原理の調和に配慮しながら持株会社を解禁するにいたった背景について、日本の事情との比較も踏まえて明らかにする。また、LGグループが2003年になぜ他の大財閥に率先して持株会社へと移行したのかについて、とくに具家および許家一族の「共同支配」問題など、同グループの特殊な内部事情から分析している。さらに、オーナー経営の体制を維持する韓国財閥が、持株会社についてどのような対応策をとってきたかを観察して、今後の韓国財閥の動向を探った。

最後に、「おわりに」では、韓国経済においても持株会社など経営管理組織の形態が多様化しはじめたことにふれながら、コーポレート・ガバナンスの一層の改革の必要性、あるいは経営の透明性の確保こそが、今後の韓国財閥の経営にとっての重要課題となるであろうことを指摘した。

論文審査の結果の要旨

韓国経済におけるいわゆる「財閥」は、今日でもオーナー支配を維持し続ける特異な組織体である。しかしながら、近年、韓国経済の急速な発展および時代環の厳しい変転のなかで、オーナー支配それ自体が大きな変化にさらされるようになってきている。とりわけ、いわゆる「IMF金融危機」以降には、コーポレート・ガバナンスの自主的な改革という課題は韓国財閥にとって大きな関心事となっている。

本論文「韓国財閥とコーポレート・ガバナンス」は、具体的にLGグループを取り上げて、その歴史と経営改革のプロセスを丹念に追跡しながら、同グループのコーポレート・ガバナンスの変容を描き出している。

本論文の意義は、何よりもまず、LGグループそのものの具体的な生成発展のプロセスについて、初めて体系的に分析したことにある。現代グループや三星グループなどに比べて手薄のままに残されてきた同グループの実態は、本論文によって大いに明らかなものになったといえる。

たとえば、コーポレート・ガバナンスの改革という視点を中心に、LGグループの組織構造や所有構造の変遷について詳細に分析した業績をあげなければならない。同グループは、財閥経営の核心といわれる「会長制」を早くから取り入れたことによって、その後の韓国財閥の経営モデルとなっただけでなく、多角経営のモデルとしても最も早くから事業部制を導入していた。さらには、持株会社制度の導入でも韓国財閥のなかで先陣を切るなど、積極的に企業の構造改革に取り組んできたことを明らかにした。また、こうした経営改革における先進性こそが、今日における同グループの発展につながっていると主張した点も、本論文の特色である。

とくに、これまで具家一族と許家一族の「協同型経営」とされてきた通説的な理解に対して、本論文では、あくまでも具家一族が主導する形での重層的経営であることを論じて批判している。しかも、同グループが、韓国財閥のなかでもいち早く2003年に持株会社制を導入したことの理由について、それを、今日の深刻な経営環境の変化の下で、最終的に許家一族を明確に分離し清算することに求めていることが注目される。

さらに、同グループは、基本的に化学関連部門および電機電子（半導体）関連部門を二本柱として成長してきたことで知られている。本論文は、他の多くの韓国財閥が高度成長期に水平方向の経営多角化を目指してきたことと対比して、この点をLGグループの特色として取り上げている。つまり、本論文は、これらの産業発展の内容について詳細に調査した上で、

その成果を背景として、LGグループの韓国経済における新たな位置づけを行っている。これらの産業分野別の先行研究はほとんどなかったことから、たとえば産業発展に対する韓国政府のかかわり方について、あるいはそれら両部門の間でのシナジー効果の発揮などの面でもいくつかの新事実を発掘しており、この点も、本論文の大きな貢献の一つとして高く評価することができる。

また、韓国政府によるいわゆるビッグ・ディールやワーク・アウトなど一連の財閥規制政策の内容を明らかにしている。あるいは、持株会社制の禁止・解禁問題などと絡めて、韓国の独占規制に関する法制度の変遷について明らかにした点も、成果の一つとして加えるべきであろう。本論文は、LGグループという具体的なケースの視点から、同グループがこれらの財閥規制政策に対してどのように対処してきたのか、そのことが実際に同グループの経営発展にいかなる作用をもたらしたのか、などについて数多くの知見を提供したのである。

以上述べてきたように、本論文がもたらした学術的な貢献の度合いは大きいと評価できる。ただし、次のような若干の改善点についても指摘しておかなければならない。

たとえば、LGグループも含めて、韓国財閥はこれまで外国資本からの技術導入をさかんに行なってきた。その際、事業関連上の提携だけにとどまらず、外資と密接に資本提携するケースも多かった。そのことは、はたして韓国財閥のコーポレート・ガバナンスにどのような影響をもたらしたのであるか。本論文は、LGグループの経営の変化についてほとんど内在的な要因からしか説明していない。技術導入に関していくつかのトピックスを挙げることはあるが、外国資本のコミットメント増大にともなうコーポレート・ガバナンスの変化についても言及すべきであったろう。

また、前述したように、LGグループは組織改革に積極的な姿勢を見せてきた。たとえば、事業部制の設立・改廃・復活、あるいはCU制の導入など、めまぐるしい動きであった。しかし、本論文はそれらの事実を列挙するだけであり、こうした「朝令暮改」的な組織改革を繰り返したことが同グループのコーポレート・ガバナンスとはどのように関連したのか、についての説得的な分析にまではいたっていない。

また、最近になって、LGグループの持株会社導入に関する内外の新たな研究論文が出るようになってきている。本論文では、全般的にそれらの最近の研究に対するサーベイが不足している。したがって、コーポレート・ガバナンスの観点から、持株会社制に転じて以降のLGグループの経営は実際にどのように変わったのか、についての踏み込んだ分析に欠けている。韓国財閥の新たな研究はさかんになっているが、それらに対する目配りが十分であったなら、本論文の価値はさらに高まったであろうと、惜しまれる。

本論文には、このようないくつかの改善点が残されてはいる。しかしながら、その貢献度の高さについては先にも述べたとおりであって、前述の評価を揺るがすものではない。よって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認められる。なお、平成17年10月19日に論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。