

重光武雄の韓国事業進出と劉彰順：ロッテ製菓創業期を中心に

柳町， 聡
慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科：博士課程

<https://doi.org/10.15017/6779691>

出版情報：韓国経済研究. 20, pp.37-48, 2023-03. 九州大学韓国経済研究会
バージョン：
権利関係：

重光武雄の韓国事業進出と劉彰順

— ロッテ製菓創業期を中心に —

Expanding Business into Korea by Takeo Shigemitsu and Yoo Chang Soon:
Focusing on Establishing Period of Lotte Confectionery in Korea

柳 町 聡*

YANAGIMACHI Satoshi

はじめに

重光武雄、韓国名・辛格浩（シン・キョクホ 1921–2020）は日韓両国にまたがる巨大経営体であるロッテを一代で築いた人物として知られる。重光の創業企業家としての力量については、その結果が示す通りであるが、重光に対する学術的研究はまだ始まったばかりである¹⁾。現在のロッテについては、創業の地・日本では菓子事業を中心に関連業種に深く多角化した事業展開がなされる一方、韓国では菓子事業をはじめとする食品、サービス・レジャー、各種製造業、さらに石油化学といった多様な非関連部門への多角化をなし、総合財閥としての巨大企業集団を形成している。資産規模で韓国財界5位のロッテグループを形成し、その事業規模は日本の20倍以上とも言われている。その一方、ロッテは日韓双方にまたがる独特な所有構造を持ち、資本的に密接な関係を有していると言われる。

ところで重光武雄による韓国事業は、日本で

の創業後20年経った1967年に本格的に始まった。1945年の植民地解放から20年経ち、日韓国交正常化（1965）の2年後、本名である辛格浩の名前での韓国進出が始まるのだが、当時の韓国への事業進出はどのような状況の中でなされたのであろうか。

その大きな特徴としては、第一に、日韓国交正常化という時代的背景・環境の中でなされたということ、第二に、韓国において重光の右腕となった劉彰順（ユ・チャンスン 1918–2010）という人物が存在したということに注目する必要がある。

本稿では重光の韓国事業進出に関し、この2つの点を掘り下げて考察することを目的としたい。

1) 重光武雄（辛格浩）の死後、日本では本格的な評伝や経営論の刊行が始まり、韓国ではロッテ側が編集した語録や回顧録が出版されている。日本では松崎隆司（2020）、柳町功（2021）が、韓国では롯데인 재개발원（2020）、롯데지주（2021）などが出版されている。かつて정순태（1998）、同（2015）など一部の評伝があったに過ぎない。重光本人が自叙伝などを残すことを好んでいなかったためだと言われている。重光本人の言葉を伝えるものとしては、日韓両国における新聞や雑誌でのインタビュー記事はじめ、社内報や社史に残されている記録などにとどまっている。

* 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 博士課程
Doctoral Program, Graduate School of Media and Governance, Keio University

1. 在日韓国人企業家・重光武雄

はじめに、重光の韓国事業進出が日韓国交正常化以降になって実現したという意味を考察してみよう。

(1) 日本での事業的成功

①競争力としての品質

1921年、辛格浩は朝鮮・慶尚南道蔚山で農家の5男5女の長男として生まれた。21歳になった1942年に日本に渡り、早稲田専門学校で化学、特にカuttingオイルの技術等を学ぶ。そして学んだ技術と日本人実業家からの出資を元に、1944年にひかり特殊化学研究所を設立している。戦時中の坊主頭から髪を伸ばし始めた男性、また日本人の清潔好きを見越し、石鹸やボマードの製造販売を手広く行い、事業として成功している。その後チューイングガムの製造販売を始めるが、チューイングガムを噛みながら道を歩くアメリカ兵にヒントを得たことだったと言われる。こうした中1948年6月28日、研究所を発展的に解消し、資本金100万円を元手に株式会社ロッテを設立する²⁾。

戦時中、甘いものを口にすることが出来なかった人々は競ってガムを買い求めた。当時国内では300から400社ほどのガムメーカーが乱立したという。その中でも数十社だけが家内工業生産に成功し、量産化へと漕ぎつけた(只野研究所1965:50)。

このような状況下、重光はチューイングガムの製造販売を成功させ、関東のガム製造業者の中でトップとなり、全国の約20%のシェアを占

めるまでに成長する。その後ロッテは最大メーカーのハリスとの熾烈なガム競争を始める。「西のハリス、東のロッテ」と呼ばれ、トップメーカー同士の戦いは熾烈であった。

1950年代後半になると雪印乳業、森永製菓、不二家といった大手食品・菓子メーカーがガム事業へ参入し、競争はますます厳しくなった。こうした中、重光は「攻撃こそ最大の防御」という考えに立ち、対ハリス、さらに国内トップを目指した新たな戦略を打ち出す。それが原料としての天然チクルの採用であった。それまでのチューインガムは酢酸ビニール樹脂を原料とする風船ガムが主流で、ハリスの戦略がそのパターンであった。重光は他社との差別化を図る意味で美味しさを追求した板ガムの製造のために天然チクルを採用したのである。

こうした本物の美味しさを追求する考えは、板ガムのみならず、ロッテ商品の品質重視の理念となって受け継がれていくことになる。重光の言葉を見てみよう。

一番問題となるのは、やはり品質です。ガムに限らず、チョコ、キャンディ、あられ、スナック等、すべて、最高の品質でなければなりません。…(略)…「消費者へより良きサービス—品質第一—する者が榮える」この鉄則を忘れてはなりません(重光武雄1971:5)。

②独創的マーケティングと一貫生産体制

重光はまた、独創的なマーケティング手法をも打ち出している。宣伝カーの導入(1952)、ミスロッテ募集(1953)、テレビ番組「ロッテ歌のアルバム」(1958)、そして1,000万円懸賞(1961)といった斬新なアイデアは確実に消費者の間に浸透した。チョコレート事業開始の際にはス

2) 辛格浩がいつごろから「重光武雄」を名乗ったかは定かではない。しかし日本において事業を行う際には「重光武雄」に徹底し、また韓国人と会話する際にも日本語使用を徹底したと言われる。

イスからの技術者を招聘するとともに、新聞での全面広告を打ち、重光自身もスイス人技術者とともに顔写真入りでメッセージを語っている。この品質としての「本物の味」を追求する姿勢、それを大々的な広告宣伝によって市場開拓を図っていく姿勢は、韓国で事業展開する際にも全く同じ手法として使用されることになる。

次に注目されるのが、一貫生産体制の構築である。貿易の自由化に伴い中南米からの天然チクルの直接買い付けが実現した際、ロッテは天然チクルの精製工場を建設している(1962)。外国メーカーとの競争に備え、天然チクルの調達から精製、製品化までの一貫生産体制を備えるに至ったことは競争力確保の点でも重要であった。こうして1964年、重光はハリスとの競争に勝利し、ロッテは業界トップメーカーの地位に上る。

(2) 母国韓国への視角

① 韓国ロッテ(株)の創業と失敗

1960年代中盤に至るこの時期、日韓は一進一退を繰り返しつつも次第に国交正常化に向けて歩み寄る。この時代は重光にとって新しい事業活動を始める大きな契機となる。在日韓国人企業家たちにとって、居住国日本と母国韓国との間に国交が結ばれるということは事業展開上としても大変重要な意味を持ったのであり、この点、重光の場合も基本的には同様であった。

日本国内において熾烈なガム競争が繰り広げられていた1950年代後半、重光は一度小規模ながらも韓国への投資を行っている。重光はまず弟たちを日本に呼び寄せ経営のノウハウを教育した。その上で1958年8月、すぐ下の弟・轍浩(チョルホ)を社長、さらに下の弟・春浩(チュンホ)を取締役に就任させ、韓国ロッテ(株)を設立している。日本から原材料や機械類を取り寄

せ菓子を製造・販売するという事業であった。重光自身は日本の経営に集中し、韓国事業には間接的に携わった。しかし経営が軌道に乗ったと思われた矢先、思わぬ事件に遭遇してしまう。1966年12月、経営を任せていた弟たちによる会社財産横領、私文書偽装事件が発覚し、弟たちは逮捕されてしまったのである(『毎日経済新聞』1966年12月17日)。この事件を契機に、重光はそれまでの間接的経営ではなく、重光本人による直接経営へと経営方式を変換することになる。

② 在日韓国人企業の母国進出

重光のように1950年代後半から母国事業を開始した在日韓国人企業家はある程度存在した。韓国政府からの投資要請は、1961年の朴正熙(パク・チョンヒ)少将による軍事革命後、強力に進められる。革命後成立した国家再建最高会議にとって、革命の正当化のためには国家経済の再建は重大な政治目標であり、その実現には何よりも外部からの資本導入や技術形成、経営ノウハウ導入が不可欠であった³⁾。政府の投資要請を受けた在日韓国人企業家たちが母国への経済的貢献を考えたのは自然な成り行きであった。

国交正常化前、在日韓国人企業家にとって自由な投資は不可能であった。しかし法律的規制などの課題が残る中でも、彼らは母国への思い

3) 韓国経済人協会(後の全国経済人連合会)事務局長の金周仁は、『最高会議報』の中において、「経済建設にとって最も重要なカギとなるのが資本調達と技術形成である」とし、海外居住の韓国人に対する国内資本投下誘致を積極的に進めるべきだと主張している。特に海外在住韓国人全体の99.5%が日本に居住しているため、「在外韓国人の資本投下問題は実質上在日韓国人資本の国内誘致問題と見ることができるとしている。さらにその上で、国内誘致を進めるための条件として租税減免措置をはじめとする投資環境の整備、各種優遇措置の整備などを主張している(金周仁 1962: 121-122)。

から、「財産搬入」という形で自らの財産を日本から韓国へと搬入した。その典型的な例が徐甲虎（ソ・ガブホ 阪本栄一 1915-1976）である。

徐甲虎は1928年に渡日し、大阪の商家で奉公しながら機織り技術を習得する。手にした技術などをもとに戦後、阪本紡績を設立する（1948）。紡績業で大きな財を成した徐は1960年には年商100億円、関西地域での長者番付で1位になるほど事業を拡大させた（東京商工興信所編 1960：82）。民団などにも多額の寄付金を惜しまなかった徐甲虎は、その後韓国進出を果たす。1963年、韓国産業銀行の管理下にあった泰昌紡績を買入れ、阪本（パンボン）紡績を設立（同社は1967年、邦林紡績に社名変更）し、さらに1973年には全額出資の潤成紡績を設立するなど、韓国での事業を拡大させている。

③ 国交正常化への期待と計算

では重光自身は母国投資についてはどのように考えていたのであろうか。1950年代初め、韓国銀行東京支店長であった劉彰順が重光との対話の中で積極的に母国投資を勧めたのに対し、重光は「法を犯してまでも事業を行う考えはなく、それゆえ韓日国交正常化が一日も早く実現されることだけが自分の願いだ」と語ったという（吳喆製菓二十年史編纂委員会 1987：109）。

正式な外交関係がない状態での投資は決して安全とは言えなかった。重光にとっての投資はあくまで冷静な経営判断に基づく行動であり、対韓投資実現のためにはいくつかの法的枠組みが不可欠であった。国交正常化による外交関係の樹立（1965年12月）、在日韓国人の地位に関する「法的地位協定」の発効（1966年1月）、さらには外資導入法の統合・整備（1966年8月）などがまさにそれであった。それらは、重光のような在日韓国人に対しても外国人同様の優遇措

置を与えることで対韓国投資を積極的に誘致し、その投資行動を保証する仕組みとして作用したのである。

（3）朴正熙の登場と母国投資

① 朴正熙議長との対面

朴正熙国家再建最高会議議長は1961年11月、ケネディ大統領との会談のため訪米するが、その途中日本に30時間ほど立ち寄り、池田勇人首相以下、日本政府・自民党幹部、在日韓国人有力者たちとの会談を行う。ある報道によると、重光は朴正熙、池田勇人、岸信介との四人だけの会合に参加していた（『프라임경제』2015年2月5日）。

その後、韓国政府によって在日韓国人企業家が招聘された際、重光も訪韓メンバーの一人として朴正熙を表敬訪問する機会がたびたびあったと考えられる。こうした中、1962年4月には故郷の後輩軍人でもある李厚洛（イ・フラク）最高会議広報室長の案内で初めて個人的に朴正熙と対面している。

「経済開発のために投資をしてほしい」との要請に対して重光は同意しているが、朴正熙自身による経済開発5か年計画に関する具体的な説明を聞き、軍人なので経済には門外漢であろうと思っていたことが早合点であったことに気付いたという。「初めて母国に投資しても大丈夫だろうという安堵感が生まれた。基幹産業が脆弱だという診断も私が感じたことと似ており安心できた」（吳喆지주 2021：195-196）という思いが、こうして生まれたのである。

最高権力者・朴正熙の開発に向けての強い意思が直接確認できたことは、重光にとって大きな力となった。「1960年代の初めに朴正熙大統領と初めてお会いし、韓国で事業をしなければならない、という思いを抱いたのです」と語る通

りである（『朝鮮日報』1993年5月16日）。

②基幹産業への進出意欲と挫折

第1次5か年計画（1962-66年）に続き、第2次5か年計画（1967-71年）が発表される中、在日韓国人企業家たちへの母国投資提案がなされている。重光に対し当初張基榮副総理から伝えられたのは防衛産業への投資であった。菓子メーカー・ロッテという企業イメージからもそうした産業への投資を、重光は明確に断っている。

実は重光自身が望んでいたのは製鉄や製鋼といった基幹産業であった。日本の財界人との対話の中でも「韓国に投資するのだったら製鉄業がいい」とアドバイスされることもあり、国家的次元における貢献の方向は明確に基幹産業であった。

国交正常化後の翌年、1966年5月になると韓国政府は石油精製事業への参入公募を発表する。石油精製事業への関心を持っていた重光は伊藤忠と手を組み東邦石油を設立して公募に臨んでいる。応募した企業は重光のロッテのほか、徐甲虎の阪本、韓国内からは樂喜、漢陽、三洋、韓国火薬の合計6社となったが、結局事業者として選ばれたのは米・カルテックスと組んだ樂喜であった。

次に重光が取り組むことになったのが製鉄業であった。朴正熙大統領の秘書室長となった李厚洛から国家的に非常に重要な分野として重光に投資要請がなされている。李厚洛、さらに政務首席秘書官の金鶴烈から紹介を受けたのが製鉄業の専門家として名高い金鐵佑教授（東大産業技術研究所）であった。重光は金鐵佑教授と出会い、さらに永野重雄社長（富士製鉄）の協力を得、同社技術者・東大研究者多数からなる製鉄事業タスクフォースを形成する。年産100万吨規模の総合製鉄所建設を目標にした調査研

究がはじめられた。ところが一連の努力にもかかわらず、韓国政府はふたたび計画を変更してしまう。副総理から伝えられた韓国政府の方針は、「製鉄所は国営にすることになった」とのことだった。

この時期、重光は朴正熙の信頼厚い部下の一人であった朴泰俊（パク・テジュン）と出会っている。朴泰俊は大統領から製鉄所建設の特命を受け調査を行っていたが、すでに「製鉄事業はあまりにも規模が大きく、公共性が強いいため政府主導で行うことに決定した」というのであった。重光にとってあまりにも大きなショックであった。しかし重光は、金鐵佑教授とともに推進してきた8か月に及ぶプロジェクト報告書を、条件なしで朴泰俊に譲っている（롯데지주 2021: 206-211）。

③製菓業進出の決断

重光にとっての母国投資は、基幹産業への進出という高い次元の構想であり、それゆえ挫折感もまた当然大きかった。しかし重光は、母国投資自体を完全に放棄する考えはなく、結局悩んだ末、自分が最も得意とする製菓業進出を決断するに至る。国民の生活、すなわち消費者の幸福と健康に貢献するという視点での母国投資を考えるようになったのである。

こうした新たな事業構想を古くからの友人である劉彰順に伝えたところ、劉彰順は「その通りです。製菓業がどれほど重要でしょうか。育ち盛りの子どもたちの口に入る食べ物ほど大切なものがほかにあるでしょうか」と答え、製菓業進出を全面的に支持している。その時の両者のやり取りの中で劉彰順のロッテ入りと新会社の会長就任が合意されたという（롯데지주 2021: 217-218）。

重光の製菓業進出は、かつての第1次投資が

失敗に終わったことの再建、また基幹産業進出の挫折からの再出発という重大な経営判断を伴うものであった。この重光の重大な経営判断を全面的に支持した劉彰順について、次に考察してみよう。

2. 金融・経済専門家、劉彰順

(1) キャリア形成と政治変動

国務総理を歴任した劉彰順の死去（2010年）に際し、「40年間産業化を牽引した政財界の巨人」（朝鮮日報）、「韓国の産業化・市場経済の土台を築いた経済専門家」（中央日報）といった見出しが目につく。彼はまた「激動の歳月に韓国経済と財界に大きな足跡を残した元老」であり「韓国経済の近代化を牽引し、自由市場経済の土台を作り広めた主役」であった（『中央日報』2010年6月4日）。

劉彰順は64歳で国務総理に就任する際、自らを「金融人」として自負している（『朝鮮日報』1982年1月5日）。それまでの公職（44年間）の半分超である25年を韓国銀行（かつての朝鮮銀行時代も含む）一筋であったことがそうさせているのかもしれない。しかし何よりも、「直言する『金融人』宰相」（朝鮮日報）と言われたように、朴正熙が主導する軍人中心の時代にあっても言うべきことは言うという所信を貫く姿勢に一貫していた。

1918年、朝鮮・平安南道安州で生まれた劉彰順は、20歳で平壤公立商業を卒業後、朝鮮銀行平壤支店に一般銀行員として入行している。大戦後、1946年に米国に留学し、1950年ヘイスティング大学経済学科を卒業している。その後韓国銀行東京支店長（1951年）、ニューヨーク事務所長（1953年）、調査部長（1957年）などを経て副総裁（1960年）、総裁（1961年）に就任して

いる。

学生革命から軍事革命を経て第3共和国発足に至るこの時期は、まさに政治に翻弄された時期であった。劉彰順のような有能な人材であっても、その能力を安定的長期的に発揮できる環境ではなかった。

韓国銀行総裁をわずか1年で辞任した⁴⁾後、劉彰順は商工部長官（1962年7月－1963年2月）を経て、経済企画院長に就任する（1963年2月）。しかし就任翌月には辞表を提出し、公式的には経済企画院長を在任2か月で退任している⁵⁾。その時劉彰順は45歳であった。その後彼は公職から距離を置くことになるが、再び表舞台への登場となったのが、重光からの要請によるロッテ製菓(株)会長就任（1967年4月）であった⁶⁾。

(2) 自国経済への視角

① 外資導入

韓国銀行総裁の地位にあった当時、劉彰順は

4) 軍事革命後、後の与党・民主共和党の政治資金獲得を目的に中央情報部によって起こされたとされる四大疑獄事件の一つに「証券波動」（1962年）があった。その事件処理を巡って政権上層部から韓国銀行に圧力が加えられたが、それに屈することなくむしろ拒否の立場を表明し、劉彰順は韓国銀行総裁を辞任している。

5) 劉彰順が経済企画院長を辞任した直接の原因は、朴正熙議長による軍政延長への抗議のためであったと言われる（『朝鮮日報』1982年1月5日）。しかしその背景としては、新設当初の経済企画院の位置づけが不安定であり、政府部内において強力なリーダーシップが発揮できなかったことも無視できない。1963年12月の政府組織法改正により、それまでの経済企画院院長が長官と改称され、副総理兼任となり、名実ともに国務総理に次ぐ内閣ナンバー2に位置付けられることになった。

6) 1970年代末まで、劉彰順は韓国ロッテの最高経営者として重光とともに韓国事業を牽引したが、1980年代に入ると再び公職に戻ることになる。全国経済人連合会副会長兼韓国貿易協会会長（1981年）を経て全斗煥政権下における国務総理（1982年1－6月）、その後大韓赤十字社総裁（1982－85年）、全国経済人連合会会長（1989－93年）などを歴任している。

『最高会議報』（1962年）に「経済開発五か年計画と外資導入」と題する論稿を発表している。

経済開発五か年計画は「自国の将来を決定する極めて重要な事業」と位置づけ、積極的な投資を進めていくためには外資導入や外国借入が不可欠であり、「外資導入のためには官民一致の非常な努力が要請される」と主張している。そして外資を導入するための受入体勢として次の7つを指摘している。

- (a) 健全な政府と腐敗のない能率的な行政体系、特に公正な税務行政を確立すること、
- (b) 外資導入に有利な法的体制を整備すること、
- (c) 導入された資本を緊要な部分に使うために、当分は消費水準を抑制すること、
- (d) 消費財の輸入を抑制し、機械や原材料の輸入を優先すること、
- (e) 投資の方向性を慎重に選択すること、
- (f) 外資導入の当事者決定に関しては韓国人の血を受け継ぐ僑胞が望まれること、
- (g) 以上の事項を考慮に入れた経済開発計画が樹立されること（劉彰順 1962：67-68）。

貧国からの脱皮を図ろうとする後進国が取るべき方向性を、軍人たちの視角とはまた異なる視角、金融・経済専門家としての視角から語っている。米国で学び、日本や海外での滞在も豊富な劉彰順が、世界の動きを見つめつつ語っている点に注目したい。

②国交正常化

韓国銀行副総裁の時、劉彰順は第5次日韓会谈予備会談（1960年10月－1961年5月）に実務家として参加し、財産請求権問題の交渉を担当している。金融・経済専門家として、劉彰順は

国交正常化自体をどのように見ていたのだろうか。予備会談に先立って『東亜日報』（1960年9月8日）に掲載された彼の意見を見てみよう。

「国交正常化を急いで行う必要があるか」との問いに対し、劉彰順は、財産請求権などの前提条件なしに、「全般的に日韓関係を解決するため会談が開かれなければならない。その会談では可能な限り早急に合意点をみつけ、国交を正常化しなければならない」と述べ、肯定的姿勢をとっている。

その一方、「われわれの日本に対する感情と、われわれが日本と国交を結ばなければならない現実的な必要性とは、冷静に区別しなければならない」とも述べ、一般国民が抱く否定的な感情の存在を認めた上で、実利にもとづく日本との関係改善の必要性を説いている。

ところで劉彰順は、上の論稿にも見られるように、在外韓国人である「僑胞」の存在に着目している。自国経済再建のために日本からの資本導入が必要で、そのためには日本との国交正常化が不可欠だという論理は明確であった。しかしその「日本」の意味するところは日本人資本すべてを無条件に受け入れるというのではなかった。日本の中における在日僑胞、すなわち在日韓国人資本の誘致を優先する、というものであった。

「在日同胞たちの財産だけが完全に搬出でき、わが国に持ち込むことが可能なら、それだけでもわれわれには十分であり、さらに日本の経済援助を受ける必要がなくなるであろう」（『東亜日報』1960年9月8日）と述べるように、日本人資本の受け入れには慎重な姿勢を崩さなかった。それはまた、一貫して在日同胞による母国投資を強調する姿勢と通じるものであった。

(3) 公職引退とロッテ入り

朴正熙軍事政権の軍政延長の動きに反対意思を表明し、経済企画院長を辞任した後、劉彰順は全ての公職から離れ、京畿道の田舎での生活に入る。しかしこれは彼にとって公職とは全く別の世界に入る重要な契機となる。これは同時に重光にとってもロッテを質的に発展させる決定的なチャンスとなる。というのも、以前から親交のあった劉彰順に対して重光が自らの韓国事業への参画を打診し、劉彰順のロッテ入りが実現することになったからである。

重光が劉彰順に初めて出会ったのは、劉彰順が韓国銀行東京支店長として日本に滞在していた1950年代初期にまでさかのぼる。重光は当時東京支店に、5,000-6,000万円ほどの預金を持つ大口の預金者であった。そうした大口預金者と支店長という関係で、二人は出会うことになる。

重光が劉彰順をロッテ新宿工場に招待した際、何もない野原の中に立てたロッテのガム工場で寝泊まりをしつつ働く重光の姿を劉彰順は見ている。その姿は、大口預金者のイメージとは大きくかけ離れたものであった。重光の情熱に感銘を受けた劉彰順は故国への投資を勧め、「企業は永遠に残るが、資本を有効に使わないと無用之物になってしまう」と語り、重光もまた「いくらでも祖国に投資しようという意欲」に満ち、「より本格的で大規模な資本を投入する企業を設立しなければならない」と、決意を持って答えている（呉弼製菓二十年史編纂委員会 1987：109）。このように1950年代初期において、劉彰順と重光は、金融・経済専門家と在日韓国人企業家というそれぞれの立場で、韓国経済のための貢献を模索していたのである。

さて、公職を引退した劉彰順に対し、重光はロッテ製菓(株)会長として招き入れている。すでにみたように、基幹産業への進出が挫折に終わ

り、自ら得意とする製菓業に方向転換しようと決断した重光を全面的に支持したのが劉彰順であった。

重光にとって、劉彰順をロッテに迎え入れたのは、次のような事情があったと推察される。その一つは、劉彰順の持つ韓国内での人脈や影響力を利用するためであった。重光の語るところによれば、重光自身、「18歳の時から20年以上日本で過ごしたため、韓国にほとんど人脈がなかった」のだが、韓国での事業開始後は劉彰順が「韓国の政界や経済界の人たちを紹介してもらおうパイプとなり、人脈も広がっていった」（重光武雄 1988）のであった。

軍政時代の朴正熙とはすでに面識があったものの、韓国銀行総裁や閣僚の経験を積んだ劉彰順を迎えられたことは、韓国に本格的に進出する重光にとって心強い援軍となったのは明らかである。

劉彰順を迎え入れたもう一つの事情は、失敗した自らの韓国事業を再建するためであった。報道によると、韓国ロッテ(株)の社長として重光から経営を委ねられていた徹浩が、妻の一族に偏った人事を進め独善的な経営を行ったため、結局兄との関係までも悪化し、訴訟事件にまで発展したという。そのため重光は一時韓国での事業清算を考えたと言われるほどであったが、劉彰順を迎え入れることで人材面での大幅強化を図り、本格的な再建を図ることになった（『毎日経済新聞』1970年1月15日）。

1967年4月、新たにロッテ製菓(株)を創業するにあたり、旧事業に関わっていた2番目と3番目の弟は排除され、新たに4番目の弟・宣浩（ソンホ）と5番目の末弟・俊浩（ジュンホ）が取締役に抜擢された。この時劉彰順が末弟・俊浩の経営者教育を行っている。東国大・経済を卒業後ニューヨーク経営大学院で学んだ俊浩は、

創業時から取締役企画室長となったが、重光が「やっと30歳になった末弟の俊浩を劉彰順の下に据え、役員見習いとした」（『毎日経済新聞』1970年1月15日）ことは注目される⁷⁾。

さらに創業翌年に入社した鄭普永（チョン・ポヨン）の教育も行っている。鄭普永は創業時から営業部長として関わり、工場管理と一般業務全般を管掌し、後には代表取締役社長として辛俊浩とともにロッテ製菓を牽引していく。彼らを最高経営者として育成していく中で劉彰順の貢献は大きかった。

ロッテ製菓(株)の創業は、重光自らが直接韓国に乗り込んで実現した直接経営として特徴づけられるが、旧事業の失敗からの再建という極めて重い経営課題であり、重光一人の手によって実現できたわけではない。重光が「ロッテ製菓を何とかしなければという時、私が頼れる人物は、劉彰順さんしかいなかった」（『朝日新聞』1988年7月10日）と述べたように、全幅の信頼を置いていた劉彰順の存在は重光の事業再建にとって決定的な意味を持ったと考えられる。

むすびにかえて

本稿では、1960年代に行われた重光武雄の韓国事業進出がどのような状況の中でなされたのかについて考察した。日韓国交正常化という時代的背景・環境の中で行われたことの意味を明らかにし、続いて劉彰順という人物が重光の韓国進出に関わったことの意味を明らかにした。

今までの考察を総合的に整理すると、以下のように3つの点が指摘できる。

第一に、重光の韓国進出は、失敗した第1次韓国投資の再建という性格を帯びていた。この経験は重光本人の関わり方の変更、すなわち資本提供のみの間接的な関与から直接的に経営に介入することの重要性を認識させた。経営権を家族に委ねることの危険性を感じた重光は、経営者としてはむしろ信頼のおける人物が必要であることも気づくことになった。

第二に、重光の韓国進出を取り巻く環境、特に政府との関係が常に不安定であった。1960年代初め、韓国政府は在日韓国人企業家たちへ投資を要請している。しかし重光は国交正常化前という時点での投資、すなわち投資環境が未整備な状況での投資には乗り気ではなかった。それが1962年に直接朴正熙と出会い、最高指導者の開発に向けた強い意思が確認できたことで、それまで不安の多かった韓国投資への思いが払拭されている。

国交正常化に向けて両国が歩み寄る1960年代中盤、重光は製鉄・石油精製といった基幹産業への事業進出を模索した。結局政府の方針とは折り合いがつかず、ともに事業進出を断念している。最終的に重光に残されたのは、日本事業同様に韓国事業も製菓業からのスタートであった。

以上のように、重光の製菓業進出はかつての失敗した第1次投資の再建、また基幹産業進出の挫折からの再出発という重大な経営判断を伴うものであった。この時の重光の判断を全面的に支持したのが劉彰順であり、またこの時より新会社・ロッテ製菓(株)会長として劉彰順の新たなキャリアが発端することになった。

第三に、新たにロッテ入りした劉彰順の役割は多方面に及んだ。劉彰順は重光とは異なり、直前まで公職に身を置く金融・経済専門家であった。民間人であり企業家であった重光とは立場と方法は異なるものの、日韓国交正常化の

7) 辛俊浩は同社取締役・専務、代表取締役を経て、ロッテ各社の最高経営者を歴任した後、グループ副会長の地位にまで昇進を遂げる。一時は重光の後継者とまで取り沙汰されるほどであった。

前後、ともに韓国の経済再建に連なるという共通点があった。劉彰順はまさに重光のような在日韓国人企業家による母国投資に注目していた。実利を求める合理的な思考の中にも、日本に対する警戒の意識を忘れず、民族的な意識も高い人物であった。

韓国では当時、日本との国交正常化に反対する国民感情が高まっていた。そのため政府は最終的に戒厳令を導入し、反対勢力を力で抑え込みつつ条約調印を断行している。劉彰順はそうした複雑で否定的な国民感情に理解を示しつつも、あくまでも自国の経済発展のためには実利に基づく冷静な判断が必要と訴え、感情的対応に走ることを戒めている。

公職に身を置いた劉彰順の場合、韓国銀行総裁や経済企画院長として活躍できた時期は極めて短かった。軍人主導の当時の政治状況においては、劉彰順のような人材であっても十分に実力を発揮させることは厳しかった。むしろ公職

引退後、創業期のロッテにおいて10年以上最高経営者として活躍するが、重光が最高意思決定を直接管掌する一方、製菓業の産業的重要性に着目し、創業間もないロッテ製菓(株)を高所から牽引するのが劉彰順の役割であった。劉彰順自身は企業経営の専門家ではなかったが、彼の力量とさまざまな経験がロッテの最高経営者たちを教育する点で重要な役割を担った。

以上のように、1960年代に行われた重光武雄の韓国事業進出は、日韓国交正常化という政治的不安定な時代背景の下で行われたが、それは重光だけの能力によってなされたわけではない。ロッテ製菓(株)創業期とともに牽引した劉彰順の存在意義に、改めて注目したい。

なお韓国事業の多角化展開、すなわちロッテのグループ化、財閥化がなされていく過程において重光や劉彰順が果たした具体的役割については、今後の研究課題としたい。

表 重光武雄・劉彰順関連年表

	韓国	重光武雄	劉彰順
1918年			平安南道安州で出生
1922年		慶尚南道蔚州郡で出生	
1937年			平壤高等商業高校卒業。朝鮮銀行入行。
1941年		日本留学（早稲田専門学校）	
1944年		日本人事業家の勧誘で旋盤油製造業開始	
1945年	終戦＝植民地解放		
1946年		ひかり特殊化学研究所設立（せっけん、ポマード製造販売）	米国留学。
1947年		化粧品市場の収益性の悪化から転職へ。チューイングガムの製造販売。	
1948年	大韓民国政府樹立 李承晩、非公式訪日 駐日代表部設置	(株)ロッテ設立	米国ヘイスティング大学経済学科入学
1950年	朝鮮戦争勃発	重光、劉彰順と出会う。	
1951年	第1次日韓会談		韓国銀行 東京支店長
1952年	第2次日韓会談 第3次日韓会談		

	韓国	重光武雄	劉彰順
1953年	朝鮮戦争休戦		韓国銀行 ニューヨーク事務所長
1954年	四捨五入改憲 (大統領三選禁止を削除)	天然チクル製板ガム、商品化 ロッテ商事設立 (販売) 斬新な広告戦略	
1957年			韓国銀行 調査部長
1958年		天然チクルの国内輸入許可 韓国第1次韓国投資。韓国ロッテ (株)を設立 (社長・辛敏浩)。重光 は間接的に関与。	
1960年	学生革命。李承晩政権崩壊 第5次日韓会談	ガムメーカートップへ 日韓経済協会設立にあたり、韓国 側理事に就任。各種日韓交流団体 の一員として活動。	韓国銀行 副総裁 第5次日韓会談代表
1961年	軍事革命 朴正熙少将、国家 再建最高会議設置、軍政開始 第6次日韓会談 朴正熙議長、訪米途中に日本 に立ち寄る。池田勇人首相、 岸信介元首相はじめ自民党幹 部たちと会談。在日韓国人有 力者の一員として重光武雄も 参加したとの報道		韓国銀行 総裁 (-1962.5)
1962年	証券波動 金・大平メモ	在日韓国人商工会連合会顧問 朴正熙議長との面会	証券波動により韓国銀行総裁を辞 任 商工部長官 (-1963.2)
1963年	朴正熙、軍政延長宣言 朴正熙、大統領就任		経済企画院長 (1963.2-3) 朴正熙の軍政延長に反対し経済企 画院長を辞任
1964年	第7次日韓会談	日本チューイングガム協会会長就任	
1965年	日韓国交正常化 (日韓基本条約締結)		UN 韓国協会会長就任
1966年		第1次韓国投資、失敗 (実弟による横領、私文書偽装事 件発覚)	
1967年		重光、劉彰順にロッテ入りを要請し、受諾される。韓国ロッテ製菓 設立 (会長に劉彰順、社長に重光武雄)	
1970年代		1978 グループ会長就任 1979 湖南石油化学買収 1979 ホテルロッテ開業 ロッテ百貨店開業	ロッテ七星飲料代表理事就任
1980年代 以降		2020 死去 (享年98歳)	1982.1 ロッテ製菓会長退任。国 務総理 (1982.1-6) 1982 大韓赤十字総裁 (-88) 1989 全国経済人連合会会長 (-93) 1989 湖南石油化学会長 2010 死去 (享年92歳)

(出所) 各種資料により作成

参考文献

－日本語－

- 重光武雄 1971. 「新春のことば 品質第一の鉄則を 生産性の向上と心のサービス忘れずに!」『ロッテ』(社内報) 第16巻第1号, p. 5.
- 重光武雄 1988. 「夢はペパーミントの香り」ビジネス戦記⑥『朝日新聞』(1988年7月10日)。
- 只野研究所 1965. 『ロッテの歩み』只野研究所。
- 東京商工興信所編 1960. 『高額所得者名簿(昭和35年度 全国版 下巻)』東京商工興信所 東日本管理本部。
- 松崎隆司 2020. 『ロッテを創った男 重光武雄論』ダイヤモンド社。
- 柳町功 2021. 『ロッテ創業者 重光武雄の経営』日本経済新聞出版。

－韓国語－

- 金周仁 1962. 「五個年計劃의 問題點과 海外僑胞의 國內投資問題」『最高會議報』(國家再建最高會議) 第5号, pp. 120-122.
- 롯데인재개발원 2020. 『상견어록 자네 거기 가 봤나?』롯데인재개발원.

- 롯데製菓二十年史編纂委員會 1987. 『롯데製菓二十年史』롯데製菓株式会社.
- 롯데지주 2021. 『롯데그룹창업주 신격호 회고록 열정은 잠들지 않는다』나남.
- 劉彰順 1962. 「經濟開發五個年計劃과 外資導入」『最高會議報』(國家再建最高會議) 第4号, pp. 66-68.
- 정순태 1998. 『신격호의 비밀』지주촌.
- 정순태 2015. 『巨人의 황혼』조감제닷컴.
- 『東亞日報』1960年9月8日, 「韓日外交는 어떻게 할 것인가 各界見解(상)」.
- 『每日經濟新聞』1966年12月17日, 「롯데辛社長구속」.
- 『每日經濟新聞』1970年1月15日, 「經營山脈⑭ 롯데제과 그룹」.
- 『朝鮮日報』1982年1月5日, 「直言하는 “金融人”宰相」.
- 『朝鮮日報』1993年5月16日, 「韓-日서 사업 세계적 巨富 辛格浩 롯데그룹회장(일요対談)」.
- 『中央日報』2010年6月4日, 「[삶과 추억] 유창순 전 국무총리 별세」.
- 『프라임경제』2015年2月5日, 「[롯데심층분석②] 신격호 日정계커넥션 완성작 ‘팍스롯데」.