

博士論文 2024 年度

在日韓国人企業家・重光武雄の理念と行動
ーロッテの創業・成長期を中心にー

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科

柳町 聡

主 論 文 要 旨

No.1

報告番号	甲 乙 第	号	氏 名	柳町 聡
主 論 文 題 目：				
在日韓国人企業家・重光武雄の理念と行動 ―ロッテの創業・成長期を中心に―				
(内容の要旨)				
本研究はロッテ創業者・重光武雄（辛格浩）の理念と行動について考察した。戦後日本で事業成功した在日韓国人企業家の多くは、日韓国交正常化を前後して母国に進出した。愛国的な思いを伴った「錦衣還郷」として儒教的正義を実現する機会であった。 これは在日韓国人企業家に共通したが、日韓双方の事業規模や影響力において、重光ほど両国で成功した企業家はいない。日本ではチューインガムを皮切りに業界トップの菓子メーカーへ成長し、国交正常化後には母国に進出し、菓子をはじめに食品、流通、ホテル、レジャー、さらには石油化学など基幹産業にまで事業を拡大し、韓国財界5位の財閥を一代で築いた。 日本社会への適応、国交正常化、母国の開発独裁への対応と、時代が急速に推移していく中、いかにして重光は企業家としての高い競争力を持ちえたのか。在日韓国人研究の中で企業家一世に言及した研究は極めて少ない。韓国でも重光に関する研究はほとんどない。本研究では、重光の理念と行動について、従来の在日韓国人企業家研究で言及されていない新しい視点を提示した。「イノベーターとしての創造的破壊」、「市場としての韓国」、「大統領・政府との関係と重光自らの力量」、そして「自らの限界克服」であった。 第一は、ガム競争に勝つための「革新」、「創造的破壊」というシュンペーター的側面である。後発・ロッテによる先発・ハリスの駆逐は、ガム主成分に天然チクルを使う高品質化と斬新なマーケティングによって実現した。第二に、重光自身が韓国を冷静に一つの市場ととらえていた。母国進出を急ぐ多くの企業家と正反対に、重光は国交正常化による投資環境の整備を待った。第三に、日本事業の経験を韓国に移植する日韓時間差経営の一方、韓国では非関連多角化路線を推進した。大統領や韓国政府との強力な関係とともに重光の企業家としての旺盛な成長志向によって実現された。そして第四に、韓国事業を展開する際のキーパーソンの存在である。韓国進出時、人脈ゼロの故三顧の礼で会長に招き入れたのが劉彰順である。有能な経済官僚であり中央銀行総裁を歴任した劉彰順は重光の右腕となり、重光とともにロッテを牽引した。 日本では重光武雄として総合菓子メーカー・ロッテを発展させ、韓国では辛格浩として菓子を含む広範な事業を展開し、総合財閥化した。他の在日韓国人企業家とは明確に差別化される重光の企業家としての特徴であった。 キーワード：在日韓国人企業家、重光武雄、辛格浩、ロッテ、韓国				

Thesis Abstract

No.

Registration Number	□ “KOU” □ “OTSU” No.	*Office use only	Name	YANAGIMACHI,Satoshi
Thesis Title				
The ideals and actions of Korean-Japanese entrepreneur Takeo Shigemitsu -focusing on the founding and growth period of Lotte -				
Thesis Summary				
In this paper, the study explains a new perspective on the philosophy and actions of Takeo Shigemitsu (Kyuk-ho Shin), founder of Lotte, which has not been mentioned in previous studies of Korean-Japanese entrepreneurs. And those are "disruption as an innovation", "Korea as a market", "relationship with the president/government and Shigemitsu's own capabilities", and "overcoming his own limitation". First, there is the Schumpeterian aspect of "innovation" and "creative destruction" in winning the gum competition with the top gum maker, Harris by improving the quality of its gum by using natural chicle as the main ingredient and Innovative marketing. Second, Shigemitsu calmly viewed Korea as new market. Shigemitsu waited for the normalization of diplomatic relations to improve the business and investment environment. Third, He transferred the experience of Japanese business to Korea through a time-difference management system, and promoted a non-related diversification approach in Korea in contrast to the confectionery business approach in Japan. This was made possible by Shigemitsu's strong relationship with President Park Chung-hee government, as well as his vigorous expansionist mindset as an entrepreneur. And fourth, is the key person in the development of Korean business. When Shigemitsu, who had no personal connections, established the company in Korea, he invited Yoo Chang-sun to be chairman after much deliberation. Yoo was a capable economic bureaucrat who had served as the governor of the central bank, and became Shigemitsu's right-hand man and strategic adviser for all of his Korean business. In Japan, under the name Takeo Shigemitsu, he developed the comprehensive confectionery manufacturer Lotte, and in Korea, under the name Kyuk-ho Shin, he expanded a wide range of unrelated businesses, including confectionery, and realized the creation of a conglomerate. Shigemitsu's uniqueness as an entrepreneur can be clearly seen, which is not seen in the business achievements of other Korean-Japanese entrepreneurs.				
Keywords: Korean-Japanese entrepreneur, Takeo Shigemitsu, Kyuk-Ho Shin, Lotte, Korea				

目次

第1章 序論	6
第1節 研究の背景	6
第2節 研究の意義	9
第3節 在日韓国人企業家の特徴	12
3. 1 徐甲虎（阪本栄一）	12
3. 2 李熙健（平田義夫）	16
第4節 リサーチクエストと研究の方法	23
4. 1 4つのリサーチクエスト	23
4. 2 研究の方法	23
第2章 在日韓国人企業家に関する先行研究	26
第1節 先行研究の概観	26
第2節 朝鮮儒教の価値観（伝統からの離脱と負い目）	31
第3節 「錦衣還郷（クムイファンヒャン）」	31
第4節 日本社会との距離（差別、拒絶、反発）	32
第5節 愛国的企業家精神（母国・同胞のため）	33
第6節 小括	34
第3章 重光武雄の理念① イノベーターとしての創造的破壊	36
第1節 創業前史	36
第2節 株式会社ロッテ	37
2. 1 ひかり特殊化学研究所	37
2. 2 株式会社ロッテ創業	40
第3節 品質としての天然チクル	42
3. 1 先発ガムメーカー・ハリス	42
3. 2 天然チクルへの注目	44
第4節 市場の創造と販売促進	48
4. 1 「マーケティングの鬼才」	48
4. 2 ハリスの駆逐	50
第5節 総合菓子メーカーへの道	51

第6節 プロ野球球団経営	53
第7節 小括	55
第4章 重光武雄の理念② 市場としての韓国	57
第1節 韓国事業の失敗と学習	57
第2節 財界団体とネットワーク	58
2. 1 日韓親和会	59
2. 2 韓国経済人協会	62
2. 3 在日韓国人商工会連合会	62
第3節 朴正熙との出会い	63
第4節 日韓国交正常化の意味	65
4. 1 最高指導者の特別談話	65
4. 2 在日韓国人企業家の母国進出	66
4. 3 重光武雄にとっての韓国事業	68
第5章 重光武雄の理念③ 韓国における多角事業展開	69
第1節 基幹産業への思いと現実	69
1. 1 製鉄業への挑戦と挫折	69
1. 2 菓子製造業からの再出発	70
1. 3 石油化学事業への進出	74
第2節 政府の要請と事業進出	75
第6章 重光武雄の理念④ 自らの限界克服 ー右腕・劉彰順の存在ー	78
第1節 劉彰順の略歴	78
第2節 2つのエピソード	80
第3節 公職引退とロツテ入り	81
第4節 外資導入に対する劉彰順の理念	84
第5節 国交正常化に対する劉彰順の理念	85
第7章 結論	88
第1節 本研究のまとめと研究の新規性	88

第2節 本研究の限界と今後の課題	90
参考文献	92
付録:年表	102
謝辞	109
研究業績	110

図表目次

表 1	1 万ドル以上の財産搬入実績	8
表 2	日韓経済協会設立時の役員	11
表 3	重光武雄・徐甲虎・李熙健 関連年表	19
表 4	1965年 所得金額調査の結果(淀橋税務署 管内)	34
表 5	日本国内で家内工業生産に成功したガムメーカーの一部(1948年)	37
表 6	天然チクルの配分表	47
表 7	重光武雄が所属した主な日韓親睦・交流団体 (1950 年代後半～60 年代前半)	59
表 8	日韓親和会懇談会参加者 (1957年11月)	62
表 9	母国投資運動の歴史的流れと韓国政府の対応	67
表 10	劉彰順 略歴	79
図 1	研究の視角	10
図 2	坂本紡績 (広告)	13
図 3	亀尾公団・潤成紡績の大火災	15
図 4	新韓銀行設立に関する最初の広告	17
図 5	在日韓国人企業家一世に共通する 4 つの特徴	35
図 6	日本初輸入のチューイングガム広告(1910年)	36
図 7	ひかり特殊化学研究所の新聞広告	38
図 8	ハリスチューイングガムの広告(1950年)	43
図 9	ロッテ天然チクル1000万円懸賞広告	50
図 10	カネボウハリスのガム広告	51
図 11	ロッテチョコレート of 全面広告 (一部)	53
図 12	ロッテ創業時の全面広告 (一部)	73

写真目次

写真1	徐甲虎（阪本栄一）	13
写真2	徐甲虎（胸像）	14
写真3	李熙健（平田義夫）	17
写真4	新韓銀行設立に関する最初の広告	17
写真5	若き日の重光武雄	39
写真6	ロッテ本社ガム工場	41
写真7	ハリス小田原工場	43
写真8	スぺアミントガム(1954年)	45
写真9	南極学術探検隊へのガム贈呈(1956年)	45
写真10	グリーンガム(1957年)	46
写真11	重光本人がロッテ会で説明している様子(1950年代頃)	46
写真12	ロッテ歌のアルバム	49
写真13	ロッテオリオンズ発足	54
写真14	毎年日韓親和会より刊行される組織の活動記録『親和』	61
写真15	許弼奭と重光武雄	63
写真16	東邦アルミニウムの製品	71
写真17	劉彰順と重光武雄（1982年1月29日）	78

第1章 序論

第1節 研究の背景

戦前戦中期に日本統治下の朝鮮から移り住んできた朝鮮出身者のなかで、結果的に戦後も日本残留となった多くの人々は、敗戦後の荒廃した日本の中で、生きるためさまざまな道を模索した。中国・台湾出身者と並んで朝鮮出身者の場合、不安定な身分のまま「外国人」として、日本社会からの差別や偏見を受けつつもしたたかさをもって生きるしかなかった。人種差別、教育機会の欠如、貧困といった不利な状況の中、彼らは在日韓国人一世¹として日本での生活基盤を形成していく。その主なる手段が、文化的特性を帯びた事業活動であった。在日韓国人一世たちは、好むと好まずとにかかわらず家族の経済的、社会的地位の向上を目的に、さまざまな商売を始めていった。

GHQの事実上の管理の届かない空間では大小さまざまな闇市が作られたが、そうした空間では秩序の形成を待つ余裕もなく、合法とは言えないような形態を含むさまざまな商売が生まれ、成功してある程度の財を成して本格的な事業家へと成長していく者も現れた。

戦後の混乱期、小規模零細事業から立ち上げ、次第に規模を拡大し事業家、さらには企業家と称するまでに成長した在日韓国人は多く存在する。単なる事業家にとどまらず、

¹ 本研究で使用する表現について、あらかじめ断っておきたい。

本研究においては、基本的に「在日韓国人」という表現を使用する。一般的に、在日朝鮮人のほか、在日韓国・朝鮮人、在日コリアン、在日同胞、在日僑胞などさまざまな表現があり、一つに定まっているわけではない。戦前期から日本に住み、戦後は企業家として引き続き日本を舞台に活動し、政治的立場として大韓民国（韓国）との関係を維持し続けた人々を研究対象としているため、本研究では「在日韓国人」、「在日韓国人企業家」という表現を基本的に使用する。在日韓国人一世（朝鮮出身者本人の場合）、その次の世代になると日本生まれである在日韓国人二世、さらに同三世、同四世と世代が移っていく。ここで言う一世と二世、三世は歴史的な意味合いを含め本質的に異なるため、厳密に使い分ける必要がある。本研究で扱う重光武雄の場合は一世であり、「在日韓国人企業家一世」としての位置づけが基本になる。

なお「在日韓国人」の英語表記であるが、日本では古くから Korean-Japanese と表記されてきた。現在、一般的な英語表記としては、在日韓国人として Korean resident in Japan、在日韓国人企業家としては Korean entrepreneur in Japan と表記される。しかしそこには日本に居住する韓国人、日本における韓国人企業家という意味が示されているだけで、前述した「在日韓国人一世（朝鮮出身者本人の場合）」という歴史的意味付けが欠落している。こうした事情を勘案し、本研究における「在日韓国人」の英語表記としては、古くから用いられてきた「Korean-Japanese」、在日韓国人企業家としては「Korean-Japanese Entrepreneur」をそれぞれ使用したいと思う。

なお韓国においては、「在日韓国人」という漢語表現をそのままハングル表記し、「재일한국인」、在日韓国人企業家を「재일한국인기업가」としている。かつては在日同胞（재일동포）、在日僑胞（재일교포）という表記が主に使われてきたが、現地定住化が進み、世代交代が進むにつれ、最近では「在日（자이니치）」という表現が主流になってきている。英語表記においても Zainichi 表記が多くなってきている。

次第に在日韓国人社会あるいは日本社会での影響力を高め、また当時日本と国交のなかった韓国政府に近い距離を保ち、本国への貢献に励む者もあらわれた。そうした在日有力者たちの中に重光武雄も存在していたが、1965 年の国交正常化以前には母国スポーツ選手団の外国派遣に伴うさまざまな献身的な支援を行ったのが彼ら在日有力者であった²。

さて、一定の事業的成功を達成した彼ら在日韓国人企業家の大多数は、当時の韓国政府の母国投資要請に応え、さまざまな形態で母国の経済発展に貢献した。厳密な意味で言うと、在日韓国人が母国投資を行う制度的枠組みは、国交正常化後の外資導入制度の整備を待たなければならなかった。しかしそうした制度的枠組みが作られる以前から、彼らは財産搬入³という形式で積極的に母国・韓国への事実上の事業投資を行っている。その典型的な例が当時「西の紡績王」と呼ばれた阪本栄一（韓国名・徐甲虎[ソ・ガプホ] 1915～1976）である。1960 年代前半という時期は、政権を掌握した朴正熙により国家経済の再建が強力に進められる初期段階にあたるが、国交正常化（1965 年）以前という日本人が自由に往来できなかった時期に、在日韓国人という立場を利用して、先陣を切って事実上の母国投資を開始するに至ったと言える。

李求弘（2005）の研究によると、国交正常化前の財産搬入については、1963 年 1 月から 1964 年 8 月までの許可額 2,793 万ドルに対し、実際の搬入は 2,569 万ドルがあった。当時日本は個人の海外送金額を 500 ドルと厳格に制限しており、在日韓国人の場合は財産搬出限度を年間 3,000 ドルに定め、永住帰国者の場合には 10,000 ドルまで許容する

² その代表例の一つがヘルシンキオリンピック（1952 年）やサッカーワールドカップ・スイス大会アジア予選（1954 年）への選手団派遣に際して在日韓国人たちの行った貢献であろう。1949 年に設置された駐日韓国代表部が中心となって日本に後援会が組織され、その募金によって選手団のユニフォームや競技に必要な一切の準備がなされたという。大会前には日本に滞在し練習を行ったが、そのすべての費用負担も募金や寄付によるものであった。サッカーアジア予選（1954 年）の際には、同年 3 月 1 日、韓国選手団が東京に到着するのに合わせて在日体育大会によって後援会が設立され、プロレスの力道山、朝鮮戦争の特需で財を成した在日経済人（徐甲虎、辛格浩など）、鄭建永らが中心となって費用を調達したと言われている（「在日韓国人が支えた韓国スポーツ」については、内藤陽介（2020）pp. 27-31. を参照）。

³ 財産搬入は 1958 年 12 月、関税法 125 条第 2 項「自己所有財産の搬出搬入または財産の寄贈、受贈に関しては大統領の定めるところによる」が新設されることで制度化された。しかし海外同胞、特に在日同胞（在日韓国人）の財産搬入が増加するのは、軍事クーデター（1961 年）後政権を掌握した軍政期の朴正熙政権になってからである。朴正熙政権は積極的な経済建設を進めるべく莫大な外資を必要とし、そのため国家建設に海外同胞を積極的に誘導する。こうして 1963 年 7 月、関税法 125 条第 2 項の施行内容が改定され、非帰国者の財産搬入に関し生産施設とそれに付随する現資材と附属品に限り許可される制限を廃止し、永住帰国者の財産搬入と同一にすると改められた。永住帰国者にのみ与えられていた特別待遇が在日韓国人企業家（非帰国者）にも適用されるようになり、これによって日本からの財産搬入は大きく伸びた。「僑胞財産搬入の運営に関する基本方針」（1964 年 4 月）において搬入が許容される基準としては、①生産財、②物資導入計画の補完として政府が指定した主要生产必需品の外、現資材に制限される。ただし完成品の場合は特殊なもの限って許容される、③公共学術研究および公共福祉機関で直接使用すると認められる商品など、となっていた（李求弘（2005）、p. 183）。

としていた。こうした点を考えても、国交正常化前の1年8か月の間に在日韓国人による韓国への財産搬入が2,569万ドルに達したことは当時としては莫大な金額であったと考えられる。なお下の表は、当時10万ドル以上の財産搬入者の品目と金額である。

表 1 10万ドル以上の財産搬入実績 (単位：ドル)

氏名	品目	金額
キム・ヨンガプ	原毛繊維類	294,486
キム・ジェシク	ナイロン糸	2,362,285
ノ・ヨンハン	ナイロン糸・機械類	903,093
パク・サンドク	鉄板	104,624
ソン・ムサン	機械類・燃料	159,412
イ・ギス	ナイロン糸	103,407
イム・ウォンテク	化工薬品	338,812
チャン・ジュンゲン	アクリルファイバー	1,224,411
チョン・インシク	ナイロン糸・化工薬品	174,654
チェ・ナム	ナイロン糸・人絹糸	935,861
ハ・ソクアム	ナイロン糸	193,113
キム・テビョン	ナイロン糸および珪素鉄板	790,835
キム・サンムク	化学薬品	128,017
パク・インドク	原毛	206,287
ソ・ガプホ	機械・繊維類	1,523,738
オ・ヤンスク	紙類	105,328
イ・ウォンマン	繊維類	483,123
チャン・テクグン	合成ゴム	141,313
チャン・ソクチャン	機械・繊維類	731,996
チョ・イルヒョン	合成油脂・機械類	111,479
チェ・ギュチャン	合成ゴム・ナイロン糸	324,063

(出所) 李求弘 (2005) p.184. より作成。

李承晩政権崩壊(1960年)後、張勉民主党政権が成立すると在日韓国人の祖国往来が頻繁となり、彼らが祖国訪問の際に持参した現金が田畑の購入、不動産投資、学校建設、郷土発展のためのさまざまな分野に使われたことは公然の事実として伝えられている⁴。1960年の一人当たりGNPが81ドルに過ぎなかった当時の韓国にとって、表1に示し

⁴ 永野慎一郎編 (2010)、p. 48.

た公式統計には表れない部分も加えると、在日韓国人の経済的母国貢献は非常に大きいものであったと考えられる。

日韓の国力に大きな差があった時代、特に 1960 年代前半という時期に、在日韓国人企業家が母国経済に大きく貢献したことは事実である⁵。国家経済の再建を急ぐ朴正熙政権において、資本面のみならず技術や経営ノウハウなど、日本においては中小企業レベルであっても韓国にとっては極めて貴重な資源であり、それゆえ日本で活躍する在日企業家への母国投資要請は極めて重要な政策課題であった。

総じて言うならば、一定の成功を成し遂げた在日韓国人企業家の存在は、1960 年代前半という国交正常化に至る時期において大変貴重な存在であった。しかし、その後の開発年代（1960～70 年代）およびそれ以降の時代の中で、一貫して影響力を及ぼし続けた在日韓国人企業家は決して多くはない。母国投資に踏み切った在日韓国人企業家の場合、事業拠点を完全に韓国に移した場合⁶を除くと、大半は事業規模が相対的に大きくはなく、また事業継続に失敗して母国から撤退するケースや、新たな事業を創業しても次第に影響力を失うケースなどが多かった。

第2節 研究の意義

以上のような状況の中で、日本での事業に成功したのみならず、後に進出した韓国においても大きく成功し、母国経済に大きな影響力を及ぼすまでの存在となった在日韓国人企業家一世の代表的存在が重光武雄（しげみつ・たけお、本名・辛格浩[シン・キョクホ] 1921～2020）⁷である。彼はどのような人物であったのだろうか。

⁵ 在日韓国人企業家たちの母国経済への貢献という部分の重要性に早くから注目したのが永野慎一郎である。同編（2010）『韓国の経済発展と在日韓国人企業人の役割』はその代表的著作であり、本研究においても多くの示唆を得ている。

⁶ 事業活動の始点こそ日本であったが、戦後韓国に事業拠点を完全に移して成功した代表例の一人がコーロングループ母体企業の創業者・李源萬（イ・ウォンマン 1904～1994）であろう。李源萬の韓国への貢献として、ここでは簡単に次の2つを指摘しておきたい。第一はナイロン業界をリードしたことである。李源萬は戦時中の日本で事業を立ち上げ、紆余曲折を経て母国で紡績業、特に韓国ナイロン（東レとの合弁）を設立してからはナイロン業界筆頭に立つ。自らは政治界に乗り出す一方、ナイロン事業を基礎に総合合繊メーカー・韓国ポリエステルを設立し、長男・李東燦（イ・ドンチャン 1922～2014）の時代にはコーロングループとして発展させ、その後は中堅財閥として現在に至っている。なおグループ名である「コーロン」とは、グループ母体企業・韓国ナイロン（Korea Nylon）の英語表記を略して作ったものである。

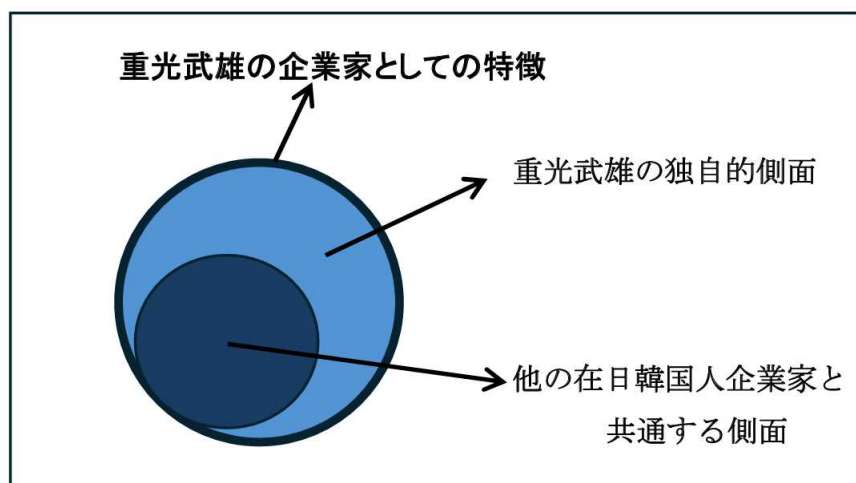
第二は、経済再建を進める朴正熙へのアイディア提供である。在日韓国人企業家専用の輸出専用工業団地の設立構想は「九老（クロ）公団」（1967 年設立）として実現し、女性の長い髪を原材料とするカツラの製造輸出は開発年代初期の韓国主要輸出商品となっている。

⁷ 本研究の考察対象である辛格浩（シン・キョクホ）は朝鮮出身の「在日韓国人一世」であるが、日本においては重光武雄（しげみつ・たけお）という日本名を早い時期から使用していた。その時期が厳密にいつなのかは不明とされるが、彼は日本での活動においては創業以来一貫して日

重光武雄（辛格浩）は戦前期に日本に渡り、苦学して早稲田で化学を学んだ後、クリームやポマードを製造販売する事業を立ち上げ、続いて戦後、(株)ロッテを創業した。チューインガムを皮切りに 1950 年代から 60 年代を通して、日本を代表する総合菓子メーカーとしての地位を確立した。そうした基盤にもとづき、日韓国交正常化（1965 年）の 2 年後である 1967 年、母国である韓国へと進出しロッテ製菓(株)を創業する。菓子製造業を深く展開した日本事業と異なり、韓国では菓子から非関連多角化を推進し、化学、建設、ホテル、流通・レジャー部門などを有する総合財閥化を進めた。時に「重光商店」と言われるように強烈なリーダーシップを発揮し、重光武雄は一代で韓国財界 5 位のロッテグループを構築している。ロッテブランドは日韓社会に深く浸透しているのみならず、今やグローバルブランドの地位に上っている。

では重光が他の在日韓国人企業家一世たちと差別化される部分はどのようなものであろうか。本研究ではこの点に着目し、重光武雄の企業家としての独自性、すなわち重光が他の企業家の特徴と差別化される要素について、同時期に活躍した在日韓国人企業家たちとの比較を考慮しつつ明らかにすることを研究の目的としたい。重光は他の在日韓国人企業家と共通した特徴を持つ一方で、彼らには確認できない、いわば独自の企業家的特徴を持っていた。それは図 1 のように、他の多くの在日韓国人企業家との共通点

図 1 研究の視角



（出所）筆者作成

本名を使用している。日本においては日本語のみを使い、本国政府関係者などとの接触の場合に限り本名や韓国語を使用したと言われている。1968 年の韓国ロッテ創業後は、日本では日本名を、韓国では本名を使い分ける姿勢を貫いている。

本研究においては、企業家としての出発点が日本であり、日本での創業 20 年後に韓国進出を図り、その後は日韓両国においての事業活動をダイナミックに展開したという歴史的経緯を重視する姿勢から「重光武雄」という日本名表記を中心とし、韓国関連の場合に必要な応じて「辛格浩」という本名表記を使うこととしたい。

として指摘できる部分（濃い部分）と、重光が他と差別化される独自の部分（薄い部分）とが存在し、その両方から重光の企業家的特徴が形成されていると考えられる。

比較対象とする企業家としては、戦後西日本を中心に紡績王と称され韓国にも事業展開した徐甲虎（[ソ・ガプホ]日本名・阪本栄一 1915～1976）、在日同胞向けの金融機関である関西興銀とともに韓国で新韓銀行を創業した李熙健（[イ・ヒゴン]日本名・平田義夫 1917～2011）を取り上げることにする。

ここで重光武雄と徐甲虎、李熙健を比較する一つの根拠を示しておきたい。

韓国では李承晩政権崩壊から張勉民主党政権成立が起きた同じ 1960 年、日本では岸信介から池田勇人への政権が交代し、日韓間は国交正常化に向けた歩み寄りが進む。同年 12 月末には日本の財界の中からも韓国との経済的結びつきを模索する動きが高まり、こうして設立されたのが日韓経済協会であった。設立時の役員を見てみよう。

表 2 日韓経済協会設立時の役員

役職	氏名（所属）
顧問	足立正（日本商工会議所会頭）
会長	植村甲午郎（経済団体連合会副会長）
副会長	安藤豊禄（小野田セメント社長）、李康友（三亜薬品会長）、 <u>徐甲虎（阪本紡績社長）</u>
理事	小島新一（八幡製鐵会長）、金成増彦（富士電機製造社長）、安西正夫（昭和電工社長）、土井正治（住友化学工業会長）、賀集益蔵（三菱レイヨン会長）、中部謙吉（大洋漁業社長）、新関八洲太郎（三井物産会長）、高城元（日本商工会議所専務理事）、橘弘作（日本機械工業連合会副会長）、 <u>辛格浩（ロッテ製菓社長）</u> 、安在祐（日本有機化学社長）、張永駿（松永製菓社長）、金鐘寿（共栄ビニール工業社長）、朴漢植（信用組合大阪商銀理事長）、 <u>李熙健（信用組合大阪興銀理事長）</u> 、許弼奭（モナミ社長）、鄭東淳（森本建設社長）、辛澍（三愛貿易社長）、姜求道（信用組合愛知商銀組合長）、金在沢（東京商銀信用組合組合長）
監事	酒井杏之助（第一銀行頭取）、黄孔煥（大和商事社長）

（注）注目すべき人物である徐甲虎、辛格浩、李熙健に下線をつけている。

（出所）日韓経済協会（1991）、p. 27. より作成。

1960 年当時、足立正と植村甲午郎の間で交わされた話が「経済界としても韓国との国交正常化実現に協力し、日韓経済交流を促進するために、経済界を結集する必要がある」ということで、在日韓国人の有力実業家である徐甲虎・李康友との協議が行なわれている。「日本の経済界では、解放後の韓国の状況についてほとんどと言ってよいほど

知識がなかったから」であり、韓国との経済交流に乗り出すためには、在日韓国人実業家の知識・協力が必要であったからであった。こうして同年 12 月 27 日、足立、植村、徐、李の 4 人が発起人となり、日本工業倶楽部にて約 60 名の実業人たちが集まって設立されたのが日韓経済協会であった⁸。

このように、日本財界人トップたちが「在日韓国人の有力実業家」と位置づけたのが日韓経済協会設立メンバーとなる徐甲虎（副会長）、李康友（副会長）、辛格浩（理事）、李熙健（理事）などであった。彼らが在日韓国人企業家の中の代表格であったことを示している。

ところで、重光武雄についての学術的な研究は現在まだほとんどなく、始まったばかりの状況である⁹。在日韓国人企業家として、断片的な言及はあるものの、本格的な研究、特に本研究で展開するような企業家として日韓双方で活躍をした足跡を日本側の資料と韓国側の資料を共に突き合わせ、多角的な視点から整理・考察した研究は皆無と言える。在日韓国人研究自体は日本でも韓国でも一定の蓄積がなされているが、在日韓国人企業家研究の蓄積となるとほとんど見当たらない。韓国における研究状況としては、韓国 5 大財閥の一つであるロッテグループ創業者「辛格浩」としての評論程度にとどまっており、「重光武雄」として日本における活動を十分に扱った研究はほとんど存在していない。

そうした日韓双方における既存研究の限界を克服し、日韓両国において企業家としての成功を実現した重光武雄について、他の在日韓国人企業家と差別化される部分を抽出し、その特徴を明らかにすることは学術的にも非常に重要な作業であり、本研究の持つ学術的な貢献であろうと考える。

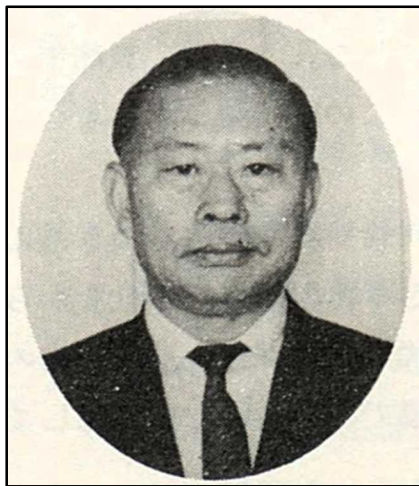
第3節 在日韓国人企業家の特徴

3. 1 徐甲虎(阪本栄一)

⁸ 日韓経済協会（1991）、p. 26.

⁹ 重光武雄の死後、日本では本格的な評伝や経営論の刊行が始まり、韓国ではロッテグループの編集による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）、西崎伸彦（2023）など、韓国ではロッテ人材開発院（2020）、ロッテ持株（2001）などがそれぞれ出版されている。以前にもチョン・スンテ（1998）、同（2015）など一部の評伝があったが、重光本人による自叙伝などは残っていない。従来から本人が自叙伝執筆を好んでいなかったと言われている。なお生前親族たちの前で重光本人が語った記録が残されており、それが死後整理され、回顧録として刊行されたのがロッテ持株（2001、原文韓国語）である。本研究において使用する重光本人の言葉としては、回顧録の他、ロッテ社内報や社史に残されている記録（日本語・韓国語）のほかは新聞や雑誌でのインタビュー記事（日本語・韓国語）などに依拠している。

写真1 徐甲虎（阪本栄一）



（出所）『大阪韓国人商工会 20 年史』 p. 12.

図 2 坂本紡績（広告）



（注）ここでの表記は「阪本」ではなく「坂本」となっている（原資料ママ）。
（出所）高東元（2011）。

徐甲虎（[ソ・ガプホ] 日本名・阪本栄一）は 1915 年、朝鮮・慶尚南道蔚州で生まれた。1928 年、13 歳になった彼は大阪へ渡り、見習工として織物技術を学んだ。織物だけにとどまらず、さまざまな職業を経験したのち、1948 年、廃棄処分となった紡績機を買い集めて、阪本紡績を設立した。2 年後の 1950 年代には朝鮮戦争による朝鮮特需によって、阪本紡績は事業の急拡大に成功した。1954 年には川崎重工業の工場を買い入れ、大阪紡績も設立し、さらに 2 年後の 1956 年には経営不振の常陸紡績を買収するなど、徐甲虎の紡績業での急成長は著しいものであった。

その結果、徐甲虎は企業家としての面だけにとどまらず、同じ在日韓国人社会においてもその影響力を及ぼすようになる。在日韓国人社会の中でも成功した企業家として位置づけられ、ちょうど 1960 年からは在日韓国人団体においても責任ある立場に就くことになった。1960 年、経済交流を通して韓国と国交を締結することを目的とした日韓経済協会が設立される。多くの日韓両国の経済人が集まる中、徐甲虎は創設メンバーとして、韓国側副会長に就任している。のみならず 16 年もの間副会長として、日韓経済交流における中心人物の一人となった¹⁰。こうして 1960 年には関西地域での長者番付 1 位、さらに翌年には、年間売り上げ 100 億円を達成するなど、西日本最大の紡績王と呼ばれるまでに成長した。

徐甲虎は事業の一方、同胞である在日韓国人学生たちへの支援も惜しなかった。教

¹⁰ 『日韓経済協会 50 年史』（2010），p. 109。

育機関・金鋼学園の理事長として長年携わったが、教育面のみならず大阪民団や地元経済団体など、広く同胞社会への大型寄付を長年継続している。

1960年代、徐甲虎は韓国政府との関係も深くなり、韓国への事業進出へと繋がっていった。韓国の外交文書によると、阪本は朴正熙を含む韓国側の有力者たちとも面識を有していた。国交正常化前の1961年11月、渡米する途中、朴正熙議長は2日間日本に滞在した。短い滞在時間であったものの、自民党幹部をはじめとする様々な日本の要人たちとの会合が持たれている。その際、朴正熙は在日韓国人有力者たちと接見し交流を持っているが、その在日有力者代表の一人が、まさに徐甲虎であった¹¹。大統領就任後の1964年になると、徐甲虎は朴正熙、張基榮（経済企画院長官）を含む政権最高幹部と非公式会談の場に参加し、日本との国交正常化に向けた経済協力に関する話し合いに参加している¹²。

写真 2 徐甲虎（胸像）



（出所）「＜大使館＞徐甲虎氏の胸像建立…敷地寄贈の功績称え」『民団新聞』2016年1月27日。

徐甲虎と韓国政府との関係は、それ以降一層緊密となっていく。事業の拡大に加え、韓国への母国投資も積極的に行っている。それは他の在日韓国人企業家と比べてもけた違いの経済的貢献であった。1962年当時、数十億円で東京・南麻布の土地を買い入れ、駐日韓国代表部用地として韓国政府に寄贈している¹³。徐甲虎は朴正熙を直接訪問し、

¹¹ 「最高会議議長訪日に関する総合報告」한일대(정)第519号、1961年11月14日。

¹² 「韓日関係」『月刊朝鮮資料』第4巻第8号、1964年8月、p.94。

¹³ 「＜大使館＞徐甲虎の胸像建立…敷地寄贈の功績称え」『民団新聞』2016年1月27日。な

土地の献品を申し出たが、その際大統領は彼の貢献を高く評価し、韓国での事業活動を阪本に提案したと言われている¹⁴。

朴正熙大統領からの直接の提案でもあり、阪本は国交正常化前ではあったが大規模な母国投資を決断する。1963年、韓国産業銀行の管理下にあった泰昌（テチャン）紡績を買い入れ、170億円もの大金を投資し、阪本（パンボン）紡績を設立する。同年には紡績機1万錠を日本から搬入するなど、母国投資の規模も急拡大していった。こうして日本と同様、韓国においても紡績業での急成長に至った。

図3 亀尾公団・潤成紡績の大火災



(出所) 「어제오후 구미공단에 큰 불. 국내 최대 윤성방직공장 전소, 피해 1백 50억 추산」 『朝鮮日報』1974年1月26日。

お韓国大使館内に設置された在日韓国公館の歴史を紹介する資料室は徐甲虎の号である東鳴から「東鳴室」と名付けられている。さらに韓国大使館は、徐甲虎が韓国政府に大使館用地450坪を寄贈した「1962年11月1日」にちなんで「11月1日」を「徐甲虎の日」と定めたと発表し（「駐日韓国大使館が11月1日を「徐甲虎の日」に制定」『民団新聞』2024年11月25日）、大使公邸を「東鳴齋」と名付ける（「大使公邸『東鳴齋』と命名」『民団新聞』2024年7月24日）など、韓国大使館では徐甲虎の母国貢献を高く評価している。

¹⁴ 裴義煥(1991), pp. 176-178.

1965 年の日韓国交正常化後、多くの在日韓国人企業家が母国投資を行った。それまで投資環境が整備されていなかった状況と比較すると、日本で成した財の持ち込み制限が緩和されたことが大きかった。徐甲虎も同様にそれまでの投資をより一層強化した。紡績機 3 万錠を増設したのち 1967 年には、阪本紡績を邦森（パンリム）紡績へと社名変更し、続いて 1973 年には阪本紡績の全額出資という形で、亀尾に潤成（ユンソン）紡績を設立した。こうして徐甲虎は、紡績業において日韓両国での事業規模を一層拡大させ、韓国への経済発展にも大きく貢献していった。

そんな中、状況が一転してしまう。1974 年に発生した潤成紡績の大火災であった。韓国最大の火災とまで呼ばれたこの事件により、同社は大部分の紡績機が焼失してしまう（図 3）。徐甲虎は大火災以降、紡績工場再建の資金繰りを試みるも失敗し、操業再開を断念することとなった。韓国政府からの救済支援なども得ることが出来ず¹⁵、徐甲虎は韓国から日本に事業撤退を決断したのである。しかし問題は韓国国内だけではなく、すでに日本から大量の資金をつぎ込んでいた阪本紡績の経営は急速に悪化し、同社は負債額 640 億円を抱えて倒産してしまった¹⁶。徐甲虎は会社更生法の適用を申請して日本事業から撤退し、韓国に移って潤成紡績の再建に専念した。しかし以前のような規模にまで再建することできず、1976 年、肺炎で急逝してしまった。

3. 2 李熙健(平田義夫)

李熙健（[イ・ヒゴン] 日本名・平田義夫）は 1917 年、朝鮮・慶尚北道慶山で生まれた。1932 年、15 歳で渡日後、肉体労働や工場労働などさまざまな職を経て、終戦時には大阪・鶴橋の闇市で自転車のタイヤ、チューブなどを売って財を成したという。

1946 年 8 月、大阪府警による大規模な闇市取り締まりが行われ、鶴橋の闇市は事実上の強制封鎖となった。商人たちの不満や怒りが高まる中、当時 30 歳であった李熙健は商人たちを「団結と自制」を元の一つにまとめあげる手腕を発揮した。翌 1947 年、李熙健は鶴橋国際商店街連盟初代会長に就任した。その後彼を中心とした商店街連盟は警察や GHQ との交渉を続け、同年 3 月には鶴橋市場の再開を承認させた。李熙健は一介の商人を超え、鶴橋の商人たちを束ねる商店街のリーダーとしての役割を担うようになった¹⁷。

¹⁵ 「南財務言明『徐甲虎氏에 金融支援은 困難』」『東亜日報』1974 年 7 月 11 日。

¹⁶ 「中堅メーカー 阪本紡倒産 繊維では戦後最大 負債約六百億 不況と多角経営失敗」『朝日新聞』1974 年 9 月 18 日。また同日の報道の中で日銀は同社の放漫経営を問題点として指摘している。（「放漫経営が直接原因 日銀の見方 阪本紡績の倒産・関連倒産」朝日新聞』1974 年 9 月 18 日）

¹⁷ 朴一（2017），pp. 40-44。

写真3 李熙健（平田義夫）



（出所）大阪韓国人商工会（1990）p. 8.

写真4 新韓銀行創立株主総会（1982年）



（出所）「在日の祖国貢献に金字塔 新韓の設立、躍進率いた故李熙健氏」『民団新聞』2011年4月27日。

図4 新韓銀行設立に関する最初の広告



（出所）「신한은행 7월 7일 창립」『東亞日報』1982年7月5日。

1950年代になって高度経済成長を迎えると、在日韓国人企業においても事業拡大のための資金需要が高まった。しかし「外国人」である在日韓国人にとって、日本の一般の金融機関から融資を引き出すのは極めて困難であった。取引する場合でもさまざまな条件付きであった。十分な担保、抵当権の設定、日本人の保証人、帰化の勧誘、納税証明書、外国人登録済証の提出などが必要とされ、わずらわしい手続きや差別的貸付の条件を要求される場合が多かった¹⁸。

こうした状況を打破すべく、在日韓国人企業家たちは、自分たちによる在日系信用組合の設立に動いた。1953年には東京と大阪で信用組合が設立され、この結果、在日韓国人たちの経済活動は積極的となり、金融支援は大幅に拡大された。大阪商銀の規模が拡大されていく中、1956年には2代目理事長に李熙健が就任する。これを転機に李熙健は金融業を事業の中心に据え、在日社会の地位向上などに貢献していくようになった。

¹⁸ 梁京姫(2009)、p. 17。

李熙健の理事長就任後、大阪興銀は「徹底した顧客第一主義」、「預金利息先払い」といった積極的経営を推進し、大阪府下信用組合第2位の預金を獲得するまでになった。こうして李熙健は、金融業を中心に引き続き在日韓国人社会に大きく貢献していった。

1970年代になると李熙健の事業活動は韓国に向かうこととなる。1974年には、在日韓国人本国投資協会の初代会長に就任した。当時在日韓国人企業家による母国投資は始まってはいたものの投資環境の整備という点ではまだ多くの問題を抱えていた。当時の投資環境の悪さを李熙健は以下の様に述べている。

「当時の韓国は今と違って、外貨の受け入れ態勢が十分ではなく、また在日同胞にとっては差別とを感じるほど、制限や制約が数多くありました。それを一企業のレベルで処理するには、あまりにも多くの時間と苦労が必要でした。投資協会ができてからは、それをある程度共通の問題として、政府に陳情したり、対処していけるようになりました」¹⁹。

こうした状況は、さらなる動きを生むことになる。日本でのビジネスに慣れていた在日韓国人企業家たちからすると、韓国の経済事情を把握しきれず、韓国式のビジネスとの間に生じるギャップを感じるものも多かった。韓国の金融機関による差別待遇、複雑な投資手続きなどから在日韓国人たちの間では、正確な情報共有が可能となる在日企業を代表する協議機構の設立が求められるようになった。

日韓両国で金融差別を含む不利な状況に直面した在日韓国人たちは、李熙健を中心に韓国政府へ僑民銀行設立の陳情を行うも、当初許可を受けられなかった。そのため朴正熙大統領と直接面会することとなったが、やはり銀行そのものの設立は認められなかった。しかし1977年に「在日同胞本国進出企業の緊要な短期金融資金を適切に供給し、これが健全な育成と発展を支援する」という目的に、第一投資金融が設立されることになった（後にこれは新韓金融グループの母体となる）。会長には李熙健が就任し、彼を中心とした在日韓国人企業家たちは、母国への投資をより高めていった。

全斗煥大統領が就任して新政権が発足した後、1981年に、李熙健は直接大統領と面談し、再び在日韓国人による銀行設立の必要性を訴えた。大統領からは「李社長！ぜひやってみてください！」²⁰という肯定的な答えをもらい、100%在日韓国人の出資による銀行設立に急いだ。その結果1982年7月、李熙健を会長とし、在日韓国人企業家30人を中心に、新韓銀行が韓国に設立された。市中銀行の民営化を進めようとする新政権の意向とも合致していた絶妙のタイミングであった。

1990年代に入ると、日本においては大阪興銀の大規模化を図り、普通銀行への転換

¹⁹ 在日韓国人本国投資協会（1992）、p. 111。

²⁰ 『「李会長、しっかりやってみてください」満面の笑みを浮かべた全斗煥大統領の一言に…」
『東亜日報』2022年9月11日。

を狙った動きを加速化させる。それが自らの大阪興銀をベースに神戸・滋賀・和歌山・奈良の関西4地域の信組を一つにまとめた関西興銀の設立（1993年）²¹である。本来大阪興銀は大阪の在日中小企業経営者に支えられた地域密着型の信用組合であった。しかしバブル崩壊後それまでの方針を変更し、4つの在日系信組を吸収・合併する規模拡大路線に転換する。しかし合併の対象となった信組は経営状態が決して良くはなく、さらに岐阜をも救済合併する中で関西興銀自体の経営力が低下し、2000年末には関西興銀もまた破綻処理の運命となってしまった²²。

李熙健自身、関西興銀の会長辞任後、2002年には自身と関連するゴルフ場への不正融資を行っていたとの疑いで逮捕・起訴され²³、有罪判決を受けるなど、晩年は不名誉な時期を送っている。そして2011年に死去している。

ここで第2節と第3節で述べた重光武雄（辛格浩）、徐甲虎（阪本栄一）、李熙健（平田義夫）の企業活動を略年表として整理したのが以下の表である。

表3 重光武雄・徐甲虎・李熙健 関連年表

	重光武雄	徐甲虎	李熙健
1915年		朝鮮・慶尚南道蔚州で出生。	
1917年			朝鮮・慶尚北道慶山で出生。
1922年	朝鮮・慶尚南道蔚州で出生。	渡日。見習工として織物技術を学ぶ。	
1932年			渡日。肉体労働や工場労働に従事。
1941年	日本留学（早稲田専門学校）。		
1947年			鶴橋国際商店街連盟初代会長に就任。
1948年		廃棄処分となった紡績機を買い集め、阪本(サト)紡績設立。	
1944年	日本人事業家の勧誘で旋盤油製造業開始。		
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）。		
1947年	化粧品市場の収益性の悪化から転職へ。チューイ		

²¹ 関西興銀の誕生から崩壊までの詳細については次の文献を参照。朴一（2017），p.119-145。

²² 「関西興銀・東京商銀破たん、受け皿銀行設立へ「商銀」一体化カギ——健全化へ一歩」『日本経済新聞』2000年12月19日。「韓信協、在日韓国人系信組、横浜商銀中心に統合——破たん信組受け皿に」『日本経済新聞』2000年12月20日。

²³ 「『在日韓国人の金融ゴッドファーザー』李熙健氏日本で逮捕」『中央日報』日本語版、2002年1月25日。

	ングガムの製造販売商標「ロッテ」。		
1948 年	(株)ロッテ設立。チューインガム大量生産へ。		
1950 年	新宿工場、完成・移転 <u>劉彰順（韓国銀行東京支店長）と出会う[RQ. 4]。</u>	朝鮮戦争特需により業績急拡大。	
1953 年	<u>ハリスとのガム競争[RQ. 1]。</u>		大阪で信用組合大阪商銀を設立。
1954 年	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。	川崎重工業の工場を買い入れ、大阪紡績設立。	
1955 年		在日韓国人商工会会長に就任（～57 年）	
1956 年		経営不振の常陸紡績を買収。	二代目大阪興銀理事長に就任
1958 年	天然チクルの国内輸入許可。		
1960 年	<u>ガムメーカートップへ[RQ. 1]</u> 日韓経済協会の韓国側理事に就任。各種日韓交流団体の一員として活動。	大阪韓国人商工会会長に就任（組織名変更、62 年まで）。 日韓経済協会の韓国側副会長に就任（副会長は日本側 1 名、韓国側 2 名）	
1961 年	軍事クーデターで政権を掌握した朴正熙最高会議が訪米途中東京に立ち寄り、日本政財界要人・在日有力者と会合を開く。その際重光・徐甲虎も同席。		
	天然チクルセール（1000 万円懸賞）。 東京韓国人商工会設立。 副会長（3 人）の一人に就任（会長・李康友）。	年間売り上げ 100 億円。西日本最大の「紡績王」と呼ばれる。 不動産・ホテル・ボーリング場なども経営。 尹潽善大統領より功益勲章を授与される（在日同胞初）。 大阪韓国人商工会会長として、軍事革命政府を全面的に支持する声明を発表。	
1962 年	在日韓国人商工会連合会顧問就任。 朴正熙国家再建最高会議議長との面会。	東京・南麻布の土地を買い入れ、駐日韓国代表部用地として韓国政府に寄贈。 在日韓国人商工会連合会名誉会長就任。	
1963 年		韓国産業銀行の管理下にあった泰昌(テチャン)紡績を買い	

	在日韓国人商工会連合会 が在日韓国人経済連合会 を吸収、新組織の顧問（7 人）の一人に就任。	入れ、阪本（パ・ンボン）紡績設 立。 財産搬入（1 次）で紡績機 1 万錠を搬入。 在日韓国人商工会連合会が 在日韓国人経済連合会を吸 収、新組織の顧問（7 人）の 一人に就任。	
1964 年	ハリスを駆逐、日本のト ップガムメーカーに [RQ. 1]。日本チューイン グガム協会会長就任。ガ ムからチョコレート、キ ャンディ、アイスクリー ム、総合菓子メーカーへ と多角化展開。さらにフ ァストフード部門に進 出。		
1965 年		財産搬入（2 次）で紡績機 3 万錠を増設。	
1966 年	韓）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）。	密輸事件で幹部が逮捕、有 罪。	大韓観光開発会長に就任。
1967 年	韓）ロッテ製菓、設立。 劉彰順会長、辛格浩社長 体制[RQ. 2]。その後劉彰 順は国務総理に。再びロ ッテで会長・顧問を歴任 [RQ. 4]。	阪本（パ・ンボン）紡績の会社名 を邦林（パ・ンリム）紡績に変更。	
1970 年 代	1970 朴正熙からホテル 事業進出を要請され、受 諾する。 1978 韓）グループ会長就 任。食品、ホテル、百貨	1972 邦林紡績、日本の阪本 （サカモト）紡績との合併会社 に。 1973 阪本紡績の全額出資 という形で、亀尾に潤成紡 績を設立。 1974 潤成紡績の大火災。負 債額 640 億円。韓国政府か らの救済支援は得られず、 韓国事業から撤退。日本事 業もその影響を受け、最終 的に日本事業も倒産。韓国 で再起を図るも結局失敗。 1976 死去。	1970 大阪万国博覧会在日韓 国人後援会の会長に就任。 1972 在日韓国人信用組合協 会の会長に就任。 1974 在日韓国人本国投資協 会の初代会長に就任。 1977 在日韓国人商工人連合 会の顧問に就任。

	<u>店、石油化学、複合流通施設に進出。多角事業展開、財閥化[RQ.3]。</u> 1979 韓) 湖南石油化学買収 1979 韓) ホテルロッテ・ロッテショッピングセンター開業		
1980 年代	1987～88 韓) ロッテホテル新館・ロッテワールド開業。このころから長男・次男の経営参加。		1982 新韓銀行設立。会長就任。 1988 ソウルオリンピック在日韓国人後援会の会長に就任。 1989 在日韓国人本国投資協会名誉会長に就任。
1990 年代～	1997 韓) 次男、グループ副会長、後継体制明確化。日) 創業 50 周年。		1993 関西興銀の会長に就任。
2000 年代～	2007 日) 持株会社移行、グループ再編に伴い、重光は社長から会長へ。さらに総括会長(2011～)、名誉会長(2015～)へ。 2014～ 長男解任に端を察する創業家一族内の経営権紛争。その後「崔順実ゲート」に係る贈収賄スキャンダルなどもあり、ロッテのガバナンスに社会からの批判が高まる。 2017 韓) グループ創業 50 年、グループ再編。次男、グループ会長。 2020 死去。		2000 関西興銀、バブル崩壊の余波で経営破綻。 2002 関連企業への不正融資事件で逮捕。有罪。 2008 李熙健韓日交流財設立。 2011 死去。

(注) 重光武雄についての記載中、第 4 節で扱うリサーチクエスション部分を下線で表示し、RQ 1、RQ 2、RQ 3、RQ 4 と略した。

(出所) 各種資料により作成。

第4節 リサーチクエスションと研究の方法

4.1 4つのリサーチクエスション

ここで重光武雄が他の企業家と差別化される典型的な特徴を抽出すべく、表3から4つのリサーチクエスションを提示したい（該当部分は下線で表示）。

リサーチクエスションの第1（RQ1）は、重光武雄の企業家としての活動の原点であるガム事業の中身についてである。ガムメーカーとして市場参入したロッテは後発メーカーであったものの、先発メーカーである最大規模を誇るハリスと競争し、結果的にハリスを駆逐して業界トップの座についている。そこには重光の企業家としての高い競争力が示されており、その後の重光の企業家としてのストーリーの原型が示される部分であると考えられる。第3章にて詳しく考察する。

リサーチクエスションの第2（RQ2）は、重光の韓国進出の時期についてである。企業家として本格的な事業進出を見ると、表3に示した通り、徐甲虎が1963年という日韓国交正常化の前に実現しているのに対し、重光の進出時期は1967年である。正式な国交正常化とそれに伴う投資環境の整備が出来るまで韓国進出を待った重光の行動について、第4章で詳しく考察したい。

リサーチクエスションの第3（RQ3）は、韓国における多角事業展開についてである。日本ロッテの事業はガムからチョコレート、キャンディなどに関連多角化を行い総合菓子メーカーとしての発展を実現したが、韓国ロッテの中身は本質的に異なる。事業開始こそ菓子製造から始まったものの、いわゆる非関連多角化を積極的に推進し、食品全般、流通・ホテル、石油化学など幅広く事業を拡大している。韓国政府の開発政策に対応した重光自身の旺盛な企業家精神の現れが読み取れ、財閥としての成長を実現している。韓国における多角事業展開（非関連多角化）については第5章で詳しく考察したい。

リサーチクエスションの第4（RQ4）は、劉彰順（ユ・チャンスン）という人物の存在についてである。中央銀行である韓国銀行出身で、経済部署の長官を歴任した後ロッテ入りする劉彰順の存在は、重光の韓国進出、さらには韓国ロッテの発展にとって決定的な意味を持ったと考えられる。劉彰順については第6章で詳しく考察したい。

4.2 研究の方法

本研究の方法としては、日韓双方における文献調査が主たる方法になる。中でも基本文献となるものが重光武雄（辛格浩）自身の発言を整理した回顧録や語録であり、内部資料として社史や社内報などに掲載された発言、さらには新聞や雑誌に掲載されたインタビュー記事・資料などがあげられる。

まず語録・回顧録としては、次の3つが指摘できる。

・[日本語] 諸田哲生 企画・監修(1989～91)『重光社長語録 (第1集～第3集)』ロッテ商事株式会社、

・[韓国語] 롯데인재개발원(2020)『자네 거기 가봤나?』롯데인재개발원

【ロッテ人材開発院 (2020)『君そこに行ったことはあるか?』ロッテ人材開発院】、

・[韓国語] 롯데지주(2021)『롯데그룹 창영주 신격호 회고록 열정은 잠들지 않는다』나남.

【ロッテ持株 (2021)『ロッテグループ創業主 辛格浩回顧録 情熱は眠らない』ナナム、

『重光社長語録 (第1集～第3集)』は重光の現役時代に編纂されたもので、2020年の死去後、日本語版をもとに補充・追加され作られた韓国語版が『자네 거기 가봤나?』(『君そこに行ったことはあるか?』)である。また生前重光が家族たちの前で語っていた内容を整理・編集して編纂されたのが韓国語版回顧録の『롯데그룹 창영주 신격호 회고록 열정은 잠들지 않는다』(『ロッテグループ創業主 辛格浩回顧録 情熱は眠らない』)である。韓国の財閥創業者は、一般的に生前に回顧録などを著す場合が多いが、重光武雄は自らの生存中には回顧録を執筆しないとしていたため、死去後になって発刊されたと伝えられている。

代表的な社史としては、日本では『ロッテのあゆみ』(1965)、『ロッテのあゆみ30年』(1978)、『ロッテのあゆみ40年 ―そして、未来へ』(1988)、韓国では『롯데製菓二十年史』【『ロッテ製菓二十年史』】(1987)のほか、グループ史として『롯데50년사』【『ロッテ50年史』】(2017)が発刊されている。また日本で1962年から刊行が始まった社内報『ロッテ』では「新年辞」などに当時の思いなどが綴られており、社員に向けての重光の思いを読み取ることが出来る。

新聞や雑誌に掲載された重光のインタビュー記事としては、次の3つがよく知られている。

・[日本語]「夢はペパーミントの香り 重光武雄(談) ビジネス戦記 (1～7)」『朝日新聞』1988年6月5日～7月17日、

・[韓国語]「롯데 신격호회장 동경인터뷰」

【「ロッテ辛格浩会長 東京インタビュー」】『朝鮮日報』1998年8月31日、

・[韓国語]趙甲濟「신주쿠에서 만난 辛格浩롯데회장과 의 본격對談4시간」

【「新宿で会った辛格浩ロッテ会長との本格対談4時間」】『月刊朝鮮』2001年1月号、pp. 71-85、

どれも重光が率直な思いを語った内容から構成されており、上述の回顧録との整合性も取れているものと判断される。以上重光が語った内容は、裏付けとなる資料とともに総合的に解釈する必要がある。裏付け資料としては韓国の外交文書類、新聞・雑誌記事、さらに関係者(当時)の残した発言などを丁寧に集めて検証する必要がある。また数は多くないものの、重光やロッテに関する論文・レポートや新聞・雑誌記

事なども参考にしたい。

最後に、以上のような文献調査からはなかなか見えてこない部分については、重光武雄を知る関係者へのヒアリングから議論の補強を試みたいと思う。

第2章 在日韓国人企業家に関する先行研究

第1節 先行研究の概観

すでに述べたように、本研究では在日韓国人の中でも企業家、特に今では歴史的存在となった一世の企業家を考察の対象としている。そうした「在日韓国人企業家一世」に対する主な先行研究を論者別に概観してみよう。

第一は、河明生[かわ・めいせい]の一連の研究である。河明生（1995）²⁴はマイノリティの起業者活動に取り組んだ初期の作業であり、朝鮮出身の多くの在日企業家一世たちの事例を紹介しつつ、マイノリティの視点から企業家活動の特質の抽出が試みられている。同（1997）²⁵は朝鮮からの移民労働者についての研究であったが、同（2002）²⁶になると「マイノリティの企業家活動」という視角に基づき、朝鮮出身の重光武雄と台湾出身の安藤百福の比較を行っている。さらに同（2003）²⁷では「マイノリティの起業者精神」として在日韓国人企業家一世についての研究を深めている。「マイノリティ」を共通語にし、かつ朝鮮独特の儒教的価値観にもとづいた在日韓国人企業家一世に独特な企業家精神を議論している。幼少期にすでに本国にて儒教的教育を受け両班の末裔としての自負心を持って渡日した在日一世としては、日本での事業的成功によって得た富を故郷に移転し、愛国者として本国政府から勲章などを授与されたことなどは、大変な名誉であったに違いない。本国投資のみならず故郷への各種の支援・寄付行為などは朝鮮儒教の徳目になかった行動であり、彼ら在日一世企業家の根底に広く存在する意識であった。徐甲虎（阪本栄一）や重光武雄が共通して持っていた企業家理念であったと言えよう。

同様な見解は河明生（2012）²⁸でも繰り返し指摘されており、在日韓国人企業家一世の錦衣還郷理念について言及がなされている。

以上、河明生の一連の研究は、朝鮮からの日本への移民、戦後になってからの企業家としての成長についてその理念や精神構造の側面から考察がなされており、研究対象は徐甲虎（阪本栄一）や重光武雄など、一世企業家としたものである。しかし河明生の研究では、理念や精神構造の側面自体は強調されているものの、その精神的側面と企業家

²⁴ 河明生（1995）「日本におけるマイノリティの起業者活動」『経営史学』30 巻 4 号、pp. 59-78.

²⁵ 河明生（1997）『韓人日本移民社会経済史（戦前篇）』、明石書店。

²⁶ 同（2002）「マイノリティの企業家活動 重光武雄／安藤百福」（法政大学産業情報センター・宇田川勝編『ケース・スタディー 日本の企業家史』、文眞堂）、pp. 281-309.

²⁷ 同（2003）『マイノリティの起業者精神 ―在日韓人事例研究―』ITA。

²⁸ 同（2012）「在日一世韓国人の錦衣還郷の起業者精神」（李洙任編著『在日コリアンの経済活動―移住労働者、起業者の過去・現在・未来』不二出版）、pp. 166-179.

本来の評価軸となる経営パフォーマンスとの関連性について十分な言及がなされているとは言えない。徐甲虎と重光武雄の相違点に注目しないといけない所以である。

表 3 に示したように、1974 年の潤成紡績の大火災に端を発する徐甲虎の事業失敗については「ひとえに徐甲虎のマネジメント能力の限界の結果でしかない。すなわち、徐甲虎は、起業能力には優れていたが、マネジメント能力は劣っていたといわざるをえない」²⁹という指摘にとどまっている。そのマネジメント能力の中身こそが問われるべきであろう。

第二は、永野慎一郎編（2010）³⁰である。書名にある通り、永野（2010）は戦後韓国の経済発展に在日韓国企業家たちが果たした多大な貢献について、その意義の大きさにもかかわらず実態はほとんど知られていないことを指摘し、多角的な分析を試みている。永野の主張を見てみよう。

「在日一世たちの韓国の社会経済への功績については、在日韓国人社会がもっと認識する必要がある。本音を言えば、韓国における在日韓国人に対する認識と評価はあまりにも低いことには驚く。在日韓国人、特に一世は、ある意味においては、日本社会において差別を受けてきた世代である。ところが、彼らは祖国の韓国においてもまた差別を受けてきたと言っても過言ではない。日本社会で差別を受けるのは宿命であると考え、我慢しながら一生懸命働いて、祖国の発展のために尽くしたにもかかわらず、それ相当の評価を受けられないことは悲しい限りである」³¹

永野の主張には耳を傾けるべき部分が少なくない。「韓国経済が非常に厳しい時代に韓国政府が実際に頼れるのは在日韓国人企業家たちであった。韓国経済発展の基礎作りの過程において多大な貢献をしたのはほかならぬ在日韓国人企業家たちであった」³²のであり、その典型的な代表例の一人が重光武雄であった。重光については同書の中で佐々木憲文が次のように指摘している。重光こそは「世界でも稀有なマーケティング・センスの持ち主」であり「まさに、『世界のガム市場を席卷した広告の鬼才』」であったのであり、「顧客満足の考えが希薄な時代から、市場や顧客の動きを正確かつ敏感に捉える感性と、時流に沿って活かす実践力を強調し、顧客志向の商品開発、流通改革に取り組んでいた」³³。

ところで徐甲虎に対しては次のような記述が見られる。徐甲虎やセナラ自動車を設立した朴魯禎（日本名・安田英一）のような企業家は「韓国政府の実力者の要請に基

²⁹ 同（2003）、p. 105.

³⁰ 永野慎一郎編（2010）『韓国の経済発展と在日韓国人企業人の役割』岩波書店。

³¹ 同上書、p. 6.

³² 同上書、p. 7.

³³ 佐々木憲文（2010）[永野編、同上書]、p. 64.

づいて莫大な資金を投資しながら、不運な出来事によって撤退せざるを得なかった企業家たち」であり「二人とも軍事政権時代に権力者の要請を受けて祖国への投資を始めた。ところが困った時に支援を受けられず、見殺しにされたケース」であったという。特に徐甲虎については「必要な時は呼び寄せられ、利用されたが、保護のための法的措置がなされず犠牲となった」³⁴とされている。政府側の政策的配慮の無さが厳しく指摘されている。

第三は、李洙任[イ・スイム]編著（2012）³⁵にみられるエスニック・ビジネス、もしくはマイノリティ・ビジネスの視点からの研究である。同書には在日企業家一世のエスニック・アイデンティティという精神史・理念史の視点を中心に、異文化経営からの視点をも含む広範な視点からの論稿が集められている。同書第2部「生き残りをかけての精神史」の中にディビッド・ウィルス／李洙任「在日コリアン系起業家」が収録されており、紙面を割いて辛格浩について若干の言及がなされるにとどまっている。李洙任は本書全体を概観した中で、在日コリアンの経済活動の特徴として起業率が高いことや業種変更の頻度が高いことを指摘し、それが「日本社会における在日コリアンが直面した差別、排外に対する反動」によるものであること、さらに「日本社会の差別的、排除的規範が、在日コリアンの起業家としての精神を研ぎ澄ませた要因になったが、そのような厳しい環境下で成功を遂げた経済人は多い」と指摘し、重光武雄、徐甲虎、李熙健の3人を具体例として挙げている。

しかし企業家を評価する場合、こうした「精神史」からの視点で満足させることはできない。あくまで一部分であり、断片的な指摘にとどまっていると言わざるを得ない。

第四は、朴一[パク・イル]による一連の事例研究である。朴一（2010）³⁶および同（2015）³⁷では在日韓国人企業家一世の代表格と言える徐甲虎と辛格浩（重光武雄）を比較検討し、同（2012）³⁸では青木定雄の考察を行っている。朴一の研究は、企業家一世たちに焦点を当てた比較研究として意欲的な試みである。徐甲虎と重光武雄の比較研究から、朴一（2010）では以下のような指摘が見られる。

『錦衣還郷』を夢みる在日コリアン一世」にとって、阪本は「在日コリアンによる本国投資の危険性を物語る」のに対し、重光は「在日コリアンによる本国投資のサクセ

³⁴ 永野編（2010）「結びに代えて」、pp. 240-241.

³⁵ 李洙任編著（2012）『在日コリアンの経済活動 ―移住労働者、起業家の過去・現在・未来』不二出版。

³⁶ 朴一（2010a）「在日コリアンによる初期本国投資の実態、その光と影 ―徐甲虎と辛格浩の事例研究―」（『経済研究 研究報告』第23号、大東文化大学経済研究所）、pp. 51-57.

³⁷ 同（2015）「在日コリアンの日韓での経済活動とその役割」（安倍誠・金都亨編『日韓関係史 1965-2015 II 経済』、東京大学出版会）、pp. 411-435.

³⁸ 同（2012）「在日コリアンの起業家精神とエスニック・アイデンティティ ―エムケイグループ・青木定雄の事例研究」（李洙任編著『在日コリアンの経済活動 ―移住労働者、起業家の過去・現在・未来』不二出版）、pp. 123-140.

ス・ストーリーそのもの」であった³⁹。さらに、韓国に進出した在日企業家の中では、阪本のように「本国投資で躰いた人の方が圧倒的に多」く、重光のように「大成功を治めた事例は、むしろ珍しいケース」であった⁴⁰。両者の主な違いとして、朴一は次の3つを指摘している⁴¹。

①阪本が本国に進出した 1963 年は国交正常化前の不安定な時期で、十分な投資環境が整っていなかった。重光の場合は 1967 年の正常化後に進出しており、投資環境は整備されつつあった。

②重光の初めの本国進出が躰いた 1958 年、早期撤退を決意したことで最小限の被害で抑えられた。阪本は撤退の時期を誤ったため、日本事業にも被害が拡大した。

③本国進出の際重光は劉彰順を迎え入れ、本国政府との強いつながりを作ることができた。阪本の場合そうした強いつながりがなく、困難になった韓国事業に十分な支援が得られなかった。

以上のように、徐甲虎と重光武雄の比較からは企業家としての力量の差のみならず、企業家を取り巻く環境の違いなども成功失敗の分かれ目となることが指摘されている。

第五は、金眞那[キム・ジンア] (2014) ⁴²にあるような在日コリアン企業家を分析するにあたっての方法論的検討を目的とした研究である。企業家活動、ネットワーク、アイデンティティをキーワードにそれまでの在日コリアン企業に関する分析視角を検討し、地元地域で活動する在日コリアン企業を事例研究することを含めて、一連の活動を博士研究としてまとめている⁴³。方法論的検討が主となるため、詳細な事例分析はなされておらず、徐甲虎や重光武雄について得られる情報は断片的になってしまっている。

第六は、柳町功 (2021) ⁴⁴にみられる企業家論から事例研究として試みられた重光武雄研究である。遠藤敏幸による書評⁴⁵の指摘によれば、この著作の意義としては「韓国の財閥研究で中心的に扱われることが少なかったロッテグループの経営を丹念に追求していること」であり、また「韓国財閥の経営を特徴づけるものとして社会状況に対する分析を加えていること」だとされている⁴⁶。日韓双方の企業資料を駆使した学術研究として初めて重光武雄を扱ったものであるが、総じて全般的な記述にとどまっている。たとえば 1960 年代半ばに焦点を当てた重光の韓国進出を巡る揭示状況、特に日韓の政

³⁹ 朴一 (2010), p. 53.

⁴⁰ 朴一 (2010), p. 56.

⁴¹ 朴一 (2010), pp. 55-56.

⁴² 金眞那 (2014) 「在日コリアン企業家活動分析のためのフレームワーク構築」『広島国際研究』第 20 号, 広島市立大学国際学部, pp. 33-43.

⁴³ 同 (2015), 「在日コリアンにおける企業家活動の分析 ―エスニック・アイデンティティとエスニック・ネットワークの概念を用いて―」、広島市立大学 博士(学術)論文.

⁴⁴ 柳町功 (2021) 『ロッテ創業者 重光武雄の経営 国境を越えたイノベーター』日本経済新聞出版.

⁴⁵ 遠藤敏幸 (2022) 「書評 柳町功著『ロッテ創業者 重光武雄の経営 国境を越えたイノベーター』」『アジア経営研究』68 巻 1 号、アジア政経学会, pp. 54-57.

⁴⁶ 同上論文, pp. 55、pp. 56.

治状況の中で重光がどのような役割を演じ、それをロッテの企業成長に活かしていったのかについては、十分に明らかに出来たとは言えない。

最後に、林永彦[イム・ヨンオン]の研究を確認しておきたい。「在日コリアン・ディアスポラの経営活動と企業家精神」について考察した林永彦（2015）⁴⁷に引き続き、同（2021）⁴⁸を指摘しておきたい。同書は2016年から韓国で始まった「在日コリアン100年史 ―韓民族としての生活と文化」という研究の成果である。100年という時間の経過にともなった在日韓国人研究を、さまざまな分野から総合的に研究したものであり、扱っている時代が広範囲になっている。時代的変遷の中で見られる特徴を、エスニック研究の立場からアプローチしている点が特徴である。1945年の植民地解放以降、日本で繰り上げられた在日コリアン企業全体の成長史を概観し、オールドカマー企業の成長史と母国進出を考察する中で、重光武雄、孫正義（ソフトバンク）、金熙秀（秀林文化財団）を代表例として取り上げ、特に重光と孫正義の経営戦略と企業家精神の比較が試みられている。結論的には「企業家的資質」として重光については「同化的性向、エリート教育、差別と逆境の克服、将来ビジョンと革新性」を、孫正義については「同化的性向、エリート教育、企業家精神、無から有を創造、熱情とビジョン」をそれぞれ指摘している⁴⁹。

重光と孫正義が活躍した時期は大きく異なるが、むしろ時代を超えて両者間には共通点が見られることに注目したい。現在も最先端の位置にある孫正義の経営と共通する経営感覚を、重光は40年以上も前にすでに保持していたことを確認しておきたい。

以上、在日韓国人企業家一世に対する主な先行研究を概観してきた。日本においても、また韓国においても、在日韓国人研究自体はいろいろな視角から多様に進んでいる。しかし本研究で考察する重光武雄のような日韓両国において質的に異なる経営を実践した場合などについては、上記に指摘した従来の先行研究のみで十分に説明することは厳しいと言わざるを得ない。

後述するように、重光武雄の場合は、日本での創業と企業成長、20年後の韓国進出と韓国での非関連多角事業、そして日韓双方での同時経営と韓国での財閥化、というように時代ごとに非常にダイナミックな変貌を遂げている。そうした一連の動きを理解するためには、何よりも企業家本来のマネジメント能力や力量の培養、さらにはその力量の具体的な展開が、当時の政治的・経済的・社会的環境の変化の中でどのように実現していったのか、という視角からアプローチされなければならないだろう。

言い換えると、重光武雄の理念がどのように形成され行動に移されていったのか、そして高いパフォーマンス（いわゆる経営的成功）につながったのか、が明らかにされなければならない。その一方で、重光の場合も経営的に失敗や挫折に至ったケースもまた

⁴⁷ 임영언 (2025) 『재일코리안 기업의 형성과 기업가정신』 북코리아.

⁴⁸ 임영언 (2021) 『재일코리안 기업의 성장과 모국 기여활동』 선인.

⁴⁹ 임영언 (2021) p. 187.

度々存在している。経営的な試行錯誤のプロセスを経ていく中で培われていった企業家としての力量について、本研究では言及していきたい。

第2節 朝鮮儒教の価値観(伝統からの離脱と負い目)

次に、在日韓国人企業家一世たちに関する先行研究から、以下の4つの特徴をまとめてみる。

第一は、朝鮮儒教の価値観である。朝鮮出身である在日韓国人一世は、その多くが戦前期に日本に渡っている。成功者の多くが日本で財を成した後、母国・韓国へ進出し、経済面から、家族の生活や国家の発展の両面に貢献した。というのも、当時多くの朝鮮出身者たちは、先祖を敬う「孝（ヒョ）」という朝鮮儒教の価値観の影響を受けていたからである。河明生（2003）が次の様に述べている。『『一世』の朝鮮儒教の孝を基底とした錦衣還郷を明らかにすることが、不利な起業環境に置かれた被差別マイノリティの『一世』をして、あえて起業活動へと誘った起業家精神とみなせる』⁵⁰。渡日した在日一世たちの多くは帰郷志向が強く、起業動機の基底部分に「孝」があったとの指摘である。

日本統治下の朝鮮から日本行きを目指したことは、それまで自らを縛っていた朝鮮儒教の価値観からの離脱を意味した。一家を支える義務を持つ長男であった場合、朝鮮儒教の価値観は、朝鮮を離れる身として、家族・一族に対する一層強い負い目として作用したと考えられる。

これは5男5女の長男として生まれ育った重光にも当てはめることができる。河明生（1995）は重光と朝鮮儒教との関係について、以下の様に述べている。「辛（重光武雄のこと——引用者）が逆境や差別に境遇する際、絶えず克服し反発できたのは、自己が両班の末裔であるという血統的矜持を信奉していたからに他ならない」⁵¹。他の在日韓国人一世同様、朝鮮出身であった重光にもまた韓民族的素養があったことは当然である。

その一例として、回顧録の中で重光自身が語った内容がある。故郷の生家がダムの底に水没するため、居場所が無くなる父親のために別荘を建て、父親は最後の2年間をそこで過ごし1973年に死去したのだが、それに関し「夜逃げ同然に日本に行ってしまう、長い間連絡も出来なかったこの長男の親不孝を、切なくも今となっては償う方法もない」と綴っている⁵²。

第3節 「錦衣還郷(クムイファンヒャン)」

⁵⁰ 河明生（2003）、p. 83

⁵¹ 河明生（1995）、p. 136

⁵² 룯데지주（2021）、p. 412.

経済活動を行った在日韓国人一世たちは、自分の故郷（母国）へ錦を飾るという意味の「錦衣還郷（クムイファンヒャン）」を実践し、母国投資に励んだ。1960年代、開発を進める韓国政府は国家経済の再建のために在日韓国人企業家の持つ貴重な有形・無形の資源に着目する。政府による積極的な母国への投資要請を受けた在日韓国人企業家たちは積極的にこれに呼応し、母国経済の再建に貢献する道を歩んだ。それは「朝鮮儒教の『正義』を果たすべく郷里へ錦を飾らなければならなかった」のであり、愛国的企業家として行動が志向されることになった⁵³。

母国投資の意義として、以下の2点が指摘できる。朴一（2010）は、「在日コリアンの祖国に対する有形・無形の援助や投資が韓国の経済成長の基盤を造ったといっても過言ではなかった」と指摘している⁵⁴。また永野慎一郎（2010）によると、日韓国交正常化を機に始まった在日韓国人の祖国訪問の際、日本からは相当な額の資金が持ち込まれた。当時は日本からの持ち出せる外貨は制限されていたため、わざわざ香港に行き、ドルに交換して韓国に持ち込む場合もあった。苦労して持ち込まれた資金は会社設立、不動産投資、学校建設、村の生活環境改善のための寄付など、様々なところに使われた⁵⁵。

重光も同様に、故郷への思いがあったのは事実である。河明生（2012）は重光に関し、「帰国帰郷を欲する彼らは朝鮮儒教の『正義』を果たすべく郷里へ錦を飾らなければならなかった。その実現を果たした起業家が日韓ロッテグループを創業した辛格浩（事業名・重光武雄）である」⁵⁶と指摘している。他の在日韓国人企業家一世と同じく朝鮮に家族を残して渡日した重光にとって、故郷・家族への思いは起業動機への原動力となったのであろう。

在日韓国人企業家一世にとって、日本社会は確かに不利な環境であったかもしれない。そのことは、日本での事業が一定程度成功し、財を成したことで「錦衣還郷」による母国投資へ踏み出す背景として作用したと考えられる。

第4節 日本社会との距離（差別、拒絶、反発）

「外国」としての日本社会に住んでいた在日韓国人たちは、就職を含む多くの面で差別などの不利な状況にあった。しかしそういった不利な環境が、逆に在日韓国人にとって活発な経済活動を始める大きな契機としても作用することもあった。自分たちの置かれた状況を克服する方法として、在日韓国人たちによる経済活動はより発展し、手広く

⁵³ 河明生（2003）、p. 91。なお河明生は錦衣還郷を実践した企業家として辛格浩（同 pp. 135-136、pp. 138-141）や徐甲虎（pp. 101-106）を指摘している。

⁵⁴ 朴一（2010）、p. 46。

⁵⁵ 永野慎一郎（2010）「結びに代えて」（永野慎一郎編著）、p. 238。

⁵⁶ 河明生（2012）、p. 177

商売の範囲を広げて企業家と言えるレベルにまで発展する場合もあった。

林永彦（2007）は当時の在日韓国人たちの起業動機を以下のように述べている。「日本社会における差別がもたらす就職上の不利を克服する方法として、在日コリアン企業家が選択した手段が会社を起こすことであり、会社の成功は社会的上昇の達成とともに日本人や同胞からの尊敬を獲得できる手段でもあった」。⁵⁷

また李洙任（2012）が次のように語っている。「逆境から這い上がろうとし、差別とハンデを跳ね返したすさまじい起業家精神によって、金融業、パチンコ業、飲食業という時代に応じたニッチ・ビジネスを展開し、大成功を遂げた『韓商』が多く誕生した」のであり、「日本社会から排除された在日コリアンは、生き残りをかけて新たな市場を開拓し、日本人が携わらない市場を拡大したことは、現代の起業家精神を説明する重要な一例」となった。⁵⁸

その一方で、重光は差別について興味深い言葉を残している。彼自身、朝鮮から日本へ来た際、差別を経験している⁵⁹。しかし、彼はそのような体験があった一方で、以下のように語っている。「差別のことで、いろいろ話していますが、怠けずに、自分で働くことです。自分自身が働かずに、責任を他人に転嫁するようじゃ、ダメだと思います。人の世の中、どこの国でも、人が住むところ、多少の差別はあります。中国でも韓国でもです。これは日本だけではないと思います。どこの国にでもあると思います。これを克服するのが問題です」。⁶⁰

この点だけでも、在日韓国人である重光にとって、差別問題と向き合う以上に、事業に真摯に向き合う姿勢を重視していたことが分かる。重光の言葉は、他の在日韓国人企業家一世たちとの比較でも、経営における重要な点と考えられる。

第5節 愛国的企業家精神(母国・同胞のため)

在日韓国人企業家一世たちにとって、大きな特徴の一つが、自らの利益追求より、まさに母国発展のために尽くす、愛国的意識の強さであった。永野（2010）は、在日韓国人企業家一世による思いについて、母国経済発展への貢献から、以下の様に考察している。「1965年の日韓国交正常化によって、在日韓国人たちに祖国訪問の道が開かれた。祖国訪問の旅に日本から運んだと思われる資金は相当な額であったと見られている。・・・(中略)・・・持ち込んだ資金は、会社設立、不動産投資、学校建設、村の生活環境改善のための寄付など、様々なところに使われた」⁶¹。さらに朴（2010）は、「こ

⁵⁷ 林永彦（2007）『在日コリアン企業家の経営活動とネットワーク展望』、株式会社 ITA、p. 48

⁵⁸ 李洙任（2012）「マイノリティの就職差別」（李洙任編著）p. 185。

⁵⁹ 河明生（2002）、p. 285

⁶⁰ 韓日問題研究所(1987)『在日韓国人三六八人集 在日同胞現代小史』韓国問題研究所、p. 187

⁶¹ 永野慎一郎編(2010)、p. 238

うした在日コリアンの祖国に対する有形・無形の援助や投資が韓国の経済成長の基盤を造ったといっても過言ではない」と述べ、韓国の開発時代、在日韓国人企業家一世たちの持つ資本力がどれほど経済発展へと貢献したかが強調されている⁶²。

金融、パチンコ、飲食という事業の場合、かつては同じ在日韓国人（同胞）を対象にした側面が強かった。例えば日本の金融機関から自由に融資が受けられない場合、それを支援することを目的に在日韓国人の手による金融機関が作られ、相互扶助の体制が作られた。

日本で事業的に成功した場合は、上で見たように母国投資を実践したが、自らの利益追求というよりもまさに「母国発展のために尽くす」という愛国的意識の強さが際立っていた。故郷を離れて日本に移り住んだ在日韓国人一世の場合、親族を故郷に残してきた場合が多く、それゆえ一層母国への思いが強かった。同時に、彼らにとっては、日本社会で互いに苦勞する在日韓国人同士が同胞相互扶助の意識で組合やネットワークを形成したことの意味は大きかった。

ここで当時の重光の財力を示すデータを挙げておきたい。表4は淀橋税務署（現・新宿区）管内の所得金額調査の結果（一部抜粋）である。1965年の所得において、本田宗一郎に次ぐ高額所得者であったことが見て取れる。

表 3 1965 年 所得金額調査の結果(淀橋税務署 管内)

氏名	職業	住所	所得金額（千円）
本田宗一郎	本田技研工業（株）社長	西落合 1－281	161, 437
重光武雄	（株）ロッテ社長	百人町 3－270	90, 098
北島織衛	大日本印刷（株）社長	下落合 4－1712	73, 035

（出所）東亜興信所出版部（1965）『全国高額所得調 昭和 40 年版』東亜興信所, p. 66-67 を元に抜粋して作成。

第6節 小括

以上見てきたように、4つの特徴は、当時の在日韓国人企業家一世の一般的特徴を表すものであり、特に朝鮮から日本に渡った在日韓国人企業家一世の理念と行動を形作る主たる要因と見ることもできる。彼らは母国への強い思いを原動力とし、国交正常化の前後の時期に、韓国への経済発展に大きく貢献していったのである。

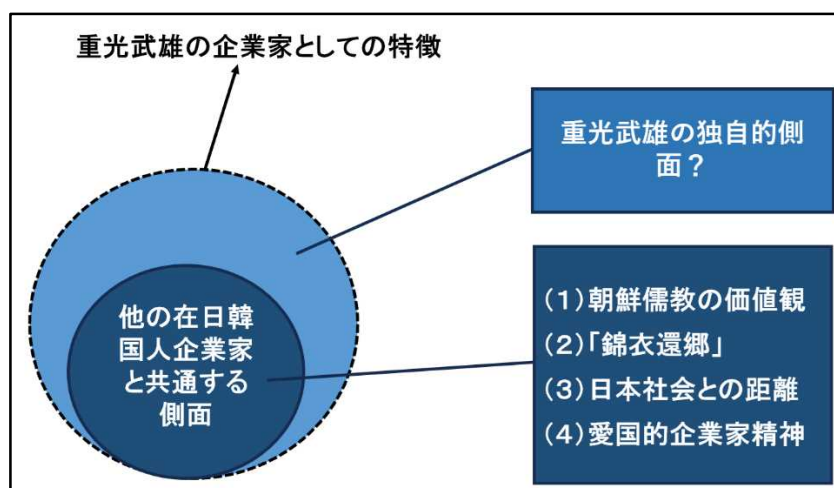
なおこうした議論は、重光武雄にも基本的に当てはまる。在日一世としての共通する理念と総括することもできる。しかしその現れ方には個人差があり、濃淡の違いがある

⁶² 朴一（2010b）「もう一つの国際経済学：移民企業家と本国経済：在日コリアンによる初期本国投資の事例研究」『大阪市立大学経済学会 経済学雑誌』 111 巻 1 号、p. 46.

のは自然である。重光の場合、儒教的な価値観に裏打ちされた母国への思いとビジネスに対する向き合い方は基本的に別であり、熾烈な競争に勝ち抜くために企業家として下す意思決定こそがすべてに優先されたのである。

ここで今までの議論を図示すると下のようになる。次章以降では、他の在日韓国人企業家一世たちと差別化される重光固有の側面の考察に入っていきたい。

図5 在日韓国人企業家一世に共通する4つの特徴



(出所) 筆者作成

第3章 重光武雄の理念① イノベーターとしての創造的破壊

第1節 創業前史

日本国内に初めてチューインガムが上陸したのは 1910 年であった。図 4 は当時の新聞広告であるが、輸入されたガムは日本でも注目され、日本国内でもガムの製造販売が行われた。1928 年にはマサキガムと新高製菓が国内初のガムの製造販売を始めたが、当時の日本人の食文化にガムを噛みながら歩く行為がなじまず、次第にガムの文化は時間の経過と共に衰退していった。

図 3 日本初輸入のチューインガム広告(1910 年)



(出所)「広告 チューインガム 欧米流行の嗜好品 総代理店

麻布区 富士見商店」『読売新聞』1910 年 7 月 10 日。

日本国内でのチューインガム文化が衰退して約 10 年後の 1945 年、日本にもう一度ガムが上陸することになる。第 2 次世界大戦の敗戦後、米軍の進駐と共にチューインガムが日本国内に持ち込まれ、再び日本でも流通し始めた。戦後のガム文化は、大正時代に持ち込まれた時とは異なり、戦後間もない物資不足の中で子どもたちを中心に多くの人気を得ることとなり、ガム文化が次第に定着するようになった。

それは戦後急激に進み始めた生活様式のアメリカ化の動きの中で起きたことである。伝統的なお茶よりもコーヒーやジュースの需要が拡大し、米食がパン食に変化し、和菓子よりも洋菓子が好まれる環境が戦後の状況であった。当時のチューインガムはそうした時代を象徴する嗜好品であった。

こうして国内では、駄菓子屋をはじめとする家内工業的なさまざまな企業がガムの製造販売に参入を図るようになった。しかしながら、敗戦直後の食糧難の中でのガムであったため、原材料不足の中、ガムの質は極めて悪く、砂糖も使われていないものであった。チューインガム産業を取り巻く環境は、このようにきわめて厳しいものであった。その一つは、原料の入手難にあった。長い間、甘味に飢えていた人々は競って菓子類を買い求める一方、物資の欠乏から政府は原料統制の強化を図った。特に嗜好品的な性格の強い産業には、原料統制と物価統制による容赦ない取り締まりが行われ、過去に実績を持たないチューインガム産業はその典型例であったという⁶³。

ガムの製造販売における材料不足に関しては、重光自身「何よりも一番苦しかったのは原料を集めることであった。その他いろいろ苦しかったことはあるが、それに比べればやさしかった」⁶⁴と述べている。

戦争という時間の中で、長い間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るようになり、その結果、日本国内では約 300 から 400 社ほどのガムメーカーが乱立したという（表 5 参照）。結果的にその中でも約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るという状況であった。

表 4 日本国内で家内工業生産に成功したガムメーカーの一部(1948 年)

関東	ロッテ、パピオン、マサキ、トリス、ニイタカ、サカキバラ
中部	ワタナベ、マルイキ、ノザキ、トヤマ、マルカワ、ダイサンヤ、日本フード
関西	ハリス、アサヤマ、ミサキ、サンリツ、サクラ、キョウリツ

(出所) 只野研究所 (1965) p. 50 から作成。

第2節 株式会社ロッテ創業

2. 1 ひかり特殊化学研究所

重光武雄は 1921 年、朝鮮・慶尚南道蔚山にて、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、生活基盤を築く。日中は新聞配達、工場作業員、トラック助手、さらに牛乳配達、午後には早稲田専門学校(現・早大理工学部)でカ

⁶³ 日本チューインガム協会ホームページ。https://chewing-gum.jp/about/

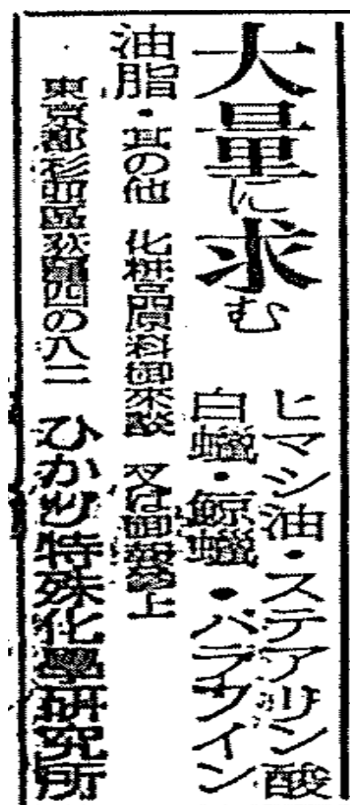
⁶⁴ 只野研究所(1965)、p. 39.

ッティングオイル（冷却油）の技術を含む応用化学を学んだ。1944 年、重光は軍用工場の委託によりカッティングオイル開発関連の研究所での仕事も行う。

そんな勤勉な重光の姿に古物商・花光から事業提案がなされた。カッティングオイルの工場の立ち上げを勧めた花光は、事業資金は自ら出すので儲けの三分の二は自分、三分の一は重光の取り分としようという内容であった。こうして花光による数億円の出資により、重光は東京の大森に工場を購入してカッティングオイルの製造に取り掛かった。しかし翌 1945 年に起きた 2 度の空襲により工場は全焼してしまう。

全てを失い、花光への借金だけが残った重光だったが、再起を図るべく次に取り組んだ事業が石鹼・ポマードの製造販売であった。1946 年 5 月、重光は東京都杉並区荻窪 4-82 において「ひかり特殊化学研究所」を設立する。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、早稲田で学んだ化学の技術と知識をもとに重光は石鹼とポマードの製造販売を行う。これが成功をもたらすこととなった。

図 7 ひかり特殊化学研究所の新聞広告



(出所)「広告 大量に求む ヒマシ油・ステアリン酸／
ひかり特殊化学研究所」『読売新聞』1946 年 11 月 8 日。

家内制手工業の水準であったにもかかわらず石鹼やポマードは飛ぶように売れ、続いて行った女性用化粧品品の製造販売も成功したという。当時の様子を重光は次のように述

懐している。

「工場は 100 坪ほどのトタン板張りの粗末なものだったが、私はここに泊まり込んで働いていた。朝起きて工場の入り口を開けると、もう何十人も並んで待っている。うちの商品は、作っても作っても追いつかない状態だった。」⁶⁵

その結果重光は、工場の建設から約 1 年で、花光への借金を返済している。

写真 3 若き日の重光武雄



(出所) 只野研究所(1965)、p. 7。

次に重光が着目したのがチューインガムであった。これはチューインガムを噛みながら道を歩くアメリカ兵にヒントを得てのことであった⁶⁶。低品質であったものの、ビジネスチャンスと踏んだ重光は在日同胞 2 人、日本人 1 人との共同作業を始める。重光の目論見通り事業は成功するものの、重光は仲間から外される形で、他の 3 人によって自分たちの会社が設立されてしまう。創業同志から裏切られ憤慨した重光は、化粧品関連事業を全てやめ、ガムの製造販売だけに事業を集中することになった。

1947 年 4 月、重光はチューインガムの原料として外国製品に利用されている南米産天然樹脂が少量ながら日本国内に存在していることを知る。これを購入し、最良品質の

⁶⁵ ロッテ (1998)、p. 26。

⁶⁶ 当時のガムについて重光は「今のものと比べればまずいガムだったが、甘味に飢えていた当時では、飛ぶように売れた。チューインガムへの挑戦は必ず成功すると確認した」と述べている (同上書、p. 27)。

ガムを完成させることに成功したのだが、しかし当時は南米産の樹脂の量が不足していた。

その頃の日本では、電気の絶縁材や歯科医が歯形をとる際など、一部だけで使われていたためである。他のガムメーカーは、戦時中に日本空軍が航空糧食としてつばの嚥下促進のため用いていた「酢酸ビニール樹脂」を主要材料としてガムを製造していた。重光も同様に酢酸ビニール樹脂からガムの生産を続行していく。

2.2 株式会社ロッテ創業

翌 1948 年 6 月 28 日、重光はひかり特殊化学研究所を畳み、資本金 100 万円を元手に東京都杉並区荻窪に「株式会社ロッテ」を設立する。ガムメーカー同士の競争も激化し、業績も増進したこともあり、重光は法人企業組織の形成に踏み切ったのである。概要は次の通りであった⁶⁷。

社名 株式会社ロッテ

創立年月日 昭和 23 年 6 月 28 日

代表者氏名 重光武雄

会社所在地 東京都杉並区荻窪町 4-82

資本金 壱百万円

会社の事業目的

当社は左の事業を営むことを目的とする

イ 菓子類の製造加工販売

ロ 清涼飲料水シロップ類及び果汁の製造加工販売

ハ 冷菓冷凍食品の製造販売

ニ 酪農・農産食糧品の製造加工販売

ホ 化粧品及び歯磨、口腔清涼剤類の製造加工販売

ヘ 化学薬品類の製造加工販売

ト 医薬品類の製造加工販売

チ 合成樹脂の製造加工販売

リ 前各項に附帯関連する一切の業務

⁶⁷ (出所) 只野研究所(1965)、p. 48。

写真6 ロッテ本社ガム工場



(出所) 只野研究所(1965)、p. 3。

チューインガムの製造販売は成功し、関東のガムメーカーの中ではトップクラスのメーカーとなった。会社設立の1948年、全国の約20%ものシェアを占めていたが、ロッテにとって、当時約40%のシェアを誇る関西のハリスこそが最大のライバルであり、目標であった。そこで重光は研究陣と共に、ガムそのものを研究し直し、ハリスに対する根本的な戦略転換を決断する。

ここで、チューイングガム業者が乱立していた当時の状況を概観しておきたい。戦後日本では、インフレと食糧のヤミ売買が支配した混乱の時代、「鍋と包さえがあればガムが出来る」⁶⁸というように、1958年頃には酢酸ビニール樹脂を使ったガム業者が約400社にも及んだ。原料不足の時代から、ガム業者は乱立し、いかがわしい製品もあつと言う。

またガムの発展は当時の政府による食糧増産計画にもあつた。食糧増産計画⁶⁹(1951)の一環として、日本では菓子業としてはキャラメル、ビスケットなどの育児用菓子の生産育成に力を入れた。しかし何の実績もないチューインガムメーカーは対象外であつた。一般菓子メーカーには原料統制と物価統制の両面から厳しい統制が行われた。酢酸ビニール樹脂は統制対象とはならなかったものの、他のガム成分は対象となるものもあつた

⁶⁸ 只野研究所(1965)、p. 52

⁶⁹ 「我が国が独立後の政治的自主性を確保しようとすれば経済的自立こそそれと表裏一体をなすのであり、しかも戦後の陰悪な国際情勢を背景として考えるとき、食糧の国内自給度を急速に弱化することが日本経済自立の基礎であり、日本の独立と安定の基礎条件であることについては誰も異存のないところであろう。食糧の国内自給の達成を目途として農業生産の基盤整備、家畜の導入による農家経営の改善により農業生産力の飛躍的發展を図り、米麦及び蛋白質食糧の増産を行おうとするものである。」(農林省農政局 編 (1952) pp. 1-2)

ため統制が行われていた。さらに販売価格については物価庁（当時）に指定認可を申請し、許可が下りなければガムを販売できないシステムであった。

さらに物価価格の騰勢も厳しかったため、統制機関・物価庁へ指定認可の許可を得るなどの手続きがないと、ガムの販売は認められることはなかった。そうした中、チューインガムメーカーが集まり、申請の母体として、「日本チウイングガム工業協同組合」⁷⁰が発足し、日本におけるガムの発展は本格的に始まることになった（1949 年）。

さて、ガムメーカーの乱立はガムの過剰生産を引き起こした。競争の激化は、大企業の発展を生み、中小企業のカネ詰まりや破綻を引き起こした。消費者の購入は低下する悪循環へ陥っていった。ガムメーカーはこうして 400 から 50～60 へと減少し、関東地方ではロッテといくつかのメーカーしか残らなかった。重光はそんな時でも「不況の時代こそメーカーの実力の差が一番はっきり表れる時である。そして、若し明日の発展を期待するならば、今日だけを切り抜ける商売は絶対にしてはならない。今こそ将来への布石をする時である」⁷¹。と述べている。

第3節 品質としての天然チクル

3.1 先発ガムメーカー・ハリス

1954 年 1 月、重光は全職員を前にロッテの板ガム進出を発表する。研究陣を総動員し新しいガムの研究に取り組んだ。対ハリス対策として、重光は高品質ガムを製造することに着目した。それまで酢酸ビニール樹脂を主原料としていたのはあくまで代用であり、最終的目標は素成天然素材であるチクルを原料とした高品質な板ガムを製造することを決断する。

米国では天然チクルが主原料に使われていたものの、当時の日本では輸入許可品目になかった。そこで重光は輸入許可品目の一つである「混合接着剤」という輸入項目を利用してチクルを買い入れた。また新しい成分であることから、一からガム原料の配合法を練り直すなど、天然チクル製ガムを製造するのは苦難の連続であった。

ここでライバルであるハリスについてみてみよう。

1908 年、香川県で生まれた森秋廣は後に満州へ移住する。終戦後、1946 年に日本に帰国し、カネボウの食品系列会社から技術を供給され、砂糖ではなくブドウ糖を主成分としたチョコレート製造を始め、「ハリスチョコレート」と名付けた。戦時中、甘いものを口にするのでできなかった人々から人気を得、1948 年、森はチューインガムの

⁷⁰ 日本チウイングガム工業協同組合は、その後強まっていく貿易の自由化に組織的に対応すべく、それまで関東・中部・関西とバラバラに活動していた状況を改めて統合し、1960 年に「日本チウイングガム協会」と発展している。なお現在の業界団体名は、「日本チューインガム協会」となっている。

⁷¹ 只野研究所(1965)、p. 66。

製造販売を始める。森は当時、他のガムメーカーと同様に酢酸ビニール樹脂を主成分とするチューイングガムを製造していた。そしてガムの見た目の白さを重視し、「白い富士、白いガム」をキャッチフレーズとしたガムは大盛況であった。次の言葉は、ハリスガムの当時の広告からの抜粋である。

「(略) ハリスチューイングガムは酢酸ビニールを原料にを使って化学の力でチューイングガムにします。1つ1つを包むところまで人の手ではなく、機会がお仕事をしますので大へん衛生的です。チューイングガムなら科学と機械の力でつくられる衛生的なハリスチューイングガムを噛みましょう。」⁷²

図8 ハリスチューイングガムの広告(1950年)



(出所)「広告 ハリスチューイングガム チョコレート/森又商会」
『読売新聞』1950年2月12日。

写真4 ハリス小田原工場(1960年)



(出所)「昭和35年開業のハリス株式会社」小田原デジタルアーカイブ。

<https://www.city.odawara.kanagawa.jp/darc/item/320/>

⁷² 万年社編(1960)、p.381。

その結果、ハリスチューイングガムもチョコレート以上に多くの人気を得ることに成功し、関西地方でトップのガムメーカーにまで成長した。下の図は当時の新聞広告である。

1960 年になると、森は当時日本国内で 2 位のガムメーカーと成長していたロッテを意識し、神奈川県小田原市に 13 億円を投資した大型ガム製造工場を設立した。しかし競争力を失ったハリスはロッテとのガム競争を通し業績が次第に悪化する。1964 年にはカネボウに吸収合併され、社名もカネボウハリスへ、さらに 2007 年にはクラシエフーズとなり、現在もカネボウの食品系列会社となっている。

3. 2 天然チクルへの着目

さて、ハリスの製造技術と販売網を追撃していた当時のロッテにおいて、重光は自身を含む社員 4 人による研究陣を構成する。研究陣は社長・重光武雄、工場長・小川港一、販売担当・能仲久夫と乙守秀隆の 4 人であった。

チューイングガムを根本的に研究し直し、「打倒ハリス」を目標とした戦略を構想した。重光は「先発メーカーの真似事では勝てない」と考え、次の 2 点の政策を打ち出す。一つ目はそれまでチューイングガムの主成分として使われていた酢酸ビニール樹脂を、当時の輸入規制対象であった天然チクルに転換し、高品質な板ガムの製造販売を始めることであった。二つ目はその高品質板ガムの新しい販売方法であった。

特に天然チクルという材料は食糧という背景から、ただでも物資として不足しており、輸入は困難であった。重光自身が天然チクルに着目し、輸入を許可されるまでに実に約 5 年近くもの時間を費やすこととなった。

当時の国内のガムメーカーは、チューイングガムの主成分として酢酸ビニール樹脂という材料を使ってきた。酢酸ビニール樹脂とは 1912 に年ドイツで開発された物質で、無色透明、無味無臭、水に溶けることがなく、人為的に製造された合成樹脂の一つであった。安全性が考慮され、現在でも食品衛生法の下で厳しい規格基準に基づき製造されている。

ハリスはこの酢酸ビニール樹脂を主成分とするチューイングガムや板ガムの製造販売を行っていたのである。白色のガムは消費者たちに清潔さをイメージさせる点でも多くの人気を得ていた。そのため、酢酸ビニール樹脂はハリスだけでなくほとんどの日本のガムメーカーがガム主成分として選んだ物質であった。

このような状況の中で、重光だけが酢酸ビニール樹脂ではなく、天然チクルに着目することとなる。天然チクルとは、中央アメリカや東南アジアで多く見られるサポジラの木から採取される天然樹脂からできている。特にサポジラの木にジグザグに切り込みを入れ、そこから樹液を採取する。そしてその樹液を固くなるまで煮詰め、それをこねることで天然チクルとなる。

1960 年代までに米国のガムメーカーはこの天然チクルを主成分とした板ガムを製造

販売していたが、ここに重光はヒントを得た。天然チクルを選択することは多くの問題を生むこととなるが、「噛むことは人間の本能だ」、「消費者は良い方を選択する」という考えからロッテ研究陣を説得し、1953 年にロッテ単独の天然チクル輸入促進運動を始めるに至った。

重光は関係各省に正式な天然チクルの輸入を訴え始めた。そして同時期に一部入手した天然チクルから製造販売した板ガムが 1954 年 10 月に発売された「スペアミントガム」であった。重光は天然チクルに各種原料とスペアミントが持つ清涼感に着目し、その結果、品質・市場ともに大きく支持される成果を上げる。

写真8 スペアミントガム(1954 年)



(出所) ロッテの歩み History

<https://www.lotte.co.jp/corporate/about/history/>

2 年後の 1956 年 10 月になると南極学術探検隊にガムを贈呈することになった。南極学術探検隊の携行用ガムを開発し贈呈したのだが、「南極・ペンギン」のイメージは、その後誕生する「クールミントガム」のラベルとなっている（写真6）。

写真9 南極学術探検隊へのガム贈呈(1956 年)



(出所) ロッテの歩み History

<https://www.lotte.co.jp/corporate/about/history/>

さらに翌 1957 年 4 月には「グリーンガム」が発売された。ペパーミントのさわやかな風味、清涼感たっぷりのクロロフィル配合の「お口のエチケットガム」として、ロッテを代表するロングセラー商品となっている。

写真 10 グリーンガム(1957 年)



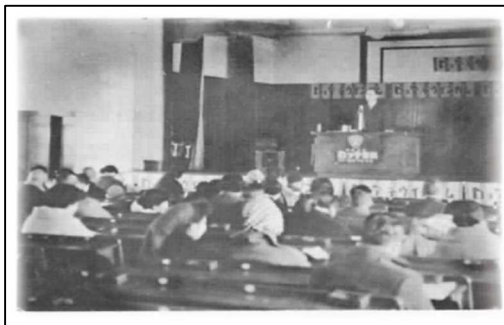
(出所) ロッテの歩み History

<https://www.lotte.co.jp/corporate/about/history/>

一連の商品開発の基礎にあったのは新しい原料としての天然チクルであったが、重光は天然チクルの重要性を説くことを始める。噛むことの重要性を説き、天然チクルのプラスイメージを植え付けることに注力した重光は、1959 年、天然チクルで良質のガムを製造するとの基本方針を内外に向けて発表している。

社内的にはその 4 年前、天然チクルの説明と板ガムの品質の P R を目的とした「ロッテ会」を結成している (1955 年 1 月)。ロッテ会は販売拡張組織として、また商品説明会として強化され、地方レベル・県レベルのロッテ会が積極的に活動するようになったこの 1957 年ごろになると「東のロッテ、西のハリス」と言われるまでにロッテは社会に広く認知されるようになっている (写真 8)。

写真 5 重光本人がロッテ会で説明している様子(1950 年代頃)



(出所) 只野研究所(1965)p. 21.

このようにして、ロッテの天然チクル製板ガムの P R は人々の考えを次第に変えてい

くことになった。天然チクル輸入の訴えを始めてから 7 年後の 1960 年、貿易自由化政策により日本政府は正式に天然チクルの輸入規制を解除し、これにより天然チクルの輸入が認められることとなった。輸入された天然チクルの配分を示したのが下の表である。

表 5 天然チクルの配分表

需要者名	基準生産量（トン）	配分比率（千分比）
ロッテ	1,248.0%	264.7
日本フード	207.0%	43.9
オメガ製菓	63.0%	13.4
外山商店	37.5%	8.0%
ノザキ製菓	99.5%	21.1
マルハチ製菓	63.0%	13.4
丸川製菓	129.0%	27.3
大三屋	74.5%	15.8
京信製菓	25.0%	5.3
旭宝製菓	26.5%	5.6
堺製菓	67.5%	14.3
御園製菓	689.0%	146.1
東京渡辺	57.5%	12.2
カメリヤ	108.0%	22.9
リリー製菓	350.5%	74.3
ルリー製菓	51.0%	10.8
東京ガム	7.0%	1.5
新紅梅	7.0%	1.5
渡辺	57.5%	12.2
雪印	60.0%	12.7
森永製菓	600.0%	127.3
名糖産業	75.0%	15.9
不二家	52.0%	11.0
吉木産業	510.0%	108.2
ピーチガム本舗	20.0%	4.2
三崎食品	30.0%	6.4

（出所）只野研究所(1965)pp. 129-130 をもとに筆者作成。

しかしここまでの発展は決して簡単ではなかった。1960 年に結成された日本チウイングガム協会が東京・上野にて会合を持った際、重光は、酢酸ビニールを利用する関係者、すなわち酢酸ビニール樹脂を主成分とするガムメーカーや酢酸ビニールの製造会社からの天然チクル輸入に対する猛反発を受けることとなった。当時日本チウイングガム協会会長であったハリスの社長・役員とはかなり厳しい議論を交わし、話し合いは決裂したという。と言うのも、初の業界団体は出来たものの、業界トップのハリスは従来の酢酸ビニール樹脂を原料としつつ、特殊合成樹脂の新製法を完成させて外国特許も取得

するなど、ロッテとは真っ向から対立する戦略を志向し、両社は激しい競争を繰り広げていたからである。特にハリスが 1960 年 5 月に完成させた小田原工場は最新鋭であった。

天然チクル輸入反対の声は可塑剤業界からも上がり、輸入中止の陳情までもなされた。以下は可塑剤工業会から出された通産省への陳情である。

「可塑剤工業会ではこのほど通産省に天然チクル樹脂の輸入を取りやめるよう陳情した。これによると従来チューイングガム用天然チクル樹脂 AA 製は米国経由で輸入されているが、最近同じくチューイングガム原料として使用されている国産酢酸ビニル樹脂及び可塑剤の品質が著しく向上、需要を十分賄うことができるので、あえて天然チクル樹脂の輸入の必要はないとしている。」⁷³

天然チクルは高価であったため、ほとんどのガム関連業者からは良い印象が持たれることはなかった。

「チューイングガムベースとして最近 P V A（酢酸ビニールのこと——筆者注）が使用されるようになってきた。第一は価格で天然チクルが 1 ポンド 1 ドルもするのに PVA では 30 セントであること、味がなく清潔であることで、特に水で軟化する長所があり、砂糖やグリセリンを添加して水の侵入を促進する。チューイングガム中の P V A は 25～30% である。」⁷⁴

1958～59 年ごろになると雪印乳業、森永製菓、そして不二家といった大手食品・菓子メーカーがガム事業への参入を表明したことで、強力な競争相手が増えることになった。こうした状況を受け重光は「攻撃こそ最大の防御だ」と述べ、「対ハリス」を超えて日本のトップメーカーになることを目的とした新しい戦略を打ち出すことを決断するに至る。

第4節 市場の創造と販売促進

4. 1 「マーケティングの鬼才」

天然チクルという新たな原料に続いて重光が着目したのが、ガムの販売方法であった。それは次の 5 つの新しい販売方法であった。

一つ目に、家庭の主婦をロッテのガム販売員として小売店を中心に売り込む「L H P（ロッテホームプロパー）制度」を設置した。当時ハリスのガムが大型店に入荷されてい

⁷³ ラバーダイジェスト社（1959）『ラバーダイジェスト：rubber and plastics』ラバーダイジェスト社、11(4)、p. 144.

⁷⁴ 高分子化学刊行会（1954）『樹脂加工』高分子化学刊行会、3(1)(23)、p. 52.

たため、重光はロッテのガムを小売店に絞った。定期的にLHPの販売員は店へ赴き、店の主人との会話を通してロッテの印象を強めるのに尽力した。

二つ目に、LHP制度の販売員が小売店でロッテの商品を商品棚の中で、常時、全種類を、多量に、前方に陳列しなければならないとした「常全多前」制度を始めている。LHP販売員は棚の掃除も行い、奥にしまわれてしまっているロッテの商品を前に、目立つように陳列したのである。

当時のロッテ営業マンの奮闘を、重光自身が次のように振り返っている。

「最初は風呂敷とかボストンバッグにチューインガムを入れて、歩いて販売して回った。次に自転車を使うようになり、その後、リヤカー、オート三輪車、小型トラック、大型トラックと機械化、大量輸送化していったわけだ。自転車で一日 50 件から 60 軒の小売店を回り、予定件数を消化できなければ、夜の 9 時、10 時を過ぎても帰社しないのが決まりだった。地方へはリュックサックにチューインガムを目いっぱい詰め込んで出張した。彼らをそこまで駆り立てたのは、チューインガムの将来を信じ、これを日本人の嗜好品に定着させたいという夢があったからだ」⁷⁵

陣頭指揮に立つ重光社長のスタイルは、このようにとても泥臭い一面があったのも事実である。

写真 6 ロッテ歌のアルバム (1964 年)



(注) 最高視聴率は 1964 年 6 月 14 日放送の 24.2% (ビデオリサーチ調べ、関東エリア) の日曜日の人気昼番組であったと言われる。

(出所) <https://jaa2100.org/entry/detail/059848.html>

三つ目に、テレビ等マスメディアを通した広告宣伝を始めている。特に 1958 年、歌番組「ロッテ歌のアルバム」のスポンサーとなり、東京を中心に全国 23 放送局を通して、ロッテガムの広告を行った。当時は多くの企業が不況により経費削減のために広告費を減らしていた時期であった。しかし重光の判断はその逆をいくものであった。「不況なら不況であるだけに、もっと広告を出す」という重光の考えにより、ロッテは惜し

⁷⁵ ロッテ (1998)、p. 30。

むことなくマスメディアを通して広告を打ち出していったのである。

四つ目に、板ガムの製造事業と販売事業の一層の強化を目的に 1959 年の暮れ、ロッテ株式会社から販売部門を独立させ、ロッテ商事株式会社を設立している(資本金 2,000 万円)。ロッテ商事は東京本社と大阪・福岡・名古屋・札幌の 4 支店をベースに販売活動を一層強化するが、1961 年に(株)ロッテ本社の新築ビルが完成すると、それに合わせて非常にユニークな販売戦略を発表する。

それが五つ目、「天然チクルセール 1,000 万円大懸賞付き特売」の発表(1961 年)であった。1960 年のサラリーマンの月給が約 1 万 8,000 円であったことを考慮すると、莫大な賞金であった。「一個 50 円のロッテガムを買うことで 1000 万円の懸賞を手にすることが出来る」と聞いた消費者は、こぞってロッテガムを買い求めたという。ちなみに翌年の「天然チクルセール」は、1962 年 8 月から年末までの 21 週にわたり「毎週 100 台セイコー旅行時計」を懸賞に出すといったユニークな方法であった。

図 9 ロッテ天然チクル 1000 万円懸賞広告



(出所) 只野研究所(1965)p. 28.

ハリスとのガム競争に勝つため、重光は以上のような 5 つの戦略を展開し、ロッテガムの品質を高めると同時に斬新なマーケティング方法を開発し、実践していった。こうしてロッテの存在感が高まった 1964 年、熾烈なガム競争の結果、日本のガムメーカーの構図が大きく変わる事となる。一連の戦略展開は、まさに天然チクルを原料とする新たな板ガム市場が創造されたことを意味するものだろう。

4. 2 ハリスの駆逐

10 年近くにも及んだロッテとハリスの対決を軸とするガム競争は、業績を悪化させたハリスがカネボウに吸収されたことでついに決着がつくこととなった。ロッテは日本のトップガムメーカーへと上り詰めた一方、カネボウは以前から縁のあった立花製菓、

ハリスを合併し、1964年4月に新しくカネボウハリスを設立している。1年前の1963年4月にはハリスの首脳部は退陣し、経営の実権はカネボウの手に移ることになった。

ハリス創業者であった森秋廣は、その後ハリス内部での意見対立、多額の負債といった問題を起こしハリスを退いている。またカネボウハリスは、かつて当初は反対していた天然チクルを原料として受け入れ、カネボウハリス製ガムも天然チクルを主成分とすることを大きくアピールしていくようになった⁷⁶。

図 10 カネボウハリスのガム広告



(出所)「広告 ロングサイズ ハリスガム カネボウハリス」

『読売新聞』1971年6月5日。

第5節 総合菓子メーカーへの道

以上見てきたように、重光は、合成樹脂である酢酸ビニール樹脂のチューインガムから全く新しい天然樹脂・天然チクルを主成分とした高品質ガムへと製造販売の基本戦略を転換し、これに成功した。しかし成功までの道のりは決して平坦でなかったのはすで

⁷⁶ ロッテとのガム競争以降のハリスに関しては、ガムの製造販売だけにとどまらず、ハリス経営陣の問題も経営悪化の問題となった。創業者である森秋廣はハリスを自分の会社とする考えが大変強かったという。当初役員間の意思疎通は問題がなかったものの、やがて経営方針に対する見解の相違から、経営陣たちの対立が起きた。また森は会社が大きくなり職務権限の分担が進み、自由が利かない不満があった。その結果森は、親族を使ってポップコーン事業に手を出し、その失敗から債務者がハリスにやってくるなど、社内における信望を大きく後退させたという（『鐘紡百年史』（1988）、pp. 675-677）。

に述べた通りである。

ガム競争勝利の結果、1964 年、ロッテはシェアの約 70%を掌握するまでに成長した。そして同年、重光は日本チウイングガム協会の会長へと就任している。さらにロッテは同年チョコレート部門に進出した。

重光はガム事業以降、同様に、高品質な総合菓子の製造販売を推進した。そしてそのためには外国から専門家を招聘し、自分の不足部分を補う徹底した方法を貫いた。中でもチョコレート部門に関しては、企業家・重光の特徴が如実に表れている。

1963 年 5 月、重光は全国業界紙、有力特約店を前にチョコレートの製造を宣言する。具体的な販売時期を言葉にしなかったものの、ガム事業同様、先発チョコレートメーカーたちからの反発が高まる中、ロッテでは既存路線である品質重視の政策をとった。重光は「チョコレートをはじめるからには、明治製菓や森永製菓以上の製品をつくれる自信がなければ絶対に開始しない。また、それでなければ当社がチョコレート生産を開始する意味がない。日本の消費者がいまだ食べたことがないほどおいしいものを製造しなければならない」⁷⁷と述べ、チョコレート製造を目的とした膨大な施設投資と高度な製造技術者を必要とした。最終的にロッテが適任者として選んだのは、ヨーロッパ圏で当時チョコレートの権威者と呼ばれたマックス・ブラック（Max. Brack）であった。

1921 年スイス生まれのブラックはチューリッヒ大学機械科卒業後、スイス、オーストラリア、フランス諸国のチョコレート工場技師として活躍した。また長年の工場長の経験からヨーロッパでチョコレートの製造関係で有名であった。マックスはロッテによる熱心な招聘と誠意を受け入れ、ロッテ入りを承諾した。「工場設計も原料の選択も全で一任する。そしてどんなに原価が高くなってもいいからスイス以上の製品を作ってくれ！」⁷⁸と、重光はマックスに絶対的信頼を置き、約四千坪もの新工場を建設し、こうしてロッテのチョコレート製造市場が始まった。

初めて出来たチョコレートを試食した重光は、その場でチョコレートの増産を厳命する。こうした結果、ロッテのチョコレートは全国での販売が始まり、大成功となった。

1964 年頃には、他のチョコレートメーカーが経営難になる中、ロッテ製品のチョコレートは品切れとなり、需要に答えるため工場の拡張を 3 回にもわたって実施するほどであった。ロッテに対する誹謗・中傷もあったと言われるが、重光はそうしたことは関心を寄せず事業に専心し、チョコレートもガムに劣らない成果を打ち出している。

⁷⁷ 只野研究所(1965)、p. 217

⁷⁸ 同上、p. 225-226。

図 11 ロッテチョコレートの全面広告（一部）

**誇りと信念をもって
お届けいたします**

最高のチョコレートを送ろうと私達は世界中のチョコレートを探訪して参りました。その結果良い伝統を持つスイスに白羽の矢をたてたのも当然であります。然し如何に科学知識にたけ如何に設備が充てられていても短期間でエレンツの風味のチョコを送る事は容易でなにかを知らずして、長年の経験と知識が如何に大切であるか、そして欧州諸国でチョコレート技術が何故秘密にされているかを理解致しました。そこで我々では欧州でも卓越したチョコレート界の第一人者M・フランク氏を招き伝統のある「ヘスイスの味」を送るべく決定致しました。そして浦和市郊外三万坪の敷地に四千坪余の近代的一大オートメーション工場を完成致しました。

この新設工場でM・フランク氏を中心に我々が全力を注ぎ全社員が愛情をこめて練りに練り上げて育んだのがこのロッテ「ナミル」チョコレートであります。

私達が誇りと信念を以てお届けするこの「ヘスイスの味」ロッテ「ナミル」チョコレートを御賞味頂き御批評御奨励の御言葉を賜れば幸いです。



技術担当
M・フランク



取締役社長
重光武雄

**伝統ある
スイスの味です**

招かれて、牧場の国スイスからまいりました。私の国には、ながいながいチョコレート伝説があります。優雅な香りやまろやかな舌ざわりを生むチョコレートの秘法は代々世襲され、より改善されてきたものです。

ロッテに招かれ、社より第一に使命されたことは「工場設計も原料もすべて一任するの、どんなに原価が高くとも、スイス以上の製品をつくれ」ということでした。採算を無視してもよいのかと一時は大きな疑問につき当りました。しかし、ロッテの社定がなんとして「最高のチョコレート」をつくるにあるとわかり、私は社の使命を忠実に守りここに「ヘスイスの味」ロッテ「ナミル」チョコレートに完成いたしました。

スイスの自慢でありました「ヘスイスの味」の味を、いやそれ以上の風味を日本のみなさまに味わっていただけることを私はたいへん誇りに思います。

（出所）『朝日新聞』1964年2月12日。

重光はチョコレートの製造販売当時について、以下の様に述べている。

「チョコレートは菓子業界では最も売上高が大きかったし、これをやらないと中小企業から脱皮できないと考えたわけです。ところがチョコレートには明治（製菓）」さん、森永（製菓）さんという両横綱がいる。『ふんどし担ぎが横綱と相撲を取るようなものだ』と言われて、銀行はもちろん、社内からも反対された。設備投資に十六億円くらいかかったんですが、銀行がおカネを貸してくれない。どうしようもないから、商社にお願いして同業にこぎ着けました。万が一、チョコレートが失敗した場合でも、チューイングガムの利益で十分カバーできるという目算はついていました。決して誰にも迷惑はかけない、と。自分の背丈にあった事業だけを手掛け、無理なことはしない。それが、僕の主義なんです。」

5年後の1969年にはキャンディ部門、さらに1972年にはアイスクリーム部門やロッテリアといったファストフード部門へも関連多角化を展開し、日本を代表する総合菓子メーカーへと成長している。

第6節 プロ野球球団経営

ここで、企業家・重光武雄の菓子事業に見せる時とは異なる別の側面を指摘しておきたい。

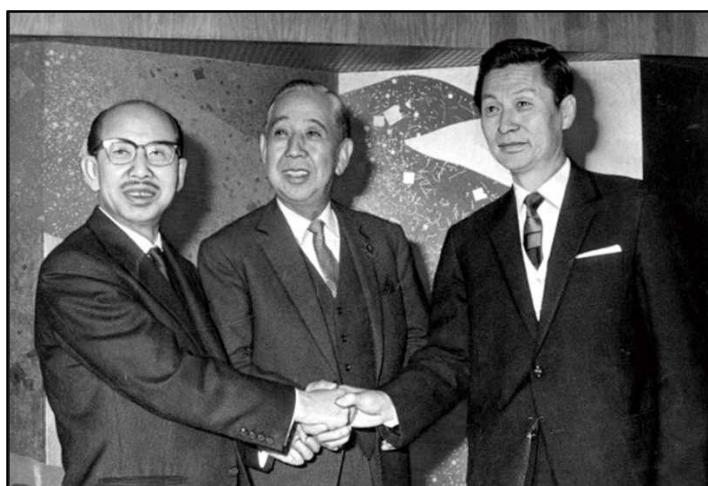
日韓国交正常化から3年後の1968年、重光は自身が予想しなかった形で野球の球団経営という事業分野へ進出する。同年重光は、自身と同じように国交締結に向け様々な形で介入した岸信介元首相より球団・東京オリオンズ（現・千葉ロッテマリーンズ）への支援要請を受ける。当時東京オリオンズは赤字経営が続いていた。

結局重光は、球団の借金12億円の半額を肩代わりし、5年間にも及ぶ毎年1億円の広告費を負担し、さらにロッテ側は球団の経営及び人事に一切関与しないという合意のもと、買収へと至ったのである。

東京オリオンズの買収後、1971 年ロッテオリオンズとして再出発する。当時のことを重光は以下の様に述べている。

「もちろん社内には反対がありましたよ。しかし、この話は岸信介先生から持ち込まれた。私は、かねてから岸先生の反響姿勢に心服している。だが、商売と政治は別。カネを出すかわりに、ロッテは球団を宣伝に使えるし、全国の大映の映画館でロッテ製品を売ってもらう。球団の役員に私がならないには私が多忙なせいと、一方では永田さんの『くちばしをはさんでもらいたくない』という意向を尊重したから。永田さんの球団経営にかける執念は、とにかくものすごい」⁷⁹

写真 7 ロッテオリオンズ発足



(注) 左から永田雅一オーナー、岸信介元首相、重光武雄。
(出所) 천영준 (2021)。

周囲の反対があった一方で、「岸さんに頼まれ、オリオンズを買収。赤字でも手放さない」とまでし、反対を押し切った姿勢に重光の経営者としての強さが見られる。しかし重光は決して岸からの要請だけではなく、冷静な計算もあって引き受けたことに注目したい。ダイエー（現ソフトバンク）の球団代表を経て 2004 年にロッテの球団代表として招かれた瀬戸山隆三は、重光に初めて会ったときのことが一番印象に残っているという。

「重光さんは『なぜ福岡（ダイエー）はあんなに客が入るのか。なぜ選手は、はつらつとしているのか』の二つを尋ねられた。当時のロッテは前年まで 8 年連続 B クラスと低迷しており、球団は年間約 40 億円の赤字だった。最終的には赤字を 20 億円まで減らしてくれと頼まれ「ロッテグループの力を借りるのではなく、球団も自分たちの力で営業しなければいけないという思想を持っていた。重光さんは球団を黒字化するために勉強していた」。⁸⁰

⁷⁹ 沢開進「ときの人 プロ野球に乗出した（ロッテ社長）重光武雄『毎日新聞』1969 年 1 月 26 日。

⁸⁰ 藤田健志「重光武雄さん死去：重光武雄さん死去 ロッテオーナー半世紀 経営健全化に尽力」『毎日新聞』2020 年 1 月 20 日。

また日本野球連盟会長、セントラル・リーグ第3代会長であった鈴木龍二は、当時の重光を以下の様に回顧している。

「東京オリオンズの経営が永田雅一オーナーロッテ・重光武雄氏に肩代わりされたのに伴い、東京球場の使用が問題になった。重光社長は、東京球場の買収には難色を示した。」⁸¹

確かに球団経営の契機となったのは、岸信介からの支援要請であった。しかし重光の中に球団経営を成功させる発想があったことが重要であり、予想外であった事業も一経営者として本気で考えていたことが分かる。重光はトップの総合菓子メーカーの社長であると同時に、企業家として球団経営を、「収益を上げなければならないビジネス」として冷静かつ厳しく認識していたことがうかがわれる。

第7節 小括

本章では、重光武雄の企業家としての活動の原点であるガム事業について考察した。それは重光に企業家としての成功をもたらした。その特徴は2つあった。

一つ目が、新しい原料としての天然チクルの採用である。ロッテを含め従来のガムメーカーは皆酢酸ビニール樹脂を原料としてガムを製造していた。しかし先発メーカー・ハリスに勝つためにはハリスと質的に異なる競争力を身につける方向を取った。それが天然チクルであった。しかしこれは原料の交代にとどまらなかった。粗悪品を淘汰しただけでなく、顧客が求める高品質の味、風味、そして口臭予防や食後のマナーやエチケットといった文化に至るまでの品質追求であり、高い本物志向であった。ガムでの一連の成功はその後チョコレート、キャンディへと続くが、重光は新たな事業においても、品質追求・本物志向という点で妥協はしていない。すべての事業活動に共通する理念化形成されたと評価できる。

二つ目は、販売方法をめぐる斬新なアイデアを次々と打ち出したことである。独立した販売機関としてのロッテ商事㈱を設立し、大小さまざまな戦略的マーケティングを実施した。タバコ屋に注目し、ロッテ独特の流通手法を生み出したこと、ロッテ会を設立し天然チクルに対する認識を高めたこと、さらに1,000万円懸賞の実施など、その間の新聞雑誌、またテレビといった新しい媒体を使った戦略的マーケティングを実施したことなどは高く評価できる。同じ在日韓国人企業家一世である李熙健の回顧録に次のような記述がある。

彼（重光のこと——引用者）はマーケティングの天才だった。東京、大阪、京都など日本全国にロッテの広告看板を出し、テレビでも絶えずロッテのCMを流した。1956年10月のある

⁸¹ 鈴木龍二(1983)、p. 364。

日、NHKのテレビニュースを見ていると、ロッテが南極研究基地要員らにチューイングガムを贈呈する場面が報道されていた。非常食を兼ねた製品で、人体に必要な栄養分を含ませ極寒の中でも変質しないよう作ったガムだという。このニュースは日本全域で放映された⁸²。

李熙健の評価するように重光は「マーケティングの天才」であったと言えよう。販売方法だけでなく、新しい市場を生み出したことは注目できる。

以上をまとめてみると、企業家・重光武雄の特徴は「革新」と「創造的破壊」であった。既存の企業家たちと同じやり方では新しい製品や新しい生産方法を生み出すことができないと考え、自ら「破壊者、逸脱者」として「創造的破壊」も同時に行ったのである。これは「新しい財貨、または新品質の財貨の生産」⁸³の実践に他ならない。

重光の企業家としての活動には、従来のガムメーカーには見いだせない側面、まさにJ. シュンペーターの指摘する革新的側面があったと考えられる。

⁸² 李熙健 (2022)、p. 147。

⁸³ J. A. シュンペーター (1980)、p. 152。

第4章 重光武雄の理念② 市場としての韓国

第1節 韓国事業の失敗と学習

1960年代前半、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、次の3つの点から重光は一度小規模ながらも韓国への投資を行っている（第1次韓国投資）。

一つ目は、実弟たちを通じた間接的経営であった、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・辛轍浩（シン・ Cholho）を社長、さらに下の弟・辛春浩（シン・ Chunho）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、同様な菓子を製造・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ていたため、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⁸⁴。この事件は第1次韓国投資の失敗を意味したが、これを契機に、重光はそれまでの間接的経営に限界を感じ、重光本人による直接的経営へと経営方式を変換することを決心している。

二つ目は、金裕澤（キム・ユテク）駐日代表部大使を通じた韓国政府との関係構築であった。韓国ロッテを設立した同じ1958年、日本へ派遣された金裕澤大使は、重光に対し、韓国経済人による建物の設立を要請したが、これに対し重光はロッテの工場用地として買い入れていた築地の土地500坪を韓国政府へ寄付している。重光は巨額の献品（土地）を行うことで韓国政府とのパイプを構築したかに思われたが、「何者かが李博士（李承晩大統領のこと——引用者）に対し、辛会長（重光武雄のこと——引用者）は共産党であると伝えた策略のため、李博士が取り消し命令を下した」⁸⁵という状況に巻き込まれてしまった。高価な土地を寄付したにもかかわらず、李承晩大統領時代の韓国政府との関係構築は失敗に終わってしまった。

三つ目は、在日韓国人有力者・町井久之（本名・鄭健永[チョン・ゴンヨン]）との出

⁸⁴ 『毎日経済新聞』1966年12月17日。

⁸⁵ 盧聖鎬(1996)「グループ研究(2) ロッテグループ」『日韓経済協会協会報』298、p. 71.

会である。1923 年東京で生まれた町井は、在日本大韓体育会中央本部副部長、在日本大韓民国民団中央本部顧問などを歴任した一方、1963 年、東亜相互企業株式会社を設立、後に関釜フェリーを設立するなど、いわゆる「在日韓国人有力者」として活躍した

⁸⁶。

1954 年、町井はドイツで開催されるサッカーワールドカップ予選に参加する韓国代表チームの滞在費などをまかなう資金集めをしていた。朝鮮戦争の休戦直後ということもありワールドカップ出場に反対していた李承晩大統領を説得し、出場にかかる費用を捻出するため、関東関西を問わずあらゆる在日韓国人関係者に会って資金調達をしていた時、町井は重光に出会っている。次の言葉は、当時東亜相互企業で専務を務めた金世基の言葉である。

「李承晩大統領は『わかった』と。その条件として『滞在費とか必要経費とか全額、私たちが全責任を負います』って。それで募金活動運動をやったんです。韓国にはお金がなくて、われわれ日本にいつ韓国人がすべて負担したんです。最初に賛同してくれたのは、重光だった」⁸⁷。

他にも募金活動には同じ在日韓国人プロレスラーであった力道山、また在日韓国人企業家としては徐甲虎や李熙たちも積極的に応じている。重光による募金が直接韓国市場進出の契機とはならなかったものの、国交正常化以前に韓国側に自発的に接触したのは興味深い点である。

このように、1950 年代末において、重光は韓国への事業進出を考えていたが、結果として成功には至らなかった。日本ロッテをチューインガムの製造販売でトップ企業に成長させたこの時期、国交正常化以前であったにもかかわらず、重光が韓国への進出を望んでいたという点は非常に興味深い。一連の躓きは、韓国進出のためには慎重かつ安全な環境整備がなによりも必要であるということを認識する大きな契機となったと考えられる。

第2節 財界団体とネットワーク

⁸⁶ 町井は在日韓国人有力者としての側面がある一方で、暴力団・東声会会長という面も持っていた。あるロッテグループの元幹部は「重光さんは町井氏のような人物を警戒していた。正直なところ在日のネットワークを使ってロッテから何らかのうまみを引き出そうと近寄ってくる人間が少なからずいたことは事実です。そうした者に対しては、重光さんは毅然とした態度で臨んだ。たとえ町井氏と一時の接点があったとしても、それをずるずるひきずることはなかったはず」（『財界』、2008. 1）と述べている。重光としては、あくまで企業家としての立場を貫き、日韓関係に関わる人々との関係にも慎重に対応していたと考えられる。

⁸⁷ 城内康伸（2011）、pp. 80-81.

「私がかねてから岸先生の反共の政治姿勢に心服している。だが商売と政治は別だ」⁸⁸。このように重光は一人の企業家として、政治そのものとは深い関係にないことをその都度答えている。しかし国交正常化に向けて日韓両国が歩み寄る中で、企業家である重光が日韓関係の構築に大きく関わることは、国交正常化後に韓国に進出する際、大変重要な転換点となる。この点について考察してみたい。

日韓間では 1950 年代後半から 1960 年代前半までに、国交正常化や国交正常化後の交流を目的としたさまざまな日韓親睦団体が設立されている。日本で財を成し、韓国への母国投資を希望する在日韓国人企業家一世たちはこのような親睦団体に所属し、母国の経済発展への関与を期待した。重光も他の在日企業家一世たちと同様、各種日韓団体組織に所属し、日韓間の交流に貢献している。

日韓親和会や日韓経済協会など、政治家・官僚以外に学者・企業家など日韓の有力民間人から構成された団体に参加する一方、在日韓国人商工会連合会、東京韓国人商工会など、韓国政府から認可を受けた在日企業家団体にも所属し、精力的に活動をこなしている。

下の 7 は重光が 1950 年代後半から 1960 年代前半までに所属した日韓親睦・交流団体の一部を表している。以下概観してみよう。

表 6 重光武雄が所属した主な日韓親睦・交流団体（1950 年代後半～60 年代前半）

団体名	設立年	役職
日韓親和会（日本）	1952	不明
日韓経済協会（日本）	1960	韓国側理事
東京韓国人商工会議所（日本）	1961	副会長
韓国人経済協会（韓国）	1961	在日特別会員
在日韓国人商工連合会（日本）	1962	顧問

（出所）各種資料をもとに作成。

2. 1 日韓親和会

日韓親和会は 1951 年 12 月 13 日に行われた第 1 次日韓会談の代表である「松本俊一氏を激励する会（1951. 12. 13）」において、当時入管局長だった鈴木一（元鈴木貫太郎首相の息子）が「対韓外交推進の親善団体が必要」としたこと、団体への発足が決まった。翌年 1952 年 6 月 26 日、民間の親善団体として発足し、1977 年に解散されるまでさまざまな形で日韓間の親睦を行った。

結成当時には文部省、厚生省、国家警察の各関係間の参加もみられ、政官界との関係が強い団体であった。この日韓親和会には元首相である岸信介、自民党総裁・大野伴睦、衆議院議員・船田中、民団中央団長であった権逸（グォン・イル）を始めとする人物が

⁸⁸ 「時の人 重光武雄」『毎日新聞』1969 年 1 月 26 日。

関係していた。そして重光を含むトップの在日韓国人企業家たちも参加していた⁸⁹。

日韓親和会は大きく次の2つの活動を行っていた。月刊誌『親和』を発行し、一般の日本人向けに韓国の情勢、韓国語講座など文化面から紹介することであり、もう一つは日韓間での外交面の積極的関わりであった。特に外交の面では次の3つの活動が特筆される。

第1は、1957年より、大村収容所から釈放される韓国人法令違反者の身元引受と仕事の斡旋であった。第2は、1961年11月11日、米国へ向かう際に日本に立ち寄った朴正熙・国家再建最高会議議長が池田勇人首相あてに送付する「国交正常化に向け親和会会議での決議を陳情する手紙」の発送であった⁹⁰。そして第3は、日韓親和会幹部による日韓会談自体への参加であった。特に1962年には、第6次日韓会談韓国側首席代表であった裴義煥駐日代表部大使と日韓親和会幹部が、今後の日韓会談の議題について詳細に議論を行っている。そしてその時の幹部の一人が重光であった⁹¹。

⁸⁹ 日韓親和会（1962）「日韓親和会記念パーティ」『親和』（101）、pp. 34-36.

⁹⁰ 「日韓親和会など決議・日韓会談」『読売新聞』1961年11月11日。

⁹¹ 重光が日本ロッテを発展させた同じ時期、日韓間では国交正常化に向けて日韓会談が続けられていた。ゴールとなる1965年の国交正常化までの道のりはまだ長く、事態は動き始めるのは朴正熙登場後の1960年代に入ってからである。

1953年から1965年までの12年間、計7回開催された日韓会談では、政治家や外交官、政府高官といった人物以外でも、さまざまな人物が直接的・間接的な関わりを持っていたことが確認されている。重光もその一人であった。韓国側の資料（外交文書）に確認される中でも、重光は日韓会談に関して次のように登場している。

それは第6次日韓会談（1961年10月20日～1964年12月2日）中、1962年6月、同年8月、そして1963年2月の計3回であり、辛格浩が日韓両政府の要人たちと話し合いの場を設けていたという記録として確認できる。

第一に、1962年6月、辛格浩は当時外務省アジア局長であった伊関裕次郎と国交正常化に向け様々な意見交換を行った。その中でも伊関局長の訪韓日程、請求権金額、韓国の日本漁船拿捕、さらに日韓会談の円滑化といった大変重要かつ、機密度の高い情報を、辛格浩は韓国側・裴義煥駐日大使へ直接報告している。重光は日本側のメッセージを韓国側へ伝える役目を担ったと推察できる。さらに当時、重光は大蔵省理財局長であった稲益繁と親しい関係にあったことにも触れられている（「제 1 차 정치회담, 제 1 차 정치회담 이후의 교섭, 롯데깎 회사 사장 신격호의 이세키 면담 메모」, 1962. 6. 6, 문서번호 JW-0668）。

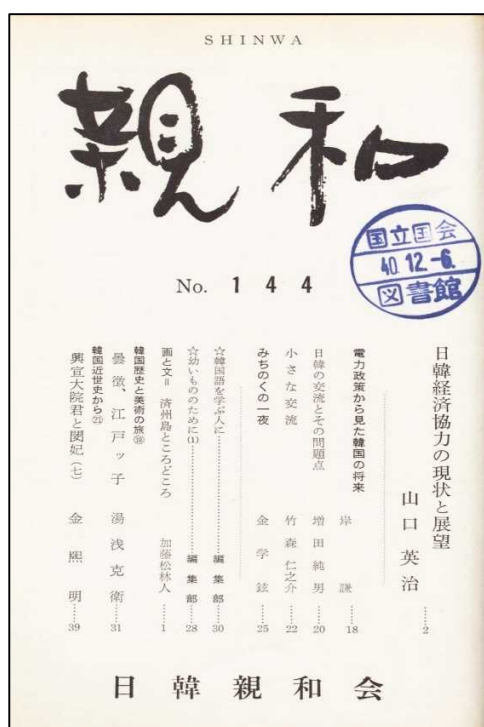
第二に、1962年8月、重光は裴義煥大使、日韓親和会の理事・大野信三、そして同会事務局長・古田常二との会食の席で、国交正常化に向けて意見交換を行っている。ここでは重光自身の発言記録は残っていないが、日韓親和会の最高幹部と共に韓国政府の要人とも会っていた点が注目される（「제 2 차 정치회담 예비절중 본회의, 1-3 차, 1962. 8. 21.-29, 배 대사와 일한친화회 간부와의 면담내용 보고」, 1962. 8. 13, 한일대(정) 제 318 호）。

第三に、翌1963年2月には裴義煥駐日大使、大野伴睦・自民党副総裁、赤城宗徳・行政管理庁長官、東龍太郎・東京都知事、船田中・衆議院議員、そして重光の6人が話し合いの場を持っている。この場でも以前と同様に、日韓国交正常化に向けたさまざまな調整が要請され、次の会談へと繋がっていった。

以上の内容は、韓国の外交文書に示されているが、ここに見える重光の姿は、既存の在日韓国人企業家一世としての姿というよりは「在日韓国人有力者」としての民間外交の実践の姿であり、重光ならではの独自のネットワークが形成されている様子として理解できる。以上のような活動を通して、重光は日韓親和会にとどまらず、先述したさまざまな日韓親睦・交流団体に所属し、

日韓親和会は、こうした日韓国交正常化前の時期に非常に重要な政治的役割を帯びた存在であった。この組織において、重光は韓国側の人間として所属していたにもかかわらず、日本名の「重光武雄」を名乗っていたことにも注目したい⁹²。他の在日韓国人企業家たちの多くが本名で記載される中、重光は日本名を使っていた。すでに日本の地においては「重光武雄」としての認知度が高まっていたことを物語っている。日本の地に

写真 8 毎年日韓親和会より発刊される組織の活動記録『親和』



(出所) 国立国会図書館デジタルコレクション
<https://dl.ndl.go.jp/pid/2251998/1/16>
 (閲覧日 2025 年 2 月 1 日)

あって、日本人側とのやり取りをするのであるから、むしろそれが自然の流れであったかもしれない。同様の議論は、重光のように日本名を名乗った金谷相吉、森本淳一、勝田国夫、松原純一なども当てはまると考えられる。

国交正常化のための環境づくりに尽力している。後の韓国への事業進出に大きな足掛かりとなったのは言うまでもない。

⁹² 日韓親和会 (1957) 「日韓親和会 懇談会を開催 談笑の中に建設的な意見も続出」『親和』(101)、1957 年 11 月、p. 20.

表 7 日韓親和会懇談会参加者（1957 年 11 月）

日本側		韓国側	
氏名	役職	氏名	役職
船田中	衆議院議員	金谷相吉	アイレス写真機(株)社長
藤井五一郎	公安調査庁長官	森本淳一	ミリオン座社長
君島一郎	本会理事	重光武雄	ロッテ製菓(株)社長
植村健太郎	本会理事	勝田国夫	中央土地(株)社長
船田亨二	本会理事	松原純一	オリンピック専務
鈴木一	本会理事	李創用	汎韓貿易東京支店長
古田常二	本会事務局長	金守鉉	三和興業(株)専務取締役
		張孝一	三和興業顧問
		安東繁	大阪交易東京支社
		趙沢元	舞踊家
		金鎮源	清香園

（出所）日韓親和会（1957）「日韓親和会 懇談会を開催 談笑の中に建設的な意見も続出」『親和』（101）p. 20 より作成。

2. 2 韓国経済人協会

代表的な在日韓国人企業家たちは、上述した日韓経済協会において、日本側の大物企業家たちとの親睦を深めたが、同時に韓国本国とも重要な関わりを持つことにもなる。

1962 年になると、軍政下の韓国で組織された韓国人経済協会（後の全国経済人連合会、現在の韓国経済人協会）において、特別枠として重光含む 4 人の在日韓国人企業家一世の加入が認められた。このことから、いかに重光が韓国国内で成功した在日企業家として認知されていたかが伺える。

彼ら有力在日韓国人企業家の場合は、こうして日本側組織にも、また本国側組織にも加盟することを通し、両国間の財界関係構築に寄与する一方、日本および本国財界とのネットワーク形成を通して自らの活動を一層高度化することを目指していたと考えられる。

2. 3 在日韓国人商工会連合会

重光が参加した主要在日団体の一つが在日韓国人商工会連合会である。これは経済面から国交締結を助けようと、在日韓国人企業家たちの団結と母国・韓国への経済発展に寄与すること目的に作られた組織であった。日本ではそれまで在日韓国人企業家一世たちによって小規模でありながら商工人のさまざまな交流・親睦団体が生まれたが、持続性を持ちえず事実上消滅していた。

商工人たちの団結の必要を感じた三亜薬品創業者である高橋康友（本名・李康友[イ・ガンウ]）は、当時の関東での在日韓国人企業家一世たちを中心に、1962 年、在日韓国人商工会連合会（以下、韓商連）を結成する。商工人の団結と韓国の経済発展を目的に

設立された韓商連は、民団と韓国政府により「唯一の公式経済団体」と認定され⁹³、結成大会には韓国から金鍾泌・中央情報部部長、日本側は、野田卯一（自民党代議士）、安藤豊祿（日韓経済協会会長）、足立正（日本商工会議所会頭代理）を含む約四百名も駆け付けたという。その結果韓商連は、日本国内における 35 の在日系商工会を統一し、日本国内での商工人の結束を高め、韓国経済への貢献を進めていく。

韓国政府とも強いつながりを持った韓商連は、日韓経済交流の面でも大きな役割を果たした。重光は顧問という、同組織で重要な位置についている。同組織における重光個人の活躍は詳細に語られてはいないものの、1961 年朴正熙議長との面会以降、重光の持つ本国政府とのパイプの太さは広く知られた事実となり、こうした日韓交流団体に参加することを通し、重光も日韓双方における情報収集や人的ネットワークづくりを進めたのであろうと推察される。

写真 9 許弼奭と重光武雄



（出所）在日韓国人商工会連合会（1992）p. 52.

第3節 朴正熙との出会い

1961 年 5 月 16 日の軍事クーデターによって実権を掌握した朴正熙（パク・チョンヒ）は、国家再建最高会議議長の立場で軍政を開始する。革命直後、朴正熙は反共体制の強化、国連憲章・国際協約の遵守と自由陣営との紐帯強化、不正腐敗の一掃、自主経済建設、国土統一のために共産主義者と対決できる実力培養、上記目的が遂行された後の軍への復帰、といった 6 つの革命公約を掲げている。

朴正熙にとって、革命の正当化のためにも、国家経済の再建は重大な政治目標であった。最高会議は、前政権下で立案された経済開発計画をベースに「第 1 次経済開発 5 年計画（1962～67 年）」を樹立・発表し、これを強力に推進するため 1961 年 7 月に経済

⁹³ 在日韓国人商工会連合会（1992）、p. 52.

企画院を新設している。

しかし経済開発における財源が最大の問題であった。そこで白羽の矢が立てられたのが日韓国交正常化による日本からの資金導入の道であった。背景には米国による東アジア戦略の転換があったが、韓国国内での強い反対にもかかわらず、朴正熙大統領は1965年に日韓国交正常化を断行する。それは、日本を中心として外国から導入される外国資本を重視し、韓国の経済発展を目指したからであった。

さて日韓国交正常化に向かうこの時期、軍政期の朴正熙政権（1961～63年）、大統領就任後の朴正熙政権（1963年～）において重視されたのは日本で成功し貴重な外貨を保有する在日韓国人企業家たちの存在であった。極貧国韓国に投資をしようとする外国機関はなく、韓国政府は在日外国人企業家たちに頼るしかなかったと言える。外貨以外にも在日韓国人企業家たちが持つ技術、経営ノウハウ、さらに産業に関わるあらゆる知識などが注目された。国家再建のために日本の存在が必要で、その第一として、在日韓国人企業家たちの存在が注目されたのである。国民感情として強固な反対勢力が存在したにも関わらず、実利を重んじる立場から、朴正熙政権は日韓国交正常化を決断したのである。

次の言葉は、重光が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朴正熙と対面した時（1962年4月20日）の様子である。

挨拶を交わした後タバコを吸いながら投資に対する話になった。

朴正熙「経済開発のために辛会長も投資をしてください」

辛格浩「そのようにします」

朴正熙「基幹産業の方が脆弱です。辛会長に投資していただきたい分野を、後ほど提案いたします」

この後、朴正熙は「第1次経済開発5か年計画」に対し説明したが、統計数値はすべて頭に入っていた。軍人出身なので経済には門外漢だろうと早合点していたが、いざ会ってみるとそうではなかった。ビジョンも持っていた。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

⁹⁴。

朴正熙に対するこのような印象について、重光は別のインタビューでも詳細に語っている。「自分の母国投資は朴正熙に対する信頼感から出発したのだということを、辛格浩会長は何度も強調している」と趙甲濟が指摘しているとおりである。最高権力者になった朴正熙の開発に向けての強い意思を直接確認できたことは、重光にとっての大きな力となった。「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

⁹⁴ ロッテ持株（2021）、pp. 195-196

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⁹⁵。

朴正熙に対して重光が持った印象からも分かるように、韓国政府は特に事業的成功をした在日韓国人企業家たちへ積極的に投資を働きかけた。

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」と指摘し、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⁹⁶。

第4節 日韓国交正常化の意味

4.1 最高指導者の特別談話

ここで朴正熙自身の言葉による、日本との国交正常化への決意（一部抜粋）を見てみよう。

「今日の国際情勢は我々に、過去どの時よりも日本との国交正常化を強く要求している。私たちがあつた日対立している敵、国際共産主義と戦い勝つために、私たちと手を結び、友人となれるのなら、だれとでも手を結ばなければならない。

私たちは過ぎた数十年間、いや数百年間日本と深い恨みの中で過ごしてきた。私たちの身に染みる感情はどのどこから見ても不倶戴天だとしても、私たちはこの厳しい国際社会の競争の中で、過ぎた日の感情だけに執着することはできない。

韓日間の国交を正常化することにおいて、私が自信を持って言えることは、私たちが置かれている全ての条件と先進諸国の外交慣例に焦点を当てた時、私たちの国家利益を確保するに最善を尽くすことである。・・・（後略）」⁹⁷

こうした最高指導者の決意こそが国交正常化に鶴向けて動かす原動力になったのであろう。国交正常化後になると、在日韓国人企業家たちは本格的に韓国へと進出する。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。韓国政府は外資導入政策の一つとして投資意欲のある外国人、

⁹⁵ 趙甲濟(2001)「외환위기로 더 크게 보이는辛格浩롯데회장과의 본격對談 4 시간」『月刊朝鮮』2001. 1.

⁹⁶ 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』（国家再建最高會議）通卷 5 号, pp. 120-122.

⁹⁷ 「協定文自体보다 日本의 姿勢에注視」『朝鮮日報』1965 年 6 月 24 日。

在外韓国人たちへの積極的な韓国投資を推奨している⁹⁸。

4. 2 在日韓国人企業家の母国進出

重光にとって日韓国交正常化とは何を示していたのか。それは韓国市場進出のための安全な環境整備であった。他の在日韓国人企業家一世にとっては単なる政治であった一方で、重光には韓国への事業進出上重要な足掛かりとなる部分であった。

重光自身、上述したように、1950年代末の第1次韓国投資に失敗している。弟たちに任せての失敗という側面があったが、むしろ問題は別のところにあった。国交正常化以前は母国とは言え、投資環境は決して良好とは言えず、手続きとしても安全な投資を行うことは困難であったという事実である。

国交正常化以前に韓国政府関係者と関係構築も同様に、不安定な状況下での積極的な行動が実を結ぶのが難しいことを認識させた。「法を犯してまでも母国投資を行うことはできない」（重光）という姿勢こそが、国交正常化後の韓国進出につながったと考える。

さらに当時の韓国の政情不安という状況から見ていても、在外韓国人における投資環境が不安全であったのも当然である。学生革命による李承晩政権の崩壊後、張勉政権を経て軍事革命によって朴正熙による軍政が実施される。この時期、最も重要な政策課題の一つとなったのが経済建設であった。朴政権は、経済建設を進めようにも資本調達問題が大きくはだかつており、自国内での資本調達と従来からの外国援助が期待できない状況で、新たな資金調達源として在日韓国人企業家の資本に注目し、その資本流入の経路としてまずは財産搬入が位置づけられ⁹⁹。しかしながら在日韓国人たちによる財産搬入は法的制約、盲点を突いた各種トラブル、特に密輸行為や利権の発生、また不法政治資金疑惑といった事案を多数発生させ、野党やマスコミの追及するスキャンダルとなるものが多く¹⁰⁰、制度が公式的に整うには時間がかかった。

一方在日韓国人企業家たちは、上述したように、不安定な環境でありながらも、母国・韓国の経済発展への貢献という熱い思いから、自主的に母国投資運動を行ったのである。下の表は国交正常化以前、在日韓国人企業家たちによる母国投資運動の歴史的流れと韓国政府の対応である。

⁹⁸ 「在日僑胞들은國內投資바란다」 『東亜日報』 1960年12月11日。

⁹⁹ 신재준(2015) 「1963~65년, 박정희 정부의 교포재산반입제도 운용」 『韓國文化』 69, pp. 246.

¹⁰⁰ 「財産搬入에 관한 疑雲을 풀라」 『東亜日報』 1964年1月25日。

表 8 母国投資運動の歴史的流れと韓国政府の対応

1953	在日韓国人商工会、韓国へ母国産業視察団を派遣。産業事情を視察。 (その後韓国政府と協力方案を模索。1956 年まで第 3 次に渡って産業視察は行われた)
1956	在日韓僑生産品輸出組合、在日韓国人貿易協会、在日韓国人商工会貿易部会などが設立される。在日韓国人生産品展示会などを開催。在日韓国人企業家は、これを通し韓国との貿易拡大に取り組む。
1959	北朝鮮帰国事業により日韓関係悪化。在日企業と韓国政府との経済交流もほとんど断絶。
1960	朴正熙、在日韓国人企業家へ積極的な経済投資を要請。
1961	経済開発 5 ヶ年計画（工業化、輸出）を樹立・推進。 「外資導入運用に関する基本方針」制定。
1963	徐甲虎、邦林紡績（資本金 115 万円）をソウル永登浦に設立。 韓国政府、在日韓国人企業家への本国投資活動を積極的に支援。
1964	ソウル九老輸出工業団地設立。在日韓国企業の入居を推奨。
1965. 8	外資導入法制定。 韓国政府は、外資導入政策の一環として外国人投資者に門戸を開放しながら在外韓国人の本国投資を推奨した。行政的には、業種・投資金額及び投資比率などでの制限を緩和し、在外韓国人の本国投資の環境づくりに努めた。

(出所) 各種資料により作成。

ところで投資環境が不安全であったのは韓国の性状にとどまらず、在外韓国人、特に在日韓国人たちへの冷ややかな視線も存在していた。新韓銀行の創業者・李熙健は在日韓国人による母国投資について、以下の様に言及している。

故郷で投資事業をしようとする、「この愚かな在日同胞のカモが」といって、親せきや友人がよってたかってきては、人をだますのが普通でした。生き馬の目を抜くと言いますが、立たしておいて皮をはぐんです。このようでしたから、在日同胞が金をもって故郷に行って何か工場の一つでもつくったという経験のある人たちの隘路というのは、一つや二つでない大変なものだったといっています。¹⁰¹

経済成長の途中にあった当時の韓国にとって、貴重な外貨を保有する在日韓国人は同じ同胞であった。しかしその一方で、成功した豊かな韓国人という観点から、妬みや僻

¹⁰¹ 韓日問題研究所(1987)『在日韓国人三六八人集 在日同胞現代小史』韓国問題研究所、p. 256。

みといった偏見が大きかったのも事実であり、特に在日韓国人企業家に対する冷ややかな対応ゆえ、在日企業家による母国投資もまた葛藤と矛盾をはらむものであったと考えられる。

4.3 重光武雄にとっての韓国事業

以上のような不利な投資環境は、重光の韓国進出にも大きな影響を与えることとなった。安全な投資環境がない限り韓国進出をすることはとても危険なことであり、事業の失敗になってしまうという意識を持った重光は、国交正常化という安全な環境構築のため積極的に自身も介入することとなる。

重光は日韓関係の構築にも企業家としてのかかわりを持っていた。日韓会談が行われていた際、重光は当時、以下の言葉を残している。「日韓間でうまくいかなかったとき、私が間に入り、両方が顔を合わせる場を設けた。ある時は、両国が難しい問題に直面すると、私を通して意見を聞いたときなどもあった」¹⁰²さらに重光は、「岸総理は日韓会談があまり良くない時、安倍晋太郎議員や側近の者を私に使いに寄越し、国交正常化への協力を要請した」¹⁰³とも述べている。

重光はあくまで企業家であり、政治家ではない。政治力によって事業的に成功する、いわゆる政商的な存在ではなかった。しかし企業家としての活動を経てる中で政治家や官僚とのパイプが作られ、事業活動に有意に使われたであろうことは疑いない。

また多くの在日韓国人企業家がそうであったように、母国に対する熱い思いが前面に立った事業活動でもなかった。母国に対する思いはある一方で、韓国を市場としてみていたということであり、最高指導者の決意を直接聞き確認できたことで、韓国という市場の成長可能性を確信したという面をここでは指摘しておきたい。その意味で、重光自身も日韓国交正常化の必要性を認識していたものと推察される。

¹⁰² 『롯데製菓二十年史』 (1987) , P. 20

¹⁰³ 롯데지주(2021) 『열정은 잠들지 않는다: 한계를 넘어 더 큰 내일로 롯데그룹 창업주 신격호 회고록』 나남, pp. 192-193

第5章 重光武雄の理念③ 韓国における多角事業展開

第1節 基幹産業への思いと現実

1.1 製鉄業への挑戦と挫折

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）発表される中で在日韓国人企業家たちにも母国への投資提案がなされている。1964年、重光に対し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。重光は張副総理の打診に対し、「いくら祖国の経済のための投資であり集積性も補償されるとはいえ、『仲睦まじい家庭と幸せな人生の追求』という私の企業価値にも反する点で、武器を作ることとはできなかった」と語り、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¹⁰⁴。

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精油事業への参入公募を発表する。精油事業への関心を持っていた重光は伊藤忠の伊藤英吉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（現在のLGグループの前身）であった。しかし当時のことを重光は「精油産業を希望する企業家たちは各々外国の資本と技術を投入するため、米国や日本へ行った。日頃から精油産業に関心を持っていた私も準備に取り掛かった」¹⁰⁵。と語っているように、初めて自分の意思で始めようとした事業であったことが分かる。当時の状況を、在韓米大使館が米国へ送った機密文書内で、以下のように語っている。

「現在、ラッキー財閥（ク・インフェ）、チョン・ギュソン、韓国ロッテ製菓の在日韓国人企業家（シン・キョクホ）、漢陽財閥（キム・ヨンチュン）の間で、提案されている精油所の最終需要者になる特権をめぐる熾烈な競争が進行中である。噂によると、朴大統領が、建設予定の第2精油所の最終需要者として特定の財閥を個人的に指名したという。」（原文英語）¹⁰⁶

¹⁰⁴ ロッテ持株（2021）p. 201.

¹⁰⁵ 同上、P. 203

¹⁰⁶ Political affairs and relations; general reports and statistics 1966, American Embassy in Seoul, p. 28.

1966～67 年に続いて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（キム・チョルウ）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 万トン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、調査を行っていたのであった。以下は、朴泰俊と重光の会話である。

朴泰俊「製鉄事業はとても規模が大きく公共性が強いということから、政府主導で行うことが決定されました。」

重光武雄「いや、それではロツテは外れろということですか？」

朴泰俊「そういうことになりました。申し訳ありません。」

重光武雄「そんな・・・略・・・」。虚脱感と裏切られた気持ちが襲ってきた。¹⁰⁷

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¹⁰⁸

1.2 菓子製造業からの再出発

ここで再び重光の証言を見てみよう。

「母国に対する投資を決心した時、私が一番に関心を持った分野が精油と製鉄といった大規模な事業であった。事業家としての判断が無かったわけではないが、前から韓国経済を復興するのなら基幹産業に対する投資が切実だと考えてきたからである。しかしこれらの分野に進出しようと立てた計画は結局挫折してしまった。そうだとって投資を諦める考えも無かったので、私の悩みが大きくなった。多くの日々を悩みぬいた結果、私が一番得意とする分野からゆっくり始めることにした。私が得意とする分野はやはり菓子業であった。タイミングよく韓国の製菓産業は相変わらず、家内制手工業水準の小規模の企業が大部分であったため、大企業はほとんどいなかった」¹⁰⁹

¹⁰⁷ 同上、p. 211.

¹⁰⁸ 同上、pp. 206-211.

¹⁰⁹ 同上、p. 216

さて重光が菓子製造業に乗り出す際にはじめに取り組んだのがガムの包み紙であるアルミ箔の製造であった。単純に日本から完成品を持ち込むのではなく、韓国内での自前調達を決定している。

「私は製菓業を始める前に母国における最初の事業としてアルミニウム箔製造業を選んだ。日本ロッテで培ったノウハウを活用すると同時に長い付き合いで会った日本製箔、大日本印刷などの企業から技術を投入することができるという点も考慮した」¹¹⁰。

こうして1966年に「東邦アルミニウム工業株式会社」（現・ロッテアルミニウム）が設立され、韓国におけるロッテが始動することになった。

写真 10 東邦アルミニウムの製品



（出所）ロッテ歴史館

<https://www.lotte.co.kr/global/jp/about/history.do>

（閲覧日 2024 年 10 月 26 日）

鉄鋼、精油と事業進出を計画するも失敗に終わり、失意の中にあった重光を激励し、菓子製造業からの再起に事実上導いたのが劉彰順であった。劉彰順の存在については第6章で詳述するが、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」¹¹¹と述べたように、全幅の信頼を置いていた劉彰順の

¹¹⁰ 同上、p. 213.

¹¹¹ 「夢はペパーミントの香り 重光武雄（談）ビジネス戦記（6）」『朝日新聞』1988年7月10日。

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。

重光は韓国ロッテ設立のため、劉に事業打診をした当時のことを、次のように回顧している。

重光武雄「韓国へ投資してくださいとずっと前から勧誘されていましたが？精油・製鉄事業ができずしばらく気を落としていましたが、じっくり考え、私が一番得意とする業種から始めなさいという天のお告げだったようです。」

劉彰順「その通りです。製菓はとても重要な業種です。成長する子供たちの口に入る食べ物ほど大切なものはどこにもありませんからね。」

重光武雄「激励のお言葉、ありがとうございます。実は、お願いしたいことがありお伺い致しました。会社の経営をお願いできる方を探しているのですが、劉さんにおかれましては、代表理事（代表取締役のこと——引用者）をお引き受け頂けますでしょうか？失礼だと思いますが、どうかお願い致します。」

劉彰順「私がですか？」

重光武雄「信じられる方が劉さんしかいません。国という大きなものを切り盛りされた後に小さな企業を経営されるとなれば、もどかしくなることもあると思いますが」¹¹²

こういったやり取りの後、重光に対し劉彰順は代表取締役就任を受け入れている。重光はその際、持参した自らの実印を劉彰順に預け、「会社の全ての権利を行使する」ことを要請し受け入れられている。

こうして韓国における菓子製造業が始まることになる。1967 年 4 月、重光は遂に韓国ソウルにロッテ製菓(株)を設立する。それはかつての事業の失敗の再建であると同時に、重光自身の手による本格的な韓国事業の開始を意味した。上で見たように、当初重光は基幹産業進出への野心に燃えていた。しかし韓国政府の計画変更や公募落選などのために結局挫折に終わっていた。紆余曲折を経て、結局日本における事業同様、総合菓子メーカーからのスタートとなった。ロッテ製菓創業という歴史は、言うまでもなく重光と劉彰順の二人の力量の融合こそが可能にしたと言えよう。創業時の全面広告（図 12）に示された両者の挨拶を再現してみよう。

劉彰順会長

このたび私、辛格浩社長の懇請によりロッテ会長職を担当するようになりました。

辛社長とは私が韓銀東京支店長であった時より親交を結び、辛社長の経営理念と業績を今まで 20 年にわたり詳細に見てきた間柄です。彼の卓越した手腕と極めて堅実な経営は、日本の経済界においても高い評価を受けています。

¹¹² ロッテ持株（2021）、pp. 217-218.

20 余年前、赤手空拳で始め今日の大ロッテを建設し、年間売上高四百億円、日本の二大メーカーである森永、明治を凌駕した事実だけを見ても、辛社長の能力と功績を知ることができるでしょう。

私は要請を受け、ロッテの一翼を担当するようになったことを光栄に思います。辛社長と心を合わせて協力し、ロッテ躍進のためにさらに事業を発展させ、わが国社会と国家に大きく奉仕することを願うところです。(以下略)

図 12 ロッテ創業時の全面広告（一部）



(出所) 『東亜日報』1967 年 5 月 11 日)

辛格浩社長

(前略)

私は長い間日本で「ロッテ」の商標で製菓・不動産および商事会社を経営してきました。

新しく韓国ロッテの社長職を担当することになりましたが、祖国を長い間離れていた関係で不十分な点多々あることと思います。私は誠心誠意、持てる力を傾注いたします。

私の企業理念は、①品質本位、②薄利多売、③労使協調であり、企業を通し社会および国家に奉仕することです。幸いなことに私が尊敬する劉彰順氏を会長にお迎えしました。劉会長と心を合わせて日本にいる優秀な技術陣を総動員し、品質の良い製品をたくさん市場に供給してまい

ります。必ずや皆様の期待にこたえられるものと確信しております。(以下略)

韓国ロッテ製菓は、劉彰順と重光武雄（辛格浩）という、強力な二人が率いていく形で創業された。創業の1967年という年は、日本での創業20年を目前に、ハリスとの競争に勝利し、ガムのトップメーカーとなる一方、次のチョコレート事業に進出した3年後である。

重光の挨拶の中で企業理念の第一に「品質本位」とある。日本で培われた企業家としての理念がまさにそこに確認できる。日本における事業展開で常に重光が重視したのがまさに最高の品質を追求する姿勢であり、品質を重視する重光の理念には韓国においても全く変わるところはなかったと言えよう。

それは、日本人技術者をそのまま韓国へ派遣し技術指導に当たさせたことなど、日本での経営方法を基本的にはそのまま韓国においても実行したことから確認できる。マーケティング手法においても同様に、「1,000万円懸賞」がそのまま「1,000万ウォン懸賞」になったなど、日本での成功した経営手法が、時間差をもって韓国の地に移植されたのである。

1.3 石油化学事業への進出

重光がこだわった基幹作業進出は、菓子製造業に進出した後、1970年代後半になって麗川石油化学コンビナートの民営化作業を通じて実現する。いわゆる石油産業の民営化である。

1978年11月、このコンビナートの中の2社である湖南エチレンと湖南石油化学の払い下げが公募された際、重光は再びこれに応じている。そして2社に対しロッテは応札をしている。しかしここで両社の支配株主になっている国営韓国総合化学の社長・白承燁（ペク・スンヨプ）からクレームが出された。朝鮮戦争時の英雄として、軍人・朴正熙との深い縁を持つ元陸軍大将・白承燁が述べたのはまさに重光に対する複雑な反日感情の表れであった。白社長は重光を「帰化した日本人」と思っていたのか、入札書類を再戻しにしたという。

重光の言うように、国家の基幹作業を外国人の手に渡すことはできない、というナショナリズム的発想だったのかもしれない。重光の国籍がまさに入札資格問題となったのであった。

入札締め切り直前になって困り果てた重光は新宿区役所から住民登録書類を取り寄せたところ、次のように書いてあった。

本名：辛格浩

日本名：重光武雄

国籍：大韓民国

本籍：蔚州郡

こうして重光の国籍が韓国であることが証明されたものの、結局この入札に関してはロッテには1社のみ払い下げが決まったのである。実は2社ともロッテが提示した応札金額が最高額であったが、結局大統領府・青瓦台の呉源哲（オ・ウォンチョル）経済第2秘書官から「1社のみ払い下げを受けるように」との勧めがあったという。重光はこれを「勧めと言うよりも通告として感じた」と述べている。

念願の基幹産業進出であり、これが現在のロッテケミカルとなるが、重光にとって経済合理性では動かしがたい難しさを感じたことと想像される¹¹³。

第2節 政府の要請とホテル事業進出

韓国ロッテ製菓設立後、事業が軌道に乗り始めた1970年になると重光は再度、韓国政府から予想していなかった事業を提案される。それが現在のロッテホテルの原点となるホテル事業への進出要請であった。

1970年、当時韓国に滞在していた重光は朴正熙大統領からの連絡を受け、李厚洛（大統領秘書室長）とともに3人で会っている。そこで大統領から告げられたのは、韓国政府の観光公社が管理下に置いている当時赤字経営の「半島ホテル」をもとに、世界のどこに出しても恥ずかしくない観光ホテルを建設して経営してほしい、という要請であり、このことに関し韓国政府は最大限の支援をする、との趣旨であった¹¹⁴。当時の朴大統領との会話を重光は以下の様に述べている。

朴正熙「折り入ってお願いしたいことがあります。半島ホテル…ご存じですよね？」

重光武雄「はい？ええ、もちろんです。今もそこで宿泊する予定ですが…」

朴正熙「今、観光公社が引き受けて経営していますが、赤字のため頭を悩ませています。辛会長が半島ホテルを引き受けて下さい。」

重光武雄「……。」

朴正熙「建物がとても古くなったので、どうせなら最新式に新しく建てた方が良いでしょう。外国のお客さんたちが韓国に宿泊するのに新しく建てた朝鮮ホテルだけでは足りません。横にある国立図書館も洗い下げるので、図書館跡を含め世界のどこに出しても引けを取らない観光ホテルを建ててください。政府でできる支援は全てします。」

¹¹³ ロッテ持株（2021）、pp. 232-236.

¹¹⁴ 「夢はペパーミントの香り 重光武雄（談）ビジネス戦記（1）」『朝日新聞』1988年6月5日。

当惑する重光だったが、最高権力者が直接呼び、投資を提案したのに、拒否することは出来なかった。ホテル事業は重光にとって、全く考えてみ見たことのない事業であったからである。同席していた李厚洛の目くばせもあり、結局重光は大統領に対し「わかりました」と答えたのである。

しかし一旦引き受けたホテルという新規事業に対しては、結果として企業家・重光武雄の力量が最大限に発揮されることになる。

政府の支援などが約束されたこともあり、重光は最終的にホテル業進出を決める。3年後の1973年にはロッテホテル設立委員会が発足し、初代社長に重光が就任することとなった。次に優秀な人材を集め、ホテル建設を目的とした「秘園プロジェクトチーム」を発足させる。プロジェクトチームは徹底した研究の結果、50ページにも及ぶ報告書を作成した。骨子は以下の通りであった。

法人名：株式会社 秘園

位置：ソウル中区乙支路・小公洞（半島ホテル及び国立図書館など）

投資規模：4,800万ドル

建物規模：敷地 21,460 m²、地上 33 階、地下 3 階、客室 1,205 室

工事期間：32 ヶ月

ホテル事業に関しては、重光の企業家的特徴だけではなく、韓国政府の在日韓国人企業家に対する考えが反映されていた。ロッテホテル建設当時、ソウル特別市都市計画局長であった孫禎睦（ソン・ジョンモク）ソウル市立大学名誉教授が当時のことを以下の様に述べている。

当時韓国政府の要人たちの立場からは、彼（重光のこと——引用者）が日本で成した莫大な財産の一部分でも母国へ投資させ、母国に不動産という形で残そうとする考えがあった。私がソウル都市計画局長としていた1973年10月、当時の梁鐸植市長と共に首相室に呼ばれ、金鍾泌首相よりホテルロッテ建設へ全ての支援を惜しまないことを指示された。その時の金首相が強調した点が、まさにそのことであった。即ち辛格浩が日本で、さらに日本人として成した財産であることから『母国への財産搬入』という次元で扱うべきであり、決して一企業を支援するというのではない、ということであった。当時金首相の口調があまりにも強かったため、私はその後長い間、辛格浩が日本に帰化したと勘違いしていた。」¹¹⁵

1975年にロッテホテルは起工式を迎え、約9年もの歳月を経て1979年3月、ソウルの中心部にロッテホテルが開業している。この時に、秘園プロジェクトに書かれていた

¹¹⁵ 손정목 (2013)、p. 240

「ロッテホテル」という名称を、順番を入れ替えて「ホテルロッテにしましょう」¹¹⁶と、重光に直接伝えたのが、重光の右腕となった劉彰順であった。彼はホテル開業に際して、以下のコメントを残している。

「ホテル開館に参加した人々はみんな衝撃を受けたと言っていました。デザインだけでなく、客室までの動線やサービスなど、何一つ足りないものは無いとのことでした。外国の人々が韓国は後進国だと思っていたのに、ロッテホテルを見てそうではないと分かったと話しています。代表的な例が PATA 総会です。以前は絶対そのような国際的な行事を催すことは出来ませんでした。参加した外国人はみんな、ナンバーワン 코리아、ナンバーワンロッテホテルと言っています。またロッテホテルによって我が国の産業の各分野で肯定的な効果が生まれたことも忘れることは出来ません。建設、インテリア、建設資材、建設技術、ホテル・マネジメント、百貨店事業に至るまでロッテホテルによって急成長を遂げることが出来たのです。」¹¹⁷

重光武雄の韓国事業は、このように紆余曲折をしつつ始められた。事業は時によって重光が予想しなかった方向で行われたこともあった。しかし重要なことは、そのような状況の中にあっても、ロッテの経営を発展的に成功させ、「結果」を残しているという事実である。後に韓国財界 5 位となる財閥を築いた手腕の一端が確認できる。

ところでホテル事業進出に際しては、当初は既存の百貨店業界から大きな反対が上がったという。新たな競争相手が登場したことを超え、重光が在日韓国人企業家であったことから「ロッテ＝日本資本」といった反日的な視線も強かったという。しかし「百貨店」ではなく「ショッピングセンター」と称することで既存業界の反対をかわし、また何よりも朴正熙大統領のお墨付きの事業として扱われたことで重光のホテル事業は前進できたのである。

国内抵抗勢力の存在にもかかわらず、重光は事業的成功をもたらした。その間積極的に外部から一流の専門家を招聘し、また自ら徹底的に調べ上げた上で経営判断を下すなど、企業家として感情に流されず、冷静な計算に基づいて意思決定する側面を常に堅持していたのが重光であった。

¹¹⁶ 좌상봉 (2009) 『롯데호텔 개관 30 년 기념집』 (주)호텔롯데, p. 70

¹¹⁷ 同上, p. 79

第6章 重光武雄の理念④ 自らの限界克服 ―右腕・劉彰順の存在―

第1節 劉彰順の略歴

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）。

写真 11 劉彰順と重光武雄（1982年1月29日）



（出所：大韓民国公式電子政府 E 映像歴史館
<https://www.ehistory.go.kr/etc/sitemap>
（閲覧日 2024 年 10 月 26 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た後、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）を歴任している。

学生革命から軍事クーデターを経て第 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¹¹⁸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わずかに在任 2 か月で退任している¹¹⁹。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

¹²⁰。

表 9 劉彰順 略歴

年代	事 項
1918 年	平安南道安州で出生
1937 年	平壤高等商業高校卒業。朝鮮銀行入行。
1946 年	米国留学
1948 年	米国ヘイスティング大学経済学科入学
1950 年	重光と出会う
1951 年	韓国銀行東京支店長
1953 年	韓国銀行ニューヨーク事務所長
1957 年	韓国銀行 調査部長

¹¹⁸ 軍事クーデター後、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。

¹¹⁹ 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、名実ともに國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。

¹²⁰ 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國務総理（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。

1960 年	韓国銀行 副総裁 第 5 次日韓会談代表
1961 年	韓国銀行 総裁（～1962. 5）
1962 年	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	経済企画院長（63. 2～4） 朴正熙の軍政延長に反対し経済企画院長を辞任
1965 年	UN韓国協会会長
1967 年	韓国ロッテ製菓会長
1970 年代	ロッテ七星飲料代表理事
1980 年代	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 年	死去

（出所）各種資料にもとづき作成。

第2節 2つのエピソード

劉彰順は 1960 年代前半という激動の韓国政治の中で、金融人として、また経済テクノクラートとして国家経済の再建を目標に活動した人物であった。その人柄は「直言する『金融人』宰相」（朝鮮日報）と言われるように、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。そうした劉彰順の行動を伝える 2 つのエピソードを紹介したい。

第一は、韓国銀行総裁辞任（1962 年）にまつわる行動である。

軍事クーデター（1961 年）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¹²¹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、劉彰順は辞任している。

1962～63 年当時、株価の急騰・暴落によって経済は破局状況に陥ったが、この時証券取引所は事件の収拾として 200 億ファンの資金支援を財務部に要請し、韓国銀行総裁であった劉も一旦は「証券育成」の名分に従いこれに賛成したと言われていた。しかし、その後再び 300 億ファンの追加支援を政権上層部から指示されると、劉は「中央銀行はそのような資金をこれ以上支援することは出来ない」という理由により辞表を提出した

¹²¹ 「四大疑獄事件」については、さしあたり木宮正史（2012）、p. 55、および以下の解説などを参照（<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=578402&cid=46626&categoryId=46626>）
最終閲覧日 2022 年 11 月 7 日。

のである¹²²。

第二は、経済企画院長辞任（1963 年）に関してである。

国家再建最高会議は、1961 年 7 月、最高会議の管轄下に経済企画院を新設する（金裕澤院長就任）¹²³。かつての建設部（旧復興部）の総合計画局、物動計画局、内務部の統計局、財務部の予算局などを吸収して作られた。開発年代における長短期開発計画を樹立し、経済政策の総合調整を通して経済部署を統括し、各種の制度を開発指向的に改編する先導的な役割を担うことになった¹²⁴。

しかし現実に経済企画院が強力なリーダーシップを持つようになるのは 1963 年 12 月の政府組織法改正を待たなければならなかった。というのも、新設当初の経済企画院はトップが「院長」であったが、政府部内における「副総理」を兼任しているわけではなかった。院長が長官と改称され、副総理兼任となり、名実ともに國務総理に次ぐ内閣ナンバー 2 になるまで、経済企画院の実質的位置づけは不安定なままであった。その根本には内閣首班室と経済企画院間の主導権争いがあり、さらには同じ軍人ではあったが宋堯讃（ソン・ヨチャン）内閣首班と朴正熙議長との間の政治的立場の違いといった、微妙な関係が関係していたとも言われている¹²⁵。

いずれにせよ、軍事革命後、すべての権力を手中に入れた軍人勢力（革命主体）ではあったが、こと経済面に関して軍人たちは直接関与することは出来なかった。その意味で、劉彰順のような非軍人である経済テクノクラートの存在が重要視されたのは当然であった。しかし、いわば人事面では軍人たちのパワーゲームの影響から自由ではなかった。

劉彰順は 1963 年 1 月に第 5 代経済企画院長に就任した。しかし就任後たったの 2 か月で辞任してしまう。それは朴正熙議長による、当初の計画にはなかった軍政延長への抗議であった¹²⁶。

第3節 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、京畿道の田舎での塾居生活に入る。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った。同時に重光にとっても劉彰順の公職引退は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。

¹²² 『朝鮮日報』1982 年 1 月 5 日。

¹²³ 국가재건최고회의법, 제 1 장 집회와 기관, 제 5 조 (분과위원회), (1) 경제기획원소관에 속하는 사항, [국가재건최고회의법 \(law.go.kr\)](http://law.go.kr)。最終閲覧日 2022 年 10 月 25 日。

¹²⁴ 経済企画院 (1982)、p. 7。

¹²⁵ 金興起編 (1999)、pp. 94-98。

¹²⁶ 『朝鮮日報』1982 年 1 月 5 日。

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目撃している。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¹²⁷。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うパイプとなり、人脈も広がっていった」¹²⁸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轍浩が、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¹²⁹。

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

¹²⁷ 吳弼製菓二十年史編纂委員会（1987）p. 109.

¹²⁸ 『朝日新聞』, 1988. 8. 1

¹²⁹ 『毎日経済新聞』1970 年 1 月 15 日。

(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」¹³⁰ことは注目される¹³¹。

さらに創業翌年に入社した鄭普永(チョン・ボヨン)の教育も担っている。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点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」¹³²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。

上に見たように 1967 年 4 月、重光は遂に韓国ソウルにロッテ製菓(株)を設立する。それはかつての事業の失敗の再建であると同時に、重光自身の手による本格的な韓国事業の開始を意味した。当初重光は基幹産業進出への野心に燃えていた。しかし韓国政府の計画変更や公募落選などのために結局挫折に終わっていた。紆余曲折を経て、結局日本における事業同様、総合菓子メーカーからのスタートとなった。ロッテ製菓創業という歴史は、言うまでもなく重光と劉彰順の二人の力量の融合こそが可能にした。それは以下の三点から説明できる。

第一に、韓国経済再建への貢献における二人のスタイルである。重光は民間人であり、企業家であったのに対し、劉は公職に身を置く経済専門家であった。しかしともに 1960 年代の韓国が経済再建を進めていく必要性は両者ともに十分に認識されていた。経済的にも、また政治的にも非常に困難な時代にあった韓国において、劉は国家経済的視点から経済再建、経済発展を考え、重光は母国投資による産業報国という貢献を目指していた。立場は異なる二人であったが、その思いは同じ方向を向いていたと言える。

劉が外資導入を主張する中で在日僑胞からの投資を優先的に考えていたことはすでに言及した。まさに重光のような企業家による母国投資を強調していたのである。冷静で合理的な思考の中にも民族的な思いが込められていた。

¹³⁰ 『毎日経済新聞』1970 年 1 月 15 日。

¹³¹ 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。

¹³² 『朝日新聞』1988 年 7 月 10 日。

第二に、日韓国交正常化への向き合い方である。当時の両国では国交正常化に反対する動きが少なくなかった。特に韓国の場合、国交正常化を反対する勢力を戒厳令によって抑え込む中での条約調印がなされている。しかし劉彰順は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。

一方重光にとっての国交正常化は、安全な母国投資のための制度的基礎となるものであった。国交正常化以前、韓国政府からは在日韓国人企業家たちに母国投資を要請する動きがあり、徐甲虎などは真っ先に母国投資を実行している。しかし重光は国交正常化後にこだわった。むしろ国交正常化を成功させようとする環境づくりに取り組んでいる。韓国を単なる母国とのみ見るのではなく、投資対象としての市場として慎重、かつ冷静に見ていたのである。

第三に、この時代の韓国政治の不安定さとその影響である。企業家・重光にとって韓国投資にかける思いはしばしば期待外れの結果となり、挫折の経験となっている。最高権力者・朴正熙やその周辺を含む政治要素は、時にプラスになることもあり、またマイナスに作用することもあった。劉彰順にとっては、先にも述べたが、韓国銀行総裁や経済企画院長として活躍できた時期が極めて短かった。有能な経済専門家であったがゆえに次々と彼の担当は変遷した。しかし民間（ロッテ会長）に10年以上身を置いた事実と比べると大きく異なる¹³³。

第4節 外資導入に対する劉彰順の理念

韓国銀行総裁の地位にあった当時、劉彰順は『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款が不可欠であり、「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、

¹³³ 劉彰順は1981年に公職に復帰し、全斗煥政権の1982年に国務総理に就任している。しかしこの時は大型手形詐欺事件の影響のため、劉彰順自身5か月で退任を余儀なくされている。

(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¹³⁴。

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。

第5節 国交正常化に対する劉彰順の理念

韓国銀行副総裁の時、劉彰順は第5次日韓会談予備会談（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であろうか。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。

「今後の日韓関係はいかに展開されなければならないか」との主題から次の、5つの問いが提示された。

(イ) 今が日韓国交を早急に正常しなければならない段階を見るか。そうでなければ、財産請求権、在日僑胞北送、平和線問題等を解決した後にしなければならないと思うか。

(ロ) 日韓会談の開催場所をソウルにすることについてどう思うか。

(ハ) 日本の代表部の設置、日本商社の進出問題についてどう思うか。

(ニ) 経済協力に関する日本の申し出についてどう思うか。

(ホ) 平和線問題の合理、現実的解決方策についてどう思うか。

これらの質問に対し、劉彰順は、「対日感情とは別に、冷静に現実的な必要性を持たなければならない」と答えている。以下は劉による国交締結の必要性について具体的に答えている部分である。

(イ) 財産請求権や僑胞北送問題のような前提条件なしで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。

日韓会談では可能な限り早急に合意点を見つけ、国交を正常化しなければならない。一般国民の感情からみれば、日韓国交を急ぐのに異論があり、40年間の苦難を僅か15年間で忘れてしまうということは、われわれが人間である以上、不可能なことなのかもしれない。しかし、我々の日本に対する感情と、我々が日本と国境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されなければならない。

(ロ) 会談開催場所をソウルとすることは結果的に日本代表部の設置を受諾することになる。

¹³⁴ 劉彰順（1962）pp. 67-68.

それ故、この問題は日本代表部をわれわれが受け入れるかどうかに関する政治的な問題である。

(ハ) 代表部設置の可否は政治的に解決されなければならない問題である。日本商社の支社を受け入れるかどうかは、原則的には認めるが、交易の性質に応じて決めなければならない。もし、彼等が我が国に売ることばかり念頭に置くのであれば、商社の進出を拒否しなければならない。反対に日本商品を売る代わりに、韓国商品を買うという条件が先行するのであれば、日本商社を受け入れても構わない。

(ニ) 日本の技術援助や民間投資を受け入れる前に、帰国を希望する在日僑胞の財産さえ完全に搬出され、我が国に持ち帰ることができれば、それだけでもわれわれは十分にやっていけ、わざわざ日本の経済援助を受ける必要はなくなる。

(ホ) 平和線問題は漁業資源の保護と国土的に納得しうる線で話し合いを通じて協定によって解決されなければならない。これは技術的問題であり、我々が漁業技術面において日本と対等な位置まで向上した後であれば、両国の平和線内共同漁捕も考えられるが、現段階では不可能である。また魚族保護の面からみても日本統治時代には、わが近海に一定の漁捕禁止区域を設定したという事実があり、平和線は全く無用なものではない。(韓銀副総裁)¹³⁵

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。

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」¹³⁶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

¹³⁵ 日韓親和会(1960)「今後の日韓外交について(東亜日報翻訳)」『親和』(84). 11, pp. 29-32。

¹³⁶ 『東亜日報』1960年9月8日。

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。

以上、劉彰順と言う人物に焦点を当て考察してきた。韓国事業を開始する重光にとって国内には人脈がゼロであったということは自らの「限界」そのものに他ならなかった。そこに劉彰順との出会いが位置づけられる。日韓を行き来する経営スタイルをその後本格化する重光にとって、劉彰順はただ頼るだけの存在ではなく、韓国ロッテを創業し牽引する重要な人物であったと認識すべきであろう。

もちろん重光を支えた人材としては劉彰順以外にも多く存在する。しかし絶大なる信頼感を持ち、重光の右腕となり、また後の後継者たち、専門経営者だけでなく、重光の息子たちへの教育といった側面でも重要な枠割を果たす存在であった¹³⁷。

¹³⁷ 劉彰順の主張は最高経営者に求められる幅広い人間性、健全な企業人・企業の育成を強調するものであった。その一環として企業公開を強く主張し、実現させている（「나의 기업경영, 롯데제과 劉彰順회장 - 「봉사」를 책무로 느껴야」『朝鮮日報』1971年6月11日、および「招待席 롯데製菓會長 劉彰順씨」『毎日経済新聞』1973年12月3日）。

第7章 結論

第1節 本研究のまとめと研究の新規性

本国出身の在日韓国人企業家一世の場合、ほとんど例外なく錦衣還郷の意識にもとづく母国投資に踏み切った。それは本研究で扱った徐甲虎、李熙健、そして重光武雄もまたそうであった。

徐甲虎の場合、1950年代からさまざまな寄付や投資を行い、朴正熙政権からの要請を受けて当時最新鋭の紡績工場を建てるなど、母国への思い入れが極めて強い人物であった。日本で長者番付にランキングされるほどの財を成し、巨額を投じて大規模紡績工場を韓国に建て、機械や設備を搬入し運転資金までも日本から回していた。その姿は、日本事業以上に韓国事業へ相当深くコミットメントしていたと言える。そのため、潤成紡績の大火災事故の際には日本からの十分なサポートをする余力は残っていなかった。韓国事業への思い入れが強過ぎた分、修復不可能なレベルにまで資金をつぎ込んでしまっていたものと考えられる。母国に対する熱い思いにもとづいた事業立ち上げのダイナミックさこそ見事であったが、長期的視野から事業運営を行うマネジメント能力の点では問題があったと言わざるを得ない。

李熙健の場合は大阪・鶴橋商店街理事長を皮切りに信用組合などの組織化を進めるなど、同じ日本社会に暮らす在日同胞への思い入れが強かった。もちろん母国に進出はしているが、それはあくまでも母国投資を行う在日企業家たちのための情報拠点と金融拠点づくりを意味した。念願叶って新韓銀行を創設することが出来たが、新韓銀行の経営が評価されるに伴い預金残高が大規模化しすると株主構成に大きな変化が生まれてしまった。在日企業家たちの株主比率は当初100%であったが次第に低下し、皮肉なことに李熙健をはじめとする在日企業家たちの影響力もまた低下してしまう運命にあった。李熙健はバブル崩壊後、関西興銀問題で破綻処理がなされると自らも逮捕・起訴され、有罪判決という厳しい運命を受け入れざるを得なかった。バブル崩壊時に経営状態が悪化した信組を吸収・合併することで、不良債権の規模もまた拡大してしまったが、こうした状況に至ったこと自体、李熙健の経営判断に問題があったと言わざるを得ない。

彼ら二人に比べて重光武雄の場合、その結果が示す通り、マネジメント能力の点では極めて優れていた。重光には、万が一韓国事業で失敗があっても日本事業にはマイナスを及ぼさないようにするというルールがあった。無節操に日本の資金を韓国事業につぎ込むことはなかった。何よりも思い入れで動くことはほとんどなく、韓国に対してもあくまでも利益を生み出すことが可能かどうかを冷静に計算して臨む姿勢、すなわち市場としてみるクールな側面を堅持していた。利益を度外視する行動などは、重光にとって

おそらくあり得ないことだった。それはチューインガムという商品が、日本人・韓国人を区別するものではなく、あくまで一つの市場に向けて投入される商品であったからではないだろうか。企業家・重光武雄の理念は常に品質を第一にし、斬新なアイデアを追求し続けるスタンスから逸脱することはなかったことは、まさに重光らしい点であった。

徐甲虎、李熙健、重光武雄の三人は、同時代に生きた在日韓国人企業家一世という立場ということもあり、親しい間柄にあったと言う。姻戚関係となり、子息の結婚式に出席する間柄であった。彼らはともに母国韓国へ多大な貢献を行ったが、しかし企業家としての目標とする方向性が異なっていたと考えられる。

本研究では、重光の右腕となった劉彰順についても考察した。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んで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。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ことは先に指摘した通りである。

1960～70年代に行われた重光の韓国事業進出は、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)創業期をともに牽引した劉彰順の存在意義に、改めて注目したい。

日韓の国力にまだ差があった時代、日本での成功要素を韓国に移植する「日韓時間差経営」は有効であり得た。それは同時に、韓国の開発年代と言われる1960～70年代という環境に適合的であったと言える。しかし当時は、現在以上にはるかに厳しい反日感情が存在していた。在日韓国人企業家に向けられる複雑な感情は、時に重光の韓国投資にブレーキをかける方向に作用することもあった。しかし、冷静なビジネス思考はそう

した環境を克服し、菓子という商品の特性上、薄利多売を常に心がける一方で品質優先を貫く姿勢となって常に市場に向き合えたのではないだろうか。

以上、本研究においては、従来重光武雄（辛格浩）に対して正面から語られてこなかった日韓両国における事業活動とそれを推進した彼の理念、そしてそれを現実に支えたさまざまな要素を考察してきた。

重光の死を報道した当時の日韓の新聞を見てみると、報道のされ方には違いが見られる。日本では「重光武雄」として、ガムから始まる総合菓子メーカーを築き上げ、韓国でも事業に成功した企業家であった反面、経営を巡る息子同士の後継争いが目立っていることが伝えられている¹³⁸。他方韓国では「辛格浩」として数々の業績を称え、巨大財閥への発展過程を紹介する一方、財閥特有とも言える一族間の経営権紛争や政治スキャンダルとの関連なども大きく伝えられた。また財閥創業者世代の最後の人物であったことも強調された¹³⁹。

しかし重光への学術的アプローチは未だ始まったばかりであり、限定的、断片的な蓄積にとどまっている。本研究はこういった現状の克服を狙いとしたものであり、未開拓であった日韓両国における重光武雄研究を一步進める契機になったものと思う。

第2節 本研究の限界と今後の課題

本研究において扱った時期は、重光武雄（辛格浩）の全生涯ではない。1960～70年代というロッテの創業・成長期に限定した議論である。日本では総合菓子メーカーとして同業者と熾烈な競争を展開し、同時に韓国では巨大財閥ロッテを築き上げていくプロセスについては、本研究ではほとんど手を付けることが出来なかった。創業者・重光武雄（辛格浩）が個人の力、強烈なリーダーシップを発揮してしていた時代からいかにして後継者体制が構築されたのか、個人から組織への転換がどのように実現できたのか、ロッテの持続的発展の様子を整理しなければならない。さらに言えば、創業者の時代から終わって二世代目・辛東彬（次男、重光昭夫）の時代が定着し、三世代目（長男、辛裕烈 [シン・ユヨル]、日本名・重光聡）が次期後継者になるものと展望されている状況についても、引き続き分析していかなければならない。

このように、本研究では 1980 年代以降のロッテ発展の質的側面についてはほとんど言及出来ていない。重光武雄を語るためには、考察の時期を広げるとともに、より一層

¹³⁸ 「ロッテ創業、一代で 10 兆円財閥 重光武雄氏死去」「ロッテグループ創業者の重光武雄氏が死去 球団創設」（『日本経済新聞』2020 年 1 月 19 日）など。

¹³⁹ 2020 年 1 月 19 日の報道を見る限り、「검에서 월드타워까지...식품·유통 '거인'신격호」（ガムからワールドタワーまで、食品・流通の『巨人』辛格浩）、「롯데 창업주 신격호 명예회장 별세...대기업 '창업 1 세대' 막내러」（ロッテ創業主 辛格浩名誉会長 死去、大企業『創業一世代』幕を閉じる）、「신격호의 롯데, '자수성가 사업가'vs'황제 경영' 엇갈린 평가（辛格浩のロッテ、『自主成家事業家』対『皇帝経営』、異なる評価）」（『연합뉴스』）といった見出しが目につく。

深い分析が必要になる。今後の課題としたい。

また今回ほとんど扱うことの出来なかったのが、他の在日韓国人企業家一世たちについての研究である。重光ほどではないにしても、確かに歴史の一定の時期に活躍した企業家たちが存在し、特に母国経済・社会に大きな影響を与え貢献した事実が多数確認された。このような在日韓国人企業たちについて、改めて資料発掘から研究していきたい。

参考文献

日本語文献

<ロッテ関連>

- ・只野研究所（1965）『ロッテの歩み』只野研究所。
- ・ロッテ（1978）『ロッテのあゆみ 30 年』(株)ロッテ。
- ・ロッテ（1988）『ロッテのあゆみ 40 年 ―そして、未来へ―』(株)ロッテ。
- ・ロッテ（1998）『ロッテのあゆみ 50 年 ―21 世紀へ―』(株)ロッテ。
- ・ロッテ（2018）『LOTTE BRAND History 「お口の恋人」 70 年の歩み』(株)ロッテホールディングス。
- ・ロッテ商事株式会社（1989）『重光社長語録』ロッテ商事株式会社 菓子事業部
- ・ロッテ社内報『ロッテ』（1962～）(株)ロッテ。

<書籍>

- ・李洙任編（2012）『在日コリアンの経済活動 ―移住労働者, 起業家の過去・現在・未来』不二出版。
- ・鐘紡株式会社社史編纂室（1988）『鐘紡百年史』鐘紡。
- ・韓日問題研究所（1987）『在日韓国人三六八人集 在日同胞現代小史』韓国問題研究所。
- ・権逸（1987）『権逸 回顧録』権逸回顧録刊行委員会。
- ・J. A. シュンペーター（1980）『経済発展の理論』岩波文庫
- ・城内康伸（2011）『猛牛(ファンソ)と呼ばれた男―「東声会」町井久之の戦後史』新潮文庫。
- ・在日韓国人商工会連合会（1992）『韓商連 30 年史』（株）サンコープランニング。
- ・鈴木龍二（1983）『続 鈴木龍二回顧録』、ベースボール・マガジン社。
- ・佐藤栄作（1998）『佐藤栄作日記 第3巻』朝日新聞社。
- ・河明生（1997）『韓人日本移民社会経済史（戦前篇）』、明石書店。
- ・河明生（2003）『マイノリティの起業家精神 ―在日韓人事例研究―』I T A。
- ・朴一（2017）『在日マネー戦争』講談社+α文庫。
- ・東亜興信所出版部（1965）『全国高額所得調 昭和 40 年版』東亜興信所。
- ・西崎伸彦（2023）『海峡を越えた怪物 ―ロッテ創業者・重光武雄の日韓戦後秘史―』小学館。
- ・日韓経済協会（1991）『日韓経済協会 30 年史 ―戦後日韓経済交流の軌跡―』日韓経済協会。
- ・日韓経済協会（2010）『日韓経済協会 50 年史 ―日韓経済交流発展の歩み―』日韓経済協会。

- ・永野慎一郎編（2010）『韓国の経済発展と在日韓国企業人の役割』岩波書店。
- ・松崎隆司（2020）『ロッテを作った男 重光武雄論』ダイヤモンド社。
- ・松崎隆司（2022）『経営者交代 ―ロッテ創業者はなぜ失敗したのか【続】 重光武雄論』ダイヤモンド社。
- ・万年社編（1960）『広告年鑑 1960 年』株式会社 万年社。
- ・柳町功（2021）『ロッテ創業者 重光武雄の経営 ―国境を越えたイノベーター―』日本経済新聞出版。

＜論文＞

- ・林永彦（2007）「在日コリアン企業家の経営活動とネットワーク展望」『大原社会問題研究所雑誌』588 号、法政大学大原社会問題研究所、pp. 44-60。
- ・遠藤敏幸（2022）「書評 柳町功著『ロッテ創業者 重光武雄の経営 国境を越えたイノベーター』」『アジア研究』68 巻 1 号、アジア政経学会、pp. 54-57
- ・河明生（1995）「日本におけるマイノリティの起業者活動」『経営史学』（経営史学会）30 巻 4 号、pp. 59-78。
- ・金眞那（2014）「在日コリアン企業家活動分析のためのフレームワーク構築」『広島国際研究』20 号、広島市立大学国際学部、pp. 33-43。
- ・高東元（2014）『『在日商工人エピソード 100』パート 6 焼跡・闇市からの飛翔 李熙健と徐甲虎』、一般社団法人 在日韓国商工会議所 兵庫。
- ・池東旭（2005）「在日同胞の本国投資の歴史と展望」（在日韓国人本国投資協会（2005）『在日韓国人本国投資協会 30 年史』社団法人 在日韓国人本国投資協会）、pp. 190-212.
- ・農林省農政局 編（1952）『食糧増産計画とその達成のための施策』農政局
- ・盧聖鎬（1996）「グループ研究② ロッテグループ」『日韓経済協会協会報』298 号、7 月、pp. 70-74。
- ・朴一（2010）「もう一つの国際経済学 移民企業家と本国経済 ―在日コリアンによる初期本国投資の事例研究―」『経済学雑誌』111 巻 1 号、大阪市立大学経済学会、pp. 45-51。
- ・朴一（2015）「在日コリアンの日韓での経済活動とその役割」『日韓関係史 1965-2015』Ⅱ経済、東京大学出版会、pp. 411-435。
- ・梁京姫（2009）「在日韓国人企業家が韓国の金融業界に及ぼした影響 ―新韓銀行を中心に―」『現代韓国朝鮮研究』9 号、11 月、現代韓国朝鮮学会、pp. 16-30。
- ・柳町聡（2023）「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―」『韓国経済研究』20 巻、3 月、九州大学韓国経済研究会、pp. 37-48。
- ・柳町聡（2023）「在日韓国人企業家の母国進出 ―阪本栄一と重光武雄の事例を中心に―」『차세대인문사회연구[次世代人文社会研究]』

- (동서대학교일본연구센터[東西大学校日本研究センター]) 第 19 号、pp. 1-18。
- ・柳町聡 (2024) 「在日韓国人企業家の企業動機と行動様式 —重光武雄を中心に—」『アジア経営研究』第 30-1 号、アジア経営学会、pp. 183-194。

＜雑誌・新聞記事＞

- ・浅島亮子 (2004) 「特集 知られざる巨大財閥ロッテの全貌」『週刊ダイヤモンド』、9 月 11 日号、pp. 110-123。
- ・「関西興銀・東京商銀破たん、受け皿銀行設立へ「商銀」一体化カギ —健全化へ一歩」『日経金融新聞』2000 年 12 月 19 日。
- ・「韓信協、在日韓国人系信組、横浜商銀中心に統合——破たん信組受け皿に」『日本経済新聞』2000 年 12 月 20 日。
- ・「[広告] 大量に求む ヒマシ油・ステアリン酸／ひかり特殊化学研究所」『読売新聞』1946 年 11 月 8 日。
- ・「広告 ロングサイズ ハリスガム カネボウハリス」『読売新聞』1971 年 6 月 5 日。
- ・高分子化学刊行会編 (1954) 『樹脂加工』3(1) (23)、高分子化学刊行会、1 月、国立国会図書館デジタルコレクション <https://dl.ndl.go.jp/pid/2285918> 高分子化学刊行会。
- ・『「在日韓国人の金融ゴッドファーザー」李熙健氏日本で逮捕』『中央日報』日本語版、2002 年 1 月 25 日。
- ・沢開進「ときの人 プロ野球に乗出した (ロッテ社長) 重光武雄」『毎日新聞』1969 年 1 月 26 日。
- ・「<大使館>徐甲虎氏の胸像建立…敷地寄贈の功績称え」『民団新聞』2016 年 1 月 27 日。
https://www.mindan.org/news/mindan_news_view.php?cate=0&page=1&number=21445&keyfield=title&keyfield1=body&key=%E5%BE%90%E7%94%B2%E8%99%8E
- ・「大使公邸『東鳴斎』と命名」『民団新聞』2024 年 7 月 24 日。
https://www.mindan.org/news_view.php?page=5&number=3389&keyfield=&keyfield1=&key=
- ・「在日の祖国貢献に金字塔 新韓の設立、躍進率いた故李熙健氏」『民団新聞』2011 年 4 月 27 日。
https://www.mindan.org/news/mindan_news_view.php?cate=0&page=1&number=14355&keyfield=title&keyfield1=body&key=%E6%9D%8E%E7%86%99%E5%81%A5

- ・「駐日韓国大使館が 11 月 1 日を『徐甲虎の日』に制定」

『民団新聞』2024 年 11 月 25 日。

https://www.mindan.org/news_view.php?page=1&number=3499&keyfield=&keyfield1=&key=

- ・出版編集部ロッテ取材チーム（2020）「仕事仲間の裏切りに激怒、『あいつらを半年以内につぶしてやる！』日韓を股に掛けて巨大財閥を築いた男の軌跡（2）」

『ダイヤモンドオンライン』12 月 9 日。

- ・日韓親和会（1957）「日韓親和会 懇談会を開催 談笑の中に建設的な意見も続出」

『親和』第 49 号、11 月、p. 20。

- ・日韓親和会（1960）「今後の日韓外交について（東亜日報翻訳）」

『親和』第 84 巻第 11 号、10 月、pp. 29-32。

- ・日韓親和会（1962）「日韓親和会記念パーティ」

『親和』第 101 号、4 月、p. 34-36。

- ・「日韓親和会など決議・日韓会談」

『読売新聞』1961 年 11 月 11 日。

- ・農林省農政局 編（1952）『食糧増産計画とその達成のための施策』農政局、pp. 1-2、農林水産省・電子化図書一覧公開システム

https://www.library-archive.maff.go.jp/index/500273875_0001?p=3

閲覧日 2024. 10. 31

- ・藤田健志「重光武雄さん死去 ー重光武雄さん死去 ロッテオーナー半世紀 経営健全化に尽力」

『毎日新聞』2020 年 1 月 20 日。

- ・ラバーダイジェスト社（1959）『ラバーダイジェスト：rubber and plastics』ラバーダイジェスト社、11(4)。

- ・「ロッテグループ創業者の重光武雄氏が死去 球団創設」

『日本経済新聞』2020 年 1 月 19 日。

- ・「ロッテ創業、一代で 10 兆円財閥 重光武雄氏死去」

『日本経済新聞』2020 年 1 月 19 日。

- ・「夢はペパーミントの香り 重光武雄（談）ビジネス戦記（1-7）」

『朝日新聞』1988 年 6 月 5 日-7 月 17 日。

<WEBページ>

- ・在日韓人歴史館 <http://www.j-koreans.org/intro/intro.html>

韓国語文献

<롯데関連>

- 롯데製菓株式會社(1987) 『롯데製菓二十年史』 롯데製菓株式會社.
【롯데製菓株式会社 (1987) 『롯데製菓二十年史』 롯데製菓株式会社】
- 롯데(2017) 『롯데 50 년사』 롯데.
【롯데 (2017) 『롯데 50 年史』 롯데】
- 롯데인재개발원(2020) 『자네 거기 가봤나?』 롯데인재개발원.
【롯데人材開発院 (2020) 『君、そこに行ったことはあるのか?』 롯데人材開発院】
- 롯데지주(2021) 『롯데그룹 창업주 신격호회고록 열정은 잠들지 않는다』 나남
【롯데持株 (2021) 『롯데グループ創業主 辛格浩回顧録 情熱は眠らない』 ナナム】
- 좌상봉(2009) , From First to Best, History of Lotte Hotel 글로벌 호텔을 향한 73 년의 이야기 (롯데호텔 개관 30 년 기념집). (주)호텔롯데.
【ジャ・サンボン (2009) 『グローバルホテルに向かった 73 年の話 (롯데ホテル開館 30 年記念集)』 (株) ホテル롯데】
- 롯데歷史館
<https://www.lotte.co.kr/global/jp/about/history.do>

<外交文書>

- 「제 1 차 정치회담, 제 1 차 정치회담 이후의 교섭, 롯데껌 회사 사장 신격호의 이세키 면담 메모」, 1962.6.6, 문서번호 JW-0668.
【第 1 次政治会談、第 1 次政治会談以降の交渉、롯데가ム会社社長辛格浩と伊関面談メモ、1962.6.6、文書番号 JW-0668】
- 「제 2 차 정치회담 예비절충 본회의, 1-3 차, 1962.8.21.-29, 배 대사와 일한친화회 간부와의 면담내용 보고」, 1962.8.13, 한일대(정)제 318 호.
【第 2 次政治会談 予備折衷本会議、1-3 次、1962.8.21.-29、裴大使と日韓親会幹部との面談内容報告、한일대(정)第 318 号】
- 「제 2 차 정치회담 예비절충 본회의, 22-32 차, 일본요인과의 면담 보고」 문서번호 JW-02095.
【「第 2 次政治会談 予備折衷本会議、22-32 次、日本要人との面談報告」文書番号 JW-02095】

- ・「최고회의의장 방일에 관한 종합보고」한일대(정)제 519 호, 1961 년 11 월 14 일.
【「最高會議議長訪日に関する綜合報告」한일대(정)
第 519 号、1961 年 11 月 14 日】

<書籍>

- ・經濟企画院 (1982) 『開發年代의 經濟政策－經濟企画院 20 年史－』 經濟企画院.
- ・金興起編 (1999) 『秘史 經濟企画院 33 年 榮辱의 韓國經濟』 每日經濟新聞社.
- ・裴義煥 (1991) 『보릿고개는 넘었지만 : 裴義煥回顧錄』 코리아헤럴드.
【裴義煥 (1991) 『麦峠は越えたけれども : 裴義煥回顧錄』 코리아헤럴드】
- ・손정목 (2016) 『서울 도시계획 이야기 2』 한울.
【ソン・ジョンモク (2016) 『ソウル都市計画物語 2』 한울】
- ・임영언 (2015) 『재일코리안 기업의 형성과 기업가정신』 북코리아.
【임영언 (2015) 『在日コリアン企業家の形成と企業家精神』 북코리아】
- ・임영언 (2021) 『재일코리안 기업의 성장과 모국 기여활동』 선인.
【임영언 (2021) 『在日コリアン企業家の成長と母国寄与活動』 선인】
- ・정순태 (1998) 『신격호의 비밀』 지구촌.
【정순태 (1998) 『辛格浩의 비밀』 지구촌】
- ・정순태 (2015) 『巨人的 황혼』 조갑제닷컴
【정순태 (2015) 『巨人의 黃昏』 조갑제닷컴】
- ・在日韓國人本國投資協會 (2005) 『在日韓國人本國投資協會 30 年史』 社團法人 在日韓國人本國投資協會.
- ・在日韓國人本國投資協會 (2024) 『在日韓國人本國投資協會 50 年史』 社團法人 在日韓國人本國投資協會.

- 최동전 (1984) 『財閥 25 時 제 1 권 急成長의 드라마를 연출한 主役들』 東光出
【チェ・ドンジョン (1984) 『財閥 25 時 第 1 卷 急成長のドラマを演出する主役
たち』 東光出版社】

<論文>

- 김태영, 박재수 (2006) 「재일한국인 기업가의 상황구조에 관한 연구」 『일본문화학보』 30 권 1 호, 한국일본문화학회, pp. 353-371.
【キム・テヨン, 박・ジェス (2006) 「在日韓国人企業家の状況構造に関する研究」 『日本文化学報』 30 卷 1 号, 韓国日本文化学会, pp. 353-371】
- 李光奎 (2005) 「在日同胞와 韓국의 發展」
(在日韓国人本国投資協會 (2005) 『在日韓国人本国投資協會 30 年史』 社團法人
在日韓国人本国投資協會) pp. 164-176.
【在日同胞と韓國の發展】
- 李求弘 (2005) 「在日同胞社会의 어제와 오늘」
(在日韓国人本国投資協會 (2005) 『在日韓国人本国投資協會 30 年史』 社團法人
在日韓国人本国投資協會) pp. 177-189.
【在日同胞社会の昨日と今日】
- 김백영 (2019), 「1960 년대 재일상공인의 모국투자와 공업단지 형성 -구로, 마산, 구미의 사례 비교-」, 『공간과 사회』 29 권 2 호, pp. 283-314.
【キム・ベクヨン, 「1960 年代在日商工人の母国投資と工業団地形成 -九老、馬山、龜尾の事例比較-」, 『空間と社会』, 29 卷 2 号】
- 김인덕 (2015), 「재일동포기업의 국내투자양상에 관한 고찰 -1960 년대초기 투자유치제도와 기업사례를 중심으로-」, 『글로벌 연구』, 1, pp. 7-35
【キム・인도크, 在日同胞企業の国内投資様相に関する考察 -1960 年代初期
投資誘致制度と企業事例を中心に-, 『グローバル研究』, 1 号】
- 임영언·박석강·김일태 (2021), 「재일동포기업 롯데의 글로벌 경영전략과 기업가정신」 『韓日經商論集』 92, pp. 33-42.
【イム・ヨンオン他 「在日同胞企業ロッテのグローバル経営戦略と企業家精神」
『韓日經商論集』 92 号】

<雜誌・新聞記事>

- 「꿈에서 월드타워까지...식품·유통 '거인' 신격호」

『연합뉴스』 2020 년 1 월 19 일.

【ガムからワールドタワーまで、食品・流通の『巨人』辛格浩】

• 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」

『최고회의보』 통권 5 호, pp. 120-122.

【金周仁 (1962) 「五ヵ年計画の問題点と海外僑胞の国内投資問題」『最高會議報』通卷 5 号, pp. 120-122】

• 「經濟人協會에 僑胞첫 加入」

『東亞日報』 1962 년 7 월 11 일

【「經濟人協會に僑胞 初加入」『東亞日報』 1962 年 7 月 11 日】

• 「僑胞· 三菱제휴」

『경향신문』 1967 년 7 월 26 일

【「僑胞· 三菱提携」『京郷新聞』 1967 年 7 月 26 日】

• 「나의 기업경영, 롯데제과 劉彰順회장 - 「봉사」를 책무로 느껴야」

『朝鮮日報』 1971 년 6 월 11 일.

【「私の企業経営、ロッテ製菓 劉彰順会長 - 『奉仕』を責務として感じなければ」『朝鮮日報』 1971 年 6 月 11 日.】

• 「南財務언명『徐甲虎씨에 金融支援 어렵다』」

『東亞日報』 1974 년 7 월 11 일.

【「南財務言明『徐甲虎氏に金融支援は困難』」『東亞日報』 1974 年 7 月 11 日】

• 「롯데辛社長구속」

『매일경제신문』 1966 년 12 월 17 일.

【「ロッテ辛社長拘束」『毎日經濟新聞』 1966 年 12 月 17 日】

• 「롯데 창업주 신격호 명예회장 별세…대기업 “창업 1 세대” 막내려」

『연합뉴스』 2020 년 1 월 19 일.

【ロッテ創業主 辛格浩名誉会長死去、大企業『創業一世代』幕を閉じる】

• 「模範業體 55 個所 등」

『매일경제신문』 1966 년 12 월 13 일.

【「模範業体 55 か所など」『毎日經濟新聞』 1966 年 12 月 13 日】

• 劉彰順 (1962) 「經濟開發五個年計劃과 外資導入」

『最高會議報』 4, 国家再建最高會議, pp. 66-68.

【劉彰順 (1962) 「經濟開發 5ヵ年計画と外資導入」『最高會議報』 4, 国家再建最高會議, pp. 66-68.】

• 「두 아들 화해 못보고 떠난 신격호…별세 직전까지 마음고생」

- 『연합뉴스』 2020 년 1 월 19 일.
 【「二人の子供たちの和解を見れぬまま世を去った辛格浩…死去直前まで気苦労」
 『聯合ニュース』 2020 年 1 月 19 日】
- 「在日僑胞들은 國內投資마란다」
 『동아일보』 1960 년 12 월 11 일.
 【「在日僑胞たちは 國內投資を期待する」 『東亜日報』 1960 年 12 月 11 日】
 - 「財産搬入에 관한 疑惑을 풀라」
 『동아일보』 1964 년 1 월 25 일
 【「財産搬入に関する疑惑を晴らす」 『東亜日報』 1964 年 1 月 25 日】
 - 「直言하는 “金融人” 宰相」
 『조선일보』 1982 년 1 월 5 일.
 【「直言する “金融人” 宰相」 『朝鮮日報』 1982 年 1 月 5 日】
 - 「[삶과 추억] 유창순 전 국무총리 별세」
 『중앙일보』 2010 년 6 월 4 일.
 【「[人生と追憶] 劉彰順 前國務總理 死去」 『中央日報』 2010 年 6 月 4 日】
 - 「신격호의 롯데, '자수성가 사업가' vs '황제 경영' 엇갈린 평가」
 『연합뉴스』 2020 년 1 월 19 일.
 【辛格浩のロッテ、『自主成家事業家』対『皇帝経営』、異なる評価『連合ニ
 ュース』 2020 年 1 月 19 日】
 - 「“이 회장님! 잘 해 보십시오!” 활짝 웃은 전두환 대통령
 한마디에…」 『동아일보』 2022 년 9 월 11 일.
 【『『李會長！しっかりやってみてください！』満面の笑みを浮かべた全斗煥大統
 領の一言に…」 『東亜日報』 2022 年 9 月 11 日】
 - 趙甲濟(2001) 「신주쿠에서 만난 롯데 辛格浩회장, 마지막 인터뷰」
 『월간조선』 1 월호, pp. 71-85.
 【趙甲濟(2001) 「新宿で会ったロッテ辛格浩会長、最後のインタビュー」 『月刊朝
 鮮』 1 月号、pp. 71-85】
 - 「招待席 롯데製菓會長 劉彰順씨」
 『毎日經濟新聞』 1973 년 12 월 3 일.
 【「招待席 ロッテ製菓会長 劉彰順氏」 『毎日經濟新聞』 1973 年 12 月 3 日】
 - 「한일관계」 『월간조선자료』 제 4 권 제 8 호, 1964 년 8 월.
 【「韓日關係」 『月刊朝鮮資料』 第 4 卷第 8 号, 1964 年 8 月】
 - 「韓日外交는 어떻게 할 것인가 各界見解(상)」

『동아일보』 1960 년 9 월 8 일.

【韓日外交はどうすべきか 各界見解（上）『東亜日報』 1960 年 9 月 8 日】

- ・ 「韓日外交는 어떻게 할 것인가 各界見解(하)」

『동아일보』 1960 년 9 월 9 일.

【韓日外交はどうすべきか各界見解（下）『東亜日報』 1960 年 9 月 9 日】

- ・ 「韓日서 사업 --- 세계적 巨富 辛格浩롯데그룹회장 일요対談」

『朝鮮日報』 1993 年 5 月 16 日。

【韓日で事業 ---世界的巨富 辛格浩ロッテグループ会長 日曜対談】

<WEB 페이지>

- ・ 대한민국 공식 전자정부 e 영상역사관.

<https://www.ehistory.go.kr/>

【大韓民国公式電子政府 e 映像歴史館】

- ・ 재외동포청 재외동포 현황.

<https://oka.go.kr/web/main.do?editorType=synapeditor&screenTp=USER#mGnb-anchor1>

【在外同胞庁 在外同胞の現状】

- ・ 재일한일기업 형성사, 한국사 총설 DB, 국사편찬위원회.

https://db.history.go.kr/diachronic/level.do?levelId=oksr_010_0040_0040_0020

【在日韓人企業形成史、韓国史 総説 DB、国史編纂委員会】

英語文献

<外交文書>

- ・ American Embassy in Seoul (1966) , Political affairs and relations: general reports and statistics, pp.28-29.

付録 日本・韓国ロッテ関連年表

	日本ロッテ／重光武雄	韓国ロッテ／辛格浩
1921 年		朝鮮・慶尚南道蔚州郡で出生。
1939 年		蔚山農学校卒業後、道立種畜場技師へ。 盧舜和と結婚（1951 年死別）。
1941 年	日本留学（早稲田専門学校）。	
1942 年		長女・辛英子、出生。
1944 年	日本人事業家の勧誘で旋盤油製造業開始。	
1945 年	第 2 次大戦終了、日本敗戦。朝鮮、日本の植民地支配から解放。	
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）。商標「ロッテ」。	
1947 年	化粧品市場の収益性の悪化から事業変更。チューイングガム（風船ガム）の製造販売。	
1948 年	㈱ロッテ設立（資本金 100 万円、社員 10 人）。ガムの大量生産開始。	
1950 年	劉彰順（韓国銀行東京支店長）と出会う。 新宿新工場完成、移転。	
1952 年	宣伝カーによる販路拡大。	
1953 年	天然チクル輸入促進運動。「ミスロッテ」。	
1954 年	天然チクル製板ガム「スペアミントガム」を商品化。量販体制確立。 斬新な広告戦略。 長男・重光宏之（辛東主）、出生。	
1955 年	天然チクル製板ガムの品質 P R のための「ロッテ会」結成。 次男・重光昭夫（辛東彬）、出生。	
1956 年	南極学術探検隊にガム納入。	
1957 年	「グリーンガム」発売。	
1958 年	ロッテのテレビ看板番組「ロッテ歌のアルバム」放送開始。 天然チクルの国内輸入許可。	重光、150 万円を準備し韓国ロッテ㈱を設立（社長はすぐ下の弟・辛轍浩、取締役には三番目の弟・辛春浩）。重光は間接的関与にとどまる（第 1 次韓国投資）。
1959 年	ロッテ商事設立（販売）。	
1960 年	「クールミントガム」発売。 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。	
1961 年	「ロッテガムを買って、特賞 1,000 万円を当てよう」天然チクルセールを実施。 160 万通の応募総数で懸賞自体が話題となり、売り上げも大幅に伸ばす。	朴正熙議長の日韓政府・自民党幹部訪問（11 月）の際、重光は在日韓国人有力者

		として同席。この頃から重光は日韓両国のパイプ役を担う。日韓政財界人で構成される各種の団体に役員として参加。
1962年	社内報『ロッテ』創刊。 天然チクル精製工場完成（戸田）。 在日韓国人商工会連合会顧問。 重光、軍事政権の招聘により祖国訪問。 朴正熙議長との面会。 第1次経済開発5ヵ年計画（～1966年）	
1964年	チョコレート事業へ進出。浦和チョコレート工場完成。 ガーナミルクチョコレート発売。 ハリスとの競争に勝利、日本チューインガム協会会長就任。	張基榮・経済企画院長官はじめ政府側と接触し、精油・製鉄などの重化学工業での事業進出を模索するが、政府方針と折り合わず、ともに進出断念。 輸出産業工業団地開発助成法制定。韓国輸出産業公団設立。
1965年	日韓国交正常化（日韓基本条約締結）	
	『ロッテのあゆみ』。	ロッテ工業㈱設立。弟・辛春浩主導でラーメン事業本格化。
1966年	在日韓国人の法的地位協定発効。 米ガムメーカー・リグレー社の日本上陸の動きが高まる。関税引き上げなどを政府・有力政治家へ働きかける。	外資導入法統合・整備。 （外国居住韓国人の韓国投資に関し、外国人投資と同様に扱うなどの制限緩和） 重光、第1次韓国投資、失敗。 （財産奪取を画策した辛轍浩社長の横領・私文書偽造が発覚、逮捕。翌3月保釈。一連の事件を受け、重光の直接経営体制へ） 母、妻の死。 李厚洛大統領秘書室長、重光に製鉄業を打診。 韓国政府、第2精油工場公募を発表。ラッキー化学が選定される。
1967年	新聞広告、大景品セールなどを開始。	ロッテ製菓㈱設立（会長・劉彰順、社長・辛格浩、資本金3,000万ウォン）。4番目の弟・辛俊浩を企画室長に起用。 東亜日報に全面広告「躍進するロッテ」掲載。 外資導入合理化のための総合施策樹立。 輸出産業工業団地「九老公団」竣工。
1968年		外資導入法施行令改正。
1969年	キャンディ技師ジョルジュ・ボーダンの指導により、欧米の最新鋭機械を導入した狭山キャンディ工場が完成。 岸信介元首相の要請で、プロ野球・東京オリオンズへの経営支援。球団名がロッテオリオンズに改称され、後に買収され、ロッテオリオンズ正式発足（1971年1月）。	外国人投資誘致増進と外国人投資企業の育成施策発表。 ソウル・永登浦に新工場設立。
1970年	キャンディ事業開始。	朴正熙大統領の要請を受け、ホテル事業

		への進出を決断。半島ホテル及びその一帯の払い下げを受け、小公洞一帯の再開発を目指す「秘園プロジェクトチーム」設置。 ロッテ七星飲料代表理事に就任。 輸出自由地域設置法制定。馬山地域などに設立された。
1971年	チューインガム輸入自由化。 (株)ロッテ電子工業設立（現・(株)ロッテに統合）	
1972年	ロッテリア設立。 アイスクリーム事業開始。	
1973年		ロッテホテル設立推進委員委員会発足。 ホテルロッテ設立。 ロッテ機械工業、ロッテパイオニア設立。
1974年		七星韓美飲料買収（現・ロッテ七星飲料）。
1975年		社報『ロッテ』創刊。
1976年	重光宏之、青山学院大学・理工学部卒業。 78年同大院修了後、三菱商事勤務。	
1977年	重光昭夫、青山学院大学・経済学部卒業。 コロンビア大院を経て野村證券勤務。 秋山英一、(株)ロッテ取締役就任。	
1978年	創業30周年。『ロッテのあゆみ30年』。	グループ運営本部発足。系列12社。グループ経営体制へ移行。重光、グループ会長就任。 政府、麗川石油化学用地にある湖南エチレンと湖南石油化学の2社の民営化計画を公表。ロッテは両社ともに応札するが、政府はロッテを「日本資本の脅威」と認識し、結局1社だけの買収成功にとどまる。 三岡産業買収（現・ロッテフード）。 ロッテハム・牛乳設立（現・ロッテフード）。 平和建設買収（現・ロッテ建設）。
1979年		湖南石油化学買収（現・ロッテケミカル）。 ホテルロッテ全館開業。 ロッテショッピングセンター（現・ロッテ百貨店）開業。秋山英一、ホテルロッテ・ロッテショッピング常務就任。 ロッテリア、韓国に進出。1号店開業。

1980年代	1983 次女・由美、出生。 1984 国内菓子業界でトップへ。 1987 重光宏之、ロッテ商事入社。 「『在日』の英雄・ロッテ重光武雄伝」『文芸春秋ノンフィクション』掲載。 1988 重光昭夫、ロッテ商事入社。 「夢はペパーミントの香り（重光武雄談）」『朝日新聞』連載。 創業 40 周年。『ロッテのあゆみ 40 年』。 1989 『重光社長語録』。同第 2 集（1990）、同第 3 集（1991）。	1980 ロッテ冷凍設立、韓国富士フィルム買収。 ロッテ免税店 1 号店開業。 1981 グループ運営本部を全面改編。グループ企画調整室発足。 1982 テフン企画設立。 ロッテジャイアンツ設立。 ロッテ物産設立 1983 ロッテ中央研究所設立 ロッテ流通事業本部設立 1985 ロッテキャノン設立（現・キャノン 코리아ビジネスソリューション）。 1988 ホテルロッテ新館開業。 ホテルロッテワールド開業。 1989 劉彰順、湖南石油化学会会長就任。
1990年代	1991 重光昭夫、ロッテオリオンズオーナー代行就任。ロッテリア常務就任。 重光宏之、㈱ロッテ常務就任。 1993 「日曜対談 辛格浩ロッテグループ会長」『朝鮮日報』掲載 1997 ロッテワールド東京（仮称）計画発表。その後延期。 1998 「ロッテ企業理念」策定。 創業 50 周年。『ロッテ 50 年のあゆみー21 世紀へ』。	1990 重光昭夫、湖南石油化学常務就任 1991 ロッテ駅舎設立 1994 コリアセブン買収（現・セブンイレブン） 盧信永元国務総理、ロッテ福祉財団・ロッテ奨学財団理事長就任。後にグループ総括顧問就任。 1995 重光、金塔産業勲章を受章 1996 重光、末弟・辛俊浩（グループ副会長）を相手に不動産所有権を巡る訴訟を起こす。辛俊浩敗訴。後に辛俊浩はグループから独立へ。 1997 辛東彬、グループ副会長就任。 ロッテホテル釜山開業。 1998 辛格浩、私財 1000 万ドルをグループに出資。 ロッテマート設立 「ロッテ辛格浩会長 東京インタビュー」『朝鮮日報』掲載。 1999 ロッテシネマ開業。

2000年代	2000 重光、直筆遺言状作成。(死後、2020年6月発見) 2001 重光昭夫、ロッテリア副社長就任。 2007 (株)ロッテがロッテホールディングス(HD)と(株)ロッテに分離。 2008 ロッテグループ企業行動憲章策定。 2009 重光、(株)ロッテおよびロッテHD社長を退任し会長に就任。佃孝之、ロッテHD社長就任。重光宏之副社長・重光昭夫副社長、副会長就任。 2010 「ロッテグループ長期ビジョン2020」 「ザクリッチ」発売 東京・錦糸町旧ロッテプラザ(会館)跡地にロッテシティホテル錦糸町グランドオープン。 浦和工場新工場2棟、新開発研究棟が完成。 ポーランド最大手のチョコレートメーカーE. Wedel (ウェデル) 社がロッテグループ入り。 千葉ロッテマリーンズが日本一に。	2000 ロッテホテル済州開業。 ロッテドットコム設立。 ロッテブランジェリ設立。 ロッテスーパー設立。 ロッテ倫理委員会設置。「ロッテ倫理綱領」宣布。 2001 「特別インタビュー辛格浩ロッテ会長」『月刊朝鮮』掲載。 2002 東洋カード買収(現・ロッテカード) 2004 ロッテ政策本部設立(現・ロッテ持株)。辛東彬副会長、本部長就任。 ロッテショッピングKKD事業部門設立(現・ロッテリアKKD事業部門)。 ケイピーケミカル買収。 2005 現代石油化学第2団地買収。ロッテ大山油化設立。 2006 ウリホームショッピング買収(現・ロッテホームショッピング)。 2007 ホームショッピング事業開始。 辛俊浩、ロッテハム・ロッテ牛乳を率いグループより系列分離。同社は(株)ブルミルと社名変更。 ロッテ百貨店モスクワ店開業。 大韓火災買収(現・ロッテ損害保険)。 2008 ロッテ百貨店北京店開業。 ケイアイバンク(現・ロッテピーエスネット) 2009 辛格浩、各社に私財950億ウォンを無償贈与。 斗山グループより酒類事業買収(現・ロッテ七星飲料酒類部門)。 2010 ロッテホテルモスクワ開業。 劉彰順顧問、死去。 バイザウェイ買収。 イギリスアルテニウス(PTA/PET)買収。 GSリテール百貨店マート部分買収。 イービー(EB)カード買収。 マレーシア「タイタンケミカル(Titan Chemical)」買収(現、LOTTE Chemical タイタン)。 中国ラッキーパイ(Luckypai)買収。 フィリピンペプシ(PCPPI)買収。 パスツール乳業買収。 現代情報技術買収。 パキスタン「コルソン(Kolson)」買収。
--------	---	--

2010年代	2011 重光宏之、ロッテ商事代表取締役副会長兼社長就任。 キモチつながるプロジェクト始動。 手作りお菓子教室や、スポーツイベント、義援金などの支援活動を行う。 2012 財団法人ロッテ国際奨学財団が「公益財団法人ロッテ財団」に改称。これまでの留学生支援に加え、研究助成事業を開始。 コアラのマーチビスケット＜保存缶＞がスマートデザイン大賞で「奨励賞」を受賞。 2013 キャンディ「カフカ」のプロモーション動画「ふかふかふかのうた」が「カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル」のサイバー部門にて銅賞受賞。 「キシリトールガム」が日本歯科医師会の推薦商品に。 2014 重光宏之、ロッテHD副会長およびグループ3社の役職を解かれる。これを機に創業家内部での経営権紛争に発展。 ポーランドでチョコレートカフェ事業に参入。 キシリトールガム、モンドセレクション4カ国最高金賞。 「小梅」が発売40周年。 2015 重光昭夫HD副会長、代表権掌握。 重光、代表権を解かれHD取締役名誉会長に。 2016 「ロッテグループミッション」「ロッテバリュー」策定。 重光、3社の取締役を退任。 2017 重光名誉会長、HD取締役退任。	2011 辛格浩、グループ総括会長に就任。 辛東彬（重光昭夫）、グループ会長就任。 2012 ハイマート買収（現・ロッテハイマート）。 2013 グループミッション制定。 ロッテホテルサイゴン開業。 カザフスタン「ラハト(Rakhat)」買収。 2014 ロッテホテルグアム開業。 2015 「LOTTE Members」設立。 「ニューヨークパレスホテル」買収。KT レンタル買収（現・ロッテレンタル）。 2016 サムスングループから、サンスン精密化学、サンスン BP 買収（現・ロッテ精密化学、ロッテ BP）。 ソウル中央地検、背任や横領・脱税など経営不祥事の疑いで創業家一族を捜査。一括起訴。辛東彬グループ会長、起訴を受け謝罪会見。コンプライアンス委員会の立ち上げ、持ち株会社制移行などの経営刷新案を発表。 辛英子、横領などの疑いで逮捕、起訴。 2017 ロッテ政策本部、経営革新室に組織改編。 ロッテグループ創立50周年。『ロッテ50年史』。ニュービジョン「Lifetime Value Creator」宣布。
--------	---	---

	2018 重光昭夫、韓国での有罪判決を受け代表権返上。 (株)ロッテ、ロッテ商事(株)、(株)ロッテアイスの3社合併により、新会社「(株)ロッテ」誕生。 創業70周年。『LOTTE BRAND HISTORY「お口の恋人」70年の歩み』。 2019 重光昭夫HD副会長、代表取締役復帰。 2020 重光昭夫、HD会長就任。 重光の死後、直筆遺言状発見。	ロッテ持株(株)設立。 ソウル地裁、創業家不祥事問題に対する一審判決。辛格浩、有罪（未拘束）。辛東彬、有罪（執行猶予）。 2018 ソウル地裁、崔順実ゲートに関わる贈賄罪の一審で有罪（実刑）、拘束。 ソウル高裁、二審で辛東彬に執行猶予、釈放。辛格浩、二審有罪（減刑）。高齢・健康を理由に未拘束。 2019 盧信永グループ総括顧問、死去。 2020 辛格浩（重光武雄）、死去（享年98歳）。 『象殿語録』。 『故象殿辛格浩ロッテグループ創業主葬礼白書』。
--	---	--

（注）原則的に日本においては日本名「重光（武雄）」、韓国においては「辛格浩」と表記した。同様に、日本名「重光昭夫」・韓国名「辛東彬」も使い分けている。また肩書きについては最低限の記載にとどめた。

（出所）各種資料より作成。

謝辞

主査である柳町功先生、副査である曾根泰教先生、小澤太郎先生、桑原武夫先生、高木丈也先生に謹んで感謝の意を表します。先生方の貴重なご指導とご助言を賜ることがなければ、博士論文を完成することは出来ませんでした。研究の発想から調査、論文の執筆、プレゼンテーションまでとても多くのご指導を頂きました。心から感謝申し上げます。

また常に研究に対するモチベーションを強めてくれた柳町功研究会（大学院研究会）、アカデミック・プロジェクト「コリアン・スタディーズ」の関係者の皆様にも深く感謝申し上げます。韓国・北朝鮮へ強い関心を持ち、共に切磋琢磨できた環境を頂き、ありがとうございました。

今後は博士研究をより一層深め、より意義のある研究へと発展させていきたいと思っています。最後に、いつも支えてくれた家族に心より感謝を申し上げます。

研究業績

査読付き論文(筆頭者発表 3編)

(1) 柳町 聡 「在日韓国人企業家の企業動機と行動様式 ―重光武雄を中心に―」 『アジア経営研究』(アジア経営学会) 第 30-1 号, pp.183-194, 2024.

(2) 柳町 聡 「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―」 『韓国経済研究』(九州大学韓国経済研究会) 第 20 巻, pp.37-48, 2023.

(3) 柳町 聡 「在日韓国人企業家の母国進出 ―阪本栄一と重光武雄の事例を中心に―」 『차세대인문사회연구[次世代人文社会研究]』(동서대학교일본연구센터[東西大学校日本研究センター]) 第 19 号, pp.1-18, 2023.

国際会議発表(筆頭者発表 2回)

(1) 柳町 聡 「ロッテ創業者・辛格浩の企業家活動 ―1950～1960 年代の韓国進出を中心に―」 日韓次世代学術フォーラム 第 18 回 国際学術大会, 韓国・東西大学校, オンライン(ZOOM), 2021 年 8 月 21 日.

(2) Satoshi Yanagimachi, “Entrepreneurial activity of Kyuk-Ho SHIN -Focusing on gum competition with Harris-”, The 15th Conference of IFEAMA (International Federation of East Asian Management Associations) at Kyoto, Kyoto University, 18-19 June, 2019.