

ロッテ「クーデター」の真相

重光宏之
しげみつひろゆき
聞き手 佐藤大介
さとうだいすけ
共同通信記者

親子・兄弟間で泥沼の様相を見せる巨大企業グループ。社を追われ、今では一方的に出入り禁止にまでされた兄が語る「弟の嘘」、そして表に出ない「老父の今」。

ロッテは、韓国から日本に渡った重光武雄（韓国名・辛格浩）氏が終戦直後に創業し、一代で巨大なグループに成長させた。カリスマ的存在の武雄氏がグループ全体を統括する一方、長男の重光宏之（韓国名・辛東主）氏が日本法人、次男の重光昭夫（韓国名・辛東彬）氏が韓国法人の経営を担う形で、事業を開してきた。しかし、昨年1月に宏之氏が突如として役職を解任された。昨年夏までに武雄氏も経営の一線から外され、グループは昭夫氏が事实上掌握している。宏之氏は、武雄氏と共に経営復帰や損害賠償などを求める訴えを起こし、昭夫氏

サイドと全面的に対立した状態が続いている。

虚偽の報告

——ロッテの経営権をめぐる一連の騒動は、重光家の「お家騒動」として世間の関心を集めました。

お客様や取引先、そして社員の皆さんにご心配をおかけしてしまい、申し訳なく思っています。しかし、これは単に「お家騒動」で片付けられる問題ではありません。弟の昭夫と結託した佃孝之氏（ロッテホールディングス社長）の虚偽報告から始まつたもので、そのような虚

偽報告を受けた会長（武雄氏）もそれを犯罪行為であると考えています。

これまで、日本の事業は私が、韓国の事業は昭夫が担う形で、会社を引っ張っていました。今回の問題は、単に方針の違いや経営権を取つた取られたではなく、もともとの出発点が虚偽報告であることが問題です。経営権を取るために画策し、会長を誤信させて、クーデターを起こしたわけです。

——宏之さんの解任は、独断で事業を進めて損失を出したことが理由とされています。

そうした事実はありません。元をただ

せば佃氏の発案で、社内で新規事業の公募を行い、1億円の予算を組んだのですが、私の部下がそれに応募して、結果的に採用されました。ただ、その事業にかかる予算は1億円では足りず、見積もりで4億円くらいになってしまったんですね。それで、佃氏が議長を務める取締役会でも承認してもらつて進めました。結果的に、その事業は8億円の予算となりましたが、その支出についても会社の決裁を経てなさいています。しかし、それを昭夫と結んだ佃氏が、私が無断で事業を進め、周囲が止めたにもかかわらず暴

走したと、さらに、投資資金を友人に騙し取られたなどと会長に報告してしまったのです。会長は公私混同を絶対許さない。そのため、こうした公私混同をしたと誤信させられた会長から昭夫や佃氏らが言質をとる形で、私が解任されることになりました。

あとから知ったのですが、実はこの時、昭夫は、中国で相当大きな損失を出していました。どれだけ損が出ているかわからないほどでした。会長は、経営の怠慢による損失とか不正に対しても非常に厳しい。そのため、昭夫は自分がクビになると思ったのでしょうか。会長にその事実を話すであろう私を外さないと、自分の立場が危ういと思つたわけです。

佃氏は銀行について、その後はホテルの経営にも携わっていましたが、メーカーの業務に関してはまったくの素人で理解がない。たぶん、工場でコツコツとものをつくることをバカにしていたんじやないですか。仮に新製品が失敗しても次頑張ろうという我々のようなメーカーの考え方とは違う。相容れない。メーカーの社

1954年東京都生まれ。青山学院大学大学院理工学研究科経営工学修士課程修了。三菱商事を経てロッテ商事入社。2009年よりロッテホールディングス取締役副会長。15年1月、解任された。

重光宏之　しげみつひろゆき



なってしまった。私が担当していた日本の事業については、幹部が月に数回、日本からソウルの会長のもとへ出張して営業報告などを行うようになったのです。

その上、佃氏は会長への報告ルートを独占し、そのため、結果的に会長に入る情報源が限られることになり、今回の虚偽報告を信じ込んでしまったのです。

会長は、一度こうだと思い込んだら、なかなか考え方を変えない性格です。事実は違うんだということを説明するのが大変で、当初は話も聞いてくれませんでした。わかつてもらうまでには半年の時間がかかりました。

――問題が複雑化する前に、兄弟で腹を割つて話すということはなかつたのですか。

残念ながらありませんでしたね。昭夫は、家族だからどうとか、まったくそういうことを考えていないと思いますよ。家族で仲良くしたら本当はいいんでしょうけれど、家族で争つて、非常に残念な結果になつてしまつた。会社にとつても、非常に不幸なことだと思つています。

碁の先生に来てもらつて指導を受けたりしています。プロ棋士の趙治勲さんにも何度もおいでいただき、碁の教えを受けていますよ。趙治勲さんが碁を勉強するため6歳で日本にやつて来たとき、会長はいろいろな支援をしました。そのころからの縁で、今でもお付き合いが続いています。日本に来たばかりの頃は、ビスケットを食べながら碁をしていました。――父親としての武雄氏は、どういった人物でしたか。

私が中学生になるまでは、とても家庭的でした。週末は私や弟を連れて遊園地に行つたり、家族そろつて外食したり。毎年、熱海や伊豆に家族旅行にも行つていました。日曜の昼は、いつも初台（東京都渋谷区）の自宅で、家族みんなで食事をしていました。母が料理を作つていていますが、韓国料理が多かつた記憶があります。母は日本の生まれですが、韓国料理店や父の親戚に教わつて作つてきました。日曜の昼は、いつも初台（東京都渋谷区）の自宅で、家族みんなで食事をしていました。

碁の先生に来てもらつて指導を受けたりしています。プロ棋士の趙治勲さんにも何度もおいでいただき、碁の教えを受けていますよ。趙治勲さんが碁を勉強するため6歳で日本にやつて来たとき、会長はいろいろな支援をしました。そのころからの縁で、今でもお付き合いが続いています。日本に来たばかりの頃は、ビスケットを食べながら碁をしていました。――父親としての武雄氏は、どういった人物でしたか。

中学生にもなると、あまり親と出かけ

――もともと兄弟間の関係はどうだったのでしょうか。

私は大学も理系ですし、昭夫は文系ですが、だからと言つて仲が悪いというわけではありませんでした。もつとも、男兄

弟ですし、大学卒業後に実家を出た後は、そうしようつちゅうコミュニケーションをとつてはいませんが。

もともと私には、グループ全体を独り占めしようという考えはありませんでした。昭夫にしてみれば、損失が会長に知られる」とロッテにいられなくなるのは目に見えてましたので、自分が全部コントロールできる状態を作り出すか、放り出されるかという二者択一の状況になつたんだと思っています。

――武雄氏はその後、昭夫氏や佃氏らの辞任を迫りますが、逆に代表権を剥奪されることになりました。

会社を昭夫と佃氏に乗っ取られたと、会長は非常に怒り心頭です。会長に会つて話をすると、いつも「どうして早く解決できないんだ」と、私に怒りをぶつけ

てきます。「家に泥棒が入つて盗みをしたなら、警察を呼んで捕まえてもらえばいい。会社を乗つ取ることも同じようなことだ。許されるわけがない」とも言つてきます。

家庭的だつた父

――武雄氏は93歳の高齢になられていますが、普段はどういった生活をされていますか。

ソウル・明洞のロッテホテル34階にある会長専用のフロアにいます。数年前に風呂場で転倒して骨折し、人工関節にする手術を受けまして、その時は車いすを使つたり、歩くのが相当大変でした。しかし、最近はかなり回復し、短い距離であれば杖をついて歩いています。人と会うことはあまりしませんが、週に2回行つている弁護士との打ち合わせは欠かしていません。

もともと会長はあまり趣味のない人でして、ゴルフと碁くらい。高齢になつてしまつたのでゴルフはもうできませんから、テレビで碁の番組を見たり、碁

かありません。苦労したといえは、小学校に通うのに歩いて2時間かかり、冬は川の水が冷たくて泣きながら渡つたとか、そういうことは聞いています。

――蔚山にある武雄氏の生家はダム事業によって集落とともに沈み、今はダム湖の湖畔に別荘が建つてあります。行かれたことはありますか。

はい、もちろん。毎年2回、新暦の正月と、父が生まれた地区の出身者が集う機会に、蔚山を訪れていました。しかし、最近は直接父と交流のある方も少なくなり、地元の方との行事は昨年から行わなくなりましたね。別荘に親戚が集まり、夜は父を囲んで時間を過ごすのですが、その時に昔はこうだつたという話を聞いたことがあります。

――武雄氏は「仕事の鬼」というイメージがあります。

確かに、仕事は厳しかつたと聞いています。一代でロッテをここまで育て上げたのですから、とにかく一生懸命に働いたことは間違ひありません。しかし、それと同時に先見性もあつたんだと思いま

すが、親の過去に関するエピソードは、親戚や古参の社員に聞いたというものが大半で、父から直接耳にしたこととはわざかし

す。

最も先見性があったのは、宣伝の重要性にいち早く気付き、積極的にマーケティングを行つたことでしょう。宣伝カーを他社に先駆けて導入したり、テレビ広告も非常に早い時期から始めています。海岸や公園にあるベンチに「ロッテ」の名前を入れるようなことも、どの企業よりも早かつた。

当時は街角のタバコ屋にはタバコ以外の商品は置いていなかつたのですが、そこにチューリングガムも置かせてもらつたんですね。商品を並べる棚も工夫して、ガムの入つた扇形のケースをタバコ屋の店頭に置いてしましてね。当時、菓子メーカーといふのは問屋に売つたら終わり、という考え方だつたんです。しかし、問屋はお客様、つまり消費者ではありません。消費者の目につくところに商品を置いてもらわないと、買ってもらえない。そこで、主婦を雇つて小売店などを一軒一軒、回つてもらい、商品を前の方に出したり、埃をかぶつているのをきれいにしたり、時には他社の商品を隅に置

くよう並べ替えたりと（笑）。ロッテは業界では後発であったからこそ、そういう工夫や発想ができたんだと思います。——そうした話は、武雄氏から直接お聞きになつたのですか。

直接聞いたことはほとんどありません。会長から、ああしろ、こうしろと言われたことはないのです。人の3倍働きなさい、というくらいでしようか。

——武雄氏については、判断能力に問題があるとして、実妹が昨年12月、ソウルの裁判所に成年後見人を申請しました。後見人は、病気や障害、高齢などによって判断力が低下したとされる人に対し、意思決定を替わつて行うことができます。裁判所や病院が武雄氏に対する鑑定も進めていますが、なぜこうした事態になつたのでしょうか。

会長とはあまり交流のない実妹が唐突にこうした申請を行つた理由や、詳しい背景はわかりません。ただ、開示されていませんが、申請書の内容を見れば、誰からの情報に基づいて、誰の利益のために動いているかは察しができます。申請

こんな申請をされたんだ」と言つていますよ。

「病院なんて行かない」

——実際のところ、武雄氏は記憶力や判断力に問題ないのでしょうか。

会長はもう90歳を越えているわけですから、記憶力で言えば、前の日のことを朝から晩までしつかり記憶しているわけではないでしょう。それは年相応だと思ひます。それよりも、重要なのは判断力の方だと思います。例えば、同じ質問をして毎回違う答えをしてしまうのであれば、それは問題がある状態だと言えます。しかし、そうしたことはありません。こちらの説明に対しても、経営者としての哲學や考えに基づいてちゃんととした判断をすることができます。そのことだけでも、会長の判断力に問題がないことを十分示していると思つています。

ただ、耳が遠くなつて、大きな声で話さないと聞こえないため、どうしても聞き返すことが多くなっています。補聴器を使うのをとても嫌がるんですよ。いく

つかの機種を試してみたのですが、嫌がつて使おうとしません。親戚がたまたま耳鼻科の医師をしており、診察してもらつたら、かなり耳垢がたまつてゐる状態だつた。通常の耳の清掃では対応できないう状態になつてるので、少し前に特殊な薬でかさぶた状に固まつた耳垢をやらかくする処置をしようとしたんです。そのため病院へ連れて行こうとしたのですが、「俺はよく聞こえるから、病院なんて行かない」と言い張つて、行かないんですよ。昔から、なにぶん医者嫌いで頑固でしたね。1時間半、説得したんですけど、結局無理でした（笑）。

——武雄氏は、日本国籍を取ることは決してしなかつたとされています。そのことも、武雄氏の頑固さの表れなのでしょうか。

それはよくわかりません。特に聞いたこともありませんね。ただ、会長は日本のいい点を素直に学び、そして尊敬して

いました。日本が嫌で日本国籍を取つてない、ということではないと思います。——武雄氏の妻、つまり宏之さんのお母

様はもともと竹森姓ですね。それが武雄氏と結婚後、面識のない重光家の養子に入っています。武雄氏が日本で仕事をするにあたり、元外相・重光葵の影響力にあやかりたかったからとも巷間言われていますが……。

重光葵とは親戚ではありません。そうした噂があるのは知っていますが。養子縁組は私が生まれたころの話ですので、経緯については、直接はわかりません。つたのでしようか。

——日本国籍を維持することと関係があることはあるのですか。

そこまでは、よくわかりません。

——養子に入った重光家の方とお会いしつしやるのでですか。

私はありませんが、父は食事をするなどの付き合いがあつたとは聞いています。

——宏之さんは日本の国籍を有していらっしゃるのですか。

いえ、私は9年ほど前に、日本籍から韓国籍に変えました。韓国と仕事をするうえで、物事をスムーズに進めていくためです。昭夫も、やはりそうした仕事上の理由で、私よりも早く韓国籍を取得し

した直後に祖先の法事で親戚一同が集まつたのですが、その時、会長の実妹は周りから申請したことを非難され、いたたまれなくなり帰つてしまひました。

——結論が出る見通しは。

私が前々から申し上げているとおり、会長は健康で、判断力も問題ありません。ただ、申請については韓国の裁判所と病院が判断することですから、何ともわかれません。しかし、万一、判断力に問題があるとの決定が下されたとしても、不利益になるという理解はしていません。判断力がないと認められれば、その時点から契約などの行為は無効となるのが成年後見人の制度です。つまり、たとえそもそも認められても、父が過去に下した判断や書類へのサインなどは、問題なく効力を有しているということでもある。これまでの判断が白紙撤回され、サインした書類が紙切れになつてしまふわけではなく、従来の方針はまつたく変わらないのです。

今回の申請を、会長はとても怒っています。「おれは何でもないのに、なんで

て い ま す。

—— 宏之さんの韓国名は辛東主です。重光宏之という名前とどちらにアイデンティティを感じますか。

それはもう、どちらもですね。ただ、誰もわかりません。その際は辛東主の名刺を差し出します。韓国籍を取った時から、そうしています。

—— 宏之さんのお母さんは、現在も日本国籍のままですか。

そうです。

—— ところで、武雄氏が昭夫氏と最後に顔を合わせたのはいつでしょうか。

去年の11月15日に、父の誕生日に合わせて集まつたのが最後ですね。それ以降、会っていません。今年3月の臨時株主総会で顔は合わせましたが、それ以外では私もこの時が最後だと思いますね。メールや電話もありません。もちろん臨時株主総会の場でも、何かやりとりがあつたわけではありませんでした。

—— 韓国記者会見で、昭夫氏は「ロッテは韓国企業」と強調しました。

(昭夫は) その時その時で言うことが変わるので真意はわかりませんが、韓国企

業と言つた方がいいと思つてのことなのでしょう。ただ、私としては、ロッテは「日韓で育つたグローバル企業」だと思っています。

—— 韓国企業だ、日本企業だという分け方には意味がないと。

あまり国境線で考える必要はないと思

うのです。日韓の場合には、過去の歴史的な経緯もあるのでどっちなんだという

話になりやすいのですが、どこでスター

トした企業だとか、売り上げはどうちが

多いとか、そういう分け方をする必要は本来ないのではないか。

国籍が日本か韓国かということで、人間の中身が変わるわけではありません。

企業も同じだと思うんですね。日本の企

業か、韓国の企業かとレッテルを貼つた

ところで、その中身が変わるわけではあ

りません。

手配写真が張られて

—— 6月には定例の株主総会があります。

これに向けての準備はどうなっていますか。

とにかく頑張つて説明をすることが第一です。これまで、こちら側の説明ができない状態が続いていました。会社のメールも止められていますし、別のアカウントで出しても、そのメールの内容や誰が受けたかを特定してきます。社員とのコミュニケーションがとれないのです。

昭夫らは一方的なメッセージを社員に送っていますが、私たちの方からはアク

セスする手段がありません。そのため、私たちの主張をまとめたウェブサイト(ロッテの経営正常化を求める会)を開設するなどの努力を続けています。説明する機会があれば、従業員の理解を得ることはできると信じています。

—— 現経営陣は、一連の問題があつても売り上げにはまったく影響していないと主張しています。

ガム、チョコレート、キャンディ、ビスケットといった菓子類が私どものカテゴリですが、ガムとチョコレートは前年より売り上げを落としているんです。主張しています。

スケットといつた菓子類が私どものカテゴリですが、ガムとチョコレートは前年より売り上げを落としているんです。

キャンディは前年並みか、若干上回ったくらい。売り上げが前年よりも多く伸びたのはビスケットです。ビスケットという商品は、値段次第でいくらでも売り上げを追加できる。売り上げの9割は特売によるものです。あまり特売ばかりやるところ採算が取れないのにガイドラインを決めるのですが、売り上げが厳しいと赤字を出してでも特売をやれば、数字上はそれでいいことになる。売り上げ調整のようなもので。そもそもビスケットはほとんど利益がない、黒字と赤字がすれすれの商品。売り上げが非常に好調と言うのなら、何の品目が伸びたんですかと聞きたくですね。

—— この間、社員の動搖も大きいのでは

ないです。

ない。建物の管理者は、ビルの中に誰を入れるか入れないか決める権限があるようで、私の手配写真が守衛の詰め所に張られているようです(笑)。今の経営陣が経営するロッテは既にかつてのロッテ

じゃない。

一連の問題で、私が最も危惧しているのは、このままではロッテの将来はなくなってしまうということです。私が解任されて以降、社内では非常に強権的な人事政策がまかり通っています。現経営陣の意向に逆らうと左遷させられたり、そういうことが平気で行われている。ロッテというのは、現場は自由闊達にやってきて、失敗しても責任を問わないといふことで伸びてきた会社なんです。失敗すると犯人捜しをしたり、すぐに始末書を書かせたり、場合によってはボジションを替えるというようなことはなかつた。

—— 「そんな会社、もう勝手にしろ」と

は思わないのですか。

ういうことを聞いて、給料をいくらでもあげてつていうことではありません。きちんと規律をもつて、会社がおかしくならないようにきちんと利益をあげて、社員を守るというのが会長の考えでした。

会長はそうしたことに関して、自分はこうなんだと表に出すのを好まない考え方をテレビや新聞で言うことはほとんどなかつたですね。もしかしたら、内

私や、私の仲間に一切コンタクトをすることもするな、電話もするな、電話にも出るなど。私はロッテ本社(東京都新宿区)には立ち入り禁止になっています。私は筆頭株主の光潤社の代表なのですが、ロッテの会社の建物には入ることができ

るなどの指示が出ているようですね。食事もするな、電話もするな、電話にも出るなど。私はロッテ本社(東京都新宿区)には立ち入り禁止になっています。私は筆頭株主の光潤社の代表なのですが、

かかりますしね。でも、やはり父が作った。

—— そんな会社、もう勝手にしろ」と

は思わないのですか。

こういうことをしていると沢山お金もかかりますしね。でも、やはり父が作つた。