

## 韓国ロッテ・ショッピングの グローバル企業への変身と創業経営者の思い

流通科学大学 商学部 教授 <sup>チェ サンチヨル</sup> 崔 相 鐵

### ◆ロッテ・ショッピングのグローバル企業への跳躍

韓国ロッテ・ショッピングがグローバル化を急速に推し進めている。実際、同社の「ロッテ・マート」は、その間、韓国の「大型マート」（日本の総合スーパーに該当）市場で第3位に留まっていたことの鬱憤を晴らすかのように、中国をはじめ、インドネシア、ベトナム市場へ積極的に進出し、今や韓国国内より多くの店舗を構えており、同社のグローバル化の象徴的存在となっている。

ちなみに韓国小売市場のトップの地位を巡って激しくぶつかり合ってきた新世界グループの「Eマート」が1997年に中国に進出したことに対して、ロッテ・マートは相当遅れた2007年になって初めて中国に進出。さらに一般に百貨店の海外進出は難しいという世論とは裏腹に、同社のコア部門であるロッテ百貨店は、まずは遠くロシアに1号店を開店してから、次に大都市の多い中国市場にも進出を果たし、今後、本格的に多店舗を展開していく戦略を立てている（詳しくは＜表1＞を参照）。

このような大胆で迅速なグローバル化は、同社の組織文化から判断した際に驚くべきだ。なぜならば、同社は韓国小売トップ企業でありながらも、市場リスクを嫌い安定的な成長と利益を最優先とする組織文化をもつために、長らく保守的経営を続けてきたことでよく知られているからである。

＜表1＞ロッテ・ショッピングの韓国国内と海外店舗の推移（年末基準）

| 韓国国内店舗            |           | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010年 |
|-------------------|-----------|------|------|------|------|-------|
| 百貨店               | 直営店       | 20   | 21   | 22   | 23   | 23    |
|                   | フランチャイズ店  | 3    | 3    | 3    | 3    | 6     |
|                   | ヤング・プラザ   | 1    | 3    | 3    | 3    | 3     |
|                   | アウトレットモール | －    | －    | 2    | 3    | 4     |
| 総合スーパー            |           | 50   | 56   | 63   | 69   | 90    |
| 韓国以外の海外店舗         |           | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010年 |
| 百貨店               | ロシア       | －    | 1    | 1    | 1    | 1     |
|                   | 中国        | －    | －    | 1    | 1    | 1     |
| 大型マート<br>(総合スーパー) | 中国        | －    | 8    | 8    | 79   | 82    |
|                   | ベトナム      | －    | －    | 1    | 1    | 2     |
|                   | インドネシア    | －    | －    | 19   | 19   | 22    |

出所：韓国ロッテ・ショッピング社内資料に基づき筆者整理

## ◆韓国ロッテ・グループとロッテ・ショッピングの誕生と躍進

ロッテ・ショッピングは、韓国屈指の財閥の一つである韓国ロッテ・グループの中核企業。同グループのルーツは、日本ロッテ・グループを創業した在日韓国人の重光武雄氏（韓国名は辛格浩）が母国の韓国へ投資するために 1967 年に設立されたロッテ製菓であり、短期間で韓国最大の総合食品メーカー集団として躍進した。

しかし、日本ロッテ・グループを経営した経験から、武雄氏は、韓国での本格的なビジネス展開において製菓を中心とした軽工業部門のメーカーとしては、企業の成長と発展に限界があると判断した。そのために下された結論は、観光業と流通業への新規投資を通じた経営多角化戦略であった。観光産業は付加価値が高い上に外貨獲得ができ、流通業は前近代性を免れなかったことを勘案しての戦略的意思決定であった。このことによって、取り急ぎ 1973 年に「ホテル・ロッテ」が設立され、さらに 1979 年に百貨店事業のために「ロッテ・ショッピング」として独立した。

とりわけ、ロッテ・ショッピングは、日本の高島屋と業務提携を結び、マーチャンダイジングに関する指導、百貨店の運営と社員教育に関する支援を受けながら、日韓ハイブリッド企業として成長の基盤を固めていった。同社は、消費者の多様なニーズに応えるべく、百貨店事業だけでなく、発展が著しい大型マート業界に進出して以来、業態多角化を推し進めた。結果的にロッテ・ショッピングは、オンラインとオフラインの小売業態を自社の事業部として総網羅する韓国唯一の小売企業になった。このような業態多角化戦略は、一見、業態間のシナジー効果を作り出す理想的な戦略のように思われるものの、現実的には特定業態に非常に偏った形で組まれている。現に 2010 年のロッテ・ショッピングの売上高は、14 兆 980 億ウォンであり、その中で百貨店と大型マート部門の売上高は、それぞれロッテ・ショッピング全体売上高の 49.1% と 38.5%を収め、ほぼ 9 割の比重を占めている。百貨店と大型マートの二つの業態に大いに依存していることが分かる。

このような両業態への高い依存は、流通市場開放以降の韓国小売産業の急速な発展とそれに基づく内外大手小売企業間の熾烈な競争がもたらした業態の成熟化と相まって、冒頭で述べたようなロッテ・ショッピングの急激なグローバル化をもたらしたと言えそう。

## ◆ロッテ・ショッピングと重光武雄氏

ただし、百貨店と大型マートへの依存度の高さと両業態の成熟化に同社のグローバル・シフトの要因を還元させることは、基礎的マーケティング・テキストに基づいた分析ではあるものの、あまりにもシンプルだ。実際に韓国の他の小売グループ、例えば、新世界グループやG S リテイル・グループも事情はさほど変わらない。なぜ、ロッテ・ショッピングだけがそれほど大急ぎかつ大胆なグローバル化を進めようとしたのか。この問いに答えるためには、やはりロッテ・グルー

プ総帥の武雄氏が抱いた思いを取り上げる必要がある。

よく知られているように、武雄氏は日韓の狭間で生きてきた境界人。彼は、1922年に日本統治時代の韓国の慶尚南道蔚山で誕生し、1942年に関釜連絡船に乗って日本に渡った。1948年にチューインガムを製造する株式会社ロッテを設立。現在の日本ロッテ・グループを一代で築き、それから韓国に進出した。マスコミを嫌う独特な性格のために一般に「隠遁の経営者」と呼ばれる。奇数の月には韓国で、偶数の月には日本にとどまってグループを運営してきたために、韓国では「大韓海峡の経営者」というニックネームが付けられた。

韓国財界順位5位（2010年）の韓国ロッテ・グループおよび小売業界トップのロッテ・ショッピングを短期間で築き上げたものの、武雄氏は、リスクの少ない軽工業やサービス業に限って投資し、ビジネスを実行してきたために、石橋を叩いて渡るほどの保守的な経営者として評される。ロッテ・グループの組織文化は、ある意味で誕生から飛躍に至るまで、互いに相容れない歴史・文化・社会・経済環境を抱えている日本と韓国間を行き来しながら、常に高度の政治的判断と共に難しい戦略的判断を追い求めるしかなかったために、不可避に出来上がったものに違いない。よって今や韓国ロッテ・グループの売上高の約4割を占めるロッテ・ショッピングは、典型的な内需向けの企業として、そう簡単に海外進出を行うことはないだろうというのが、世間の評価であった。実際にその組織文化ゆえに外部からの借金を抱えず、堅実なキャッシュ経営を好むために、IMF経済危機やリーマン・ショックの際にもロッテ・ショッピングは無傷であった。



韓国ロッテ・ショッピング本社的情景

しかし、韓国ロッテ・グループ、さらにロッテ・ショッピングは誕生から韓日両国を視野に入れるしかないハイブリッド企業であり、現に日本で培ったマーケティング技法を韓国で存分に駆使した多国籍企業である。よって世間の評価とは異なり、最初からグローバル・マインドの持ち主であるに違いない武雄氏は、狭い韓国市場が飽和期に達した昨今、ロッテ・グループの今後のためには、単なるハイブリッド企業ではなく、いよいよ本格的なグローバル企業として生まれ変わるべきだという認識を持っただろう。そのためには、すでに高齢の自身に付けられた保守的経営者のレッテルを自ら外すよりは、次代を担う後継者に託する選択をすることになる。その後継者こそが、重光昭夫（韓国名、辛東彬）氏だ。

### ◆変革的リーダーの登場とグローバル企業へのシフト

創業者の次男として日本国籍の持ち主である昭夫氏だが、韓国では非常に親しみやすい性格の持ち主として、マスコミから良い評価を得ている。昭夫氏は、韓国ロッテの組織文化を根本から変えた変革型リーダーシップ (transformational leadership) を揃えていると言われる。創業者から経営の基本とハイブリッド経営のノウハウを学んだ「2世経営者」だが、彼が「準備されたCEO」であることはその履歴書を覗いてみれば分かる。

昭夫氏は米コロンビア大学でのMBA（ファイナンス専門）を取得し、1980年に野村証券入社。それから世界金融の中心地のロンドンで5年間勤務した後、日本ロッテ商事勤務を経験し、1990年より韓国に渡り、湖南石油化学常務、セブンイレブンを運営するコリアセブンの専務、グループ企画調整室の副社長を経て、1997年にグループ副会長になる。

とりわけ、昭夫氏がロッテ・グループ政策本部長に就き、2009年5月に内外に宣布した“2018 ASIA Top10 GLOBAL GROUP”ビジョンは、特記すべきだ。同ビジョンによると、ロッテ・グループは2018年までに200兆ウォン（2千億ドル）売上高達成を目指す。そのために、まずは積極的なM&A戦略を通して、次は海外事業の拡大を通して、グループの規模を拡大していく。問題なのは、ビジョン宣布直前の2008年度の同グループ全体の売上高（約41兆ウォン）のなかで4.5%しかなかった海外事業（売上高にして2兆ウォン）の比率をどう上げるかにあった。同ビジョンによると、2018年には同比率を30%に高め、海外事業の売上高を60兆ウォンまでに拡大させなければならない。僅か10年で200兆ウォンを目標とすることは、2008年度の約5倍の成長を実現し、いわばグローバル企業へと変身することが絶対不可欠であった。当然ながら昭夫氏は、グループの屋台骨であるロッテ・ショッピング、具体的には「ロッテ百貨店」と「ロッテ・マート」という二大看板業態のグローバル化を焦眉の課題としている。ロッテ・ショッピングのグローバル化のミッションを背負う昭夫氏は、「三星のように海外で認められる正統なグローバル企業になりたい」という抱負を明かしている。

昭夫氏は、いよいよ2011年2月に武雄氏に代わって韓国ロッテ・グループ会

長になる。一方、創業者の武雄氏は統括会長に就任し、狭い玄海灘から広大なアジアの海へ、さらに世界の海に出航する韓国ロッテ号の船長になった昭夫氏の船出を見守ることになる。昭夫氏が、一層ロッテ・ショッピングのグローバル化を加速させていくことはいうまでもない。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」147号（2012.1発刊）に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いております。