

不毛地帯の彼方に — 経営参謀としての瀬島龍三 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

昭和の参謀と呼ばれた瀬島龍三（1911-2007）はエリート軍人として大本営作戦参謀となり、11年間のシベリア抑留後、伊藤忠商事に入って会長の座まで昇りつめた。仲代達矢や唐沢寿明の主演でドラマ化された山崎豊子の大河小説『不毛地帯』の主人公の宍岐正は瀬島をモデルとしている。

商社員としての瀬島は抜群のマネジメント能力を駆使して伊藤忠を繊維の専門商社から総合商社へ飛躍させるキーパーソンとなった。過酷な強制労働のどん底から這い上がって戦後ビジネス界に君臨した瀬島の投げかける光と闇はいまなお小さくない。

明日なきシベリアで

瀬島は現在の富山県小矢部市で農家の三男として生まれた。旧制中学から陸軍幼年学校を経て陸軍士官学校を次席、陸軍大学校を首席で卒業する。昭和天皇から恩賜の銀時計と軍刀を授けられ、御前講演を行った。

昭和14年（1939）1月に関東軍第4師団参謀として中国・旧満州へ赴任し、翌年から大本営陸軍部作戦課に配属される。昭和16年（1941）12月8日の太平洋戦争開戦後はフィリピン、マレー、ニューギニア、インパール、ガダルカナルなどで陸軍の主要な軍事作戦を指導した。

昭和20年（1945）7月に陸軍中佐として関東軍

参謀に任命され、同年8月15日の日本降伏後、軍使として旧ソ連に赴き、極東ソビエト軍総司令官との停戦交渉に臨む。しかし9月6日、関東軍60万の将兵と共に捕虜として

シベリアに送られ、翌年に重労働25年の刑を宣告される。

零下40～50度に達する不毛の地シベリアでは伐採、石炭の採掘、土木作業などあらゆる重労働を科せられた。これでは生きていけないと左官の技能を身につけ、日本に帰国する前日まで建物の壁を塗っていたという。

明日の命がどうなるかもわからない極限状況のなかで瀬島は人間の誇りとは何かを考えつづけた。啓示が訪れたのは同胞の献身的な行為に接したときだ。

自分もひどく空腹でありながら病気の友人に配給のわずかな黒パンを分け与えて励ます者がいる。その姿を見て瀬島は「人間にとっていちばん尊いことはみずからを犠牲にして人のため世のた



瀬島龍三

めに尽くすことだ」と確信する。極寒の奈落の底で出会った鮮烈な良心の灯だった。

着眼大局・着手小局

昭和31年（1956）、最後の捕虜となっていた瀬島ら400名は日ソ国交回復の条件として釈放された。日本赤十字の引揚船で11年ぶりに生還した瀬島はすでに46歳になっていた。

発足直後の自衛隊から再三の誘いを受けたもののシベリア復員兵の就職に奔走し、2年後によく伊藤忠に入社する。特別待遇はなく、一介の平社員としてスタートした。

当初は棚卸という言葉さえ知らなかった瀬島はやはり只者ではなく徐々に頭角をあらわし、入社3年目で業務部長に抜擢される。業務部における瀬島の使命は各部門縦割りの組織構造を横断的に調整し、戦略的な全社プロジェクトを実現することだった。国際化と非繊維部門の拡大・発展による総合商社をめざして「縦割りに横ぐしを通す」が当時の口癖となっていた。

業務部の経営企画担当以外の部員は各営業部門から2名ずつ選抜した。それでも総員は10数名程度で「重要な部署ほど少数精鋭」をモットーとしていた。

瀬島は全社の規範となるべき業務部員の心得として「着眼大局・着手小局」を第一に掲げた。着眼大局は戦略、着手小局は戦術と言い換えることができる。

広く先を見通した戦略と緻密で周到な戦術がうまく噛みあって組織としての目標は達成される。目先の戦術はあっても未来につながる戦略のない当時の伊藤忠を意識した箴言だ。

第二の心得では着眼大局・着手小局を補足するように「戦略は戦術をカバーするが、戦術は戦略をカバーできない」と強調する。戦略が正しければ戦術のミスを補うことはできる。しかし誤った戦略を小手先の戦術で補うことはできない。

瀬島はみずからも加担して悲惨な結果に終わった戦時中の軍部の過ちを肝に銘じて仕事に打ち込んでいたとあっていいだろう。

傑出した情報分析力

経営戦略の要となる瀬島のスタッフはかつての大本営作戦課のように「瀬島機関」とマスコミから呼ばれた。瀬島が的確な戦略的＝戦術的判断を下せたのは有能な部員と傑出した情報収集・分析力をそなえていたからだ。

昭和42年（1967）6月にイスラエルとアラブ連合による第3次中東戦争が勃発した際、報道機関をはじめ世間の大半は戦争が拡大して長期化するという見方を示した。ところが当時常務を務めていた瀬島はイスラエルの勝利で戦争は1週間で終わり、スエズ運河が閉鎖されると明言した。結果はそのとおりとなり、瀬島の予測に基づいて相場を張っていた伊藤忠は莫大な利益を獲得した。

平成15年（2003）の3月上旬、イラク戦争の開戦の見通しを聴かれたときも瀬島は同月20日で開戦になると断言した。イラクの気候、月の満ち欠け、米軍の戦闘配置などを総合的に判断すると必ずそうなるという。このときも瀬島の予言は的中した。

経営の第一線を退いてからは経団連会長の土光敏夫に請われて政府の第二次臨時行政調査会の委員などを務め、政財界の指南役と呼ばれた。その一方でシベリア抑留によるソ連のスパイ疑惑が終生つきまとった。

ソ連との交渉を含め戦時中のことをあまり語りたがらない瀬島は確たる証拠がないのに非難を浴びせられた。しかし瀬島が口を閉ざしたのは無謀な戦争に対する痛切な自責の念があったからではないか。大本営参謀として多くの作戦を指導し、余りにも無残な犠牲者を出し、みずからも地獄を見た瀬島は己の責任としてスパイの汚名を甘んじて受け止めていたのかもしれない。

瀬島の生きざまに強烈な関心を抱いた山崎豊子は『不毛地帯』の執筆にあたって何度も取材を試みた。当初は固辞していた瀬島もついに「あなたの根気に乗った」と100時間以上に及ぶインタビューに応じた。だがシベリア抑留の歴史的事実について踏み込んだ質問をすると「つらいから思い出したくない。これ以上は言いたくない」と沈黙を守り通した。