

将来予測が容易な環境と困難な環境での戦い方の違い (消耗戦と機動戦)

『OODA ループや本書の概念を活用していることを公表している企業もある。自動車向けシート用金属・機構製品のサプライヤー、CRH ノースアメリカ（現在は、ジョンソンコントロールズの一事業部門）だ。当時の最高経営責任者（CEO）は、次のように説明する。

- ・私はスタッフに、『OODA ループ』（本書）、ロバート・コラムの『ボイド』（邦訳未刊）、ウィリアム・リンドの『機動戦ハンドブック』（邦訳未刊）、アメリカ海兵隊の『アメリカ海兵隊のドクトリン』（芙蓉書房出版）の4冊の本を読むように指示した。スタッフたちは、この指示にしばしば困惑したが、必要な知識のほとんどを彼らの頭のなかに叩き込むことができた。
- ・2000年から10年までの間に、CRH ノースアメリカは、無名の企業から NAFTA 地域の市場で最大手のサプライヤーへと成長を遂げた。もし、この成長が容易だと思うのなら是非ともトライしてみるとよい。
- ・私は、このような学習に費やした準備こそが私たちの成功の鍵となる要素であり、本書『OODA ループ』の内容をビジネスに直接応用することがその成功に貢献したのだと確信している。』

東洋経済新報社『OODA LOOP』チェット・リチャーズ著より抜粋

いきなりですが、これは日本語翻訳版『OODA LOOP』の序文の一部を抜粋したものです。内容を簡単にまとめると、「OODA ループを企業経営に取り入れたら成功したよ」です。

ただ、ここで注目してもらいたいのは OODA ループ云々の部分ではなく、米国では 2000 年代には既に企業が軍隊の戦い方を経営に取り入れているということです。さらに言うと、20 年前の米国のビジネスマンは軍事書籍を読んでビジネスに取り入れる軍事的なリテラシーを持っていたことが分かります。一方で日本のビジネスマンは現在も軍隊の知識をビジネスに応用するどころか、軍事書籍を理解できるリテラシーも持っていません。

そしてもう一つ。現在、最先端と言われる経営戦略には軍事戦略が深く取り入れられています。その中でも特に VUCA の時代に対応する経営戦略の基盤となっているのは機動戦ですが、軍事的なリテラシーがない日本人は、学者であろうと経営者であろうと現在の経営戦略を全く理解できていません。

実際、この OODA ループしかり、ボストン・コンサルティング・グループの「戦略パレット」しかり、日本人の解説でろくなものを見たことがありません。組織論で言えばライン&スタッフ組織も軍隊発祥のものですが、やはり日本人に解説は難しいでしょう。なぜなら、それらを理解するのに必要な軍事的な知識も経験もないからです。つまり、軍事について全く知識のない日本人は、ビジネスの分野だけとって世界中の企業の戦略が進化していく中、日

本だけがまともな戦略もない状態で戦っています。

一方で、ビジネスについて全く学んだことのない自衛官（ただし軍事的な思考をしっかりと身につけている）がこれらのビジネス書を読むと、一度読むだけで理解してしまいます。なぜなら、自衛官は戦略や戦術についてこれらビジネス書籍に書かれているよりもっと深いものを学んでおり、実際にそれらを使って仕事をしているからです。

前置きが長くなってしまいました。つまり何を言いたいのかというと、VUCA の時代の戦い方を理解するためにはまず軍事的な知識、特に機動戦について学び、次にビジネス書を読まなければ内容を理解できないということです。

そこでこれから機動戦についてなるべくイメージが湧くように、その特徴を軍事的に解説していきます。最初は何を言っているのか解らないかもしれませんが、そういう考え方があるんだな、くらいの感覚で読み進めてみてください。

1 消耗戦と機動戦

いきなりですが、機動戦を理解するにはまず消耗戦について理解しておく必要があります。理由は以下の通りです。

- 消耗戦と機動戦は対局の存在であり、比較することで特徴を理解しやすくなる。
- 現在の VUCA の時代の経営戦略が機動戦であるのに対し、従来の経営戦略は消耗戦なので理解しやすい。
- 実際には純粋な消耗戦や機動戦は存在せず、消耗と機動の両方を組み合わせる必要があるので機動戦だけ理解すれば良いというものではない。

（1）消耗戦と機動戦は対局の存在

「戦いのスタイルは消耗と機動のスペクトラム上のどこに位置するかで説明することができます。」

(MCDP1「Warfighting」)

消耗と機動は戦い方のスタイルです。戦い方のスタイルとは、例えばボクシングだとインファイトとアウトボクシング、野球だと打ち勝つ野球と守り勝つ野球、競馬だと先行逃げ切りと差し追い込みのようなイメージです。

そして、消耗と機動はスペクトラム（連続体）の対局に位置しています（図1）。例えば陰と陽、剛と柔、力と技といった感じです。また、どちらの方が優れているといった評価を

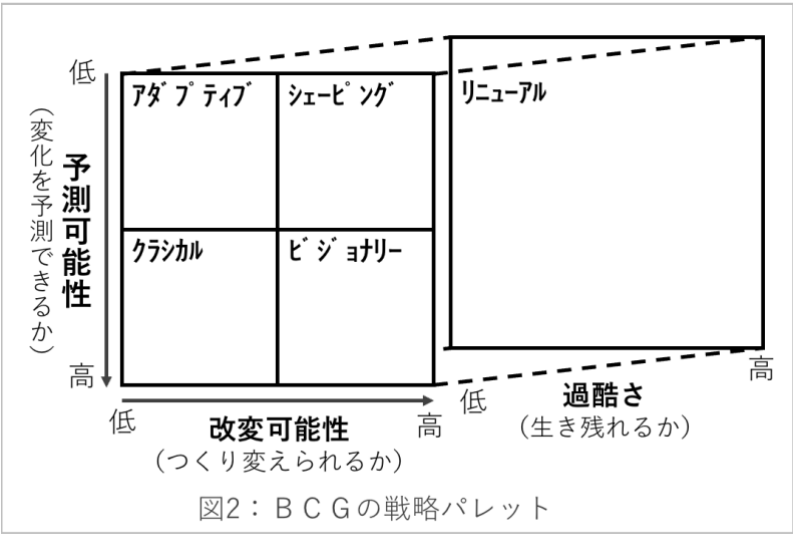
するものでもありません。



消耗戦と機動戦は同じ土俵で戦っても、勝つためのアプローチが異なります。そのため、機動戦を単体で理解するのは難しくても、その対局に位置する消耗戦と比較することで、より正確に特性を理解することができます。

(2) クラシカル戦略とアダプティブ戦略

BCGの戦略パレット（図2）では、機動戦に対応するのがアダプティブ戦略であり、消耗戦に対応するのがクラシカル戦略です。そしてクラシカル戦略の名前が示しているとおり従来の経営戦略は基本的にクラシカル戦略、つまり消耗戦と同じアプローチを取っています。



日本経済新聞出版社「戦略にこそ「戦略」が必要だ」より抜粋

(3) コラージュ

「全ての戦争には機動戦と消耗戦とがいくらか混ざった状態で存在します。どちらが支配的なスタイルであるかは様々な要因によって決定されますが、特に自分の能力と敵の性質が大きく影響します。」

(MCDP1「Warfighting」)

米軍の教範によると、戦争の歴史において純粋な消耗戦や機動戦が行われたことはありません。

せん。つまり、純粋な消耗戦または機動戦というのは理論上は存在しますが、実際の戦争では消耗戦と機動戦が混在しています。

これは軍事の世界に限らず、ビジネスでも人生でも同じです。

ここでいう混在とは赤色と青色が混ざって紫色になるということではありません。戦いのレベル、時間の経過、空間的に赤色と青色が混在しているということです。

例えば消耗戦をしていても一時的、または局地的に機動戦を行うことがあるみたいなことです。

これをBCGの戦略パレットではコラージュと言っています。

つまり、VUCA の時代には機動戦を採用するのが効果的ですが、消耗戦を行う場面もあるということです。

2 BCGの戦略パレットについて

このレポートで度々出てくる戦略パレットは、日本経済新聞出版社より出版された「戦略にこそ「戦略」が必要だ」で紹介されているフレームワークであり、原書は2015年に米国で発刊されています。

日本ではあまり広まっていますが、書評や解説などを見ているとその理由がわかると思いますか、日本人の戦略に対するリテラシーではちょっと理解するが難しいだろうな感じます。

ちなみに、この書籍をビジネスについて全く学んだことのない自衛官に読んでもらった感想は「ここでいう戦略とは軍事で言えば戦略と戦術の間の概念である作戦レベルのことですね。米軍が大きな戦略のもと、エリアに応じて作戦を創造しているのと同じだと考えます」というものでした。

軍人としての戦い方を学んだ者にとって、このフレームワークは具体的で解りやすく興味深い、そして使いやすいフレームワークです。事実、書籍の中に「本書をきっかけとして実業界やNGO、軍関係のリーダーたちとの非常に有意義な意見交換の機会も増えている」とあります。

先述した自衛官に、日本ではこの本の内容を理解できる人がいない、と伝えたところ、「本当に？なんで解らないの？めっちゃ解りやすいじゃん。」と言っていました。

レポートでは特に「戦略パレット」を解説することはしませんが、興味を持った方が「戦略パレット」を学ぶ際の一助になればと思います。