

消耗戦② (軍事的な説明)

このレポートでは、消耗戦について軍事的にどのような説明がされているのかについてお伝えしていきたいと思います。内容はまず、米海兵隊の教範『MCDP1 Warfighting』から抜粋したものを仮訳します。それに加えて、ビジネスに置き換えたという視点で補足していきます。『』内が仮訳になります。

1 米海兵隊の教範による消耗戦

『消耗による戦いでは、敵を上回る火力によって敵の装備を破壊し、その累積によって勝利を追求します。これは戦争が単純な力比べであり、主に軍の比率の問題であるとみなす、戦争遂行に対する直接的なアプローチです。』

車の販売で例えてみます。

車を買いにくるほとんどのお客さんは少しでも良い条件で、自分のニーズを満たす車を購入したいと考えています。このため幾つかのディーラーで話を聞き見積もりを取ります。そして車の魅力、条件、販売員の人柄などを総合的に判断して一つの車を選びます。

米軍の教範の言葉を借りると、敵を上回る火力(ライバルを上回る競争力)によって敵の装備を破壊(顧客を獲得)し、その累積によって勝利を追求すると言い換えることができます。これはディーラーとディーラーによる力比べです。

また、消耗による戦いでは彼我の数の比率が重視されます。

このことが端的に表されているのがランチェスターの法則です。この法則は以前からビジネスの世界にも取り入れられていますが、これは従来のビジネスが消耗戦的であるということを証明している一つの事例かなと思います。

『敵のことは「計画的に交戦し破壊する目標の集合体」と見なします。敵が集中するところは最も価値が高い目標として探し出されます。論理的にいうと、消耗戦は敵の装備品の全てを破壊してしまうことにより終結しますが、敵がその上昇するコストを嫌い、そのような事態になる前に降伏または撤退することを期待しています。狡猾さや創造性よりも(特に武器の使用における)技術的な熟達が重要です。』

ビジネスに例えると、マーケットを計画的、段階的に攻略していく目標(顧客)の集合体と見

なすことができます。顧客が集中しているところが最も価値あるマーケットであり、そのようなマーケットを見つけ出すことが重視されます。

論理的には全ての顧客に自社商品を販売(つまり独占)することが目標になりますが、実際は独占することよりも、その過程でマーケットの中で圧倒的に優位な地位を築いて、競合他社が自分に挑戦することを諦めるという状態になることを期待しています。

また、奇抜なアイデアで他社を出し抜くことよりも、商品力、販売力、価格力、ブランド価値といった競争力そのものを高めることが重視されます。

『消耗戦において、機動は重要な構成要素であると認識されています。ですが、その目的は単に敵に対してより効果的に火力を発揮できる位置に火器を移すこと、と見なされています。』

「機動」について少し説明しておきます。陸上自衛隊の教範『野外令』には『機動は、敵に対して有利な位置を占め、戦闘力を発揮するために部隊が移動することであり、機動によって、態勢の優越、戦闘力の集中・分散、先制の獲得、奇襲等の成果を得ることができる。』とあります。

ビジネスでは、例えば人・モノ・金のようなリソースを動かすというイメージが近いと思います。また、機動力を表している言葉としては動産と不動産が良い例になると思います。不動産とは土地・建物、動産とは不動産以外の現金・商品・家財・など形を変えず移動可能な財産のことを言いますが、動産には機動力があり不動産には機動力がないとも言えます。これ以外にも当てはまるものはありますので、これに限らず皆さんがイメージしやすいものを考えてみてください。

消耗戦的アプローチは計画を立てて計画通りに物事を進めていくことであり、計画を実行するためには計画通りにリソースを動かす能力、つまり機動力が重要です。

また、機動力が高ければ不測の事態や、リソースをより効果的に使える状況が生まれた時にも柔軟に対応することができます。

ですが、これらはあくまで計画を実行するためには機動が重要だ、という意味です。

『消耗を用いる人は定量的な項目で進捗状況を測る傾向があります。つまり“個数”と占領した地域で戦闘損耗を評価します。一般的に結果は努力に比例しており、支払うものが大きくなるほど得られる結果、つまり消耗の度合いも大きくなります。』

定量的とは数値で表せるということです。消耗戦では計画的に敵の装備品を破壊していき、最終的に0にすることを目標としているので、定量的な項目で計画の進捗状況を測る傾向があります。

ビジネスに置き換えると例えば販売個数、売上高、社員数、市場シェア、進出エリア、店舗数といった感じです。

これは傾向があるというだけで、定量的な項目を用いると消耗戦で、定性的な項目を用いると機動戦という意味ではありません。

ただ、例えば仕事で計画の進捗状況を定量的な項目を使って、何%達成といった評価をしているなら、それは消耗戦的なアプローチになっている可能性があります。

また、消耗戦では努力と結果が比例関係にあります。大企業の最大の強みは大きな資本を持っていることですが、広告宣伝費や販促費に大きな金額を使い、多くの販売拠点や販売員を持っています。取扱量を増やすことで規模の経済が働き価格を下げることもできます。

つまり、中小企業に比べ大きなリソースを投じる(努力)することができます。

さらに消耗の度合いが強くなると、札束での殴り合いといった状態になります。

この他にも、例えばテレアポなども消耗戦的です。テレアポの数を増やせば契約数も増える。テレアポでの話し方や話す順番を変えると契約数も増える、といった感じです。

努力と成果が比例関係にあるということから考えると、消耗戦をする大きなメリットの一つは、大失敗をする可能性が少ないということです。最終的に望んだ成果に達しないことはあっても、最低限努力した分の得るものは期待できます。

また比例定数を上げる(効率化する)ことができれば、より努力することで目標達成に近づくことができます。

『仕事の能率を高めようとする、その内側に目が向けられ手順とやり方に焦点が当てられます。これと同様に火力は、その量と精度に対する要求に応えるため中央で統制するようになります。(消耗戦の)成否は消耗の能力全般の優位性によって決まります。消耗の能力とはつまり、相手を消耗させる能力と自ら消耗に耐える能力のことです。成功に最も必要なのは数と装備の優位性です。国家レベルにおいて戦争は、軍事と同様に産業の問題にもなります。歴史上、そのことを理解している国と軍隊は多くの場合、消耗戦に数とテクノロジーの優位性を持ち込みます。』

(MCDP1 Warfighting)

まず、軍事的な解説になりますが、火力は敵の装備品を破壊するための主要な手段です。火力には地上部隊、海上部隊、航空部隊の火力があり、地上部隊の火力だけでも個人が携帯す

る小銃から、戦車の持つ戦車砲、一般的に大砲と言われる物まで様々な火力があります。

ただ、火力の実態は弾丸や爆弾であり有限のリソースです。そこで、この火力を効率良く使うために、消耗戦では火力の運用を集権的に統制します。そして、より効率良く火力を使えるように、火力運用の仕組みを考え、計画していきます。

企業でも多くの場合、リソースを使用するための権限は集権的になり、リソースを使用する場合のルールを細かく定めることで効率化を図ろうとしているのではないのでしょうか。これは消耗戦的なアプローチです。

また、目標達成にはリソースの量と質が鍵だと感じているなら、それは消耗戦的なアプローチです。

2 消耗戦について理解する意義

消耗戦は戦い方のスタイルであり、機動戦に比べて劣るということはありません。

また、消耗戦と機動戦は状況に合わせて組み合わせていくことで戦いを有利に進めていくことができます。

消耗戦は誰にとっても馴染み深いもので、理解するのも比較的容易です。目標を達成するために効果的な計画を立て、中央で管理しながら計画を遂行していくというのは、リスクが少なく合理的で確実な方法です。消耗戦は多くの人にとって自然な思考パターンです。

だからこそ、消耗戦の特性を理解しておかないと、機動戦を行う場合に誤って消耗戦的なアプローチを持ち込んでしまい失敗する可能性があります。

機動戦はこのレポートで挙げたものとは違う、普通の人あまり取らないアプローチをすることになります。