

企業経営の視点から読み解く 米軍トランスフォーメーション

吉川由紀枝

ジョンス・ホプキンス大学高等国際問題研究大学院
ライシャワーセンター ビジネスリサーチアソシエイト

慶応義塾大学商学部卒業。アンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）東京事務所にて通信・放送業界の顧客管理、請求管理等に関するコンサルティングに従事。2005年米国コロンビア大学国際関係・公共政策大学院にて修士号取得後、同年1月より現職。東アジアにおける政治、経済諸問題に関するプロジェクト担当。

米国国家予算の約18%に当たる約47兆円（2005年度）という莫大な予算を持つ世界最大の組織、アメリカ合衆国軍がトランスフォーメーション（米軍再編と訳されることが多いが、単に組織の再編成だけを意味するわけではないので、本稿ではトランスフォーメーションという語にこだわりたい）という名のBPR（ビジネスプロセスリエンジニアリング：業務内容とその流れの見直しを中心に企業全体の最適化を図る企業変革）に乗り出した。

その目的は、新しい環境変化に対応しつつ、最先端技術を導入しながら世界での圧倒的な優位性を維持することだ。そしてその強力な推進者は、世界的な製薬会社、G・D・サール社の業績好転という、民間企業の経営者としても華麗な実績を持つラムズフェルド国防長官だ。

長官の手法は極めてビジネス的だ。その推進担当部署をBusiness Transformation Agency（国防ビジネストランスフォーメーション局（仮訳））と名付け、2005年9月の計画書は「ビジネスプロセス向上」、「ERP（企業資源計画）」等ビジネス用語を散りばめ、企業変革手法を参考にしながら軍の変革を進める姿勢を打ち出している。本稿では、米国の軍事トランスフォーメーションを企業変革という観点から紹介したい。

部門間の連携プレー強化

トランスフォーメーションの目玉の一つが、部門間の連携プレー強化（トランスフォーメーション用語では「統合運用」）である。すなわち、約20年かけて4軍（陸軍、海軍、空軍、海兵隊）という縦割り職能別組織から4事業部制（本土防衛、戦略的抑止、戦闘、安定化）に移行し、4軍およびサプライチェーン、財務・会計部門が連携プレーを強化することにより相乗効果を狙うというものである。この4事業部のうち、本土防衛を除く3事業部は、平時（戦略的抑止） 戦時（戦闘） 平時（安定化）という、米軍のビジネスサイクルに合わせた構成だ。例えば、イラク戦争では海兵隊と空軍が連絡を密にし、地上で進撃中の海兵隊の標的に対し精度の高い航空支援攻撃を行うといった具合である。その結果、バグダッド陥落までは短期間で犠牲

の少ない戦争が遂行できた。

この統合運用を強調する背景には、従来4軍が各々情報システムを持ちながらも相互連携ができなかったため、情報共有ができず、非効率な戦いをしてきたという反省がある。これは、民間企業でもよくあるケースだ。企業の場合、このような縦割りの弊害は、ビジネスプロセスを見直し、ERPシステム（企業資源計画：企業全体の経営資源の有効活用を目的に会計、物流等各種業務領域を横断する統合システム）を導入し、新システムと既存システムをEAIシステム（エンタープライズアプリケーション統合）を介し連携させて解決を図る。米軍も同様に「システム・オブ・システムズ」と称してEAIに相当する、既存システム間の連携システムを構築しようとしている。

ITネットワーク構築

ビジネスでは企業内システムを連携し、そのネットワークの接続媒体をダム端末・パソコンから携帯電話、PDA（個人用携帯情報端末）と広げ、組織全体としてのスピードを向上させる。米軍の場合でも、情報システムを連携し、米兵の使用端末も通信機能付暗視装置や宇宙衛星、各種航空機、JDAM（衛星誘導爆弾）等に広げ、スピードアップを図る。

これらを組み合わせると、例えば、ステルス性無人偵察機を飛ばし、高精度センサーを駆使し標的を発見。その位置情報をGPS（衛星利用測位システム）で把握し、司令部に通報。そこで破壊命令が下れば偵察機に伝達。偵察機が標的の位置情報をJDAMに組み込んで発射すれば、標的が移動したとしても高確率で命中する。米軍は、こうした戦い方を「ネットワーク中心の戦い」と呼ぶ。

しかし、まだ技術的に完成しているわけではない。例えば、無人航空機をとってみても、パイロットが行う様々な意思決定をすべてコンピュータにさせることは難しい。また、航空機と地上の司令塔をつなぐ通信は現在インターネットを利用しているが、地上1万メートルの高度を時速700キロメートル以上で飛ぶ航空機からのデータの精度は、使い物にならないくらい劣化し、通信も頻繁に中断される。

たとえ新技術がすべてうまく機能したとしても、アルカイダ幹部のような人間の標的を攻撃することには難があるし、爆撃精度の低さは、常に政治的問題をはらんでいる。例えば、2006年1月にCIA無人偵察機プレデターがアルカイダのNo.2幹部、ザワヒリを標的にパキスタンでミサイルを発射したが、目標を逃した上に17名の住民を殺害してしまい、パキスタン政府から重大な抗議を受けた。

柔軟なプロジェクト編成

商品開発サイクルが短く、大量の新製品が短期間で市場に出てくるような競争の激しい業界の商品管理を考えてみよう。例えば競争の激しい米国の通信業界でのベストプラクティスは、以下のようなコンセプトに基づいている。商品（料金プラン）はさまざまでも、サービス内容、料金表（課金単位、料金計算式で構成）という構成内容は変わらない。ただし、サービス内容は、音声、データ通信等、課金単位も、時間、距離、データ量等、料金計算方法も定額、定率等あり、市場の発達とともに増えていく。こうした商品要素の組み合わせが商品であり、いかに魅力的な組み合わせを考えるかが企業の知恵の出どころとなる。

そこで、商品要素をいくつでも組み合わせられ、新しい商品要素を簡単に追加できるよう商品管理・課金システムを構築しておくことで、柔軟性を確保しつつ、新商品を出す際のシステム変更に要するコストおよび開発期間を最小化できる。結果、他社の新商品よりもサービス内容が多い、またはより安い対抗新商品を短期間で発売したり、競合が真似しにくい商品も容易に市場に出せる。

一方、米軍も大きな経営環境の変化に直面している。従来の国家間の戦争であれば、仮想敵国の軍事力を凌ぐ軍備を要所要所に配備することで対応できた。しかし、今日いつどこで発生するかわからず、反撃できる敵の拠点さえ不明な対テロ戦にも対応する必要がある。そのため、米軍は上記商品管理手法を応用して対応しようとしている。

即ち、米軍の商品構成は、情報収集、攻撃、防御、治安維持で、対国家でも対テロでも、その骨組みは変わらない。ただその方法の種類やその組み合わせ方は技術革新等と

ともに増えていく。そこで、一度米軍を商品要素別（トランスフォーメーション用語では「能力別」）に分解し、これまでの「担当地域」あるいは陸・海・空・海兵隊という「所属」との紐付けをはずすことにより、大規模な兵士や武器等の資源の柔軟活用を目指す。平時には各「能力」を磨き、新しい「能力」を開発し、様々な「能力」を組み合わせ、連携プレーをスムーズに行う努力をする。

基地のトランスフォーメーションも同様のコンセプトで理解できる。大量の兵士や重量のある兵器・設備は短期間に移動できない。また、紛争が予想される地域では、即応性と諜報収集のために現地に近いことも要件だ。これらの制約から、ある程度までは「能力」を世界中に分散しておかなければならない。そこで、在外米軍基地という「資産」を軍事的重要性の観点から「棚卸」する。即ち、重要な箇所（信頼の置ける同盟国や不安定な地域に近い友好国）に「能力」の分散を図るべく米軍基地を維持・新規開拓する一方、「不要資産」は整理縮小する。

そしていざ戦争となれば、個々の「能力」を縦横無尽に組み合わせて最適なプロジェクトチームを短期間で編成、作戦を実行する。実際、ラムズフェルド長官は、世界中どこでも所要戦力を10日以内に展開し、敵を30日以内に撃破し、その後30日以内に次の場所での戦闘が可能な状態にするという、「10-30-30目標」を掲げている。

BPRを行う民間企業同様、長官もトランスフォーメーションにより、サービスの質向上とコスト削減を見込んでいる。すべての装備を「トランスフォーメーション」にすれば、総量および運用する要員数、ひいては国防支出全体も減少するはず、というものだ。しかし、理論はともかく、現実のイラク状況が露呈しているように、安定化プロセスには大量の兵力が必要だ。この事態は米軍にとり手痛い誤算であり、トランスフォーメーションの重大な落とし穴を示した格好だ。とはいえ、そもそもトランスフォーメーションのニーズである、環境変化への柔軟な対応力、低コスト化の必要性等が厳然として存在する以上、その有効性が全面的に否定されることはないだろう。