

米中ハイパーコンペティションとその対中戦略

—インド太平洋における「グリッドとしての陸軍」—

政策研究部 軍事戦略研究室 主任研究官 池上 隆蔵

NIDS コメンタリー

第 162 号 2021 年 3 月 30 日

はじめに

米国は 2017 年の国家安全保障戦略 (NSS) において、インド太平洋地域の地政学的競争に言及し、中国が米国をこの地域から追い出そうとしているとの強い警戒感を示した¹。米中の競争関係は 2015 年の NSS でも言及されているが、大国間競争の復活という文脈で中国の挑戦を認識した点は、2017 年版 NSS の特色の一つである。バイデン政権においても中国は「国際秩序に挑戦する唯一の競争相手」とされ、この認識は継承されている²。

米中が厳しい競争関係にあり、インド太平洋を舞台とした安全保障を巡る緊張がその焦点となることは将来も継続すると思われるが、この競争関係を何らかの理論的枠組みを用いて捉えようとした試みは少ない。この点で、米陸軍大学戦略研究所 (U.S. Army War College Strategic Studies Institute) が 2020 年 7 月に発表した『変革された陸軍：インド太平洋軍地域におけるハイパーコンペティションと陸軍デザイン (以下、『変革された陸軍』)』(An Army Transformed: USINDOPACOM Hypercompetition and US Army Theater Design) は、経営学で用いられる「ハイパーコンペティション」概念を米中の競争環境に援用したユニークなものといえよう。

ハイパーコンペティションは、1994 年にダートマス大の経営学者リチャード・ダヴェニ (Richard D'Aveni) が提唱した概念であり、取り巻く環境の変化が大きく、企業間の競争が激化している現代では、これまでの経営戦略が目標としてきた「持続的な競争優位」の達成が困難となった状況を表すものである。以下、『改革された陸軍』において、この概念を用いてどのようにインド太平洋の競争環境が理解されているか。そして、どのような対中戦略が提言されているのかを概観してみたい。この際、同研究のプロジェクト・ディレクターであるプレイヤー (Nathan P. Freier) とシャウス (John H. Schaus) が別途執筆した論文も参考とする。

1 ハイパーコンペティションとは何か

ハイパーコンペティションとは、一時的な優位を巡って繰り広げられる継続的な争いである³。従来の経営戦略では、業界における優位を獲得し、それを持続させ安定的に市場を支配することが目標とされていた。この「持続的な競争優位」を達成するため、企業は垂直統合や合併・吸収等の戦略を用いてより多くの資源を確保するとともに、ライバルの新規参入を阻止しようと努め、市場の圧倒的シェア獲得に努めるのである。

このような競争を勝ち残るための戦略は、その企業が置かれた環境に関係している⁴。しかしながら、環境の変化で生じた「市場の過熱」により、従来の「持続的な競争優位」が不可能になったとダヴェニは指摘する。

¹ National Security Strategy of the United States of America, December 2017, p.45.

² Interim National Security Strategic Guidance, March 2021, p.8.

³ Richard D'Aveni, "Waking Up to the New Era of Hypercompetition," *The Washington Quarterly*, Winter 1998, p.186.

⁴ M.E.ポーター (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳) 『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995 年、17 頁。

この変化をもたらした要因の第一に、消費者が商品に多くの価値を求めるようになり、大企業のブランド商品よりも無名だが、より価値の高い新興企業のプライベート・ラベルのほうが売れるような状況が発生したことがあげられる。第二の要因は技術である。かつてコンピュータ業界は IBM のような大企業による寡占市場であったが、ソフトウェア・デザイナーとチップ制作会社がそれを完全に破壊してしまった。第三の要因として、国と業界の両方に張り巡らされていた参入障壁の消滅。第四は資金であり、大企業でなくとも戦略的提携等の手段で豊富な資金が調達可能となったことがあげられる⁵。

これらの変化によりもたらされたハイパーコンペティション環境からは、以下のような三つの教訓が明らかになったとダヴェニは主張する。その第一は、優位は持続しないということ。第二に、このような競争の激しい波を鎮静化させることはできないということ。そして最後に、このようなハイパーコンペティション的行動（エスカレーション・ラダーを上げていく行動）は、繰り返されるパターンを作り上げるということである⁶。

ライバルは先行者のイノベーションに迅速に反応、それを模倣し、さらには執拗な反撃を試みるようになる。このようなハイパーコンペティション環境においては一つの優位性を長く保つことは困難であり、次から次へと幾つもの新たな優位性を惹起しなければならない。第二の教訓が示唆するのは、競争を減らそうとする行動は勝利に対する戦略的意図の欠如とみなされ、ライバルに対し拡大の機会を逆に与えてしまうということである。これは、市場の安定した寡占状態を志向する従来の企業戦略とは真逆のパラダイムであり、現状維持的な戦略で競争優位を獲得できるという発想が幻想であることを示す。第三の教訓からは、ハイパーコンペティションにおける勝利の方策が示唆される。ハイパーコンペティションで勝利する企業は明らかに、他者よりも迅速にエスカレーション・ラダーを上げており、積極的にそのペースを設定してライバルを受動的に陥らせている。このパターンを早く繰り返し、高いレベルで競争をエスカレートさせるようなダイナミックな戦略的アプローチが求められる⁷。つまり、このようなハイパーコンペティション環境では、必ずしも資源を豊富に有する者が優位に立つわけではない。資源は未来の競争のため、常にアップグレードする必要があり、それを保有するだけでは不十分なのである⁸。このアップグレードは、自ら意図して連続的にハイパーコンペティション環境を作為していく積極的なものでなければならず、いわばハイパーコンペティションを拡大していく行為である。

2 ハイパーコンペティションとしての米中関係

それでは、『変革された陸軍』ではどのようにインド太平洋の戦略環境が理解されているのだろうか。まず強調されているのは、米国の厳しい戦略的立場である。このレポートは 2018 年版国防戦略 (NDS) の基本前提に沿うものであるが、それよりもさらに米中のパワーバランスを悲観的に見ている。米国の優位性は実態として侵食されており、このため、米国の多次元における行動の自由はもはや前提として存在せず、最悪の場合既に優位を喪失しているという⁹。同時多発テロ以降の 20 年近く、米国が非国家主体との戦いに注力していた間に、中国は米国に狙いを定めたハイパーコンペティション的アプローチを開発したと指摘されている¹⁰。その手法は軍、準軍隊そして民間を含む全能力を通じて行う軍事的・政治的な活動範囲と影響力の拡大であり、

⁵ D’Anevi, “Waking Up to the New Era of Hypercompetition,” pp.184-185.

⁶ Ibid., p.189.

⁷ Ibid., p.190.

⁸ 鈴木秀一「官僚制とイノベーション——ルーティンの束としての組織——」『立教ビジネスレビュー』創刊号、2008年6月、62頁。

⁹ U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, *An Army Transformed : USINDOPACOM Hypercompetition and US Army Theater Design*, July 2020, p.8.

¹⁰ Nathan P. Freier, John H. Schaus, “INDOPACOM through 2030,” *Parameters*, Vol.50, No.2, Summer 2020, pp.27-28.

そのエリアは南シナ海を越え西太平洋に及び、太平洋の島嶼とインド洋の奥深くにまで広がっているという。

次に指摘されるのは、中国への米国の不適切な対応である。フレイヤーとシャウスはこの不適切性をコンセプト、物理的態勢、能力の三つのレベルに区分して説明している¹¹。コンセプトの不適切性とは、中国に対抗する一貫した統合軍事アプローチが確立されていないことを指す。彼らは、インド太平洋軍の統合努力は実態として軍種ごとに行われており、単軍種による狭隘で特定のドメインに特化した問題対処をいまだに行っているという厳しい見方をしている¹²。陸軍が行っている多次元作戦への取り組みも、本来必要とされる統合的なものではなく、軍種専門的なものに留まっていると評価されている¹³。

物理的態勢で問題とされているのは、日本をはじめとする北東アジアに基地が集中する米軍の態勢であり、これは冷戦型であって中国との競争に対し有効ではないと指摘されている¹⁴。インド太平洋地域において、中国は内陸を活用した戦略的縦深に加え、作戦地域に近いという利点を有するのに対し、米国は中国の A2/AD 圏内で戦力展開を強いられる脆弱性を有している。

能力上の不適切性は態勢上の問題と密接に関連しており、地域的緊張を高める中国の行動を実態として制止できず、また全ての次元において人民解放軍に対する勝利が不確実という問題を指している。

『変革された陸軍』では、上記のようにインド太平洋地域の戦略環境を認識しており、新たな優位性を執拗に追及し拡大を試みる中国の活動と、それに対する米国の不適切な反応は、ハイパーコンペティションとして理解されることが適切であると主張する¹⁵。確かに、このような米中の関係は必然的に高度な競争空間を生起させており、企業活動とのアナロジーでみれば、米国の独占市場に対し中国が意図して連続的にハイパーコンペティション環境を作為し、積極的攻撃を行っていると解釈することも可能であろう。

ハイパーコンペティションをもたらすとダヴェニが主張する四つの要因のうち、少なくとも技術、参入障壁の崩壊、資金の三つは明らかに米中の関係変化に影響を及ぼしている。中国のミサイルや無人機技術は、米軍が享受していた優位を破壊する可能性を有する。加えて、中国が急速に整備を行っている空母をはじめとする水上艦艇群や高性能の戦闘機などは、これまで米国が寡占的に保持し運用しえた機能であって、他国が保有することは予算的にも技術的にも難しかったが、徐々にその状態は変化しつつある。つまり、米国の軍事的優位を守る参入障壁が崩され始めているのである。そして、このような変化をもたらしたものは経済発展により中国が調達できるようになった豊富な資金力であることは言うまでもない。

ただし、『変革された陸軍』が指摘するような米国の優位性喪失が、どの程度実際に生じているかは議論の余地がある。ハイパーコンペティション議論の端緒となったのは、40 の業界における 6,772 社を対象とした調査において、持続した優位を達成しえた企業が極めて少数という実態を踏まえたデータ分析であった¹⁶。これに対し、そもそも米中の競争は企業業績のように数値による優位判定が困難であり、優位が持続しているか、あるいは喪失しているかも客観的判断ができない。厳密に言えば、インド太平洋地域の競争環境がハイパーコンペティションであるか否かの判断は留保せざるを得ないだろう。『変革された陸軍』では、具体的なデータをもって同地域の競争環境が分析されているわけではなく、率直に言ってハイパーコンペティションが感覚的に援用されている印象は残る。

¹¹ U. S. Army War College, *An Army Transformed*, p.30-32.

¹² Ibid., p.47.

¹³ Ibid., p.63,71.

¹⁴ Freier, Schaus, "INDOPACOM through 2030," p.31.

¹⁵ Ibid., p.29.

¹⁶ Robert R. Wiggins, Timothy W. Ruefli, "Sustained Competitive Advantage : Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance," *Organization Science*, Vol.13, No.1, Jan-Feb 2002, pp.82-105.

しかしながら、彼らが主張するように中国の競争活動がある種のハイパーコンペティション的性格を有することも否定しがたい一面がある。米国の優位を覆そうと試みる政治・外交・経済・軍事から文化にわたる広範な中国の行動は、逐次に複数の優位性を惹起しようとする一連の努力の現れであり、高いレベルで積極的に競争をエスカレートさせるダイナミックな戦略であるといえる。また、人工島の構築や公船による常続的な海上活動などは、新たな優位性創造の成果であるとともに、自らに好ましい競争環境の展開と見ることも可能であろう。『変革された陸軍』では、これらのグリーゼン活動は、中国によるハイパーコンペティションの代表的活動とみなされている。このような活動を繰り返すことにより、中国は米国に対してコスト計算を混乱させるとともに、リスクに対するセンシティブな反応を惹起させ、積極的に米国の戦略的イニシアティブを奪い取っているのである。

3 陸軍が受け入れるべき四つの役割

議論の余地が残されているとはいえ、現在の米中関係にハイパーコンペティションの性格が含まれていると仮定すれば、米国が採るべき戦略はどのようなものとなるだろうか。

ハイパーコンペティションとは一時的な優位を巡る絶え間ない争いであり、スピードに加えライバルに対する破壊的なイニシアティブの発揮が求められるが、以下の理由により国家間競争における対応は困難なものになると予想される。

その第一は意思決定から実施までのスピードの問題である。企業の場合に比較し、国家の政策実行にはある程度の時間が必要となる。特に軍事的施策は装備品開発や取得、組織の新・改編、訓練や人材育成、基地や兵站等の後方整備など、いずれも相当の期間を要する。米軍の場合はこれに加え、前方展開に関する同盟国やパートナー国との調整も必要であるため、ハイパーコンペティションが要求する迅速なイニシアティブの発揮にかなりの制約を受けるであろう。

第二に、国家間競争において破壊的イニシアティブを発揮し続けることは、物理的な衝突を引き起こす可能性を高めるだろう。エスカレーション・ラダーを意図的に引き上げ、ライバルに受動を強要するサイクルを連続させることはハイパーコンペティションの本質的な活動であるが、これを国家間で競うことは極めて大きなリスクがある。このような危険な競争に対し、内外世論や社会情勢が許容するハードルは、かなり高いものになるだろう。

もちろん、これらの問題は米中いずれにも同等に作用するが、政権交代がなく世論の影響も受けにくい中国のほうが、より積極的かつ迅速なサイクルで一貫性ある競争を継続することが可能である。この点で米国はそもそも構造的に不利な立場に置かれており、将来的にハイパーコンペティションをもたらず要素のうち技術と資金が中国と伯仲するようなことになれば、相当厳しい競争を強いられるだろう。

スピードの問題についてはプレイヤー達も認識しており、「より長期的な技術的優位を追求すべきであるが、それができないなら短期・中期的で決定的効果が期待できるものに頼るべき」と述べている¹⁷。そのような問題認識の中で提言されているのが、ハード面に焦点を置く技術的ブレイクスルーの追求ではなく、効果的な戦域デザイン（新たな作戦コンセプト、タスク・オーガニゼーション型組織、任務中心の展開態勢）の開発といったソフト面を中心とした革新¹⁸であり、その目標とは戦略的イニシアティブの回復である。

イニシアティブを取り返すために競争的空間の拡大が必要と主張されているが、具体的にこの空間が何を指しているのかは詳細な説明がない。ただし、インド太平洋は「多次元の作戦地域」であるとともに「人間と物

¹⁷ Freier, Schaus, “INDOPACOM through 2030,” p.32.

¹⁸ Ibid., p.32.

理的地形が複雑に寄せ集められた地域」と認識されており¹⁹、提言は主に統合的な多次元作戦を行うための改革と、インド太平洋地域における広範な作戦ネットワークの構築に焦点が当てられていることから、ここでいう競争空間とは単に地理的概念に留まらないことがわかる。また、中国が行っているようなグレーゾーンと紛争を効果的に混交させるような活動についても模倣すべきとしており²⁰、各種の行動様態も含めて競争空間とみなされている。

この文脈の中で陸軍はハイパーコンペティションにおける変革のカギであり、各次元や競争的空間を跨いで統合戦力を発揮するための裏付けだという²¹。陸軍はその特性として、広範な地域に常続的に分散配置が可能であり、その地域性に由来する防護力、縦深性、パートナー国との緊密な関係に加え、各地域を結ぶネットワークを活用することにより、インド太平洋における戦域デザイン変化の中心となるべきだと主張されている²²。

この新たなインド太平洋の戦域デザインにおいて、陸軍が受け入れるべき四つの役割が提示されている。それは、①戦域全体に戦力を投射する網の目のような支援基盤のハブとノードを構成する (army as the grid)、②戦域をカバーし生存性を向上させ、統合部隊に対し各種支援を実施してその戦力発揮を可能とする (army as the enabler)、③軍種内で完結するのではなく統合的な多次元作戦に貢献する (army as the multi-domain warfighter)、④同盟国・パートナー国の能力を構築し、相互運用性を強化する (army as the capability and capacity generator) ことである²³。プレイヤー達はこのような提言を行うとともに、このような戦域デザインの創造に先陣を切って貢献しうるポジションを現在の陸軍が占めていると主張する²⁴。ただし、このような役割は本質的に他軍種の支援であり、そのような地位を許容することは陸軍にとって不快かつ重大な組織文化の変化をもたらすことになるとも述べている²⁵。

4 インド太平洋における「グリッドとしての陸軍」

『改革された陸軍』の提言で強く感じられるのは、インド太平洋という広大な地域全体を常続的にカバーしようとする考え方である。地域の同盟国・パートナー国との連携を密にしようとするのは従来から一貫する戦略であるが、これをさらにハブとノードでネットワーク化して覆う「グリッドとしての陸軍」という発想は、その実効性はともかく、ある意味一歩進んだユニークなものといえる。というのも、この施策において陸軍の将来能力に期待されるのは「遠征型の態勢から、グリッドの即応性拡大」²⁶にシフトすることであり、海洋に対し固定的に影響力を及ぼそうという考え方が存在する。この背後には、先述したように米中ハイパーコンペティション環境下において、既に米軍の行動の自由が失われつつあるという危機意識がある。

従来、海洋はその広さゆえに常続的に影響力を及ぼすことが困難な空間であり、それゆえに「制海」の概念が存在する²⁷。「制海」の基本となるのは、必要な時期と場所において戦力を集中する機動性と流動性である。他方、『改革された陸軍』のような、海洋を常時コントロールするための固定的ネットワークを構築しようとする発想は、陸軍大学が行った研究として必然なのかもしれないが、ある意味「陸上の」なアプローチともいえよう。付言すれば、中国が行っている南シナ海の人工島構築、紛争海域における公船の常在化、ひいては海

¹⁹ U. S. Army War College, *An Army Transformed*, p.42.

²⁰ Ibid., p.50.

²¹ Ibid., p.34.

²² Freier, Schaus, “INDOPACOM through 2030,” p.32.

²³ U. S. Army War College, *An Army Transformed*, pp.60-68.

²⁴ Freier, Schaus, “INDOPACOM through 2030,” p.34.

²⁵ U. S. Army War College, *An Army Transformed*, p.89.

²⁶ Ibid., p.62.

²⁷ Julian S. Corbett, *Some Principles of Maritime Strategy*, Naval Institute Press, Annapolis, 1988, p.94.

域全体を領土化しようとする動きなども、「制海」とは真逆の「持続的な海洋支配」といえるのである²⁸。

このような「海洋の陸上化」を試みるアイデアはこれまでもあり、例えばクレピネヴィッチ (Andrew F. Krepinevich Jr.)²⁹や、2017 年のランド (RAND) による研究³⁰のように、列島線上にミサイル網を構成して中国艦艇の活動を拒否するといった案はその典型である。しかしながら、『改革された陸軍』で提言されている陸上グリッドは、「広域の遠征作戦に貢献する」³¹と述べられていることから、ここで念頭に置かれているのは、引き続き海空戦力を緊要な焦点に集中させる機動を中心とした作戦コンセプトであり、陸軍の役割はその支援基盤の維持であろう。仮にもしそうならば、この戦略はいまや喪失しつつある優位性を持続させようとする選択肢の一つといえる。それはもちろん米国の対中戦略上必要なことではあるが、ハイパーコンペティションに求められるような新たな優位性の創造には至らない恐れがある。

ハイパーコンペティションを勝ち抜くためには、従来の戦略思考を大きく変化させなければならない。特に、優位が持続しないことを当然の現象として受け入れ、現状維持的思考から脱却することが必要なのであるが、軍事組織に限らずそのような意思決定を行い、さらにはそれを実行することは決して容易ではない。『変革された陸軍』では「インド太平洋地域で米国が既に戦略的イニシアティブを譲り渡した」³²と認識するが、確かに中国はこの十年で「制海」能力という米軍最大の優位性を驚くほど浸食した。さらに、今後の中国の国力推移を考えれば、この分野の米中ギャップは縮まりこそすれ、再度米国が大幅に引き離すことは考え難い。将来的に、インド太平洋という限定された地域においては両国の「制海」能力は拮抗する可能性すらある。さらに言えば、中国は海洋におけるグレーゾーン活動を用いて、新たな優位性を獲得しつつある。このような連続した優位性の創造はハイパーコンペティションのサイクルといえるが、『改革された陸軍』がこの点を指摘するにもかかわらず、その戦略として「制海」の回復にその戦略の焦点を当てようとするのは、提言としてやや不徹底の感が否めない。

ただし、インド太平洋地域の陸地部を繋ぐという方向性は、ハイパーコンペティションにおいて有効であろう。日本、台湾、フィリピン、西太平洋の島嶼国家などは、中国の活動を包囲するような地理的位置にあり、米国にとって貴重な資源である。経営学でいうリソース・ベースド・ビュー (resources based view: 経営資源に基づく企業観) では、組織が保有する資源は戦略上の「強み」である。ただし、その資源が「強み」となるためには、それが外部環境における脅威や機会に適応しており、かつライバルが保有しない希少なものであるとともに模倣が困難であり、さらにはその資源を活用しうるような組織がなければならない。このような観点で米国の資源を検証した場合、インド太平洋の地理的条件は中国にとって模倣が困難なものであり (見方を変えれば、中国による南シナ海の人工島はこれを模倣しようとする不完全な試みと解釈できる)、対中戦略上極めて大きな「強み」である。ただし、ハイパーコンペティションでは、資源を保有することがすなわち優位性を保証しない。重要なのは、保有する資源をいかに未来の競争のためにアップグレードし活用するかという点なのである。

おわりに

²⁸ 池上隆蔵「海洋防衛の二つのパラダイム — 「制海」と「持続的な海洋支配の試み」のあいだで—」『戦略研究』第 26 巻、2020 年 3 月。

²⁹ Andrew F. Krepinevich Jr., *Archipelagic Defense, The Japan-U.S. Alliance and Preserving Peace and Stability in the Western Pacific*, The Sasakawa Peace Foundation, Tokyo, 2017.

³⁰ Timothy M. Bonds, et al., *What Role Can Land-Based, Multi-Domain Anti-Access / Area-Denial Forces Play in Deterring or Defeating Aggression?*, RAND Corporation, Santa Monica, 2017.

³¹ U. S. Army War College, *An Army Transformed*, p.61.

³² Ibid., p.43.

『改革された陸軍』が提言するように、「制海」の基盤となる根拠地を多数確保することはもちろん重要である。しかし、それと並行しつつではあっても、海洋における陸上ネットワークという発想を、新たな優位性の獲得に向けて活用することはハイパーコンペティションに役立つと思われる。そのアイディアの一つが、先述したような「海洋の陸地化」であり、陸地から海洋へのさらなる攻勢的な影響力行使である。具体的には、海洋に対する常続的な偵察手段とミサイルを主体とした攻撃手段を複合させた陸上からのネットワーク構築となろう。

この場合、やはり陸軍には大きな変化が生じる。ただしそれは、『改革された陸軍』が懸念した支援軍種への陸軍の転落ではなく、陸軍の主任務が従来の地上における近接戦闘から、洋上に対するミサイル戦闘に代わることへの衝撃である。このような陸軍では、これまで主力であった歩兵や戦車そして火砲はその地位をほぼ完全に失うが、それは組織文化を一変させるほどのインパクトがある。最近、米軍が沖縄からフィリピンに至る列島線上に対中ミサイル網の構築を検討しているとの報道もあったが³³、このような施策はハイパーコンペティション環境に適合するものとはいえ、そこで陸軍がどのような役割を期待され、それを陸軍が受容できるかどうかは不明である。

ともあれ、『改革された陸軍』が米中の競争関係をハイパーコンペティションという学際的な概念で捉えたことは、今後の対中戦略を考えるうえで豊かな視座をもたらすものであり、その試みは大いに評価されるべきである。他方、ハイパーコンペティションを勝ち抜くためには、必然的に組織に大きなインパクトが伴う。それは当然同盟国である日本、ひいては自衛隊組織にも影響が及ぶことから、今後この概念が米軍内でどのように理解され消化されていくのか、引き続き注目していくことが必要であろう。

プロフィール

profile

主任研究官 1等陸佐
池上 隆蔵

専門分野：戦略理論、組織論、
軍事社会学

本欄における見解は、防衛研究所を代表するものではありません。
NIDS コメンタリーに関する御意見、御質問等は下記へお寄せ下さい。
ただし記事の無断転載・複製はお断りします。

防衛研究所企画部企画調整課

直 通：03-3260-3011

代 表：03-3268-3111（内線 29171）

F A X：03-3260-3034

※ 防衛研究所ウェブサイト：<http://www.nids.mod.go.jp/>

³³ 「米軍が対中ミサイル網」『日本経済新聞』2021年3月5日。