[解説]

『競争と情報』

～未来予測力と危機管理力の強化～

“Competition and Intelligence”
 ～for strengthening capability of forecasting and risk and crisis management～

中 川 十 郎

Abstract

In order to obtain competitive advantage, it is imperative to strengthen the capability of forecasting and risk and crisis management by effectively organizing and analyzing gathered information, data and intelligence. The lack of such fundamental issues in intelligence war was the major reason why Japanese Imperial Navy was miserably defeated by the US navy at the Pacific Ocean Midway battle in world war the second and further more Japanese economy suffered from the collapse of bubbled economy in 90s and the present world financial and economic crisis occurred by US subprime crisis. Under such circumstances, it will be possible that Japan will lose the 2nd position in GDP being overtaken by China in 2010.

Intelligence and knowledge will play an important and major role in the 21st century.

Japan should do her utmost best to strengthen the capability of forecasting and risk and crisis management through maximum utilization of business and competitive intelligence. It is therefore requested that Japan should further accelerate and promote the research and education of business and competitive intelligence to cope with USA and Europe.

要 旨

インテリジェンスを活用して競争優位を確保するためには収集した情報を整理、分析し、未来予測力を強化し、さらに正確な情報を活用した危険（リスク）、危機（クライシス）管理力を涵養することが必須である。このような極めて基本的なことを等閑視したことが、先の太平洋戦争のミッドウェイ海戦での日本海軍の壊滅的大敗、戦後の90年代のバブル崩壊による長期経済不況、現今の世界金融、経済危機に日本が翻弄されている原因ではないか。このままでは日本は戦後長年保持してきたGDP（国内総生産）世界第2位の座を2010年にも中国に明け渡すことになるのは自明である。21世紀は情報と知識が世界を主導する。今こそわが日本はインテリジェンス活用による未来予測力と危機管理能力の強化に尽力することが強く要請されている。そのためには欧米に対抗し、ビジネスインテリジェンス、コンペティティブインテリジェンスの研究と教育を早急に強化することが先決である。

Juro NAKAGAWA

- 日本大学大学院グローバルビジネス研究科講師、日本ビジネスインテリジェンス協会会長、元東京経済大学経営学部大学院経営学研究科教授
- 東京外国語大学イタリア学科国際関係専修課程卒業
- 米コロンビア大学経営大学院客員研究員
- 文学士・国際関係専修課程
- 〒201-0003 東京都狛江市和泉本町2-17-3
- 03-5497-3260
- jm-naka@mvp.biglobe.ne.jp

- Lecturer, Nihon University Graduate School of Global Business, President, Business Intelligence Society of Japan, Former Professor, Tokyo Keizai University, Graduate School of Business Administration
- Graduated from Tokyo University of Foreign Studies, Faculty of Italian Studies, International Relations, Visiting Fellow, Columbia University, Business School
- Bachelor of Arts ; International Relations
- 2-17-3 Izumi-Honcho, Komae-city, Tokyo, 201-0003

1 情報力の強化

最近インテリジェンスなる言葉を雑誌、本、テレビやメディアなどでしばしば目にするようになった。しかしインテリジェンスなる言葉の真意がどこまで理解されているのであろうか。まだまだ日本は欧米に比べて政財界ともインテリジェンス、情報戦略で出遅れているのではないだろうか。太平洋戦争の天下分け目のミッドウエー海戦での情報活動の驚くべき失態による壊滅的大敗。その教訓を戦後の企業経営に活かせず、1990年初めからのバブル崩壊による日本の長期経済不況。2008年9月15日のサブプライム問題によるリーマンブラザーズの破綻に端を発する世界金融・経済危機に翻弄され、世界主要国で日本の国内総生産（GDP）の落ち込みは最大となっている。これは関係当局、財界の実力過信による金融、経済情報、ビジネスインテリジェンスなどの情報軽視で、未来予測力や危機管理能力が劣化し、金融情報戦に敗北した結果と思われる。このままではわが日本は2010年中にも中国に追い抜かれ、戦後長年保持してきたGDP世界第2位の座を中国に明け渡すことになるのは明白である。

今こそ情報・知識時代の21世紀は「情報」と「知識」が社会の権力基盤となることを銘記し、インテリジェンス活用による未来予測力と危機管理能力の強化に尽力することが強く求められている。

この観点から日本コンペティティブ・インテリジェンス学会の更なる活躍を期待するものである。

米国では冷戦終結前後からCIA（米中央情報局）などが仮想敵国、ソ連、東欧諸国、中国などの競争相手の競争情報（Competitor Intelligence）の収集、分析の手法を民間ビジネスに応用、活用しようとの機運が高まった。1986年には米国バージニア州にSociety of Competitive Intelligence Professionals（競争情報専門家協会）を設立。毎年、米国主要都市で国際会議を開催。600人内外の情報関係者が世界中から参加している。同協会は今日、世界45カ国に約3000人の会員を有し、世界最大の競争情報研究組織に成長している。米国では国防大学、海軍大学院を含む40以上の大学で情報学修士、博士号を授与している¹⁾。

民間ではボストンに1996年設立のAcademy of Competitive Intelligence（競争情報アカデミー）が有名で、企業や軍関係の調査・企画専門家など情報要員を養成している。

欧州では英国、スウェーデン、フランスが情報教育に

熱心で、スウェーデンのルンド大学は早くから本格的な情報教育を実施している。同大学のステバン・デダイジェール博士は1972年に大学院にビジネスインテリジェンス講座を設け、その先見性は高く評価されている。

スウェーデンとフランスには情報戦争学校もあり、軍、産、学の情報専門家を総動員して、国際商戦を勝ち抜くための徹底した教育を行なっている²⁾。

フランスは2006年10月にパリ近郊のベルサイユにヨーロッパ経済情報大学院を設立。有力企業、欧州委員会、欧州各国教育機関と連携を強化し、政、官、財、軍をあげて情報教育に力を入れている。

フランスは近代陸軍の父ルボー（1641～91）がルイ14世時代に軍の近代化を推し進めたが、18世紀になるとグルノーブル参謀学校長ブース（1700～80）が参謀部での情報の重要性を認識し、情報部と作戦部を分離した。このフランス式の参謀組織が現在の主要国で採用されている³⁾。このような情報の歴史と伝統を有するフランスはジスカル・デスタン大統領の時代になると有名なノラ・マンク両氏が「社会の情報化」という答申書（1978年、日本語訳「フランス・情報化を核とした未来社会への挑戦」）でコンピューター、情報通信により融合されるネットワーク化は産業分野のみならず、文化や権力機構にも大きな影響を及ぼすことになると思われ、その動向にはわが国としても十分な注目とWatchが肝要だと思われる。

このような見識はダニエル・ベルの『脱工業化社会の到来』（1973年）、アルビン・トフラーの『未来の衝撃』、『第三の波』（1980年）の流れを汲むものである。かかる視点から上記ベルサイユの「ヨーロッパ経済情報大学院」はEUのみならず世界各国にも大きな影響をもたらすと思われ、その動向にはわが国としても十分な注目とWatchが肝要だと思われる。

世界金融危機後、グローバル・ビジネス競争はますます熾烈になってきており、情報の収集、分析、活用が企業の死命を制しつつある。わが国も欧米の情報先進国に対抗するため官、産、学、軍の情報教育強化が喫緊の課題である。

欧米の情報教育は過去20年間、軍の競争情報の手法に応用し、競争相手国、企業の情報の収集、分析に注力している。しかし、筆者は過去20年間の情報研究を通じ、競争相手の情報収集だけに集中することには批判的である。よって組織、企業の競争優位を獲得するためには、収集した各種情報を分析、評価し、付加価値を付けた情

1) SCIP 2006 Progress and Performance

2) 石川昭・中川十郎編著『知識情報戦略』税務経理協会 2009年

3) 谷光太郎『情報敗戦』ピアソン 1999年

報・インテリジェンスを戦略策定に活用することに主眼を置くべきだと主張してきた。だが情報研究者の間では依然として競争情報研究が主力を占めているように思える。

筆者の情報研究の恩師の前記、デディージェル博士や Real World Intelligence (『CIA流戦略情報読本』筆者共訳)⁴⁾の著者で元米国国家情報評議会副議長のハーバート・マイヤーなどは筆者と同意見である。大前研一氏も近著『大前研一戦略論』⁵⁾で「ライバルとの勝負は戦略を立案した後で考えればよい。最優先すべきは顧客価値を創造する戦略だ」と強調している。

米国のサブプライム問題に端を発する今回の金融危機を当該国政府や金融機関は、なぜ事前に予知できなかったのか。それは前述の競争情報専門家協会をはじめとする情報調査機関、世界銀行、IMF、FRBなどがミクロの情報分析に偏り、マクロの中長期の金融、経済予測に失敗したからではないだろうか。

2008年9月15日のリーマンショックは瞬時にヨーロッパに飛び火し、さらに世界中を危機の波が襲っている。金融資本主義のリセットには、今後、金融資産にとどまらず、労働、社会、エネルギー、環境、健康、教育、企業倫理など幅広い成長の質の向上に向けた世界経済社会の再構築が大切である。

21世紀のアジアの世紀の経済社会再構築にはアジアの倫理、儒教を基に、万人の幸せを求める正義と徳の社会を目指すべきである。そのためには情報を活用した世界経済の未来予測力と危機管理能力を強化することが必要である。今まさに“知は力、知は徳”の時代が訪れているのである。情報のビジネスへの活用の際には大倉喜八郎などととも、明治から昭和にかけ、政・財界で偉大な業績を残し、“日本近代化の父”と謳われる渋沢栄一の『論語と算盤』⁶⁾の経営哲学もこの機会に反芻すべきである。

2. リスク管理と情報活用

冷戦後、かつての資本主義圏、共産主義圏の壁が崩壊し世界はボーダレスとなった。その結果、企業はグローバル化した市場への進出を積極化させはじめた。国際競争が激化する中、新興市場やBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）など巨大新興市場へ企業活動の範囲が広がった。さらにビジネス、ベンチャー、資源開発プロジェ

クト、新金融商品ビジネスなど金額も高額となりリスクが増大しつつある。97年のアジア金融危機、今次の世界金融、経済危機などリスク管理の重要性はますます高まっている。最近の国家、地域間のFTA（自由貿易協定）の急増。テロの脅威、感染症、新型インフルエンザ、貿易、投資、企業提携、M&A（企業の吸収、合併）など世界の政治、経済環境の激変下、リスクマネジメントは企業の重要な経営戦略の一つとなってきた。

リスク管理には情報の収集、分析、活用が必須である。この観点からリスク管理のための情報活用の重要性について以下論じる。

日本企業のリスク管理状況は遅れており、今後のグローバルビジネス展開においてはリスク管理を重視する国際経営を行なうことが必要である。

過去、日本企業は70年代の「ブラジルの奇跡」のブームで500社以上がブラジルに殺到した。しかし、やがてブラジル経済の低迷で、ほとんどの企業が赤字経営となり、退却するなど苦い経験をした。その後85年のプラザ合意以降の円高で、日本企業は今度は米国への投資にだれ込んだ。ここでも、ほどなく米国経済の不況が原因で収益が悪化。せっかく取得した不動産、買収企業の転売などで退却をやむなくされた企業が数多く見られた。

その後、日本企業は円高を活用し、発展が予想されるアジアへ転進。ASEAN諸国、とくにタイへの投資を急増させた。しかし、97年のタイ・バーツ危機では80%近くの進出企業が大きな影響を受け苦境に陥った⁷⁾。

中国進出ブームの陰でも経営が赤字の企業もあり、他の東南アジア、ベトナム、インドなどに拠点を移す企業が出てきている。

日本企業はこのように相対的にリスクに対する認識が甘く、他社に追随して進出するなど、独自の確固たる経営戦略がない。十分な事前調査、情報収集、分析もなく進出して苦杯をなめているケースも多々ある。リスク（危険）管理のみでなく、クライシス（危機）管理、非常危険、派遣社員の安全管理や最近の新型インフルエンザやパンデミック対策など多角的、総合的な危険、危機管理に留意すべきである。リスク情報を収集、分析し、増大するリスクの分析とリスク管理をしっかり行なうことが肝心である。そのためにはリスクと危機を事前に予知し、リスクを未然に防止することを第一義とすべきである。

4) ハーバート・マイヤー著 中川十郎共訳『CIA流戦略情報読本』ダイヤモンド社 1,990

5) 大前研一『大前研一戦略論』ダイヤモンド社 2007年

6) 渋沢栄一『論語と算盤』図書刊行会 平成19年

7) JETRO「アジア通貨危機の日系企業への影響に関するアンケート調査」1998年

リスク管理には正確な情報収集が最大の武器になる。日ごろから意識して、リスク関連の正確な情報を収集、評価、分析し、的確な判断を下す訓練をしておくことが大切である。

日本企業の経営の急速な国際化に伴い生み出される危険、危機が巨大化している現状下、企業のリスク管理体制の整備、経営トップの危険、危機管理に対する重要性の認識。さらに企業の重要情報、新技術、知的所有権の機密保持についてもリスク管理の一環として管理意識を強化する必要がある。

リスク管理を有効に行なうには効果的なリスク対応システムを構築。リスク情報の収集、評価、分析、活用で予測力を強化すること。リスクを戦略的に管理し、まずリスクを発生源から絶つことが必要である。そのためには効果的に関連情報を収集、分析し、対症療法的な事後処理よりもリスク予防に注力することである。これがグローバルな規模でビジネス競争が激化し、それにつれて巨大化しつつあるビジネスリスクを管理するための鍵である。その最適のケーススタディとして97年のタイ金融危機に際し、リスク管理に成功したM社の対応を以下考究したい。

97年7月2日のタイ通貨危機は半不可避免的なリスクである為替変動が主因とみられる。この半不可抗力リスクに対し、M社は金融、経済情報をうまく活用して事前に為替をヘッジし、為替差損を回避。逆に利益を計上できた。このケースは「リスク管理における情報活用」の典型的な知識情報戦略の成功例である。

この成功事例を詳しく調べてみるとM社は情報収集、早期警戒通報、リスク危機管理対策などの優れた全社的な情報システムを96年4月に140億円もの巨費をかけて他社に先駆けて構築していたことが分かる。M社は国内7000台、海外5000台のPCを各従業員に1台ずつ配布し、全ての政治、経済、金融情報を収集し、迅速に本社へ連絡し、情報を最大限に活用する、いわゆる、アーリーウォーニング（早期警戒警報）システムを完成していた。この情報システムで収集した金融、経済情報を基にタイ・バーツ危機を予測し、バーツを事前に全社的にヘッジしたのである。

この情報システムは経営幹部向け意思決定支援システムとリスク管理情報システムから成り立っている。M社

のこの金融、経済危機対応策は今次の世界金融・経済危機のリスク管理についても貴重でかつ、きわめて有益な教訓と示唆を与えてくれるものである⁸⁾。

この背景には同社が70年代から80年代にかけてイラン石油化学プロジェクトで累計4000億円もの巨額損失を蒙りその対応に多大の時間と経費を費やしたことがある⁹⁾。

この時の苦い経験が情報の重要性を全社的に認識させることになり、他社に先駆けた情報システムを全社的に構築した最大の要因であると思われる。

その後、有力競合商社のS社でも情報の重要性を認識。経済・産業・社会の調査・分析に注力。戦略策定のための経済・政治など外部環境情報、すなはち、資源エネルギー価格の動向、国際金融における構造変化、地球温暖化問題、新興市場の中国、インドなどの有望産業の調査・分析システムを構築。外部環境の調査、分析力を強化し、経済・政治環境の変化を先取りし、全社的な中長期の経営戦略策定に役立てるビジネス情報システムを完成させ、ビジネスインテリジェンスの収集、分析、活用に注力し成果を挙げている¹⁰⁾。

3 情報管理と機密保持

ビジネスインテリジェンス（高度経済・経営情報）の目的は3つある。すなはち、①既存の事業、ビジネスの深耕・拡大。新規事業・ビジネスの創出 ②情報の機密保持 ③リスク・クライシス（危険・危機）管理 である。このうち筆者は企業経営の観点からは特に機密保持とリスク管理が大切だと考えている。

前にも言及したビジネスインテリジェンスの世界的権威で、情報のグルとも目されるスウェーデンのステバン・デダイジェール博士は世界に先駆けて、1972年に初めて取り入れたルンド大学の情報教育では機密保持が最重要だと指摘。企業情報の機密保持、国際情報と機密保持、守秘義務、情報機密保全戦略、国家情報の機密保持、知識情報源と情報監査などのシラバスで特に機密保持教育に力を注いだ¹¹⁾。

情報教育が遅れている上に、効果的機密情報保護法も整備されていないわが国では情報管理と機密保持がずさんで、日本はスパイ天国だと世界からみなされている現状である。知識情報戦略の時代を迎え、国際場で経済情報戦争が激化する21世紀のわが国にとって、由々しき事態である。

8) M社・社内資料

9) 飯田健男『かくして巨大損失は海外で生れた』日本評論社 1998年

10) S社・社内資料

11) Stevan Dejjier “What I learned from 1972 to 2000 about Business Intelligence” Stockholm 2000

かつて米CIA長官だったターナー提督は「これからは軍事力よりも経済情報が国家の競争優位の基盤となる」と喝破。元米国防次官補でハーバード大学ケネディスクール学長のジョセフ・ナイ教授は「米国は“核の傘”から“情報の傘”戦略への転換を行なう必要がある」と主張。クリントン・ゴア政権は国際化、情報化時代の情報戦争に備え、“情報スーパーハイウェイ”、“グローバル情報基盤”戦略を打ち出したことで有名である。

経済情報活動に熱心なフランスでは94年にマレ報告書「経済情報と企業戦略」を首相官房から発刊。世界各国の経済情報収集活動の現状に加え、米国の国家産業機密保持計画を早くから研究している。これと関連してフランス軍事情報学校長ピチェ・ダクロス大將は「経済情報は冷戦後の武器となった」と発言し話題を呼んだ。

経済情報戦に備え、米国はグローバルビジネス競争に勝ち抜くには情報の機密保持が最重要だとして96年に厳しい罰則を盛り込んだ有名な経済スパイ法（Economic Espionage Act-EEA）を制定。IT・バイオ競争時代の死命を制し、国際競争優位の源泉となる知的所有権の保護、機密保持作戦、いわゆるプロパテント戦略を策定した。

この法律の目玉は外国のために経済スパイの罪を犯した者には罰金50万ドル（約5000万円＝1ドル100円で換算）、懲役15年。企業、組織には1000万ドル（約10億円）の厳罰を科すというものである。わが国化学者が関与したと嫌疑が掛けられた2001年5月の米クリーブランドクリニック研究所のアルツハイマー病研究試料事件はこの法律が適用され、日本人研究者が逮捕、起訴された。本経済スパイ法の対象となる分野は企業機密、先端技術、特許、パテント、知的所有権、IT、ソフト、映像など非常に広範囲に及んでいるので、米国での情報収集にあたっては万全の注意をし、慎重に対応することが肝要である¹²⁾。

一方、わが国としても対抗策として米国同様、厳しい経済情報機密保持法を制定し、わが国の知財のグローバル競争優位を確保する知識情報戦略の確立が切望される。

1940年代以降、長年にわたり稼動している米、英、加、豪、ニュージーランドのアングロサクソン5カ国のグローバル情報盗聴システム「エシュロン」(Echelon) —「はしご」を意味する暗号—は近年、軍事情報のみならず、経済情報の収集にも従事しているとして欧州議会で

その非合法性が問題視されたほどである。この報告書によると、日本関係では96年に米国製乗用車の対日クォータ交渉に際し、CIAが当時の通産省のコンピュータシステムに侵入し、取得した情報を米通商代表のミッキー・カンターに流したケース。日本製高級車の排ガス規制の機密情報を傍受するなど、米国が情報を不正に入手したというダンカン・キャンベル氏の驚くべき調査結果を公表している¹³⁾。

本報告は世界で行なわれている経済諜報戦の実態を白日の下にあばき出したものである。

わが国としては、このような激しい経済情報戦の現状を十分認識し、高度経済機密情報の保護、保全に国家、企業とも格段の努力をすることが切望される。

よって、わが国政府機関ならびに企業は重要な国際交渉案件や国際ビジネス商談に際しては交信が盗聴されていることを認識し、Eメール、電話、携帯、ファックスなどでの交信においては最善の注意を払うことに加え、重要案件や商談ではCodeを活用し、暗号を使うなど、機密保持に万全の備えを固めることが必要である。さらに組織、企業の法務、監査部門を強化するなど重要情報の機密保持に一段と注意することが肝心である。

4 新ビジネス創出と情報活用

世界金融・経済危機下、激化しつつある国内外の競争に対処するためにビジネスインテリジェンス（高度経済・経営情報）を新ビジネス創出にいかにも活用すべきか、理論と実例を参照しながら論じる。

ビジネス開拓のためには高付加価値情報のビジネスインテリジェンスをどのように分析・活用するか。それには日頃から内外の関連情報に対する感度を研ぎ澄まし、情報収集のためのアンテナを張り巡らし、入手した情報を迅速に効果的に活用することである。

以下、情報の質を高めるためのインテリジェンスサイクルの手法を紹介する。①まず情報収集の戦略目標を定める。②戦略・戦術策定に必要な政府、産業、先端技術、競争相手の情報を収集する。③収集した情報を評価、加工、編集する。④これらの過程を経て情報の価値を高めたインテリジェンスを徹底的に分析する。⑤この付加価値を付けた高度経済・経営情報・ビジネスインテリジェンスの分析の成果を戦略決定者に迅速に伝達する。以上の5段階をサイクルさせることによりインテリジェンスの有効性と効果を増大させる。

12) 中川十郎「知的所有権紛争と米国経済スパイ法」アジアクラブ・マンズリー49号, 2001

13) 中川十郎「激化する経済情報戦争」～エシュロン通信傍受システムの実態～「アジアクラブ・マンズリー」50号 2001

情報は ①公開情報（Open Information）（新聞、TV、インターネット、書籍、資料など）②私的・人的情報（Human Information）③秘密情報（Secret Information）の3つに分類される。このうちビジネスにおいては①と②を活用する。③の機密情報には決して手を染めてはならない。企業倫理上もコンプライアンス、企業の社会的責任（CSR）上も企業機密を盗むことは厳禁すべきである。筆者の30数年の商社時代の経験を基に公開情報と人的情報活用で新規ビジネス開拓に成功した事例を以下参考までに例示したい。

- 1) インドに駐在時代、現地の英字新聞“Hindustan Times”紙上でこれまでの主要供給先のソ連からの医薬品原料輸入が困難となり、インドでの製薬に支障を来とし、保健衛生上も由々しき事態に遭遇しているとの情報を入手した。日曜日であったが、直ちに東京本社化学品部に連絡。他社に先駆け、ペニシリン、ストレプトマイシン、ビタミンAの原料を現地輸入公団にオファー。日本製医薬品原料の印度向け大量初輸出に成功した。このビジネスはその後、長期にわたり継続した。上記の情報活用のケースは現地新聞の公開情報を活用して成功した事例である。何気ない日々の新聞情報も、鋭敏に収集し、迅速に活用すれば大きな商権に成長する好例である。
- 2) ブラジルに駐在時代、チリで近く乗用車輸入が解禁されるとの情報を得意先が持ち込んだ。直ちにこの情報を本社自動車部に通報。1年の交渉後、4万台という日本車初の南米向け大量成約に結びついた。このケースは私的・人的情報を迅速に本社に通報。得意先情報を有効に活用した事例である。このような人的情報を得るためには日頃から、人脈をマメに開拓。有効情報の入手に努力することが大切である。
- 3) パナマ運河鉄道修復工事プロジェクト情報をパナマに関係する人脈から提供があった。日本の運輸コンサルタントと現地出張し、長期間ワークしたが、残念ながら、予想に反して、英国企業が延払い金利を無利子で提供したため、残念ながらこの商談では英国に敗れた。たまたま現地の日本レストランで教育テレビ放送施設建設プロジェクトで出張しているコンサルタントに遭遇した。このプロジェクト情報を本社ODA担当課に流し、1年の努力の後、南米向け初のテレビ放送設備の輸出

に成功した。この縁で、その後、さらに、がんセンター向け医療機器のODA商談にも成功した。このケースは日本料理屋での偶然な出会いにより収集した情報から大きなビジネス商権が確立できた好例である。

上記の各事例は新規ビジネス開拓には特別な秘策があるわけではない。日頃から、地味にこつこつと人脈を構築すること。また新聞、テレビなどからもビジネス関連情報を集めること。情報を迅速にビジネスにつなげる感性和意欲が大切なことを物語っている。

情報分類としては、ほかにも戦略策定に活用される「戦略インテリジェンス」。戦術確立に有効な「戦術インテリジェンス」。さらに「マーケティング・インテリジェンス」。「ファイナンシャル・インテリジェンス」。「技術・パテントインテリジェンス」。カナダの情報研究者が考え出した「イベント・インテリジェンス」。CIAの手法をビジネスに応用した競争情報「コンペティティブ・インテリジェンス」。防諜を主とする「防御的インテリジェンス」。戦略的、戦術的に情報を活用する「攻撃的インテリジェンス」などがある。

元米国情報評議会副議長のハーバート・マイヤーは情報を加工し、活用する「情報製油所理論」。それらの高付加価値情報を基に企業経営を行なう「情報レーダー・コクピット論」を唱えている¹⁴⁾。これに対して、筆者は情報の付加価値を高め、効率を増大させる「情報水力発電所理論」を提言。『グローバル企業の情報組織戦略』（筆者共訳）の著者ベン・ギラード博士は情報を濃縮する「情報濾過理論」。情報の価値、効用を監査する「情報監査」の重要性を強調している。かれは「パソコン、インターネットに象徴される21世紀のIT、情報時代は、一面で情報洪水の時代でもある。だが真のインテリジェンスは砂漠の状態にある。だからビジネスに役立つ情報の収集、インテリジェンスの活用が21世紀の情報革命時代の企業の死命を制する」と喝破している。知識主導の世紀を迎え、熾烈な巨大グローバル競争を生き延びるためにはビジネスインテリジェンス、情報の活用と実践が強く望まれる。かかる情報戦略の時代に対応すべく企業組織に設置した国際諮問委員会や国際戦略研究部門、経営企画部、業務部、さらに情報企画部、リスクマネジメント部などを全社的に強化している日本企業もある。これらの組織を通じ、経済、産業調査、さらに激変する国内外の環境変化の迅速な調査・分析を行い、その結果を経営陣、営業グループトップに伝達。中長期的な経営戦

14) ベン・ギラード著、中川十郎他訳『グローバル企業の情報組織戦略』エルコ社 1996

略策定に役立てている。

激烈な国際商戦はつまるところ国際情報戦でもある。グローバル競争を勝ち抜くために、なを一層の情報重視経営を進めること。これこそが今次の世界金融・経済危機を乗り越え、企業が生き残るためのインテリジェンス戦略である。今まさに情報を制するものがビジネスを制し、世界を制する時代が到来している。

5 結論—情報教育の強化を

ステバン・デディジェール博士は筆者の情報研究の恩師でもあるが、35年以上も前の1972年、世界で最初にスウェーデンのルンド大学大学院に画期的なビジネスインテリジェンス講座を設けた。私は過去2回ほど同大学に招かれ、情報に関し、講演したことがある。デディジェール博士は情報収集・活用において世界的に有力な情報機関として3つを挙げている。それは、バチカンとスイス銀行、そして多国籍企業の代表ロイヤル・ダッチ・シェルだ。バチカンは教会、神父の宗教ネットワーク、スイス銀行は金融ネットワーク、シェルは世界中に張り巡らせた石油・エネルギーのビジネス・ネットワークを通じ、それぞれ、世界中の関係情報を収集、活用してきた強力な情報、諜報機関だというのが、彼の説である。北欧のスウェーデンには強力な情報戦争学校があり軍、産、学の情報専門家を総動員して、熾烈なグローバル・ビジネス競争を勝ち抜くためのビジネスインテリジェンス教育を行なっているというのもうなづける¹¹⁾。

フランスは2006年10月にパリ近郊のベルサイユにヨーロッパ経済情報大学院を設立。有力企業、欧州委員会、欧州各国教育機関と連携を強化し、EUをあげて、全ヨーロッパベースで情報教育に力を入れているということ、日本は強く認識すべきである。

世界金融危機後、グローバルビジネス競争はさらに熾烈になって来ており、ビジネスインテリジェンスの収集、分析、活用の仕方いかんが企業の死命を制するといっても過言ではない。わが国も欧米の情報先進国に対抗するため官、産、学、軍の情報教育強化が喫緊の課題である。わが国は、知識情報時代の21世紀を見据え、欧米並みに産、学、官が協力し、ビジネスインテリジェンスを大学学部、大学院で本格的に教育するためのカリキュラムを早急に導入し、欧米に20年以上遅れている情報教育の挽回に全力を注ぐべきではないだろうか。ビジネスインテリジェンス教育をいつまでも疎んじるようならば、わが国は今後とも欧米の金融、経済危機に性懲りもなく翻弄され続けられると思われる。

以上

参考資料

～世界の主要大学での情報研究・教育の現状～

(スウェーデン)

ルンド大学大学院 1972年よりビジネスインテリジェンス、情報セキュリティの研究、教育を行なっている情報教育のメッカ。ほかに有名な情報戦争学校もある。

(フランス)

産、官、学、軍の協力でビジネスインテリジェンス教育に政府が力を入れている。特に日本の経団連に匹敵するフランス企業連合、商工会議所連合が積極的に中小企業向けビジネスインテリジェンス普及活動に戦略的に未来を見据えて、国家ベースで尽力している。

通信・新技術研究所、ツールズ大学、情報処理科学国際学校、リヨン第3大学、国立高等工科大学、経済戦争学校、全欧州の情報教育を視野に入れ、2006年に設立されたヨーロッパ経済情報大学院などでビジネスインテリジェンスの徹底した専門教育を行なっている。2004年にはジャンピエール・ラファラン首相の指示で当時の国務大臣・経済・財政・産業大臣のニコラ・サルコジ氏（現大統領）がビジネスインテリジェンス担当部局を創設。さらにアラン・ジュイエ氏が国防官房・ビジネスインテリジェンス担当官に任命され、国を挙げて情報教育に注力している。日本としても官民ともに大いに見習うべきである²⁾。

(アメリカ)

競争情報専門家協会（SCIP）、競争情報アカデミー（ACI）など民間教育機関に加え、早くから情報教育に熱心なニューマンカレッジ、ノートルダム大学、マーシーハースト大学、州立、私立大学、国防大学、海軍大学など40大学以上で競争・諜報情報の学部・大学院教育を行なっている。日本のビジネスインテリジェンス教育の出遅れは目を覆うばかりである。これまでCIA長官の大統領に対する毎朝の報告は世界の政治情報が中心であったが、オバマ大統領になってからはこれに経済情報（Economic Intelligence）も加えて報告することとなり、ビジネスインテリジェンスを米新政権が重視していることを日本は銘記すべきである。

(日本)

筆者が勤務していた東京経済大学で初めて2004年度特別企画講座として、全学ベースで学部、大学院学生、社会人への年間4単位の公開講座を開講。前期「IT戦略入門」後期「ビジネス競合情報入門」に約200名が参加した。講師には実業界から情報の専門家を招聘した。講義シラバスを参考までに下記に記載する。

(前期)『IT戦略入門』

- (1)「IT戦略入門」
- (2)「累積的变化とIT戦略」
- (3)「流通業界のIT戦略」
- (4)「e-ビジネスの将来」
- (5)「NTTドコモのIT戦略」
- (6)「21世紀の鉄鋼業のIT戦略」
- (7)「トヨタのIT戦略」

- (8)「ロジステイクス（物流）とIT戦略」
- (9)「ノキアのIT戦略」
- (10)「ソニーのIT戦略」
- (11)「米国のe-Government戦略」
- (12)「まとめ」

（後期）『ビジネス競合情報入門』

- (1)「ビジネス競合情報入門」
- (2)「ビジネスインテリジェンスと戦略情報システム」
- (3)「ビジネス情報とIT戦略」
- (4)「コミュニティ・インテリジェンスとe-ラーニング」
- (5)「情報の機密保持とセキュリティ」
- (6)「米国ビジネス情報の収集と活用法」
- (7)「国際貿易とビジネスインテリジェンス」
- (8)「国際物流とビジネス情報」
- (9)「IBMのビジネスインテリジェンス」
- (10)「印度のITビジネス情報戦略」,「EUのITビジネス情報戦略」
- (11)「情報の特性とビジネスインテリジェンス」,「インフォメーションとインテリジェンスに関する一考察」
- (12)「モバイル時代のビジネス情報収集」
- (13)「IT戦略と情報セキュリティ」,「まとめ」

出典：東京経済大学・経営学部，2004年度特別企画講義「講義概要」

- 2) 筆者は菅澤喜男教授のご配慮で2008年度と2009年度，日本大学大学院グローバルビジネス研究科で「競争と情報」の講座を担当している。聴講生は実業界からのビジネスパーソンで，インテリジェンスのケーススタディは教師，院生ともに得るところが多い。

シラバスは以下の通り。

『競争と情報』講座

- (1)「競争と情報」
- (2)「競争情報の歴史と理論」
- (3)「競争情報の概念とケーススタディ」
- (4)「欧米における競争情報研究と情報教育」
- (5)「インテリジェンス・サイクルと情報の精度向上」
- (6)「情報システムと競争情報」
- (7)「企業での情報活用のケース・スタディ」
- (8)「レポート提出，報告，質疑応答」
- (9)「競争情報専門家の特別講義」
- (10)「情報調査会社の情報委託の実例研究」
- (11)「競争情報とCIO，経営者の意思決定」
- (12)「情報源の信頼性と品質管理，情報の蓄積と伝達」
- (13)「情報監査と競争情報システム」
- (14)「競争優位と技術，特許，イベント情報」
- (15)「競争と情報のまとめ」

出典：日本大学大学院グローバルビジネス研究科・2008年度シラバス

- 3) 同大学院で菅澤喜男教授は「コンペティティブ・テクノロジー・インテリジェンス」の講座を担当しておられるが，ほかに「ビジネスインテリジェンス」などの講座も開講されている。

- 4) 2008年から2009年にかけて明治大学リバティアカデミー・ビジネスプログラムで同大学・篠原敏彦教授のご尽力で，日本ビジネスインテリジェンス協会が協力し，ビジネスパーソン向け日本初の意欲的，かつ画期的な「ビジネス・インテリジェンス入門」講座が2年間開講されている。2008年度と2009年度の講座シラバスは下記通り。

2008年度秋季講座

『ビジネスインテリジェンス入門』

～高度経済・経営情報の収集・分析・活用法

- (1)「BIとはなにか」～歴史と欧米におけるBI研究・教育の現状
- (2)「BIとナレッジマネジメント・危機管理」
- (3)「システム志向と対話型ビジネス・インテリジェンス」
- (4)「BI活用による新規ビジネスの開拓とリスク・マネジメント」
- (5)「フランスにおけるBI研究・教育の現状」
- (6)「トヨタにおけるBI活用の実情」
- (7)「IBMのBIの考え方と導入事例」
- (8)「まとめ」～情報を制するものはビジネスを制し，世界を制する～

出典：「明治大学リバティアカデミー・ビジネスプログラム」2008年度後期

2009年度秋季講座

『ビジネスインテリジェンス入門』

～危機を乗り切る知識情報戦略

- (1)「ビジネスインテリジェンスと知識情報戦略」
- (2)「発明・創造力と情報」
- (3)「米自動車産業の危機」～繁栄・衰亡の教訓と今後の展望～
- (4)「ビジネスインテリジェンスとリスク管理」
- (5)「フランスにおけるビジネスインテリジェンスについて」
- (6)「コンペティティブ・テクニカル・インテリジェンス」
- (7)「ICTとビジネスインテリジェンス」
- (8)「日本におけるビジネスインテリジェンスのケーススタディと高度活用の必要性」
- (9)「潜在価値を顕在化させる情報活用とは」
- (10)「まとめ」～ビジネスインテリジェンス・知識情報社会の到来

出典：「明治大学リバティアカデミー・ビジネスプログラム」2009年度後期

- 5) 2008年からは日本大学・菅澤喜男教授が会長の「日本コンペティティブ・インテリジェンス学会」が本格的に競

争情報の研究を開始。その成果が期待されている。

- 6) 1992年から筆者が主宰している「日本ビジネスインテリジェンス協会」は17年間、100回にわたる研究会を開催。このほど集大成として関係者で『知識情報戦略』（税務経理協会刊）を発刊。2ヶ月に1回の研究会を異業種交流もかねて開催している。

この「日本コンペティティブ・インテリジェンス学会」と「日本ビジネスインテリジェンス協会」の協力により、わが国の競争情報、ビジネスインテリジェンスの研究がますます発展し、30年以上遅れている欧米に肉薄していくことを期待している。

そのためには、欧米同様、わが国の政・産・学・官が総力をあげて情報教育に注力することが必須であり、関係者の尽力を心から祈念する次第である。

参考文献

- [1] ベン・ギラード著、岡村 亮訳、菅澤喜男監修『競争戦略』アスペクト 2006年
- [2] ビル・ラップ著 中川十郎共訳『成功企業のIT戦略』日経BP 2003年
- [3] 斉藤祥男編著、中川十郎他共著『国際経営戦略』同文館 1996年
- [4] 手嶋龍一、佐藤優『インテリジェンス 武器なき戦争』幻冬舎 2006年
- [5] 土屋大洋『ネットワークパワー』NTT出版 2007年
- [6] 黒井文太郎『日本の情報機関』講談社 2007年
- [7] 宮崎貞至『企業情報はこんな手口で盗まれる』東洋経済新報社 2005年
- [8] 岡崎久彦『日本外交の情報戦略』PHP 2003年
- [9] 亀井利明『危機管理とリスクマネジメント』同文館 平成9年
- [10] 岩島夕夫『リーダーと情報力』五月書房 2002年
- [11] 梅田望夫『ウェブ進化論』筑摩書房 2006年
- [12] 情報史研究会編『名著で学ぶインテリジェンス』日経ビジネス人文庫 2008年
- [13] 小谷賢『イギリスの情報外交』PHP新書 2004年
- [14] 野中郁次郎、杉之尾宣生他『戦略の本質』日経ビジネス人文庫 2008年
- [15] 小谷賢『日本軍のインテリジェンス』講談社 2007年
- [16] 山本尚利『情報と技術を管理され続ける日本』ビジネス社 2008年
- [17] 北岡元『ビジネスインテリジェンス』東洋経済新報社 2009年
- [18] ベルナルド・リオトー、坂和敏訳『ビジネスインテリジェンス』翔泳社 2002年
- [19] 山本一郎『情報革命バブルの崩壊』文芸春秋 2008年
- [20] 春木良且『人を動かす情報術』ちくま新書 2007年
- [21] 有馬哲夫『昭和史を動かしたアメリカ情報機関』平凡社新書 2009年
- [22] 中川十郎「ビジネス競合情報の研究」愛知学院大学「流通研究」1995年
- [23] 中川十郎「米国の貿易戦略—経済スパイ法と国際マーケティング戦略」愛知学院大学「商学研究」1997年
- [24] 中川十郎「リスクマネジメントと情報戦略」東京経済大学「貿易研究」2000年
- [25] 中川十郎「ビジネス競合情報という新理論」『良くわかる経営学入門』宝島社 2000
- [26] 中川十郎「国際ビジネスと競合情報」ニチメン21 2002年
- [27] 中川十郎「米経済スパイ法が意味するもの」週刊東洋経済 1997年 9月13日号
- [28] Juro Nakagawa & others "Intelligent Corporation" Taylor Graham, London, 1992
- [29] Juro Nakagawa "Japanese Business Intelligence and Competitive Intelligence", SCIP Competitive Review, Summer-fall 1993
- [30] Juro Nakagawa "Intelligence, Trade and Industry", Intelligence Corporation, Taylor Graham, London, 1993
- [31] Juro Nakagawa & Others "The Global Perspectives of Competitive Intelligence, SCIP Virginia 1993
- [32] Juro Nakagawa "Risk management and Information Strategy with regard to the Asian Economic Crisis" Information in the service, Society review, International Federation for Information and Documentation, Hague, the Netherlands, 1999