



RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-015

**日本企業の競争力強化に向けた戦略的な調査分析機能と
外部知識吸収のあり方
コンペティティブ・インテリジェンスに関するインタビュー調査**

土本 一郎
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

日本企業の競争力強化に向けた戦略的な調査分析機能と外部知識吸収のあり方
コンペティティブ・インテリジェンスに関するインタビュー調査

土本 一郎（経済産業研究所）

要旨

ビジネス環境に関する企業の「先読み」向上、競争力の強化とイノベーション実現に向けて、欧米各国、更には最近では中国で戦略的かつ体系的な調査分析機能であるコンペティティブ・インテリジェンス（CI）への注目が集まっている。CIの研究についての国際比較を行うと、日本のCI研究は欧米、更には中国に比べて遅れている。このことから、日本の産業界におけるCIの取組は海外に比べて進んでいないと推察され、グローバル市場での日本企業の競争力の先行きにとって懸念材料であると考えられる。本稿では、日本企業他 9 社へのインタビュー調査によって明らかとなった日本企業におけるCIの現状や課題について述べる。具体的には、①日本企業でも勝ち組企業ではCIとは認識せずにCI的な調査分析活動を行っている、②他方、そのような企業は例外的な存在で、多くの日本企業は欧米企業に比べて「先読み」能力などの重要な点で劣っている、③日本企業もその企業特性に合ったCI手法を導入することは有意義であるなどである。また、ここでは、日本でCIが低調な原因とそれを克服するための条件や方法論についても考察を行った。CIの導入の可否は一義的には企業の経営方針に基づき判断されるものであるが、日本でのCI普及の政策的意義は高いと考えられ、政府においても一定の役割を果たすことが期待される。①日本企業におけるCIの有効性の確認と産業界との対話、②大学・大学院などの高等教育機関での実践的な人材育成、③日本企業のCI能力向上に向けたプロジェクトの推進や政府系機関の活用などが考えられる。

キーワード: コンペティティブ・インテリジェンス、アブソープティブ・キャパシティ、NIH、ビジネス環境分析

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

¹本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「IoTの進展とイノベーションエコシステムに関する実証研究」の成果の一部である。また、本稿の原案に対して、経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝の意を表したい。

【目次】

1. はじめに	3 ページ
2. CIとは何か	4ページ
3. 世界におけるCIの導入と研究の状況	
3-1. CIという用語の認知度	7ページ
3-2. CIに関する国別の研究動向と日本の位置づけ	7ページ
3-3. 各国におけるCI普及の経緯と状況	11ページ
(1) 米国	
(2) 欧州	
(3) 中国	
(4) 日本	
4. インタビュー調査	
4-1. 調査の概要	16 ページ
4-2. 調査結果の概要	17ページ
4-3. 結果の分析	20 ページ
(1) 日本における CI の導入状況	
(2) 何故、CI が必要なのか	
(3) CI で活用する情報について	
5. 考察	
5-1. 何故、日本では CI が低調なのか	33 ページ
5-2. CI が機能するための課題と条件・方法論	37 ページ
6. 政策的インプリケーション	39 ページ
7. 今後の課題	41 ページ
8. まとめ	43 ページ
(補論) CI の定義について	44 ページ
(参考文献)	46 ページ
(参考資料) インタビュー調査のメモ	48 ページ

1. はじめに

企業が競争優位性を高め、イノベーションにつなげて行くためには、競合企業の動向把握はもとより、サプライヤーとの関係、顧客の価値観の変化、代替品や新規参入者の可能性、更には政治・経済・社会・ライフスタイルの変化といったビジネス環境全般についての「先読み」能力を研ぎ澄ましていくことが重要である。異なる業種や従来の取引先からの想定外の挑戦も相次いでおり、突然のリスクに直面することも多い。リスクが顕在化する前に予測して、あらかじめコンティンジェンシー・プランを作成することが重要である。オープンイノベーションにあたっては、自社と他社が保有する経営資源の組み合わせを通じて実現したい社会的な将来像を持つことが望ましい。自社で確立した技術をプラットフォーム化することによるイノベーションのオープン化は、独占的な利益を確保するビジネスチャンスとなるが、そのためには将来を見越した上でのオープン・クローズ領域の線引きが必須の課題となる。

欧米では、これらの課題に対応すべく経営に必要な「先読み」能力を高めるために、ビジネスを巡る環境についての調査分析を体系的に行い、その成果を組織的に吸収していくプロセスとしてコンペティティブ・インテリジェンス（CI）という手法が古くから導入されてきた。CI 導入に至る経緯や概念は米国と欧州で違いはあるものの、数十年の歴史を持ち、進化・拡大を続けている。最近では、中国でも CI への精力的な取組が行われている。

日本では、CI という概念への認知度は極めて低く、CI を導入して外部知識を積極的に吸収し企業の競争力強化に活かしていこうとの取組が活発でないと推察される。

日本企業と海外企業では、意思決定メカニズム、企業文化、人事制度などにおいて大きな違いがあるものの、欧米、更には中国での CI の盛り上がりを考慮すると、日本企業での CI 導入の必要性について検証し、日本企業に適した方法論や外部知識吸収を進めるための要件を検討していことは競争力強化の観点から有意義であると考えられる。

本稿では、欧米を含めた世界における CI の導入状況を、主にアカデミアでの活動状況などから概観した上で、数少ないと考えられる日本での CI の導入事例等の実態をインタビュー調査により明らかにしようとするものである。なお、CI という言葉や概念を用いずとも、欧米並みのビジネス環境の調査分析が、日本企業で行われている可能性は否定できないため、インタビュー調査においては、この点も考慮して取材対象企業を選定している。

2. CIとは何か

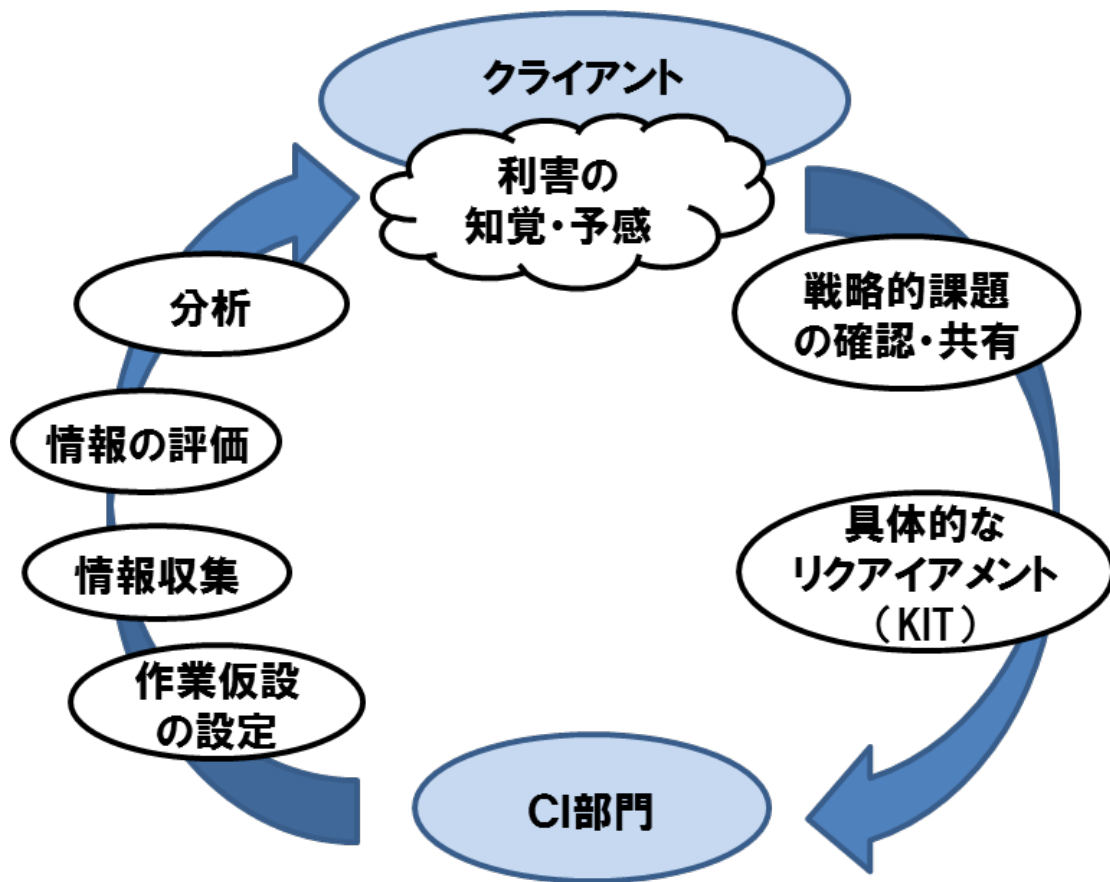
CIが何かということやその方法については、諸説ある状況にあるが、ここでは分かりやすさを重視して、CIが最も盛んであると考えられる米国で一般的に行われているとされる方法を概説する。なお、CIの定義は、ビジネス環境全般にわたる調査分析（広義の意味でのCI）ではなく、競合企業の分析に特化したものであるとの指摘もある（狭義の意味でのCI）。本稿では前者の定義を採用して議論を進める。CIの定義については、巻末の補論「CIの定義について」を付した。

CIは調査分析ニーズを具体的に特定することから始まる。ニーズはリクワイヤメント、社内のニーズの出し手はクライアントと呼ばれる。クライアントは一般的には意思決定権者である。会社経営に大きな影響を及ぼす事象の時には経営トップがクライアントであり、通常業務の一環として事業部門他の各部門がクライアントとなることもある。CIの成果はクライアントの意思決定にとってアクションブルであることが求められる。リクワイヤメントの具体化がCI活動の成否を握っており、クライアントとCI部門とのコミュニケーションの後にキー・インテリジェンス・トピック(KIT)として特定される。その後、インテリジェンス・サイクルというプロセスでCI活動が行われる。図1にインテリジェンス・サイクルの概略を示す。

合法かつ倫理的に情報を収集して分析することはCIにおける大原則である。このため、一度に成果が得られることはなく、定性的な情報も交えた断片的な情報を収集し、その信頼性を評価した上で、情報を繋ぎ合わせて仮説を作り、再度、仮説に基づき調査を行うことが必要となる。このため、CIプロセスはサイクルを繰り返す地道なプロセスとなる。

CIにおいてクライアントのニーズの具体化は極めて重要であるが、クライアントが何を知りたいのかが特定できないケースは米国でもあるようである。このため、Herringは、意思決定者がKITを特定するための質問手法も開発している（Herring,2001）。KITの設定にあたっては、クライアントの戦略的な問題意識や課題を理解することが必要である。KIT設定後は、作業仮説を策定した上で、収集すべき情報を特定する。

図1：インテリジェンス・サイクル



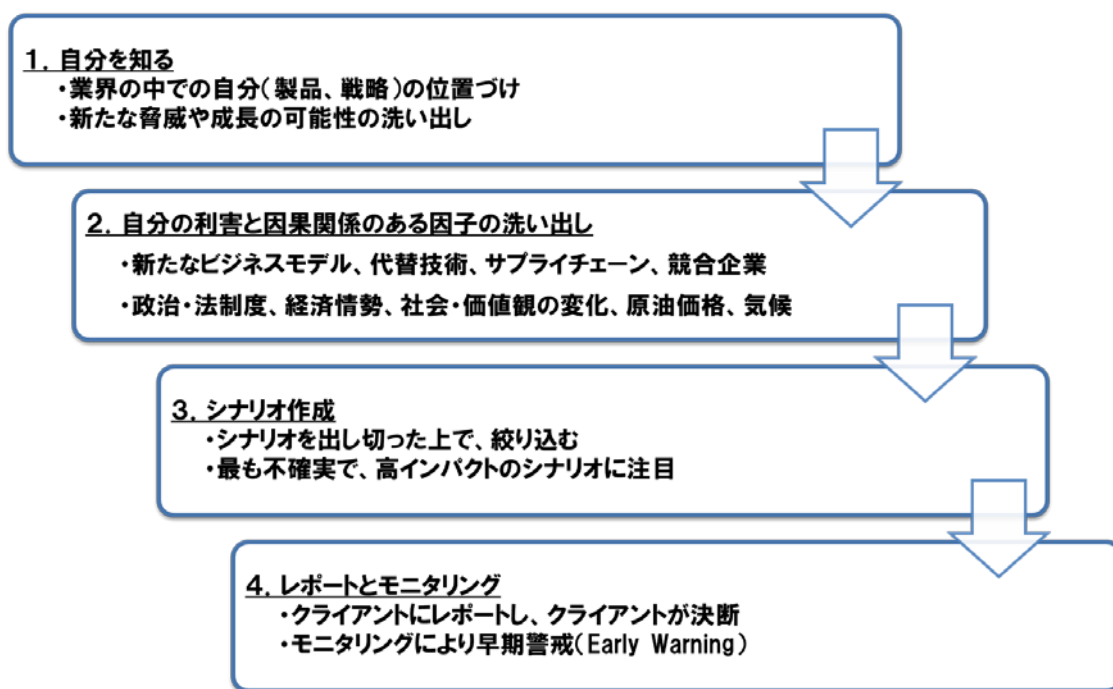
CIにおける情報入手方法は大きく2つに分けられる。一つは膨大な公開情報の中から何らかの検索・探索手段を用いて欲しい情報を入手する方法である。インターネット、新聞・雑誌・書籍のような比較的安価に入手できる情報源もあれば、有料データベースまで幅が広い。もう一つは、非公開情報を入手するために専門家、知人などからのヒアリングによるものである。知人の知人という連鎖を使って有意な情報源を持つ人物にたどり着くことも頻繁に使われている。非公開情報という性格上、情報入手にあたっては、合法であることはもちろんとして、倫理的にも社会的にも許容される範囲内の情報収集に限られる。複数のCIの専門家にヒアリングしたところ、CIにおいて入手できる情報の8割は公開情報であるが、有益な情報は人づての非公開情報であることが多いとの指摘があった。但し、人づてという方法であることから、得られた情報の信ぴょう性に問題があることが多く、その利用にあたっては慎重な評価が必要とされている。このような人づてでの情報収集はヒューマンインテリジェンス (Human Intelligence) 又はヒューミント (Humint) と言われる。

収集された情報はその信頼性を評価した上で、第一段階の分析が行われる。分析結果をもとに、必要に応じてクライアントとの意見交換を経て、作業仮説を修正し、再度情報収集、分析というプロセスを繰り返すことによって分析・予測の精度を上げていく。分析は、

事例に即して様々な手法が用いられる。代表的なものとして、ファイブ・フォース分析、シナリオ分析、ブラインドスポット分析、ウォーゲーム、PESTEL分析、ヴァリューチェーン分析、ブルーオーシャン、SWOTなどがあげられる。図2に代表的な例としてシナリオ分析を示す。CIプロセスが終了し、クライアントに成果を報告した後も、CIのターゲットをモニタリングし続け、早期警戒 (Early Warning) を行う必要性が指摘されている (Gilad, 2006)。

CIについての理解を深めるために、事例を紹介する。1970年代初頭にオイルメジャーであるシェルは、中東情勢の先行きに不安を感じた。このため、多くの調査員を中東各国に派遣するなどして公開情報・非公開情報を広く収集して、シナリオ分析を行った。リスク・シナリオとして想定され、経営陣に共有された「石油危機」シナリオの存在が、1973年の第一次石油危機後のシェルの迅速な戦略転換を促し、「セブンシスターズ」と呼ばれたオイルメジャーの最下位から2位へ躍進するきっかけとなった。

図2：シナリオ分析について



3. 世界におけるCIの導入と研究の状況

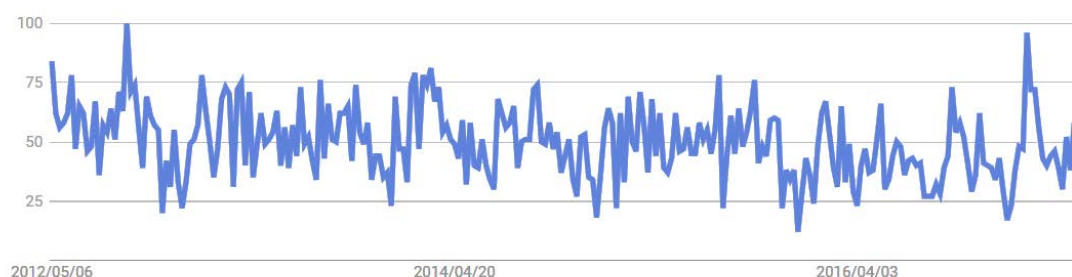
3-1. CIという用語の認知度

最初に、CIという用語がどこまで認知されているかを把握するために、グーグルでキーワードによるヒット件数を確認したところ、日本語の「コンペティティブ・インテリジェンス」では2,630件がヒットした。米国版のグーグルで英語の「competitive intelligence」で検索したところ、2,000万件以上のヒット件数となった。

次にグーグルトレンドで両者の用語の検索頻度を調べた。「コンペティティブ・インテリジェンス」ではトレンド情報が表示されなかった。検索数が少なすぎたためと考えられる。次に「competitive intelligence」で検索したところ、表1の結果となり、コンスタントに検索されていることが分かる。

国別の検索頻度（インタレスト）の順位は、①インド、②米国、③カナダ、④ドイツ、⑤イギリス、⑥フランスとなり、日本のインタレスト順位は表示されなかった。これらの結果から、日本におけるCIの認知度は海外に比べて低いと考えられる。

表1：グーグルトレンドによる「competitive intelligence」の検索頻度



3-2. CIに関する国別の研究動向と日本の位置づけ

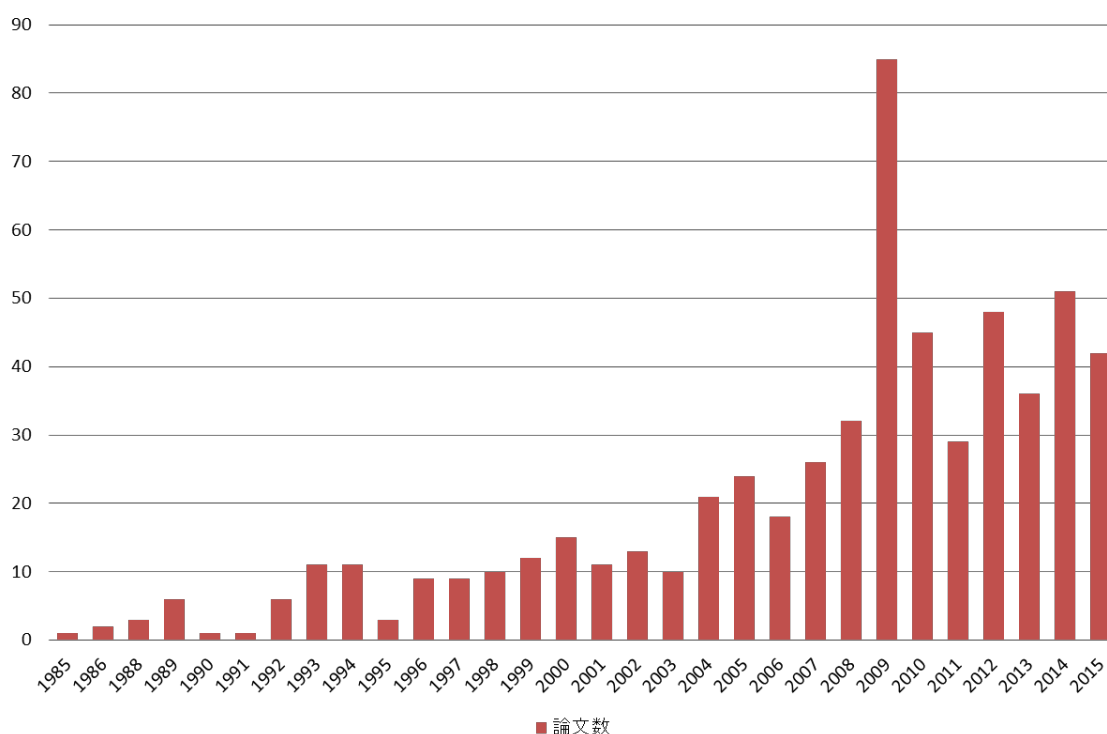
CIは企業の経営戦略と密接にかかわる機能であり、企業秘密保持の観点から欧米企業においてもCIの実践状況を積極的に開示している例は少ない。また、企業におけるCIの導入状況の各国比較についての報告や研究もほとんど存在しない。このため、本稿では、CIに関するアカデミアでの研究状況、すなわち論文や書籍の執筆件数をもとに、各国でのCIの導入状況を推定することとした。論文等の検索にあたっては、Web of Science（WOS）を活用した。WOSは、自然科学のみならず、社会科学、人文科学の全分野における主要論文誌、総計12,000誌の情報がカバーされている。

CI を検索語として用いた場合の論文数（論文、国際会議の発表資料：プロシーディングス、書籍など）は1985年から2015年までで616本であり、1985年以降増加傾向にある（表2）。なお、1985年以前では該当する論文はWOSに存在しなかった。2009年に本数が多いのは、国際会議でのプロシーディング本数（注）が多いことによる。

(注) 主な国際会議におけるプロシーディング本数

- ・会議名:International Forum on Technological Innovation and Competitive Technical Intelligence 2008、開催地:北京、日付:2008年10月16-18日、プロシーディング本数:22本
- ・会議名:3rd European Competitive Intelligence Symposium (ECIS 2009)、開催地:ストックホルム、日付:2009年6月11-12日、プロシーディング本数:14本

表 2 : CI を検索語とした時の論文数の推移



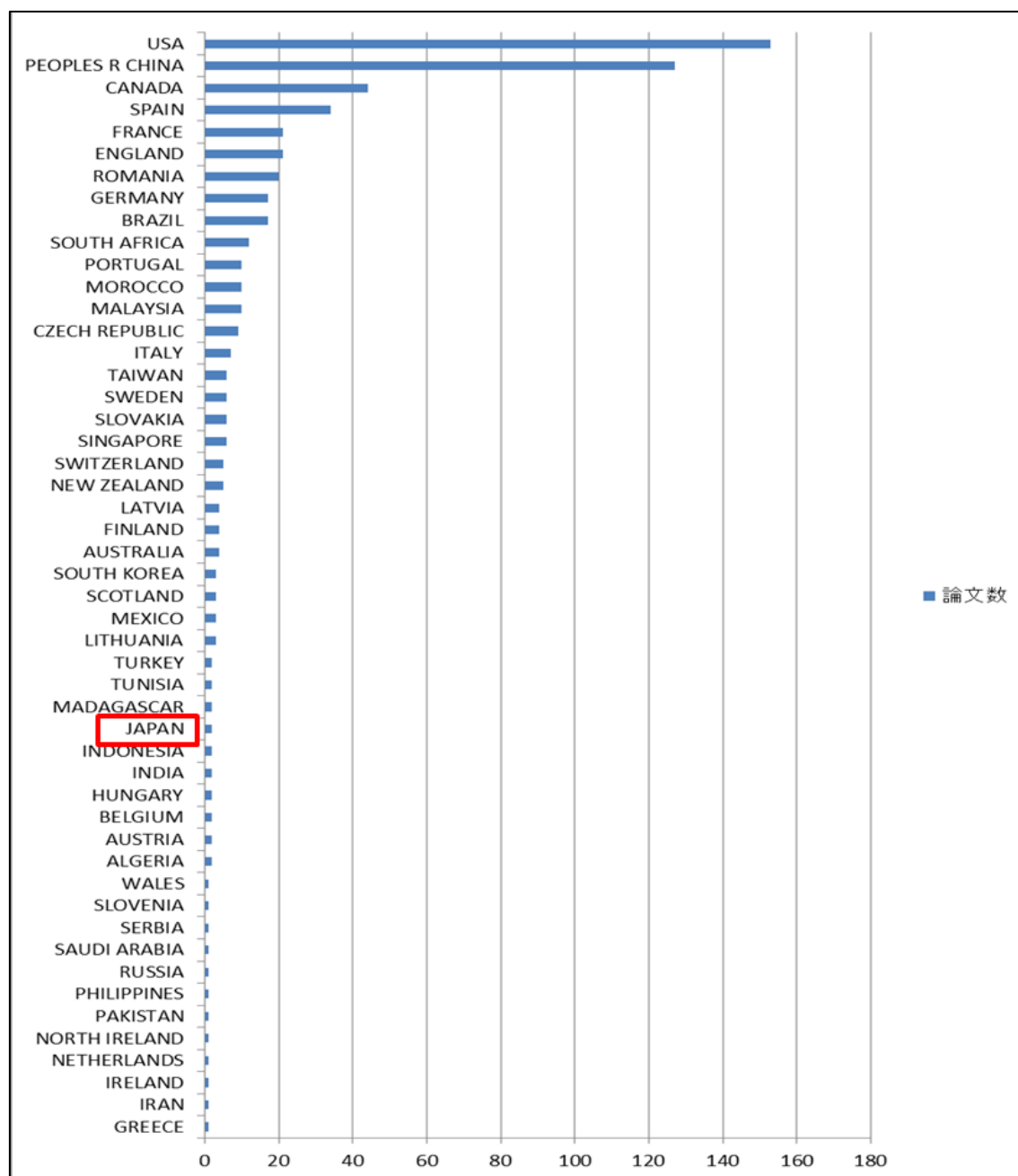
この616本を国別に分類して本数の多い国から並べたものが表3である。米国を筆頭にして、中国、カナダ、スペイン、フランス、英国の順となっている。

616本のうち、日本発の論文は90年代初頭にKokuboが執筆した2本のみである(Kokubo,1992. Kokubo,1993)。Kokubo以降、日本の論文はなく、本数だけで比較すると日本の論文本数は、チュニジア、マダガスカル、インドネシア、インドなどと同位の30位となっている。

CIに関する日本発の論文数が少ないことをもって、日本においてCIと類似の活動に関する研究が少ないとは限らない。Choo(1998)はCIに類似の概念として、“environmental scanning”と“information gathering”を挙げている。WOSでこの2つの検索語で検索したところ、“environmental scanning”については、世界で2015年までに127本の論文が書かれているが、日本発の論文はゼロであった。“information gathering”については、世界で186本の論文のうち、2本が日本発のものであった。国別では米国が1位（93本）で、日本は14位

となっている。なお、“environmental scanning”と“information gathering”という2つの用語が自然科学系の論文でも使われる検索語であるため、検索にあたっては研究分野を“business”, “management”, “planning development”に限定している。

表 3：CI を検索語とした時の国別の論文数ランキング



また、CIの類似領域として“business intelligence”、“economic intelligence”、“technology intelligence”、“technical intelligence”と呼ばれる分野がある。これらの分野においても海

外と日本の論文数の比較を行った。”business intelligence”については、世界で485本の論文が執筆されているが、日本の論文は1本となった。この1本の論文はインテリジェンス自体を研究対象としたものではなかった。なお、”business intelligence”という用語は情報システムの種類として使われていることが多いことから（詳しくは補論参照）、検索にあたっては研究分野を”business”, ”management”, ”planning development”に限定している。”economic intelligence”については、全世界で47本の論文が執筆され、日本の論文はゼロであった。”technology intelligence”、”technical intelligence”については、世界で232本となったが、日本の論文は7本にとどまった。この7本はいずれもインテリジェンス自体を研究対象としたものではなかった。なお、”economic intelligence”、”technology intelligence”、”technical intelligence”については、検索にあたって研究分野を制限していない。これらのCIの類似領域での研究動向を表4に示す。

以上の検索結果から、CIの研究は欧米と中国で盛んであるが、日本ではあまりなされていないことが判明した。CIの研究が盛んであるということは、産業界でのCI導入が進んでいることと関係が深いと考えられ、日本企業におけるCI導入が活発でないことが示唆される。

表4：CIの類似領域での研究動向

検索語名	全世界	日本
Information Gathering（注）	190本	2本
Environmental Scanning（注）	127本	0本
Business Intelligence（注）	485本	1本
Economic Intelligence	47本	0本
Technology Intelligence Technical Intelligence	232本	7本

（注）”information gathering”、”environmental scanning”、”business intelligence”については、研究分野を”business”、”management”、”planning development”に限定して検索。

3-3. 各国におけるCI普及の経緯と状況

(1) 米国

CIは、ビジネス面でも学術面でも米国が最も盛んであると考えられる。Prescott(2014)は、ビジネスにおけるインテリジェンス研究 (ISB: Intelligence Studies in Business) は1960年代には既にCox(1967)やFair(1966)により行われていたとしている。その後、学術的な進化よりもビジネス界での実学としての進化がより進んだものと考えられる。1980年にはPorterが著名な”Competitive Strategy”を提唱し、実学であったインテリジェンスの理論的なバックボーンを与え、現在に至るまでインテリジェンスで集められた情報を分析する際の重要な手法と位置付けられている。

その後、米国では、冷戦終結前後からCIAなどの諜報機関が活用していた情報収集・分析手法を民間ビジネスに応用、適用しようとの機運が高まった。政府機関でインテリジェンス活動に従事していた専門家が民間企業に移籍して、企業経営に役立つ調査分析活動が盛んになった。CIAのナショナル・インテリジェンス・カウンスルの副議長であったMeyer(1990)は、産業界でのインテリジェンスは、単に競合企業の情報収集にとどまらず、企業を取り巻く経営環境を広く分析することが必要であると述べている。

このような民間企業でインテリジェンス活動に従事する専門家が中心となって、1986年には米国バージニア州に”The Society of Competitive Intelligence Professionals(SCIP)”が設立されて、産業界におけるインテリジェンスの研究や普及に向けた活動が行われるようになった。WOSで最初の論文が掲載されたのが1985年であることを考えると、CI研究に関してSCIPを中心とするコミュニティが一定の貢献を果たしている可能性がある。SCIPでは、新たなCI分析手法開発、人材育成（認定制度）、ジャーナル発行、セミナー、意見交換などが活発に行われている。その後SCIPは、”The Strategic and Competitive Intelligence Professionals”に名称を変え、今では世界45か国から約3,000人以上の実務家が参加する世界最大のCIコミュニティとなっている。

また、1996年には、ボストンに民間組織として”Academy of Competitive Intelligence”が設立され、民間企業でCIの職につく人材の育成活動を積極的に行っている。人材育成はノートルダム大学他の全米40以上の大学でも行われている。

米国の企業におけるCIの導入状況を報告した文献は少ない。Bergeon(2002)は、米国で恒常的な(“formal”)CI部門を持つ企業として、マイクロソフト、GE、IBM、P&G、ゼロックス、3M、モトローラなどを挙げている。Futures Group(1997)は、調査対象とした101の米国企業のうち、60%が恒常的にCI活動をしているとしている。この101の企業のうち、66%が売上高10億ドル以上、28%が売上高100億ドル以上となっている。また、Fletcher/CSI(2016)は、2015年時点で138社の米国企業によるCI活動についての調査分析を行っている。

(2) 欧州

欧州では、米国とは異なる経緯でCIが発展してきている。中川（2009）は、欧州におけるCIに関する初期の取組として、1972年にスウェーデンのルンド大学大学院においてDejjierが世界で最初のCI（DejjierはBI：Business Intelligenceという用語を使用）講座を設けたとしている。中川は、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、激しいグローバルビジネス競争を勝ち抜くためのCI教育を行っているとしている。Dejjierは、世界的に最も優れたインテリジェンス機能を有する機関として、バチカン、スイス銀行、ロイヤル・ダッチ・シェルの3つを挙げている（Dejjier,2010）。バチカンは、世界中の教会・神父のネットワークを最大活用してカトリック世界の繁栄をもたらしている。スイス銀行は、金融ネットワークと高い情報秘匿性を武器に、世界中の富裕層の資金運用を担っている。シェルは、世界に張り巡らせた政治・ビジネスのネットワークを通じて情報収集・分析を行い、世界2位のオイルメジャーに上り詰めている。

中川(2009)は、フランスでは国レベルで産業界のCI活動の奨励に熱心であるとしている。2004年には、ジャンピエール・ラファラン首相の指示で、当時の国務大臣であり、経済・財政・産業大臣であるニコラ・サルコジ（元大統領）がCI担当部局を設置している。2006年には、パリ近郊のベルサイユに「経済戦争大学」(The 'Ecole de Guerre Economique ,EGE)を設立し、産業界、官界に有意な人材を送り出している。また、中小企業向けには、フランス財界の中心であるフランス企業連合と商工会議所連合がCI教育に力を注いでいる。

フランスにはCI活動を受託するエージェンシーが200以上あるとされ、広範な企業でCIが行われているとされている。CIエージェンシーの中でも、フランス政府（出資比率1/3）と民間が共同出資して1992年に設立されたADIT（Agency for Diffusion of Information and Technology）は傑出した存在である。ADITは欧州では最大規模のCIエージェンシーである。2015年の売上は約2,500万ユーロとなっている。ADITのクライアントは、フランス企業のみならず、海外企業も多い。日本のクライアント企業もある。日本企業をターゲットとしたCI依頼も多い。世界の主要数十か国の機関・専門家とパートナー契約を結び、グローバルでのビジネス展開をしている。ADITは約200名のアナリストを抱えている。バイオ、航空、自動車、通信・ITなどの各業界・技術分野に精通した専門家がいる。また、現地での情報収集のために日、英、独、中国、ロシアなどの各国言語に堪能な職員を擁する。ADITは公開情報、非公開情報の両面から体系立った情報収集を行っている。ヒューマンインテリジェンスを含めた情報収集にあたっては、ITツールも有効活用されている。ADITにおけるCI活動の目的は、競合企業分析にとどまらず、企業経営に影響を与える要因分析を幅広くカバーしており、PESTEL分析（Politics、Economic、Social、Technology、Environment、Legal）などの分析手法が用いられている。

欧州企業のCIの導入状況を示す報告は少ないが、官民が力を合わせて相当数のCI専門家を毎年世に生み出していること、多くのCIエージェンシーがビジネスを行っていることを踏まえると、産業界でのCI活動が積極的に行われていると考えられる。Salmon &

Linares(1999)は、ロレアルのCI活動を紹介し、社会、競合企業、地政学、技術、マーケット、法律、地理学といった広範な範囲でのCI活動を行っているとしている。

米国のCIは、政府の諜報機関で働いていたアナリストが、冷戦崩壊にともなって民間企業に移籍し、産業界でのCI活動が活発化したのに対して、欧州では官民一体となって産業界のCIが発展してきたと推察される。なお、欧州では、CIという言葉に加えて、経済インテリジェンスやビジネスインテリジェンスという言葉もほぼ同義語として使われている。

(3) 中国

高橋、水野、菅澤(2010)によれば、1980年代半ばに中国が計画経済から市場経済に移行した時に、中国の研究者達はビジネス環境がますます激しくなることを予想し、中国国外で盛んに研究がなされていたCI研究の動向と重要性を認識していた。

1995年には、中国科学技術情報学会の下に競争情報分科会（Society Competitive Intelligence of China, SCIC）が設立された。1999年には、SCICは米国のSCIPとパートナー関係を構築している。2010年時点では、SCIC正式会員は、団体会員400以上、個人会員600以上であるが、実際には約2万人以上の実務家や専門家が活動していると言われている。

次に、中国の研究レベルを米国と比較してみる。前述のWOSの論文検索の結果では、論文本数では中国（127本）は米国（153本）に次いで2位となる。3位のカナダは47本であり、その差は大きい。時系列で米国と中国を比較すると、1996年から2005年の10年間の合計では、米国が1位で58本に対して、中国は6位で5本となっている。一方、2006年から2015年の10年間で比較すると、1位が中国の122本、2位が米国の64本と大きく逆転している。直近10年間の年別順位を見ると、中国は2012年に米国に次いで2位となっているが、残りの9年間では全て1位となっている。論文本数ベースでは、中国はいずれ米国を抜くと予想され、中国におけるCIの研究の伸びが示された結果となった。

一方、論文の質の点で分析すると、米国では査読付き論文が全体の約53%、国際会議でのプロシーディングスが約36%となっているのに対し、中国では査読付きの論文が全体の約9%、国際会議のプロシーディングスが約90%となっており、質的には米国が中国を引き離しているように推察される。なお、世界全体での割合は、査読付き論文が約36%、国際会議のプロシーディングスが約53%となる。

CIに関する研究分野をWOSの研究分類で比較も行った。米国では、1位”business”（約32%）、2位”management”（約27%）、3位”information science/library science”（27%）であるのに対し、中国では、1位”business”（34%）、2位”management”（24%）、3位”computer science/information system”（20%）となり、3位で違いが表れた。”computer science”関係の7分野を合計した割合では、米国が約29%に対して中国が48%となっており（複数の分類で重複カウントがあると思われるが）、中国ではITツールを活用したCI研究に注力していることが伺える。

以上のCI研究における米国と中国の比較を表5に示す。

表 5：CI 研究についての米中比較

	米国	中国	全世界
文献総数（2015年まで）	153本	135本	616本
うち、1996～2005年	58本	5本	134本
うち、2006～2015年	64本	130本	437本
査読付き論文数の割合	56%	9%	35%
プロシーディングスの割合	22%	92%	55%
Computer Science関係の7つの 研究分野の割合	29%	48%	34%

次に産業界の動向について述べる。高橋、水野、菅澤(2010)は、中国の国内企業が次々とCIソフトウェアの製品開発を行っている状況を報告している。ウェブページから競合情報を取り込み、分析・レポートするソフトウェアが注目されている。特に、中国企業のTRS社は、CIの機能をSaaSに取り入れ、ウェブ上で競合を監視・分析し、オンラインで情報サービスを提供しており、導入企業が増加している。中国企業でのCIの導入状況についての全容は判明しないが、SCICで2万人の実務家や専門家が活動していることから、産業界での利用が進んでいると考えられる。高橋、水野、菅澤(2010)は、上海の宝山鋼鉄グループ、青島海爾グループ、重慶長安グループ、第一汽車グループなどが、積極的にCI活動を展開しているとしている。また、高橋、水野、菅澤(2010)によると、中国の学術雑誌論文の検索サイトで「競争情報（中国語ではCIに最も近い言葉）」で検索したところ、4794本の論文がヒットする。その内、「日本」をキーワードとした論文は49件である。例えば、Peng J., Li J., Yang S., Zhang W.(2008)とLin T. & Sheng X.,(2009)は、日本の経済産業省（METI）、日本商工会議所（JCCI）、経団連（Nippon Keidanren）、科学技術振興機構（Japan Science and Technology Agency, JST）をベンチマークすることで、CI視点での分析研究を行っている。

（4）日本

欧米に比べて、CIに関する学術面での活動は活発でないと考えられる。1992年に中川の主導により日本ビジネスインテリジェンス協会が設立され、ビジネスインテリジェンスに関する研究会が今までに100回程度開催されている。中川は、中国のCI学会であるSCIC国

際顧問を務めている。本協会というビジネス・インテリジェンス（BI）は、競合企業分析に限ったものではなく、スウェーデンのDejjierの考えに近い広義の意味でのCIであると推察される。

2008年には、菅澤らが中心メンバーとなって、日本コンペティティブ・インテリジェンス学会（日本CI学会）が設立された。日本におけるCIの現状・課題、中国のCIとの比較などの研究が行われ、学術ジャーナル「インテリジェンス・マネジメント（Intelligence Management）」が定期的に発行されている。米国のSCIPとの連携も行っており主要メンバーとの関係も深い。SCIPのセミナーへも毎年参加して、意見交換を行っている。2015年時点での会員は産学官の約100名となっているが、事業会社のCIの実務家の会員は必ずしも多くなく、事業会社の実務家が主要メンバーとなっているSCIPとは対照的な会員構造となっている。

前述したとおり、WOSでCIを検索語として得られる日本の論文はKokubo(1992,1993)の2本である。Kokuboは、当時競争が厳しかったDRAM半導体業界で、ある日本企業が投資戦略で失敗した原因がCI機能の欠如にあったとしている。また、当時の日本企業では、財閥グループや産学官プロジェクトにおいて、技術者が個人的なネットワークを確立して、技術戦略や経営戦略に役立つ情報を入手することにより、研究開発のためのCIに役立てていたと述べている。

なお、“information gathering”をキーワードにして検索した結果、日本の論文は2本である。そのうち1本は自然科学系の研究に“information gathering”を手法として活用しているだけであるが、もう1本のHarada(2003)の研究は本稿にも参考となるものであった。Haradaは、研究開発に関する外部情報の収集にはゲートキーパーの存在が重要であり、その役割として①情報収集機能、②情報の伝達機能、③研究開発部門向けに知識転換する機能があるとしている。

以上、主としてCIに関する学術面での活動状況に関する国際比較の結果を踏まえると、日本企業でのCI導入は、欧米企業ほど活発でないとの仮説を設定することができる。この仮説の妥当性を検証し、日本企業におけるCI導入の状況や欧米企業との違いを明らかにするために、企業の現場でのCI活動や調査分析活動に関する調査を行うこととした。

4. インタビュー調査

4-1. 調査の概要

日本企業の CI（又は調査分析活動）の実態に関する先行研究はほぼ皆無であるため、具体的事例や担当者の見解を幅広く収集することを目的とし、インタビューを実施した。

調査対象として、日本企業における CI の必要性や有効性の検証、日本と海外との比較などを行うことを狙って以下の類型の中から 9 社を選定した（表 6）。

- ①CI を恒常的に実施している大手企業
- ②CI を恒常的に実施していないが、偶然に CI 事例を経験した大手企業
- ③CI を実施していない大手企業
- ④国内外の CI について経験や情報を有しているコンサルティングファームやエージェンシー

①については、日本における CI の実態を把握するため、業界大手企業である 4 社を選定した。日本 CI 学会有志の協力を得て 4 社選定したが、これら以外の候補企業はほとんど見つからなかった。

②については、多くの日本企業の中での典型例となるような業界大手企業の中で、偶然に CI 事例を経験した企業 1 社を選定した。これにより日本の平均的な大手企業における調査分析活動の実態把握と、偶然に経験した CI 事例の効果を調査した。日本 CI 学会有志の協力により 1 社選定したが、1 社以外の候補企業はほとんど見つからなかった。

③については、業績が好調な、いわゆる勝ち組大手企業において、CI 以外のどのような調査分析活動が行われているかの実態を把握し、CI 活動との比較を行う観点から、2 社を選定した。候補となった企業約 10 社の中から調査協力が得られた企業を選定した。

④については、日本と海外での CI の導入状況を比較する観点から、日本企業と米国企業の CI に詳しい米国系コンサルティングファーム 1 社と、日本企業と欧州企業の CI に詳しいフランスの CI エージェンシー 1 社を選定した。

調査は 2015 年から 2016 年にかけて行っている。インタビュー時間は各社 1 時間半～3 時間程度である。ただし、本調査では、①～④の会社の類型や CI への取組が異なることから、質問はできるだけ取材対象者が自由に発言できるよう半構造化の手法で質疑応答を行った。このため、必ずしも共通の事項について質問ができておらず、厳密な意味での比較が難しい面がある。

また、各社とも CI 又は調査分析に携わっている者 1 名に限定してヒアリングを行っている。ヒアリング内容は会社の意思決定プロセスなど広範な範囲に及ぶため、ヒアリング結果は、調査対象会社の公式な見解ではなく、取材対象者の経験をもとにした個人的見解と位置付けられる。他方で、いずれの取材対象者も CI 又は調査分析活動に関する経験が長く、その部門の責任者であることから、その発言内容は重みを持って受けとめることができると考えられる。

表 6：ヒアリングした 9 社の類型及び概要

類型	業種	業界での位置付	取材対象者
A 社 (①)	製薬企業	業界大手企業 海外売上高比率 7 割	CI 部門責任者
B 社 (①)	製薬企業	業界大手企業 海外売上高比率 6 割	CI 部門責任者
C 社 (①)	海運企業	業界大手企業 海外売上高比率 7 割	調査部門の元責任者
D 社 (①)	ビジネスホテルチェーン	業界大手企業 海外売上高比率低い	CI 部門責任者
E 社 (②)	医療機器メーカー	業界大手企業 海外売上高比率 5 割	研究開発部門調査責任者
F 社 (③)	機械メーカー	業界大手企業 海外売上高比率 7 割	調査部門責任者
G 社 (③)	電気機器メーカー	業界大手企業 海外売上高比率 7 割	研究開発企画責任者
H 社 (④)	米系コンサルティングファーム	グローバル企業	シニア・パートナー
I 社 (④)	フランス CI エージェンシー	グローバル企業	シニア・コンサルタント

4-2. 調査結果の概要

9社のインタビュー調査結果の概要は以下のとおりである。なお、より詳細な内容については、巻末に参考資料として添付したインタビュー調査のメモを参照いただきたい。

(A社：製薬企業)

日本の製薬企業にはオーナー経営企業が多く、経営の大きなイベントはオーナーの判断に依るところが多い。オーナー経営者は自身の社内外のヒューマンネットワークにより、企業の経営に影響を与えられる多くの情報を日々得ている。一方で、その情報の正確性や判断基準等を確認する必要性があることをA社のオーナー経営者は理解している。そのため経営者から具体的なリクワイアメントが出され、CIサイクルが機能している。CIの目的は、市場並びに競合環境分析、新製品開発に関するリスクの評価、現場からの提案の妥当性の検証など。研究者は自分で開発した技術への強いこだわりがある。日本では、欧米諸国のようなデータに基づいたdebateを行う習慣が定着している割合が低いので、研究者の意見（その技術の弱みを積極的に提示しない）のみで経営者の了承を得ようとする傾向がある。これを見極める組織が会社内に必要。A社ではオーナー経営者のリーダーシップが極めて強い。

(B社：製薬企業)

経営陣直属のマーケットリサーチ部門の中にCI部門を新設。業界内ではCIの後発組。CIの責任者や担当者を他社からヘッドハント。CIの目的は、他社の競合新薬の開発状況や上市タイミングの予測、それを踏まえた自社の新薬開発プロジェクト（パイプライン）の評価など。公開情報（IRセミナー、学会など）に加えて、人的ネットワークを使った情報収集を行っている。人的ネットワークの拡大にも熱心。集めた情報のCIへの活用にあたっては、倫理面から峻別。

(C社：海運企業)

経営者の強い思いからCIに着手。グローバルな経済や政治の流れ、技術革新の動向などに業績が大きく左右される業界特質故に、世界の経済・政治・技術の先行きをCIで予測するべく始めた。CIの定義を「経営の勝率を高めるための知識。判断実行のための知識」としている。インテリジェンス・サイクルを意識して回している。経営陣や事業部門のリクワイアメントを聞いてCIを行う。事業部門はCI部門の分析結果を踏まえて経営陣への提案を作る。CIの結果を経営判断に活かすための社内プロセスを手続化。

(D社：ビジネスホテルチェーン)

CIの目的は、候補物件の集客力・収益性の評価、競合環境分析、物件獲得のための地主情報の収集、暴力団物件の把握など幅広い。営業部隊が見つめてくる候補物件の収益性の検証は重要な役割。当業界は非公開企業が多いため公開情報は少ない。このため、足を使った聞き込み調査が主体となる。新幹線内やバス停での出張者との雑談、地元のリネン業者や清掃業者からのヒアリング、競合する旅館などへの宿泊、展示会での取材、地元住民宅への訪問など多岐にわたる非公開情報の入手方法（ヒューマンインテリジェンス）を駆使。オーナー経営者の「建てること優先路線」によりCIの分析結果が反映されないこともある。

(E社：医療機器メーカー)

CI活動を行っていない。組織的な調査分析機能は必ずしも十分ではない。10年間にわたって研究開発してきた新規医療機器の最終開発段階で、欧州のどこかで競合する技術が開発されているという未確認情報（うわさ）をつかんだ。取材担当者が色々と調べたが、確認できなかったことから、フランスのCIエージェンシーであるADITにCI活動を依頼。調査の結果、競合技術は存在し、E社の製品よりも使い勝手が良く、上市タイミングが早いとの分析結果が得られた。研究開発本部長を始め社内には開発続行を主張する意見も多かったが、開発マネジメント担当者と研究者の間の信頼関係が強かったことから、ADITの分析結果をニュートラルに役員（社外出身）に上げたところ、開発中止の判断となった。取材担当者はCI部門設置の必要性を認識したが、社内事情を考えるとその実現は容易ではない。

(F社：機械メーカー)

CI活動を行っているとの意識はなく、CI活動を行う予定もないとしている。インテリジェンスという言葉が持つ諜報活動的な意味合いに対する強い警戒感があった。他方、F社には調査分析活動を組織的・体系的に行う調査部門が存在。世界各国の経済・為替、需給、競合企業、顧客の動向・ニーズの4つの分野ごとに各チームが分析、予測を行っている。渉外部門が主要国の首都にあり、定性的な政治・行政情報を集めており、これらの情報も調査部門の分析で何とか定量化して使っている。取材対象者は「先読み」という言葉を何度も繰り返して説明。使用する情報の多くは公開情報であるが、個人的なネットワークも活用して非公開情報を集めている。個人的なネットワークには **Give & Take** の信頼関係の構築が重要。経営者にはビジネス環境の予兆に関する「気づき」があり、調査部門に対して具体的な調査指示（リクワイヤメント）が出る。分析テーマによって、組織的・体系的に行う調査部門とは別に、経営企画部門等にも指示が出る。

(G社：電気機器メーカー)

CIという概念を意識した活動は行っていないが、規制の変更、大型M&Aのような時には経営トップから具体的な調査指示が出る。その場合の情報収集・分析の深さや徹底力はCIに匹敵している。調査の責任者は、どの部門に所属するかに関係なく、経営トップが信頼する特定の個人になる。このような個人は社内で「目利き」と呼ばれている。G社の取材担当者は、G社ではCIという概念は認識されていなかったが、経営陣がしっかりとリクワイヤメントを出して、CI的な活動を実施してきたとの見解であった。重要な情報は個人的ネットワークでとっている。**Give & Take**を前提に、相手に迷惑をかけないこと、信頼を失わないことに注意しながら情報を集め、使い方も考える。営業秘密は、形式知化して法律で守るよりも複数の人物の頭の中に暗黙知のままで分散させておいた方が、真似されることがなく安全。

(H社：米系コンサルティングファーム)

競合企業分析に重点を置いた狭義のCIと、競合優位性を構築するためのビジネス環境分析という広義のCIがある。広義のCI（以下CI）は市場、経済、社会環境といったマクロ的な話も含むので経営戦略の策定につながる話であり、日本の大手企業の多くはCIと意識せずに行っていることが多い。しかし、恒常的に体系立って行われておらず、欧米企業のCIと比べると十分なレベルにない。中期計画の策定、提携先や展開国でのトラブル、大型M&Aといった「お祭り」の時だけタスクフォースのようなものができて、情報収集と分析を行っている。欧米企業に比べて、日本企業ではCI的な絞り込んだ調査指示（リクワイヤメント）を出すことが苦手。CIに対する組織的なコミットがないので、担当者のモチベーションが上がらず、CIに不可欠な個人的なネットワークの構築や専門性の深化が進まない。そもそも日本では、調査分析職という職業類型を聞かない。

(I社：フランスCIエージェンシー)

CIというと米国では競合企業分析が中心だが、欧州では政治・経済動向、社会の変化、顧客ニーズの変化、規制動向などのビジネス環境分析（PESTEL分析）の方が一般的。I社では体系的な情報収集方法、分析方法を確立し、多くの経験を積んでいる。日本は欧米に比べてCIが低調。I社は日本企業のクライアント発掘に力を入れているが、日本企業からの仕事は全体の10%未満。日本の主なクライアントは、製薬・ヘルスケア業界、自動車業界、航空機部品業界。日本企業はCIを依頼する時に、問題点が明確でなく、調査目的がはっきりしない傾向がある。リクワイアメントの具体化がないと良い成果が出ない。CIの結果を吸収して役立てることも少ない。外部知識への評価能力が低く、自前主義：NIH症候群（Not Invented Here Syndrome）のような外部知識への拒否感を感じる。日本企業は調査分析能力の蓄積が少ないためCIへのAbsorptive Capacity（知識吸収力）が低い。

4-3. 結果の分析

(1) 日本における CI の導入状況

①意識的に CI を行っている企業

今回のインタビュー調査を総括すると、日本企業の CI の導入は欧米企業ほど活発でないとの仮説は検証されたと考えて良い。今回の調査では、インタビュー企業の発掘にあたっては、日本 CI 学会の有志の方にご協力いただいたが、CI を導入又は経験した調査企業数は5社にとどまった。また今回の調査先である CI に携わっているインタビュー対象者の全てから、日本では CI が普及していないとのコメントがあった。フランスの CI エージェンシーである I 社は、世界中のクライアント企業から CI 分析を依頼されているが、日本企業からの依頼は特筆して少ないとのことであった。

米国系の戦略系コンサルティングファームである H 社によると、CI に興味を持つ日本企業は増えつつあるが、CI と呼べるだけの組織的な体系立った調査分析活動を行えている日本企業は少ない状況にある。例外的に製薬業界では 2010 年頃から CI を導入する企業が増えてきているとのことであった。今回のインタビュー先 9 社の中で、CI を組織的に行っているとした 2 社が製薬業界に属していたことは、H 社の指摘と整合的である。

②意識せずに CI 的な調査分析活動を行っている企業

他方で、社内で CI と呼んではいないが、CI と同様の活動を行っていると考えられる事例もあった。機械メーカー F 社のインタビュー対象者は、CI を行っておらず、同社の企業文化から考えると CI を今後行うことはないだろうとの回答があった。しかし、F 社は今回の調査企業の中でも最大規模の調査分析部隊を有し、展開国（世界十数か国）での経済・政治の予測、需給予測、競合企業の分析、顧客の動向・ニーズ予測を行っている。活用している情報の多くは公開情報であるが、人的ネットワークによる定性情報も活用している。

CI の特徴の一つであるリクワイヤメントも経営トップから出されることがあり、インテリジェンス・サイクルに相当するプロセスが恒常的に機能している可能性がある。CI の名称を用いていないのは、米国の諜報機関の専門家が民間企業に移籍して米国企業の CI が本格化したという経緯から、インテリジェンスという言葉が与える「イリーガル又はグレーな諜報活動」というイメージを CI について持たれた可能性がある。

電気機器メーカーG 社でも CI を行っておらず、CI という言葉も認識していないということであった。筆者から CI について説明したところ、同様の活動が社内で行われているということであった。社内に CI という概念がないため、専門の CI 部署は存在しないが、経営陣が経営上の重大なリスクやオポチュニティを感じた時には、調査分析の指示が下される。指示される者は案件ごとに経営陣が最も信頼する人物であり、所属にはとらわれない。一たび指示が下された時には、人的ネットワークによる非公開情報の収集も含めて、極めて深い徹底的な調査分析が行われており、CI に相当する活動であるとのコメントがあった。なお、本稿では F 社、G 社の優れた調査分析活動も便宜上、CI とみなして議論を進めることとする。

F 社、G 社ともにグローバルで活躍する競争力が強い企業である。コンサルティングファームである H 社によると、経営トップのリーダーシップが強く、良い業績を上げている日本企業の中には、CI と言わずとも CI 的な機能が働いているとしている。CI という言葉を知らなくとも、CI と同様の経営環境分析や将来予測ができて、勝つための戦略や戦術に結びつけば問題はない。今回の調査ではサンプル数が少ないので断定できないが、強い日本企業には、CI と意識せずに自然と CI 的な機能が備わっている可能性がある。

但し、このような日本企業は例外的である。今回の調査では、CI というレベルにまで至る調査分析活動が実施できている日本企業は少ないという点で、多くの取材担当者の意見が一致している。今回、典型的な日本の大手企業の一つとして調査対象とした医療機器メーカーE 社では、もともと CI の概念はなく、調査分析機能も十分ではない。たまたま取材担当者が競合技術への懸念情報を重視して、海外の CI エージェンシーを活用することとなった。その結果をもとに、社外から来た経営陣の英断で開発中のプロジェクトの中断に至ることができた。E 社の取材担当者は CI 的な機能を担う部門の設立が必要であるとしており、現時点では E 社では CI に相当するような恒常的、組織的な調査分析機能が確立していないと考えられる。

③日本企業における CI 的な活動に関する課題

調査の過程で指摘された日本企業の CI に関する課題として次のような点を挙げるができる。

(i)中期計画策定、大型 M&A といった大イベントの時（H 社は「お祭り」と称していた）には、CI に似た調査分析を行うことがあるが、ある意味即席的で単発なタスクフォースでの対応となる。このため、体系的でレベルの高い調査分析とならず、ノウハウの蓄積も進

まない。また、狭義の意味での CI である競合企業分析については、日本企業は欧米企業に比べて遅れている。

(ii)日本企業は具体的なリクワイアメントを出すことが苦手である。「勝つために何を知る必要があるか」が明確化できなければインテリジェンス・サイクルも回せない。経営陣や事業部門のキーパーソンに CI 的な視点や意識がないことが原因であるとの指摘があった。リクワイアメントの具体化が苦手であることは、経営戦略や事業戦略の立案過程における本質的な課題と関連している可能性がある。

(iii)CI という概念やプロセスを知らず、CI に対する組織的なコミットメントもないので、人・モノ・金を投資して CI の組織的なケイパビリティを確立できていない。ヒューマンインテリジェンスに必要な人的ネットワークの構築も組織的な後押しなしには難しい。特に、終身雇用制やジョブローテーションの慣行がまだ残っている企業では、専門的知識や人的ネットワークの構築・維持は困難となる。転職が一般化している米国企業では、組織的な後押しがなくとも、人的ネットワークを個人の資産として構築・維持しようとするモチベーションが働いており、日本との大きな違いになっていると考えられる。

(2) 何故、CI が必要なのか

調査の結果、CI は競合企業分析に加えて、技術動向予測、顧客ニーズ、サプライヤー・パートナー、経済・社会・政治、規制・制度といった幅広い対象や用途において行われていることが判明した。各社で行われている CI の対象や用途を Bergeon(2002)の分類に基づいて整理した調査結果を表 7 に示す。

これらの幅広い対象や用途において、何故 CI が必要とされているのであろうか。ここでは、CI の必要性や有効性を 3 つに分類してみたい。

① ビジネスを取り巻く環境の動向把握・将来予測

一つ目は、経営環境に大きな影響を与える将来、又は現在の要因をできるだけ正確に予測することで、少しでも正しい経営判断を行おうとすることである。将来予測には、リスクの予測とオポチュニティの予測の両者が含まれる。膨大な量の公開情報があふれている現代においても、企業のビジネス戦略にとって必要な情報や知識を入手することは困難である。CI の役割の一つは、自社は何を知りたいのかを明確にした上で、公開情報と非公開情報と組み合わせ、インテリジェンス・サイクルを回しながら、将来起きるであろうことの予測の精度を上げることである。

予測にあたっては、どれだけ大量の情報を集め、どれだけ英知を絞って分析しても、何が正解となるかは誰も分からない。この場合には、現状又は将来におけるリスクとオポチュニティについての複数のシナリオを準備し、臨機応変に対応できる選択肢を準備したり、あらかじめ必要な体制整備を行い、実際の有事の際にはあわてずに対応することである。

表 7 : CI の主な対象・用途

CI の対象・用途	A 社 製薬	B 社 製薬	C 社 海運	D 社 ホテル チェーン	E 社 医療 機器	F 社 機械	G 社 電気 機器	H 社 コンサル ファーム	I 社 CI エ ンジン
競合企業 (competitor)	○	○		○	○	○	○	○	○
競合品・代替品 (product/service)	○	○		○	○	○	○	○	○
技術 (technology)	○	○	○		○		○	○	○
顧客ニーズ (customer)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
市場 (market)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
サプライヤー (supplier)	○			○	○		○	○	○
パートナー・協力企業 (partner/collaborator)	○			○	○		○	○	○
経済 (economy)	○	○	○	○		○		○	○
社会・歴史・政治 (social/historical/political)	○	○	○	○		○	○	○	○
規制・制度 (legislation/regulation)	○	○			○	○	○	○	○
環境問題 (environment)	○		○			○	○	○	○
M&A	○	○		○			○	○	○
社内環境(organization's internal environment)	○							○	○

事業戦略上のリスクも包摂した ERM(Enterprise Risk Management)においては、CI は有効なツールとなる。コンサルティングファーム H 社によると、CI とリスクマネジメントは裏腹の関係にあるとして、欧米でも新薬開発の成功率が低い製薬産業、ロイヤル・ダッチ・シェルの石油産業、GE などの社会インフラ産業など、莫大な先行投資と大規模で不透明なリスクに直面している業界において、CI が積極的に行われている。

以下にリスクやオポチュニティも含めた将来予測・動向分析についての事例や指摘を紹介する。

(C 社)

世界中で海運業を営む C 社にとっては、世界の政治、経済、技術などが顧客の将来ニーズ（誰が何をどこで作ってどこに運ぶか）に大きな影響を与える。中国の資源の爆食がいつまで続くのか、自動車の需要国における生産・貿易政策はどうか、シェールオイルの技術革新による原油価格の低下はどこまで進むか、温暖化に伴う北極海航路の可能性、電気自動車のモジュール化による新規参入の可能性、など様々な要因によって、必要とされる輸送船の種類、数、大きさが異なる。輸送船の建造投資が莫大で、完成までに長期間を要することから、政治、経済、技術の将来予測が C 社の経営にとって極めて重要である。C 社においては、CI の定義を「経営の勝率を上げるための知識。判断実行のための知識。」としており、「先読み」の重要性を指摘している。C 社では、CI の結果も踏まえて、メイン、ワースト、ベストのシナリオを作成することを習慣化している。

(F 社)

機械メーカー F 社の調査分析活動においても、様々な定量情報や定性情報をもとに将来予測が行われている。2050 年の新興国市場の動向といったような長期予測ではシナリオ分析が使われる。通常、メイン、リスク、オポチュニティという 3 つのシナリオを作成する。シナリオの方向性を決める要因を何にするかが重要で、その要因次第でシナリオは上にも下にも行く。この条件が重なった時にはメインシナリオではなくて、リスクシナリオに入る、といったことをチャートの形などに分かりやすく整理して、同社にとっての脅威は何なのかを幹部に提案している。F 社の担当者は、同社の調査分析活動を「先読み」と総称していた。F 社は、欧州の競合企業は日本企業に比べて「先読み」能力が高いとしていた。

(A 社)

A 社では、欧米企業のような四半期ごと短期的収益のみならず、日本企業の特徴と言われる長期的展望を受け入れた経営トップによる判断も行われている。その際に、どこまで（事業を）やったら、又はどうなったら撤退するかというコンティンジェンプランも併せて決めている。このためダウンサイドシナリオとなった場合には、素早く撤退できるとしている。

(B 社)

世界各国での製薬業の拡大を目指している B 社では、どの国に展開することが経営上有意義であるかどうかの判断材料の一つとして CI が行われている。各国毎の規制当局の方針、法律改正の動き、健康保険の仕組み、GDP 成長率や人口増などの推測値といった情報を日本の本社に集約化し、各国の製薬業界の成長性や収益性を予測している。例えば、エマージングマーケットとして注目度が高い国でも、健康保険の仕組みが破綻する可能性のある国は相手にしていない。

また、B 社では、自社が開発中の製品と競合するような製品を開発している他社の動向を CI によって予測している。競合品がいつ頃上市されそうか、その効果や副作用は何かといったことは自社の開発戦略のみならず、マーケティング戦略にも大きな影響を与える。B 社は、CI はリスクとベネフィットの両方の予測に使えらるとしている。なお、B 社の担当者が以前働いていた会社で、競合品の上市時期が自社よりも早いとの分析結果を得られたが、経営陣が果敢な判断をしなかったため、手痛い経験をした事例があった。ビジネスとしては悪い結果となったが、CI の有効性を示す事例と考えられる。

(G 社)

電気機器メーカー G 社は、世界的にも業界トップの会社であり、競合企業分析はそれほど重要ではない。製品自体が成熟化しており、顧客も次のニーズを語れない。G 社にとっての深刻なリスクは、新たな価値提案や新規市場の創造ができないことである。G 社では、製品開発戦略の重点が、従来の課題解決型の思考から課題創設型に移りつつある。そのためには、どのような将来を予想して、ビジョンに落とし込むかが重要となっており、CI 的な活動が行われている。

②社内の提案やプロジェクトの検証、牽制機能

二つ目は、社内での提案やプロジェクトの収益性や成功確率を検証することである。また、検証プロセスがあることによって、収益性や成功確率を事前に各部門でしっかり検討させる社内牽制機能の役割も担う。以下に事例を紹介する。

(A 社)

製薬企業 A 社の取材対象者は、日本企業の特徴として次のようなことを指摘している。「研究者並びに技術者は自分で研究開発した成果の有効性を疑わない。自分の仮説が正しいと信じている。自分で研究開発した成果への強いこだわりが背景にある。また、製品化に向けての社内競争が厳しいが日本企業では社内 **debate** が未熟であるため、研究者並びに技術者は、自分で研究開発した成果の弱みが分かっているにもかかわらず、強みを特に強調した論理展開を行い、自らの成果の製品化に向けたトップの了承を得ようとする傾向もある。これを見極める組織が会社内に必要である」。

(E 社)

医療機器メーカーE社の例では、長年開発を続けてきた新製品の開発の最終段階で、欧州に競合技術があるとの情報が得られた。責任感にかられた取材担当者が、欧州のCIエージェンシーであるADITを使って分析した結果、競合技術の方が上市時期が早く、機能面でも優れているとの結果が得られた。しかし、研究開発本部長を始め現場の研究者や欧州事務所などがCIの結果を受け入れようとせず、開発の続行を主張した。取材担当者に対する社内の風当たりは相当強かったようである。E社の例では、幸いにして、社外からきた担当役員の判断で開発が中断されたが、仮に社外出身の役員が意思決定ラインにいないければ、開発が継続され、好ましくない事業成果になっていた可能性がある。

(D 社)

ビジネスホテルチェーンを経営するD社のビジネスモデルはユニークである。ビジネス客に至便な駅前立地を基本戦略としているが、土地は別の地主から借りて確保する。建設費も地主が負担し、ホテル運営を担うD社は地主に30年間の固定利回りを支払う賃貸契約を結ぶ。30年後には、更地にして地主に返還することになる。D社が責任を負うのはホテル運営である。ホテル運営の収益が固定利回りを下回れば、赤字経営を続けざるを得ない。このため、固定利回りを上回る収益性が見込める案件であるかどうか極めて重要な判断要素となる。

D社において駅前の物件を探す役割は営業部門である。駅前物件という希少な土地を探して、競合企業の提案に打ち勝って地主の了解を得ることは容易ではない。新規物件獲得における競合相手は、他のビジネスホテルだけでなく、賃貸マンション、マンションアパート、雑居ビル、商業施設など幅広い。このため、営業部門は一たび見つけた物件はできるだけ契約してホテルを建てる方向に動く。営業部門が発掘した新規案件の収益性の検証のためにD社ではCIを導入している。D社のCIでは、近隣の競合ホテルの原価推定（値下げ余地）、地元の旅館業組合からの反発の可能性、想定されるビジネス顧客の支払能力（日当、宿泊費）、暴力団物件の可能性などについての情報が収集される。同業界は未上場企業が多く、公開情報が少ないためヒューマンインテリジェンスが大いに活用されている。今回調査した企業の中でも、D社のヒューマンインテリジェンスを含めた情報集能力と分析力は相当高いレベルにあった。

上記の例が示しているように、社内から上がってくる提案は、意識的又は無意識的に提案者にとって都合の良い形になることがあると考えられる。厳しい社内競争の中では、上市後の事業成果の見通しよりも、まずは自分が開発・開拓した技術、投資、ビジネスモデルなどの新規提案を通し、自己実現を達成することが優先されることが多いのではないだろうか。A社やE社のように日本企業の現場では、いわゆる自前主義：NIH症候群（Not Invented Here Syndrome）が起きている可能性がある。Katz & Allen(1982)は、NIHを「安定した構成（composition）のプロジェクト集団が、当該知識を独占的に保有していると信

じる傾向」と定義している。その結果として、「そのことで外部者からの新しいアイデアに対してはパフォーマンスを損ないそうだと棄却することにつながる」としている。一般的に NIH は研究開発分野での課題として引用されることが多いが、D 社のような研究開発とは無縁な新規事業提案の分野でも NIH のような症状が現れることが、今回の調査で判明した。研究開発分野に限らず、広くビジネス提案全般について、CI による検証・検証機能が必要となっている。

③経営陣のサポート機能

三つ目の役割は、経営陣が感じたリスクやオポチュニティに関する「気づき」に答えることである。

(A 社)

製薬企業 A 社の CI 部門は、通常は主として一般紙、業界紙、地方紙などの公開情報を基に、経営トップに対するクリッピング・サービスを行っている。客先動向や規制当局の動きなどに関する A 社経営にとって悪いニュースを主体としている。経営トップは、自らの持っている情報とクリッピング・サービスを対比して、気になることがあると CI 部門に具体的なリクワイヤメントを出している。また、A 社の取材対象者は、「マーケット調査部門は、数字を追いかけてすぎて数字にごまかされることがある。今売れていても、市場が変わればいずれ負ける。市場がどう変わるのかの将来の予測が重要。経営トップが事業部門の市場戦略に疑問を感じたら、CI 活動が始まる」としている。

(F 社)

機械メーカー F 社では、「経営者の中には、調査分析部門から上がってくる情報を見て、「気づき」ができる人がいる。これとこれを調べておけと言った具体的な指示が出る。例えば、穀物価格や食品価格の動きを見て、変異を感じて、穀物輸出で成り立っている国の経済の先行きを分析しろといったような指示が出る」とのコメントがあった。また、「会社が大きくなって、各部門の専門知識が深くなるほど、膨大な量の情報が経営陣に襲い掛かってくる。経営陣の双肩にかかっている責任は、時代とともに複雑さと重大さを増している。経営陣は調査分析部門とキャッチボールしながら、アクションナブルな情報を吸い上げて判断していく必要が増している。その際、経営陣は中長期的な観点から判断をしている」として、調査分析部門の経営陣へのサポート機能の重要性を指摘している。

(G 社)

電気機器メーカー G 社では、前述のとおり社内にインテリジェンスの概念がなく、CI 部門も存在していないが、「個別案件で、トップから具体的にこれを調べろといったリクエストが下りてきたときには、徹底的に凄く深く入り込んで調べることが多い。経営トップがトップダウンで何か重要なことを決める時に徹底して調べているというのが正直な感じ」としており、CI が正に経営トップのためのサポート機能となっている。

今回実施した種々のインタビューを行う中で、経営トップ主導での CI による成功事例を聴取することができた。ある時、某国の政府が軍用機を用いて緊急用医療品を大量に購入したこと情報を入手した。この報告を受けた経営トップは某国で戦争が起こることを予測し、当国への進出を事業見送った。結果的に予想通りの軍事衝突が発生した。

また、今回は正式な調査を行わなかったが、CI を採用しているある外資系日本企業の担当者からは、経営陣も自らの判断にバイアスがかかっていないかを懸念し、CI を活用しているのではないかと意見が寄せられた。

(3) CI で活用する情報について

①情報の分類、特徴

調査の結果、多様な方法や媒体によって情報収集をしていることが判明した。ここでは、日本企業の CI において活用されている情報を 2 つの視点で分類してみたい。

一つ目の分類は、情報源によるものである。調査対象企業が自ら発信している情報（プライマリー情報）と調査対象企業以外の第三者が発信している情報（セカンダリー情報）に分類される。調査対象は、競合企業だけではない。サプライヤー、顧客企業、取引先の取引先、規制当局・政府機関、NGO などの様々なアクターの動向把握が CI にとって重要となる。プライマリー情報として、アニュアルレポート、有価証券報告書、IR 情報、パンフレット、展示会での調査対象のブースの情報、会社の HP、社員インタビュー、政府統計、政府・政府機関の報告書、業界統計、登記情報などがインタビュー調査で挙げられた。プライマリー情報は、当事者が発信する情報であるため、正確性は高いが、希少性、有効性、客観性（第三者目線や他社比較）という点では劣る。

セカンダリー情報は、新聞（全国紙、地方紙、業界紙）、雑誌、ニュース、証券会社の IR 説明会、アナリストレポート、専門家の講演会・コンファレンス、団体名簿、学会、CI エージェントや調査会社の活用といった多様な様々な情報源がある。例えば、A 社や D 社では、地方紙や業界誌では希少性が高い情報や重要な情報が得られることがあり、モニターしていると指摘があった。全国紙や一般誌に比べ、くだけたインタビュー記事などマイクロであるが希少性の高い情報が得られるメリットがある。他方で、セカンダリー情報は当事者からの発信でないため、どこまでが真実でどこからが推測・意見か判明とせず、正確性の点で劣る。

二つ目の分類は、情報の属性によるものである。公開情報（フォーマル情報）と非公開情報（インフォーマル情報）に分類される。公開情報は、有価証券報告書、政府統計などの正確性の高い公式情報から、論文・特許などの有料データベース、インターネット検索による玉石混交の情報収集までである。D 社では、他社を辞めた社員の口コミサイトは貴重な情報源となるとのコメントがあった。インターネット検索においては、深層 Web などの

技術を用いて、通常の検索エンジンでは探索できない希少性の高い情報を収集することも行われているようである。

非公開情報は、専門家への取材や知り合いとの意見交換といった人づてでの情報収集（ヒューマンインテリジェンス）が主体となる。学者、ジャーナリスト、元社員、取引先、顧客、行政など幅広い対象が情報源となり得る。中でも、展示会は非公開情報の有効な情報源となるとの指摘が多くあった。経営幹部による発表や展示ブースでの説明者との雑談の中からヒントが得られる、展示ブースの説明者が他社からの転職者の場合には元の会社の情報が聞けるなどの方法があるようである。潜在的な顧客となる人々との街中での雑談や世間話、周辺での聞き込みなどの地道な情報収集も行われていた。また、異業種での勉強会、政府プロジェクトやコンソーシアムでも情報が入手されている。ヒューマンインテリジェンスによってもたらされる情報は希少性が極めて高く、重要な手がかりになることがあるが、絶えず正確性に疑問が残るため、プライマリー情報や公開情報との比較・突合せによる評価が重要である。

表 8 に CI で活用される情報の分類と特性を示す。

表 8：CI で活用される情報の希少性と信ぴょう性

情報源	情報の属性	希少性(レアリティ)	信ぴょう性
プライマリー	公開情報 IR 情報など	低い	高い
	非公開情報 社員インタビューなど	非常に高い	相手、状況次第
セカンダリー	公開情報（無料） 新聞・ネットなど	低い（調査対象の絞り込みが重要）	評価が必要
	公開情報（有料） データベースなど	低い（お金次第）	一般的に高い
	非公開情報（無料） 独自取材・意見交換など	高い（担当者の力量次第）	評価が必要
	非公開情報（有料） CI エージェント利用 など	高い（エージェント選定が大切）	エージェントの能力次第。倫理面の配慮が必要。

②ヒューマンインテリジェンス

ア) ヒューマンインテリジェンスの状況、手法

今回の調査では、多くの企業でヒューマンインテリジェンスが行われていることが判明した。CI おいて入手できる情報の 8～9 割は公開情報であるが、希少性、重要性という点ではヒューマンインテリジェンスの方が公開情報よりも有意義であるとの意見が多く寄せられた。各社における事例を幾つか紹介する。

(A 社)

A 社では、製品開発に不可欠な技術を社外から見つけるために CI を活用した。論文や特許のデータベースなどの公開情報は役に立たなかったため、海外の知り合いの知り合いに照会するという長い情報収集プロセスを通じて、ようやく当該技術を国内の中小企業が保有していることを突き止めた。なお、G 社でも、土地勘がない分野での技術探索にはこのような人的数珠つなぎの方法を採用しているとの指摘があった。製薬企業である A 社にとって規制当局の動向把握は重要である。海外出張した際には、できるだけ規制当局に挨拶に行き、当局者が顔や名前を忘れないように心がけている。日常会話の中でぼそっとキーワードが出てきて、そこからインテリジェンスが回ることもあるという。

(D 社)

D 社の業界は公開情報が少ないために活発にヒューマンインテリジェンスが行われている。アンケートやインタビューはバイアスがかかるが、街中のビジネスマンとの世間話の時にはお世辞や嘘は少なく本音の話が聞ける。世間話の中では、競合ホテルや自社ホテルの評判、顧客の懐具合など把握する上で有意義な情報が得られる。出張の多い人は、自分が気に入ったホテルを探すためにその町のホテルを色々泊まり歩いている。設備、サービス、値段など D 社も含めた各社の比較が聞ける。

例えば、駅前のバス停で小型のスーツケースを持っている人がいれば、世間話をする。新幹線で小倉を過ぎて乗っている出張サラリーマンは博多に泊まることになるので、その時には博多談義が聞ける。バス停、新幹線の中、タクシー乗り場、喫煙所など、相手が動けない時を狙って世間話をするというのはインテリジェンスの基本的なテクニックとの指摘があった。

ホテルレストラン展示会のような展示会が年何回かある。出展ブースに他社から転職してきた人がいたら、前職の話聞く。但し、100 集めても 98 は使えない無意味な情報。このように大量の情報の中から意味ある情報を精査・評価するという骨の折れる作業がインテリジェンスであるとしている。D 社以外でも、見本市や展示会での雑談や聞き込みは、有効なヒューマンインテリジェンスの手法であるとの指摘が複数の者からあった。CI の対象は展示物よりも、人との会話の方が重要であると考えられる。

(B 社)

B 社の取材対象者は、「製薬業界は狭い世界でジョブホッピングも多いので、個人的なネットワークによる非公式な場で有意な情報が得られることが多い。アフターファイブの会食

は良い機会。ネットワークを広げるために国際的なカンファレンスを積極的に開催している」としている。海外の機関や人物が主催する国際カンファレンスに参加する日本人は多いが、日本人自らが国際カンファレンスを主催し、海外から有識者を招くという事例は海外に比べて多くない。B社の取材担当者は、人的ネットワーク構築のために並々ならない意欲や努力を注いでいる。

(F社)

CIを行っていないとしているF社においても、個人的なネットワークを通じて得られた非公開情報の重要性は認識されている。F社からは、「本当に質の高い情報を早く得る方法はレポートなどの書き物ではない。書き物だと1年遅れる。本当に役に立つ情報で書き物になっているのは2割程度かも知れない。個人的なネットワークによる会話の中で、新しい分析の視点とか、先読みの中で大きく情勢を左右する要因といったものを探している」とのコメントがあった。

(G社)

CIという概念が認識されていないG社においても、トップからリクエストがあった時には、ありとあらゆるコネを使って情報収集をしている。調査は公開情報から始めるが、重要な情報は個人的なネットワークでとっている。経営トップが信頼している人間は、ギリギリのところまでやって重要な情報を取ってくるから経営トップから頼られるようになる。公開情報だけ持って行っても頼られない。どれだけ他人が知らない情報をとってくるか、普通取れない情報をとってくるかが重要との指摘があった。

イ) ヒューマンインテリジェンスを行う上での倫理面での大原則

ヒューマンインテリジェンスを行う上で最も重要な条件は、合法であることはもちろんのこと、倫理的に許される範囲での情報収集にとどめることである。各社ともヒューマンインテリジェンスの重要性を語る際には、この点についての言及があった。

例えば、B社では、会社の倫理面での行動規範である **Standard of Practice** に厳格に従って情報を取り扱っている。個人的なネットワークで入手した情報は、会社のために使って良いものと、良くないものに峻別している。

倫理面への配慮は欧米でも当然視されている。フランス企業であるI社では、倫理面で問題のある事項については、相手が教えてくれる意思があってもあえて質問しないようにしている。倫理面で問題のある情報は入手しない方針を徹底している。正確な非公開情報を集めることは無理であると認識し、仮にそれが入手できた場合には何らかの違反行為があったものとみなしている。

2001年にP&Gが非倫理的なCI活動で起こした不祥事は、倫理面への配慮の重要性を世界のCI関係者に徹底することになった。P&Gが雇ったCIエージェンシーはライバル企業のユニリーバの戦略を把握するために、ユニリーバが廃棄した資料を回収し、そこから

ユニリーバの戦略を読み解こうとした。この行為を把握した P&G の経営陣は、倫理的に問題があるとして、自らユニリーバに対して事実を告げ、和解金の提案をしている。

ウ) 人的ネットワークを構築・活用するための方法

○会社外のコミュニティへのコミット

カンファレンス、コンソーシアム、勉強会といった同じ目的や専門性を持つ人々が集まる機会はネットワーク構築の良い機会との意見が多かった。その機会への参加を通じて、同じ志や動機を持つ人物同士の間で、意気投合するとコミュニティのようなものに発展しやすいと考えられる。コミュニティは最初に参加する時よりも継続することにより大きな労力を要するが、継続しているからこそ人的ネットワークがヒューマンインテリジェンスに役立つのである。

○Give & Take の信頼関係

調査を通じて、「Give & Take」、「信頼関係」の重要性が何度も語られた。例えば、G 社では、「Give & Take を前提に、相手に迷惑をかけないこと、信頼を失わないことに注意しながら情報を収集するし、情報の使い方も考える。相手からの信頼を失えば、以降その情報ルートは使えなくなる。相手に気を使うという点では相当良識的にやっている」とのコメントがあった。F 社でも Give & Take の関係と信頼関係が構築できないと本音の情報交換はできないとしている。

○専門家の探索方法

CI 専門のエージェンシーである I 社では、IT を活用して、非公開情報を収集するための専門家のマップ作成とアクセス方法の探索を行っている（エキスパートマッピング）。大まかなメカニズムは次のようなものであると推察する。まず、個々の CI ミッションで必要となる情報を有していそうな専門家集団を公開情報から洗い出し、書評・講演の引用件数などの評価指標をもとに取材する上での優先順位を付ける。その後、Linked-In のような SNS 情報をもとに誰と誰がつながっているかという人的ネットワークをマッピングし、紹介の紹介という形で狙う専門家にアクセスしていると考えられる。今後は、日本企業でも IT を駆使して、このようなシステムティックなヒューマンインテリジェンスが行われることが望まれる。

5. 考察

5-1. 何故、日本では CI が低調なのか

前述したように日本では欧米に比べて CI への関心が低い。今回の調査でも、欧米企業に比べて CI を意識して導入している日本企業は少ないとの結論は概ね間違いないと考えられる。では、何故、日本では CI が低調なのだろうか。ここでは、その理由を考察する。

(1) CI という用語に対するマイナスイメージ

インテリジェンスには大きく分けて二つの意味がある。一つは「知性、知能、理解力」を示し、これらが高いことを示す際に日本では好んでインテリジェンスという用語が使われる。もう一つの意味は、「情報、諜報」である。諜報というと国家権力による超法規的な、あるいはグレーな情報収集というイメージを連想させ、このイメージが情報収集・分析という意味でのインテリジェンスという用語を日本企業に受け入れにくくさせている可能性がある。特に、米国政府でインテリジェンス活動を行っていた専門家が、冷戦崩壊に伴い民間企業に移籍して米国企業の CI を発展させてきたという経緯を聞くと、なおさら近づきたくないという印象を与えているのではないか。

CI の定義には諸説あり、定まったものはないが、競合企業分析であるとの意見も多い。日本企業の競争意識が欧米企業に比べて弱いかどうかは別として、総じて「競争相手に勝つことを重視」というような言葉を前面に出す経営者は日本には少ないのではないか。競争よりも、「お客様が第一」とか「最先端のテクノロジーでイノベーションを起こす」というような言葉で企業姿勢を示している企業が少なからずある。今回の調査にあたって、ある流通企業大手にインタビューのお願いをしたところ、「当社はお客様とともに歩むことを最も大切にしている企業なので CI はやりません」とのお答えで取材ができなかった。CI とは競合企業分析であるとの考えが強く主張されるほど、自社にとっては遠い存在と写る企業が多い可能性がある。

なお、製造業系の調査企業では、外来のコンサル用語に対するアレルギー反応が社内や経営陣に強いとの指摘も複数あった。

(2) パラダイムシフトを起こそうという企業マインドが希薄

「技術で勝ってビジネスモデルで負ける日本企業」というような指摘を良く見かける。今回の調査でも、「パラダイムシフトを起こすような斬新な発想がない」、「日本企業はスマホを新しい技術ととらえたが、人々のライフスタイルや価値観を変える社会的な要因と考えるべきであった。社会の変化を予兆し、先んじてビジネスモデルの転換を図ることができない」、「政治、経済、社会、テクノロジー、環境、法規を扱う PESTEL 分析のように、もう一段広く世の中をとらえてビジネスを思考することができていない」といったような厳しい指摘が随所で聞かれた。

パラダイムシフトや社会の変化といった大きなくくりでの、大戦略や新たなビジネスモデルへの執着と創造意欲が弱ければ、「将来がどうなるか」、「将来を左右する因子は何か」を知りたいという欲求は企業内では強くならない。前述のとおり、何故 CI が必要かという理由の一つは、あいまいな情報の中で将来予測の不確実性を低くしたいというものである。日本企業は将来予測に対する食欲さが弱いことが、CI の根付かない理由の一つであると考えられる。

(3) 調査分析という職業類型が希薄

CI をあえて平たい日本語に置き換えると最も近い言葉は「経営の勝率を高める知識を獲得するための調査分析活動」というようなものであろうか。日本では、営業職とか技術職というような職業類型は良く聞くが、調査分析職という類型は余り耳にしない。また、調査分析を自分の専門領域として、複数の企業（特に事業会社）を渡り歩く就労環境にもないのではないか。調査分析という職業類型が確立していないと、それを自らの専門領域と位置付けて自分の時間やコストを投入しようとする企業人は少なくなる。調査分析職が本来の潜在力を発揮できるほど自らを磨かなければ、社内での調査分析部門の位置づけが高まっていかない。このような悪循環が日本で起きている可能性がある。欧米は日本に比べて転職文化が強く、CI や調査分析を自分の専門領域として深化させ、より有利な就職先を目指すというモチベーションが働いていると考えられる。

また、日本に特異な状況として、敗戦後の日本政府はインテリジェンス機能が弱く、インテリジェンスに関わる専門家が政府機関に少なかったと推定される。このため、欧米、特に米国のように政府から民間企業にインテリジェンス機能を移植できるだけの専門家や専門知識が日本に欠如していた可能性がある。なお、戦前の日本は「東京中野の陸軍士官学校」に代表されるようにインテリジェンス要員の養成に注力していたと言われている。

(4) 外部知識の吸収力が低下している可能性

日本企業は戦後の復興時代から 70 年代にかけて欧米から食欲なまでの技術や知識の吸収を続けて世界的な存在となった。当時の日本企業の **Absorptive Capacity** は相当程度高かったと推定される。ところが 70~80 年代にかけては日米政府間などで貿易摩擦が深刻化し、基礎から応用に至る日本企業の研究開発力の自立化が求められ、中央研究所の設立ブームが起きた。また、米国政府は対日本企業対策としてプロパテント政策を導入した。これらが今日の日本企業における **Absorptive Capacity** の状況に繋がっている可能性がある。また、近年では会社規模が大きくなるにつれ、社内組織の縦割り化が進み、内部統制制度の導入などによるルール化の束縛もあって社内組織間での自由な意見の交換やすり合わせが以前ほど活発にできにくくなっている可能性がある。このような状況も外部からの柔軟な知識の吸収の阻害要因になっていると考えられる。

今回の調査では、日本企業における NIH の発生を懸念する意見が随所で聞かれた。NIH が日本企業の外部連携やオープンイノベーションの妨げになっているとの報告もある

(Motohashi,2012)。CI はリスクとオポチュニティの両方についての示唆を与えるものであるが、今回の調査結果から推察するとリスクの検証に使われることの方が多いようである。自部門にとって、あるいは自分にとって CI が不都合な結果を生むとすれば、CI を始めようとするモチベーションを損なう可能性がある。

フランスの CI エージェンシー I 社は、日本企業からも CI の委託業務を受けている。I 社によると、日本企業はせっかくの CI 成果を有効活用しないことが多い。NIH のような外部からもたらされる都合の悪い情報への拒否反応を感じるとのことであった。また、外部知識の吸収が進まない理由として、日本企業では外部知識の吸収能力である **Absorptive Capacity** が低い可能性を指摘している。**Absorptive Capacity** は提唱された当初は、研究開発分野での外部知識吸収能力が、組織内での技術的蓄積に依存するとされた概念である

(Cohen and Levinthal,1990)。その後の研究で、**Absorptive Capacity** は研究開発以外の企業活動全般でも適用されるとの報告がある (Tsai,2001;Lane et al.,2006; Zahra,George,2002)。I 社は、調査分析能力や評価能力の蓄積 (ナレッジマネジメント) が日本企業に欠けていることが外部知識である CI 結果への **Absorptive Capacity** を下げている原因ではないかとしている。

外部知識である CI 結果への **Absorptive Capacity** の程度は、今回の調査対象企業の中でも大きな差が見受けられた。経営陣からのトップダウンでリクワイヤメントが出される A 社や G 社では、CI 成果がダイレクトに経営陣に報告されるため、CI 結果が各部門にとって都合の悪い場合であってもそれが無視されたり、歪曲されることがない。A 社と G 社の **Absorptive Capacity** は高いと考えられる。F 社は、後述する様に外部知識の吸収に熱心な企業文化を有しており、調査分析の成果は経営陣や各部門で有効活用されていることから、高い **Absorptive Capacity** を有していると考えられる。F 社では外部機関も使った調査分析活動を行っており、その経験の集積の厚みも高い **Absorptive Capacity** を支えていると考えられる。C 社ではボトムアップ型の意思決定システムをとっているものの、CI 結果が経営陣に対する事業提案に組み込まれることをルール化しており、高い **Absorptive Capacity** が内在する仕組みを導入している。他方、E 社では調査分析部門が社内存在せず、外部知識そのものや外部知識の評価に関する蓄積が薄いと考えられる。結果的に外部機関からもたらされた CI 結果を無視したり、否定するような挙動が様々な部門で見られた。E 社における **Absorptive Capacity** は必ずしも高いとは言えないと考えられる。D 社では、経営陣の CI に対する理解度や許容度が低く、CI 結果が経営判断に活かされない場面が見受けられており、高い **Absorptive Capacity** を有しているとは言えないと考えられる。B 社では、CI が導入されたのが比較的最近であり、CI 成果に対する社内での評価が定まった状況にはないと考えられ、現時点で高い **Absorptive Capacity** を有しているとは言えないと推察される。

Zahra(2002)は、Absorptive Capacity のプロセスを①獲得（外部知識の認識・入手）、②同化（分析・理解）、③転化（内部知識との融合）、④活用の四段階に分類している。I 社が指摘する日本企業のクライアントの Absorptive Capacity が低いことは、①のフェーズという CI 結果の分析・理解能力の不十分さに起因していると考えられる。E 社で起きている状況は③の内部知識との融合フェーズが NIH 的な要因により機能していないためと考えられる。D 社は経営陣の姿勢により④の活用フェーズに問題があつて Absorptive Capacity が高まらないと考えられる。

（5）経営企画部門と事業部門の関係

日米の多くの大手企業をクライアントに持つ H 社によると、米国企業では利益責任を持つ事業部門の方が経営企画部門よりも力が強い傾向がある。日本企業では経営企画部門が経営陣になり代わって事業部門の提案の実現性やリスクを詰めるというように、米国企業の経営企画部門に比べて日本企業の経営企画部門の力は相対的に強いとの指摘があつた。日米企業の比較には精査が必要であるが、米国では事業部門の独走を抑えるために、検証・牽制機能として CI が発展してきた可能性がある。

例えば、P&G では、マーケティング部門や CI 部門が作った数字や分析結果が社内でオーソライズされており、事業部門はオーソライズされた成果を使って新規提案しなければいけないというプロセスが内在化されているとのことであつた。このように米国企業では、経営企画部門が個別に事業部の提案を詰めるのではなく、力の強い事業部門へのけん制機能も持たせた CI 部門を経営陣と事業部門の中間のところに設置して、CI を組織の意思決定プロセスの中に組み込んでいるとの指摘が H 社からあつた。事業部門の立場から見ても、社内で提案を通すためには、CI 部門に調査分析を頼んで、オーソライズされた情報を使った方が効率的との考え方もある。米国企業と日本企業でどちらの意思決定プロセスがより的確な意思決定となるかは議論が必要であるが、日本企業の経営企画部門の存在が、日本で CI へのニーズが盛り上がらなかった原因の一つとなっている可能性がある。

米国企業の CI に相当する機能を日本企業では経営企画部門が果たしているとすれば、経営企画部門に調査分析機能や CI 機能が内在していることが望ましい。あるいは、調査分析部門の成果をもとに経営企画部門が提案の実現性やリスクを詰めるという形もある。C 社では、経営陣に上げる前に企画部が事業部門の提案をチェックするフェーズがあり、その際に CI 部門の成果が提案に反映されているかどうかを確認することがプロセス化されている。

（6）CI に関する日本のアカデミアと日本企業の負の循環

前述のとおり、アカデミアの世界で見ると、日本は欧米に大きく遅れ、最近では中国の後塵を拝するような状況にある。日本において CI 研究に関する情報発信（特に海外に対する情報発信）が少ないことが、日本企業に CI の存在や必要性を認識させない要因の一つになっている可能性がある。逆に、企業側に関心がないことがアカデミアでの活動を停滞さ

せているとも考えられ、日本ではアカデミアと企業との間で負の循環が起きているのではないだろうか。

5-2. CI が機能するための条件・方法論

ここでは日本企業に CI を普及させる上での課題と条件・方法論について議論する。

(1) 経営陣の CI へのコミットメント

如何に優れた CI 活動を行おうと、その成果が経営判断に活かされなければ意味がない。C 社では、数年前から社長のイニシアティブで CI 活動が始まり、意思決定プロセスの中に CI の成果が反映される仕組みができあがった。A 社では、オーナー社長の直属組織として CI 部門が位置付けられ、経営判断に活かされている。他方、D 社では、他社と比較しても極めてすぐれた CI 活動が行われているが、経営陣の CI に対する理解度や受容度が低く、CI の成果が経営判断に活かされない場面が見受けられる。

CI の結果は、新規事業提案にとって必ずしも肯定的なものになるとは限らない。提案を通したい部門や提案を採択したい決定権者にとっては、CI はある意味邪魔な存在になり、組織の **Absorptive Capacity** を損なう要因となっている可能性がある。社内の反対を押し切って CI を導入し、企業の意味決定プロセスに位置づけるためには、経営陣の CI へのコミットメントが重要である。

(2) 外部知識の吸収に貪欲な企業文化

F 社は外部知識の吸収に熱心な企業文化を有している。数十年間にわたって、数千人が参加する二つのボランティア勉強会を開催している。一つは経営論などのマネジメント研究会、もう一つは外部技術も含めた新たな技術に関する技術会である。外部講師の招へい、輪読会、定期的な発表会を行い、良いアイディアは事業に組み込まれる。社員のボランティア組織の形をとっているが会社としても応援をしている。また、外部知識を学習し、吸収することの重要性が企業理念の中に盛り込まれ、入社以来社員への徹底が図られている。F 社は CI 活動を行っていないとしているが、調査分析部門の成果は、現場にとって不都合な内容であっても社内で広く活かされている。これは、企業文化の中に CI 的な成果（外部知識）を吸収する基盤が構築されているためと考えられる。外部知識への貪欲な吸収意欲（**Absorptive Capacity**）を企業文化に内在させることができれば、CI の導入が進む可能性は高い。

(3) CI の成果を意思決定プロセスに組み込む仕組み

A 社のように CI に理解のある経営者が強いリーダーシップを発揮している会社では、CI の成果はおのずと意思決定プロセスに組み込まれている。一般的に、日本企業の意味決定プロセスは、欧米企業に比べて、トップダウンよりもミドルボトムアップに近いとの指摘

がある（菅澤,2014）。A 社のようなケースはまれであり、多くの日本企業に適用することは難しいと考えられる。

C 社では、経営トップのイニシアティブで CI が導入されることとなったが、A 社のような経営トップのための CI にはなっていない。C 社では、新規造船投資の提案をする事業部門と CI 部門が、協調しながら一種の協働作業を行っている。事業部門のトップや経営陣（クライアント）は、何を求めているのかを明確化して発信することになっている。その上で、クライアントと CI 部門で議論した後に CI のテーマが決められる。CI の成果を事業部門は無視せずに、それを受け止めて新規提案をすることが求められる。事業部門と CI 部門との間のコミュニケーションが重視され、両者間の信頼関係の構築が重要であるとしている。経営企画部門は、事業部門と CI 部門との協働作業が機能しているかをチェックする。会社全体としてインテリジェンス・サイクルを回すことに強い意識が注がれている。このような意思決定プロセスを社内ルールのような形で手続き化している。C 社の例は、ミドルボトムアップ式の色彩が強い日本企業にとっては大いに参考になると考えられる。特に、CI の成果を有意義なものとし、それを新規事業提案などに反映させるためには、事業部門と CI 部門の間の頻繁なコミュニケーションや信頼関係の構築が重要なポイントである。この点については、E 社や F 社からも同様の指摘があった。事業部門と CI 部門との間のコミュニケーションや信頼関係の構築が出来れば、組織としての **Absorptive Capacity** が向上していくものと考えられる。

（4）リクワイヤメントの具体化、明確化

日本企業と海外企業の両者とのビジネスを行っている H 社、I 社など多くの企業から、日本企業は CI への認識がないこともあって、経営戦略に必要な絞り込んだ問いを出すこと（リクワイヤメントの具体化）が苦手であるとの指摘が多かった。「何を知りたいのか」が具体化されないと、作業量だけ膨大となり、あいまいな成果しか出てこない。リクワイヤメントの具体化は CI にとって不可欠な条件であり、具体化できなければ CI とは言えない。欲しい成果が明確になれば、分析結果に対する **Absorptive Capacity** は向上すると考えられる。

何故、日本企業はリクワイヤメントの具体化が苦手なのであろうか。パラダイムシフトを起こすといった大きな戦略的思考をまず行った上で、そのために必要な絞り込んだ問いを考えるというプロセスが日本企業はできていないとの指摘があった。パラダイムシフトのような世の中の変化を起こすといったような大きな戦略性の欠如が、「何を知れば良いのか」を分からなくしている要因の一つとなっている可能性がある。リクワイヤメントの具体化ができないことは、経営や企業体質の本質に根差している可能性があり、CI の導入検討を一つの契機にして企業のあり方について真摯な検討を行うことが望ましい。

(5) CI 部門のケイパビリティの向上

H 社は、欧米企業に比べて、日本企業では CI 部門の重要性が認識されておらず、その機能向上のための人モノ金の投資が不十分であると指摘している。ヒューマンインテリジェンスは CI の特徴であるとともに、難易度が高い作業でもある。CI 担当者が社外コミュニティにコミットするなどの継続的な努力により強い人的ネットワークを構築・維持することが必要である。また、面識のない者にどのようにアクセスし、どのように情報を引き出すかについてもテクニックが求められる。非公開情報を扱う際には公開情報との比較検証による評価が必須である。分析作業についても、断片的、定性的な情報をつなぎ合わせてインテリジェンス・サイクルを回しながら作業仮説を作るという点で、高度な専門性と経験が必要となる。

転職文化が弱く、企業内での人事異動が多い日本企業においては、CI ないしは調査分析を自分の専門領域としてコミットし、自らを磨き続けようとするモチベーションは上がりにくい。これを解決するためには、会社として CI 機能を重視する姿勢を明確に示し、CI 担当者のモチベーションを引き上げ、人的ネットワークの構築などの自己研さんを奨励することが必要である。

(6) リスクマネジメントの一環としての CI

欧米企業でも、今回の調査企業でも、CI はリスクマネジメントの観点から有効なツールとして活用されている。例えば、F 社では、それぞれの部門毎にリスクマネジメントを実施している。会社の理念として、できるだけ現場に近いところで迅速に判断しようということがある。そのためには、現場等の情報のモニタリングと現場との情報共有が重要である。それぞれの部門がリスク情報を発信して、良い意味で牽制し合っている。これらを組織化、つまり現場に落とし込んでしっかりと運営が回っていく仕組みを作ることが大切である。リスクマネジメントに必要となる現場での気づきや先読みを支援するための情報提供も調査分析部門のミッションであるとしている。

近年、日本企業でもリスクマネジメントへの関心は高まってきている。欧米では、より広範な全社的リスクマネジメントの概念として ERM への取り組みが活発化している。日本企業においてもリスクマネジメントの強化を契機として CI への取り組みを始めることも有意義であると考えられる。

6. 政策的インプリケーション

今回の調査を踏まえると、CI は企業の競争力強化にとって有効な機能であり、日本企業に適応しやすい形での CI (又は CI 的な活動) への認知を高めることがまずは必要である。一義的には日本企業が CI に興味を持ち、自社にあった CI 活動とは何かを模索することが重要であるが、企業の自覚を促すために政府も一定の役割を果たすことが望ましい。

(1) 政府による普及啓発

政府として、欧米における CI の役割を調査した上で、その重要性が確認された場合には、産業界に対して CI 普及に向けた働きかけを行うことが望まれる。調査にあたっては、日本政府の海外機関を活用するとともに、日本 CI 学会などとの共同作業が有意であると考えられる。また、普及にあたっては、CI という名称が本当に望ましいのか、検討が必要である。CI という用語を普及させることは目的ではない。日本企業にあった CI 的な活動を普及させ、日本企業の競争力を向上させることが目的である。

(2) 政府プロジェクトの活用

今回の調査では、国家プロジェクト（ナショプロ）が人的ネットワークの構築やヒューマンインテリジェンスの契機となるとの指摘があった。優れた研究開発成果を求めることは当然の目的として、ナショプロの過程で CI に必要な人的ネットワークの構築やノウハウ蓄積ができることに注目すべきではないだろうか。90 年代に日本で執筆された論文では、ナショプロが CI の機能を助長していたとの報告がある（Kokubo,1992.Kokubo,1993）。ナショプロの目的を広げて、日本の CI 活動の活性化も視野に入れたナショプロのあり方を追求することは有意義であると考えられる。

(3) 大学等での人材育成

欧米では、大学・大学院を始め民間組織も含めた CI の人材育成機関が数多くある。日本の高等教育機関において、CI のカリキュラムを導入することは有意義である。その際、学究的な教育よりも、実践的な能力育成に重点を置く必要がある。欧米のカリキュラムを参考としながらも、日本企業が導入しやすい CI 機能や求められる人物像は何かについて、産業界とも十分に意見交換を行った上で、カリキュラムの入念な検討が重要となる。

(4) 政府機関への期待

海外では、大企業のみならず中堅中小企業においても CI の重要性が指摘されている。フランスでは、政府出資の CI エージェンシーが存在し、企業の CI ニーズに応える事業を展開している。JETRO、NEDO、中小企業基盤整備機構といった政府系の機関が大企業のみならず、中堅中小企業の CI 活動の支援を開始することは有意義である。80～90 年代の海外文献では、通商産業省と並んで JETRO は日本の CI 機関であるとの報告が多い（Kahaner,1997）。JETRO など政府系機関の海外拠点を CI 的な活動にも活用することは、日本企業の競争力向上の点で有意義であると考えられる。

(5) CI コミュニティの確立

米国の SCIP のような CI に関わる人々が所属組織を超えて連携できるコミュニティの確立は極めて重要である。コミュニティは、ノウハウ・経験の交換を通じた能力やモチベーションの向上、人的ネットワークの拡大など有意義な役割を果たす。日本でも産学官の協調により CI コミュニティが成長・発展していくことが望まれる。

7. 今後の課題

(1) 倫理面での線引き

ヒューマンインテリジェンスによる非公開情報の取得にあたっては、倫理的に問題のない範囲で行うことが大原則である。しかし、どこまでの行為であれば倫理的に許されるのかについての具体的な線引きは難しい。倫理とは、社会的に許容されるかどうかの一つの目安になるが、社会的な受容性や許容度は幅のある概念である。国毎に社会的受容性は異なるし、時代やその時々の人々の価値観、マスコミでの取り上げ方にも影響される。業界によっても異なる可能性がある。例えば、D 社が属するビジネスホテル業界のように、競合企業へのホテル支配人の転職が当たり前の業界では、前職の知識や経験（ホテルのオペレーション方法や会社内の風土・上下関係などの情報であり、企業秘密は入らない）を非公開情報源とすることは問題視されていない。他方で、半導体・エレクトロニクス業界、自動車関連業界での韓国企業による我が国人材の採用は、問題視されることが多い。

調査の中では、「倫理面でのグレーゾーンの存在がヒューマンインテリジェンスをためらわせる要因になっているので、国でのガイドライン策定を望む」との意見も寄せられた。社会的受容性と裏腹の関係にあることから演繹的なルール策定は困難だが、グレーゾーンに関わる事例集のようなものであれば実現可能性はあるのではないか。その際、グレーゾーンであるが故に、企業から具体的事例の提供の協力を取り付けられるかどうか重要なポイントとなる。

(2) CI の概念、概念の明確化

本稿を執筆するにあたり、文献を読めば読むほど、また有識者の話を聞けば聞くほど、CI の概念や広がりについて多様な考え方があることが判明した。日本 CI 学会の定義のように競合企業分析こそが CI であるという見解もあれば、本稿で取り上げたビジネス環境全般を巡る分析であるとの文献も多い (Miller,2001; Bergeron,2002)。米国と欧州では CI の範囲も異なっているようである。既に CI が企業の実業に組み入れられ、アカデミアの活動も活発な欧米では、そのような曖昧性も障害とならないと考えられるが、これから普及を図る段階の日本においては、CI の定義や概念の明確化は必要である。

CI を定義化する上では、欧米の文献や指摘は参考程度にとどめ、日本の企業文化や組織に適応しやすく、受け入れやすい CI は何か検討することが重要である。日本式の CI の定義化にあたっては、日本式の CI を何と呼ぶかについても同時に検討することが望ましい。

企業経営者にとって、自社の企業理念や文化など大切にしている価値観と整合的なものにするのが何よりも必要である。

(3) カウンターインテリジェンス

今回の調査では、競合分析という狭義の意味での CI において、日本は欧米企業、更には中国企業や韓国企業から CI の対象にされているとの指摘が多く寄せられた。合法的で倫理的にも問題ない範囲内の CI である限り、訴訟などの法的手段はとれないが、CI に対するカウンターインテリジェンスをどうするかというのは課題として残る。営業秘密の流出防止には不正競争防止法が存在する。同法により情報流出を違法とするための要件の一つは、営業秘密情報を特定するために形式知化することである。他方で、形式知化することは漏えいの可能性を上げることにもつながる。G 社では、暗黙知にとどめ、かつ複数の人物の頭の中の知識として分散させておくことが最も安全な方策であるとしている。これにより多少のキーパーソンが引き抜かれても全体を真似されることはないとの意見であった。

営業秘密の保護のような機微な情報の保護は CI とは別の話と考えた方が良いかもしれない。しかし、グローバルで CI が普通のビジネス慣行となりつつある現状では、自社が CI の対象となっていることは当たり前であると認識して経営を行うべきである。法律的にも倫理的にも問題のない CI に対するカウンターインテリジェンスに妙手は見つかっていない。結局のところ、日本企業も欧米や東アジアの企業に負けずに CI 的な活動を行って、イコールフットイングを目指すしかないかも知れない。

(4) より広範な調査の必要性

本稿では、海外と日本における CI の導入状況をアカデミアでの活動実績などをもとに推測した上で、特定の企業に対するインタビュー調査を行った。また、日本 CI 学会のメンバーなどの専門家からも取材を行った。しかし、調査対象数は少なく、あくまで点的な調査にとどまっている。欧米に比べて日本では CI の導入が遅れていることは事実であると考えられるが、F 社や G 社のように CI との意識はないものの CI 的な活動を行い優れた業績を挙げている企業の存在も確認された。今後は、日本企業の全体像をとらえた CI 的な活動状況や課題を探求していくことが望まれる。

また、本稿では、CI 又は CI 的な調査分析活動に従事している者の体験や意見をもとに、CI の有効性について議論を進めたが、CI の成果を取り入れたことが本当に企業業績にプラスであったかどうかについての確認作業は必ずしも十分でない。調査の中でも、CI 活動への評価が難しい、CI 成果を反映した場合と反映しなかった場合の比較は本質的に不可能、CI の予測結果の確度や実現確率が示せないことが悩みなどの意見もあった。CI 成果に対する評価方法や CI の有効性についてもより多くの事例をもとに研究を進める必要がある。

8. まとめ

海外に比べて日本では CI への取組が産業界でもアカデミアでも活発ではない。組織的な CI 活動を行っている企業は、製薬業界を除きわずかである。他方、優れた日本企業では、CI との認識がなくとも CI 的な調査分析活動を行っている可能性も高い。しかし多くの日本企業では CI 的な調査分析活動が、ある意味場当たりので、組織的に行われず、そのケイパビリティも高くないと考えられる。海外で CI が活発に行われており、今回の調査企業でも CI が有効に機能していることを考えると、日本企業にふさわしい CI とは何かを明確にし、普及させていくことは、日本の産業競争力の強化に大いに役立つと考えられる。

(補論) CI の定義について

○インテリジェンスの意味

日本の辞書では、一般的に「知性、知能、理解力」という知的レベルの高さを表す場合と、「情報、諜報（ちょうほう）」といったある程度グレーな情報収集の意味が掲載されている。英英辞典では、知的レベルの高さを表す場合に加えて、”knowledge of an event, circumstance, est.”, “the gathering or distribution of information”, “the evaluated conclusions drawn from information” (Random House Dictionary) といったように事象や環境などに関して広く情報収集し、分析するといった意味で用いられることがある。日本語の場合、情報収集のためのインテリジェンスというと、諜報活動のような違法又は倫理に反する活動をイメージされることが多いのではないかと考えられる。

また、日本語のインテリジェンスでは、その活動内容も単なる情報収集にとどまり、英語でいう”the evaluated conclusions drawn from information”といった分析・評価までを含まないことが一般的と考えられる。本稿では、インテリジェンスという言葉を、「知性、知能、理解力」という知的レベルの高さを表すものではなく、「法的、倫理的な方法で必要な情報を収集し、分析するプロセス」又は「そのプロセスにより得られる知識」という文脈で用いている。

○CI の定義

CIという用語は、研究者や事務者によって異なった定義や意味合いで使われており、筆者が検索した限りでは、学術的にもビジネス的にも確定した定義はない。

例えば、Miller(2001)は、”Competitive intelligence is the process of monitoring the competitive environment. To be more exact, CI is a systematic and ethical program for gathering, analyzing, and managing information that can affect a company's plans, decisions, and operations. CI enables senior managers in companies of all sizes to make informed decisions about everything from marketing, R&D, and investing tactics to long-term business strategies.”としている。

Bergeron(2002)は、”Competitive intelligence covers numerous “sectors” of intelligence: competitor, technology, product/service, environment (ecology), economy, legislation/regulation, acquisition/merger, customer, supplier, market, partner/collaborator, social/historical/political environment, and an organization's internal environment”と広範な定義で用いている。

日本CI学会は、2014年の公開セミナーにおいて、インテリジェンスとCIの定義について議論を行った (Sugasawa,2014)。セミナーの当初では、以下の案が提示された。

インテリジェンス：「分析された優れた情報、判断・行動のために必要な情報」

CI：「経営環境、市場、技術、競合などに関する外部情報を、組織的に収集・分析・評価

し、活用していくまでの一連の活動」

セミナー参加者による活発な議論の結果、日本CI学会としての定義は以下のものとなった。

インテリジェンス：「目的に応じて必要な情報を収集し調査・分析することで、意思決定に資する価値ある情報として新たに生成されたもの」

CI：「企業あるいは組織のインテリジェンス活動から得られるライバル（競合）相手にその適用の範囲を絞り込んで競争優位を得る」

本稿でCIを研究対象として取り上げた動機は、日本企業の競争力の強化である。競合企業分析は競争力の強化に役立つことは事実であるが、それだけで競争力の強化が図れるわけではない。日本CI学会が結論付けた「インテリジェンス」の定義は広く、企業活動全般にとって有意義である。また、本文で述べたように、「競合企業」に絞り込んだ調査分析（狭義の意味でのCI）や経営手法は日本企業に受け入れられにくい可能性がある。このため、本稿ではあえて、経営環境全般に関するインテリジェンスを獲得するための活動をCI（広義の意味でのCI）として扱っている。

CIに類似の概念として”Business Intelligence(BI)”という言葉があり、産業界でインテリジェンス活動が導入された当初から使われている。しかし、時代の変遷とともに、BIという概念は、企業内部の情報を一元的に集約し、経営判断に役立てる情報システムの意味合いが強くなってきており、主に企業外部の情報を収集分析するCIとの違いが目立ってきている。Bergeron(2002)は、BIは企業内の情報を回収(retrieve)する情報システムであり、データマイニング、オンライン・アナリティカル・プロセッシング (OLAP)、データウェアハウスであるとしている。Whitehorn & Whitehorn(1999)は、BIをデータウェアハウスとマイニングメカニズム・ツールであるとして、その概念や言葉がIBMの事業戦略により大きな影響を受けたとしている。現時点では、CIは外部情報の収集分析、BIは内部情報の収集分析として使われることがビジネス面でも学術面でも一般的と考えられる。本研究でインタビューした企業の中には、明らかにCI的な活動を社内でBIと称している事例もあったが、混乱を避けるため本稿ではCI又はインテリジェンスという言葉で統一して記述している。

(参考文献)

- Miller, H.S., 2001. COMPETITIVE INTELLIGENCE -- AN OVERVIEW. *Competitive Intelligence Magazine*
- Bergeron, P., 2002. Competitive Intelligence. Annual Review of Information Science and Technology, Chapter8 353-390
- Kokubo, A.,1993. Competitive Intelligence. IEEE SPECTRUM 30-8 44-46
- Kokubo, A.,1992. Japanese competitive intelligence for research-and-development. RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT 35-1 33-34
- Choo, C. W. (1998). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. 2nd ed. Medford, NJ: Information Today
- Harada, T.,(2003) Three steps in knowledge communication: the emergence of Knowledge Transformers. RESEARCH POLICY 32-10 1737-1751
- Prescott, J.,(2014) Intelligence studies in business. Intelligence Management Vol5, No1/2014
- Cox, D.,; Good, R., How to Build a marketing information system. Harvard Business Review 1967, 45(3), 145-154
- Fair, W., The corporate CIA – A prediction of things to come. Management Science. 1966,12,(10),B489-B503
- Whitehorn, M., & Whitehorn, M. (1999). *Business intelligence: The IRA4 solution: Data warehousing and O W*. London: Springer-Verlag
- Herring, J.P 2001 Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. Proven Strategies in competitive intelligence. Published by John Wiley & Sons, Inc.
- The Futures Group. *Ostriches & Eagles* 1997. Retrieved February 1,2001, from the World Wide Web: <http://www.fuld.com/whatCI.html>
- Fletcher/CSI(2016). The strategic and Competitive Intelligence Professionals(SCIP).
- Meyer, E.H Real World Intelligence: Organized Information for Executives. Storm King Press
- Dejjier, S. What I learned from 1972 to 2000 about business intelligence. Stockholm 2000. Salmon, R., & de Linares, Y. (1999). *Competitive intelligence: Scanning the global environment*. London: Economica.
- Peng J., Li J., Yang S., Zhang W.(2008) Situation and Technology of study and application on competitive technical intelligence in China and abroad, Information studies: THEORY & APPLICATION, 31(2)

- Lin T. & Sheng X.,(2009) Comparative analysis of the four major competitive organizations in Japan, *LIBRARY AND INFORMATION SERVICE*, 53(2)
- Fieisher C.S & Wright S.,(2009) Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan and the West, *Thunderbird International Business Review*, 51(3), 249-261
- Kent S., *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton University Press(2015)
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982).Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D project groups. *R & D Management*, 12(1), 7-19.
- Kahaner L. *Competitive Intelligence*. Published by Scimon & Schuster(1997).
- Salmon, R., & de Linares, Y. (1999). *Competitive intelligence: Scanning the global environment*. London: *Economica*.,
- Robertas J., Aykse G., THE NEED FOR INTELLIGENCE ABOUT BUSINESS AND SOCIAL ENVIRONMENT, 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012”.
- Cohen, W. and D. Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance, *The Academy of Management Journal*44(5):996-1004.
<http://dx.doi.org/10.2307/3069443>
- Zahra, S. A. and G. George (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension, *Academy of Management Journal*, 27(2): 185-203
- 元橋一之・上田洋二・三野元靖（2012） 「日本企業のオープンイノベーションに関する新潮流：大手メーカーに対するインタビュー調査の結果と考察」
経済産業研究所ポリシー・ディスカッション・ペーパー 12-P-015
- 中川十郎 『競争と情報』～未来予測力と危機管理力の強化～，インテリジェンスマネジメント，Vol.1, No.1/2009
- 菅澤善男 「インテリジェンス・マネジメントが目指すもの」，インテリジェンス・マネジメント，Vol.5, No.1/2014
- 高橋文之・水野忠則・菅澤善男 「中国進出企業におけるインテリジェンス活動の在り方に関する一考察」，インテリジェンス・マネジメント，Vol.2, No.1/2010

(参考資料) インタビュー調査のメモ

類型	業種	業界での位置付	取材対象者
A社 (①) 49ページ	製薬企業	業界大手企業 海外売上高比率7割	CI部門責任者
B社 (①) 52ページ	製薬企業	業界大手企業 海外売上高比率6割	CI部門責任者
C社 (①) 54ページ	海運企業	業界大手企業 海外売上高比率7割	調査部門の元責任者
D社 (①) 58ページ	ビジネスホテルチェーン	業界大手企業 海外売上高比率低い	CI部門責任者
E社 (②) 62ページ	医療機器メーカー	業界大手企業 海外売上高比率5割	研究開発部門調査責任者
F社 (③) 65ページ	機械メーカー	業界大手企業 海外売上高比率7割	調査部門責任者
G社 (③) 69ページ	電気機器メーカー	業界大手企業 海外売上高比率7割	研究開発企画責任者
H社 (④) 72ページ	米系コンサルティングファーム	グローバル企業	シニア・パートナー
I社 (④) 76ページ	フランスのCIエージェンシー	グローバル企業	シニア・コンサルタント

【A社】

（会社概要）

製薬、ヘルスケア関連など幅広い業種を展開する大企業。海外進出も盛ん。
上場企業であるが、オーナー経営者のリーダーシップが極めて強い。

（業界背景）

製薬業界は、ブロックバスターの特許切れに備えて、絶えず大型の研究開発投資やM&Aが必要とされる。研究開発費は巨額でハイリスク。スケールメリットを求めて企業の合併・提携も盛ん。競争が厳しい業界。

（CIの目的）

大きな目的は、経営トップの意思決定のためのサポート。

競合環境、社内の新製品開発などに関するリスクの評価、社内の意思決定におけるけん制機能の役割を果たしている。

新製品開発にあたり、研究開発者は自分で研究開発した成果の有効性を疑わない。自分の仮説が正しいと信じている。自分で研究開発した成果への強いこだわりが背景にある。製品化に向けての社内競争が厳しい。研究開発者は、自分で研究開発した成果の弱みが分かっているが、強みを特に強調してトップの了承を得ようとする傾向もある。これを見極める組織が会社内に必要。

マーケット調査部門は、数字を追いかけてすぎて数字にごまかされることがある。今売れていても、市場が変わればいずれ負ける。市場がどう変わるのかの将来の予測が重要。トップが事業部門の市場戦略に疑問を感じたら、CI活動が始まる。

その他のCIの目的は、利益の獲得のための情報収集、研究開発に不可欠な外部技術の探索（CI部門内でも技術評価について意見が大きく分かれることが多い）、大型受注案件獲得のための情報収集、新規医薬品の承認のための当局情報の収集など。

（CI部門の体制、位置づけ）

経営トップ直属のCI部門がある。部門名に「CI」とは付けていないが、担当者はCIを担っているとの自覚がある。CI部門のヘッドはCIの経験が長い。スタッフは数名程度。トップからの信頼は厚い。トップからの信頼はCI部門という組織単位というよりは、誰が担当しているかという個人的な信頼関係に基づく傾向もあり、トップが代替わりするとCI責任者も代替わりすることがある。

（情報入手方法、CI事例）

多くは公開情報。但し、ネット検索ではうまく拾えない情報が多い。サプライチェーン前後の取引先の経営動向、業界環境など。人事異動は常時フォロー。

平時は、悪いニュース、客先動向、規制当局の動きを中心としたクリッピング・サービスを経営トップに提供。一般紙に加え、業界紙、地方紙など幅広い情報ソースをモニターしている。経営トップが気になることがあると、これを調べろとリクワイヤメントが出る。公開情報を広く収集するとともに、人的ネットワークを駆使した非公開情報の入手にも積極的。

規制業種であることから、海外に進出している製薬企業ではどの企業も各国の規制当局の動きは絶えず見ているが、日本人主体の組織としないことが重要と考えている。規制当局の委員会のメンバーの誰がキーパーソンか、誰と誰がつながっているのか、などの情報は重要で、その国の子会社の現地人材とは本社は緊密な連絡並びに意見交換を行うことが重要と考えている。日本本社からも各国に出張した際には当局への挨拶は欠かさない。足しげく通うことが大切。そこでの日常会話の中でキーワードがぼそっと出てきて、そこからインテリジェンスが回ることもある。海外では、中央政府のみならず地方政府とのネットワークも重要である。海外で工場等の進出を行う場合に、中央政府と地方政府との各種法的手続きや解釈が異なることがある。そのような場合、地方政府の意向が無視できないことがある。

A社では、自社のネットワークのみでは、新興国等の各種情報は大きく不足していることが多いので、必要とする情報は各種取引や提携している企業から入手している。

見本市会場は、重要な情報収集手段。印刷物だけでなく、出展社の人物から重要な情報が入手できる。海外の見本市はトップオフィサーが集まるので有益だが、日本の見本市は役に立たない。

サプライチェーンの前後からの非公開情報は結構役立つ。他社の情報を取ることを目的として中途採用することはない。採用はあくまで能力、人物本位だが、採用すれば問題のない範囲内で情報を教えてもらうことはある。

売り込みや提携を提案する会社から、望まずして他社情報が入る。ただ、最近は他社情報入手に関して法的問題がないかをより吟味する傾向にあるとのこと。

ある製品開発においてどうしても必要な製造技術で社内にはないものを探索したことがある。技術を保有する企業が小さいと論文も出ていない。論文や特許などの公開情報は役に立たなかったのが、海外の知り合いの知り合いを通じて情報収集といったような長いプロセスを経て、ようやく国内の中小企業が保有していることを突き止めた。これもインテリジェンス活動の一環と認識している。

（倫理面の配慮）

法的、倫理的に許される範囲内での情報収集は大前提。各国の文化に根付いた付き合いの中で、種々の人間関係を構築するように心がけている。そもそもお金で情報を買う文化がない。

（意思決定メカニズム）

一応稟議制を採用しているが、重要事項は経営トップが決める。事業部門や研究開発部門からの提案が却下されることも多い。稟議制は調整に時間がかかる、無責任体制になりやすいという問題がある。3つの案を上げて選んでもらうのではなくて、一つの案を上げる。やるか、やめるか。やるとしても、どこまで行ったら、又はどうなったら止めるかというコンティンジェンシー・プランを決める。それ故、撤退も早い。決まったことをひっくり返せる力が重要。稟議制が日本の企業の競争力を弱めているのではないか。

CIの結果通りに経営トップが決めるとは限らない。予想外の判断を何度も見てきた。経営トップはCI部門よりも広いネットワークを持ち、良質の情報を持っている。経営トップが多くのお客様とのネットワークを構築してきた実績がある。

研究を始める前に、研究者は目標点を見つけて、経営陣と話をしなければいけない。オープンイノベーションが企業文化として根付いている。自社の技術で全ては作れない。自分の技術を活かすために、どうやって外部と協力していくか、集合体という発想が重要。

（CIを機能させるための要素）

A社では、経営トップの強いリーダーシップ、CI部門への信頼、具体的なリクワイヤメントの発出というCIを機能させる諸条件が揃っていると考えられる。

【B社】

（会社概要）

日本の製薬企業大手。グローバルでの開発・販売に注力。

（業界背景）

ブロックバスターの特許切れに備えて、絶えず大型の研究開発投資やM&Aが必要とされる。研究開発費は巨額でハイリスク。スケールメリットを求めて企業の合併・提携も盛ん。競争が厳しい業界。

（CIの目的）

CIの主な目的は、競合他社の新薬の開発状況、上市タイミングの推測、競合環境分析など。自社の開発状況が不利な場合は、上市時の営業経費、製造規模を圧縮したり、開発の初期段階では最悪の場合開発中断もあり得る。

（CI部門の体制、位置づけ）

経営陣直属（社内ナンバー2のチーフストラテジックオフィサー）のマーケットリサーチ部門（カスタマーインサイト）の中にCI機能を立ち上げ。CIに対する組織的なコミットメントがある。マーケットリサーチ部門の責任者は海外の競合企業から移籍。CI担当者として米国SCIPのサーティフィケートを取得した経験者を採用。

CI機能の立ち上げは数年前からと歴史が浅く、業界内では後発との認識。

（情報入手方法、CI事例）

公開情報を中心に情報収集を行うが、人的なネットワークによる非公開情報の収集にも熱心。証券会社のIRセミナーや学会発表でも未公開の競合情報が入手できる。

各国ごとの規制当局の方針、法律改正、健康保険の仕組み、GDP成長率の予測など競争環境に関する情報を広く収集。エマージングマーケットであっても、健康保険が破たんする可能性の高い国は相手にしない。各国ごとの情報を日本のコーポレートに集約することに注力している。これは競合他社でも十分にできていないことと認識。

製薬業界は狭い世界でジョブホッピングも多いので、個人的なネットワークによる非公式な場で有意な情報が得られることが多い。アフターファイブの会食は良い機会。ネットワークを広げるために国際的なコンファレンスを積極的に開催。

外部の調査会社（エージェンシー）を使ってCI的な調査も行う。

マーケット調査はサイエンティフィックな方法が確立しているが、CIはそこまで行っていない。色々な断片的な情報を多方面から集めて、つなぎ合わせて、分析して、推測することになる。可能性しか言えない。おそらく競合企業はこうゆうことをしているのではないかと、こうゆう方向に走るのではないかとといった推測をもとに、10年後にどう勝つかという

ところに役立てたい。技術力、営業力、製品についての競合企業と自社との比較にも注力。競合企業の重点分野や経営方針からM&Aの可能性を推測。CIはリスクとベネフィットの両方の予測に使える。

CIは外部情報の収集分析であり、BIは内部情報の活用分析。

長期売り上げ予測とCIを合わせることによって、業界内での自社の位置づけが見えてきた。欧米ではCIが盛んだが、日本企業のCIはまだまだの状況。欧米企業では主要な開発製品毎にCI部隊がある。

（倫理面の配慮）

法律面は当然として、倫理面でも情報の取り扱いは慎重に行っている。会社の**Standard of Practice**に厳格に従って情報を取り扱っている。個人的なネットワークで入手した情報は、会社のために使って良いものと、良くないものに峻別している。

（意思決定メカニズム）

経営陣に直結の部門なので、CIの結果は経営陣に判断してもらうことになる。開発中の新薬が競合品の開発に劣っていると予測できた時には、経営陣による的確な判断がなされることを期待している。新薬の開発は膨大な開発資金と長い年月を投じるので、難しい判断となる。自分が以前勤めていた米国の大手製薬企業でも、自社開発品が競合品に比べて上市タイミングで遅れることが予測されたが、経営陣が果断な判断をせずに手痛い経験をした例がある。経営陣からのCI部門へのミッション設定はあるが、具体的なリクワイアメントはこれからと考えている。

（CIを機能させるための要素）

マーケティング、CIとも専属の部隊を設置し、経験者を外部から採用しており、組織的な取り組みとなっている。経営陣直結であることもCIの活用において有意義に働く。

個人的なネットワークは会社と異なるコミュニティに参加することによって生まれていると考えられる。

【C社】

（会社概要）

海運業界大手。自動車、石油・LNG、鉄鉱石などの幅広い物資を世界各国間で輸送。当社は全世界で約900隻の船を運航。貨物の種類や顧客業界ごとに7～8の事業部門に分かれている。

（業界背景）

運ぶ荷物・商品ごとに船の種類が変わる。作った船は最低10～15年働く。長い船だと30年働く。安い船でも一隻40～50億円、LNG船だと200億円以上かかる。作った後に市場が変わり荷物がなくなると恒常的な赤字に。海運業界ではブームになると各社が船を作り、その結果供給過剰になって、マーケットが悪くなり、船の整理を行おうとするが、高価な船の整理は簡単にはいかない。マーケットが良くなると再度、各社が群がって船を作るというサイクルの繰り返し。建造期間も3年と長く、好況時に発注して不況時になってもキャンセルできない。チャーターという方式もあるが、何年契約するかという判断が必要であり、チャーター期間が短いほど費用は割高となる。自前で作るか、借りるか、借りるとしたら何年で借りるかコスト構造が大きく変わり、需要を過少に見積もった場合には機会損失が発生する。

（CIの目的）

CIの目的は、将来のビジネス環境、特に長期にわたる海運需給の先読み。

時代のニーズの先読み、世界の政治経済の先行き予測、顧客や商社が気づかないトレンドの予測など。

政治経済の動きに大きく左右される業界。例えば、中国の爆食がいつまで続くか、シェールガス・シェールオイル革命、温暖化に伴う北極海航路、電気自動車が普及すれば自動車生産がプラモデル化されて新規参入が増加など。スエズ運河が封鎖されれば世界の海運が変わる（中東リスク）。

（CI部門の体制、位置づけ）

C社のBIは、社長のイニシアティブで始まったものであり、調査部がBIを担当するという組織的な取り組み。

社内ではCIと言わずにBIと呼んでいるが、情報システムを使った内部情報の活用というよりも、外部情報の収集分析により世界の政治・経済の先行き、顧客業界の将来動向を予測しようとするものであり、CIに近い概念であると考えられる。

インテリジェンスという言葉は色んな人が色んな意味に使っている。BI、CI、コーポレート・インテリジェンスとか。確立された定義や概念がない中で、有識者から話を聞きながら自社なりの定義化をしていった。

海運会社の習性として、貨物がどうなるかは政治経済によって左右されるものだから、当たるも八卦、当たらずも八卦という感じがあったが、そこを変えて、できる限りの分析をし、先読みをした上で判断したいとの思いがあった。そのような意識を高めるべしということでインテリジェンスという言葉を持ってきた。

当社のインテリジェンスとは、「経営の勝率を高めるための知識、判断実行のための知識」。クライアントのニーズを踏まえて、テーマを絞って情報を収集し分析している。分析した成果物が判断行動に足りる知識となった段階でインテリジェンスになるが、そのような行動プロセス自体もインテリジェンスと言っている。インテリジェンスとインフォメーションの違いは、クライアントとインテリジェンス部門がお互いにインテリジェンス・サイクルを意識して行動を起こすという点。マーケティングとインテリジェンスの違いを説明するのも難しいが、両者の違いは上記の点にあると思う。

インテリジェンス部門（調査部）と経営陣や事業部門との間の信頼関係とコミュニケーションを重視。インテリジェンス部門はクライアントである経営陣や事業部門のニーズ（リクアイヤメン）を把握してインテリジェンスを実施。クライアントはインテリジェンスの結果を無視せずに、インテリジェンス・サイクルとしてしっかりと受け止めて、判断実行の材料にすることになっている。クライアントがインテリジェンスの担当者を俗人的に信頼しないとか、好き嫌いを理由に拒否したり、忙しいから成果物を見られないということがないよう、インテリジェンスの成果物がクライアントの判断において活用されることを確保するためのプロセス、仕組み、手続きを整備している。

経営陣や部門のトップは何を求めているかを明確にして発信することとしている。その上で、クライアントとインテリジェンス部門で議論してテーマが決まる。

以前は、案件を通したい事業部門が、あえて言えば主観的とも思える分析をしてベストシナリオだけを提示するという傾向があったが、今ではCI結果も踏まえてメイン、ワースト、ベストのシナリオを作成することを習慣化している。

インテリジェンスは、リスクとオポチュニティの両方を予測することが原則であるが、実際には行き過ぎの防止（リスク回避）により使われるという傾向がある。

（情報入手方法、CI事例）

公開情報の収集が主体である。情報の9割は世界にprevailしているとの認識。分析に使う情報の選択が重要。インテリジェンス的な意味を持った情報なのか、通り一遍の情報なのかの見極めが重要かつ難しい。人的ネットワークを通じた情報収集については、顧客などとのコミュニケーションを通じた特ダネ情報が得られることもあるが、稀なケースであり、組織的な取り組み強化はしていない。

リーマンショックを契機として、大きな経済変動や危機が発生する前に予兆となる先行指標を見つける重要性を痛感した。例えば、米国を初めとした世界各地の自動車の販売台数は、リーマンショックの少し前から陰りが出ていた。そこから自動車輸送台数の伸びが鈍

化することをもし読むことができていれば、調子に乗って発注していた何隻かの一隻は止められた。一隻で100億円なので経営への影響は大きい。予兆は顧客や商社も気づいていないことがある。

自動車の輸送は一大分野であり、自動車会社がどこの国で作ってどこに売るかによって、用意する船種が変わる。日本から米国への輸送とメキシコから米国への輸送でも船の大きさが違う。現地生産になった場合には荷物は自動車部品になるが、船種や大きさが変わり、事業部門も変わる。中国の自動車マーケットは巨大であり、国産化が進むと海運業界にも大きな影響がある。電気自動車が本格化した場合には業界地図が大きく変わる。誰が、どこで、何を作って、どこに運ぶのかという流れを予測することが重要。

顧客・取引先・提携先に胸襟を開いてもらうために足しげく通ったりとか、いろいろな情報を提供して信頼関係を構築してgive & takeの関係で特ダネ情報を得て、双方のビジネスに活かしていくというのは昔からの定石ではあるが、インテリジェンス活動を契機として、そのような人間関係による情報収集能力を研ぎ澄ませようというところまで来ていない。同業者間での情報交換は不活発。競争に総合的に勝っていくためには競合情報も重要という見方もあるかも知れないが、独占禁止法に抵触する可能性があるし、そもそも同業者が多すぎて競合企業の情報を集めるよりも、むしろいかに競合に先回りして顧客ニーズ、将来ニーズをつかむことの方が圧倒的に重要。競合情報が無意味とは言わないが、将来の貨物がどのようにクリエイトされていくのかという実態の分析や予測がまだまだできていないので、こちらの方が優先順位が高い。

（倫理面の配慮）

人的ネットワークによる情報収集が十分にできていない理由は優先順位が低いということに加えて、どこまでの行為ならば独占禁止法、不正競争防止法、米国のFCPA法などに抵触しないのか分からないということがある。国からガイドラインのようなものが出されるとありがたい。

（意思決定メカニズム）

事業部門が需給見込みやシナリオを書くときにインテリジェンス部門が協力する形が基本。協力するというのは、事業部門が好き勝手な情報を作るのを防止、是正するという役割が一義的にはある。インテリジェンス部門主体で需給見通しを作って、事業部門と経営陣にも提供しているが、インテリジェンス部門が事業部門と切り離された形で直接経営陣に報告するというよりも、インテリジェンス部門が事業部門を啓蒙、けん制しながら、事業部門主体で客観的なインテリジェンス活動を通して分析し、シナリオを作れるようインテリジェンス部門が協力して進めるという体制。本当に大きな案件は、インテリジェンス部門がセカンドオピニオンの的に経営陣に直接報告することはあるが、そのようなケースは極めて少ない。

主要な投資計画の場合、社長に上げる前の役員レベルの会合で、社長の経営の事務局である企画部が、インテリジェンス部門との議論の有無、インテリジェンス部門の意見を確認するフェーズがある。企画部が社長になり替わって、提案された計画が事業部門の身勝手なものではなく、インテリジェンス部門との調整が完了したものであることを確認することになっている。これらの意思決定プロセスに積極的にインテリジェンス部門が関与することは少ないが、インテリジェンスの成果が意思決定に反映されるプロセスにはなっている。

（CIを機能させるための要素）

インテリジェンスの効果測定が難しいことが課題。インテリジェンスによって行われた判断が正しかったのか、間違っていたのか結果のレビューができるようになると、よりインテリジェンスの意義が高まる。

人的ネットワークによる情報収集に力は置いていないものの、日本企業に多いボトムアップ型の意思決定プロセスにCIを組織的に絡ませる体系を構築している。経営トップがCIを重要と位置付けていることが推進力となっている。

【D社】

（会社概要）

「駅前立地」、「ビジネス客向けのリーズナブルな価格設定」を売りとするビジネスホテルチェーンの大手。国内に約250のホテルを展開。欧米、アジアなどへの海外進出も展開中。ビジネスモデルとして、地主との間で20～30年間の土地の賃貸契約を結び、地主の資金でホテルを建設。ホテル運営はD社が行い、地主に一定の利回り支払いを約束。賃貸契約終了後は更地にして返還。オーナー一族が経営する非上場企業。現在、二代目が社長であるが、新規案件建設などの重要事項は創業者の意向が強く働いている。

（業界背景）

地主からの賃貸契約でホテル建設・運営を行うビジネスモデルはD社が草分けであったが、今では同業種が乱立。ビジネスホテル業界は大手であっても非上場企業が主流のため公開情報は必ずしも多くない。サラリーマンの出張者を主な客層とするため、駅前の至便な土地の確保が最重要ポイントとなるが、このような土地の物件は賃貸マンション、マンションリーアパート、雑居ビル、ショッピングセンター、コンビニなどの異業種との奪い合いとなっている。土地確保の競争においては利回りの高さが求められるが、D社はサラリーマン向けの単価設定（7,000円台）のため、集客力のある物件でないと収益性が成り立たない。

（CIの目的）

候補となる土地物件の集客力、収益性の調査分析。新規物件候補を発掘してくるのは営業部門の役割であり、その候補物件の収益性を検証するためにCIを活用している。

その他には、物件獲得のための地主に関する情報収集、競合ホテルの収益性・競争力の調査分析、問題物件（反社会的勢力など）か否かの調査など。

（CI部門の体制、位置づけ）

コーポレートの顧客満足度を上げる部門にCI担当が1名だけいる。CIの経験年数は7年。創業者の意向でCI機能を設置。社内にCI機能があるとの認識は経営陣にある。

経営陣からのリクワイヤメントで動くこともあるが、新規案件獲得に役立つ情報が欲しい営業部隊、既存ホテルの採算性悪化で悩んでいる運営部門などからもリクワイヤメントが出る。

（情報入手方法、CI事例）

○競合企業調査分析

公開情報で集められるのは、競合企業のプレスリリース、業績報告、経営者の業界紙でのインタビュー記事などで多くはない。インタビューでは経営戦略が語られることが多く参考になる。全国紙では当たり前のことしか言わないが、業界紙や地方紙のインタビューで

は、くだけた話が載っていて有益。オーナー企業が多い業界であり、世継ぎの可能性なども分かることがある。世継ぎすると基本的に社内がまとまらなくなってくる。

ホテルが建設されると地元では一大事なので大抵地元紙の記事になる。多くの場合、総工費などが記事から入手できるので原価償却費は算定可能。どのホテルもリネン、清掃などは地元の業者から調達しているので、地元業者からのヒアリングで原価構造は推測できる。これに客単価を合わせれば収益性などは推測可能。

ホテルの支配人の転職は多い。D社では情報入手目的での中途採用はせず、人物本位で採用しているが、採用した場合には問題のない範囲で、情報を入手する。支配人レベルでは会社の経営情報までは知らないが、食事、リネン、清掃などのオペレーションをどこから、いくらで仕入れて、何人でどのようにして回しているかといった情報は有益。例えば、D社では清掃を3人で回しているが、競合が2人で回しているとすれば、その情報はオペレーション改善に役立つ。会社の雰囲気、上下関係、現場の意見を吸い上げる会社なのかなども、自社の改善に役立つ。D社から他社に引き抜かれる支配人もいるので、D社の情報も競合企業に流れていると考えている。

公開情報として、転職サイトの口コミは参考になる。D社を辞めた人の書き込みは結構正確なので、他社についての書き込みも役立つと考えている。

情報入手のために競合ホテルに泊まり、設備の豪華さやサービスレベルを確認している。従業員との世間話も重要な情報源。別のホテルから転職してきた人だと話が弾む。景気の話から始まって話が弾むと、給料や前の会社の情報も教えてくれることがある。本社勤務の経験がある人だと、どのような部門があって、どんな動きをしていたのかなどを話してくれることがある。海外展開とか、競合の次の動きの予測にもつながる。

最近のお客さんはアンケートに答えてくれないので、お客さんの本音を直接聞くことは重要。例えば、駅前のバス停で小型のスーツケースを持っている人がいれば、世間話をする。単身で出張しているサラリーマンは寂しいので、世間話はすぐに始まる。出張の多い人は、自分が気に入ったホテルを探すためにその町のホテルを色々泊まり歩いている。設備、サービス、値段などD社も含めた各社の比較が聞ける。会社からいくらの日当が出ているかも重要。D社の潜在顧客の支払余力（一泊7,000円台）の推測に使える。アンケートやインタビューはバイアスがかかるが、世間話の時にはお世辞や嘘は少なく本音の話が聞ける。新幹線で小倉を過ぎて乗っている出張サラリーマンは博多に泊まることになるので、その時には博多談義が聞ける。バス停、新幹線の中、タクシー乗り場、喫煙所など、相手が動けない時を狙って世間話をするというのはインテリジェンスの基本的なテクニック。

ホテルレストラン展示会のような展示会が年何回かある。出展ブースに他社から転職してきた人がいたら、前職の話を聞く。但し、100集めても98は使えない無意味な情報。そこを精査するかしないかがインテリジェンスだと思う。

○候補物件の収益性調査

駅前の一等地が空き地になっている場合は、暴力団が所有している可能性があるので、事前調査を行う。登記などの公開情報を取ることはあるが、ほとんどが周辺住民への丹念な聞き込みで調査。

狙う客層はサラリーマンなので、サラリーマンの宿泊客が多い場所であることが重要。周辺の飲食店で聞き込み、地元のホテル関係の清掃業者やリネン業者などからの取材で概ねのことは分かる。

地方都市では旅館業組合がどこまで強いかが重要になる。D社のような大手が出店すると脅威になるので、旅館業組合から地主オーナーに売らないようにとのプレッシャーがかかる。建てた後でも地元のスポーツ団体、自治体などの大手顧客への営業活動に支障が出る。ホテルで色々な問題を起こすお客さんを意図的に送り込んでくることもある。事前に旅館業組合の結束力を把握するために、地元で地道な聞き込みをする。場合によっては地元の旅館に泊まりに行く。お客さんと先方も色々な話をしてくれる。

○物件獲得のための調査

土地オーナーの発掘に最も役立つのは、既存ホテルのオーナーの人脈。既存オーナーから別のオーナーを紹介されたり、既存オーナーが持っている別の土地を教えてもらったりしている。金持ちはつながっている。既に250の既存オーナーがいることが強みとなっている。紹介があっても、なくても商談成立までは大変。駅前の良い立地は競合が多く、利回り勝負になると薄利多売のD社としては厳しい戦いになる。個人の事業主が土地オーナーの場合、オーナーの趣味趣向を調べて営業部隊につなげることが重要。個人オーナーの場合、趣味趣向が合って意気投合すれば、利回りだけの勝負にならないことがある。オーナーが企業経営者の場合には、業界紙や地方紙でのオーナーのインタビュー記事が参考になる。周辺からの聞き込みも重要。

（倫理面の配慮）

法的、倫理的に許される範囲内での情報収集は大前提。世間話する時に録音はしない、尾行もしない。

（意思決定メカニズム）

インテリジェンスの成果は、リクワイヤメントを出した各部門に返す。競合企業分析によるホテルのオペレーション改善、暴力団物件などについては、インテリジェンスの成果は受け入れられやすい。新規物件の可否の判断は、基本的に創業者が決めている。地主から過大な利回りを要求されている、収益性が低い、競合が厳しいといったようなリスク情報を聞いてはくれるが、ほとんどの場合、立地さえ良ければ他社に土地を取られる前に建てるという判断になっている。要因として、①立地さえ良ければ、ほとんどのケースで何とかやってきたという成功体験（訪日観光客の増大）、②ホテル数を増やすという戦略への創

業者のこだわり、③建てたホテルの運用は二代目の社長が担うという役割分担などがある。インテリジェンスの結果、定性的なリスクを示すことはできるが、定量的に何%のリスクというところまでは言えない。都合の悪い情報、リスク情報に対する組織的な吸収力が低いのが実態。

取締役会、役員会にはCI担当者は毎回出席している。

新規事業の海外展開については、失敗事例が多い。ビジネス環境が全く異なる国に日本のビジネスモデルをそのまま輸出したことが原因。進出前に現地のエージェンシーと組んで、ビジネス環境についてのインテリジェンスを行うべきだが、会社の方針で海外でのインテリジェンスを行っていない。

（CIを機能させるための要素）

単一業種なのでインテリジェンスはやりやすい。多業種展開している企業は大変だろうとの指摘があった。

非公開企業が多いので、公開情報が少ない。結果的にヒューマンインテリジェンスを積極的に活用。

【E社】

（会社概要）

E社は、難病などの特殊な疾患に焦点を当てた医療機器の開発、販売を行う大手医療機器メーカー。海外展開にも積極的。40年以上の歴史を持つ医療機器メーカー。非オーナー会社。

（業界背景）

新製品開発までに長期間が必要であり、臨床試験段階では更に大きなコストが必要となる。規制当局の審査というリスク要因を抱えている。国内だけではマーケットが小さいため、開発コストを吸収するためには海外展開が望まれる。病気を治す方法は薬で治す方法と医療機器で治す方法があり、医療機器メーカーにとって製薬企業は競合相手となることもある。

（CIの目的）

自社が開発中の新製品と競合する技術・製品の探索、開発状況の把握。
新製品につながる外部技術の探索。

（CI部門の体制、位置づけ）

E社では、インテリジェンス部門は存在せず、インテリジェンスという概念を意識して活動もしていない。また、研究開発本部や事業部から独立した、調査部門やマーケティング部門もない。

取材対象者は、研究開発部門に属し、開発全体のマネジメントの一環として、研究開発部門で開発された成果を事業部につなぐための市場調査や、社外の新規技術の探索・導入の役割を担っていた。手法のプロセス化、役割の明確化といった組織的な活動というよりも、どちらかというと属人的な活動と位置付けられ、担当者が変わると手法や役割も微妙に違ってくる環境にあった。

取材担当者は、後述する事例を経験した後は、インテリジェンスの有効性を認識しており、社内にインテリジェンス的な意識を持った調査部門の設置の必要性を感じているが、古い企業体質が残る企業では難しいと考えている。E社では、実業である「モノづくり」を大切に、外資系コンサルタントなどを虚業として使いたがらない会社であることから、インテリジェンスのような外来の概念は到底社内で通らないだろう。

（情報入手方法、CI事例）

○CI事例

E社は、手術時に使う医療材料を患者の自己細胞を原料にして完全自動で製造する医療機器を10年間にわたって開発してきた。従来の医療材料は、動物の細胞を原料にしているが、E社が開発中の装置は自己細胞を使うことから拒絶反応や副作用がないということが強みで

あった。開発の最終段階で、欧州で同様の機能を狙った技術が開発されているのでは、との未確認情報をつかんだ。E社の欧州事務所を使って調べたが詳しいことは判明しなかった。医療機器に関する欧州の規制では、自己認証によってとりあえずの上市ができる。このため、取材担当者は知人の知人というネットワークを使って、フランスのCIEージェンシー（ADIT）を見つけ、ADITに対して、競合技術の特定、医療現場での強み、メカニズム上の問題点、上市タイミングに加え、欧数の医療規制や保険制度についても調査を委託した。ADIT社の調査分析の結果、競合技術は確かに存在し、効果も高く、目的となる医療材料も手術室で製造できるという点で、E社の開発中の製品に比べて使い勝手が良いものであった。開発フェーズもより進んでおり、少なくとも欧州での上市タイミングは、E社の日本での上市タイミングよりも早い可能性が示された。メカニズムとしては、動物由来成分を触媒的に用いる技術であるが、副作用はないと推測された。日本では、C型肝炎の問題などを契機として、異物を使うことに対する拒否反応がかなり強いが、欧州では文化的にそのような拒否反応は強くないことも判明。

E社では、日本で医療機器の認可を取得した後に欧州市場や米国市場への参入を予定していた。取材担当者は、ADITの情報をもとに、少なくとも、欧州市場では勝てないと分析。競合も米国市場への展開を図るものと予測し、残る日本市場だけでは仮に勝ったとしても市場規模が十分ではないし、欧米を抑えた技術が日本に進出してきた際のリスクは大きいものと予測。これを受け、開発を中断すべきと考えた。

○取材担当者の情報収集方法

外部の有望な技術を導入するための技術探索を行っている。自分には医療機器マーケットの土地勘があるので、この技術だったらあの商売に使えるそうだった感じで技術を探している。例えばナショプロの研究発表会に行って、おもしろそうな技術があったら個別にアクセスして詳しく聞いてみる。学会も使っている。論文や特許の検索よりも話を聞きに行き、市場感覚で選んでいた。自分の動き方は完全に属人的であり、他社や後任にやれといってもできないだろう。そういう意味で形式知化や教育は遅れており、組織的な取り組みになっていない。

（倫理面の配慮）

ADITはフランスでも多くの実績のある会社であり、倫理面での心配はなかった。

（意思決定メカニズム）

10年の期間と多額の開発投資を行ってきたプロジェクトであることから、経営レベルの判断が必要であった。E社は日本の典型的な古い体質の会社であり、ボトムアップで意思決定が行われる。長い期間と費用を投入したプロジェクトについては、E社でも一般的には、開発関係者は積極的な肯定化を行い、プロジェクトの承認を得ようとする傾向があり、中断

する方向で経営陣に上げることは難しい環境にあった。

本事例については、欧州事務所や、社内の海外事情通の人達からはADITの調査結果に対する批判的な意見が暗に陽に寄せられた。たまたま取材担当者と本プロジェクトの開発責任者との間では強い信頼関係が従前より存在した。ADITへの調査委託（リクワイヤメント）の段階から取材担当者と開発責任者は率直に意見交換を行い、調査結果を踏まえた分析シナリオも両者で素直に考えて上層部に判断を仰ぐレポートを作成した。海外では苦しいが、日本だけならここまではやれるかも知れないといった内容であった。部門トップの開発本部長は開発継続の意向であった。その上の技術管掌役員は、E社とは別のグループ会社（医療関係）から移ってきた人物であり、過去の無駄になる開発投資と、継続して上市後にこうむる損失リスクの両方を冷静に考えて、中断の判断を下した。

（CIを機能させるための要素）

今回のケースでは、クライアントは取材担当者に加えて、開発責任者である。一般的には、開発の最終段階では市場調査担当と開発責任者の意見が相違することがあるが、本件では両者の間の信頼関係とコミュニケーションが、ニュートラルなインテリジェンスの分析を可能にしたと考えられる。

また、ADITの調査結果は、自社にとって都合の悪い外部知識であり、開発本部長を含めた色々なところで知識吸収を妨げるNIHに似た傾向が見られた。技術管掌役員が開発中断を決断できた要因については判然としないが、外部から移動してきた人物であり、自社開発ということへのこだわり（NIH）が少なかったことが影響した可能性がある。

【F社】

（会社概要）

F社は機械業界の大手企業である。50年以上前から海外生産を開始し、今では30か国近くの国で生産を行い、販売先は170か国に及んでいる。海外での売上高は全体の8割を超え、売上高、利益ともに世界の業界他社と比べてもトップ水準にある。F社の企業理念として、業績の追求のみならず、展開国での地域社会への貢献を重視している。F社は設立以来、企業理念や企業文化を大切にしてきた。外部知識の吸収や形式知化による社内での情報共有を重んじる企業理念がある。グローバル化に伴って世界中の従業員が理解できるよう企業理念の英語化や知識の形式知化による共有（ナレッジマネジメント）も積極的に進めている。

（業界背景）

同業界では多くの競合企業がグローバルでの競争を行っている。製品単価が高いことから顧客の購買力が落ちると業績悪化につながる。このため、他社との競合に加えて展開国の経済の先行きが業績に大きな影響を与える。また、規制業種でもあることから展開国の政府の動向にも注意が必要となっている。

（CIの目的）

F社では、グローバルな経済動向や競争環境を調査する調査部門が存在するが、インテリジェンス活動を行っているとの意識はなく、また今後もインテリジェンス活動を行う予定もないとしている。他方で、F社の調査分析活動は極めて大規模かつ組織的に行われていることから、インテリジェンスの研究を行う上で極めて有意義であると考えられるため、本稿ではCIに類似する調査分析活動としてF社の状況を紹介することとする。

調査分析活動の目的は、経済、需要、競合企業、顧客ニーズなどに関する将来予測。取材対象者は「先読み」という言葉を何度も繰り返して説明した。

（調査分析部門の体制、位置づけ）

日本の本社に調査分析部門が存在し、日本のみならず世界中の展開国に関する調査分析を日本の調査分析部門が担っている。展開国には調査分析部門はない。調査分析部門は数十人の陣容を抱え、4つのチームに分かれて業務を分担している。4つのチームとは、①各国の経済・為替動向、②需給予測、③競合企業の分析、④顧客の動向・ニーズ把握である。どこで何を作ってどこに売るかという事業戦略の一手手前の段階を担っている。

需給予測は5年先、10年先を見ている。この分析結果はサプライヤーにも提供され、長期の投資戦略策定に使われている。現場で良い製品を作ってもらうために顧客の動きを把握することは重要。顧客動向分析は、F社の長年の顧客重視の姿勢が表れている。競合分析の対象は、グローバルコンペティター。競合企業の財務や戦略の分析をしている。

調査をアウトソースすると、時間が経ってから履歴や経緯が分からずに戻れないといったことがあるので、アウトソースは積極的でない。

調査分析部門は、経営陣直轄であり、どの事業部門や本部にも属していない。調査分析部門の成果は、経営陣に加えて、各事業部門や本部などにも発信される。経営陣は、その分析結果を経営方針の策定に使うことは当然として、財界活動にも活用している。F社には経営企画部門も存在する。

F社は規制業種であることから、展開国での政治・行政の動向を把握するための渉外部門が存在する。各国ごとに状況が異なるため、渉外部門は主要国の首都に置かれており、情報収集・分析を行い、脅威やリスクが予測される場合などに情報発信をしている。各国の渉外部門はグローバルな情報交換を日々の中で行い、本社に集約される。渉外部門と調査分析部門では異なる役員が管掌しているが、両部門間では密接に情報交換をしている。渉外部門からの情報は定性的で断片的なものが多く、それを定量化するのが調査分析部門の役割。最近は政治と経済が融合している。例えば、新興国で投資誘致策を行うと経済やビジネスはガラリと変わる。政治と経済の情報を集約して分析する必要性が高まっている。

（情報入手方法）

入ってくる定性的な情報や断片的な情報の中で、見過ごしてはいけない将来に大きな影響を与えるものがある。それを見つけることをリスクマネジメントと言ったり、オポチュニティ探しと言っている。「先読み」が大切。定性的で断片的な情報をいかにつなぎ合わせて分析し、幹部に分かるようにするかが難しい。定量化したインパクトが本当かと聞かれても確度は言えない。

使用している情報の多くは公開情報。政府の統計情報、他社のニュースリリースや報道情報など。経済や文化の先読みをするために、グループ傘下にシンクタンクを作って分析・研究を行い、情報を吸い上げている。色々なところから情報を集めて、比較して、本質が何かを見つけようとしている。なお、渉外部門も同様に傘下にシンクタンクを設立し、分析・研究を行っている。

分析では、シナリオ分析が良く使われている。「ビジネス環境変化とリスクシナリオ分析」とか「2050年以降の新興国市場分析」とか。長期予測ではシナリオ分析の世界になる。通常、シナリオは3パターン作成する。メイン、リスク、オポチュニティ。大切なのはシナリオの方向性を決める要因を何にしたのかということ。その要因次第でシナリオは上にも下にも行く。この条件が重なった時にはメインシナリオではなくてリスクシナリオに入るとか言ったパスやチャートを分かりやすく整理して、F社にとっての脅威は何かを幹部に提案する。

個人的なネットワークによる非公開情報の重要性は認識している。本当に質の高い情報を早く得る方法はレポートなどの書き物ではない。書き物だと1年遅れる。本当に役に立つ情

報で書き物になっているのは2割程度かも知れない。組織的な取り組みとしては、政府の経済統計を作成する部門との意見交換を毎月行っている。個人的な取り組みとしては、異業種他社でしっかりした調査部門を持っているところとの意見交換。個人的ネットワークとの会話の中で、新しい分析の視点とか、先読みの中で大きく情勢を左右する要因といったものを探している。それを自分の引き出しの中にいれておいて、機会がやってきた時に、それを「えいっと頑張って使うか、使わないか」を判断している。

欧米企業のインテリジェンスで個人的なネットワークで得た情報は、社内でシェアされないのではないか。ここぞという時に自分のために使う情報ではないか。

日頃のお付き合いで重要なことはGive & Takeの関係を構築すること。またお互いに信頼関係がないとうまく行かない。自分だけかも知れないが、志をもった人、ベンチャー精神を持った人だと意気投合して信頼関係が構築しやすい。ネットワークの構築は経営陣や先輩の紹介によるところが大きい。経営陣は社外のネットワークを公的にも私的にも作っている。先輩が骨のある若手を社外の知人に紹介するというのもある。付き合いを壊す人物は紹介してもらえない。その中でGive & Takeの関係と信頼関係ができれば自分のネットワークになる。コンソーシアムとか勉強会のような同じ目的をもった人々が集まる機会だと話がしやすい。その中で、何か感じる人とは付き合いができる。

F社の業界では日本企業は先読み能力が低い。他方、欧州特にドイツの企業は先読み能力が高い。競合分析については、東アジアの後発企業は、同業界で働いた日本人を雇って愚直に情報を吸収した。

経営企画部門がコーポレートガバナンス機能を働かせており、現場中心に実施していることに加え、グローバルな環境変化については経営陣に情報が入るように活動を高めている。現場と経営企画部門・経営陣が双方向のコミュニケーションを通じ、変化の萌芽を見逃さないように活動している。それぞれの部門毎でもリスクマネジメントを実施している。リスクマネジメント、気づき、先読みは、部門毎に現場でやっている。会社の理念として、できるだけ現場に近いところで迅速に判断しようというのがある。モニタリングと情報共有が重要。それぞれの部門がリスク情報を発信して、良い意味で牽制し合っている感じがある。これらを組織化、つまり現場に落とし込んでしっかりと運営が回っていく仕組みを作ることが大切で、それを進める部門はある。現場での気づきや先読みを支援するための情報提供も調査分析部門の仕事。インテリジェンスという言葉の定義や概念が良く分からない。その場その場で使い分けられているように感じる。

（倫理面の配慮）

個人的ネットワークで集めた情報は、会社のために使う情報と使わない情報に峻別している。

F社への取材の中ではインテリジェンスへの拒絶反応のような姿勢が見られた。恐らくインテリジェンスという言葉の中に倫理に反した諜報活動というニュアンスを感じ取っての反

応であり、F社の倫理面の配慮への強い意向が示されたものと推察される。

（意思決定メカニズム）

経営者の中には、調査分析部門から上がってくる情報を見て、「気づき」ができる人がいる。これとこれを調べておけと言った具体的な指示が出る。例えば、穀物価格や食品価格の動きを見て、変異を感じて、穀物輸出で成り立っている国の経済の先行きを分析しろといったような「気づき」と指示が出る。

渉外部門が集めてきた定性的、断片的な情報だけで経営陣に判断してくれと言っても無理があるので、調査分析部門が何とか定量化して判断を仰ぐことになる。例えば、ある国でF社製品の市場がこれだけ下がる、GDPが何%下がると言った分析が必要になる。

会社が大きくなって、各部門の専門知識が深くなるほど、膨大な量の情報が経営陣に襲い掛かってくる。また、経営陣の双肩にかかっている責任は、時代とともに複雑さと重大さを増している。経営陣は調査分析部門とキャッチボールしながら、アクションナブルな情報を吸い上げて判断していく必要性が増している。その際、経営陣は中長期的な観点から判断をしている。

（CIを機能させるための要素）

インテリジェンスは実施していないとの説明であったが、事実上、同等の活動を行っているものと考えられる。

リスクマネジメント、外部知識吸収力、形式智化、ナレッジマネジメント・知識共有の強みが活かされている。これらを企業文化として定着させる試みに熱心。

気づき、先読み、個人間の信頼関係などがキーワード。

【G社】

（会社概要）

G社は、電気機器メーカー大手である。海外の生産拠点は70か国以上、展開国は140か国以上で海外売上高比率は70%を超える。カリスマ性の高い経営者が長年にわたって強いリーダーシップを発揮している会社。

G社はインテリジェンスや戦略よりも実行力を大切にする会社。会社の経営理念には、「一流の戦略よりも実行力」とある。

（業界背景）

G社の製品は新興国市場などでは事業拡大の余地が大きい。他方で、機能面での成熟化が進み、差別化が難しくなっている。ITと社会との融合がG社の市場にとって新しい世界感を作り出す可能性がある。製品に使う化学物質が環境問題を引き起こすことが懸念され、新たな規制のたびに新規物質の探索・評価が必要となる。

（CIの目的）

G社では、インテリジェンスという概念を意識した活動は行われていないが、利用している化学物質に新規規制がかけられる時や、大型M&Aのような時には、新技術探索、競合環境分析などを行っている。

（CI部門の体制、位置づけ）

インテリジェンスの専門組織があったり、体系的にやっているわけではないが、個別案件で、トップから具体的にこれを調べろといったリクエストが下りてきたときには、もの凄く深く入り込んで調べることが多い。この場合の徹底的に調査するという徹底力は、CIに近いとことがやれていると思う。通常から組織だって、体系的にかまえてはやっていない。経営トップがトップダウンで何か重要なことを決める時に徹底して調べているというのが正直な感じ。

組織的には、経営企画室、マーケティングリサーチ本部、テクノロジーイノベーションセンターと色々な部門があるが、トップは組織ありきで仕事をさせない。この案件なら彼、この案件なら彼といったように、トップが信頼している特定の個人に調査指示が下りる。そういう人のことを社内では「目利き」と呼んでいる。CIという概念は知らずとも、トップはしっかりとリクワイアメントを出して、インテリジェンス的な活動をやってきたということだと思う。

研究開発の企画とか戦略系でやっている人間は、シナリオ分析、ブラインドスポット、ブルーオーシャンといった手法は理解しているし、実際に良く似た分析はやっている。但し、そのままトップに上申したら怒られる。コンサル用語に聞こえるようなカタカナ言葉が資料にあった段階で聞いてもらえなくなる。コンペティター分析でも文句がたくさん出るが、

最後にライバルはどうしているんだと聞かれる。外来のストラテジー系の言葉に対するアレルギーがある。インテリジェンスについても話せば同様の反応になるだろう。

（情報入手方法）

トップからリクエストがあった時には、ありとあらゆるコネを使って情報収集をしている。調査は公開情報から始めるが、重要な情報は個人的なネットワークでとっている。**Give & Take**を前提に、相手に迷惑をかけたり、信頼を失わないよう注意しながら情報を収集するし、情報の使い方も考える。相手からの信頼を失えば、以降その情報ルートは使えなくなる。相手に気を使うという点では相当良識的にやっている。

倫理面にも当然配慮するが、トップが信頼している人間は、ギリギリのところまでやって重要な情報を取ってくるからトップから頼られるようになる。公開情報だけ持って行っても頼られない。どれだけ他人が知らない情報をとってくるか、普通取れない情報をとってくるか。インテリジェンスまで行かなくても、インフォメーションそのものに価値があることがある。

技術探索であれば、論文は1年遅れ、学会は半年遅れで、それだけでは使えない。論文や学会で面白い技術をみつけたら、アポイントをとって1対1で直接会って話を聞いて生きた情報を見つけている。**IoT**とかスマートシティといった新分野の情報を集める時が一番困る。世の中に自称、専門家というのはたくさんいるが誰が本物か分からない。どこに当たるかは、自分の直感とリテラシーで決めるしかない。そこからは人の紹介の紹介と数珠つなぎに人を探していく。

新規分野では予測するよりも、ビジネスモデルを創造して寡占をとって、デファクトスタンダードを握るしか方法がない。業界トップなので、分析してキャッチアップする相手がいない。予測ではなくて本当の意味での創造が必要。

製品のコンセプトは成熟しているので、顧客に何が欲しいかと聞いても出てこない。自分で仮説を作って提案して、実証していくしかない。

大学との連携では、課題解決型から課題設定型に移りつつある。どう解決するかではなくて、将来をどう予測して、どんなビジョンを描いて、何を研究するかを決めることが重要。課題設定では、理系の先生だけでなく、文系の先生に入ってもらっている。文系の先生の感覚は頼りになるし、思考の幅が随分違ってくる。今までは考えもしなかった価値のアイデアが出てくる。

スマートシティとか**IoT**になってくると、G社の企業秘密になっている制御プロトコルをオープンにするかどうかの戦略が重要になってくる。その際に、誰と組んで、誰と戦い、どこまでオープンにして、何を取るかということを決める必要に迫られる。

（倫理面の配慮）

コンプライアンス研修というのが定期的にあって、こういう情報は入手してはいけないと

教えられるが、実際の運用は現場での判断となる。

（社内情報の漏えい防止）

社内の企業秘密の漏えいについては、どんなルールを作っても、OBや部長クラスの間を引抜かれるので、防止できない。不正競争防止法では秘密を特定しないと守れないが、秘密を特定するために暗黙知を形式知にする方が怖い。暗黙知のままであれば、多少人が引抜かれても全体を真似されることはない。形式知にしたとたんに辞めていく中国人従業員などにすぐにコピーされてしまう。

モノづくりのノウハウは特許化すると逆に真似されるので出さない。液晶などのエレクトロニクス分野でキャッチアップされたのは、設備メーカーにノウハウやレシピを見せ過ぎたから。トヨタだったら、絶対にそんなことはしないといていた。

陳腐化が早い技術は漏えいを気にする必要がない。人を引抜かれても、真似できる前に陳腐化している。

（意思決定メカニズム）

経営トップのリーダーシップが強く、トップダウン型の意思決定メカニズムの色彩が強い。

（CIを機能させるための要素）

経営トップから具体的なリクワイアメントが出ること、徹底的な調査分析力を持つことからCI的な活動ができている企業と考えられる。

【H社】

（会社概要）

米国発の戦略系コンサルティングファーム。世界48各国にオフィスを設置。

CIに関する知見も多く、クライアント企業からCIに関する問い合わせも増えている。

（製薬業界のCI）

製薬業界は他の業界に比べてCIが進んでいる。その理由の一つは、ある薬に関してある製薬会社が何回プロモーションを行っているかという統計情報（IMS）がある。売上だけでなく、営業活動まで含めて定量的なデータがたくさんあると、統計的に競合分析がしやすい。二つ目の理由は、医療関係者向けに講演会、説明会、フォーラムが開かれるので、そこに参加すれば競合情報が手に入る。三つ目の理由は、マーケティングの観点でいうと、製薬はBtoBとBtoCの中間ぐらいのマーケットになる。日本中のドクターが20万人だとして、そのうちの2割のドクターが新薬全体の8割を使っている。4万人の顧客を相手にすれば良いのでBtoCよりも攻略しやすい市場で、色々なデータが整備されやすい。

日本でも2010年ぐらいから各社がCI部門みたいな機能を作り始めた。

CIはリスクマネジメントとも裏腹の関係にある。製薬は長期にわたる莫大な研究開発投資の割に成功率が低いという大きなリスクを抱えている。石油開発のシェル、重厚長大のGE、データベース開発のシスコといった企業は、いずれも大きなリスクを抱えており、リスクマネジメントとCIがセットになった事例として頻繁に取り上げられている。

（CIの定義）

競合企業分析に重点を置いた狭義のCIと、競合優位性を構築するための情報収集・分析とした広義のCIがある。後者の場合は、競合企業だけでなく、市場、経済、社会環境といったマクロの話も含めての競合優位性を作っていくという話になるので、経営戦略の策定につながる話になる。

BIは社内情報の有効活用、CIは社外情報の収集分析という意味で一般的に使われている。

（日本のCI）

広義のCIとした場合、日本の大手企業では、CIと意識せずにやっていることが多い。例えば、中期計画の策定だと経営企画部門が担っている。提携先がおかしいとか、展開国で何か事件が起きた時とかは、プロジェクトチームとかタスクフォースのような組織ができて、調査分析を行う。最近は、公開情報の収集だけでなく、参考になりそうな企業へのヒアリングとかもしている。ある意味で、「お祭り」の時にはCIのような調査分析をやっている状況。競合企業の情報を集めるために外部のエージェンシーも使われている。例えば、競合企業の組織図は絶対に手に入らない。外部エージェンシーの中には、知り合いを通じて色々質問したり、競合企業を訪問して何階に何の部署があったかといった情報を2〜3か月かけ

て集めて、組織図を推測してくれる。分析や戦略策定に関しては、当社のような戦略系のコンサルタントも良く使われている。特にH社のクライアントになるような大手企業の経営企画部門は、外来の分析手法を良く勉強している。日本企業の経営企画の人から「CIとは何か」との質問は良く受ける。米国で流行っているのをご存じで、勉強熱心だから質問される。

他方で、日本の企業が米国の企業のようにできていない点としては、中期計画とか事件が起きた時以外では、リクワイヤメントを具体的に絞り込んで出していないことである。また、CIと呼ぶかどうかは別として、そのような機能を意識して社内に設立し、日頃からの人的ネットワークの構築を組織的に推奨し、体系的に調査分析を行っていないこと。

CIという機能を作って、恒常的に組織や人のケイパビリティの向上に努めるとか、経営陣がCI的なマインドセットを持って、絞り込んだ問いを出していくという点では日本企業は遅れている。

日本で人的ネットワークの構築ができていないのは、組織的としてCI機能に人モノ金といった資源を投入せず、ネットワーク構築も推奨されていないことに加えて、個人のモチベーションの違いもある。米国の企業では、一般的に生涯を一つの会社にかけるわけではないから、一人ひとりが絶えずアンテナを張っている。実際、色々な会社を転々としているのでネットワークもできる。営業職とかだけでなく、調査分析職の人物も良く渡り歩く。日本では調査分析職という職業類型をあまり聞かない。

なお、サムソンは、100人規模の人が世界中にアンテナを張って絶えず情報収集をして本社に集めて分析をしている。CIに人モノ金をかけている会社。

分析手法については、少なくとも日本の大手企業では、シナリオ分析、ウォーゲームといった米国流の手法を取り入れるところが多くなったので、あまり違いは感じない。

（CI部門の位置づけ、役割）

大型M&Aなどの会社の大きな方向性を決めるような場合は経営陣からリクワイヤメントがCI部門へ来るが、多くは日々の事業部門の動きの中からのリクワイヤメントが多いと思う。例えば、製薬会社の場合、新製品を上市する3年前ぐらいからローンチチームができて、色々な情報を集めることになるが、CI部門もその一翼を担うことになる。

ボトムアップで上がってくる積極的肯定化された提案を牽制するという点では、CIに限った話ではない。例えば、P&Gでは、マーケットリサーチ部門は全ての事業部門から独立していて、社内の提案ではマーケットリサーチ部門が作成して社内でもオーソライズされた数字しか使えないようになっている。CI部門もマーケットリサーチ部門の機能の一部を担っているのではないかと思う。客観的になるように、我田引水的にならないように、データや情報の正当性や根拠をしっかりと担保して、正しい経営判断をすることはマーケティングでもCIでも同様。

日本では経営企画部門が事業部門に対して強いが、米国では経営企画のようなコーポレー

ト機能よりも事業部門の方が強い傾向がある。日本では、事業部門から上がってきた提案に対して、経営企画部門が社長に成り替わってその実現性やリスクを詰めることが一般的。米国の場合は、事業部門が結果責任を負っているため、経営企画部門に比べて力が強い。日本の経営企画部門には優秀な人が多く配置されているが、米国はむしろ事業部門に優秀な人がいる。日本はジョブローテーションが一般的だが、米国では個人の成功とビジネスの成功がほぼ一緒になっている。米国では事業部門の業績が個人のインセンティブとつながっていて、逆に一定期間内に成果が出せなければ首という厳しい世界。このため責任と権限の両方を持っている。これに対する牽制力は、経営企画部門が個別に提案を詰めるのではなくて、P&Gのマーケティング部門のオーソライズされた数字というような仕組みやプロセスで担保している。

「お祭り」の時に一斉に調査分析する日本に比べて、牽制機能も持たせたCI部門を設置して、体系的、恒常的に資源を投入して組織と人のケイパビリティを上げて、組織の意思決定のプロセスに組み込むという点で米国の方が進んでいる。

事業部門の立場から見ても、社内で提案を通すためにはCI部門に調査分析を頼んで、オーソライズされた情報を使った方が効率的というようになる。CI部門はトップのサポート部隊でもあり、事業部門のサポート部隊にもなっている。

米国はトップダウンだからCIが必要で、日本はミドルアップだからCIがないというのではなくて、事業部門は強いがコーポレートの経営企画部門が弱く、牽制機能というか、より正しい意思決定をするための仕掛けとして、トップと事業部門の中間のところにCI部門を置いているという整理の方が正しいのではないかと思います。

	事業部門が強い	事業部門が弱い
経営企画部門が強い		日本
経営企画部門が弱い	米国	

経営トップからのリクワイヤメントが出ないのはリーダーシップに関係している可能性がある。日本でもオーナー企業のような経営トップのリーダーシップが強い会社では、これが知りたい、あれが知りたいという指示が出ていると思う。

あるオーナー企業の社長は、ビックデータ時代になっても相関関係しか分からない。だから、ありとあらゆるネットワークを使って因果関係を探せと言っている。これはCIみたいな話。強い日本企業はそういう感覚で経営してきている。他方で、弱い日本企業はそういう感覚もなく、CI機能もないのではないか。

もしかしたら、日本企業は国内ではCI的な情報収集と分析ができているが、グローバルではできていない可能性がある。マルチナショナルな製薬企業はグローバルレベルのCI機能を持っているが、日本の製薬企業はグローバルでのCI機能はまだ薄いかも知れない。

（倫理の配慮）

CIは、合法でコンプライアントな形で進めるというのが大原則になっている。倫理面への配慮については日米で違いを感じない。日本でCIというと、どうしてもサムソンみたいなグレーな会社を思い浮かべる。

（日本企業への示唆）

どの業界も異業種格闘技になってくる。昨日の提携企業が明日の競合企業になり得る。今までの業界に限定した競合分析ではなくて、社会、経済、文化、テクノロジーといったようにもう一段広く世の中をとらえて情報収集をする。パラダイムシフトを考える。

その中で自社にとって大事な論点やビジネスモデルを考えて、特定のテーマを一気に調べて掘っていく。T字型の二段階の情報収集・分析が大切。

更には、新しいビジネスモデルの創造力の強化。これは知識ではなくて知恵の領域。そのために必要な情報収集は何かを日々心がける。

最後に、CIと名付ける必要はないが、リクワイヤメント、人的ネットワークへの組織的なコミットメントといったCI的な機能に光を当てて、組織と人のケイパビリティを向上させること。

【I社】

（会社概要）

欧州系のCIエージェンシー大手。少ないながら日本企業もクライアントとして抱えている。体系的な情報収集と分析能力に強みがある。

（業界背景）

欧州では、近年CIエージェンシーの業界が成長している。例えばI社が本社を置く国だけでも年間の市場規模は1億ユーロ程度と推定されている。I社のような大手から、中小のCIエージェンシー、フリーランスのまで入れて大小200以上のCI業者が存在。最近では、米国系のCIエージェンシーも欧州市場に参入し積極的に事業展開している。また、グローバルなコンサルティングファームがCIビジネスに参入する動きも活発化。

（CIの目的）

ビジネス環境分析全般。競合企業に加えて、政治・経済動向、社会の変化、顧客ニーズの変化、規制動向など幅広い分野で活動。

イノベーション関係では、競合企業の研究開発、所属業種や異業種の研究開発ロードマップ、知的財産の分析による個別技術の評価、新規技術探索なども手掛ける。

リスク分析では、取引先・提携先のリスク、海外拠点のリスク、規制変更のリスク、社内のコンプライアンス違反リスクなどがある。

リクワイヤメントは、経営トップだけでなく、クライアント企業の色々な部門から出てくる。研究開発、生産・品質、流通・販売、マーケティング、購買・調達、提携先関係、ITなど。

（情報入手方法、CI事例）

入手できる情報の8割は公開情報。2割がヒューマンインテリジェンス。ヒューマンインテリジェンスは貴重な情報が得られることが多いが、主観性のチェックなどの評価をしないと間違った答えになるので注意が必要。

海外での情報収集は、公開情報、非公開情報ともに現地語能力が必要。出版物の内容確認、インターネット検索などでも現地語能力が不可欠。

プライマリー情報から得られた情報の詳細部分の補完、重要性の識別などのために、セカンダリー情報が有用なことが多い。

情報収集までの主なプロセスは以下の通り。

- ・ 予備段階：KIT（キー・インテリジェンス・トピック）の設定
- ・ 戦略課題の理解
- ・ 重要課題に分解
- ・ 仮説を設定

- ・仮説を個別の質問に落とし込む

主な情報入手方法については以下の特徴がある。

○インターネットの活用

一般的に現地語での対応が必要。必要に応じて言語学者も活用。一般的な検索オプションに加えて、深層Webにより、検索エンジンのクローラーがインデックス化できない領域にある文書やページが入手できる。

Linked-InなどのSNS情報を活用している。人と人とのつながりを解析することによって、企業組織図の推定、インタビューしたい専門家の特定とその専門家へのアプローチ方法を見つけられる（知人の知人の知人ルート）。これをエキスパートマッピングと呼んでいる。

○取材すべき専門家の選別

専門データベース（新聞、特許、論文）での頻度や引用回数、コンファレンス（専門会議）やセミナーでの発表回数、Webのインフルエンサーのブログ、ツイッターなどのアップデート回数、フォロワー数、内容の専門性を活用している。

専門家の活動理解、専門家への接近方法の探索を体系的に行っている。自分の人的ネットワークの中に専門家への紹介者がいないか確認。会議、ショー、イベントで面会できるか。アポイントを取るためにどのようなGive & Takeができるかが重要。これがないと専門家との良い関係が維持できない。

○展示会の活用

展示会は重要な情報源となる。競合企業、新規参入者、サプライヤー、クライアント、パートナーなどの幅広い関係者の情報が入手できる。パンフレット、説明者による解説、質疑応答、録音・録画に加えて、出店ブースでの社員や元社員との意見交換・雑談で希少性の高い情報が入手できる。

入手した情報の評価が極めて重要。評価は、調査方法の質、分析・解釈の質の面から行う。評価作業を踏まえて、新しい情報収集にあたる、従って、CIプロセスはリニアではなく、繰り返しのループ（インテリジェンス・サイクル）になる。

（CIに関する各国の状況）

I社では、社員に日本での数年間の駐在経験を積ませるなど、日本語や日本の企業文化に精通したアナリストを計画的に育成している。欧米企業にとって、日本企業はCIの対象になっている。

日本は欧米に比べてCIが低調。I社でも、最近、日本企業のクライアントの発掘に力を入れているが、売り上げ全体の10%未満。主なクライアントは、製薬、ヘルスケア、自動車、航空機部品などの業界。

日本企業は、CIを委託する際に、問題点が明確でなく、調査目的がはっきりしない傾向が

ある。リクワイヤメントの具体化ができないと良い成果が出ない。

日本企業はCIの成果を吸収して、役立てることが少ない。依頼の際の問題意識が低いことに加えて、外部からもたらされた知識を評価する能力が低いことが原因と考えられる。調査分析能力が低いことから、CIへのAbsorptive Capacityが低くなっている。

NIHのような外部からの知識への拒否感も感じる。CIへの組織的なコミットメント、CIに関する社員教育が進めば改善するのではないか。

CIといっても概念に幅がある。米国はSCIPの影響もあり、競合企業分析に力を入れている。欧州は、競合企業分析に加えて、広くビジネス環境を把握するためのPESTEL分析のニーズが高い。フランスではCIという用語に加えて、経済インテリジェンスという概念でとらえている。最近では、アクションナブル・インサイトという言葉も良く使われる。

日本企業はSWOT分析への関心は強いが、PESTEL分析への関心が薄い。特に、社会面の変化を軽視しがち。社会の変化が市場の価値観やビジネスモデルを大きく変える。例えば、スマートフォンを新しい技術ととらえるのではなく、人々の価値観やライフスタイルを変える社会的な変化の要因としてとらえるべきだった。日本企業が技術や製品品質で勝って、ビジネスで負ける原因の一つと考えている。

I社から見ると、日本の経済産業省やJETROは優れたインテリジェンス機関。企業の競争力向上のために有意な情報を集めている。欧州にはそのような機関はない。

（倫理面の配慮）

非公開情報を正確に集めることは無理であると認識。仮にできた場合には、何らかの違法行為やコンプライアンス違反が起こっているとみなしている。法律面、倫理面で問題のある情報は、仮に相手が教えてくれそうでも質問しない。問題のある情報は入手しない方針。従って、入手できた全ての非公開情報に確実なものはないとの前提で、評価プロセスが重要となる。

CIエージェンシーの中には、倫理的にグレーな領域に入っている会社もあるように感じている。P&Gのユニリーバに対するCIの不祥事には外部のCIエージェンシーが関与していたと認識している。