

## 日本経済大学

# 大学院紀要

創刊号

---

### 論文

- わが国における医薬経済学の現状と展望に関する考察……………赤瀬朋秀、岡本敬久、濃沼政美 (1)
- 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通じたパフォーマンス・マネジメント…古川久敬 (17)
- オープンイノベーションのタイミングに関する一考察
- 普及学を用いた携帯インターネットの事例研究—……………石松宏和 (37)
- 経営安全性分析の理論に基づく事例研究……………石内孔治 (51)
- 人口ボーナス再論—demography より human capital— ……叶 芳和 (71)
- 多国籍企業における資源蓄積のジレンマ……………中川 充 (81)
- 高層集合化する住居のリスクマネジメント……………仲間妙子 (97)
- 得意技・人格特性と創造性テスト結果の関係……………櫻井敬三 (111)
- 国立病院の労働分配率と収益性に関する分析……………関口 潔 (127)
- コンペティティブインテリジェンスの戦略的活用の論拠……………菅澤喜男 (139)
- スマートインフラにおける新しいビジネスモデルの研究……………鈴木 浩・城村麻理子 (161)
- 製造業におけるグローバル戦略に関する考察
- タイヤ製造企業の対外直接投資と国際的な提携戦略について—……………丑山幸夫 (177)
- 留学生教育施設の競争戦略に関する考察……………八杉 哲 (197)
- ベンチャービジネスの経営戦略に関する研究
- 試薬ベンチャーはこの不況下でなぜ活況か?—……………天野雅貴 (205)
- ミャンマーの観光産業の現状と発展可能性……………ミヤッカラヤ (215)
- 中小企業組合のIT化に関する研究……………相馬一天 (235)
- 金融分野における消費者保護に関する一考察
- 英日中の金融 ADR 制度上の紛争解決機関の比較を中心に— ……金 靖 (255)

---

2013(平成25)年 3 月

日本経済大学大学院

# コンペティティブインテリジェンスの戦略的活用の論拠

菅澤 喜男

## 要旨

本論では、コンペティティブインテリジェンスを企業あるいは組織として利用・活用する論拠を示すものである。本論文でのインテリジェンスとは、収集された膨大な情報の中から生成された意思決定に役立つ優れた情報を指すものである。グローバル化した市場は、それぞれ固有の市場特性だけでなく、グローバルな特性も考慮しなければならない。特に、グローバルな企業間の競争においては、市場でのプレイヤーは独自の文化的な背景を持っている。グローバルに活躍している企業の特徴あるいは意思決定の方法などを把握していることが、競争に勝つためには重要な鍵となる。具体的な競争をする上で必要なインテリジェンスを活用し、組織内でインテリジェンス活動を進めるためには、インテリジェンス・サイクルが必要となる。本論文では、インテリジェンス・サイクルについても、具体的な例を挙げて紹介する。最後に、インテリジェンスを活用するための留意すべき問題を明らかにすることで、コンペティティブインテリジェンスを活用するための論拠をまとめる。

## I はじめに

一般的な戦略に係る問題として認識されているのは、企業・組織が進むべき方向とそれが終結するときが戦略と計画とに分かる一方で、インテリジェンスは地平上の嵐を識別および解明し、パイロットに最良の航空路を知らせる役割があると考えられている。最良の選択ができるかどうかは、利用可能な情報の質に左右される。インテリジェンスはしばしば成功と失敗間の差異を生み出すことになる。

インテリジェンスは、経営幹部の1つ以上のニーズと関係する、意思決定に現在重要または将来重要になる可能性がある、利用可能なすべての情報を収集、評価、分析、統合および解釈した付加価値の付いた製品であると定義できる。このインテリジェンスの定義は、次の3つの役割を果たす。

- ①インテリジェンスと情報（評価されていない資料など）を区別する
- ②インテリジェンスのダイナミックおよび循環的な性質を捉えている
- ③上級管理者とインテリジェンススタッフ間のパートナーシップを強調する

インテリジェンスは、意思決定における不確実性およびリスクを削減するのに必要である。組織が取れる選択肢は、問題を識別した早さによってしばしば変わる。言い換えると最良の選択肢は、起こりそうな結果を知ることだと言える。一度取るべき行動を決定したら、必要な途中での調整ができるよう、その決定の影響は何であるかを知る必要がある。

他に、インテリジェンスは、いくつかのサブセットに分かれているが、あまり定義にこだわる必要は無いと思われる。特に、ヨーロッパでは、コンペティティブと言う呼び方は殆どしないようである。つまり、競争相手（ライバル企業など）あるいは敵対視する組織に情報収集を絞るべきではないとの考え方があるので、もっと広い範囲でインテリジェンスを適用しようとする考え方が基本となり、インテリジェンスエコノミクス(Intelligence Economics)と呼ばれている。

## II インテリジェンス研究の歴史と領域

コンペティティブインテリジェンス (CI: Competitive Intelligence 以後 CI と略する) [1] は、1980年頃より比較的新しい専門分野と見なされている。経済学、マーケティング、軍事理論、および戦略経営の発展から生じ、組織内の別の機能へと進化し続けている。CI は、組織の現在と将来の競争力に影響を与えるビジネス環境のすべての外部要素が生む潜在的な影響（例；脅威や機会）を網羅している。CI は、組織のゴールにさらに近づくために、競争相手の活動、組織のビジネス環境、ビジネス傾向の情報を体系的または循環的（図1を参照）に収集および分析するプロセスである。つまり、CI とは組織をやがては支配的な参加者、あるいはそれを打破するものにする何段階にも渡る倫理的で合法的なステップである。

ビジネスインテリジェンス (BI: Business Intelligence) [2] は、1970年代初めにスウェーデン・Lund 大学の Stevan Dedijer (デジェール) 博士が唱え、Lund 大学で講義に取り入れ、脚光を浴び始めた。同博士はとくに情報のセキュリティ (Security) を重視すべきことを主張していた。情報化時代の大学こそ、情報活用のためのインテリジェンスが中心になるべきだと考えたのも当然と言える。同博士は世界のインテリジェンスの代表的なものとして、バチカン、スイス銀行、Royal Dutch Shell の3つをあげて研究を継続し、ビジネスインテリジェンスの第一人者として世界で高く評価された。また、冷戦終了間近かの1986年になると、米国ではCIA 関係者を中心に“Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) —競争情報専門家協会”が設立され、CIA など諜報関係機関による競争相手国の情報の収集、分析法をビジネスに応用する動きが顕著となった。ビジネスインテリジェンスの概念としては、情報収集を競争相手だけに絞るやり方にはむしろ批判的で、関連する情報を幅広く公正に収集・分析・活用する必要性を重視している。デジェール博士は、IBM が競争相手の動きに注力している間に、ガレージでコンピュータソフトの開発

に成功し、瞬く間に IBM の強力な競争相手として出現した、マイクロソフトの事例を引用し、競争相手だけの動きに焦点を合わせる CI あるいは”競争情報“と呼ばれる情報収集技法に疑問を投げかけた。適切な時期に適切な技術資源を持つことは、多くのビジネス領域において成功を収めるために、ますます重要であるとの指摘をしている。本論文の目的は、ライバル企業に的を絞ってインテリジェンスを利活用する CI を中心としている。

テクノロジーインテリジェンス (TI: Technology Intelligence) [3] とは、開発における科学や技術分野の新しいアイデアを求めて、外部におテクノロジーを如何に獲得するかを重要な問題として扱う領域である。CI における広範囲なプロセスの中でも重要な部分であると認識されている。特に、本書では、この TI の考え方を中心に「インテリジェンスとイノベーション」についても III.8 節で説明する。

コンペティティブ・テクニカル・インテリジェンス (CTI: Competitive Technical Intelligence) とは、特に、競争相手の製品・技術（あるいはサービス）に的を絞り、インテリジェンスな活動を通じて自社の競争企業を確立する領域である。

それぞれ異なるインテリジェンスが目指す領域で呼び方は異なるが、全てに共通する目的は、ライバル企業などを対象とした競争を分析することである。競争分析の目的は、競争相手よりも優れたパフォーマンスを継続的に行うことで、競争上の優位性を築くために、必要な意思決定を行い、戦略を立て、業界と競争相手をより良く理解することである。分析結果は実行可能である必要がある。つまり、未来志向で、意思決定者がより良い競争戦略を立てるのを助け、競争相手のそれよりも理解しやすく、現在または将来の競争相手、計画および戦略を識別できる必要がある。

分析の究極の目標は、より良いビジネスの結果を生み出すことである。これらの結果を競争分析から抽出することは、近年競争上より重要になってきている。

### III 意思決定の場でのインテリジェンスの役割

組織の意思決定者にインテリジェンスの利活用は信頼できるとのお墨付きをもらうためには、分析すべき対象を組織の戦略および実務上のニーズと密接に結び付けなければならない。さらに、ラインマネージャをプロセスに巻き込むことは、良い方策だと言われている。常に時間の制約に縛られている意思決定者は、これ以上のデータ、事実、また情報を欲しくないと思うことがしばしばある。意思決定者に提供される情報がフィルタリングされていなかったり、分析されていない場合は目も触れないことがしばしばあると思われまいだろうか。意思決定者が必要としているのは、戦略の構築および指導のために使用できる正確で完全な分析のフローから出力される優れた情報、つまりインテリジェンスだと思われる。

米国 CIA で活躍した後に SCIP の設立に貢献した Herring [4] は、インテリジェンス

の分析には、基本的に次の5つのタイプがあると述べている。

ステップ1：早期警告を発することで、組織が不意打ちをくらわないようにする

ステップ2：意思決定プロセスのサポート

ステップ3：競争相手の評価と監視

ステップ4：計画および戦略開発のためのインテリジェンスの評価

ステップ5：収集および報告の主要部分の作成

企業内でインテリジェンスの利活用が広く受け入れられる基盤としては、新しいコンピュータベースの分析ツール、データベース、および双方向通信などが整備されてきたことで、情報管理の面からも効率的な方法で行えるようになってきている。その結果、さまざまな場所と時間からインテリジェンス活動に参加することが可能となり、多くの情報分析ツールまたは情報源をリンクできるので、インテリジェンス活動を組織として受容する社会的な基盤などは整備されてきている。質の高い競争および戦略的なインテリジェンスを得るには、分析を効率的に行う必要がある。また、ビジネスおよび競争分析を成功させるためには、企業と取りまます環境、業界そして組織に関する理解が徹底していなければならない。そのためには何よりも豊富な経験、内容の充実したデータと情報、適切な分析テクニックの選択と使用、および組織としての制度化された競争優位モデルの確立、および競争方法を確立するとの強い意志が必要である。

インテリジェンス・サイクル [5] による常時監視（モニタリング）システムの構築も極めて重要である。ライバル企業が小さな変化を見せる兆しがあれば、それは近い将来には大きな変化となることは大いにあり得る。インテリジェンスの世界では、微弱な信号ほど危険であり早期発見が重要であるとの考え方がある。つまりリスクの早期発見は、小さな変化が始まりということである。

「二兎を追う者は一兎を得ず」が「二兎から追われるもの者」になるとどうなるであろうか。「二兎を追う者は一兎を得ず」という諺は良く知られていますが、逆に二兎あるいはそれ以上の兎数から追われた場合は、どうすれば良いのかを考えたことはあるだろうか。戦後60年を経て多くの日本企業は米欧諸国の優れた製品・技術を追いかけ、時には追い越して来たと思う。ところが「二兎に追われたらどうする」かについて考えてみたことはあるだろうか。ここ10数年で韓国、中国を中心とするアジア諸国から日本市場が狙われ、また欧米の市場シェアも取られている現実をどのように受け止めるべきかの基本は、追われているとの認識が重要である。追う者として重要な役割は、明確なライバル企業から市場に投入されてくる製品・技術あるいはサービスを特定化し、ライバル企業よりは優れた製品・技術あるいはサービスを市場に投入することで、市場を獲得することが可能となる。つまり、特定情報を収集し活用すれば良さそうである。しかし、追われる者の立場は違う。追う者は、何を追い求めるかは自由である。つまり、不特定かつ今までにない製品・技術を生み出すためには、既存の市場での競争を避けるために類似した市場での競争を

出来る限り避けるために不連続(既存市場の延長には無いとの意味)な情報を求めてくる。

## 1 インテリジェンス活動を必要とする環境

インテリジェンス・サイクル [5] を利活用する目的は、競争相手よりも優れたパフォーマンスを継続的に維持するための競争上の優位性を築くために、必要な意思決定を行い、戦略を立て、自らを取り巻く環境(例えば業界)と競争相手をより良く理解することである。当然、分析結果は「絵に餅を書く」のではなく実行可能である必要がある。分析の究極の目標は、組織にとってより良い結果を生み出すことである。これらの結果を競争分析から抽出することは、本稿で紹介するような理由により、近年、特に競争上より重要な要素となってきた。

インテリジェンス活動が重要な局面は、グローバルな事業展開が当たり前となった時代では、大きくは次の3つの要素ではないかと思われる。

### ①新興国を巻き込んだ激化する競争

第一に、グローバル化によって、ほとんどの市場に存在する競争の絶対的レベルが押し上げられてきたと言える。今までの競争相手は、適時適切な場所に留まっていれば、市場での優位性を維持することが可能であった。しかし、通信、通商産業政策、技術および輸送方法の飛躍的な進歩により、多くの障壁が崩壊しているか、あるいはしようとしているのではないか。これらの障壁が崩壊した市場では、新しい競争相手が出現する可能性が極めて大きいと考えるべきである。

新しい競争相手は、既存の競争相手とは極めて異なる手法で、競争を挑んでくるのが一般的な参入方法である。彼らは異なる背景そして状況から物事を学び、異なる顧客の需要にも頻繁に直面してきているために、独自の経営資源を用いている。また独自の背景状況と経験に基づいて競争を理解していると考えられるべきである。その結果、もはや競争相手が旧態依然の競争のルールや手段を用いることを期待することはできない。異なる分野から参入してくる競争相手の競争に勝つための方法は、論理的でなかったり、洞察力がない、または合法ではあるものの道徳に沿ったものではないように、ときおり映ることもある。このような新しいグローバル競争下で、競争相手とビジネスの背景そして状況をよく理解することは、ますます重要になってきている。

### ②グローバルな事業展開は知識経済

グローバル経済は、ますます知識経済の特徴を帯びてきていると考えられる。パラダイム・シフト(つまり、多くの人々が物事を新しい見方を見るように、今までの物事に対する考え方が変わる)が起こり、我々が過去に経験してきた産業経済のパラダイムから大きくかけ離れようとしている。有形なものだけではなく、サービスやそれに関連する無形なものについても、世界のほとんどの主要経済のGDPの最大部分を占めるようになってきており、サービスは物質ではなくより知識ベースになっていると思われる。

企業は必要なデータや情報を蓄積しているが、知識と情報は同一ではないということを意外に理解していないのではないかと思う。通信チャネルの改良によって、今までには有り得なかったような多量の情報が利用できるようになってきている。その結果、単なる情報は、だんだんと意味のないものになってきていると言える。情報は多くの経済学者などによれば「供給過剰」と呼ぶ状態になっており、先進国以外でも類似した状態になりつつある。競争上の優位性を維持するには、混沌または複雑さの中から新たな秩序を創出したり、新たに必要な専門知識を得ながら知識をレバレッジ（槌入れ）あるいは移転するために、企業は独自の方法でデータと情報を応用しなければならない。

知識とは行動の基盤をなす価値として利用されるものではないかと私は考えるが、ほとんどの知識は言葉に表されないものかもしれない。つまり、人々は語れる以上にそのことを知っているはずである。

インテリジェンス・サイクルの根底にある情報から得られる知識を具体的な行動に結びつけるためには、情報をインテリジェンスに変換するための能力が必要となる。ここでの能力とは、経験、業界や組織の状態に関する事実に基づいた理解、意思決定および管理能力、人脈、洞察に満ちた価値判断が含まれる。能力は、間違いも犯すが、練習、反復および訓練することにより開発することができる。組織が競争上の優位性を維持したいと考えるのであれば、かつてないほどに経営資源、才能、能力、そして最終的には専門的な知識をスピーディーに獲得するか、あるいは開発する必要があることが、知識経済は意味するようになってきているのではないか。

### ③模倣の増加と手っ取り早いビジネス

企業は、競争相手の新製品、新技術またはサービスを迅速に模倣する能力を、かつてないほど身につけている。市場の複雑さ、そして模倣の結果として他組織との提携、競争相手と多くの局面での類似した作業、これに加え拡大する社会および物理的ネットワーク、スピンオフそして組織間で絶え間なく変わるアウトソーシングの人材または社員の配置のため、模倣者の攻撃をかわすのはますます難しくなっている。さらに著作権、特許そして商標権など、法律で製品またはサービスを守るには多数の情報を収集しなければならないので、競争相手にとっては、企業の新しい提供物を模倣するのは簡単である。新しい提供物の存在を法律で守るために、現在、政府と国際機関間では互いにこれらの情報を共有しなければならないとなっている。そのため、これらの情報を入手するのは加速度的に容易になっている。企業の中には、オリジナルの製品に改良を加えた製品を市場に送り込み、それを自社の競争上の優位性として強調し、「すばやく2番手」として成功している企業もある。競争戦略上で考えてみると、2番手戦略は、決して悪い戦略とは言えないのが模倣の時代と言われ所縁である。

### ④複雑化する事業展開の仕組みとスピードの加速

ますます物事が複雑になっていると共に、変化のスピードが加速しているということが

ある。このような市場における変化は、かつてないほどの早い割合でのデータ送信を実現した通信および情報技術の進歩のおかげである。しかし人間がデータを処理する能力は、基本的に変わっていないとは思えない。10年程前はスーパーコンピュータを用いてしか処理できなかった量や割合の計算が、全てではないが、その多くはオフィスあるいは家庭にあるコンピュータでも行えるようになってきている。従来、企業は他社よりも先駆けて数年前に製品・技術またはサービスを市場に投入することによって圧倒的な優位性を確立することができたが、今日では今までにないほどの短期間でしか最優位の座にいつづけられなくなっている。新製品およびサービスの投入のサイクルタイムは短くなっており、企業はそれを短くし続ける努力をする一方で、競争相手に追いつかれないようにするために、市場への投入数を増やさなければならない。

インテリジェンスおよび分析の価値を永続的にするには、ユーザー主導にする必要がある。ここでユーザー主導とは、ユーザーの判断または方針決定のニーズに情報収集プロセスの焦点を当てることが重要である。

インテリジェンスを具体的に生成するための基本は、情報収集にある。一般的に知られている標準的な情報収集プロセスは、

- ①分析の種類を確定する
- ②必要なデータの種類を確定する
- ③データ収集の種類を確定する

のステップで行うことが良いとされている。このステップの基本は、顧客を理解することが骨格となっている。しかし、ユーザーが自分のニーズを明確にすることができない、または本当に何が必要なのか明確に理解していない場合もあるため、これは必ずしも簡単に確定できることではない。そのために競争分析では、組織で方針を決定するキーとなる人物と常に対話を継続することが重要である。

## 2 インテリジェンス・サイクル

図1で示したインテリジェンス・サイクルを利用する目的は、既に述べたように競争相手よりも優れたパフォーマンスを継続的に維持するための競争上の優位性を築くためである。

常に追われるものとして市場環境を監視することは必要不可欠である。いわゆるモニタリングを行うためには「インテリジェンス・サイクル」を念頭に置きながら、必要な競争に係る情報を収集し常時監視することが重要である。有名な話として、現在のマイクロソフト社がIBM社に優れたオペレーションシステムの開発を売り込んだ時にIBM社は“お断り”している。この時、同社は巨艦大砲主義とも言える大型コンピュータこそがコンピュータ・ビジネスの基本であると考えていたようである。つまり、コンピュータのダウンサイジングには興味がなかったことになる。ダウンサイジングこそが、不連続な情報として

市場に出現した結果、新たな成長を成し遂げる全く異なる情報が発信されたと考えることはできないか。その後、同社は PC 部門も中国に売却している。追われる者としての意識も無く追われているとの意識も欠如していたことが、今日の IBM 社の姿となっているのではないだろうか。インテリジェンス・サイクルとは、企業を取り巻く環境を監視するプロセスとして理解することができる。

インテリジェンスは、しばしば成功と失敗との間で差異を生み出すことにもなる。インテリジェンスの利活用により、組織の現在と将来の競争力に影響を与える環境の全ての外部要素から影響が与えられる潜在的な影響としての脅威、チャンスあるいはリスクを網羅されていることが望ましい姿である。インテリジェンス・サイクルは、組織が決めた目標にさらに近づくために、競争相手の活動、組織を取り巻く環境、あるいはビジネス傾向などの情報を体系的または循環的に収集および分析するプロセスである。図 1 に米国の CIA が開発したとされるインテリジェンス・サイクルを示しておく。

図 1 におけるインテリジェンス担当者の顧客(インテリジェンス調査を依頼する者)は、政策サイドとしての者意思決定を下す経営幹部を指している。

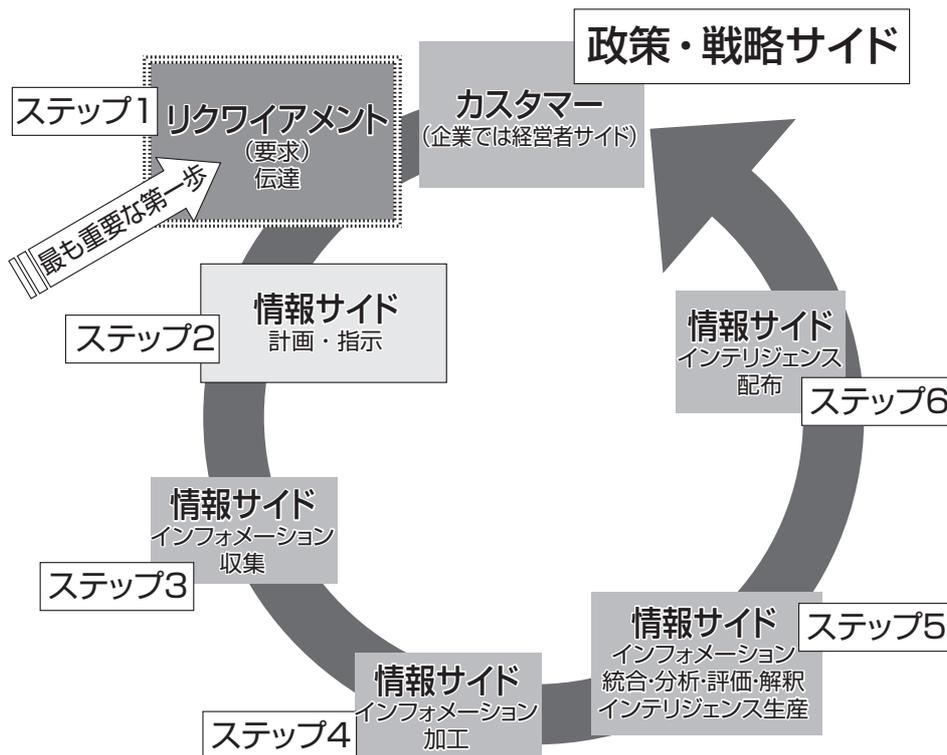


図1 インテリジェンス・サイクル

(1) インテリジェンス・サイクルの各ステップ

インテリジェンス・サイクルで最も重用なのは、ステップ1をどのようにスタートさせるかである。つまり、ステップ1のインテリジェンス調査の依頼として要求・伝達を政策

サイドからの調査指示を受けることである。このような要求を情報要求（リクワイアメント）と呼び、インテリジェンス調査を実施するか否かの重要な判断となる。逆に、情報要求が無いのにインテリジェンス調査を独自の判断で行うことが大きな誤解を招くことになる。つまり、頼まれもしない調査を誰が依頼したかが問題になる場合がある。意思決定者は、自身が意思決定するのに必要な優れた情報、つまりインテリジェンスが欲しいわけであり、必要のない情報を収集することは避けるべきである。

#### ステップ1：調査依頼（要求・伝達）

顧客である意思決定者が「この件で良く分からない、あるいはライバル企業に関することで分からないことがある」などの情報要求（リクワイアメント）がインテリジェンス活動のスタートとなる。さらに、インテリジェンスとしてまとめられた報告書を手にするのも顧客である意思決定者となる。図1で示したインテリジェンス・サイクルを見ても最後のステップとなるステップ6の次は政策サイドとなる。インテリジェンス・サイクルを機能させるためには、最も重要なステップとなる。基本的には、政策サイドにいる意思決定者がインテリジェンス活動を理解していなければ、このサイクルは機能しないことになる。

#### ステップ2：KIT（Key Intelligence Topics）を決める（計画・指示）

KITは、調査内容を箇条書きにしたもので具体的かつ明確な情報収集の指示となる。しかし、何を知りたいかがはっきりしない場合には、ステップ2は抽象的になってしまう恐れがある。インテリジェンス調査は調査報告書と言うよりは、むしろ知りたいことだけに応えることが重要である。結果としては、箇条書きされた調査内容の指示にしたがい、短文での報告となる場合が一般的である。しかし、ステップ4の後に来る中間報告により、指示が明確ではない場合には、再度ステップ2を見直す必要がある。

#### ステップ3：情報サイド（情報収集）

ここでは情報収集することになるが、「情報を集めてか考えるのではなく、考えてから情報を集める」ことが重要である。情報を多く集めれば、何か良いことがあると思うこと自体が誤りである。また、ステップ1の情報要求に固執してしまうと、情報収集に柔軟性がなくなり、収集することが困難になることにも注意が必要である。一般的には、情報を収集しているとステップ1の情報要求の意味あるいは必要性を理解できるようになるので、柔軟性を保ちながらの収集をすべきであると思う。

#### ステップ4：情報サイド（情報加工）

ステップ3で収集された情報は、そのまま使えることもある。しかし、収集された情報がインテリジェンスとして利用することは余り無いと思われる。多くの場合、収集された情報がそのまま使える場合は、ヒュミント（人から収集した情報）が多い。また、情報収集は切りがないと思えるような時がある。これは収集された情報と過去に収集した情報と

を比較するようになるので切りがないように思えるからである。ステップ4では、収集された生情報を複数の人から収集した情報と比較して整合性があるか否か、あるいは食い違いを埋めるための情報収集が新たに生じる場合がある。ここで言う加工とは、生情報をむやみに計算式に載せて計算結果を得ようとするものではない。むしろ整理整頓する中で、整合性をとることが重要である。

#### ステップ5：情報サイド 情報の統合・分析・評価・解釈（インテリジェンスの生成）

収集された情報を統合・分析・評価・解釈することでインテリジェンスの生成を行うステップとなる。ここでは、ステップ1で出された情報要求に従って回答としてまとめる。回答をまとめるためには、図で示したりチャート図を作成することで、政策サイドにいる意思決定者に対して分かりやすい回答を提示する必要がある。やはりこの段階でもステップ1の情報要求との整合性を取ることが重要である。つまり、的確に情報要求に答えているかが、インテリジェンスが生成されているか否かの判断にもなる。

#### ステップ6：情報サイド（インテリジェンスの配布）

収集された情報を基に生成されたインテリジェンスを政策サイドの意思決定者には配布（報告）することになる。配布されたインテリジェンスを基に意思決定者は、事前にリスクの回避策、戦略構築の基礎を固める、戦略を実施する上での問題・課題を認識する。最初のステップに立ち返って考えてみると、やはりステップ1の情報要求とステップ2のKITとしての調査項目をどのように作るかにより、意思決定者が求めているインテリジェンスかどうか決定付けられると言っても過言ではない。

### 3 戦術的と戦略的なインテリジェンスの違い

戦術的と戦略的なインテリジェンスは、短期的なインテリジェンスかどうなのか、あるいは長期的なインテリジェンス活動なのかの違いである。このような視点は、後述するマーケティングとインテリジェンスとの違いとも類似した考え方になる。

戦略的意志決定：企業が中長期戦略を練り上げるためには、トップマネジメントとしての戦略企画が求められ、外部環境に関する十分な評価・分析された知識、つまりインテリジェンスが必要である。

知られている項目は次の通りである。

- ・ 戦略的な企画
- ・ 新製品紹介
- ・ 新規事業／新規ベンチャー企業の動向
- ・ 研究開発
- ・ 吸収合併
- ・ 生産能力の拡張
- ・ その他

戦術的意志決定：既存市場における各種条件（環境）に関するインテリジェンスが重要であり、短期的である。

知られている項目は次の通りである。

- ・株取引
- ・市場への脅威
- ・金融機関における大型投資
- ・会社の売買利ざやの目標と設定
- ・貿易会社の市場機会の探索
- ・価格変更
- ・流通業者の優先的な処遇
- ・宣伝テーマの変更
- ・販促活動の浸透
- ・その他

表1 基本戦略対インテリジェンス活動の範囲

基本戦略	必要な熟練と資源に関するインテリジェンス活動の範囲	必要な組織のあり方に関するインテリジェンス活動の範囲
コストのリーダーシップ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長期投資と資金源探し</li> <li>・工程におけるエンジニアリングの熟練度</li> <li>・労働力の綿密な監督</li> <li>・製造を容易にする製品設計</li> <li>・低コストの流通システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・厳密なコスト統制</li> <li>・コントロール報告は、頻度多く詳細に</li> <li>・組織と責任をはっきりさせる</li> <li>・厳密に定量的目標を実現した場合の報酬制度</li> </ul>
差別化戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強力なマーケティング能力</li> <li>・製品エンジニアリング</li> <li>・創造的な直感</li> <li>・基礎研究力</li> <li>・高品質またはテクノロジー主導という評判</li> <li>・業界内の歴史が古く、または他の事業経験からの熟練の独自の組み合わせ</li> <li>・流通チャンネルからの強い協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・R&amp;D、製品開発、マーケティングの上手な調整</li> <li>・定量的測定よりも主観的測定による報酬</li> <li>・高い熟練工、科学者そして創造的人間を引き付ける快適な場</li> </ul>
集中戦略	上記の政策を特定の戦略ターゲットに適合するように組み合わせる	上記の政策を特定の戦略ターゲットに適合するような組み合わせ

#### 4 マイケルポーターが指摘した基本戦略対インテリジェンス活動の範囲

マイケルポーター [6] は、企業は顧客に長期間持続可能な違う価値をもたらすことが出来た時のみ、競争相手を抑えることが出来ると述べている。そのためには、常に競争相手を監視し僅かな行動の変化、あるいは競争相手から出されて微弱なシグナルを見逃さないことが重要である。ポーターが指摘している基本的な競争戦略 [7] として良く知られているのが、次の3つの戦略である。

- ①コストのリーダーシップ…低コストにより競争相手の勢いあるいは参入を阻止しよう

とする戦略である。

②差別化…競争相手とは異なる製品・技術あるいはサービスを顧客に提供することで自社との差別化を図ろうとする戦略である。

③集中…あれもこれも利益が上がりそうなので手を出すことはしないで、最も利益が出る領域に集中することで利益をだそうとする戦略である。

表1には、ポーターが指摘した3つの戦略に対するインテリジェンス活動のあり方を2つの視点、つまり熟練と資源に関する活動そして必要な組織の在り方に関する活動に分けて捉えている。

## 5 新製品・新技術開発に求められるインテリジェンス

自社の新製品あるいは新技術をどのような方向性で開発を進めるかは、企業の将来にとり極めて重要な意思決定である。自社が開発している内容を外部に故意に漏らすことは、背任行為であり許されるものではない。その逆の局面としては、競争相手の開発動向を知りたいと言うことがある。インテリジェンス活動を通じて競争相手の開発動向を知りたい場合、直接的な関係のある情報を得ることはない。しかし、表2で示した競争相手の研究・開発に関する動向調査をすることで、ある程度の開発動向を知ることは可能である。競争相手にとっても自社の開発内容、あるいは同行は厳しく管理されていると思うのが当然である。図にあるインテリジェンス的な活動による情報収集について、特に競争相手の研究・開発に関する動向とは、競争相手が出してくるあらゆる情報をまめに集めることとなる。

ある国際学会で北欧から参加していた二人の男性がペアで会場を回っているのを見て、この二人に質問をしたことがある。質問は「なぜ二人で同じ質問を繰り返し異なる発表者にするのですか」と尋ねた結果、答えは「わが社の製品あるいは競争相手の製品について発表しているので」であった。私は素晴らしいインテリジェンス活動だと思った。つまり、製品がどのように評価されているかを、国際会議という場で情報を得ているのだと感心した記憶がある。

表2 新たな製品・技術開発に関する情報収集の例

	マーケティング活動により得られる情報	インテリジェンス活動により得られる情報
新製品・新技術開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライバル企業の製品研究</li> <li>・性能試験</li> <li>・市場での評価と販売状況</li> <li>・販促活動</li> <li>・パテントの有無</li> <li>・市場に出たライバル企業の技術研究</li> <li>・市場に出た製品の性能試験</li> <li>・市場での評価と販売状況</li> <li>・その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競争相手の研究・開発に関する動向全てについて可能な情報を集める</li> <li>・研究・開発人材の動向（採用・退職者など）</li> <li>・販促組織の変更などによる影響</li> <li>・社内報、研究報告書の収集</li> <li>・その他</li> </ul>

## 6 特定な戦略と情報リスト

多くの企業では、研究開発資金の効率的な割り振りが難しい問題となっているように思える。この効率的な割り振りを行う基本的な要件の一つには、競争相手に関するより多くの情報の蓄積とその利用、つまりインテリジェンスが必要である。

特に、研究開発などに関する効果的な情報収集の在り方として知られているのが「特定な戦略と情報リスト」呼ばれる CIN (Critical Intelligence Needs) [7] であり、次に示す4つの要素である。

### (1) 新製品導入・新規事業への参入

#### ①新市場への参入コストの算定

- ・既存業者が参入障壁を設けている→参入コストが高い
- ・例えば、浸透しているブランド名、生産規模の経済性、販売、サービスなど。更に、既存業者を保護している知的所有権、既得権の流通販路など

#### ②操業コスト

- ・操業開始に伴う競合（ライバル）に関する情報。
- ・既存業者の中期戦略の予測、そのためには既存業者の経営状態
- ・新規参入業者と戦うための意欲と動機
- ・参入企業との闘争の歴史
- ・攻撃的な動向などの情報収集

特に、新規事業への参入は、一般的に参入市場について経験と専門知識が十分では無いことがしばしばあるので、専門家を確保するか調査会社に調査を委託し競争相手を調査することも良い。調査結果は、戦略に組み込まれることになる。

### (2) 設備増強⇔生産能力拡張

#### ①製品に対する需要予測

- ・代替品の存在と自社製品の市場性の変化を見落とさない

②製造技術の変化

- ・新製造技術の完成の目途が立っていれば待つ

新製造技術のいかんによっては、需要予測よりも遥かに大きい生産拡大を強いられるかも知れない。いずれにせよ、生産の拡大あるいは縮小が必要な場合には、できるだけ小幅な変更にとどめる。

③実的な競争相手の生産能力の増強（あるいは新規参入による生産能力の拡大）

- ・需要条件や利害関係、拡大余力、資金導入の業構成などを考慮した情報収集。

④資額の規模／耐用年数／既存設備の活用および転換能力

- ・生産設備を他の生産ラインに移す、あるいは資産そのものを売却する

（3）吸収合併

多くの吸収合併が、事前の期待通りではない→買収後の統合に失敗→吸収の目標を明確に評価することの重要性を示している→つまり、標的会社の表に出てこない情報を入手する必要がある。CINとしての要素は次の5つであることが知られている。

①企業戦略の決定

②吸収基準の明確化

③不適切部門の選別

④有望部門の再調査

⑤標的会社への切れ目の無い監視と追跡

つまり、財政面の基準（情報）よりは、戦略面への配慮が重要であることを示唆している。

（4）研究開発計画

研究開発資金の割り振りが難しい→効果的に行うには→市場と競争相手に関する、より多くの情報が必要である。CINとしての要素は次の4つであることが知られている。

①市場

- ・プロジェクトが目標とする市場の大きさと代替技術と製品。

②技術

- ・予見される技術変化の進展速度
- ・技術ベンチャーの存在と動向

③競合他社

- ・類似した研究を行っている他社の資金の水準
- ・競合相手の特定の研究分野における強みと弱み
- ・特定分野における研究の進展状況

- ・研究段階から製品化段階にシフトしているか

#### ④必要な成功要因

- ・自社の技術をいかに成功裏に競争に活用しているか。

的確なインテリジェンス（CIN）をどのように選択するかは、重要な問題である。つまり、特定の決断を経営者が行う際に必要な情報をどのように決めるかである。必要な情報を単にリストとして作成することは難しくはないが、実際に情報を収集し、それを分析するには時間とそれなりの経費が掛かかる。経費と時間を削減するためには、必要な情報を特定化して収集する必要がある。最も重要な考え方は、投資した見返りに関する要素、つまり競争に勝つために何が必要かである。

## 7 微弱な信号（シグナル）ほど強いリスク

素早い変化に基づく競争的な経済の中で、もし企業が技術的資源を賢明に管理・運営することを期待しているならば、様々な環境に対して正確かつタイムリーな情報が必要である。また、全体的におとなしい競争の無い業界（社会）ほど、人間の主張が過激さを見つける情報に偏ることで、意外性を見出すチャンスは増大する。さらに、情報が正確であればあるほど、過激な情報となるので経営者サイドは敬遠したいとの意識が強くなることに注意が必要である。この問題を回避するためにも情報要求、つまりリクワイアメントがインテリジェンス活動における重要な第一歩となる。

マーケットシグナルとは、企業の意図、動機、目標、もしくは社内の状況を直接あるいは間接的に示す行動のことである。特に微弱なシグナルは、変化の兆候であり注意が必要である。

### （1）マーケットシグナルを捉える目的と必要性

ライバル企業あるいは競争相手などは、その行動を通じてさまざまな方法でシグナルを出している。シグナルの中には、脅しもあれば警告を与えることもあり、ある種の行動の兆候として捉えることができるものもある。

ライバル企業あるいは競争相手が取る行動は、全てではないがその大部分が競争分析と戦略策定にとって有用な情報をもたらす。したがって、マーケットシグナルを捉えて、それを正確に読み取れば、競争戦略策定上、極めて役に立つことは確かである。その際には、競争相手の将来目標、市場および企業そのものについての仮説、現在の戦略ならびに能力を把握しておく必要がある。

動きの予測としては、競争相手などの行う予告形式、特徴、発表のタイミングは、有力なシグナルである。予告は正式な対外的な伝達事項として、工場建設であるとか価格変更など、一般的にはある種の行動を起こす（あるいは起こさない）という意図を持った発表である場合が多く見受けられる。動きの予測としての情報としては、

#### ①業者より先に有利な地位を占める

- ②競争相手などの競争相手が計画している行動を妨げる脅威としての働き
- ③競争相手などの競争相手の気持ちを押し量るテストとなる
- ④競争相手の動きに対する歓迎あるいは不快感を伝える
- ⑤競争相手などの競争相手に対する懐柔策として役立つ
- ⑥金のかかる動きを同業者がいっせいに採用することを回避する
- ⑦価格を吊り上げたり，企業の評価を良くする目的で，金融関係に情報を与えるなどが知られている。

## (2) マーケットシグナル10のタイプと役割

マーケットシグナルのタイプ [5] として知られている10のタイプと役割については、相反する2つの役割として

- ①競争相手の動機，意図，目標を示す手掛かりとなるシグナル
  - ②実を隠す見せ掛けのシグナル
- がある。

### タイプ1：事後の発表

事後の発表は，他の企業がその公開されたデータを既に知っていて，それに注目し，そのために行動に変化が生じるかもしれない，ということを発表した企業が確認するためになされる。新たな設備拡充，販売実績など，既に完了した事柄を発表する場合が大半である。

### タイプ2：業界事情についての競争相手のコメント

競争相手が，その業界の状況についてのコメントを発表することは珍しくないと思われる。業界の需要動向や価格の予測，将来の生産能力の推定，原材料の高騰など，外部要因の重要性に関するコメントである。このようなコメントが，業界について競争相手が抱いている仮説を明らかにし，恐らくその仮説に基づいて策定される戦略をも知る手がかりが得られるからである。したがって，業界に関するコメントは，他の業者にも同じような仮説を抱かせ，誤解や争いが起こることを最小限に抑えようとする意識的，あるいは無意識的な試みと言える。

### タイプ3：自社の動きについてのコメントと説明

企業が行う自社の動きに関する説明は，意識的（無意識的にも）かは別として，少なくとも次の3つの役割がある。

- ①自社の動きの必然性を他社に納得させ，その動きに追従されるか，あるいは，その動きを挑発と受け取らないようにさせる役割。
- ②先取りの意志表示としての役割。新製品の発表や計画など，開発に膨大な資金と困難が伴うことを過大に発表する。背景に，競争相手に，同様な分野への進出を思いとどませるとの狙いもある。
- ③他社の動きそのものが，約束の発表である。

その企業が経営資源を大量に投入し、長期に渡り、その新しい分野に注力することを約束することで、競争相手に進出意欲を封じ込む。

#### タイプ4：競争相手の現在の戦略と、実行可能ではあったが実行しなかった戦略との比較

競争相手がやろうと思えばやれたことと、実際に採用したこと、例えば現行価格、広告費、設備拡充、製品の改良など、競争相手の動機についての重要なシグナルを提供してくれる。実際には選択できたのに、選択せずに別の弱気な戦略をとったということは、他社を懐柔する意図を示すシグナルと言える。

#### タイプ5：新しい戦略の導入方法

狭い地域での新製品の販売に向けた発表なのか、あるいは当初より主要な顧客に向けて強引に発売されたのか、といった新しい戦略の導入のされかたもシグナルとなる。例えば、新製品の発表を通常の時期に行うか、あるいは意表をついた時期に行うかにより、その競争相手が非難を覚悟で戦略の導入に踏み切ったのか、それとも業界全体の利益を考えた上で行動したのかを区別する手がかりとなる。

#### タイプ6：過去の目標とのズレ

例えば、高級製品だけを生産していた企業が、普及品の生産に踏み切った場合などは、その企業の目標あるいは仮説に大幅な変更があったことを示すシグナルとなる。どのような戦略要素においても、これまでの目標との間にズレが生じた場合は、そのズレに注目しシグナルの意味を探り、競争相手の分析を行わなければならない。

#### タイプ7：業界で前例のない行動

業界の規範からズレた動きは、普通は攻撃的なシグナルと見るべきである。例えば、これまで一度もディスカウントしたことの無い企業がディスカウントをしたなどである。全く新しい地域あるいは国に工場を立ち上げるなども前例のない行動と言える。

#### タイプ8：間接的な反撃

間接的な攻撃とは、競争相手の動きに直接対抗するのではなく、間接的に対抗する手を打つことである。つまり競争相手に対して不快なシグナルを表明し、進出してきた競争相手にあとから重大な反撃を加えるという意思表示である。もし、間接的な反撃が、競争相手の「飯の種」になっている市場であれば、重大な警告シグナルと見るべきである。例えば、九州を地盤とする業者が関東地域に進出してきた場合、関東地域を地盤とする業者が九州へ進出するなどがある。ここで重要なのは、間接的に反撃できるような市場で小さなシェアを持っていることが、自社の「飯の種」になる市場への競争相手の進出を抑える有効な条件である。

#### タイプ9：攻撃用のブランド

間接的な反撃と関連のあるシグナルである。ライバル企業などの競争相手の脅威にさらされているか、さらされる恐れがある企業は、その脅威の元になっている企業を「コラシメル」だけの効果をもつブランドを導入することがある。もちろん、この目的だけではな

い。攻撃用ブランドは、競争相手に対する警告、抑止、もしくはその攻撃の「ほこさき」を吸収するための「攻撃専用部隊」のようなものである。また、攻撃用ブランドは、競争相手からの重大な攻撃の開始に先立ち、ひっそりと広告もされずに発売されることが多い。これが、競争相手への警告となる。このシグナルは、大規模なキャンペーンの中で、攻撃手段として用いられる場合が多く見受けられる。

#### タイプ10：反トラスト訴訟（\*参照）

企業が競争相手をトラスト法違反で裁判所に告発することで、不快感を示すシグナルとみなすことができる。競争相手を告訴することは、間接的な攻撃と類似している。訴訟は、いつでも好きな時に取り下げるので、値下げといった激しい対抗策に比べれば穏やかな対抗手段と言える。大企業が弱小企業を訴えることは、弱小企業に罪を加えたためであり、良く知られている方法である。つまり、長期間に渡り巨額の費用負担を迫り、市場から追い出すことが目的である。

\*マイクロソフトの反トラスト法訴訟で、業界団体の“勢力争い”が勃発。IEのWindowsバンドルを巡り、「SMBの代表」を標榜する2団体が“場外乱闘”（2009年05月29日）。欧州委員会（EC）が米国Microsoftを相手取って起こしている反トラスト法違反訴訟に関連して、SMB（中堅・中小企業）の利害を代表しているとそれぞれ主張する2団体が“勢力争い”を演じている。火ぶたを切ったのは、EC側についている欧州の業界団体PIN-SME。同団体は5月28日、ライバルの業界団体Association for Competitive Technology（ACT）を酷評する声明を発表した。ACTは3日前の5月25日に「SMB各社がソフトウェアを開発するためには、Internet Explorer（IE）が組み込まれた強固なWindowsプラットフォームが必要」との見解を示したが、PIN-SMEの声明はこれを批判するものであった。

## 8 インテリジェンスとイノベーション

インテリジェンスとイノベーションとの関係は、第7章で説明した微弱なシグナルを介して極めて密接な関係がある。図2の中にある丸いサークルの場面が、イノベーションが起きえる状況であると考えられている。つまり、最初のローマ字のSカーブが伸びきってフラット（飽和状態）にあると、市場は過当競争となり、多くの戦略は「低コスト」に集中する。その結果、利益を出すことが難しくなる。このような状況になると、ライバル企業が新製品・新技術を市場に投入することで新たな市場を作り出す努力をすることになる。あるいは異なる業種から新たなビジネスモデルを持ち込むことで市場の状況が一変することもある。丸いサークルは最初のSカーブは利益を得ることが難しい魅力の無い市場になっているので、次の新たな開発のスタートとなるSカーブとが重なっている状況である。この状況こそがイノベーションを引き起こす、最も重要な市場環境と言える。この丸いサークルの複雑な状況の中の情報こそが、新たな開発の芽であると考えべきで

ある。更に、丸いサークルの中には、いくつかの企業、多くはベンチャー企業であると思うが、果敢な挑戦をすることで新たな市場を得ようとする努力がなされている。この新たな挑戦が丸いサークルの中の新たに成長するSカーブ以外の小さなSカーブとなるが、多くは失敗に終わるものとする。このような開発の状況を「不連続な開発」と呼ぶことにする。インテリジェンス活動は、むやみやたらに情報を集めることではない。どのような場面あるいは状況で情報を収集するかは重要な判断となる。

インテリジェンスとイノベーションとの相互を同じ場面で捉えるための考え方としてTIがある。既に概念について述べたTIとして最も関心があるところは、いかにテクノロジーを活用しながら価値を創造し、そして利益をもたらすか、またはいかにテクノロジーの進化に焦点を当て、企業の成長と結びつけることができるかということである。テクノロジーを活用した価値そして企業の成長への寄与に関わる2つの重要なテーマがある。

①いかに未来を予知することができるか。

未来について予言できないが、テクノロジー・スカウティングとテクノロジー・フォーキヤスティングと言った手法を利用することにより、未来について知ることができる。これによって、チャンスをつかむことができれば、競争相手に驚かされる可能性も低くなる。なぜならば、テクノロジーは論理的かつ合理的に進歩していくからである。テクノロジーを体系的に整理することが出来れば、現在と将来のビジネス、顧客、サプライ・チェーンまたはテクノロジーを知ることが可能となる。

②2つ目のテクノロジーインテリジェンスのテーマはイノベーションである。

イノベーションに関する課題は、だれでもが簡単に革新を起こせるという考えは有り得ないが、ツールとして、例えばテクノロジーインテリジェンスを利用するならば、イノベーションを起こす可能性も高くなると考えることができる。

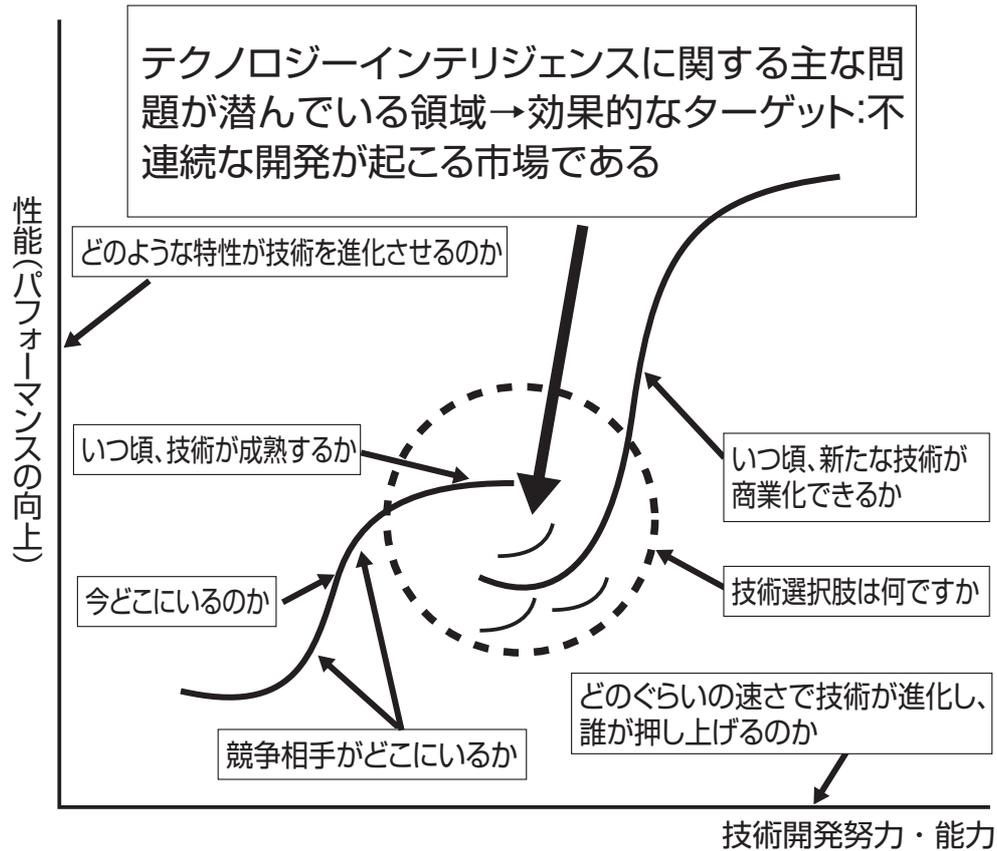


図2 不連続な開発を見抜くインテリジェンス活動

## 9 マーケティングとインテリジェンスの違いは何か

マーケティングとインテリジェンスの違いは、どちらかと言えば結果を見て市場への対応を講じるのがマーケティングと言えるかも知れない。そしてインテリジェンスは、ライバルなどが結果、例えば新たな戦略、新製品そして新技術などを発表あるいは発売する前に知りたいとの考えが強いと言える。つまり、マーケティングが静的な情報収集だとすれば、インテリジェンスは動的な情報収集と言えるかも知れない。マーケティングの神様とまで言われるマイケル・ポーターによれば、戦略を持っている日本企業は皆無に等しく、お互いに戦略を模倣しあっていると指摘している。これでは相手の戦略を知ろうとする姿勢は見受けられないどころか、後出しじゃんけんのようなものである。さらに、戦略への脅威は、秘術や競争他社の行動など外部要因だけではなく、競争に対する誤った見方や組織的な失敗など内部から発生する場合が多いとも指摘している。これではライバル以上の競争に強い優れた戦略を構築することは到底無理だと思う。つまり、情報の宝庫である内部に存在あるいは潜在的に蓄積されている情報を使うことはできない。

例えば、家電メーカーやカメラメーカーが秋葉原そして量販店で顧客の購買動向を調査する、あるいは新製品が販売開始されたら直ちに購買しオーバーホールをすることで競争相手の新たな技術開発力などの力量を見るなどは、どちらかと言えば「マーケティング的」

な活動と言える。そうではなく、競争相手が新製品あるいは新技術を市場に出す前に、その動向を知ろうとするのが「インテリジェンス的」な活動と考えられる。

ところで、我々はデータの海とインテリジェンスの砂漠にいられている。この言葉から理解できることは、インテリジェンスとして優れた意思決定に役立つ情報を手に入れることは、簡単なことではないと考えるべきである。表3にマーケティングとインテリジェンスの違いを示しておく。

表3 マーケティング活動とインテリジェンス活動の違い

	マーケティング活動	インテリジェンス活動
範囲	主に顧客志向型の販売関連情報	全般的な外部環境、特に競合(ライバル)企業への対応志向が強い
活用	市場開拓と流通政策	競合、合併、買収、研究開発の戦略的な位置づけと対抗手段
情報源	印刷物、調査書、実験、面接	印刷物、現場ネットワーク・内部ネットワークを重視
目的	製品開発のリスク軽減	将来の環境への対応策の準備(リスクの事前回避、早期警戒)

#### IV まとめ

本論文では、企業あるいは組織がインテリジェンスを戦略的に活用するための論拠を整理した。また、具体的なインテリジェンスを利活用の場を提案することで、収集しなければならない情報を種類についても米国における研究結果を基に論述した。

ますます激化するグローバルな競争を背景にした場合、競争相手の戦略を研究することが、自らの戦略構築に欠かせないことは疑う余地はない。そのためにもインテリジェンス・サイクルに基づく利活用が重要な役割を果たすことを強く提唱するものである。

今後の研究は、より広範囲な戦略構築に必要な情報を種類と利活用について、より具体的な内容に踏み込む必要がある。

#### 【参考文献】

- [1] Edited by John Prescott and Stephen H. Miller, Proven Strategies in Competitive intelligence, Society of Competitive Intelligence Professionals, John Wiley & Sons, Inc. (2001)
- [2] 北岡元, ビジネス・インテリジェンス, 東洋経済新報社, (2009)
- [3] Yoshio Sugawara, Market Strategy and Product Innovation Starting from Low-end Orientation: Lessons from a Japanese Small and Medium Sized Enterprise, Int, J. Tech-

nology Intelligence and Planning, Vol.2, No.2pp186-199 (2006)

- [ 4 ] Herring P. Jan, Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs, in John E. Prescott and Stephen H. Miller, Proven Strategies in competitive Intelligence: Lesson from the Trenches, John Wiley & Sons, Inc, (2001)
- [ 5 ] Craig S. Fleisher and Babette E. Bensoussan, Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, Prentice Hall, (2002)  
(邦文：菅澤喜男監修訳戦略と競争分析：ビジネスの競争分析方法とテクニック，コロナ社 (2005))
- [ 6 ] Porter, E. Michael, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and Competitors, Free Press (1980)
- [ 7 ] 石川昭，中川十郎著，ビジネスインテリジェンスからナレッジマネジメントサイエンス，税務調査会 (2006)

NIHON KEIZAIDAI GAKU  
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business  
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol.1 No.1

March 2013

Articles

- A Study on the Current Condition and Outlook of Pharmaceutical Economics in Japan  
.....AKASE TOMOHIDE· OKAMOTO YOSHIHISA· KOINUMA MASAYOSHI(1)
- Performance Management for Ensuring Organizational Competency through the Feedback of Personnel Evaluation .....FURUKAWA HISATAKA(17)
- The Timing for Open Innovation: A Case Study of the Mobile Internet Diffusion Process  
.....ISHIMATSU HIROKAZU(37)
- A Case Study Based on the Theory of Managerial Safety Analysis .....ISHIUCHI KOJI(51)
- Reconsider about Population Dividends  
—Attach Importance of Human Capital from Demography .....KANO YOSHIKAZU(71)
- The Dilemma of Resource Accumulation in a Multinational Company  
.....NAKAGAWA MITSURU(81)
- Research on the Risk Management about the Dwelling which Becomes Upper Layers and Gather  
.....NAKAMA TAEKO(97)
- A Relation between a Favorite Subject , Personality Characteristic and a Result of Creativity Test  
.....SAKURAI KEIZO(111)
- Analysis of The Labor Share and Profitability in National Hospitals .....SEKIGUCHI KIYOSHI(127)
- The Ground of an Argument of Competitive Intelligence .....SUGASAWA YOSHIO(139)
- Research on New Business Model for Smart Infrastructure  
.....SUZUKI HIROSHI·SHIROMURA MARIKO(161)
- Consideration on Global Strategies of Manufacturing Industry  
—Foreign Direct Investment and International Alliance Strategy of Tire Manufacturers—  
.....USHIYAMA YUKIO(177)
- A Study of The Competitive Strategies at The Japanese Schools for Foreign Students  
.....YASUGI SATOSHI(197)
- Study on Management Strategy of the Venture Business  
—Why Are Some Reagent Ventures Active States under the Recession?—  
.....AMANO MASAKI(205)
- Current Situation and the Potential for Tourism Development in Myanmar .....Myat KALAYAR(215)
- Research on Introduction of Information Technology for Small and Medium-Sized Enterprise Cooperatives  
.....SOMA ITTEN(235)
- Study on Consumer Protection in the Financial Sector  
—Mainly on the Comparison of the Dispute Resolution Organization of the Financial ADR System in the  
UK, Japan and China— .....JIN JING(255)