

日本経済大学

# 大学院紀要

第2巻 第2号

---

論文

- 組織集団における創造革新性パラドックスの発生メカニズムと克服方略に関する研究 (1)  
—創造的アイデアの生成と仕事イノベーション—…………… 古川久敬 (1)
- 研究対象としてのゾンビ—社会科学におけるリサーチアジェンダ—…………… 石松宏和 (23)
- 商品売買の会計処理に関する一考察…………… 石内孔治 (33)
- ミャンマーの人的資源の展望 ……………… 叶 芳和 (59)
- イノベーション創出における場とマネジメントの研究…………… 小松康俊 (75)
- 防衛調達原価管理におけるクロスファンクショナル組織の役割と効果に関する一考察  
—日英の比較を中心として—…………… 森光高大 (91)
- 異種技術間での競争と製品スペックの変化…………… 中川 充 (103)
- 災害時の都市防災コミュニティ政策に関する研究…………… 仲間妙子 (115)
- インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠…………… 菅澤喜男 (149)
- 製薬企業のグローバル戦略と研究開発投資…………… 関口 潔 (163)
- 製造業におけるグローバル戦略の変容…………… 丑山幸夫 (173)
- ミャンマーにおける保健医療の現状と今後の可能性…………… ウイン・トゥ・ミヤッカラヤ (189)

---

2014(平成26)年3月

日本経済大学大学院

# インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠

菅澤喜男

## I はじめに

インテリジェンスという言葉から多くの人々は何を連想するであろうか？何やら怪しい「スパイ」と言う方が多いのではないかと思える。インテリジェンスは、ある意味ではスパイ映画を思い起こす神秘的な言葉でもある。

本論に入る前に、2013年に我が国の新聞他のメディアに連日報道されてきた一節を紹介してみる。例えば、日本の外交や安全保障に関する政策や国家戦略の司令塔となる国家安全保障会議の創設関連法が2013年11月27日、国会で成立したことは記憶に新しい。2013年より、第二次阿部政権が打ち出した「国家安全保障会議の創設」に関して、多種多様な組織そして人間が、国家安全保障とは何か、そして情報収集はどうするのかなど国家の安全保障と情報収集は密接な関係があることは認識したのではないかと考える。また、同会議は、米国の国家安全保障会議（NSC: National Security Council）をモデルにしていることから、「日本版 NSC」と呼ばれ、NSC が設置される首相官邸を中心に外交・安全保障に関する迅速な情報収集や重要な政策決定が行われることになり、日本の平和と安全を確保する上で大きな転換点となるとの報道がなされている。しかし、国家として極めて重要な情報は機密にすることに関して、多くの文化人を初め一般市民をも巻き込んで国家秘密主義の始まりであり、国民の知る権利を阻害しかねないとのデモ行進も行われてきた。この一連の騒動とも言える NSC 創設において、私個人が抱いた摩訶不思議な現象は、「国家として重要な情報は隠す」に対する議論であったが、それ以前の議論として重要な情報を収集し国家として重大な意思決定をしなければならいたために収集された膨大な情報から生成される優れた情報として取り扱われるインテリジェンスに関する議論が殆どなされなかったことである。国家機密に相当する重要な情報は、自らが収集・加工・評価することで得られる情報から生成されるインテリジェンスであり、既存あるいは顕在化している情報がそのまま機密性が高いとは言い難い。

ここで、米国の安全保障会議と言う名前と共に連想されるのが、米国の諜報機関である日本語で言う中央情報局である。この米国の中央情報局の英文名は“Central Intelligence Agency”つまり CIA の中央にあるアルファベットの“C”は Information、つまり情報だと思い込んでいるのではないか。ここで指摘すべきことは、英単語の Information と Intelligence とは異なる意味と解釈があることにも留意すべきである。

本論文では、政治、軍事あるいは外交にけるインテリジェンスの重要性を議論の中核と

するのではなく、ビジネスの世界で果たすマネジメントの一端を担うために必要なインテリジェンスについて、その役割とその目的は何かについて論述するものである。

## Ⅱ 複雑かつ多様な経営環境への対応としてのインテリジェンス研究の背景

平成15年3月23日付けの日経新聞「経営の視点」の記事を租借してみると、イラク戦争は米英の圧倒的な軍事的優勢で進んでおり、戦闘終結までは長い時間はかからないであろうとの見方から「何が終わり、どんな世界が始まるのか」は見えてこない。この時の市場の反応は、開戦数日前から奇妙な楽観論が広がり始め、昨年来高止まりしていた原油価格は急落し、株式市場は反騰した。つまり、開戦が確実になったことで、先が見え始めたと言う解釈であった。私の解釈は、良く分からないが、取り敢えず良しとするための材料が「腐っても鯛」だから何とかなるとの投げやりの思惑が世界を駆け巡ったのではないかと思う。また、企業は長く不透明な時代の始まりを覚悟する必要があると同新聞の編集委員である後藤康浩氏が論述している。また、同紙面では、「企業にとり戦争後の不透明な時代を乗り切る唯一の頼りは経営の思想といったもので、決して経営の技術ではないだろ。ドイツ系コンサルタント会社、ローランド・ベルガー・ジャパンの西浦祐二・CEOはこう指摘する」。さらに、「経営とは、一見、無関係な歴史観、文明間、世界観といった要素を、経営トップや企業組織がどこまで持ち得るかが分かれ目になる」。

不透明な時代の中で、企業あるいは経営者として経営に関するテクニックや方法論に終始することなく、何を求めるかが重要な要素となっていることは確実であるが、その具体的な対応として正解を出すこと自体が所詮無理があることは、多くの経営者が理解しているはずだと思う。インテリジェンス研究において成功例として多くの書籍そして記事でも紹介されている企業として、石油メジャーとして知られている「ロイヤル・ダッチ・シェル」がある。石油メジャーとして、第一次石油危機を組織的な対応で予期し、米国系の石油メジャーに匹敵するまでに成長したとのやや誇大した感はあるが、成功物語として紹介されることが多い。このロイヤル・ダッチ・シェルが開発したとされる「シナリオ分析」は、膨大かつ長期に渡るモニタリングを通じて情報収集を行うことで正確な将来展望としてのシナリオを描く手法であり、インテリジェンス研究では良く知られている一種のツールでもある。

他に、優れた情報収集と活用が、巨大な富を生み出した例として「ネイサンの逆売り」という神話的なインテリジェンス活用例がある。ウィキペディアから抜粋すると、「1815年2月、ナポレオンは流刑地のエルバ島を脱出してフランスに上陸しパリに帰ると再び皇帝になった。6月、彼はイギリス・オランダ連合軍9万5千と、プロイセン軍（ドイツ軍）12万とが合流しないうちに、これらを撃破することを計画し、12万4千の兵を率いてベルギーのブリュッセルに向かった。そして、6月16日リニーの戦いでプロイセン軍を敗走さ

せ、ワーテルロー（Waterloo）で18日にはウエリントン公率いるイギリス・オランダ連合軍と対戦することになった。11時半頃に開始された戦闘は、総体的に見ればナポレオン軍が有利に展開した。13時半頃にはイギリス軍の左翼が破られ、イギリス軍は混乱に陥る。19時頃、ナポレオンはイギリス軍に最後のとどめを刺すべく、無敵と云われた親衛隊を投入するが、戦況が逆転するがこの親衛隊がイギリス軍近衛部隊によって撃退される。その時、敗走していたプロイセン軍が引き返してフランス軍の側面に猛攻をかけてきたことで、フランス軍は完全に崩壊した。ナポレオンは再びセントヘレナ島に流される。当時、世界の金融の中心であったロンドンにいた投資家達は、ナポレオンが勝てば英国債の価格は下落し、反対にナポレオンが負けると英国債は高騰することから誰もが戦いの結果をいち早く知りたかった。その時、金融業を営んでいたのがネイサン・ロスチャイルド（Nathan Mayer Rothschild）が猛然として売りに出た。彼の4人の兄弟たちはフランクフルト（ドイツ）、ウィーン（オーストリア）、ナポリ（イタリア）、パリ（フランス）に散らばっていたので、優れた情報ネットワークを持っていたのでネイサンは情報通であると見られていた。当時は、まだ無線電信もなく電話もなかったが、ネイサンはかねてから早馬、伝書鳩、高速船などによる情報伝達網を持っているのだと人々に思われていた。そこで人々は、ネイサンはすでにナポレオンが勝ったと云う情報を持っているのだと思った。「ウエリントンが負けたらしい。ナポレオンが勝ったらしい」と人々は囁き合った。ネイサンの売りを見て市場は狂乱的な売りになり、債券価格はとめどもなく下げ続けた。これを見ていたネイサンは一転して買いに転じた。下げ続けてタダ同然になっていた債券を買いまくり、市場に存在する債券の62%までも手にした。このため、翌日ナポレオンの敗北が一般に広報されて債券価格が一気に高騰した時、彼は巨大な差益を手に入れていた。これが、ロックフェラー財閥と並んで世界の金融界を牛耳るロスチャイルド財閥の始まりの神話的物語として知られている、「ネイサンの逆売り」と呼ばれる情報重視経営の先駆者的な存在となった訳である。ナポレオンが負けて「買い」の局面になったのに「買い」を行わないで、先ず「売り」を仕掛けたからである。そして、この逸話は、他人より先んじて情報を握ることの大切さを教えるものであると共に、こうして掴んだ情報を使う場合においても、単純に使うのではなく、そこに戦略的工夫を施すことの必要性を示す例とされてきた。この神話とも言える物語を通じて、情報は集めるだけでは役には立たない、そして利用しなければ何ら成果を得ることは無いと言うことである。つまり、インテリジェンスとは、「目的に沿った利益を実現するための知識」と言える。そのためには、必要な組織対応そして関連する経営資源を有効かつ効果的に連携しながら、その活用をすることが望ましいことは当然である。想像の域を出ないが、太古よりインテリジェンスは、貴重な経営資源であったことは確かであるが、そうであるならばなぜマネジメントの一端を担うべく貴重な経営資源として、その地位をえることが出来なかったのかと言う疑問が残る。これも想像の域を出ないが、インテリジェンスが貴重な意思決定に関与することは経営者として認

識はしていたが、日本的な文化的あるいは経営風土として「業界・業態単位」で自信のビジネスを位置づけるために、業界・業態内の情報を収集すればある程度は状況を把握することが出来ると過信しているのではないかが疑問として残る。しかし、世界はグローバル化し多種多様な要素が外部から入り込むと共に、過去の商慣習は今や通じない時代になっていることを考えれば、必要な情報を収集し役に立つ情報としてインテリジェンスを活用することは必修事項である。

### Ⅲ インフォメーションとインテリジェンスの違いからくる過誤

NSC 創設は、安倍晋三首相が第1次内閣（2006年9月～2007年9月）で目指した課題であったが、同内閣において実現することはなかった。その後、2012年12月に第2次安倍内閣が発足すると、直後の2013年1月にアルジェリアで人質事件が発生し、邦人救出のための情報収集に手間取るなど、政府部内に機動的に対処方法を決定し、実行する体制がないことが浮き彫りになったとされている。このため、安倍内閣は2月に「国家安全保障会議の創設に関する有識者会議」を立ち上げ、NSC 設置のための作業を進めていたことが公表されている。しかし、この種の記事あるいは政府が公表している安全保障に関する内容を見た限りでは、情報は必要であるがインテリジェンスという言葉は、全くと言って良い程使われることは無い。さらに、機密保持・保護すべき情報は自然発生的な事実情報では無く、むしろ膨大な情報収集と長期に渡る情報収集期間（モニタリング）などから生成されるインテリジェンスを対象にすべきではないかと考える。

ここで、インフォメーションとインテリジェンスの違いについて改めて記述してみる。

中国語では、「情報」＝「インテリジェンス」となる。それでは日本人が当たり前のように使っている情報は何か？中国語では「意味を持たない記号などの情報」＝「情報」となる。さらに英語圏では、どのように情報を捉えているかも不思議な話です。つまり、「information」＝「Intelligence」では無いということである。その結果、「情報」＝「Information」でもなさそうである！表2.1に、日本語、英語そして中国語の間にある紛らわしい言葉の相互関係を示しておく。

表1 インフォメーションとインテリジェンスの違い

日本語	英語	中国語
情報	Information	信息
インテリジェンス（競争情報）	Intelligence	情報

本来、情報の価値は、収集された情報を分析し評価した上で生成されるものであり、単に情報と言う名前があれば、何か意味を持っているとは言えない。情報の価値が収集され

た情報を分析・評価することから生まれるとすれば、分析の信頼性を確保するためには、多くの情報を収集する必要がある。集められた多くの情報を分析することで、価値ある情報、つまりインテリジェンスが生成される。

分析・評価された情報は、企業では意思決定を左右するような極めて重要かつ優れた情報、つまりインテリジェンスとして経営者や意思決定者により活用されることになる。

## 1. インテリジェンスの定義から見たインテリジェンスの本質

主な日本そして世界の研究者が定義している「インテリジェンス」を簡略的に捉えてみると、次のような定義になる。

表2 主な日本人研究者によるインテリジェンスの定義

国語辞書 Goo より	①知性、知能、理解力 ②情報、諜報
日本政府答弁 (平成18年3月28日)	一般に、知能、理知、英知、知性、理解力、情報、知的に加工・集約された情報などをいみするもの。(小泉政権下の政府答弁)
中川 十郎 (元東京経済大学教授・ 同名誉教授)	「(ビジネス) インテリジェンスとは、収集した経済情報を整理、評価、分析し、価値を高め、行動、意志決定に活用できる付加価値の付けられた情報で、競争情報はその一部とみなされ、競争情報を付加することで、(ビジネス) インテリジェンスはさらに価値が高まり、競争力ある情報となる」
北岡 元 (元政策研究大学院大 学教授)	「インフォメーション」を収集し、それを分析して生産されるもので、「判断・行動のために必要な知識」。
手嶋 龍一 (外交ジャーナリスト)	「収集した情報を精査し、裏を取り、周到な分析を加えたインフォメーション、それが「インテリジェンス」」。
小谷 賢 (防衛研究所)	「インフォメーションはただ集めてきただけの生情報やデータ、インテリジェンスは分析・加工された情報」。
中西 輝政 (京都大学教授)	まず、第一に、国策、政策に役立てるために国家ないし国家機関に準ずる組織が集めた情報の内容を指す。二つ目に、「インテリジェンス」という語には、そういうものを入手するための活動自体を指すという場合もある。それから、三つ目に、そのような活動をする機関あるいは組織つまり「情報機関」そのものを指す場合がある。
菅澤 喜男 (日本経済大学大学院 教授)	インテリジェンスとは、「分析された優れた情報」であり、「信頼性と意味が確定された情報」。

表3 海外の主な研究者のインテリジェンスの定義

1) 新英和辞典 2) Oxford Dictionary	1) 理知、知性、知力、思考力 2) The ability to acquire and apply knowledge and skills.
Sherman Kent (スウェーデン、元Lund大学教授)	インテリジェンスとは知識である、そして組織であり活動でもある。
John Prescott (Pittsburg University 教授)	意思決定のスピードと質を高めるために活用され、競争力のある行動に活かされる予測力を付ける情報。 Process of developing actionable foresight regarding competitive dynamics that can be used to enhance the speed and quality of decision making
Benjamin Gilad (元ラトガース大学准教授, Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence))	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・分析し、それを意思決定や戦略に活かす体系的なプログラム。
Kirk Tyson (CI コンサルタント)	CI (Competitive Intelligence) は、競合企業、市場、製品顧客、技術、環境など、様々な首里の情報から構成されている。

## 2. 日本コンペティティブ・インテリジェンス学会の定義

NPO 法人である日本コンペティティブ・インテリジェンス学会 (JSCI:Japan Society of Competitive Intelligence) は、2008年に創設された。JSCIは、世界最大のインテリジェンスに関する学会である米国にある戦略的コンペティティブ・インテリジェンス専門家学会 (SCIP:Strategic Competitive Intelligence Professionals) が、JSCIは我が国におけるインテリジェンス研究機関として唯一であるとして認められている。現在、会員130名、賛助会員6社の陣容であり、決して大きな組織では無い。JSCIが2008年に創設されて以来、インテリジェンスの定義については、それぞれ研究者の立場からなされてきた。2014年に入り、JSCIとして、2014年1月のオープンセミナーを開催し、インテリリジェンスに関する定義を明確にし、一層のインテリジェンス研究発展のために広く社会に広めるべきであるとの認識の基、表4に示すような定義が案として会員に示され、より多くの会員の意見を集約し定義とする予定である。3か月間に渡り学会のホームページを通じて定義を広く社会に開示し、意見集約をした後に学会として正式な定義として公表する予定である。

表4 JSCIによるインテリジェンスの定義（案）

インテリジェンスに係る領域名	定義
インテリジェンス	目的に応じて必要な各種情報を収集し調査・分析・評価することで、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。
ビジネス・インテリジェンス	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成果をビジネス活動全体に適用し、持続的な競争優位を得る。
コンペティティブ・インテリジェンス	ライバル（競合）企業あるいは組織にインテリジェンス活動の範囲を適用し、その成果を利活用することで持続的な競争優位を確保する。
インテリジェンス・マネジメント	企業あるいは組織のインタエイジェンス活動を支える組織の在り方、戦略・企画・マーケティング部門などと連携し、インテリジェンスを価値ある情報として体系的に利活用することで、競争あるいは競合相手と比較し持続的な戦略優位を確保する。
テクノロジー（コンペティティブ・テクニカル）インテリジェンス	企業あるいは株式会社ノインテリジェンス活動を新たな製品・技術開発領域に適用し、市場での持続的な技術優位を確保する。
その他、エンバイロメンタル、ファイナンシャル・インテリジェンスなど	今後、より多くの専門領域との学際的な連携を模索する中で、その領域は拡大するものと考えられる。

JSCIは、2009年に「インテリジェンス・マネジメント」第1号を創刊している。学会誌として、編集委員会において厳正なる審査を行い継続的に年1刊を発刊している。インテリジェンス・マネジメントと言う学会誌の名称は、インテリジェンスの定義にも氏名の記載がある米国・ピッツバーグ大学、ジョン・プレスコット教授との意見交換の中で生まれた名前である。

#### IV John Prescott 教授のビジネスにおけるインテリジェンス研究の必要性に関する論拠

米国ピッツバーグ大学のジョン・プレスコット教授（John E. Prescott, PhD, University of Pittsburgh）は、2013年9月にまとめた記事“Intelligence Studies in Business” [1] の中で、ビジネスにおけるインテリジェンス研究の捉え方および関係する専門領域について論述している。冒頭、プレスコット教授は、次のように論述している。「Intelligence studies in business (ISB) is a branch of knowledge devoted to how business organizations learn about their external environment and apply it to increase the speed and quality of decision making」。簡単な日本語訳をすれば「ビジネスにおけるインテリジェンス研究（ISB: Intelligence Studies in Business）は、いかにしてビジネスを組織として外部環境と意思決定の質とスピードを増すために応用するかを学ぶことを主題とした知識の一端である」となる。



次に、ISBに焦点を絞った時のインテリジェンス研究に関して、次のような興味深い論述がある。「Given IBS's focus on rivalry who are its constituent members? Intelligence professionals in business are analysts whose primary role is to ensure that business organizations learn about rivalry in their external environment and apply it to increase the speed and quality of decision making. Intelligence professionals in business work with but are not strategic and operational decision makers, strategic planners, marketing professionals, information professionals and other functional professionals. Intelligence professionals in business draw on the knowledge domains of I/O economics, strategic/marketing management, organization theory, cognitive theory and information science to the extent that they inform rivalry. Their skill set is comprised of seven competency domains: (1) design and management of the intelligence function; (2) promote and integrate rivalry-based external intelligence throughout the organization; (3) advance the evolution of the intelligence function, intelligence skill sets and the intelligence profession; (4) implement rivalry-based needs assessment and management client relationships; (5) manage rivalry-related intelligence projects; (6) conduct rivalry-based intelligence collection and manage information resource; and (7) conduct rivalry-based intelligence analysis and delivery processes」。日本語に簡約をすれば「ISBの焦点を考えると？ビジネスにおけるインテリジェンスの専門家は、その主な役割は、ビジネス組織が外部環境にライバル関係について学び、意思決定のスピードと品質を向上させるためにそれを適用することを保証することであるアナリストである。ビジネスのインテリジェンス専門家は、戦略と運用の意思決定者、戦略立案、マーケティングの専門家、情報の専門家や他の機能の専門家ではない。ビジネスにおけるインテリジェンスの専門家は、I/O経済学、戦略／マーケティング管理、組織論、彼らはライバルに通知する限り、認知理論と情報科学の知識領域に描画します。スキルセットは次の7つのコンピテンシードメインで構成されている：

- (1) インテリジェンスの設計とマネジメント
- (2) 促進し、組織全体のライバルベースの外部のインテリジェンスを統合
- (3) 知能機能、インテリジェンススキルセットの進化を進める
- (4) ライバル関係に基づくニーズを評価・管理、顧客との関係を実装する
- (5) 競争関連のインテリジェンスプロジェクトを管理
- (6) ライバル関係に基づく情報収集を実施し、情報リソースを管理
- (7) 実施ライバルベースのインテリジェンス分析および提供プロセスである  
となる。

最後のISBに関する結論としては、「The thesis of this article is that ISB is an admittance seeking social movement engaged in a red queen competition. To enhance

its chances of gaining admittance as a social movement, ISB must create a unique value proposition comprised of two main components: a focus on rivalry as its domain of subject matter expertise and the development of a licensing board with sanctioning authority. While the achievement of the two components is not a guarantee of admittance to the academy, failure to do so will result in ISB being absorbed within other knowledge domains. As long as there is a competitive marketplace, there will be a need for ISB but without admittance to the academy, its influence will be marginalized. An approach for developing ISB's value proposition is presented below.

A focus on rivalry as the subject matter domain for ISB requires a close working relationship between the practitioner and academic communities. In the case of ISB the issue does not revolve around the rigor-relevance debate that has taken central stage in most disciplines. It is much more basic. It is an awareness issue. The awareness gap is best encapsulated by an awareness paradox:

Awareness paradox – relevant rivalry-based intelligence in the practitioner (academic) community is not sought out by the academic (practitioner) community because its relevance only becomes clear after the rivalry-based intelligence is available. In other words, as Secretary of Defense Donald Rumsfeld stated: “But there are also unknown unknowns – there are things we do not know, we don't know” [2]. One of the most effective ways to manage [3] the awareness paradox is for more active participation of academics in practitioner competitive intelligence conferences and practitioner participation in academic conferences. For example, professional development workshops focusing on ISB should be conducted at the Academy of Management, Strategic Management Society, American Marketing Association, Special Library Association and other leading academic conferences. The goals of the workshop should be to promote the teaching and research of ISB in academia. Intelligence practitioners would share their experiences, insights, and research interests. Similarly, researchers would share their research findings and teaching experiences. Both should learn and use each other's ‘language’. A peer-reviewed journal that embraces practitioner-related and research-oriented studies, diverse methods and epistemologies would greatly accelerate the academic-practitioner partnership. While a robust academic-practitioner partnership is necessary, it is not sufficient. An ISB licensing board should be created with responsibility for the intellectual, ethical and institutional development of the field. As a first step, leaders from the business, academic and government communities should hold a conference to establish the basic parameters for addressing the elements of admittance seeking criteria: differentiation, mobilization and legitimacy.

While developing a licensing board is a daunting undertaking ISB's professionalization depends on it.」として結んでいる。

日本語に簡約すれば、「この論文は、ISBは「赤い女王の競争」に従事してアドミタンスを求める社会運動であるということである。社会運動としての入場を獲得し、その可能性を高めるためにISBは、2つの主要コンポーネントで構成されているユニークな価値ある提案をする必要がある。主題の専門知識と制裁権限を付与されたライセンスボードの開発、そのドメインとしてライバル関係に焦点を当てる。二つの要素を達成するには、アカデミーのアドミタンスを保証するものではないが、これを怠るとISBが他の知識領域内で吸収されることになる。競争の激しい市場がある限り、ISBの必要性があるでしょうが、アカデミーのアドミタンスをしなければ、その影響は疎外される。ISBの価値ある提案を開発するためのアプローチは、以下のとおりである。ISBのための主題となる領域としてライバル関係に焦点を当て、実務家と学術コミュニティ間の緊密な協力関係が必要である。ISBの場合、問題はほとんどの分野で中心的な舞台をとっている厳格な関連性のある議論を中心に展開されない。それははるかに基本的なものです。それは意識の問題である。意識のギャップが最高の意識のパラドックスによってカプセル化されている。

さらに、結論の中で次のような考え方が強調されている。

Awareness paradox- relevant rivalry-based intelligence in the practitioner (academic) community is not sought out by the academic (practitioner) community because its relevance only become clear after the rivalry-based intelligence is available

日本語の簡約としては、「意識のパラドックス - ライバルベースのインテリジェンスが利用可能になった後、その妥当性だけが明らかになっているため、実務者（学術）コミュニティ内の関連するライバルベースのインテリジェンスは、アカデミック（実務者）社会が求められていない」である。

さらに、記事の中で、ドナルドラムズフェルド (Donald Rumsfeld) 国防長官は、次のように述べていることを紹介している。「しかし、未知の未知数もある - 我々が知らない事もあり、我々が知らない」[3]。意識パラドックス [4] を管理するための最も効果的な方法の一つは、実務者のいる競合（コンペティティブ）インテリジェンス会議とアカデミックナ会議への参加が実務者の方が学者より積極的な参加があるためである。例えば、ISBに焦点を当てた専門的な能力開発のワークショップは、マネジメントアカデミー、経営戦略学会、米国マーケティング協会、専門図書館協会や他の主要な学術会議で行うべきである。このワークショップの目的は、学会での教育とISBの研究を推進すべきである。インテリジェンスの専門家は、彼らの経験、洞察力、および研究への関心事を共有することになる。同様に、研究者が自分の研究成果と教育の経験を共有することになる。どちらも、お互いの「言語」を習得して使用する必要がある。実務者に関連した研究指向の研究を包含した査読付きのジャーナルでは、多様な方法と認識論をすることで大幅に学術・実務者

とのパートナーシップを加速させる。堅牢な学術・実務者とのパートナーシップが必要であるが、それは十分ではない。ISBのライセンスボードは、領域の知的、倫理的および組織開発の責任で作成する必要がある。区別（を認めること）、流動化（作用）そして正統性：第一段階として、学術、ビジネスの指導者、政府のコミュニティはアドミタンスを求める基準の要素に対処するための基本的なパラメータを確立するための会議を開催する必要がある。ライセンスボードの開発は困難な作業であるが、ISBの専門化はそれに依存することになる。

## V インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠

インテリジェンスがマネジメントの一端を担う論拠として、プレスコット教授が「Intelligence Studies in Business」[1]において論述したように、インテリジェンスは、単独でその成果を得るものではない。つまり、組織あるいは企業内の関連する部門、例えば戦略・企画あるいはマーケティングなどとの連携が極めて重要である。どちらかと言えば、黒子的な存在であり、必要に応じて正確かつ質の高い情報を収集・分析・評価をすることで、その役割は果たせる。また、Prescott教授が指摘しているインテリジェンス研究のビジネスへの接近法として、インテリジェンス研究は、狭めた範囲で行うことが望ましいとしている。そのためには、情報収集の相手を競争あるいは競合に絞り込むことで、インテリジェンス研究から得られる成果は見えてくるとの指摘であると考えられる。

JSCIが2014年1月にインテリジェンス・マネジメントとして定義した内容は、「企業あるいは組織のインタエイジェンス活動を支える組織の在り方、戦略・企画・マーケティング部門などと連携し、インテリジェンスを価値ある情報として体系的に利活用することで、競争あるいは競合相手と比較し持続的な戦略優位を確保する」とした。今後、広く社会に公表されることで、加筆・修正はなされるべきであると考えられるが、基本的なインテリジェンスをマネジメントの一端を担うべき専門領域であることは確かである。この定義の背景にある考え方として重要な認識としては、欧米諸国におけるインテリジェンスへの理解と社会的な認識の違いがある。つまり、一般的な認識として、我が国の企業あるいは組織は、業界主義が強く競争相手が特に業界外にあるとする意識が希薄である。次に、インテリジェンスを企業の持続的な競争優位を築くために利用される50種類以上もある競争（構造）分析手法[4]を軽視している傾向が強い。最後に、企業あるいは組織としてのインテリジェンスへの理解と利活用が理解されていないことは既に論述してきたが、それではインテリジェンスを利活用する第一歩はどうすべきかについては、出来れば意思決定層からの情報収集指示（情報要求）が出される仕組みを考えマネジメントの一端に位置付けることである。この情報収集指示を出せるような企業あるいは組織を描き実現化することが、我が国におけるインテリジェンスをマネジメントの一端を担うために必要な第一歩である。

## 1. インテリジェンスがマネジメントの一端を担うための組織の姿

### (1) 組織活動としてのインテリジェンス

- ①インテリジェンス活動を正式な活動として展開するためには、可能な範囲で組織化することが重要である。
- ②情報の規則的かつ継続的な収集・分析・評価により、優れた情報を経営陣に提供することが出来る。
- ③そのためには、組織の大小に関係なく、内部資源を十分に活用し経費を最小化することも大切である。必要な情報について、スタッフに特定な課題（例えば、ライバース社の新聞記事の切り抜きを専門にしてもらうなど）を義務的に課すことで経費を掛けることなく日常的な情報収集が可能となる。
- ④目的のない情報収集は、情報でもないし収集でもない。単に日常のお知らせとして流されてしまう。

### (2) インテリジェンス活用は戦略的意思決定なのか戦術的意思決定なのか

戦略的意思決定として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。どちらかと言えばインテリジェンス的かつリスク管理的（見える前に行動する）である。戦略的意思決定としては、リスクを事前に知ることが目的としてあり、長期的な展望が求められる。例えば、企画、新製品紹介、新規事業／新規ベンチャー企業の動向、研究開発動向、吸収合併、生産能力の拡張などが知られている。次に、戦術的意思決定としては、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。どちらかと言えばマーケティング的かつ結果的（見えてから行動する）である。例えば、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・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、販促活動の浸透が知られている。

## VI まとめ

インテリジェンスを利活用するための第一歩は、情報収集指示（情報要求あり）が経営層、出来れば企業あるいは組織のトップから出されることである。しかし、一般的には我が国の意思決定は、ミドルアップの形態が多い。欧米企業がトップダウンで意思決定がなされる際に利活用されるインテリジェンスと比較した場合、我が国の経営スタイルの最も顕著な特徴である、ミドルアップによる意思決定プロセスにインテリジェンスをどの様に位置づけるかが重要な課題である。また、インテリジェンスは、単独で意思決定の優れた情報として利活用されると考えることにも無理があり、他の部門としてのマーケティング、戦略・企画部門との連携を模索しつつマネジメントの一端を担うためには必要不可欠である。更

に、米国におけるインテリジェンス研究の歴史と研究動向を概観すると、実務家との連携が欠かせないことを注記しておく。

今後の課題としては、欧米諸国におけるインテリジェンス研究に後れを取った感が否めない我が国においては、隣接領域であると認識されているが専門領域との連携を模索しつつ、国家として取り組んでいるインテリジェンス研究との連携を進めるべきであると考えらる。

#### 【参考文献】

- [1] John E. Prescott (未発表) *Intelligence Studies in Business*, Prepared for: The Encyclopedia of U.S. Intelligence
- [2] *U.S. Department of Defense News Transcript*, (2002)  
<http://www.defense.gov/Transcripts/Transcript.aspx?/TranscriptID=2636>
- [3] Gavetti, G. *Toward a Behavioral Theory of Strategy*, *Organization Science*, (2012), 23, 1, pp267-285
- [4] Craig ZF. Fleisher, Babette E. Bensoussan, *Strategic and Competitive Analysis-Method and Techniques for Analyzing Business Competition*-(2002), New Jersey, Prentice Hall



NIHON KEIZAIDAI GAKU

DAIGAKUIN KIYOU

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

---

Vol. 2 No.2

March 2014

---

Articles

- Processes Inherent in the Paradox of Innovative Creativity in Work Organizations (1)  
—Generation of Creative Ideas and Job Innovation— ..... FURUKAWA HISATAKA (1)
- Zombie as a Research Object —Research Agenda in Social Science—  
..... ISHIMATSU HIROKAZU (23)
- A Study on the Accounting Transaction of Merchandise  
..... ISHIUCHI KOJI (33)
- Prospects of Human Resources in Myanmar  
..... KANO YOSHIKAZU (59)
- Research on the “Ba” and its Management for Innovation  
..... KOMATSU YASUTOSHI (75)
- Study on the Roles and Effects of Cross-functional Organization in the Cost Management of Defense Procurement  
—Based on the Comparison between Japan and UK Defense Procurement—  
..... MORIMITSU TAKAHIRO (91)
- Study on the Relation between Inter-technology Competition and Change of Product Spec  
..... NAKAGAWA MITSURU (103)
- Research on the City Disaster Prevention of Community Policy at the Catastrophic Disaster  
..... NAKAMA TAEKO (115)
- Argument that Intelligence is Playing a part of Management  
..... SUGASAWA YOSHIO (149)
- Global Strategy and R&D Investment of Pharmaceutical Companies  
..... SEKIGUCHI KIYOSHI (163)
- The Transformation of Global Strategies in Manufacturing Industry  
..... USHIYAMA YUKIO (173)
- Current Healthcare Situation and Business Opportunities in Healthcare Industry in Myanmar  
..... WIN HTU • MYAT KALAYAR (189)