

# 『ビジネスインテリジェンス、競争情報とインテリジェンス・サイクル』

日本大学大学院グローバルビジネス研究科兼任講師  
日本ビジネスインテリジェンス協会会長  
東京経済大学経営学部・大学院前教授  
中川 十郎

## 目 次

1. インテリジェンス・サイクルの定義
  - 1) Herbert E. Meyer (CIA)
  - 2) Mark M. Lowenthal (CIA-Columbia 大学院)
  - 3) Benjamin Gilad (Rutgers 大学院)
  - 4) Jerry P. Miller (Simon 大学院)
  - 5) John J. McGonagle, Carolyn M. Vella (Helicon Group)
  
2. 日米情報システムの比較研究
  - 1) 三井物産の情報システム
  - 2) セブンイレブンの情報システム
  - 3) トヨタの情報システム
  - 4) 米国 Walmart の情報システム
  - 5) 代表的米国競合情報分析システム
  
3. 外国の競争情報教育の現状
  - 1) コロンビア大学国際公共大学院 (SIPA) Dr.Mark M. Lowenthal
  - 2) サンダーバード米国国際経営大学院 Paul Kinsinger
  - 3) ボストン・シモン大学 Dr.Jerry P. Miller
  - 4) ピッツバーグ経営大学院 Dr.John E. Prescott
  - 5) ラトガース大学経営大学院 Dr.Benjamin Gilad
  - 6) スウェーデン・ルンド大学経営大学院 Dr.Stevan Dedijer
  - 7) シドニー工科大学大学院 Dr.Chris Hall
  - 8) 米国競合情報専門家協会 (SCIP)
  - 9) 米国 Academy of Competitive Intelligence
  - 10) SCIP Manhattan Chapter

#### 4. 結論—ビジネスインテリジェンス、競争情報教育の充実を

##### 1. インテリジェンス・サイクルの定義

###### 1) Herbert E. Meyer (元米国国家情報評議会副議長)

彼は情報の収集,分析,活用のためのインテリジェンスサイクルを次のように定義している。1)

- ①知らなければならないことを選択する
- ②その上で関連情報を収集する
- ③収集した情報を最終製品（報告書）に仕立て上げる
- ④この製品（報告書）を政策決定者に提供する

彼はまた次のようにも説明している。2)

- ①適切な情報と不適切な情報とを選り分ける
- ②効率的に適切な情報を選別し、監視する
- ③組織の意思決定のニーズを高めるために、この情報を加工する
- ④加工の成果—結論,判断、見通しを最高経営者、政策決定をする幹部が必要とするとき、吸収できるような形ですぐに役立つようにしておく。

彼は情報を収集、分析、活用するためには、多元的に考察する能力が大切なことを力説している。情報の分析と評価を基に「見通し」をたてることが必要なのだ。

彼は情報を次の三種類に分類している。3)

- ①公的情報
- ②私的情報
- ③秘密情報

ビジネスにおいては①公的情報と ②私的情報で必要情報の 95%が入手できるので秘密情報には絶対に手を染めない事。4)

ビジネスにおいては情報を不法に入手することは禁じられており、米国では 1996 年制定の「経済スパイ法」で個人に対しては 15 年の懲役、50 万ドルの罰金。組織には 1000 万ドルの罰金が科されるなど厳しい罰則が規定されているので、(同法 1831 条) 5) とくに米国での情報収集に際しては十分注意することが肝心である。

我が国経済産業省が 2003 年の通常国会に提出した「不正競争防止法改正案」によると 6) 企業が社外に秘密にしている生産技術や営業ノウハウの情報を漏洩すると刑事罰として 3 年以下の懲役または 300 万円以下の罰金を科すとしているが、これは米国の「経済スパイ法」の罰則に比べると、懲役で 5 分の 1、罰金で 20 分の 1 と甘く、差がありすぎ、これで果たして企業機密漏洩防止の効果があるのか甚だ疑問視され、国際基準に合わせ、米国に近い重い罰則規定をすべきであると思われる。最近日本関係で米国の「経済スパイ法」を適用された例としては米国立

クリーブランド・クリニック研究所での日本人化学者のバイオ技術スパイ事件などが発生しており、注意が肝要である。

前述の Herbert E. Meyer によると諜報活動では

- ①HUMINT(Human Intelligence)=人が収集する情報
- ②PHOTINT (Photo Intelligence) =写真・映像情報
- ③SIGINT (Signal Intelligence) =無線・電話通信などから入手する情報の3つの情報入手手段での分類をしている。6)

## 2) Mark M. Lowenthal(CIA-Columbia 大学院)

米国コロンビア大学国際公共大学院のインテリジェンス教育担当の CIA Assistant Director (分析、情報製品担当) の国家情報評議会情報評価副議長の Mark M. Lowenthal はその著書「Intelligence」7) で次の9つの情報収集手段を挙げている。

- ①HUMINT(Human Intelligence)=人的情報
- ②SIGINT (Signal Intelligence) =信号情報
- ③IMINT(Imagery Intelligence)=映像情報
- ④COMINT(Communications Intelligence)=通信情報
- ⑤TELINT (Telemetry Intelligence) =テレメトリー—遠隔通信情報
- ⑥ELINT(Electronic Intelligence)=電子情報
- ⑦MASINT (Measurement and Signatures Intelligence) = 計量記号情報
- ⑧MSI and HSL (Multispectral and Hyperspectral Imagery) = 広範囲及び超広範囲の映像
- ⑨OSINT(Open Source Intelligence)=公開情報

彼はインテリジェンス加工についてインテリジェンスサイクルを

- ①Planning and Direction(企画と方向つけ)
- ②Collection(収集)
- ③Processing and Exploitation (加工と開発)
- ④Analysis and Production (分析と生産—報告書作成)
- ⑤Dissemination(配布) の5つに分けている。

## 3) Benjamin Gilad (Rutgers 大学院)

元ラトガース経営大学院の Ben Gilad 準教授はインテリジェンスサイクルを次の5つの機能に分けている。9)

- ①収集—②評価—③蓄積—④分析—⑤伝達

②の評価は情報の信頼性を評価し④の分析はデータを精査し情報を濃縮し結論を導き出し、戦略、戦術をたて、筋書きをつくるためだとしている。10)

彼は「われわれはデータの海とインテリジェンスの砂漠の中にいる」として高度情報社会の情報洪水の中で、分析され、真に役立つ価値ある情報が少ない事を憂い、情報、データに付加価値をつけ、インテリジェンスに高める努力をする必要性を強調している。そのためにはビジネスインテリジェンスシステムを構築することを力説している。彼によると、ビジネスインテリジェンスシステムとは；

①情報を過度に収集する事を避け

②重要な情報を使用者に確実に届け、重要でない情報は事前に濾過してしまうシステムだと定義している。12)

ビジネスインテリジェンスシステムは①情報収集ネットワーク、②情報分析グループ、③コンピュータシステムの3つで構成されているが、情報教育が何よりも大切である。したがって全社的に管理職と社員に対し、ビジネスインテリジェンス教育をする事がインテリジェンスシステムを効果的に活用する為には必須である。インテリジェンスは情報の収集、凝縮、処理が重要で、そのためには役員、現場管理職にインテリジェンス教育をすることがとくに重要である。13)

MBAでの情報教育ではニューヨーク大学がとくに力を入れているという。

要するに我が国の政府機関、企業にとっても情報収集ネットワークの構築と職員、社員訓練が大切で必須である。そのためには Instinct(直観力)を備え、生来のすぐれた素質を持つ人間を中心に集中的な教育をすることが効果がある。14)

Ben Gilad の調査によればフォーチュン 500 社中 70%の企業がビジネス情報システムを構築している。とくに大企業は情報収集の教育に熱心で、中小企業に比し、4倍の力を注いでいるという。15)

インテリジェンス活用には、RCAT(Reverse Competitive Analysis Trace—逆競合分析追跡)、SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat—強み、弱み、機会、脅威、)などを取り入れた競合ポジショニング評価が大切である。とくに中小企業の場合は Market Niche (マーケットの隙間)を守る能力を磨く必要がある。

情報収集に際しては現場情報に文書情報を加えて加工する事。情報を持っている人間が自分だけで情報を独占し、情報を共有しない、いわゆる“情報ポケット”を無くする努力が大切だ。Ben Gilad はインテリジェンス監査 (Intelligence Audit—情報源の審査、情報が重複していないか、情報の収集、分析、活用度などの監査) の必要性を強調している。16)

インテリジェンスアナリストは情報の収集者と意思決定者の仲介役を努め、意

意思決定者の効果的な管理能力を高める事が大切である。ビジネスインテリジェンスは経営者の武器である。したがって生データの配布は背景情報のみとし、経営者、意思決定者が読め、理解できる量に限定すべきである。17)

4) Jerry P. Miller(Simon 大学院)

「Millennium Intelligence」の編著者の Jerry P. Miller はインテリジェンスサイクルを次のように説明している。18)

- ①System Builders(Technology Providers ,CI System designers)  
システム構築者 (技術提供者、CI システムデザイナー)
- ②Integrators (CI/BI managers, Functional managers, Consultants)  
統合者 (CI/BI マネジャー、機能マネジャー、コンサルタント)
- ③Researchers (On line researchers, Field researchers, Primary, Secondary Information)  
リサーチャー(オンラインリサーチャー、フィールドリサーチャー、一,二次情報)
- ④Data Builders (Libraries,General or specialized – Human source network Providers) データ構築者 (一般,専門図書館,データベース提供者、広範囲もしくは専門的な人的情報源ネットワーク提供者)
- ⑤Analysts (Industry analysts, Market analysts, Competitive analysts)  
分析者 (産業分析者、市場分析者、競合分析者)
- ⑥Knowledge Builders (Academics, Government, Consultant)  
知識構築者 (学者、官僚、コンサルタント)
- ⑦Decision makers - informed action (Boards, CEOs,COOs, CFOs, CDOs, BU heads, Department heads, - R & D, Marketing etc. – Small Business Owners)  
意思決定者—情報に基づく行動 (重役会、最高経営管理者、最高経営執行者、最高財務執行者、最高開発執行者、部門長、部長、研究開発、マーケティング他、中小企業オーナー)

5) John J. McGonagle, Carolyn Vella (Helicon Group)

一方、John J. McGonagle と Carolyn M.Vella はコンペティティブインテリジェンスサイクルを次のように説明している。19)

Establish Needs (必要性の確定) —————  
Collect Data(データ収集)—————  
Analyze Data(データ分析)—————Feed Back (出力)  
Communicate Intelligence (インテリジェンスの伝達) —————

## Take Action(行動を起こす)-----

また彼は CI (競合情報) を下記どおり、4 つに分類している。すなはち

1. 戦略志向型 CI
2. 戦術志向型 CI
3. 技術志向型 CI
4. 目標志向型 CI である。20)

## 2. 日米の情報システムの比較研究

すでに我が国でも商社、流通、金融、メーカーなどが IT 戦略の下、情報システムを構築している。21) しかしそれは製造情報、取引情報、販売情報、流通情報、物流情報などの収集が主体で、欧米企業のように経営戦略策定のためのインテリジェンスシステムに Up grade されていない。

### 1) 三井物産の情報システム

例えば、商社の中で比較的早く、1996 年に 140 億円をかけて情報システムを構築し、情報戦略に力を入れている三井物産の情報システムは EIS(Executive Information System-役員情報システム)と RMS(Risk Management System-リスク管理システム)の 2 つから構成されている。このシステムは内外従業員 12,000 人に、一人一台の PC を与え月に 318 万の e-メール(一日に 10 万の e-メール,1998)を処理している。主要メニューは次のような情報で構成されている。22)

- \* ビジネス政策 (営業部と海外店)    \* ビジネスレポートと会議報告
- \* ビジネスの状況と営業部および海外店のトピックス    \* 各種機関のレポート
- \* マーケット状況    \* 販売状況    \* 商品取引    \* 手紙    \* 社内電話帳    \* 社内情報
- \* 社内規則    \* 外部商業データベース    \* 各種マニュアル    \* 人事データ
- \* 特殊貿易のための経済産業省への電子申請    \* 接待,会議費の電子承認システム

#### 経営者用メニュー

- \* 経営者の意思決定支援システム    \* 企画政策決定    \* 投資    \* 子会社
- \* ポジショニング    \* 各種マクロ情報    \* 政府と各種機関の情報から成っている。

#### リスク管理メニュー

- \* ビジネスリスク (子会社とニューベンチャービジネス)
  - \* 信用リスク (カウンターパーティリスクとカントリーリスク)
  - \* マーケットリスク (商品価格変動,為替、金利変動)
  - \* 商品リスク (在庫リスク)    \* システムリスク (災害,事故、犯罪)
- などをカバーしているだけである。

一方 EDI(Electronic Data Interchange-電子データ交換)は

\*EDI ネットワーク      \*グローバル及びオープンネットワーク

\*グローバル標準化 (Bolero,EDEN)

EC (Electronic Commerce—電子商取引) は

\*CALS,DB,Marketing

\*One to One Marketing

\*仮想モール (商店街)

\*電子マネー

\*承認 などに活用されている。

## 2) セブンイレブンの情報システム 23)

流通業界ではセブンイレブンが 1997 年 11 月に 600 億円をかけ、第 5 次流通、小売り情報システムを稼動させている。

このシステムは本店、各店舗、ディーラーを支援するために次の 7 つのシステムで構成されている。

- ①店舗システム      ②受注、配送、ディーラーシステム      ③ネットワークシステム
- ④グループウェアシステム      ⑤マルチメディア情報システム      ⑥POS 情報システム
- ⑦POS キャシャーシステム

これらのシステムは ISDN と衛星通信を結合し、次の特徴をもっており、日本における最大かつ最も先端的ネットワークシステムであるといわれている。

- ①映像・音声を使用したマルチメディアを活用
- ②モバイルコンピューティングとして、1500 人の販売員がポータブル PC を装備
- ③オープンアーキテクチャー
- ④専門的かつカスタムメイドのソフトウェア

このシステムは 1 2 の主要メーカーと NEC,野村総研を含むシステムインテグレーターが国内外の競争優位を保持するために構築した。このシステムによりセブンイレブンは年間 7300 万枚の紙を節約できる。(1 日 20 万枚)

- ⑤組織的な原材料の調達、供給、生産、配送、販売、チームマーチャンダイジング,グローバルマーチャンダイジングが可能となった。
- ⑥一日に 2400 万件の取引、販売データの入手が可能。さらに新しいデジタルコピー機で 8 万ページのメディア情報が印刷できる。
- ⑦自動的データマイニングシステムを構築した

## 3) トヨタの情報システム

### トヨタの IT 戦略 24)

IT を企業活動変革の道具 (A tool for reforming corporate activities) と位置づけ、自動車、ITS (Intelligent Transport System)、通信、端末、情報システム、

放送、コンテンツすべてに関連して総合的に研究する戦略に特徴がある。

情報システムはあくまでも“社内業務プロセス改革”を目的としている。すなはちトヨタとITの関係は“ユビキタスネットワーク社会”の到来に備え、ITを；

①クルマの高機能化 ②クルマと社会との調和 ③IT 関連事業への展開 (IT Business) ④企業活動の改革に活用するとして将来の情報環境の変化を予測し、ITを積極的に主体的に経営改革、経営革命に活用。クルマのインテリジェント化、新車開発への活用、組織ビジョンの再見直し、Decision Process—意思決定メカニズムの統一、改革とスタンダード化の進め方の統一などに活用する方針を打ち出しているが、経営の意思決定にインテリジェンスをいかに活用するかという、本来のインテリジェンス収集、分析、活用の視点が見えない。

これは広く日本企業に共通しているもので、経営の意思決定、将来予測、競合分析にインテリジェンスを活用しようという目的を有する欧米企業と大きな差がある。このことは日本が戦後、確たる国家情報戦略や諜報機関を持たず、米国の「核の傘」、「情報の傘」、「市場の傘」の下で安易な受身的な国家運営、企業運営をしてきた戦後日本の歴史に関係があると思われる。

21世紀を迎え、日本も今こそ政、官、産、学、一体となり総合的インテリジェンスシステムの構築とインテリジェンス活用によるインテリジェンス本来の将来予測と政策、経営の意思決定に力を入れなければ、日本は情報後進国を脱却できないのではないだろうか。

#### 4) 米国 Walmart の情報システム

これと対比し、世界最大の小売り、流通業の Walmart は売上の1 - 1.5% (1ドル120円で換算し2600億円から3900億円＝日本のJETROの年間予算の10倍でCIAの年間予算に匹敵する)をIT(Information Technology), SCM (Supply Chain Management) に投資し、マーチャンダイジング、在庫管理、顧客関係マネージメントを強化している。25)

Walmart の2001年の年間売上高は2178億ドル、従業員138万人、店舗総数4422店、週平均来客数1億人、トラック4500台以上で Walmart は米国連邦政府に次ぐ情報システムと情報量を誇っている。26)

1969年に早くも集配センターにコンピュータを導入して以来、情報装備に力を入れ、1985年に社内電子交換システムを導入。87年には衛星を活用した全店舗との通信網を設置。80年末他社にさきがけ在庫システムを確立。91年にサプライヤーを取り込んだ電子交換システムを整備。96年にはサプライヤーと販売予測データ共有実験を開始するなど情報システムを使ったインテリジェンスの質とその経営への活用が日本企業に比し、格段の違いを見せ、差別化、競争優位を確たるものにしていく。

米国企業の情報システムを活用したインテリジェンス分析は下記の通り、極めて精緻で情報収集の範囲も広く、かつ深く、日本企業とは雲泥の違いである。

今後日本企業へのインテリジェンスサイクルの適用、導入に際しては、以下を参考にし、日本のインテリジェンスシステムを構築、Upgrade することが肝要であろう。

#### 5) 代表的米国競合情報分析システム

以下 John McGonagle, Carolyn M.Vella の「Bottom Line Competitive Intelligence」を参考にした。27)

いかなるデータを情報システムに取り入れるべきか

\*生データの情報源      \*CI へのアクセス      \*政府の CI サイクルなどに注目する

CI 分析法

- ①競争相手分析 (SWOT,ポートフォリオ、企画と目標、ベンチマーキング、競合と現実のギャップ、レスポンスモデリング)
- ②市場分析 (勝敗一損失、価値連鎖、供給連鎖)
- ③財務分析 (キャッシュフローと借換え原価、シェアー、資産回転、貸借、成長の持続)
- ④組織分析 (組織評価、文化評価、個人評価)
- ⑤技術評価 (特許マッピングと分析、研究開発、製品と製造プロセス分析、技術予測、リバースエンジニアリングー解体工学、ベンチマーキングー水準基標)
- ⑥環境評価 (立法と規制分析、政治と経済分析、危機管理評価)
- ⑦予測 (統計と計量経済分析、趨勢、動向分析と予測、推定、シナリオ開発と分析、モデリングとシュミレーション、品質、数量、その他の分析)
- ⑧産業分析 (素晴らしい力“fine Forces”モデル、組織と動向分析、致命的成功要因、関係性マッピング、流通戦略分析、シェアーと成長マトリックス)
- ⑨攻撃的な CI 部門の構築と運営に関する主要な問題点 (最高の人材の選別、内部情報需要者の取り扱い、部門もしくは企業全体の CI 加工を大局的、総合的に行える能力があること)
- ⑩教育研修の主要な役割 (戦略的かつ分析的な思考のできる人間の養成、伝達力と良好な人間関係を築ける能力、リスクを取れる人間、CI の仕事を自ら進んで、明確な意思を持ち引き受けられる事、需要評価ができること、行動力があること、結果評価と価値評価能力、分析技能、法律と倫理問題に鋭い感覚を持っている事、CI に対する組織全体の知識創造を支援し、その活動に参画できる事、教育を通じ、CI 活動を顧客の成功に結び付けられる事)
- ⑪誰のために何をするのか (第一の主たる焦点、時間の限界の認識、生データと分析結

果の均衡維持、代表的なインテリジェンス加工法、主要話題)

戦略企画 (3 - 5 年の中期計画)

\*資本投資計画           \*政治リスク評価           \*吸収合併、合弁、企業提携と企画  
\*長期研究開発計画   \*現在の製造法と使用プロセス   \*競争相手により使用されているか、取得されている主要特許と特許技術   \*競争相手が必要としている新技術と外部技術への依存状況、活用の機会とその可能性   \*競争相手の研究員の規模と能力   \*競争相手の現在と将来の研究開発費の予測と研究開発の内容と現状

- 1) 戦略志向 CI (供給業者、顧客、代替的商品もしくはサービス、潜在的競争相手)
- 2) 標的志向 CI(誰が現在の競争相手で、誰が潜在的な競争相手になるのか、競争相手は自社をどう見ているのか、わが社をどう見ているか、かれらは正常であるか、競争相手のキーパーソンの実績はどうか、彼らの人格は。競争相手はわが社の競合戦略にどのように反応するかということ予測するわが社の能力に対し、競争相手の違いはなにか、わが社が属している産業の短期および長期動向はどうか、競争相手は過去それにどう対応してきたか、将来どのように対応するだろうか、競争相手もしくは潜在的競争相手はどのような特許や技術を持っているか、彼らが最近取得、もしくは開発した特許技術はなにか、それらの革新がわが社に対し意味するものは何か、競争相手はどこで、どのようにしてわが社の製品やサービスをマーケティングしているか、その成功の確率はどれくらいか、どのような新しい方向性を打ち出すと思われるか、競争相手は近い将来どのマーケット又は地域を標的目標にするだろうか、どの市場を放棄するだろうか、わが社と競合している競争会社や競争部門の次の 2 - 5 年間の総合計画と目標は何か、他社や他社の競争部門の計画と目標は何か、それらは競争相手にどのような影響を与えるだろうか、販売とマーケティングインテリジェンスの目的 (マーケティング戦略の開発、変化の予測とマーケット追跡、新しい機会の見極め、新しい競争優位の見極め、販売部門がビジネス競争に勝つように支援する事、代表的なインテリジェンス加工はどのようになされているか)

\*戦略志向 CI (危機管理)

\*目標志向 CI (シャドウイングー隠密行動、リバースエンジニアリングー解体工学、  
危機管理とベンチマーキングー水準基標)

\*戦術志向 CI (陰で隠密行動することとベンチマーキング(水準基標)作戦)

\*技術志向 CI(解体工学とベンチマーキング (水準基標) 方式)

### 3. 外国の競合情報教育の現状

スウェーデン・ルンド大学の Dr. Stevan Dedijer 博士は 2004 年に 94 歳で逝去したが、40 年前の 1972 年に逸早くビジネスインテリジェンス教育の必要性を力説。ル

ンド大学経営大学院での情報教育に情熱を注ぎ、世界の情報研究、教育界では Guru として尊敬されている。元シドニー工科大学大学院 Chris Hall 博士もオーストラリアでビジネス教育に 80 年代末から力を注いでいる。

米国でも Rutgers 経営大学院の元準教授 Ben Gilad 博士、Pittsburg 大学大学院の John Prescott 博士、サンダーバードアメリカ国際経営大学院の Paul Kinsinger 教授（元 CIA）、ボストン Simon 大学の Jerry P. Miller 博士、Columbia 大学国際公共大学院（SIPA）の Mark M. Lowenthal 非常勤講師（CIA）などが大学院での徹底した実践的な競合情報教育を行っている。

一方、経営幹部への競合情報指導は有名な米国情報会社 Fuld 社の Leonard Fuld 社長が校長をしている Academy of Competitive Intelligence, (Boston) があり、元 CIA 高官の Herring 氏、元 Rutgers 大学経営大学院準教授の Ben Gilad 博士などが教育に携わっている。

わが国企業へのインテリジェンスサイクル適用に関しては、まず大学院レベルでの教育が極めて重要である。その上で、政府、企業の管理職クラス、経営者への実践的な教育を行う事が、先行している欧米各国に対抗する意味からも重要である。

よってこの論文では欧米豪での先端的競合情報教育のシラバス（教育要項）を中心に研究し、我が国での競合情報教育の参考の一助にしたい。

#### 1) Columbia 大学国際公共大学院（SIPA） Dr. Mark M. Lowenthal (CIA)

コロンビア大学大学院のインテリジェンス教育は CIA 長官補佐で米国国家情報評議会副議長の Lowenthal が非常勤講師として担当していた。彼は現在、国際インテリジェンス教育協会の専務理事として情報教育普及に尽力している。彼の教育の目標は将来の諜報分野の専門家養成を目指し、諜報の実践的教育を行っているのが特徴である。

我が国では政府、企業、大学院、大学レベルでかかる教育はなされていない。（筆者の知る限り、防衛大学校、外務省、経済産業省を中心とする経済官庁、JETRO、商社などでもこのような徹底した本格的な情報教育はなされていない）

以下参考までにコロンビア大学大学院（SIPA）での Lowenthal の情報教育テキスト“インテリジェンスー秘密から政策へ”の講義概要を一瞥する。28)

\*インテリジェンスとは何か

\*なぜ諜報部門が必要なのか

\*米国諜報機関の発展史（主要テーマ、歴史的発展）

\*米国諜報機関（インテリジェンス予算他）

\*インテリジェンス加工（マクロ的考察、誰が誰のために何をするのか）

要請ー収集ー加工開発ー分析ー生産（製品報告書）ー配布ー消費ーフィードバック

- \* インテリジェンス加工についての考察
- \* 情報収集と収集に際しての規則（強さと弱点、収集、結論つけ）
- \* 分析（情報分析と評価）
- \* 防諜（内部防御と安全確保、外部指針、指示、兆候とスパイ防止,防諜の問題点）
- \* 意思決定過程（隠密行動の範囲と問題点、隠密行動の評価,査定）
- \* 政策決定者の役割（米国政府内の国家安全保障政策遂行の本質、誰が何を必要としているのか、情報加工、政策と情報）
- \* 情報の見落としと責任問題（管理職者の見落としの問題点、議会の見落としとその問題点、議会での情報見落としと内部力学）
- \* 冷戦の遺産（ソ連問題の優位性、ソ連軍事力の強調、統計情報の強調、情報記録文書、ソ連の崩壊、諜報とソ連問題）
- \* 新しいインテリジェンスの問題点（冷戦後の米国国家安全保障政策、情報と新たな優先順位）
- \* インテリジェンスの倫理と道德上の問題点（一般的な道德上の問題点、情報収集と隠密行動に関する問題点、分析に関する問題点、情報見落としの問題点、メディア問題）
- \* 諜報機関の改革（改革の目的、諜報機関改革の問題点）
- \* 外国諜報機関の研究（英国、中国、フランス、イスラエル、ロシア）

## 2) Thunderbird 米国国際経営大学院 Paul Kinsinger (元 CIA)

上記コロンビア国際公共大学院 (SIPA) での情報教育は現職の CIA 専門家が国家諜報を中心に教えていたのに比し、サンダーバード国際経営大学院のインテリジェンス授業では元 CIA 専門家が CIA の競合情報技法をいかに現実のビジネスに活用するかについて具体的実践的な教育をしているところに特徴がある。以下同大学院のシラバスを中心に両大学院の情報教育の違いを見て行く。29)

コースの目的；

この講座は企業が外部情報環境で活動し、企業の意味決定力を強化するため、ビジネスインテリジェンスの組織的な収集と総合的な分析に焦点を置く。教官の公的,私的部門での 25 年にわたるインテリジェンス（諜報）分野の経験に基づき、コースでは 2 つの目標に焦点が当てられている。すなはち、経営手法の理解を支援し、将来の管理職者として競争優位のために、この手法を活用できるように訓練する。

コース資料の読解、講義、講師による競争力評価と、ビジネスインテリジェンス技能の適用を通じ、次のことを理解する。

- \* 経営手法の効率をいつ、どこで、どのようにして最大限に高めるか。（たとえば、吸収合併、新製品導入、新市場参入、戦略提携など）
- \* 最大限の効果を獲得するため、ビジネスインテリジェンスの加工をどのように行ったら良いか。会社への付加価値をどのように測定するか

- \* 高品質のビジネスインテリジェンス製品（報告）をどう認定するか
- \* より良いビジネスインテリジェンス製品（報告）を生み出す能力をどう評価し、支援するか
- \* ビジネスインテリジェンスの実践に際し、倫理問題にどのように対応したら良いか
- \* ビジネス文化をどのように調整し、活用するか
- \* 本来の情報と外部の専門性を取りこみ、独自の経営意思決定のための鋭い理解力と判断力、評価、認識力を開発する。

ビジネスインテリジェンスクラスは3分野で構成されている。

ひとつはビジネスインテリジェンス実践の基本に役立つ、国家諜報モデルを丸一日かけ、概観する。インテリジェンスがどのように意思決定を支援し、政府の政策遂行にどのように決定的な役割を果たしているのか。これらの役割が私的部門とどのように関連しているか等について学ぶ。このような分野で大統領、首相、その他政府首脳への支援で諜報機関がやっていること、またやってはならないこと、さらに産業スパイから国の私的部門をどのようにして救っているか、未来のグローバルマネジャーとして現実的な理解を引き出すようにする。

コースの主たる第2の分野では実業界での経営手法としてインテリジェンス加工法の適用拡大を研究する。このことは“競争”情報の狭い概念からビジネス目標とその戦略に影響を与える様々な外部要因をモニターし、分析する、より広範な試みを増大させることにもなる。この分野でビジネスインテリジェンスがどのように適用され、どこでどのように理解され、さらに倫理問題がどのように議論されているか考察する。

また過去のクラスでケーススタディとして活用されたフランス、韓国、メキシコ、ブラジル、ロシア、ドイツ、スペイン、インド、中国、日本、タイ、東欧、中東など異なったビジネス文化圏でのビジネスインテリジェンス理解のチェックリストを作り上げる。このようにして企業に焦点を絞り、企業の意味決定者がビジネスインテリジェンスを経営手法としてどのように活用しているか検証し（成功するか失敗するかは別として）主要なビジネスインテリジェンスの活用法を学ぶ。

さらに次の能力開発にも焦点を当てる。

- ①データは豊富だが、分析が貧弱であるという現状に挑戦し、一次情報源から引き出される、必要かつ重要な競合情報を発見する才能
- ②競合情報分析手法、高品質データの基本的分析、予測手法
- ③文書もしくは口頭で、できるだけ効果的に基本的専門性を伝達する能力
- ④ビジネスインテリジェンス情報を意思決定スタイルに同化させる才能

第3の分野は企業・産業スパイ、技術窃盗、情報保護、防諜などビジネスインテリジェンス

のもうひとつの側面に焦点を当てる。すなはち、これらの問題の範囲や、情報が駆動する経済への挑戦、米国の対応努力（例えば、1996年の経済スパイ法に示されたような）、さらに、これらの問題が他国やそのビジネスカルチャーの下で、どのように認識されているかなどを検証する。

このコースは卒業生を含む競争情報界からのゲストスピーカーが呼びものである。これはすべての部門から参加できるように夜間に行われる。

コースの要件；

このクラスでは多くの読書が要請される。コースの資料一式はブックストアで入手できる。またコースの資料や指示された印刷物やデータベースなどはクラスのホームページに電子保存されている。

成績評価はクラスへの参加、およびスポンサーをしている顧客の競争分析の2面から評価される。コース13週のうち、10週がグループプロジェクトから構成される。（例は前年のクラスのホームページで読む事ができる）

インテリジェンス要約レポートは3部提出する。2部はクラスへ、あとの1部は最終ペーパー同様、顧客へ提出。顧客と仲間の評価はプロジェクトの成績評価の重要な要素となる。

チームはベンチマーク開発支援のため、10週間中、インストラクター（指導者）と4回のオフライン会合を持つことができる。

分析の仕方、報告書の書き方、表現、発表能力はコースで成功するための鍵である。グループに貢献するためには十分な時間をもつ事である。

成績評価；

個人；授業参加度、30点（これはクラスへの出席と①クラス及びケースでの討論  
②チーム討議のための教授との準備から成る。）

グループ；要約、35点（これは口頭発表実践、顧客と仲間の評価、フィードバックのための準備から成る）

最終報告書；35点（これは顧客、仲間評価、フィードバックと最終報告への参加、貢献度から総合的に評価される）

### 3) ボストン・シモン大学 Dr. Jerry P. Miller

以上の代表的大学院に比し、ビジネス競争情報に特化した第3の型の実践的教育を行っているボストンのシモン大学の情報教育内容を上記2大学院に対比して見て行く。30)

教育担当；Jerry P. Miller 準教授（ポルトガル・リスボンカソリック大学院非常勤講師、SCIPの経営大学院グローバル教育研究の責任者）

競争情報教育シラバス；

①インテリジェンスとは何か。－その利点と現状（なぜインテリジェンス活動を行うのか、インテリジェンス加工の定義、インテリジェンスサイクル、インテリジェンス活動の役割、インテリジェンス加工の利点、インテリジェンス活動で技術、科学、技能、取引の混在をどのようにして調和させるか。内部コンサルタントとしてどう役立つか。経営幹部にどのようにしてインテリジェンス製品（報告書）とサービスの活用と応用を教育するか。インテリジェンス職業の現状）

②インテリジェンスを支援するための組織的な対応

（通常この問題に企業はどのように対応しているか、企業内部ではインテリジェンス加工をどのように実現しているか、インテリジェンスの加工と行動に文化的要因がどのような影響を与えているか、企業文化と行動をどう変えるか、中小企業は規模に関係無く、インテリジェンス活動をどのように行う事ができるか）

③インテリジェンス部門設置部署の決定法；

（インテリジェンスの役割、組織構造、意思決定の特質を捉えた設置部署の決定要因、最も望ましい実践；他社のインテリジェンス部署の決定法、競合情報は社内実践部門にどのような関連性を有するか、インテリジェンス部門設置に関する組織の選択と役割、報告の種類－賛成と反対、最終決定要因－どこに意思決定支援に必要なインテリジェンスを集めるか、どのようにインテリジェンス報告と意思決定を結びつけるか、インテリジェンスの主要論題とインテリジェンスの識別法、競合情報加工（報告）管理法、どう競合情報の付加価値についての認識を教育するか、経営者の競合情報活用状況をどう追跡、監視するか）

④分析モデルと技法

（分析と意思決定に有用な望ましい分析と分析モデル技法の必要条件、インテリジェンスに焦点を合わせることによる新たな発見、産業分析－5つの焦点モデル－成長シェア・マトリックス、致命的成功要因、企業分析－競争相手のプロファイリング（概要）、ベンチマーク（水準基標）とギャップ分析、コア・コンピタンス（競争の核）、パテント（特許）引用、分析、SWOT分析、価値連鎖分析、インテリジェンスと計量、情報活動に基づいたコスト算定と経済価値管理）

⑤インテリジェンス活用情報源

（一般ビジネス情報源、印刷物－伝統的情報資源、商用オンラインサービス、インターネット、CD-ROM、企業特有情報－ジョブ公示、産業特有情報源－ニュース、国際問題、政府・パテント（特許）、一次調査－面接＝基本ルール、面接力、非出版書籍、観察、インテリジェンスに特有の情報源－インテリジェンス機能を支援する情報技術、主要情報システム、外部印刷物情報、内部入手可能情報、インテリジェンス製品（報告）、収集、分析活動、フィードバックと記録－情報バランスの維持、組織上のインパクト、システム開発指針、情報収集とインテリジェンス製品（報告書）の技術オプション、eメール、文書、概要・

プッシュ技術、濾過・代替技術、グループウェア、文書管理、映像ソフトウェア、分析と組成、情報システムにインパクトを与える最新動向—ナレジマ  
ネジメント、ビジネスインテリジェンスと文書マイニング、インターネット、イントラ  
ネット、エクストラネット、ナレジマネジメントとインテリジェンス機能、一  
中核知識管理と加工,ナレジマネジメント開発とインテリジェンス技法、ナレジ  
マネジメント技法の基本的機能、インテリジェンスの法的側面—インテリジェンスの実践に影  
響を及ぼす法律の基礎—商業機密法を含む、商業機密法—商業機密とはなにか、  
特許（特許）とコピーライト（著作権）と商業機密の違い、商業機密法の  
基本規則—商業機密として請求不能のもの—商業機密の要素、秘密性、価値、  
所有者による合理的努力、悪用—信用違反、不適切手段—インテリジェンス対  
スパイ、損害判定、賠償と訴訟の帰結、他に適用される法律—勧誘、詐欺、私  
的の秘密侵害、不公正競争、著作権侵害、公正行為のチェックリスト、経済スパ  
イ法の概観とインテリジェンス専門家への示唆—インテリジェンス実践に際し  
ての倫理的行動と適法行動の区別)

企業が従業員に提供すべきガイドラインのビジネス行動の重要分野；

情報の倫理的収集と情報配布のためのガイドライン

商用機密と知的所有権（財産）保護のためのガイドライン

インテリジェンス倫理（ケース、歴史と解説、SCIPの倫理綱領）

ビジネスにおけるインテリジェンスと機密保持（防諜と機密保持の基礎、保護機能の  
適正な設置場所、保護方法の明記、グローバルな競争情報活動を行う際のコントリ  
ーリスクへの手がかり、保護実行の構成部分、正当な保護,実践のためのビジネ  
スモデル)

保護遂行に活用される手法

機密保持実施作戦の概観

競争情報活動の未来

顧客の観点から見たプロジェクト管理の課題、

などを重点的に教えている。

#### 4) ピッツバーグ大学大学院 Dr. John E. Prescott

これに対し、元 SCIP 会長の Prescott 博士が指導するピッツバーグ大学ビジネススク  
ールの約 150 人の大学院生を対象にした競争情報教育は徹底した実践的な講義を行って  
いる。すなわち、現在及び未来の潜在的競争者に対抗するため、いかに競争情報を収集、分  
析、活用し、行動するための情報に統合するかということに焦点を当て、「効果的な競争情  
報プログラムを設計し、情報行動へ転換する方法」を教えている。31)

#### 5) ラトガース大学経営大学院 Dr. Benjamin Gilad

米国ラトガース大学の Ben Gilad 博士担当の競合情報分析—ケースメソッド活用の講義シラバス (10 週間) 32)

評価法—経営分析能力 40 点、レポート 60 点、(チーム活動重視)  
ケースメソッドに力をいれ、その中で競争情報を実地で学ばせることに力点を置いている。  
経営戦略と競合戦略；

ケーススタディ；コダック対ポラロイド—他に医薬業界、自転車業界、食品業界の競争情報研究も行う。さらに米国企業の情報戦略、競争分析、環境分析と戦略決定、「“静かなる情報革命” 中の “ビジネス情報” の研究」、競争優位のための効果的情報システムの構築、意思決定支援システムの研究。

1980 年代末の米国多国籍企業の環境スキャン実践、上級管理職の思考法研究、経営トップの情報ニーズ分析。

ケーススタディ；

- \* クラマー・エレクトロニクス社 (部品販売、クラマー社の戦略、望ましい調整手段などの実証研究)
- \* タンカー輸送業界の分析 (企業構造分析、長期収益動向、部分的統合の理由、資金調達の長期的動向、代替案提案など)
- \* ポラロイド対コダック (なぜコダックはインスタントカメラ業界に参入したのか、ポラロイド社はどうか対応すべきかなど)
- \* GE 対 Westing House (大型タービン発電機の構造分析、GE と WH の相対的地位の比較、GE の戦略、1963 年の状況調査と価格競争の理由、価格を維持し、業界の条件を改善するために GE はどうすべきか。いかにして価格を上向かせるか)
- \* 米国の自転車産業；いかなる力が自転車業界の発展をもたらしたのか。関連戦略グループの研究、いかなる立場にあることが最大の利益を上げるのか。1974 年の業界の重大変化はいかなる影響を与えたか。HUFFY や SCHWINN, AMF はどうか対応すべきか。

新しい経営の手法たるビジネスインテリジェンスシステムは地球規模の戦略企画にとって極めて重要となってきた。

入手可能な情報と情報源の活用法、情報収集法、データベース、情報システム、ネットワークの活用、市場ならびに顧客情報、技術情報、実験、検証、生産性情報、文化、政治、社会環境情報、グローバルビジネス競争情報システムの研究その他。

6) スウェーデン・ルンド大学経営大学院 Dr. Stevan Dedijer 33)

1972 年以来 30 年以上にわたりビジネス情報の研究を続け、斯界の第一人者とみなされていたスウェーデン・ルンド大学経営大学院の故 Stevan Dedijer 博士の情報教育講義内容は次のとおり、特に情報の機密保持教育に力を入れているのが特徴である。

「知的情報企業—90 年代の新たな産業革命」

- \*企業情報と機密保持（新産業革命－伝統と反抗,グローバル文化と情報革命、ビジネス情報の過去と歴史、世界の情報と機密保持、今日の企業の情報処理の問題点、情報とその機密保全のための知識－情報言語、情報加工能力、情報の製品化、頭脳資源、守秘、情報源、隠喩（メタ）、イメージモデル理論、情報－弱点と機密保持、だれを知るべきか－個人,企業、政府－双方向の知的情報技術、社会システム、情報の機密保持作戦、国家諜報の機密保全と知的情報源、不成功と病理学、情報科学、頭脳、個人、機会と文化
- \*情報の機密保全と開発および監査、企業ビジョン、ビジネス・アイデア情報とその保全戦略、秘密の監査、だれを知るべきか、重役のための情報、競争相手とのパートナー、ベンチマーキング、解体工学、財務と経理情報、創造的生産、創造のためのマーケティング情報、専門用語とその注釈、正当に評価されたベスト 200 冊の情報関連出版物、情報教育コースと情報博士学位論文に対する 200 の問題点。

#### 7) シドニー工科大学大学院 Dr.Chris Hall 34)

シドニー工科大学大学院でグローバルビジネスと競争情報を教えていたオーストラリアでの競争情報教育の第一人者の Chris Hall 博士の情報教育シラバス（講義概要）は次のとおりで、国際競争力をつけるために競争情報をいかに活用すべきかということに力点を置き、ユニークな情報教育を行っている。

「なぜ企業はグローバルビジネス情報および競争情報を必要としているのか」

- \*ビジネス競争情報は世界的な競争力を高めようとする企業にとって、ますます活用されるようになってきている。そのため企業は非常に複雑で、急激に変化しつつある環境を継続的に監視する必要がある。
- \*伝統的な旧来の経営情報システムは地球規模の機会や危険をしばしば追跡できず、また一方、あまりにも多くの情報を提供しすぎて、意思決定者を圧倒し、混乱させている。したがって効率的な「知的情報」の開発を必要としているのである。すなはち；①「重要な情報」と「知的に分析された情報」に焦点を絞った情報収集法
  - ②焦点を絞った「知的手法」による情報の評価と解釈
  - ③主要意思決定者と執行者に情報の解釈と結果を伝達する企業にとり、ビジネス競争情報は最も必要になってきているのである。

一方、ビジネス競争情報は戦略的企画にとっても非常に重要になってきている。それは経済、金融、意思決定、情報エンジニアリング、法律、マーケティング、組織論、国際ビジネスなど幅広い分野の概念の開発と応用を必要としている。

講義の主たる目的；

- ①企業にとり、より良い成果をもたらすビジネス情報を理路整然と識別する手法を獲得する
- ②企業のビジネス競争情報の効率と効果を高めるような機会と、それに適した手法の理解

③企業の競争力と適法かつ倫理的な環境に適合したビジネス競争情報システムを管理、運営し、実践、実施できる力をつけること。

成績評価； 30%（ケーススタディの基本概念と理論の理解度をチェックする）

20%（情報に関するケーススタディ）

50%（情報システムの開発と管理力に関するプロジェクト能力評価）

講義概要；

①基本概念；企業の戦略成果に貢献するビジネス競争情報力を高める手法の理解。世界市場の競争と BCI 戦略、(背景) BCI 付加価値法、BCI と軍事諜報の違い、MIS と SMS の進展、BCI の機能的側面

基礎理論概観；情報とインテリジェンス、評価と伝達、主要なトレンドの影響予測、情報の焦点の絞り方、特定の情報を最大限に活用する手法、例と応用の仕方

②BCI の手法；

企業のビジネス競合情報の効用と効果を高める手法と機会識別法、情報収集法、ビジネス環境と競合状況を予測するための主要情報とインテリジェンスの研究、入手可能な情報と情報源の活用法、データベース、情報システム、グループとネットワークの活用、産業協会他、特定ターゲットの調査能力を開発する事、情報コストの効果と統計的市場調査法、情報対データ、知的情報の評価と解釈法、属性からの接近、パターン法、選択法、多属性の決定法、人工知能と学習理論の貢献、側面的解釈法、応用法、市場ならびに顧客情報、技術情報、実験検証法、生産性情報、文化、政治、社会環境情報その他

③BCI の手法；

企業のビジネス競争情報の効率と効用を高める手法と機会の識別、判別法、下記を活用した情報の成果の伝達と解釈法、企業文化と組織障害の克服、利害集団、訓練と自覚、コミュニケーションネットワーク、エレクトロニクスシステム、戦略経営システム他、BCI 運営に際しての法的ならびに倫理的諸問題、オーストラリアおよびヨーロッパでの例とケーススタディ、オーストラリア、アジア、日本および米国での例とケーススタディ、企業の必要に応じ、BCI を活用すること、グローバルビジネス競合情報システムの運営法、BCI システムの設計と実践、(競合分析システム、戦略経営システム、グローバルビジネス競争情報システム他、既存のニーズとシステムの評価、改良機会の不足、戦略焦点と方向性の評価、グローバルビジネス競争情報力強化のための選択肢の評価と現実目標の設定、その効果の監視と改善)

以上のとおり欧米豪の大学では早くから（スウェーデン・ルンド大学では 1972 年から）情報、とくにビジネス情報、競争情報の研究、情報の収集、分析、活用について CIA などの軍事諜報機関の情報処理法を導入し、ソフト面からの現実ビジネスへの応用、活用の研究、教育が真剣に行われてきている。

今後我が国としても国際ビジネス競争が激化している現状下、大学生段階からの国際

マーケティング、国際ビジネス、国際競争情報の教育が必須となってきている。

#### 8) 米国競争情報専門家協会 (SCIP)

1986年以來24年の歴史をもち世界中から3000人以上が参加している競争情報専門家協会 (SCIP—Society of Competitive Intelligence Professionals) の2002年4月のシンシナチ大会の主要研究発表論題は以下のとうりで、競争相手の情報の収集、分析に主力がおかれていることが分かる。35)

会議での競争情報収集法、世界クラスのマーケット情報プロセスの開発、今日の企業環境下で成功するための競争情報作戦、競争情報とマーケットリサーチ、競争情報、第一線での販売策と市場開拓法、競争情報と社内ベンチマークアプローチ法、新規ビジネス開拓支援のための競争情報、競争情報部と法務部の戦略提携、情報と戦略の結合、情報加工手順、分析と統合、競争情報と企業イントラネット、競争情報とナレジマネジメント、価値連鎖機会の結合、競争情報に活用可能な情報技術、競争情報による産業分析、戦略的情報監査、グローバル競争情報—文化、収集、分析、ハイテクと競争情報、高速での情報処理など。

上記とうり、競争情報をいかに収集、分析し、国内外の市場競争に勝つかということに焦点を当て、実践的な研究に注力している。

この点で日本の政、官、産、学、とくに日本の産業界は総合商社も含め、欧米企業に大きく立ち遅れており、競争情報の収集、分析、活用の研究に全力を挙げ、遅れを挽回することが、欧米企業とグローバルマーケットでの熾烈な経済戦争に勝ちぬくために不可欠であろう。

#### 9) 米国 Academy of Competitive Intelligence, (Boston) 36)

情報戦争に役立つ企業幹部を養成する米国の Academy of Competitive Intelligence

(競争情報アカデミー) での主要講義は；

「企業生き残りのための早期警戒 (Early Warning)」を重視し、“情報源発掘と情報収集法”、“分析と競争ベンチマーク”、“競争相手の盲点”、“競争相手クロス分析法”、“情報プログラム管理”、“戦争ゲーム—理論と実践”、“価値連鎖分析”、“財務の争点”、“倫理の境界”などに的を絞り、情報専門家、弁護士、大学教授等を講師に迎え、フォーチュン 500 社の Executives に情報教育を行い、21 世紀の情報戦争に備えている。ヨーロッパではフランス、スウェーデンにも“情報戦争学校”が設立され、軍の諜報専門家が主体となり、企業の幹部への情報教育を行っている。一方、2006年にフランスのベルサイユに設立された「欧州経済情報大学院」Ecole Européenne de l'Intelligence Economique などの欧米の動きに対応し、日本でも政、官、財、学界が協力し、早急に大学、大学院、

実業界、官界でのビジネス競争情報の教育に本格的に取り組む事が切望される。

#### 10) SCIP Manhattan 研究部会 37)

2002年11月18日にニューヨークで開催された SCIP 競争情報研究部会の内容は下記ど  
うり。筆者も参加したこの部会は 2 ヶ月に一回開催され、会員同士の競争情報研究がな  
されている。同日の参加者は筆者を入れ競争情報ビジネス関係者 25 名。実際の競争情報  
ビジネスに研究会での知見と研究会での人脈ネットワークを活用したビジネス開拓に力  
を入れている。

当日は Helicon グループの John McGonagle 社長が “CI で貴社を差別化できるとい  
うことをいかに証明するか” という題で講演した。

Offensive (攻撃的) と Defensive (防御的) インテリジェンスについて説明。過去に  
は情報は戦術のための活用が中心であったが、現在は戦略目標志向となり、将来的には  
技術情報志向となる。今後、情報は企業の上級経営者、中級管理者、製造、流通、研究  
開発、技術、マーケティング、販売に必須になると強調。さらに情報が経営の集中と協  
調、知識強化、戦略提携などに必要となると予見した。

規制緩和で企業の参入、退出が激化する。企業は今後さらに戦略志向を強め、情報分析  
の成果を将来予測、予見に活用するモデル作成が必須になると強調していた。

#### 4. 結論—競争情報教育の充実を

以上見てきた世界の競争情報研究の動きから判断し、日本としては早急に政、官、産、  
学が協力し、大学、大学院、実業界、官界での競争情報、ビジネスインテリジェンスな  
どの情報教育の充実を図ることが焦眉の急務である。

大学においては、まず集中講義方式で、半期、一年の講義を実業界の情報実践者を講師  
に迎え行くとともに、外国の競争情報専門家の講演、セミナーの開催が効果的と思われる。

大学院においてはケースメソッドを活用した実践的教育を半期、もしくは1年間行くとと  
もに1-3ヶ月の国内企業もしくは海外企業でのインターンシップを行い、すぐに役立つ  
教育を行うべきである。此の点で、日本大学大学院グローバルビジネス研究科の技術情  
報、ビジネス情報、競争情報の講義はわが国でも画期的なものと思われる。

企業経営者(とくに CIO - Chief Information Officer - 最高情報執行役員)、中間管  
理職の教育には欧米のように、情報戦争学校、戦略ビジネス情報学院、競争情報学院の  
ごときものを早急に設置し、2-3ヶ月の短期集中講座、セミナー、講演会を積極的に開  
催し、欧米との出遅れを挽回すべきである。そのためには経団連、経済同友会、JETRO、  
関係官庁、学会、財界が協力し、総合的な情報教育戦略を確立すべきである。この観点  
から明治大学商学部・篠原教授の支援で、筆者が過去18年間主宰している日本ビジネス  
インテリジェンス協会は2008年から秋季に10回の『ビジネスインテリジェンス入門講  
座』を社会人に向けて開講しており、この講座が日本での競争情報、ビジネスインテリ

ジェンス教育の呼び水となる事を強く期待している。

あわせ日本にも設置され、殆ど個人・民間ベースで運営されている日本ビジネスインテリジェンス協会（創立 1992 年 2 月 - 2 ヶ月に一回の会合、2-3 年に一回の国際大会を開催）、2008 年に、日本大学大学院教授の菅沢善男教授を中心に創設された **Academy of Competitive Intelligence** などへのわが国の支援を強化し、官民相協力し、日本での競合情報、ビジネスインテリジェンス教育を積極化すべきであろう。

さらに、日本政府独自の情報戦略本部、情報機関を設立し、官民協力し、総合的国家情報戦略の観点から、日本の長期的情報戦略を確立する事が何にもまして重要である。高度情報化時代の 21 世紀は“情報を制する者がビジネスを制し、世界を制する”ことを銘記すべきである。

（本論文中の参考文献及び各大学のシラバスの翻訳は筆者によるもので責は筆者にある）

以上

#### 脚注

- 1) Herbert E. Meyer 著中川十郎共訳『CIA 流戦略情報読本』ダイヤモンド社 1990 年 p 53
- 2) *ibid* p 49      3) *ibid* pp57 - 65
- 4) 筆者の商社時代の経験によると新規商内 15 件の内、公的情報によるもの 40%、私的情報によるもの 60%であった。
- 5) 中川十郎「スパイ防止法が意味するもの」週刊東洋経済 1997 年 9 月 13 日号
- 6) 『CIA 流戦略情報読本』 p 62      7) 「Intelligence - from Secret to Policy」 pp71 - 86      8) *ibid* p50
- 9) Ben Gilad 中川十郎共訳『グローバル企業の情報組織戦略』エルコ 1996 年 p 22
- 10) *ibid* p25      11) *ibid* p28      12) *ibid* p28      13) *ibid* pp222-233
- 14) *ibid* p 238      15) *ibid* p242      16) *ibid* p 263      17) *ibid* p265
- 18) 「Millennium Intelligence」 p17
- 19) 「Bottom Line Competitive Intelligence」Quorum 2002 p23      20) *ibid* p31
- 21) William V. Rapp 「Information Technology Strategy」Oxford Press 2002
- 22) Juro Nakagawa 「Risk Management in International Business」 for Korean Institute of International Trade, Seoul Oct. 25 2002
- 23) Juro Nakagawa 「On Economic Intelligence in Organizations」University of Chile June23-24, 1998 pp6-7
- 24) 吉田博昭「トヨタの IT 戦略」2002 年 10 月 24 日 EU-日本・ビジネスインテリジェンスセミナーでの発表資料
- 25) 西山和宏『ウォールマートの真実』ダイヤモンド 2002、鷲尾友春「米ウォールマートの躍進と K マート破綻の背景」“ジェトロセンサー” 2002 年 5 月号
- 26) Walmart Annual Report 2002

- 27) John J. McGonagle、Carolyn M. Vella 「Bottom Line Competitive Intelligence」 Quorum 2002 p33
- 28) Mark M. Lowenthal 「Intelligence」 CQ Press 2003
- 29) Paul Kinsinger の Internet の Homepage 30) Jerry P.Miller 送付のシラス参照
- 31) 中川十郎 「国際ビジネスと競合情報」 “ニチメン 21” 10号 July-Aug.2002 p11
- 32) 中川十郎 「ビジネス競合情報の研究」 p41 33) 前掲書 pp41-42
- 34) 前掲書 pp42 - 43 35) 「国際ビジネスと競合情報」 p10 36) 前掲書 p11
- 37) SCIP Manhattan Chapter 会合 (02年11月18日) の資料と講演内容を参照

#### 主要参考文献

- 1) Herbert E.Meyer 著 中川十郎共訳 『CIA 流戦略情報読本』ダイヤモンド 1990
- 2) Ben Gilad 著 中川十郎共訳 『グローバル企業の情報組織戦略』エルコ 1996
- 3) 「Competitive Intelligence Review」 SCIP 2002 年刊行分
- 4) Jerry P. Miller 「Millennium Intelligence」 CyberAge Book 2001
- 5) Mark M. Lowenthal 「Intelligence」 CQ Press 2003
- 6) William V. Rapp 「Information Technology Strategies」 Oxford Press 2002
- 7) John J. McGonagle、Carolyn M. Vella 「Bottom Line Competitive Intelligence」 Quorum Books 2002
- 8) American Intelligence Professional 「Studies in Intelligence」 Vol.46 No.3、2002
- 9) 中川十郎 「ビジネス競合情報の研究－国際マーケティングとの関連における－」 愛知学院大学流通研究所 「流通研究」 Vol.1 1995
- 10) Juro Nakagawa 「Japanese Business and Competitive Intelligence」 “Competitive Intelligence Review” Summer/Fall 1993 SCIP
- 11) Juro Nakagawa 「Business and Competitive Intelligence in Japan」－ Case studies in a Japanese Trading Company, The Japan Economic Journal and JETRO 愛知学院大学 「地域分析」 第 33 巻第 1 号,1993 年 12 月
- 12) Juro Nakagawa 「Japanese Trading Company – Sogoshosha and Business Intelligence」 愛知学院大学 「地域分析」 Vol.34 No.1 1995
- 13) Juro Nakagawa 「Intelligence, Trade and Industry」 “Intelligent Corporation “ Taylor Graham, London, 1993
- 14) Juro Nakagawa 「Risk Management in International Business」 Korean Institute for International Trade、Seoul, Oct. 25、2002
- 15) Juro Nakagawa 「Business Intelligence in Europe, USA, China and

- Japan」愛知学院大学「地域分析」第35巻第1号 1996
- 16) Juro Nakagawa 「Managing Intellectual Capital」 愛知学院大学「地域分析」第35巻第2号 1996
  - 17) 中川十郎「米国の貿易戦略—経済スパイ法と国際マーケティング戦略」愛知学院大学「商学研究」第41巻第2号 1997
  - 18) 中川十郎「情報化時代の情報戦争」(Information Warfare) 愛知学院大学国際研究センター紀要 創刊号 1998年
  - 19) Juro Nakagawa and others「Perspectives of Intelligence」 SCIP 1993
  - 20) 中川十郎「リスクマネジメントと情報戦略」東京経済大学「貿易研究」48号 2000
  - 21) 中川十郎他 『よくわかる経営学入門』 宝島社 2000年
  - 22) 中川十郎「米経済スパイ法が意味するもの」週刊東洋経済 1997年9月13日号
  - 23) 中川十郎「経済情報重視に傾く国際情報戦」—民間ビジネスが舞台に—朝日新聞夕刊 1997年2月22日
  - 24) 中川十郎「国際ビジネスと競合情報」 “ニチメン21” No.10、July/August 2002
  - 25) DVL Smith & JH Fletcher 「Inside Information」 Wiley & Sons、Chichester, UK 2001