

ISSN 2186-6252

INTELLIGENCE **M**ANAGEMENT
インテリジェンス マネジメント

Vol.9, No.1 / 2019

日本コンペティティブ・インテリジェンス学会
The Japan Society of Competitive Intelligence



THE JAPAN
SOCIETY OF
COMPETITIVE
INTELLIGENCE

[論 説]

企業における情報活動

—80～90年代のビジネスインテリジェンスを中心に—

Intelligence activities in Enterprises

—Focusing on business intelligence in 80's and 90's—

中川 十郎*

Abstract

This article introduces the concept and education of intelligence to Japan, focusing on business intelligence in the 80's and 90's. In addition, it describes the activities of Japanese Sogo Shosha and Business Intelligence Society of Japan. It argues that industry, academia, and government must put their full power and focus on business intelligence education.

Keywords: business intelligence, competitive intelligence, marketing intelligence, activities, education

要旨

本稿は80～90年代のビジネスインテリジェンスを中心に、日本へのインテリジェンス概念の導入と教育を紹介する。また、日本の総合商社やビジネスインテリジェンス協会の活動を述べ、わが国の産・学・官が総力をあげてビジネスインテリジェンス教育に注力すべきことを主張する。

キーワード: ビジネスインテリジェンス, 競争情報, 市場情報, 情報活動, 教育

1 はじめに

日本企業は戦後経済復興以来、ソニー、ホンダに代表される新興企業や、トヨタ、日産などの自動車産業、三菱電機、松下電器、日立製作所、東芝、シャープなどの製品が、米国の品質管理手法を取り入れ、生産に適用したため、品質上問題なく、かつ労働賃金の競争力も相まって、日本の製品の海外への輸出が激増した。かつ値段も競争力があり、作れば海外に大量に輸出された。

日本のメーカー製品は当初は世界に比を見ない100年以上の伝統を有する総合商社を通じて外国に多く輸出された。従い85年のプラザ合意までは作れば売れるということで、世界市場での競争情報収集には一部の企業を除いて、それほど積極的ではなかった。また70年代の石油ショックまでは、それほど競争が情報を必要とせず、商品の輸出マーケティングに関しては、総合商社を含めて競争情報（コンペティティブインテリジェンス）よりも市場情報（マーケティングインテリジェンス）の収集に重きが置かれていた。

2 ビジネスインテリジェンスの導入と教育

2.1 インテリジェンス概念の導入

日本に競争情報（CI）、ビジネスインテリジェンス（BI）の概念が持ち込まれたのは1900年代からで、H.E. マイヤー著、中川十郎、米田健二共訳、「CIA 流戦略情報読本—リアル=ワールド・インテリジェンスの世界」[1]がその先駆けとも考えられる。それまでは企業においても官庁においてもCIやBIなどの概念はなかったものと思われる。この本がきっかけで、当時東芝の役員や地方公共団体（たとえば岐阜県、宮崎県庁、中小企業事業団など）などからBI、CIへの講演要請がなされるようになった。しかし受講者にはBIやCIの言葉や概念は初めてであった。

2.2 インテリジェンス教育

近年、話題になっているBig DataやIOT、AIなどの分野でも、第一線の営業部門のミクロの活用が主体で、海外市場動向や経営戦略の策定にまでアウフヘーベンされているとは思えない。ここに日本企業の情報収集、分析、

* 中川十郎（NAKAGAWA Juro）日本ビジネスインテリジェンス協会理事長。

活用の限度と問題点があるようである。

日本企業においてはまず、現場第一線の営業部隊はもちろん、経営層へのBI、CIの活用に対する教育が必須と思われる。過去、10年にわたり日本ビジネスインテリジェンス協会と明治大学商学部・篠原教授が連携して、秋学期に明大リバテアカデミー講座で毎回10回にわたり、「ビジネスインテリジェンスとグローバルマーケティング」講座[2]を開講しているが、受講者は中堅幹部が中心で、企業の役員クラスを受講は皆無なものも日本企業における情報収集、分析、活用に関する関心が薄いことを表しているように思われる。

3 総合社における情報活動

日本の総合社や、官庁一特に通産省、外務省などでも競争情報の概念はなかったようである。ただしこれらの企業、官庁では独自の国内外の情報収集はしていたが、情報教育を従業員や官吏に特に施していたとは思えない。日本の第2次世界大戦での敗北の主因が情報の軽視と活用の仕方が誤っていたことが原因であったにもかかわらず、戦後の企業や官庁での情報収集、活用が組織的になされていなかったことも今日、日本が20年以上もGDPがほとんど増加せず、G7においてもGDP成長率が最低である原因の一つであろう。

筆者は上記の書籍を翻訳して以来、三井物産、ニチメン(現双日)などで競争情報やビジネスインテリジェンスなどに関する講演を行ったが、それが企業に活用されたとは思えない。

日本の総合社の三菱商事、三井物産、伊藤忠、住友商事などでも聞き取り調査をしたが、日本の企業では、収集された情報が情報本来の経営戦略に活用されているのはまれであるとの印象であった。要するに日本の企業では情報やデータはマクロの売り上げ拡大に活用されている程度で、トップマネジメントの経営判断や経営戦略に活用されているケースは少ないと思われる。

かつて、1970年代から80年代にかけてイランでの巨大化学プラントプロジェクトで三井物産が当時の金額で4000億円の損失が発生した。結果、三井物産は情報の重要性を認識し、海外5000台、国内7000台のPCを活用し、経営幹部向け、経営情報、意思決定支援システム(EIS)、各種システムへのリスク対応システム(RMS)を構築した。このシステムのおかげで三井物産は1997年の通貨危機を乗り切り、他社が莫大な損失を出したが、三井物産は逆に利益を計上したという。この例は1973年の石油危機、1990年代のソ連の経済崩壊を事前に予知して情報を日頃から綿密に分析、活用していた石油多国籍企業のロイヤルダッチシェルの成功に比肩できる日本の総合社の良き事例と思われる。

一方、93年から94年にかけて銅の投機による住友商

事の2800億円の損失、1970年代にカナダの製油所プロジェクトで1000億円の損失を出し、破産した安宅産業の事例と比較し、情報の収集、分析、活用がいかに大切かを物語っている。日本企業においては未だにビジネス情報の収集、分析、活用が企業の経営者層の間で十分でないことが痛感される。

特に最近日本企業で頻発する企業不祥事では日本企業での順法精神の劣化のみならず不祥事を事前に察知する情報システムの不備と不全が原因とみられる例が多発している。

第二次世界大戦の日本の敗戦の原因の一つに旧日本軍の情報軽視があったと言われているが、ドイツの「Industry 4.0」、米国の「Industrial Internet」、中国の「中国製造2025」に対する日本の「Society 5.0」戦略も現実には理論の域を出ておらず、欧米、中国に大幅に出おけている。ここでも日本の製造業における情報そのものの認識が欧米に比べて遅れており、後追いの感が否めない。

4 日本ビジネスインテリジェンス協会の活動

日本ビジネスインテリジェンス協会(BIS)は約200人の会員で、1992年2月に創設以来、隔月で情報研究会を27年の長きにわたり開催してきている。これまでの累計参加者15,000人、講師累計500人を数える。

当初の10年間はビジネスインテリジェンスの理論面を主体に研究してきた。その後は10年以上、主として、企業の管理職を講師に招聘し、ビジネス情報の現実面での活用法の研究を中心に据え、実務者の現場の情報を通じて、情報収集、分析、活用を主体にビジネス情報研究活動を継続してきている。

さらに近年、日本では2人に1人がガンにかかり、ガン患者の3人にひとりが死亡するという現実に直面し、過去10年間はメディカルインテリジェンスについても医療関係者、特に国際融合医療協会、アユルベータ医療融合協会、国際伝統・新興医療融合協会と協力し、医療情報の研究を強化している。今後ともインド、スリランカ、中国などとの伝統医療情報研究、インバウンド、アウトバウンド・メディカルツーリズムなど医療インテリジェンス研究にさらに注力したいと考えている。

その実例として2018年1月には、BISから中国天津に健康医療ミッション18名を派遣。天津の関係者との経済、医療分野での協力を強化することにした。また4月には西安・楊凌での先端農業、健康医療分野で協力すべく、ミッションを派遣した。7月にはスリランカのアユルベータ研究に関係者が出張した。9月には嶋山元首相が理事長の東アジア共同体研究所に協力し、中国・山東省濰坊市の中日韓産業博覧会に中川会長が参加し、発表を行った。さらに10月には中国・内モンゴル、および大連で

の温室有機栽培ミッションに会長を中心にBIS関係者が参加した。食の安全、安心のためのフーズインテリジェンス研究も開始している。11月にはBIS関係者50名からなる農業、食料ミッションが陝西省・西安・楊凌の第25回農業ハイテク成果博覧会に参加。農業インテリジェンス分野での日中協力を尽力した。

21世紀に食料、環境と並んで重要なエネルギー分野の研究に関しても「BIS再生エネルギー部会」を設け、過去4年間、3か月に1回の研究部会を開催し、専門家を交えてエネルギーインテリジェンスの研究を続けている。

このようにBISではビジネスインテリジェンスのみでなく、メディカルインテリジェンス、フードインテリジェンス、エネルギーインテリジェンスの研究も総合的に継続している。BISにおいては、米国、中国、フランス、インド、豪州の競争情報協会に加え、米コロンビア大学日本経済経営研究所、豪州国立大学アジア研究所、中国社会科学院、対外経済貿易大学、天津商務局、楊凌自由貿易実験区、日本ではJETRO、世界銀行日本事務所、ASEAN研究所、アフリカ開発銀行、アジア共同体評議会、鳩山事務所・アジア共同体研究所、日本商工会議所、国際アジア共同体学会、アジア・ユーラシア総合研究所、大阪大学国際情報研究会、NEASE-NET(北東アジア研究交流ネットワーク)、一帯一路日本研究所、日本貿易学会、22世紀学会、名古屋市立大学22世紀研究所、EU代表部、日本駐在各国大使館などとのビジネス情報交換に日頃努力し、日本でのビジネス情報活用に尽力している。

5 貿易戦と情報戦

1980年代に日米貿易摩擦が激しかった折、米国との貿易不均衡を解消する為、日本の自動車輸出数量規制や米国への投資を拡大した。さらに1985年にはプラザ合意で米国から円の大幅切り上げを要求され、それを当時の竹下政権は受け入れた。その結果、その後30年近くにわたり日本経済は低成長にあえぎ、GDP成長率はG7の中でも最低となり、年1%内外に低迷している。

現在、米中貿易戦争が熾烈を極めている。特に知財に関して米国は中国の「中国製造2025」をやり玉に挙げ、中国政府はZTEやファーウェイ経由米国の先端技術を不法に入手していると非難している。ファーウェイの副会長の米国への引き渡しや、豪州、日本などに同社製品を購入しないように圧力をかけ、両国は政府調達でのファーウェイ製品の購入を停止した。

今回はトランプ政権の不满が大幅な対米貿易黒字を出している中国に向かっているわけである。まさしく「歴史は繰り返す」である。貿易は比較優位の原則で安い製品が輸出においても優位を占めることは自明である。それを特に先端技術において中国のファーウェイやZTEが米国の技術を盗んでいるとして批判している。

かつて日本の東芝機械が工作機械をポーランド経由ソ連に輸出した。その結果、ソ連は潜水艦のプロペラの消音に成功し、ソ連潜水艦への追跡が難しくなり、米国の国家安全保障に重大な損害を与えたとして、米国は東芝製品の対米輸出を禁止し、極端な東芝たたきを行った。東芝は米国の新聞に全面謝罪広告を出すなどさんざんな目にあった。しかし後でわかったことはソ連潜水艦のプロペラの消音はソ連では東芝工作機械の輸入前から実現していた[3]と言うことで、東芝はあらぬ濡れ衣を着せられ日米貿易摩擦の生贄にされたのである。

当時、日米の貿易不均衡は大きく、米国の日本たたきは、日本製トランジスタラジオや自動車を米国人労働者がハンマーでたたき壊して氣勢を上げるほどエスカレートした。さらにクリーブランドクリニックでアルツハイマー病の研究をしていた日本人化学研究者2名がアルツハイマー病の研究試料米国から不法に盗んだとして嫌疑をかけられ米国が1996年に施行した経済スパイ法(Economic Espionage Act)を初めて適用し日本人研究者を逮捕、起訴した。この行為は今日のファーウェイの副会長の逮捕にも通じる米国の常套手段のように見える。

米国は中国がスパイ行為で米国の技術を盗んでいると世界的に非難しているが、米国は1940年代以降、英国、豪州、ニュージーランド、カナダとともにアングロサクソン5カ国で世界的なスパイ衛星9基を赤道の上に打ち上げ、軍事情報のみならず技術、経済情報を入手していることの実情をどう説明するのか。米国、英国などの諜報機関の非倫理的な活動はスノーデンの勇氣ある告発で暴露された通りである。これら5カ国政府のファイブアイの組織的な諜報活動を棚に上げて、中国の一企業のファーウェイたたきに血眼になっているトランプ政権のやり方は問題である。ファーウェイを批判する前に米国はまずおのれの非を正すべきではないだろうか。

6 おわりに

ビジネスインテリジェンスの収集、分析、活用は企業経営の死命を制するといっても過言ではない。そのためには、わが国の産・学・官が総力をあげてインテリジェンス教育に注力することが必須である。

参考文献

- [1] H. E. マイヤー著、中川十郎他訳、CIA 流戦略情報読本—リアル=ワールド・インテリジェンスの世界、ダイヤモンド社(1990)。
- [2] 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、1(1)、3-11(2009)。
- [3] 衆議院予算委員会会議録、昭和62年7月15日。
<http://kokkai.ndl.go.jp/SENTAKU/syugiin/109/0380/10907150380004a.html> (倉成正外務大臣の答弁を参照)

