

# グローバル経営戦略と ビジネスインテリジェンス

— ビジネスインテリジェンスの活用法 —

名古屋市立大学22世紀研究所特任教授  
日本ビジネスインテリジェンス協会会長  
元東京経済大学経営学部大学院教授

中川 十郎

# 情報は「タダ」なのか？

- ✓ 情報に対する我が国の意識・感度の低さ
  - 古来より、日本では空気、水と同様、情報は「タダ」
- ✓ 単なる情報（Information）とインテリジェンス（Intelligence）の違い
- ✓ 昨今の情報の急速な高度化・膨大化
  - ビッグデータ、AI、Chat GPT、SNS etc.
- ✓ ビジネスインテリジェンスの必須性・重要性のさらなる高まり
- ✓ 我が国の政策決定や企業内外の経営戦略策定は危機的状況

グローバル化時代のビジネスインテリジェンス活用について、実例も交えつつ論じる。

# 日本は「三つの敗戦」を経験

## ①武力敗戦

- 1945年に太平洋戦争で敗戦

## ②経済・金融敗戦

- 1990年代以降、日本経済の長期低迷、凋落
  - 中国と3倍以上のGDP格差（現在も拡大中）、インドの急速な台頭

## ③情報敗戦

- 2011年3月の「福島原発事故」：危機管理で致命的な失敗（東京電力）
- 「コロナ禍」への対応：拙劣な情報管理、IT化の遅れ、ワクチン開発でも後塵を拝す



情報を十二分に収集し、分析、活用する  
インテリジェンス力が強く求められている

# 情報化時代の機密保持

- ✓ 「情報の機密保持」はビジネスインテリジェンスの重要な役割
  - スウェーデン・ルンド大学ステバン・デジエル博士
    - ・1970年代初めに世界で初めて「ビジネスインテリジェンス」講座を開設
    - ・講座の冒頭で「情報の機密保持」を強調、重視
- ✓ 欧米：古くからインテリジェンス、情報機密保持を重視した活動を展開
  - 1940年代から米・英等が秘密協定を結び、軍事情報・経済情報を盗聴（Echelon 盗聴システム）
  - 1996年、米国は「経済スパイ法」（EEA）を策定、経済スパイに重い罰則を導入
- 日本：情報機密保持が緩く、杜撰 ..... 『日本はスパイ天国』
  - 1987年 「東芝ココム違反事件」 ⇒ 東芝機械が高性能工作機械をソ連に輸出し、日米政治問題に発展
  - 2001年 「CCIバイオ事件」 ⇒ 試薬を持ち出したとして経済スパイ法違反容疑で日本人研究者を

昨今の度重なるサイバー攻撃

⇒ 日本政府・日本企業にとって、機密情報防衛は喫緊かつ最重要の課題

# ビジネスインテリジェンスの理論面からの考察

## 1. ビジネスインテリジェンス情報理論

- ・情報とは ①情報、データ、②インテリジェンス（付加価値情報）
- ・情報の種類 ①公開情報(40%)、②私的情報(60%)、③秘密情報(約3%)
- ・情報の特性 与えても低減しない。（中川情報理論）
- ・情報理論
  - Herbert E. Meyer ; ①情報レーダー理論、②情報製油所理論
  - Ben Gilad ; ①情報濾過(コーヒー濾過)理論
  - 中川十郎 ; ①情報グルメ理論、②情報水力発電所理論、③情報3倍、3乗(Triple)理論
- ・情報の活用 ①既存ビジネスの深化、拡大、新規ビジネスの創出、  
②リスク、危機管理 ③情報の機密保持
- ・情報監査（Intelligence Audit） 情報・情報源の評価、情報の成果評価、cf（財務監査）
- ・情報連鎖管理（Intelligence Chain Management- {ICM} ）
- ・情報処理システム 過去・現在・未来情報連鎖理論（中川PPFC理論）

# ビジネスインテリジェンスの理論面からの考察

## 1. ビジネスインテリジェンス情報理論（つづき）

- ・情報連鎖3C理論；

「関連付け」 =Correlation, 「結び付け」 ≠Combination, 「協力」 =Cooperation

- ・情報の歴史；

農業時代=「土地」が権力の基盤 (~10,000年前)

工業時代=「資本」が権力の基盤 (~300年前；産業革命以降)

情報・知識時代=「情報・知識」が権力の基盤

(21世紀)

21世紀は情報・サービス、ソフト、データ、知識、AI(人工知能)が主導する時代となる。生涯教育、生涯学習、「リスクリミング」が極めて重要。「一生勉強、一生青春」の精神が大切。

- ・国際化、情報化時代の日本の戦略；

①情報、文化、創造性教育（学校、企業、官庁、政府）

②国際語、Global Language 英語の教育が必須。

- 将来30億人が英語で交流できる時代が来る。（David Crystal ケンブリッジ大学教授）

③国際問題に関心を持つこと。

④「情報化時代の今日、情報は毎日、世界中に氾濫しているが、インテリジェンス(付加価値の付真に役立つ、価値ある情報)は砂漠の状態にある。（Ben Gilad 元ラトガース大学准教授）

⑤日々入手する情報を評価、分析し、付加価値をつけ、真に役立つ情報の活用法を学び、身につける努力を重ねることが、国際化、情報化、ChatGPT、AI 時代を生き抜くために最も重要。

# ヒントヘイジング・フレンチーズへの理論面からの考察

## 2. 情報収集・活用法

①情報収集源：新聞、経済誌、経済情報誌、業界紙、TV, SNS, Internet, Blog, Chat GPT, Social Media, 講習会、ZOOM参加、学会研究会、見本市、図書館、JETRO, 官庁、地域会合、人的

②新聞情報では情報源・信憑性に注意し、関係情報の探索、複数情報源の比較・検証を心がける。（情報監査が重

③上記公開情報源に加え、人的情報を加味し、情報を重層的に深め、分析し、活用すること。

④1週間、1ヶ月前の国内外のイベント、国際会議をモニターし、その対策を早めに打つこと。

⑤国内外のマクロの情報から、世界や国内の動向を読み解き、ミクロの対策、戦略、戦術を樹立すること。

⑥地図を逆さに見て、発想の転換を行い、普段と違った発想で、形にはまった日常性を打破する努力をし、斬新発想と行動をとる。例えば、日本中心の地図を欧洲、アジア、米州、アフリカ、中近東、中央アジア、南米などに据え、逆の立場から、地政学的に多層的、複合的に情報を収集し、分析する。⇒逆転の発想、日常性の打破

⑦攻撃的情報（Aggressive Intelligence）をビジネスの確立、拡大に活用する。

⑧防御的情報（Defensive Intelligence）はビジネスのリスク・危機管理、情報保全に活用する。

⑨人間の五感\*全てを活用、情報を収集、活用する。※）「眼」、「口」、「鼻」、「耳」、「手」をフル

⑩人的情報(Human Intelligence)の重要性=信頼できる人脈の確立、情報感覚・センスを磨く努力が必要。

⑪情報収集に関しては他人よりも3倍多く人脈を構築し、他人よりも3倍多く情報を収集。その情報を最大限に活用することが肝要。ビジネスには人的・私的情報が極めて重要。人的・私的情報収集には、信頼できる人が必須である。そのためには、「人に信頼される己の人格陶冶」がまず第一に重要であることを強調したい。

ご清聴ありがとうございました