

企業における「インテリジェンス」の捉え方

国家インテリジェンスのアナロジーはどのように適用されるのか

2025 年 10 月 23 日

上席主任研究員 玉置 浩平

- 企業におけるインテリジェンスとは、歴史的に有用性が認められてきた国家インテリジェンスのエッセンスを、何らかの形で企業経営において参照しようという試みと言える。ただ、企業とインテリジェンスの関係性は体系的に整理されているわけではない。
- 企業インテリジェンスには主に、外部環境に関する情報収集・分析の高度化としてのインテリジェンスと、機密性や特殊性を帯びた活動としてのインテリジェンスという 2 つのイメージが存在する。
- 企業におけるインテリジェンスの在り方に客観的な正解はない。自らがどのような意味でインテリジェンスを捉えているかを自覚し、その有用性と限界を考察することが、インテリジェンス概念の氾濫に惑わされないための第一歩となろう。

近年、企業における「インテリジェンス (intelligence)」の重要性が説かれ、実際に社内にインテリジェンス機能を整備する動きも見られる。その背景には、企業経営を取り巻く環境の複雑化に対し、少しでも先を見通したいという切実なニーズがあるのだろう。

しかし、本来、国家政策上の概念であるインテリジェンスは、いかなる意味で企業に適用されるのだろうか。漠然としたイメージが先行し、その具体化に当たって戸惑いが生じている場面は少なくないだろう。

インテリジェンスとは何か

インテリジェンスという言葉は、物事を理解し判断する能力という意味で広く使われ、その場合は「知能」や「知性」という訳語が当てられる。人工知能 (artificial intelligence : AI) はその代表例だ。一方、本稿で論じるインテリジェンスは、意思決定に資する知識やそれが生成されるプロセスを指す概念として、より限定的な形で用いられる。この意味でのインテリジェンスは、国家安全保障という特殊な分野で発展してきた。

国家機能としてのインテリジェンス（以下、国家インテリジェンス）は、国家がその存亡を左右

する外交や戦争などの重大な課題について、意思決定の拠りどころとなる知識をどのように求めるかという課題へのアプローチとして歴史的に実践されてきた。近代国家が成立し、戦争がより大規模に遂行されるようになると、インテリジェンスも徐々に組織化されていった。特に、第一次・第二次世界大戦という総力戦では、軍事のみならず、政治、産業、技術、国民の心理など敵国に関する幅広い情報を収集・分析する必要性が認識され、こうした情報を平時から組織的に収集・分析するためのインテリジェンス機関の設置が求められることになった。第二次世界大戦後は、東西冷戦下でインテリジェンス機関の拡充が進むとともに、インテリジェンスに関する理論研究も盛んになった。

企業におけるインテリジェンスとは、歴史的に有用性が認められてきた国家インテリジェンスのエッセンスを、何らかの形で企業経営において参照しようという試みと言える。第二次世界大戦後には、軍事作戦の効率化を図るオペレーションズ・リサーチが経営科学として発展したり、軍事戦略論を参考に経営戦略論が構築されたりといったように、軍事的な概念が企業経営に盛んに取り入れられた。こうした中で、二度の総力戦を経て、冷戦下で大幅に強化されつつあった国家インテリジェンスの知見を応用しようという動きが強まったのは不思議なことではない。

ただ、企業とインテリジェンスの関係性は、長年にわたって論じられながらも体系的に整理されているわけではない。これにはいくつかの理由があるように思われる。

第一に、企業におけるインテリジェンスという概念の本質的な曖昧さである。国家におけるインテリジェンスは、政策部門から独立した秘匿性の高いインテリジェンス（情報）部門が担う。国家インテリジェンスのスコープは、概念上の定義はどうあれ、実態としては現に存在する組織的境界や権限によって限定される。国家インテリジェンスとは、インテリジェンス部門の業務プロセス、またはそれが生み出すものにほかならず、何がインテリジェンスで何がそうでないかは明確だ。

これに対し、企業におけるインテリジェンスは国家インテリジェンスのアナロジーに過ぎず、国家インテリジェンスのどのような要素を、組織のどのような側面に当てはめるかは流動的だ。そのため、企業インテリジェンス論は、国家インテリジェンスのアナロジーを、良く言えば柔軟に、悪く言えばつまみ食いの的に適用することになりがちである。

第二に、インテリジェンスが持つ「魅力」故の概念の拡散である。国家インテリジェンスが帯びる機密性は、インテリジェンスという概念にある種の神秘性を付与する。既存のプロセスをインテリジェンスと称するだけで、高度で洗練された印象を与えることができるというわけだ。だからこそ、様々な組織やサービスが積極的にインテリジェンスという看板を掲げるのであり、それがインテリジェンスに関する理解の体系化を困難にしている。

第三に、「教養としてのインテリジェンス」とでも呼ぶべきものの存在である。出版界では、主に国家インテリジェンスの経験者などにより、ビジネスパーソン向けにインテリジェンスの重要性を説く著作がしばしば刊行される。これらの中には、企業における組織的取り組みというよりは、個人の情報リテラシーの強化に焦点を当てたものが少なくない。組織的な応用という目的意識が薄いインテリジェンス論は、自己啓発としては意義があるかもしれないが、経営実践として取り入れることは困難だろう。

このような事情もあり、企業とインテリジェンスに関する議論は実に多様である。その中には国家インテリジェンスとの関係性が希薄なものもあるが（【補論】参照）、以下では国家インテリジェンスのアナロジーをどのように適用するかという観点から、企業インテリジェンスに関するイメージを2つの類型に分けて論じる。

企業インテリジェンスの2つのイメージ

（1）外部環境分析としてのインテリジェンス

1946年、英国の経済誌である The Economist は「インテリジェンス部長」を募集する広告を掲載し、これが同誌の調査部門である The Economist Intelligence Unit (EIU) の起源となった¹。第二次世界大戦後の急激な環境変化の中で、企業が必要とする様々な情報を提供する試みをインテリジェンスと位置付けたのである。このように企業を取り巻く外部環境に関する情報の収集・分析としてのインテリジェンスというイメージは、今日でも広く共有されている。

米国の歴史学者であり、第二次世界大戦中に政府のインテリジェンス機関に参画したシャーマン・ケントは、国家インテリジェンス論の体系化に貢献したことで知られる。彼は1949年の古典的著作において、他国に関する戦略レベルのインテリジェンスを念頭に、インテリジェンスを知識、組織、活動という3つの側面から定義した（ケント 2015）。ケントの「戦略インテリジェンス（strategic intelligence）」が対象とするものは、企業に当てはめれば外部環境ということになる。

この意味でのインテリジェンスは、その時々企業の経営のトレンドを取り込む形で論じられてきた。例えば、マーケティング・インテリジェンス（marketing intelligence）は、それ以前に確立されていたマーケティング・リサーチよりも上位に位置付けられるものとして、ペンシルベニア大学ウォートンスクール教授だったケリーが1961年に提唱した（Kelly 1965）。ケリーはその対象に企業の内部環境も含めているものの、「市場の動きに常時監視の網を張っているサーモスタット」と表現しているように（ケリー 1969）、その主眼は外部環境に置かれている。ケリーはケントやその影響を受けた軍出身者の著作（プラット 1963）を参照しており、国家インテリジェンス論の蓄積を強く意識している。

マーケティング・インテリジェンスに類似したものとして、マーケット・インテリジェンス（market intelligence）という用語も見られる。これはマーケティング活動に限らず、企業が必要とする市場に関する情報を広く収集・分析することを指すものとして用いられているようだ。ただ、論者によって使い方は様々であり、必ずしも厳密に定義されているわけではない。

また、コンペティティブ・インテリジェンス（competitive intelligence : CI）は、企業の競争環境、とりわけ競合他社に関する情報の収集・分析を指す。CIは国家インテリジェンスの関係者が関与する形で普及したと言われるが（北岡 2009）、その中身はポーターの競争戦略論を受けた競争環境・競合分析の体系化という側面が強いようにも思われる（フライシャー、ベンソーサン

¹ https://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_60years_online.pdf

2005)。なお、ポーター自身も『競争の戦略』において「競合インテリジェンス (competitor intelligence)」の必要性を説いている (Porter 1980)。

そのほかにも、企業インテリジェンス論には、「戦略インテリジェンス」、「経営インテリジェンス」、「リスク・インテリジェンス」、「技術インテリジェンス」など様々なパターンが見られるが、これらの多くは、目的意識やスコープの違いこそあるものの、外部環境に関する情報収集・分析の高度化を目指すという意味では共通している。

(2) 特殊情報としてのインテリジェンス

これに対し、企業のインテリジェンスがより限定された形で捉えられる場合もある。国家のインテリジェンス機関は、政策部門が入手できない、安全保障に関する秘匿性の高い特殊な情報を入手することが期待され、またそのために自らの活動も秘匿する。企業のインテリジェンスに関する議論の中には、こうした国家インテリジェンスの特殊性を企業に投影し、一般的な手法では入手困難な非公開情報や、国家インテリジェンスの関心の対象となるような政策情報へのアクセスを重視するものが少なくない。

企業が各種取引・契約を検討する際に実施するデューディリジェンス (DD) や不正調査などを請け負う調査会社は、インテリジェンス・ファームと呼ばれることがある。こうした企業は様々な手法で非公開情報を収集し、国家インテリジェンスの経験者も採用しているとみられる。そこで取り扱われる情報は、違法行為への関与や国家アクターとの関係性など、国家インテリジェンスと共通性がある。

近年、日本では、経済安全保障が重要政策分野として浮上する中で、企業と国家のインテリジェンスの共通性が強調される傾向にある。例えば、日本の元当局者は、技術保全のために中国が重視する技術に関与する人員をスクリーニングする、安全保障上の懸念がある人物や取引先の情報を収集するといった対応を企業におけるインテリジェンスとして位置付けている (北村 2025)。また、政府・与党は官民連携による「経済インテリジェンス」の強化を掲げる。企業が持つ情報を安全保障政策に活用するとともに、政府が持つ安全保障に関する情報を企業にも提供するというわけだ。

また、企業におけるインテリジェンスの在り方として、ネットワーキングやロビイングを通じた「足で稼ぐ」情報収集をイメージする人も少なくない。これは、国家インテリジェンスにおける人的情報収集 (HUMINT) のアナロジーが暗黙のうちに適用されている例だろう。企業のインテリジェンスに対し、「スパイ」や「秘密工作」といったネガティブな印象を持つ人が存在するのもこのためだ。

こうした考え方は、外部環境一般に対する体系的アプローチとしてのインテリジェンスとは異なる、機密性や特殊性を帯びた活動としてのインテリジェンスを前提にしていると言える。

主体的な理解の必要性

特殊情報としてのインテリジェンスは、外部環境分析のための手段の1つとしても位置付けられる。ただ、企業インテリジェンスの本質をどのように捉えるかという点で、両者のイメージの違いは大きいというべきだろう。

外部環境分析としてのインテリジェンスの難点は、いかなる意味でインテリジェンスたりうるのかが曖昧な点だ。意思決定への貢献という目的意識や意思決定者との連携、経営層や事業部門に対するインテリジェンス部門の独立性、国家インテリジェンスで蓄積された情報分析手法の活用など、国家インテリジェンスが内包する様々な要素から何を抽出し、どのように企業に当てはめるかについては、様々な考え方があり得る。ただ、外部環境分析そのものは一般化された業務であり、ややもすると既存のリサーチ作業をインテリジェンスとしてラベリングするだけになりかねない。あるいは、敢えてインテリジェンスという呼び方をする必要性を感じないということもあるだろう。「●●●・インテリジェンス」の類が今一つ定着しないのは、この辺りに原因があるのではないか。

一方、特殊情報としてのインテリジェンスは、企業が直面する課題の一部を対象にしているに過ぎないか、オペレーショナルな次元の問題解決に偏っている印象が否めない。近年は外部環境分析において地政学リスクの重要性が増しており、両者の重なりが拡大していることは事実だ。ただ、PEST/PESTELなどの典型的なフレームワークが示すとおり、企業の外部環境分析で考慮すべき要素は幅広く、国家インテリジェンスとは異なる点も多い。また、インテリジェンスを個別取引に係る懸念の精査などに活用するのか、より高次の戦略立案に活用するのかによって、求められる組織体制も異なるが、特殊情報としての企業インテリジェンス論は前者に重きを置いているように思われる場合が少なくない。

結局のところ、企業におけるインテリジェンスの在り方に客観的な正解はない。本来的には国家機能であるインテリジェンスを企業に取り込むことが有用か、またどのように取り込むべきかは、企業の主体的な選択に委ねられている。まずは自らがどのような意味でインテリジェンスを捉えているかを自覚し、その有用性と限界を考察することが、インテリジェンス概念の氾濫に惑わされないための第一歩となろう。

【補論】企業におけるインテリジェンスに関するその他の議論

（１）意思決定論・組織論におけるインテリジェンス

意思決定を支援するというインテリジェンスの意義を突き詰めると、インテリジェンスは国家政策の文脈から切り離された、意思決定の1つのステップとして捉えることができる。例えば、意思決定に関する学際的な研究で知られるサイモンは、インテリジェンス、設計（design）、選択（choice）からなる3段階の意思決定モデルを提示した（サイモン 1964）。ここでのインテリジェンスは、国家の軍事的インテリジェンスから着想を得ているものの、意思決定を必要とする問題状況の発見を指しており、その主体に依存しない一般性を有する概念として用いられている。

また、情報が組織内でどのように活用されるかは、組織論の重要なテーマである。米国の社会学

者であるウィレンスキーは、「組織的インテリジェンス (organizational intelligence)」という概念の下で、大規模な官僚組織が情報を適切に活用できないという「インテリジェンスの失敗」について論じた (ウィレンスキー 1972)。ウィレンスキーも、安全保障に関する国家インテリジェンスをベースとしつつも、組織における情報利用という一般化された問題を論じている。

(2) 情報システムとしてのインテリジェンス

ビジネス・インテリジェンス (business intelligence : BI) は、「ビジネスに関するインテリジェンス」という漠然とした意味で用いられる場合もあるものの、近年では企業に蓄積されたデータを IT システムによって収集・分析して経営判断に生かす手法を指すものとして理解されている。BI の概念は 1958 年に IBM の研究者だったルーンが提唱していたが (Luhn 1958)、具体化が進んだのはコンピュータが大衆化した 1990 年代以降とされる。現在では IT ベンダーによって様々な BI ツールが提供されており、一大産業の様相を呈している。

ルーンの BI 概念には外部環境に関する情報が含まれており、BI と外部環境分析としてのインテリジェンスは排他的な関係にあるわけではない。BI に外部環境の要素を取り込むことができるのであれば、BI は外部環境インテリジェンスのための手段ということになるだろう。ただ、実態としては、企業内部に蓄積されたデータの分析のための実務ツールという理解が一般的であろう。

なお、ルーン自身はインテリジェンスについて、「望ましい目標に向けて行動を導くような形で、提示された事実の相互関係を理解する能力」という定義を引いており、国家インテリジェンスのアナロジーがどこまで念頭にあったのかは判然としない。ただ、インテリジェンスの情報システムとしての側面はケリーやポーターも触れており、BI の発展に国家インテリジェンスのイメージが影響を与えたことは否定できないように思われる。

参考文献

Kelly, William T. 1965. "Marketing Intelligence for Top Management." *Journal of Marketing* 29 (4): 19-24.

Luhn, Hans P. 1958. "A Business Intelligence System." *IBM Journal of Research and Development* 2 (4): 314-319.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

ウィレンスキー, H・L (1972) 『組織のインテリジェンス：政策決定における知識の役割』(市川統洋、倉井武夫、阿部齊訳) ダイヤモンド社

北岡元 (2009) 『インテリジェンス入門：利益を実現する知識の創造 (第 2 版)』慶應義塾大学出版会

北村滋（2025）『国家安全保障とインテリジェンス』中央公論新社

ケリー, W・T（1969）『マーケティングインテリジェンス：リサーチから情報管理システム確立へ』（土岐坤訳）ダイヤモンド社

ケント, S（2015）『戦略インテリジェンス論』（並木均監訳、熊谷直樹訳）原書房

サイモン, H・A（1964）「経営におけるあたらしい意思決定のための科学」（宮城浩祐訳）H・A・サイモン、O・ティード『コンピューターと経営』（宮城浩祐、梶岡良之訳）日本生産性本部

フライシャー, C・S、ベンソーサン, B・E（2005）『戦略と競争分析：ビジネスの競争分析手法とテクニック』（菅澤喜男監訳、岡村亮、藤沢哲雄訳）コロナ社

プラット, W（1963）『戦略情報：基礎原理とその応用』（田畑正美訳）東洋政治経済研究所

(執筆者プロフィール)

玉置 浩平 (Kohei Tamaoki)

TAMAOKI-K@marubeni.com

上席主任研究員

研究分野：地政学リスク、経済安全保障、産業・通商政策

外務省入省後、朝鮮半島、宇宙・海洋安全保障、国際原子力協力などに関する外交政策の企画・立案に従事。在大韓民国日本国大使館では、北朝鮮情勢や韓国政治・外交に関する情報収集・分析を担当。2021 年から丸紅経済研究所にて地政学リスクや経済安全保障などに関する調査研究を行う。東京大学法学部卒業、タフツ大学フレッチャースクール LL.M.修了（国際法修士）。米国ジャーマン・マーシャル財団 Young Strategists Forum 2023 コーホート。

株式会社丸紅経済研究所

〒100-8088 東京都千代田区大手町一丁目 4 番 2 号
<https://www.marubeni.com/jp/research/>

(免責事項)

- 本資料は公開情報に基づいて作成されていますが、当社はその正確性、相当性、完全性を保証するものではありません。
- 本資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰属するもので、当社は何らの責任を負うものではありません。
- 本資料に掲載している内容は予告なしに変更することがあります。