

日本総合研究所 理事 山田 英司

企業は持続的な価値向上のため、環境変化に対し、常に最適かつ現実的な対処を行うとともに、将来を見据えた「勝ち筋」を考えなければならない。そのためには様々な情報を収集・分析し、有効な「筋書き」を経営陣に提供する仕組みが必要だ。

近年は、地政学や経済安全保障リスク、各国の法規制やルールの変化、人工知能（A.I.）の発達やサイバーセキュリティの脅威など、経営に大きなインパクトを及ぼす多様なファクターが高頻度で顕在化している。さらには複雑さを増しており、情報戦を勝ち抜く仕組みが企業に求められている。情報収集だけを考えると、グローバルに活動する大企業では、すでに仕組みは整備されているかも

しない。だが、筋書きを経営者に示すことのできるレベルにまで達していない。今後さらなる強化が必要だ。

その際、参考になるのが、政府機関に置かれている「インテリジェンス」の仕組みだ。インテリジェンスの具体的な役割は、中長期の重要施策の立案に必要な情報を収集、分析し、有効な筋書きを、トップに迅速に伝達するというものである。仕組み自体は民間企業のニーズとも合致するものであり、すでに一部のグローバル企業では整備が進められている。

もちろん、政府機関と民間企業では、ミッションや組織構造も異なる組織のインテリジェンスを連携することで、ダイナミックな筋書きを考えることが可能になる。インテリジェンスを発揮させるには、筋書きを現実の戦略に落とし込み、実行することに尽きる。そのためには、経営者の胆力が問われるだろう。

グローバルにサプライチェーン（供給網）が張り巡らされ、ビジネスモデルが複雑化している現在においては、経営環境の変化に対して、単独で有効な企業戦略を完遂することは困難になりつつあるからだ。