

明日への力

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門
部長/上席主任研究員 大森 充

101



インテリジェンス組織とは、政府や企業などが意思決定を行う際に、社内外の情報を戦略的に収集、分析、評価し、提供する専門的な機関やチームを意味する。インテリジェンスと呼ばれるように、単なる「情報」の提供ではなく、意思決定に資する「知」に変える点が特徴である。

高市政権においても国家情報局と呼ばれるインテリジェンス組織を26年7月に発足させるといふニュースが出ているが、日本政府において、目まぐるしく変わる外部環

境に対し、スピーディーに情報収集・分析し、意思決定していくことが求められている証左であろう。

企業経営においても同様である。米国内閣に閣内閣による影響、紛争による地政学リスクの顕在化、貿易摩擦、パンデミックといった予期しない不確実な外部環境変化への対応が、経営を左右しかねない。経営者が気になった情報や思いついたアイデアについて、スピーディーに情報収集し、示唆を得て意思決定することが経営のかじ取り上、極めて重要な時代になってきたといえる。

インテリジェンス組織がもたらす 経営の高速PDCA

インテリジェンス組織は下図に示すように主に5つの形態に分かれる。狭義には下図2組織(①、②)が該当するものの、類似組織として残り3つ(③、④、⑤)が存在する。順に説明しよう。

①コンペティティブインテリジェンス組織とは、冒頭の問題意識に応じて設立されるインテリジェンス組織そのものであり、マクロ環境、競合や市況等の情報を経営の意思決定に資する情報に加工し、提言する機能を持つ。緊急性の高いテーマ、どの組織でも取り扱いが難しいテーマ等、非定型

かつランダムな情報を「知」に変え、経営の意思決定をサポートしていくことが求められる。

②ストラテジック・アシスタント組織は、社内の情報伝達を円滑にするため、良い情報も悪い情報も収集し、意思決定に資する情報に加工し、経営者へ提言する。①は経営参謀的要素が強いが、②は秘書的要素が強い。そのため、経営者その他組織のつなぎ役となることが求められる。

③シンクタンク組織とは、自社の独自研究や情報・分析の結果をホワイトペーパーの形で社外に発信する。事業推進上得

た知見を整理、分析し、対外的に発表し続けることで、認知度の向上や競争優位を形づくることを狙うため、事業の基盤形成支援の要素が強い。

④コンサルティング組織は、これまで蓄積してきたナレッジをベースに、社内だけでなく社外のクライアントに対してもインテリジェンス機能を提供し、収益を獲得することを目的とする。内部の「知」を新規事業として扱われることも多い。



最後は⑤イノベーション組織は、スタ

| | | 目的 | | | |
|-------|-------|---------------------|-----------|-------------|------------|
| | | 分析・意思決定 | 情報発信 | 収益獲得 | R&D/事業開発 |
| 情報の範囲 | 競合企業 | ①コンペティティブインテリジェンス組織 | | | |
| | マクロ環境 | | ③シンクタンク組織 | ④コンサルティング組織 | ⑤イノベーション組織 |
| | 市場環境 | | | | |
| | 自社 | ②ストラテジックアシスタント組織 | | | |

出所：日本総研作成

ンフオード大学経営大学院のチャールズ・オライリー教授らが提唱した両利きの経営という「知の探索」(「既知の情報の範囲外にある知を探索し、それをすでに持っている知と新たに組み合わせる」とのこと)の実現を目指すし、イノベーションの種を見つけ、次世代の収益源となる事業としてインキュベーションする。

インテリジェンス組織を立ち上げる場合には、これら5つの要素をカスタマイズして組織設計していることが多い。不確実性がより一層高まる外部環境下、迅速に意思決定をしながら持続的な成長を達成するために、インテリジェンス組織を設立してみてはいかがか。

*記事に関するお問い合わせはrcdweb@nri.co.jpまでお願い致します。