

インテリジェンスの

今を読み解く

情報に弱い
日本型組織からの
脱却を！



仮野忠男

43

ビジネス・ウォーゲーム導入を 提唱している岡村亮氏に聞く(上)

今回の登場者は、コンペティティブ・インテリジェンス(競争情報)の価値や意義を研究・発信するとともに、その理解に役立てようと「ビジネス・ウォーゲーム(BWG)」の導入を各企業に提唱し、実際にその取り組みを続けているマーケティング・コンサルタントの岡村亮氏である。

ウォーゲームと言えば、国防や安全保障の世界で実際に利用されているものだ。最近では韓

国発のニュースとして「韓国軍は1月7、8の両日、北朝鮮が黄海の延坪島(ヨンピョンド)などを占領するため上陸・奇襲攻撃をしたとの想定で、コンピュータ上のウォーゲーム(机上演習)を初めて実施した」と報じられた。

そのウォーゲームをビジネスの世界で応用しようというわけだから意外である。どんなものか。目的や効果などをじっくり聞くことにしよう。

「社長同士頻繁にゴルフ」の 国柄では競争分析など無用

—— 本題に入る前に伺います。岡村さんがコンペティティブ・インテリジェンスに関心をもち始めたのはどういう経緯からですか。

岡村 マーケティング・コンサルタントとして独立した後、ある中堅企業の顧問をしていました。その企業の社外重役の中にロナルド・モース博士(注参照)がおりました。博士は米国の戦略・競争情報専門家協会(SCIIP)のことをよく知っており、2001年にその中堅企業の社長を連れて訪米し、SCIIPの年次総会に参加しました。日本に戻ったモース博士から年次総会の内容などを聞き、資料も読みました。「コンペティティブ・インテリジェンスは自分が専門にしているマーケティング戦略と非常にオーバーラップしているし、面白そうだ。日本人でコンペティティブ・インテリジ

ェンスを研究している人はまだ少ないようだから、是非、取り組んでみよう」と考えるようになりました。そして02年のSCIIP年次総会に初めて行き、それ以来、可能な限り参加し続けています。

その後、日本大学大学院の菅澤喜男教授(日本競争情報学会会長)と知り合い、その勧めもあり、同大学院で「マーケティング戦略とコンペティティブ・インテリジェンス」などを教え始めました。

—— 06年には訳書「リスクをチャンスに変える競争戦略」(アスペクト)を出版されましたね。

岡村 そうです。教材になるようないいものがないか探しているうちに、この分野の「グレッジ」といわれているベン・ギラッド氏が書いた「アーリー・ウォーニング」(原題)と出会い、それを訳したわけです。

—— ところで日本ではコンペティティブ・インテリジエ



岡村亮氏（おかむら・りょう）
1942年1月北海道生まれ。慶応義塾大学商学部を卒業後、北海道拓殖銀行、住友スリーエム勤務などを経て、96年にマーケティング・コンサルタントとして独立、現在に至る。日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科非常勤講師も務めている。共著書に「技術マーケティングとインテリジェンス」、訳書（単独）に「リスクをチャンスに変える競争戦略」、共訳書に「戦略と競争分析」「知識コミュニティにおける経営」などがある。米国の戦略・競争情報専門家協会（SCIP）、日本競争情報学会（JSCIP）、日本ナレッジ・マネジメント学会の各会員。

イスラエルの軍事企業が日本産業界に与えた衝撃度

—— いわゆる護送船団方式だった？

岡村 かつての金融業界はま

スに対する認知度はまだ低いようですが、どうしてでしょうか。
岡村 日本のビジネスマンが「競争」についてどういう考えを持ってきたかと言いますと、「業界団体があり、競争相手が何をやっているか全部分かっているよ。社長同士よくゴルフをやっているしね。今さら競争分析など必要ない」というものでした。

さにそうでした。「同じことをやっておればそれでいい」というビジネス・カルチャーがあり、ですから競争環境に気を配ることもなかったわけです。それにもうひとつ理由がありました。「戦略」というものに対する考え方が非常にあいまいだったということです。
しかし、今はグローバル・エコノミーの時代です。どこから競争相手がやってくるか分かりません。いい例があります。7、8年前のことですが、「ギブン・イメーシング」というイスラエルの軍事企業がカプセル型の内視

鏡を開発して突如メディカル分野に参入してきました。
—— 薬のように飲み込むわけですか？
岡村 そうです。そのカプセルは、従来の内視鏡では撮影することのできなかつた小腸の内腔まで撮影可能です。何百枚も写して無線で画像を送ってくるわけです。ギブン・イメーシングは軍用のロケット追跡システムを開発・研究している会社です。その会社が、自分たちが持っているコア・テクノロジーを使って全く違う分野に進出した、ということなんです。

別のケースも考えられます。「年功序列を維持し、安定した会社」が日本にあったとします。しかし、突然、中国の会社を買収されてしまった。こういうことが今後どんどん起き得るといふことです。カプセル型の内視鏡のようにリーダーチャート

（自分たちの見える範囲）のついていなかった物体がどこから飛んでくるか分からない時代なんです。ですから従来のように日本国内の市場や競争相手、技術を見ているだけではいけないということなんです。

—— そのためにもコンペティティブ・インテリジェンスが必要ということですか。その点は次回、伺いましょう。

【注】ロナルド・モース氏は1938年ニューヨーク市生まれ。プリンストン大学などで日本研究や東洋史を専攻した後、国防総省や議会図書館、経済戦略研究所などで勤務した。親日家で麗澤大学教授を務めたこともある。著書に「目をさませ、日米関係」などがある。

飯野忠男（かのただお）

政治ジャーナリスト、前徳島文理大学総合政策学部教授。1945年2月生まれ。毎日新聞社で政治担当論説委員などを歴任。2001年退社。防衛省、外務省の取材経験が長く、防衛省の入札談合再発防止検討会特別委員、外務省の海外交流審議会委員などを務めた。

インテリジェンスの

今を読み解く

情報に弱い
日本型組織からの
脱却を！



飯野忠男

44

ビジネス・ウォーゲーム導入を 提唱している岡村亮氏に聞く(中)

今回の登場者も、コンペティティブ・インテリジェンス(競争情報)C・Iを応用した「ビジネス・ウォーゲーム(BWG)」の導入を各企業に提唱中の岡村亮氏(マーケティング・コンサルタント)である。

「ルノー産業スパイ事件」から みえるC・Iの戦略的重要性

—— 前回は、岡村さんがマーケティング・コンサルタントを続けている中でC・Iと出合

った経緯などを伺いました。C・Iはコンサルタント業にとつてプラス面はあったのでしょうか。

岡村 もちろんありました。一般に多くの企業は中期経営計画を策定するために必要な情報や、目先の業務に必要な情報や、収集しています。ところが、これらの情報はスタティック(静的)なもので、その時点でしか使われません。しかし、C・I研究に取り組み始めてからは、情報と

いうものはダイナミック(動的)であり、常にオンゴーイングのものでなければいけないということを知りました。情報に対する考え方がすっかり変わりました。

—— 岡村さんにとってC・Iとは何ですか。

岡村 私は自分なりに「C・Iとは、経営環境や市場、顧客、技術、競合などに関する外部情報を組織的に収集・分析し、それを意思決定や戦略に生かす体系的なプログラムだ」と定義付けています。この中には政府の規制はどうなっていくか、関係する学会はどんな動きをしているかなどのインテリジェンスも含まれます。結論としてC・Iは、競争相手だけを見ていけばいいのではなく、もっと広く「ビジネス・ランドスケープ(景観)」を見る必要があるということです。

—— ライバル会社をやつづけるためだけに情報を取るのではないというわけですね。

岡村 そうです。C・Iには戦略的なものと、戦術的なものと2通りがあります。

戦略的C・Iは、今後どういふ分野の研究開発に集中していくべきか、現在のビジネス・ポートフォリオを変えたほうがいいかどうか——など会社の方向性を決めていくためにより重要なものです。

一方、戦術的C・Iは、ある製品を市場に出したいが、競争相手はどう対応してくるか、価格設定はどれぐらいがいいか、流通業界はどういう状況にあるか、といった類のものです。これらはいずれも日々の業務をうまくやっていくための目先の情報と言つていいでしょう。ここにはまり込こんではいけないんです。なぜか。そういう情報を取ろうとすると、どうしても法的にグレーゾーン、つまり「罅の上」を歩くようなことをやつてしまいかねないからです。最近ではフランスでルノーのバッテリー技術の流出事件が起きました。

—— 日本でも産業スパイに



岡村 亮氏

近いことが起きかねない？

岡村 そうです。ある製薬メーカーの社員は「上司から競合企業が導入予定の製品の価格情報を入手できないかと相談された」と言っていました。しかし、社内でごく一部の人が知らない情報を、社外の人間が取ろうとする。本当に取ろうとしたら、どこかの怪しい調査会社にカネを払うしかありません。そういうことばかりしているとC・I自体がうさんくさいものになりかねません。情報収集はあくまでもフェアかつリーガルであるべきです。

情報が会社内をスムーズに流れば競争優位は持続できる

—— そうしたC・Iに関する認知度を高めていくにはどうすればいいんでしょうか。

岡村 自分の人脈を使っているいろいろな企業にC・Iの意義を説明したり、ビジネス・ウォーゲーム(BWG)を開催したりしていますが、簡単に広まるものはありません。こういうものは経営トップが危機感を持ち、トップダウンでやらないと、企業のカルチャーは変わりません。そこで「C・Iの考え方を導入すれば、その会社は競争優位という立場を確保することとに貢献する」というロジックを明確にする必要があります。

それを裏付けるひとつのロジックとして、経営戦略論の大家である伊丹敬之・東京理科大学教授は「競争優位というのは見えざる資産であり、そ

の本質は情報だ」という理論を提唱しています。

新技术や新製品を作っても、他社がすぐに真似をし、キャッチアップしてくるから競争優位は持続しにくいものです。しかし、情報が会社全体にスムーズに流れるシステムやノウハウがきちんと蓄積され、共有されていけば、競争優位は持続するというわけです。情報は使い減りしませんし、使っているうちに、他の情報と結合して新しい情報が生まれるからです。

もうひとつのロジックとして、情報の共有と活用が事業成果の向上につながるという「マーケット・オリエンテーション(市場志向)」の理論があります。市場志向によって「外部に目をつける企業文化」が育てば、①限られた社員だけでなく、多くの社員がビジネス環境の変化に敏感になる②またリスクとチャンスを考察する能力を持つようにもなる③不意打ちを受けたり、業界構造の変化を見逃ごすこと

がなくなる——などの効果が期待できます。

こういったことをやろうと思ったらC・Iしかないんです。特に変化が激しく、競争状態の中で自分の会社を成長させていくためにはC・Iを利用すべきなんです。

—— そうした企業文化を育てるための具体的なツールがBWGということですか。

岡村 そうです。BWGに取り組んでみれば、それ自体がC・I導入にきつかけになるというメリットもあります。

—— 岡村さんは、既に3社で実際にBWGを実施済みだそうですね。詳しいやり方や成果などは次号で伺いましょう。

飯野忠男(かの・ただお)

政治ジャーナリスト、前徳島文理大学総合政策学部教授。1945年2月生まれ。毎日新聞社で政治担当論説委員などを歴任。2001年退社。防衛省、外務省の取材経験が長く、防衛省の入札談合再発防止検討会特別委員、外務省の海外交流審議会委員などを務めた。

インテリジェンスの

今を読み解く

情報に弱い
日本型組織からの
脱却を！



飯野忠男

45

ビジネス・ウォーゲーム導入を 提唱している岡村亮氏に聞く(下)

今回は、コンペティティブ・インテリジェンス(競争情報ⅡC・I)を応用した「ビジネス・ウォーゲーム(BWG)」の導入を各企業に提唱中の岡村亮氏(マーケティング・コンサルティング・コンサルタント)の最終回である。同氏は、BWGの効果について「新しい気付きのツールになる」と強調した。

BWGの決め手は「不一致」「盲点」「キャラクター」

BWGの狙いはどこに

あるんでしょうか。

岡村 前回、当欄で「市場で競争優位の立場を確保するには、会社の外に目を向ける文化を育てる必要がある」と言いました。が、BWGは、そういう文化をつくるための最適なツールと断言していいでしょう。

実際にBWGをやってみると「自分たちが普段から競争相手のことを含めて外部の情報にいかに向いているかわかったか」という点に気付くことができま

す。

BWGでは自社が今取り組んでいる戦略や、これから売り出そうとしている新製品のマーケティング・プランを組上に乗せ、競争相手の立場に立って自社の戦略やプランを評価するわけです。なぜかと言うと、自分たちが作った戦略やプランを客観的に見ることは難しい上に、それらが見えなくなると、競争相手の動きによるからです。

—— 具体的にBWGはどういうものですか。

岡村 米国の国防総省などで行われている軍事的なWGは、コンピュータを使い、数学的なモデルやアルゴリズムを取り入れて実施しています。これには数千万円もの費用が掛かります。しかし、実際はコンサルティング会社を儲けさせるだけで、あまり現実性がないと指摘されています。

他方、私が提唱しているBWGはコンピュータを使わず、市場に断片的に偏在している各

種情報に基づきつつ、人間だけで実施します。それを「ヒューマン・ベースのWG」と呼んでいます。ですから内容的には非常に現実的で、低コストで実施できます。

—— どんな準備が必要なんですか。

岡村 事前に約1カ月をかけて、さまざまな競合データを収集します。自社の生い立ちや、どんなきっかけで飛躍したのか。過去の成功例や失敗例にはどんなものがあるか。これにはウェブサイトをメディアで公表された2次情報、さらには営業マンが入手した1次情報も含まれます。

—— 具体的にBWGはどういう進め方をするんでしょうか。

岡村 3つのフレームワークに沿って議論を進めてもらいます。1点目は「業界構造との不一致」の分析です。分かりやすく言うと「自分たちが立てた戦略やプランがその業界の構造的变化

に対応しているかどうか」を検討・分析するということです。

2点目は「ブラインド・スポット(盲点)分析」です。企業には先入観念や過去の成功体験、さらには業界の慣例などの「しぼり」があります。「そうしたブラインド・スポットにとらわれているのではないか」と調べてもらうわけです。

2009年に米国のゼネラル・モーターズ(GM)が経営破綻しましたが、同社の経営者は、自社の経営悪化を「日本企業の不正さが原因だ」と言ったそうです。「自分たちの経営の足を引っ張ったのは日本企業だ」と思い込んでいたわけで、これこそがまさにブラインド・スポットです。

自社のブラインド・スポット、つまり時代遅れの前提や希望的観測などを直視する作業は難しいものです。しかし、BWGに取り組むのであれば、これを取り越えなければなりません。

3点目は自社および競合会社

の「キャラクター(性格)分析」です。会社には必ずキャラクターがあります。石橋をたたいても渡らないような意思決定の遅い企業がある一方、アグレッシブで競争相手を叩きつぶすまでやる企業もあります。

新たな気づきがあった医療機器会社での実施例

—— そうした準備をした上で、いよいよBWGですね。

岡村 そうです。10年11月に、ある外資系の医療機器会社で実施したBWGを例に挙げて説明しましょう。

この時は4つのチーム(各チームは5〜6人で編成)をつく

りました。ひとつは「自社チーム」です。あとの3つは「競合チーム」です。チーム設定は「ある製品を売ろうとしているが、3つの競合会社がマーケットを支配しており、どうしても勝てない。そのため今は4、5番手にとどまっている。どうしたらマーケット・ポジションを上げられるか」というものでした。

朝から始めて、最初に「自社チーム」が市場の状況と自社のマーケティング戦略を提示します。これに対して「競合チーム」が競合企業の立場に立って「自社チーム」側を批判します。その後、夕方まで議論を重ねて、最後に「まとめ」をして終了します。

その結果、「自社チーム」側は、いろんな選択肢を得たり、「こういう面が足りなかったんだな」といった「新たな気づき」を発見したりできます。まさに実践的な演習と言ってい

—— BWGの参加者はどういう反応でしたか。

岡村 別の食品機械会社でBWGをやった後、参加者からアンケートを取ってみました。この時も「競合企業はどういう手を使ってくるか」について評価・分析したんですが、ある参加者は「競争相手がBWGで議論したような手を実際に使ってきたら、と思うと怖くなった」と書いてきました。こういうことに気付くだけでもいいんです。BWGは、実施した翌日から効果が出るものではありません。しかし、1、2年後には必ず効果が出てくるはずなんです。そういう思いで各企業は積極的にBWGに取り組んでほしいですね。

仮野忠男(かの・ただお)

政治ジャーナリスト、前徳島文理大学総合政策学部教授。1945年2月生まれ。毎日新聞社で政治担当論説委員などを歴任。2001年退社。防衛省、外務省の取材経験が長く、防衛省の入札談合再発防止検討会特別委員、外務省の海外交流審議会委員などを務めた。



岡村 亮氏