

情報参謀,地政学そしてインテリジェンス
Information Staff, Geopolitical and Intelligence

日本コンペティティブインテリジェンス学会長
President of Japan Society of Competitive Intelligence

株式会社 ヴィジ インテリジェンス出版 取締役
Executive director of Vigie Publishing Ltd.

菅澤 喜男

Yoshio Sugasawa

はじめに

第二次大戦は無謀との言える情報軽視の戦いであったように考える。戦後,アメリカ軍により,暗号解読能力が高く評価されたとの事実もあるようであるが,アメリカ軍は日本軍の情報収集能力に長けていたと言っても過言ではない。我が国は,戦前より情報参謀を軽視してきた結果,「希望的観測にもとづいた判断性」とも言える楽観的な戦略に終始してきたことが,現代の企業・組織にも浸透してしまったような感じさえ受ける。

米国で生まれ育ってきたインテリジェンスに係る研究と実践が,欧米を中心にスパイ活動との関係があるのではとの批判を受けてから半世紀以上になるであろう。特に,米国企業では,今では「インテリジェンスとマーケティング」という2つの領域を組み合わせた部署が一般的になってきているとも言えるのではないと思われる。米国で毎年開催される **SCIP(Strategic Competitive Intelligence Professionals)**総会に出席した際に,多くの米国の企業人と名刺交換をすると,彼らの名刺の多くは「**Intelligence & Marketing**」と記されていることから理解できる。もちろん出席者名簿を概観しても「**Marketing**」とだけ記載された者は数少ないことが分かる。他には,「**Strategic**」と「**Intelligence**」とを組み合わせた名刺も目に付くが,数は少ないであろう。世界最大規模で開催される **SCIP** 総会の参加者の名刺から伺い知ることは,インテリジェンスは手段的であり目的としての独自性を有する専門領域としての基盤は弱いものと考えられる。しかし,マーケティングとインテリジェンスとは大きく異なる利活用の場としての違いがある。マーケティングは製品・技術が市場の出たからの動向あるいは市場性を知りたいとするのに対して,インテリジェンスは製品・技術が市場に出る前にその優位性あるいはライバル企業との競争などを事前に知りたいとの「リスクの早期感知と対応」が重視されている。

参謀に求められる能力として,松平[1]は,第一に「人間力」,第二に「企画発想力」,第三には「状況認識力」そして第四に「組織活用力」を挙げている。参謀は,国家は勿論,あらゆる組織にとり極めて重要なポジションであることは言うまでもない。

ヨーロッパにおいては,特にナポレオンの時代より明らかに情報参謀が重視され,その地位も極めて高いものであった。我が国は幕末の頃には情報参謀とも言える者がフランス式

の教育を受けていたようであるが、明治政府になってからはドイツ式の軍組織を編成したために、むしろ情報軽視の風潮が根付いたようである。第二次大戦において、ドイツ軍が情報軽視であったとされることから理解できる。

本稿では、情報参謀、地政学そしてインテリジェンスとの係りを俯瞰することで、インテリジェンスがどのような状況で利活用されるべきかについて論述するものである。

1. 情報化時代と地政学

インテリジェンス[2]とは何かに興味を抱いたのは、10年以上前にカリフォルニア工科大学のインダストリアル・リレーション・センターの社会人向けのプログラムの中に戦略的な製品・技術開発論として組み込まれていたコンペティティブ・テクニカル・インテリジェンスと言う科目を受講した時である。講義の中で「情報は現場で収集」することと「技術開発には突然変異は無く過去のトレンドの延長線上にある」と教えられたことを記憶している。つまり、情報収集するには、「現場での情報収集と発生源を見極めることと過去の歴史的な事実」が重要であるとのことであった。そのためには、それぞれの国・地域が有する歴史的な背景と現状そして民族性を考慮しなければ、正確な情報収集をすることは難しいということではないかと理解できる。最近、フランスのインテリジェンス研究の第一人者とお会いした際に名刺をいただいた時に「地政学とインテリジェンス」と記載されており、矢継ぎ早の質問をして得た感想としては、継続的に世界で起きている現象を相対的に見て、それぞれの国・地域を時系列的に見た力関係をより正確に把握しなければ、正確な情報を収集することは出来ないということである。ビジネスの世界に当てはめてみれば、世界市場を相手にしてきた歴史ある日本企業が海外の企業に買収されるなどは、まさに地政学的な考え方が欠如していたのではないかと考える。つまり世界観的な視点と理解の欠如が企業を倒産に追い込んだと言っても過言ではない。

我が国の企業（組織）において地政学的な考え方が欠如しているのではとの疑い目の背景には、情報化時代を正確に把握し理解していない節がある。情報化時代においては、個人の生活でも社会的な変化を読み取るためには、常に新しい知識の吸収に努めていなければならないことは言うまでもない。ここに変化をより正確に読み取るためのインテリジェンスの役割が明らかにあると考える。

地政学は高度な政策科学の一端を担う専門領域である。地政学[3]は、その本来の目標を「さまざまな地理的要因の組み合わせを、極度に簡略化し図式化することで、単純明快な戦略の指針として提示すること」である。地政学では、常に地球規模を単位として、その動向を出来る限りリアルタイムで把握し、そこから現在の政策に必要な判断材料を引き出そうとするものである。つまり、曾村[3]によれば、勢力範囲をより正確に把握する科学であろうと指摘している。このような発想は、ビジネスの世界でも共通するものでありインテリジェンス研究と相通じるものである。日本の地理的条件は、どのように情報通信技術が進歩して

も、その条件には急激な変化は無いとすれば、この条件を上手く利用するための情報化社会でありグローバル化した世界を相手にすることが肝要である。

地政学の起源と発展を概観[2]すると、英国の地理学者のマッキンダー[3]とされ 1904 年に王立地理学協会での講演を行った時の演題であった「歴史の地理学的な回転軸」がその出発点とされている。ここで言う回転軸とは、現在のロシア領土になるユーラシア大陸内部地帯であり、現在の東ヨーロッパを指す。マッキンダーは、この地域をハートランドと呼び、海上交通から遮断された地域を指している。考えて見ればこの地域は、現在でも NATO とロシアの間で国際紛争が絶えない地域ではないかと思われる。

次に、第二次大戦中のドイツにおける地政学の理論家であり、第一次大戦前に陸軍武官として日本に滞在していた経験のあるハウスホーファー[3]は、シーパワーに全く興味が無かったヒトラーと対峙したこともあり、制海権の重要性を唱えた地政学者であった。ハウスホーファーの主張は、アングロサクソンのシーパワーとの対決は、最も避けるべきであると主張しており、近代経済と海運業の発達とユダヤ資本との3つの関係を挙げ、ヒトラーとは全く異なる意見を有していたとされる。他に、ナチスドイツの防諜部長官であったカナリス提督[3]は、アメリカ軍の大陸介入があり得ることを察知し、英米の情報機関とひそかに連絡を取りあっていたとの事実がある。カナリスはヒトラー暗殺を二度試みたが失敗に終わり大戦終結間際に死刑になりこの世を去っている。世界を俯瞰できる能力を有する者は、冷静な程の判断力をもっていたことは歴史が証明しているのではないか。

他方、アメリカの地政学[3]として知られているのは海兵隊が良い例であろう。アメリカは大陸であると同時に、太平洋と大西洋と言う世界二大洋に囲まれており、国防上から海兵隊は水陸両生的な性格を持たせていると言える。つまり海兵隊とは、海軍と陸軍との両方の力を持っている強力な軍隊である。また、1823年にモンロー大統領が議会教書の中で提唱されたモンロー主義を守るために、地政学的な知見を踏まえたインテリジェンス活動がいまだに継続的に行われていることは驚きである。更に、1918年のアメリカ大統領のウイルソン大統領の年頭演説のなかで唱えられた14原則がある。この14原則の中の第2項に「海洋の自由」、第12項に「ダーダネル海峡の自由通航権」、第13項に「自由で安全な海への通路をもった独立ポーランド国の創設」が提唱されていることから制海権の重要性を知ることができる。現在でも制海権を巡り中国との間での力関係が国際的な衝突の原因となっているように思える。

さて、日本の地政学を知るための代表例としては、小村寿太郎[3]の地政学的な能力は特筆に値するものである。彼が外相になった直後（1908年9月）に閣議に諮った三大方針

「列国に対する態度、対外経営、条約改定」は、外交史上有名となった文章の中で移民に関する部分を見ると、「日露戦争の結果、日本に地位は一変し、日本はアジア大陸に所領をもつ大陸国になった。これに隣接する清国及びロシアの両大国の将来の運命は、まだ必ずしもはっきりしているとは言い難い。将来我が国は極めて有力な両大国に隣接する可能性があることを予想し、これらに対抗するために、なるべく我が民族を東亜方面に集中して、その勢力を確

実に維持することが必要である」としている。また彼は、日露戦争終結時に、「日本はこのままでは食えないから、多額の借金までして戦争をやったけれども、もう食えるようになったのだから、二度と戦争をしてはならない」との名言を残していることは良く知られている。彼の教えは、地政学的な優れた世界観を伺えることは驚きに値する。このような世界観を視野に入れた戦略を醸成するには、情報化そしてグローバル化時代において「人、物、金そして情報」がボーダーレスに行き交う世界では、情報収集能力とインテリジェンスの利活用能力は重要な経営資源である。

2. 地政学から学ぶインテリジェンスの果たす役割

人類が考え出した最も優れた戦略は、結果として勝敗が明らかとなり勝者が立案・実行した戦略だと考える。地政学とインテリジェンスに共通する主たる役割は、情報収集活動を通じて優れた戦略の構築とよりの確な行動を伴う意思決定をすることである。言い換えれば、世界観を持って「リスクの早期察知と対応」のための継続的な事前活動である。

奥山[5]は、戦略を7つに階層化し、会社の仕事を階層に落とし込んだ場合の最上位の世界観から下位の技術までを示している。下位の技術から最上位の世界観に近づくほど、その階層が果たすべく役割は抽象的になるのは当然である。しかし、下位の階層が悪いということではなく、全ての階層が有機的にリンクさせることが必要である。

階層	企業での仕事	インテリジェンスとしての情報収集対象
世界観 (Vision)	会長・社長レベルの仕事 ・自身のキャラクターや人格 ・自身の生き方など	・社長の年頭所感 ・株主総会資料 ・新聞記事 ・ビジョンなど
政策 (Policy)	社長レベルの仕事 ・会社全体の方向性 ・業界全体の見通しなど	・方向性に関する情報を収集する ・株主総会資料 ・新聞記事 ・業界情報など
大戦略 (Grand Strategy)	COOレベルの仕事 ・資金の配分 ・人事の配分など	・資金配分 ・株主総会資料 ・新聞記事 ・社内報などに掲載される人事など
軍事戦略	部長レベルの仕事 ・部全体としての売上管理	・売上やプロジェクトの種類・管理など

(Military Strategy)	・プロジェクトの管理など	・マーケットでの現場調査で確認 ・関係者からの情報収集など
作戦 (Operation)	課長レベルの仕事 ・売上達成プラン ・プロジェクトの管理など	・売上げの達成プラン ・プロジェクトの進捗程度 ・マーケットでの現場調査で確認 ・関係者からの情報収集など
戦術 (Tactics)	プロジェクトリーダーとしての仕事 ・チームとしての戦い方 ・部下の育成など	・マーケットでの現場調査で確認 ・関係者からの情報収集など
技術 (Technology)	最低限のマナー 仕事のスキル ・名刺交換の仕方 ・PCソフトの使い方 ・挨拶の仕方など ・文章作成術 ・営業技術など	・マーケットでの現場調査で確認 ・関係者からの情報収集など

出典：奥山真司,武器を捨ててしまおう,p107,フォレスト出版,2012年を加工

図1 戦略の7階層とインテリジェンスの役割

図1における各階層について,奥山「5」による説明を集約してみると次のようになる。

- ① 世界観：組織のトップのキャラクターや人格と言う形で現れる。世界観を決めているのは企業であれば社長自身の心の持ち方や生き方みたいなものである。
- ② 政策：社長クラスが活躍する階層であり,社長,幹部,経営者,経営幹部が考えるべきレベルである。
- ③ 大戦略：現場から少し離れ,どちらかと言えば企業の資金をどのように割り振るかを考える,いわば資金配分を計画するレベルである。
- ④ 軍事戦略：いくつかのプロジェクトを統括する。部長程度の役職者が担うレベルである。
- ⑤ 作戦：自分のチームをまとめて成果が出せるようになり,課長程度の役職としての大きなプロジェクトや課全体の売上をどうすべきかを考えるレベルである。
- ⑥ 戦術：技術をある程度マスターし,ひと通りの仕事が出来ようになり,周りの若い部下数人をまとめるチームや班を主任であるとかプロジェクトリーダーとしてグループを指揮するレベルである。

- ⑦ 技術：企業人として最低限のマナーやスキルを指すものであり、挨拶の仕方、名刺の渡し方などである。

インテリジェンスは、時として膨大とも言える情報を収集・分析評価することで「意思決定レベルに資する価値ある情報」として図1の階層ごとの必要性に応じて提供されるべきものである。しかし、最下位の技術レベルに提供されるインテリジェンスは、お互いに集めた情報を交換する程度で十分な効果が期待できる。特に、インテリジェンスが果たす役割として重要な階層としては、やはり政策と大戦略ではないかと考える。企業における実際に行われているインテリジェンス活動と実践は、外部からは見え難い活動なり考え方にその価値を見出すことであり、情報収集には時間と費用が掛かることも考えなくてはならない。

3. 情報参謀と地政学そしてインテリジェンス

フランスではナポレオンの時代に参謀と言う制度が確立している。松平[1]によれば、ナポレオンがイタリア遠征時の参謀長であったベルチェは、「アルプス軍の参謀任務に関する文章」の中で参謀部の組織編成として①管理、②兵站、③情報と作戦、④司令部の四部門が良いと記している。ナポレオンの時代に「情報と作戦」が参謀としてなすべき役割として明記されている。

更に、松平[1]が指摘している武教七書における情報に関する記述がある。中国の兵書には「情報」と言う言葉は見当たらない。武教七書には「敵情を報知せよ」（日本語で言う情報の語源だとされる）と言う言葉が多々出てくる。現代中国においては、Information=情報であり Intelligence=情報であろう。有名な孫子の兵法書の第三卷、竜韬の卷の『王翼編』は武王のスタッフのあり方を説いている。そのあり方とは、①腹心（作戦統括者）一名、②謀士（情報の把握、軍功績などの評価者）五名、③天文（吉凶、気象）三名、④地理三名、⑤兵法九名、⑥食糧四名、⑦奮威（奇襲部隊の編成役）四名、⑧伏旗鼓（敵情探索）三名、⑨股肱（城掘工事）四名、⑩通才（外交）二名、⑪権士（権謀策略）三名、⑫耳目（諜報）七名、⑬爪牙（士気督励）五名、⑭羽翼（軍事力広報）四名、⑮遊士（敵の攪乱）八名、⑯術士（ト占術幻術）二名、⑰方士（医者）三名、⑱法算（資金会計）二名とし、合計七二名のスタッフを活用せよとしている。現代の組織論から見ても現実的かつ優れた部署編成と人材配置だと考えたいものである。特に、王翼編に記載されている地政と情報とのバランスは見事としか言いようがない。やはり、情報を収集し分析・評価することで情報からインテリジェンスが生成されることを明示していると言える。

4. 情報は価値、価値を行動力に変えるのがインテリジェンス

人間が行動を起こす時には何らかの情報を基に行動を起こしていることは間違いない。しかし、その情報が正確かどうかは、結果を見て判断することになる。つまり、事後の検証により事前に得た情報を評価することである。経法を収集しただけでは、記号を集めたばかり「意味・解釈」をするには不十分である。しかし、情報には多くの価値ある内容が含ま

れている場合が多々ある。その価値ある情報を収集し「分析・評価」することで新たな意味あるインテリジェンスを生成することが出来る。

事前に得た情報には、何らかの価値があるからこそ人間は過ちを避けたいとの意識から事前に得た情報を信じたいものである。しかし、価値ある情報を基により正確な行動をとるためには、情報の裏付けや信憑性を担保しない限り、誤った行動に結びついてしまう可能性がある。つまり、情報は価値であり、価値ある情報を基により正確な行動を起こすためにはインテリジェンスが必要である。そのためには、事前に収集している情報の正確さを事前確率として精度の確率を向上させる努力が求められる。企業(組織)としてインテリジェンス活動を通じて、情報を収集・分析・評価することで事前確率の精度を上げることこそが、戦略の立案と実行がより確かなものになる。

人間(意思決定者)は、どのように判断をしてよいか半々(5分5分)の時に最大限の情報が必要になる。つまり、確率が1/2の時にエントロピー[6]と呼ばれる平均情報量が最大になることから、日頃からの情報収集を怠ることなく行うべきである。時に、ライバル企業の動向を見定める良い方法としては、インテリジェンス調査機関が行う「モニタリング」をすることを勧める。

まとめ

本稿では、情報参謀として地政学そしてインテリジェンスをいかに重視してきたかを論じてきた。地政学とインテリジェンスとが、お互いに補完し合える領域であるとの考え方から、その関連性についても俯瞰したものである。インテリジェンスの世界では、情報収集は現場で行うことが最良であり、特に言語が異なる国などにおいては、その国の言語をネイティブとする調査機関ないし調査員が行うことが肝要である。やはり、それぞれの国あるいは地域には、異なる言語、文化があり、情報はあらゆる条件を包括したものであるために、地政学的な要素を考慮した情報収集がインテリジェンス活動の基本的かつ効果的な情報活用に生かされることになる。情報参謀が果たす役割は、意思決定者からの情報要求(リクワイアメント)から始まり情報収集・分析・評価された情報、つまりインテリジェンスを指揮官(企業で言えば役員クラスの意思決定者になるのではないか)に報告することである。

客観的な情報をもとに判断を下すことが多いと言われる日本企業であるが、企業に情報参謀を置き、グローバル化に対応するための地政学的な要素を取り入れたインテリジェンス活動こそが、ますます複雑化する国際化そして情報化社会において成功するための要素であると考えられる。

文献

- [1]松平和也 「国家の情報参謀」,電子書籍サイト (<http://www.contendo.jp/intig/>) ヴィジ インテリジェンス出版,2016年

- [2]菅澤喜男,「諜報機関から学ぶ競争競合相手分析と戦略シナリオ」,電子書籍サイト
(<http://www.contendo.jp/intig/>) ヴィジ インテリジェンス出版,2014年
- [3]曾村保信,「地政学入門 外交戦略の政治学」,中公新書,第23版 2011年
- [4]広田厚司,「ドイツ国防軍」情報部とカナリス提督」,光人社 NF 文庫,2014年
- [5]奥山真司,「世界を変えたいなら一度 武器を捨ててしまおう」フォレスト出版
- [6]菅澤喜男,「エントロピーとインテリジェンスがもたらす経営行動」経営行動研究学会,
論文審査通過,2016年(掲載予定)