

## 1D03

# コンペティティブ・テクニカル・インテリジェンスの考え方と応用

○菅澤喜男（日大グローバルビジネス研）

### はじめに

CTI(Competitive Technical Intelligence)は、競合企業との競争に勝つためのインテリジェンス活動を指します。インテリジェンスとは、情報を収集・分析・評価し企業が必要とする行動に結び付けることです。つまり、アクションブル・インフォメーションであるとも理解できます。

特に、企業が製品・技術開発を行う際に、「アイデア」の掘り起こしを明確にするための分析方法なども含まれている。

CTI は「競合のポジションや払われた労力、また傾向など、分散している競合企業の技術データを妥当で利用可能な戦略的技術知識に変換する分析のプロセスである。」と定義される。

### 1. BI,CI そして CTI の概念

BI(Business Intelligence)は、ビジネス全体をインテリジェンス活動で捉え自社の競争優位性を確立しようとする考え方である。CI(Competitive Intelligence)は、最大の情報共有社(者)である競合企業を対象を絞り込んで、インテリジェンス活動を通じて自社の優位性を確立しようとする考え方である。CTI(Competitive Technical Intelligence)は、CI のサブセットとして位置づけられ、特に競合企業の技術(あるいは製品)に問題を絞り込みインテリジェンス活動を通じて競争優位性を確立しようとする考え方である。

### 2. CTI 活動の 3 つの要素

CTI 活動の3つの基本はデータの収集、分析、そしてアクションです。これらの要素の詳細は、表 1 の通りである。

表 1 CTI 分析の要素

①データ収集	②データ分析	③アクション
設計が重要	設計が重要	データを信じる
正確なアクションを取ることができるレベル	判断	分析を信じる
全体をつかむための基本	見通し	設計が十分である場合における分析の付随的な結果
	一貫性がある説明ができる なその部分を組み立てる	

①データ収集 初めてデータ収集に取り組む人たちの多くは、適切なデータは常に不足し入手しにくいものだと誤解している場合がある。しかし実際は、公開されている情報が有りすぎるため検索を上手くやらなければデータに埋もれてしまうのが実状です。「情報は日用品と同じであり、あり過ぎると価値が低くなる。情報の価値は、それがインテリジェンスになったときである。

したがって、研究・開発の目的を明確に定義し、データの収集後に実行すべきアクションを想定し、アクションをとるのに必要

な最小限のデータが収集されるべきです。設計は非常に重要で、うまく設計するには研究の目的をよく理解しておく必要がある。正確に理解していなければ、適切な情報は収集せずに必要外のを収集してしまいがちである。

②データ分析 分析段階においても、設計は重要です。データの収集が進むと、データをトレンドとしてグラフに示したり、表にしたり、グリッド分析を行う。これを行うことによって、分析を進めることができ、簡単に見通しを展開できる。既に設計された分析の枠組みを使用すると、意思決定者の信頼が得られる一貫した説明を容易に構築できる。

通常、グラフやチャートやマトリックス図から簡単に結果を得ることができる。しかし分析者はデータが示していること、またなぜ競合が分析で示しているような行動を取っているのかを人々が理解できるようにする必要がある。

分析結果があるからと言って、常により判断を下せるとは限らない。競合企業が特定のアクションをとっているからといって、他の組織にとってもそれがふさわしいとは言えない。自社と競合企業との間にアプローチの違いがある場合、一般的に多くの人々は、競合企業が常に正しいと考えがちである。どうすべきか判断に迷っている場合、意思決定者は、複数のソースから得たCTI分析の結果を活用して、得られた予測にしたがうべきか、競合にしたがうべきかを決断します。分析が完了したら、次のアクションをとるための意思決定を行う。

③3アクション 表1で示した条件が満たされるまで、次のような活動をしてはならない。まず、意思決定者は、データに確信を持つ必要があり、情報のソースが確かなものと確信しなければならない。ソースが疑わしい場合、分析や結果も疑わしくなり、その結果、アクションをとることはおろか、意思決定をすることすらためらわせることになる。

次に、意思決定者が分析を信用する必要があります。情報は、意思決定者が仮説と分析および、分析から結果までの流れを理解できるようにし、論理的にも理解しやすいよう作成されていなければならない。意思決定者がデータ収集および分析を行っている人々を信頼していることが重要である。データ分析と収集作業は、人員配置においても考慮する必要があります。データを収集する人と分析する人との間に信頼がない場合は、人選が間違っていることを意味する。

結果として意思決定者の予想と大きく違う場合、意思決定者が本当にデータ、分析および分析者を信頼していたか、アクションをとる気があったかが判明する。意思決定者がCTIアクティビティを信頼していない限り、データ収集と分析の範疇を超えないものであり、実行する意味が無い場合がある。

### 3. CTIの目的

目的を持って行わない限り、CTIは「トリビアルパースト(雑学的知識をためず質問に答えながら駒を動かして上がり競う盤上ゲーム)」でしかない。競争力のある情報というのは、組織の上級管理職が定義および先導する必要がある。なぜならそのような情報に対して行動を起こすのは、通常このレベルの人たちだからである。CTIに取り組んでいる企業に対して、CTIを開始した理由が示されている。

表2 CTIの目的

頻度	アプローチ	CTIに取り組む理由
最も多い回答	守り	不意をつかれて打撃を受けないようにする 技術の取得 外部についての理解を深める
↓	↓	戦術計画の一部 戦略計画の一部
最も少ない回答	攻め	資源の再配置のための知識

#### ・不意をつかれて打撃を受けないようにする

CTI に取り組む目的として最も多かったのが、不意をつかれて打撃を受けないようにするためという回答でした。多くの企業は、不意をつかれてしまうことが、経営者の犯す最大の罪の 1 つであると考えられる。明らかに守りの体制ではあるが、CTI プログラムを採用すれば、不意をつかれて打撃を受けないようにすることができる場合がある。情報があっても、それに対して全く行動が取れないときもあるが、公になる前にそれらを知っていれば、生き残ることができる場合がある。

#### ・技術の取得

技術はその状況に応じて、守りまた攻めの目的で取得されます。たとえば、競合企業がとったアクションに対し、日和見的な態度で技術が取得される場合がある。また、それが戦略計画の一部であり、攻めの目的で特定の技術が取得されることもある。したがって、企業がなぜ技術を取得したかを知るには、技術取得の背後にあるものを推察する必要がある。

#### ・外部についての理解を深める

攻めるには、まず外部を意識し注目する必要があります。インテリジェンスを収集しても最初はアクションが取れないこともある。自分の組織が外部の力、つまり、政治や規制、世界に影響を与える出来事、経済情勢、社会の発展、人間開発および技術的な傾向などに積極的に意識を向けるようになれば、より包括的な戦略計画を立てることができると経営者は考えるはずである。やがて外部に対する意識が高まれば、日常的に技術が取得されるようになり、内部プログラムを補強するために戦略的提携が行われるようになる。

#### ・アクションを取るための戦術計画への情報の投入

背後にどのような力があるかによって、攻めの目的で行われる場合と守りの目的で行われる場合があります。CTI に取り組んでいる調査対象の企業の多くは、情報を使用して、主に製品開発そして時折マーケティングに影響を与える戦術計画を修正することになる。したがって通常の場合、攻めるためにアクションがとられます。日和見主義的なアクションに限定して使用するのではなく、戦略計画の一部として扱う場合、CTI は攻めの目的で使用できる。

#### ・戦略計画の構成要素

CTI が戦略計画の中に統合されると、その戦略計画を実現することが最大限可能になる。将来の競争を見越して研究開発資源を再配置したり、新興の技術を利用できるようになることは、CTI を導入したことによって採用できる攻めのアクションである。

## 4. CTI の価値

CTI に取り組んだ目的を説明してくれた企業は、CTI のメリットを表 3 に示すような説明が出来る。

表 3 CTI の価値

- 
- ①組織として行うことができること。
    - ・脅威となる事態を予測する
    - ・脅威に対抗する
    - ・守りではなく、より攻めの決断を下せる
  - ②開発時のコストを節約する
  - ③ より良く製品をポジショニングできる
  - ④やる気が社員達を結集させる
  - ⑤経営の焦点を合わせることができる
-

#### ①脅威となる事態を予測する、または対抗する

脅威となる事態を予測したり、対抗することによって、企業は製品、プロセス、サービスの特質または性格を変えることができる。その結果、製品の設計をより良くしたり、より競争力のあるポジションを得ることができたり、市場でより良いポジションを獲得できる。さらにこの結果、収入の流れをよくすることができます。攻めるための決断を下し、脅威となる事態を予測することによって、市場での競争に勝つことができる。

#### ②開発時のコストを節約する

競合企業が行うことを真似ることによって、企業は低いコストで製品開発を迅速に行うことができます。これを行うには、競合企業の新製品にすぐに反応するための時間を確保できるよう、競合企業の一挙手一投足を追跡しなければならない。

#### ③より良く製品をポジショニングできる、収入が増える

企業は CTI によって製品の新しいモデルに機能を追加したり変更を加えることができ、それによって競争力のあるポジションを得ることができる。市場に出す前に調整を加えることができたことで、不可能であった収入の増加を実現できる。

#### ④やる気が社員達を結集させる

チャート、グラフ、マトリックス図を使用して書面によって自社が競合企業に対して、どの位置にいるのかを明確にすることによって、人々は見解を一致させることができる。CTI を組織の最終目標の設定に利用すると、社員のやる気を起こし、経営者と同じ目標に向かって努力するように仕向けることができる。CTI の職務を組織化すれば、社員は継続的な努力の結果を定期的に測定できるので、CTI 機能は「得点表」の役割を果たす。

#### ⑤経営の焦点を合わせることができる

CTI に関する職務を組織として取り入れると、CTI が社員だけでなく経営陣の得点表の役割を果たすようになる。経営陣は自社が技術的にどの位置にいるのかをいつでも評価でき、組織として最終目標を設定するために実態を把握しやすくなる。競合企業の技術の傾向を常に把握できることで、マネイジャは将来的な目標に集中し続けることができるので、今後の発展性を予測することができる、より積極的な対応が可能となる。

### おわりに

CTI は、競合企業の製品・あるいは技術に的を絞った収集可能な情報を収集・分析・評価し、企業として「競合企業に打ち勝つための」行動に起こすための一連の考え方と分析手法を含むものである。欧米を中心としたビジネススクールでは、Competitive に関連した多くの科目について講義がなされており、競合企業に的を絞った競争のあり方と重要性について教授している。また、米国に本部のある SCIP(Society of Competitive Intelligence Professional)は、欧米を中心に積極的な活動を展開している。

本論分では、CTI の概要についてその概念に一端を述べたものであり、今後、我が国においても CTI に関する研究が一層助長されることを期待するものである。

### 参考文献

- [1] M. Coburn: “Competitive Technical Intelligence –A Guide to Design, Analysis, and Action–”, Oxford University Press, New York & Oxford, 1999
- [2] M. Coburn 著、菅澤訳: “コンペティティブ テクニカル インテリジェンス”、コロナ社、2003年