
「洞察」を組織能力へ 変革期の意思決定 を支える企業 インテリジェンス

—5つの論点から導く
機能構築のアプローチ—

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)
www.strategyand.pwc.com/jp



「洞察」を組織能力へ 変革期の意思決定を支える企業インテリジェンス

— 5つの論点から導く機能構築のアプローチ —

はじめに

現代の企業経営は、かつてないほど複雑で巨大な地政学リスクの奔流にさらされています。この不確実な環境下で進むべき方向性を見定め、意思決定の質を高めるには、確かな情報に基づく「洞察」が欠かせません。それは単なる情報収集・分析活動ではなく、外部環境の兆候を捉え、自社への影響を評価し、具体的な打ち手を導き出す一連の活動を意味しています。この戦略インテリジェンス機能の有無が、今後のグローバル企業の未来を大きく左右するでしょう。

本稿では、数々の企業が直面する情報活用の課題を乗り越え、真に機能するインテリジェンス組織を構築するための5つの論点と、具体的なアプローチ手法を提示します。

地政学リスクの時代 企業が養うべき能力とは

世界の秩序がかつてない速度で組み替わりつつあります。米中間ではAIや半導体をめぐる覇権争いがデカップリングへと発展し、EU・中国間でもEVや再生可能エネルギー技術をめぐる関税・規制摩擦が激化。北米では通商協定の機能不全リスクが指摘されるなど、既存の通商秩序そのものが揺らぎ始めています。

こうした経済・技術面での対立と並行し、台湾海峡の緊張、ウクライナ停戦交渉の行方に左右される欧州安全保障の不透明感も強まりました。世界を見渡せば、中東・アフリカでは紛争が深刻化しており、軍事リスクが常態化しつつあります。



不安定要因は地政学の領域にとどまりません。AIを活用した偽情報による社会的分断、重要鉱物や水資源の争奪、先進国の高齢化と新興国の若年層膨張がもたらす人口動態の二極化など、社会・構造面でも新たな脅威が顕在化しています。加えて、未知の感染症が発生した際に医療物資のナショナルリズムやサプライチェーンの断絶が再燃するリスクも、依然として払拭されていません。

地政学、経済安全保障、テクノロジー、社会構造——複数の次元のリスクが相互に作用し合う「複合的不確実性」の時代において、国際情勢の激変そのものが常態となりました。

1990年代以降の比較的安定した国際情勢のもとでは、企業経営において地政学リスクや国際秩序の変動を常に織り込む必要性は、必ずしも高くありませんでした。しかし、サプライチェーンの分断、エネルギー価格の高騰、各国の産業・通商政策の転換など、これまで「想定外」とされてきた事象が、企業経営に影響を及ぼすようになり、こうした情勢の変化が経営判断の前提条件になりつつあります。

地政学や政策動向、技術革新といったマクロ環境の変化は、「守り」のリスク管理と捉えられがちですが、「攻め」の事業戦略にも直結します。どの国・

地域に投資すべきか、どの産業が成長局面にあるのか、どの競争環境に身を置くべきか——こうした問いに対して的確に答えを出し、対応していくことがグローバルで事業規模を拡大する必要条件になるからです。

言うまでもなく、個別のニュースや断片的な情報だけで判断することは、もはや不可能な情勢となっています。そこで求められるのがインテリジェンス機能、すなわち、外部環境の変化を点ではなく構造として捉え、意思決定につなげていく洞察力です。

インテリジェンス機能の有無が分ける、意思決定の質の差

まず前提として、インテリジェンス機能とは単なる情報収集組織ではありません。各国の政治・経済・政策動向や競争環境、技術トレンドなどを横断的に捉え、それを経営や事業の意思決定に結びつけるための仕組みです。

図表1は、インテリジェンス機能を「概念」としてではなく、「設計対象」として捉えた際に検討すべき5つの論点を構造化したものです。単なる情報収集体制の整備ではなく、目的の定義からテーマ設定、

図表1
インテリジェンス機能の設計・構築に伴う5つの論点

	概要	構築検討の主な論点
A 目的	A インテリジェンス機能を構築し、実際に機能させるためには、その目的や価値を明確化し、社内で共有しておくことが重要	<ul style="list-style-type: none"> そもそも何のためにインテリジェンスが必要か (情報を踏まえてどのような意思決定を行うか)
B 領域・テーマ	B 広範な領域・テーマが含まれるマクロ環境のうち、注視すべき領域・テーマを見定めることが効率的な情報取得と活用の観点で重要	<ul style="list-style-type: none"> 目的を踏まえた際に、注視すべき領域・テーマは何か (事業領域や地域、バリューチェーンでみるとどうか)
C プロセス	C 情報を取得するプロセスに加えて、それらを活用するプロセスについても設計が必要	<ul style="list-style-type: none"> インテリジェンスを活用するプロセスはどうか (情報の意思決定への織り込みも含む) インテリジェンスとして情報取得をどのようなプロセスで行うべきか (何を起点として情報取得するか)
D 有識者ネットワーク	D 情報の収集および示唆の提示には社内人材に加え、有識者ネットワークが重要	<ul style="list-style-type: none"> 有識者ネットワークをどのように構築すべきか (内製・外製の明確化を含む)
E 社内体制	E 外部とのコミュニケーションや情報収集・分析に資する人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> インテリジェンス機能を定期的に機能させるためにどのような人材をアサインし、どのようなツールを使うことが望ましいか

出所：Strategy&分析

運用プロセス、外部連携、体制設計に至るまでを一貫した構造として整理することで、機能不全に陥るリスクを回避することを意図しています。

まず「目的や価値を明確化し、社内で共有する」必要がありますが、実際の企業現場では、前段階の自社を取り巻く外部環境で「何が起きているのか」を十分に把握できていないケースも少なくありません。

例えば、中国企業を合併相手とする事業を進めながらも、米中対立や対日関係の変化、関税政策の動向といった地政学リスクが高まる中で、台湾有事や中国の海洋進出といった事象が、製造・物流・販売チャンネルにどのような影響を及ぼし得るのかを整理できていない企業も見られます。どのようなリスクが

存在し、どのような種類の情報を収集し、どのシナリオを想定すべきかを明確にする必要があります。

こうした検討を進める上で重要になるのが、経営管理目線と事業管理目線の違いです。図表2は、インテリジェンス機能がどの意思決定レイヤーを支えるのかを可視化したものです。経営管理の目線では、企業全体としてどのような外部環境リスクや機会にさらされているのか、どの地域や領域に注力すべきかといった、中長期・全社的な判断が求められます。

一方、事業管理の目線では、個別事業や市場単位での競争環境、顧客や競合の動きなど、短中期の売上や競争力に直結する、より具体的で実務的な意思決定を支える情報が求められています。ここで

図表2
経営管理目線と事業管理目線での分類

	経営管理目線	事業管理目線
A 目的	全社リスクと機会を俯瞰し、中長期の資本配分・事業ポートフォリオ最適化を支援 (一部事業部ケイパビリティの補完)	既存事業の成長・リスク管理および認可取得などの特定目的
B 領域・テーマ	グローバルマクロ経済、地経学、地政学、安全保障 5~10年目線	消費者トレンド、規制動向、税制動向、サプライチェーンリスク 3~5年目線
C プロセス	シナリオ分析に基づく意思決定サイクル (シグナル検知、早期アラート、シナリオ分析、意思決定) 四半期/年次アップデート	PDCAに基づくKPI改善サイクル (データ収集、インサイト抽出、アクションプラン提案、効果検証) 具体的な情報の定期取得
D 有識者ネットワーク	政府、規制当局、国際機関、シンクタンク、研究機関など	担当省庁・地方政府、業界団体、カンファレンス、シンクタンクなど
E 社内体制	コーポレート部門人員が兼務 一部事業部メンバーがWG参加	各事業部内に専門チームを設立

自社に合ったインテリジェンス機能・組織の在り方の検討が必要

出所：Strategy&分析

は抽象的なリスク認識ではなく、自社の事業への直接的な影響評価が必要です。

両者は時間軸も判断単位も異なるため、経営管理目線に偏れば戦略は抽象化し、事業管理目線に偏れば局所最適に陥る可能性があります。インテリジェンス機能の設計において重要なのは、いずれか一方を強化することではなく、両者を接続する設計を行うことです。A~Eの5つの論点は個別に検討すべき要素であると同時に、相互に関係し合いなが

ら、経営と事業の意思決定を支える全体像を構成するものです。以降では、その具体的内容を順に整理していきます。

論点A：インテリジェンス機能の目的をどう定義するか

インテリジェンス機能の設計において最初に検討すべき論点は、目的の明確化です。インテリジェンス

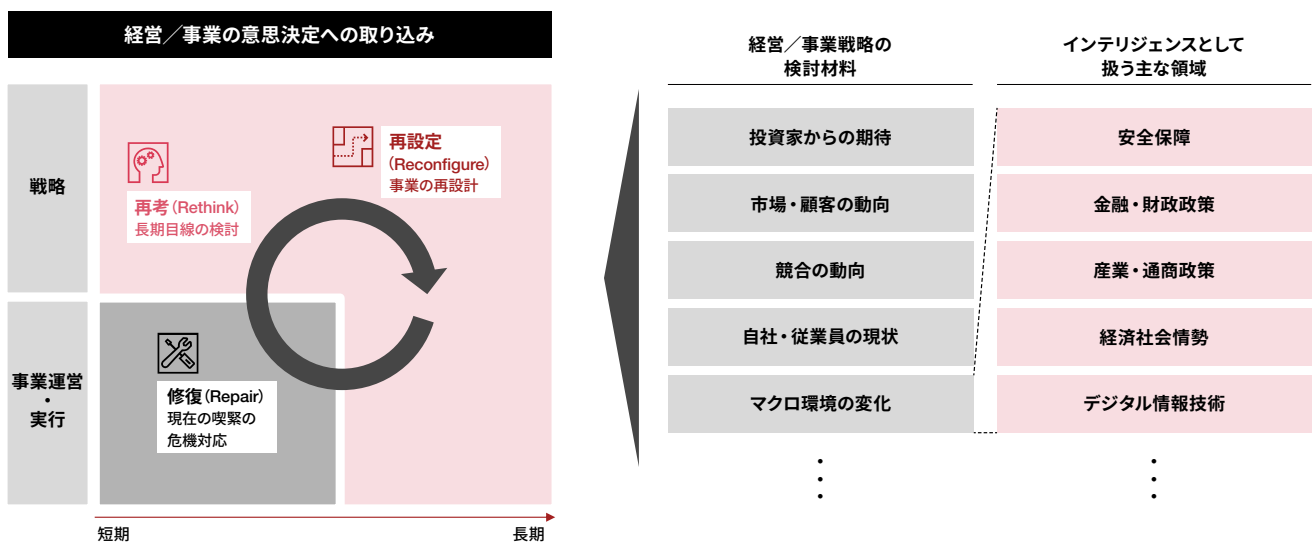
機能は、それが何を目的とするかによって、取り扱うテーマの範囲や分析の深度が大きく異なります。

例えば、「守り」のリスク管理に主眼を置くのか、それともリスクを踏まえた上で将来の成長機会を見極める「攻め」の戦略支援まで担わせるのかというスタンスを定める必要があります。前者を目的とする場合には、外部環境においてどのようなリスクが存在し、それが自社にどのような影響を及ぼし得るのかを把握することが中心的課題となります。地政学的緊張、規制動向、政策変更などの不確実性を継続的にモニタリングし、事業停止や損失の回避につなげることが主たる役割です。

一方、後者を目的とする場合には、リスク認識にとどまらず、将来どの領域でトップラインを伸ばしていくのかという戦略的な問いに応えることが求められます。そのためには、マクロ環境のみならず、市場動向、顧客変化、競争環境といった要素も含め、より広範な外部環境を視野に入れる必要があります。

ただし、インテリジェンス機能の目的を、初期段階で全て固定することが良いとは限りません。領域やテーマの検討、分析の実践を進める中で、自社にとって真に重要な論点が浮かび上がることもあります。その過程で、当初設定した目的を見直し、軌道修正していく柔軟性もまた重要です。

図表3
インテリジェンス機能の目的を明確化するためのフレームワーク



出所：Strategy&分析

論点B：外部環境を自社構造に翻訳 モニタリングテーマの設定と 最適化

図表4は、インテリジェンス機能の目的に応じて「何をモニタリング対象とするのか」を構造的に定義するプロセスを示しています。図の左側では、外部環境を網羅的に把握するための整理枠組みとしてPESTELフレームワークを用いています。政治 (Political)、経済 (Economic)、社会 (Sociological)、技術 (Technological)、環境 (Environmental)、法律 (Legal) の6つの観点から、関税政策や通商政策、金融規制、IT関連規制 (中国のサイバーセキュリティ法や反スパイ法など)、環境規制、技術革新、消費者価値観の変化といった事象を体系的に整理することが目的です。

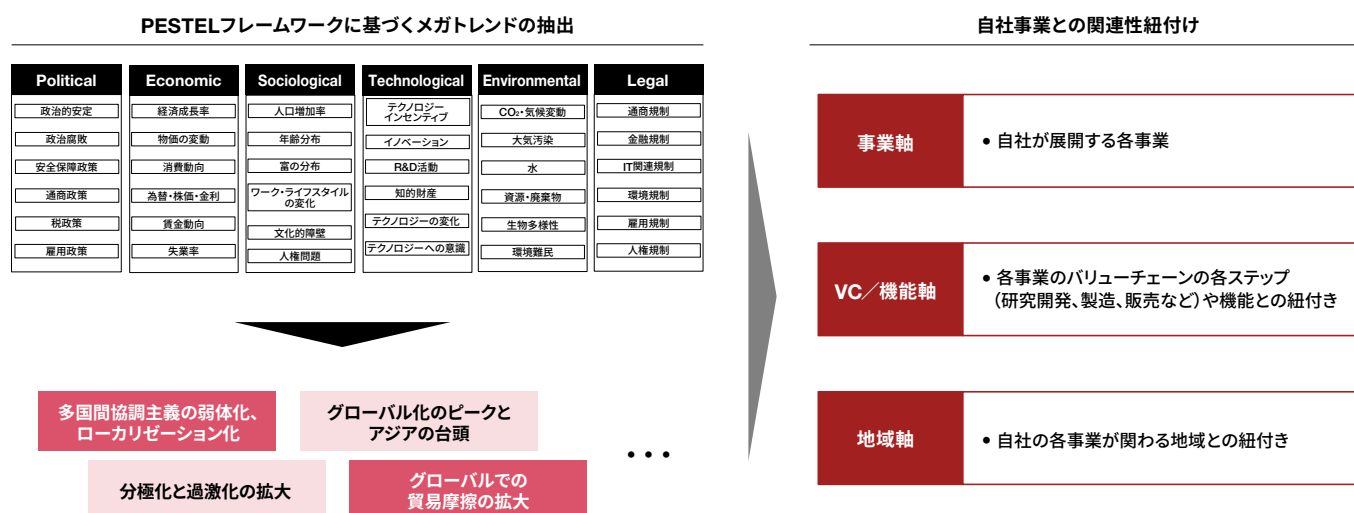
重要なのは、ここで抽出された事象やトレンドを、そのままモニタリング対象とするのではなく、自社への影響という観点から再整理することです。外部環境の変化は、それ自体が分析の終点ではなく、自社構造に翻訳されて初めて意味を持ちます。

図の右側では、外部環境要因を自社の事業構造へと紐付けるプロセスを示しています。グローバル企業の場合、同一のリスクであっても影響を受ける地域と受けない地域が存在します。そのため、各リスクやトレンドを地域別に評価し、自社の拠点配置や販売市場と照合しながら、影響範囲を具体化していく必要があります。

加えて、バリューチェーンの整理も重要です。例えば製造業であれば、原材料調達、部品製造、組立、物流、販売といった各工程でリスクごとの影響の度合いが異なります。輸出規制の場合、日本国内で調達・製造を完結しているならば製造工程そのものへの影響は限定的ですが、中国や東南アジア向けの販売においては影響を受ける可能性があります。小売業であれば、調達・物流・販売といった構造の中で、製造業とは異なる影響箇所が浮かび上がります。

図表4の要点は、PESTELによって外部環境を網羅的に把握すること (左側) と、それを事業・バリューチェーン・地域という自社の構造に翻訳すること (右側) を一体的に設計する点にあります。

図表4
インテリジェンス機能でカバーする領域の特定方法



出所：Strategy&分析

論点C：シナリオから設計する インテリジェンス運用プロセス

下記の図表5は、図表4で特定した領域・テーマを前提に、インテリジェンス機能をどのようなプロセスで運用していくかという全体像を示しています。

起点となるのは、テーマに基づく情報取得です。図の下段に示しているとおり、情報源は大きく内部情報と外部情報に分かれます。自社で取得可能な情報（営業現場の声、既存顧客データ、サプライヤー情報など）と、外部で補完する必要がある情報（政策動向、規制情報、マクロ経済データ、地政学情勢など）を切り分け、それぞれのテーマに対してどのリソースを活用するのかを設計します。

しかし、情報収集そのものが目的ではありません。中核にあるのは、シナリオ設計です。中長期的にどのような展開が想定されるのかを複数のシナリオとして整理し、その分岐点となるトリガーを明確化することが重要です。不確実性の高いテーマほど、単一の予測ではなく、複数の可能性を前提とした構造的思考が求められます。

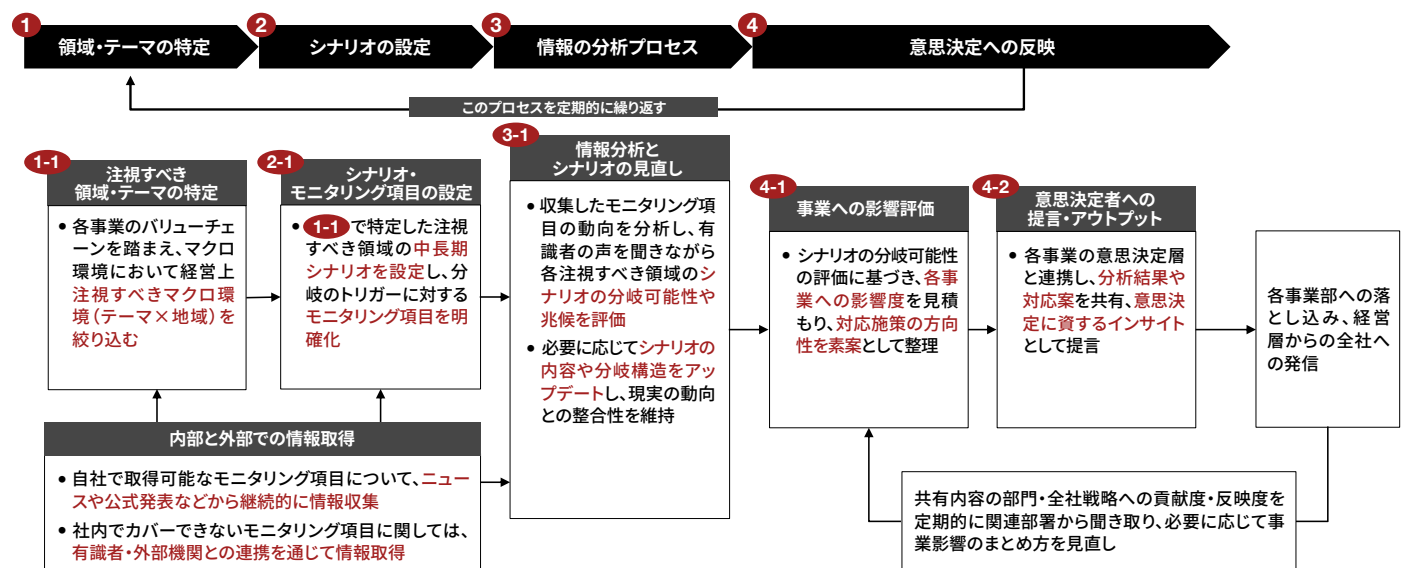
例えば台湾有事を想定した場合でも、平和的統一なのか、武力行使を伴うのか、紛争が局地的にとどまるのか、あるいは日本や他国を巻き込む広域的な事態に発展するのかによって、展開の様相は大きく異なります。

どのレベルまでシナリオを検討するのかは、単なる情報分析ではなく、自社のスタンスや経営資源配分に関わる判断です。最悪のシナリオまで織り込むのか、発生可能性と影響度を踏まえて重点化するのかは、リスクヘッジにどれだけのコストを投じられるのかといった意思決定と不可分です。

さらに、情報分析とシナリオ見直しの関係も重要なポイントです。図表5におけるシナリオ設定（2-1）と情報分析（3-1）は一方方向ではなく、相互に行き来する関係にあります。情報の収集・分析を重ねることで、シナリオの妥当性を検証し、必要に応じて修正する。この反復を通じて、より精度の高いシナリオへと磨き上げられていきます。

インテリジェンス機能は単発の分析活動としてではなく、「領域・テーマの特定、シナリオの設定、情報の分析プロセス、意思決定への反映」という循環型

図表5
インテリジェンス機能のプロセス設計



出所：Strategy&分析

プロセスとして設計することが重要です。不確実性が高まる環境下では、この継続的なプロセス運用こそが、経営の実効性を左右します。

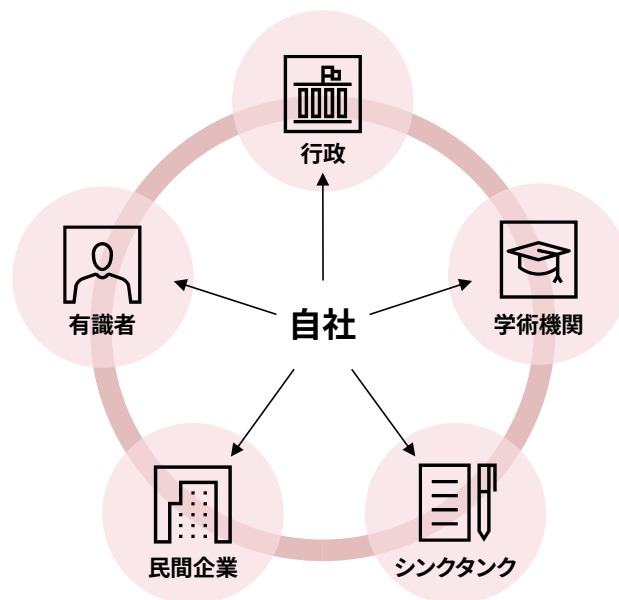
論点D・E：内製と外部連携の最適設計、補完ネットワークの構築

図表6は、インテリジェンス機能のプロセス設計（テーマ設定、シナリオ分析、影響評価、意思決定

支援）が定まった後に、「どこまで自社で担い、どこから外部と連携するのか」を整理する視点を示しています。

インテリジェンス機能は、注力テーマの特定、シナリオ設計、情報分析、事業影響評価、意思決定への反映といった複数のプロセスから構成されます。これら全てを自社のみで完結させることは容易ではありません。仮に完全内製を前提とすれば、相当数の専門人材と継続的な投資が必要になります

図表6
有識者ネットワークの構築



出所：Strategy&分析

が、事業数やバリューチェーンの複雑性、展開地域によって必要な人員の規模や専門性の水準は大きく異なります。したがって、初期段階から完全内製を目指すのではなく、外部リソースの活用を前提とした設計が現実的です。

図表6の目指す姿は、自社の代替ではなく補完装置としての外部ネットワークの位置付けです。例えば「シンクタンク」は国際情勢や政策動向のマクロ視点での分析・整理、「行政」は政策の深い理解、「学術機関」は専門的知見の獲得といった領域の補完

につながります。こうした外部主体から得られる知見を、事業文脈へと翻訳し、意思決定に反映させる役割を担うのが「自社」です。

例えば、各地域の地政学・地経学リスクに関する専門機関や学術機関からインプットを得ることで、テーマ設定の網羅性やシナリオの妥当性を高めることができます。また、特定産業や技術領域に関する専門的分析については、外部専門家の助言を受けながら、自社の仮説を磨き上げていくことも有効です。

重要なのは、外部ネットワークを単なる委託先として捉えるのではなく、自社のインテリジェンス機能を補完・強化するパートナーとして位置付ける

ことです。その上で、自社が担う中核機能と、外部に依拠する領域を明確に切り分ける必要があります。

図表7
インテリジェンス機能に必要な社内体制の明確化

必要ケイパビリティ	ケイパビリティ概要	ケイパビリティの充足方法(案)
個別の領域・テーマに対する知見・情報収集力	<ul style="list-style-type: none"> 注視すべき領域・テーマにおける知見および情報収集力が求められる(単に情報を収集するだけでなく、知見をもとに今後どうなりうるか/関連領域にどのような影響があるかを検討する必要有り) 	社内人材のケイパビリティ棚卸(内製化) ⊕ 有識者ネットワークの構築 <small>内製化が難しい領域について...</small>
事業と領域・テーマの関係性理解	<ul style="list-style-type: none"> 個別の領域・テーマにおける変化を踏まえた事業への影響など、事業とマクロ動向の関係性理解が求められる 	
経営/事業側とのコミュニケーション力(意思決定への取り込み)	<ul style="list-style-type: none"> 注視すべき領域・テーマの情報収集・分析だけでなく、分析結果を経営・事業サイドに共有し、短期での危機対応、中長期での事業の再設計、リスク対応を促すコミュニケーション力が求められる 	(適切な人員配置+) 組織設計・ルール作り

出所：Strategy&分析

図表7は、図表6で整理した外部活用の前提を踏まえ、自社内にどのような体制・ケイパビリティを備えるべきかを明確にしたものです。図表6が外部ネットワークとの役割分担を示すのに対し、図表7はその前提のもと、自社が担うべき中核機能を具体化しています。

外部との役割分担を整理した上でなければ、自社内にどのような能力を備えるべきかを合理的に設計できません。活用可能なネットワークを俯瞰し、その中で自社が担う範囲を定義することが出発点となります。

図表7では、インテリジェンス機能として不可欠な3つのケイパビリティを挙げました。

1つ目は、情報収集と分析の能力。ただ情報を集めるだけではありません。地政学・地経学の基礎理解や、対象となる産業や技術、業界慣習に関する

知識を踏まえた上で、仮説を構築し、意味づけを行うアナリストとしての能力が求められます。

2つ目は、自社事業との接続力。自社の事業構造やバリューチェーンを踏まえた具体的な事業インパクトへと翻訳する力が欠かせません。

3つ目は、経営や事業部とのコミュニケーション能力。インテリジェンス機能は直接的に利益を生み出す部門ではないため、コストセンターとして認識されがちです。しかし実際には、リスク回避や機会創出を通じて企業価値を下支えする役割を担っています。その価値を説明し、経営や事業部の意思決定に組み込んでいく力が極めて重要です。場合によっては、経営企画部門の人材や事業部長に近いポジションの人材を巻き込み、意思決定との接続を強化することが有効になるでしょう。

実効性のあるインテリジェンス構築に向けた第一歩

本稿で述べてきた内容は、地政学リスクへの対応を目的とした単発的な施策ではなく、外部環境の変化を継続的に捉え、経営判断につなげるインテリジェンス機能の構築に関するものです。

その前提として、「なぜ今インテリジェンス機能が必要なのか」という問題意識を、経営アジェンダとして共有できるかどうか重要です。一時的なリスクへの対応という視点ではなく、米中の覇権構造の変化やサプライチェーンの分断など、世界の構造変化が長期的に続くという認識が、機能構築の成否を分けます。

まず自社にどのようなリスクや機会が影響し得るのかを見極め、その上で目的を定めて、プロセスと体制を段階的に整えていくことが出発点となります。危機が起きてから対応するのではなく、平時から構造的に備えるという発想への転換が求められます。

具体的なアクションに移る際も、最初から大規模な専任組織を設ける必要はありません。重要なのはスモールスタートです。まずは世の中で起きて

いる主要テーマを整理し、それが自社の事業やバリューチェーンにどのような影響を及ぼし得るのかを簡易的にでも分析してみることです。その過程で、自社にとっての優先テーマやリスクの濃淡が見えてくるでしょう。そこで初めて、何を目的に、どこまで内製化し、どこを外部ネットワークと連携するのかという議論が具体化します。

一方で、「悪いスモールスタート」には注意が必要です。危機意識が十分に共有されないまま、余剰人員を集めて形だけの組織を作っても、成果が出ないまま終わりかねません。規模は小さくても、優秀な人材を巻き込み、経営と接続した形で始めることが重要です。経営企画や主要事業部と連動し、意思決定にどう反映させるのかを明確にしておく必要があります。

最初の一步は小さく構いません。しかし、その一步は「形だけ」ではなく、「経営に効く」設計であることが必要です。外部環境を自社の戦略に翻訳し、それを経営判断に組み込む。その積み重ねこそが、将来の事業停止リスクを回避し、同時に新たな機会を捉える力につながります。インテリジェンス機能とは、危機対応のコストではなく、不確実な時代における経営基盤そのものです。



Strategy&

Strategy&は、他社にはないユニークな特長を持つグローバルな戦略コンサルティングチームであり、クライアントの戦略的な意思決定と変革を通じた成果の実現に向けて、ニーズに応じたテイラーメイドな支援を行います。私たちはPwCの一員として日々、戦略的視点から考え抜いた、クライアントにとって最適な解を提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合し、クライアントがこれまで以上に変革力に富んだ、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナルサービスネットワークに属する戦略コンサルティング部門として随一の規模を誇るStrategy&は、実現性の高い戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供することで、クライアントが目指すべき方向と、そこに向かうための方法の選択肢や実現の道筋を提示することを可能にしています。

その結果、私たちの戦略プロセスは、可能性を最大化できる強力なものであると同時に、確実に成果を上げられる実践的なものにもなっています。“Strategy, made real.” — 即座に実行でき将来にも効果をもたらす “Practical Strategy” を、私たちが構築します。

www.strategyand.pwc.com/jp