

安部政策を断る



飯野忠男

特別企画「インテリジェンスの今を読み解く」

元NHKワシントン支局長の手嶋龍一氏に聞く(上)

今回は元NHKワシントン支局長の手嶋龍一氏に登場いただいた。手嶋氏は特派員としての取材経験を生かし、『ウルトラ・ダラー』といったインテリジェンス小説を多数発表済みである。現在では「ミスター・インテリジェンス」と呼ばれるほどのインテリジェンス通だ。

手嶋氏は「インテリジェンス・サイクル」の考え方を導入すべきだと日本政府に求める一方、インテリジェンスの手法をビジ

ネスの分野に生かす「ビジネス・インテリジェンス」という新しい概念の重要性を強調した。

いま必要なのはインテリジェンス・サイクル

—— 日本のインテリジェンスの現状をどう見ていますか。

手嶋 インテリジェンスに関して日本政府に求めたいのは「インテリジェンス・サイクル」を実行してほしいということです。日本の首相は情報について

「待ちの姿勢」をとっています。これは改めるべきです。

首相は内閣情報調査室(内調)から定期的にブリーフィングを受けていますが、一方的に受けるだけです。その反応も「なかなか面白い情報だね」と言うぐらい。これではだめですね。

インテリジェンス・サイクルというのは、首相のほうから自分が関心を持つている分野の情報を担当機関に要求し、その成果を見ながら自らの意思決定に役立てる、というものです。

首相と内調との関係で言えば、首相は「こういう分野の情報が欲しい」と要求します。それを聞いた内調室長は「首相はこんなことに関心を持っているぞ」と現場の担当者に伝え、その分野の情報収集を命じます。担当者は膨大な一般情報の中から「これは」という情報を選び分け、その意味を読み解き、首相に報告します。その情報が、首相が意思決定をするために有効なものであればいいわけです。こう

いう具合に首相のほうからインテリジェンス・サイクルを回すべきなんです。しかし、日本の首相はそこまでやっていない。お粗末ですね。

—— 首相が明確な要求というか、指示を出すことが大事なわけですね。

手嶋 そうです。しかし、それをしていないことから、ブリーフィングを受けても、「月刊誌の記事みたいで面白い話だね」という感想で終わってしまうわけです。

私が政治記者として外務省を担当していた時、飯野さんと一緒にキューバ大使に会ったことがありましたね。私たちが「世界各国に駐在している大使の中でいい情報を送ってくる大使は誰か」と外務省内で調べたところ、キューバ大使だということが分かりました。そこで、その大使が東京に一時帰国した時に2人で会ったじゃないですか。

—— そうそう。そういうことがありましたね。



手嶋龍一氏（てしまりゅういち）
1949年7月北海道生まれ。慶応義塾大学経済学部卒業後、NHKに入り、政治部記者などを経て、97年からワシントン支局長。2005年、多発テロ、イラク戦争などを取材。2005年、NHKを退職。著書に『たそがれゆく日米同盟』『ニッポンFSXを撃て』『ウルトラ・ダライアス』『インテリジェンス 武器なき戦争』『ライオンと蜘蛛の巣』『葡萄酒か、さもなくば銃弾を』など。現在は慶応義塾大学教授でもある。

手嶋 その当時のハバナ（キューバ）にはクレムリン（旧ソ連）に関する重要な情報が流れてきていました。大使はキューバ政府高官から、それらを聞き、外務省に報告していたわけです。私たちが大使に「素晴らしい情報を送ってきているそうですね」と聞いたところ、大使は悲しそうな顔をしながら「いくらい情報を送つても、本省の人間は『面白い情報だ』というだけで、現実の政策に生かしてくれません。『面白い』というのは『文藝春秋』の記事を読んだら面白かった、というのと同じ程度のことでしょ」と残念がっていました。

米国で広がった「ビジネス・インテリジェンス」

—— 手嶋さんは慶応義塾大

これでは「死んだインテリジェンス」ですよ。どんなにいい情報を入手したとしても役立てないようでは意味がありません。そういう点からもインテリジェンス・サイクルが大事なんです。サイクルを回すのはトップリーダーの責務です。要求し、回答があつたら、それを良く読んで、「ここをもっと調べてくれ」と投げ返す。そんなふうによつてもらいたいですね。

学で「ビジネス・インテリジェンス論」を教えていますね。聞きなれない科目ですが、どんな内容ですか。

手嶋 従来、インテリジェンスというのは国家の外交や安全保障の分野に限られていました。ところが今やアメリカでは「インテリジェンスは必ずしも国家の独占物ではない」という考え方が一般的です。

どうしてか。東西冷戦が終わった後、インテリジェンス機関の人間が大量に失職してしまいました。その人たちは民間企業に行き、インテリジェンスのノウハウをビジネスに役立てることはできないかと考えたわけですね。それを見事に当てはめることができ、ビジネス・インテリジェンスが繁盛しているというわけです。

現に安全保障の分野から民間に広がり、経済的に大きなインパクトを与えた例が2つあります。ひとつは

GPS（全地球測位システム）です。GPSはもともと軍事機密の最たるものでした。しかし、これはアメリカらしいところですが、軍隊はそれを無料で民間に開放しました。開放することで、その主導権を握り、膨大なビジネスを発生させたわけです。

もうひとつはインターネットです。これもペンタゴン（国防総省）の担当者が大量に民間に出たことによって民間に広がりました。これらはいずれもハードが中心でしたが、ソフト面でも同じことが起きました。それがビジネス・インテリジェンスというわけです。

—— その詳細は次号で伺いましょう。

政治ジャーナリスト、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。防衛庁、外務省の取材経験が長く、防衛庁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。

安保政策を斬る



飯野忠男

特別企画「インテリジェンスの今を読み解く」

元NHKワシントン支局長の 手嶋龍一氏に聞く(下)

「己の弱点を知る」ためのビジネス・インテリジェンス……

今回の登場人物は、前回に続き元NHKワシントン支局長の手嶋龍一氏である。

手嶋氏は前回、インテリジェンスのノウハウをビジネスに生かす「ビジネス・インテリジェンス」という手法の重要性を強調。この手法を駆使して成功を収めた例として、米大リーグのボストン・レッドソックスを挙げた。

—— 米国ではビジネス・インテリジェンスが繁盛しているということですが、その目的は何でしょうか。

手嶋 情報収集・分析というのは安全保障であれ、経済活動であれ、本質的には同じです。膨大な一般情報の中からインテリジェンスの「原石」を選び抜き、それに磨きをかけ、意味を読み込んでいくわけです。これが「インテリジェンス・サイクル」と呼ばれているものです。

—— その情報が国家であれ、企業であれ、トップの意思決定や決断に役立つものでなければ意味がないということですね。

手嶋 国家や企業がインテリジェンスをなぜ収集・分析するかというと、未来にどんなことが起こるかを予測する、つまり「悪魔の領域に踏み込むため」と言っているでしょう。

東西冷戦の時代、クレムリン(旧ソ連指導部)内の機密を入手したとします。それはそれとして意味のあることですが、それ以上に大事なことは、クレムリンが来るべき核戦争でどんな手を打ってくるかを予測できるかどうかです。そこから「機密を暴くだけではなく、未来の予測に踏み込むべきだ。それが必要なのは国家だけではない。企業も同じだ」という考え方が生まれ、ビジネス・インテリジェンスの重要性が米国で注目されてきたわけです。

—— そうした変化のきっかけは何だったのでしょうか。

手嶋 冷戦期は旧ソ連や中国の秘密を入手することに重きが置かれていました。孫子の「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」にならえば、そうした活動は「敵を知る」だったわけです。ところが2001年9月11日の同時多発テロ事件以降、流れが大きく変わっていききました。

国際テロ組織というのは、冷戦期の敵のように所在が明確ではありません。テロ組織には司令部があるわけではなく、アメーバ状に広がっています。9・11ではニューヨークはもちろん、米国の安全保障にとって牙城と言わなければならないペンタゴン(国防総省)が攻撃されました。「安全だ」と思っていたことからペンタゴンには高射砲ひとつさえありませんでした。

そこから米国の趨勢は「己を知る」、もっと言えば「己の弱点を知らなければならぬ」というように大きく変わったわけです。敵はどこから来るかわからない。そこで随所にトラップ

手嶋龍一氏



(買)を張り巡らしておいて、それに敵が触れば警告が発せられるようにしておくわけです。これをビジネスの分野に当てはめれば、企業もトラップを張っておいて、株式が買い占められるような事態になる前に警告音が響き渡るようにするんです。

—— 具体的にどんな企業がビジネス・インテリジェンスに取り組んでいるんですか。

手嶋 モトローラやエクソン・モービルなどが有名です。これらの企業では情報部門のトップがインテリジェンス感覚を磨くために超一級の専門家から定期的にレクチャーを受けたりしています。その専門家は米国の

CIA(中央情報局)やイスラエルのモサドの出身者です。米国の戦略的な企業は全部、このビジネス・インテリジェンスを取り入れていますよ。それに比べ日本は非常に遅れていますね。

岡島・松坂両投手の獲得劇に見られる極意

—— 成功例として手嶋さんはボストン・レッドソックスを挙げていますが、その内容は？

手嶋 レッドソックスのオーナーは他の人と同じ基準で投資をしても儲からないと考え、自分なりの尺度で投資をしています。そのオーナーは、世界的レベルの選手である松坂大輔投手をビックリするような高値で買いました。どうして買えたのか。松坂投手の前に岡島秀樹投手を安値で買ったからです。防御率や奪三振数など普通の尺度から見れば、岡島投手は並みの投手でしかありません。しかし、レッドソックスが独自の尺

度で計算してみたところ、岡島投手は飛び抜けていい投手であることが分かったそうです。ですから買った。それも安値で。その分、松坂投手を高値で買えたわけです。ビジネス・インテリジェンスの見事な成功例と言つていいでしょう。

—— ところで日本政府は、情報漏洩を防ぐため秘密情報にかかわる官僚に対して「セキュリティ・クリアランス(秘密取扱者適格性確認制度)」をスタートさせる予定です。米国のシテムを参考にしたようですが。

手嶋 ないよりは、あつたほうがいいという話だと思いますね。日本では内閣衛星情報センターでクリアランス制度によく似た制度が既に運用されています。同センターでは情報収集衛星から得た画像の処理をしています。それがメディアに漏れたことはありません。クリアランス制度がなくても、ちゃんとした原則とルールがあれば漏洩は防げるということだと思います。

す。

—— 福田康夫首相は秘密保護法制の制定を視野に入れています。その内容は情報を漏洩した場合の罰則を厳しくするというものです。

手嶋 公務員には守秘義務があるわけですから、考え方としては妥当だと思います。内容的には80年代に自民党が作ろうとしたスパイ防止法よりはいい。しかし、日本は先進主要国(G8)の中で唯一、対外情報機関を持つていない国です。これをどうするか。その点も含めて情報収集・分析について大きな全体像を議論することのほうが、秘密保護法制よりも大事だと思うんですけどね。

仮野忠男(かのだただお)

政治ジャーナリスト、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。防衛庁、外務省の取材経験が長く、防衛庁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。