

## 【序文】

一般社団法人日本バイアスロン連盟（英語表記：JAPAN BIATHLON FEDERATION）は2011年3月30日に公益社団法人日本近代五種から独立し、同年4月1日に新設した法人である。歴史は浅いが、その分だけ可変性や柔軟性があり、チャレンジングかつポジティブに未来構築するエネルギーが高いというポテンシャルを有している。

また、日本におけるスポーツ競技としてのバイアスロンの始まりも「1972札幌冬季オリンピック」の開催決定が契機であり、古代型オリンピックスポーツ、クーベルタン提案の近代型オリンピックスポーツに対し、現代型オリンピックスポーツに位置づけられるだろう。

ただ、バイアスロンは「クロスカントリースキー×ライフル射撃」という競技特性上、現在のところ学校スポーツのジャンルから外れ、競技者の広がりには限定を余儀なくされている。最も大きな壁は銃刀法である。しかし、現代は「人新世（アントロポセン）」・「SDGs（エス・ディー・ジーズ）」・「global commons（グローバルコモンズ）」等がキーワードとなっている時代である。バイアスロンの「＜動・走＞×＜静・撃＞」という競技性は普遍としても、その「スキーム（仕組み）」や「ルール（規約）」等は変化への対応が求められるのだ。

現代のスポーツはどのような歴史性や根源性があるとしても、変化への対応から逃れることはできない。社会的かつ地球的存在であり、社会的影響力がパワーアップしている現代のスポーツは地球環境や時代精神と無関係ではいられない。IFの国際バイアスロン連合（以下：IBU）も同様の役割を認識し実践することが求められている。バイアスロンは欧州発祥のスポーツだが、真の国際スポーツ化が要請されており、この成否が《地球市民スポーツ》にバイアスロンが成長できるかどうかのカギを握っていると言って過言ではない。

NFとして一般社団法人日本バイアスロン連盟（以下：JBF）はいかなる存在であるべきかが問われている。IBFはバイアスロンの普及と発展に寄与する責務を全うする。と同時に、IBUと連帯すると共に他のNFと連携し、スポーツを通して社会的かつ地球的課題解決の一翼を担わなければならない。それは新しいグローバルスタンダードづくりへと繋がっていくだろう。

上記のようなビジョンや想いを込め、「私たちはは何者か」と「私たちはどこに行くのか」を突きつめ、編集したのが『ミッション・ステートメント』である。

## (I) 『ミッション・ステートメント』

(2020年10月1日策定)

### 1) メッセージ

一般社団法人日本バイアスロン連盟(以下:JBF)にとって2020年(令和2年)は設立10年目という節目の年にあたる。JBFは10年に亘り道なき道を歩み、日本バイアスロンの独自の地平を切り拓いてきた。

この10年を振り返り、成果や未達等を検証すると共に、2030年をマイルストーンとして、飛躍する新たな10年を展望すべきターニングポイントに立っている。

JBFはこの社会に多様なステークホルダーを有している。その自覚と認識を基に、今年度に発信する『Mission STATEMENT』は、2020年から2030年に向かう連盟の存在意義や存在価値、さらにビジョンや原則等をコンパクトに言葉化したものである。

この『Mission Statement』のJBF内外への浸透かつ拡散を希求しつつ、近い将来にその時代にフィットした新たな理念や精神により更新されることを願う。

### 2) 「ミッション・ステートメント」とは

ミッション・ステートメントとは、企業や団体の社会的存在としての「理念」・「価値観」・「存在意義」・「原則(プリンシプル)」等を言語化したものである。JBFのミッション・ステートメントは、“これまでの10年”を見つめ直すと同時に“これからの10年”の在り方をしっかりと見定めたいと考えて策定された果実である。

### 3) 一般社団法人日本バイアスロン連盟の「スローガン」

**Cool・Japan・BIATHLON**  
〈クール・ジャパン・バイアスロン〉

「スローガン(slogan)」とは、「理念」「ビジョン」「ミッション」などを端的に一言で表現した、内外に浸透させるためのフレーズを指す。

スローガンは「アイデンティティの表現」、「覚えやすいこと」、「他組織との差別化」、「未来性」、「ポジティブ性」がポイントとなる。

2020年はJBFにとって創設10年目というアンバーサリー・イヤーにあたる。制定する「スローガン」は常にチャレンジングし続けていく想いを込めて〈未来へのレガシー〉として発信するものである。

キーワードの「クール」とは“カッコいい”の意味であり、「クール・ジャパン」とは、世界から「クール(カッコいい)」と捉えられ、あるいはその可能性のあるものを含む「日本の魅力」の総体を表した言葉である。

日本では2010年6月、経済産業省が「クール・ジャパン室」を設置。2013年11月には、政府と電通など官民ファンドによる「海外需要開拓支援機構(愛称：クール・ジャパン機構)」が設立され、「クール・ジャパン戦略」は日本の国策となっている。狙いは「世界の共感を得ることを通じ、日本のブランド力を高めるとともに、日本への愛情を有する外国人(日本ファン)を増やすことで、日本のソフトパワーを強化する」ことにある。

「クール・ジャパン」の具体的な事例としては、漫画・アニメ・ゲーム・音楽などの〈ポップカルチャー〉や〈サブカルチャー〉。食文化・ファッション・現代アートと言った〈ハイカルチャー〉。よりクールという意味では、武道・茶道・華道など日本独自の精神文化である〈伝統文化〉があげられる。

JBFのスローガン「Cool・Japan・B I A T H L O N〈クール・ジャパン・バイアスロン〉」は「スポーツとしての文化の掛け算」により生まれた。それは、「Cool・Japan×Japan・Biathlon」、「世界×日本」、「先進性×伝統性」である。

#### 4) 一般社団法人日本バイアスロン連盟の「ミッション・ステートメント」

**「世界×日本」のバイアスロンを極め、  
「文化としてのスポーツ」バイアスロンの  
新しい価値の創造をめざします。**

JBFの「ミッション・ステートメント」はJBFの目標とそこに向かう決意を込めたものである。決意をより分かりやすく解説すると以下になる。

- ・ JBFは謙虚に「世界に学び」、さらに日本ならではの強みや良さを発見し、磨きをかけて「世界に通じる」バイアスロンの「日本スタイル」の創出していく。
- ・ JBFは「文化としてのスポーツ」の表現者として、新しい価値の創造をめざす。

5) 「文化としてのスポーツ」とは

2011年8月に施行された『スポーツ基本法』には日本国憲法さながらの前文があり、「スポーツは、世界共通の人類の文化である」と謳われている。

スポーツは、身体を動かすという人間の本源的な欲求に応えると共に、爽快感、達成感、他者との連帯感等の精神的充足や楽しさ、喜びを与えるなど、人類の創造的な文化活動の一つだからである。

スポーツは、心身の健康の保持増進、青少年の健全な発達、地域社会の再生、社会・経済の活力の創造、国際的地位の向上に寄与し、今日、スポーツはライフスタイル全般に浸透し、暮らしや社会を豊かにすること(クオリティ・オブ・ライフ)に欠かせない存在になっている。

そもそも、「スポーツ」とは何か？「スポーツ」の語源は中世ラテン語の *disportare*(人間の生存に必要な不可欠な事柄から一時的に離れること)であり、「気晴らし」や「くつろぎ」を意味した。これがフランス語を経て英語となり、接頭語が消滅して *sport* になった。語源が語りかけているように、スポーツの本質は「遊び」である。「遊び」は精神と肉体の解放を意味し、根源にあるのは自由である。

「文化」は人間の生活様式の全体であり、人類が自らの活動で築きあげてきた有形・無形の成果の総体である。伝承・伝習されると共に、多様な交流により発展してきた。この「文化 *culture*」の語源は英語の *cultivate* と言われる。*Cultivate* とは「耕す」という意味である。「遊び」を共に楽しむものとして“耕作”することにより「文化」は生まれた。

フランスの哲学者ロジェ・カイヨワは「遊び(ゲーム)」をその特性により見事に4つに分けたことで知られる。それは「アゴン(競争)」、「アレア(賭け)」、「ミミクリ(擬態)」、「イリンクス(眩暈)」である。カイヨワの理論を基にすると、アゴンを文化として昇華し、競争を競技へと高めた人間的所産がスポーツといえる。

このように、スポーツには教育的あるいは経済的効果に加え、人間としての楽しさや喜び、社会の豊かさや多様性を育む文化的かつ社会的価値がある。しかしながら、「文化としてのスポーツ」というコンセプトは社会に広く浸透しているとはいえない。

JBFは「世界に学び」、さらに日本ならではの強みや良さを発見し、磨きをかけて「世界に通じる」バイアスロンの「日本スタイル」の創

出していくことめざして活動していく。

JBFはこの活動を通し、「文化としてのスポーツ」を表現するオーガナイゼーションへの進化を志向し、フロントランナーとして未来へ向かって歩む。

6) 一般社団法人日本バイアスロン連盟の「3つのコミットメント」

「コミットメント commitment」は「約束」・「誓約」を意味する。JBFは3箇条のコミットメントを定める。

I.《日本バイアスロン》は、バイアスロンという世界に通ずる「文化としてのスポーツ」を通し、その伝導者として世界平和や人類の幸福に貢献します。

II.《日本バイアスロン》は、国民に愛され、親しまれるスポーツを希求し、スポーツの喜び、スポーツへの感謝、スポーツへの尊敬を表現するアスリートを育成します。

III.《日本バイアスロン》は、人種や性別、年齢などを越えた広がり高めのある地平に向かうと共に、勝利やメダルだけでなく、人間形成力のあるスポーツマインドを発信します。

7) 一般社団法人日本バイアスロン連盟がめざす「5つのスピリットの醸成」

「スピリット spirit」は「精神」。その語源はラテン語の spiritus で、呼吸、魂、勇気などを意味する。JBFは5スピリットを《JBFアスリート・スピリット》として掲げる。

- ① チャレンジング・スピリット（挑戦しつづける精神）
- ② フロンティア・スピリット（新しいことを怖れない精神）
- ③ 武道&武芸・スピリット（道として高め究めようとする精神）
- ④ ネバーギブアップ・スピリット（最後の最後まで諦めない精神）
- ⑤ ハピネス・スピリット（喜び、幸せを感じられる豊かな精神）

8) 一般社団法人日本バイアスロン連盟の「7つのプリンシプル(行動原則)」

JBF が志向するガバナンスは、上意下達のガバナンスではなく、共感と連帯のガバナンスである。

1. 目的に向かってベストパフォーマンスを尽す。
2. コンプライアンス(法令遵守)を貫く。
3. インテグリティ(潔白性)を自らに架す。
4. フェアネス(公平性)を常に携える。
5. アンチドーピング(ドーピングに打ち勝つ知識と知恵)を身につける。
6. アンチハラスメント(あらゆるハラスメントをなくする)の先頭に立つ。
7. インディペンデント(自立、自律に向かう独立心)を育て広げる。

(II) 『2021 年度～2030 年度 中長期計画 (10 年ロードマップ)』

(2021 年 4 月 1 日策定)

1) 基本的考え方

経営計画はレンジの長さにより「短期計画」「中期計画」「長期計画」に分けられる。「短期計画」とは年度 1 年間の計画である。「中期計画」は長期的なビジョンを実現するために、3 年から 5 年の間にやるべきことを示したものである。「長期計画」は 10 年後にめざす姿・ビジョンを明らかにするものである。

「JBF が 10 年後にめざす姿・ビジョン」とは何か。

それは「市民・国民に愛され、多様なステークホルダーに支持され、世界と闘える日本バイアスロンの現出」である。それを共感醸成型のキャッチコピーにしたのが、**《市民・国民に愛され、多様なステークホルダーに支持され、世界と闘える日本バイアスロンをみんなで創ろう！》**である。もっと噛み砕くと、「10 年という時間をかけて、日本ならではのバイアスロンを共創」。これが JBF 中長期計画の基本的な考え方である。

2) コンセプト

中長期計画は産・官・学・団体等で作成されている。独創性や未来志向性をたたえる優れたものもあるが、没個性で難解あるいは曖昧で「共有す

べき未来設計書」と名づけるにはふさわしくないものが少なからず存在する。この検証を元に、JBFの未来設計書は《分かる》《見える》《できる》を原則として組み立てた。

《分かる》とは共感的同意である。計画書は分かりやすくなければならない。分かりやすくなければ浸透も拡散もしない。自らが納得し、周りにも伝えたいくなるよう中長期計画を構成した。

《見える》とは視覚的に全体像や流れが理解できることである。〈ヨコ軸に年度〉、〈タテ軸に5つの的〉という構成で“中長期計画の見える化”を図った。

《できる》とは参加意識やヤル気の高揚である。“絵に描いた餅”に陥らないためにはエモーションやモチベーションを保ち、また高めることが必要である。喜びのある参加と手応えのある達成を意識して中長期計画を組み立てた。

この《分かる》《見える》《できる》を結合させることは“借り物”ではできない。計画書は創り上げられなければならない。創り上げるとは「魂」を注ぎ込むことである。「魂」は「コンセプト（揺るぎない芯）」と言い換えることができる。

コンセプトはスローガンでもある《COOL JAPAN BIATHLON》。

JBFは中長期計画においても「オンリー・ワン」をめざす。

### 3) ヨコ軸・タテ軸

ヨコ軸は2021年度から2030年度までの10年間。これは誰が作成しても同様だろう。問題はタテ軸である。バイアスロンは「クロスカントリースキー×ライフル射撃」のスポーツである。ライフルが狙う「的（ターゲット）」は5つの円。タテ軸はバイアスロンならではの5つの円のターゲットをモチーフとした。

### 4) キーワードと5つの的

中長期計画を貫くキーワードは「強化」とした。何を強化するか。これが問われる。スポーツ団体は「アスリートファースト」というマジックワードが如実に表しているように、トップアスリートの強化を偏重してきた。アスリートの強化は最大の課題であるが、この支柱を支える軸柱は何か。立体的かつ俯瞰的な発想が求められる。

高度なパズルのような検索により、編み出されたのは《競技力強化》《メンバーシップ強化》《スポンサーシップ強化》《マーケティング・ブランディング強化》《ガバナンス強化》。それぞれが独自の光を放ち

ながら、有機的に連携しているのが特徴である。

「JBFはネバーエンディングストーリーを始動する」。中長期計画を貫くのはこの決意である。

#### 5) 《Ⅰ競技力強化》

競技力の強化のためには、人的資源としては多層の競技者・多彩な指導者・多様なスタッフ等が必要であり、競技環境としては各層にフィットしたトレーニング施設や練習拠点等が必要である。JBFはバイアスロンを「オリンピックスポーツとしてのBiathlon」と「エンジョイスポートとしてのBiathlon」の両方のベクトルを共存させ、裾野の広がりや頂点の高まりを創出していく。

このために10年間を「1st STAGE」「2nd STAGE」「3rd STAGE」の3ステージに分け、アスリート育成、コーチと国際審判員の養成、NTCの充実を最重点テーマとした。

1st STAGEでは①アスリート育成システムの構築 ②「コーチングアカデミー」の整備 ③国際審判養成事業の開始 ④NTC@JAPAN BIATHLONの立案等を実施。

2nd STAGEでは①アスリート育成システムの深化 ②「コーチングアカデミー」の充実 ③国際審判養成制度の活性化 ④NTC@JAPAN BIATHLONの仮設等を実施。

3rd STAGEでは、①アスリート育成システムの進化 ②「コーチングアカデミー」の成長 ③国際審判養成制度の本格化 ④NTC@JAPAN BIATHLONの常設等を実施。

すべてのステージを貫く旗印事業として「バイアスロンの国体競技化」を掲げ、PF拡大運動と連動して展開。1st STAGEでは「ムーブメント」の発信、2nd STAGEでは「国体のオープン競技化」、3rd STAGEでは「国体の正式競技化」を果たしていく。

#### 6) 《Ⅱメンバーシップ強化》

JBFは300人前後の会員で構成されている。「する人」はもとより「支える人」も「見る人」も極めて少ない。会員増のために『メンバーシップ制度』の構築は急務である。

10年間を「PERIOD 1」「PERIOD 2」「PERIOD 3」に分ける。

ピリオド1では<バイアスロン・ファミリーの誕生>、ピリオド2では<バイアスロン・コミュニティの形成>、ピリオド3では<バイアスロンの森づくり>をめざしていく。

従来の会員制度は必要以上に会員を分化させ、複雑かつ実態が伴わないものになっている。〈バイアスロン・ファミリー〉〈バイアスロン・コミュニティ〉〈バイアスロンの森〉をキーワードに、シンプルでしかもメリットも充実した制度にリニューアルする。

#### 7) 《Ⅲスポンサーシップ強化》

スポンサーは JBF が発展するために必要不可欠なパートナーである。このパートナーとの出会いと相互発展のために、単なる「セールスシート」の作成ではなく、『スポンサーシップ制度』の構築を図る。

『スポンサーシップ制度』では「メリット&メディア開発」を根幹に置き、広義のスポンサーの獲得をめざす。ご提供を願うものはカネやモノに限らない。ヒトやサービス、そしてハートを提供していただける方も大切なスポンサーである。

10年間を「SECTION 1」「SECTION 2」「SECTION 3」に分ける。

セクション1のキーワードは〈交流と連携〉。交流・連携のターゲットは「公的機関（47都道府県・地方自治体）」、「大学&教育機関」、「プロジェクト企業」、「スポーツ団体」を見込む。

セクション2のキーワードは〈連携と協働〉。連携と協働のターゲットは「公的機関（日本・アジア）」、「教育機関・研究機関」、「アライアンス企業」、「企業とのプロダクトコラボ」を見込む。

セクション3のキーワードは〈協働と共創〉。協働と共創のターゲットは「公的機関（日本・アジア・世界）」、「国際的な教育&研究機関」、「パートナー企業群」、「企業とのアートコラボ」を見込む。

スポンサーシップの強化はマーケティングやブランディングの強化と関係性が大きい。密接に連動しながらハートフルな展開を図っていく。

#### 8) 《Ⅳマーケティング&ブランディング強化》

マーケティングは「売る仕組みづくり」、ブランディングは「売れ続ける仕組みづくり」とたとえられる。

いずれも計画を立案しなければ望む成果を得ることはできない。計画は「1. 広告宣伝計画」、「2. キャラクター戦略計画」、「3. 商品化計画」、「4. 権利ビジネス計画」の大きく4つの計画が挙げられる。

10年間を「PHASE I」「PHASE II」「PHASE III」に分ける。これはバイアスロンの価値と魅力の発見と創造の進化の形でもある。

フェーズIは「新しい始動期」と位置づけ、ロゴマークのリデザインやキャラクターのクリエイティブを核に展開する。フェーズIIは「成長と拡

散期」と位置づけ、キャラクターの商品化とHPリニューアル等中心に展開する。フェーズⅢは「発展と進化期」と位置づけ、ⅠとⅡの実績を更に発展させると共に、あらたに権利ビジネス等も推進していく。

#### 9) 《Vガバナンス強化》

JBFは「一般社団法人」から「公益社団法人」への移行という宿題を背負っている。これを名称変更の書類作成レベルに留めるか、未来構築の好機と捉えるか。JBFは後者の未来構築に向かうべきである。追いつくとか横並びを志向するのではなく、一步二歩先へ行くことをめざす。

JBFは民間企業に例えると“ベンチャー企業”である。JBFに関わるすべての人間が起業家でなければならない。施策はいくつか挙げられる。

- ① スポーツの価値と社会の価値の掛け算により、独自バリューを発見しさらにブラッシュアップする。
- ② JBFのガバナンスに民間の経営センスを導入する。
- ③ NF×PFのオーガニックな組織づくりを行う。
- ④ 独自の「人材登用・成長制度」を構築する。
- ⑤ JBFを多面的にパワーアップする。

#### 10) 継続と改革への決意

世界も私たちを取り巻く社会も“日進月歩どころか“秒進分歩”する現代、産官学すべてが変化への対応に追われている。変化への対応はホモサピエンスの宿命のように語られ、変化に乗り遅れることはネアンデルタール的な死さえ意味すると強迫する。『種の起源』で進化論を唱えたチャールズ・ダーウィンの有名な言葉がある。

「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは、変化に最もよく適応したものである」

この言葉は「社会ダーウィニズム（社会進化論）」から「優生学」にも援用される危険性も有しているが、大事なのは「変化への対応の選択」という知性と感性である。変化に対し、どのように向き合い、何を選択するか？新しい道を選ぶにせよ、これまでの道を選ぶにせよ大切なのは「自ら選択するという意志」である。

俳聖松尾芭蕉は「不易流行」を俳句の理念として唱えた。「不易」とは「決して変わらないこと」。「流行」とは「たえず変わり続けていくこと」である。対立概念のように思われるが、そうではない。伝統は革新によって磨かれ現代に生きる伝統となる。革新は伝統的本質を取り入れることにより時代精神となる。

芯となるものの継続を恐れてはならない。現状維持のぬるま湯から脱するために不断の改革を怠ってはならない。「継続すべきもの（不変性）」と「改革すべきもの（可変性）」はいわば楕円の2つの焦点である。

次の10年を待たずに、「次の中長期計画」の策定を期す。