

[10周年記念式典特別講演]

スポーツ・インテリジェンス

－ 競争優位性を生むための情報とその活用

和久 貴洋

この記事は、情報システム学会10周年記念式典（2015.5.16）における特別講演の口述内容をまとめたものです。

情報システム学会 10 周年、まずはおめでとうございます。10 周年記念式典という貴重な機会にご招待いただきまして、大変光栄に存じております。今日のお話で皆さまのお役に立つところがあれば幸いです。

今日はスポーツの中でも、トップスポーツ、ハイパフォーマンススポーツの分野で、どのような情報を集めてそれを活用していくかをメインに、四つのパートに分けてお話しさせていただきます。一つ目に、トップスポーツの中での国際競争というのはどういう舞台かをご紹介します、その中で競争優位性を生むためにどのような情報が必要で、その情報をどのように活用していくのかをお話しします。二つ目のパートでは、インテリジェンスや情報戦略といった総論的・概念的なお話を少し整理して、三つ目のパートの中で、競争優位性を生むためにどのような情報を集めていくか、具体的なお話をし、最後に情報の活用ということをもとめていきたいと思ひます。

トップスポーツにおける国際競争

トップスポーツでは、オリンピックにしても

Takahiro Waku

独立行政法人 日本スポーツ振興センター
情報システム学会 10 周年記念式典

[特別講演] 2015年5月16日受付

© 情報システム学会

世界選手権にしても競争をしているので、競争優位性をどのように保持していくかがポイントになります。競争優位性を保持する上で特に重要なのは、相手がどのようなことを考えていて、どう攻めてくるかといったところです。試合の映像を撮って分析する活動、選手の癖や特徴を見極めてスカウティングする活動はイメージしやすいのですが、私たちが行っている情報活動は現場から少し離れています。国がどのような体制で、どのようなシステムでスポーツを強化しているかという情報を集めて分析しているというのが主な活動です。

トップスポーツの競争とは具体的にどのようなものかお話しします。トリノオリンピックのときに、イギリスのエイミー・ウィリアムズというスケルトンの女子選手が金メダルを取りました。彼女が金メダルを取ったプロセスは、最近のトップスポーツの中ではベストプラクティスといわれています。従来のアスリートの競技力向上のための取り組みに、いろいろところでイノベーションを起こしました。

まず、スポーツの強化を直接的に行う競技団体の組織改革をしました。パフォーマンスディレクターという強化の最高責任者にプロフェッショナルなスタッフを置き、世界から優秀な人材を集め、その競技団体が高度なレベルで事業を展開できるような体制に改革しました。それから、アスリートをどの年にどれくらいのレベ

ルにするかという道筋をしっかりと明確に決めました。

エイミー選手はもともと陸上の選手でしたが、そこからスケルトンというそりの競技に転向し、数年で金メダルを取りました。その競技に対する特性があることを見極める、才能を発掘するプログラムがありますが、スポーツ医学やスポーツ科学などの体系的なテスト項目の結果に基づいて、彼女には素質があると認めて種目を転向することになりました。海外から優秀なコーチを招いて、競技力向上の強化事業の活動そのものをプロフェッショナルにマネジメントしていきました。

スケルトンの場合、スタートダッシュしてそりに乗るまでの 20~30m のところでパフォーマンスが決まるといわれています。そりを片手で押す方法と両手で押す方法があり、彼女はどちらの方が適性があるかを分析し、彼女に合ったスキルを確認します。日常のトレーニング後の医・科学サポートをしっかりと行い、ウェアや用具の開発も行いました。日常的なトレーニング拠点をバース大学に置き、そこから海外遠征に出ます。彼女はフルタイムアスリートです。今のトップスポーツでは二足のわらじは履けないのです。競技生活に専念しなければ、世界レベルの競い合いの中では対応できないので、スカラシップがあります。財政的な支援を受けてセミプロのような形で活動します。レース前の 20 分間のレース準備戦略も行い、いろいろな新しいトレーニング方法も開発しています。このように、システムチックに整備された取り組みを通じて、スケルトンに転向して 6 年ぐらいで金メダルを取りました。

彼女は、北京オリンピックのときに自転車競技で開発されたイギリスのウェアを着ています。空気抵抗が非常に少なく、パフォーマンスに大きな効果があるものです。それから新しく開発されたヘルメットの一番上には小さな突起物があり、それにより空気抵抗がさらに減ります。そりはイギリスの大学と BAE システムズという宇宙工学の企業が連携して、彼女のために作られました。いろいろなテクノロジーやサイエンスの知識を活用した用具を開発し、彼女に提

供しました。

それから、レース 20 分前のレース準備戦略については、そういった戦略を行なうことは分かっていたのですが、何を行なうかについては分かりませんでした。それがオリンピックで彼女がレース場に出てきたときに、ウォーマを脱いで初めて分かりました。ウォーマの裏には銀色のアルミホイルのようなものが付いています。当たり前のことですが、レースや試合の前に体を温めることによりパフォーマンスを上げるために、通常、アスリートはウォーミングアップをします。これはセオリーとして確立されているのですが、ウォームアップした後、レースまでに時間があるので、その間に体温が下がってしまいます。そこで、体温を下げないように開発されたのがこのウォーマです。もともと山登り用の素材を活用したものだそうです。山登りでは体温の低下は死に関係するので、そのノウハウを活用して新しく開発されました。

彼女が金メダルを取るために、異なるいろいろな組織が連携してパートナーシップを組んでいます。イギリス全体の競技力向上を統括していく UK Sport という組織が全体をコーディネートしています。実際に強化するのは British Skeleton というイギリスのスケルトン連盟です。バース大学はトレーニング拠点となっていて、サウサンプトン大学はそりの開発に協力し、BAE システムズも連携してそりの開発を進めています。English Institute of Sport は医・科学のサポートを提供する組織です。このようにさまざまな異なる組織が連携し、いろいろなノウハウを提供して金メダルに近づけていくというのが、最近のトップスポーツの取り組みです。以上のイノベーションとパートナーシップの視点から、エイミーの事例はベストプラクティスといわれています。

特に興味深いのは、ソチオリンピックでもイギリスが同じ種目で別のアスリートが金メダルを取ったことです。イギリスは、女子のスケルトンに関しては世界の頂点に立つアスリートを育てるシステムを完全なものにしました。2 大会連続で取るということは、それを 8 年間キープするという一方で、イギリスのスケルトン連

盟はそういう力を持ったことになります。

このような事例を集めながら、最近の国際トップスポーツの競技力向上の枠組みがどのようなものかを整理してみました。重要なことは三つあります。

一つは競技力向上という取り組みを全体としてリードしていく、引っ張っていく統括組織があるということです。その統括組織がどのスポーツに力を入れていくか、選択と集中を決める。これをプライオリティスポーツと言っています。その中にプライオリティアスリートがいて、誰を支援していくのかを定めます。

この二つの方針があり、三つ目に競技力向上の基盤となるプログラムを展開していきます。プログラムは七つあります。まず競技力向上のための拠点をしっかり整えること。国内拠点、海外拠点、オリンピック現地での拠点です。2番目は素質あるアスリートを科学的に見つけるタレント発掘・育成のプログラムです。3番目はコーチングの高品質化です。いいコーチができるコーチを海外から呼んできて、そのコーチに自国のコーチを付け、自国のコーチを育てることもできます。4番目が競技生活への専念化で、フルタイムアスリートを育てます。財政的な支援と同時に、競技生活に一定期間専念することになるので、その後のキャリアについても支援していくというプログラムが用意されています。5番目、6番目は、スポーツ医・科学やテクノロジーをうまく活用していく取り組み。7番目には国際競技大会を招致するという事です。同じ大会を自国で開催すると、パフォーマンスが25%ぐらい伸びるという報告もあり、各国は自分たちが強化したいスポーツの世界大会を積極的に招致しています。

この枠組みは世界各国であまり変わらず、同じような枠組みの中で競争しています。ということは、これらの要素のどこか、もしくはこれらの要素の全部に、世界がやっていないイノベーションを起こして実行できるかが勝負です。世界中で、他の国がどんなことをやっているかという情報を集め続けています。日本はその分野がすごく弱かったのですが、2000年以降、情報を集め、それに基づいて日本のプログラムを

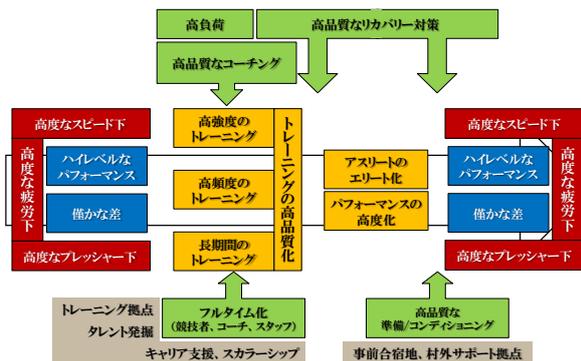
見直していくという取り組みが進むようになってきました。

次に、トップスポーツにおける競争構造をご説明します。オリンピックの金、銀、銅の三つのメダルは僅差で決まります。年々、パフォーマンスレベルは上がってきています。オリンピックの舞台での勝負は、非常にハイレベルの中で僅差を競い合うものです。アスリートには、非常に高度なスピード・条件下の中でパフォーマンスを発揮しなければなりません。当然、疲労度も高くなりますので、高度な疲労度の中でも高いパフォーマンスを発揮できなければいけません。さらにプレッシャーもあるので、ハイレベルの状況の中でも自らのパフォーマンスを最大限に発揮することができなければいけません。こういった条件をクリアするためには、トレーニングを高度化するしかありません。当然、日常のトレーニングの強度も、頻度も、ボリュームも、期間も長く増えます。そうするとトレーニングによる疲労は相当増えるので、トレーニング後のリカバリー対策が重要です。

こういったトレーニングを継続するためには、フルタイム化するしかありません。競技に専念できなければいけません。当然、アスリートがフルタイムになるので、コーチもサポートスタッフもフルタイムになります。このトレーニングを積むことにより、アスリートはさらにエリート化し、パフォーマンスも上がっていきます。いよいよオリンピックを迎えると、さらにハイレベルで僅差を競い合うという循環がトップスポーツの舞台です。

この中で何がキーポイントになるかという点、こういうトレーニングに耐えられる優秀なアスリートを見つけ、そのアスリートのパフォーマンスをしっかり伸ばすコーチングの質が重要です。フルタイムで競技生活をするようになるので、トレーニング拠点、その後のキャリア支援、財政的な支援なども必要です。そして最後は非常に僅差を争うことになります。最後の調整、直前のコンディショニングでパフォーマンスが最大限発揮できるかどうかが決まるので、現地でもしっかり調整ができるような環境を整える取り組みが必要です。このように、トップスポー

現在のエリートスポーツにおける競争構造



競技力向上に必要な組織能力

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. 戦略立案 | 16. スポーツ医学の戦略的な活用 |
| 2. パフォーマンスパスウェイ | 17. スポーツ科学の戦略的な活用 |
| 3. 戦略実行力 | 18. タレント発掘・育成 |
| 4. パフォーマンス状況-中期 | 19. コミュニケーション |
| 5. パフォーマンス状況-長期 | 20. 情報管理 |
| 6. プログラムのインパクト | 21. 競技会の機会 |
| 7. 競技者のコミットメント | 22. 競技者支援の個別化 |
| 8. リーダーシップ | 23. 競技者の経験の機会 |
| 9. 勝利行動 | 24. 競技者のライフスタイル支援 |
| 10. チーム環境 | 25. ドーピング防止に関する知識と文化 |
| 11. 革新性と創造性 | 26. 施設 |
| 12. 心理状態の洞察と反応 | 27. 設備・用具、テクノロジー活用 |
| 13. マネジメント体制 | 28. 人材育成 |
| 14. コーチング | 29. 資金マネジメント |
| 15. 競技大会におけるロジスティクス | 30. 利害関係者との関係構築 |

ツの舞台では、ハイレベル・僅差を追求していくため、競争がどんどん過酷になっていくことが宿命となっています。

こういう取り組みを行なおうとすると、競技団体もアマチュア組織では駄目で、プロフェッショナルに競技力向上の事業を展開できる組織能力が必要です。イギリスが打ち出した競技団体が持つべき組織能力が 30 項目あり、競技団体が組織の能力として持っているかをチェックする形になっています。チェックした結果により、競技力向上のための資金配分の額が決まります。まず、組織として戦略を立てて実行できる力が必要です。それから、実際に競技力向上の資源としてアスリートがちゃんといるか。組織としても、勝利、イノベーション、クリエイションなど、進化していく風土・文化が組織になればいけません。面白いのは、競技大会におけるロジスティクス（輸送）です。アスリートもスタッフも移動していくことになるので、輸送体制がしっかり整えられることが重要です。

さらに、スポーツ医・科学やタレント発掘・育成の力も必要です。それから、ドーピング防止に関する知識と文化を持っていること。テクノロジーをうまく活用できる力があること。そして、トップアスリートには、スポンサーなど利害関係者との関係をしっかり維持・改善できる力がなければいけません。従って、トップスポーツの強化活動は、プロフェッショナルにビジネスを展開する総合ビジネスなのです。新しい知識・テクノロジーを活用しつつ、いろいろな組織と連携し、パフォーマンスを高めて世界の頂点に立つところに向けて戦略を立て、それ

を実行していく総合ビジネスとして、競技力向上・強化というものが変わってきています。これが今のトップスポーツの現実で、この中で競争優位性をどう保持するかが課題です

インテリジェンスと情報戦略とは

われわれの活動にはキーワードが五つあります。インテリジェンス、インフォメーション、情報戦略、政策、戦略の五つです。

インテリジェンスは、個別の情報を統合し、評価、分析をすることにより、次の行動を判断するための素材として加工されたものと考えています。インフォメーションはたくさんあります。それをまとめて整理した上で、次に何をすべきかを提案できるレベルまで昇華させたものがインテリジェンスで、インテリジェンスの元になっているのがインフォメーションです。インフォメーションは、レポート、画像、録音された会話、会話の中で聞いた情報など個々のものと、概念上は分けています。

そして情報戦略活動は、理念や目的、目標を達成するため、あるいは政策・活動を企画・開発するために、インテリジェンスとインフォメーションを戦略的に取り扱う活動です。インテリジェンスやインフォメーションは、最終的には人や組織の動く方向性を決める素材なので、やはり政策と密接な関係が出てきますので、次に政策がキーワードになります。この場合、国もあれば組織もあり、現場の個人もあります。政策は、個人や組織がどの方向に行くか、動き方を決める意思決定に関わります。行き先が見えたとき、どのように向かっていくかというシ

ナリオが戦略です。実際の活動の場面では、インテリジェンスとインフォメーションの間だったり、インフォメーションでもあるけれどもインテリジェンスだったりグレーなところもありますが、一応、考え方としては以上のように整理しています。

情報戦略活動、つまり情報を集めて、それを提供することがわれわれの仕事ですが、そのときに特に大事にしている要素は六つあります。メッセージ、ターゲット、コンテンツ、オペレーション、ソース、エフェクトです。メッセージというのは、われわれ情報発信者が受信者に伝えたいことです。これをシンプルに明確にすることがすごく大事です。あれもこれもと整理されていないとなかなか伝わらないので、一言で言えるようにメッセージを明確化する、シンプルにすることが一つです。

次に重要なのが、ターゲットを明確にすることです。人や組織の意思決定に対して情報を提供することになるので、われわれの活動の中では、誰に出すのかが極めて重要です。その都度それを必ず設定します。ターゲットは情報の受信者で、この多くは、組織もしくはその取り組みを行っていく上での意思決定者です。

コンテンツは提供する情報の中身、内容です。オペレーションは情報の出し方です。意思決定者に対してどのタイミングで出すのか。紙で出すのか、口頭で出すのか、映像で出すのか、会議の場で、資料は先に配布するのか、プレゼンテーションの途中で出すのか、会議が終わった後に出すのかなど、情報の出し方をオペレーションと設定しています。そして、どういう出し方が一番効果的かを考えます。

ソースは情報の出所、つまり情報の送信者ですが、これもその都度考えます。意思決定者にとっては、情報の出所が信頼できるかといった部分もあるので、われわれが出すよりも、その情報を第三者に渡し、第三者から言ってもらうこともありますので、情報のソースも考えます。

最終的に、情報の受信者がどのような行動を取るかを決定します。このような一連のシナリオを描き、そのシナリオに沿って情報を出していきます。

インテリジェンスの主な種類として、われわれがよく使っているのは五つあります。人から得られる情報が HUMINT (Human Intelligence)、会話や信号の傍受によるインテリジェンスが SIGINT (Signals Intelligence)、画像によるインテリジェンスが IMINT (Imagery Intelligence)、公開されているインフォメーションから作られるインテリジェンスが OSINT (Open Source Intelligence)、測定して得られる情報が MASINT (Measurement & Signatures Intelligence) です。特にスポーツの分野では、HUMINT と IMINT と OSINT と MASINT が主な情報の種類です。競技映像はまさに画像なので IMINT で、写真も IMINT です。スポーツ医学やスポーツ科学ではいろいろな測定をしますが、測定結果で得られたものが MASINT です。いろいろな情報が公開されているので、公開情報を集めるのが OSINT で、いろいろな関係者から話を聞くのが HUMINT です。

われわれの仕事は、大きく分けると三つあります。一つ目は、世界の国際競技力向上のトレンドを把握し、次の一手を考えることで、世界がどのような方向に行っているのかを見極め、日本はこういう手を打たなければいけないということを提案していきます。二つ目は、世界がどのように国際競技力向上を図っているか、その考え方や真意を知ることです。三つ目は、日本の強みを意識させ、潜在的な関心を引き寄せることです。そうすると、情報交換が非常にしやすくなるので、いかに日本の強みを売っていくかが重要になります。

競争優位性を生むための情報

このような状況の中で、競争優位性を保持していく上で特に重要な主な情報を幾つかご紹介したいと思います。どの国が、どのスポーツでメダルを取ろうとしているかということです。ロンドンオリンピックに向けての、中国、アメリカ、ロシア、イギリス、オーストラリア、カナダのプライオリティスポーツをご紹介します。陸上、競泳はメダル数が多いスポーツなので、中国、カナダ以外はプライオリティスポー

ツに設定しています。それ以外は、格闘技系に力を入れている国、採点系、芸術系のところに力を入れている国、球技系に力を入れている国、ラケットスポーツに力を入れている国などさまざままで、各国それぞれの状況に応じたプライオリティスポーツを設定しています。これをまず押さえておくことが大事です。

プライオリティスポーツはどんどん変わっていきます。その中でもメダル獲得のベースになるスポーツと新しく開発していくスポーツがあります。これをわれわれとしては確実に押さえておきます。世界がどのスポーツでメダルを取ろうとしているのかを見た上で、日本はどうするかを考えるということが出発点になります。これを見極めるには、各スポーツに配分される強化費の配分額を見ていきます。

実際に、プライオリティスポーツを設定すれば、やはり成果があります。例えば、ロンドンオリンピックと北京オリンピックのときに、イギリスの特に重要な5大プライオリティスポーツでどのくらいメダルを取ったかをご紹介します。北京オリンピックの例を見ると、イギリスが取った金メダル19個のうち17個、銀メダル13個のうち11個、銅メダル15個のうち8個をこの五つのスポーツで取っています。ロンドンオリンピックのときにも、同じ五つのスポーツで、やはり多く貢献しています。ただ、北京オリンピックのときは5大スポーツがほとんどでしたが、ロンドンオリンピックではそこでメダルを取りつつも、トータルとしてメダル数が増えていることから、他のスポーツもかなり引き上げられたことが分かります。

続いて、各国のメダルの取り方です。2000年、2004年、2008年に、日本、オーストラリア、中国、韓国、フランス、イギリス、ドイツ、ロシア、アメリカ、イタリア、カナダで、自転車競技の種目別に金・銀・銅メダルをどこが獲得したかを見ていくと、その国がどの種目でメダルを取っていて、どのくらい持続力があるのかが分かります。そして、同じ競技の中でも、どこに穴があるかが見えてきます。これを見た上で、日本はどうするかを考えます。例えば、卓球はとにかく中国の独占状態です。これをど

う考えるかです。しかも3大会連続で金・銀・銅独占状態ということは、中国の卓球は本当に強いのです。ここを何とか1個でも奪えば、日本にとっては相当いいことです。そういう攻め方をするのか、卓球はやめておくのか。ここを日本としてどう判断するかです。

このように見ると、かなりアナログな分析ですが、それぞれの国のスポーツのシステムの背景や、実際に強化をリードしている責任者の顔などを思い浮かべながら、ここを攻めるのは厳しいのではないかとといったことを考えながら、色塗りをしていきます。その中で日本としてはどこに取りにいけるチャンスがあるのかを探っていきます。

オリンピックで出されるメダルの総数は決まっているので、結局は限られたメダル数の奪い合いです。200ぐらいの国が参加しているのですが、200のうちの10%ぐらいの国で奪い合いをしています。その中で情報を分析し、どのようにメダルを取っていくかを考えます。

次に、アスリート、人の分析をします。ボートの選手、自転車の選手、飛び込みの選手、カヌーの選手などのアスリート全員に共通している特徴は、先ほどエイミーのときにお話ししましたが、タレント発掘プログラムで種目を転向した選手です。種目を転向して大体数年、早ければ4年、長くても8年ぐらいでメダルに絡んできます。今まで全くノーマークだったアスリートが急に出てきてメダルを取っていくのです。世界中でタレント発掘プログラムが繰り返され、短期間で育成されて、力を発揮しているアスリートが増えています。この辺はアスリートのバックグラウンドをきちんと調べておくことが必要です。どのアスリートとライバルになるのかを、われわれとしては把握しておかなければいけません。

次はスポーツ医・科学やテクノロジーに関する事例です。クリス・ホイという自転車の選手は、腰から下にパッドが入っているウオーマをはいています。これは電池式のウオーマで、エイミーのときと同じように、ウオーミングアップした後に下肢の血流の悪化と体温の低下を抑えるために開発されたものです。この選手は、

イギリスでは国民的英雄です。そのアスリートでも、最近はそのようにテクノロジーやサイエンスのノウハウをうまく活用しています。

ウォーミングアップはスポーツの領域では当たり前のことですが、高度な競い合いになってくステージでは、その当たり前のところにアドバンテージを持てる秘密が埋もれていることがよくあります。スポーツ医学やスポーツ科学の分野では、ウォーミングアップというのは本当に当たり前の話で、グラスルーツスポーツでもみんなやっています。やってはいるのですが、よくよく考えてみると、ウォーミングアップしてから実際に競技が始まるまでの時間を見逃しているのです。その間にノウハウをうまく適用させて、体温の低下をできるだけ抑えるものを応用すれば、ライバルよりも一歩先、半歩先に出られ、競争優位性を生み出すことができます。

主な事例だけですが、まず各国で力を入れているスポーツ、各国のメダルの取り方、アスリートのバックグラウンド、そしてスポーツ医・科学で見逃しているところにヒントがあります。この辺のところを確実にフォローしておくことが、われわれの中で特に重要だと思っています。

これが総論として、競争優位性を生むために絶対に押さえなければいけない三つの情報です。最近、競技団体の組織能力もすごく大事になってきました。競技団体が組織能力を持つと、持続性を持つことになるので、なかなか勝ちにくくなってきます。日本国内の競技団体の組織能力もそうですが、海外の競技団体の組織能力についても情報をフォローしていくことが、今後必要になってくると思います。

情報の活用

最後に、実際の情報活用の事例をお話したいと思います。北京オリンピックに向けて、チームジャパンがどう戦えばいいのかということについての情報分析と提案した内容です。

北京オリンピックの2008年には、三つの課題がありました。一つは、アテネオリンピックのときに日本は成績が相当良くて、金メダルの獲得数は世界5位でした。ところが、日本が急激にメダルを取ってしまったので、その後、世

界から注目されて、日本に対する研究が相当進み、アテネオリンピック以降、相対的に実力が下がってしまいました。その中で、日本選手団がどのように優位性を保持するかが一つの課題でした。

二つ目は、当時、大気汚染の問題が相当言われていました。ある国は試合の直前まで「北京に行かない」と言っていて、アメリカの選手がマスクをして空港に降りてバッシングされたこともありました。大気汚染の状況が本当にひどかったのも、それがどのように影響を及ぼすのか、その影響をどのように最小限に抑えるのかということでした。

それから、オリンピック直前になり、対日感情が非常に厳しくなりました。その中で、日本の選手が戦いやすい環境をどのように創出していくかという三つの課題がありました。この課題の中で、日本の選手団がどのように戦っていくかを提案しました。

金メダル獲得数は、アテネのときには5位でしたが、2005年には14位まで落ち込みます。2006年に少し持ち直すのですが、それでも10位です。北京オリンピック直前の2007年は15位でした。日本の主力選手はちゃんといのですが、この背景にはやはり日本対策が相当進んだということがあり、相対的には力が落ちるといった状況でした。

こういうチームジャパンの状況を分析してみると、金メダルを取れる主力チームや主力アスリートがちゃんといえるという強みがあります。この多くはアテネオリンピックのときに金を取った、まだ力が十分にあるアスリートです。そのオリンピックの経験があることと、2007年にはナショナルトレーニングセンターという競技力向上のための拠点がありました。北京だったので、非常に近く、時差もないので、地理的な利点があることが強みでした。ただし、弱みとしては相対的な実力低下があることと、共産圏の大会に出るのが初めてだったことがありました。対日感情もありました。それから、ベテラン選手はいるのですが、新戦力がいないという世代交代の過渡期にあったという弱みがありました。

日本のライバル国がメダルを取れなければ日本にとっては有利です。それから、現地で戦いやすい環境を整えることができれば、日本に取ってはチャンスです。日本チームにとっての脅威は、対日感情がさらに激化し、日本のアスリートが出てくるたびにブーイングが起こって戦いにくいという状況になることでした。それから、各国の日本対策研究がさらに進むと日本にとっては非常に不利になります。もしかしたら、大気汚染が影響を及ぼすと非常にまずいということです。

戦略としては、オリンピック直前の時期に、新しいダークホースが出てくることは難しいので、とにかく主力スポーツは絶対に金メダルを死守することになります。そこで、主力スポーツで金メダルを取るためのサポートを徹底的にやります。金メダルまではいかないのだけれども、メダルに絡むスポーツでは金メダルを狙いにいく。そのための支援、サポート、現地での協力体制をしっかりやっていくというのが2番目の戦略です。残念ながらメダルには届かないスポーツがあります。そこで、そうしたスポーツはライバル国と当たったときにはライバル国のメダル獲得数を増やさないように奮闘する。オリンピックに出場する個々のスポーツでチームとして総力戦をしない限り、北京オリンピックではアテネオリンピックのような成績を収められないと提案しました。

実はあまり知られていませんが、オリンピックではア kredィテーションカードが発行されます。これで自分が行ける場所と活動の範囲が規定されます。このカードがあるかないかで全然違い、主力スポーツにはア kredィテーションカードをしっかり出す。続いて2番目の主力スポーツにもしっかり出す。3番目のところについては、申し訳ないけれども我慢してもらおうというぐらいのことをシベリアにやっていかなければいけません。世界選手権のときはア kredィテーションカードの制限がなく、オリンピックでは、普段やっている試合の取り組み方ができないことが多いのです。戦う態勢をしっかり整える優先順位を定めて、しっかりサポートしていこう、個々の役割を果たしていこうと

いうチームジャパン戦略を、北京オリンピックのときに提案しました。

さて、対日感情については、例えば、アスリートが中国語で簡単なコミュニケーションができるぐらいのセミナーを開いて、それをメディアに取材してもらい、それを記事にもらう。中国は、日本の新聞を全部中国語に直しているので、その情報は絶対に伝わります。そうすれば、対日感情が幾分和らぐのではないかとという提案もしました。現地に乗らんだら、インタビューなどでは必ず中国語で挨拶することなども提案しましたが、オリンピック直前にそういうことはなかなかできません。

開会式のために中国の国旗を持って入場行進したのは日本だけでした。この翌日の中国の新聞報道では日本のことを絶賛していました。一過性でしたが、しばらくは対日感情を幾分軽減することができました。これは完全にシークレットにしていたので、私たちも知りませんでした。出てきたときにはびっくりしました。

情報の活用は、どちらかというと意思決定者がどのように活用していくかということにつながるので、意思決定者側の情報の活用力が鍵になります。伝えた情報がきちんと届いているか、伝えた情報がきちんと理解されているかということの次に、伝えた情報をいかに活用するかということになるので、受信する意思決定者側の情報リテラシーもすごく重要なポイントではないかと思えます。

次に、ハイパフォーマンススポーツに直接は関係ないのですが、情報活用に少し関連するので、私たちが2001年からこのような活動を始めた当初のことをお話したいと思います。当時の社会の状況では、情報というと競技団体のゲーム分析をすぐに頭に思い浮かべました。国際競技力向上というと、トップアスリートがいて、アスリートを直接的にサポートするという認識で、情報というと、IT（情報技術）やホームページといった認識でした。

この中で、どのような情報活動をやっているかと考えたときに、私自身、全ての競技団体の映像分析やゲーム分析をできるはずがありません。おまけにそれほどITに詳しいわけでも

ないので、IT を活用したサポートはできませんでした。そこで考えたのが、情報技術ではなく、競技団体などが持っていない情報のコンテンツを持つと考えました。最初に決めたのは、ホームページはやらないということでした。2 番目は国際競技力向上に関わる政策関係者をターゲットにすることでした。

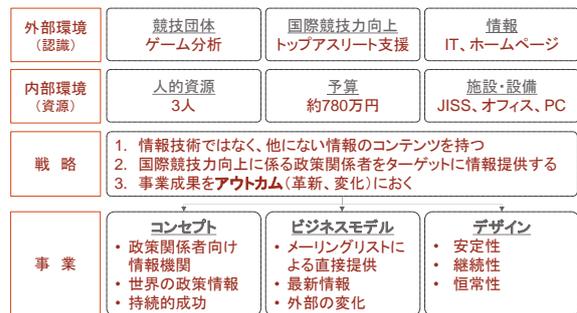
そこで、文科省と競技団体の強化委員長、日本オリンピック委員会の理事をわれわれの顧客にしよう決めました。結局その人たちが決めることになるからです。そこに対して世界がどういうことをやっているのか、どのようなトレンドがあるかという情報を集めて出していくことにしました。事業の成果では、その情報を受け取り、新しいことを何か始めたい、今までやってきたことを少し変えたというアウトカムに成果を持つと決めました。これがインテリジェンス活動を始めたときの私の戦略です。

その戦略を実行するために、事業のコンセプト、ビジネスモデル、デザインを設定しました。コンセプトとしては、政策決定者・意思決定者向けの情報機関であること、世界の情報を扱っている機関であること、その都度その都度の成果ではなく、持続的に成果を収めていくための長期的な成功に役立つ情報を提供していくことでした。

ビジネスモデルとしては、意思決定者に確実に届かなければいけないので、メーリングリストを使って情報を配信することで確実に見られるというモデルにしました。提供する情報は、絶対に最新の情報です。世界で発信されたと同時にその情報が伝わるぐらいのスピード感でいこうというビジネスモデルにしました。

デザインとしては、メーリングリストでの情報配信が来たり来なかったりでは全く信頼されないで、安定的に、継続的に、確実に来るデザインにして、これをずっと続けました。それで私たちが行っている情報活動が随分と理解されるようになり、「こういう情報はないのか」というオーダーが逆に来るようになりました。意思決定者は情報に関心があり、それに基づいて情報を集め、それを分析し、インテリジェンスにして提供して、意思決定者に流していくとい

情報戦略事業立上げ時の戦略



うインテリジェンスサイクルの理論があるのですが、現実にはそもそも情報に関心がない場合もあります。情報に初めて触れることにより、関心が生まれることもあります。そのためには、情報を出し続けること、情報を伝え続けること、確実に伝わっていることがすごく重要ではないかと思いました。

最後に情報活用のポイントですが、まず確実にいろいろな情報を集めて、多角的に分析することがすごく大事です。二つ目が特に重要で、外から見たときに自分がどこに立っているのか、自分は強いのか弱いのかを明確化することです。北京オリンピックでいえば確実に弱かったです。そのポジショニングを厳格に決めること、明確にすることが重要です。ポジショニングを間違えると、その後の戦略が全部変わるので、結局勝てないということになります。三つ目は、メリハリの利いた戦略構築で、選択と集中を明確にすることです。四つ目に、戦略を訴求力あるキャッチフレーズまで落とし込むことです。情報を活用するときにはシンプルにすることが大事です。五つ目に、戦略と方策に一貫性があることがポイントだと思います。それはコンセプトにしてもビジネスモデルにしてもデザインにしてもそうで、シナリオと実際にやろうとしていることが合っていないことがよくあります。これに筋を一本通すことが、情報を活用する上で重要なポイントではないかと、これまでの活動を通して考えています。(拍手)。