

# JFA Mid-term Plan 2021-2024

JFA中期計画 2021-2024

2020年12月26日



JFA





## 目次

1. 2020年度の振り返り
2. 中期計画改定のポイント
3. 中期計画2021-2024



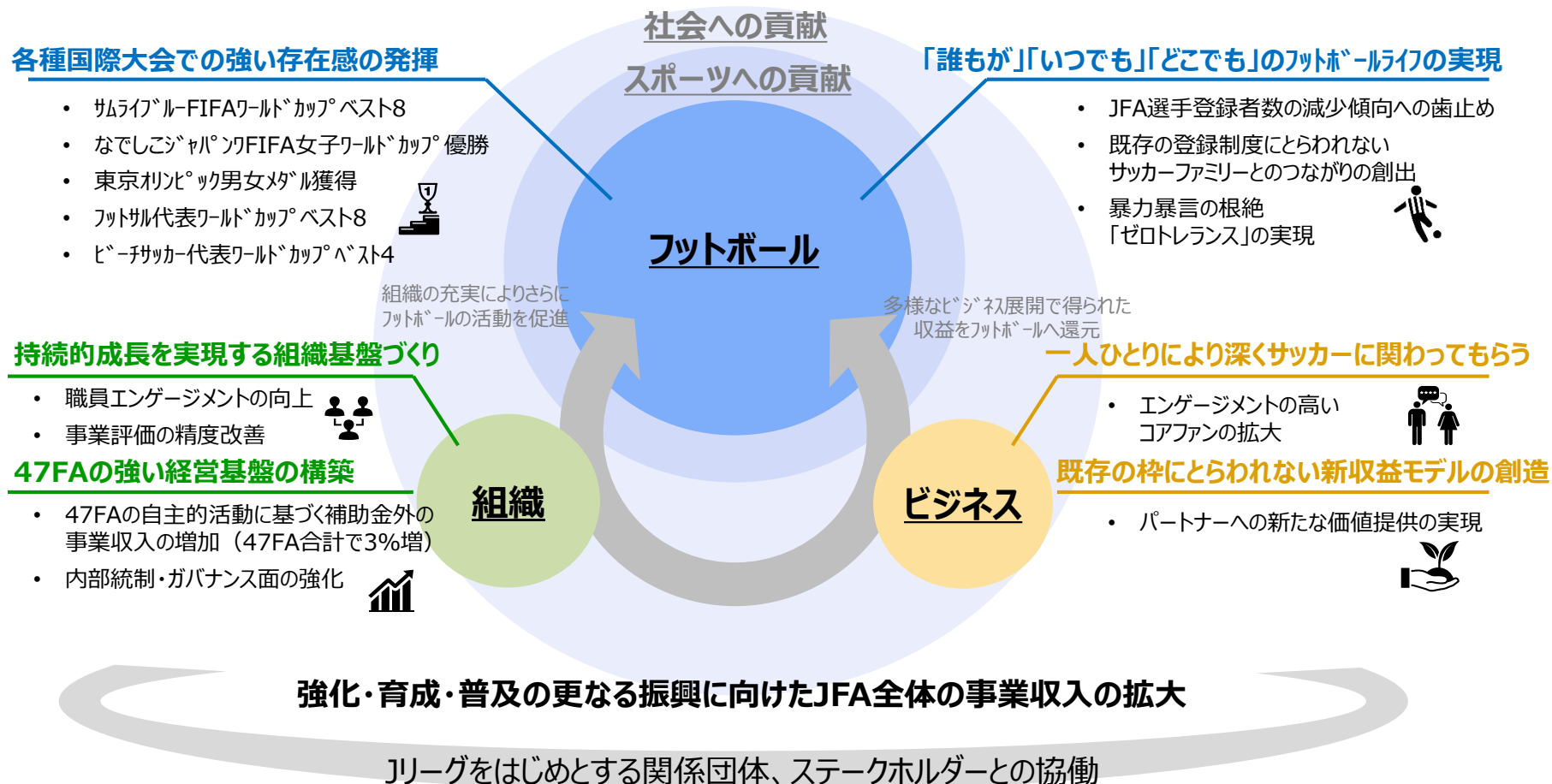
## 1. 2020年度の振り返り

- 中期計画2020-2023
- 活動総括

## □現行中計（JFA中期計画2020-2023）

フットボールを最重要事業領域と位置づけ、組織領域・ビジネス領域がそれを支える。

各領域のさらなる発展によるスポーツ・社会への貢献を通じて、「真のスポーツ文化」創造の源泉とする。



新型コロナウイルスの影響が組織全体に色濃く残る一方で、今だからこそできる変化・改革に着手。

## フットボール領域（強化・育成）

### ■ 各種の活動・競技会は中止や延期を余儀なくされる

#### ＜主要トピックス＞

- 東京オリンピック延期、代表活動制限
- **欧州での代表活動実施**
- **JFA夢フィールド、JFA3-0ppルオイス開設**
- 国内大会でのVAR導入の見送り



#### ＜総括、次年度に向けた示唆＞

オリンピック延期や女子ワールドカップの招致辞退など、活動は大幅に変更したものの、欧州での代表活動、欧州拠点、一部デジタル推進を実現。一方、強化・育成領域の中長期戦略の重要性を再認識。

## フットボール領域（普及）

### ■ 新型コロナの影響により登録者減少は加速

#### ＜主要トピックス＞

- 8万人近い登録者の減少見込み
- キッズ巡回指導他、各種普及事業の大幅な活動制限
- **登録制度改革本部の設立・推進**



#### ＜総括、次年度に向けた示唆＞

コロナの影響による登録者の減少が大きい。コロナ関連対策事業を通じて、あらためて登録制度上の諸問題を再認識し、メンバーシップも含めた登録制度の抜本的な改革とデジタル推進の必要性を再認識。

## 組織領域

### ■ 環境変化に応じた組織運営の見直しを図る

#### ＜主要トピックス＞

- **期中での修正予算の策定**
- **コロナ対策関連事業の実施**
- **.WE LEAGUE開幕に向けた体制構築**
- サッカー界のコンプライアンス案件の発生



#### ＜総括、次年度に向けた示唆＞

コロナの感染拡大防止を第一に、いち早く事務局体制を在宅ベースへ切り替えた。組織運営の円滑化が図られる一方、差別的発言や不正会計が問題になるなど、コンプライアンス面は道半ば。

## ビジネス領域

### ■ 収益モデルの多様化はより急務に

#### ＜主要トピックス＞

- 期初比約50億円の事業規模縮小
- 大規模集客大会の制限影響
- **代表人気拡大に向けた施策展開（TeamCam等）の開始**



#### ＜総括、次年度に向けた示唆＞

各種活動制限が財政基盤に与えるインパクトは大きく、従来型のビジネスに加え、多様な収益モデルを構築することが急務となった。メンバーシップも含めた新たな価値提供スキーム確立が求められる。

## 2. 中期計画改定のポイント

- 2021-2024フットボールカレンダーと目標
- 中期計画策定のコンセプト
- 前中期計画からの変更考慮事項

# 2021-2024 フットボールカレンダーと目標

## JFA100周年

2021年

新型コロナウイルスの影響への対処/  
100周年を契機とした未来への決意

2022年

サッカーファミリー拡大に向けた  
次期スポンサーシップの更新

2023年

ポストカタルにおける  
競技環境/ビジネススキームの変革

2024年

ワールドカップサイクル2カ年目

 <p>SAMURAI BLUE</p>	FIFAワールドカップ予選 (2次・最終)	目標：ベスト8 FIFAワールドカップ (カタル)	AFCアジアカップ、 FIFAワールドカップ予選 ※注	FIFAワールドカップ予選 ※注
 <p>NADESHIKO JAPAN</p>	目標：メダル獲得 オリンピック/パラリンピック (東京)	AFC女子 アジアカップ	目標：優勝 FIFA女子ワールドカップ (オーストラリア/NZ)	目標：メダル獲得 オリンピック/パラリンピック (パリ)
五輪代表	目標：メダル獲得 オリンピック/パラリンピック (東京)	—	—	目標：メダル獲得 オリンピック/パラリンピック (パリ)
育成年代	FIFA U-20/U-17 ワールドカップ	FIFA U-20/U-17 女子ワールドカップ	FIFA U-20/U-17 ワールドカップ	FIFA U-20/U-17 女子ワールドカップ
フットサル/ ビーチ	目標：ベスト8 ・FIFAフットサルワールドカップ ・FIFAビーチサッカーワールドカップ	—	目標：ベスト4 FIFAビーチサッカーワールドカップ	FIFAフットサルワールドカップ
	目標：ベスト4			

※注：現在「Global Nations League」が構想中のため、決定次第反映予定

## サッカーの力で、社会に夢と希望を

あらゆるサッカーの活動を通じて、より多くの人々に感動を。  
そして、JFA100周年。あらためてサッカーの価値を問う。

新型コロナウイルスで社会や個人が分断の危機にある中で、  
多くの人々に感動をもたらすサッカーの力によって人々をつなぎ、社会に夢と希望を与え、JFA理念を具現化していく。

サッカー界がこの危機を乗り越え、  
2021年東京オリンピック・パラリンピック、FIFAワールドカップカタール2022、FIFA女子ワールドカップオーストラリア  
／ニュージーランド2023では、社会に夢と希望、「新しい景色」を届けたい。

2021年は、JFA創立100周年、そして、東日本大震災から10年の節目の年。  
SDGs、社会貢献、ガバナンス、コンプライアンスなども含め、日本サッカー界の統括団体としての責務を果たしながら、  
新たな100年の歴史を迎えるにあたり、  
あらためて「サッカーの持つ多面的な価値」を問い、私たちJFAの「存在意義」を再確認する。



# 前中期計画からの変更考慮事項

新型コロナウイルスがもたらした影響とそれに伴う中期計画への主な変更ポイント

## ◆「JFA2005年宣言」の達成

－掲げた「JFAの約束」を必ず達成する。フットボール領域での普遍的な取り組み。

## ◆メンバーシップ基盤の確立

－サッカーファミリー一人一人と「つながる」ことの重要性。

## ◆4種年代・女子・シニア領域への重点的アプローチ

－登録者減少に歯止めをかけてV字回復へ。持続的成長に向けた戦略的投資。



**上記達成のため、日本サッカー界の人財、その他リソースを最大限に有効活用するとともに、戦略費・予備費を確保する。そして、サッカー界全体でこの危機を乗り越え、サッカーを楽しむための環境を維持する。**



### **3. 中期計画2021-2024**

- 中期計画2021-2024の全体像
- カテゴリーごとの施策の方向性
  - ・ フットボール
  - ・ 組織
  - ・ ビジネス

## フットボール



# 中期計画2021-2024の全体像

## フットボール

### 1 フットボールの進化【強化・育成】

「2050年までにワールドカップ優勝」に向けて

- ・ 強化・育成のための中長期総合戦略の策定と実行
- ・ 良質な指導とプレー環境の充実（技術担当専任化、競技カレンダー）
- ・ JFA夢フィールド、JFAヨーロッパオフィス、JFAメディカルセンター等の連携
- ・ パートナーシップによるテクニカル強化（インテリジェンス機能強化）
- ・ アジア貢献、指導者の海外派遣
- ・ 世界で活躍できる審判員の養成と国内リーグレフェリングの一層の向上

### 2 より多くの仲間とともに【普及】

「2050年までにサッカーファミリー1,000万人」に向けて

- ・ 登録制度の改革
- ・ メンバーシップ制度の導入
- ・ パートナーシップによる踏み込んだ直接的な普及施策
- ・ 健康領域への新たなチャレンジ
- ・ 戦略的な施設整備の推進（子どもの遊び場、まちづくり連携）
- ・ 多様性の推進（障がい者サッカー、ウォーキングサッカー、eスポーツ等）

#### 重点 3領域

#### 4種年代

- ・ 登録減少の歯止め（登録制度改革）
- ・ 低学年を含めたプレー環境の改善
- ・ 未就学児～低学年の施策強化
- ・ 保護者の負担緩和／アプローチ

#### 女子

- ・ .WE LEAGUEの開幕
- ・ なでしこジャパンの更なる強化
- ・ 国体女子U-16、高校女子価値向上
- ・ 普及施策の推進（特に3種年代）

#### シニア

- ・ シニアの競技プレー環境の充実
- ・ フェスティバル等各種イベントの企画
- ・ 健康領域の施策との連携
- ・ メンバーシップ連携施策の検討、実施

デジタル  
推進

強化・育成  
テクニカル／フィジカル／メディカル

普及  
登録制度改革とメンバーシップ

## 組織

### 3 強く、信頼される組織づくり

社会的な危機を乗り越える強く信頼される組織づくりへ

- ・ あらゆる危機を想定した経営基盤強化と戦略的投資の実現
- ・ 加盟団体も含めたサッカー界ガバナンス、コンプライアンスの強化
- ・ 国際戦略の強化（存在感の発揮、国際機関での意思決定参画）
- ・ SDGs、社会貢献の推進

## ビジネス

### 4 新たな収益循環モデルの構築

代表の更なる高付加価値化と新たな事業領域の開発へ

- ・ メンバーシップを核としたパートナーシップ施策の強化
- ・ デジタル＊パートナー連携による高付加価値化
- ・ メンバーシップ連携によるファン拡大施策と新たな収益機会の創出
- ・ より有効なパートナーシップの検討

**「2050年までにワールドカップ優勝」に向けて**

**1 フットボールの進化【強化・育成】**

**強化・育成のための  
中長期総合戦略の策定と実行**

我々の夢である“ワールドカップ優勝”に向け、強化・育成・指導者養成・普及といった「四位一体」の中長期ロードマップの検討を深める



**パートナーシップによるテクニカル強化  
(インテリジェンス機能強化)**

パートナー企業と協業しながら、競技力向上に寄与する各種メソッドやデータ収集、分析体制を整備する



**良質な指導とプレー環境の充実  
(技術担当専任化、競技カレンダー)**

『中長期総合戦略』に基づき、サッカー界全体で整えるべき基盤（プレー環境）を、Jリーグを始めとする関連団体と連携して構築する



**アジア貢献、指導者の海外派遣**

アジア各国協会と交流・連携強化を進めるとともに、日本人指導者派遣を通じてアジア全体の強化と底上げを図り、日本のチーム・指導者を育成する



**JFA夢フィールド、JFAヨーロッパオフィス、  
JFAメディカルセンター等の連携**

JFA夢フィールドを“フットボールインテリジェンスの総本山”とし、JFAヨーロッパオフィスやJFAメディカルセンター、JFAアカデミー等とのデータ・ナレッジ連携モデルを開発する



**世界で活躍できる審判員の養成  
と国内リーグレフェリングの一層の向上**

日本人トップ審判員が常にワールドカップをはじめとする国際競技会に輩出されるよう、女子、フットサル、ビーチサッカーといった全カテゴリーを対象に養成強化を図る



**「2050年までにサッカーファミリー1,000万人」に向けて****2 より多くの仲間とともに【普及】****登録制度の改革**

既存登録制度の重要課題（チーム内未登録選手、個人とつながれない等）を抜本的に解決する新たな登録制度を管理システムとともに立ち上げる

**健康領域への新たなチャレンジ**

2021年のJFAメディカルセンターの再開に併せて、生涯現役、さらには、パートナーとの連携も視野にサッカーを通じた健康領域へのより踏み込んだ施策を検討・展開する

**メンバーシップ制度の導入**

上記登録制度の改革と連動して、JFAIDを軸としたよりライトな会員登録・管理サービスであるメンバーシップ制度を導入し、各種サービスを展開する

**戦略的な施設整備の推進  
（子どもの遊び場、まちづくり連携）**

地域のまちづくりと連携しながら、単にサッカーができるだけの場所ではなく、フットボールセンターを軸にしたコミュニティー、商圈の形成へとつながる施設整備を行う

**パートナーシップによる  
踏み込んだ直接的な普及施策**

サッカーを最初に始める4種年代へのきっかけ作りや、高校卒業時等の年代移行時でのリテンション施策など、新たなグラスルーツとの関わりを広げる

**多様性の推進**

（障がい者サッカー、ウォーキングサッカー、eスポーツ等）

従来通りの形式にとどまらず、多様なサッカーファミリー一人一人が、それぞれのスタイルでサッカーを楽しめるよう登録制度、競技会体制を整える



**フットボールカテゴリーの重点3領域****4種年代**

日本サッカーのより一層の発展に向けて、その土台を形成する意味で重要な小学生年代のサッカー。将来的な日本サッカーの登録者の増加を志向する上で、4種年代、特に最初にスポーツを始めるキッズ年代への訴求は重要課題。

**□施策展開方針**

- 登録減少の歯止め（登録制度改革）
- 低学年を含めたプレー環境の改善
- 未就学児～低学年の施策強化
- 保護者への負担緩和／アプローチ

**女子**

2011年のワールドカップで優勝したなでしこジャパン。2021年には.WE LEAGUEが開幕するが、なでしこvisionで定めた目標の達成に向けて、女子サッカーの強化・育成・普及により一層努める。

**□施策展開方針**

- .WE LEAGUEの開幕
- なでしこジャパンの更なる強化
- 国体女子U-16、高校女子の価値向上
- 普及施策の推進（特に3種年代）

**シニア**

シニア領域は、特にサッカーファミリーの増加に向けた伸びしろの大きいカテゴリー。過去数年にわたって登録者数は増加傾向にあり、健康領域の施策展開と併せて、より踏み込んだアプローチを進めることで、更なる普及へとつなげる。

**□施策展開方針**

- シニアの競技プレー環境の充実
- フェスティバル等各種イベントの企画
- 健康領域の施策との連携
- メンバーシップ連携施策の検討、実施

**デジタル  
推進**

フットボール領域におけるデジタル推進は重要課題。世界的にテクニカル、フィジカル、メディカルの観点でデジタルを駆使したデータ収集・分析事例が見られるが、日本での基盤整備、利活用は未だ発展途上の段階。同時に、普及領域におけるメンバーシップ制度の導入もデジタル推進と併せた展開が求められる。リーグをはじめ、パートナーとの連携も模索しながらデジタル推進を図る。

- ①強化・育成領域のデジタル戦略（テクニカル／フィジカル／メディカル） ②普及領域のデジタル戦略（登録制度改革とメンバーシップ）

# 登録制度改革/メンバーシップ導入について

## 「JFA2005年宣言」の達成

サッカーファミリー1000万人に向けて。より多くの仲間とサッカーをする喜びを分かち合う。

### より多くの繋がり確保の施策

#### 1. サッカーファミリー一人一人（個人）を主体とした永年登録制度への改革

チーム経由でなく、選手・指導者・審判・ファンなど、サッカーファミリー一人一人（個人）と直接繋がる仕組みを構築

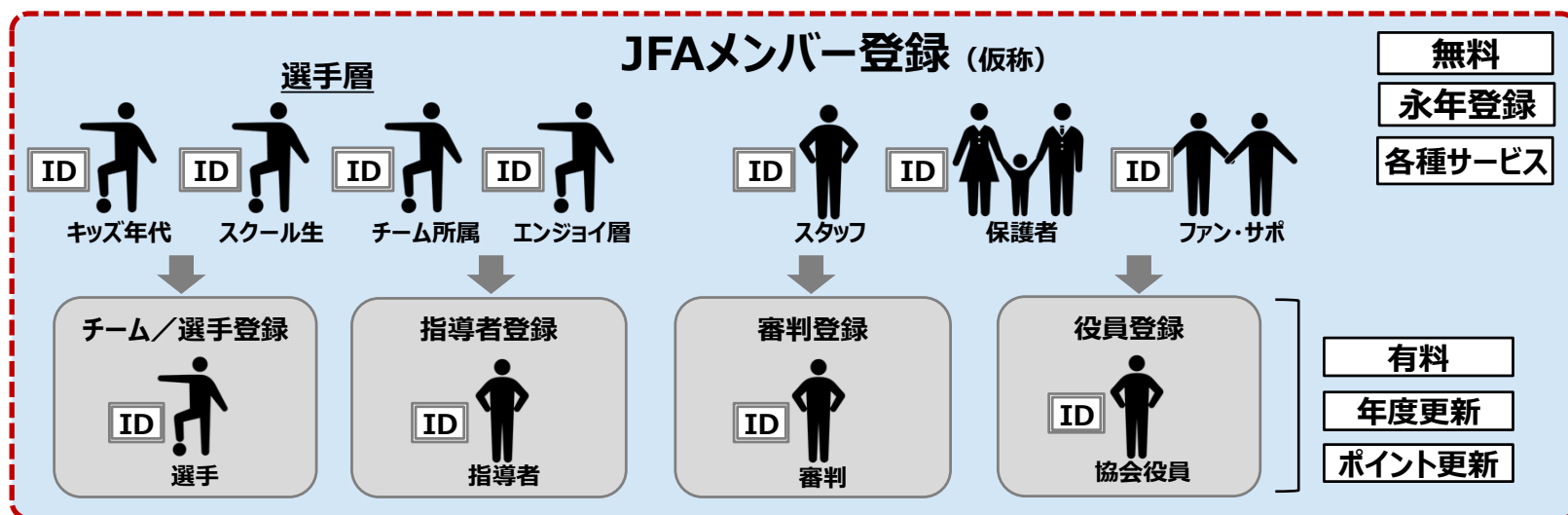
### より多くの人にサッカーを選んでもらう施策

#### 2. 登録者一人一人へのより効果的な普及施策の展開と4種年代改革

一人一人とのつながりを最大限に活用し、より踏み込んだ「サッカーを選んでもらう」ための多面的な施策の展開

一人一人のサッカーライフ充実に向けた各種サービスを提供  
新たなパートナーシップを実現し、サッカー界への再投資を実現

### □新しい登録制度（メンバーシップ導入）のイメージ図





**社会的な危機を乗り越える強く信頼される組織づくりへ****3 強く、信頼される組織づくり****あらゆる危機を想定した  
経営基盤強化と戦略的投資の実現**

新型コロナの影響が引き続き残存することが想定される向こう数年間は、組織の成長をもたらす戦略的投資に加え、加盟団体支援など有事も想定した対応の必要があり、弾力的な経営判断を実現するための財政基盤、管理体制が不可欠となる

**国際戦略の強化**

(存在感の発揮、国際機関での意思決定参画)

組織の成長ひいては日本サッカーの発展を実現する上で、各国協会との交流やベンチマーキングは重要な意味を持つ。またそうした国際舞台の中で大きな存在感を発揮することで世界全体のサッカー界の動きに対しより機動的に対応することができる

**加盟団体も含めた  
サッカー界のガバナンス強化、コンプライアンスの強化**

これまでサッカー界としてメッセージを発信してきた暴力・暴言の根絶に加えて、統括団体であるJFAおよびその加盟団体においては、ガバナンス順守を前提とする高潔性の維持、強化が至上命題となっている

**SDGs、社会貢献の推進**

組織運営にあたって、社会課題の解決やSDGsの達成に貢献することは重要な責務である。JFAが率先した取り組みや情報発信を行うことで、サッカー界全体の価値観、風土を醸成するだけでなく、ステークホルダーと連携した効果の最大化も狙う



**代表の更なる高付加価値化と新たな事業領域の開発へ****4 新たな収益循環モデルの構築****メンバーシップを核とした  
パートナーシップ施策の強化**

試合に紐づく協賛価値を提供する従来通りのパートナーシップが今後も重要事業であり続ける一方、メンバーシップ制度を前提としたファミリー一人一人のアクティベーション、またそれに基づくデータ基盤の有効的な利活用、収益化への移行も推進する

**メンバーシップ連携による  
ファン拡大施策と新たな収益機会の創出**

従来の登録制度ではカバーすることができていなかったファン・サポーター層に対して、メンバーシップ制度による1to1マーケティングを実現し、これまで以上に価値のある観戦体験の提供、エンゲージメントの強化を図る

**デジタル\*パートナー連携による  
高付加価値化**

デジタル領域への投資は新たなビジネスモデルを構築する上での重要な推進要因であり、会員基盤の文脈のみならず、チケットの電子化やスタジアム観戦での利便性向上のほか、TV観戦時のデバイス連携など多様な施策展開を模索する

**より有効なパートナーシップの検討**

社会的なトレンドや世界のサッカー界の動向を踏まえた上で、現行パートナーシップに基づく協賛各社への価値提供のあり方を整理・再構築し、より包括的かつ多様なニーズに対応できる新たなパートナーシップの枠組みを設計する



# SDGs

JFAは、SDGsで掲げる「誰一人取り残さない（leave no one behind）」持続可能でより良い社会の実現に向けて、サッカーを通じて貢献していきます。



## 「持続可能な開発のための2030アジェンダ宣言」(国際連合)

スポーツもまた、持続可能な開発における重要な鍵となるものである。我々は、スポーツが寛容性と尊厳を促進することによる、開発および平和への寄与、また、健康、教育、社会包摂的目標への貢献と同様、女性や若者、個人やコミュニティの能力強化に寄与することを認識する。



## 日本サッカー協会（JFA）は、1921年9月に大日本蹴球協会が創立され、2021年に創立100周年を迎えます。

JFAは、2021年元日に開催の天皇杯第100回大会決勝から2022年元日に開催予定の天皇杯第101回大会決勝までの1年間を「THE YEAR」と位置づけ、「過去への感謝、未来への決意」をコンセプトに、これまで日本サッカーの歴史を共に歩んできたサッカーファミリーの皆さまと、日本サッカーの記念すべきこの一年間を共に祝います。

また、JFA創立記念日にあたる9月10日を「THE DAY」とし、「JFA100周年記念式典」を開催予定です。式典では、これまでさまざまな分野で日本サッカーの発展に貢献してきた方々に対する表彰のほか、これから迎える新たな100年に向け、決意を表明します。

### 記念ロゴに込めた思い／MUSUBI

ロゴの「100」のデザインは、「過去への感謝」の気持ちと「未来への決意」とが結びつき、強い結束を表現したもの。日本古来の「二重叶結び」（にじゅうかのうむすび）をモチーフに、日本サッカーのさらなる発展への願いを込めています。白は感謝と誠実さを、赤は決意と熱意を、金色は慶事としての特別感を表しています。