

2019.12.22 (報告)資料1

# JFA中期計画2020-2023の策定について

2019/12/22

Japan Football Association

**JFA**



# JFA中期計画2020-2023の策定について

## アジェンダ

1. 2019年度振り返り
2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方
3. 中期計画2020-2023

# JFA中期計画2020-2023の策定について

## アジェンダ

1. 2019年度振り返り
2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方
3. 中期計画2020-2023

# 1. 2019年度振り返り -JFA中期計画2019-2022 重点取組事項-

## フットボール

### テーマ

各種国際大会での強い存在感の発揮  
「誰もが」「いつでも」「どこでも」の  
フットボールライフの実現

### 目指す方向性

日本代表アテンティーの醸成と  
「ジャパンス・ウェイ」の進化  
活動の谷間をつくらない環境整備

## 組織

### テーマ

持続的成長を実現  
する組織基盤づくり

47FAの強い  
経営基盤の構築

### 目指す方向性

資源マネジメント  
の最適化

FAの自主的・自発的  
な取組の充実・拡大

## ビジネス

### テーマ

一人一人りに、より深く  
サッカーに関わってもらう

既存の枠にとらわれない  
新収益モデルの創造

### 目指す方向性

いつもサッカーに触れている  
環境の実現

サッカーで得たデータの  
顧客価値への転換

# 1. 2019年度振り返り -概況-

## フットボール

- **国際大会における各種成績**
  - ・ SAMURAI BLUE（日本代表）AFCアジアカップ 準優勝（目標:優勝）
  - ・ なでしこジャパン（日本女子代表）女子ワールドカップベスト16（目標:優勝）
  - ・ ビーチサッカー ワールドカップ ベスト4（目標:ベスト4）
  - ・ U-20男子/U-17男子 ワールドカップ ベスト16
  - ・ U-19女子/U-16女子 AFC女子選手権 優勝
- **プレー環境充実に向けた様々な取り組みを実行**
  - ・ 登録者減少に対して分析を進めるも、抜本的な解決には至らず
  - ・ 都道府県FAにおける技術者専任化に向け、制度・体制を整備
  - ・ 暑熱への抜本的な対策に向けたプロジェクトの立ち上げ
  - ・ 女子トップリーグのプロ化を決定

## 組織

- **組織強化に向け、各種施策を着実に推進**
  - ・ 専門的人材の採用促進/パートナー企業との人材交流
  - ・ Eラーニングを活用したコンプライアンス意識の周知・徹底
  - ・ スポーツ団体ガバナンスコードへの適格性検証・改善活動の実施
  - ・ 47FA向け補助金制度の再整理/収入増へのサポートの本格化

## ビジネス

- **デジタルを軸にビジネス領域の充実に向けた下地を整備**
  - ・ スタジアムでのVR体験などパートナーの知見と連携した取組を展開
  - ・ Jリーグと協業した新たなプロモーション施策の実施
  - ・ 各種データを一元化したマーケティングデータベースの構築
  - ・ コミュニケーション戦略に基づく各種情報発信の強化

## 次年度に向けた示唆

- ・ 中長期の目標を踏まえ、将来に向けた種まきは着実に遂行。  
▼
- ・ 一方で、次年度以降はそうした取組による具体的成果が一層求められると認識。  
▼
- ・ 未達に終わった目標事項の振り返りも踏まえ、各種ステークホルダーの課題・期待に直結した事業のプランニングおよび実行が不可欠。

# JFA中期計画2020-2023の策定について

## アジェンダ

1. 2019年度振り返り

2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方

3. 中期計画2020-2023

## 2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方 -導入の背景-

日々急速に変化する外部・内部環境に迅速かつ適切に対応することを目指し、組織の中期目標やそれにひも付く施策について、毎年の見直しを行うこととする。

### JFAを取り巻く環境



### 中期計画ローリングを通して目指す姿

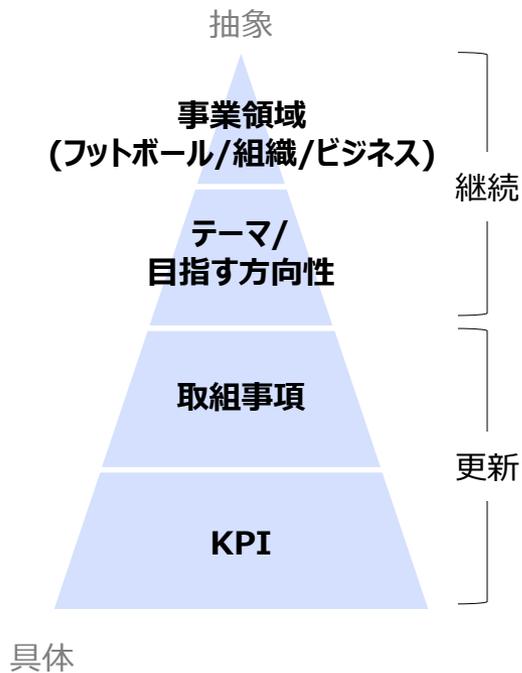


- 外部環境や時流を機敏に察知・分析し、客観的事実に即して柔軟に対応する経営の推進
- フットボールをはじめとする各事業領域での適切な事業判断・資源配分の実現
- フットボールを取り巻く機会や課題に対し、職員が積極的に行動を起こす、進取の気性に富んだ組織風土の醸成・定着化/内部意識の向上

## 2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方 -更新方針-

### 中期計画の体系と更新範囲

### 更新方針



- 中期計画2019-2022の基本的な考え方を踏襲し、「事業領域」および「テーマ/目指す方向性」は継続する
- 一方、2019年度内に重要性を増したテーマは新規項目として追加する  
(ex.女子トップリーグのプロ化etc.)
- また、上記とは反対に、2019年度内に一定の結果があったもの/ある予定のもの、今後事業の実施が困難と判断されるものについては、事業の棚卸しを踏まえ積極的に改廃する

## 2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方 -現状課題を踏まえた更新のポイント-

更新にあたっては、現行計画の実行の中で浮かび上がったいくつかの課題点を踏まえ、以下のような改善を盛り込んで策定した。

### 現行中期計画の問題点

#### ① 不明確な状態目標（ゴール）/マイルストーン

- 状態目標（ゴール）の一部については定義が漠然としていることで、各々がどのようなアクションをとるべきか不明瞭。
- 目標から逆算しての単年単位のマイルストーン設定ができていないため、進捗管理や事業評価にも苦慮。

結果として

**不十分な事業進展・困難な進捗管理**

### 更新時のポイント

- 状態目標（ゴール）をより明確に定義
- 4年後の状態目標だけでなく、単年ごとのKPIも設定

#### ② 記載粒度/構成のバラツキ

- 記載粒度のばらつきや、平易ではない表現も散見されることで、内容を理解しにくい。
- 「テーマ」「目指す方向性」「取組事項」「KPI」といった各項目の関係性が整理できておらず、「なぜこの施策をやるか」が分かりにくい。

結果として

**十分な理解・意識付けの欠如**

- 粒度感や網羅性、わかりやすさを意識して、従来の記載内容を構造化
- 「テーマ」や「目指す方向性」といった上位方針から各施策に至るまでの関係性を整理

# JFA中期計画2020-2023の策定について

## アジェンダ

1. 2019年度振り返り
2. 中期計画ローリング方式の基本的な考え方
3. 中期計画2020-2023

### 3. 中期計画2020-2023 -フレームの再構成-

先述の改善ポイントを踏まえ、計画のフレームを以下の通り再構成し、中期計画2020-2023の策定を行った。

どこを目指すか？

何をするか？

テーマ・目指す方向性	状態目標（2023年まで）	事業内容・取り組み事項				
		方針・戦略	具体施策	中間目標・進捗指標		
				2020	2021	2022
各種国際大会での強い存在感の発揮 → 日本代表7人制サッカーの醸成と 「女子サッカーの発展」	男子カテゴリ ・サムライブルーワールドカップベスト8 女子カテゴリ ・なでしこジャパンワールドカップ優勝 アンダーカテゴリ ・東京オリンピック男女メダル獲得 フットサルカテゴリ ・フットサル代表ワールドカップベスト4 ビーチサッカーカテゴリ ・ビーチサッカー代表ワールドカップベスト4	強化 ・リーグと協働したプレー環境の整備・拡充 ・トップカテゴリのカレンダー最適化 ・JFA/リーグ合同の審判強化組織立ち上げ ・各クラブへの設備投資予算の給付（グラスルーツハード支援と協議） etc...	策定 運用開始 構想整合 発足 投資プラン策定 資金調達 実施 効果測定		修正版策定 育成プログラム実 実施	修正版運用開始 規模拡大 効果測定
	「誰もが」「いつでも」「どこでも」の フットボールの実現 → 活動の谷間を作らない環境整備	サッカーファミリー ・選手登録 xx万人（4種xx人：うち女子xx人） ・指導者登録 xx万人（B級指導者10,000人） ・審判員登録 xx万人（xx級審判員xx人） プレー環境 ・暴力・暴言の根絶「ゼロ・トランス」の実現 ・サッカー好意度 xx以上 ・NEC連携フットボールセンター数 XX箇所(XX%)？	・トップチームの強化フォーマット改革 ・ヨーロッパ遠征の規模拡大 ・欧州トップチームからの有識者招聘（Project DNAの更なる推進） ・所属クラブへの技術員派遣の回数増 etc...	期間xx 交渉開始 xx回 - - - -	単年ごとのKPIを設定	- - - - - - -
		育成 ・指導の質向上による競技レベルの底上げ	・全ての47FAでの技術担当者専任化 ・B級ライセンス保持者拡大（10,000人） ・指導用資材の電子化・普及 etc...	10FA 20FA 配信開始 - - - -	33FA 9000人 PV数xx - - - -	47FA 10000人 PV数xx - - - -
			整備 ・U15女子選手権の冬移行 ・U18女子CSの創設 ・女子トップリーグのプロ化 ・クラブの女子カテゴリ保有必須化 etc...	移行完了 創設 委員会設置 構想定義 - - 関係者整合 実施	- - 関係者整合 関係者整合 - - 関係者整合 関係者整合	- - xxクラブ必須化 xxクラブ必須化 - - 教育資材改定 効果測定
		・コンプライアンス教育の強化 ・協会職員向けのE-learningの実施	関係者整合 実施	規則改定 - - -	効果測定 - - -	

状態目標をより明確に

関係性を整理

粒度に合わせ  
構造化

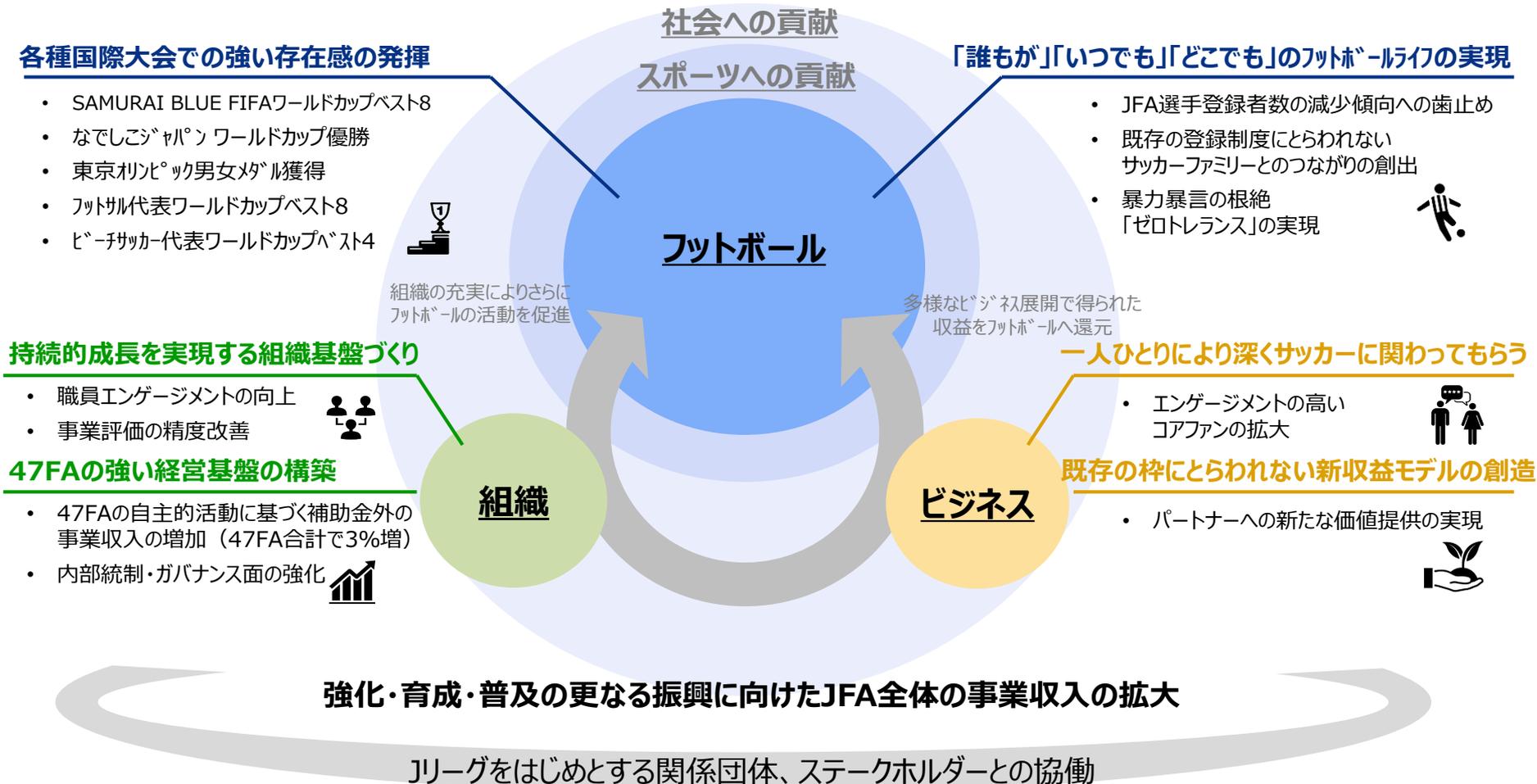
大

粒度

小

### 3. 中期計画2020-2023 -全体像・目指す姿-

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。



# 3. 中期計画2020-2023 -フットボール領域-



## テーマ・目指す方向性

## 実現に向けた方針・戦略

各種国際大会での強い存在感の発揮

日本代表アイデンティティーの醸成と「ジャパニーズ・ウェイ」の進化

「誰もが」「いつでも」「どこでも」のフットボールライフの実現

活動の谷間を作らない環境整備

### 代表強化：国内外両面でのサポート・強化施策拡充

欧州クラブ所属選手の増加に合わせた体制の見直しと、国内競技レベル向上に向けたJリーグやFリーグ等との連携強化を両輪で推進。



具体施策案)

- 国際競技会状況に即したKCC/天皇杯/Jリーグ/ルヴァンカップ/ACL含むトップカテゴリーの国内カレンダー整理・最適化
- U-21選手Jリーグ出場奨励ルール施行

### 指導者：より質の高い指導者・指導機会の増加促進

B級スタンダード計画（10000人）の実現に向けた各種の制度改善に加え、GKや女性指導者といった観点の取り組みも視野に。



具体施策案)

- 全FAでの技術担当者の専任化
- 指導者/審判指導者コアライセンス教育必須化
- GKトップライセンス新設・養成講習会の実施
- 女性インストラクターの拡充

### 育成：育成年代を取り巻く制度・基盤改革

振り返り・整理を踏まえ育成事業全体の再構築を図ることで、より多くの選手が発掘され、高強度の経験を積める状態を目指す。



具体施策案)

- 過去事業の振り返りと全地域に跨る育成事業計画の策定
- 2種・3種・4種の育成年代のカレンダー整備
- 夢フィールドの最大活用/各拠点運動の実現

### 審判：Jリーグ・国際競技会を軸にしたレフェリングの向上

国際審判員・プロフェッショナルレフェリー等トップ審判員の強化に注力するとともに、その裾野を支える地域の指導構造や審判トレセンの在り方も改善。



具体施策案)

- 新1級審判員認定制度の確立・周知
- 審判員強化プログラム（アセッサー含む）の実施/VAR安定運用に向けたサポート
- 審判指導モデルケースの策定・啓発

### 普及促進：多様なグラスルーツプレーヤーへのアプローチ

登録の有無や障がい、国籍等にかかわらず、サッカーとの多様な接点を持つグラスルーツプレーヤーが楽しめる機会・環境を提供。



具体施策案)

- メンバーシップ制度（仮称）の創設
- レベル差を生まないルール・大会設計の推進（ウォーキングサッカーやエンジョイ層向けフットサル大会など）
- 暑熱問題への対策

### 女子：トップからアンダーカテゴリーまで一貫したプレー環境整備

なでしこvision/マスタープランに即した女子の強化・普及を狙い、トップリーグのプロ化を基軸とした各年代の環境整備を進める。



具体施策案)

- 女子トップリーグのプロ化
- 女子ワールドカップ2023の招致・運営
- U-15女子/U-18女子のゲーム環境改善
- 4種年代女子のプレー機会の拡大

### 3. 中期計画2020-2023 -組織・ビジネス領域-



#### テーマ・目指す方向性

#### 実現に向けた方針・戦略

持続的成長を実現する  
組織基盤づくり

→ 資源マネジメントの最適化

47FAの強い経営基盤の構築

→ FAの自主的・自発的な  
取組の充実・拡大

一人一人に、より深く  
サッカーに関わってもらおう

→ いつもサッカーに  
触れている環境の実現

既存の枠にとらわれない  
新収益モデルの創造

→ サッカーで得たデータの  
顧客価値への転換

**内部組織**：アジア・日本をリードする組織を目指して

明確な方針に基づく組織リソースの最適な獲得・配置・洗練を通して、国際舞台においても存在感を発揮する組織基盤を形成。



具体施策案)

- 事業評価・財務・人事の一元管理の実現
- ガバナンスコードに即した組織運営の改善
- 国際プレゼンスの向上を見据えた外部組織・世界大会運営等への継続的な人材輩出

**外部・関連組織**：現場課題に立脚した支援・サポート

地域のサッカーを支える47FAを中心に、潜在リスク対応だけでなく、収益獲得・業務効率化といった多面的な支援を展開。



具体施策案)

- 47FAの自主財源確保に向けた現状分析と営業サポート/施設整備による収益機会創出
- 9地域/47FAのガバナンス対応状況の可視化とリスク対応/ワークシェアリング施策の試行

**サッカーファミリー**：個々人の志向に沿ったサービス開発

既存登録者に加え、登録外プレーヤーやファン・サポーターといった様々なファミリーと接点を持ちながら日本全体のサッカー熱を醸成。



具体施策案)

- 全てのJFAサービスのID統合
- グラスルーツ/ファン・サポーターそれぞれに合わせたデジタルサービスの展開
- 300万人データベースの管理・運用

**パートナー**：時流・ニーズを捉えたスポーツビジネス実現

既存スキームの充実に加え、データ分析による新たな価値提供や協賛各社との新規協業の可能性を模索する。



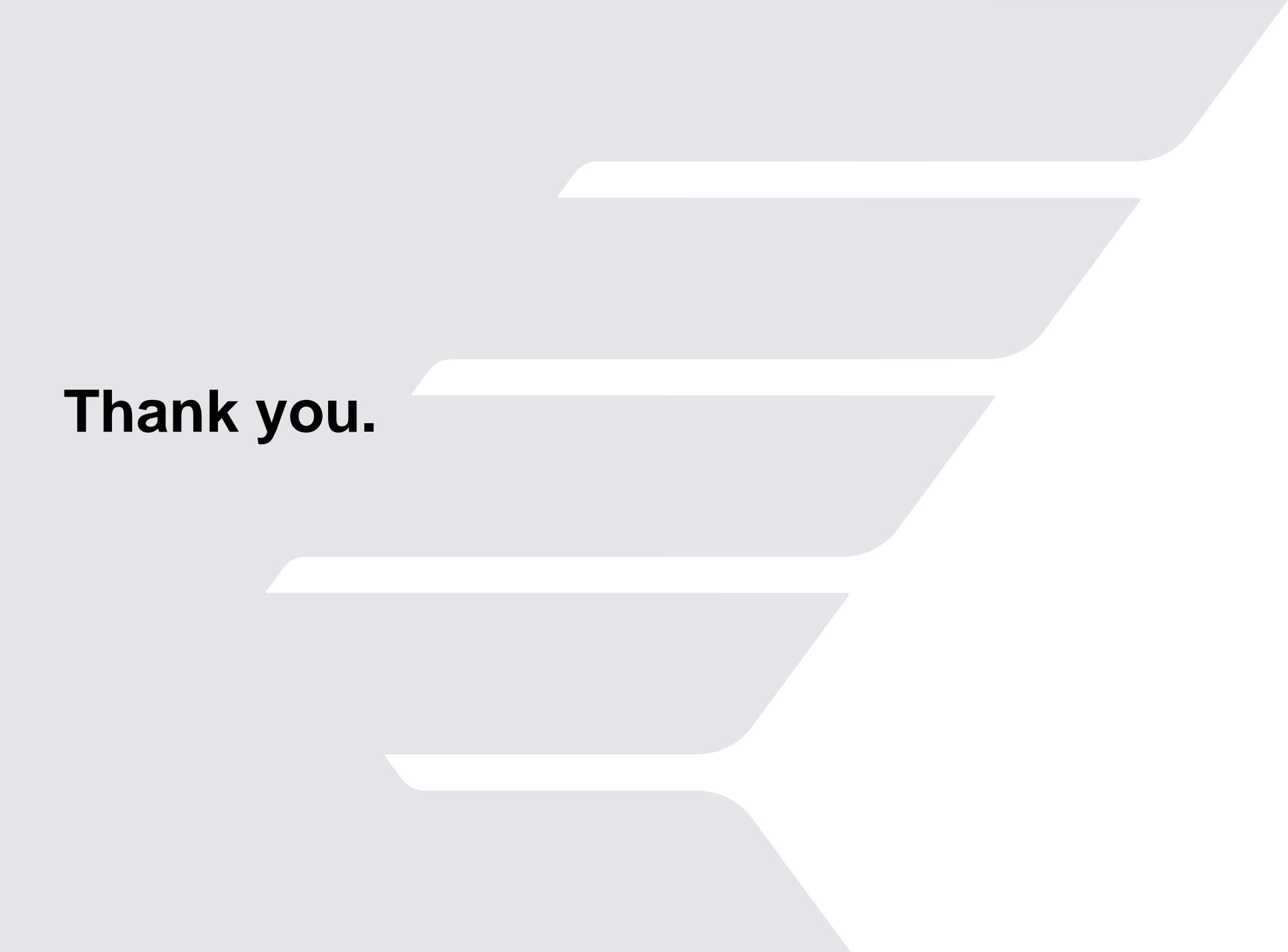
具体施策案)

- 新たなスポンサーシップスキームの構築
- SDGs/CSV等を踏まえた社会課題への貢献（外部機関と連携したサッカーをテーマとする健康増進プログラムの開発など）

### 3. 中期計画2020-2023 -2020年度予算策定方針-

2020年度の予算策定にあたってのポイントは以下の通り

- ① 代表のさらなる強化
  - オリンピック・ワールドカップ最終予選での成果、各世代のアジア・世界での活躍 -
- ② 女子サッカーのトップリーグのプロ化とグラスルーツの拡大
  - 強化・普及両面での女子サッカーの発展 -
- ③ レフェリーの国際化とレベルアップ
  - VARの導入 -
- ④ ナショナルトレーニングセンターの活用
  - JFA夢フィールドを核としたJヴィレッジ、Jグリーン堺、Jステップ（清水）の連携 -
- ⑤ ガバナンス・コンプライアンスの徹底
  - 暴力根絶活動の推進、スポーツ団体ガバナンスコードへの対応 -
- ⑥ 47FAのサポート
  - 組織基盤の強化と財政支援、技術担当者の専任化、施設整備 -
- ⑦ グラスルーツの推進（Football for All）、サッカーファミリーの拡大
  - デジタルサービスを活用した普及の促進 -
- ⑧ 2022年以降のJFA財政基盤の充実とさらなる発展
  - FIFA/AFCの動向を踏まえた収益の最適化 -
- ⑨ SDGs等を踏まえた社会貢献
  - 社会課題の解決に資する取り組みの推進と発信 -



**Thank you.**