



サッカーの力を、みんなの未来へ。

JFA Mid-term Plan 2023-2026



JFA





## JFAの理念

サッカーを通じて豊かなスポーツ文化を創造し、  
人々の心身の健全な発達と社会の発展に貢献する。

## JFAのビジョン

サッカーの普及に努め、スポーツをより身近にすることで、  
人々が幸せになれる環境を作り上げる。  
サッカーの強化に努め、日本代表が世界で活躍することで、  
人々に勇気と希望と感動を与える。  
常にフェアプレーの精神を持ち、国内の、  
さらには世界の人々と友好を深め、国際社会に貢献する。

## JFAの約束2050

2050年までに、すべての人々と喜びを分かちあうために、  
ふたつの目標を達成する。

1. サッカーを愛する仲間 = サッカーファミリーが1000万人になる。
2. FIFAワールドカップを日本で開催し、日本代表チームはその大会で優勝チームとなる。





国際情勢の変動



社会課題への責任



テクノロジーと情報環境の変化

# 変化の時代だからこそ生きる、 サッカーの力、サッカーファミリーの力。





## サッカーには、 人々を勇気づける力がある

新型コロナウイルス感染症の拡大や、ウクライナ危機などの国際情勢、テクノロジーの進化と情報環境の変化など、わたしたちを取り巻く環境はドラステックな変化の中にあります。世界の分断は進み、将来の予測は難しく、社会は不安の様相を呈しています。

しかしわたしたちは、今年のワールドカップを通じて改めて体験しました。日本中世界中とともに味わった、感動と興奮、喜びと悔しさ、熱狂と共感、そして一体感。その中心にあったのは、ピッチで選手たちが見せてくれた挑戦への意志、成し遂げようとする勇気でした。勇気は伝播し、多様な輝きを誘発します。

変化の時代に立ち向かうのは、ひとりひとりの小さな勇気が生み出す力である。わたしたちも常に、その勇気の源泉でありたいと考えています。





## サッカーが果たすべき役割・使命

サッカーはシンプルなスポーツです。ボール1つあればすべてがはじまる。蹴るのも見るのも、応援するのも楽しい。だからこそ、みんなが繋がれる。

年齢・性別・障がい・人種などに関わりなく、だれもが、いつでも、どこでも。お互いがリスペクトを持ちながら支え合える、誰一人取り残さない世界。ひとりひとりの勇気あるチャレンジを、みんなの力に変えてゆく。勇気と勇気がインクルーシブに連帯し、絆を力に変えてゆくことが、わたしたちの果たすべき使命です。

価値観が多様化し、社会や世界の分断が進む中ですが、サッカーには、社会を、ときには日本を飛び越えてグローバルに、サッカーの枠も飛び越えてボーダレスに、繋げていく力があると考えています。

*Unite*

サッカーには、  
社会を繋ぐ力がある





## サッカーが果たすべき役割・使命



サッカーには勝ち負けがあります。勝つにせよ負けるにせよ、必ず何らかの結果が残る。過去に積み上げた結果が現在に繋がっており、現在積み上げる取り組みが未来の結果になる。

これからの未来を創っていくのは子どもたちです。変化の時代に立ち向かうのに必要な勇気、仲間との絆。わたしたちがこれまで積み上げてきた経験をレガシーとして、未来を担う子どもたちに継承していきます。

日本サッカーの歴史の中で、サッカーが社会に求められる領域は加速度的に多岐に渡ってきています。求められるあらゆるフィールドで、わたしたちは結果にこだわってゆきたい。サッカーには未来を生み出す力があると信じて、より多くのサッカーファミリーとともに、一緒に未来への価値を創り上げていく、そんな取り組みを実現していきたいと考えています。

**Achieve**

**サッカーには、  
未来を生み出す力がある**

# 継承と革新

より先進的で持続可能な社会・スポーツ界へ

# 目指すべき方向性

これまでの取り組みを“継承”







Japan's Wayの推進

# 日本代表の活躍

## 目指す姿



全カテゴリートップ代表が  
国際大会の最高成績を  
更新している

## ポイントとなるアクション



世界の頂点に向けた挑戦：  
ナショナルフィロソフィーに基づく改革活動



国内コンペティション・リーグの強化：  
日程の最適化とシーズン移行の検討



指導者の国際化：  
海外経験促進とJFAライセンスの価値向上





Japan's Wayの推進

# スポーツ・サッカーの拡大

## 目指す姿



JFA Passport利用者が  
350万人に到達している

## ポイントとなるアクション



### 登録制度改革：

新制度およびデジタルプラットフォームの構築



### 重点3領域：

キッズ・4種/女子/シニアへの継続アプローチ



### リスペクト・セーフガーディング：

安心・安全のサッカー界全体での実現



### 審判員育成：

全ての人に、フェアで、安心・安全な試合を



### 施策の最適化：

定量指標に基づく普及施策の検証



目指す姿



ファン・パートナーと新たな価値を創出し、サッカーの成長を後押ししている

ポイントとなるアクション



ファンエンゲージメント：  
新たな体験価値の創出とDX推進



価値共創：  
パートナーとの価値共創の実現



新たな収益の柱：  
新規事業による成長原資の確保

新たな成長モデルの構築



目指す姿



サッカーの持つ多面的な価値を用い、持続可能な社会に貢献している

ポイントとなるアクション



インクルージョン/アクセス・フォー・オール：  
誰もがサッカーファミリーの一員として活躍



脱炭素化：  
事業における炭素排出量の測定・削減



心と体の健康・ウェルビーイング：  
関連委員会と連携した情報・施策の展開



スポーツの場の継続提供：  
部活動の地域移行支援と教育行政連携

社会課題への挑戦





# ガバナンス

## 目指す姿



中央競技団体における  
世界最高水準の  
組織統制を整備している

## ポイントとなるアクション



**強い組織統制：**  
意思決定機関・業務執行体制の最適化



**社会規範・要請：**  
関連団体含む規定・制度・運営のチェック



**スポーツ団体ガバナンスコード：**  
適合性審査への対応



収 支 予 算 書

第 1 2 期

2023年 1月 1日 から  
2023年12月31日 まで

目指す姿



環境変化に応じて事業を最適化し、戦略投資を継続している

ポイントとなるアクション



収支均衡：  
定常事業での全体収支均衡の実現

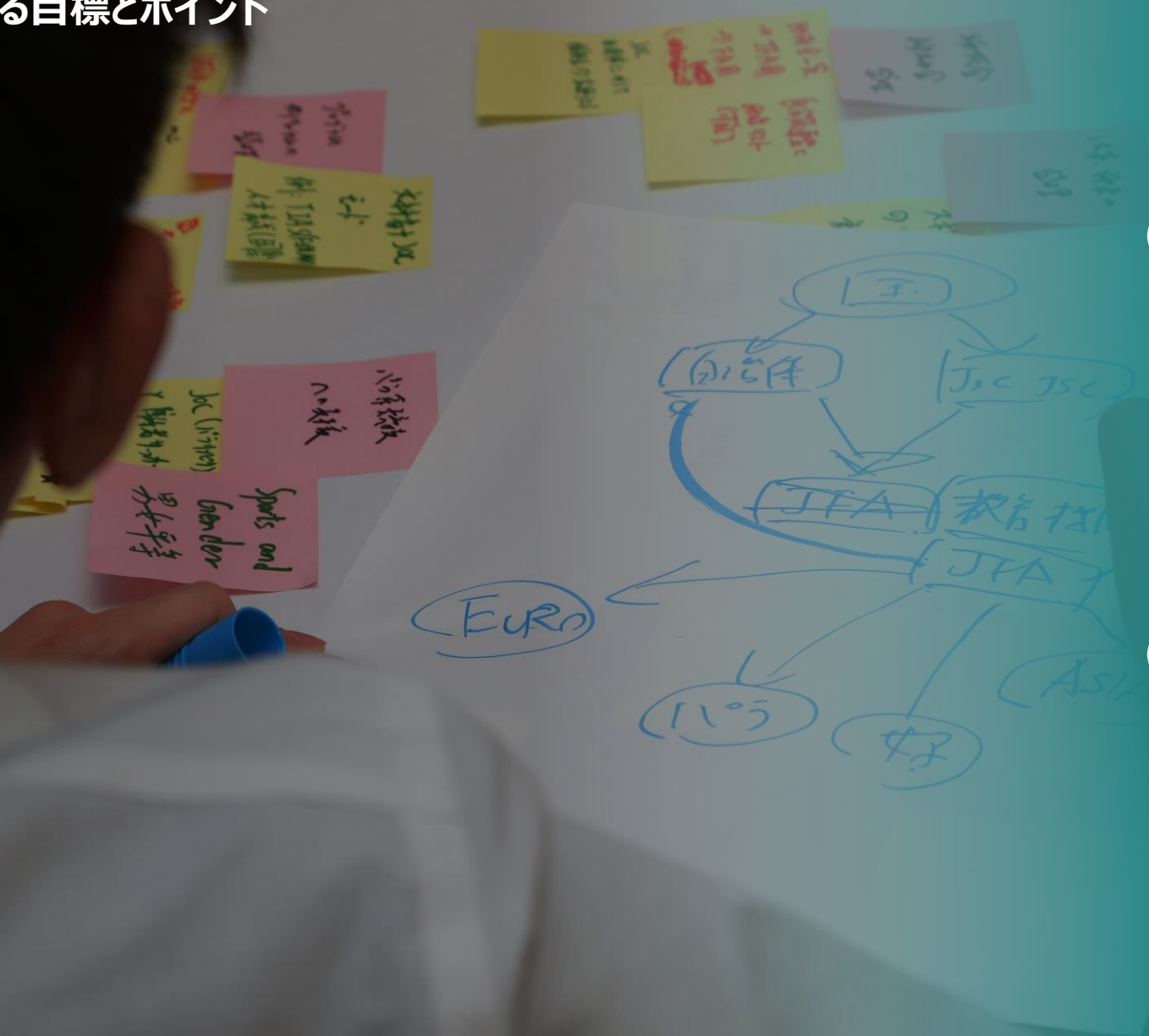


収入ポートフォリオのシフト：  
事業収入の10%以上を新規事業に



計画的な戦略投資：  
中長期発展を見据えた戦略投資の実行





目指す姿



新規事業をはじめとした  
高水準の業務を実行  
している

ポイントとなるアクション



企画・推進人財の強化：  
当該能力要件に基づく人財開発



女性活躍・多様性による価値創出：  
女性職位就任者を10%増



生産性の向上：  
業務水準を維持し総労働時間を10%減



# 関連団体連携

## 目指す姿



国内外の関連団体との  
協働による相乗効果・  
成長を実現している

## ポイントとなるアクション



9地域47FA等の加盟・関連団体支援：  
自立的運営のサポート・地域共生の実現



Jリーグ/Wリーグ連携強化：  
トップリーグ連携による施策効果の最大化



国際戦略：  
FIFA・AFC等への継続的な人財派遣



Thank you.







## 1. 現状分析について

計画策定の前提となる現状の分析・認識について詳述



## 2. アクション・目標について

本計画にて言及している一部のアクションや各種目標値について詳述



## 3. 計画の進捗状況・変更点について

各年度末における計画の進捗状況や運用を踏まえた変更点について詳述  
(→今後追記予定)



## 1. 現状分析について : 外部環境分析

各方面において世界的な不確実性が増しており、変化に対応した舵取りが求められる。

### Politics : 政治

- 日本のトレンド
  - 教員の働き方改革の推進（部活動の地域移行が議論）
- サッカー界のトレンド
  - 2026年FIFAワールドカップよりアジア出場枠が拡大
  - ACLが23年シーズンより秋春制に移行
  - UEFAネーションズリーグの開催・マッチメイク難度の上昇
  - 未確定な国際カレンダー
  - 田嶋幸三がFIFA理事選にて3選（任期は23-26年）

#### 世界のトレンド

- 新型コロナウイルス感染症からの回復・通常化
- 地球温暖化を始めとする気候変動・自然災害
- ESG要請の高まり・SDGs貢献への社会的責任

#### 日本のトレンド

- 少子高齢化（人口減・健康寿命の伸び・地方過疎化）
- エネルギー問題

#### サッカー界のトレンド

- コンプライアンス事案や競技の場での暴力暴言の発生

### Society : 社会

### Economy : 経済

- 世界のトレンド
  - ウクライナ危機に端を発する原材料費高騰・物価高
- 日本のトレンド
  - 22年末をピークとした円安基調
  - G7において最低水準の平均賃金・経済格差の拡大
- サッカー界のトレンド
  - コロナ禍を受けてのリーグ・クラブにおける財務影響（入場料収入・放映権など）
  - リーグ・クラブ間の資金力ギャップの拡大、資本集中

#### 世界のトレンド

- インターネットやスマートフォンの普及・コモディティ化
- AI活用研究の進展・実用化

#### 日本のトレンド

- 一般消費行動の変容（テレビ離れ・キャッシュレスなど）

#### サッカー界のトレンド

- トップカテゴリーを中心とした積極的なテクノロジー活用（GPS・ドローン・VAR・3Dオフサイドラインなど）
- 各国MAで進むDB構築・ID発行

### Technology : 技術





## 1. 現状分析について : 内部環境分析

フットボール領域を中心にこれまでの取り組みの結実が見られる一方で、組織領域など直面している各種課題への対応も求められる。



### 直近の主要なトピックス

青字 : Good Point  
赤字 : Challenge Point

- |             |   |
|-------------|---|
| フット<br>ボール  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年FIFAワールドカップにて優勝経験国のドイツ・スペインを破り<b>大きな盛り上がり</b>に。日本は全カテゴリ代表でのワールドカップハックアウトステージ進出を継続している。</li> <li>選手登録者は<b>2014年以降、減少傾向</b>が続く。</li> <li>対策として、JFA Passportという誰でも無料で入れる<b>新たな登録の枠組みを構築</b>したが、<b>本格展開は道半ば</b>。</li> </ul> |
| 組織          | <ul style="list-style-type: none"> <li>JFAハウス売却による一時的な資金は獲得しつつも、直近2年間は<b>支出超過の状況</b>が続いており、23年もトレンドは継続。</li> <li>足元のコンプライアンス事案への対応に加え、24年のSGC適合審査や次期会長選も見据えた<b>ガバナンス強化が急務</b>に。</li> <li>一部業務領域における労務状況の改善・生産性の向上は今後の課題として認識。</li> </ul>                            |
| マーケ<br>ティング | <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年より<b>新たなマーケティングスキームを構築</b>し各社と契約を締結。今後は「共創」を軸にしたアクティベーションが鍵に。</li> <li>ユニバーサルアクセスを最優先事項とし、競技会の地上波放映に向けて引き続き各局と連携。</li> <li>コロナ禍を経てSamurai Blue対ブラジル戦は<b>6万超えの来場者を記録</b>。今後もいかに満員のスタジアムを作れるか。</li> </ul>                 |



## 1. 現状分析について：今後4年間の国際大会スケジュール（現時点想定）

今後4年間の主要大会のスケジュールは下記の通り。各カテゴリにおける中長期的な強化・育成活動が必須となる。

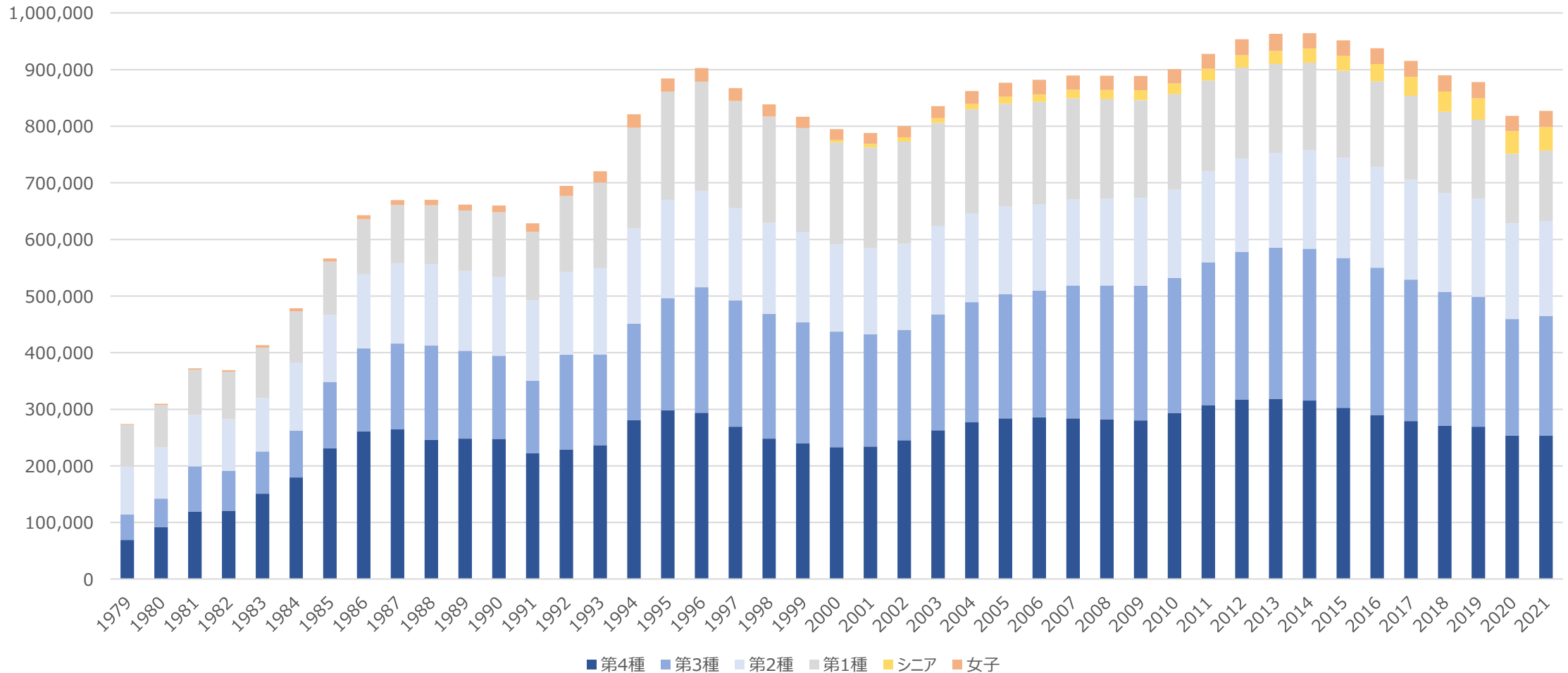
	2023年	2024年	2025年	2026年
	FIFAワールドカップ <sup>°</sup> 2次予選	FIFAワールドカップ <sup>°</sup> 最終予選、 AFCアジアカップ、	FIFAワールドカップ <sup>°</sup> 最終予選	FIFAワールドカップ <sup>°</sup> (アメリカ/カナダ/メキシコ)
	FIFA女子 ワールドカップ <sup>°</sup> (オーストラリア/NZ)	オリンピック/ パラリンピック (パリ)	—	AFC女子 アジアカップ <sup>°</sup>
五輪代表	—	オリンピック/ パラリンピック (パリ)	—	—
育成年代	FIFA U-20/ U-17 ワールドカップ <sup>°</sup>	FIFA U-20/ U-17 女子ワールドカップ <sup>°</sup>	FIFA U-20/ U-17 ワールドカップ <sup>°</sup>	FIFA U-20/ U-17 女子ワールドカップ <sup>°</sup>
フットサル/ ビーチ	FIFAビーチサッカー ワールドカップ <sup>°</sup>	FIFAフットサル ワールドカップ <sup>°</sup>	FIFAビーチサッカー ワールドカップ <sup>°</sup>	FIFAフットサル ワールドカップ <sup>°</sup>





## 1. 現状分析について : サッカー登録者状況

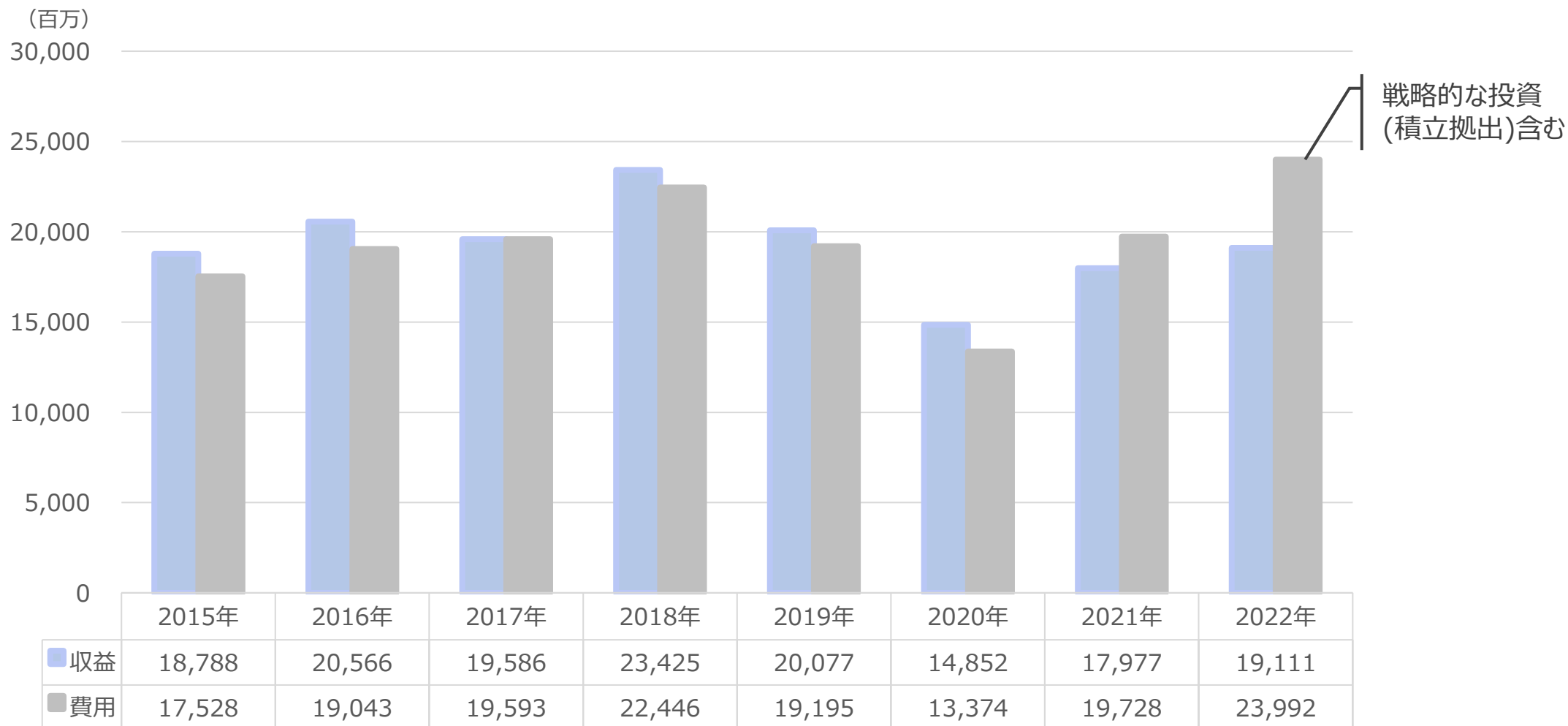
サッカー登録者は100万近い水準まで成長も2014年以降は減少傾向が続く。直近はコロナ影響も顕在化したが、今後も少子高齢化や都市部への人口集中・部活動改革など中長期的な社会変化・トレンドが想定されるため、各年代・地域特性に合わせた打ち手の展開が急務に。





## 1. 現状分析について：決算状況

過去8カ年において、2021年・2022年は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け費用超過となった。

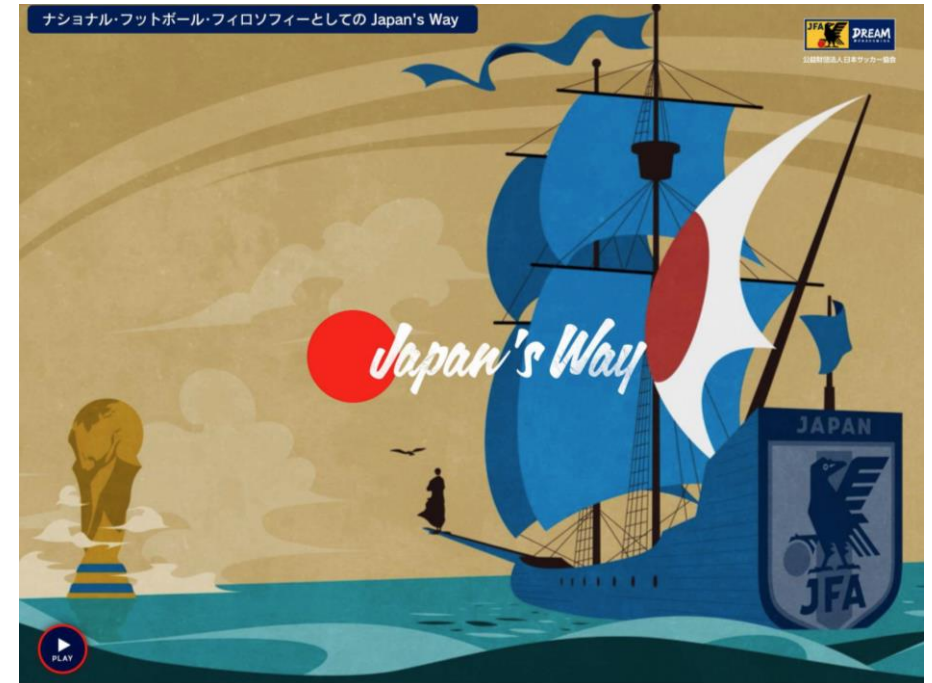
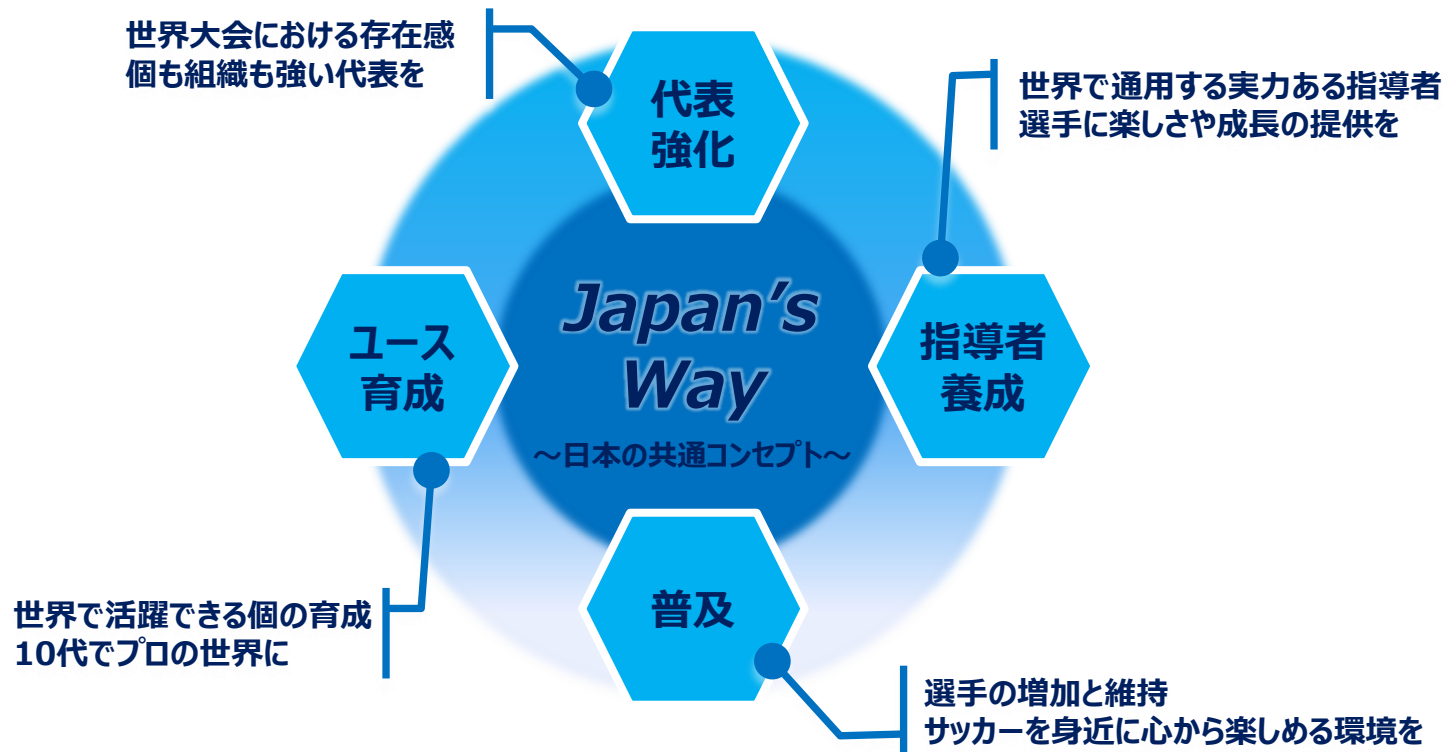






## 2. アクション・目標について : 四位一体の推進とJapan's Wayの追求

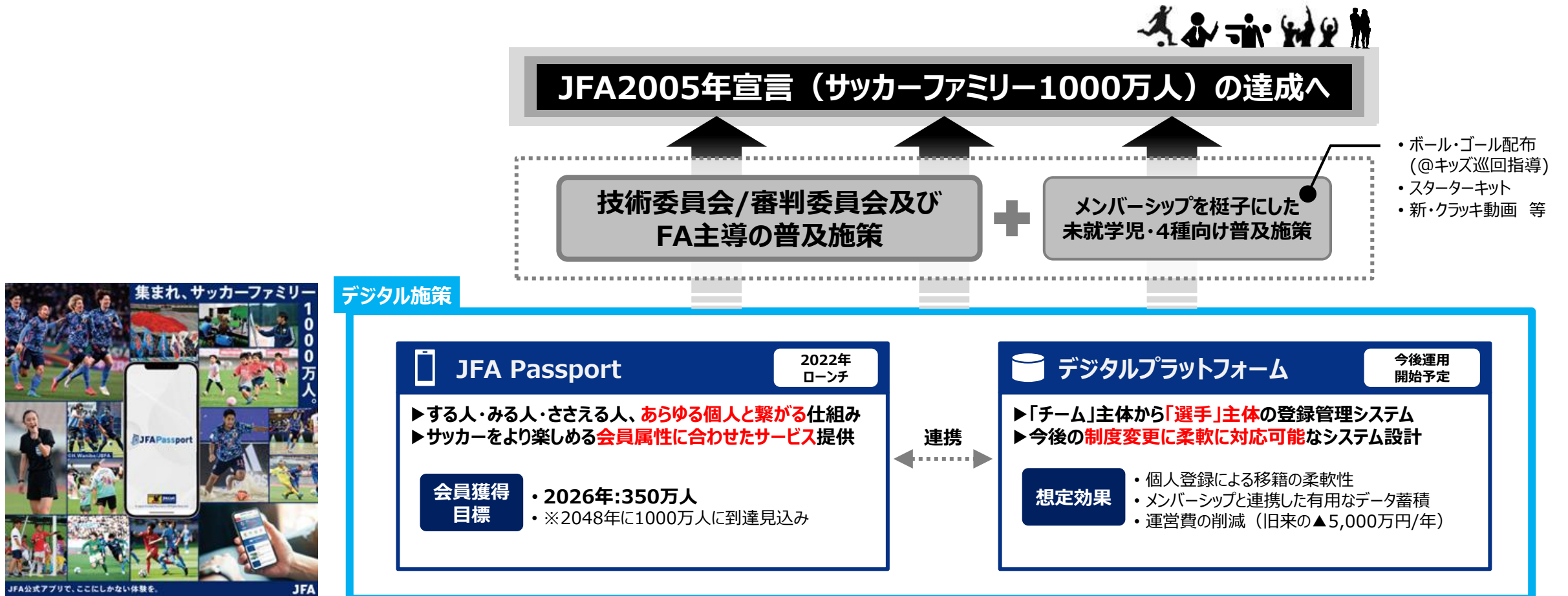
日本サッカーがより発展するために、「代表強化」「ユース育成」「指導者養成」「普及」の“四位一体”を押し進めてきだが、2022年に策定した「ナショナル・フットボール・フィロソフィーとしてのJapan's Way」を全国のサッカーファミリーと共有し、議論を重ね、ビジョンを具現化するアクションプランをまとめていく予定。





## 2. アクション・目標について : JFA Passportの運用と登録管理基盤システムの改革

サッカー界の2つのIT基盤システムを開発し、リアル(アナログ)におけるサッカーとの出会いやその後の成長・感動をデジタルで下支えする。







## 2. アクション・目標について : アスパス!

社会貢献やSDGsの達成につながる活動を「アスパス！」と総称し、「誰ひとり取り残さない」サッカー界の実現を目指す。

### JFAが取り組む5つの重要課題

<b>環境</b> 自然や気候などの「外部環境」の保全	<b>人権</b> 各種制度などの「内部環境」の整備
<b>健康</b> 一人ひとりのニーズに合わせたサッカー環境の提供	<b>教育</b> サッカーを通じた健やかな人間形成・学びの提供
<b>地域</b> 各者の協働による持続可能な活動展開	

### 推進戦略の3つの柱

<b>JFA/加盟団体の行動変容</b> JFAや加盟団体の主体的なSDGs活動の実行により、サッカー界全体で社会課題の解決に貢献
<b>新たな領域への継続的な挑戦</b> JFAが持つ影響力や組織力に外部の力を加えながら、スポーツ界の先駆者として社会課題解決に向けた新たなチャレンジを実行し続ける
<b>パートナーとの共創</b> パートナー企業とSDGsの共創を実現し、社内外に発信

## 活動総称 : 「アスパス！」



### モチーフ

サッカーボール、地球、地球の生き物や環境、SDGs カラーイメージ  
地球でできたサッカーボール その関係は切り離せない 私たち人間、動物、環境など全てが丸、チームとなって明日を作っていくイメージ



## 2. アクション・目標について : 財務・人財

日本サッカーの持続的成長に向けて、財務面・人材面での下支えを中長期の観点で整備する。

持続的成長に向けた全体像

### 日本サッカーの持続的成長の実現







## 3. 計画の進捗状況・変更点について

本中期計画の進捗・変更点等について  
2023年12月以降に適宜記載

**Thank you.**

A decorative graphic consisting of several overlapping, light gray, rounded rectangular shapes that create a sense of depth and movement, primarily located on the right side of the page.