吉備国際大学研究紀要
（人文・社会科学系）
増刊号，163－174，2017

女子サッカークラブの発展過程と社会的背景
－INAC神戸のクラブマネジメントを事例に－

高藤　　順

Developmental process and social background of a women's football club
– Club management of “INAC Kobe” in a case –

Jun TAKAFUJI

Abstract

In "INAC Kobe "of the women's football club which based on Kobe City, Hyogo in 2001 ten years before a women's football boom happened," it was local coherence was performed a wound department of by a concept. In 2005 of the wound department fifth year, I enter the Japanese women's football league Division 2. It was promoted to Division 1 in 2006, the following day and won many titles in the next ten years, and the player of much Nadeshiko Japan came, too.

In this study, INAC Kobe club management examine women's football development and social background in the case that the Club's current problems to reveal, intended to suggest the prospects for further development in the future.

Behind the bright glory of "INAC Kobe", it developed by practice of the club management based on a clear vision from the beginning of wound department steadily after many twists and turns, and, as a result of investigation, it was found that various present problems and prospects that I turned it after "Tokyo Olympics" in 2020 linked.

Key words　：Women's football club, Japan Women's Football League, Management, Management resources
キーワード：女子サッカークラブ、日本女子サッカーリーグ、マネジメント、経営資源

吉備国際大学社会科学部スポーツ社会学科
〒716-8508　岡山県高梁市伊賀町8
School of Social Science, Department of Sport Social management, KIBI International University
8, Iga-machi Takahashi, Okayama, Japan(716-8508)

1．はじめに

1979年、国際サッカー連盟（以下、FIFA）が「各国のサッカー協会は、女子のサッカーもその管轄下に置き、普及と発展を図ること」という通達を出した。その通達を受け日本女子サッカー連盟が設立され、（公財）日本サッカー協会（以下、JFA）において、女子チームおよび女子選手の登録が開始された。

そして、1979年度（1980年3月）にはJFA主催のもと、第1回全日本女子サッカー選手権大会が東京・巣鴨の三菱養和会グラウンドで開催された。

当時の女子サッカーは、中学生以上を対象とした大会で、全国大会とはいえ8人制でボールも小学生と同じ4号級を使用した。また、試合時間も25分ハーフの50分間ゲーム、ピッチも正規（105m×68m）の3分の2の広さで現在の小学生対象に開催されている「8人制サッカー」と同様の競技規則のもと行われた。

女子サッカーが正式にJFAの傘下に入るとともに全国大会が開催されることは、地域の女子サッカークラブだけでなく、高校や大学においても女子サッカー部を創部しJFAに登録するチームの急増につながった。

1985年、現在JFA主催の「全日本高校女子サッカー選手権大会」の前身である「第1回全国高校女子サッカー大会」が、高校女子サッカーに関わる先生方の情熱が実を結び京都で開催された。（第3回大会から第7回大会まで神戸で開催）

また、1987年には高校に引き続き、「全日本大学女子サッカー選手権大会」の前身である「第1回全国大学女子サッカー大会」が、大学女子サッカー関係者や関西女子サッカー関係者の尽力により神戸で開催された。

当時の大会は、高校も大学も全国大会とはいえ1991年度まではJFAが主催することはもちろん、地域予選も開催されることもなく、大会参加希望チームは基本的に出場できるといったまだまだ普及事業の一環という大会であった。現在のかたちのように、全国9地域における予選会を開催し、JFA主催大会として行われるようになったのは1992年度からである。

国際的な女子サッカーの状況については、1986年FIFA総会において、ノルウェーの代表エレン・ヴィッレが、「女子のワールドカップ開催」「オリンピックの正式種目に女子サッカーを加える」「男女とも、同一ルールを適用する」という提案をした。

この提案を受け、当時のFIFA会長であったジョアン・アヴェランジェが発案し、1991年、第1回FIFA女子世界選手権大会（2003年第4回大会より現名称のFIFA女子ワールドカップ）が中国にて開催された。

また、アジアサッカー連盟（以下、AFC）においては、1990年の第11回北京アジア競技大会（以下、アジア大会）から女子サッカーを正式種目に加えた。その大会において、サッカー日本女子代表（以下、なでしこジャパン）は準優勝した。

そのような、国際的に女子サッカーが急速に普及・発展することと同様に、日本においても女子サッカーのトップリーグである日本女子サッカーリーグ（以下、なでしこリーグ）が、1989年6チームで開幕した。わが国の女子サッカー界初の全国リーグである。

日本女子サッカーリーグの立ち上げは、1990年開催のアジア大会や1991年のFIFA女子ワールドカップに向けての選手およびチーム強化策の一環であった。

社会的背景においても昭和から平成に切り替わった1989年は、日本はバブル経済の真っただ中であり、新しくつくられた女子サッカーの全国リーグに興味を示す企業は少なくなかった。多くの企業がスポンサーとなって女子サッカーリーグを支援した。

なでしこリーグは、今シーズン（2017年）29年目を迎えたが、この29年間にリーグの黎明期から始まり発展期、黄金期、衰退期、復興期、第二次発展期、第二次黄金期といった歴史的経緯（詳細は第3章で後述）の中で、バブル経済が崩壊しリーグも衰退期のピークであった2001年、女子サッカークラブ「INAC神戸」が兵庫県神戸市を本拠地に誕生した。

2001年女子サッカークラブを立ち上げ、今シーズン

(2017年）17年目を迎えるINAC神戸（以下、INAC）は、現在なでしこリーグ所属クラブでは日本プロサッカーリーグ（以下、Jリーグ）所属クラブのレディースチームや従来の各会社における仕事をしながらサッカーの活動をする企業クラブと比較しても、サッカーに打ち込む環境をはじめ様々な面でサッカーの活動に専念できるプロクラブとしてマネジメントされている。

黄金期には、なでしこジャパン7名をはじめ、ユニバーシアード、U-20、U-17など各年代の代表選手経験者を多数輩出し、なでしこジャパン代表に選ばれていても自チームに戻れば先発出場ではなく控えに甘んじるぐらいチーム内の競争も激しい現状は今シーズンも続いている。

しかしながら、INACにおいても創部当初から現在の形態でクラブマネジメントが行われてきたわけではない。17年間の歴史的経緯（詳細は第4章で後述）の中で、様々な紆余曲折を経て現在がある。

そこで本研究では、なでしこリーグの歴史的経緯ならびに社会的背景を検証するとともに、INACにおけるクラブマネジメントの歴史的経緯と実態を検証し、それぞれの時期における現状と課題および今後の展望を明らかにすることを目的とする。

2．方法

㈱INACコーポレーション・代表取締役会長CEOである文弘宣氏に、2015年8月から2017年6月にかけて10回にわたり、INAC神戸クラブハウスの会長室にて、「INACの創設理由」「創設におけるクラブ理念」「クラブの歴史的経緯ならびに社会的背景」「クラブの過渡期における成果および課題」「クラブの経営資源」「クラブマネジメントにおける現状の課題および今後の展望」等をインタビュー調査した。

また、1989年から1996年までなでしこジャパンの監督、1996年から1998年まで当時なでしこリーグの強豪チームである日興證券ドリームレディースの監督を務め、1999年から2006年までなでしこリーグの総務主事兼事務局長を歴任された鈴木保氏に、電子メールにおいて「日本女子サッカーの歴史的経緯における節目の成果および課題」「チーム（なでしこジャパンおよび日興証券）、クラブ（日興証券）、リーグ（日本女子サッカーリーグ）それぞれのマネジメントにおける成果および課題」についてアンケート調査を実施した。

3．「日本女子サッカーリーグ」の歴史と概要

（1）創成期（1989年～1990年）

第1章で前述したように、1989年開幕した日本女子サッカーリーグは、「清水FC」「読売SC・ベレーザ」「田崎真珠神戸FC・レディース」「新光精工FCクレール」「日産FCレディース」「プリマハムFCくノ一」の6チームで開催され、当時の日本サッカーリーグ傘下のクラブが2チーム、企業クラブが3チーム、地域クラブは清水FCのみだった。当時は、バブル景気が最高潮という時期もあり、たくさんの企業が女子サッカーチームを持ち、1年目こそ地域クラブであった清水FCも翌年には、物流サービスの大企業である鈴与株式会社がメインスポンサーになり、チームの名称も「鈴与清水ラブリーレディース」に変更され、2年目の1990年シーズンは6チームすべて企業クラブになった。

大会形式は、1年目は2回戦総当たりの1チーム10試合、2年目は3回戦総当たりの1チーム15試合で行われたが、試合時間についてはJリーグよりも10分間短く40分ハーフ・80分ゲームであった。

開幕1年目のシーズンは、当時アジア女子サッカー屈指の強豪国「チャイニーズ台北代表」のエースだった周台英を補強した清水FCが、初代リーグチャンピオンに輝いた。

（2）発展期（1991年～1994年）

バブル景気がまだ崩壊する以前の1991年には、参加チームの6チームから4チーム増え、参加チームが一気に10チームに拡大した。そのため試合数も2回戦総当たりで18試合になった。

また、専用グラウンドやクラブハウス、選手寮の建設、さらにシーズン中はサッカーだけに専念できる職場の勤務体制などサッカーに打ち込む環境は見違えるように変化した。

しかし、1991年中国で開催された第1回FIFA女子世界選手権（ワールドカップ）においては、3戦全敗で予選リーグ敗退し、アメリカやノルウェー、中国など女子サッカー先進国とはまだまだ大きな差があることを痛感した。

1年後Jリーグが開幕する1992年シーズンは、日本中で猛烈なサッカーブームが起こった。その影響は、日本女子サッカーリーグにも及び、リーグ参入希望するチームがさらに増えた。そのため、2部に相当する日本女子サッカーリーグチャレンジリーグが創設され、入替戦も導入された。

Jリーグが開幕した1993年からは、「前・後期制」「チャンピオンシップ導入」「引き分けの廃止」「延長（Vゴール）」「PK戦導入」など当時のJリーグと同じレギュレーションで行われた。

さらに、オールスター戦に相当する「東西対抗戦」も開催された。

（3）黄金期（1995年～1998年）

1995年シーズンからは、試合時間もJリーグ同様、45分ハーフ・90分で行われるようになった。1986年FIFA総会でノルウェーの代表エレン・ヴィッレの「男女とも、同一ルールを適用する」という提案が日本においても実施された。

また、1995年スウェーデンで開催されたFIFA第2回女子世界選手権（ワールドカップ）は、翌年のアトランタ五輪から女子サッカーが正式種目になるため、その予選を兼ねていた。

さらに1996年シーズンからは、リーグ戦開幕前にカップ戦も開催され公式戦の試合数も増加した。

そのような日本の社会的背景の中サッカーに専念できる環境に恵まれた国は、当時世界的には他になかったこともあり、各チームともアメリカ、ノルウェー、オランダ、カナダ、ブラジル、中国など海外の強豪チームの中心選手がたくさん来日した。

当時の日本女子サッカーリーグは、海外のワールドクラスの選手が各チームに所属していたので、海外メディアからは「世界最強の女子サッカーリーグ」と表現された。

このように、海外の有力選手たちと日常的にいっしょに練習し、試合で対戦することにより、日本の選手たちもレベルアップし、FIFA第2回女子世界選手権（ワールドカップ）において、ベスト8に入賞。アトランタ五輪の出場権を獲得した。

しかし、翌年のアトランタ五輪においては、まだまだ世界の壁は厚く3戦全敗の予選リーグ敗退に終わった。

（4）衰退期（1999年～2002年）

1999年には完全にバブル経済が崩壊し、企業からのリストラの対象がスポーツに目を向けられることは、女子サッカーも例外ではなかった。

1998年末には、1991年に参入したとき一番環境に恵まれた「日興証券」が1996年からリーグ3連覇を達成したにもかかわらずリーグから退会した。同時期に、「フジタ」「鈴与」「シロキ」とあわせて4チームが退会した。

いずれも、スポンサー企業の業績悪化やこれまで女子サッカーをバックアップしてきた経営者の交代などで、企業が女子サッカーに資金を投じることができなくなったことが要因である。

1999年シーズンは、1998年シーズンの6チームに、2チームが加わり8チームで行われた。

同年、アメリカで開催されたFIFA第3回女子世界選手権（ワールドカップ）は予選リーグで敗退し、2000年のシドニー五輪の出場権を逃した。

会社が苦しいなか、女子サッカーを支え続けてきた企業の担当者たちは、「オリンピックに出場する種目」ということでがんばってきたが、この敗戦でその状況

も維持できなくなったことも、リーグ衰退に拍車をかけた。

1999年シーズン終了後は、2チームが退会し3チームが加入したため9チームとチーム数は1チーム増えた。しかし、これまでのように企業が撤退したため地域クラブとしてクラブ運営するチームが増えたため、2000年シーズンにおいては、リーグそのものの存在危機と言われ、リーグ運営も方向変換せざるを得なくなった。

その結果、チームの交通費や宿泊費など遠征にかかる経費負担を少しでも抑えるため、全国リーグにもかかわらず、チームを東西に分け一次リーグを行い、上位チームと下位チームで再度リーグ戦を行い順位決定する方法がとられた。

カップ戦も廃止され、施設使用料の経費も節約するため有料試合から無料試合になった。

無料試合といっても、Jリーグ開幕前の日本サッカーリーグのように、入場者数は少なくせいぜい100人前後であった。

しかしながら、このような時期においても女子サッカーに関わる人たちの情熱や行動力のおかげで、地域クラブを中心に新加入のクラブは毎年1～2チームずつ増え、2003年シーズンには13チームで開催された。

このような厳しい状況の中なでしこジャパンは、2003年アメリカFIFA世界選手権（女子ワールドカップ）アジア予選をプレーオフでメキシコを破り出場権を獲得した。

本大会では残念ながら予選リーグ敗退だったが、2004年のアテネ五輪からはアジア予選が行われることから翌年のアテネ五輪アジア予選につながる大会であった。

またリーグにおいては、さらに参入チームが増えたため、2004年シーズンから1部･2部制が導入されるため、2003年シーズン終了後1部リーグ参入チーム決定戦が行われ、1部・2部の昇降格制度も確立された。

（5）復興期（2004年～2009年）

2004年シーズンから1部・2部制が導入された。この年は、リーグ戦開幕前にアテネ五輪アジア予選が行われた。なでしこジャパンは北朝鮮に勝利し、2大会ぶりにオリンピック出場権を獲得した。

オリンピック出場権獲得は、やはり女子サッカーに興味・関心を持つ人が増え、衰退期と比較すると徐々にリーグの入場者数も増加した。

2006年シーズンからは「モック」、2008年シーズンからは「プレナス」がリーグの冠スポンサーになり、「なでしこオールスター」「カップ戦」が復活するとともに、年によっては、前年度のリーグ戦優勝チームとカップ戦優勝チームで開催されるなでしこスーパーカップが開催されリーグ全体が復興期に入った。

なでしこジャパンは、2007年中国で開催されたFIFA女子ワールドカップこそ予選リーグ敗退したが、2008年北京五輪では史上初の国際大会において4位に入賞した。

その一方で、1989年の第1回から参加していた「TASAKIペルーレ」は、リーマンショックの影響もあり、2008年シーズンを最後に退会した。

（6）第二次発展期（2010年～2014年）

2010年シーズンからは、2部リーグ所属チームが増えたため、2部リーグを東西に分けチャレンジリーグという名称で開催されるとともに、チャレンジリーグ最下位のチームと地域リーグから昇格のチームとの入替戦も導入され、2014年シーズンまで継続された。

2011年シーズンは、3月東日本大震災のため福島県富岡町に本拠地を置く「東京電力マリーゼ」が開幕前に活動休止になった。

同年、6月から7月にかけドイツで開催されたFIFA女子ワールドカップにおいてなでしこジャパンは、素晴らしいパフォーマンスで見事優勝を果たし、代表メンバーが連日テレビに出演するなどの空前の女子サッカーブームとなった。この影響はなでしこリーグにも好影響を及ぼし、1万人を超える多くの観客が詰め掛

けた試合も続出し、リーグの試合もテレビ局が放送するようになった。

大会後、三井住友カードとトヨタ自動車がオフィシャルスポンサーになった。このうちトヨタは全国の営業所の協力を得る。2012年からはコナミデジタルエンタテインメントおよび全国ファインスチール流通協議会、㈱ドールがオフィシャルスポンサーに、クリクラがカップ戦協賛社となった。

2012年ロンドン五輪においてもなでしこジャパンは準優勝し、女子サッカーブームは継続された。
2013年2月21日、国連難民高等弁務官事務所の日本の窓口、国連UNHCR協会とパートナーシップを締結したと発表した。

2014年、なでしこリーグの試合方式が変更され、スプリットシステムを採用。10チーム2回総当たりの予選リーグ「レギュラーシーズン」と、レギュラーシーズンの成績を参考として上位6チームと下位4チームによる順位決定リーグ「エキサイティングシリーズ」の2本立てで行われ、年間優勝はエキサイティングシリーズ上位リーグの1位クラブに与えられる方式を採用。なでしこリーグカップが廃止となった。

（7）第二次黄金期に向けて（2015年～現在）

2014年3月、日本女子サッカーリーグは2014年から3年間の計画でクラブ運営や選手のプレー環境向上を目指す構想を始めることにし、その一環として、現在の1部（なでしこリーグ）10チーム・2部（チャレンジリーグ）16チームを見直して、2015年から、新1部:10チーム・新2部10チーム・新3部（チャレンジリーグ）:最大12に再編した。

このうち1部リーグは、Jリーグクラブライセンス制度を参考に、「サッカーに専念できる選手を最低3人以上保有する」「15歳以下のアカデミーチームを保有する」などを義務付けるとしている。

また2部リーグについては、1部リーグの昇格を念頭に置いて参加するチームのみで構成するとともに、大学・高校などの強化目的で参加していたチームについては、原則としてチャレンジリーグ（3部）への参加としている。

さらに、2016年シーズンからカップ戦が復活し、1部リーグだけでなく2部リーグにおいてもカップ戦が実施され、2部リーグ所属のクラブも公式戦の試合数が増加した。

なでしこジャパンは、2015年のカナダFIFA女子ワールドカップにおいても準優勝したが、2016年のリオ五輪の出場権を逃し、一時期の女子サッカーブームに陰りが見え始めている。

今後、2019年フランスFIFA女子ワールドカップ、2020年東京五輪に向けて、「なでしこリーグ」のマネジメントと「なでしこジャパン」の強化は、いわば車の両輪のようなものである。

その結果、2011年以来の女子サッカーブームを再び起こすことにつながると期待される。

リーグ創成期から女子サッカーに関わり、発展期から黄金期にかけては監督としてチームマネジメントを、衰退期から復興期にかけてリーグのマネジメントに携わった鈴木氏は「女子サッカーの急速な発展は、バブル景気やJリーグ開幕（Jリーグブーム）など、当時の日本の社会的背景とリンクしているところもあるが、バブル崩壊後の衰退期に『女子サッカーをこのままで終わらせてはいけない』といった当時の選手をはじめ女子サッカーの地道な努力が今日につながっている」と述べている。

さらに「企業クラブが次々と撤退していく中、経済的にも時間的にも厳しい状況においても好きなサッカーに賭ける選手たちや数多くのボランティアスタッフの情熱を忘れてはならない」という鈴木氏の言葉には永年女子サッカーに関わられ良いときも苦しいときも経験された鈴木氏のサッカー人生から重みを感じた。

４.「INAC神戸」の歴史と概要

（1）創成期（2001年～2005年）

2001年4月、INAC神戸は神戸市および兵庫県におけるスポーツコミュニティの担い手を育成し、更には国際的な活動も展開していく総合スポーツクラブとして設立された。

そして11月には、女子サッカーチーム「INACレオネッサ」が誕生した。「INAC（アイナック）」とは"International Athletic Club"の略であり、“神戸から世界へ”をコンセプトに女子サッカーの更なる飛躍を目指して活動を行なっている。

当初は、女子サッカークラブだけでなく、男子小・中学生のクラブも設立した。

設立当時の選手たちは、ボーリング場やレストランでアルバイトをしながら、平日は仕事終了後の夕方から夜に時間帯に練習をしていた。

また、曜日によって練習グラウンドの場所も変わり、小さなフットサルコートでフルコートを使用するトレーニングは十分に行なえなかった。

時には選手の仕事の関係で、練習グラウンドには選手よりもスタッフの方が多いときもあったようである。

そのようにサッカーに打ち込むためには決して恵まれていない環境にもかかわらず、2003年兵庫県女子サッカー選手権で優勝を果たし、なでしこリーグ参入に向けての足掛かりを固めた。

そして、2004年には地域密着のコンセプトをより一層深化させるため、チームの運営団体である「アイナック」をNPO法人化（2004年4月1日認証）し「特定非営利活動法人アイナック」を設立。関西女子サッカーリーグ1部を制し、皇后杯全日本女子サッカー選手権大会にも出場を果たした。これらの成果により、同年12月の日本女子サッカーリーグ評議会で、翌2005年シーズンからのなでしこリーグ加盟が承認された。

2005年シーズンは、なでしこリーグ1年目からブラジル人選手2人を中心に勝利を重ね、わずか1年でなでしこリーグ2部優勝と、翌2006年の1部昇格を決め順風満帆に前進した。

（2）発展期（2006年～2010年）

なでしこリーグ1部初年度の2006年シーズンは、元なでしこジャパン2名と韓国代表選手が移籍加入した。レギュラーリーグは最下位となった。

レギュラーリーグ最下位が決まり、プレーオフ（下位リーグ）が再開されるまでの期間から、外国人選手や一部の元なでしこジャパンの選手だけでなくすべての選手が、実質セミプロのように協賛企業の社員選手というかたちで基本的に社業にはつかず、サッカーに専念できる環境が整った。

また、2006年7月には、兵庫県丹波市に人工芝3面のサッカー場に加え、レストランや宿泊施設も併設した「アスコ・ザ・パーク丹波」が完成し、自前の練習グラウンドも確保された。

その結果､プレーオフ（下位リーグ）では3戦全勝し、5位でリーグを終了した。

年々、サッカーを活動することに専念できるなど環境が改善されることにより、2007年シーズンは、リーグ戦4位・皇后杯ベスト4、2008年シーズンは、リーグ戦2位・皇后杯準優勝するなど着実に結果はステップアップした。

2009年には、神戸市とクラブとの地域密着をより推進することを目的としてチーム名に「神戸」が入り「INAC神戸レオネッサ」に名称変更した。

そのシーズンの結果は、2007年シーズンと同じリーグ戦4位・皇后杯ベスト4であったが、INAC生え抜きの選手である川澄奈穂美、高瀬愛実の2名がなでしこジャパンに選出された。

2010年3月には、運営はNPO法人から「株式会社アイナックコーポレーション」が設立され、様々な面においてプロ化された。

株式会社設立により、ヒト・モノ・カネ・情報などクラブマネジメントにおける必要な経営資源がより豊富になり、クラブの発展期から黄金期へステップアップす

表1　INAC神戸・チーム成績

年度	チーム名	リーグ	チーム数	試合	勝点	勝	分	敗	順位	皇后杯
2005（第17回）	INAC レオネッサ	L・リーグ2部（L2）	7	18	49	16	1	1	優勝	ベスト8
2006（第18回）		なでしこリーグ ディビジョン1	8	17	16	4	4	9	5位	ベスト8
2007（第19回）			8	21	31	10	1	10	4位	ベスト4
2008（第20回）			8	21	45	14	3	4	2位	準優勝
2009（第21回）	INAC神戸 レオネッサ		8	21	37	11	4	6	4位	ベスト4
2010（第22回）		なでしこリーグ	10	18	34	11	1	6	4位	優勝
2011（第23回）			9	16	42	13	3	0	優勝	優勝
2012（第24回）			10	18	52	17	1	0	優勝	優勝
2013（第25回）			10	18	52	16	0	2	優勝	優勝
2014（第26回）			10	28	39	10	7	11	6位	ベスト8
2015（第27回）		なでしこリーグ 1部	10	23	42	14	5	4	3位	優勝
2016（第28回）			10	18	37	12	1	5	2位	優勝

る大きな転機を迎えた。

実際には翌年から実施されたが、所属選手とのプロ契約を積極的に進めながらチームの強化を図り、昼間と夕方の2部練習や長期合宿を定期的に行なうなど、よりプロチームに近い形態を取るようになった。

そのシーズンの結果は、リーグ戦では前シーズンと同じ4位に甘んじたが、第32回全日本女子サッカー選手権大会で優勝し、クラブ発足後、初のタイトルを手にした。

（3）黄金期から低迷期（2011年～2014年）

2011年シーズン、日テレ・ベレーザから澤穂希、大野忍、近賀ゆかり、南山千明の4選手が移籍加入した。なでしこジャパンが歴史的な優勝を果たした2011 FIFA女子ワールドカップには、最多となる7人の選手がINACから招集され、準決勝スウェーデン戦、決勝アメリカ戦にはINACの選手5人が日本代表のスターティングメンバーとしてピッチに立った。

なでしこジャパンの世界一の勢いはINACにおいても発揮され、そのシーズンはついにクラブ創立10周年にして初のなでしこリーグ優勝を果たした。

また、このシーズンからBSフジは、INACの試合を全試合ライブ中継するようになり、テレビ放映を通してINACを発信する機会が大幅に増加した。

その年の11月には、日本女子サッカー初の試みとなる「TOYOTA Vitz CUP」が開催され、イングランド・女子スーパーリーグチャンピオンの名門アーセナル・レディースと親善試合を行なった。第33回全日本女子サッカー選手権大会で大会連覇を果たし、リーグとの2冠を達成した。

INAC所属選手の活躍においては、2012年澤穂希がアジア人史上初となる2011年度「FIFA最優秀選手賞（FIFAバロンドール）」を受賞した。

また、日本女子サッカーチーム初となる、クラブ情報番組「INAC TV」がスタートし、メディアを通した広報活動も充実させた。

20012年3月、日韓女子リーグチャンピオンシップが開催され、韓国WKリーグチャンピオンの高陽大教ヌンノピに3-0で快勝した。

5月には、シーズンの開催中止が発表されたアメリカ女子サッカーリーグ（WPS）から、ベッキーとゴーベル・ヤネズが移籍加入しチームとしての完成が推し進められた。

しかしながら、9月に行われた「なでしこリーグカップ2012」決勝では、宿敵日テレ・ベレーザに敗れ、2010年10月から続いていた公式戦連続無敗記録が44試合で途切れた。

カップ戦の優勝は逃したもののリーグ戦では、開幕から首位を守り無敗でリーグ2連覇を達成した。

11月に開催された「第1回国際女子サッカークラブ選手権」ではリーグ王者として出場し、決勝でヨーロッパ王者のオリンピック・リヨンに延長戦の末敗れ世界王者の座を逃したが、世界を視野に入れたクラブマネジメントを実施しているINACのサッカーは、欧米にも十分アピールできた内容であった。

さらに、第34回皇后杯全日本女子サッカー選手権大会では大会3連覇を達成した。

練習環境については、同年11月に常設練習場「神戸レディースフットボールセンター」が六甲アイランド内に完成した。

神戸フットボールセンターは、「INAC神戸レオネッサの練習拠点」「女子サッカー、女子スポーツの振興」「六甲アイランドの活性化」を目的に、（公財）神戸市スポーツ教育協会と（一社）兵庫県サッカー協会が主体となり事業を行い運営・管理している。

また、敷地内にはINACのクラブハウスも存在し、そのクラブハウスには、温水風呂、冷水風呂、シャワールームを完備したロッカールームをはじめ、プロジェクター付きのミーティングルーム、トレーナールーム、フィットネスルームなどが設けられ、女性に配慮した導線も採用されている。

さらに、INACの選手・スタッフによるサッカー教室をはじめとする様々なイベントも開催され、まさにINACというクラブと「行政」「競技団体」「地域（市民）」が一体となり女子サッカー発展のため貢献している。

ハード面、ソフト面の両面が充実して迎えた2013年シーズンは、国内で2007年の日テレ・ベレーザ以来となる三冠独占（なでしこリーグ2013・なでしこリーグカップ2013・第35回皇后杯）を達成するとともに、国際女子サッカークラブ選手権2013も制し、INAC黄金期の絶頂期になった。

しかし2014年シーズンは、日本人選手の主力選手や外国人選手が更なる飛躍のため欧米各国に移籍したことやシーズン中に監督の交代があるなど、チームがうまくかみ合わずリーグ戦6位、皇后杯はベスト8に終わるなど輝かしい黄金期に比べ低迷期に入った。

（4）第二次黄金期に向けて（2015年～現在）

2015年シーズン、これまで日テレ・ベレーザをはじめJリーグクラブからジュニアまですべてのカテゴリにおいて指導者経験のある松田岳夫監督が就任した。

また、海外に移籍していた選手たちもINACに戻るとともに、他のクラブからもなでしこジャパンクラスの選手が加入した。

リーグ戦の最終順位は3位に終わるが、永年女子サッカー界を支えた澤の現役最後の大会である「第37回皇后杯」では2年ぶりの5回目の優勝となった。

松田監督体制2年目の2016年シーズンは、世代交代を図りながらのシーズンであり、カップ戦は予選リーグ敗退、リーグ戦も2位に終わったが、「第38回皇后杯」では2年連続6回目の優勝を飾った。

今シーズン（2017年）は、松田監督体制3年目を迎え、6月30日現在、リーグ戦は1位の日テレ・ベレーザと勝ち点3差で2位、カップ戦は予選リーグ4試合終了時点で1位であり、3年連続の皇后杯を含め3冠を狙える位置にいる。

今シーズンはやはり世代交代を進める中でも中堅、ベテラン選手の力も大きい。

今シーズンをきっかけに、さらに2019年フランスFIFA女子ワールドカップや2020年東京五輪のなでしこジャパン強化につながるINACのサッカーを展開することが期待される。

5．おわりに

これまでINACとなでしこリーグそれぞれの歴史的経緯と社会的背景を検証したが、大きなポイントはなでしこリーグが衰退期に入り、女子サッカー全体が危機のタイミングでINACが設立されたことである。

2017年シーズン現在、INACはJリーグクラブ以外のなでしこリーグ所属クラブの中で唯一、運営法人が株式会社のチームである。

バブル経済が崩壊し、たくさんの企業がスポーツ（女子サッカー）をリストラのしていくタイミングで設立し3年後NPO法人に、さらに6年後の設立10年目には株式会社としてクラブマネジメントされている。

これらの判断やマネジメントは、やはり文会長の手腕である。

文会長とのインタビュー調査の中で印象的だったことは、クラブマネジメントにおけるターニングポイントや苦労話に対する回答に「女子サッカー界やなでしこリーグが厳しい状況だからこそ、女子サッカークラブの創設」「2008年のリーマンショックで会社が厳しい状況だからこそ、NPO法人から株式に」といった社会的背景において、逆境のタイミングに世間では行わないことを実践することが現在の成功の秘訣につながっていると考えられる。

また、INAC関連組織として、幼稚園から小学生を対象にしたサッカースクール、若手育成の「INAC神戸レオンチーナ」「U-15」さらに、東京にスクール、レオネッサ、ジュニア、ジュニアユース、ユースを対象にした「INAC多摩川」があり、これらのチームすべてが「INACファミリー」としてのクラブである。

2017年の全日本女子ユース（U-15）サッカー選手権大会には、INAC神戸U-15は関西代表で、INAC多摩川U-15が関東代表としてアベック出場する。

他の「INACファミリー」の活動として、神戸で開催されるトップチームのホームゲームにおいては、INAC神戸レオンチーナの選手たちが運営補助員として活躍する。逆にトップチームがアウェイの試合が関東で開催されるときは、INAC多摩川U-15の選手たちが応援に来る。このような活動は、東京都と兵庫県と活動場所は離れていても同じ「INACファミリー」としての交流活動の一環である。

最後に、文会長の「現状の課題と今後の展望は、表裏一体でありセットである」という言葉もクラブマネジメントにおける重要なキーワードである。サッカーの戦術においても「攻撃と守備」表裏一体でセットであるが、現状の課題をクリアすることや成果をあげることが将来の展望とリンクしているということである。

したがって2017年シーズンは、2019年フランスFIFA女子ワールドカップや2020年東京五輪以降のビジョンも見据えたクラブマネジメントが必要不可欠となる。

たとえば、ホームゲームのスタジアムにおいても現在は基本的にヴィッセル神戸（Jリーグ所属）が使用している神戸ウィングスタジアム（以下、ノエビアスタ

ジアム神戸）であるが、もう少しキャパシティーの小さなサッカー専用スタジアム建設も将来の構想のひとつである。

今シーズンも6月現在、平均2,000人以上の観客動員数であるが、34,000人収容のノエビアスタジアム神戸より約10,000人収容のスタジアムのほうが、試合の盛り上がりも高まり、1試合当たりの施設使用料や人件費等も大幅に下がりトータルした運営費用も削減される。

以上のことから、INACの第二次黄金期に向けて道のりは「チームマネジメント」においても、「クラブマネジメント」においても、まだまだこれからである。

今回は、クラブを立ち上げ常にマネジメントの先頭で陣頭指揮を取ってこられたである文会長のインタビューを中心に、永年、日本女子サッカー界に関わってこられた鈴木氏のアンケートとあわせてINACのクラブマネジメントについて検証したが、今後はさらに「コーチングスタッフ」「マネジメントスタッフ」「選手」「スポンサー」「ファン・サポーター」などにもインタビュー調査ならびにアンケート調査を行い、現状の課題および今後、将来に向けてのさらなる展望を検証していきたい。

また、文会長のバイタリティー溢れる行動力や決断力が現在のINACのベースになっていることを改めて痛感した。

引用・参考文献

原田宗彦・小笠原悦子　編（2008）「スポーツマネジメント」大修館書店
平田竹男（2012）「スポーツビジネス最強の教科書」東洋経済新報社
広瀬一郎（2014）「スポーツ・マネジメント入門」東洋経済新報社
INAC神戸レオネッサ（2017）「クラブ情報」http://inac-kobe.com/（アクセス日：2017年4月22日）
INAC神戸レオネッサ（2017）「地域交流活動」http://inac-kobe.com/（アクセス日：2017年5月12日）
INAC神戸レオネッサ（2017）「巡回訪問」http://inac-kobe.com/（アクセス日：2017年6月2日）
犬飼基昭（2009）「今日、有効な戦術が明日、通じるとは限らない」宝島社新書
河崎三行（2008）「女子サッカーチームを持つこと」『サッカー批評』双葉社，41 ： pp.72-75.
木村元彦（2007）「蹴る群れ」講談社：pp. 195-214
増島みどり（2008）「サッカーのない人生なんて！」ベースボールマガジン社
松原渓（2012）「日本女子サッカーが世界と互角に戦える本当の理由」東邦出版
日本女子サッカーリーグ（2017）「ヒストリー」http://www.nadeshikoleague.jp/（アクセス日：2017年6月2日）
大住良之・大原智子（2004）「がんばれ！女子サッカー」岩波アクティブ新書
日本女子サッカーリーグ（2017）「オフィシャルガイドブック2017」ぴあ株式会社
佐々木則夫（2011）「なでしこ力　さあ、一緒に世界一になろう!」講談社
佐々木則夫（2012）「なでしこ力　次へ」講談社