

## すべてを懸けた戦いへ -サッカービジネスの混沌を超えて

UHY Tokyo News Letter  
July. 2026

2026年6月、第23回目を迎えるFIFAワールドカップが開幕した。初の試みとして、アメリカ、カナダ、メキシコの3カ国が共同開催し、出場国は史上最多の48チームとなった。7月19日にニュージャージー州イストラザフォードで王者が戴冠するまでに、100試合以上の熱い戦いが繰り広げられる。

この歴史的な大会に象徴されるように、サッカービジネスへの投資はさらに加熱していくことになるだろう。しかし、地元の小さなクラブから世界的なビッグクラブに至るまで、サッカークラブの財政事情は決して一筋縄ではいかない。

### 小さな町のサクセスストーリー

史上最大規模のワールドカップは、サッカーの世界一のスポーツとしての地位をより強固なものにするだろう。同時に、その経済的影響力の高まりをも証明することになる。ツーリズム・エコノミクス社のレポートによると、この大会のためにアメリカだけで124万人の来訪者が見込まれており、そのうち60%はこの大会がなければアメリカを訪れることのなかった追加的なインバウンド需要であるとされている。ホテルの客室稼働率は上昇し、開催都市は世界中の観客に向けて自らをアピールするまたとない機会を手にする。

しかし、ワールドカップの成功による波及効果は、観光業だけに留まらない。この大会は、ローカルレベルでのサッカーへのさらなる投資を促進

する可能性が高い。企業や投資家が、サッカーの情熱的かつ忠実なファン層がもたらすビジネス上の可能性を改めて認識するからだ。言い換えれば、この大会は「サッカービジネス」への関心を再び大きく高める契機になるに違いない。

例として、アイルランドのクラブへの海外からの投資関心は非常に高く、リーグ・オブ・アイルランド・プレミアディヴィジョン（アイルランド1部リーグ）所属クラブの半数以上が海外の企業と資本関係を持っている。

アイルランドリーグは、UEFAチャンピオンズリーグやFIFAワールドカップのような、熱狂的で華やかな舞台からは程遠いように思えるかもしれない。しかし、試合に集まる3,000~4,000人のファンは、リアル・マドリードやブラジル代表を追いかけるファンに負けないほど、チームに情熱を注いでいる。

「私たちの街、ダンドークではサッカーが圧倒的な人気を誇るスポーツです」 — アラン・ファレリー（UHY Farrelly Dawe White Limited（アイルランド） マネージング・ディレクター）は言う。

「ダンドークFCの試合は金曜日の夜に開催され、人口4万人の町で3,500人も観客を集めます。これは人口の10%近くに相当する数字です。また、ダンドークFC関連のSNSにおけるフォロワー数は8万人を超えています」



FCバルセロナやマンチェスター・シティFCに比べれば、ダンドークFCはヨーロッパのマイナーリーグに所属する小さなクラブだ。にもかかわらず、同クラブは最近、米国を拠点とするアイルランド人実業家のコンソーシアムによって買収された。

「アイルランドのクラブへの海外からの投資意欲は驚くほど高く、リーグに所属するチームの半分以上に国際的な資本提携関係があります」とアラン氏は語る。

「この新たな投資家が私たちのクラブへ参入して以降、海外からの投資に対する関心はさらに高まっています。少数株主としての出資だけでなく、ただちに過半数の持分（経営権）を取得しようとする動きも見られます」

ダンドークFCの例は決して珍しいものではない。2021年、当時イングランド5部リーグに所属していたレクサムAFCは、ハリウッドスターのライアン・レイノルズと俳優のロブ・マケルヘニーによって買収されたが、この買収はその後ピッチ上で大成功を収めることになる。レクサムAFCは3シーズン連続の昇格を果たし、現在は待望のプレミアリーグの1つ下のカテゴリであるチャンピオンシップ（2部リーグ）に所属している。

そして特筆すべきは、経営面でも同様のサクセスストーリーが描かれたことだ。先日、レイノルズとマケルヘニーは、クラブの持分を米国を拠点

とするプライベート・エクイティ（PE）ファンド、アポロ・スポーツ・キャピタルに売却し、巨額の利益を得た。

## 『Football Economics』

投資家たちはなぜ、他に無数にある投資先ではなく、あえてサッカーに惹かれるのだろうか。

下位カテゴリになればなるほど、その理由は商業的な魅力と同じくらい、感情的なものであることが多い。投資家は、そのクラブやリーグのファンであったり、チームに対して個人的な思い入れを持っていたりする。熱狂的なサッカー信者であることもあれば、元選手であることもある。

しかし最近では、レイノルズ氏やマケルヘニー氏のように、「現在は低迷しているものの、競技面でも財政面でも、より高いレベルに到達するポテンシャルを秘めたクラブ」に目を向ける投資家が増えている。クラブやリーグが豊かになるにつれ、ビジネスの可能性がよりクリアになってくるのだ。

「サッカーは幅広いファン層に支えられており、選手の移籍、放映権、広告、スポンサー契約など、あらゆる要素が結びついた一大産業となっています」 — モハメド・アラファ（UHY Waled Mounir & Mohamed Arafa（エジプト）パートナー）は言う。

「これらすべての要素が、特にサッカーへの情熱が強い国々において、クラブへの投資を一般的で非常に人気が高いものにしていきます」

モハメド氏は同僚のフレド・ムニール氏とともに、最近『Football Economics』という、サッカービジネスに関する包括的な解説書を執筆した。同事務所は、このテーマについての実践的な知見を有している。

「私たちはエジプト最大級の複数クラブに対して財務アドバイザーサービスを提供してきました」

た。スポンサー収入の拡大、選手移籍ビジネスの活用、チケット収入の増加、さらにはファンエンゲージメント及び観客動員数の向上など、クラブの財政基盤を強化するための戦略的ソリューションを提供しています」とモハメド氏は語る。

## 恩恵と課題

FIFA ワールドカップや UEFA チャンピオンズリーグの決勝戦を主催することによって得られるビジネスチャンスは、非常に大きいものとなる。同様に、主要リーグや有力クラブには、投資・スポンサー契約・クラブ買収といった形で巨額のマネーが流れ込んでいる。こうした得た資金をリーグやクラブが有効に活用することで、競技力の向上と収益の拡大が相互に作用する好循環が生まれる。

「トップレベルの選手に投資するクラブは収入の増加を実現しています。その代表的な例が、クリスティアーノ・ロナウドをはじめとするスター選手を呼び寄せたサウジ・プロリーグです」モハメド氏は言う。

「試合の視聴者数が増加し、リーグ・クラブ双方の収益拡大を通じて、さらなる資金がもたらされるようになります」

政府系ファンドが一部資金を拠出しているサウジ・プロリーグの急成長は極端な例だが、欧州、アジア、米国のサッカーリーグ全般において、「ピッチ上での成功は、ピッチ外での成功を生む」という構図が成り立っている。

「クラブが成長し繁栄すると、有望なビジネスチャンスが芽生えます。これは、クラブが売りに出される際の評価額に直接影響します。その一例が、私たちが著書の中で取り上げているイングランドのクラブ、ニューカッスル・ユナイテッド FC のケースです」とモハメド氏は語る。ニューカッスル・ユナイテッドは現在、サウジアラビアの政府系ファンドであるパブリック・インベストメン

ト・ファンド (PIF) によって所有されている。

一方、主要リーグや有力クラブから離れると、サッカーの経済環境は依然として厳しいままである。クラブの価値は株式と同様に、上がるばかりではなく下がることもある。

多くのリーグにおいて、下位ディヴィジョンへの降格リスクが常につきまとい、降格すれば入場料収入や放映権収入の減少は避けられない。さらに、クラブへの投資環境は、リーグあるいは政府レベルで下される決定（規制やルール変更など）によっても多大な影響を受ける。

## サッカービジネスの複雑性

モハメド氏によると、エジプトにおけるサッカービジネスの収益性は、投資を抑制する法制度の影響によって長年制約を受けていた。しかし、近年の法改正によって、クラブへの投資は容易になったという。同時に、多くのクラブがけっして計画的ではなく、場当たりに成長してきたという経緯も、クラブの収益性に悪影響を及ぼしていると指摘する。

「私たちがアドバイザーサービスにおいて直面した最も大きな課題の一つは、自前のスタジアムを所有していない中小クラブの収益改善でした。それらのクラブは、潜在的な収益源、特に入場料収入が制限されてしまうのです」とモハメド氏は述べる。

「そのため、この不足分を別の収益源で補うことが必要でした。そのなかでも最も重要となったのが、ユース育成プログラムへの投資です。若い才能を育て、リーグ戦でのパフォーマンスを通じて市場価値を高め、最終的にエジプト・プレミアリーグの4大ビッグクラブのいずれかに売却することで、クラブは長期的な財務安定性を確保し、持続可能な収益を生み出すことができました」

それでもなお、サッカービジネスへの投資には

どのレベルであれリスクを伴う。競技面での成否を分かち、無数の「不確定要素（Xファクター）」が存在するからだ。例えば、モハメド氏とフレド氏は、著書の中でマンチェスター・ユナイテッドFCの元監督であるサー・アレックス・ファーガソンの卓越した手腕について1章を割いて論じている。2013年にファーガソン監督が退任して以降、同クラブのピッチ上での成績は急落し、それがピッチ外（経営面）での課題を生み出すこととなった。

前述のアラン氏もまた、サッカービジネスの複雑性が投資判断を難しくしていると考えている。

「投資対象としてのサッカーは、必ずしも経済合理性に沿うとは限りません」と彼は語る。

「イングランド・プレミアリーグのような一流リーグでさえ、PSR（収益性と持続可能性に関する規則）の要件により、一部のクラブは新たな選手を獲得することと財政収支のバランスを取るものの両立に苦しんでいます」

「アイルランドの地域クラブでは、毎年の収支を黒字化するハードルは非常に高く、スポンサーやオーナーの資金力に大きく依存しています。多くのオーナーにとってクラブへの投資とは、ピッチ外（経営面）での成功を実現するためにピッチ上での成功を必要とし続けるという、長く険しい道のりなのです」

## 混沌とした世界を超えて

トップレベルのリーグ・クラブが生み出す莫大な収益と、サッカー界全体で行われる感情的な投資の組み合わせが、サッカービジネスを非常に特殊なものにしている。成功しているクラブに出資した投資家は、多くの場合保有持分を売却することにより巨額の利益を得る。一方で、広告主やスポンサーは、幾多の熱心なファン層にアプローチすることを目論む。そして、これらの対極にある

のが、経営難に陥ったクラブだ。そうしたクラブへの愛着から資金を投入するオーナーは、財政支援という任務を課され、「シーズンの好成績こそが、ビジネス面での好転につながるはず」と神に祈るような思いで試合を見つめる。

サッカービジネスは、まさに混沌とした世界に映るかもしれないが、UHYがその舵取りをサポートしている。世界中の多くのUHYメンバーファームが、サッカー経済の現場で培った実践的な知見を有している。

「私たちがアイルランドで関わっているクラブでは、給与計算や記帳代行、コーポレート・コンプライアンス関連業務に加え、FAI（アイルランドサッカー協会）への年次ライセンス申請手続きも支援しています。これらは一般的な会計支援業務とは大きく異なり、リスク管理とコンプライアンスに特化したサービスとなります」とUHY Farrelly Dawe White Limited（アイルランド）のアラン氏は語る。

一方、モハメド氏が属するUHY Waled Mounir & Mohamed Arafa（エジプト）には、地元アレクサンドリアのクラブの取締役を務めた経験があるパートナーがおり、同市の他のスポーツクラブとの業務でも豊富な実績を持つ。彼らにこのテーマの書籍を執筆することを決意させたのも、まさにこの経験だった。

モハメド氏はこう説明する。

「私たちは、スポーツマネジメントや財務管理における自らの経験を補完するため、多くの情報源から詳細なデータを集め、エジプトのクラブの財務諸表を分析しました」

彼らの著書『Football Economics』は、この分野の文献として歓迎すべき一冊となるだろう。そして、まさに絶妙なタイミングでの出版となる。

史上最大のワールドカップがニュージャージーで幕を閉じた後も、幾多の試合におけるゴール、退場劇、そしてPK戦が生み出した熱狂と興奮は長

く人々の記憶に残り続けるはずだ。そして、サッカービジネスには、米国資本を中心とした新たなマネーが流れ込むことになるだろう。情熱と投資が交錯するサッカー界に「イージーゴール」など存在しない。しかし、不確実だからこそ、信頼できる専門家チームからの助言・支援があれば、「すべてを懸けて戦う価値（Plenty to play for）」があると言えるのだ。

### 参考：米国資本の標的となるイングランド・プレミアリーグ

イングランド・プレミアリーグのクラブは世界中から資金を集めているが、そのうち約半数は米国系オーナーによって所有されている。以下はその代表例である。

クラブ	オーナーの概要
アーセナル	2007年からチームに関わる米国人実業家スタン・クロエンケ氏が完全所有
チェルシー	米国人実業家トッド・ベリーと、米国を拠点とするプライベート・エクイティ（PE）企業クレアレイク・キャピタルを含む投資グループが所有
リヴァプール	米国のフェンウェイ・スポーツ・グループ（FSG）LLCが完全所有
マンチェスター・シティ	大半の株式はアブダビのシェイク・マンスール・ビン・ザイード・アル・ナヒヤーン氏が保有するが、18%程度は米国のPEファンド、シルバー・レイクが出資
マンチェスター・ユナイテッド	米国を拠点とするグレーザー家と、多国籍企業イネオス（INEOS）の共同所有

投資家はしばしばファンから歓迎されるが、その関係性が常に良好とは限らない。例えば、マンチェスター・ユナイテッドのファンは、2005年にグレーザー家がレバレッジド・バイアウト（LBO）を行った際、クラブに巨額の負債を負わせたことから、近年の成績低迷の戦犯として同家を非難している。

- UHY contributors : Alan Farrelly, UHY Farrelly Dawe White Ltd, Ireland / Mohamed Arafa, UHY Waled Mounir & Mohamed Arafa, Egypt
- Source : Tourism Economics via Funds Society 'The Largest World Cup in History and Its Economic Impacts in the U.S.', pub. December 2025

本稿の意見に関する部分は、筆者の個人的な見解であることをあらかじめお断りします。