

Deloitte.

デロイト トーマツ



Bullseye

Football Money League

スポーツビジネスグループ

2019年1月

レアル・マドリードが、
ピッチで前例のない好成績を残し、
3年連続でチャンピオンズリーグの
タイトルを獲得。

2017/18に7億5,000万ユーロを
超える収入をあげ、
マネーリーグの首位に返り咲いた。
FCバルセロナは2位を勝ち取り、
スペインのクラブが
1位と2位を独占した。
マンチェスター・ユナイテッドが
3位に滑り込んだ。

目次

イントロダクション	02
ランキング結果	09
サッカービジネスの先頭を行くデロイトのチーム	10
ユーロビジョン	12
デロイト フットボール インテリジェンスツール	14

編集：

Dan Jones

副編集：

Sam Boor

著者：

Calum Ross, Christopher Winn,
Chris Wood and Tom Hammond

スポーツビジネスグループ(英国)

電話：+44 (0)161 455 8787

PO Box 500, 2 Hardman Street, Manchester,
M60 2AT, UK

Eメール：sportsteamuk@deloitte.co.uk

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

2019年1月

イントロダクション

デロイト フットボール マネーリーグの世界へようこそ！ デロイトが世界で最も収益をあげているサッカークラブを紹介するデロイト フットボール マネーリーグの第22版となります。2017/18シーズン終了後わずか8カ月で発行に至った本稿は、財務的な観点からみた各サッカークラブのパフォーマンスの現状について、信頼性の高い、独自の比較分析をお届けします。

サッカークラブのパフォーマンスを比較するうえでは、財務的な指標だけではなく、観客動員数、ファン数、テレビ視聴者数、試合成績等、数多くの非財務的な指標も考えられますが、デロイト フットボール マネーリーグでは、入場料収入（チケット収入、法人年間契約席を含む）、放映権収入（国内リーグ、各種カップ戦、欧州選手権出場からの分配金を含む）、および、商業収入（スポンサー収入、グッズ販売等マーチャンダイジング収入、スタジアムツアー、その他のスポンサー業務から生み出される収入を含む）から生み出される各クラブの収入をもとにランキングを作成しています。

総合評価

今年のマネーリーグのランキング結果は、サッカー界の財務状況が変化し続けていることを浮き彫りにしています。トップ20には欧州の「5大リーグ」からお馴染みのクラブが名を連ねていますが、昨年と比べると14チームの順位が変動し、新たに3つのクラブが加わりました。

レアル・マドリードは7億ユーロを突破した初のクラブとなり、7億5,000万ユーロを超える収入をあげマネーリーグの首位に返り咲きました。FCバルセロナは6億9,040万ユーロの収益をあげ、2014/15シーズンぶりにスペインが1位と2位を独占しました。トップ2のクラブの差は昨年が史上最も僅差だったのに対し、今年はマネーリーグ史上で2番目に大きな差が開きました。今年3位に転落したマンチェスター・ユナイテッドを含め、マネーリーグのトップ3のクラブの合計収入は21億ユーロを超えましたが、1999/00シーズンのトップ20の合計収入にはあと5%及びませんでした。

トッテナム・ホットスパーは、イタリアの巨人ユベントスに代わって2回目となるトップ10入りを果たし、2012/13シーズンぶりにトップ10のクラブ構成が変わりました。10位となったクラブの収入は、昨年の4億570万ユーロ（ユベントス）から6%増の4億2,830万ユーロ（トッテナム・ホットスパー）となりました。トップ10のうち3チーム（バイエルン・ミュンヘン、マンチェスター・シティ、チェルシー）だけが昨年と同じ順位となりました。

近年は特に「5大リーグ」全体の収入が上昇傾向にあり、欧州のクラブが依然としてマネーリーグでは優勢となっています。昨年の第21版で予測したように、トップ20のクラブの合計収入（83億ユーロ）が初めて80億ユーロを超え、史上最高額に達しました。

マネーリーグにランクインしているクラブの最大の収入源が放映権収入であることは変わりなく、全収入の43%を占め、商業収入は40%、入場料収入は17%となりました。それにもかかわらず、今年は欧州のビッグクラブ、特に2017/18シーズンに開始する放映権契約がなかった「5大リーグ」のクラブ（イングランド、フランス、イタリア、スペインなど）の商業収入の伸びが顕著です。

今年のマネーリーグでも引き続き、UEFA主催大会の出場権獲得と成績が重要となりました。リバプール、チェルシー、トッテナム、ASローマ、エバートン、ACミランがマネーリーグの順位を上げることができた、もしくは維持できたのは、UEFAチャンピオンズリーグとUEFAヨーロッパリーグのおかげだといえるでしょう。一方、アーセナル、ユベントス、レスター・シティ、サウザンプトンは、2017/18シーズンの欧州の大会での収入が減ったために順位を落としたり、トップ20から脱落しました。UEFA主催大会の影響は翌年版でさらに大きくなります。新しい放映権契約の開始を受けて、出場クラブへの分配金が、2017/18シーズンの18億4,000万ユーロから2018/19シーズンは25億5,000万ユーロに増加するためです。

また、UEFAによる分配金の総額が増えるだけでなく、チャンピオンズリーグの出場規定や分配方法が変更されました。マネーリーグにランクインする多くのクラブにとって有利に働きますが、財務的な格差の広がり再び表面化するでしょう。UEFA国別クラブ係数ランキング上位4カ国（現在はスペイン、イングランド、イタリア、ドイツ）に属する上位4チームには、グループステージへの出場権が無条件で付与されることになり、分配方法の変更により、分配額の一部は過去10年間のUEFA主催大会での成績に基づいて決まることになりました。

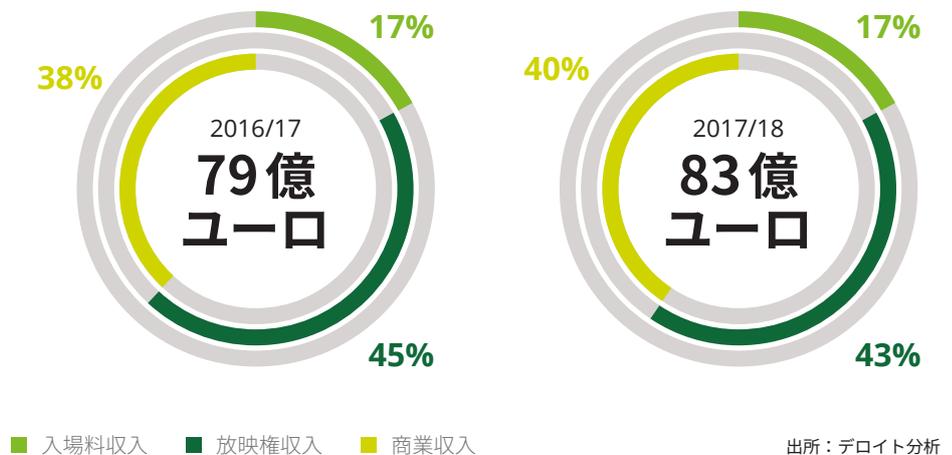
欧州の「5大リーグ」以外のクラブでマネーリーグのトップ20にランクインしたクラブは昨年に続き1つもなく、トップ30にランクインしたクラブもわずか3チームとなりました。

プレミアリーグ

今年のマネーリーグでは、トップ10にイングランドのクラブが6つランクインしており、トッテナム・ホットスパーはユベントスを下し、2006/07シーズン以来2回目となるトップ10入りを果たしました。すべての収入源において伸びを見せ、新スタジアムとなるトッテナム・ホットスパー・スタジアム建設のため、一時的にウェンブリー・スタジアムへ移動したことで、入場料収入が54% (2,650万ポンド) 増加し、トップ10に入ったクラブの中で最大の収入源増加率となりました。興味深いことに、17年間トップ10の順位を維持しているものの、立場が危うくなってきたロンドン北部のライバル、アーセナル (3億8,910万ポンド) とトッテナム・ホットスパー (3億7,940万ポンド) の差は1,000万ポンド以下に縮まっています。

欧州の「5大リーグ」
以外のクラブで
マネーリーグのトップ20
にランクインした
クラブは1つもなく、
トップ30にランクイン
したクラブもわずか
3クラブとなりました。

図表1：マネーリーグで20位にランクインしたクラブの2016/17と2017/18における収入の内訳



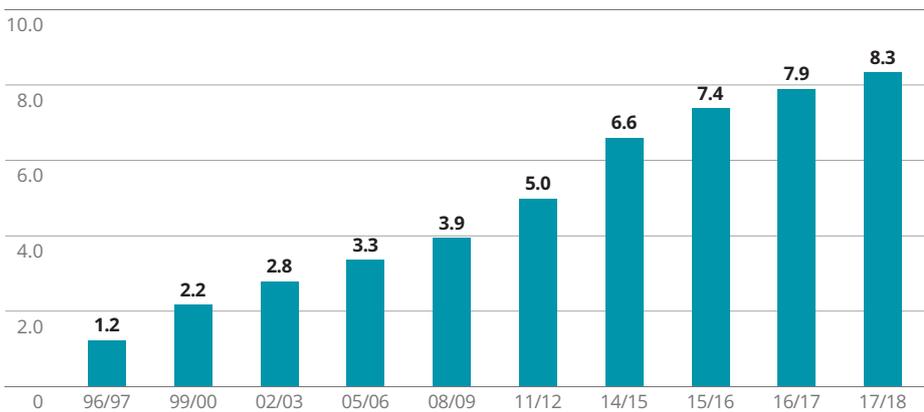
赤い悪魔ことマンチェスター・ユナイテッドは、2017/18シーズンのチャンピオンズリーグに再び出場し、総収入が2% (880万ポンド) 増の5億9,000万ポンドとなったにもかかわらず、2年連続首位の座から順位を落とし3位となりました。マンチェスター・ユナイテッドがマネーリーグのトップ3を維持し、僅差のライバルたちと競い合うには、国内と欧州の大会での成績向上が鍵となってくるでしょう。

マンチェスター・シティは、プレミアリーグ史上初となる勝ち点100をあげ、圧倒的な差をつけリーグを制覇し、チャンピオンズリーグでは準々決勝に進んだことで、過去最高の収益をあげ、3シーズン連続でトップ5に入りました。2016/17シーズンに1億2,800万ポンドあった同じ都市のライバルであるマンチェスター・ユナイテッドとの差が1シーズンで約4,000万ポンド縮まり、8,700万ポンドとなりました。

リバプールは、目覚ましい活躍でチャンピオンズリーグの決勝に進出し、マネーリーグのトップ10の中で最大となる9,060万ポンドの収入増を記録しました。また2ランクアップの7位となり同じくトップ10の中で最もランクアップしたクラブとなりました。すべての収入源で増加を見せ、とりわけ決勝の相手だったレアル・マドリードとともにマネーリーグのクラブ中最多の放映権収入をあげました (2億2,260万ポンド)。放映権収入以外では、マネーリーグのトップ15へと順位が下がってしまうことから、国内と欧州の大会での成績がどれほど大きな影響を与えたかを示しています。

逆に、アーセナルはトップ10の中で最も大きいランクダウンとなり、順位を3つ下げて9位に転落し、2004/05シーズン以来最も低い順位となりました。トップ20のクラブの中で最も収入が減少 (2,990万ポンド) し、1997/98シーズン以来となるチャンピオンズリーグへの出場権を逃したことが主な要因として考えられます。ヨーロッパリーグの準決勝に進出しましたが、UEFAからの分配金が2,700万ユーロ下がり、減少全体の大部分を占めました。

図表2：マナーリーグで20位にランクインしたクラブの総収入(十億ユーロ)



出所：デロイト分析

その他のクラブについては、チェルシーがチャンピオンズリーグの出場権を再び獲得し、ナイキとサプライヤー契約を結んだことで、4億ポンドを超えるクラブ史上最高額の収入をあげましたが、順位は変わらず8位となりました。エバートン(17位)、ニューカッスル・ユナイテッド(19位)、ウェストハム・ユナイテッド(20位)が、イングランドのクラブとしてトップ20入りを果たし、レスター・シティは2014/15シーズンぶりにランク外に転落、サウザンプトンもトップ20を逃しました。その結果、トップ20に入ったイングランドのクラブは、昨年の10チームに対して9チームと少なくなりました。

トップ30に入ったイングランドのクラブは13チームに減り、2014/15シーズンの17チームという最高記録に届きませんでした。マナーリーグでの登場回数が最も多い国であることに変わりはありません。イングランドサッカーにおいて獲得できる世界最高水準の金銭報酬が、クラブの経済力を支えています。なかでも注目すべきは、ブライトン・アンド・ホーヴ・アルビオンがベシクタシュとともに、2017/18シーズンに初めてトップ30入りを果たしました。1983年以降のプレミアリーグ1部への昇格を受けて、

1億3,940万ポンドの収入を獲得し、29位にランクインしました。1996/97シーズンは110万ポンドの収入(イングランドのクラブで83番目の収入額)しかなく、イングランドのサッカーリーグ追放の危機にあったクラブの驚異的な成長といえるでしょう。

プレミアリーグは、2019/20シーズンの放映権料の大幅アップができなかったと発表しましたが、これは当分、クラブへの分配金は大きく変

リバプールはマナーリーグのトップ10の中で最大の収入増(9,060万ポンド)となり、最もランクアップしたクラブとなりました。

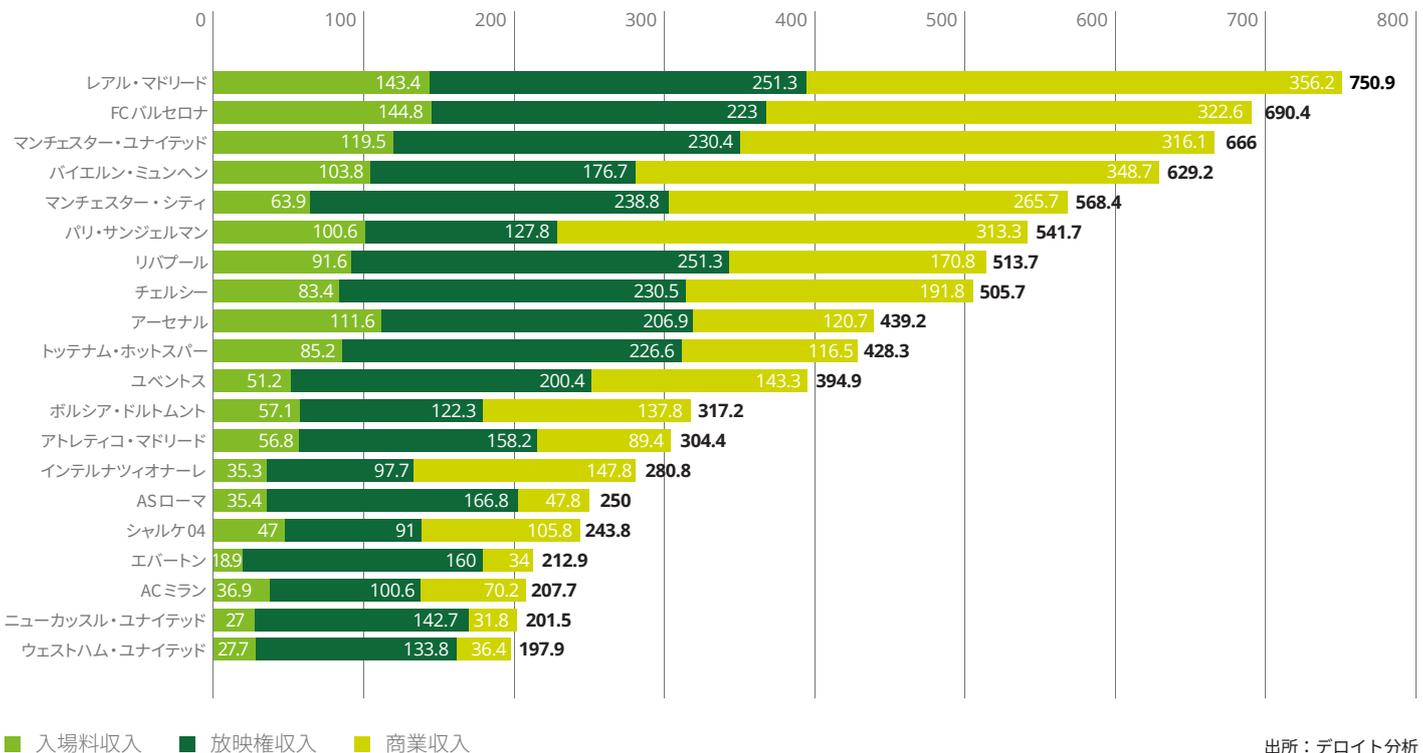
わらないということになります。したがって、自分たちの活動を通じて収入(特に入場料収入や商業収入)を増やしたり、マナーリーグの順位をキープできるかは、ますますクラブ自身にかかってくるということになります。

リーグ1

国内で三冠を達成したパリ・サンジェルマンは1つ順位を上げて6位となり、フランスでは6年連続でトップ20に入った唯一のクラブとなりました。注目を浴びたネイマールやキリアン・エムバペとの契約は、ピッチ内外問わずクラブの成功にひと役買い、6年間で5回のリーグ優勝を飾り、入場料収入が1,040万ユーロ(12%)、商業収入が3,920万ユーロ(14%)増加しました。スター選手はクラブが商業収入をあげるうえでかせませんが、個人がSNSで影響力を持つ現代では特に、選手がクラブにもたらす商業的影響が、選手獲得においてますます重要な要素になっています。一部では、世界的スター選手のファンの規模はクラブのファンよりも大きく、彼らの影響力はピッチ内にとどまりません。

今年のエアジョーダンとの新たなコラボレーションからわかるように、パリ・サンジェルマンは引き続き現状打破に取り組んでいます。しかし、来年のマナーリーグで6位以上を獲得するには、ここ2シーズンとも突破できなかったチャンピオンズリーグのベスト16突破が不可欠となるでしょう。

図表3：マナーリーグで20位にランクインしたクラブ2017/18における収入内訳(百万ユーロ)



2016/17シーズンに惜しくもトップ20からもれたオリンピック・リヨンは、2017/18シーズンのチャンピオンズリーグへの出場権を獲得できず、28位に転落しました。オリンピック・マルセイユは、UEFA主催大会に出場し、ヨーロッパリーグの決勝に進出したにもかかわらず、惜しくもトップ30入りを逃し、リヨンはパリ・サンジェルマンに続いてトップ30にランクインしたフランスのクラブです。

リーグ1は国内放映権契約中であるため、分配金を大幅に上げることができません。UEFA主催大会の決勝トーナメントに定期的に進出しない限り、今後数年間でトップ30にフランスのクラブが3つ以上ランクインする可能性は低そうです。チャンピオンズリーグの出場規定が2018/19シーズンから変更され、フランスの上

位3チームはグループステージの出場を保証されることは極めて重要なこととなるでしょう。

セリエA

初めてトップ10入りを果たしたイタリアのクラブはありませんが、国別だと2017/18シーズンのトップ20にランクインしたクラブが2番目に多く、復活の兆しが見られました。イタリアの4チームが11位から20位に入り、昨年トップ20圏外だったACミランとASローマが返り咲きました。

ユベントスは2011/12シーズン以来、初めてマナーリーグのトップ10入りを逃しました。他のイタリアのクラブ(ASローマ)と比べてチャンピオンズリーグでの成績が振るわず、UEFAか

らのマーケットプールの分配金が減ってしまったことが大きな要因です。しかし、アリアンツとのスタジアムネーミングライツ契約、サイゲームスとのユニフォーム背中のスポンサー契約を結び、さらにグッズ販売の収入を増やすなど、業務のインハウス化によって利益を出し始め商業収入を19%増やしました。

ASローマは、9ランクアップの15位に大きく躍進し、マナーリーグトップ20に返り咲きました。チャンピオンズリーグの準決勝へ進出を決め、クラブ史上最高額となる2億5,000万ユーロの収入をあげ、すべての収入源で伸びを見せました。

その他のクラブについては、ACミランが昨年初めてトップ20を逃しましたが、今年はトップ20に戻ってきました。クラブの収入は8%増の2億770万ユーロで、昨シーズンUEFA主催大会の出場権を獲得し、ヨーロッパリーグのラウンド16に進出しました。地元のライバルであるFCインテルナツィオナーレ・ミラノは、マナーリーグの順位を順調に上げ、14位にランクインしました。このクラブは2017/18シーズンのUEFA主催大会の出場を逃しましたが、2016年に中国の家電量販店Suningに買収されてから、アジアでの露出を増やし、商業収入をアップさせ全体の収入を伸ばしました。ナポリはセリエAのタイトル争いで惜しくもユベントスに敗れ、UEFA主催大会では苦戦し、今年はトップ20を逃しました。

マナーリーグのトップ20にランクインしたイタリアのクラブは増えていますが、UEFA主催大会への出場に大きく依存しています。チャンピオンズリーグの出場枠が変更され、2018/19シーズンからイタリアの上位4チームにチャンピオンズリーグのグループステージへの出場権が与えられるので、ある程度守られます。しかし、放映権市場や入場料収入といったイタリアサッカーの根本的なビジネス課題が解決するわけではありません。

2回の入札に失敗し、3回目はMediaproの放映権獲得が取り消しとなり、最終的に2018/19シーズンに開始されたSky ItaliaとPerform (DAZN)との3年契約では、最新の国内放映権の収入はわずか3%増でした(放送局の加入者の数によって支払われる最大1億5,000万ユーロのボーナスを除く)。新しい海外放映権契約が開始され、前回報告された最低保証金から81%増となりましたが、少なくとも2021/22シーズンに開始する次回の契約までセリエAのクラブへの分配金はそれほど伸びないでしょう。そのため、イタリアのクラブがさらに収入を増やすには、入

場料収入と商業収入をどれだけ伸ばせるか、またUEFAの試合でどれだけ好成績が残せるかにかかっています。

ブンデスリーガ

2017/18シーズンにブンデスリーガの新たな国内と海外放映権契約が開始されましたが、トップ30の順位を維持しているドイツのクラブはたった3チームだけで、ボルシア・メンヒェングラートバッハは2014/15シーズン以来初のトップ30圏外となりました。

バイエルン・ミュンヘンは、今もなおドイツのクラブの先頭を走っており、トップ5に残りました。1シーズンの収入は7%増で、6億ユーロ以上を記録した4番目のクラブとなっています。チャンピオンズリーグの準決勝進出による放映権収入と、ブンデスリーガで6年連続の優勝による国内リーグからの分配金が増えたことが大きな理由でしょう。

ボルシア・ドルトムントは、チャンピオンズリーグのグループステージで敗退し、2017/18シーズンの収入は5%減の3億1,720万ユーロになったにもかかわらず12位を維持しました。2年前には400万ユーロの差でトッテナム・ホットスパーよりも上位にいたのに、今回は1億ユーロも下回りました。ドルトムントは国内でもチャンピオンズリーグでも順調に良い成績を残しており、この差を縮めることができるかもしれません。

2017/18 マナーリーグ21~30位のクラブ

順位	クラブ名	収入 (百万ユーロ)
21.	ナポリ	182.8
22.	レスター・シティ	179.4
23.	サウザンプトン	172.0
24.	クリスタル・パレス	169.0
25.	FCゼニト・サンクトペテルブルク	167.8
26.	ベシクタシュ	165.7
27.	セビージャ	165.2
28.	オリンピック・リヨン	164.2
29.	ブライトン・アンド・ホヴ・アアリオン	157.4
30.	ベンフィカ	150.7

注：FCゼニト・サンクトペテルブルクの2017年財務情報は、2017年1月から12月の結果を使用

出所：デロイト分析

シャルケ04は2017/18シーズンのUEFA主催大会に出場していないにもかかわらず16位をキープしました。ブンデスリーガの分配金の増加、新しい放映権契約が開始したため、UEFAからの分配金がなくなった分を相殺しました。今シーズンのチャンピオンリーグの出場権を再び獲得し、ラウンド16まで進み、マンチェスター・シティと対戦することになっているので、来年のマナーリーグでの順位を維持、もしくは上げることができるかもしれません。

ブンデスリーガの国内と海外放映権の4年契約が開始し、マナーリーグで順位を上げるには入場料収入と商業収入を伸ばし、UEFA主催大会で良い成績をおさめる必要があります。

レアル・マドリードは、
2年間マナーリーグの王座を明け渡していましたが、
再び首位を奪還しました。
12度目となる首位獲得で7億ユーロの壁を突破し、
ライバルのFCバルセロナに
6,050万ユーロの大差を付けました。

リーガ・エスパニョーラ

レアル・マドリードは、2年間マナーリーグの王座を明け渡していましたが、再び首位を奪還しました。12度目の首位獲得で7億ユーロの壁を突破し、ライバルのFCバルセロナに6,050万ユーロの大差を付けました。チャンピオンズリーグ3連覇、FIFAクラブワールドカップ2連覇という輝かしい成績によって支えられており、商業収入が18%増の3億5,620万ユーロを記録し、バイエルン・ミュンヘンが生み出した商業収入の最高額を上回りました。

FCバルセロナは、マナーリーグの2位を獲得し、2014/15シーズン以来初のスペインによるワンツーフイニッシュを飾りました。クラブの収入は4,210万ユーロ(6%)増加し、6億9,040万ユーロを達成しました。この成長は、2017/18シーズンの楽天とのユニフォームスポンサー契約など、主に商業収入によるものです。2018/19シーズンに開始される新しい商業契約や、グッズ販売業務のインハウス化といった運営の変更により、収入は今後も伸びることが予想されます。ライバルのレアル・マドリードを追い抜き、マナーリーグの首位に輝く史上3番目のクラブになるうとしています。

アトレティコ・マドリードは力強い伸びを見せ、3,190万ユーロ増の3億440万ユーロを記録しましたが、13位という順位は変わりませんでした。ホームスタジアムを新しくしたワンダメトロポリターノスタジアムへ移転したことが大きな要因で、リーグの平均入場者数が5万5,000人を超え、入場料収入が39%増加しただけでなく、新しい商業収入の機会を作り出しました。

今年のマナーリーグでは、セビージャが2009/10シーズン以来久々にランクインしたこともあり、スペインからは2012/13シーズン以来となる4チームがトップ30に入りました。2015/16シーズンに開始されたスペインでの共同放映権契約において、ラ・リーガの上位クラブと下位クラブの分配比率が2014/15シーズンの8:1から2017/18の3.6:1に変わり、利益が始めました。

2019/20シーズンに開始される国内と海外放映権契約、ラ・リーガの国際的なブランディング強化へのさらなる取り組み、2018/19シーズンからチャンピオンズリーグのグループステージ出場権が上位4チームに保証されること、プレミアリーグでは次回の放映権契約(2019/20シーズンより開始)の大幅な収入増加が見込めないことから、スペインのクラブは今後のマナーリーグで存在感を増していく可能性があります。

その他のリーグ

FCゼニト・サンクトペテルブルク、バシクタシュ、ベンフィカの3チームが欧州の「5大リーグ」以外のクラブとしてトップ30にランクインしました。2018年にロシアで開催されたワールドカップのためにインフラが改善され、2017年にクラブの新たな多目的スタジアムがオープンしたにもかかわらず、FCゼニトは2015/16シーズン以降チャンピオンズリーグに出場できず、トップ20に入ることができませんでした。

一方、バシクタシュはチャンピオンズリーグのラウンド16に進出し、初めてトップ30に入りました。さらに、新スタジアムが2016年にオープンし、入場料収入がアップしただけでなく、それに伴う商業機会をうまく活用したことで、2015/16シーズンから収入が約2倍に伸びました。

ベンフィカは3年連続でトップ30をキープし、マナーリーグにランクインした唯一のポルトガルクラブとしての立場を守っています。しかし、2年連続でチャンピオンズリーグのグループ敗退、FCポルトのリーグ優勝、チャンピオンズリーグのラウンド16進出はその後UEFAのマーケットプール分配金のシェアに影響を与えたので、来年のイーグル(ベンフィカのニックネーム)がトップ30にランクインするのは危うくなるかもしれません。

マナーリーグは、
今後も欧州の「5大リーグ」に属するクラブが
優勢になるでしょう。

しかし、国内マーケットでは地位を確立していても、
近年のトップ20へのランクインに苦戦している
「5大リーグ」以外のビッグクラブは多数あります。

今後の展望

2018/19シーズンに開始される国内と海外放映権がやや増えたセリエAを除き、ほとんどの国内リーグの放映権契約は2017/18シーズンと同じで、放映権収入はこれまでのような速度では増加しないでしょう。したがって、来年の収入増は、UEFAの分配金とマナーリーグの上位クラブの商業収入の増加にかかってくるでしょう。

マナーリーグの長期的な勢力圏も気になるところです。プレミアリーグの次の放映権契約は大幅な増加がなく、他の「5大リーグ」のクラブがイングランドのライバルたちとの差を縮めるかもしれません。しかし、Amazonがプレミアリーグの一部の放映権を獲得したことや、マーケットのあらゆる場所にOTTプラットフォームの広がりや、競争レベルが上がり、今後の契約交渉で放映権の価値が大きく上昇する可能性があります。



2012/22シーズンに向けたUEFA主催大会の次の放映権販売が近づくにつれ、欧州のサッカーを取り巻く環境も変化する可能性があります。最近、チャンピオンズリーグとヨーロッパリーグに次ぐ第3の大会を開催することが発表されました。この新たな大会が、欧州サッカー界の財務の二極化問題を解決する助けとなり、UEFA加盟クラブ全体でサッカーの発展に貢献すると考えられています。

マナーリーグは、今後も欧州の「5大リーグ」に属するクラブが優勢になるでしょう。しかし、国内マーケットでは地位を確立していても、近年のトップ20へのランクインに苦戦している「5大リーグ」以外のビッグクラブは多数あります。

過去2年の版では、今後数年、数十年でマナーリーグの上位に食い込もうとしている欧州以外のクラブやマーケットに注目しました。しかし欧州のクラブで財務の二極化がどんどん広がっていることがわかり、今年の版では再び欧州に注目しました。そこで「ユーロビジョン」セクションでは、「5大リーグ」以外の欧州のビッグクラブをいくつかピックアップし、今後の見通しを考えてみたいと思います。

女子サッカー

近年、女性スポーツ、特に女子サッカーへの関心や認識が高まっています。今版では、以下の点について、マナーリーグのトップ20の各クラブの現状を評価しました。

🏆 女子チーム

👕 注目すべき女子チームのユニフォーム
スポンサー

♀️ クラブの女性理事

以降では、欧州の「5大リーグ」以外の一部のクラブのプロフィールを紹介します。Dan Jones、Sam Boor、Calum Ross、Christopher Winn、Chris Wood、およびTom Hammondが、デロイトフットマナーリーグの編集を担当しました。世界各国からご協力いただいた、デロイトネットワーク内外の皆様に感謝を申し上げます。第22版を皆様楽しんでいただければ幸いです。

Dan Jones, Partner

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

ランキング結果

2017/18 収入 (百万ユーロ)

1	↑	1	レアル・マドリード	750.9
2	↑	1	FCバルセロナ	690.4
3	↓	(2)	マンチェスター・ユナイテッド	666.0
4	↔	0	バイエルン・ミュンヘン	629.2
5	↔	0	マンチェスター・シティ	568.4
6	↑	1	パリ・サンジェルマン	541.7
7	↑	2	リバプール	513.7
8	↔	0	チェルシー	505.7
9	↓	(3)	アーセナル	439.2
10	↑	1	トッテナム・ホットスパー	428.3
11	↓	(1)	ユベントス	394.9
12	↔	0	ボルシア・ドルトムント	317.2
13	↔	0	アトレティコ・マドリード	304.4
14	↑	1	インテルナツィオナーレ	280.8
15	n/a	new	ASローマ	250.0
16	↔	0	シャルケ04	243.8
17	↑	3	エバートン	212.9
18	n/a	new	ACミラン	207.7
19	n/a	new	ニューカッスル・ユナイテッド	201.5
20	↓	(3)	ウェストハム・ユナイテッド	197.9

2016/17 収入 (百万ユーロ)

1	↔	0	マンチェスター・ユナイテッド	676.3
2	↑	1	レアル・マドリード	674.6
3	↓	(1)	FCバルセロナ	648.3
4	↔	0	バイエルン・ミュンヘン	587.8
5	↔	0	マンチェスター・シティ	527.7
6	↑	1	アーセナル	487.6
7	↓	(1)	パリ・サンジェルマン	486.2
8	↔	0	チェルシー	428.0
9	↔	0	リバプール	424.2
10	↔	0	ユベントス	405.7
11	↑	1	トッテナム・ホットスパー	359.5
12	↓	(1)	ボルシア・ドルトムント	332.6
13	↔	0	アトレティコ・マドリード	272.5
14	↑	6	レスター・シティ	271.1
15	↑	4	インテルナツィオナーレ	262.1
16	↓	(2)	シャルケ04	230.2
17	↑	1	ウェストハム・ユナイテッド	213.3
18	n/a	new	サウザンプトン	212.1
19	n/a	new	ナポリ	200.7
20	n/a	new	エバートン	199.2

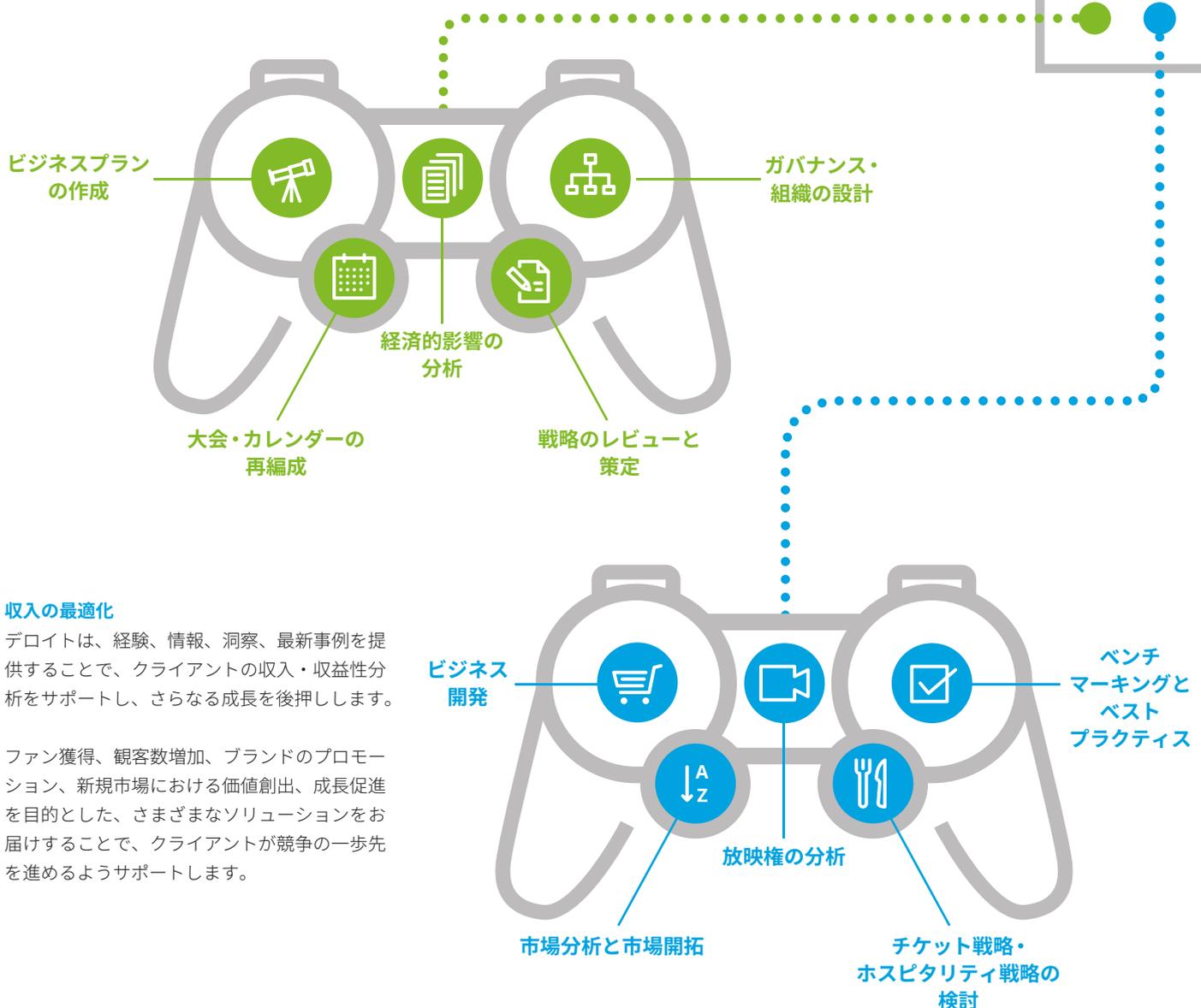
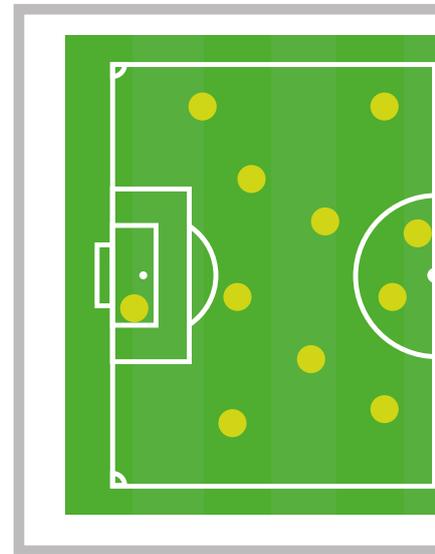
● マネーリーグ順位 ● 前年度からの変動 ● 順位の変動幅

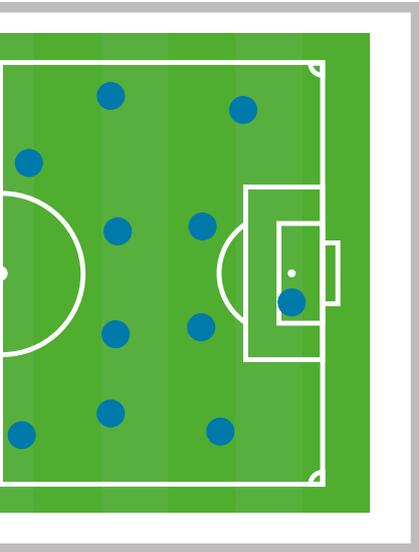
サッカービジネスの先頭を行くデロイトのチーム

戦略の高度化とガバナンスの強化

デロイトは、その独自の経験と洞察、確かなエビデンスに基づくアドバイス、スポーツ業界における信用力を活かして、確固たる論拠を示しながら、変化に対するコンセンサスを主要ステークホルダーの間で形成できるようクライアントをサポートします。さらにクライアントがより幅広く政治、経済、社会環境に対して積極的に影響力を発揮できるようお手伝いします。

デロイトは、各スポーツ組織・団体向けに、効果的なガバナンス、戦略、運営、競合状況、影響力に関する分析を提供することで、各組織・団体の品位、信頼度、クオリティ、若手選手の育成、人気、価値の向上を支援します。

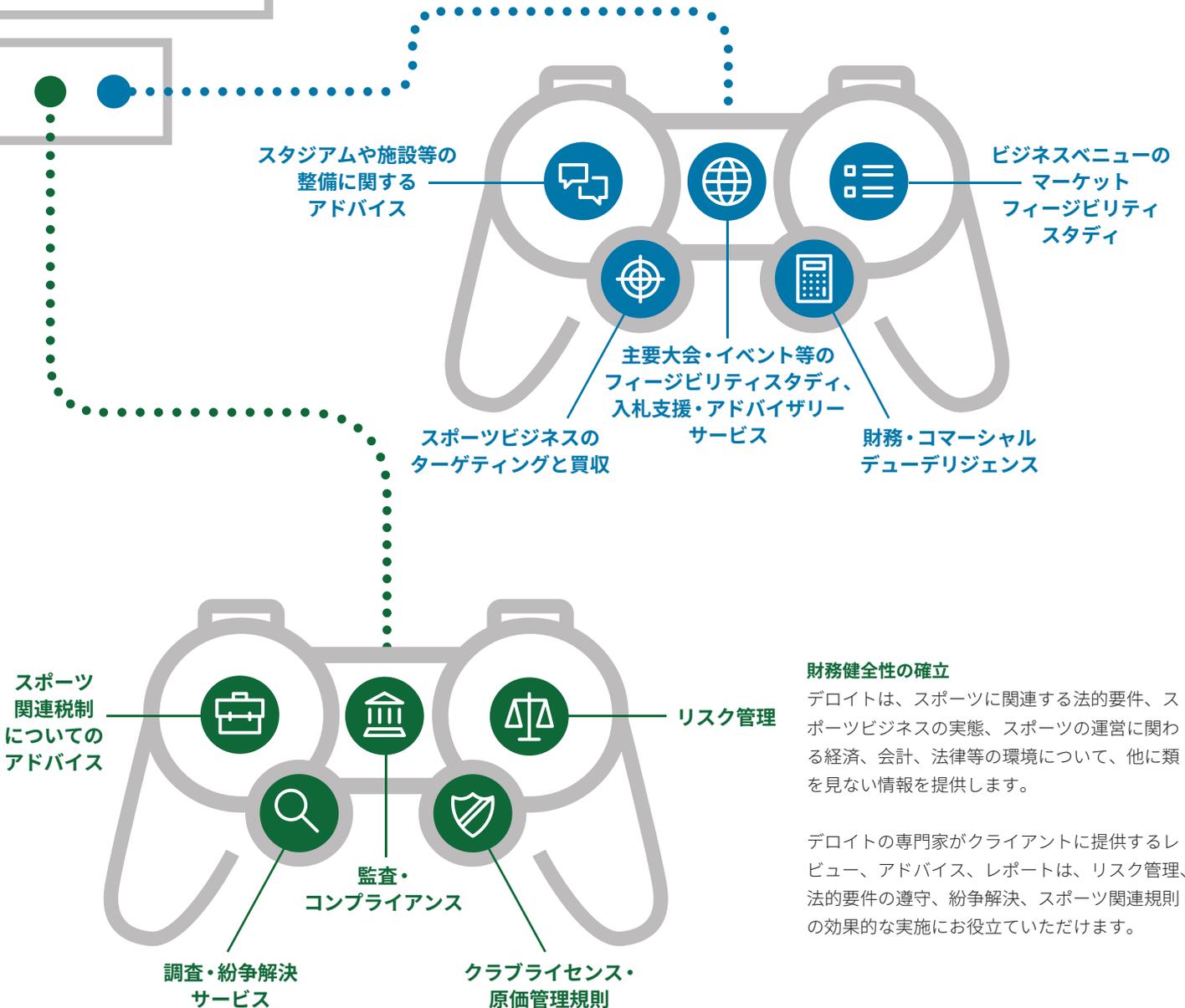




投資判断に資する情報提供

デロイトには、クラブおよびスポーツマーケティング企業など、世界各地でスポーツ資産を扱う数々の投資家、オーナー、資本家向けに、テラーメイドの付加価値サービスを提供してきた豊富な実績があります。

デロイトは、その経験、業界知識、グローバルなネットワークを活用し、クライアントが投資案件の商業性を把握し、将来に向けて万全な計画を立てるのに役立つ、信頼度の高い独自のアドバイスを提供します。



財務健全性の確立

デロイトは、スポーツに関連する法的要件、スポーツビジネスの実態、スポーツの運営に関わる経済、会計、法律等の環境について、他に類を見ない情報を提供します。

デロイトの専門家がクライアントに提供するレビュー、アドバイス、レポートは、リスク管理、法的要件の遵守、紛争解決、スポーツ関連規則の効果的な実施にお役に立ていただけます。

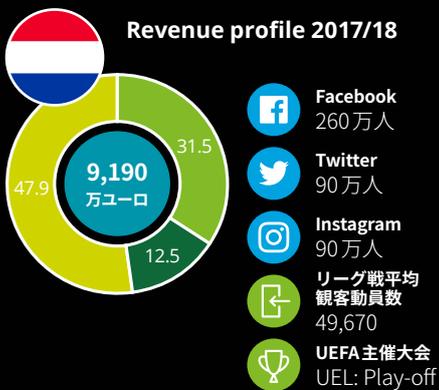
ユーロビジョン

昨年、一昨年のマナーリーグではトップ20の座を狙う、欧州以外のクラブやマーケットを検討しましたが、今年は再び欧州に注目しました。欧州のサッカー界で財務の二極化がどんどん広がっていることに気づき、「5大リーグ」以外の欧州のビッグクラブをいくつかピックアップし、現状や今後の見通しを紹介します。

具体的には、各クラブの収入内訳、SNSのフォロワー数、リーグ戦平均観客動員数、UEFA主催大会での成績など、ピッチ内外のパフォーマンスの分析を以下にまとめました。分析により、マナーリーグへのランク

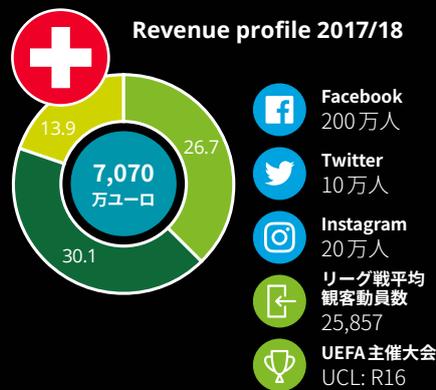
インを狙う「5大リーグ」以外のクラブが直面している財務問題の規模が浮き彫りになりました。クラブは各国内リーグの放映権の分配金に頼ることができず、UEFA主催大会への出場と成績、入場料収入と商業収入を改善し、いかに最適化できるかに大きく依存しています。さらに、一部のクラブは選手育成を最適化し、移籍市場で選手をトレードすることで利益を上げ、クラブを成長させるために再投資しています。

アヤックス



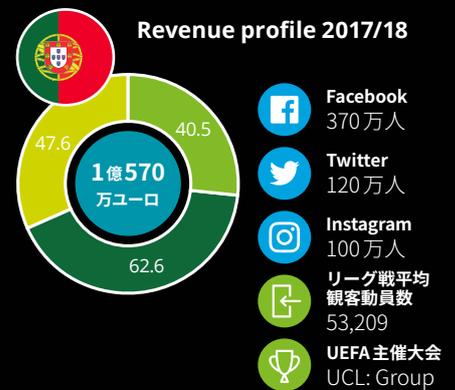
アヤックスは、2016/17シーズンのヨーロッパリーグの決勝に進出しましたが、2017/18シーズンのUEFA主催大会のグループステージへの出場権を逃し、収入が大きく減少しました。それにもかかわらず、アヤックスの世界的に有名なアカデミーは才能あふれる次世代の選手を育成し、チャンピオンズリーグの決勝トーナメントに進出し、今シーズンの国内リーグで良い成績を収めました。UEFAからの分配金が増えることで2018/19シーズンの収入が大幅に伸びるはずですが、今後の戦略や財務の見通しは、ピッチで活躍する選手や移籍による資金調達ができる選手を継続的に育てられるかが大きな鍵となるでしょう。

FCバーゼル



2017/18シーズンは、チャンピオンズリーグのラウンド16に進出しUEFAからの分配金が増えたにもかかわらず、国内シーズンで苦戦し、BSCヤングボーイズに大差をつけられて2位で終えたため入場料収入と商業収入は下降しました。見通しとしては、今シーズンのヨーロッパリーグのグループステージ出場を逃しており、収入が大幅に減少する可能性があり、国内リーグの放映権契約による収入が限られている市場でしごきを削るクラブにとって、UEFA主催大会の重要性が浮き彫りになっています。

ベンフィカ



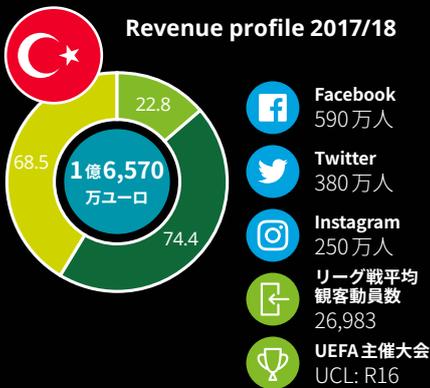
ベンフィカは、チャンピオンズリーグのグループステージの予選で敗退するも、変わらずポルトガルのクラブで一番多くの収入をあげています。クラブによる収入の割合が欧州のほとんどのクラブよりも大きくなりました。プリメイラリーグは、クラブ単位で放映権を販売している数少ない欧州リーグの1つです。ベンフィカは、自分たちの有料テレビチャンネルを通じて利益を出し、近年では、アディダスやエミレーツとの契約改善など、商業的な成長を図りました。また巧みな選手トレードで、世界で最高の収益を生み出しているクラブの間に割って入ろうとしています。



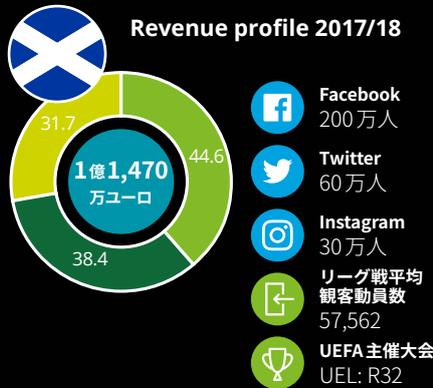
FCゼニト・サンクトペテルブルク



ベシクタシュ



セルティックFC



かつては、他のトルコのクラブがマネーリーグのトップ20あたりにランクインしていましたが、ベシクタシュは近年トルコのナンバー1として頭角を現しています。チャンピオンズリーグでラウンド16進出という好成績や、2016年にオープンした新スタジアムの商業機会を上手く活用して入場料収入と商業収入が増加したことが大きいでしょう。今後もスュペルリグの海外放映権の分配金増加に加え、自分たちのブランドを世界にアピールする計画を立てており、マネーリーグでのランクアップを狙っています。

セルティックFCは、2017/18シーズンに1億160万ポンドの収入を記録しました。チャンピオンズリーグ出場とその成績、そして収入の29%を占めるUEFAからの分配金が、主な理由となりました。今後の業績は、UEFAの主要な試合への出場によって大きく変動するでしょう。しかし、今シーズンのチャンピオンズリーグに出場できなかったことの影響は、最近のスポンサー契約(ダファベット)とサプライヤー契約(ニューバランス)によっていくらか緩和されました。古参のライバルであるレンジャーズの復活など、競争の激しい国内シーズンを迎えています。リーグでは2020/21シーズンに録画放映権契約が開始されることもあり、今後数年は、スコットランドサッカー界の新たな楽観的意識がクラブにも広がりそうです。

FCゼニト・サンクトペテルブルクは、チャンピオンズリーグの成績が良かった2015/16シーズンにマネーリーグのトップ20に入りました。2018年のFIFAワールドカップに先駆けて、2017年にクレストフスキー・スタジアムがオープンし、多くのファンを新スタジアムに呼び込む活動が2017/18シーズンの入場料収入の増加として結果に現れており、今後数年で入場料収入の向上が見込まれています。ロシアで新しい国内放映権契約が開始され、放映権収入が2018/19シーズンから増加する可能性があります。また、クラブは主要株主のガスプロムとの関係を今後も最大限に活かしていくようです。とはいえ、FCゼニト・サンクトペテルブルクがマネーリーグのトップ20に再びランクインするには、チャンピオンズリーグへの出場が不可欠となるでしょう。

- 年間収入
- 入場料収入
- 放映権収入
- 商業収入

デロイト フットボール インテリジェンス ツール

デロイト フットボール マネーリーグでは高い収益をあげている世界中のクラブのプロファイリングを行い、各クラブの相対的な財務実績について、独立した信頼のある最新の分析を提供しています。この分析と、業界からの財務情報の需要が増えていることをふまえて、デロイトはフットボール インテリジェンス ツール (「FIT」)を開発し、今版の分析を強化しました。

このデジタルソリューションにより、ユーザーは最先端の技術を活用して、使いやすい形式でデータを操作し、フットボール マネーリーグだけでなく、フットボール財務データブックの年

間レビューに含まれる多数のデータポイントを表示させることができます。FITが、サッカービジネスの理解を深めようとする人たちにとって価値ある手段になることを願っています。

詳しくは、デロイトスポーツビジネスグループ (sportsteamuk@deloitte.co.uk) までお問い合わせください。

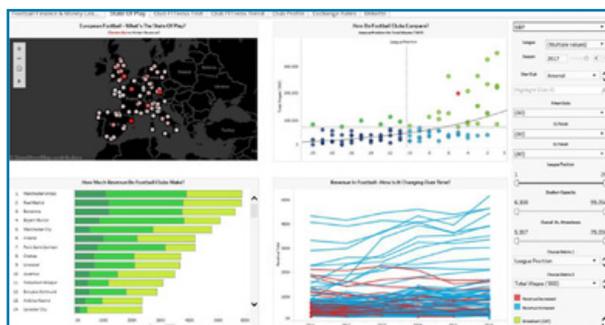
分析 リーグ全体の傾向と

01

欧州の「5大リーグ」がマップ上に表示され、クリックして選択可能。

02

収入、賃金コスト、平均観客動員数など、さまざまなリーグの指標に基づいた図表を作成できる。



03

各リーグの収入内訳を時系列で表示。



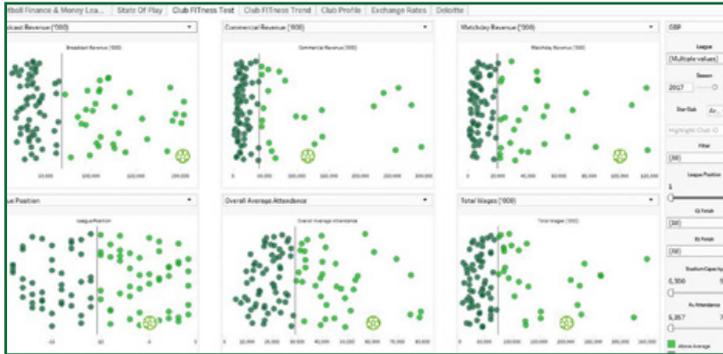
クラブの傾向と分析

04

欧州のインタラクティブマップで、特定の地理や条件に最適なクラブを素早く選択できる。FITには現在、欧州の「5大リーグ」とEFLカップのデータが含まれている。

05

ユーザーが選択した指標を軸とした、クラブ単位のマトリックス分析。ピアグループの平均および相関図も作成。



06

選択したクラブの全体的な収入の傾向。クリックして過去の傾向も見る事ができる。

08

ユーザーが選択したピアグループに対して、ハイライトされたクラブの相対位置を確認できる。

クラブのプロフィール

10

その地域の社会経済的プロフィールと人口データをもとに、クラブの地域を調べることができる。

11

主要な財務指標の詳しい履歴や2つのパラメーターに同時に対応する補足マトリックス分析。

各クラブのベンチマーキング

07

調べたい指標を選択し、関心のある分野を反映したダッシュボードを設定し、特定のクラブのビジュアル分析画面を作成できる。

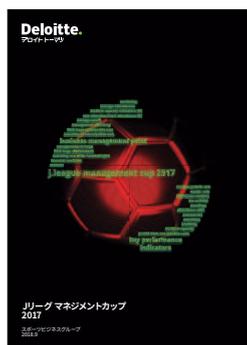
09

スタジアムの大きさ、欧州の大会に出場しているか、平均観客動員数やリーグでの順位など、さまざまな指標で絞り込み、ピアグループを作成できる。



デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
 スポーツビジネスグループ(SBG)
 発行物

Jリーグ マネジメントカップ



2017



2016



2015



2014

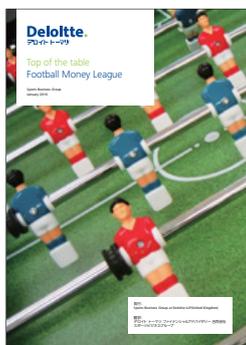
Football Money League (抄訳版)



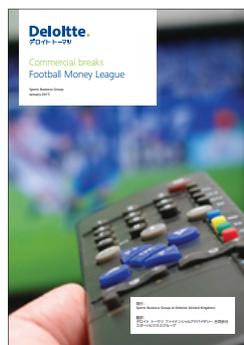
2018



2017



2016



2015



2014

お問い合わせ

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
 スポーツビジネスグループ(SBG)

〒100-8363 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号 丸の内二重橋ビルディング

電話 : 03-6213-1180

Eメール : dtfasbg@tohmatu.co.jp

www.deloitte.com/jp/sportsbusiness



SUPPORTING COMPANY

デロイト トーマツは、
 Jリーグのサポーティング
 カンパニーです。

©J.LEAGUE

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの提携法人のひとつまたは複数を含みます。DTTL (または “Deloitte Global”) および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジアパシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの提携法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国 (香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

Graphic design: www.heliographic.co.uk