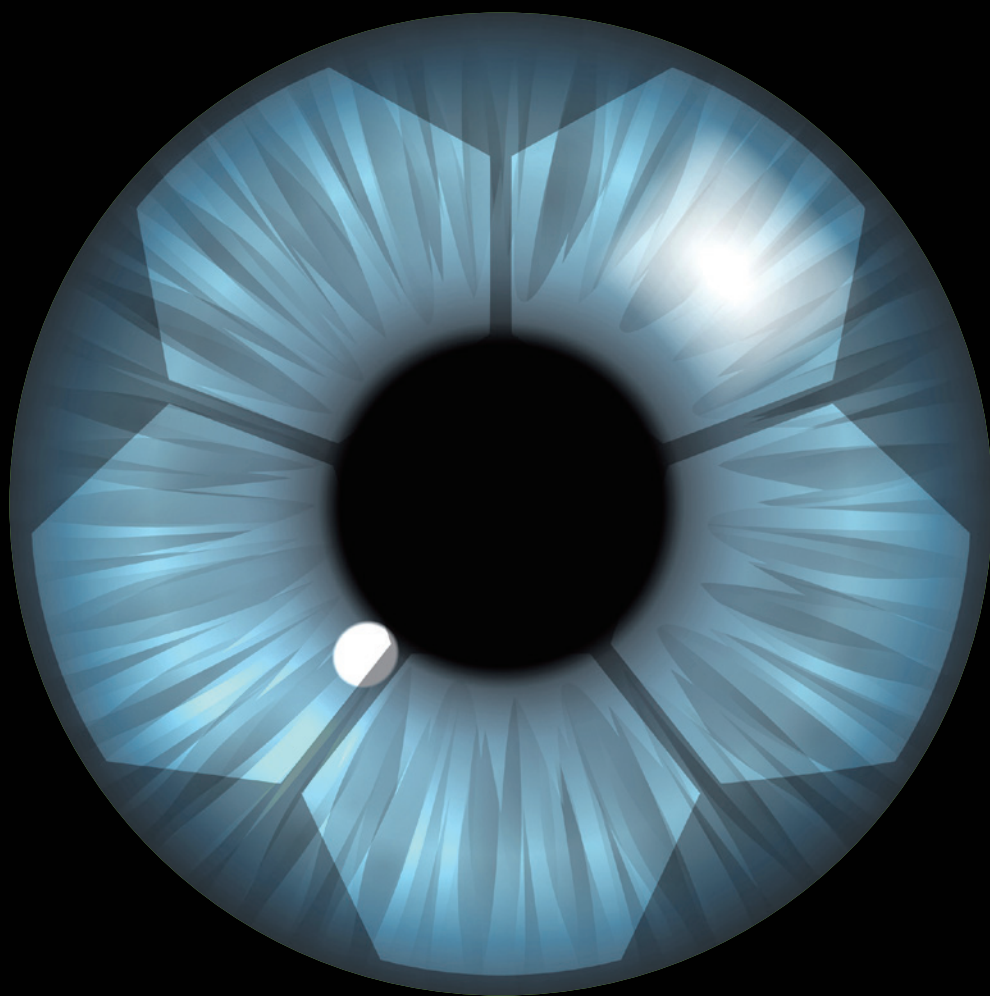




Eye on the prize
Football Money League

スポーツビジネスグループ
2020年1月

FCバルセロナが
初めてトップの座に輝き、
8億ユーロを突破した
初のクラブとなった。
レアル・マドリードが
2位に順位を下げたものの
2年連続でスペインのチームが
1位と2位を独占した。

目次

イントロダクション	02
ランキング結果	09
Eye on the prize 目標を定める	10
サッカービジネスに関する主な見解	14
デロイト フットボール インテリジェンスツール	16

編集：

Dan Jones

副編集：

Sam Boor, Timothy Bridge

著者：

Theo Ajadi, Zoe Burton, Matt Dwyer,
Tom Hammond and Calum Ross

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

2020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23版となります。2018/19シーズン終了後わずか8か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нда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もたらされる収入を含む）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。

サッカー界で、マネーリーグは主要なベンチマークツールとして認識されています。各クラブが他クラブと比較したり、より知識を深めたい投資家やステークホルダー、応援するクラブの運営状況について深く知りたいファンに利用されています。サッカー界やクラブからの需要に応じて、本稿ではデータポイントを増やし、マネーリーグの改善を行いました。集めた情報は、商業収入およびクラブの女子チームによる活動で得た収入の詳細に焦点を当て、このイントロダクションでできるだけ取り上げていきたいと思えます。

特定のクラブは財務戦略などの一環として選手の移籍を積極的に活用し、またこうしたアプローチは一部のクラブで大きなリターンを繰り返し生んでいます。移籍による収入がマネーリーグにランクインするクラブのビジネスに与える影響を踏まえ、各クラブの主なビジネス活動に焦点を当てます。

Joyride

FCバルセロナが初めてトップの座に輝きました。8億ユーロを突破した初のクラブとなり、8億4,080万ユーロの収入をあげました。2年連続でスペインのチームが1位と2位を独占しましたが、順位が入れ替わり、レアル・マドリードが7億5,730万ユーロの収入をあげ2位に順位を落としました。3位と4位の座は前年と変わらず、マンチェスター・ユナイテッド（7億1,150万ユーロ）とバイエルン・ミュンヘン（6億6,010万ユーロ）が維持し、パリ・サンジェルマン（6億3,590万ユーロ）が5位に順位を上げ、マンチェスター・シティ（6億1,060万ユーロ）が6位に順位を落としました。

7位から9位はプレミアリーグのクラブが占め、リバプール（6億470万ユーロ）、トッテナム・ホットスパー（5億2,110万ユーロ）、チェルシー（5億1,310万ユーロ）と続きます。10位にはユベントス（4億5,970万ユーロ）が1年ぶりに返り咲き、11位となったアーセナルは、2000/01シーズン以来最も低い順位となりました。繰り返しますが、UEFA主催大会の結果が収入に影響していることは明らかで、特に顕著に表れたのがロンドン北部を本

拠地とする2チームです。トッテナムは、UEFAチャンピオンズリーグの決勝に進出したことで、新記録となる8位にランクインしましたが、アーセナルは2シーズン連続で同大会への進出を逃し、順位を2つ落としました。

トップ20では大きな変動は見られませんが、オリンピック・リヨンとナポリが、それぞれ17位と20位と初めてトップ20にランクインしました。リヨンは今年のマネーリーグで最も順位が変動したクラブで、11位も上がりました。これはチャンピオンズリーグのラウンド16に進出したことで、放映権収入が約2倍になったことが大きな要因となっています。

2019/20シーズンのチャンピオンズリーグの決勝トーナメントに進んだすべての16チームが欧州「5大リーグ」に属しており、マネーリーグでもそれは同じです。2018/19シーズンはUEFAの収益金分配方式が変更され、トップリーグの試合結果が財務面に与える影響は今までも増して重要となってきました。マネーリーグの順位と実際の試合結果との強い相関関係は今後も続きそうです。

マネーリーグのトップ20にはイングランドのプレミアリーグから8チームがランクインし、変わらず大きな存在感を放っています。次に、イタリア（4チーム）、ドイツ（3チーム）、スペイン（3チーム）、フランス（2チーム）の順で追う形となっています。ここ数年のランキング結果でプレミアリーグが成功を

2018/19 マネーリーグ 21~30位のクラブ (百万ユーロ)

クラブの順位	収入
21. ACミラン	206.3
22. レスター・シティ	200.0
23. アヤックス	199.4
24. ベンフィカ	197.6
25. ウルヴァーハンプトン・ワンダラーズ	195.5
26. バレンシア	184.7
27. アイントラハト・フランクフルト	183.8
28. FCゼニト・サントペテルブルク	180.4
29. FCポルト	176.2
30. クリスタル・パレス	174.5

注：FCゼニト・サントペテルブルクの2018年財務情報は2018年1月から12月の結果を使用

出所：デロイト分析

おさめているのは、主に放映権収入によるものです。最近締結された放映権契約を見る限り、イングランドのクラブが入場料収入と商業収入で成功し続け、今後のシーズンでもその存在感を示していくには幅広い基盤のビジネスモデルが必要になるでしょう。

本稿では、欧州「5大リーグ」以外のクラブはマネーリーグのトップ20にランクインしておらず、世界的に見ても欧州以外のクラブは収入トップ30に入っていません。「5大リーグ」以外のクラブで最高位にランクインしているのはアヤックス（オランダ）で、2018/19年のUEFAチャンピオンズリーグでの成功により23位（1億9,940万ユーロ）となりました。

比較的安定しているトップ20の構成に比べると、21位から30位は順位の変動が見られました。新たにランクインしたクラブは、アヤックス（23位）、ウルヴァーハンプトン・ワンダラーズ（25位）、バレンシア（26位）、アイントラハト・フランクフルト（27位）、FCポルト（29位）となりました。

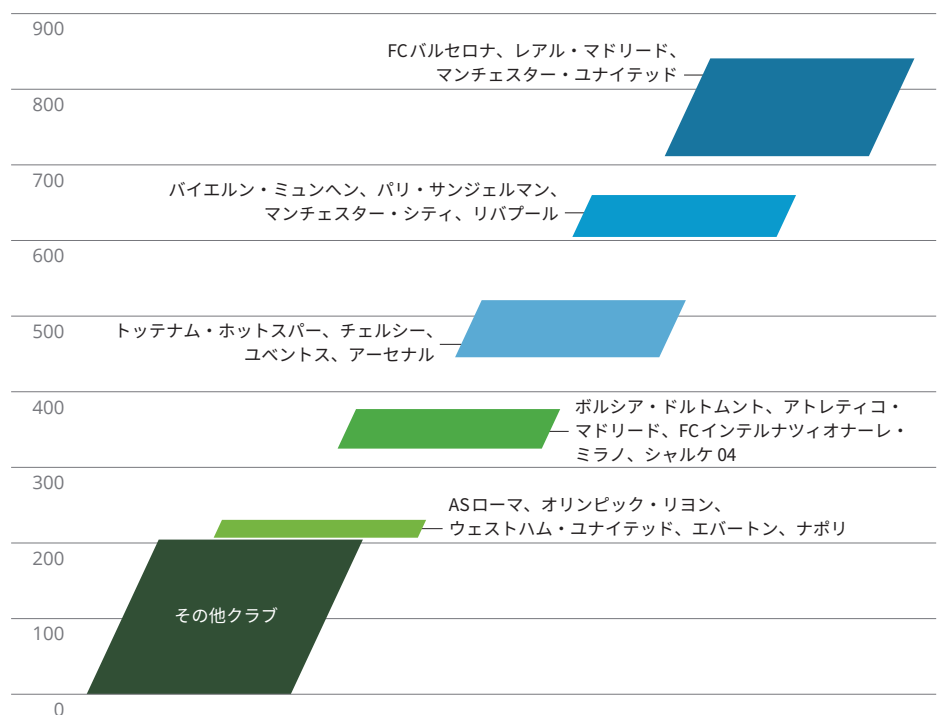
これらクラブの変動は、UEFA主催大会への出場や自国の1部リーグへの昇格が収入に大きな影響を与えることを反映しています。また、これらのクラブが抱える課題として、ランキング上位クラブと比較して、総収入のうち試合結果が影響する放映権収入が占めている割合が大きいことが挙げられます。結果、試合成績が落ちると、同じく収入の順位も落ちることになります。

The look

本稿での最も注目すべき点は、「マネーリーグ内のミニリーグ」の出現であり、高収入クラブが他のクラブを引き離しています。1位のバルセロナは20位のナポリの4.1倍の収入をあげ、2017/18シーズンから3.8倍アップしています。

ミニリーグは以下のように大きな差があります。この差を縮め、上位リーグに入るには、クラブ運営やパフォーマンスを大きく変える必要があります。新たな放映権契約や大型の商業契約の時期により収入は循環することがあります。

図表1：マネーリーグ内のミニリーグ図（百万ユーロ）



出所：デロイト分析

多くの国内リーグでクラブ間による収入の差が広がっています。スペインでは、商業的な成功をあげたバルセロナの収入が、ラ・リーガ5位のセビージャの約6倍となりました。

バルセロナ、レアル・マドリッド、マンチェスター・ユナイテッドの収入は、7億ユーロを超えました。バイエルン・ミュンヘン、パリ・サンジェルマン、マンチェスター・シティ、リバプールで構成される第2グループは、6億ユーロから6億6,500万ユーロの収入をあげました。マネーリーグで16位(ASローマの2億3,000万ユーロ)以降のクラブが、最も低いグループに属し、クラブ間の差はほとんどありませんでした。16位のローマの収入は、15位のシャルケ04よりも30位のクリスタル・パレスの収入に近い結果となっています。

クラブ間の差は多くの国内リーグでさらに広がっています。スペインでは、商業的な成功によりバルセロナの収入は2位のレアル・マドリッドよりも8,400万ユーロ多いだけでなく、ラ・リーガ5位となったセビージャ(1億4,250万ユーロ)の約6倍となりました。フランスとドイツでも、上位グループによる収入がリーグ総収入の大部分を占めています。しかし、イングランドやイタリアでは、リーグ内のクラブ間の差はそれほど大きくありません。マンチェスター・ユナイテッドの収入は5位のチェルシーの1.4倍に留まり、ユベントスは5位のACミランの2.2倍となっています。収入は通常(絶対ではありませんが)試合結果と関係しており、最終的にリーグの競争力につながるため、リーグ全体の総収入は重要です。

サッカーの財務について議論する場合、二極化は特に目新しいトピックではありませんでした。しかし収益金分配方式や大会出場資格によって、国内と国際大会で顕著にそれが表れています。マネーリーグにランクインしたクラブが出場する国際大会に今後なにかしらの変化があることが報告されていることから、クラブにも影響を与えることが予想されます。

クラブの財源が試合結果を左右する状況において、スポーツの品位や価値が損なわれることを避けるために、総収入のうちの試合による利益を考慮することをお勧めします。長期的かつ持続可能な価値を長期的に高めるためには、ステークホルダーは成績が不確実なものであることの重要性を認識する必要があるでしょう。

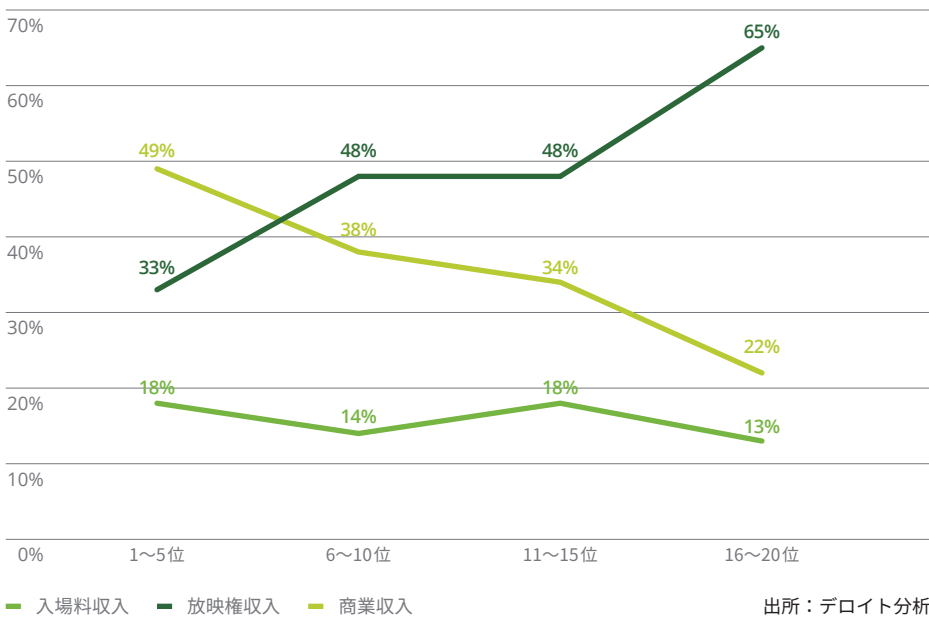
Milk and toast and honey

2018/19シーズンで、トップ20にランクインしたクラブの総収入は、11%増の93億ユーロ(前シーズン比)を記録しました。9億3,900万ユーロ増加した収入の内訳は、放映権収入(16%増、5億7,500万ユーロ)、商業収入(9%増、3億1,300万ユーロ)、入場料収入(4%増、5,100万ユーロ)となりました。

UEFA主催大会などが行われていない期間は収入に大きく影響しますが、上位クラブは下位クラブに比べて放映権収入への依存度が低いことがわかりました。トップ5にランクインしたクラブの主な収入源は商業収入(全体の49%)であるのに対して、16位から20位のクラブでは放映権収入が65%を占めました。つまり、上位クラブ(例えば、チャンピオンズリーグに定期的に出場しているクラブ)の方が、大きな商業利益を生み出す能力に長けているといえます。

トップ30にランクインしたクラブを商業利益のみに基づいて計算した場合、トップ5は変わらず、FCバルセロナ(3億8,350万ユーロ)、パリ・サンジェルマン(3億6,340万ユーロ)、バイエルン・ミュンヘン(3億5,650万ユーロ)、レアル・マドリッド(3億5,460万ユーロ)、マンチェスター・ユナイテッド(3億1,720万ユーロ)となりました。ASローマ、ウェストハム・ユナイテッド、エバートン、ナポリの代わりに、FCゼニト・サンクトペテルブルク(1億5,410万ユーロ)、ACミラン(6,570万ユーロ)、アイントラハト・フランクフルト(6,410万ユーロ)、アヤックス(5,960万ユーロ)が、トップ20にランクインしました。プレミアリーグのクラブは、放映権収入を除くと大きな影響を受けました。今年のマネーリーグのトップ30のクラブを商業収入だけで順位付けした場合、プレミアリーグ11チーム中7チームが順位を落とす結果となりました(3チームは同順位)。

図表2：マナーリーグ順位別の平均入場料収入、放映権収入、商業収入(%)



競争のダイナミクスが変わらない限り、成熟した国内マーケットでは今までのような2桁成長は見込めないでしょう。

It must have been love

過去20年間のサッカークラブの収入増加は、国内および国際大会の放映権収入の急増によるものでした。各クラブは、国内の1部リーグに属することで様々な市場条件の影響を受けずに、自国のGDP成長率の数倍も収入を増やしていました。台本のないサッカーのドラマと、積極的に集客するスポーツとしての魅力が、ブルマーケット、ベアマーケットに関係なく強い業界を作りあげました。

権利の価値は競争によって変わります。新たな競合がサッカーの権利市場に参入するたびに、市場の競合性が変化するところを何度も目にしてきました。リーグ主催者にとっての課題は、既存ファンの関心を維持しながら新しいファンを引き付け、新しいスポーツに関する権利を取得できるようなプロダクトを提供し続けることです。トップリーグの権利の価値は数十億ユーロといわれていて、権利を

取得できる組織の数や競争には限界があります。

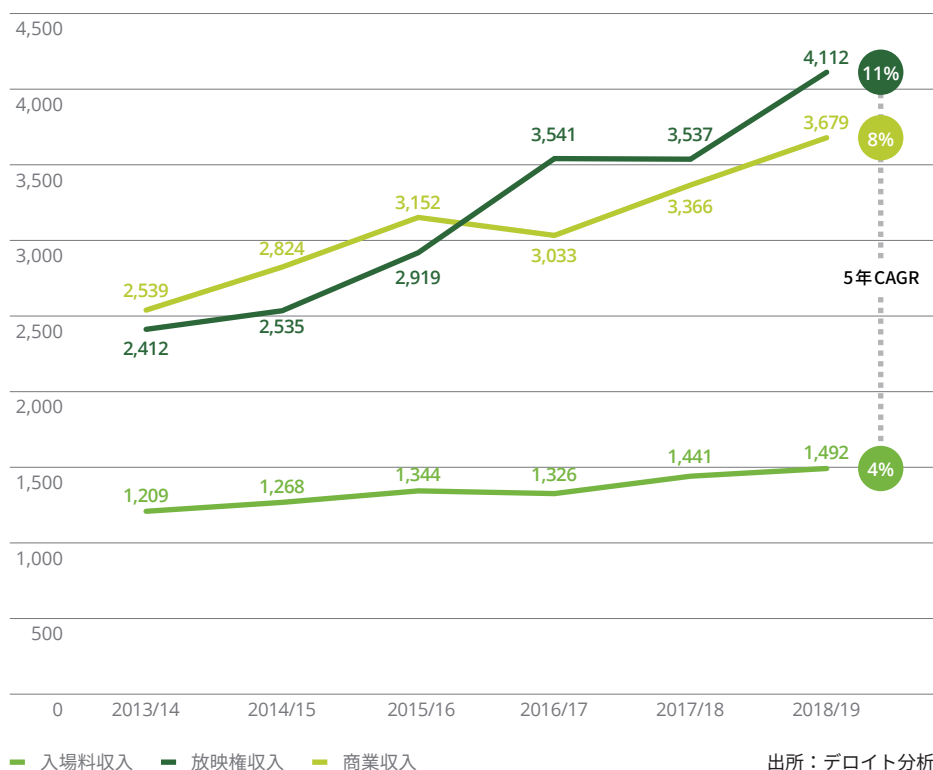
トップリーグで、放映権料が頭打ちになったかどうかは、議論の余地があります。例えば、最近のプレミアリーグの放映権契約では、国内での放映権料は上がりませんでした。海外放映権料において飛躍的な伸びを見せ、放映権全体の価格が上がりました。短中期的に見れば、海外からの関心は増加し続けるかもしれませんが、競争のダイナミクスに変化がない限り、成熟した国内マーケットでは今までのような2桁成長は見込めないでしょう。

放映権における有料TV局の新しい競合相手として登場したのは通信企業でした。放映権の組織入札では変化がすでに始まっています。Amazonはプレミアリーグの現在の放映権契約パックの1つを獲得し、今後もFAANG (Facebook、Amazon、Apple、Netflix、

Google) が将来的な成長を促進するかもしれません。あるいは、一部マーケットでは競争のダイナミクスにより、Over The Top (OTT) プラットフォームで直接ファンにサービスを提供することを実験的に行わざるをえなくなるかもしれません。OTTでは、リーグ主催者が放映権収入を直接管理できますが、コンテンツの制作や配信も担わなくてはなりません。

しかし、クラブが放映権収入をコントロールすることはほぼ不可能でしょう。放映権収入の今後の成長について見通しを立てることは難しいですが、サッカー界は転換期を迎えています。

図表3：マネーリーグで20位内にランクインしたクラブの収入成長
(2013/14～2018/19) (百万ユーロ)



他のクラブを上回る収入増加を達成するには、コントロールできる収入源、つまり入場料収入と商業収入を最大化することに力を入れる必要があります。これは簡単なことではありません。欧州のビッグクラブはすでに増設や補修に高額な費用がかかったり、設計上、それらが難しいスタジアムを所有しています。また、ファンからのプレッシャーによりチケット料金の値上げも難しい状況にあります。グローバルスポンサー契約では、サッカー界だけでなく、国際的に人気のある他のスポーツのビッグチームとも競い合っています。したがって、最もクリエイティブで発展的な考えのもと行動に移し、ファンの価値を実現するクラブが今後のマネーリーグで順位を上げてくるでしょう。クラブは目的に向かって意

識を集中しなければ順位を落とすことになります。

アプローチ方法の変化による影響はすでに今年のマネーリーグで浮き彫りになりました。FCバルセロナはほぼすべての商業的な業務をインハウスで行ったことが、初めてマネーリーグのトップに輝いた主な要因となりました。また、アトレティコ・マドリードやボルシア・ドルトムントといったデジタル／動的なピッチサイド広告を活用していたクラブ、またはSNSで新しいファンやフォロワーを獲得しようとしたクラブも注目すべき変化です。クラブには様々なチャンスがあることは明らかですが、今のところ正解を見つけたクラブは存在しません。

New World

これまで以上に、クラブが自身の収入源から収益を生むことを求められるようになっていますが、課題は将来の見通しが立たない中で取り組むことです。2024年以降のUEFA主催大会の形式が不透明だけでなく、ファン、特にジェネレーションZ(16歳から24歳のファン)の多様なニーズもはっきりとしていません。真の価値を示すことを求めるスポンサーの需要や進化するデジタル環境において、クラブが収入増加に自ら対処し、維持しなければならないという課題は今までありませんでした。

デロイトでは、サッカークラブが今後成長するには、ファン層を十分に把握することが重要だと考えています。現在、業績が好調な企業は明確に把握しているため、顧客のニーズを予測し、対応できています。サッカークラブはもともと、勝利をもたらす選手とオフピッチの物理的なアセットに投資して、チームを応援したり、試合を観戦するのに最適な環境作りに力を入れる必要がありました。急速に変化する環境で試合への投資を増やしていくには、物事が変化する必要があります。

海外のファンはコンテンツを利用しますが、試合会場を訪れるファンは、クラブが提供するものすべてに簡単かつシームレスにアクセスしたいと考えます。クラブの課題は、こうした異なりながらも非常に具体的なニーズにどう対応するかです。本稿の中盤では、クラブの今後の行動に影響しそうな市場の動向をいくつか掘り下げます。

ファンとファンに関連するデータの両方を把握するクラブが、今後マネーリーグで順位を上げる可能性が高いでしょう。

Dressed for success

当然、クラブはすでに行動を起こしています。特にFCバルセロナは、収入10億ユーロを突破する史上初のクラブになるという目標を公式に発表し、それに向かって力強く進んでいます。昨年のマネーリーグでは、7億ユーロの収入を突破した初のクラブが誕生しましたが、たった12か月後にバルセロナは8億ユーロを超える収入を記録しました。この成長を達成した主な要因は、クラブの運営モデルを大きく変えたことにありました。ブランドのパワーを認識し、グッズ販売やライセンスビジネスを第三者に頼るのではなく、自分たちで管理するようになりました。

これにより、クラブはグッズ販売やライセンスのアプローチを明確に定義し、主要なターゲット市場に取り組み、中心となるファン層の習慣について重要な情報を集めることができました。今後は、クラブの他のサービス（例えば、チケット、ホスピタリティ、ツアーなど）を利用するファンについて理解を深め、個人にカスタマイズされたend-to-endのアプローチを提供できるようになるかもしれません。

ファン層の把握と拡大を両方実現するために他のクラブとは異なるアプローチを取り入れたのはFCバルセロナだけではありません。多くのクラブが世界各地にオフィスを開設しています。複数の場所で物理的な進出を図っていますが、戦略については改善する必要があります。パリ・サンジェルマンは新しい市場と人々にリーチしようと、パリ・コレクションに参戦しました。マンチェスター・シ

ティは独自のOTTプラットフォームを開始しました。また、クラブのグローバルネットワークの一部として、商業的なパートナーシップを締結し比類ない露出を増やすことで新たなファンとの関係を築いています。リバプールはテクノロジーに1,600万ポンドを投資することを発表し、最近では世界中で閲覧可能なYouTubeで配信サービスを開始しました。

このようにクラブは最初の一步を踏み出していますが、模索すべきチャンスはまだたくさんあります。間違いなく、これには大きなリスクが伴いますが、サッカークラブの運営に変革をもたらすために必要な投資です。何もしないのは十分な対応ではありません。ファンとファン関連のデータの両方を把握するクラブが、今後マネーリーグで順位を上げる可能性が高いでしょう。

Opportunity Nox

サッカー界の発展に伴い、本マネーリーグも進化を目指しています。女子サッカー関連の重要な情報を取り入れるために、昨年のマネーリーグでは指標を作りました。2018/19シーズンは、ファン、スポンサー、メディアの女子サッカーへの注目が大きな高まりを見せ、転換期となりました。世界で10億人の人々がFIFA女子ワールドカップを観戦し、リーガ・フェメニーナのアトレティコ・マドリード対FCバルセロナの試合には6万739人が来場し、クラブ同士の試合として新記録を更新しました。大手企業も積極的に関与しています。VisaはUEFA女子サッカー大会で初のパートナー企業になり、Barclaysはイングラ

ンドのFA女子スーパーリーグで初のスポンサーとなりました。これにより、1シーズンあたり300万ポンド以上の価値を創出しました。

昨年のマネーリーグでトップ20位にランクインしたクラブのうち17チームが優秀な女子チームを抱えており、2019年も変わりはありませんでした。特に、昨シーズンには女子チームがなかったレアル・マドリードは、2019年9月にCDタコンを買収しました。





昨年のマネーリーグで、トップ20にランクインしたクラブのうち17チームが優秀な女子サッカーチームを抱えていました。特に、今まで女子チームがなかったレアル・マドリードは、2019年9月にCDタコンを買収しました。

10の女子チームでは、ユニフォームにスポンサーがついており（男子チームと違い、胸、袖、背中など、どこかしらにスポンサーがプリントされることを女子チームとして定義）、2019年の9チームから増えています。増えたのはオリンピック・リヨンで、欧州の女子チームとして最も成功しており、マネーリーグのトップ20にランクインしています。理事会に女性がいるクラブ数は、2つ増え、11から13になりました。これは、ナポリとオリンピック・リヨンで女性理事が誕生したためです。

2020年以降も、女子サッカーの勢いが続いていくことは明らかです。ユベントスの試合が行われたアリアンツ・スタジアムでは3万9,027人が観戦に訪れ、欧州女子サッカー史上、最多観客を記録しました。セリエAは、セミプロフェッショナルのクラブがプロフェッショナルになるために今後3年間に国から1,100万ユーロの支援を受け、女子のトップリーグがプロリーグになることを発表しました。

UEFAは最近、2021/22シーズンからグループステージを導入し、女子チャンピオンズリーグを初めて再編成する計画を発表しました。この再編成と同時に、以前はクラブごとに販売していた試合の放映権を一元化する決定をしました。2019FIFA女子ワールドカップが成功を収め、国際試合の放映権はすでに成長を見せています。BBCは、2021年のUEFA欧州女子選手権の放映権を獲得するために800万から1,000万ユーロを支払ったことを報告しており（2017年のトーナメントよりも100万ユーロ弱アップ）、Canal Plus/TF1は、同大会の放映権を1,300万ユーロで購入しました。

兆しはありますが、クラブの課題は関心をどう収入につなげるかということにあります。今年初めて、私たちはクラブに女子サッカーの活動による収入水準を公開してもらうよう依頼しました。回答してくれたクラブによると、女子サッカーの活動による収入は全体収入の平均1%以下で、試合による収入は、商業収入全体の0.5%以下でした。しかし、この事実は女子の試合への注目度が以前と比べて格段に高まっていることを証明し、収入の増加が見込まれます。今後もマネーリーグの改善を図り、女子の試合のさらなる詳細を引き続き報告していきたいと考えています。

Dan Jones、Sam Boor、Calum Ross、Christopher Winn、Chris Wood、およびTom Hammondが、デロイト フットボール マネ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23版を皆様に楽しんでいただければ幸いです。

**Dan Jones, Global Leader
for Sports Business**

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

ランキング結果

2018/19 収入 (百万ユーロ)

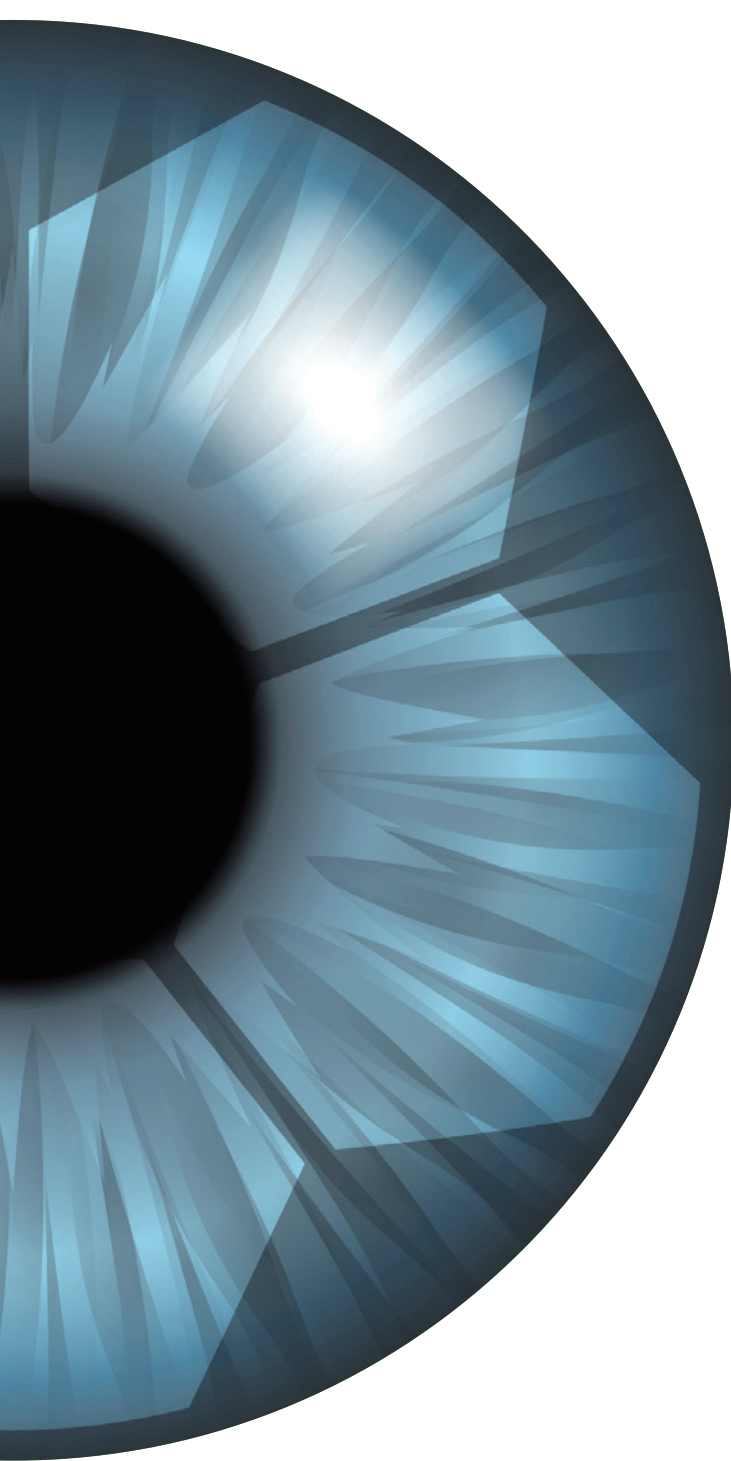
1	↑	1	FCバルセロナ	840.8
2	↓	(1)	レアル・マドリード	757.3
3	↔	0	マンチェスター・ユナイテッド	711.5
4	↔	0	バイエルン・ミュンヘン	660.1
5	↑	1	パリ・サンジェルマン	635.9
6	↓	(1)	マンチェスター・シティ	610.6
7	↔	0	リバプール	604.7
8	↑	2	トッテナム・ホットスパー	521.1
9	↓	(1)	チェルシー	513.1
10	↑	1	ユベントス	459.7
11	↓	(2)	アーセナル	445.6
12	↔	0	ボルシア・ドルトムント	377.1
13	↔	0	アトレティコ・マドリード	367.6
14	↔	0	インテルナツィオナーレ	364.6
15	↑	1	シャルケ 04	324.8
16	↓	(1)	ASローマ	231.0
17	n/a	new	オリンピック・リヨン	220.8
18	↑	2	ウェストハム・ユナイテッド	216.4
19	↓	(2)	エバートン	213.0
20	n/a	new	ナポリ	207.4

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	665.8
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	394.5
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

● マネーリーグ順位 ● 前年度からの変動 ● 順位の変動幅

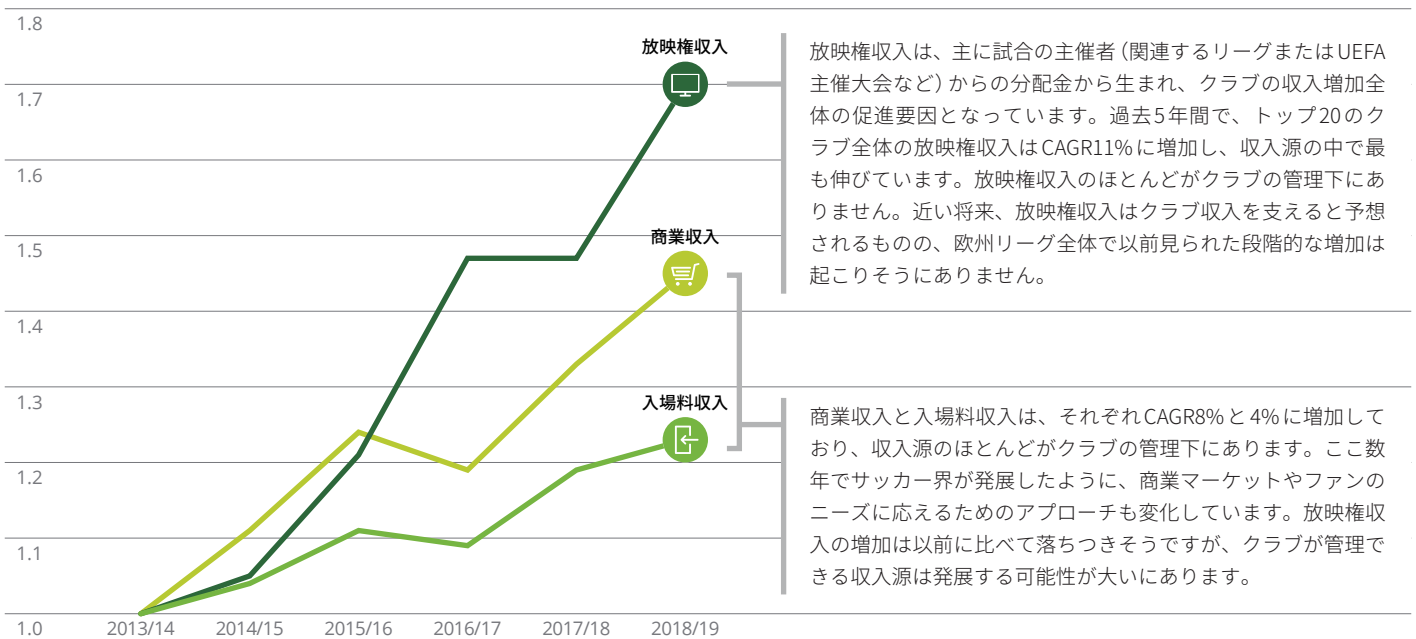
Eye on the prize 目標を定める



第23版でのデロイトマネーリーグでランクインしたクラブの収入増加は目覚ましい一方、容赦ないものもありました。21世紀も20年が経過し、サッカークラブの状況はかつてないほど不確実なものになっています。通常、収入の伸びは集中した収入の増加、主要な資本プロジェクトの良い影響、主要な商業契約によって支えられるものですが、トップ20のクラブは間違いなく、成長の次の段階はどこなのか考えることになるでしょう。

今後の成長の差別化はクラブに委ねられています。デロイトは、直接管理する収入源を増やす力が今後のランキングに多大な影響を与えていると考えています。ここでは、クラブがこの先の利益を作るうえで重要な傾向を見ていきたいと思います。目標を定めるクラブは、収入を増加させる大きなチャンスがある一方で、現状に満足し何も行動を起こさないクラブは置いて行かれるリスクがあります…。

マネーリーグ20以内にランクインしたクラブの収入源別の成長 (2013/14~2018/19)



出所：デロイト分析

検討すべき重要な傾向：

スポンサーは真のパートナーシップを求めている

従来のスポンサーシップは、ブランドや目的に合わせた調整、デジタルマーケティングプラットフォーム、データに裏付けされたパートナーシップにより進化しています。

- スポンサー契約はバランスがとれていないてはいけません。
- パートナーは、露出に加えて、対象としたファン層、理由、方法、キャンペーンの価値と結果を把握したいと考えています。
- 従来のスポンサーシップに費やす支出は減り、デジタルマーケティングへの支出が増えています。クラブのデジタルリーチにより、デジタルアセットやコンテンツを上手

く収益化するビジネスチャンスが生まれています。

多様なファン層

かつてないほどファンの多様化が進み、誰がどのグループに属するかを知ることで、彼らが求めているもの、彼らがもたらしてくれるものを深く把握する必要があります。

- ジェネレーションZのファンは、ブランドや目的、所属選手や提携しているパートナーのブランドや目的を重視しています。
- ジェネレーションZのファンと地元のファン以外は、もともと強いロイヤリティがありません。スポーツや利用できるコンテンツが増え、サッカー関連のチャンネルも増加する中、新しいファンはニーズに応えてくれる場所があれば簡単に離れてしまうので、粘り強くファンの維持に全力を挙げる必要

があります。

- 一部のファンは、直接選手とつながることができるため、クラブよりも所属選手にロイヤリティを持っていることがあります。これは、クラブにとって移籍期間中にファン層を確立することは難しいことを意味しています。

Instagramのフォロワー数では、75%ものクラブが、自クラブの最もフォロワー数の多い選手に負けています。



独自のコンテンツ戦略を立てる

サッカーファンは90分間の試合以外で交流できる場があまりありませんでした。デジタルコンテンツの分散化により、クラブはストーリーを管理し、話を聞いてもらうことがさらに難しくなっています。

- 試合自体がメインのアトラクションであり続ける一方で、選手のインタビュー、トレーニングや更衣室の映像、ハイライトやインターネットミームなどの周辺コンテンツが大きな成長を見せています。バドワイザーがFAカップの主要スポンサーを降り、ビデオクリップを支援するTwitterとのパートナーシップ契約を締結しましたが、コンテンツチャンネルが持つ力の変化がよくわかる例です。
- 多くの選手が独自のコンテンツを作るようになり、ソーシャルチャネルを通じて有意義な形で直接ファンとコミュニケーションをとっています。多くの選手が「ピッチ外のソーシャル戦略」を持ち、個人のブランドを築いています。選手もファンもデジタルの知識が深まり、今後も増加するでしょう。

- ファンは見ただけでなく、参加することも好きです。積極的にコンテンツを作り配信するファンが増加し、様々な会話が生まれています。
- コンテンツを管理しようとしても、勝ち目はありません。クラブはコンテンツのキュレーター、そしてクリエイターとして自分たちを位置付ける必要があります。

個々に合わせた体験を提供する

ファンの期待は変化しています。個々に合わせ、コンテキスト化された体験を通して独自のサービスや洞察力を求めています。クラブはテクノロジーを活用して、時間や場所を問

わずファンを観客から参加者に変える拡張性があり、カスタマイズされたオムニチャネル体験を提供することができます。検討すべき体験は4つに分類されます。

デジタル体験

すべてのクラブが、ウェブサイト、アプリ、SNSアカウントなど、何らかのデジタルチャネルを持っています。今後は、シームレスでパーソナライズされた体験も作っていくことになるでしょう。

- データと分析を駆使して、ファンの気分、時間、その日のプランに基づいたレイアウト、コンテンツ、プロモーション、リアルタイムのアプリ内インタラクションを変更します。
- デジタルアセットを1次メディアとして使用する場合と、体験を創出する2次メディアとして使用する場合の違いを理解します。(例：セカンドスクリーンなど)
- 使い捨てのアプリやウェブサイトではなく、チケットサービス、POS、スタジアム内、ニュースとエンターテインメント、ライブス



トレーニングで、end-to-endのコネクテッド体験を実現します。

ホーム体験

アポイントメントビューイング、ライブ映像、スポーツの台本のないドラマは人々の興味を引きつけているため、放送局やスポンサーはそれらに投資をしています。そうしたコンテンツの所有者は一定のファンを獲得し、投資利益を回収しています。

- 放送業界は、ファンがコメンテーターやアングルを選べるようにし、快適な自宅から3DのVRでライブ映像を楽しめるような変革をもたらしています。
- オンピッチテクノロジーが増えて、選手に関するリアルタイムデータを多く共有できるようになっています。
- スピーカー、テレビ、モバイル音声アシスタントなどのスマートテクノロジーを一つに集めることで、ファンはいつでも好きな方法でコンテンツを呼び出すことができます。これにより、リアルタイムでインテリジェントコンテンツを有効にするニーズが高まっています。

スタジアム体験

良い試合や見やすさといった基本を正しくおさえるだけでなく、スタジアム／会場は差別化要因に投資し、スタジアム体験を向上させてホーム体験と張り合う必要があります。

コンサート、NFLを始めとする海外スポーツ試合、ホテル、レストランなどに使用できる多目的スタジアムが増えています。クラブは、どうすればスタジアムに多くの人を集められるかを模索しています。

- ファンが試合を観戦しに訪れた時に、基本的な体験を提供するだけでなく、観客が長く留まり、また来たいと思わせる方法を知ることが重要になります。例えば、多くのエンターテインメントオプションを用意したり、自分の座席を見つけやすくする、グッズや飲食を素早く購入しやすい環境作りなどが挙げられるでしょう。
- イノベーションによって、現地観戦のソーシャルコミュニティを促進できます。例えば、友達を見つけやすくするツールや、共通の興味を持つファンとつながることができるツールなどがあります。
- コンサート、NFLを始めとする海外スポーツ試合、ホテル、レストランなどで使用できる多目的スタジアムが増えています。クラブは、どうやったらスタジアムに多くの人を集められるかを模索しています。

スタジアム外での体験

サッカーのグローバル化により、特にアジアやアメリカでは、スタジアムから数千マイル離れた場所でもファンが集まり、試合体験を生み出しています。

- サポーターズクラブはスポーツ界にとって重要な差別化要因であり、頻繁に試合を観戦するために集まったソーシャルグループがすぐに出来上がります。サポーターズクラブはファンのロイヤリティを得られるユ



ニークな機会を生むプラットフォームとなり、クラブは海外のファンをもっと知ることができます。

結論

クラブは、イノベーション、提供までにかかる時間の改善、より多くの価値の提供を実現し、最終的に収入の増加を促す新しい方法を求めています。組織、文化、プロセス、そして何よりもテクノロジーへの投資を検討し、デジタル時代におけるファン、パートナー、選手の変化するニーズに応える必要があります。

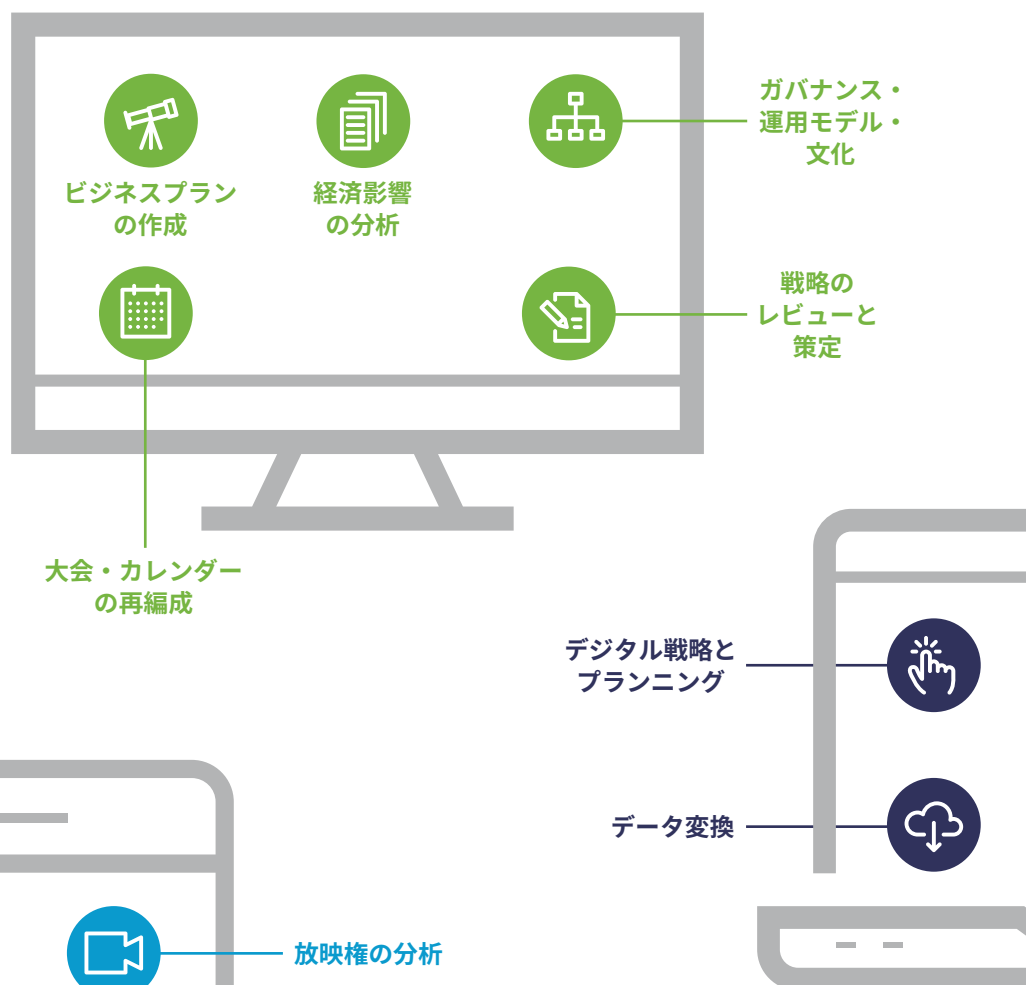
デロイトは、そうした市場の動向に対する各クラブのアプローチを理解したうえでサポートを行っています。今後、このトピックに関するさらなる情報やリリースを発表して今回の洞察をフォローアップしていく予定です。

サッカービジネスに関する主な見解

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。



収入の最適化

デロイトは、経験、情報、洞察、最新事例を提供することで、クライアントの収入・収益性分析をサポートし、さらなる成長を後押しします。

ファン獲得、観客数増加、ブランドのプロモーション、新規市場における価値創出、成長促進を目的とした、様々なソリューションをお届けすることで、クライアントが競争の一歩先を進めるようサポートします。

主要大会・イベント等の
フィジビリティスタディ、
入札支援・アドバイザリーサービス

スタジアムや
施設等の
整備に関する
アドバイス

ビジネスベニユーのマーケット
フィジビリティスタディ

スポーツビジネスの
ターゲティングと買収

財務・コマーシャル
デューデリジェンス

デジタル収入の変革

デロイトは、クライアントがランダムなデジタル活動ではなく、首尾一貫したend-to-endの変革を起こせるようにお手伝いします。新しいテクノロジーと人が培った経験を兼ね備えた設計で、対象をしばったサービスをタイムリーに提供し、企業が掲げる目標を着実に達成することに重点を置いています。

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の高い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。

企業の
アジリティ

モバイル・
Eコマースの
導入

コンテンツ・
キャンペーン
戦略

スポーツ関連税制
についての
アドバイス

監査・
コンプライアンス

クラブライセンス・
原価管理規則

調査・紛争解決
サービス

リスク管理

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役立てていただけます。

デロイト フットボール インテリジェンス ツール

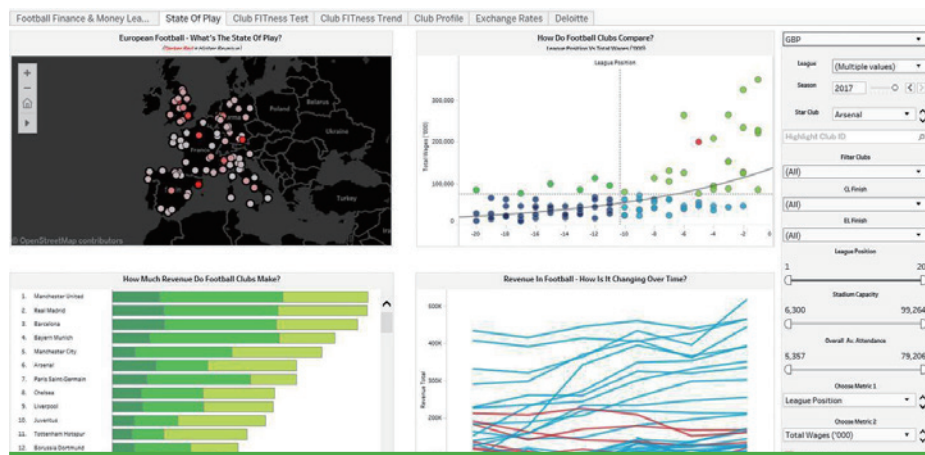
デロイト フットボール マネーリーグでは高い収益をあげている世界中のクラブのプロファイリングを行い、各クラブの相対的な財務実績について、独立した信頼のある最新の分析を提供しています。

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々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。

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup



リーグ全体の傾向と分析

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

- 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。
- 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。
- 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ことができる。

各クラブのベンチマーキング

- 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。
- 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。
- 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、様々な指標で絞り込み、ピアグループを作成できる。

クラブのプロフィール

- その地域の社会的・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。
- 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。

スポーツビジネスグループ (SBG) 紹介

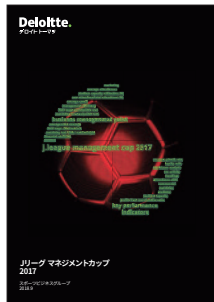
私たちデロイト トーマツのスポーツビジネスグループは、2015年4月より、日本においてもその活動をスタートさせており、日本、そしてアジアのスポーツビジネスマーケットの創出に貢献することをグループ理念として活動しています。

発行物

Jリーグ マネジメントカップ



2018



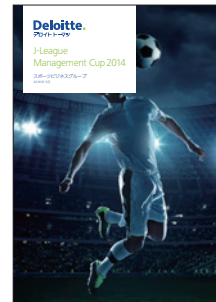
2017



2016



2015

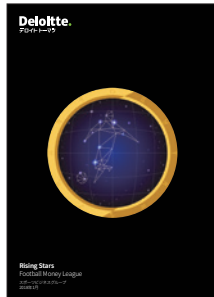


2014

Football Money League (抄訳版)



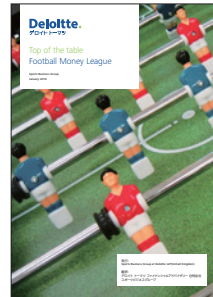
2019



2018



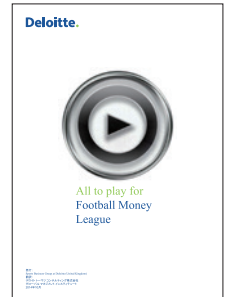
2017



2016



2015



2014

Bリーグ マネジメントカップ



2019



2018

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



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”)、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関係法人のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび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関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における 100 を超える都市 (オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む) にて サービスを提供しています。

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。

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

Graphic design: www.heliographic.co.uk