



Rising Stars
Football Money League

スポーツビジネスグループ
2018年1月

イングランドから過去最多(10チーム)のクラブがトップ20入りした今年のマナーリーグでは、マンチェスター・ユナイテッドが10度目の首位を獲得。ストックホルムで開催されたUEFAヨーロッパリーグでタイトルを勝ち取ったことが、マンチェスター・ユナイテッドをトップの座に留まらせる決定要因となり、UEFA主催大会のうち2番目に大きい同リーグの価値を示す結果となった。

本資料作成にあたっての基本事項

本資料に使用した2016/17シーズンにおける各クラブの総収入額は、(別段の記載がない限り)各クラブに関連する企業または団体発表の年次財務諸表から、あるいはクラブから直接入手した数値である。

選手の移籍金、付加価値税、その他売上諸税は、収入として扱っていない。少数ではあるが、各クラブのサッカービジネスにおける業績を比較する上で、より有意性の高い結果を得るため、当社の判断により総収入額を調整した箇所がある。

本資料には、年次財務諸表で公開されている情報、または各クラブから直接入手した情報を使用した。このようにして入手した情報に基づき、各クラブの収入を、入場料収入、放映権収入、商業収入の3種類に可能な限り分類した。収入の分類方法には、クラブごとに差がある。業績を比較する上で、より有意性の高い結果を得るため、当社の判断により公表されている数値を一部分類し直し、調整を加えた。

入場料収入とは、主に座席の販売(チケット収入、法人年間契約席の販売収入を含む)から得られる収入である。放映権収入は、国内リーグ、各種カップ戦、欧州選手権への出場に伴う分配金による収入を含む。また商業収入は、スポンサー収入や、グッズ販売等マーチャンダイジング収入、及びその他商業活動により得られた収入を含む。各クラブの収入の比較結果をこれ以上詳細に分析するには、非公開情報を入手しなければ不可能である。

クラブによって財務諸表で扱う項目が異なること、または適用した会計手法が異なること、あるいはその両方により、同種の経済活動でも財務諸表における記載の仕方が異なる場合がある。そのため商慣行の違いや、記録方法の違いにより、クラブごとまたは期間ごとの差異が生じる可能性がある。

本資料には、財務諸表以外の公開情報や、クラブから直接入手した情報など、様々な情報を使用した。本資料に使用する上で、各クラブの財務諸表をはじめとする様々な情報源から入手した情報の検証作業や監査は一切行っていない。

主な業績評価指標は、別段の記載がない限り、2016年度サッカーシーズンにおけるマナーリーグクラブの業績を示すものとする。UEFAチャンピオンズリーグ及びヨーロッパリーグの成績は、プレーオフファイナルラウンド以上の試合成績のみを反映した。「シャツ・スポンサー」及び「テクニカルキット・サプライヤー」は、2016年度シーズンに、チームが最初に使用したホーム用製品を提供したスポンサー及びサプライヤーとする。ツイッター、ウェイボ、フェイスブック、インスタグラム関連の数値は、2018年1月8日時点の数値を使用した。クラブが複数の言語でアカウントを所有している場合は、「いいね」の数またはフォロー数が最も多いアカウントのみを対象とした。

収入やソーシャルメディアに関する記述の後ろに、括弧を付けて表示している数値は、マナーリーグ上位20チームのうち該当するクラブの順位を示す。

各国の結果を比較するため、2016/17シーズンの結果を示す数値は、別段の記載がない限り、いずれも2017年6月30日までの一年間、または2016年12月31日までの一年間の平均為替レート(1ポンド=1.167ユーロ、1ユーロ=73.5604ループル)に換算した。数値の比較は、昨年版のデロイト・フットボール・マナーリーグまたは関連財務諸表、その他クラブから直接入手した情報により得られた数値との間で行われている。またUEFA分配金の比較においては、UEFA発表の『2016/17クラブへの分配金(Distribution to clubs 2016/17)』から得られた金額を参照した。

多くの場合、将来的に発生する出来事や今後の状況は、予期したとおりにはならないため、本資料におけるデロイトの推測・予測は、実際の結果と異なる可能性がある。デロイトは、予測が結果と一致するか否か、あるいは予測がどの程度結果に近いものかについては確約しない。またそれらの予測の信頼性も保証しない。

目次

イントロダクション	02
ランキング結果	07
サッカービジネスの先頭を行くデロイトのチーム	08
Rising Stars	10

編集:

Dan Jones

副編集:

Timothy Bridge

著者:

Samuel Boor, Chris Hanson, and Calum Ross

スポーツビジネスグループ(英国)

電話: +44 (0) 161 455 8787

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

Eメール: sportsteamuk@deloitte.co.uk

URL: [https://www2.deloitte.com/uk/en/
pages/sports-business-group/topics/
sports-business-group.html](https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/topics/sports-business-group.html)

2018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21版となります。2016/17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、信頼性が高く、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）、及び、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

マネーリーグは21年目を迎えますが、今年も数々の記録が更新されており、注目すべき驚きの内容となっています。トップ20には、欧州「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13チームの順位が変動し、浮き沈みの激しい結果となりました。

UEFA主催大会への出場とその成績が、マネーリーグ上位にランクインする上で、常に重要な要因となってきました。しかし今回の第21版では、この要因が、クラブの収入に未だかつてないほど顕著な影響を及ぼしています。マンチェスター・ユナイテッド、レスター・シティ、SSCナポリ、サウサンプトンは、いずれもマネーリーグの順位を上げるか維持していますが、この結果にはUEFAチャンピオンズリーグやUEFAヨーロッパリーグへの出場が大きく貢献しました。その一方で、FCゼニト・サントペルブルクとASローマは、ヨーロッパリーグにおける成績が

2015/16から低下したことを受け、トップ20の圏外に陥落しました。

サウサンプトン、放映権収入を58%増やし、放映権収入だけで2015/16の総収入を超える1億4,300万ポンドを獲得したことから、第21版では唯一となるトップ20初登場を果たしました。サウサンプトンの増収を後押しした要因のひとつとして、ヨーロッパリーグへの復帰が挙げられますが、最大の要因は、イングランドの放映権契約が更新され、史上最高額となった契約期間の1年目を迎えたことです。

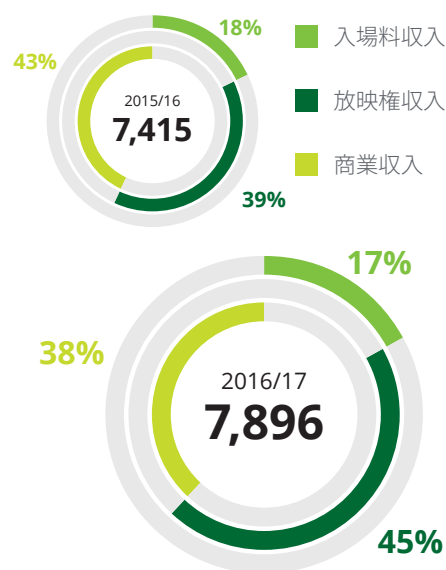
トップ10には、4年連続で同じクラブがランクインしました。しかし2015/16から4チームの順位が入れ替わっており、中には大きな変動も見られました。レアル・マドリードは、商業収入の大幅アップにより、最大のライバルであるFCバルセロナを抜いて2位に返り咲きました。バルセロナは3位に転落しています。一方、アーセナルは順位を上げ、パリ・サンジェルマンを抜いて6位につけました。今年の首位争いは、マンチェスター・ユナイテッドとレアル・マドリードの差がわずか170万ユーロと、マネーリーグ史上最も僅差の戦いとなりました。上位3チームの総収入額は、マネーリーグ史上最高の合計20億ユーロに達しました。これは20～30位にランクインした11チームの合計収入を上回る額です。

トップ20の合計収入は6%増の79億ユーロとなり、こちらも史上最高額に達しました。しかし収入源（入場料収入、放映権収入、商業収入）ごとの業績を見てみると、興味深い結果となっています。現在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は、放映権収入で、全収

入の45%を占めます。その一方で商業収入の割合は38%、入場料収入は17%に減少しました。

現在の水準では、クラブがトップ20入りするには、2億ユーロ近い収入が必要です。昨年はレスター・シティが1億7,210万ユーロの収入で20位にランクインしているのに、今年はトップ20に必要な金額が16%増加したことになります。またトップ30入りには1億5,700万ユーロの収入が必要です（トップ30の水準が1億5,000万ユーロを超えたのは、今年が初めてです）。これは、ほんの3シーズン前（2013/14）であれば、マネーリーグである程度の順位を確実に狙える金額です。このように全体の水準が上がっており、近年の増収傾向が、マネーリーグ上位のクラブに限られたものではないことを示しています。

図表1: 2015/16と2016/17における収入の内訳(百万ユーロ)



出典: デロイト分析

プレミアリーグ

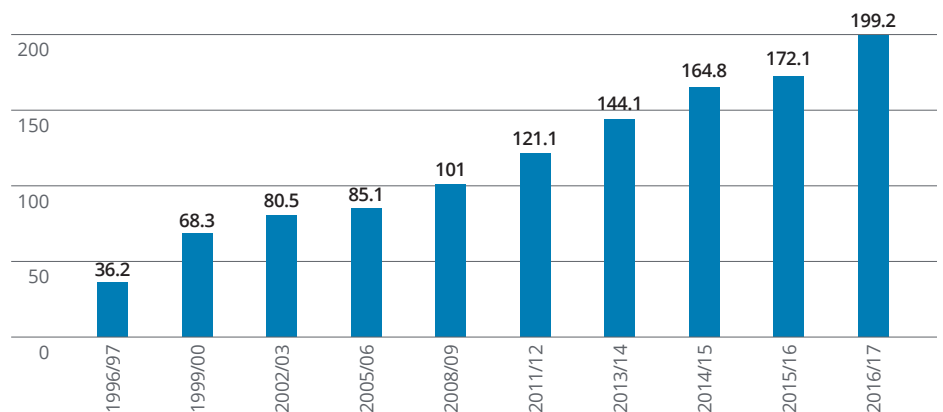
今年のマネーリーグでは、トップ20にイングランドのクラブから史上最多の10チームがランクインしました。トップ30を見てみると、現在の最高記録である2014/15の17チームには届かなかったものの、昨年から数を増やし14チームが入りました。

イングランドのクラブのランクイン数が増加したのは、プレミアリーグ史上最高額となった放映権契約の3年間でスタートしたことが大きく起因していますが、それに加えて上位クラブの収入が大幅に増加したことも、飛躍の一因となりました。21～30位に入ったクラブのうち唯一の新顔となったAFCボーンマスが、放映権の分配金収入が、クラブの収入にどれほど大きな影響を与えたかを示しています。チェリーズの愛称で親しまれるAFCボーンマスが1996/97に獲得した収入は、わずか110万ポンドで、イギリス国内の収入番付でも82位でした。ところが今年は1億3,680万ポンドの収入を獲得し、マネーリーグの28位に躍り出ました。ボーンマスの例は、イングランドサッカーの金銭報酬が高い水準で推移していること、そして各クラブにとって、将来イングランドのサッカーリーグで上位に登り詰める大きな機会があることを示しています。

マンチェスター・ユナイテッドは、ポンド安にもかかわらず、5億8,120万ポンドの収入をあげ、10度目の首位獲得となりました。

赤い悪魔ことマンチェスター・ユナイテッドは、プレミアリーグの放映権分配金の増額を受け、放映権収入を5,370万ポンド増やし、13%の増収となりました。ヨーロッパリーグ王者の栄光を手にしたことも、増収の決定的な要因となりました。レアル・マドリードとの収入差がわずか170万ユーロしかなかったことを考えれば、ヨーロッパリーグ優勝で獲得した300万ユーロの追加報酬がいかに重要であったかは一目瞭然です。マンチェスター・ユナイテッドの商業収入は、2016/17には伸び悩んだものの、依然としてクラブ最大の収入源（全収入の48%）となっており、国内最強のライバルとされるマンチェスター・シティの商業収入を40%以上上回っています。マンチェスター・ユナイテッドは、

図表2: マネーリーグで20位にランクインしたクラブの収入(百万ユーロ)



出典: デロイト分析

チャンピオンズリーグへの復帰が決定したため、そこで好成績を収めれば、来年のマネーリーグで3年連続の首位をキープし、11度目の首位獲得というレアル・マドリードの記録に並ぶかもしれません。

レスター・シティは、プレミアリーグのタイトル獲得という衝撃的な活躍を見せた後も、シーズンにわたり驚きの大躍進を遂げ、チャンピオンズリーグ準々決勝まで勝ち残りました。フォックスの愛称でお馴染みのレスター・シティは、国内のプレミアリーグでは順位を落としましたが、欧州での好成績を反映した結果、マネーリーグでは順位を6ランク上げ、チャンピオンズリーグで敗れたアトレティコ・マドリードにはわずかに及ばなかったものの、マネーリーグ常連のインテルナツィオナーレを超える14位に食い込みました。レスター・シティの増収率は81%で、トップ20の中では最大の伸び率となりました。また、チャンピオンズリーグ出場により、UEFAから、チャンピオンズリーグ覇者のレアル・マドリードを超える、2番目に高額な分配金を受け取ったことで、放映権収入を2倍以上伸ばし、1億9,100万ポンドまで増やしました。

18位のサウサンプトン、プレミアリーグの放映権契約更新と、ヨーロッパリーグへの出場が追い風となりました。しかし2017/18は、UEFA主催大会への出場権を逃したため、この順位

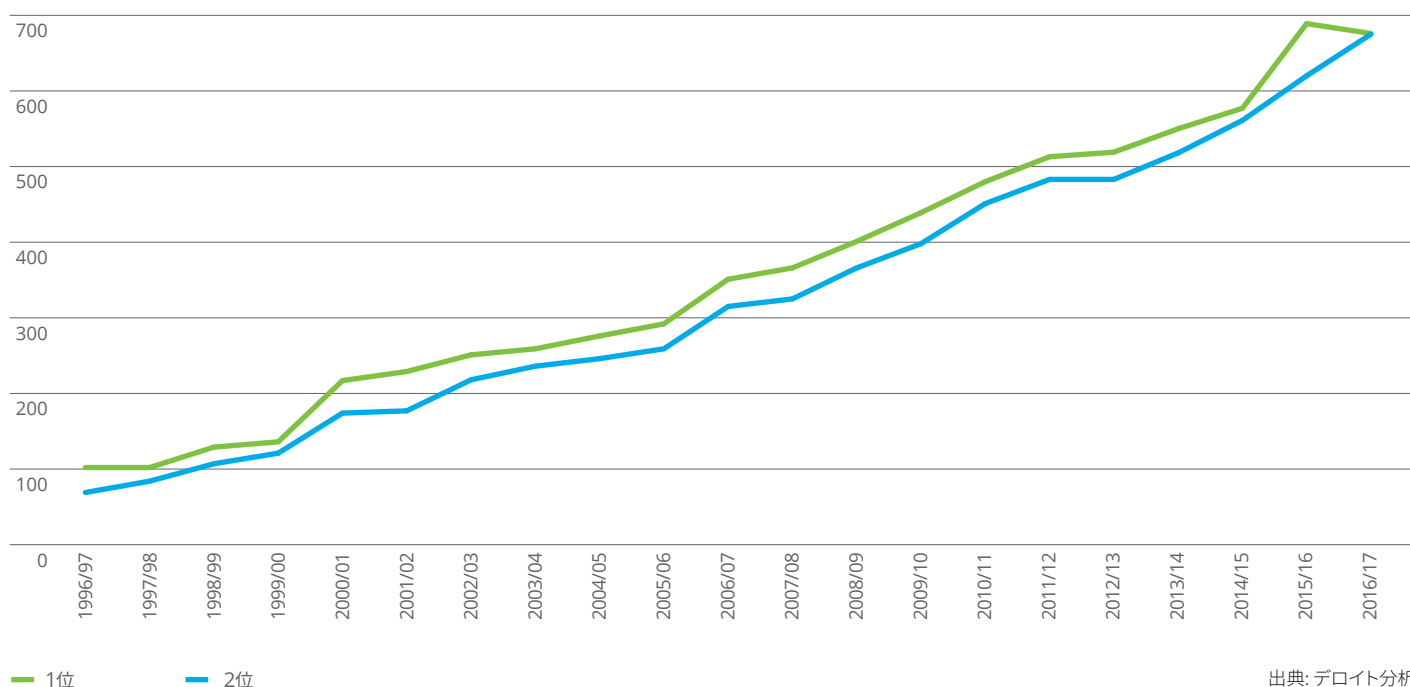
を維持することは厳しいかもしれません。

マンチェスター・シティの放映権収入は、2億ポンド超に急増し、現在クラブ最大の収入源となっています。この増収を受け、マンチェスター・シティは2年連続の5位を獲得しました。今シーズンはピッチで好成績を残しており、放映権収入を4倍に増やせる可能性もあります。シーズン後半、特にチャンピオンズリーグでの健闘により、来年のマネーリーグではさらなる飛躍が期待できます。

その他のクラブについては、アーセナルがパリ・サンジェルマンから6位を奪い、2011/12以来最高の順位につけた一方、チェルシーは3年連続8位、リバプールは4年連続9位に留まりました。トッテナム・ホットスパーは、ホワイト・ハート・レーンの再建に伴うウェンブリー・スタジアムへの一時移転を控える中、プレミアリーグ上位入賞を果たし、マネーリーグでは順位を1ランク上げて11位となりました。ウェストハム・ユナイテッドは、ロンドン・スタジアムへの移転で勢いをつけ、過去最高の17位に入り、エバートンは、4度目のトップ20入りを果たしました。

プレミアリーグの分配金は、2017/18もほぼ同じような額で推移する見込みです。そのため今年の記録的な業績を維持するには、クラブの商業収入と入場収入を増やす必要があります。

図表3: マネーリーグ上位2チームの収入推移(百万ユーロ)



次期3年間の放映権契約に対し、現在入札手続きが進められています。デロイトはこれを重要な要因と見て注目しており、今後もその動向を追っていきます。入札の結果次第では、イングランドのサッカークラブがさらに収入を増やすことになるかもしれません。

リーグ1

パリ・サンジェルマンは、フランスから唯一トップ20入りを果たしたクラブとして、今年もその地位を守りましたが、7位までランクダウンし、2011/12以来最低の順位となりました。パリ・サンジェルマンの入場料収入と商業収入は、マネーリーグの6位以内に入っていますが、放映権収入は18位と低迷しました。「5大リーグ」の中では、フランスサッカーの放送局に対するアピールが比較的弱いこと、そしてパリ・サンジェルマンの今シーズンの試合成績が、ここ数年に比べて不調であったことが影響しています。

オリンピック・リヨンは、100万ユーロに満たないわずかな差で、惜しくもトップ20に届きませんでした。しかし今年も、フランスのクラブとしてはパリ・サンジェルマン以外で唯一、トップ30入りを果たしました。パルク・オリンピック・リヨンでの初シーズンを無事に終え、入場料収入はおよそ60%増の4,390万ユーロに達し、新しく生まれ変わったスタジアムが持つ影響力の大きさを示しました。オリンピック・リヨンはまた、チャンピオンズリーグへの出場を果たしたこと、ヨーロッパリーグではアヤックスに敗れたものの(結果的にはこの敗北がマネーリーグトップ20入りを逃す原因となりました。)準決勝まで勝ち進んだことで、放映権収入も増加しました。「5大リーグ」のうち、フランス国内の放映権契約料が最も低いことから、この2チーム以外のクラブをトップ30に送り込むことは当面難しそうです。しかし2011/12ぶりにトップ20目まで登り詰めたリヨンの成長は、他のクラブに活気を与えるはずで

セリエA

今回の第21版では、イタリアがマネーリーグ史上最低のパフォーマンスを記録しました。3チームしかトップ20入りを果たせず、イタリアのクラブの財力が、相対的に弱まっていることが浮き彫りとなっています。SSCナポリがトップ20に復活し、4度目のトップ20入りを達成しましたが、ACミランは22位、ASローマは24位と、どちらも順位を落としました。

ACミランがトップ20から陥落したのは、クラブ史上初のことです。ACミランは2012/13以降、毎年必ずトップ10内にランクインしており、その陥落はマネーリーグ史にも残る出来事となりました。ASローマは、大きな収入を見込めるチャンピオンズリーグのグループステージ進出を逃し、トップ20圏外まで順位を下げました。ASローマがここまで低迷するのは、今年で3度目とかなり珍しいことです。しかし2017/18は、既にノックアウトステージまで進んでいるため、来年にもトップ20に復活する可能性があります。

2016/17 マネーリーグ21~30位のクラブ

順位	クラブ名	収入 (百万ユーロ)
21.	オリンピック・リヨン	198.3
22.	ACミラン	191.7
23.	FCゼニト・サンクトペテルブルク	180.4
24.	ASローマ	171.8
25.	ボルシア・メンヒェングラートバッハ	169.3
26.	クリスタル・パレス	164
27.	ウェスト・ブロムウィッチ・アルビオン	160.5
28.	AFCボーンマス	159.2
29.	ストーク・シティ	158.3
30.	ベンフィカ	157.6

注: FCゼニトの2017年財務情報は、2017年1月から12月の結果を使用

出典: デロイト分析

これにより、ACミランにもヨーロッパリーグファイナルステージ進出の可能性が残されました。

ユベントスは、収入を20%増やし、4シーズン連続で10位を守りました。ユベントスはピッチでの好成績により、ここ最近のシーズンではトップ10の常連となっています。2016/17には、セリエAで6年連続のタイトル獲得し、コッパ・イタリアでもタイトルを獲得するという記録的偉業を成し遂げました。チャンピオンズリーグ決勝戦ではレアル・マドリードに敗れたものの、UEFAから1億1,040万ユーロという過去最高額の分配金を受けたことが、放映権収入（全収入の58%）増加につながりました。

インテルナツィオナーレは、中国の小売販売会社、蘇寧電器に買収されて以降初のシーズンで、商業収入を7,520万ユーロ増やし、15位に浮上しました。イタリアのクラブの中では、今のところインテルナツィオナーレが最高額の商業収入を得ています。

SSCナポリは、11ランクアップの19位となりました。チャンピオンズリーグのグループステージには、イタリアから2チームしか出場できませんでしたが、その1チームがSSCナポリでした。これによりSSCナポリの放映権収入は51%アップしています。さらにSSCナポリは、アクア・レテと記録的な金額のパートナーシップを結び、商業収入を増やしました。

昨年から予測されていたとおり、プレミアリーグの放映権契約が更新されたことにより、マネーリーグの順位争いは、これまで以上に激しいものとなりました。そこで最も大きな影響を受けたのが、イタリアの各クラブです。セリエAでは、現行の放映権契約が、2020/21までを対象期間とするため、収入をどこまで伸ばすことができるかは、各クラブの商業収入と入場料収入の伸び率にかかっています。残念ながらこのような状況を考慮すると、イタリアのクラブは、もうしばらくマネーリーグで苦戦を強いられるでしょう。

ブンデスリーガ

バイエルン・ミュンヘンは、減収にもかかわらず4位を守りました。チャンピオンズリーグを盛り上げたのは2015/16より前のことですが、バイエルンは今もなおドイツのクラブの先頭を走っており、今回で10年連続のトップ5入りとなりました。

ボルシア・ドルトムントとシャルケ04は、収入は増えているものの、マネーリーグではそれぞれ12位、16位と順位を落としました。ドルトムントは、チャンピオンズリーグへの復帰が4,870万ユーロの増収に寄与しましたが、トッテナム・ホットスパーの猛追をかわしきれませんでした。ドイツのクラブが一丸となり、国際化への取り組みを進める中、ドルトムントもそれに倣って国際ツアーを増やし、商業収入の増加につながったと報告しています。このような取り組みを長期的に実践することで、国外市場における放映権契約料の向上が期待されています。

しかし来年には、ドイツの上位2つのディビジョンを対象とする放映権契約が更新されます。ブンデスリーガは、国内と海外の放映権契約期間の一致に向けて動いており、2017/18に始まる4年間の放映権契約料は、前期間から約80%増となる見込みです。分配金が増えれば、特にイングランド、スペインのクラブとのマネーリーグ順位争いにも十分太刀打ちできるかもしれません。ドイツのクラブにとっては大きな好機となるでしょう。

リーガ・エスパニョーラ

レアル・マドリードは、数々の記録を塗り替えた2016/17シーズンの好成績を受け、2位に浮上しました。レアル・マドリードは、ラ・リーガで王者の座を獲得。さらにチャンピオンズリーグでユベントスとの激闘を制し、史上初12度目の欧州覇者となりました。このような素晴らしい試合成績を残したことで、どの収入源にも成長が見られました。中でも最も顕著な成長が見られた商業収入は、3,800万ユーロ増加しています。これにより弾みをつけたレアル・マドリードが、FCバルセロナを抜き去る結果となりました。

FCバルセロナは、5%の増収にもかかわらず、9年間で2度目となるトップ2の地位から陥落となりました。ここ最近のシーズンでは、カタルーニャの巨人とも呼ばれるFCバルセロナに、とてつもなく大きな期待が寄せられています。しかし1軍の成績は、その期待に応えることができず、ラ・リーガでは準優勝に終わり、チャンピオンズリーグでは準々決勝で敗退しました。アトレティコ・マドリードは、放映権収入が2,160万ユーロ増となったおかげで、13位を死守しました。アトレティコ・マドリードは、2015/16のように再びチャンピオンズリーグ決勝戦に進出することを目標としていましたが、達成には至らず、同リーグ分配金の取り分を減らしています。しかしラ・リーガが、放映権のリーグによる一括管理という新たな制度を導入したため、ラ・リーガからの分配金が増加し、チャンピオンズリーグの減額分を相殺しました。

スペインでは、2015/16年に放映権の一括管理制度が施行となりましたが、今年も3チームしかトップ30に入れませんでした。

新制度の導入はスペインのクラブに大きな影響を及ぼすと予想されていたため、クラブの収入増加に伴い、マネーリーグランクイン数も、特に21～30位の範囲で増やせらるだろうと期待されていました。しかしその予想に反して、ランクイン数を伸ばせなかったことで、プレミアリーグの財力の大きさを見せつけられる結果となりました。スペインのクラブが金銭面でイングランドに張り合うには、まだ当分かかるでしょう。

その他のリーグ

FCゼニト・サントペテルブルクは、昨年「5大リーグ」以外から唯一トップ20入りを果たしましたが、今年は、チャンピオンズリーグへの出場権を獲得できず、マネーリーグトップ20入りも叶いませんでした。2018年はワールドカップの開催地として、サッカー界の関心がロシアへと向かっています。FCゼニト・サントペテルブルクは、特に新多目的スタジアムに拠点を移したばかりということもあり、これらの好機を上手く活かせば、今後トップ20復帰を果たすかもしれません。ベンフィカは、4年連続で国内タイトルを獲得し、今年のマネーリーグではトップ30を固守しました。しかし今年はチャンピオンズリーグのグループステージで敗退しているため、来年もトップ30に残れる可能性は低くなっています。

今後の展望

我々の予測では、来年のマネーリーグでついに80億ユーロの壁が破られるでしょう。しかし2016/17ほどの収入の伸びは見られそうにありません。新たな国内放映権契約がスタートするドイツでは、増収が見込めますが、プレミアリーグやラ・リーガは、どちらもテレビ放映権契約の2年目となるため、分配金は比較的に安定して推移するでしょう。

マネーリーグの長期的な勢力図というさらにその先の展望も、気になるところです。現在はイングランドのクラブが圧倒的な勢力を誇っていますが、それが今後も続くか否かは、2019/20から始まる次期3年間のテレビ放映権契約に対する入札の結果次第です。さらに増額となれば、イングランドのクラブは、順位を上げること

「現在はイングランドのクラブが圧倒的な勢力を誇っていますが、それが今後も続くか否かは、2019/20から始まる次期3年間のテレビ放映権契約に対して行われている入札の結果次第です」

はなかったとしても、現在の地位を確固たるものとするでしょう。ただしほんのわずかな増額に留まれば、他国のクラブがチャンスとばかりに差を縮めてくるでしょう。特に、今まさに新規放映権契約の交渉を進めているスペインにとっては絶好の機会です。

2018/19からチャンピオンズリーグの出場規定が変更され、UEFAの国際係数ランキング上位4カ国（現時点ではスペイン、イングランド、イタリア、ドイツ）の上位4チームには、大きな収益を見込める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ました。従来は、クラブが収益を獲得するには、所属国のマーケットプールにおける取り分を増やす必要がありました。つまり国内のライバルクラブがプレーオフラウンドを通過できなければ、残ったクラブはマーケットプールから、より大きな割り当てを獲得できるという仕組みでした。2016/17では、ASローマがプレーオフラウンドで敗退したため、イタリアのマーケットプールからの獲得金額トップ3には、ユベントスとSSCナポリの2クラブが入りました。2018/19以降は、上位4チームが無条件でマーケットプールの賞金を山分けすることになるので、この4チームのマネーリーグにおける順位にも影響が出ると思われるでしょう。

マネーリーグでは欧州主要リーグの独占状態が続いていますが、サッカー新興国のクラブが急成長を続けています。昨年マネーリーグでも、次世代のサッカー大国を目指す主要先進国におけるサッカーの発展を特集しました。今



版の「急成長中のクラブ」では、所属クラブをマネーリーグに送り込もうと闘志を燃やす2つのリーグ、中国とアメリカのリーグで活躍中の強豪クラブを取り上げ、彼らの好機と課題を紹介しています。また、近年人気が高まっているeスポーツにも注目します。eスポーツは、いずれサッカーの強力なライバルともなり得るスポーツで、特に若い世代の人気を集めています。

また、以降の章では今回トップ20入りを果たした各クラブのプロフィールも紹介します。Dan Jones、Timothy Bridge、Samuel Boor、Chris Hanson、及びCalum Ross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21版を皆様に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

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
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	355.6
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	サウサンプトン	212.1
19	n/a	new	ナポリ	200.7
20	n/a	new	エバートン	199.2

2015/16収入(百万ユーロ)

1	↑	2	マンチェスター・ユナイテッド	689
2	↔	0	FCバルセロナ	620.2
3	↓	(2)	レアル・マドリード	620.1
4	↑	1	バイエルン・ミュンヘン	592
5	↑	1	マンチェスター・シティ	524.9
6	↓	(2)	パリ・サンジェルマン	520.9
7	↔	0	アーセナル	468.5
8	↔	0	チェルシー	447.4
9	↔	0	リバプール	403.8
10	↔	0	ユベントス	338.9
11	↔	0	ボルシア・ドルトムント	283.9
12	↔	0	トッテナム・ホットスパー	279.7
13	↑	3	アトレティコ・マドリード	228.6
14	↓	(1)	シャルケ04	224.5
15	↔	0	ASローマ	218.2
16	↓	(2)	ACミラン	214.6
17	↑	1	FCゼニト・サンクトペテルブルク	196.5
18	n/a	new	ウェストハム・ユナイテッド	192.3
19	↑	1	インテルナツィオナーレ	179.2
20	n/a	new	レスター・シティ	172.1

■ マネーリーグ順位 ■ 前年度からの変動

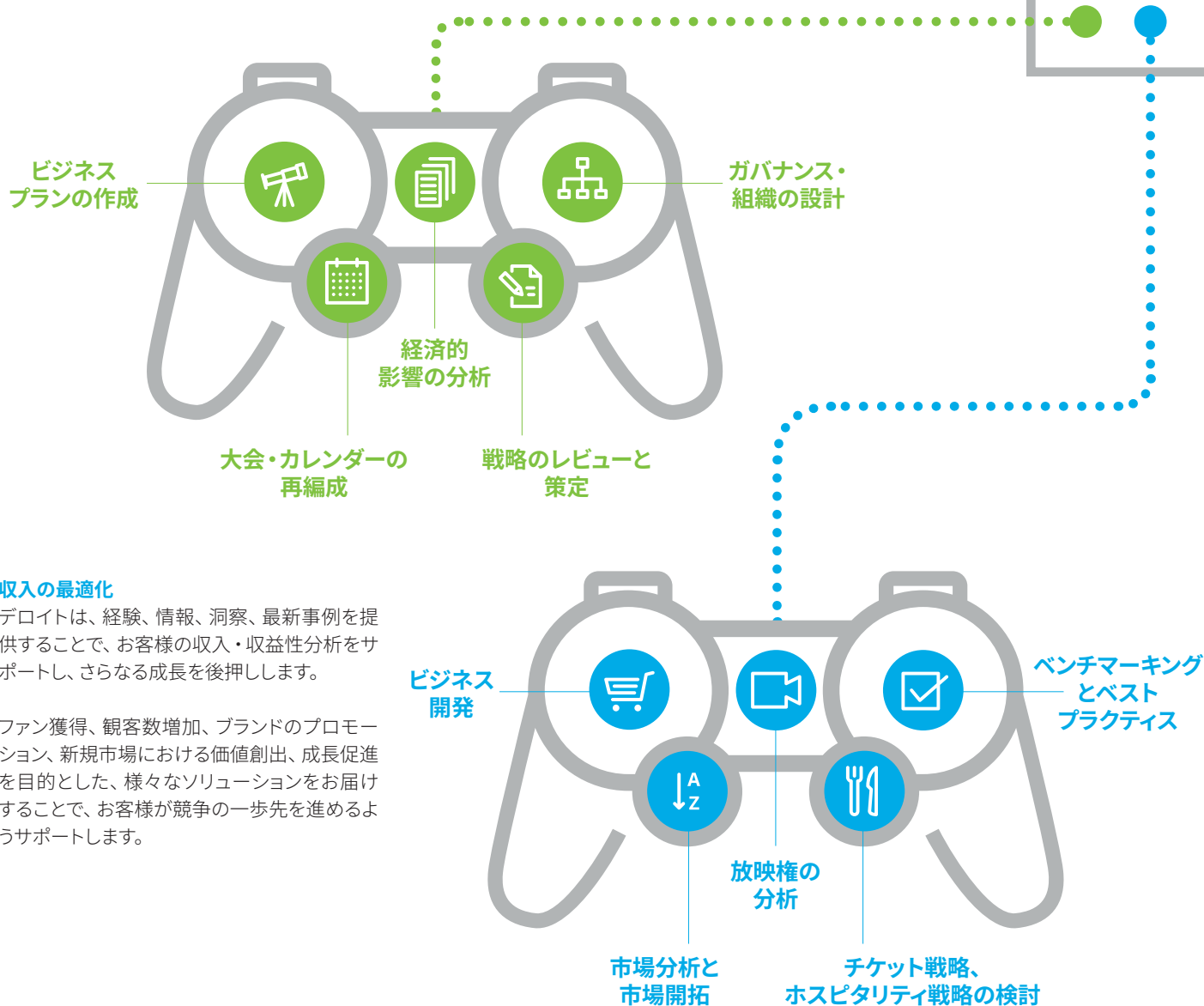
■ 順位の変動幅

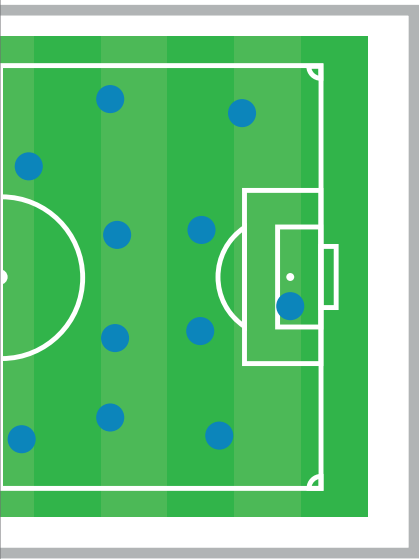
サッカービジネスの先頭を行く デロイトのチーム

戦略の向上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お客様をサポートします。さらにお客様がより幅広く政治、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、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、人気、価値の向上を支援します。

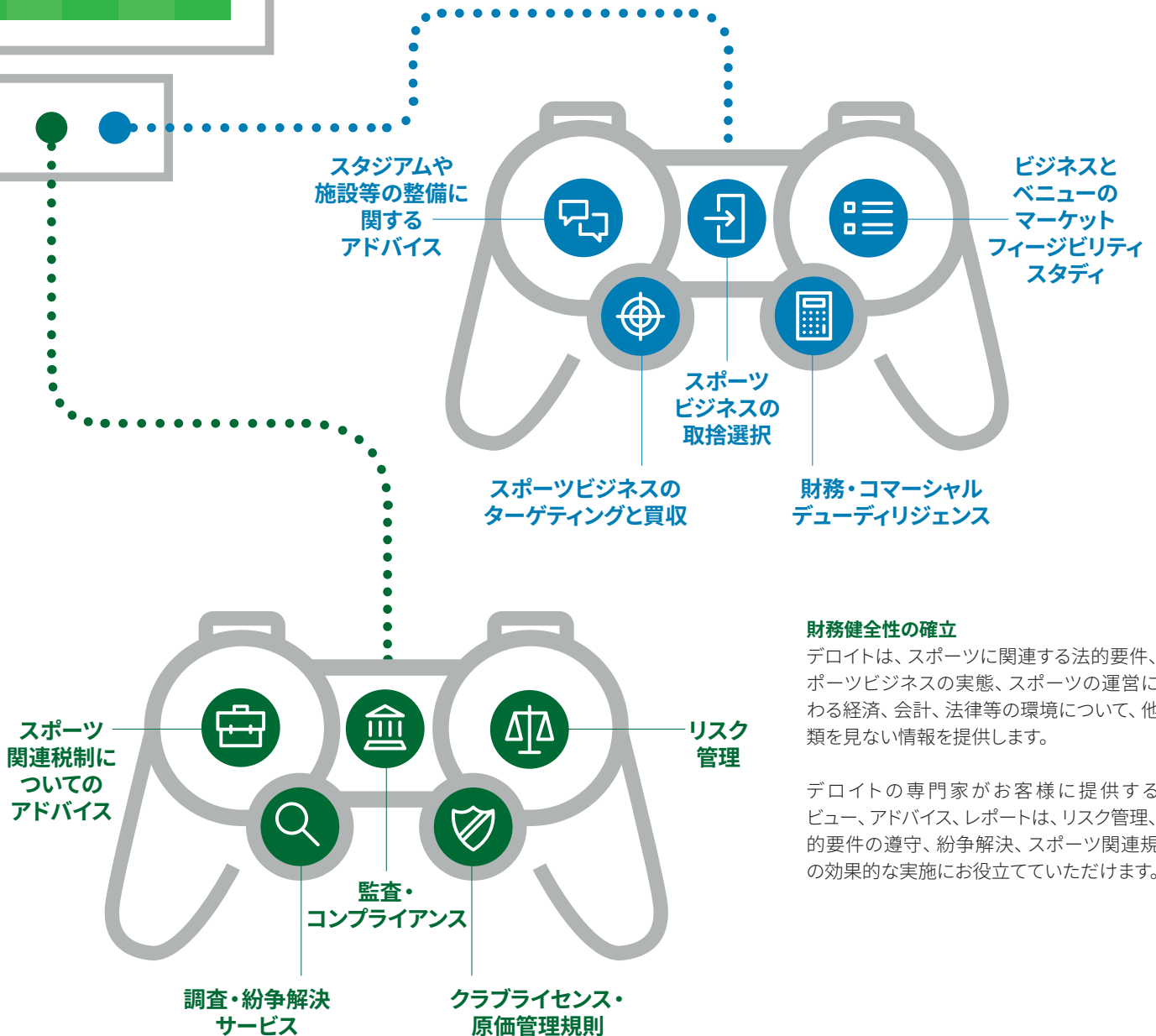




投資判断に資する情報提供

デロイトには、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、テーラーメイドの価値付加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、お客様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お客様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立ていただけます。

Rising Stars

昨年のマナーリーグ(「プラネットフットボール」の章を参照)では、欧州以外のクラブが、2030年までにマナーリーグ入りする可能性を検討しました。今年は、将来マナーリーグ入りが期待されるクラブの中でも、私たちが最有力候補としている中国、アメリカの2カ国のチームに注目し、今後の重要な機会と課題を見つけていきたいと思っています。

今版ではまた、eスポーツという新型エンターテインメントも紹介します。eスポーツは、将来的に集客、事業パートナー、放映権をサッカーと争えるだけの力を付けつつあります。そこで今回は、世界各国のeスポーツ組織が成長するための課題と機会、潜在能力を掘り下げていきます。では早速、世界の「急成長クラブ:ライジングスターズ」を見ていきましょう。

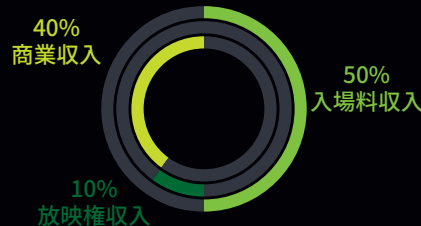
フナティック (eスポーツ)

	Facebook フォロワー数 260万人
	Instagram フォロワー数 50万人
	Twitter フォロワー数 110万人
	eスポーツタイトル 8大会出場

アトランタ・ユナイテッドFC

	リーグ順位 2017年: 4位		Facebook フォロワー数 20万人
	リーグ戦平均 観客動員数 2017年: 48,200人		Twitter フォロワー数 80万人
			Instagram フォロワー数 10万人

Revenue profile 2017



主な課題と機会

- **アメリカのスポーツ市場:** アメリカのスポーツ市場は、各種スポーツ(NFL、NBA、MLB、NHL、大学スポーツなど)が競合する上に、他国のサッカー大会(「5大リーグ」、リーグMX、チャンピオンズリーグなど)の人気も高いため、アメリカの観客を呼び込み、常に注目を集める上では、この状況が大きな課題となっています。
- **スタジアムの新設:** アトランタ・ユナイテッドFCは、2017年シーズン中に、メルセデス・ベンツ・スタジアムに本拠地を移したことで、メジャーリーグサッカー(MLS)史上最多の観客動員数(71,874人)を記録しました。つまり地元の市場では、激しいサッカーの試合を生で観戦したいという大きな需要があるようです。可能な限り、新旧ファンへの働きかけを強めることで、入場料収入の増加に繋がるでしょう。

- **MLSの放映権:** アメリカにおけるサッカー人気の高まりを受け、MLSは、全クラブへの分配金を増やすべく、今後の放映権料の大幅増額を目指しています(現行の契約は2022年に満期を迎えます)。

今後の展望

- 観客動員数の増加、MLSの新規市場拡大に加え、アメリカが、2026年ワールドカップの(カナダ、メキシコとの)共催に立候補していることも、すべてがアトランタに有利に動いており、この流れに乗ればさらなる成長が予想されます。

「アメリカのサッカー業界及びMLSは、強い追い風に乗っており、今後、アメリカのクラブチームがマナーリーグで注目を浴びるだけの理由が揃っています」

Darren Eales氏(アトランタ・ユナイテッドFC代表)

アトランタ・ユナイテッドFC、広州恒大、及びフナティックのインタビュー全文は、www.deloitte.co.uk/dfmlに掲載しています。

2017年収入内訳



フナティックの概要

- フナティックは世界的なeスポーツ組織であり、世界で最も知名度の高いeスポーツブランドのひとつです。eスポーツの8タイトル(EAスポーツ「FIFA」、リーグ・オブ・レジェンド、CS:GOなど)で活躍し、ASローマとパートナーシップを締結しています。
- 商業パートナーシップの締結や、リーグ戦への積極的な参加、グッズ等関連商品の売り上げが、最大の収入源となっているという点は、サッカークラブと同様です。また、eスポーツ業界特有の分野(商標登録したゲーム内のデジタル商品など)からも収入を得ています。

主な課題と機会

- 状況の変化:** ゲーム販売会社やリーグ運営業者との継続的な関係づくりは、システム面では機会をもたらす好機となりますが、同時にリスクも孕んでいます。例えばオーバーウォッチ・リーグの場合、同時期にアメリカでフランチャイズ展開し、現在は欧州にも規模を広げているリーグ・オブ・レジェンドのチャンピオンシップ・シリーズのようなすでに定着しているトーナメントとは異なり、フランチャイズチームの登録料が高く、チームが既に使用している商標を使うことができません。
- 競争:** eスポーツのチーム数が急増しているため、新たなパートナーにアピールしたい場合や、eスポーツのタイトルで競争力を維持したい場合には、これまで以上のプレッシャーを受けることになります。
- スポンサーシップ:** eスポーツ市場へ新たに参入する他業種のブランド(ハードウェア業界、ソフトウェア業界とは直接的な関係を持たないブランド)が増えています。

- サッカーとの関係:** eスポーツブランドは、サッカークラブと度々提携しています。これによりeスポーツブランドは主流メディアで大々的に取り上げてもらえますし、サッカークラブにとっては、より若い層にアピールする機会となります。

今後の展望

「フナティックは独自のビジネスモデルを確立しており、この調子で進めば、マナーリーグ入りのクラブチームの収入に近付けると確信しています。フナティックは、従来のようにスポンサーシップや放映権から収入を得るだけでなく、ライフスタイル商品の販売、コンテンツの制作、イベントの主催など、様々な活動を多角的に展開しています。どの活動も、さらなる成長が見込める収入源です。フナティックは各分野の成長に繋がるインフラを、世界各地に構築しており、eスポーツへの関心の高まりを活かす準備は万全だと感じています」

Wouter Sleijffers氏 (CEO)

広州恒大淘宝足球倶楽部



主な課題と機会

- 規制と費用高騰:** 中国サッカーの急速な発展を受け、クラブの運営費用が高騰しました。その中でも選手の給与が、最も大きく急騰しています。最優秀選手の獲得を狙うクラブ間の競争が激化した結果、移籍金に税金を課すなど、金銭面に新たな規制が設けられることとなりました。
- 試合成績:** 広州恒大は、中国クラブのうち最も優秀な成績を収めているため、その地位を活かせるという機会があります。新規ファンや商業パートナーを獲得するなど、着実に収入源を拡大するためには、今の好調な成績を維持しなければなりません。

「今後10年で、中国クラブチームの少なくとも1チーム、多くて3チームが、トップ20入りを狙えると予想しています。中国スーパーリーグのとても大きく大きな商業的可能性と、中国経済のさらなる発展が、大幅成長の機会となるでしょう」

広州恒大淘宝足球倶楽部マネジメント

2016年収入内訳(百万ユーロ)



- 中国市場:** 中国の市場規模に、世界で最も人気のスポーツという組み合わせは、中国のあらゆるサッカー関係者にとっては決して見逃せない機会です。

今後の展望

- 2016年における広州恒大の収入は約7,600万ユーロでした。これは今年20位を獲得したエバートンの収入(1億9,920万ユーロ)の38%程度です。中国サッカーがエバートンとの差を埋めるためには、「5大リーグ」を大きく凌ぐ成長を遂げる必要があります。しかし中国のサッカー業界は、「5大リーグ」に比べるとまだ発展途上にあるため、魅力的な機会となり、遥かに大きな規模での事業展開を実現する能力を秘めています。

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



2016



2015

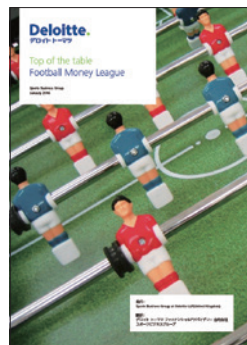


2014

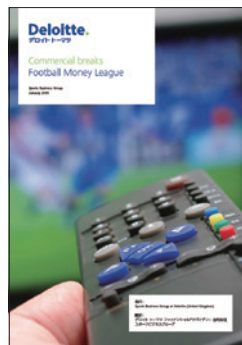
Football Money League (抄訳版)



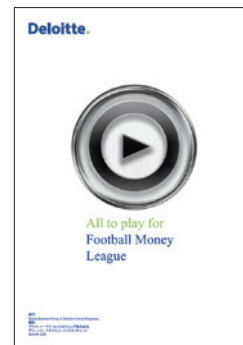
2017



2016



2015



2014

※Football Money Leagueは英国SBGの発行物であり、抄訳版は日本SBGが翻訳を行ったものです。

発行人

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)

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)

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

TEL: 03-6213-1180

E-Mail: dtfasbg@tohmatu.co.jp

URL: 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。

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 トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (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都市に約11,000名の専門家を擁し、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) 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 サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界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、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド ("DTTL") ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または "Deloitte Global") はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about 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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

Designed and produced by www.heliographic.co.uk