



**Planet Football**  
Football Money League

Sports Business Group  
January 2017

マンチェスター・ユナイテッドが  
515百万ポンドで2003/04シーズン以来の  
首位を奪還した第20版のマナーリーグでは、  
上位3チームの顔ぶれは1996/97シーズンと同じく  
マンチェスター・ユナイテッド、FCバルセロナ、  
レアル・マドリードの順となっているが、  
収益は7倍以上に成長している

# 目次

イントロダクション	02
ランキング結果	07
プラネットフットボール	08

**編集:**

Dan Jones

**副編集:**

Timothy Bridge

**著者:**

Samuel Boor, Matthew Green, Chris Hanson and Christopher Winn

**スポーツビジネスグループ (英国)**

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

電話: +44 (0)161 455 8787

E-mail: [sportsteamuk@deloitte.co.uk](mailto:sportsteamuk@deloitte.co.uk)

URL: [www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup)

**翻訳:**

福島 和宏

Simon J. Mather

里崎 慎

中島 有也

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

住所: 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル

電話: 03-6213-1180

E-mail: [dtfasbg@tohmatu.co.jp](mailto:dtfasbg@tohmatu.co.jp)

URL: [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

January 2017

# 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20版\*1となります。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、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・試合における成果等、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・欧州選手権等からの分配金を含む）・スポンサー収入（マーチャンダイジング収入<グッズ販売など>・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。

## 総合順位の変動

財務的な観点から見るサッカーの過去20年間の変遷は非常に興味深いものでした。

デロイト フットボール マネーリーグが初めて出版された1996/97シーズン、その当時のトップは88百万ポンドのマンチェスター・ユナイテッドでした。それから20年経った2017年では、再びマンチェスター・ユナイテッドが、1997年と比べおよそ6倍の収益を上げ、レアル・マドリッドからトップの座を奪還し、11年に亘るスペイン勢の快進撃を止めることとなりました。

マネーリーグが第20版を迎える今日まで、世界の11のリーグから42チームがトップ20入りし、その中の10チームはこれまで毎回ランキングに名を連ねてきました。その中には、イングランド、フランス、ドイツ、イタリアそしてスペインのいわゆる欧州5大リーグ外からトップ20に食い込んでくるクラブも度々ありました。しかしながら近年では、欧州5大リーグ所属のクラブによるランキングの支配は特に顕著であり、その傾向は近年になるほど色濃くなってきました。

この欧州5大リーグによるランキングの寡占状態は、マネーリーグのみならず近年のサッカー環境を取り巻くトレンドの「分極化」を色濃く反映しているものです。トップ20における最上位のクラブと最下位のクラブの収益比率は、1997年には3.2:1でしたが、2017年は4:1に広がりました。さらに今年、欧州5大リーグには含まれない欧州リーグの上位クラブがマネーリーグトップ20への返り咲きに悪戦苦闘する中で、欧州外のクラブがトレンドになる気配を見せています。近い将来、欧州外のクラブが脚光を浴びる可能性を「プラネットフットボール」の章で算定しています。

## 上位クラブの成長

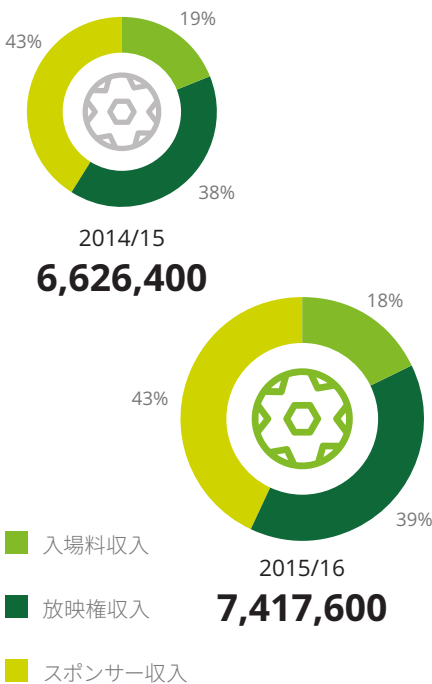
第20版では、600百万ポンドの厚い壁を初めて打ち破ったクラブが3つも現れました。マンチェスター・ユナイテッド、FCバルセロナそしてレアル・マドリッドです。マンチェスター・ユナイテッドはチャンピオンズリーグの舞台へと復帰したことで商業収入を大きく伸ばし、マネーリーグの首位へと返り咲きました。続いてFCバルセロナはレアル・マドリッドとのクラシコで紙一重の差で競り勝ち、第2位を獲得しました。

上位10クラブの顔ぶれは3年連続で同じでしたが、5クラブの順位に変動がありました。まずマンチェスター・ユナイテッドとレアル・マドリッドの順位が入れ替わり、パリ・サンジェルマンが2つ順位を落としました。一方、バイエルン・ミュンヘンとマンチェスター・シティが1つずつ順位を上げた結果、この2クラブは過去最高順位を獲得しました。その他ではレスター・シティが、驚くべきシーズンの結果として、初めてマネーリーグのトップ20に名を連ね、今年マネーリーグトップ20にデビューをした唯一のクラブとなりました。

昨年版の予想通り、トップ20クラブの合計収益は昨年より12%増加の74億ユーロとなり、初めて70億ユーロを突破しました。そして、昨年からの増加分である8億ユーロの内、放映権料が占める割合は49%、商業収入が42%、残る9%が入場料収入でした。

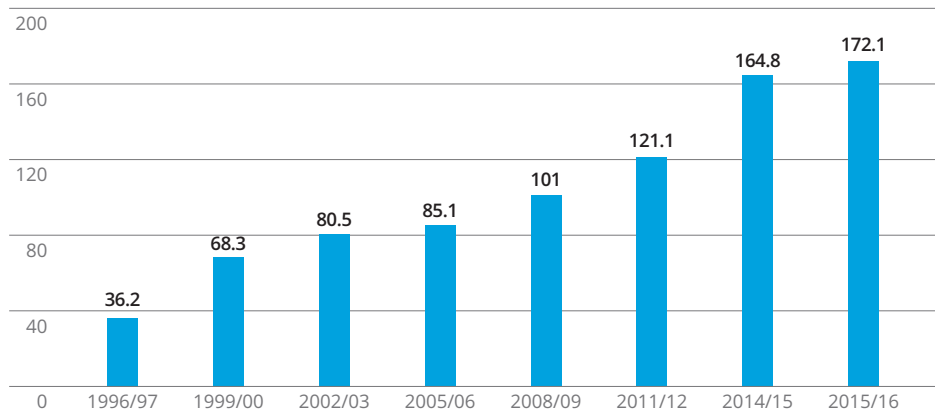
今やマナーリーグトップ20にランクインするためには、172百万ユーロが必要となっています。この数字は、インテルが165百万ユーロで20位を確保した昨年版と比較して4%上昇しています。ちなみに1996/97シーズンに20位であったアーセナルの収益は、36百万ユーロでした。

2014/15と2015/16における売上高内訳 (百万ユーロ)



出所: デロイト分析

図表1: マナーリーグで20位にランクされたクラブの売上高 (百万ユーロ)



出所: デロイト分析

プレミアリーグ

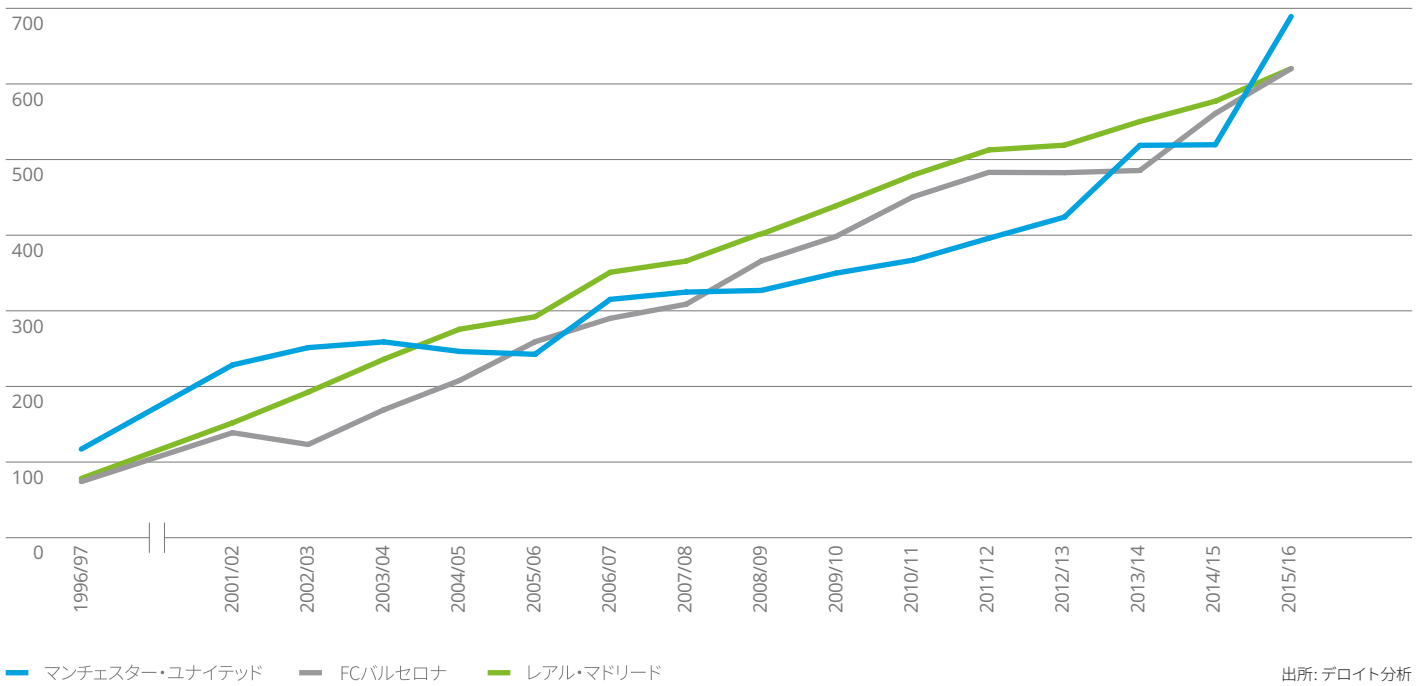
2015/16シーズンのプレミアリーグでは、レスター・シティが優勝というスポーツ史に残る偉業を成し遂げました。レスター・シティのピッチ上での成功は、収益に反映され、マナーリーグのトップ20に初めてのランクインを果たしました。このプレミアリーグの活躍により、放映権料収益が21百万ポンド増加し、クラブ全体では23%の増収となりました。またプレミアリーグの優勝により、レスター・シティは来シーズンのチャンピオンズリーグの出場権を獲得したため、来年のマナーリーグではトップ20の中でもさらに順位が上がると思われています。

今年のマナーリーグでは、515百万ポンドでマンチェスター・ユナイテッドが首位に返り咲きました。ユナイテッドがこれまでマナーリーグの第20版にいたるまでトップ3から陥落したことはただ1度しかなく、常にイングランドのクラブチームの中では最上位を保ち続けてきました。彼らの成功の背後には、商業収入を国内のライバル以上に稼ぎ出す力があることを忘れてはなりません。今シーズンのユナイテッドのピッチ上でのパフォーマンスはファンにしてみれば十分なものではありませんでしたが、一方でグローバルスポーツブランドとしての確固たる地位は今日まで揺るぎない収益をもたらし続けてきました。

もしユナイテッドが首位から陥落するならば、その最大の脅威は、クラブ自身がコントロールできない要因であると考えられます。それは、英国が欧州連合からの脱退を表明したことによるポンドの対ユーロ安であり、その如何によって、ユナイテッドが来年もマナーリーグの首位であり続けるかどうかが決まってくるでしょう。

プレミアリーグのクラブが収支面では大成功を収めています。中でもマンチェスター・シティがクラブ初の5位を獲得したことにより、2011/12以来、トップ5の中にプレミアリーグの複数クラブが名を連ねることとなりました。シティはまた、クラブ史上初めて世界第5位の収益を記録したクラブとなっただけでなく、500百万ユーロ以上の収益を生み出した世界で6番目のクラブとなりました。その他アーセナル、チェルシー、リヴァプールはそれぞれ7位、8位、9位を守る結果となりました。これら3クラブの中では、アーセナルが最も収益を伸ばしたクラブとなりました。トッテナム・ホットスパーは12位の座を維持し、新たにウェストハム・ユナイテッドが144百万ポンドで18位にランクインしました。

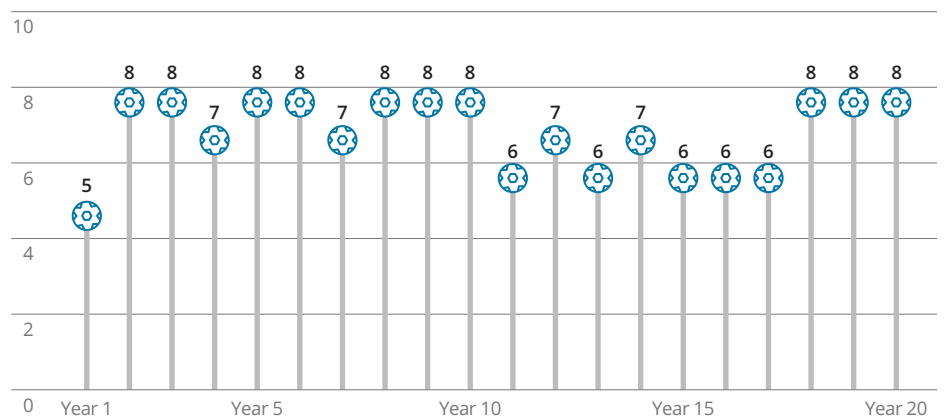
図表2: 2017マナーリーグにおけるトップ3クラブの売上高推移 (百万ユーロ)



出所: デロイト分析

プレミアリーグのクラブがトップ20の中に8クラブランクインしていることは昨年と変わりありませんが、他の欧州クラブの目を見張る成長によってトップ30にランクインしたプレミアリーグのクラブ数は、昨年の17クラブから12クラブへと減少しました。しかしながら、来る2016/17シーズンの放映権収入に係る新たな契約締結により、来年のマナーリーグでもプレミア勢が築いている強固な地位はさらに揺るぎないものとなるでしょう。

図表3: マナーリーグで上位20クラブ入りを果たしたプレミアリーグクラブ数



出所: デロイト分析

2017マネーリーグにおける21-30位のクラブ

順位		売上 百万ユーロ
21.	ニューカッスル・ユナイテッド	168.2
22.	サウサンプトン	163.3
23.	エバートン	162.5
24.	オリンピック・リヨン	160.0
25.	フェネルバフチェ	157.7
26.	ガラタサライ	155.9
27.	ベンフィカ	152.1
28.	ボルシア・メンヒェングラートバッハ	149.3
29.	サンダーランド	144.4
30.	ナポリ	142.7

出所: デロイト分析

リーグ1

リーグ1のクラブの中で、今年のトップ20に入ったのはパリ・サンジェルマンだけでしたが、順位は4位から6位へと下がりました。昨年、パリ・サンジェルマンは商業収入が最も高いクラブでしたが、今年はマンチェスター・ユナイテッドにその座を奪われました。

一方、トップ30にはオリンピック・リヨンがもうひとつのリーグ1のクラブとしてランクインしました。リヨンはこれまで通算で10度マネーリーグトップ20入りしており、最高位は2005/06シーズンの第11位で、直近では2011/12シーズンにトップ20入りしました。今年はチャンピオンズリーグに出場したため、収入が増え24位に入りました。2011/12シーズンのマネーリーグではトップ20にリーグ1から3クラブが名を連ねていました。しかし、欧州5大リーグの中では最も放映権収入が少ない現状では、再び3クラブがマネーリーグトップ20入りする未来は描きづらくなっています。

セリエA

マネーリーグが第20版を迎える今日までに、合計8のセリエAのクラブがトップ20入りしており、2004/05シーズンには2つのクラブ（ACミランとユベントス）がトップ5入りしました。今年のイタリア勢は4クラブがトップ20入りしており、そのうちの3クラブはこれまで毎回ランキング入りを果たしてきました。

ユベントスは収益が5%増え、マネーリーグ10位の座を維持しました。ユベントスはイタリアのクラブの先頭を走り、2011年のスタジアム改修とピッチ上での卓越したパフォーマンスを武器にトップ10の座を守ってきました。途中、2006/07シーズンにセリエBに降格する困難がありながらも、マネーリーグ第20版に至るまで連続してトップ20入りを果たしてきました。さらに、マネーリーグの初版から第10版までユベントスはトップ5入りしており、中でも2000年から2003年までの間は第2位でした。

そして今年はASローマが初めてACミランを抜き、第15位を射止めた年でもあります。この成功の背景には、チャンピオンズリーグで決勝ラウンドまで残り、分配金を得たことがあります。またインテルナツィオナーレは1つ順位を上げて第19位でした。

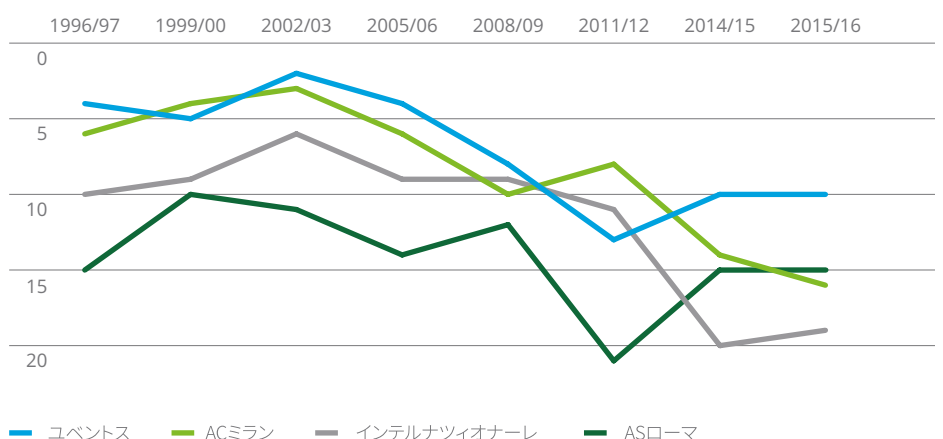
イタリアサッカー界の入場料収入は大規模スタジアムへの改修がなかなか進まないために制約を受けている状況です。事実、トップ20入りしている4クラブの内3クラブが入場料収入ではトップ20中、下位1/4となっています。そのため、個々のクラブの努力が見られるものの、プレミアリーグの放映権料の増加のあおりを受け、来年のマネーリーグではインテルナツィオナーレとACミランの片方ないしは両方がトップ20から陥落してしまうかもしれません。

ブンデスリーガ

バイエルン・ミュンヘンはトップ20の中で2番目に多く収益を増やしたクラブとなりました。また、バイエルンは過去20回全てトップ20入りしている唯一のドイツサッカークラブでもあります。

ボルシア・ドルトムントは昨年と変わらず第11位を維持し、13回目のマネーリーグトップ20入りを果たしました。しかしながら、ドルトムントはチャンピオンズリーグに出場することができなかったため、2015/16シーズンのブンデスリーガの全クラブが受けた国際放映権料増加の恩恵は相殺されてしまいました。その他、シャルケ04も第14位でトップ20の座を守り、14年連続でマネーリーグトップ20入りを達成しました。

図表4: セリエAトップクラブにおけるマネーリーグ順位



出所: デロイト分析

### ロシア・プレミアリーグ

放映権収入がほぼ倍増したことで、FCゼニト・サンクトペテルブルクがマネーリーグの順位を1つ上げ、昨年の18位から今年は17位となりました。ゼニトの現在の順位はその高い商業収入に依るものであり、マネーリーグ中、9番目を誇っています。これはゼニトの全収益の74%に相当します。また、ゼニトは2018年開催のロシアワールドカップで使用される予定であり、68,000人を収容できるクレストフスキー・スタジアムを現在建築中です。スタジアム完成後は、入場料収入が増加し、再度トップ20入りする見通しです。現時点では、ゼニトがマネーリーグトップ20入りを果たしている唯一のクラブですが、2018年のワールドカップを控え、他のロシア・プレミアリーグのクラブもトップ20入りを虎視眈々と狙っています。

### リーガ・エスパニョーラ

2015/16シーズンのチャンピオンズリーグでは、レアル・マドリードがPK戦で同じリーガ・エスパニョーラのライバルであるアトレティコ・マドリードを打ち破り歴代最多となる11度目の欧州覇者となりました。一方で、総収益が7%増えたものの、11年続いたマネーリーグの頂点の座はマンチェスター・ユナイテッドに奪われてしまいました。さらにFCバルセロナにも抜かれ、2002/03シーズン以来の3位という結果に終わりました。

そのFCバルセロナは、僅差でレアル・マドリードに競り勝ち2位の座を死守しました。また、国内リーグでは24回目のタイトルを獲得し、主に商業収入の増加によって11%の増収を達成しました。

## "レアル・マドリードは総収益が7%増えたものの、11年続いたマネーリーグの頂点の座はマンチェスター・ユナイテッドに奪われてしまった"

アトレティコ・マドリードはマネーリーグで3つ順位を上げた唯一のクラブとなりました。彼らの躍進の主要因は、チャンピオンズリーグ決勝まで勝ち進んだことによる収益の増加でした。

スペインのクラブにとって2015/16シーズンは、新たな放映契約から利益を受け取る初のシーズンとなりました。2016/17シーズンは、国内放映契約によって更なる利益を受け取ることとなるでしょう。この契約によりリーガ・エスパニョーラは、リーグ総収入で2015/16シーズンにブンデスリーガに追いつき、そして2016/17シーズンには抜き去り、プレミアリーグに次ぐ世界第2位の収益をあげるリーグになるだろうと予想されています。また個別のクラブ収益に目を向ければ、今後さらに多くのクラブがマネーリーグのランキング入りするだろうと思われます。第20版が出版される今日では、4クラブのみがマネーリーグトップ20入りしていますが、現在のトレンドのまま成長が続けばより多くのクラブがトップ20に入ってくるでしょう。

### 20周年を迎えて

今シーズンは、さらなる放映権収入と商業収入が増えると思込まれている来シーズンの躍進により、影の薄いシーズンとなるでしょう。プレミアリーグの国内外放映権収入およびリーガ・エスパニョーラの国内放映権収入の拡大によって、第21版では80億ユーロの壁が突破されると予想しています。一方クラブ間の競争という観点では、ポンド安の影響によりレアル・マドリード、FCバルセロナ、マンチェスター・ユナイテッドの3つ巴の戦いになりそうです。



マネーリーグの20年間は欧州クラブの財務的躍進が特徴的でしたが、サッカー市場における新興勢力が力を増しており、この潮流はサッカー市場に長期的に大きな変化をもたらすと思われる。「プラネットフットボール」の項にて先述した通り、今後欧州外からもますますマネーリーグに進出してくるだろうと考えられます。

今版では、トップ20入りした各クラブのプロフィールを掲載しています。デロイト フットボール マネーリーグはDan Jones、Timothy Bridge、Samuel Boor、Mathew Green、Chris Hanson、Christopher Winnによって編集されました。Deloitteネットワーク内外のご協力いただいた皆様に感謝するとともに、今版を楽しんでいただければ幸いです。

### スポーツビジネスグループ (英国)

[www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup)



# ランキング結果

2015/16 売上高 (百万ユーロ)

1	↑	2	マンチェスター・ユナイテッド	689.0
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	592.0
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	341.1
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	214.7
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

2014/15 売上高 (百万ユーロ)

1	↔	0	レアル・マドリード	577.0
2	↑	2	FCバルセロナ	560.8
3	↓	(1)	マンチェスター・ユナイテッド	519.5
4	↑	1	パリ・サンジェルマン	480.8
5	↓	(2)	バイエルン・ミュンヘン	474.0
6	↔	0	マンチェスター・シティ	463.5
7	↑	1	アーセナル	435.5
8	↓	(1)	チェルシー	420.0
9	↔	0	リバプール	391.8
10	↔	0	ユベントス	323.9
11	↔	0	ボルシア・ドルトムント	280.6
12	↑	1	トッテナム・ホットスパー	257.5
13	↑	1	シャルケ04	219.7
14	↓	(2)	ACミラン	199.1
15	n/a	new	ASローマ	179.1
16	↓	(1)	アトレティコ・マドリード	176.6
17	↑	2	ニューカッスル・ユナイテッド	169.3
18	n/a	new	FCゼニト・サンクトペテルブルク	167.8
19	↑	1	エバートン	165.1
20	↓	(3)	インテルナツィオナーレ	164.8

■ マネーリーグ順位 ■ 前年度からの変動 ■ 順位数の変動幅

# プラネットフットボール

フットボールの業界は引き続き驚くべき進化を遂げています。マネーリーグが現時点で欧州一色であるのは明確な事実ですが、我々は発展途上国のクラブチームが、近い将来どのような成長を遂げる可能性があるのか、どのようにマネーリーグのステータス獲得を実現させていくかを模索していることに対して、高く評価しています。

特にこの1年間における中国のクラブチームの発展と影響力は、現在のマネーリーグテリトリーの未開拓分野として、今後の動向を注視しています。

我々は、2030年までのマネーリーグにてランキングされる可能性のある世界のクラブチームを評価するとともに、参考情報として各国リーグのKPIを掲載しました。ここに、プラネットフットボールの寸評を述べます。

## 米国とカナダ



FIFAランキング: 米国 - 28位, カナダ - 117位

トッププロフェッショナルディビジョン:  
メジャーリーグサッカー

昇格/降格: 無

チーム数: 20  
(17 米国/3 カナダ)

売上幅: 10-30百万ユーロ

平均観客動員数: 21,700

2030年のデロイト フットボール マネーリーグにおける見通し:



マネーリーグがカバーする  
2017年のクラブ

売上幅: 172-689百万ユーロ

## ブラジル



FIFAランキング: 2位

トッププロフェッショナルディビジョン:  
カンピオナート・ブラジレイロ・セリエA

昇格/降格: 有

チーム数: 20

売上幅: 7-84百万ユーロ

平均観客動員数: 15,700

2030年のデロイト フットボール マネーリーグにおける見通し:



2030年のデロイト フットボール マネーリーグにおける見通し:

🏆🏆🏆 2030のフットボールマネーリーグランキング入り可能性大

🏆 2030のフットボールマネーリーグランキング入り可能性小



## インド

FIFAランキング: 135位  
 トッププロフェッショナルディビジョン:  
 インド・スーパーリーグ  
 昇格/降格: 無  
 チーム数: 8  
 売上幅: 1-10百万ユーロ  
 平均観客動員数: 20,100  
 2030年のデロイト フットボール マネー  
 リーグにおける見通し:



## 中国

FIFAランキング: 82位  
 トッププロフェッショナルディビジョン:  
 中国サッカー・スーパーリーグ  
 昇格/降格: 有  
 チーム数: 16  
 売上幅: 15-60百万ユーロ  
 平均観客動員数: 24,200  
 2030年のデロイト フットボール マネー  
 リーグにおける見通し:



## 日本

FIFAランキング: 45位  
 トッププロフェッショナルディビジョン:  
 J1リーグ  
 昇格/降格: 有  
 チーム数: 18  
 売上幅: 12-47百万ユーロ  
 平均観客動員数: 18,000  
 2030年のデロイト フットボール マネー  
 リーグにおける見通し:



## 南アフリカ

FIFAランキング: 60位  
 トッププロフェッショナルディビジョン:  
 南アフリカプレミアサッカーリーグ  
 昇格/降格: 有  
 チーム数: 16  
 売上幅: 2-15百万ユーロ  
 平均観客動員数: 6,500  
 2030年のデロイト フットボール マネー  
 リーグにおける見通し:



## オーストラリアと ニュージーランド

FIFAランキング: オーストラリア - 47位,  
 ニュージーランド - 109位  
 トッププロフェッショナルディビジョン:  
 Aリーグ  
 昇格/降格: 無  
 チーム数: 10  
 売上幅: 3-20百万ユーロ  
 平均観客動員数: 12,700  
 2030年のデロイト フットボール マネー  
 リーグにおける見通し:

デロイトスポーツビジネスでは、過去20年間、スポーツに関連する約50の管理運営組織と15以上の国際管理運営組織を含む40か国以上においてリーグ、協会、クラブチームへのアドバイスを行っています。

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

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  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル  
Tel 03-6213-1180  
[www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュートーマツ 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ー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む) 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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) 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](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、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 トウシュートーマツ 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](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**