



**Deloitte.**  
デロイト トーマツ

Top of the table  
Football Money League

Sports Business Group  
January 2016

発行：  
Sports Business Group at Deloitte LLP(United Kingdom)

翻訳：  
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

レアル・マドリードが  
11年連続でマネーリーグの  
首位を獲得したが、  
来年度は首位の座を  
虎視眈々と狙う  
マンチェスター・ユナイテッドに  
その座を明け渡すことにな  
るだろう

# 目次

- 
- 2 イントロダクション
  - 6 ランキング結果
  - 7 Set plays
  - 8 Extra time
- 

**編集:**

Dan Jones

**副編集:**

Timothy Bridge

**著者:**

Sam Boor  
Alex Bosshardt  
Matthew Green  
Chris Hanson  
James Savage  
Andy Shaffer  
Christopher Winn

**Sports Business Group**

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  
Mather Simon James  
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@tohatsu.co.jp](mailto:dtfasbg@tohatsu.co.jp)  
URL: [www.deloitte.com/jp/sportsbusiness](http://www.deloitte.com/jp/sportsbusiness)

January 2016

# イントロダクション



**Deloitte Football Money Leagueの世界へようこそ！**  
Deloitte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Deloitte Football Money Leagueの第19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上では、財務的な指標だけではなく、観客動員数・世界のファン数・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、Deloitte Football Money League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元にランキングを作成しています。

## 総合順位の変動

2014/15シーズンのマナーリーグにおいては、各クラブ間でランキングに大きな変動が見られた。ランキング上位20クラブの中で、ランキング常連である12クラブについて順位の変動があり、新たに2つのクラブがランクインしている。また、前回の2013/14シーズンでは上位30クラブ中6つのクラブが新たにランクインしたが（主要な要因はプレミアリーグの放映権収入）、2014/15では上位30クラブの中で新たにランクインしたのは、クリスタル・パレス、レスター・シティ、ウェスト・ブROMウィッチ・アルビオンの3クラブのみである。

今シーズンの上位10クラブの顔ぶれは安定しており、新たにランクインするクラブはなかったが、昨シーズンと比較して6つのクラブに順位の変動があった。特筆すべき事項としては、バルセロナがマンチェスター・ユナイテッド、バイエルン・ミュンヘンの両クラブを抜き5億ユーロ以上の収益を上げる3クラブの中の1つとして、レアル・マドリッドに次ぐ2位のポジションを確保したことだ。バイエルン・ミュンヘンはパリ・サンジェルマンに抜かれ、全体のランクを5位に下げた。

今シーズンの上位20クラブの収益合計は年間66億ユーロとなり、前年比で8%伸張している。更に、2015/16シーズンは70億ユーロ、2016/17には80億ユーロの収益を見込んでいる。40億ユーロに満たなかった6年前に鑑みれば、目を見張る成長と言えるだろう。

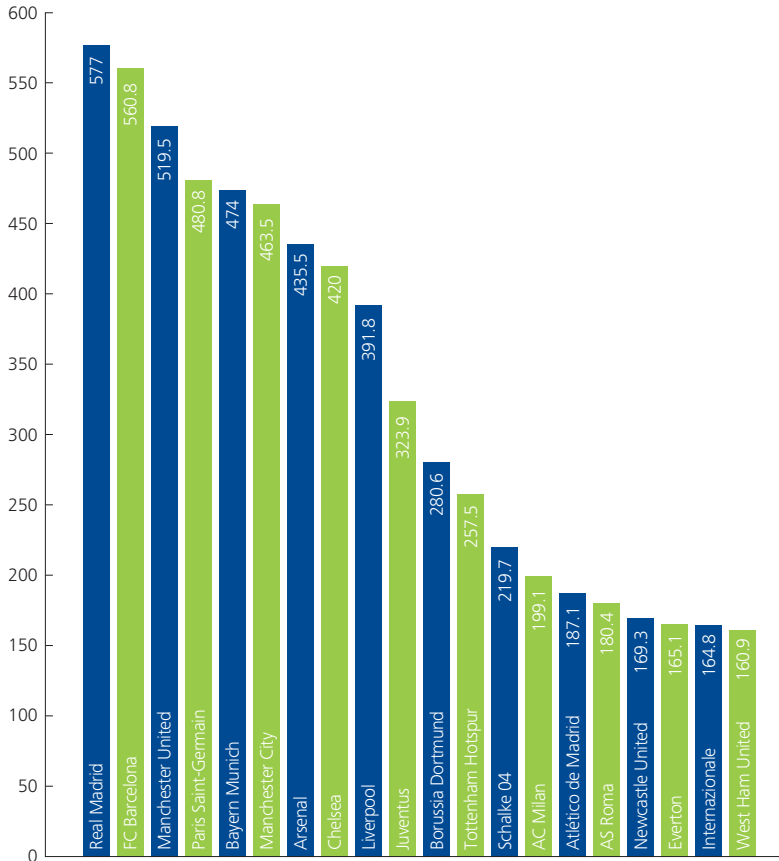
マナーリーグでは欧州5大リーグのクラブが上位20位を独占するとは限らないが、今回はガラタサライが21位にランクされたことで5大リーグのクラブが上位20位を独占した。直近の7シーズンでは4度目のことである。2005/06以降初めて上位20位以内にランクされたウェストハム・ユナイテッドにより、ガラタサライは上位20位には入ることができなかった。

ASローマが上位20位に復帰したことで、今シーズンの上位20位の新顔はウェストハム・ユナイテッドのみとなった。財務的な観点から評価されるマナーリーグのメンバーに入るのは年々難しくなっており、上位20位に入るには1.6億ユーロの収益が必要となっている。これは前シーズンと比べて12%の底上げである。例えば、30位に入ったナポリは1.25億ユーロの収益を上げているが、2シーズン前であれば上位20位に入ることができていた。

上位20位に入るためには放映権収入は継続して重要な要素であり、特にUEFAチャンピオンズリーグ参加における放映権収入は非常に大きい。また、UEFAチャンピオンズリーグでの報酬増加もビッグクラブにとって上位20位入りの大きな鍵となっている。2014/15のファイナリストであるバルセロナとユヴェントスは、それぞれ3900万ユーロ、1910万ユーロを報酬として受け取る一方で、2013/14のファイナリストであるレアル・マドリッドとアトレティコ・マドリッドは揃って収益を減少させている。

\*1 Deloitte Football Money Leagueは1996/97シーズンより発行されており、本項で第19版となりますが、日本語抄訳版の発行は今回が3回目となります。  
レポート全文（英文）は下記URLからご覧ください  
<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

Total revenues 2014/15 (€m)



出所: Deloitte Analysis

ヨーロッパのサッカー市場の「核」である欧州5大リーグ以外のリーグは、潜在的な成長は継続すると思われるものの、各国内での放映権の規模を考慮すると、数クラブを除いて、5大リーグ以外のクラブチームが将来マナーリーグに入ってくる可能性はほぼないと予想される。

各クラブの収益における3大収入源の各比率は、昨年シーズンと比べて大きくは変わっておらず、19% (入場料収入)、40% (放映権収入)、41% (スポンサー収入) となっている。今後数年は放映権収入とスポンサー収入の更なる収入増加が見込まれており、入場料収入が全体収益に占める割合の高いクラブは収益を大きく下げる可能性がある。たった10年前までは、収入全体の約1/3を入場料収入が占めていたにも関わらず、である。

### プレミアリーグ

2014/15シーズンのマナーリーグでは、強いポンドがプレミアリーグの各クラブに多大な利益をもたらした。1,000万ポンドの収益を得る度に、ユーロ換算で120万ユーロが収益の増加として計上され、プレミアリーグの各チームの年間の財務業績を押し上げた。

今シーズンは上記のとおり為替の影響もあり、上位20クラブではプレミアリーグのクラブが前年度の8クラブから9クラブへ増加し、上位30クラブでは14クラブから17クラブへ増加した。ただこの結果は、全世界へのプレミアリーグ放送の成功とその分配金が大きな要因であり、チャンピオンズリーグに出場できなかったプレミアリーグクラブについても国際的な競争優位性を与える結果となっている。

2014/15シーズンのプレミアリーグチャンピオンはチェルシーであったが、マナーリーグでは2009/10シーズン以降初めてアーセナルがチェルシーを抜いて7位に上がり、チェルシーは8位へ順位を下げた。アーセナルはプーマとのキットスポンサー契約により初年度でスポンサー収入を前年度比34%伸ばし、加えて今シーズンの入場料収入においてはマナーリーグ最高の収益を叩き出した。チェルシーは入場料収入で3,000万ポンドも引き離される格好となった。

マンチェスター・ユナイテッドの確固たるスポンサー収入の成長は、魅力的な新スポンサー契約を獲得できるクラブとしての高い能力に支えられており、2014/15シーズンのチャンピオンズリーグ不参加で獲得できなかった減少分を補填している。マンチェスター・ユナイテッドがマナーリーグで継続して上位3位を維持している強みは、強固なビジネスモデルと2015/16シーズンのチャンピオンズリーグ参加権利の獲得によって支えられており、次年度のマナーリーグの頂点を極める高い可能性を秘めている。

上位30クラブの中でプレミアリーグのクラブが半分以上を占め、更に2016/17シーズンより新しいプレミアリーグの国内放送契約がスタートすることから、2年後にはマナーリーグ上位30クラブのうち20クラブがプレミアリーグのクラブとなるかもしれない。

#### 2014/15 Money League clubs 21-30

| Pos | Club                 | Reported revenue €m |
|-----|----------------------|---------------------|
| 21  | Galatasaray          | 159.1               |
| 22  | Southampton          | 149.5               |
| 23  | Aston Villa          | 148.8               |
| 24  | Leicester City       | 137.2               |
| 25  | Sunderland           | 132.9               |
| 26  | Swansea City         | 132.8               |
| 27  | Stoke City           | 130.9               |
| 28  | Crystal Palace       | 130.8               |
| 29  | West Bromwich Albion | 126.6               |
| 30  | Napoli               | 125.5               |

#### リーグ1

パリ・サンジェルマンは、フランスのクラブで上位20位に継続して入っている唯一のクラブであり、2014/15シーズンでは全体の順位を4位に上げた。これまでのマネーリーグにおいてフランスのクラブが獲得した最高順位である。中でもスポンサー収入はマネーリーグの全クラブでトップとなっており、準決勝に進んだチャンピオンズリーグでの活躍や、国内リーグ史上初の3冠を達成するなどの記録的なシーズンとなったことにより、放映権収入と入場料収入が順調な伸びをみせ、全体収益を後押しする結果となった。

パリ・サンジェルマンのピッチ内外での活躍が続いているのに対し、フランスの他クラブが上位30位に入るだけの展望は現時点では非常に薄い状況である。UEFAユーロ2016の開催地として多大な金額をスタジアム投資に費やしたが、フランスのクラブが将来的にマネーリーグのランキングに入るだけのインパクトを残すとは言えそうにない。過去に上位20位以内にランクインしているオリンピック・リヨン、オリンピック・マルセイユは、残念ながら上位20位以内へ振り返るには程遠い結果となっている。

ユーロ2016の開催地として多大な金額をスタジアム投資に費やしたが、フランスのクラブが将来的にマネーリーグのランキングに入るだけのインパクトを残すとは言えそうにない。

#### セリエA

イタリア国内で引き続き優勢を保っているのがユヴェントスである。チャンピオンズリーグ決勝戦への参加はクラブ収益の16%成長を後押しし、マネーリーグでも上位10位以内を確保している。また、11位にランクされているボルシア・ドルトムントとの収益差を更に広げ、差額を4000万ユーロ以上としている。

イタリアのクラブは上位20位以内に4クラブが顔を出しているが、マネーリーグの他クラブの成長と比べると苦戦は否めない。苦戦の大きな要因は引き続きスタジアム開発の不足、そして入場料収入の伸び悩みであり、特に入場料収入については4クラブ中3クラブが今シーズンのトップ20の中で15位以下の順位となっている。

ヨーロッパ各国の国内放送契約金額が大幅に増加している中で、イタリアでは入場料収入が抑制されており、イタリアの主要クラブや過去マネーリーグにランクインしたことがあるクラブが、今後マネーリーグから消滅してしまう可能性もある。

## ブンデスリーガ

バイエルン・ミュンヘンは、これまでのマネーリーグにおいて上位10位に入った経験を持つドイツ3クラブの中の1つであるが、バイエルン・ミュンヘンが順位を下げたのはここ12年で初めてのことである。スポンサー収入の減少が順位を下げた要因である。他のクラブと比べた時のバイエルン・ミュンヘンの卓越したスポンサー収入を我々は以前述べているが、ここ数年はスポンサー収入の領域では、国際的なライバルに打ち勝つことができなくなっており、今後数年は上位3位への返り咲くのは非常に厳しい状況である。

ボルシア・ドルトムントとシャルケ04は今シーズンのマネーリーグで、上位20位内を互いに争ったブンデスリーガのクラブであり、スポンサー収入が両クラブの収益の約半分を占めている。ボルシア・ドルトムントはマネーリーグのクラブ内で最大の入場者数を誇っており、8万人以上の平均入場者数を記録している。

## リーガ・エスパニョーラ

レアル・マドリードは今シーズンも1位を確保し、マネーリーグでは11年連続でトップの座を守った。スポンサー収入の成功には目を見張るものがあり5億7700万ユーロの収益を上げたが、ピッチでは2014/15チャンピオンズリーグでライバルであるバルセロナに勝つことができなかった。レアル・マドリードは、今後マネーリーグ首位の座を守ることに、マンチェスター・ユナイテッドから大きなプレッシャーを受けることになるだろう。イギリスの各クラブはスポンサー収入を伸ばしており、2016/17からスタートするプレミアリーグ放送契約の高騰は大きな脅威である。

バルセロナは、リーガ・エスパニョーラのタイトルをアトレティコ・マドリードから奪還し、チャンピオンズリーグ決勝ではユヴェントスを撃破するなど輝かしい成功を謳歌するシーズンとなった。ヨーロッパチャンピオンとしての成果は収益増に繋がり、マネーリーグでもマンチェスター・ユナイテッドから2位の座を取り戻すことに成功している。

アトレティコ・マドリードは2013/14の素晴らしいシーズンには及ばなかったが、スポンサー収入を着実に増加させ、マネーリーグでは15位の地位を確保した。また、スペインのクラブは新たな団体販売制度(New Collective Selling Regime)により、2015/16シーズンより放映権収入の増加が期待されている。団体販売制度の導入は、リーガ・エスパニョーラ放送権の価値を大きく引き上げるであろう。

---

レアル・マドリードは、今後マネーリーグ首位の座を守ることに、マンチェスター・ユナイテッドから大きなプレッシャーを受けることになるだろう。

## 2014/15シーズンと今後

第19版のマネーリーグでは、入場料収入が収入全体の中で過去最低の比率となった。にもかかわらず各クラブは、明らかに入場料収入を増加可能な収益源として考えている。上位20位中半数以上のクラブが、スタジアム建設や移転を積極的に計画中であり、現在実際にスタジアムを建設中、または最近スタジアムの改築が完了したクラブもある。ただ同時に言えることは、放映権収入やスポンサー収入の増加が入場者収入の増加を超えている一方、放映権収入やスポンサー収入はライブ観戦という高品質な商品に本質的に依存していることを忘れてはならない。

我々は本版で上位20位クラブのプロフィールを提供します。Deloitte Football Money Leagueは、Dan Jones, Timothy Bridge, Samuel Boor, Alex Bosshardt, Matthew Green, Chris Hanson, James Savage, Andy Shaffer, and Christopher Winnの各編集者によって作成されています。本書を編集するにあたり、Deloitte グローバルネットワークより本当に多くの方々をサポート頂きました。深謝申し上げますと共に、第19版のDeloitte Football Money Leagueをお楽しみ頂ければ幸いです。

Dan Jones, Partner

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

# ランキング結果

2014/15 Revenue (€m)

|    |     |     |                     |       |
|----|-----|-----|---------------------|-------|
| 1  | ↔↔  | 0   | Real Madrid         | 577   |
| 2  | ↑   | 2   | FC Barcelona        | 560.8 |
| 3  | ↓   | (1) | Manchester United   | 519.5 |
| 4  | ↑   | 1   | Paris Saint-Germain | 480.8 |
| 5  | ↓   | (2) | Bayern Munich       | 474   |
| 6  | ↔↔  | 0   | Manchester City     | 463.5 |
| 7  | ↑   | 1   | Arsenal             | 435.5 |
| 8  | ↓   | (1) | Chelsea             | 420   |
| 9  | ↔↔  | 0   | Liverpool           | 391.8 |
| 10 | ↔↔  | 0   | Juventus            | 323.9 |
| 11 | ↔↔  | 0   | Borussia Dortmund   | 280.6 |
| 12 | ↑   | 1   | Tottenham Hotspur   | 257.5 |
| 13 | ↑   | 1   | Schalke 04          | 219.7 |
| 14 | ↓   | (2) | AC Milan            | 199.1 |
| 15 | ↔↔  | 0   | Atlético de Madrid  | 187.1 |
| 16 | n/a | new | AS Roma             | 180.4 |
| 17 | ↑   | 2   | Newcastle United    | 169.3 |
| 18 | ↑   | 2   | Everton             | 165.1 |
| 19 | ↓   | (2) | Internazionale      | 164.8 |
| 20 | n/a | new | West Ham United     | 160.9 |

2013/14 Revenue (€m)

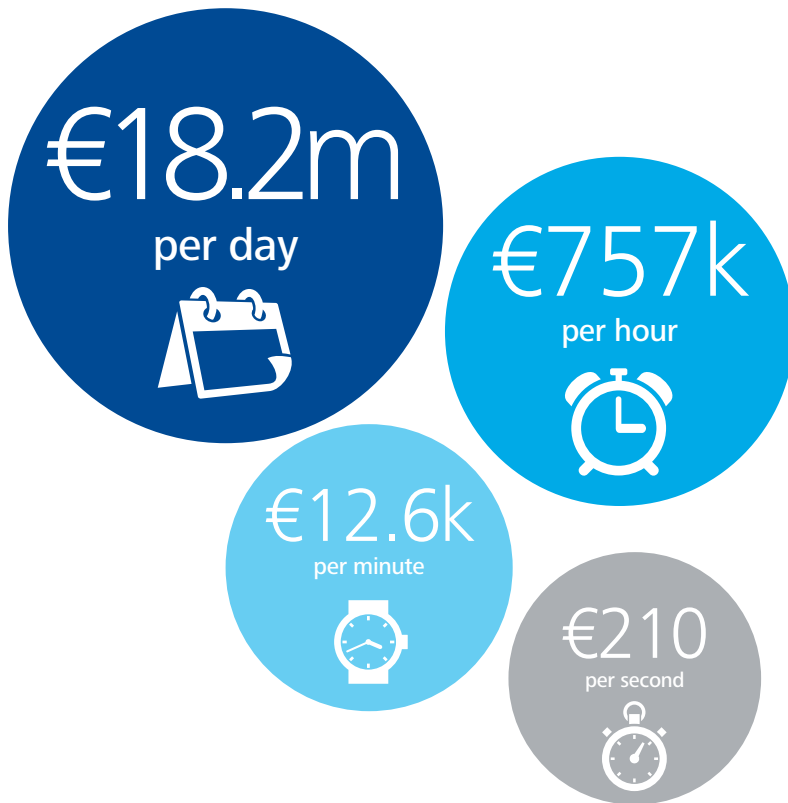
|    |     |     |                     |       |
|----|-----|-----|---------------------|-------|
| 1  | ↔↔  | 0   | Real Madrid         | 549.5 |
| 2  | ↑   | 2   | Manchester United   | 518   |
| 3  | ↔↔  | 0   | Bayern Munich       | 487.5 |
| 4  | ↓   | (2) | FC Barcelona        | 484.8 |
| 5  | ↔↔  | 0   | Paris Saint-Germain | 471.3 |
| 6  | ↔↔  | 0   | Manchester City     | 416.5 |
| 7  | ↔↔  | 0   | Chelsea             | 387.9 |
| 8  | ↔↔  | 0   | Arsenal             | 359.3 |
| 9  | ↑   | 3   | Liverpool           | 305.9 |
| 10 | ↓   | (1) | Juventus            | 279   |
| 11 | ↔↔  | 0   | Borussia Dortmund   | 261.5 |
| 12 | ↓   | (2) | AC Milan            | 249.7 |
| 13 | ↑   | 1   | Tottenham Hotspur   | 215.5 |
| 14 | ↓   | (1) | Schalke 04          | 214   |
| 15 | ↑   | 5   | Atlético de Madrid  | 169.9 |
| 16 | n/a | new | Napoli              | 164.8 |
| 17 | ↓   | (2) | Internazionale      | 162.8 |
| 18 | ↓   | (2) | Galatasaray         | 161.9 |
| 19 | n/a | new | Newcastle United    | 155.1 |
| 20 | n/a | new | Everton             | 144.1 |

- Position in Football Money League
- Change on previous year
- Number of positions changed



# Set plays

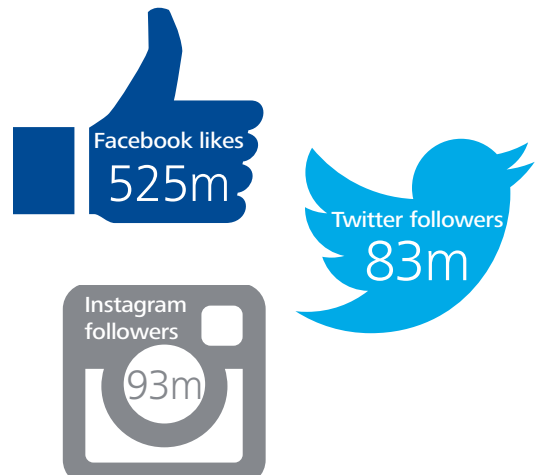
2014/15のマネーリーグクラブが生み出す収益は…



2014/15のマネーリーグクラブTop30に入る  
プレミアリーグクラブの…

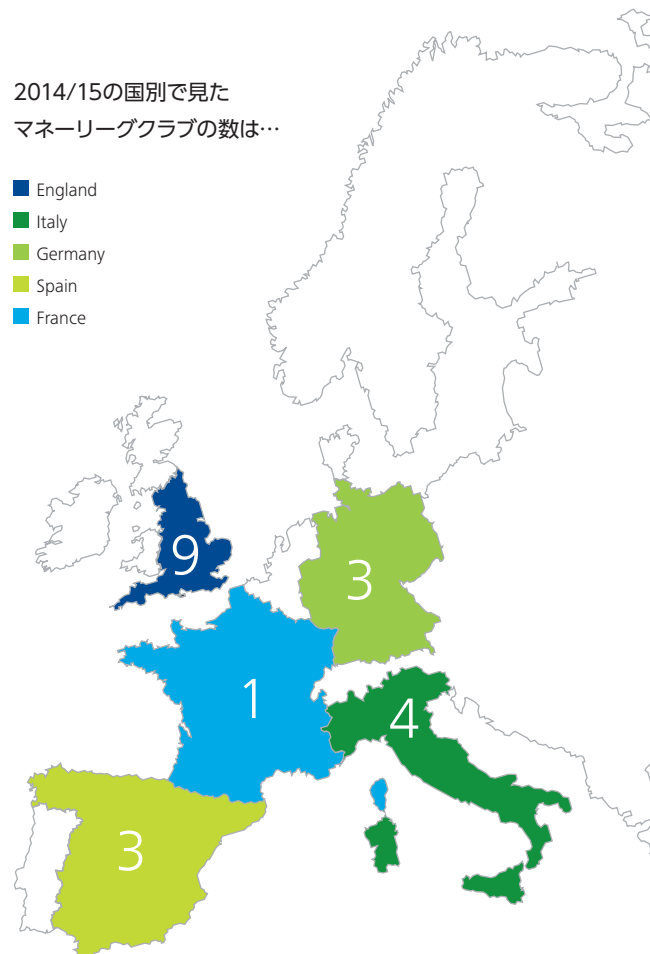


2014/15のマネーリーグクラブのソーシャルメディア  
での影響力は…



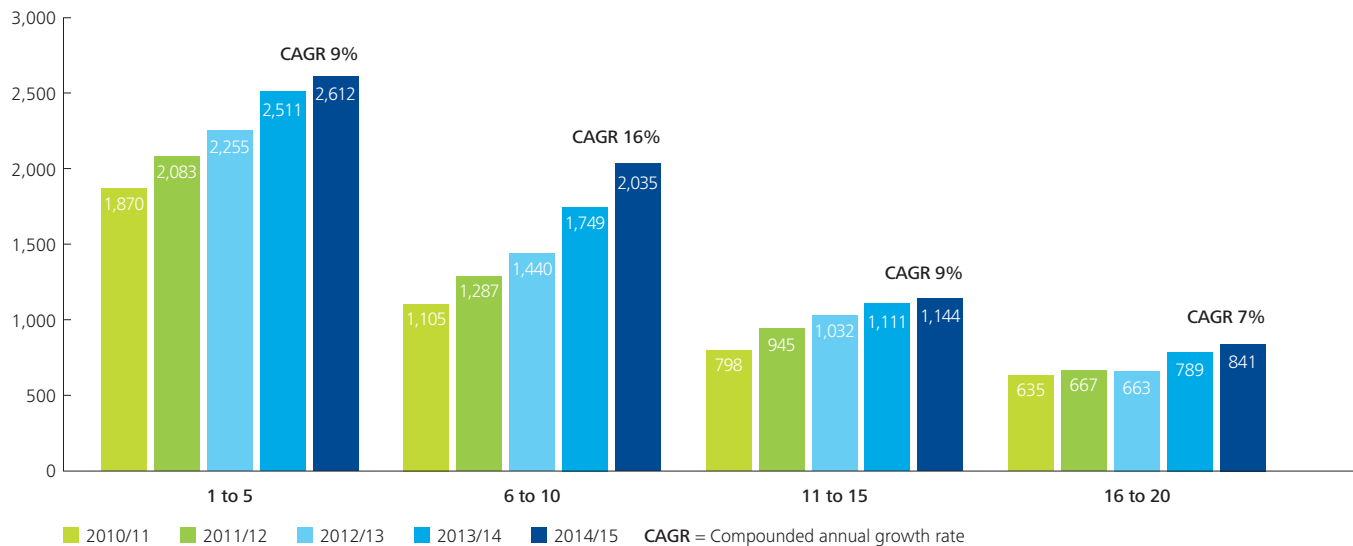
2014/15の国別で見た  
マネーリーグクラブの数は…

- England
- Italy
- Germany
- Spain
- France

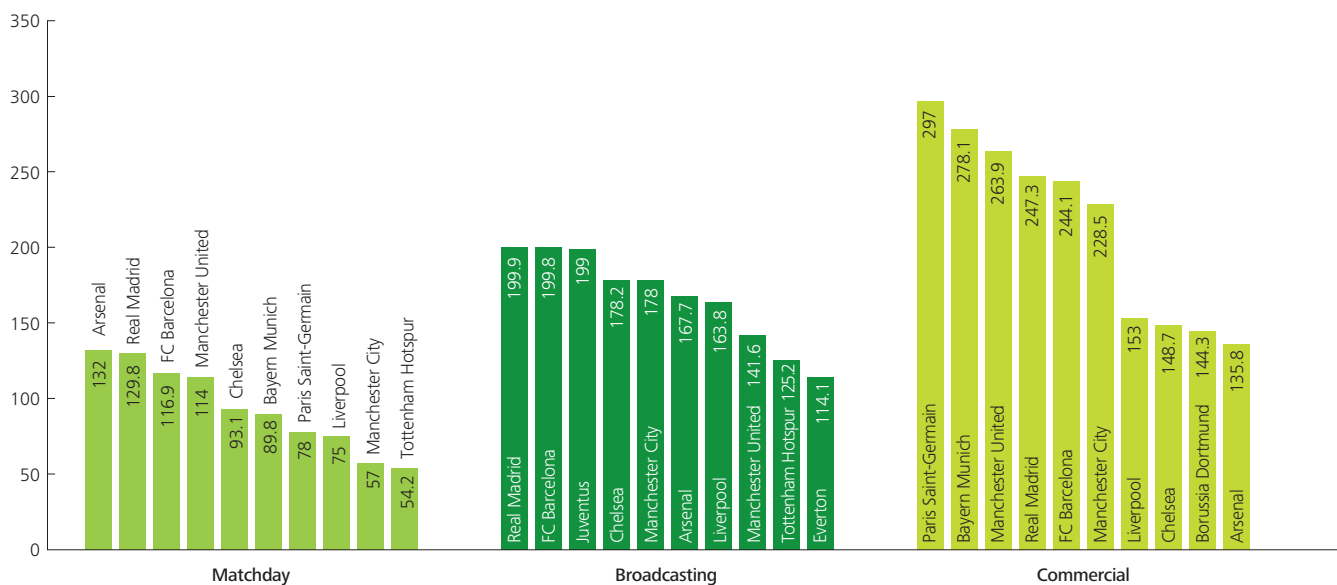


# Extra time

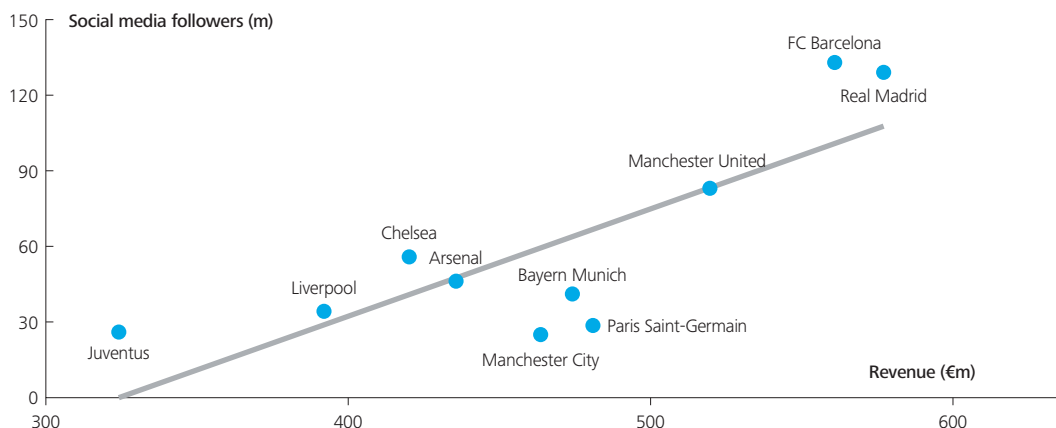
Aggregated revenue of Money League clubs by position (€m)



Top ten Money League clubs by revenue streams (€m)



### Top ten Money League clubs – Revenue compared to social media followers



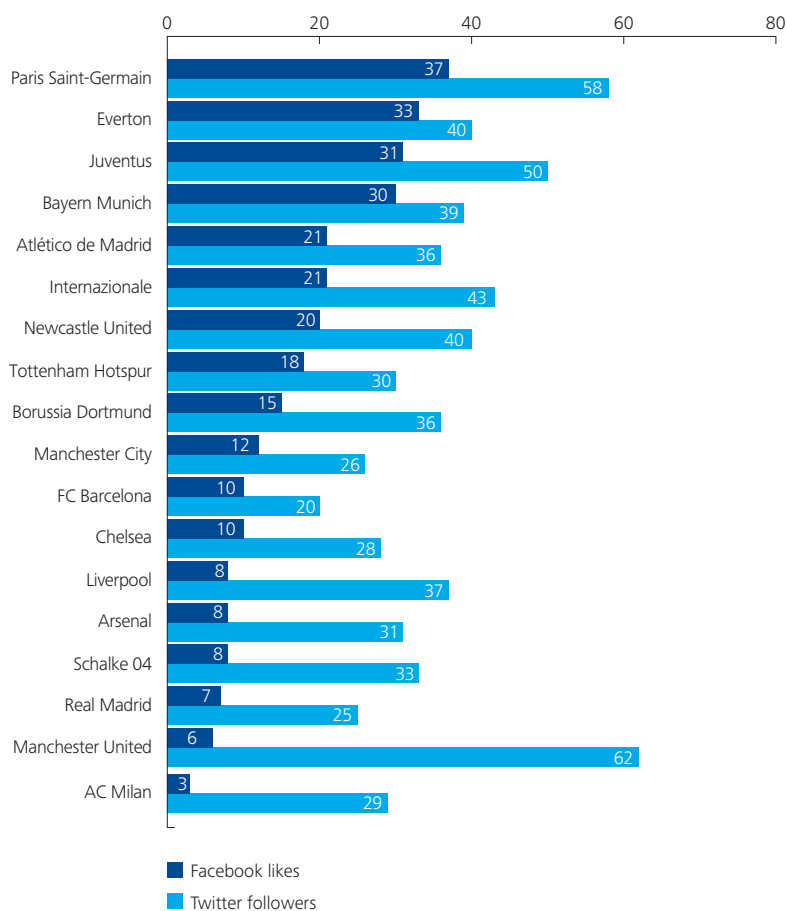
ソーシャルメディアのフォロワーはフェイスブック、ツイッター、インスタグラムなどのSNSを含む。クラブが複数言語のアカウントを所有している場合は、Like数、フォロワー数が最も多い言語の数値を使用。数値は2016/1/11に更新。

### 2014/15 Money League clubs by social media activity

| Club                | Facebook likes (m) | Twitter followers (m) | Instagram followers (m) |
|---------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------|
| FC Barcelona        | 89.6               | 16.6                  | 26.6                    |
| Real Madrid         | 86.4               | 18                    | 24.5                    |
| Manchester United   | 67.6               | 6.8                   | 8.7                     |
| Chelsea             | 44.4               | 6.4                   | 5.3                     |
| Arsenal             | 34.5               | 6.8                   | 5.1                     |
| Bayern Munich       | 34.1               | 2.5                   | 4.9                     |
| Liverpool           | 27                 | 5.2                   | 2.3                     |
| AC Milan            | 24.7               | 3.1                   | 1.9                     |
| Paris Saint-Germain | 22.3               | 3                     | 3.6                     |
| Juventus            | 20.9               | 2.4                   | 3                       |
| Manchester City     | 20.2               | 2.9                   | 2.2                     |
| Borussia Dortmund   | 13.7               | 1.9                   | 1.6                     |
| Atlético de Madrid  | 11.9               | 1.9                   | 1.2                     |
| Tottenham Hotspur   | 7.2                | 1.3                   | 0.5                     |
| AS Roma             | 6.3                | 0.9                   | 0.5                     |
| Internazionale      | 5.7                | 1                     | 0.9                     |
| Schalke 04          | 2.7                | 0.4                   | 0.2                     |
| Everton             | 2.4                | 0.7                   | 0.2                     |
| Newcastle United    | 1.8                | 0.7                   | 0.01                    |
| West Ham United     | 1.4                | 0.6                   | 0.1                     |

ソーシャルメディアのフォロワーはフェイスブック、ツイッター、インスタグラムなどのSNSを含む。クラブが複数言語のアカウントを所有している場合は、Like数、フォロワー数が最も多い言語の数値を使用。数値は2016/1/11に更新。

### 2014/15 Money League clubs social media activity percentage growth from previous year – consistent clubs only (%)



## 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 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DTI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8,700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、リスクマネジメント、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225,000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。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

© 2016 For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.  
Designed and produced by [www.heliographic.co.uk](http://www.heliographic.co.uk).

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**