

Commercial breaks
Football Money League

Sports Business Group
January 2015

発行:
Sports Business Group at Deloitte (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C.F.は
「2つの10個目となる栄冠
(doble decima)」を
手にした

彼らは10年連続で
マネーリーグのトッポの
座に立ち、同じ年に
10度目のヨーロッパ
チャンピオンに輝いた

目次

-
- 2 イントロダクション
 - 6 調査方法
 - 7 ランキング結果
-

編集:

Dan Jones

副編集:

Austin Houlihan

Timothy Bridge

著者:

Alex Bosshardt

Matthew Green

Chris Hanson

James Savage

Andy Shaffer

Chris Stenson

Alexander Thorpe

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

URL: www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

翻訳:

福島 和宏

Mather Simon James

川上 裕義

武富 涼介(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

スポーツビジネスグループ(SBG)

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: dtfa.koho@tohmatu.co.jp

URL: www.deloitte.com/jp/sportbusiness

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18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・世界中のファンの数・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るが、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・カップ戦・欧州リーグ・カップ戦からの分配金を含む)・商業収入(スポンサー収入・マーチャンダイジング(商品化)収入・その他の商業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る。

全体像(The big picture)

2013/14シーズンのマナーリーグにおいては、各クラブの財務的な序列にこれまでとは違う順位の変動が見られる。トップ20クラブのうち半数以上のクラブの順位が変動しており、さらに複数の新たなクラブがトップ30にランクインして、世界で最も人気のあるスポーツの財務的な展望は変遷しつつある。一方で、トップ10のクラブが固定化されてきていることは注目すべきである。新たにトップ10入りしたのは1チームのみで、10チーム中6チームは昨シーズンから順位の変動がなかった。また7チームはトップ20の座を10年連続で維持している。本年のトップ3に位置する3クラブは、マナーリーグの取り組みが開始されてから、一度もトップ10より下位にならなかったことがない。

2013/14シーズンのトップ20クラブの収入は昨シーズンに予想していた通り、全体として増加傾向にある。トップ20クラブの収入の合計は今回初めて60億ユーロを超えることになった。2013/14シーズンの合計額の62億ユーロは、昨シーズンと比較して14%の増加となっている。

いくつかのクラブが新しくトップ20入りを達成したとはいえ、マナーリーグのトップ20入りを果たすための敷居は一段と高くなってきている。トップ20入りを果たすためには収入が1億4400万ユーロを超える必要があり、その金額は昨シーズンと比較して20%も増加している。

マナーリーグにおける最上位の戦いでは、マンチェスター・ユナイテッドFCがレアル・マドリッドC.F.と共に5億ユーロを超える収入を達成した。この記録は昨シーズン、初めて「ロス・メレンゲス(レアル・マドリッドC.F.の愛称)」が達成した。マナーリーグ上位層のこのような収入の伸びから考えれば、2014/15シーズンはマナーリーグのトップ5クラブ全てが5億ユーロ超えを達成することも想定しうる。

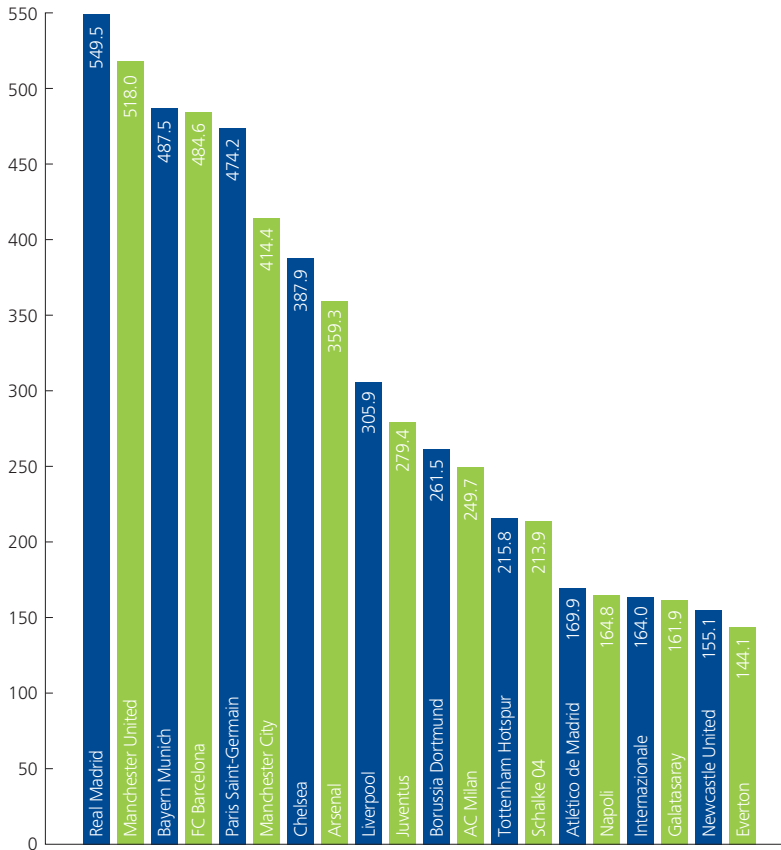
ピッチ上での競争力を手助けするための、財務的な競争は更に加速しており、その結果マナーリーグを構成するクラブチームは今シーズンも変化している。昨シーズンは、2005/06シーズン以来初めて、2つのクラブが欧州5大リーグ以外からのトップ20入りを果たし注目された。一方、今シーズンは3つのクラブが新しくトップ20入りを果たし、6つのクラブが新しくトップ30に入った。しかし伝統的な欧州5大リーグの支配は復権しており、トップ30までを見ても、欧州5大リーグ以外からのランクインは2チームのみである。(昨シーズンは5クラブが欧州5大リーグ外からトップ30にランクインしていた。)

確かに欧州5大リーグ以外の国におけるサッカー市場のポテンシャルは注目すべきではあるが、5大リーグに所属するクラブの成長のスピードを見る限り、5大リーグ外からのランクインが増加するためには自国リーグの放映権契約料を大幅に増加させる必要がある。このことから、5大リーグ以外からのランクインが近い将来に急増することは考えづらい。

直近のイングランド・プレミアリーグの巨額の放映権契約を鑑みれば、放映権契約料の増加はイングランド以外の5大リーグに所属するクラブにも必要となる(たとえUEFAチャンピオンズリーグ出場クラブであっても同様である)。

*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18版となりますが、日本語抄訳版の発行は今回が2回目となります。
レポート全文(英語)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 2013/14 (€m)



出所: Deloitte Analysis

トップ20の座を掴むためには、放映権収入が肝心であり、特にUEFAチャンピオンズリーグに参加することによって得られる放映権収入が必要になる。またマナーリーグにおいてさらに高い位置を目指す野心を持ったクラブにとっては、大規模な商業契約が鍵となるだろう。今シーズンのトップ3クラブはその地位を固めるために、強固な商業契約を結んでいる。マナーリーグの取り組みが始まって以来、トップ10にランクインし続けているのは、今年のトップ3クラブのみである。

トップ20クラブの収入源の傾向においては、入場料収入（主としてチケット販売収入）が全体の収入に占める割合がこれまでで最低の値となっていることが興味深い。トップ20クラブ中14クラブにおいて、入場料収入の占める割合が昨シーズンと比較して低下しており、上昇しているのは2クラブのみである。一方でトップ20クラブが稼ぎ出した間接的な

収入（放映権収入・商業収入）の割合は、これまでで最高の値となっている。合計値で見ると、トップ20クラブの2013/14シーズンにおける入場料収入は4%の増加に留まっているが、収入合計の伸びは14%も増加している。

入場料収入割合の減少は長期的な傾向である。2004/05シーズンのマナーリーグにおけるトップ20クラブは、約3分の1の収入を入場料収入から得ていたが、現在ではその割合は20%まで落ちている。仮にこの傾向が続くとすれば（我々は続く予測しているが）、世界中のビッグクラブは、ビジネスモデルにおける入場チケットの価格やマーケティング戦略を見直す必要があるかもしれない。

昨シーズンと比較して、平均観客動員数が増加したのは、一部のクラブのみである。欧州における生活コストの水準が上昇する中で、入場料収入をどのようにして増加させていくのかは、マナーリーグのクラブにとって戦略上、重要な課題になりつつある。各クラブが莫大な金額の国際スポンサー契約や放映権契約を結んでいく中で、入場料収入の伸びは限界に達しつつあるのかもしれない。ただし、スポンサーや放送局にとっては、スタジアムの中継を行う際の熱狂的な観客の存在は必要不可欠な要素である。

世界のトップ (World leading)

今シーズンのマナーリーグにおける最も注目すべき事象はイングランド・プレミアリーグ勢の大量流入である。プレミアリーグが結んだ新たな放映権契約はプレミアリーグに所属する全てのクラブに大規模な収入の増加をもたらし、それらのクラブは全てこれまでの最高収入記録を更新している。

トップ20にランクインしたプレミアリーグのクラブは昨シーズンの6クラブから8クラブに増えている。さらにトップ30では、プレミアリーグからのランクインが昨シーズンの8クラブから14クラブに増加し、プレミアリーグに所属する20クラブ全てがトップ40までにランクインしている。これはイングランド・プレミアリーグがその他の欧州リーグと比較して大規模な放映権収入を全クラブに公平に分配した結果である。

2013/14シーズン、マンチェスター・ユナイテッドFCはプレミアリーグ開始以来、最も低い順位でシーズンを終えたが、マナーリーグにおいては

近年マネーリーグにおいては、英国勢の存在が大きくなりつつある。

「レッド・デビル(マンチェスター・ユナイテッドFCの愛称)」は第2位の座を取り戻した。彼らがとる新規市場開拓戦略は、空前の規模になった商業契約による商業収入の伸びを支えている。マンチェスター・ユナイテッドFCがチャンピオンズリーグへの参加権を2015/16シーズンに取り戻したとすれば、彼らがマネーリーグのトップに立つシーズンとなる可能性が大きいだろう。

一方で、マンチェスター・シティFCはトップ10にランクインしたクラブの中で最も大きな収入の伸びを記録した。彼らの商業収入の伸びは、昨シーズン獲得した第6位の座を維持するために大いに役立っている。チェルシーFCとアーセナルFCはそれぞれ7位と8位の座を2年連続でキープしており、ピッチ上で大きな成功を収めたリバプールFCはトップ10の座を取り戻した。プレミアリーグの放映権契約はトッテナム・ホットスパーFCの順位を1つ上げて13位に、ニューキャッスル・ユナイテッドFCとエバートンFCをトップ20ランクインまで押し上げた。

マネーリーグのトップ30クラブの内、おおよそ半数がプレミアリーグ勢によって占められていることを考えれば、2015年中に結ばれると想定されているプレミアリーグの放映権契約の行方を注意深く見守るべきだろう。市場の予測ではさらに大規模な契約が交わされると想定されており、近い将来マネーリーグがプレミアリーグ勢によって独占されることも十分に考えられる。

Money League clubs 21-30

Pos	Club	Reported revenue €m
21	West Ham United	137.4
22	Aston Villa	133.0
23	Olympique de Marseille	130.5
24	AS Roma	127.4
25	Southampton	126.9
26	Benfica	126.0
27	Sunderland	124.8
28	Hamburger SV	120.3
29	Swansea City	118.0
30	Stoke City	117.6

最高の10の栄誉(Perfect ten)

今シーズン、レアル・マドリードC.F.は「2つの10個目となる栄冠(doble decima)」を達成した。マネーリーグのトップの座を10年連続で守り、チャンピオンズリーグでは、10回目のビッグイヤー獲得を達成した。その収入は5億5千万ユーロに迫ろうとしているが、彼らの商業的な成功と、開始が迫っているスタジアム再開発を考慮すれば、「ロス・メレンゲス」が来シーズンのマネーリーグにおいてもトップの座を守ることが予想される。レアル・マドリードC.F.は歴史上初めて2億ユーロの壁を放映権収入のみで超えてみせた。これは彼らの交渉力の強さを表しているが、一方でスペインリーグ内の格差が広がっていることも示している。例えば、クラブ・アトレティコ・マドリードは、2013/14シーズンにスペイン国内リーグで優勝を達成し、UEFAチャンピオンズリーグでは決勝進出を果たしたが、それでも彼らの放映権収入はレアル・マドリードC.F.の半分にも満たない。

FCバルセロナは2007/08シーズン以来となる無冠で2013/14シーズンを終えた、さらにマネーリーグでは、2004/05シーズン以来初めて、4位以下の順位まで下落してしまっただけでなく、ここ数年収入の伸びが減速する中で、次の重要な商業契約の締結内容は、FCバルセロナがマネーリーグの上位で競争力を保てるかどうかにかかっている。

クラブ・アトレティコ・マドリードは、ピッチ上では素晴らしい成果を収めたといえる。国内リーグではレアル・マドリードC.F.とFCバルセロナによって10年間も続いていた2強体制を破り優勝を果たした。その結果はマネーリーグにも表れており、彼らは順位を5つ上げて15位にランクインした。彼らがピッチ上での成功を維持し、かつそれを次の商業契約に繋げることができれば、マネーリーグにおける更なる成功が見込める。

さらに前へ(Powering ahead)

FCバイエルン・ミュンヘンの圧倒的な経済力は今シーズンのマネーリーグでも引き続き証明されている。バイエルンのクラブは収入の6割を商業収入から得ている。FCバイエルン・ミュンヘンは常に商業収入の分野でマネーリーグのトップを走り続けてきたが、昨シーズンのチャンピオンズリーグの成功によって、もともと持っていた魅力に磨きをかけた。これにより彼らの商業的な成功は更に地理的な広がりを見せている。2013/14シーズンに開設したニューヨークの新たな事務所はその証拠である。来シーズンはFCバイエルン・ミュンヘンが1998/99シーズン以来となるマネーリーグ第2位の座を掴み取る可能性もある。

ドイツ・ブンデスリーガからは、その他にボルシア・ドルトムントとFCシャルケ04がトップ20にランクインした。彼らもまた商業収入が主な収入源となっている。

凋落 (Losing ground)

イタリア・セリエAからは4つのクラブがトップ20にランクインしているものの、イタリアのクラブは、その他の国からランクインしたクラブの成長に追いつけていない。

ユベントスは、昨年に続き国内での成功とチャンピオンズリーグへの参加、そして自前スタジアムからの収益によって、かろうじてトップ10の座を維持している。ただし2013/14シーズンにおける成長は小規模なものに留まっている。

ACミランはピッチ上の凋落と同様にマネーリーグでもトップ10から初めて外れることになった。2014/15シーズンはチャンピオンズリーグ(およびヨーロッパリーグ)への参加権を逃したことから、このクラブが近い将来にトップ10の座を取り戻すことは難しいだろう。SSCナポリはチャンピオンズリーグの成功からトップ20に返り咲き、同様にイタリアのクラブであるFCインテル・ミラノを上回った。FCインテル・ミラノは昨シーズンから2つ順位を落として、17位となり、自身のワースト記録を更新することになった。

今シーズンのランキングはイタリアクラブの凋落をさらに強調させることになった。2001年版のマネーリーグでは5つのクラブがイタリアからトップ10入りを果たし、7つのクラブがトップ20に入っていた。この凋落の主な要因はやはりスタジアム開発とその所有権によるところが大きい。ユベントスを除いた全てのイタリアのクラブにおいて、入場料収入はマネーリーグ全体の中でも最も低い水準となっている。スタジアム設備が改善され、試合当日の顧客満足度が向上しない限りは、イタリアクラブが他の欧州5大リーグと比較して下落し続ける傾向は変わらないはずである(仮に前述した全体の収入に占める入場料収入の重要性が今後さらに低下した場合は別である)。

独走 (Solo run)

パリ・サンジェルマンは引き続きトップ20にランクインした唯一のフランス・リーグ1のクラブであり、トップ5の座を守っている。昨シーズン、パリ・サンジェルマンは単一の収入源から得た収入としてはマネーリーグ市場最も大きな金額を記録したが、引き続き、彼らの商業収入は驚くべき成長を示しており、3億ユーロを超えている。これは仮にパリ・サンジェルマンが全く放映権収入と入場料収入を得ることがで

きなかったとしても、商業収入単独でマネーリーグのトップ10にランクイン出来る金額である。このような離れ業が達成できるのはパリ・サンジェルマンとFCバイエルン・ミュンヘンだけである。

パリ・サンジェルマンがピッチ内外を問わず成功を収めている中で、その他のフランスクラブがトップ20にランクインすることは考えにくい。トップ30にランクインしているのも1つのクラブ(オリンピック・マルセイユ)のみで、直前に結ばれた国内リーグの放映権契約の規模の大きさを見れば、フランスのクラブはヨーロッパ最大の競争相手であるイングランドと張り合うことに苦勞するだろう。

その他のリーグ (Best of the rest)

トップ20にランクインしたクラブで、欧州5大リーグ外からのクラブはトルコのガラタサライASのみである。入場料収入の増加が、このイスタンブールのクラブを3年連続でトップ20にランクインさせた。

バランスの維持 (Keeping a balance)

マネーリーグにおける大多数のクラブが収入を増加させる中、もう一つ注目すべき事象は2013/14シーズンから本格導入が始まったUEFAファイナンス・フェアプレー制度である。これらのルールによって、今後はロッカールーム・バー・取締役会議等で交わされる議論でも現実を受け入れる必要がでてくるだろう。最高峰の試合のみで収入が高騰し続けているが、今後はいかにピッチ上の競争力を失わないようにしつつ、費用と収入のバランスを取ってクラブの経営を安定させていくかが課題となるはずである。

謝辞 (Team effort)

Deloitte Football Money Leagueは下記メンバーによって編集を実施致しました。

Dan Jones, Austin Houlihan, Timothy Bridge, Alex Bosshardt, Matthew Green, Chris Hanson, James Savage, Andy Shaffer, Chris Stenson, Alexander Thorpe

本稿を編集するにあたって多大なご協力をいただいた国内外のDeloitte Group、及び外部関係者の皆様に、この場を借りて御礼を申し上げます。

全世界にいるサッカーファンの皆様に楽しんで頂ければ幸いです。

Dan Jones, Partner (写真1頁目)

www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup

調査方法

総収入は、各クラブもしくは当該クラブを含む企業グループの2013/14シーズンの財務諸表、またはその他の直接的な情報源より取得した数値を使用している（特に記載がある場合を除く）。

総収入には選手の移籍金及び、VAT（付加価値税）やその他の消費税は含まれていない。我々がより有意義と考えるクラブ間比較を行うために、ごく一部、総収入に修正を加えているケースがある。

各クラブの情報は正式に監査を受けた財務諸表、または個々のクラブより直接得た情報を出所としている。各クラブから我々に提供された情報に基づいて、可能な範囲で各クラブの総収入を入場料収入、放映権収入、商業収入の3つに分類している。各クラブの総収入の分類の仕方は完全に一致しているわけではないので、我々がより有意義と考える比較を行うため、いくつかのクラブの総収入内訳は再分類している。

入場料収入は、大部分がスタジアムでの入場料による売上（チケット売上や法人年間契約席の売上を含む）となっており、放映権収入には、国内リーグ・カップ戦・ヨーロッパリーグ・カップからの分配金も含まれている。また商業収入にはスポンサー収入・グッズ売上・その他の商業収入が含まれている。各クラブ間の総収入内訳について、さらに詳細な比較分析を行うためには公開されていない情報の入手が必要になる。

クラブ間、または年度間で発生する差異のうち一部は、事業内容や財務諸表における商取引の記録の仕方の違いや、各クラブの異なった財務報告環境、また、同じ商取引が異なった方法で記録されるなどの会計実務の差異に起因している可能性がある。

記載されている情報は、各クラブの監査済財務諸表、また当該クラブから直接入手した情報に基づいている。

本レポートは、財務諸表以外に、様々な公開情報、またその他の直接的な情報源より取得した情報を含んでいる。我々は本レポート刊行にあたり、それらの情報に対するいかなる検証や監査も行っていない。

特に記載が無い場合、2013/14シーズンの金額には2014年6月30日時点の為替レートが適用されている（£1 = €1.1958、€1 = TRY 2.8241）。

比較数字は、過去のFootball Money Leagueや関連する財務諸表及びその他の直接的な情報源から得た情報から抜粋している。

また各クラブ間の比較精度を高めるため、UEFAからの分配金についてはUEFAのレポートである"Distribution to clubs 2013/14"より抜粋している。

クラブの相対的な富や価値を測る方法は多々あり、Deloitteでもクラブの将来キャッシュフローを予測するモデルを潜在的な投資家や売却候補クラブのために開発している。しかし、今回のような取組を実施する上で同モデルを適用するには公開情報が不足しており、Football Money Leagueにおいては、もっとも入手が容易で、かつ比較が可能な財務的指標として総収入を用いている。



ランキング結果

2013/14 Revenue (€m)

1	↔↔	0	Real Madrid	549.5
2	↑	2	Manchester United	518.0
3	↔↔	0	Bayern Munich	487.5
4	↓	(2)	FC Barcelona	484.6
5	↔↔	0	Paris Saint-Germain	474.2
6	↔↔	0	Manchester City	414.4
7	↔↔	0	Chelsea	387.9
8	↔↔	0	Arsenal	359.3
9	↑	3	Liverpool	305.9
10	↓	(1)	Juventus	279.4
11	↔↔	0	Borussia Dortmund	261.5
12	↓	(2)	AC Milan	249.7
13	↑	1	Tottenham Hotspur	215.8
14	↓	(1)	Schalke 04	213.9
15	↑	5	Atlético de Madrid	169.9
16	n/a	new	Napoli	164.8
17	↓	(2)	Internazionale	164.0
18	↓	(2)	Galatasaray	161.9
19	n/a	new	Newcastle United	155.1
20	n/a	new	Everton	144.1

2012/13 Revenue (€m)

1	↔↔	0	Real Madrid	518.9
2	↔↔	0	FC Barcelona	482.6
3	↑	1	Bayern Munich	431.2
4	↓	(1)	Manchester United	423.8
5	↑	5	Paris Saint-Germain	398.8
6	↑	1	Manchester City	316.2
7	↓	(2)	Chelsea	303.4
8	↓	(2)	Arsenal	284.3
9	↑	4	Juventus	272.4
10	↓	(2)	AC Milan	263.5
11	↑	1	Borussia Dortmund	256.2
12	↓	(3)	Liverpool	240.6
13	↑	2	Schalke 04	198.2
14	↔↔	0	Tottenham Hotspur	172.0
15	↓	(4)	Internazionale	164.5
16	↑	3	Galatasaray	157.0
17	↑	3	Hamburger SV	135.4
18	n/a	new	Fenerbahçe	126.4
19	n/a	new	AS Roma	124.4
20	n/a	new	Atlético de Madrid	120.0

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

**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
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/sportbusiness

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リー合同会社、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リー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,500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)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リーサービス、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提供しています。デロイトの約220,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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。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 をご覧ください。

© 2015 For information, contact Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited