

欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の 財政健全性について

有限責任 あずさ監査法人 スポーツアドバイザー室

室長 パートナー **大塚 敏弘**

スポーツ科学修士 **得田 進介**

スポーツ先進国と言われる欧米諸国のプロスポーツクラブの経営について、特に欧州サッカーリーグでは各クラブの財政健全化を目指してファイナンシャルフェアプレーが2011年6月から導入されました。

これは欧州サッカー連盟のミシェル・プラティニ会長が提唱した、段階的ではあるもののクラブが支出する費用が営業収入を超えてはならない赤字経営（＝支出超過）を禁じることで、経営の健全化・安定化を義務付け、財政破綻を予防する仕組みです。仮にファイナンシャルフェアプレーに抵触してしまうとクラブには厳しい罰則が与えられ、クラブ経営上大きな打撃を受けることになります。

欧州サッカーリーグの中でも導入により大きな影響を受けたのはイタリア・セリエAであると言われており、赤字経営を回避するために各クラブが有力選手を他リーグへ手放すこととなってしまったことから、リーグの人気やレベルの低下が懸念されています。一方で、ドイツ・ブンデスリーガでは導入前からクラブ財政の健全性を厳格にチェックしていたため、その影響はほとんどなく、リーグの人気やレベルが低下することはなかったと言われています。

現状において、サッカーのレベルとクラブ財政の健全性は密接に関係していると言えます。本稿では、サッカーのクラブ経営を概観したうえで、クラブ経営が比較的好調であるドイツ・ブンデスリーガについて分析します。

なお、本文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断りいたします。

【ポイント】

- ファイナンシャルフェアプレーの導入により、クラブ経営は今まで以上に難しいものとなり、試合に勝つことに加えてクラブの財政健全化も常に意識しなければならなくなった。
- 欧州4大サッカーリーグの中でも特にドイツ・ブンデスリーガのクラブ経営は良好であり、毎年増収となっている。また、ドイツは2014年W杯を優勝し、サッカーにおいても好結果を残している。
- クラブの営業収入を増加させ利益を上げるためには、長期的な視点で投資を行っていくことが重要である。



おおつか としひろ
大塚 敏弘

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
室長 パートナー



とくだ しんすけ
得田 進介

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
スポーツ科学修士

I サッカークラブ経営について

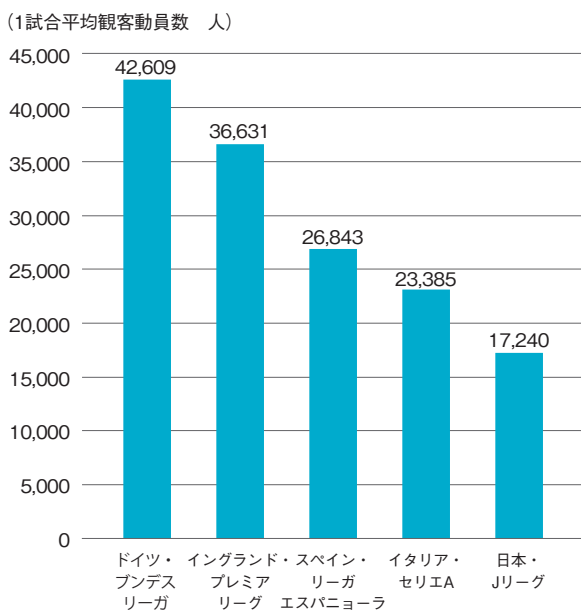
スポーツビジネスで最も重要となっているのは観客動員数であると考えられます。欧州4大サッカーリーグにおいてもそれは同じであり、現在観客動員数が最も多いリーグであるドイツ・ブンデスリーガでの1試合平均観客動員数は42,609人で、次に多いイングランド・プレミアリーグの36,631人を大きく引き離しています(図表1参照)。

クラブ経営における主な営業収入の柱は入場料収入と物品販売による収入を合わせた興行収入、広告収入(スポンサー収入)、放映権収入の3つです。クラブの収入は景気や試合の勝敗によって変動的であると言え、特定の収入に過度に依存していると、状況によってはクラブ経営に大きな影響を及ぼす恐れが生じます。そこで、3つの収入バランスが同水準であると変動によるリスクを最小限にすることができると考えられるため、安定したクラブ経営ができています。

スタジアムに観客がたくさん入ることにより試合放映が多く行われ、その放映権収入が大きくなるとともに、スタジアムの多くの人たちの目に留まるようにスポンサー企業はより多くの広告を打つため、広告収入も大きくなります。このように観客動員数が増加することでクラブの収入に好循環が生まれることが考えられます。

本稿では、クラブ経営が比較的好調であるドイツ・ブンデスリーガについて分析します。

図表1 1試合平均観客動員数(2013-2014シーズン)

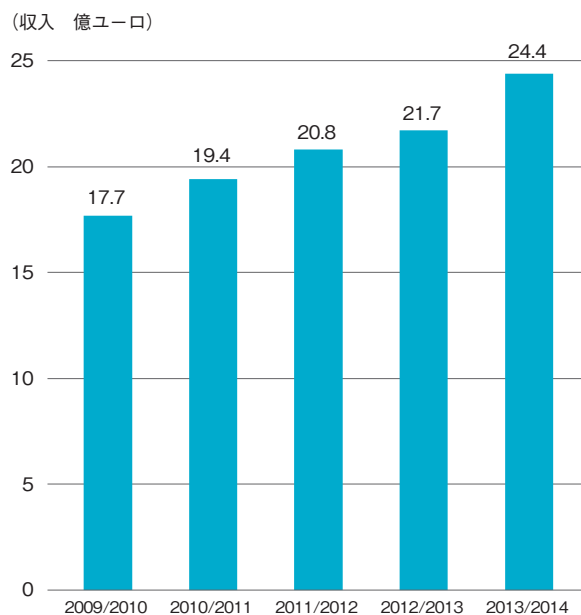


出典:「BUNDESLIGA REPORT 2015」および「J.LEAGUE DATA Site」を基に作成

II ドイツ・ブンデスリーガの経営状態

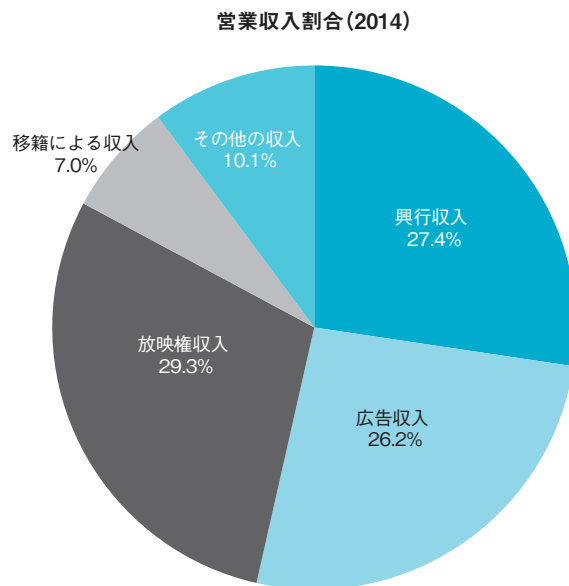
ドイツ・ブンデスリーガのクラブは欧州4大サッカーリーグ随一の観客動員数を誇り、営業収入を増加させていくとともに、堅実な経営を行なっているため、リーグに所属している多くのクラブは黒字化を達成できています。直近の2013/2014シーズ

図表2 ドイツ・ブンデスリーガ 営業収入推移



出典:「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

図表3 ドイツ・ブンデスリーガ 営業収入割合(2013-2014シーズン)



出典:「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

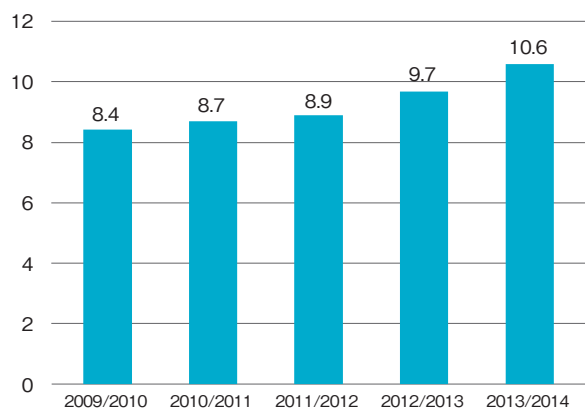
ンでは、ドイツ・ブンデスリーガ所属の18チーム中13チームが黒字経営でした。これはクラブ規模や国内リーグ順位に関係なく、それぞれのクラブが営業収入を増加させるとともに、堅実な経営を行ったためだと考えられます。営業収入の推移を見ると年々増加傾向にあり、2013/2014シーズンでは前年比で約12.6%増の約24億ユーロ、日本円換算で約3,264億円（1ユーロ＝136円で計算）でした（図表2参照）。

収入の構成割合については、放映権収入の割合がやや大きくなっていますが、これは興行収入、広告収入の増加幅以上に放映権収入が増加しているためであり、収入バランス自体は良好であると言えます（図表3参照）。

一方で、費用についても年々増加傾向にあります。ここでは特にクラブ費用の大部分の割合を占め、クラブにおいて最も重

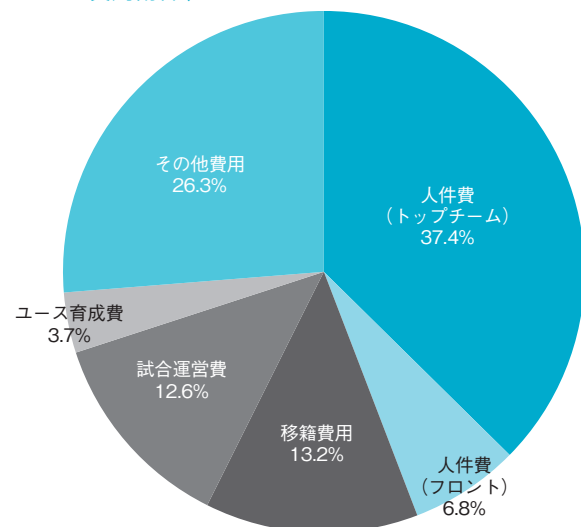
図表4 ドイツ・ブンデスリーガ 人件費推移

(人件費 億ユーロ)



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

図表5 ドイツ・ブンデスリーガ 費用割合(2013-2014シーズン)



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

要な費用であると考えられる人件費について分析しました。ドイツ・ブンデスリーガでは営業収入とともに人件費も増加しており、2014年シーズンでは前年比で約9.1%増の約10億ユーロ、日本円換算で約1,360億円（1ユーロ＝136円で計算）となっています（図表4参照）。

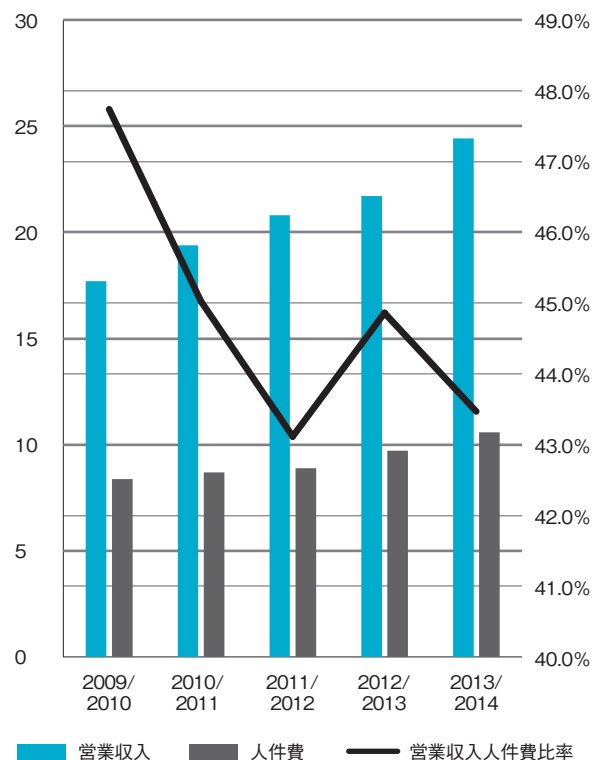
クラブが勝利し、また観客動員数を増やしていくためには優秀な選手を獲得・育成する必要があります。そのためには人件費をできるだけ多くかけなくてはなりません。ただし、人件費をかけ過ぎるとクラブ経営を脅かしファイナンシャルフェアプレーに抵触することになる恐れがあるため、費用においてもバランスが必要となってきます。

一般的に費用における人件費の割合が50%超となると不健全であると言われている中、ドイツ・ブンデスリーガの人件費の割合は44.2%であり、バランスは良好であると言えます（図表5参照）。

最後に営業収入人件費比率の分析です。これは営業収入でどれだけ人件費を賄えているかを示す指標であり、この指標が低ければ低いほどクラブ経営に余裕があると言えます。ドイツ・ブンデスリーガでは43.5%となっており、他の欧州サッカーリーグでは60%を超えていることを鑑みると、極めてクラブ経営が良好であると言えます（図表6参照）。

図表6 ドイツ・ブンデスリーガ 営業収入人件費比率推移

(営業収入 億ユーロ)



出典：「BUNDESLIGA REPORT」を基に作成

Ⅲ ドイツ・ブンデスリーガの成功要因

ドイツ・ブンデスリーガのクラブでは若年層育成に注力し、優秀な選手を育成することで海外選手を高額な移籍金で獲得するという経済的な負担を減らすことに成功したと言えます。ドイツ・ブンデスリーガ所属クラブには11歳から17歳までの「アカデミー」の設置を義務付け、これに加えDFB（ドイツサッカー協会）独自の育成センターを国内390ヵ所に設置しました。国内リーグのレベルを向上させ、他の欧州サッカーリーグと比較して人件費比率の抑制を可能としている要因はこの改革にあったといっても過言ではないと考えられます。

ブンデスリーガでは営業収入と人件費がバランスよく増加した結果、リーグが年々発展していると言えます。またそれに伴い自国代表の強化という面においても2014年W杯での優勝といった好成績を残しており成功を収めています。このことからクラブ経営の好循環を作り出すためには、長期的なビジョンを持って投資を行う必要があり、経営計画の策定や資金繰りについて勘案しなければならないと考えられます。

クラブ経営の成功要因の1つには、戦力を保ちながら最適な営業収入人件費比率をクラブが保つことができるかが大きな影響を与えていると言えます。

「スポーツアドバイザー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 あずさ監査法人内に「スポーツアドバイザー室」を設置しました。スポーツアドバイザー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めのマネジメントを行う一助となるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

主なサービス

■ 経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援

目標値設定および分析手法に係る開発支援

■ 経営管理に係るアドバイザー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）

差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

■ 財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築

固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

■ 内部統制構築支援

■ 情報システムに係るアドバイザー

■ ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
TEL: 03-3548-5155（代表番号）

室長 パートナー 大塚 敏弘
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介
shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.