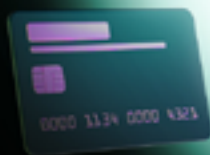


Deloitte.

デロイトトーマツ

世界の小売業ランキング2023

力強い成長とサステナビリティへの注力拡大



目次

はじめに	3
上位250社に関する主要統計	4
世界経済の見通し	5
上位10社のハイライト	7
小売業界におけるサステナビリティ	15
実店舗の未来	30
世界の小売企業上位250社	38
地域別の動向	53
商品セクター別の動向	60
上位250社へ新たに加盟した企業	64
急成長小売企業50社	66
調査手法および情報源	71
参考文献	73
問い合わせ先	75

小売業界経営幹部インタビュー特集



Caroline Laurie
Burberry



Daniella Vega
Ahold Delhaize



Maureen Erickson
Lululemon



Javier Losada
Inditex



Donald McDonald
Brown Thomas



Vincent Viviers
Pick n Pay



Jon Jenkins
Amazon

はじめに



「小売企業上位250社が総じて売上高を前年比で大きく伸ばした好調な1年でしたが、サステナビリティが依然として高い関心を集めています。中古品の再販に取り組んでいる企業もあり、テクノロジーによって実現したイノベーションが数多く見受けられます。成功を収めているのは、最適な顧客体験を提供するためにテクノロジーと人的要因をうまく組み合わせた企業です。急成長小売企業50社では、ラグジュアリー企業、Eコマース（EC）企業、百貨店が中心となって成長をけん引しました」

Evan Sheehan

Deloitte

Global Retail, Wholesale & Distribution Leader



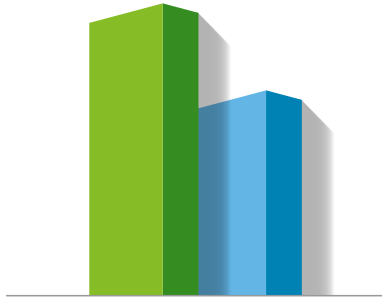
原著：「Global Powers of Retailing 2023」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2023年2月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

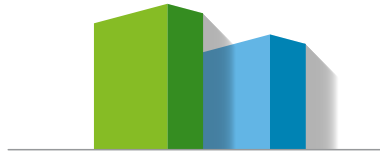


世界の小売業ランキング2023


小売企業上位250社は売上高大幅増を達成




小売企業上位250社の売上高
対前年度比成長率



小売企業上位250社の
平均純利益率

 *2021年度：2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度

 *2020年度：2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度

小売企業上位250社



45億米ドル
最低小売売上高

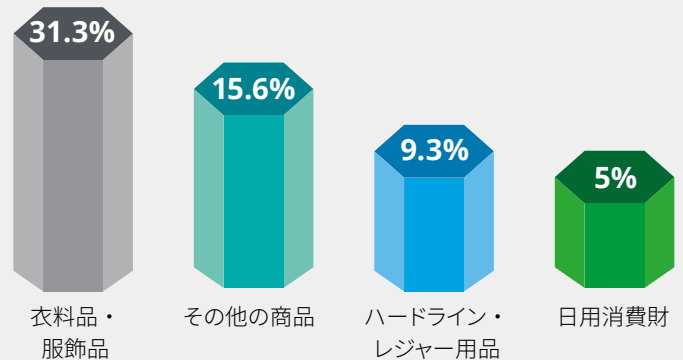


226億米ドル
平均小売売上高



5,727億米ドル
最高小売売上高

衣料品・服飾品小売企業が前年度比で最も大きな伸びを記録



コンシューマー企業の執行責任役職(CxO)の73%が、過去1年間にサステナビリティ(持続可能性)に関する投資を増額したと回答

「下取り・再販プログラムであるLike Newプログラムは、お客様が使用済みのlululemon商品をギフトカードと交換したり、再販された中古品を購入したりすることによって、lululemonの商品寿命を延ばすことができるものです。」

- Maureen Erickson
lululemon ゲストイノベーション担当シニアバイスプレジデント

小売企業は実店舗の未来への備えを進めている

「体験型店舗でのパーソナルな体験は、顧客に喜ばれており、Brown Thomasのデジタルチャネルは店頭での体験のサポートを確実なものにしています。」

- Donald McDonald
Brown Thomas マネージングディレクター





世界経済の見通し



Ira Kalish博士
Deloitte Globalチーフ・グローバル・エコノミスト
2023年1月

2023年はどのような年になると予想すべきだろうか。2022年に起きた現象のいくつかは逆転もしくは安定化することになり、こうした動きが新たな年をある程度特徴づけることになりそうだ。例えば、インフレ率の急上昇、商品価格の高騰、金融政策の引き締め、サプライチェーンの大混乱などが含まれるだろう。しかし、そのまま続くと予想されるトレンドもある。労働市場の逼迫、欧州における1945年以来最大の地上戦、中国経済の減速、産業政策や経済制裁の多用、気候変動による経済混乱などが該当する。

新年度についての予想は以下のとおりである。

インフレは後退

2021～22年のインフレをけん引した要因はすでに反転しつつあり、サプライチェーンの混乱、商品価格の上昇、拡張的な財政・金融政策といった要因があげられる。さらに言えば、米国でのインフレはすでにピークに達しており、欧州でも近いうちにそうなる可能性がある。日本と中国ではインフレ率は依然として低い水準にとどまっている。米国のインフレ率は急低下する見込みで、欧州はより緩やかなペースで低下すると予想される。このパターンへ移行することに対する期待はすでに債券の利回りに反映されており、比較的低い水準で推移している理由である。

サプライチェーンの安定化

世界的な需要の減退と製造品の生産・流通能力が拡大したことは、輸送遅延や商品の欠品の減少、輸送コストの減少を既に引き起こしている。中国でのパンデミックの状況が落ち着けば、中国のサプライチェーンも正常化するだろう。その結果、インフレが緩和し、一部の業界で生産の妨げとなっているボトルネックを取り除くことができるかもしれない。

その一方で、米中間の政治的関係の緊迫からサプライチェーンの分散化を図り、政治的リスクに備えようとする企業も少なからず出てくるかもしれない。その場合、中国からの資金流出がさらに進み、東南アジア、インド、中欧、特にメキシコへのサプライチェーン投資が増える可能性がある。

労働市場は逼迫状態が継続

パンデミックからの回復が進むにつれ、多くの国が労働力不足に陥っている。これは、労働力人口の減少、新型コロナウイルスに関連した疾患の継続、移民が急減したことによるものであるが、これらの要因はすぐには変化しそうにない。したがって、景気後退が懸念される中でも、引き続き雇用は比較的堅調で、失業率は低い水準で推移すると考えられる。多くの企業は、労働力不足が続くことを恐れており、景気が回復した際に必要となると予想される労働力を確保するために雇用を進めていると思われる。

特筆すべきは、労働市場が逼迫しているにもかかわらず、ほとんどの先進国で賃金上昇がインフレ率に追いついていないことである。その結果、個人消費は低迷している。2023年は、インフレが後退するにつれ、賃金上昇率が最終的にインフレ率を上回る展開になるだろう。その結果、個人消費が押し上げられる可能性がある。また、企業は省力化技術（テクノロジー）への投資を加速することを迫られるかもしれない。

中央銀行の金融引き締めは終了

金融政策の効果は遅れて現れる。したがって、2022年に実施した指標金利の大幅引き上げは将来のインフレを鎮静化させるのに十分だった可能性がある。それでもなお、主要中央銀行は、インフレの期待を安定化させるためにも、2023年の早い時期に金利引き上げを継続することになりそうだ。各中央銀行は上半期中にこの対応を終了し、それまでに実施した労働政策の効果が現れるのを待つ姿勢に転じるかもしれない。そして、2024年には金利の引き下げに取り掛かることになるだろう。

米国は景気後退回避の可能性あり

米国人口の60%は、自国がすでに景気後退に入っていると考えているが、米国経済は驚くべき回復力を示している。実質賃金が低下しているにもかかわらず、一部の消費者では貯蓄を引き出して消費に回す動きもあり、実質的な個人消費支出は拡大した。また、借入れコストが上昇しているにもかかわらず、多くの企業が手元資金を取り崩し、長期的な視点に立ったことで、企業投資も拡大した。主要セクターの中で唯一大きく落ち込んだのは住宅であるが、これは主に住宅ローン金利の上昇によるものである。

金融・財政政策の引き締めにより、2023年の米国の経済成長が2022年より減速することは間違いないだろう。それでも、エネルギー価格の低下、雇用の堅調な伸び、サプライチェーンの緊張が緩和されることにより、景気後退は回避できるかもしれないが、可能性は残されている。



欧州は景気後退する可能性あり

欧州は米国とは状況が異なる。実質賃金の低下に伴い、実質的な個人消費支出も減少した。さらに、エネルギー価格はピーク時から下がってはいるものの、天然ガス価格は記録的な高水準にあることがインフレを助長し、消費者や企業の購買力を低下させている。ウクライナ情勢によるエネルギーショックは、欧州で景気後退を引き起こす主な要因となり得る。欧州中央銀行（ECB）とイングランド銀行による金融政策の引き締めも、その動きを助長することになるだろう。加えて、多くの欧州諸国の政府がエネルギー価格高騰の影響を和らげるために大規模な補助金を提供しているものの、基調としては緊縮型の財政政策が続いている。

欧州各国の政府は、エネルギーショックから自国経済を守るために強力な措置を講じてきたが、電力価格は比較的高止まりした状態が長期化する可能性が高そうだ。そのため、安価なロシア産エネルギーの恩恵を受けていた多くの重工業企業は、欧州以外での投資機会に目を向けている。これは、欧州の製造業の先行きにマイナスの影響を与える可能性がある。

中国は緩やかな回復にとどまる可能性あり

中国では、パンデミック関連の制限措置が緩和されたことで、2023年は経済活動に緩やかな回復が見られるだろう。ただし、すぐに回復が見られるわけではなく、当面の間は大規模なパンデミックの影響が移動や生産の妨げとなり、経済活動が一時的に抑制されることになるだろう。しかし、このパンデミックが収束すれば、抑え込まれていた消費者需要が個人消費を押し上げる可能性が高い。

それでもなお、中国は2023年の経済成長の足かせとなり得るいくつかの逆風に直面している。例えば、不動産市場の低迷、世界的な需要の減退、グローバル企業による資金流出、国際貿易や投資の制限を伴う中国と西側諸国間の緊張関係などが挙げられる。

日本は安定化

日本経済は新型コロナウイルス関連の制限が緩和されるにつれ、潜在的な需要が掘り起こされ、低成長から徐々に脱却しつつある。それでもなお、日本経済は世界経済の低迷による逆風にさらされる可能性があり、経済成長は緩やかなものに留まる見込みだ。

一方、サプライチェーンの混乱とエネルギー価格の高騰により、インフレ率は低水準から上昇している。日本銀行は金融緩和政策の一部を見直し、円相場を押し上げようとしている。

インドは力強く成長

2023年にはインドが中国を抜いて世界で最も人口の多い国になるかもしれない。国際通貨基金（IMF）の推計では4月にもそうなる可能性があるとしている。この先、中国の人口は減少する一方で、インドの人口は今世紀後半に入っても増加し続ける見通しである。

この人口動態の変化は、世界経済にもさまざまな影響を及ぼすことになるかもしれない。他の要因を考慮せず人口動態のみを考えると、中国の経済成長は緩やかな成長の一方で、インドは国内消費需要が成長ドライバーとしてけん引し、経済成長に拍車がかかる可能性がある。これはすでに起きていることであり、インドは現在、世界で最も急速に成長している主要国の一つである。インドは、比較的安価なロシア産石油を輸入することで、エネルギーショックが自国経済に及ぼす影響を限定的なものにとどめようとしている。ほとんどの国に比べてGDPに占める貿易の割合が低いため、世界的な景気減速の悪影響はほぼ免れるだろう。インフレ率は比較的高い水準にあるものの、最近では低下している。とはいえ、2022年4月以降、インド準備銀行（RBI）が進めている指標金利の引き上げが需要に影響し、2023年は経済成長のペースがやや鈍化する可能性がある。



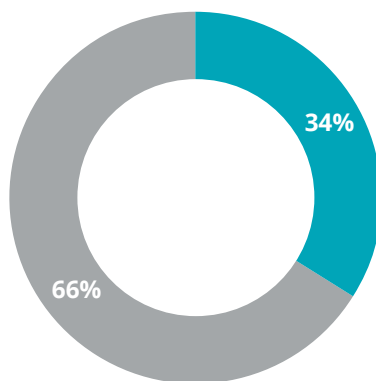


上位10社のハイライト

小売企業上位10社 (2021年度)

上位250社の順位	順位の 変動	企業名	本拠地	2021年度の 小売売上高 (100万 米ドル)	2021年度 の小売 売上高 成長率	2021年度 の純利益 率 ¹	2021年度 の総資産 利益率	2016~ 2021年度 の小売 売上高の CAGR ²	事業 展開 国・地域数	小売売上高に 占める国外 事業の割合
1	0	Walmart Inc	米国	572,754	2.4%	2.4%	5.7%	3.3%	24	31.3%
2	0	Amazon.com, Inc.	米国	239,150	12.0%	7.1%	7.9%	20.4%	21	33.2%
3	0	Costco Wholesale Corporation	米国	195,929	17.5%	2.6%	8.6%	10.5%	12	27.8%
4	0	Schwarz Group	ドイツ	153,754	5.5%	n/a	n/a	7.8%	33	73.0%
5	0	The Home Depot, Inc.	米国	151,157	14.4%	10.9%	22.9%	9.8%	3	8.1%
6	0	The Kroger Co.	米国	136,971	4.1%	1.2%	3.4%	3.5%	1	0.0%
7	2	JD.com, Inc	中国	126,387	25.1%	-0.5%	-0.9%	28.0%	1	0.0%
8	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	122,045	3.7%	1.9%	3.1%	4.7%	6	8.2%
9	-1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	120,947 e	-0.4%	n/a	n/a	4.8%	19	72.8%
10	0	Target Corporation	米国	104,611	13.2%	6.6%	12.9%	8.5%	1	0.0%

上位10社	1,923,704	8.0%	4.1%	7.5%	7.9%	12.1	27.9%
上位250社	5,650,478	8.5%	4.3%	5.9%	5.7%	11.4	23.4%



■ 上位250社の小売売上高のうち上位10社の割合

¹ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。

e = 見通し

² 年平均成長率 (CAGR)

n/a = 入手不可

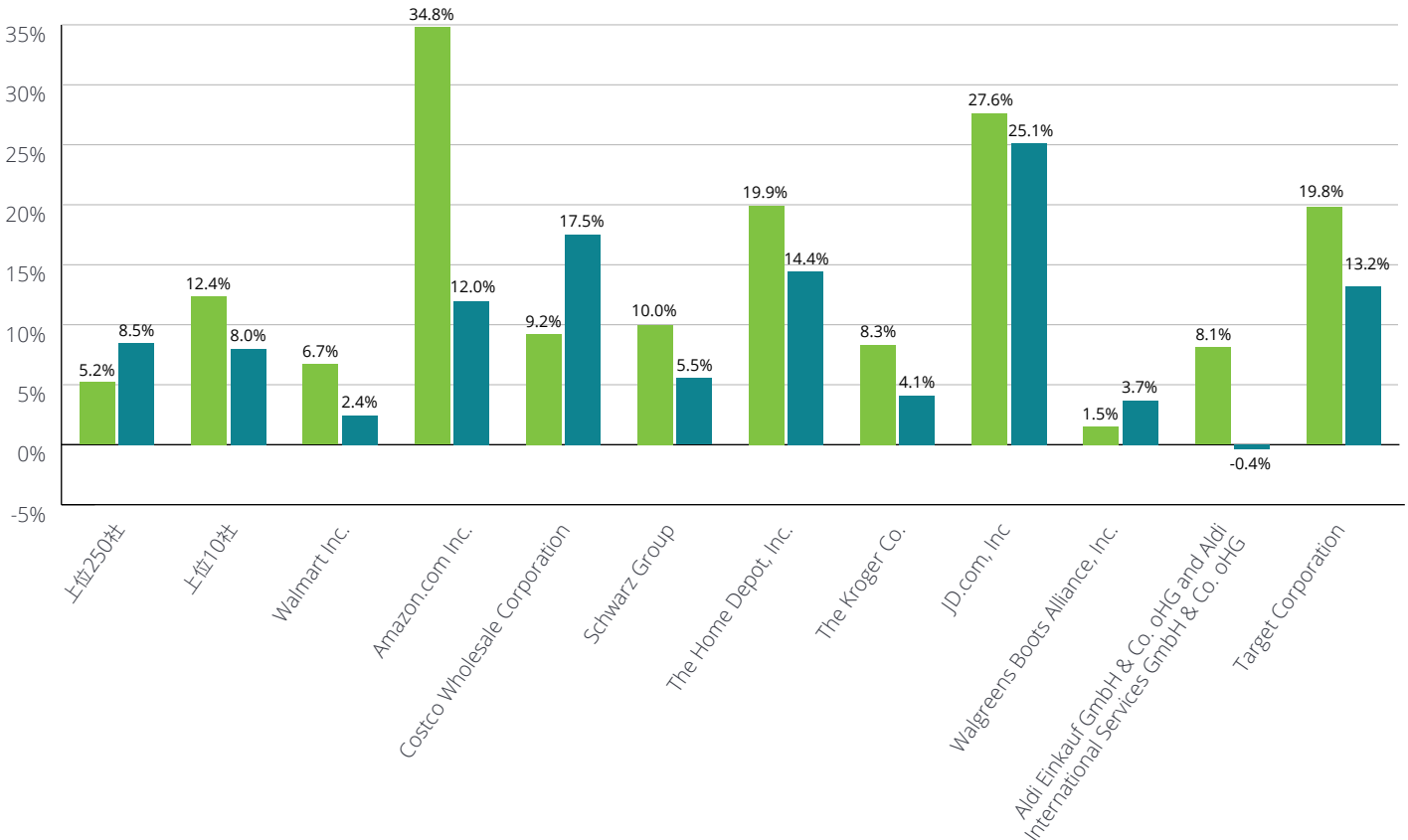
出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



小売売上高の対前年度比成長率

■ FY 2020 ■ FY 2021



出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

中国のオンライン小売企業JD.comは前年度比25.1%増の小売売上高を達成し、2021年度の世界の小売企業上位10社ランキングで順位を2つ上げ7位を獲得した。2021年度は新たに上位10社入りを果たした企業はなかった。パンデミック関連の制限が緩和されたにもかかわらず、小売セクターは年度を通じて混乱に見舞われたが、小売企業の大半は売上高を伸ばし、純利益も確保した。上位小売企業各社は引き続き、意欲的な二酸化炭素排出量削減目標の設定、使い捨てプラスチックの削減、消費者が環境に配慮して購買決定できるようにするためのツールの提供といった施策を通じて、それぞれのESG戦略を推進している。

本セクションでは、小売売上高、合併・買収 (M&A)、eコマース (以下、EC)、テクノロジー、ESG (環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance))、純利益率など、さまざまなテーマに基づき、小売企業上位250社ランキングにおける上位10社を分析する。各企業の具体的な情報やテーマは公開情報により異なる。

Walmart Inc

小売売上高

今年もWalmartが小売売上高で世界の小売企業上位250社のトップの座を獲得した。同社の2021年度の小売売上高は、2020年度の好調な業績をさらに伸ばし、2.4%増の5,730億米ドルとなった。政府の経済対策も後押しとなり個人消費が拡大したことが、傘下のUS Sam's Club (会員制倉庫型量販店) やEC部門における好調な販売実績につながった。

Walmart Internationalは、Asda Stores Ltd. をIssa Brothersに、西友グループをKKRと楽天に売却したことにより、2021年度の小売売上高は16.8%減となった。子会社2社の売却はいずれも2022年度第1四半期に完了した。Walmartが事業展開する残りの国外市場における売上が好調だったことや、為替レートの変動が有利に働いたこと (為替差益45億米ドル) によって、国際事業部門におけるさらなる減収は相殺された。インド市場での損失が膨らむ中、2018年に160億米ドルで買収した大手EC企業であるFlipkartが、前年度に36億米ドルを調達したにもかかわらず、M&A活動や新規雇用を抑制した¹。



M&A

Walmartは、2021年にAR（拡張現実）企業Zeekitを買収し、2022年9月にはWalmart iOSアプリでユーザーが自分の写真を使ってバーチャル試着できる「ビー・ユア・OWN・モデル（Be Your Own Model）」サービスを開始した²。これは2022年6月に展開したバーチャル空間で自分の家に家具を試し置きできる機能や、店頭での意思決定をサポートするAR機能のサービス開始に続く展開となった³。また、同6月にWalmartは店頭でメガネをバーチャルで試着できる機能などを提供するAR視覚技術企業Memomiの買収を発表した⁴。

EC

WalmartのEC売上高は、前年度（2020年度）の63.5%増に続き、2021年度は12.8%増となった。新型コロナウイルスに関連する制限緩和に伴い、消費者が実店舗に回帰したことがEC売上高に影響を及ぼした。Walmartの米国事業を統括するJohn Furnerは、「顧客は間違いなくECから実店舗に回帰している」と述べている⁵。しかし、デジタルチャネル開発に向けたWalmartの意気込みは変わっていない。Walmartは2021年度時点で、8,000カ所以上のピックアップサービス提供拠点と6,000カ所以上の配送拠点を運営している。オンラインと店舗での買い物体験の融合に向けた戦略の一環として、2022年に実店舗改装に向けて33億米ドルを投資するなど、店舗改装への投資も継続している。

Walmartはオムニチャネル機能を発展させ、デジタルネイティブなZ世代やミレニアル世代との関わりを持ちたいという意欲が「ウォルマート・クリエーター（Walmart Creator）」アプリという新たなプラットフォームの開発につながった。このプラットフォームは、中国のソーシャルメディアECプラットフォームDouyinに類似した構想で、小売企業が提供するプラットフォームから購入することが可能な商品を、コンテンツ・クリエーターが宣伝し、商品が売れた場合に手数料を得ることができる新しいプラットフォームである⁶。このプラットフォームは現在ベータテスト段階にあるが、2023年には本格始動する見込みである。

ESG（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance））

Walmartは、2022年度ESGサマリーレポートで、2030年までに自社のサプライチェーンから排出される10億メートルトンのスコープ3排出量を削減もしくは回避することを目指す「プロジェクト・ギガトン（Project Gigaton）」について、マイルストーンの半分に達したことを報告している。また、2022年4月には「より持続可能なパッケージのアイデアを求めている企業とアイデアを提供する企業の橋渡しとなる」ことを目指す「サーキュラーコネクター（Circular Connector）」プラットフォームも立ち上げた⁷。

純利益率

2021年度のWalmartの純利益率は、連結純利益が1.7%増えたにもかかわらず、前年度より0.1ポイント下がり、2.4%となった。売上拡大による利益増は、比較的金利の高い長期債務を繰り上げ償還したことによる債務償還損失24億米ドル、Walmartの保有株式の評価額変動による損失30億米ドル、一部国際事業の売却に伴う損失という3つの要因によって相殺された。

Amazon

小売売上高

Amazonの小売売上高（ファーストパーティの小売売上高のみ）は、2020年度の34.8%という並外れた成長に続き、2021年度は12%増となった。北米とインターナショナルの両部門で売上高が2桁増となり、これは商品価格の引き下げに取り組んだことが功を奏して販売数が伸びたこと、為替レートの変動が有利に働き2021年度の売上高が38億米ドル押し上げられたことによって達成されたものである。北米およびインターナショナル部門の小売売上高の増加は、フルフィルメント・ネットワークにおける非効率率やサプライチェーンの制約によって一部相殺された⁸。

Amazonは2021年のAmazon Poland（ポーランド）に続いて2022年10月にAmazon Belgium（ベルギー）を立ち上げ、欧州市場における展開をさらに拡大した。また、現地企業支援の取り組みの一環として、ベルギーの小売企業とその商品を特集する専用のAmazonマーケットプレイス「ベルギーブランド（Brands of Belgium）」を立ち上げた⁹。さらに、2022年1月には同社初のファッション実店舗「アマゾンスタイル（Amazon Style）」を米国・カリフォルニア州に開業した。この試験的な店舗では、機械学習を活用しておすすめの商品を提案するAmazonショッピングアプリや、店舗内に設置されたタッチスクリーンを通じてテクノロジーを織り込んだ消費者体験を提供している¹⁰。

M&A

Amazonは2021年度に総額4億9,600万米ドルの買収を行ったが、その中に小売企業の買収は1つも含まれていなかった。Amazonが買収対象として注目したのは、自社倉庫自動化のためのロボットを提供するメカトロニクス企業Cloostermans¹¹や、ロボット掃除機のトップブランド「ルンバ」を生産するiRobotなどのテクノロジー企業¹²だった。また、テクノロジー志向のヘルスケアプロバイダーOne Medicalを39億米ドルで買収し、ヘルスケア分野への進出をさらに強化した¹³。

ESG

Amazonは現在、世界最大の再生可能エネルギー購入企業となっている¹⁴。2021年度には、新たに71件の再生可能エネルギープロジェクトを立ち上げることを発表し、その結果2022年9月時点でAmazonの再生可能エネルギープロジェクトは、世界21カ国で合計379件まで増加した。これらの新規プロジェクトが加わることによって、Amazonのグローバルな再生可能エネルギーポートフォリオは50GWhのクリーンエネルギーを生み出す見通しとなる。これは2040年までに炭素排出量ネットゼロ達成を目指すAmazonの取り組みの一環として行われている¹⁵。

純利益率

2021年度のAmazonの純利益率は7.1%で、上位10社の中ではThe Home Depotに次いで2番目に高く、2020年度を1.6ポイント上回る結果となった。



Costco

小売売上高

2021年度のCostcoの小売売上高は前年度比17.5%増（2020年度は9.2%増）となり、上位10社の中ではJD.comに次ぐ成長を遂げた小売企業となった。倉庫型店舗20店（米国12店、カナダ4店、その他4店）の新規出店に加え、既存店売上高が16%増えたことがこの結果につながった。2022年度に入って、店舗数はさらに13店舗（純増）増えている。2021年度は、新規会員登録やエグゼクティブ会員のアップグレードが原動力となり、会費収入が9%増えた。また、売上の中核を成している主要カテゴリー（食料品、雑貨、生鮮食品）から、付帯事業やその他の事業へと売上がシフトした。

M&A

2022年の終盤、Costcoは立て続けに国際事業の拡大を図った。9月から10月にかけて、ニュージーランドとスウェーデンに1号店を出店した。その他の投資活動としては、2022年半ばに合併企業Costco-Taiwanの残りの45%株式を10億5,000万米ドルで買収した。Costcoは2021年12月に中国2号店を出店したが、これに続く3号店と4号店の出店計画を2022年の終盤に発表した。

EC

Costcoの売上高全体に占めるEC売上の割合は7%となり、前年度の6%を上回ったが、伸び率は2020年度の50%から44%にわずかに鈍化した。2020年に買収したラストマイル・ロジスティクス企業Innovel¹⁶をベースに、Costco Logisticsを設立したことが配送時間の短縮と価格引き下げにつながった。

純利益率

2021年度のCostcoの純利益率は、前年度より0.2ポイント上昇し2.6%となった。純利益率に増減があったのは2年ぶりのことである。

Schwarz Group

小売売上高

非上場小売企業Schwarz Groupの小売売上高は、2020年度の10%増に続き、2021年度も5.5%増を達成した。店舗数がおおよそ550店増えたことも売上増加に寄与した。グループ全体のEC売上は、小売売上高のわずか1%に過ぎないが、19億米ドルとなった。同グループは、店舗拡大、デジタル化、ブランドの刷新を通して、既存事業の拡大に90億米ドル投資した。

Schwarz傘下最大の小売チェーンブランドであるLidlは31カ国で事業展開しているが、2021年度は世界全体で合わせて約12,000店を運営し、2020年度の11,550店を上回った。Lidlの2021年度の小売売上高は、前年度比4.7%増の1,143億米ドルとなった。Lidlの小売売上高の大部分は実店舗販売によるものであるが、11カ国でEC事業も展開しており、オムニチャネル戦略の一環としてLidl Plusプログラムを提供している。

M&A

Schwarz Groupのもう1つの小売チェーンブランドであるKauflandは、2021年度の小売売上高が307億米ドルとなり、前年度比7.4%増を達成した。欧州全体での運営店舗数は、2020年度の約1,350店に対し、2021年度は約1,450店だった。2020年度にMetro Realのハイパーマーケット92店舗について、Kauflandの買収申請が承認され¹⁷、2022年初頭には、Realの13店舗の買収についてもドイツ連邦カルテル庁（FCO）の承認が下りた¹⁸。

ESG

Schwarz Groupは、サステナビリティ戦略の一環として、2025年までにプラスチック使用量を20%削減することを目標に掲げており、2021年度にはプライベートブランド商品のパッケージに使用しているプラスチック量を、国や小売部門を問わず18%削減したことを報告した。また、すべての国において使用したプラスチックの平均14%が再生プラスチックだったことも報告した¹⁹。Schwarz Groupは、電気自動車用充電ステーションネットワークの拡大に向けて、主要店舗に設置する充電ポイントを13,000カ所に増やす計画を発表している²⁰。Lidlでは実店舗の買い物客に自身の購入判断が環境に与える影響を知ってもらうために、2021年8月から商品のサステナビリティ度を示す「エコスコア（eco-score）」ラベルの導入を試験的に開始した。特定の商品にエコスコアラベルが付され、Lidlはこうしたシステムを最初に採用した大手小売企業の1社となった。

The Home Depot

小売売上高

The Home Depotは2年連続で、小売企業上位10社のうち3番目に高い小売売上高成長率を達成した。2021年度の小売売上高は14.4%増加し、2020年度の19.9%増加という過去最大の増加率となった前年度売上高をさらに上回り、1,512億米ドルとなった。平均客単価が好転したことと2020年度第4四半期に買収したHD Supply部門（メンテナンス・修繕・オペレーション関連商品の販売）の売上が好調だったことが寄与した。

EC

クリック&コレクト方式および宅配方式のEC売上は、前年度と比べて9.4%増加し、売上高の13.7%を占めた。実店舗の営業が再開したものの、消費者は引き続きデジタル・プラットフォームを利用して購入し続けている。The Home Depotは現在、より一層パーソナライズ化されたオンライン購入体験と業務管理ツールを提供することで、購入額の大きい企業向けオンライン販売「B2B Pro Channel」に注力している²¹。他の国際通貨に対して米ドルの価値が下がったことも小売売上高の増加に寄与した。ドル安は2021年度の小売売上高を7億6,000万米ドル押し上げた。

テクノロジー

The Home Depotが店舗内や自宅で使える新たなテクノロジーを導入したことにより、現実世界と仮想世界の境界線がさらに曖昧になっている。同社は、テクノロジー企業Roomvoとの提携を通じてAR（拡張現実）の世界に足を踏み入れ、自宅に居ながらさまざまな床材をバーチャルで試す機会を顧客に提供している²²。さらに、店舗内に



「hdPhone」と呼ばれる新たなモバイルデバイス125,000台を配置し、実店舗での買い物をサポートするデジタルツールを提供している²³。

ESG

The Home Depotは2021年、Climate GroupとCDP（Carbon Disclosure Project）の先導の下で再生可能エネルギーへの転換を推進しているグローバル協働イニシアティブ「RE100」への参加を表明した²⁴。また、同社はこれに先立つ2021年7月に、自社施設で使用する電力について、2030年までに100%再生可能エネルギーへ切り替えることを目指すと発表している²⁵。

純利益率

2021年度はThe Home Depotが小売企業上位10社のうち最も高い純利益率を達成した。同社の純利益率は前年度から1.2ポイント上昇し、10.9%となった。さらに、店舗内スペースを効率的に利用したことが功を奏し、総資産利益率も上位10社の中で最も高い22.9%を記録した。

Kroger

小売売上高

Krogerの2021年度の小売売上高は、前年度比8.3%増となった2020年度の業績をさらに4.1%上回る結果となった。同社は、自社直営もしくは子会社を通じて、米国各地で合わせて2,726店舗を運営している。売上高の10.6%を占める燃料販売を除くと、収益の伸びは2020年度と変わらず横ばいであった。自宅外受け取り、宅配、薬局宛て配送方式のEC販売を含むEC売上は、2020年度の116%増という爆発的な伸びに対して、2021年度は顧客が実店舗に回帰したことにより、前年度を3%下回る結果となった。

M&A

Krogerは246億米ドルを投じ、小売企業上位250社に含まれるAlbertson Companiesと合併すると発表した²⁶。Albertsonは、米国で20ブランドのスーパーマーケット2,200店舗を展開しており、2021年度の小売企業上位250社ランキングで18位にランクインしている。合併は、反トラスト関連の連邦規制や法的異議申し立てを経て承認が下りた後、2024年に完了する見込みである。この合併により、Krogerはこれまで以上に顧客基盤の拡大と顧客との緊密な関係構築を図れるようになり、高品質で手ごろな価格の食料品をより幅広い消費者に届ける能力が、大幅に強化されることになる。

ESG

Krogerは2021年度、ESGに関するポジティブな変化を促進することを目指す「Thrive Together」戦略を導入した。その取り組みの一環として、2030年までに温室効果ガス排出量を2018年の水準より30%削減することを目標としている。同社は社会的責任を負う小売企業として、食料不安の解消に寄与することを優先課題とし、小売事業で生じた余剰の食料品のうち寄付に回す割合を45%に引き上げるほか、2025年までに食べる物に困っているコミュニティに30億食分の食事を寄付することを目標に掲げた。2021年には、事業展開している地域のコミュニティに約5億4,600万食分の食事を無事に届けることができた²⁷。

純利益率

Krogerの2021年度の純利益率は前年度より0.8ポイント低下し、1.2%となった。

JD.com

小売売上高

2021年度は、パンデミックによる度重なるロックダウンの実施により中国は厳しい小売環境だったにもかかわらず、EC小売企業JD.comは前年度比25.1%増の1,264億米ドルの小売売上高を達成し、急成長小売企業上位10社入りを果たした。その結果、上位10社内の順位は前回の9位から7位に上昇した。この力強い成長の原動力となったのは、前年度比29%増となった電子機器を除く一般商品の売上高である。さらに、アクティブユーザーアカウントが前年度より21%増えて5億6,970万人になったことも寄与した。

M&A

2021年度は、小売企業を対象とする買収・合併案件は1つも行わなかった。しかし、JD Groupは、2021年3月にクラウドソーシング型配送サービスを提供する中国企業Dada Groupの株式の52%を取得した。また2022年7月には、中国最大の物流インフラ開発・運営会社の1つであるChina Logistics Property Holdingsを21億米ドルで買収すると発表した²⁸。さらに、同四半期中にJD Logisticsが中国を拠点とする別の物流会社Depponの支配株式の取得を完了した。

テクノロジー

2022年9月、JD.com傘下のオムニチャネル型スーパーマーケットJD Superが新たな成長戦略「BOOST」を発表した。「BOOST」戦略は、地方への供給拡大による利用者の拡大、オムニチャネルテクノロジーの活用最適化、自社のプラットフォームをさまざまな協働の場として開放することに重点を置いている。この戦略は、JD.comがDada Group（中国の大手オンデマンド配送・小売プラットフォーム）と2021年10月に提携したことを受けて策定された。両社は、JDアプリで消費者向けオンデマンド小売サービスを提供する合併事業「Shop Now」を立ち上げることで合意した²⁹。2022年2月には、JD.comがDada Groupの株式を追加取得し、持分を46%から52%に引き上げた。

ESG

JD.comは2022年5月、2回目のESG報告書を公表した。JD Logisticsにおける自社の炭素排出量を2030年までに2019年比50%削減することを目標としている。JD.comは、同社の「Green Stream Initiative」の一環として、サプライチェーンのアップグレードに168億米ドルを投資することを約束した。2021年度に同社は、Global Compact China Networkによって、「2021年における持続可能な開発目標達成に向けた企業のベストプラクティス（Best Practices for Enterprises to Achieve Sustainable Development Goals 2021）」を実践している企業の1社に選ばれた³⁰。

純利益率

JD.comは小売売上高が大きく伸びたものの、純利益率は-0.5%となった。



Walgreen Boots Alliance

小売売上高

Walgreens Boots Alliance (WBA) の2021年度の小売売上高は前年度比3.7%増の1,220億米ドルで、2020年度の成長率を2.2ポイント上回る伸び率を達成した。2022年6月には、検討していたBoots UKの売却は行わないことを発表した。

2021年度は、米国におけるWBAの売上高の75.8%を占める薬局売上高が5.5%増えたことにより、米国内事業の売上高が前年度比4%増となった。高価なブランド医薬品から比較的安価なジェネリック医薬品へのシフトは、米国における処方薬の売上高にマイナスな影響をもたらしたが、2020年度ほどではなかった。2021年度は0.4%減となった米国における小売売上高だが、米国内事業の売上高に占める割合は24.2%であった。健康・ウェルネス志向の高まりや自宅での新型コロナウイルス検査による押し上げ効果があったとしても、その一部はタバコの売上の減少によって相殺された。パンデミックの制限による悪影響で2021年度の前半は業績が落ち込んでいたものの、下半期はBoots UKや中南米およびアイルランドにおける事業が好調に推移し、相殺された。

M&A

WBAは2022年8月、CareCentrixの株式の55%を3億3,000万米ドルで取得し、買収を完了した。この買収により、WBAは自社のヘルスケア事業を在宅分野に広げる足掛かりを得られるだろう³¹。2022年9月には、Shields Health Solutionsの残りの株式30%を13億7,000万米ドルで取得する計画を前倒しすることを発表した。さらに、2022年11月にはWBA傘下のVillageMDがSummit Health-City MDを89億米ドルで買収し、同月WBAがAmerisourceBergen Corporationに保有する1,000万株を売却して持ち株比率を26%から20%に引き下げる意向を発表した³²。

純利益率

WBAの2021年度の純利益率は1.9%だった。

Aldi

小売売上高

Aldiの2021年度の小売売上高は、前年度比8.4%増という大きな伸びを記録した2020年度の水準を若干下回った。Aldi Sudは、2021年度も2020年度と同じ725億米ドルの小売売上高を達成したが、店舗数は6,744店から6,972店に増えている。新規出店は米国、英国、イタリアが大半を占める。中国でも新たに16店舗を新規出店し、同国

内計26店舗となり、今後もさらなる出店を計画している。Aldi Sudが中国で展開する店舗ではデジタル化が進んでおり、宅配サービスを提供している。Aldi Sudはデジタル戦略に基づき、配送サービスのスタートアップ企業Annanowと提携して、スイスの顧客向けにクリック&コレクトサービスの提供を試験的に実施している³³。

Aldi Sudの姉妹会社Aldi Nordの2021年度の小売売上高は前年度比2.1%増の280億米ドルとなった。2021年11月、Aldi NordはフランスのLeader Priceの500店舗の統合を発表した。同社は2020年に、Casino Groupから傘下のLeader Priceが運営する640店舗のうち554店舗とCasino 2店を約8億7,000万米ドルで買収した³⁴。

Target

小売売上高

米国の大型ディスカウントスーパーTargetの2021年度の小売売上高は、19.8%増を記録した前年度の水準をさらに13.2%上回る1,046億米ドルとなった。同社は2020年度に上位10社入りを果たしたが、2021年度も前回と同じ10位を維持した。2021年度は同社の衣料品・服飾品部門の売上高が前年度比21%増となり、小売部門の中で唯一、前年度を上回る伸び率を達成した。2021年度のEC売上は、145%という記録的な伸びを示した前年度の水準を20.8%上回り、売上高に占める割合は17.9%から18.9%に上昇した。

Targetは、Alta、Apple、Disney、Levi Strauss、Starbucksとの関係をさらに拡大させた。同社はさらなるショップ・イン・ショップの導入を推進し、とりわけAppleにおいては前年度の15店舗から150店舗へと大幅に増加した³⁵。

EC

Targetは「Stores-As-Hubs」戦略の一環としてオンラインチャネルのインフラの拡張を進めている。米国内の3カ所に仕分けセンターを新設し、2022年7月現在、合わせて9カ所に仕分けセンターを設置している³⁶。仕分けセンターでは、その地域にある店舗から梱包済みの注文商品を受け取り、配送先の地域別に仕分けを迅速に行う。2021年度は、Targetのオンライン販売の50%超が即日フルフィルメントサービス³⁷ (店舗受け取り、車中受け取り、配送サービス会社Shiptによる配達) で提供された。

純利益率

Targetの2021年度の純利益率は6.6%で、前年度を1.9ポイント上回った。



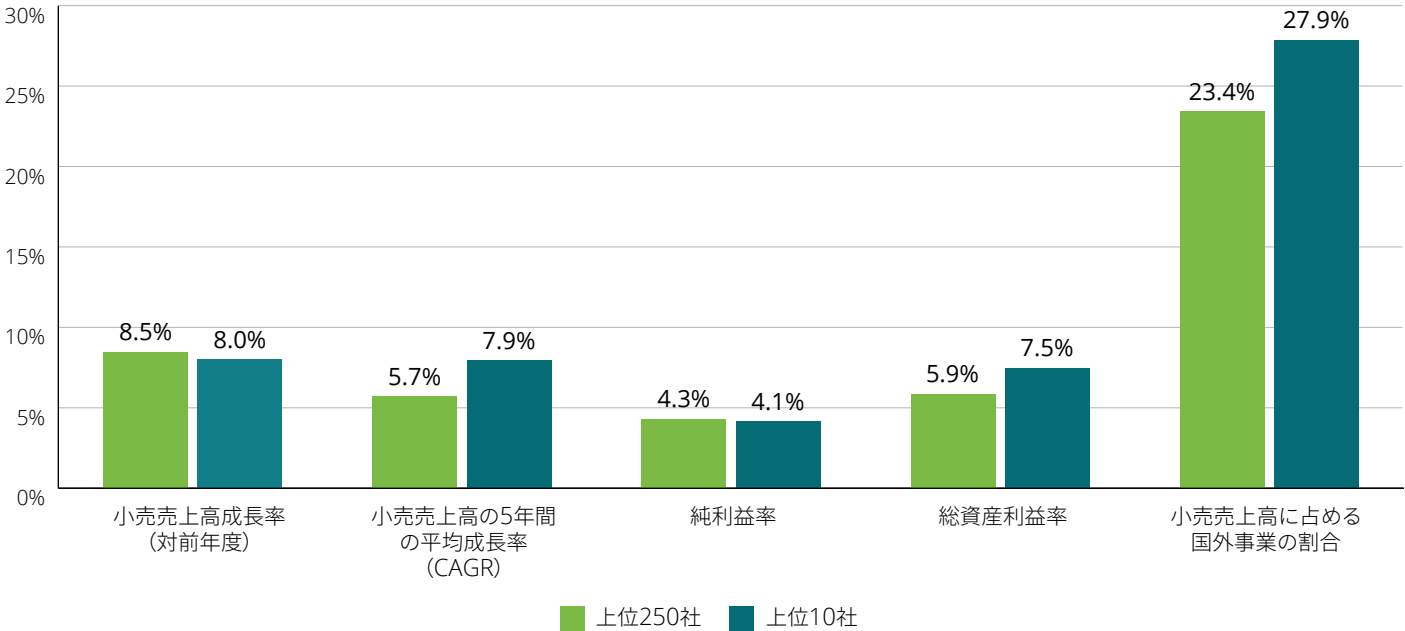
上位10社と上位250社の比較

小売企業上位250社は2021年度、平均売上高成長率8.5%を達成した。これに対して、小売企業上位10社は、為替調整後・売上高加重平均ベースで8.0%の成長率となり、2020年度の12.4%を下回った。上位10社のうち70%が米国を本拠地とする企業で、上位250社に占める米国を本拠地とする企業の割合(28%)を大きく上回った。さらに、小売売上高に占める国外事業の割合は、上位10社(27.9%)が前年度比2.8ポイント増で、上位250社(23.4%)の2.1ポイント増とほぼ同じ結果となった。

小売売上高成長率で見ると、JD.comが前年度比25.1%増を達成し、上位10社のうち2021年度に最も急成長した小売企業となった。オンライン小売企業であるAmazonとJD.comの2社は、パンデミック下で消費者行動がオンラインショッピングにシフトしたことが追い風となった。上位10社の大半は、消費者の買い物をサポートする店舗内テクノロジー(The Home Depotの「hdPhone」など)の導入や、オムニチャネルの提供(JD.comの新たなオンデマンド小売サービス「Shop Now」など)を拡充したことで、デジタル面の機能強化を積極的に進めた。

2021年度の上位10社の平均純利益率は、2020年度の3.9%から0.2ポイント上がって4.1%となったが、各社の純利益率は-0.5%から10.9%まで上位10社間で大きく異なる。Target、Walgreens、Amazonの3社は、2021年度の純利益率が前年度を1.5ポイント超上回った。上位250社の平均純利益率は4.3%で、2020年度より1.0ポイント高くなった。この純利益率の上昇は、パンデミック、エネルギー価格や物価の高騰、人件費の上昇による圧迫が続いたにもかかわらず達成されたものである。

小売企業上位10社と上位250社の業績比較¹



¹ 為替調整後・売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.
2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America’s largest private companies、および他の資料をもとに分析。





小売業界におけるサステナビリティ

進むべき方向性

多くの小売企業は引き続きサステナビリティ（持続可能性）に関する取り組みに投資しており、Deloitteの「2023年CxOサステナビリティレポート」では、気候変動がコンシューマー業界企業の課題のトップ3に入っていることを示している。また、重要な焦点として、「再販市場の重要性」「サプライチェーン業務全体に持続可能な慣行を組み込む必要性」「持続可能性におけるテクノロジーの役割」、そして「ESG関連の規制や枠組みの遵守」という4つの分野が注目されている。

サステナビリティ(持続可能性)に関するCxOの視点

コンシューマー業界の企業は引き続き、気候変動が自社に影響を及ぼす最重要課題の1つであると考えている。Deloitteの「[2023年CxOサステナビリティレポート](#)」で調査対象となったコンシューマー業界の経営幹部（CxO）の54%が昨年持続可能性に向けた投資が増加したと回答しており、19%が昨年より前から増え始めていた回答した。

この1年で、コンシューマー業界のCxOが自社に影響を及ぼすと考える気候に関連する重要課題にも変化があった。今年度の調査では、回答者の49%が消費パターンの変化を主要課題の1つに挙げている。これに対し前年度の調査では、産業プロセスへの影響、規制や政治の不

確実性などの、業務上の影響に関するものが主要課題として挙げられていた。また、今年度の調査ではコンシューマー業界のCxOの71%が取引先や消費者から気候変動への対応を強く迫られているように感じると回答している。

現在実施している持続可能性に向けた取り組みについては、コンシューマー業界のCxOの59%が自社のブランドや評判に好ましい影響を与えていると考えており、前年度調査の50%を上回った。しかし、持続可能性に向けた取り組みを進めるうえで環境への影響を測定することの難しさが大きな障壁となっており、取り組みの効果を追跡するツールやプロセスが必要であることが示された。こうしたツールやプロセスは長期的な持続可能性に関する目標を達成する上で役立つと考えられる。



既に講じている主なアクション

65%

よりサステナブルな材料を使う（リサイクル素材、低炭素排出商品、プラスチック含有量の少ない原材料、「循環型」商品など）
全調査対象者 = 59%

62%

エネルギー利用の効率を高める（建物内のエネルギー効率など）
全調査対象者 = 59%

53%

エネルギー効率の良い、または気候に配慮した機械、テクノロジー、設備を使う
全調査対象者 = 54%

50%

気候に配慮した新商品や新サービスを開発する
全調査対象者 = 49%

48%

気候変動に関する取り組みや影響に関する従業員研修を実施する
全調査対象者 = 50%



実践することは難しいが著しい変化を生み出すアクション*

*Deloitteの分析における定義に基づく

50%

気候に配慮した新商品や新サービスを開発する
全調査対象 = 49%

43%

サプライヤーや取引先に対して具体的なサステナビリティ基準を満たすよう求める
全調査対象 = 44%

38%

気候の影響に対するレジリエンスを高めるために施設を更新・移転する
全調査対象 = 43%

27%

気候の論点をロビーイング／政治献金に盛り込む
全調査対象 = 32%

26%

役員報酬と環境サステナビリティの実績を連動させる
全調査対象 = 33%



小売業における再販（リセール）

再販市場の人気の高まりは、持続可能な商品を選好する消費者の傾向と新品商品の価格高騰によって後押しされている。

消費者（特にミレニアル世代やZ世代）は、自分たちが購入する商品に対して意識が高く、新品より、より持続可能性に寄与すると思われる中古品を購入することに対して抵抗は少ないように見受けられる¹。ファストファッションやその他の消費財が環境に及ぼす悪影響に対する消費者の意識が高まる中、衣料品や家具などの再販市場が拡大しており、環境を配慮した消費への意識変化も、こうした動きに拍車をかけている。

新品の価格が高まっていることも、比較的低価格で入手できる中古品の購入に消費者を向かわせる要因となっている。Deloitte Globalが行った「2022 Holiday Retail Survey」では、米国の消費者の32%がホリデーシーズンの買い物で節約のため中古品を購入する予定だと回答している。中古品購入の対象として最も多く挙げられたのは衣料品（51%）で、次に多かったのは玩具・ホビーカテゴリー（40%）であった²。

中古品を販売するマーケットプレイスや買取りオプションを導入することで中古品再販市場に参入しようとしている小売企業も複数存在する。

中古品の再販市場では現在、3つのモデルが活用されている。1つ目のモデルでは、消費者が手元にある品物を購入先の店に売って、その店での買い物に使えるクレジットポイントを獲得できるものである。小売企業は買取った品を再販できる状態に手入れし、自社のプラットフォームで別の顧客に販売することで、小売企業はブランディングや顧客体験を自社でよりしっかりとコントロールできるようになる。例えば、Nikeでは2021年に「Nike Refurbished」プログラムを立ち上げ、購入後60日以内に返品されたスニーカーを再販している。返品されたスニーカーは、点検して「worn for a day or two」（1～2日使用）、「gently worn」（若干使用）、「cosmetically flawed」（外観に問題あり）のいずれかに格付けされ、その上でクリーニング等を施し、新品よりも安い価格で再販される³。

2つ目のモデルは消費者同士のピア・ツー・ピア（P2P）取引で、消費者は小売企業が提供するマーケットプレイスを通じて中古品を別の消費者に直接販売するものである。中国のオンライン小売企業JD.comは「Jing Zhi」という再販プラットフォームを立ち上げており、消費者はこのプラットフォームを通じて中古品を別の消費者やJD.comの中古品事業部門であるAiHuiShouに売ることができる⁴。3つ目のモデルは、ThredUpやThe RealRealのように、知名度が高い再販マーケットプレイスを通じて、消費者が中古品を別の消費者に販売するものである。多くの場合、小売企業はこうしたマーケットプレイスと何らかの取引関係にある。例えば、Kering SA傘下のGucciやBalenciagaのようなラグジュアリーブランドは、自社のブランド商品の再販を円滑に行うために、人気のサードパーティ再販プラットフォームThe RealRealと協業している^{5,6}。

こうした再販市場で活用されているモデルは、持続可能な購入オプションに対する消費者需要とともに、今後数年間でさまざまなカテゴリーの再販市場に拡大するだろう。小売企業にとっては物流の最適化を図り、

再販取引に必要な検品業務を行うスタッフを育成することが重要であり、それを持続可能なかたちで拡大させる方法について戦略を立てる必要がある。特に大手小売企業に関しては、将来の小売モデルとして、定価販売、アウトレット販売、リセール販売（再販）の各モデルの構築し、組み合わせる必要があるだろう。持続可能性に関する消費者の期待がますます高まっていることを鑑みると、企業自らが自社商品の再販チャネルを確立したいと考えるのは当然である。

持続可能なサプライチェーン

持続可能な開発のための経済人会議（BCSD）の2022年のデータによると、現在小売企業のサプライチェーンは、世界の温室効果ガス排出量の25%を排出している⁷。この大きな比率は、小売企業が自社のサプライチェーン業務に持続可能な慣行を組み込んでいく必要性を示している。

消費者にとって、食料品のトレーサビリティやバリューチェーンで発生する食品廃棄物の削減も大きな関心事となっている。Tescoは、サプライチェーンの過程でサプライヤーが食品廃棄物を削減するために、余剰食品取引を行うマーケットプレイス「Tesco Exchange」を立ち上げた。このマーケットプレイスを通じて、Tescoのサプライヤーは余った食料品や余剰在庫を廃棄せず、有効利用できる別のサプライヤーに販売・寄付することができる⁸。Walmartのような小売企業や知名度の高いImperfect Foodsのようなプログラムも、見た目が悪いために商品にならない「不完全」な食料品を販売している。これはサプライチェーンの過程で発生する良質な食料品の廃棄を削減することにつながる。

EC事業の拡大により、強固な物流サービスに対する需要が拡大し、フルフィルメントセンターを増設する必要が高まっており、サプライチェーンの各所で持続可能性に向けた取り組みの機会が増えている。

ダークストアは実店舗をフルフィルメントセンターに転換したものであるが、小売企業はさほど大きな設備投資をすることなく物流センターを増やすことができ、新しいフルフィルメントインフラの建設する場合に必要な二酸化炭素を多く排出するプロジェクトを実行する必要性を低減させることができる。

温室効果ガス排出量（GHG）は、スコープ1・2・3の3つのカテゴリーに分類されている。小売業界におけるスコープ1排出量は、小売企業の事業活動によって直接排出される温室効果ガスの排出量で、自社の物流車両や自社が保有・運転する機械からの排出量などが含まれる。スコープ1排出量を削減するために、Walmartのような小売企業は物流車両を電気自動車へ切り替えることを進めるとともに、圧縮天然ガス（CNG）や水素といった代替燃料を長距離トラックやヤードトラックに使用することで自社保有車両からの温室効果ガス排出量を削減しようとしている⁹。スコープ2排出量は、電気や暖房の使用など間接的な活動によって発生する排出量であり、太陽光、風力、バイオガスといった再生可能エネルギー起源の電力を調達することで、スコープ2排出量の削減につながる。AldiやSephoraなどは、太陽光や風力で発電された電力を店舗用に購入するなど、再生可能エネルギーをすでに取り入れている¹⁰。



スコープ3排出量は、小売企業の直接の管理下でないバリューチェーン全体の事業活動に起因するものである。小売企業の商品を消費者が購入し、使用することによって発生する排出量、プライベートブランド商品の製造に伴う排出量、サードパーティ物流企業の事業活動に起因する排出量はこれに分類される。スコープ3排出量は、小売企業の温室効果ガス総排出量の大きな割合を占め、最も削減が困難な部分でもある。CDP（旧称：Carbon Disclosure Project）のデータによると、2020年における従来型小売企業のスコープ3排出量はスコープ1とスコープ2を合わせた排出量の28.3倍の規模であった¹¹。小売企業の中には、スコープ3排出量を削減するために、自社のネットワークに属

するサプライヤーや物流企業に向けた厳格な排出量ガイドラインを設定した企業もある。スコープ3排出量の削減に向けて、循環型経済やリサイクルの取り組みを通じた容器包装廃棄物削減努力も実施されている。南アフリカ共和国に拠点を置く持ち株会社 Spar Group Limited は、自社商品から出る容器包装廃棄物の削減に向けて、いくつかの取り組みを実施している。同社は、自社商品の容器包装を100%再生原料でできたものに切り替えるとともに、消費者に容器包装のリサイクルを推奨することで容器包装廃棄物を最小限に抑え、循環型経済の範囲内にとどめることに貢献している¹²。





ダッシュボードによるデータの可視化や独立審査、CDPのような枠組みを利用して進捗を監視し、科学的根拠に基づいた目標を設定することは、小売企業が持続可能性に向けた取り組みを加速させることに役立つかもしれない。サプライチェーン全体を通じて持続可能性を実現することは、効率性の向上とコスト削減という追加的な効果をもたらす。

テクノロジーの役割

前述したDeloitteの「2023年CxOサステナビリティレポート」では、コンシューマー業界のCxOの53%が、持続可能性に向けた取り組みの一環として高エネルギー効率もしくは気候配慮型の機械、テクノロジー、設備をすでに使っていると回答している。ブロックチェーンやAI（人工知能）といったテクノロジーツールの活用は、小売企業の持続可能性に向けた取り組みに役立つ可能性がある。

ブロックチェーンテクノロジーは、小売企業のサプライチェーン業務全体のトレーサビリティと透明性を向上させる可能性がある。調達から生産、そして購入から廃棄まで、バリューチェーンの各段階における商品や部品をブロックチェーンで追跡し、循環型サプライチェーン戦略の実現に役立てることができる。

AI（人工知能）は、循環経済に適した商品の設計や商品のトレーサビリティの向上、さらには過剰在庫による無駄の削減に役立つ予測機能の信頼性向上など、持続可能性に向けたさまざまな取り組みに応用が可能である。AIを使って商品ライフサイクルの設計段階から無駄を取り除けば、家電商品カテゴリーの場合は年間900億米ドル、食料品カテゴリーの場合は1,270億米ドルの価値が生み出される可能性があるという推計されている¹³。また、予測の確度を高め、過剰在庫を減らすためにAIを使って、小売企業の事業活動で発生する廃棄物の削減に役立てることもできる。スーパーマーケットチェーンを運営するAlbertsonsは、生鮮食品に関する予測と在庫監視の最適化を図るためにAfresh TechnologiesのAIプラットフォームを採用し、各店舗で廃棄される食料品の削減を図っている¹⁴。

規制と枠組み

小売企業が行っているサステナビリティ報告に対する監視の目が厳しくなり、枠組み・規制の遵守や正確な報告の重要性が日増しに高まっている。Deloitteの「2023年CxOサステナビリティレポート」では、コンシューマー業界のCxOの69%が過去1年に持続可能性に関する自社の行動に影響を及ぼした課題として「規制環境の変化」を挙げている。小売企業に広く使われているグローバルな報告基準として、以下が挙げられる。

TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-Related Financial Disclosures）は気候関連問題に関する財務情報開示基準を定めている。TCFDの報告基準は、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標、の4つのテーマに分かれている¹⁵。TCFDの報告基準は世界中の小売企業に広く使われている。英国政府はさらに踏み込んで、英国の上場企業にTCFDに基づく情報開示を義務付けている¹⁶。

CSRD：企業サステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive）は2022年に欧州連合（EU）によって採択されたもので、EUを拠点とする大中小規模企業約5万社に対し、持続可能性と人的資本に関する指標の開示を義務付けている。CSRDの要件は、現行の非財務情報開示指令（Non-Financial Reporting Directive：NFRD）に取って代わり、企業が環境、人権、社会通念に及ぼす影響について、より厳格な報告要件を導入している。この指令は、EU域内での売上が1億6,000万米ドルを超える非EU企業にも適用される¹⁷。

TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures）は、企業が自然関連リスクを追跡し、自然に好ましい結果をもたらす行動を実行するための枠組みを公開している。最新の枠組みには、情報開示に関するガイドライン、自然に関するリスクと機会を評価するためのLEAPアプローチ、科学的根拠に基づく自然に関する目標設定のためのガイダンスが盛り込まれている¹⁸。

CDP：CDP（旧称：Carbon Disclosure Project）は、事業活動が環境に及ぼす影響の追跡と報告を中心とするもので、小売企業と最も関連性の高い報告基準の1つである。CDPは気候、水、森林という3つの重要分野を設けている。企業は気候関連の設問に回答することで自社が環境に及ぼしている影響を開示する¹⁹。

SASB：サステナビリティ会計基準審議会（Sustainability Accounting Standards Board）は、業種・セクター別のサステナビリティ報告基準を提示している。セクター別指標の例として、多店舗展開する小売企業や専門小売企業の流通におけるエネルギー管理やEC事業における従業員の採用、包摂性、業績指標などが挙げられる²⁰。





小売企業経営幹部インタビュー特集



多面的なアプローチでサステナビリティに取り組む Burberry 部門を超えた協力体制が成功の鍵

Caroline Laurie氏

コーポレート・レスポンスビリティ・バイスプレジデント

Burberryは、「Burberry Beyond」という取り組みを通じてサステナビリティ（持続可能性）を推進している。「Burberry Beyond」は、責任あるクラフトマンシップ（職人の技能）、地球、人間、地域社会などさまざまな課題に注目する広範なアプローチである。Caroline Laurie氏は、「多様な分野を広く網羅する野心的な取り組みです。目標達成に向けて具体的な施策を設定することによって取り組みが可視化され、管理が可能になっています。」と語っている。

社内のさまざまな部門に、サステナビリティ関連のプロジェクトが導入されている。「このアプローチによってBurberryのさまざまな事業部門間で相互協力が進んでいることが成功の鍵になっており、幅広い部門が関与するプロジェクトがいくつも実施されています。社内の各所に部門横断的なチームがありますが、協力的なアプローチで活動していることで、ひとつの課題に取り組むために他分野の目標を犠牲にすることを避けられます。」

耐久性に優れたヘリテージ・トレンチコート

Burberryが力を入れている分野のひとつが、持続可能な原材料の調達である。Burberryの代表的商品であるヘリテージ・トレンチコートは、英国国内にあるカーボンニュートラルな自社工場で、認証を受けた綿生地を使用して製造されている。この生地はサプライチェーンの全段階で追跡可能である。ヘリテージ・トレンチコートはもともと丈夫に作られているが、同社は商品の寿命をさらに長くするサービスも提供している。Caroline Laurie氏は、「修理やリフレッシュサービスによって、素晴らしい商品がもう一度生まれ変わります。ファストファッションとは正反対の手法です。」と話している。

現に向けて、Burberryはすでにロードマップを作成し、主要なマイルストーンを設定しました。そのおかげで環境目標や社会的目標の達成や報告をしやすくなりましたが、何よりも消費者がそれを強く望んでいます。先日、ある店舗を訪問したときにスタッフから聞いた話では、商品の産地がどこか、材料はどのように調達されたのかと尋ねる顧客が増えているそうです。それは本当に素晴らしいことだと思います。」

業界全体の協力体制

「Burberryにとって非常に幸運だったのは、経営陣が常に先頭に立ってサステナビリティの進展に取り組んでくれたことです。それを基準に、役員同士が協力して取り組めたため、他社に一歩先んじることができました。」Burberryはファッションパクト（FASHION PACT）のメンバーでもある。ファッションパクトはファッション業界やテキスタイル業界の企業80社が参加する世界的な企業連合で、200以上のファッションブランドが参画し、ファッション業界の3分の1を占めている。地球温暖化の防止、生物多様性の保全、海洋保護といったグローバル目標を掲げ、取り組んでいる。「全員で同じ課題に挑戦しています。ファッションパクトによって、課題解決策を見出すための協力が容易になりました。ファッション業界で広く使われているポリ袋の代替品の調査が実施されたのも、その一例です。また、電力の共同購入契約に向けた活動や、環境負荷の少ない原材料を開発するためのプロジェクトも行っています。業界全体が協力して取り組むことで、各社の目標を維持しながら、同時に業界も進化させることができます。」

「気候変動対策については、もはや目標達成意欲だけでは不十分だと思います。業務の中で実践できているかを問うべきです」

トレーサビリティはファッション業界の重要課題

Burberryは、2025年度までに主要な原材料の100%を追跡可能にするを目指している。「トレーサビリティを確保すれば、農産地から顧客のクローゼットまでの流れが明確に可視化されます。それはすなわち、サプライチェーンについて、またさまざまな地域での調達とそのリスクについて理解できることを意味します。その実

さまざまな施策が野心的目標の達成に貢献

Caroline Laurie氏は、次にどの取り組みについて話すべきかを決めかねていた。なぜならば、言及すべき施策があまりにも多いからだ。Burberryにはサステナブルな製造を推進する部門があり、ベンダー各社と協力して化学物質の使用や水への影響の抑制に取り組んでいる。「専門家を集めて専任のチームを作り、サプライチャー

ン全体にわたって、ベンダーが実施する環境水評価や化学物質管理を支援しています。ラグジュアリービジネス企業でこうした専門チームを持っているところはあまりないと思います。脱炭素や気候変動の問題に比べると、水はそれほど深く関係していないと見なされることもありますが、水は非常に重要な資源ですから、Burberryは多くのリソースを投入しています。」

また、サステナビリティボンドも話題に上った。調達した資金は、例えば原材料やサステナブルな包装などのための施策に使われている。サステナブルファイナンス部門は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による非財務情報開示の要請などにも対応しているそうだ。

さらに、他社と連携してPURプロジェクト（現在はPURと呼ばれている）にも取り組み、オーストラリアの羊毛生産者が持続可能な生産活動を実践できるよう支援している。

Caroline Laurie氏は、仕事を離れても常にサステナビリティのことを考えている。「10代の子供たちをいろいろなスポーツ活動に連れて行くなど多忙ですが、時間に余裕があるときは、屋外でウォーキングやランニングをしながら大きな挑戦について考えることが好きです。我が家はビーチが近く、そうしたことを考えるのに最適なロケーションなのです。」





小売企業経営幹部インタビュー特集



ネットゼロを目指す Ahold Delhaize の取り組み

スコープ3 排出量削減目標達成に向けて新レベルのコラボレーションが登場

Daniella Vega 氏

ヘルス&サステナビリティ担当グローバル・シニアバイスプレジデント

Ahold Delhaize は、顧客が健康でサステナブルな選択をすることを支援すること、健康でサステナブルな食糧システムへの転換を導くことに対して、自社にも役割があることを認識しており、これはネットゼロ企業を目指すという同社のコミットメントに反映されている。Ahold Delhaize はサステナビリティに対する自社のアプローチを「Grounded in Goodness」と呼んでいる。ヘルス&サステナビリティを担当するグローバル・シニアバイスプレジデントの Daniella Vega 氏に、全社を挙げて目指すスコープ3の炭素排出量削減計画達成への取り組みについて聞いた。

温室効果ガスのうち、自社所有の機器からの排出など、企業が自ら行う事業活動によって直接排出されるものはスコープ1に分類される。スコープ2は、電力の使用や暖房などを通じて間接的に排出されるものが該当する。スコープ2の排出量は、例えば電気自動車に切り替える、再生可能電力を調達するなどの方法で削減できる。スコープ3はバリューチェーンから排出されるもので、例えば物流の委託先やサプライヤーによる排出である。企業が直接コントロールしているものではないため、削減が最も難しい。

温室効果ガス排出量のスコープ1・2・3については、本レポートの「小売業におけるサステナビリティ」に詳しい説明があるのでご参照いただきたい。

「Ahold Delhaize は脱炭素目標として、スコープ3の排出量を2030年までに37%削減し、2050年までに実質ゼロとすることを目指しています。その目標を達成するために必要な施策の絞り込みを行いました。その結果、サプライチェーンの脱炭素化を支援するために、家畜と再生型農業に注力するといった施策を実施するほか、プラントベースたんぱく源商品の取り扱いを増やすなど、サステナブルで多様な品目を揃えることになりました。」

しかし、欧州と米国に19もの大規模な小売ブランドを抱える Ahold Delhaize には、これひとつですべて解決するというような万能のソリューションは存在しない。脱炭素化の目標と道筋をグループレベルで設定する一方、個々の施策は各地のローカルブランドの力を活用して、ボトムアップでプログラムを形成する。

「人間と地球の健康はつながっています。Ahold Delhaize の取り組みは、両者の相互接続と共通の利益を目指しています」

ローカルな取り組みがグローバル目標を支える

「Ahold Delhaize 傘下の小売ブランドの大半が炭素削減の取り組みを実施しており、それらはサプライチェーンの各所で Ahold Delhaize の脱炭素化に貢献しています。例えば Albert Heijn の「Better For」というプログラムは、サステナブルな品揃えに特に注力しており、ブランドのミッションとしてプラントベースたんぱく源商品の割合を2030年までに全たんぱく質商品の売上の60%にすることを掲げています。現状でもすでに相当量のプラントベースたんぱく源を取り扱っていますが、今後さらに増やしていく予定です。また、顧客がベジタリアン商品を選びやすい取り組みも強化しています。」と、Daniella Vega 氏は話す。Better For プログラムには1,100を超える農家や生産者が参加し、気候変動対策、炭素排出量削減、サステナビリティ、動物の福祉、正当な利益に関して、透明性の高い長期的な合意を結んでいる。「Ahold Delhaize はマーケティング活動を通じて、顧客の参加も促しています。また、炭素の土壌中貯留を通じたカーボンフットプリントの削減にも取り組んでいます。450の酪農家が Albert Heijn と提携し、牧草地を耕すことをやめ、土中に貯留できる炭素の量が最大で2倍に増やすことができるハーブの植え付けを行っています。」

ベルギーの Delhaize は、健康をテーマとしたロイヤルティプログラムを実施している。Nutriscore と呼ばれる栄養スコアが高い (A または B に判定された) 生鮮食品を対象に、常時、価格の10%を割り引いて提供している。健康的な食品を多く買うほど、多くの値引きが受けられる仕組みだ。現在250万人が登録し、プログラム開始以降、顧客は生鮮食品を計画的に、より多く購入するようになっている。

Ahold Delhaizeの米国子会社Giant Foodは、調査研究を通じて再生型有機農業の理解・浸透を図るロデール研究所と共同で、農家の研修と教育に取り組んでいる。両者はGiant Foodのサプライチェーンを調査して再生型農法実施の可能性を探り、農家支援プログラムなどを通じてサプライチェーン全体に再生型農業を導入することを目指している。

価値観全体にわたる脱炭素化の鍵は連携

「Ahold Delhaizeの脱炭素目標は野心的なものなので、新しいアプローチで取り組む必要があります。スコープ1とスコープ2の排出量削減は日常業務の中に浸透していますが、スコープ3に関しては、大きな意識改革が必要です。サプライチェーン各社との協業の方法をいったん解体し、新しく構築し直さなければなりません。例えば調達や商品の取扱企業との関係もそうですし、自社の財務部門との連携も再構築する必要があります。すべての関係者、そして何よりも顧客の声を聞かなくてはなりません。」

Daniella Vega氏は、サステナビリティの分野で20年以上活躍してきた経験を持つ。「しかし、現在は多くの面で不確実な時代であり、健康やサステナビリティについても新しい考え方が求められます。」

私は、イノベーションは制約から生まれると思っています。健康と顧客のための価値という概念をつなげる必要があります。それが、私たちが求めている共通の利益です。」

「必要なのは、パートナーシップと成長へのマインドセットです」

「こういう不確実な時代には、自分自身の健康に気を配ることが何よりも大切です。部下たちにも会社や地域社会全体の健康と幸福だけでなく、自分の健康と幸福も大切にしよう促しています。私について言えば、健康は自然とつながっているので、毎日できる限り自然に触れるようにしています。長距離のウォーキングや水泳を楽しんでいます。」



小売企業経営幹部インタビュー特集



lululemonのLike Newプログラム

サステナビリティへの注力と消費者の希望を連携させるには

Maureen Erickson氏

ゲストイノベーション担当シニアバイスプレジデント

本レポートでは、多くの小売企業がサステナビリティに継続的な投資を行っているものの、より一層の注目と投資が必要なテーマがあることが示された。そのひとつが再販市場である。lululemonのMaureen Erickson氏に、再販市場における同社の取り組みについて聞いた。

lululemonは環境負荷を最小限に抑え、健全な地球環境を取り戻すことを目指している。その同社が「Like New」というリコマースのプログラムに乗り出したのは合理的な選択だ。lululemonの商品はどれも耐久性を考慮して作られているが、今回このプログラムを開始したことで、丁寧に使用された商品を買戻し、再販することが可能になった。このプログラムには、商品の品質、関係者の積極的な参加、強力なパートナーシップを構築する力といった要素が欠かせない。

このLike Newプログラムとは、どんなものなのだろうか？ lululemonのゲストイノベーション担当グローバル・シニアバイスプレジデントMaureen Erickson氏は、次のように説明している。「中古衣料品を扱うサードパーティのプラットフォームを見ると、大半のところでlululemonの商品はトップレベルで人気があります。Like Newプログラムは、顧客が使用済みのlululemon商品を買戻すことによって、商品をこれまで以上に長く使っていただけるようにしたものです。lululemonの中古品はすでに大きな再販市場があることが分かっていますし、中古品の衣類を買うことも今や一般的です。Like Newプログラムの導入によって、既存顧客だけではなく新規顧客が状態の良い中古品を直接lululemonから探すことができ、物流も自社で扱うことができるため、顧客のお気に入りの商品の寿命を延ばすことができます。また、Like Newプログラムでは高価格帯の商品も新品より手ごろな価格で販売されますので、これまでの顧客層より若い方々にも届きやすいと思います。」

サステナビリティ対策の効果を上げるには、連携が鍵となる

続けてMaureen Erickson氏は、次のように語った。「lululemonでは顧客を“ゲスト”と呼んでいます。ゲストの皆様とともにサステナビリティを推進できることが、lululemonの素晴らしい点だと思います。lululemonの顧客層はもともと環境への意識が高く、ショッピングの際もサステナビリティに積極的に配慮する方々であることが明らかになっています。今回の新しいLike Newプログラムについても、ありがたいことに買取り・再販共にゲストの活発な参加が見られます。」

これこそlululemonが目指す第一のゴールである。すなわち、サステナビリティの向上が急務であるというファッション業界の要請に応えることだ。lululemonはLike Newの中古品の再販事業による利益の100%（または売上高の2%のいずれか高い方）をサステナビリティに再投資し、取り組みを増強するとしている。Like Newプログラムはすでに黒字化を達成し、インパクトアジェンダ（環境影響に関する課題対応策）の実施が可能になっている。

「lululemonが目指す第一のゴールはファッション業界のサステナビリティを早急に向上させることです。その取り組みが進んでいることを誇りに思います」

「lululemonでは、全商品の使用後のソリューションを2030年までに開発するという目標を定めているため、リコマースはグローバルレベルでの優先課題です。とは言え、自社だけでファッション業界を変革できるわけではありません。サステナビリティに関しては、企業同士の協力が鍵となります。小売業の環境影響をさらに低減させる循環型ソリューションの開発に向けて、他社にもlululemonとともに取り組んでいただきたいと願っています。」

アイデアから実践へ

Like Newプログラムはlululemonのすべての部門を巻き込んで始まった。そして成果を上げるためには、可能性を信じるのが力になることを示した。Maureen Erickson氏は、さらに続ける。「Like Newプログラムは、lululemonの環境保護のコミットメントを実践に移したものです。ですから、経営陣の協力を得ることも、社内全体の熱意を喚起することも、最初から簡単でした。オールスターチームを編成し、アイデアを具現化してゲストの皆様が喜んで参加していただける活発なプログラムに育て上げるまでを担っていただきました。」



Like Newプログラムは、2021年にカリフォルニア州とテキサス州で試験的運用を開始した。その後、試行錯誤の期間を経てモデルを磨き上げ、2022年4月に規模を拡大し、全米のゲストが対象となった。バックエンドを担う物流企業との連携にも成功し、裏方の物流業務のノウハウや、資源循環業界全体に関する知見を活用することができた。「このおかげで私たちは自身の最も得意な分野、すなわちlululemonの代名詞である高品質なゲスト体験の提供に集中できました。」

「しかし何よりも、Like Newプログラムを開始したこと自体が、lululemonの姿勢を明確に表しています。イノベーションで可能性を見つけ、成果を生み出し、ゲストに高品質の商品を届け、リーダーに権限を持たせることを大切にしています。」



小売企業経営幹部インタビュー特集



社内組織の全レベルにサステナビリティを浸透させた Inditex

本社から店舗の売り場まで全従業員が参加

Javier Losada 氏

Inditex チーフ・サステナビリティ・オフィサー

Javier Losada 氏は、サステナビリティは本社や担当部署だけの優先課題ではないと話す。Inditexのアプローチについて尋ねると、「サステナビリティを実現するには、16万5,000人のスタッフ全員が関与する必要があります。また、単発のプロジェクトとしてではなく、毎日の業務の中で取り組むべきものです。」という答えが返ってきた。「もちろん、環境目標の達成に向けて本社主導の大規模な取り組みをいくつも実施していますが、一方でボトムアップの優れた取り組みもたくさん進んでいます。そうしたアプローチを会社全体の隅々まで浸透させる企業運営ができていることは、誇らしいですね。」

すべての従業員が変革を担う

Javier Losada 氏は、従業員は Inditex の最も強力な原動力のひとつだとして、従業員のサステナビリティ活動を後押ししている。「従業員は毎日、商品や顧客と関わっています。彼らは、会社が前向きな施策を数多く実施していることを喜んでいますが。」そうした現状を踏まえ、社内のすべてのレベルで変革を起こすことができるという信念のもと、Inditex はチェンジメーカーズ (Changemakers) というプログラムを開始した。従業員に権限を与え、自ら業務改善の方法を見つけ出してもらう取り組みだ。

このプログラムでは、世界各地の店舗で特に熱心にサステナビリティに取り組むスペシャリストを特定する。「彼らを“チェンジメーカー”に指名し、店舗の全従業員にサステナビリティを浸透させる役割を担ってもらいます。チェンジメーカーは継続的に研修を受けながら、従業員や顧客から寄せられた意見、提案、懸念事項などに対応します。このプロジェクトはすでに53の国と地域で実施しており、今後全世界の店舗に拡大していきます。」

また、従業員を最初の顧客として ZARA preowned プログラムも始まった。これも資源循環に向けた Inditex の新しいアプローチで、修理・寄付・リサイクルを通じて衣料品の寿命を延ばすものである。従業員だけでなく現在は顧客も参加しており、衣料品を生まれ変わらせる機会が得られると好評だ。

持続可能な繊維調達とプラスチック使用の削減を進め、最終的にはネットゼロへ

Inditex は、サステナビリティに関して高い包括的目標を掲げている。「綿とセルロース繊維の持続可能な調達を2023年中に達成す

ることを目指しています。また、ポリエステルとリネンについても、2025年までに望ましい調達源からの調達を100%とするよう取り組んでいます。さらに、事業活動における再生可能エネルギーの使用と使い捨てプラスチックの削減については、間もなく重要なマイルストーンを達成する見込みです。」

「大きな変革ですから、私たちにも多くのものが求められます。情熱を傾けて専念することも必要ですし、イノベーションも必要です。通常のやり方を疑わざるを得ないこともあります。だからこそ、従業員から競合他社、政府、NGO、その他のステークホルダーまで、すべての人を巻き込む必要があるのです。全員が自らの取り組みを分かりやすく公表し、協力すれば、より良い成果を得られます。Inditex はすでに野心的な目標を掲げており、あとはそれを達成するだけです。」

サステナビリティ・イノベーションハブ (Sustainability Innovation Hub)

「イノベーション、調査研究、投資、コラボレーションへの Inditex の取り組みを最も端的に表す例がサステナビリティ・イノベーションハブ (Inditex Sustainability Innovation Hub) です。ここを拠点として、スタートアップ企業や研究所、その他社外の組織と連携しながら、より良い素材、方法、プロセスの開発に粘り強く取り組んでいます。新しいタイプのリサイクル繊維の開発も行っており、インフィニ繊維の事業拡大も支援しています。さらに、CIRCなどのスタートアップにも投資しています。CIRCは革新的な技術を用いて、ポリエステルと綿の混紡生地 of 衣類のリサイクルを業界規模で可能にすることが期待されています。実現すれば、業界最大の課題のひとつが解決することになります。」

サステナビリティ・イノベーションハブのもうひとつの取り組みが The Laundry by Zara Home である。The Laundry by Zara Home は、Inditex と BASF が共同で開発した洗濯の際に起きる微小繊維の流出を抑える初めての洗剤である。この洗剤は ZARA の店舗やオンラインショップで購入でき、衣類からの微小繊維の流出を最大80%削減することができる。

さらに、低い水温で洗濯が可能なので使用するエネルギーが少なく、温室効果ガスの排出も減る。「開発したこのソリューションを調整すれば、他の洗剤メーカーがこの技術を活用することも可能です。す

「事業活動における再生可能エネルギーの使用と使い捨てプラスチックの削減については、間もなく重要なマイルストーンを達成する見込みです。また、綿とセルロース繊維の持続可能な調達を2023年中に達成することを目指しています」

べての人に使ってもらいたいからです。Inditexの取り組みが小規模に見えることがありますが、Inditexの事業規模の大きさや、他社での活用に積極的である点を考慮すると、大きな影響を与えることができると思います。」

すべては未来のために

最後にJavier Losada氏は、正しく実行することの重要性に言及した。「テキスタイル産業は今後10年間で完全に姿が変わるでしょう。良い方になるのです。そこに至るまでのプロセスは厳しいものですが、業界をリードする企業としての責任を持ち、将来世代のために業界の変革に本気で取り組み、大きな役割を果たしていく決意です。」

「プライベートでも、将来世代と過ごすことでより良いバランスを見出しています。例えば、子供たちとサステナビリティについて話し合うのは非常に楽しいものです。彼らの世代はすでにサステナビリティを意識し、興味を持っています。最終的には、彼ら将来世代がすべて担っていくのですね。」



ケース
スタディ

小売企業のサステナビリティへの取り組み

Colruyt Group

ベルギーの小売企業Colruyt Groupは先ごろ、ロイヤルカスタマーにサステナビリティに関連したクレジットポイントを提供するロイヤルティプログラムを導入した。「エコスコア (Eco-score) A・B」に分類される食品やその他の商品を購入することで、顧客はXtraアプリにロイヤルティポイントを貯めることができる。貯まったポイントは、植樹、Colruyt Group Academyで開催されるサステナビリティワークショップの受講などの環境関連イニシアティブに交換することができる。このプログラムは、消費者が買い物をするときにより意識的に持続可能な商品を選ぶことを促すために設けられたものである²³。

Amazon

Amazonは最近、「グレード&リセール (Grade and Resell)」というプログラムを英国で立ち上げた。これは、サードパーティ販売企業が返品された商品を再販できるようにするものである。Amazonは、返品された商品をそれぞれの状態に応じて「新品同様 (Like New)」「優良 (Very Good)」「良 (Good)」「可 (Acceptable)」のいずれかに評価し、その評価に基づいて再販企業が価格を決定する。その上で、商品はAmazonのサイトで中古品の購入を厭わない顧客に販売される。これとは別のプログラムとして、販売企業が余剰在庫をAmazon経由で別の卸売企業に売り渡せる仕組みも新たに構築した。いずれのプログラムも、近々米国と一部の欧州諸国でも展開される見込みで、使用後に返品された商品の廃棄や余剰在庫によって生じる廃棄物の減少につながるものと予想される²⁴。







実店舗の未来

新たなテクノロジーとヒューマンエクスペリエンスの再発見

パンデミック後の世界が姿を現しつつあるなか、小売業界においては、顧客を実店舗に回帰させる上でも、没入型買い物体験を創出する上でも、テクノロジーの統合がますます重要になっている。仮想・拡張現実、人工知能、データアナリティクスなどの先進テクノロジーを活用することで、小売企業はパーソナライズしたおすすめ情報の提供や、レジでの決済の効率化など、独自の方法で顧客と接点を持つことができるようになる。この小売業の新時代において、顧客ロイヤルティを育み、事業を成功に導くためには、テクノロジーを革新的な方法で利用することが必要不可欠となるだろう。

さらに、小売企業はコンシェルジュサービス、出張修理、バレーパーキング、パーソナルスタイリングなど、商品の販売を超えるさまざまな人中心のサービスを提供することで、買い物体験をより素晴らしいものにしようとしている。実店舗においてこれらのちょっとした便利さやパーソナライズ化を提供することで、場合によってはこうしたサービスを提供できないオンライン小売企業との差別化を図ることができる。

セブン&アイ・ホールディングス

日本でコンビニエンスストアチェーンを展開するセブン - イレブンは2022年3月、ホログラムのレジ画面を使った新たなセルフレジシステムの実証実験を東京都内の一部の店舗で実施した。「デジPOS」と呼ばれるこのシステムは、非接触型ホログラムディスプレイ技術をPOS（店舗販売時点情報管理）キャッシュレジスターに適用したものである。東芝テック、セブン - イレブンは、その他の企業との共同事業で開発した。顧客はこのシステムで購入商品を自分でスキャンして支払いに進むことができる。さらに、セブンカフェの飲み物もレジで選ぶことができる。実証実験は、この革新的なテクノロジーの小売業界における実現可能性と有効性について貴重な知見を提供した¹。



Ulta Beauty

Ulta Beautyは、顧客体験を向上させ、変化する市場環境に適応するために、AI（人工知能）とAR（拡張現実）を自社の事業活動に組み入れた。同社は2018年にスタートアップ企業のQM ScientificとGlamSTをそれぞれAI搭載レコメンデーションエンジンの開発とARテクノロジーの開発を目的として買収した。これらの買収により、Ulta Beautyは「GLAMLab」というバーチャル試着体験を自社のアプリで提供できるようになった。これは、ARとAIを使って、顧客が商品を試すことができるものである。顧客データの分析や在庫管理の最適化にもAIを使っている。同社のチーフデジタルオフィサーは、ARとAIの組み合わせは事業に好ましい効果をもたらしていると述べている²。





Nike

小売企業各社は、競争の激しい市場で消費者を引き寄せ、つなぎとめる手段として没入型の買い物体験を創出するためにテクノロジーを活用している。Nikeは2022年1月、米国内の一部の店舗での店内体験にAR（拡張現実）を導入するために8th WallとBDRG Studiosの2社と提携することを発表した。「Play New」と呼ばれるこの共同イニシアティブでは、店内至る所に設置したQRコードを顧客にスキャンしてもらい、5種類のオンラインARスポーツゲームのアンロックとゲームプレイを提供した。さらに、NikeはオンラインゲームのRobloxと提携して、「Nikeland」というAR体験をニューヨーク・フィフスアベニュー店に導入すると発表した³。



Alibaba

Alibaba Groupは、オンライン、オフライン、物流、データの統合を中心に、店舗での顧客の買い物体験を向上させるテクノロジーの導入を進めてきた。Alibabaのニューリテール戦略の一環として立ち上げたハイテクスーパーマーケットHemaは、その一例である。Hemaの店舗は顧客のスマートフォンを中心とした設計になっており、デジタルショッピングカートに商品を入れることから、商品情報の入手、代金の支払いまで、あらゆることがスマートフォンで済ませられる。顧客は、AIを使ってパーソナリ化したおすすめ買い物情報も入手できる。商品にはリアルタイムで更新できるデジタル値札が付いている⁴。





小売企業経営幹部インタビュー特集

**Brown Thomasがアイルランド・ダンドラムに開いた新店舗**
人中心のラグジュアリー体験**Donald McDonald氏**
マネージングディレクター

本レポートの「実店舗の未来」の章では、アイルランドで店舗展開する百貨店Brown Thomasが新たにオープンしたダンドラムの店舗について、マネージングディレクターDonald McDonald氏に話を伺った。テクノロジーが発展して新しい可能性を次々に実現し、またパンデミックによってオンラインショッピングが増加したこともあり、多くの小売企業が完全なデジタル化に向けて舵を切った。しかしBrown Thomasは実店舗を重視し、テクノロジーを活用した革新的なサービスと組み合わせることで軌道修正を図っている。

小売店舗のキャッシュレス化が進み、デジタルを通じた購買行動が拡大する中、Brown Thomasはこれまでとは異なるショッピング体験を中心とする実店舗を新たに開店した。2022年に開店したダンドラムの新店舗は、ラグジュアリーブランド売場のほか、美容サービス、公開講座、ビタミン注射、ファッションショー、衣料品の修理やドライクリーニングなどのサービスを提供している。また、5つ星ホテル並みのコンシェルジュサービスもある。

Donald McDonald氏によると、クロスチャネルを活用する顧客が増えていると言う。「実店舗とオンライン店舗の両方を利用する顧客は、どちらか一方だけの顧客に比べて平均購入額が3倍になっています。そのため、実店舗とオンラインの双方の良さを実感しています。」

個性的な店舗コンセプトの鍵は、イノベーションとコラボレーション

Brown Thomasは、小売業界の中でいち早くイノベーション部門を設置した企業のひとつだ。そこからは多くの新サービスが生まれた。Donald McDonald氏は、Brown Thomasの全社的協力の在り方やサプライヤーや各ブランドとの協働の方法についても話してくれた。そこには、何よりも顧客を重視する姿勢が見られた。「顧客のペインポイントは何かを調べ、顧客の体験を阻害していると思われる要因を突き止め、解決策を探します。次にそれをバイイングディレクターに委ね、実際の顧客体験として実現してもらいます。パ

「実店舗でのパーソナルな体験は、顧客に喜ばれています。デジタルチャネルを、オンラインに誘導するものとしてではなく、店舗体験を確実に強化するものとして活用します」

デジタルが実店舗体験を強化

「私たちは、決してデジタルがもたらす機会の活用には消極的なわけではありません。」Brown Thomasにおけるオンラインとオフラインの関係について尋ねると、Donald McDonald氏はそう答えた。「むしろ積極的にデジタル技術を取り入れ、顧客の実店舗体験の充実に役立っています。すなわち、システム主導ではなく、顧客主導で考えているのです。」

イヤーは店舗運営、店舗設計、マーケティングなど、さまざまな部門と密接に協力します。また、Brown Thomasに出店しているラグジュアリーブランドなど社外の関係者とも協力し、双方のブランドが成長できる店舗づくりをします。かつて顧客の主な関心事は価格でしたが、今では体験を求めて来店されます。」

新店舗では、従業員の仕事の幅も広がっており、先述したコンシェルジュサービスもその一例である。イノベーション部門と同様に、店舗の従業員も新しい世界に挑んでいる。「難しい時代ですが、全員が一丸となって取り組んでいることに、誇りを持っています。」

「小売業では、体験こそが最も重要な要素です」

「ラグジュアリーブランド各社は、Brown Thomas店内の売場で生き生きとしたブランド体験を提供したいと強く望んでいます」

変わらないことの価値

「リテール（小売）はディテール（細部）」とは小売業界でよく聞かれる言葉だが、「まさに名言です。」と、Donald McDonald氏も同意する。「Brown Thomasでも細部に気を配っており、だからこそ顧客体験を実現することができるのです。店舗で買い物をした顧客が、購入した商品のことはあまり覚えていなくても購入時の体験は覚えているということは、よくあります。音楽のレベルから店内の清潔感、店内の視認性、売場の温度変化まで、あらゆる細部に注意を払っています。香りの要素を取り入れる方法についても検討しています。」

その意味では、Brown Thomasでの体験を構成するあらゆる要素のうち、顧客との約束を果たす上で最も重要なのは“変わらないこと”であり、一貫してハイレベルな体験を顧客に提供することです。商品を守る店はたくさんありますが、Brown Thomasでは常にハイレベルで、Brown Thomasならではの優れた体験を提供しています。」

仕事中心の生活の中で、ときにスポーツを楽しむことも

多忙な小売業界で活躍するDonald McDonald氏だが、リラックスする時間はあるのだろうか？「実は妻も小売業界で仕事をしているので、プライベートでもその話で盛り上がりすぎたりします。またスポーツ観戦が好きで、あらゆるスポーツを見ます。自分ではゴルフを少しやります。週に70時間働いていますので他のことをする余裕はあまりないのですが、私は仕事が好きなので、他の人のように仕事を離れてリフレッシュする必要性はあまり感じていません。」





小売企業経営幹部インタビュー特集



オムニチャネルアプローチがグロサリー小売ビジネスに優位性を生み出す

顧客のそばにいたために、Pick n Payは何をしたか

Vincent Viviers氏

Pick n Pay オムニチャネル・エグゼクティブ

Vincent Viviers氏はアルコール飲料配達のスタートアップを起業し、その後、事業規模の拡大を目指して巨大小売店と提携した。やがてパンデミックが発生すると、事業をアルコール飲料からグロサリー（食品雑貨）に転換した。Vincent Viviers氏が描く小売業の将来像は、そうした充実した経験に裏付けられている。

Vincent Viviers氏が歩んだ道は

2016年、Vincent Viviers氏は共同創業者とともに南アフリカ共和国で初めてのアルコール飲料配達アプリBottles Appを立ち上げ、当時まだほとんどIT化されていなかった旧態依然の業界に衝撃を与えた。やがてBottlesは事業規模の拡大を目指してPick n Pay Liquorと提携し、南アフリカ最大のオンデマンド型アルコール飲料配達サービス企業となった。「その後パンデミックが発生すると、政府はロックダウンを実施し、アルコール類の販売を当面の間禁止する措置を取りました。そこで私たちは、必死の思いで事業を転換し、アルコール飲料の配達アプリをグロサリーのオンデマンド配達アプリに移行させたのです。移行に要した時間はわずか4日間でしたが、それ以降急成長が続き、2020年にはついにPick n Payに買収されることになりました。Bottlesのメンバーは現在、Pick n Payのオムニチャネル部門のリーダーを務めています。」

多くの人々に変化をもたらした

「困難な時期に人々の役に立ち、パンデミックで多くの人が仕事を失う中で雇用を創出できたのは素晴らしいことだと自負しています。顧客のためにやり遂げようという思いで、私たちは懸命に力を合わせました。」

現在、オムニチャネルとDXはPick n Payの戦略の欠かせない柱となっており、Vincent Viviers氏とそのチームは、顧客のために優れたオムニチャネル体験を創出し続けるべく情熱的に取り組んでいる。「グロサリー小売はデジタル技術の導入が最も遅れた分野のひとつでしたが、パンデミックがきっかけで、特に小売を中心にeコマースが急発展しました。世の中が“日常”に戻り始めた今も、その勢いは衰えていません。顧客はオンラインでの購入、オンデマンドサービスや配達サービスの利用を続けています。と言うよりむしろ、増えています。」

成功要因となるもの

しかし、すべてが好調なわけではない。Vincent Viviers氏は、Pick n Payのオムニチャネル戦略を消費者により広く浸透させるた

めに、解決しなければならない課題に直面していると話す。「既存の大企業に変革を起こすのですから、弱腰では実現しません。新しいテクノロジーを理解し、コラボレーションにも意欲的なチームを編成しなければなりません。現在のビジネスを維持しつつ、一方でイノベーションやプロダクトをドライブする強いチームを新設する必要があり、常にバランスが求められます。テクノロジーやデータサイエンスのリソースを充実させる必要があるので、そうした分野の人材を呼び込むことも重要なのですが、現在の労働市場は競争が厳しく容易ではありません。また、顧客向けプラットフォームのエコシステムについても、バックエンドのインフラについても、サイロ化を避けることが極めて重要です。」

これからは、オムニチャネルの時代

「突き詰めて言えば、消費者と同じ視点でいることが重要なのです。」とVincent Viviers氏は話しているが、Pick n Payが南アフリカで食料品やテイクアウト料理の配達を行う企業と提携したことは、まさにそれを示す好例である。配送ネットワークを持つ提携相手とECを得意とするPick n Payが力を合わせるようになったのが2022年。その後の両社の順調な成長ぶりが、既成概念にとらわれない考え方や戦略的提携の重要性を証明している。「顧客が食料品や日用雑貨を配達してほしいときも、テイクアウト料理を玄関まで届けてほしいときも、私たちは常にそこにいます。」

「突き詰めて言えば、消費者と同じ視点でいることが重要なのです」

しかし、実店舗はなくなる

役職名に「オムニチャネル担当」と付く人物に対して尋ねるのは的外れかもしれないが、実店舗の重要性についても伺った。Vincent Viviers氏は、特にグロサリー分野においては、今後も実店舗がいかに重要であるかを強調した。

「グロサリーはすべての人の必需品です。他の事業と同じように、実店舗も当然、時代に適応していくでしょうが、重要性は今後も変わ

「実店舗も当然、時代に適応していくでしょうが、重要性は今後も変わらず、それどころか、Pick n PayのECやデリバリー事業の成功を支える土台となるでしょう」

らず、それどころかPick n PayのECやデリバリー事業の成功を支える土台になるでしょう。顧客は今後も、日常の買い物は店舗に行くと思われませんが、実店舗はより生き生きとした店舗体験の場となっていでしょう。実店舗は、顧客が実際に商品を見たり触ったりする場所という特性を強めると考えられます。そうすると店舗は、フルフィルメントセンターとしての機能を果たし、商品を宅配するようになるかもしれません。例えば冷蔵庫を買うときは、実際に見てから決めたいと思うものですが、その後店舗が冷蔵庫を自宅まで配達してくれるかどうか、実際の付加価値になります。また、顧客の購買行動や在庫状況のデータ収集という点でも、実店舗は非常に適しています。」

常にポジティブな姿勢で

会社がまだスタートアップと呼ばれていたころのVincent Viviers氏は、頭を切り替えて休むことが難しかったと言う。しかし事業が安定した今は、仕事であれ、家族と過ごすときであれ、その瞬間に集中することを強く意識している。「今やっていることに100%集中するには、効果的に時間を管理することが必要であるし、身体が健康でなくてはなりません。私は1日のスタートにウォーキングや、テニスの試合や、ハイキングをします。そうすると準備が整って、1日を順調に過ごせるからです。自分自身のためにも、自分のチームのためにも、そういうポジティブな姿勢でいることが必要です。」





小売企業経営幹部インタビュー特集



AmazonによるJust Walk Out

レジ待ちを解消するフリクションレスショッピングの実現

Jon Jenkins氏

Amazon Just Walk Out technology担当バイスプレジデント

店舗の未来について語るにあたり、AmazonのJust Walk Outは、少し前のSF映画の中でしか想像できなかったことである。しかしこの技術によって、顧客は店内に入り欲しいものを手に取ってそのまま帰ることができるようになった。このシームレスな体験は、Just Walk Outに対応した店舗で利用可能なものである。

AmazonのJon Jenkins氏と彼のチームが、この画期的な小売ソリューションを実現するテクノロジーとサービスをどのように構築しているのか伺った。「Just Walk Out」は、コンピュータビジョン、センサーフュージョン、ディープラーニングを組み合わせ、店舗から「誰が何を持ち去ったのか」を判断します。「誰が」は、顧客がクレジットカードやAmazon One IDなどの入店方法で店舗に入店したときに認識します。そして「何を」は、店舗の品揃えの中から顧客が棚から取り出した商品をテクノロジーが感知したときに認識します。Amazon Oneの手のひら認識サービスを初めて利用する顧客であっても、1分もかからずに登録することができ、Amazon Oneが利用できる場所であればどこでも入店や支払いに利用することが可能です。」

顧客体験を向上させる

「レジでの決済やレジ待ちの列を避けて、すぐに入店・退店したい顧客はたくさんいます。このテクノロジーは、旅行代理店やコンビニエンスストア、その他のイベント会場などで特に有効です。」

「例えばスポーツイベントなどでは、顧客に会場のすべてを楽しんでいただきたいと思いますが、AmazonのJust Walk Outを導入することで、顧客は1分たりとも試合を見逃すことなく、好きな食べ物や飲み物を楽しんでいただくことができます。ファンは試合を楽しむためのスナックや飲料を手に入れるために長い列に並ぶことほど、イライラすることはないとよく言います。私たちのテクノロジーによって、ファンはより早く試合に戻ることができるのです。私もその一人です。自分のチームが開発したテクノロジーに触れながら試合を楽しめるのは楽しいですし、ファンがテクノロジーに熱中しているのを見るのも好きです。私たちが顧客の体験に影響を与えるということは、私たちのチームに活力を与えてくれています。」

「自分のチームが作ったものを実際に使ってみて、それが自分たちの生活をどのように良くしてくれるかを知ることができるのは、とても楽しいことです。今、機械学習やコンピュータビジョンが話題になっています。抽象的な話をするのも楽しいですが、これらのテクノロジーを使って実際に動くものを作っているチームの一員であること、つまり応用問題に最先端テクノロジーを使うことは、とてもエキサイティングなことです。しかも、試合中にビールを買うことができますのです!」

小売業界に価値を提供する

上述の通り、顧客に対する提案は明確である。しかし、このテクノロジーは小売企業には何を提供するのだろうか? 「私たちは、小売店やオペレーターがJust Walk Outを導入することで、成功することに注力しています。」素晴らしい体験で顧客を満足させることが、同時に小売企業をも満足させることになるわけではない。「私たちは、両者の価値を高める方法を模索しています。消費者の摩擦を減らすことで、小売店舗のスループットを向上させることができます。これは二重の価値の提案であり、私たちは消費者・小売企業双方における体験について考えています。」

その一例が、Just Walk Outのストアキットである。「Amazonのストアキットは、小売企業に対して、Amazonのテクノロジーをより早く導入する方法を提供するもので、初期費用が少なく済むフォーマットや体験を提供します。サードパーティの小売店舗と自社で展開している小売店舗であるAmazon GoやAmazon Freshの両方で、複数の店舗を立ち上げる際に学んだことを反映し、Just Walk Outの導入を加速させることができます。」

さらに、Just Walk Outのアナリティクスは、店舗全体だけではなくカテゴリー、サブカテゴリーにおいて、顧客が商品をどのように検討し、手に取り、戻し、最終的に購入したかについての新しいインサイトを提供します。そして小売企業が収益を上げ、コストを削減するための戦略的決定を行うためのデータ駆動型のインサイトを提供します。

小売企業は、より生産性の高い棚割りを作成することで品揃えを改善することができ、最終的には消費者へより良い体験の提供につながる。「私たちが二重の価値の提案に取り組んでいるというのは、まさにこのことです。」

継続的な開発

「新しいテクノロジーには、発見がつきものです。」とJon Jenkins氏は話す。「数年前に開発を始めたときは、コンピュータビジョンはまだ十分な機能を備えていませんでした。そこで新たな機械学習機能をどのように活用するのがベストなのかを考えました。小売業界では、消費者も小売企業も高い精度を求めています。機械学習システムは、私たちが店舗のフリクションレス化を見直そうとした時には、基本的に前例のないものでした。」

「新しいユースケースや新しいタイプの顧客のためにテクノロジーを構築する度に、私たちは新しい方法で価値の実現を証明しているのです。」とJon Jenkins氏は言う。この継続的な開発のアプローチは、Amazon.comがスタートしたときとほぼ同じである。「Amazonは書籍販売からスタートしたが、その販売モデルがうまく機能することを証明し、新しい分野へと拡大しました。書籍から音楽へ、そしてさらに機能を充実させ、アパレルや新しいカテゴリーへと拡大してきました。同じようにJust Walk Outに、今私たちが最適と考える分野以外でも活用できるような機能を追加し続けています。私たちは小売企業とその顧客のために、テクノロジーの新しい応用と使用例を考えています。」





世界の小売企業上位250社

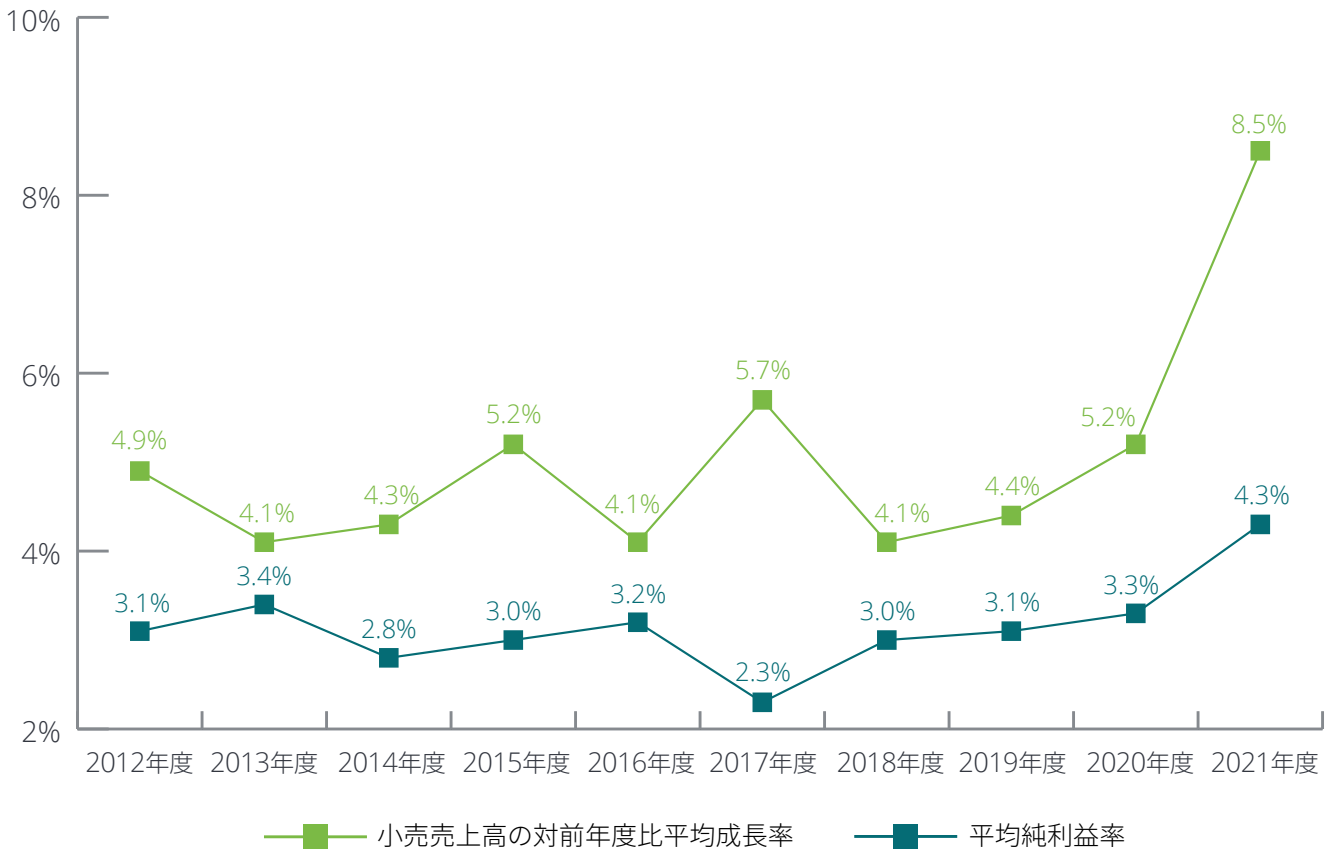
世界の小売業上位250社全体では、為替調整後の売上高加重平均ベースで前年度比8.5%という極めて高い小売売上高成長率を達成した。これは、2020年度の前年比5.2%をさらに上回る数値である。2021年度の小売業界は、依然として大きな課題に直面したものの、新型コロナウイルス関連規制が徐々に緩和され、消費者がパンデミック以前の買い物習慣を取り戻したことにより、前年に比べ明るさを増しつつある。

衣料品・服飾品セクターでは、消費者の鬱積した需要が開放された結果、年間売上高は前年の-14%から31.3%に転じた。特にラグジュアリー品の小売企業は、実店舗の再開とラグジュアリーファッションの購入につながる社交イベント・行事の再開により、突出した好業績を記録した。また2020年度は、店舗の閉鎖や消費者の不安感といった問題に悩まされた百貨店も、25.7%という売上高成長率を達成した。オンライン小売企業や高度に発達したデジタルチャネルを持つ小売企業は、2020年度の記録的な売上高をさらに上回る、大幅な小売売上高の伸びを計上した。

小売企業上位250社の平均純利益率は、為替調整後の売上高加重平均ベースで4.3%と、前年度より1ポイント上昇した。この収益性の向上に寄与した主な要因として、衣料・服飾品セクターの平均純利益率(9.8%)と、ハードライン・レジャー用品およびその他の商品を扱う小売企業の収益力が高まったことが挙げられる。

全体としては、上位250社の81.6%(204社)がプラスの小売売上高成長率を記録し、うち35.2%(88社)は成長率が2桁増となった。当期純利益を開示している小売企業のうち、88.9%(169社)は黒字で、2020年度の82.7%から増加した。上位250社の総小売売上高に占める国外事業の割合は、21.3%から23.4%に増加し、平均小売事業展開国数は2020年度の10.8カ国から2021年度は11.4カ国に増加した。

「世界の小売業ランキング」の上位250社の平均前年比成長率・利益率

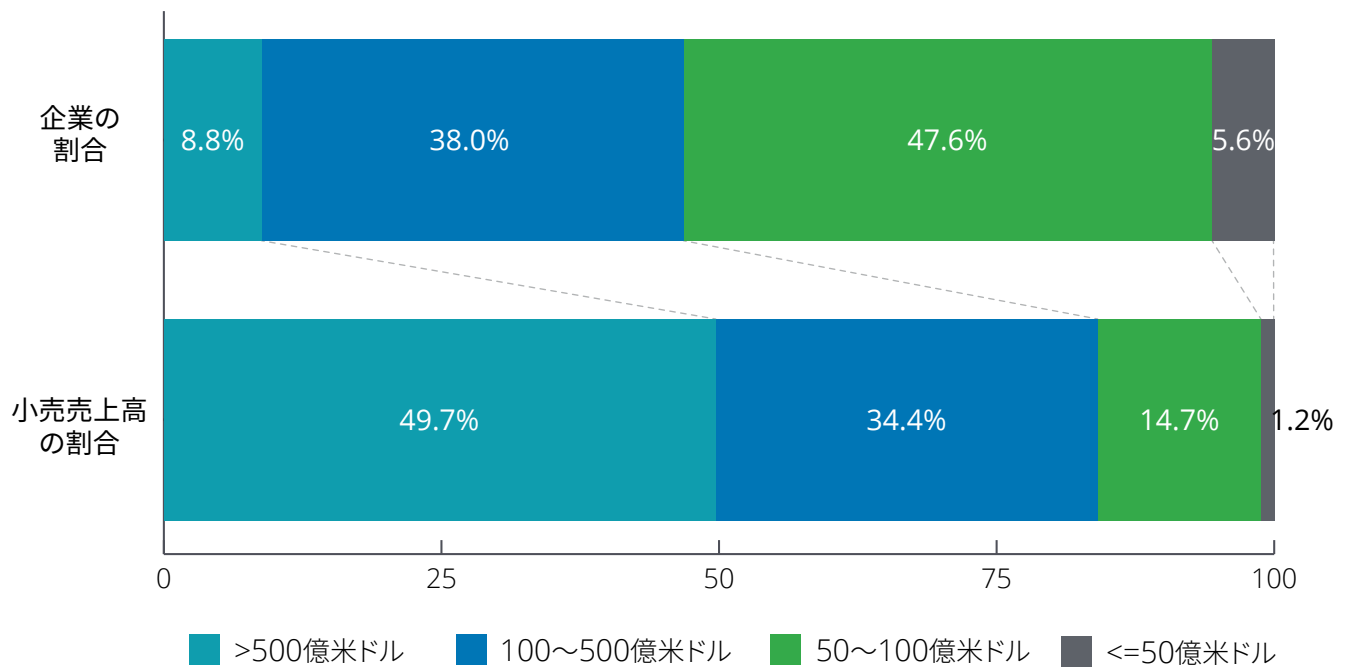


注：GPR (世界の小売企業) 2014=2012年度、GPR 2015=2013年度、GPR 2016=2014年度、GPR 2017=2015年度、GPR 2018=2016年度、GPR 2019=2017年度、GPR 2020=2018年度、GPR 2021=2019年度、GPR 2022=2020年度、GPR 2023=2021年度

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

小売規模別上位250社 (2021年度)



出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。





世界の小売企業上位250社 (2021年度)

2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高 (100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
1	0	Walmart Inc	米国	572,754	572,754	ハイパーマーケット/スーパーセンター	24	3.3%	2.4%	2.4%
2	0	Amazon.com, Inc.	米国	239,150	469,822	EC	21	20.4%	12.0%	7.1%
3	0	Costco Wholesale Corporation	米国	195,929	195,929	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	12	10.5%	17.5%	2.6%
4	0	Schwarz Group	ドイツ	153,754	156,209	ディスカウントストア	33	7.8%	5.5%	n/a
5	0	The Home Depot, Inc.	米国	151,157	151,157	ホームセンター	3	9.8%	14.4%	10.9%
6	0	The Kroger Co.	米国	136,971	137,888	スーパーマーケット	1	3.5%	4.1%	1.2%
7	2	JD.com, Inc	中国	126,387	147,450 ⁵	EC	1	28.0%	25.1%	-0.5%
8	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	122,045	132,509	ドラッグストア/薬局	6	4.7%	3.7%	1.9%
9	-1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	120,947 ^e	120,947 ^e	ディスカウントストア	19	4.8%	-0.4%	n/a
10	0	Target Corporation	米国	104,611	106,005	ディスカウントデパート	1	8.5%	13.2%	6.6%
11	0	CVS Health Corporation	米国	100,105	292,111	ドラッグストア/薬局	1	4.3%	9.8%	n/a
12	0	Lowe's Companies, Inc.	米国	96,250	96,250	ホームセンター	2	8.2%	7.4%	8.8%
13	0	Ahold Delhaize	オランダ	89,381 ⁵	89,381 ⁵	スーパーマーケット	10	3.9%	1.2%	3.0%
14	1	Tesco PLC	英国	82,881	84,145	ハイパーマーケット/スーパーセンター	5	1.9%	5.7%	2.4%
15	4	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	日本	76,912 ⁵	78,458 ⁵	コンビニエンス/フアコトストア	19	9.0%	54.7%	2.6%
16	1	Edeka-Verbund	ドイツ	72,462 ^{e5}	74,129 ⁵	スーパーマーケット	1	4.8%	2.3%	n/a
17	-3	イオン株式会社	日本	72,190	78,155 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	15	1.0%	1.2%	0.7%
18	-2	Albertsons Companies, Inc.	米国	71,887	71,887	スーパーマーケット	1	3.8%	3.2%	2.3%
19	-1	Rewe Group	ドイツ	62,735 ⁵	81,998 ⁵	スーパーマーケット	10	5.6%	-2.2%	1.1%
20	10	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	フランス	56,305	75,920 ⁵	その他専門店	80	14.4%	51.4%	19.8%
21	1	Centres Distributeurs E. Leclerc	フランス	54,385 ^{e5}	60,060 ^{ge5}	スーパーマーケット	6	4.5%	11.7%	n/a

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見通し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
22	▼ -2	Best Buy Co., Inc.	米国	51,761	51,761	家電専門店	2	5.6%	9.5%	4.7%
23	▲ 10	The TJX Companies, Inc.	米国	48,550	48,550	衣料品・靴専門店	9	7.9%	51.1%	6.8%
24	▼ -3	Publix Super Markets, Inc.	米国	48,394	48,394	スーパーマーケット	1	7.1%	7.1%	9.1%
25	▼ -1	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	オランダ	44,699	47,549	その他専門店	32	1.8%	6.3%	4.0%
26	■ 0	ITM Développement International (Intermarché)	フランス	43,626 e ⁵	59,755 g ⁵	スーパーマーケット	4	4.9%	6.0%	n/a
27	▼ -2	Loblaw Companies Limited	カナダ	41,683 ⁵	42,402 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	2.9%	0.8%	3.7%
28	▼ -5	Woolworths Limited	オーストラリア	41,320 ⁵	44,122 ⁵	スーパーマーケット	2	1.0%	2.3%	13.1%
29	▲ 13	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港	40,645	1,32,869	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	153.1%	42.7%	n/a
30	▼ -3	J Sainsbury plc	英国	40,414	41,007	ハイパーマーケット/スーパーセンター	2	2.7%	3.0%	2.9%
31	▼ -3	Casino Guichard-Perrachon S.A.	フランス	36,117	36,713 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	27	-3.2%	-4.3%	-1.3%
32	▼ -3	ELO SA (formerly Auchan Holding SA)	フランス	36,111	36,755 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	12	-10.0%	-3.4%	1.2%
33	▼ -1	Dollar General Corporation	米国	34,220	34,220	ディスカウントストア	1	9.3%	1.4%	7.0%
34	■ 0	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	米国	33,000 e	33,000 e	スーパーマーケット	1	7.5%	3.1%	n/a
35	▲ 10	Inditex, S.A.	スペイン	32,567 ⁵	32,567 ⁵	衣料品・靴専門店	215	3.5%	35.8%	11.7%
36	new	Asda Group Limited	英国	32,297	32,297	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	n/a	3.2%	4.3%
37	■ 0	Mercadona, S.A.	スペイン	30,168	30,168	スーパーマーケット	2	5.2%	3.4%	2.7%
38	▲ 3	Groupe Adeo SA	フランス	30,035 ⁵	31,077 ⁵	ホームセンター	13	9.4%	17.5%	5.5%
39	▼ -1	X5 Retail Group N.V.	ロシア	29,831 ⁵	29,906 ⁵	ディスカウントストア	1	16.3%	11.3%	1.9%
40	▼ -5	Coles Group Limited	オーストラリア	28,547	28,820	スーパーマーケット	1	0.1%	2.1%	2.6%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
41	▼ -5	Migros-Genossenschafts Bund	スイス	28,322 e ⁵	31,643 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	3	1.7%	-3.1%	2.3%
42	▲ 1	Système U, Centrale Nationale	フランス	27,949 e ⁵	33,813 g ⁵	スーパーマーケット	7	3.9%	5.4%	n/a
43	▼ -4	Coop Group	スイス	27,526 e ⁵	34,858	スーパーマーケット	8	2.7%	4.7%	2.2%
44	▼ -4	Dollar Tree, Inc.	米国	26,321	26,321	ディスカウントストア	2	4.9%	3.2%	5.0%
45	▲ 1	Ceconomy AG	ドイツ	25,527	25,527	家電専門店	13	-0.5%	2.5%	1.2%
46	▲ 1	Wm Morrison Supermarkets PLC	英国	24,793 e ⁵	24,793 e ⁵	スーパーマーケット	1	2.0%	2.5%	-0.8%
47	▲ 2	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	ポルトガル	24,697	24,697	ディスカウントストア	3	7.4%	8.3%	2.3%
48	▼ -4	Metro AG	ドイツ	24,620	29,595 ⁵	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	24	-8.8%	-5.0%	-0.2%
49	▲ 3	PJSC "Magnit"	ロシア	24,520	25,176 ⁵	コンビニエンス/フォアコートストア	1	11.1%	19.7%	2.6%
50	▲ 8	Macy's, Inc.	米国	24,460 ⁵	24,460 ⁵	百貨店	3	-1.1%	41.0%	5.8%
51	▼ -1	Empire Company Limited	カナダ	24,034	24,177 ⁵	スーパーマーケット	1	4.8%	6.7%	2.7%
52	▲ 2	H & M Hennes & Mauritz AB	スウェーデン	23,343 ⁵	23,343 ⁵	衣料品・靴専門店	75	0.7%	6.4%	5.5%
53	▲ 3	Reliance Retail Limited	インド	22,823	22,826	スーパーマーケット	1	45.1%	24.3%	2.9%
54	▼ -1	A.S. Watson Group	香港	22,334 ⁵	22,334 ⁵	ドラッグストア/薬局	28	2.8%	8.8%	n/a
55	▼ -7	Wesfarmers Limited	オーストラリア	22,087	26,712 ⁵	ホームセンター	4	-13.6%	2.3%	6.4%
56	▼ -5	Meijer, Inc.	米国	21,000 e	22,000 e	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	3.2%	0.0%	n/a
57	▼ -2	株式会社ファーストリテイリング	日本	19,884 ⁵	19,908 ⁵	衣料品・靴専門店	22	3.6%	6.2%	8.2%
58	▼ -27	Suning.com Co., Ltd.	中国	19,834	21,523	家電専門店	1	-2.3%	-46.3%	-31.8%
59	■ 0	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	19,657	46,710 ⁵	衣料品・靴専門店	74	16.7%	14.7%	n/a
60	▼ -3	E-MART Inc.	韓国	19,373 ⁵	21,761 ⁵	スーパーマーケット	6	10.8%	7.9%	6.4%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
61	▲ 24	Ross Stores, Inc.	米国	18,916	18,916	衣料品・靴専門店	1	8.0%	50.9%	9.1%
62	▲ 4	Kohl's Corporation	米国	18,471	19,433	百貨店	1	-0.2%	22.9%	4.8%
63	■ 0	Kingfisher plc	英国	18,117	18,117	ホームセンター	8	3.3%	6.8%	6.4%
64	▼ -3	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	イタリア	18,089 e ⁵	20,099 g ⁵	スーパーマーケット	5	6.5%	6.5%	n/a
65	▼ -5	CP ALL Plc.	タイ	17,637 ⁵	18,335 ⁵	コンビニエンス/フォアコートストア	2	5.4%	7.5%	2.1%
66	▼ -4	Rite Aid Corporation	米国	17,495	24,568	ドラッグストア/薬局	1	-8.2%	6.9%	-2.2%
67	■ 0	Vipshop Holdings Limited	中国	17,459	18,369	EC	1	17.0%	16.9%	4.0%
68	▲ 25	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	17,005	22,276 ⁵	その他専門店	52	18.0%	45.8%	10.8%
69	▲ 26	Kering S.A.	フランス	16,898 e	20,861 ⁵	衣料品・靴専門店	95	15.4%	39.9%	18.5%
70	▲ 5	Otto (GmbH & Co KG)	ドイツ	16,834	18,778	EC	30	8.0%	21.2%	11.3%
71	▲ 3	The Gap, Inc.	米国	16,670 ⁵	16,670 ⁵	衣料品・靴専門店	40	1.4%	20.8%	1.5%
72	▼ -8	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	米国	16,667	16,667	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	1	6.2%	8.0%	2.6%
73	▲ 15	Alimentation Couche-Tard Inc.	カナダ	16,604	62,810	コンビニエンス/フォアコートストア	22	9.1%	4.6%	n/a
74	▲ 24	Coupang, Inc.	韓国	16,488	18,406	EC	1	61.7%	49.3%	-8.4%
75	▲ 7	Déathlon S.A.	フランス	16,315	16,315	その他専門店	67	6.7%	21.1%	6.6%
76	▲ 5	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	メキシコ	15,351	15,351	コンビニエンス/フォアコートストア	6	8.3%	11.0%	n/a
77	▼ -5	Spar Holding AG	オーストリア	14,979 ⁵	15,057 ⁵	スーパーマーケット	8	6.1%	4.1%	2.0%
78	▼ -13	株式会社パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス	日本	14,968	15,600	ディスカウントデパート	8	17.0%	7.6%	3.4%
79	▼ -6	John Lewis Partnership plc	英国	14,894 ⁵	14,894 ⁵	スーパーマーケット	2	1.6%	0.6%	-0.6%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
80	▲ 9	Marks and Spencer Group plc	英国	14,866 ⁵	14,866 ⁵	百貨店	98	0.5%	18.9%	2.8%
81	▲ 2	AutoZone, Inc.	米国	14,630 ⁵	14,630 ⁵	その他専門店	3	6.6%	15.8%	14.8%
82	▲ 5	S Group	フィンランド	14,576	14,576	スーパーマーケット	3	4.7%	14.9%	n/a
83	▲ 3	Cencosud S.A.	チリ	14,550	14,931	スーパーマーケット	5	2.2%	12.6%	5.8%
84	▼ -4	ICA Gruppen AB	スウェーデン	14,500 ⁵	14,902 ⁵	スーパーマーケット	4	4.2%	1.3%	3.6%
85	▼ -6	Metro Inc.	カナダ	14,456 ⁵	14,456 ⁵	スーパーマーケット	1	7.4%	1.6%	4.5%
86	▲ 19	Nordstrom, Inc.	米国	14,402	14,789	百貨店	2	-0.1%	39.1%	1.2%
87	▼ -10	Coop Italia	イタリア	14,045 ^e	16,907 ^{ge}	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	0.2%	-0.8%	n/a
88	▼ -19	Qurate Retail Group	米国	14,044	14,044	EC	7	5.7%	-0.9%	3.0%
89	▼ -11	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	英国	13,777	13,777	家電専門店	8	-0.4%	-1.9%	0.7%
90	▼ -19	Wayfair Inc	米国	13,708	13,708	EC	4	32.3%	-3.1%	-1.0%
91	▼ -15	Lotte Shopping Co., Ltd.	韓国	13,593	13,593	ディスカウントストア	9	-7.1%	-3.8%	-1.8%
92	▲ 2	O'Reilly Automotive, Inc.	米国	13,328 ⁵	13,328 ⁵	その他専門店	2	9.2%	14.8%	16.2%
93	▲ 4	El Corte Inglés, S.A.	スペイン	13,242	14,624	百貨店	20	-2.5%	7.6%	1.0%
94	▼ -10	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	13,164	14,110	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	12.7%	-2.4%	-4.9%
95	▼ -3	Dirk Rossmann GmbH	ドイツ	13,123 ^g	13,123 ^g	ドラッグストア/薬局	8	5.7%	7.2%	n/a
96	▲ 16	S.A.C.I. Falabella	チリ	12,986	13,588	ホームセンター	7	7.1%	26.0%	6.7%
97	▲ 5	Tractor Supply Company	米国	12,731	12,731	その他専門店	1	13.4%	19.9%	7.8%
98	▲ 25	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港	12,709 ⁵	12,709 ⁵	その他専門店	11	14.1%	41.0%	7.0%
99	▼ -3	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	ドイツ	12,637	14,758 ^g	ドラッグストア/薬局	13	5.2%	6.6%	1.3%
100	▲ 15	Dick's Sporting Goods, Inc.	米国	12,293	12,293	その他専門店	1	9.2%	28.3%	12.4%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
101	▲ 21	Zalando SE	ドイツ	12,241	12,241	EC	23	23.3%	29.7%	2.3%
102	▼ -11	Menard, Inc.	米国	12,100 e	12,100 e	ホームセンター	1	5.0%	2.5%	n/a
103	▼ -3	Shoprite Holdings Ltd.	南アフリカ	12,088 ⁵	12,328 ⁵	スーパーマーケット	11	5.5%	9.6%	3.1%
104	▼ -5	Hy-Vee, Inc.	米国	12,000 e	12,000 e	スーパーマーケット	1	4.1%	9.1%	n/a
105	▼ -2	NorgesGruppen ASA	ノルウェー	11,699 ⁵	11,956 ⁵	ディスカウントストア	1	5.7%	1.4%	3.6%
106	▼ -36	株式会社ヤマダホールディングス(旧「株式会社ヤマダ電機」)	日本	11,437 ⁵	14,414 ⁵	家電専門店	3	-3.8%	-14.5%	3.2%
107	▲ 34	JD Sports Fashion Plc	英国	11,391 e	11,768 ⁵	衣料品・靴専門店	32	30.2%	38.6%	5.4%
108	▼ -4	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	米国	11,217 ⁵	19,945 ⁵	ホームセンター	15	6.0%	8.0%	9.3%
109	▼ -8	Wegmans Food Markets, Inc.	米国	11,200 e	11,200 e	スーパーマーケット	1	6.2%	3.7%	n/a
110	■ 0	Advance Auto Parts, Inc.	米国	10,998 ⁵	10,998 ⁵	その他専門店	3	2.8%	8.8%	5.6%
111	▲ 13	Steinhoff International Holdings N.V.	南アフリカ	10,986	10,986	ディスカウントストア	28	-5.6%	16.4%	-9.2%
112	▼ -6	Giant Eagle, Inc.	米国	10,700 e ⁵	10,700 e ⁵	スーパーマーケット	1	2.8%	3.4%	n/a
113	▼ -4	Canadian Tire Corporation, Limited	カナダ	10,641 ⁵	12,993 ⁵	その他専門店	1	6.3%	8.8%	7.7%
114	▼ -3	Co-operative Group Ltd.	英国	10,548	15,333 ⁵	コンビニエンス/フオアコートストア	1	1.5%	-1.3%	0.4%
115	▲ 5	Salling Group	デンマーク	10,452	10,523	ディスカウントストア	3	2.7%	8.7%	2.9%
116	■ 0	Esselunga S.p.A.	イタリア	10,045	10,045	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	2.5%	3.6%	3.1%
117	▲ 11	Grupo Coppel	メキシコ	10,039 e	10,039 e	百貨店	2	11.2%	8.6%	n/a
118	▼ -1	Tengelmann Group	ドイツ	9,896 e ⁵	9,931 e ⁵	ホームセンター	22	-1.2%	1.0%	n/a
119	▼ -11	China Resources Vanguard Co., Ltd.	中国	9,690 e	12,112 e, g	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	-5.5%	-11.0%	n/a

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
120	▲ 44	Hermès International SCA	フランス	9,663 e	10,619 ⁵	衣料品・靴専門店	46	14.4%	42.1%	27.3%
121	▼ -3	Adidas Group	ドイツ	9,662	25,104 ⁵	衣料品・靴専門店	60	10.3%	0.5%	n/a
122	▼ -9	Colruyt Group	ベルギー	9,562	11,671 ⁵	スーパーマーケット	3	2.4%	-1.7%	2.9%
123	▲ 7	FNAC Darty S.A.	フランス	9,509	9,509	その他専門店	13	1.6%	7.4%	2.0%
124	▲ 5	SIGNA Retail Group	オーストリア	9,458 e	9,458 e	百貨店	21	n/a	6.7%	n/a
125	▲ 65	Burlington Stores, Inc.	米国	9,322	9,322	百貨店	1	10.8%	61.7%	4.4%
126	■ 0	Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (formerly Jumbo Groep Holding B.V.)	オランダ	9,261 ⁵	9,270 ⁵	スーパーマーケット	2	7.6%	1.7%	1.5%
127	▲ 36	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	9,242	9,288	ハイパーマーケット/スーパーセンター	2	16.4%	29.0%	1.8%
128	▼ -3	WinCo Foods LLC	米国	9,050 e	9,050 e	スーパーマーケット	1	6.2%	2.8%	n/a
129	▲ 16	Foot Locker, Inc.	米国	8,958	8,958	衣料品・靴専門店	28	2.9%	18.7%	10.0%
130	▲ 5	Globus Holding GmbH & Co. KG	ドイツ	8,918 e	8,918 e	ハイパーマーケット/スーパーセンター	4	4.2%	17.3%	n/a
131	new	Chewy, Inc.	米国	8,891	8,891	EC	1	n/a	24.4%	-0.8%
132	■ 0	Kesko Corporation	フィンランド	8,843 e ⁵	13,360 ⁵	スーパーマーケット	7	1.3%	1.5%	5.1%
133	▼ -14	ベイシアグループ	日本	8,765 e ⁵	9,254 e ⁵	ホームセンター	3	3.6%	-0.3%	n/a
134	▼ -1	Louis Delhaize S.A.	ベルギー	8,752	8,752	ハイパーマーケット/スーパーセンター	4	-2.7%	0.4%	0.5%
135	▲ 7	The SPAR Group Limited	南アフリカ	8,614 ⁵	8,614 ⁵	スーパーマーケット	13	6.8%	2.9%	1.7%
136	▼ -2	President Chain Store Corp.	台湾(中国)	8,585	9,402 ⁵	コンビニエンス/フォアコートストア	4	3.4%	1.5%	3.8%
137	▼ -69	PetSmart, Inc.	米国	8,500 e	8,500 e	その他専門店	2	4.0%	-41.8%	n/a
138	▲ 41	Ulta Beauty, Inc	米国	8,372	8,631	その他専門店	1	12.7%	40.3%	11.4%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
139	▲ 22	Williams-Sonoma, Inc.	米国	8,246	8,246	EC	13	10.2%	21.6%	13.7%
140	▼ -33	Dairy Farm International Holdings Limited	香港	8,204	9,015	スーパーマーケット	10	-6.0%	-20.1%	1.0%
141	new	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	米国	8,200 e	8,200 e	百貨店	1	-8.2%	n/a	n/a
142	▲ 8	Ace Hardware Corporation	米国	8,168	8,594 ⁵	ホームセンター	66	11.4%	11.2%	3.8%
143	▲ 1	Sonae, SGPS, SA	ポルトガル	8,136 ⁵	8,303 ⁵	スーパーマーケット	62	5.8%	3.4%	4.7%
144	▲ 24	Action Holding BV	オランダ	8,080	8,080	ディスカウントデパート	10	20.6%	22.7%	7.3%
145	▲ 8	Gruppo Eurospin	イタリア	8,071	8,168	ディスカウントストア	3	7.6%	7.7%	4.9%
146	▼ -19	株式会社ツルハホールディングス	日本	8,050	8,050	ドラッグストア/薬局	2	9.7%	-0.4%	2.7%
147	▼ -16	Lulu Group International	UAE	8,000 e	8,000 e	ハイパーマーケット/スーパーセンター	10	3.0%	3.6%	n/a
148	▼ -34	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	米国	8,000 e	8,000 e	スーパーマーケット	1	-5.2%	-17.1%	n/a
149	▼ -12	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	7,937	7,937	ディスカウントストア	3	28.6%	27.1%	4.2%
150	▼ -1	Reitan AS	ノルウェー	7,936 ⁵	12,133 ⁵	ディスカウントストア	7	3.5%	-2.0%	4.4%
151	new	Bath & Body Works, Inc.	米国	7,882 ⁵	7,882 ⁵	その他専門店	37	15.4%	22.5%	16.9%
152	▼ -31	Bed Bath and Beyond Inc.	米国	7,868	7,868	その他専門店	3	-8.4%	-14.8%	-7.1%
153	▼ -15	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	スペイン	7,859 ⁵	7,896 ⁵	ディスカウントストア	4	-5.6%	-3.4%	-3.9%
154	▲ 4	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	中国	7,859 e	9,246 e	スーパーマーケット	1	9.7%	6.3%	n/a
155	▲ 53	Signet Jewelers Limited	米国	7,757	7,826	その他専門店	4	4.0%	49.3%	9.8%
156	▲ 9	Axel Johnson AB	スウェーデン	7,718 ⁵	11,027 ⁵	スーパーマーケット	3	5.3%	8.0%	1.7%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の變動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
157	▼ -17	株式会社ビックカメラ	日本	7,664	7,785	家電専門店	1	1.4%	-1.7%	1.5%
158	▼ -7	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	メキシコ	7,650 ⁵	7,650 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	0.8%	-1.1%	2.8%
159	▼ -13	Associated British Foods plc / Primark	英国	7,650	18,990	衣料品・靴専門店	14	-1.2%	-5.1%	n/a
160	▲ 25	DNS	ロシア	7,627 ^e	7,627 ^e	家電専門店	1	30.1%	31.5%	n/a
161	new	Natura & Co Holding S.A	ブラジル	7,440	7,440	その他専門店	100	38.4%	8.8%	2.6%
162	▼ -5	GS Retail Co., Ltd.	韓国	7,372 ^e	8,523	コンビニエンス/フォアコートストア	3	3.7%	2.2%	8.2%
163	new	Endeavour Group	オーストラリア	7,313	8,409	その他専門店	1	n/a	-0.9%	4.3%
164	▼ -2	株式会社ニトリホールディングス	日本	7,277	7,277	その他専門店	5	9.6%	13.2%	11.9%
165	▲ 34	Lao Feng Xiang Co., Ltd.	中国	7,261 ⁵	9,094 ⁵	その他専門店	4	12.0%	23.1%	4.2%
166	▲ 18	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	米国	7,205 ^e	276,094	その他専門店	13	5.7%	21.7%	n/a
167	▲ 2	Gome Retail Holdings Limited	中国	7,203	7,203	家電専門店	1	-9.5%	5.4%	-10.3%
168	▼ -12	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	米国	7,200 ^e	7,200 ^e	その他専門店	2	13.7%	1.4%	n/a
169	▼ -26	Majid Al Futtaim Holding LLC	UAE	7,160	8,790	ハイパーマーケット/スーパーセンター	17	2.0%	-6.0%	7.6%
170	▼ -15	Bauhaus AG	ドイツ	7,143 ^e	8,158 ^{ge}	ホームセンター	19	2.4%	-3.1%	n/a
171	▼ -17	株式会社ライフコーポレーション	日本	6,890	6,890	スーパーマーケット	1	3.3%	1.2%	2.0%
172	▼ -1	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	米国	6,871	6,871	コンビニエンス/フォアコートストア	31	1.2%	8.7%	3.6%
173	new	Victoria's Secret & Co.	米国	6,785 ⁵	6,785 ⁵	衣料品・靴専門店	74	-2.7%	25.3%	9.5%
174	▲ 18	Academy Sports and Outdoors, Inc.	米国	6,773	6,773	その他専門店	1	9.1%	19.1%	9.9%
175	▲ 45	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,741	7,442	百貨店	1	9.2%	35.5%	8.5%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の變動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
176	▼ -17	株式会社ヨドバシカメラ	日本	6,702	6,702	家電専門店	1	2.7%	2.9%	n/a
177	▼ -11	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	6,694	6,694	家電専門店	2	10.4%	3.5%	5.9%
178	▼ -31	株式会社ケーズホールディングス	日本	6,651 ⁵	6,651 ⁵	家電専門店	1	2.6%	-5.7%	3.8%
179	▲ 2	Coop Norge, the Group	ノルウェー	6,647 ⁵	6,965 ⁵	スーパーマーケット	1	5.2%	2.0%	0.8%
180	▲ 14	Pick n Pay Stores Limited	南アフリカ	6,581 ⁵	6,581 ⁵	スーパーマーケット	8	4.8%	5.2%	1.2%
181	▼ -7	Lenta Group	ロシア	6,560	6,560	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	9.6%	8.6%	2.6%
182	▼ -22	株式会社コスモス薬品	日本	6,545	6,545	ドラッグストア/薬局	1	8.5%	4.0%	3.1%
183	▲ 12	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	6,500	6,535	その他専門店	1	30.0%	21.2%	1.7%
184	▲ 18	Deichmann SE	ドイツ	6,436	6,633	衣料品・靴専門店	31	2.4%	14.1%	5.6%
185	▲ 22	株式会社マツキヨココカラ&カンパニー(旧株式会社マツモトキヨシホールディングス)	日本	6,432 ⁵	6,497 ⁵	ドラッグストア/薬局	4	6.3%	30.6%	4.7%
186	▲ 56	Dillard's, Inc.	米国	6,431	6,624	百貨店	1	1.0%	52.6%	13.0%
187	▼ -4	HORNBAACH Baumarkt AG Group	ドイツ	6,426	6,426	ホームセンター	9	8.2%	7.4%	3.4%
188	▼ -16	B&M European Value Retail S.A.	英国	6,382	6,382	ディスカウントストア	2	14.0%	-2.7%	9.0%
189	■ 0	PJSC "M.video"	ロシア	6,375	6,461	家電専門店	1	20.7%	12.6%	0.5%
190	▼ -38	株式会社エディオン	日本	6,353 ⁵	6,353 ⁵	家電専門店	1	1.1%	-7.1%	1.8%
191	▼ -9	エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社	日本	6,340	7,015	百貨店	2	-3.2%	13.3%	1.3%
192	▼ -6	PT Indomarco Prisma (Indomaret)	インドネシア	6,328 ⁵	6,328 ⁵	コンビニエンス/フォアコートストア	1	8.9%	5.2%	2.2%
193	▼ -6	XXXLutz Group	オーストリア	6,313 ^e	6,313 ^e	その他専門店	13	4.9%	4.7%	n/a
194	▲ 33	Hobby Lobby Stores, Inc.	米国	6,300 ^e	6,300 ^e	その他専門店	1	7.9%	37.6%	n/a

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
195	▲ 33	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	英国	6,298	6,501 ⁵	その他専門店	22	9.1%	33.6%	5.4%
196	▲ 43	lululemon athletica inc.	カナダ	6,257 ⁵	6,257 ⁵	衣料品・靴専門店	17	21.7%	42.1%	15.6%
197	▼ -6	株式会社高島屋	日本	6,161 ⁵	6,825 ⁵	百貨店	5	-3.7%	12.9%	0.8%
198	▼ -20	SM Investments Corporation	フィリピン	6,160	8,679	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	1.9%	2.4%	12.3%
199	▼ -26	Big Lots, Inc.	米国	6,151	6,151	ディスカウントストア	1	3.4%	-0.8%	2.9%
200	▼ -33	Sprouts Farmers Market, Inc.	米国	6,100	6,100	スーパーマーケット	1	8.6%	-5.7%	4.0%
201	▼ -31	株式会社パローホールディングス	日本	6,061	6,520	スーパーマーケット	1	6.6%	0.6%	1.5%
202	▲ 12	GameStop Corp.	米国	6,011	6,011	その他専門店	10	-6.9%	18.1%	-6.3%
203	▼ -15	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	米国	6,000 ^e	6,000 ^e	スーパーマーケット	1	4.6%	3.8%	n/a
204	▲ 39	Next plc	英国	5,983 ⁵	6,357 ⁵	衣料品・靴専門店	35	1.3%	33.1%	14.6%
205	▼ -8	Coop Danmark A/S	デンマーク	5,942 ⁵	6,066 ⁵	スーパーマーケット	2	-0.2%	1.9%	0.8%
206	▲ 3	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	インドネシア	5,930 ⁵	5,930 ⁵	コンビニエンス/フォアコートストア	2	8.6%	12.0%	2.3%
207	▲ 4	Tapestry, Inc.	米国	5,925 ^e	6,685 ⁵	その他専門店	125	9.2%	14.6%	12.8%
208	new	United.b Group (formerly HTM-Group)	フランス	5,911 ^{e5}	5,911 ^{e5}	家電専門店	4	10.8%	5.0%	n/a
209	▲ 1	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	米国	5,900 ^e	5,900 ^e	その他専門店	1	6.3%	14.1%	n/a
210	▲ 23	Liquor Control Board of Ontario	カナダ	5,854 ⁵	5,854 ⁵	その他専門店	1	9.5%	23.2%	34.6%
211	▼ -35	株式会社サンドラッグ	日本	5,774 ⁵	5,774 ⁵	ドラッグストア/薬局	1	4.2%	2.3%	3.7%
212	▼ -37	株式会社イズミ	日本	5,768 ⁵	5,768 ⁵	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	-0.8%	-0.4%	3.7%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年度小売売上高順位	2020年度からの順位の変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度小売売上高(100万米ドル)	2021年度親会社/グループ売上高 ² (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国・地域数	2016~2021年度小売売上高CAGR ³	2021年度小売売上高成長率	2021年度純利益率 ⁴
213	▼ -17	Via S.A. (Formerly Via Varejo S.A.)	ブラジル	5,724	5,724	家電専門店	1	n/a	6.9%	-1.0%
214	▲ 7	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	台湾(中国)	5,690	5,690	スーパーマーケット	1	9.5%	15.2%	n/a
215	▼ -35	Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	韓国	5,584 e	5,584 e	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	-4.0%	-7.0%	-0.6%
216	▼ -23	スギホールディングス株式会社	日本	5,569	5,609 s	ドラッグストア/薬局	2	7.7%	3.8%	3.1%
217	▼ -14	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	5,500 e	5,500 e	その他専門店	1	15.2%	1.9%	n/a
218	▼ -20	Central Retail Corporation Public Company Limited	タイ	5,491	6,105	百貨店	3	ne	1.6%	0.1%
219	▼ -19	株式会社ローソン	日本	5,436	6,262 s	コンビニエンス/フォアコートストア	6	2.6%	4.4%	2.6%
220	▲ 10	ATB-Market LLC	ウクライナ	5,402	6,532 g	ディスカウントストア	1	25.2%	20.1%	n/a
221	▲ 1	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	5,353	5,353	家電専門店	2	22.5%	13.3%	4.0%
222	▼ -18	Grupo Eroski	スペイン	5,332 e ⁵	5,631 s	スーパーマーケット	3	-2.3%	-3.3%	-2.2%
223	▼ -4	MAXIMA GRUPÉ, UAB	リトアニア	5,302 s	5,302 s	スーパーマーケット	5	10.7%	6.1%	3.0%
224	new	Shinsegae Inc.	韓国	5,283	5,513 s	その他専門店	1	17.4%	33.3%	6.2%
225	▼ -12	Woolworths Holdings Limited	南アフリカ	5,258	5,401	百貨店	13	3.5%	1.7%	4.5%
226	▼ -14	株式会社しまむら	日本	5,233	5,233	衣料品・靴専門店	2	0.6%	7.6%	6.1%
227	▼ -11	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	中国	5,202 s	5,369 s	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	-5.9%	-1.5%	2.2%
228	▼ -13	Stater Bros. Holdings Inc.	米国	5,200 e	5,200 e	スーパーマーケット	1	4.4%	4.0%	n/a
229	▼ -14	The Michaels Companies, Inc.	米国	5,200 e	5,200 e	その他専門店	2	0.0%	-1.3%	n/a
230	▼ -12	JYSK Group	デンマーク	5,171 s	5,171 s	その他専門店	50	7.0%	7.1%	n/a
231	▼ -25	株式会社アークス	日本	5,168	5,179	スーパーマーケット	1	2.4%	3.7%	1.8%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



2021年 度小売 売上高 順位	2020年 度からの 順位の 変動 ¹	企業名	本拠地	2021年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2021年度 親会社/ グループ売 上高 ² (100 万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国・地域数	2016~ 2021年 度小売 売上高 CAGR ³	2021年 度小売 売上高 成長率	2021年 度純利益 率 ⁴
232	new	ASOS plc	英国	5,150	5,322	EC	12	21.9%	19.3%	3.3%
233	▼ -1	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	米国	5,137	5,807	その他専門店	2	4.9%	15.4%	2.8%
234	▼ -33	Save-On-Foods LP	カナダ	5,104 e	5,104 e	スーパーマーケット	1	5.3%	-12.9%	n/a
235	new	American Eagle Outfitters, Inc.	米国	5,011 ⁵	5,011 ⁵	衣料品・靴専門店	25	6.8%	33.3%	8.4%
236	▼ -5	A101 Yeni Mağazacılık A.S	トルコ	5,010 e	5,010 e	ディスカウントストア	1	35.6%	39.6%	n/a
237	▼ -8	NORMA Unternehmens Stiftung	ドイツ	4,942 e	4,942 e	ディスカウントストア	4	4.9%	4.5%	n/a
238	▼ -21	WD FF Limited dba Iceland	英国	4,916 ⁵	5,008 ⁵	スーパーマーケット	9	5.2%	-4.7%	-1.1%
239	▼ -4	Ingles Markets, Inc.	米国	4,832	4,988 ⁵	スーパーマーケット	1	5.7%	7.8%	5.0%
240	▼ -16	The Save Mart Companies	米国	4,800 e	4,800 e	スーパーマーケット	1	2.7%	4.3%	n/a
241	▲ 8	Raia Drogasil S.A.	ブラジル	4,743	4,743	ドラッグストア/ 薬局	1	17.9%	20.9%	3.1%
242	▼ -2	Sklavenitis Group	ギリシャ	4,712	4,712	スーパーマーケット	2	n/a	5.1%	1.5%
243	new	Specsavers Group	英国	4,706 e ⁵	4,706 e ⁵	その他専門店	11	8.6%	25.8%	n/a
244	new	Neiman Marcus Group LTD LLC	米国	4,700 e	4,700 e	百貨店	1	-1.0%	80.8%	n/a
245	new	オーケー株式会社	日本	4,661	4,673	スーパーマーケット	1	n/a	3.2%	4.2%
246	▼ -9	EG Group Limited	英国	4,606	26,420	コンビニエンス/ フォアコートストア	10	75.1%	4.3%	n/a
247	▼ -21	株式会社ヤオコー	日本	4,575	4,771	スーパーマーケット	1	9.4%	5.5%	2.9%
248	▼ -25	株式会社大創産業	日本	4,546 e ⁵	4,889 g ⁵	ディスカウントデ パート	27	5.5%	4.4%	n/a
249	▼ -11	Shufersal Ltd.	イスラエル	4,544	4,561	ディスカウント ストア	1	4.6%	-3.1%	2.7%
250	new	T. J. Morris dba Home Bargains	英国	4,478	4,478	その他専門店	1	15.8%	19.6%	9.5%

¹ 「世界の小売業ランキング2022」の2020年度の順位と比較した順位の変動。

² 小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 年平均成長率。

⁴ 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。これら小売以外の事業がグループの売上高に占める割合が50%未満の場合、当該事業の業績を含む場合がある。

⁵ 卸売および小売売上高を含む売上高。

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

e = 見通し

g = 企業が報告した総売上高

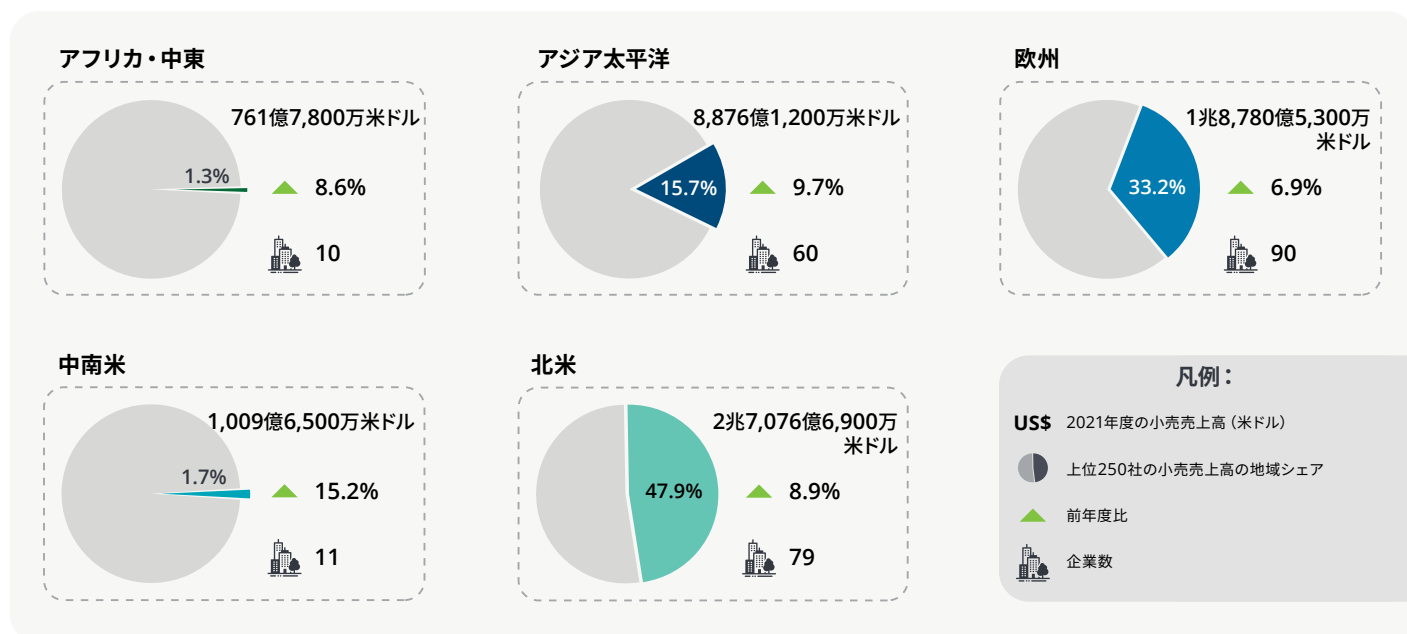
出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

地域別の動向

本レポートのこのセクションでは、地域別に小売企業上位250社の業績を分析する。地域別に分析するため、各企業を本社所在地で分類している。そのため、売上の大部分を得ている地域とは必ずしも一致しない。多くの企業は分類された地域以外でも売上を上げているが、売上高はすべて各企業の本社所在地が分類された地域内で得られたものと見なしている。

上位250社の地域別プロフィール (2021年度)

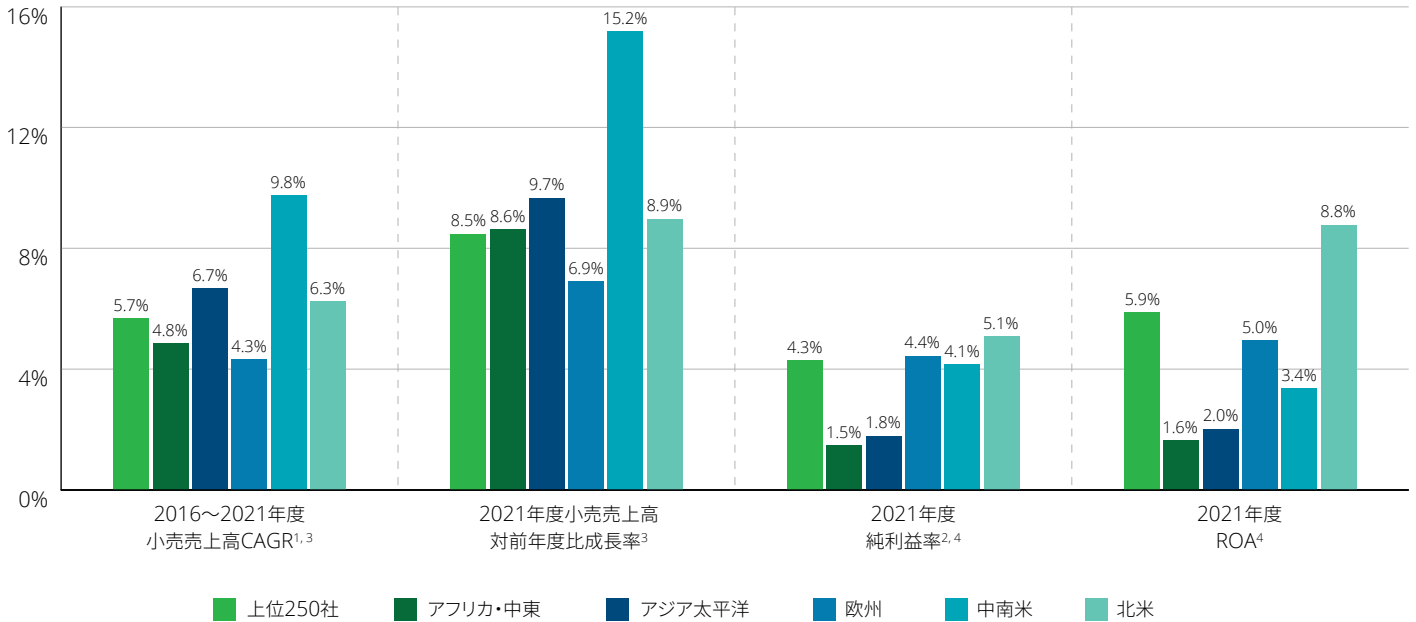


出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.
2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。





地域別の小売売上高成長率と利益率（2021年度）



¹年平均成長率。

²連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均。

⁴純利益率および総資産利益率（ROA）は売上高加重平均。

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

各地域における商品セクター別の企業の割合（2021年度）

	衣料品・服飾品	日用消費財	ハードライン・ レジャー用品	その他の商品
アフリカ・中東	n/a	90%	n/a	10%
アジア太平洋	10%	55%	20%	15%
欧州	16%	61%	19%	4%
中南米	9%	45%	36%	9%
北米	22%	43%	30%	5%
上位250社	15%	54%	23%	8%

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

アフリカ・中東

2021年度の世界の小売企業上位250社のうち10社は、アフリカまたは中東を本拠地とする企業である。これら10社が上位250社の総小売売上高に占める割合は、2020年度の1.4%から1.3%へと減少した。本地域の小売企業の中で首位の座を維持したのは、2021年度の小売売上高が9.6%増加した、Shoprite（南アフリカ）である。同社は今年度中に117店舗を追加し、来年度にはさらに275店舗を新規開設する予定であると発表した¹。2020年度と比較した国別的小売売上高前年比は、イスラエルが-3.1%、南アフリカが5.7%、トルコが31.6%、アラブ首長国連邦（UAE）が-3.9%となった。

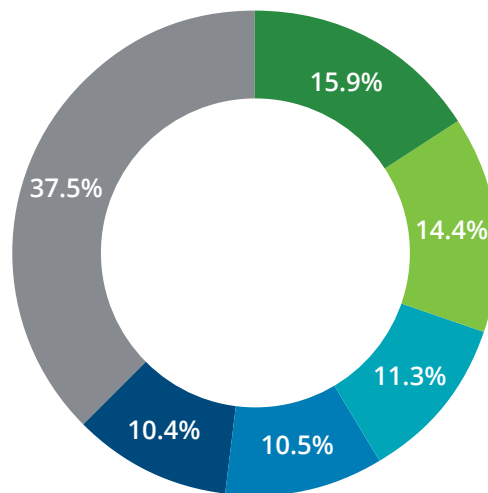
本地域の企業全体で見ると、2021年度の小売売上高は8.6%、純利益率は1.5%となった（2020年度の純営業損失は1.1%）。また2016年度から2021年度までの5年間の累積年平均成長率（CAGR）は4.8%となった。

本地域の総小売売上高に占める上位5社の割合は、61%から63%に増加し、Steinhoff、BiM Birleşik Mağazalar、およびA101 Yeni Mağazacılıkの各社は、それぞれ2桁台の成長を達成した。Steinhoffは2020年度の売上高が34.1%減少したが、2021年度には業績が好

転し、16.4%増となった。この成長は、EC事業での成功がけん引したとも言える。ECによる同社の売上高は前年比で16%増加し、年間総売上高の7%を占めた。さらに消費者のラグジュアリー志向への転向により、同社の顧客取引件数と平均客単価も増加した。

アフリカ・中東	企業数	平均小売売上高 (100万米ドル)	小売売上高に占める 国外事業の割合
南アフリカ	5	8,705	29.3%
トルコ	2	6,473	5.1%
UAE	2	7,580	44.8%
イスラエル	1	4,544	0.0%
アフリカ・中東全体	10	7,618	26.5%

小売売上高に占める上位5社の割合（2021年度）



- Shoprite Holdings Ltd.
- Steinhoff International Holdings N.V.
- The SPAR Group Limited
- Lulu Group International
- BiM Birleşik Mağazalar
- その他(5社)



アジア太平洋

アジア太平洋地域を本拠地とする小売企業が、上位250社の小売売上高に占める割合は合計で15.7%と、前年度の15.9%から減少した。本地域の企業の平均小売売上高成長率は、2020年度の2.6%から9.7%に上昇した。売上高が大幅に拡大したにもかかわらず、平均純利益は0.9ポイント減少し、1.8%となった。

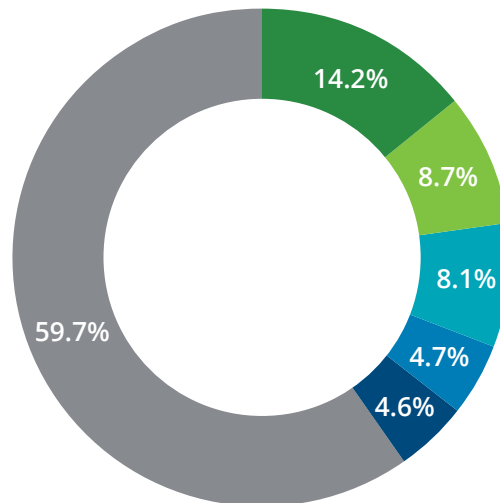
韓国、日本、および中国と香港は、アジア太平洋地域で最も大きく成長している小売市場であり、小売売上高はそれぞれ3.9%、11.1%、10.8%増加した。各市場のけん引役としては、韓国はCoupang（成長率49.3%）、日本はセブン&アイ・ホールディングス（成長率54.7%）、中国および香港についてはAlibaba（成長率42.7%）が挙げられる。こうした主要な小売企業が売上高を拡大することができたのは、デジタルチャネルの活用と国際的な販路の拡大に依るところが大きい。

インド、インドネシア、フィリピン、台湾（中国）、タイ、ベトナムを含むその他のアジア太平洋地域の小売企業上位250社の2021年度の平均小売売上高成長率は11.7%であった。インドとベトナムはそれぞれ24.3%と13.3%という高い成長率を達成したが、これはReliance LimitedおよびMobile World Investmentの業績が好調だったことによるものである。

本地域の企業全体の2016~2021年度の年平均成長率（CAGR）は、2015~2020年度より3.3ポイント上昇し、6.7%となった。これは、CAGRとしては全地域の中で2番目に高い数値である。本地域の企業の平均純利益率は1.8%と、前年度から0.9ポイント低下したほか、2021年度の上位250社の平均を2.5ポイント下回っている。

アジア太平洋	企業数	平均小売売上高 (100万米ドル)	小売売上高に占める 国外事業の割合
日本	27	12,297	19.9%
中国・香港	13	22,919	5.9%
韓国	6	11,282	11.2%
オーストラリア	5	21,192	6.6%
その他のアジア太平洋	9	9,333	2.9%
アジア太平洋全体	60	14,794	11.3%

小売売上高に占める上位5社の割合（2021年度）



■ JD.com, Inc.

■ 株式会社
セブン&アイ・ホールディングス

■ イオン株式会社

■ Woolworths Limited

■ Alibaba Group Holding Limited
/ New Retail & Direct Sales

■ その他 (55社)



欧州

欧州を本拠地とする企業の平均小売売上高成長率は、前年度の1.1%を大幅に上回る6.9%の成長率を達成したが、欧州は全地域の中で伸長率は最も低かった。欧州は上位250社にランクインする小売企業数が90社と、全地域の中で最も多いが、上位250社の総売上高に占める割合としては2位の33.2%となっている。

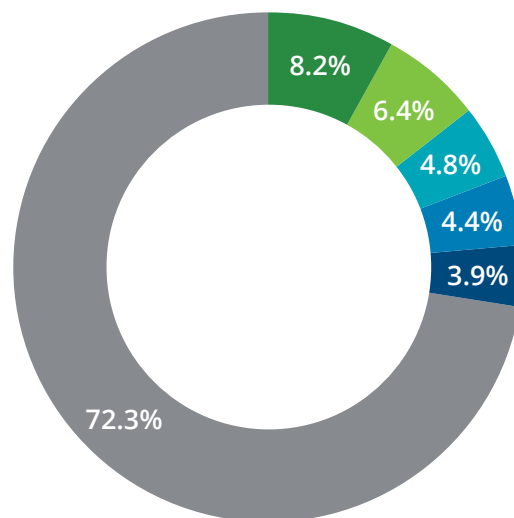
2021年は、フランス、ロシア、スペインが2桁台前半の成長率を達成し、ドイツ、英国、オランダは1桁台の緩やかな成長となった。欧州の小売業で最も急速な成長を遂げている上位4社は、いずれもラグジュアリーファッションブランドを扱う企業であった。首位は高級服飾品を販売するLVMH社で、その小売売上高は前年比で51.4%増加し、ほぼ563億米ドルに達した。LVMH社の好業績の要因としては、Tiffany & Co.の買収や、特にECを通じたアジアおよび米国市場における社内資源による成長（オーガニックグロス）などが挙げられる。2位は、CartierやMontblancなどのブランドを所有するCompagnie Financière Richemontで、同社の2021年度小売売上高は45.8%増加した。

欧州企業の2021年度平均純利益率は4.4%と、前年比で1.4ポイント上昇し、純利益率の点では全地域中2番目に高い地域となった。平均総資産利益率も、2020年度の3.3%から2021年度は5.0%に上昇した。ここでもHermes、LVMH、Keringといったラグジュアリー品を販売する小売企業が2桁台の純利益率を達成し、地域全体の業績を押し上げる形となっている。

2021年度、「その他の欧州」に属する28社は、イタリア(4社)、スウェーデン(3社)、スイス(3社)、オーストリア(3社)、デンマーク(3社)、ノルウェー(3社)、フィンランド(2社)、ポルトガル(2社)、ベルギー(2社)、リトアニア(1社)、ウクライナ(1社)、およびギリシャ(1社)を本拠地とする小売企業である。

欧州	企業数	平均小売売上高 (100万米ドル)	小売売上高に占める 国外事業の割合
ドイツ	17	33,430	53.2%
フランス	12	28,569	42.3%
英国	19	16,534	14.7%
オランダ	4	37,855	78.9%
ロシア	5	14,983	0.0%
スペイン	5	17,834	39.5%
その他の欧州	28	12,046	32.4%
欧州全体	90	20,867	40.4%

小売売上高に占める上位5社の割合 (2021年度)



Schwarz Group

Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG & Aldi International Services GmbH & Co.oHG

Ahold Delhaize

Tesco PLC

Edeka-Verbund

その他(85社)



中南米

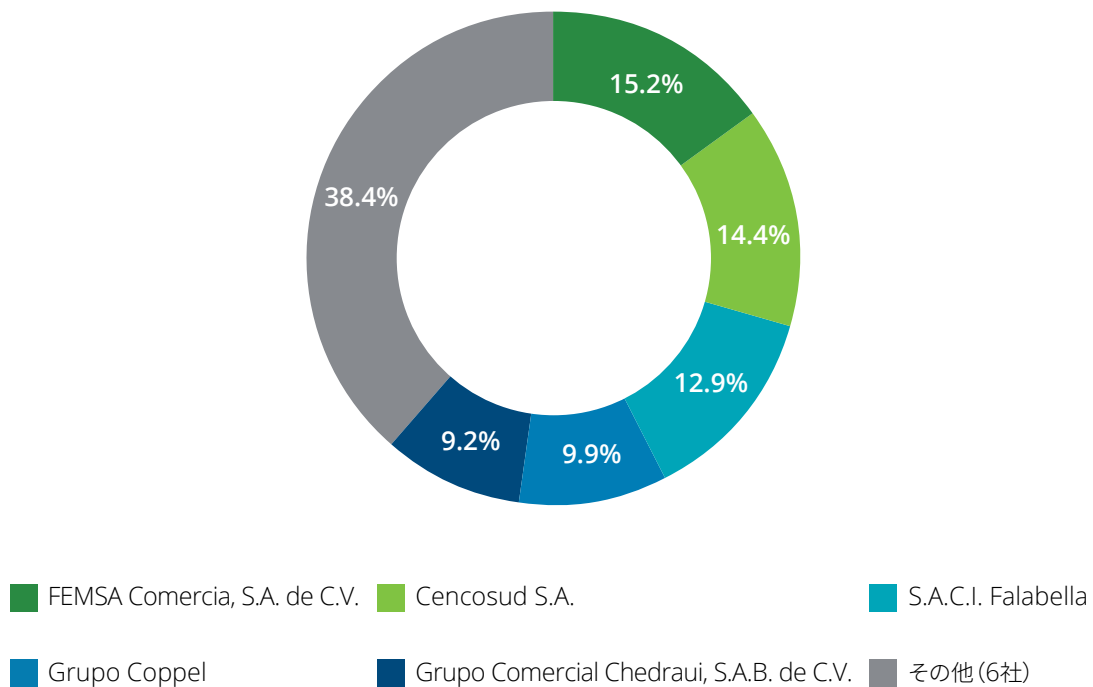
中南米の小売企業が上位250社の総小売売上高に占める割合は、わずか1.8%に過ぎない。しかし2021年度は、5年間（2016～2021年度）の平均CAGRが9.8%、また小売売上高成長率（前年比）が15.2%と、いずれも全地域中最も高い数値を達成している。中南米諸国のうち3カ国が、2桁の小売売上高成長率を記録した。2021年度に上位250社に加わったブラジルの小売企業Natura &Coは、事業の約73.9%を他国で展開している。ブラジル、チリ、メキシコの企業の小売売上高成長率は、それぞれ13.6%、18.5%、14.1%であった。

2021年度に本地域で最も急成長を遂げた小売業企業は、メキシコの百貨店El Puerto de Liverpoolであり、その小売売上高は前年比で35.5%増加した。同社ではオムニチャネル戦略を推進した結果、オンラインの顧客基盤が20%、オンラインの売上高が4.7%増加した。本地域で最も急速に成長している国はチリで、同国企業の小売売上高は18.5%拡大した。この成長の主なけん引役は、百貨店やホームセンターを運営するS.A.C.I. Falabellaである。同社では、オンラインマーケットプレイスと宅配サービスを新規に立ち上げたことにより、顧客数が25%増加した。

メキシコのスーパーマーケットOrganización Sorianaを除き、2021年度は本地域のすべての小売企業で売上高が拡大した。また、Cenosud、S.A.C.I. Falabella、El Puerto de Liverpoolなどで利益率が向上した結果、平均純利益率も1.7%から4.1%に上昇した。

中南米	企業数	平均小売売上高 (100万米ドル)	小売売上高に占める 国外事業の割合
ブラジル	4	6,102	22.5%
メキシコ	5	9,804	16.6%
チリ	2	13,768	38.7%
中南米全体	11	9,179	24.0%

小売売上高に占める上位5社の割合（2021年度）



北米

2021年度は、上位250社に6社の新たな顔ぶれが加わったが、そのうち北米を本拠地とする小売企業は1社だけであった。本地域の平均小売売上高成長率は、前年比で8.9%であったが、これは前年度より0.4%ポイント低い。2021年度に2桁の年間小売売上高成長率を達成した北米の小売企業は約46%と、前年度の約40%から増加している。小売売上高成長率がマイナスになったのは計9社である。

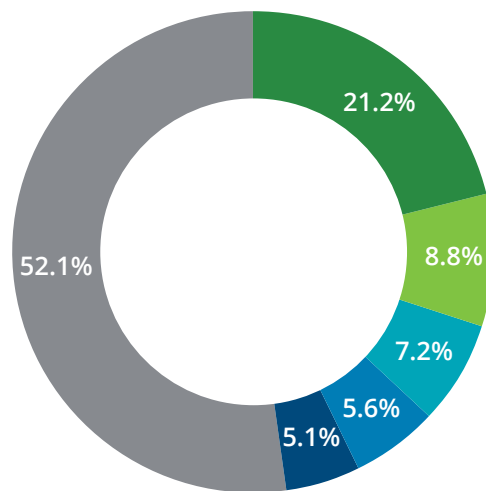
北米では、年間小売売上高成長率が高かった上位10社のうち、9社が衣料品・服飾品を取り扱う小売企業であり、50%が百貨店であった。これはパンデミックにより、大幅な減少が見られた2020年度から回復しつつあることを示している。消費者の購買行動を見ると、実店舗での売上が増えていることがわかる。急成長している企業としては、Neiman Marcus、Burlington Stores、およびDillard'sなどがある。上位250位にランクインした北米の各百貨店では、2021年度の小売売上高成長率が前年度よりも増加している。

多くの北米の小売企業にとってECやオンライン販売は依然として重要な戦略であり、2020年度は成長率も高かったが、2021年度はそれがやや低下する傾向が見られる。オンライン販売を専業とするAmazonとWayfairの成長率は、それぞれ+12.0%と-3.1%となり、前年の2桁台の高成長が鈍化した。

2021年度の上位250位以内にランクインする北米の小売企業のうち、純利益率がプラスとなったのは50社で、前年度の54社から減少した。しかしながら、本地域の小売企業の平均純利益率は5.1%と、前年度の3.8%から上昇している。

北米	企業数	平均小売売上高 (100万米ドル)	小売売上高に占める 国外事業の割合
米国	71	36,381	15.6%
カナダ	8	15,579	15.6%
北米全体	79	34,274	15.6%

小売売上高に占める上位5社の割合 (2021年度)



- Walmart Inc.
- Amazon.com, Inc.
- Costco Wholesale Corporation
- The Home Depot, Inc.
- The Kroger Co
- その他(74社)

商品セクター別の動向

本レポートのこのセクションでは、主要な小売商品セクター別に上位250社の小売業の業績を分析している。分析では、「衣料品・服飾品」、「日用消費財」、「ハードライン（家電・日用品など）およびレジャー用品」、「その他の商品」という4つの商品セクターを使用している。小売売上高の半分以上を占める特定の商品カテゴリーがある場合は、その商品セクターに分類する。特定の商品セクターの中で企業の売上高の50%以上を占めるものがない場合、その企業の商品セクターは「その他の商品」と見なされる。

2021年度に前年度比で最も高い小売売上高成長率を記録したのは衣料品・服飾品セクター（31.3%）であり、最も純利益率が高かったのも同セクター（9.8%）である。これは2020年度に同セクターの小売売上高が14.0%減少したのとは対照的である。

	衣料品・服飾品	日用消費財	ハードライン・レジャー用品	その他の商品
小売売上高（2021年度）	5,249億米ドル	3兆6,072億米ドル	1兆2,119億米ドル	3,064億米ドル
上位250社の売上高に占める割合（2021年度）	9.3%	63.8%	21.4%	5.4%
企業数	38	136	57	19

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

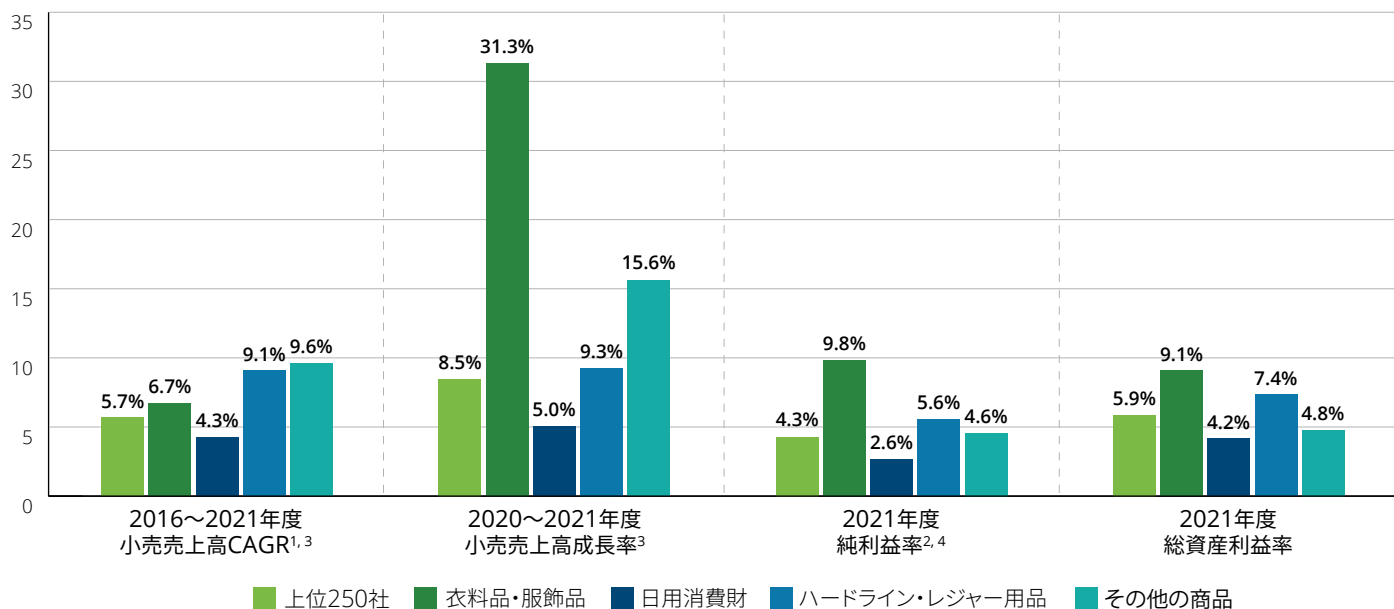
各商品セクターの地域別企業の割合（2021年度）

	アフリカ・中東	アジア太平洋	欧州	中南米	北米
衣料品・服飾品	n/a	16%	37%	3%	45%
日用消費財	7%	24%	40%	4%	25%
ハードライン・レジャー用品	n/a	21%	30%	7%	42%
その他の商品	5%	47%	21%	5%	21%
上位250社	4%	24%	36%	4%	32%

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.



主要商品セクター別の小売売上高成長率と利益率（2021年度）



¹ 年平均成長率

² 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

⁴ 純利益率と総資産利益率 (ROA) は売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

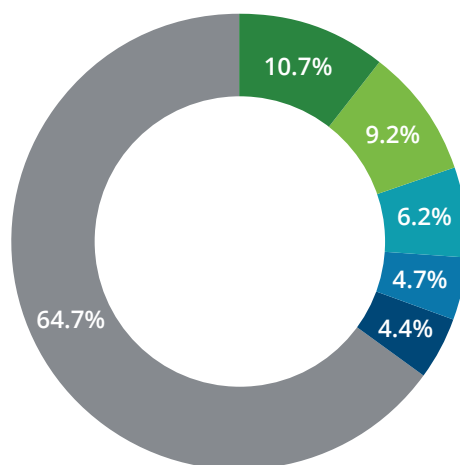
衣料品・服飾品

衣料品・服飾品小売企業は、2020年度における小売売上高の落ち込み（-14%）から力強く回復し、2021年度は成長率31.3%を達成した。本セクターにおいて最も成長率が高かったのは、LVMH（51.4%）、TJX（51.1%）、およびRoss Stores（50.9%）である。本セクターにおいて、40%超の小売売上高成長率を達成した企業は12社あり、うち4社は百貨店、4社は衣料品専門店、4社は衣料品および靴の専門店であった。2021年度は、実店舗型の小売企業に対するパンデミック関連の規制が緩和されたため、消費者は再び実店舗での買い物ができるようになった。衣料品・服飾品セクターの小売企業も、パンデミックで鬱積した消費者需要が開放されたことによる恩恵を受けた。

米国の百貨店Neiman Marcusでは、2021年度の小売売上高が大幅に回復した。同社は、消費者のショッピング体験に直接テクノロジーを組み込むことを推進してきた。こうした取り組みの一環として、顧客とパーソナル・スタイル・アシスタントを組み合わせる「コネクト・プラットフォーム」を導入した。このプラットフォームは、前年に買収した機械学習ベースのプラットフォーム「Stylyze」の統合によってさらに強化された¹。

衣料品・服飾セクターの上位5社の業績は全体として非常に好調であり、LVMH、TJX、Inditex、およびMacy'sは2桁後半半の小売売上高成長率を記録した。一方、H&Mの成長率は6.4%であった。最大手5社が本商品セクターの総小売売上高に占める割合は、LVMHの好業

小売売上高に占める上位5社の割合（2021年度）



LVMH Moet Hennessy-Louis Buitton S.A.

Macy's, Inc.

The TJX Companies, Inc.

H & M Hennes & Mauritz AB

Inditex, S.A.

その他(33社)

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

績により、1ポイント上昇した。2021年度は本セクターから5社が加わった結果、上位250位に入る本セクターの小売企業数は38となった。またラグジュアリーブランドを展開する小売各社は、店舗の再開と消費者需要の回復により本年度の小売売上高が大幅に拡大し、2桁の高い売上高成長率を記録した。

衣料品・服飾品セクターの平均純利益率は2020年度の3.4%から、2021年度は9.8%に増加した。この成長は、主にフランスの小売企業Hermèsなどのラグジュアリーブランドの高収益によるものである。Hermèsの純利益率は27.3%と、本セクターで最も収益性の高い企業となっている。

日用消費財

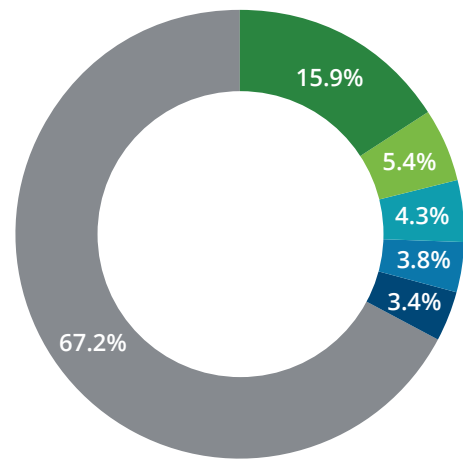
日用消費財セクターの上位250社は、4つの商品セクターの中で最も平均小売売上高成長率が低い結果であったが、2020年度の4.7%から2021年度は5.0%に上昇した。本セクターに属する企業の平均純利益率は2.6%と、前年度から0.1ポイント上昇した。日用消費財小売企業は、上位250社全体の小売売上高の63.8%を占めた。これは前年度に比べて2.6ポイントの減少である。本セクターに属する企業の40%は欧州を本拠地とする企業であるが、上位250社にランクインする企業数が増加しているのは、アジア太平洋や北米を本拠地とする企業である。

136社のうち、2021年度に20%超の小売売上高成長率を達成した日用消費財小売企業は11社であった。その先頭に立つ日本でコンビニエンスストアを運営するセブン&アイ・ホールディングスは全事業で54.7%、海外コンビニエンスストア事業で137%の成長率を達成した。Ulta Beautyはパンデミック関連規制の緩和に伴う消費者マインドの改善や、米国政府による年間を通じた景気刺激策の効果が相まって、40.3%という大幅な小売売上高の伸びを記録した。

上位10位のうち5位までがセクター全体に占める割合は、前年と同じく合計33%であった。日用消費財企業の平均小売売上高は、前年度の240億米ドルから2021年度は270億米ドルに増加し、上位250社の平均である230億米ドルを上回った。

2021年度に2桁の純利益率を達成した日用消費財企業は3社のみであった。利益率が高い順に挙げると、Liquor Control Board of Ontario (34.6%)、Woolworth's (13.1%)、およびUlta Beauty (11.4%)となっている。一方で本セクターのその他の小売企業12社は、純利益率がマイナスに落ち込んだ。

小売売上高に占める上位5社の割合 (2021年度)



- Walmart Inc.
- The Kroger Co.
- Costco Wholesale Corporation
- Walgreens Boots Alliance, Inc.
- Schwarz Group
- その他(133社)

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

ハードライン・レジャー用品

2021年度、ハードライン・レジャー用品セクターの平均純利益率は0.1ポイント上昇して5.6%となったものの、平均売上高成長率は2020年度の14.5%から2021年度は9.3%に減少した。本セクターに属する企業の40%が2桁の売上高成長率を記録したが（前年度の35%から増加）、売上高成長率が低下した企業の方が多く、特に電子機器専門企業ではそれが顕著であった。今年度はNatura & Co、United.b Group、およびT.J. Morris dba Home Bargainsが上位250社にランクインしたことなどにより、欧州、アジア太平洋、および中南米において、ハードライン・レジャー用品小売企業のシェアが増加した。対照的に、北米ではシェアが44%から42%に減少した。

ハードライン・レジャー用品小売企業57社のうち、2021年度に黒字を計上したのは36社であった。純利益率が最も高かった（16.9%）のは、バス用品・フレグランス・キャンドルを販売する米国の小売チェーンBath & Body Worksである。ECに特化したJD.comとDNSでは、小売売上高成長率は2020年度に比べて低下したものの、年間小売売上高は依然として拡大し続けている。

本セクターにおいて、本年度の小売売上高が最も増加したのは、米国の小売企業Hobby Lobby Storesであり、その成長率は37.6%であった。

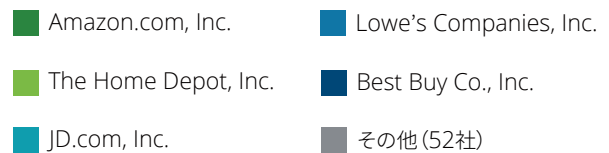
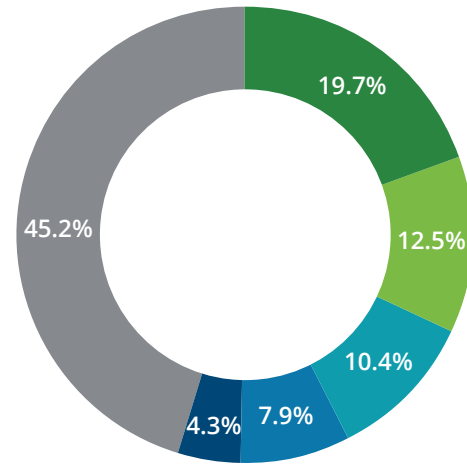
その他の商品

2021年度、その他の商品セクターの為替調整後の売上高加重平均は、15.6%増加した。これは、4つの商品セクターの中で2番目に高い数値ではあるが、衣料品・服飾品セクターの成長率の半分にしか過ぎない。アジア太平洋および欧州を本拠地とする小売企業の急速な成長や、韓国の百貨店Shinsegaeが本セクターに加わったことにより、本セクターの上位企業であるTarget、Alibaba、Otto、Coupang、およびQurateの総小売売上高のシェアは4%減少した。

本セクターに属する19社のうち9社は、2桁の小売売上高対前年度比成長率を記録したが、5社は低下した。Alibaba、Coupang、およびShinsegaeが成長をけん引し、それぞれ49.3%、42.7%、および33.3%の成長率を達成した。本セクターにおいて、アジア太平洋地域を本拠地とする小売企業の平均成長率が4.5%だったのに対し、欧州を本拠地とする小売企業は、14.3%という最大の伸び率を記録した。

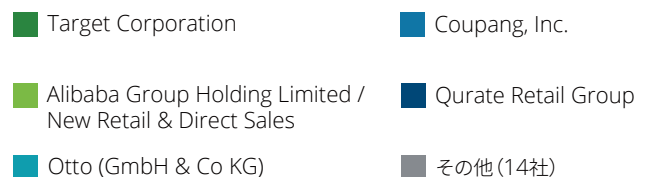
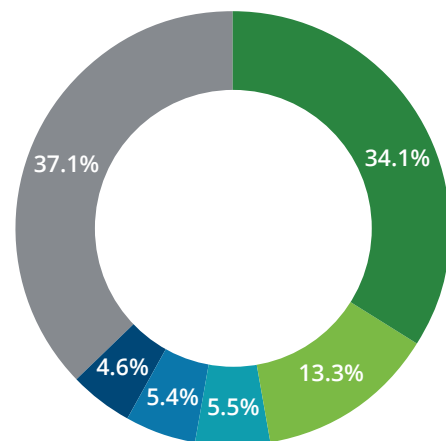
本セクターに属する小売企業の平均純利益率は、1.7%から4.6%に上昇した。SM Investment Corporationは、2021年度に本セクターの小売企業の中で最大の利益率（12.3%）を達成した。パンデミック関連規制が緩和され、再び実店舗で買い物ができるようになったことから、本セクターの小売企業の87%がプラスの純利益率を記録した。

小売売上高に占める上位5社の割合（2021年度）



出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

小売売上高に占める上位5社の割合（2021年度）



出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.



上位250社へ新たに加わった企業

2021年度は、15社が上位250社に初登場または振り返りを果たした。新たに加わった企業のうち、10社は米国または英国を本拠地とする企業であり、6社は衣料品・服飾品セクターに属する企業である。

上位250社に新たに加わった企業（2021年度）

上位250社における順位	企業名	本拠地	主要な業態	2021年度の小売売上高成長率
36	Asda Group Limited	英国	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	3.2%
131	Chewy, Inc.	米国	EC	24.4%
141	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	米国	百貨店	n/a
151	Bath & Body Works, Inc.	米国	その他専門店	22.5%
161	Natura & Co Holding S.A	ブラジル	その他専門店	8.8%
163	Endeavour Group	オーストラリア	その他専門店	-0.9%
173	Victoria's Secret & Co.	米国	衣料品・靴専門店	25.3%
208	United.b Group (formerly HTM-Group)	フランス	家電専門店	5.0%
224	Shinsegae Inc.	韓国	その他専門店	33.3%
232	ASOS plc	英国	EC	19.3%
235	American Eagle Outfitters, Inc.	米国	衣料品・靴専門店	33.3%
243	Specsavers Group	英国	その他専門店	25.8%
244	Neiman Marcus Group LTD LLC	米国	百貨店	80.8%
245	オーケー株式会社	日本	スーパーマーケット	3.2%
250	T. J. Morris dba Home Bargains	英国	その他専門店	19.6%

n/a = 入手不可

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

上位250社に新たに加わった6社は、衣料品・服飾品の小売企業であり、パンデミックの収束に伴い、この商品セクターに対する消費者の関心が急速に回復しつつあることを示している。

韓国の百貨店Shinsegaeと、米国の衣料品・服飾品小売企業American Eagle Outfittersは、いずれも2021年度の小売売上高が前年比で33.3%拡大した。Shinsegaeが好調だったのは、江南（韓国）の旗艦店においてパンデミック下で鬱積していた消費者のラグジュアリーへの潜在需要に応えたことが売上増加につながった¹。American Eagle Outfittersは、パンデミックの収束とともに消費者が実店舗に戻ってきたため、店舗内売上高が大幅に拡大した。2021年度、米国の

小売企業のオンライン売上高は、パンデミック以前の2020年度に比べて46%増加し、店舗での売上高は3%増加した。実店舗での売上高が回復したにもかかわらず、オンライン売上高は前年比で7%増となった。

2021年度はNeiman Marcusが上位250社に振り返った。同社は2020年に破産法の適用を申請し、債務の軽減と新たな資本の取得が可能となった。同社の小売売上高は2020年度に急減した後、2021年度に80.8%増加し、ほぼ2019年度の水準まで回復したと推定される。

眼鏡販売や検眼サービス提供を行う英国のSpecsavers Groupは、小売売上高が2021年度に25.8%増加した。その主な要因は、英国国内市場における売上増（発表によると33%）である。同グループは



2021年度にカナダ市場に参入し、1,250万ポンドの売上高を上げたほか、事業を展開している市場全体において、デジタルサービス（ビデオ通話で光学専門家に相談できるサービスや、オンライン販売サービスを含む）を拡大した。英国の衣料品・服飾品のオンライン小売企業ASOSは上位250社中232位にランクインし、19.3%の売上高成長率を達成した。これは主に英国での売上が36%増えたことによるものであるが、EUでは15%、米国でも21%売上を伸ばした。また同社は2021年前半に、英国ブランドのTopshop、Miss Selfridge、およびその他の大手ファッションブランドを合計3億3,000万ポンドで買収した。買収以来、これらのブランドの売上は3桁の伸びを記録した。また同社のアクティブユーザー数も13%増加した。これには、ロックダウン中に消費者がオンラインショッピングチャネルに切り替えたことも寄与している。

これまでJ.C. Penneyとして知られていた米国の百貨店Penney OpCoは、141位にランクインした。同社は2020年5月に連邦破産法第11条を申請したが、2023年までにJCPenney Beautyブランドを10店舗から300店舗に拡大する見込みで、小売事業への投資を進めている²。

ブラジルの化粧品小売企業 Natura & Co、英国のディスカウント販売企業 T.J. Morris Home Bargains、および日本のスーパーマーケット企業オーケー株式会社が初めて上位250社に加わった。

化粧品ブランドのAvon、Natura、The Body Shop、およびAesopの親会社であるブラジルの小売企業Natura & Co Holding S.A.は、2021年度の小売売上高が8.8%増加して74億米ドルに達し、161位にランクインした。デジタル化とオンライン販売への注力が小売売上高を押し上げ、小売売上高の51%はオンライン販売によるものである。同社は51の市場でAvon ONを展開し、Avonブランドにおける顧客体験を一変させた。Natura & Coは中国市場への進出を推進しており、2022年度下半期にはAesopの市場開拓戦略を開始するとともに、The Body Shopブランドを中国本土で展開する予定である³。同社の売上高の増加は、店舗数を拡大したことも要因のひとつであり、英国全体の店舗数は2020年度の525店舗から、2021年度末には計552店舗となっている³。245位にランクインした日本のオーケー株式会社は、小売売上高が3.2%増加して46億米ドルとなり、純利益率4.2%を達成した。

M&A や会社分割の結果、上位250社に加わった6社

上位250社に新たに加わった15社のうち6社は、2021年度にM&Aや会社分割を実施した結果、ランクインした企業である。英国最大のスーパーマーケットのひとつであり以前はWalmartが所有していたAsda社は、上位250位にランクインする小売企業EG Groupを所有するIssa兄弟に売却された。Walmartは、同社との商業上の関係を継続するとともに、同社における少数持分保の保有および株主として取締役会の議席を維持している⁴。

Victoria's Secret & Co および Bath & Body Worksが上位250社に加わったのは、米国を拠点とする小売企業L Brandsが2つの別々の上場企業に分割したことに起因する。Victoria's SecretとBath & Body Worksは、それぞれ25.3%と22.5%という高い小売売上高成長率を達成した。これに対し、両社が共にL Brandsとして運営していた2020年度には、8.3%の落ち込みを記録している。L Brandsを分割したことにより、Victoria's SecretとBath & Body Worksは、親会社の制約から解放され、独立した成長戦略を策定することができるようになった⁵。

2021年6月、オーストラリアのアルコール類およびタバコの小売企業Murphy'sを所有するEndeavor Groupは、親会社のWoolworths Groupから分社化した。この取引はもともと2020年に行われる予定であったが、Woolworths Groupがパンデミックへの対応を優先したため延期されていた。現在、Endeavour Groupは、オーストラリア証券取引所（ASX）に上場しているが、そこでWoolworthsはEndeavour Groupの非支配持分を14.6%保有している。

ペット関連商品をオンラインで販売する米国のChewy Incは、PetSmartから分社化された後、2021年に上位250社にランクインした。2021年2月から、同社はPetSmartではなく、PetSmartの親会社BC Partnersの被支配企業となった。Chewyの2021年度小売売上高は24.4%増加し、上位250社中131位にランクインした。

フランスの電子機器販売企業United.b Group（旧HTMグループ）は、大手中古電子機器販売企業Recommerceを買収した結果、2021年度の小売売上高が5.0%増加し、208位にランクインした⁶。



急成長小売企業50社

「急成長小売企業50社」は、世界の小売企業上位250社の中で、2016～2021年度の5年間の年平均成長率（CAGR）が最も高い50社である。このうち、前年度も急成長小売企業50社に入っていた企業は、ランキング表に太字で示している。

2021年度はラグジュアリー小売企業、EC、百貨店が高い小売売上高成長率を主導

2021年には、新たに16社が「急成長小売企業50社」にランクインしており、上位10社の中では、CostcoとJD.com、Amazonが急成長小売企業50社にも名を連ねている。急成長小売企業50社の5つのラグジュアリー小売企業のうち、2つは中国の宝飾品企業である。上位250社の中で最も急成長を遂げたのは、香港を拠点とするオンライン小売企業のAlibabaであり、同社の2016～2021年度の小売売上高のCAGRは、153.1%となっている。続く第2位はコンビニエンスストアを運営する英国のEG Group、そして第3位は韓国のオンライン小売企業Coupangとなった。

急成長小売企業50社の2016～2021年度の平均CAGRは18.5%と、2015～2020年度のCAGRからわずかながら（0.4ポイント）上昇した。急成長小売企業50社のCAGRは、上位250社よりも12.8ポイント高かった。急成長小売企業50社にランクインしたオンライン小売企業数は前年度の6社から9社に増え、そのうち3社は上位10社以内にランクインしている。2021年度は専門店（家電専門店を含むが、アパレル専門店を除く）運営企業が18社となり、前年度の15社から増加した。2021年度は、スーパーマーケット、ドラッグストア/薬局、ディスカウントストア、コンビニエンス/フォアコートストアが減少し、変わってホームセンター、百貨店、衣料品・靴専門店、キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブが加わったことで順位に変化が見られた。

急成長小売企業50社の平均小売売上高成長率は、前年度よりも1.4ポイント高い20.1%となった。最上位5社に前年度から引き続きランクインしたのは、Coupangだけである。Alibaba、EG Group、およびNatura & Coは新たに上位5社に加わった。

急成長小売企業上位5社のうち、首位のAlibabaを含め、3社がアジア太平洋地域を拠点とする企業

2021年度の急成長小売企業50社の首位の座を獲得したのは、中国のオンライン小売企業Alibabaである。Alibabaの2016～2021年度の小売売上高CAGRは153.1%を達成し、前年度も94.3%という大幅な成長率を記録したが、2021年度だけで42.7%も拡大している。同社は過去数年間にわたる入手可能なデータの不足により、急成長小売企業50社には含まれていなかった。同社の小売売上高の力強い伸びは、Tmall Supermarket、Freshippo、および2020年にAlibabaが支配権を獲得した中国最大のスーパーマーケットチェーンのひとつであるSun Artが寄与するところが多い。パーソナライズされた没入型体験を消費者に提供することを目的としたマルチアプリ戦略により、2021年度Alibabaのアクティブユーザー数は9億300万人に達した。これは前年比で8,900万人の増加である。同社は2021年3月に「Taocaicai」の名称で食料品と日用品の翌日配達サービスを開始した。このサービスは、開始から1年で9,000万人のアクティブユーザーを獲得した¹。

2021年度に3番目に急成長を遂げた韓国のCoupangの2016～2021年度の5年間の小売売上高CAGRは61.7%であった。また2021年度の小売売上高成長率は前年比で49.3%となった。この成長率は、アクティブユーザー数の15%増、アクティブユーザー1人あたりの客単価の30%増が寄与するものである。こうした増加の要因として、パンデミックによって消費者行動がオンラインショッピングに移行したことに加え、より幅広い商品カテゴリーで顧客エンゲージメントが増加したことなどが挙げられる²。同社のオンライン販売事業は、2021年度の初めに海外市場へと拡大し、日本、台湾（中国）、シンガポールへの進出を果たした³。

インドのスーパーマーケット運営企業Reliance Retailは、2016～2021年度の5年間の小売売上高のCAGRは45.1%、2021年度の小売売上高成長率は前年比で24.3%となった。D2CプラットフォームであるMilkBasketと2021年後半に閉鎖されたJioMartを統合したことなどにより、実店舗とデジタルチャネルの両方で記録的な食料品売上高を達成した⁴。2021年度にはオンラインサービスの充実を図るため、新たな家電販売サイトJioMart Digitalを立ち上げた。さらに、2022年8月には消費者がJioMartの商品カタログから注文し、決済まで行うことが可能なエンドツーエンドの購買体験を提供するため、Meta社のWhatsappとJioMartとのコラボレーションを開始した。またJioMartは2022年11月、インド版TikTokとも言える「Platform」の提供を開始すると発表した。これは消費者主導のデジタルコンテンツに広告や販売活動を統合することを目的としている⁵。

急成長小売企業50社の中には、M&Aやデジタル戦略が成長につながった企業もある

英国のコンビニエンスストア運営企業であるとともに、ファストフード店やガソリンスタンドの経営も手掛けるEG Groupは、2016～2021年度に75.1%というCAGRを達成し、2021年度2番目に急成長を遂げた企業である。EG Groupの2021年度小売売上高対前年度比成長率4.3%の達成は、2021年に食品サービスブランドのLEONとCooplundsを買収したことで、売上高が14.4%拡大した欧州事業に寄与するところが多い。EG Groupは2021年11月のサウスカロライナ州とジョージア州のコンビニエンスストア34店舗を運営するSprint Food、OMV Deutschlandから5億1,000万米ドルで買収したドイツのOMVブランドのガソリンスタンドチェーン（2022年5月に買収完了）など、2021年度に数件の買収を実施した⁶。

Natura & Coの2016～2021年度の5年間の小売売上高のCAGRは38.4%となり、2021年度の小売売上高対前年度比成長率8.8%を達成した。パーソナルケア化粧品を販売するブラジル企業である同グループはAesopの好業績に支えられ、小売売上高を伸ばした。Aesopは中国のWeChatや韓国のKakao Talkアプリ上で、消費者が直接商品を購入することが可能な越境ミニプログラムを開始し、いくつかのデジタル戦略を立ち上げた。2021年度にオムニチャネルに移行したThe Body Shopも同様のDXを推進した。その結果、同社のオンライン売上高はパンデミック以前の2019年度に比べて2倍以上増加した。



急成長企業50社VS上位250社

為替調整済み売上高加重平均ベースでは、急成長小売企業50社の前年比成長率は20.1%と、上位250社の8.5%の2倍以上となった。しかし、2021年度の急成長小売企業50社全体の為替調整済み売上高加重平均による純利益率は5.7%と、上位250社よりも低い。2021年

度の急成長小売企業50社が本拠地とする国の数は20カ国と、前年度の21カ国から減少した。ハードライン・レジャー用品および衣料品・服飾品の小売企業数は、上位250社よりも急成長小売企業50社のほうが格段に多い。これはパンデミック関連規制が緩和されたことなどにより、消費者支出が変化したことを示している。

国別急成長小売企業50社（2016～2021年度）

本拠地	企業数	2021年度の平均小売売上高 (100万米ドル)	2016～2021年度の 小売売上高のCAGR ¹	2021年度の対前年度比 小売売上高成長率 ²
米国	11	47,965	15.4%	14.6%
英国	5	6,401	24.5%	17.4%
ロシア	4	17,088	15.6%	16.4%
中国	4	41,068	23.9%	21.4%
フランス	4	22,194	14.3%	43.9%
韓国	3	13,715	21.6%	24.8%
ブラジル	3	6,228	28.6%	15.9%
香港	2	26,677	50.2%	42.3%
トルコ	2	6,473	31.0%	31.6%
メキシコ	2	9,640	13.5%	17.5%
インド	1	22,823	45.1%	24.3%
ウクライナ	1	5,402	25.2%	20.1%
ドイツ	1	12,241	23.3%	29.7%
ベトナム	1	5,353	22.5%	13.3%
カナダ	1	6,257	21.7%	42.1%
オランダ	1	8,080	20.6%	22.7%
スイス	1	17,005	18.0%	45.8%
日本	1	14,968	17.0%	7.6%
リトアニア	1	5,302	10.7%	6.1%
オーストラリア	1	6,694	10.4%	3.5%

¹ 年平均成長率

² 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



急成長小売企業50社 2016～2021年度

成長率に基づく順位	上位250社における順位	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2016～2021年度の小売売上高CAGR ¹	2021年度の小売売上高成長率 ³	2021年度の純利益率 ²
1	29	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港	40,645	ハイパーマーケット/スーパーセンター	153.1%	42.7%	n/a
2	246	EG Group Limited	英国	4,606	コンビニエンス/フォアコートストア	75.1%	4.3%	n/a
3	74	Coupage, Inc.	韓国	16,488	EC	61.7%	49.3%	-8.4%
4	53	Reliance Retail Limited	インド	22,823	スーパーマーケット	45.1%	24.3%	2.9%
5	161	Natura & Co Holding S.A	ブラジル	7,440	その他専門店	38.4%	8.8%	2.6%
6	236	A101 Yeni Mağazacılık A.S	トルコ	5,010 e	ディスカウントストア	35.6%	39.6%	n/a
7	90	Wayfair Inc	米国	13,708	EC	32.3%	-3.1%	-1.0%
8	107	JD Sports Fashion Plc	英国	11,391 e	衣料品/靴専門店	30.2%	38.6%	5.4%
9	160	DNS	ロシア	7,627 e	家電専門店	30.1%	31.5%	n/a
10	183	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	6,500	その他専門店	30.0%	21.2%	1.7%
11	149	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	7,937	ディスカウントストア	28.6%	27.1%	4.2%
12	7	JD.com, Inc	中国	126,387	EC	28.0%	25.1%	-0.5%
13	220	ATB-Market LLC	ウクライナ	5,402	ディスカウントストア	25.2%	20.1%	n/a
14	101	Zalando SE	ドイツ	12,241	EC	23.3%	29.7%	2.3%
15	221	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	5,353	家電専門店	22.5%	13.3%	4.0%
16	232	ASOS plc	英国	5,150	EC	21.9%	19.3%	3.3%
17	196	lululemon athletica inc.	カナダ	6,257 4	衣料品/靴専門店	21.7%	42.1%	15.6%
18	189	PJSC "M.video"	ロシア	6,375	家電専門店	20.7%	12.6%	0.5%
19	144	Action Holding BV	オランダ	8,080	ディスカウントデパート	20.6%	22.7%	7.3%
20	2	Amazon.com, Inc.	米国	239,150	EC	20.4%	12.0%	7.1%
21	68	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	17,005	その他専門店	18.0%	45.8%	10.8%

太字で表示した企業は、2020年度の急成長小売企業50社にも含まれる企業。

¹ 年平均成長率

² 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

⁴ 卸売および小売売上高を含む売上高

n/a = 入手不可

e = 見直し

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



成長率に基づく順位	上位250社における順位	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2016~2021年度の小売売上高CAGR ¹	2021年度の小売売上高成長率 ³	2021年度の純利益率 ²
22	241	Raia Drogasil S.A.	ブラジル	4,743	ドラッグストア/薬局	17.9%	20.9%	3.1%
23	224	Shinsegae Inc.	韓国	5,283	その他専門店	17.4%	33.3%	6.2%
24	67	Vipshop Holdings Limited	中国	17,459	EC	17.0%	16.9%	4.0%
25	78	株式会社パン・パンフィック・インターナショナルホールディングス	日本	14,968	ディスカウントデパート	17.0%	7.6%	3.4%
26	59	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	19,657	衣料品/靴専門店	16.7%	14.7%	n/a
27	127	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	9,242	ハイパーマーケット/スーパーセンター	16.4%	29.0%	1.8%
28	39	X5 Retail Group N.V.	ロシア	29,831 ⁴	ディスカウントストア	16.3%	11.3%	1.9%
29	250	T. J. Morris dba Home Bargains	英国	4,478	その他専門店	15.8%	19.6%	9.5%
30	151	Bath & Body Works, Inc.	米国	7,882 ⁴	その他専門店	15.4%	22.5%	16.9%
31	69	Kering S.A.	フランス	16,898 ^e	衣料品/靴専門店	15.4%	39.9%	18.5%
32	217	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	5,500 ^e	その他専門店	15.2%	1.9%	n/a
33	120	Hermès International SCA	フランス	9,663 ^e	衣料品/靴専門店	14.4%	42.1%	27.3%
34	20	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	フランス	56,305	その他専門店	14.4%	51.4%	19.8%
35	98	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港	12,709 ⁴	その他専門店	14.1%	41.0%	7.0%
36	188	B&M European Value Retail S.A.	英国	6,382	ディスカウントストア	14.0%	-2.7%	9.0%
37	168	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	米国	7,200 ^e	その他専門店	13.7%	1.4%	n/a
38	97	Tractor Supply Company	米国	12,731	その他専門店	13.4%	19.9%	7.8%
39	94	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	13,164	ハイパーマーケット/スーパーセンター	12.7%	-2.4%	-4.9%
40	138	Ulta Beauty, Inc	米国	8,372	その他専門店	12.7%	40.3%	11.4%

太字で表示した企業は、2020年度の急成長小売企業50社にも含まれる企業。

¹ 年平均成長率

² 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

⁴ 卸売および小売売上高を含む売上高

n/a = 入手不可

e = 見直し

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2021年度)について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



成長率に基づく順位	上位250社における順位	企業名	本拠地	2021年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2016~2021年度の小売売上高CAGR ¹	2021年度の小売売上高成長率 ³	2021年度の純利益率 ²
41	165	Lao Feng Xiang Co., Ltd.	中国	7,261 ⁴	その他専門店	12.0%	23.1%	4.2%
42	142	Ace Hardware Corporation	米国	8,168	ホームセンター	11.4%	11.2%	3.8%
43	117	Grupo Coppel	メキシコ	10,039 ^e	百貨店	11.2%	8.6%	n/a
44	49	PJSC "Magnit"	ロシア	24,520	コンビニエンス／ フォアコートストア	11.1%	19.7%	2.6%
45	60	E-MART Inc.	韓国	19,373 ⁴	スーパーマーケット	10.8%	7.9%	6.4%
46	125	Burlington Stores, Inc.	米国	9,322	百貨店	10.8%	61.7%	4.4%
47	208	United.b Group (formerly HTM-Group)	フランス	5,911 ^{e4}	家電専門店	10.8%	5.0%	n/a
48	223	MAXIMA GRUPÉ, UAB	リトアニア	5,302 ⁴	スーパーマーケット	10.7%	6.1%	3.0%
49	3	Costco Wholesale Corporation	米国	195,929	キャッシュアンド キャリア／ウェアハウ スクラブ	10.5%	17.5%	2.6%
50	177	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	6,694	家電専門店	10.4%	3.5%	5.9%
急成長小売企業50社				1,130,561		18.5%	20.1%	5.7%
上位250社				5,650,478		5.7%	8.5%	4.3%

太字で表示した企業は、2020年度の急成長小売企業50社にも含まれる企業。

¹ 年平均成長率

² 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

³ 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

⁴ 卸売および小売売上高を含む売上高

n/a = 入手不可

e = 見直し

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2023.

2021年7月1日から2022年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2021年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



調査手法および情報源

情報源

本レポートの主な情報源は、年次報告書、米証券取引委員会（SEC）提出書類および各社のプレスリリース、ファクトシート、プレゼンテーション資料、企業ウェブサイト上の情報など、企業が公開している情報である。

企業の公開情報を利用できない場合には、業界誌による予測や業界アナリストの報告書、取材記事など、その他の公表されている情報源を使用している。なお、複数の未上場小売企業については、どの情報源からも十分なデータが得られず、小売売上高の合理的な推計ができないため、含めていない場合がある。

ランキング・成長率・連結決算の基礎となる事業年度および為替レート

本レポートで使用した2021年度には、2021年7月1日から2022年6月30日までの12ヵ月間に期末を迎える事業年度の企業業績が含まれる。唯一の例外は、通常の報告日が暦年となった結果、企業の事業年度の開始日または終了日が数日変更されている場合である。

Deloitte Globalの「Powers of Luxury Goods」レポートは、本レポートと事業年度の定義が異なるため、特定の小売企業については、本レポートと業績に一致しない場合がある。

個々の企業の2021年度の前年度比小売売上高成長率および2016～2021年度の年平均成長率（CAGR）は、各社の現地通貨で算出している。

各企業について使用したその事業年度の財務情報は、その財務報告が最初に発行された日付時点において正確である。企業が事業の変更を反映させるため、過年度の業績を訂正している場合があるが、そうした訂正は特別な状況を除き、このデータには反映されていない。

企業を上位250社や上位10社にランク付けしたり、商品セクター別、地域・国別に区分したりする際には、すべて米ドル建てで計算を行っている。

米国以外を本拠地とする企業の現地通貨建ての業績は、その企業の事業年度末までの12ヵ月間の平均為替レートで米ドルに換算している。為替レートはOANDA.comを参照している。

グループの財務実績は、データのある企業にのみ基づいている。全企業についてすべてのデータ要素が得られているわけではない。

グループの売上高、純利益、および総資産

グループの売上高、純利益、および総資産は、小売企業の親会社の連結業績であり、小売以外の事業を含むが、少数持分を所有している企業の事業は含まない。連結売上高に計上されていない廃止事業は除外されている。小売売上高がグループ売上高の50%を割り込んでいる場合、小売業以外の事業によって業績の平均値が歪むのを避けるため、純利益と総資産の数値は使用しない。未上場企業が総売上高のみを報告している場合、この数値はグループの売上高として記載し、数値の後に「g」を付けている。

小売企業：対象とする企業、対象としない企業

対象とする企業：

- 消費者に直接商品を販売している小売企業および統合型協同組合
- 傘下に小売事業を所有する垂直統合型ブランドメーカー
- 消費者に直接商品を販売するECのB2C小売企業
- キャッシュアンドキャリー卸売企業
- 商品売上高を計上している燃料小売企業
- 親会社の連結売上高に計上されていない子会社

対象としない企業：

- B2B卸売企業（delivered B2B wholesaler）
- ECのマーケットプレイス、オークションサイト、ストリーミングサービス
- フードサービス企業
- 自動車ディーラー
- 商品売上高を報告していない燃料小売企業
- プライベートエクイティ等の投資会社
- 小売および小売以外の事業の連結小売売上高を報告していない親会社やコングロマリット
- 購買グループおよび非統合型協同組合やボランタリーグループ
- データが不十分なため小売売上高を適切に推定できない企業
- 会社分割、買収、倒産など2021年度終了後に組織変化によって生じる企業
- Carrefour S.A. は会社側の要請により、本年のレポートから除外している
- EssilorLuxottica は入手可能なデータが不十分なため、本年のレポートより除外している

小売売上高：対象とする売上高、対象としない売上高

以下の定義は、可能な限り適用している。実際には、この定義に従って小売売上高を分類していない企業もある。その場合は、定義の基本原則に従ってできる限り望ましい見積もりを行うことにしている。



対象とする売上高：

- 消費者に対する小売商品の売上高（売上税、付加価値税控除後）
- 「管理下にある卸売スペース」、例えば、協同組合やフランチャイズ店舗網、営業権を認められたスペースや店内ショッパ内でのアフィリエイトや加盟店舗向けの卸売売上高
- 小売店舗、例えばウェアハウスクラブやDIYショッパ、キャッシュアンドキャリー店舗から得られるB2B売上高
- ECの小売売上高については、その企業が指定販売者として直接（ファーストパーティ）B2C販売を行った場合の売上高
- 小売事業の支援サービスや業務の売上高、フランチャイズ料やライセンス料、使用料、販売手数料など小売関連売上高
- 小売店内のフードサービスやレストランの売上高
- 小売売上高の50%未満の燃料売上高（税引き後）

対象としない売上高：

- 少数持分を所有する企業の小売事業
- 従来の卸売などのB2B売上高（小売店舗で販売している場合を除く）
- ECにおけるサードパーティの売上高、その他のマーケットプレイスとオークションサイトの売上高（販売委託等各種手数料、宣伝収入など）
- 主に小売事業のサポート業務ではないその他の業務からの売上高
- 独立したレストランなど、小売店舗以外事業からのフードサービス売上高
- 自動車販売による売上高
- 小売売上高の50%を超える燃料売上高（税引き後）

本調査は会計報告ではない。本レポートの目的は、一定期間にわたる市場の動的变化とそれが小売業界に及ぼす影響について考察を行うことである。そのため、各企業の成長率が他の公表されている業績と一致しない場合がある。

為替レートがランキングに与える影響

「世界の小売業ランキング2023」レポートの上位250社の順位は、米ドル建てでの2021年度の小売売上高に基づいている。したがって、毎年の順位は通常、企業の売上高の増減によって変動する。ただし、2021年度に通貨が米ドルに対して上昇した場合、他の要素が全て

2020年と同じであれば、その通貨建てで報告した企業の2021年度の順位は2020年度よりも上がる可能性がある。反対に、対米ドルで下落した通貨で報告した企業の場合には順位は下がる可能性がある。

2021年度は、主要通貨の一部が米ドルに対してやや上昇した。英ポンドは7.2%、中国人民元は7.0%、ユーロは3.7%上昇した。米ドルに対する価値が最も上昇したのは南アフリカランドで、11.3%の上昇であった。これに対し、中南米、東欧、および中東諸国の通貨は、米ドルに対して大幅に下落した。アルゼンチンペソは25.8%、トルコリラは20.9%、ペルーソルは9.9%という大幅な下落した。価値が下落したその他の主要通貨として、日本円（2.8%）や香港ドル（0.2%）があった。

企業にとって為替レートの変動が売上高に与える影響は、報告通貨、事業の地理的展開、それに伴う各通貨への依存度に左右される。

各小売企業の帰属セクターの変更

各小売企業が帰属するセクターの変更に関する注意点

- JD Sports Fashion Plcをハードライン・レジャー用品から衣料品・服飾品に分類変更
- lululemon athletica inc.をハードライン・レジャー用品から衣料品・服飾品に分類変更



参考文献

Top 10 Highlights

1. Financial Times, "[Walmart-owned Flipkart curbs M&A and hiring as losses mount in India](#)", November 6 2022.
2. Denise Incandela, "[Walmart Levels Up Virtual Try-On for Apparel With Be Your Own Model Experience](#)", September 15, 2022.
3. Brock McKeel, "[New Features Put AR Shopping Experiences Right in Customers' Pockets – At Home and In Stores](#)", June 23, 2022.
4. Walmart, "[Walmart To Acquire AR Optical Tech Company Memomi](#)", June 29, 2022.
5. Marc Bain, "[Why Walmart's e-commerce growth is cooling off while Amazon is still on fire](#)", August 17 2021.
6. Walmart, "[Walmart Launches New Content Creator Platform](#)", October 18 2022.
7. Ashley C. Hall, "[Innovation Meets Implementation: Walmart Launches Circular Connector](#)", April 11, 2022.
8. Amazon, "Amazon Annual Report 2021", accessed December 19, 2022.
9. Amazon, "[Amazon.com.be launches in Belgium](#)", October 18 2022.
10. Simoina Vasen, "[Amazon reimagines in-store shopping with Amazon Style](#)", January 20 2022.
11. Amazon, "[Amazon and Cloostermans to build next-generation supply chain mechatronics](#)", September 9, 2022.
12. Amazon, "[Amazon and iRobot Sign an Agreement for Amazon to Acquire iRobot](#)", August 5 2022.
13. Amazon, "[Amazon and One Medical Sign an Agreement for Amazon to Acquire One Medical](#)", July 21 2022.
14. Amazon, "[Amazon extends position as world's largest corporate buyer of renewable energy](#)", April 20, 2022.
15. Amazon, "[Amazon announces 71 new renewable energy projects](#)", September 21, 2022
16. Supermarket News, "[Costco acquires last-mile specialist Innoval for \\$1 billion](#)", March 17, 2020.
17. Retail Detail, "[Kaufland and Globus get the green light for Real acquisition](#)", December 22, 2020.
18. Merkur, "[Aus Real wird Kaufland: Nächstes Dutzend Standorte geht an die Konkurrenz - ein Überblick](#)", February 25, 2022.
19. Schwarz Group, "[Schwarz Gruppe verzeichnet große Fortschritte bei ihren REset-Plastic-Zielen](#)", August 2022.
20. Schwarz Group, "[Presse | Für mehr klimafreundliche Mobilität: Schwarz Gruppe baut ihr E-Ladesäulennetz europaweit aus](#)", May 5, 2022.
21. Paul Demery, "[The Home Depot builds up its online B2B Pro business](#)", August 22 2022.
22. Home Depot, "[Don't Leave It to the Imagination: Use The Home Depot's Flooring Visualizer to Transform Your Space](#)", October 28 2022.
23. Home Depot, "[The Home Depot upgrades in-store network and mobile devices to enhance the interconnected experience](#)", June 15, 2022.
24. Home Depot, "[Joins RE100 | The Home Depot](#)", September 30, 2021.
25. Home Depot, "[Reduced Carbon Emissions by More Than 127,000 Metric Tons in 2020: Commits to 100 Percent Renewable Electricity for Facilities by 2030 | The Home Depot](#)", July 27, 2021.
26. Kroger, "[Kroger and Albertsons Companies Announce Definitive Merger Agreement](#)", November 14, 2022.

27. Kroger Releases [2021 Environmental, Social and Governance Report](#), 25 October, 2021.
28. TechNode, "[JD acquires China Logistics Property Holdings, expands its logistics infrastructure - TechNode](#)", July 15, 2022.
29. Cision PR Newswire, "[Dada Group and JD.com accelerate omni-channel operation with launch of 'Shop Now'](#)", October 12, 2021.
30. JD.com, "Environmental Social and Governance Report", accessed January 3, 2023.
31. Walgreens Boots Alliance, "[Walgreens Boots Alliance Completes Majority Share Acquisition of CareCentrix](#)", August 31, 2022.
32. Walgreens Boots Alliance, "[Walgreens Boots Alliance Announces Offering of 10 Million Shares of AmerisourceBergen Corporation](#)", November 7, 2022.
33. Pauline Neerman, "[Aldi to test same-day delivery in Switzerland](#)", December 10, 2021.
34. Points de Vente, "[Aldi va racheter Leader Price](#)", November 17, 2020.
35. Pamela N. Danziger, "[Why Apple, Ulta, Levi's, Disney, Starbucks And More Choose Target For Collaboration](#)", November 17, 2022.
36. Target, "[We're Adding Three New Sortation Centers in Denver and Chicago to Deliver *Even Faster* for Guests](#)", July 15, 2022.
37. Target, "Annual Report 2021", accessed January 6, 2023.

Sustainability in Retail

1. Deloitte Global, [The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey](#), accessed December 16, 2022.
2. Deloitte Global, [2022 Deloitte holiday retail survey](#), accessed December 16, 2022.
3. George Anderson, "[Nike decides to 'just do it' in the sneaker resale market](#)" Retail Wire, April 14, 2021.
4. Queennie Yang, "[JD.com Launches New Resale Platform](#)" Business of Fashion, September 7, 2021.
5. TheRealReal, [TheRealReal and Gucci](#), accessed December 16, 2022.
6. TheRealReal, "[The RealReal Partners With Eight Luxury Brands on Collaborative Upcycled Collection](#)", press release, April 1, 2021.
7. Thierry Gadou, "[How turning retail stores into e-commerce centres can avoid massive emissions](#)" World Economic Forum, September 19, 2022.
8. Jacqui Parr, "[Tesco tinder' surplus marketplace will help suppliers slash costs and reduce waste](#)" Grocery Gazette, November 30, 2022.
9. Walmart, "[Zero Sum: How Walmart transportation is working to reduce emissions now and in the future](#)", press release, June 8, 2022.
10. United States Environmental Protection Agency, [Green Power Partnership Top 30 Retail](#), accessed December 16, 2022.
11. CDP, [CDP Global Supply Chain Report 2020](#), 2021, p. 14.
12. Bizcommunity, "[Spar applies circular approach to packaging](#)", November 12, 2021.
13. Ellen Macarthur Foundation, [Artificial intelligence and the circular economy](#), accessed December 16, 2022.
14. Bridget Goldschmidt, "[Albertsons Cos. Opts for Afresh's AI Platform](#)" Progressive Grocer, January 26, 2022.
15. TCFD, [About TCFD](#), accessed December 16, 2022.



1. UK Government, [UK to enshrine mandatory climate disclosures for largest companies in law](#), accessed October 29, 2021.
2. European Parliament, [“Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals”](#), press release, November 10, 2022.
3. TNFD, [About TNFD](#), accessed December 16, 2022.
4. CDP, [About CDP](#), accessed December 16, 2022.
5. SASB, [Sector-specific SASB Standards](#), accessed December 16, 2022.
6. Rachel Mutter, [“Australian fishing giant Austral signs deal with retailer Woolworths for line of digitally traceable shrimp”](#) IntraFish, November 21, 2022.
7. Sarah Butler, [“Zara enters resale market with Pre-owned service”](#) The Guardian, October 21, 2022.
8. Colruyt Group, [“Colruyt Group helps customers contribute to a better environment with a unique savings programme in the Xtra app”](#), press release, November 2, 2022.
9. Justine Calma, [“Amazon launches new resale programs to cut down warehouse waste”](#) The Verge, August 5, 2021.

Future of the store

1. Kalia Imada, [“Some 7-Eleven stores in Tokyo now have floating hologram checkouts”](#), March 22, 2022.
2. Michael Endler, [“Omnichannel never looked so good: How Ulta Beauty keeps reinventing retail”](#), September 21, 2022.
3. Worldwide Business Research, [“Nike Is Using Augmented Reality to Drive Experiential Retail in Its Stores”](#), accessed December 19, 2022.
4. Indigo 9 Digital, [“The Future of Retail: 9 Ways Alibaba is Redefining Retail Stores”](#), August 2, 2022.

Geographic Analysis

1. BusinessTech, [“Big expansion plans for Shoprite – including a massive new campus in Joburg”](#), September 6, 2022.

Product Sector Analysis

1. Benjamin Fitzgerald, [“Neiman Marcus’s Lana Todorovich on the year of optimizing its omnichannel approach”](#), June 21, 2022.

New Entrants

1. Maekung, [“Shinsegae in record OP in 2021, its department store best-grossing last year”](#), February 10, 2022.
2. Business Wire, [JCPenney Expands JCPenney Beauty Presence with Nationwide In-Store Rollout Starting Next Month](#), accessed December 19, 2022.
3. Casey Hall, [“Aesop and The Body Shop Making China Market Moves”](#), March 9, 2021.
4. CSA, [“Walmart completes sale of Asda”](#), February 15, 2021.
5. Lauren Thomas, [“Victoria’s Secret details comeback plan after L Brands split, admits it lost relevance with women”](#), July 20, 2021.
6. Raphael Balenieri, [“Recommerce falls into the hands of United.b \(Boulanger\)”](#), February 7, 2022.

Fastest 50

1. Alibaba Group, [“Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2022 Results”](#), May 26, 2022.
2. Catherine Shu, [“After entering Japan, Coupang continues its international expansion with Taiwan”](#), July 8, 2021.
3. Brett Schafer, [“Coupang Is Expanding to Japan and Singapore: Here’s What It Means for the Stock”](#), June 23, 2021.
4. Rituraj Baruah, [“Reliance Retail Completes Milkbasket Acquisition, Acquires 96.49% Stake”](#), October 23, 2021.
5. Ritam Bordoloi, [“Reliance is Diversifying in the Digital Space, but is it Really Working?”](#), December 5 2022.
6. OMV Group, [“Sale of OMV filling station business in Germany to EG Group closed”](#), May 3 2022.



問い合わせ先

渡邊 知志

パートナー

satwatanabe@tohmatu.co.jp

三宅 佐衣子

パートナー

smiyake@tohmatu.co.jp

翻訳・編集担当

井上 裕介

マネジャー

神田 美香

アナリスト

佐々木 絵梨

リサーチ&ナレッジマネジメント

マネジャー

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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（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、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、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) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”) のひとつまたは複数を指します。DTTL (または“Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL およびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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ー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com) 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、DTTL、そのグローバル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れらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様は財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.