



目次

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	8
新型コロナウイルスが世界の主要小売企業に与えた影響	13
世界の小売企業上位250社	17
地域別の動向	25
商品セクター別の動向	32
上位250社へ新たに加わった企業	36
急成長小売企業50社	38
調査手法および情報源	43
文末脚注	47
問い合わせ先	51

原著：「Global Powers of Retailing 2021」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2021年4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2021」は、今年で24回目の発行となり、2019年度（2020年6月30日までに期末を迎える各企業の事業年度が対象）の公表データに基づいて世界の小売企業から上位250社を選定し、さらにその業績を地域別、商品セクター別に分析している。また、世界経済の展望に加え、急成長小売企業50社と上位250社へ新たに加わった企業についても見ていく。

上位250社に関する主要統計 (2019年度)



上位250社の
総小売売上高

4.85兆米ドル



上位250社の
平均小売売上高

194億米ドル



上位250社に入るために
必要な最低小売売上高

40億米ドル



小売売上高の
対前年度比平均成長率

4.4%



2014~2019年度に
おける小売売上高の
年平均成長率
(CAGR)

5.0%



平均純利益率

3.1%



平均総資産利益率
(ROA)

4.3%



上位250社のうち
国外事業を行っている
小売企業の割合

64.8%



上位250社の
総小売売上高に占める
国外事業の割合

22.2%



1社当たりの
平均小売事業展開国数

11.1

世界経済の見通し

2021年に入ってまもなく、世界は希望を抱くと同時に危機にも直面した。希望は、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナという）のワクチンが普及し始め、今年の後半にもコロナによる悪影響が大幅に軽減されるはずとの見通しが立ったことである。その一方でコロナは、感染拡大が続いている国で経済を脅かし続け、さらには感染力の強い変異株が広まり、新たな恐れがでてきた。また、感染拡大を抑え込んだ国であっても、再拡大を防ぐためのソーシャルディスタンスが経済に悪影響をもたらしている。政策立案者の喫緊の課題は、感染拡大を抑制し、コロナに苦しめられている国民を守り、承認されたワクチンの普及を加速させることである。この3つの課題に対して、いかに的確かつ迅速に対応するかが、1年後の世界経済の道筋を決めることになる。

本レポートで示す見解は、執筆時点（2021年4月）で最新のものだが、その後、状況や政策が変わっている可能性があることにご留意いただきたい。

コロナのパンデミックは、全てではないものの、多くの小売企業にとって最悪の事態をもたらした。小売企業の多くが経済活動の制限による悪影響を受けただけでなく、消費者の購買行動や活動の減少、オンライン利用の増加、衣料品や服飾品などの奢侈品への支出減などに対応する必要もでてきた。その一方で、食料品を扱う小売企業はレストラン休業による恩恵を受け、EC事業者には、消費者が店舗での買い物を避けるようになったことが追い風となった。このような消費者行動の変化は従来型サプライチェーンに混乱を巻き起こした。今後、経済活動と消費者需要は回復の一途を辿ると思われるが、消費者が買い物をする様式（手段や場所）については、コロナ禍以前の状態に戻らない可能性があり、その場合には多くの店舗販売型の小売企業がビジネスを大幅かつ恒久的に失うことになるだろう。

米国

米国経済は2020年末に向かって減速した。公式に発表された2020年11月の個人所得と個人消費はいずれも減少し¹、12月の雇用者数と小売売上高も減少したと公表された。何カ月にもわたり活況を呈した住宅市場も、一部指標が低下した²。コロナの新規感染者数は12月末に向かって減少傾向に転じたものの³、12月後半の旅行の増加と共に変異株の発現が相まって、2021年1月初頭には感染者数が再び急増したが、2月から3月にかけてその勢いは収まりを見せた。また、2021年に入って経済活動が加速し始めたことを示す指標も見

受けられた。例えば、毎月発表される個人消費のデータからは、1月に入って低所得世帯を中心に消費が加速していることが分かった。この傾向は、危機は脱したという自信の表れに加え、12月末の追加景気刺激策や更なる刺激策への期待に起因するものと解釈することもできる。

2020年12月には、米国議会は9,000億米ドル規模の追加経済支援策を可決し、大統領の署名により正式な支援策となった⁴。この支援策には失業保険上乗せ給付のほか、家庭・企業への現金給付、教育・医療向け資金が盛り込まれ、数カ月にわたって経済を後押しすることになった。2021年3月、米国議会はバイデン大統領の1.9兆米ドルの経済対策法案を可決した。この法案には、国民の85%に対する1,400米ドルの現金支給、失業保険の上乗せ給付、州政府・地方自治体の支援、ワクチン接種の加速が盛り込まれた。この計画は2021年の経済成長を後押しするものと期待されているが、これにより景気が過熱してさらに激しいインフレを招くのではないかとの議論もある。

米国経済の混乱の主な要因の一つとして、レストランや航空、ホテル、小売店など、ある程度の社会的交流と感染リスクを伴うサービスへの個人消費が低迷したことが挙げられる。その一方で、自動車やデジタル商品などの耐久消費財への支出や住宅市場など、一部の経済は好調に推移し、小売業界では、実店舗での買い物が減少したものの、EC利用の急増が一部埋め合わせる結果となった。これに沿うように購買行動以外の生活面でも、在宅勤務や自宅で楽しむエンターテインメント、リモート学習など、オンラインを通じた交流が増加した。

最終的には、コロナは十分に封じ込められ、経済活動はコロナ禍以前の水準に戻るであろう。景気が回復すれば、中・高所得世帯は、所得の多くを貯蓄に回す生活から、外食や旅行などの消費者向けサービスに支出を増やす生活に転ずるだろう。この消費者行動の変化は、経済成長率の上昇に大きな役割を果たす。しかし、供給の制約につながれば、一時的にインフレ率の上昇も招くものと思われる。一方、労働市場の混乱は長引くと思われ、今年後半に期待される堅調な景気回復も、消費者関連産業に従事し、コロナ禍で職を失った多くの従業員の失業率改善につながる可能性は低い。すでにその傾向が見え始めており、今後はいわゆるK字回復について議論が重ねられることになろう。所得格差が拡大するK字回復では、低学歴の労働者が経済的困窮や失業に直面する一方、高学歴の労働者は雇用と所得を維持し、その資産は増加することとなるだろう。

ポストコロナの時代には、2020年に始まった米国経済の構造的変化が一部継続する可能性がある。例えば、在宅勤務が増えた結果、オフィス需要が減少する。オンラインでの買い物が増えて、店舗販売型小売企業の数が増える。自宅で楽しむエンターテインメントが増え、それに伴いストリーミングサービスやゲームサービスが増える。また、サプライチェーンについてもスピードとコストのみを重視するのではなく、再構築する動きが強まる可能性もあり、グローバル企業は、レジリエンス、冗長性、分散化も強化する必要があるだろう。その結果、中国への依存度が下がる一方で、東南アジアや中南米への依存度が高まる可能性がある。

欧州

西欧は2020年10月から感染拡大の第2波に見舞われ、各国政府がロックダウン措置を再開したことで、第4四半期の経済活動に急ブレーキがかかった。第4四半期に入って以降、国民は自粛生活を送り、政府による社会的交流の制限を守ったことで、欧州の複数の国で感染拡大は収まりを見せ、新規感染者数は急激に減少した。ただし、景気回復の見通しについては、はっきりしていない。英国で最初に猛威を振るった変異株は、その後欧州を中心に他の国々にも広がり、感染の急拡大によって各国の医療体制は逼迫の度合いを増している。また、南アフリカやブラジルで確認された別の変異株は感染力が強く、一部のワクチンに対して耐性があると思われるため、ワクチン接種の効果を低下させ、新たな感染拡大を招く恐れがある。そのため、欧州の各国政府がロックダウン措置を継続し、更なるソーシャルディスタンスを強化した場合には特に、経済に悪影響を与えることになる。

欧州では多くの国が2021年4月まで、あるいはおそらくそれ以降も、経済活動の制限を継続することを決めている。英国政府は経済活動を他国よりも厳しく制限している（英国は4つの自治国で構成され、それぞれが制限緩和の時期を含め、コロナ対策の方針決定について権限を有していることにご留意いただきたい）。フランス政府はロックダウンを全土に拡大し、制限を解除する時期を延長している。こうしたロックダウンをはじめとする各種措置によって、2021年の第1四半期の経済成長率は鈍化するか、マイナス成長に陥る可能性がある。また、ワクチンの接種人数が大幅に増えるまで、不安定な状況が続くことも懸念されている。しかし、欧州連合（以下、EUという）のワクチン接種回数は当初の計画を大きく下回っており、ワクチン供給の問題も続いているため、域内での見通しははっきりしない。そうした状況ではあるが、EUは2021年第1四半期以降の域内の経済成長に関して比較的明るい予測を立てている。この予測は、コロナの感染拡大が早々に収束に向かうことで制限が解除され、ワクチン接種が加速し、家庭および企業に対する財政支援を継続することを前提としたものである。

欧州の中で、英国はワクチン接種が最も順調に進んでいる。しかし、景気動向については、ワクチン接種が完了するであろう2021年後半の見通しは明るいものの、現在は経済活動の厳しい制限によって最悪の状態が続いている。一方で英国はEUを離脱し、自由貿易協定を締結したが、国境を超える物品の移動には新しい規則と制限が適用され、サービス貿易にも制限がある。その結果生じる混乱によって英国とEUの経済成長は悪影響を受ける可能性がある。

欧州におけるECへの移行は重要だが、米国や中国ほどではない。したがって、欧州の景気回復は街中の実店舗に足を運ぶ消費者の信頼感の回復にかかっている。

中国

中国の経済成長は堅調なペースで推移している。コロナの感染拡大は抑えられているとの自信が個人消費を押し上げ、固定資産投資には、国有企業に対する国有銀行の莫大な資金供給に加えて、地方政府の巨額のインフラ投資が寄与している。テクノロジーで世界的に競争力のある中国はコロナ禍に需要が増加したことなどを受け、輸出も堅調に伸びている。しかし、経済成長は堅調ではあるものの、成長率の減速を示す兆候も見られる。米国や欧州などの主要輸出先の景気低迷を反映しているものと思われるほか、一部地域でコロナの感染が拡大し、経済活動が再び制限されていることに対する懸念もある。

中国経済の相対的な強さは債務の増大を伴っている。政府は、信用創造が行き過ぎた場合にありがちな財政の落とし穴を回避することに積極的で、貸し手に融資のロールオーバーを求めるよりも、法人債務者の債務不履行を容認⁵している。この点から、政府は国内経済のために、中国国内企業へ財政基盤の健全化を求めていることがうかがえる。しかし、不履行に罰則を科す信用システムは、最終的には生産性の高い投資と、急速な成長を生み出すことにはなるものの、短期的にはある程度の混乱を招くことになろう。

中国の小売セクターでは、個人消費全体に占めるECの割合が劇的に伸びている。中国ではモバイルコマースのための盤石なインフラがすでに整っていたため、移行は極めて簡単に進んだ。問題は、この変化がコロナ終息後にどの程度元に戻るのかという点である。少なくともその一部については、定着する可能性が高いと思われる。

日本

日本経済はコロナの影響により2020年の大半を通じて振るわなかったが、第4四半期に力強い回復を見せた⁶。前年度比では依然として1.2%のマイナス成長だったものの、実質GDPは前期比で年率12.7%増となった。第3四半期も22.9%増の力強い成長を見せたが、これは政府が行動制限を緩和し、旅行を中心に活動再開を補助する支援策を打ち出したためであった。なお、通年でみると実質GDPは前年度比で4.8%の縮小となったが、世界金融危機に見舞われた2009年の5.7%の縮小ほどは悪化しなかった。日本の経済活動はやがてコロナ前の水準に戻るものと思われる。

第4四半期のプラス成長の特徴としては、耐久消費財に対する消費者需要が適度に堅調だったのに対し、旅行を中心とするサービスへの需要が低迷したことが挙げられる。加えて衣料品への需要も低迷が続いた。好調だった分野は輸出と企業投資で、輸出をけん引したのは主に、日本の自動車やスペアパーツに対する米国および中国からの根強い需要であった。

この他、日本の電子部品に対する中国の需要も旺盛だった。日本のコロナ感染者・死者の数は比較的強く抑えられているものの、感染拡大やそれに伴う経済活動の制限が経済成長を阻んでいる。希望は、2021年に国民へのワクチン接種が進み、コロナに政策や消費者行動が左右されなくなることである。しかし、東京オリンピック・パラリンピックに海外からの一般観客を受け入れないことで、国内の消費支出は従前の予測水準を下回ることになろう。

新興国

コロナ禍における新興国の経済的影響はさまざまだが、共通する点は、一時的とはいえ経済活動が突如止まり、債務が膨らんでいることである⁷。新興国の回復力は多くの要因に左右されるが、ワクチン接種が進むスピードは特に大きな要因である。たとえ最善の状況下でも、多くの国が債務を抱えることになり、それが経済成長を阻み、脆弱な財政基盤につながりかねない。そして債務の返済能力は、世界のコモディティ価格、先進国の駐在員からの送金額、米ドルの価値（対外債務の多くがドル建て）、観光産業の最終的な回復水準、製造業のグローバルな貿易の健全性に左右されることになる。こうした要因は全て、世界全体のコロナ封じ込めの成否にある程度かかっている。さらに、足元で米国債の利回りが上昇していることを受け、新興国からの資金流出が増加しており、通貨に下落圧力がかかっている。一部の国はこれに対応して、金利を引き上げている。

新興国が対外債務をどの程度返済できるかは、債務全体に外貨建て債務が占める割合に左右される。自国通貨建ての債務で、特に金利が（現状のように）史上最低水準にある場合には、返済はさほど難しくないだろう。自国通貨建てで資金調達している新興国は、財政拡大が経済の安定に寄与している。

上位10社のハイライト

上位10社の小売企業（2019年度）

上位250社における順位	順位の変動	企業名	本拠地	2019年度の小売売上高 (100万米ドル)	2019年度の小売売上高成長率	2019年度の純利益率	2019年度の総資産利益率	2014~2019年度の小売売上高のCAGR*	事業展開国数	小売売上高に占める国外事業の割合
1	↔	Walmart Inc	米国	523,964	1.9%	2.9%	6.4%	1.5%	27	23.2%
2	↑+1	Amazon.com, Inc.	米国	158,439	13.0%	4.1%	5.1%	17.7%	17	31.0%
3	↓-1	Costco Wholesale Corporation	米国	152,703	7.9%	2.4%	8.2%	6.3%	12	26.8%
4	↔	Schwarz Group	ドイツ	126,124	8.6%	n/a	n/a	7.4%	33	66.0%
5	↔	The Kroger Co.	米国	121,539	1.0%	1.2%	3.3%	2.3%	1	0.0%
6	↔	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	115,994	4.8%	2.9%	5.9%	8.7%	9	9.9%
7	↔	The Home Depot, Inc.	米国	110,225	1.9%	10.2%	21.9%	5.8%	3	8.1%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	106,326 ^e	5.6%	n/a	n/a	6.4%	19	68.9%
9	↔	CVS Health Corporation	米国	86,608	3.1%	n/a	n/a	5.0%	1	0.0%
10	↔	Tesco PLC	英国	81,347	1.4%	1.5%	1.9%	0.8%	8	18.3%

*年平均成長率
e = 見直し
n/a = 入手不可

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.
2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

上位250社の小売売上高のうち上位10社の割合¹



2018年度
1兆5,160億米ドル
32.2%

→

2019年度
1兆5,830億米ドル
32.7%

事業展開国数²



上位10社
13カ国

上位250社
11.1カ国

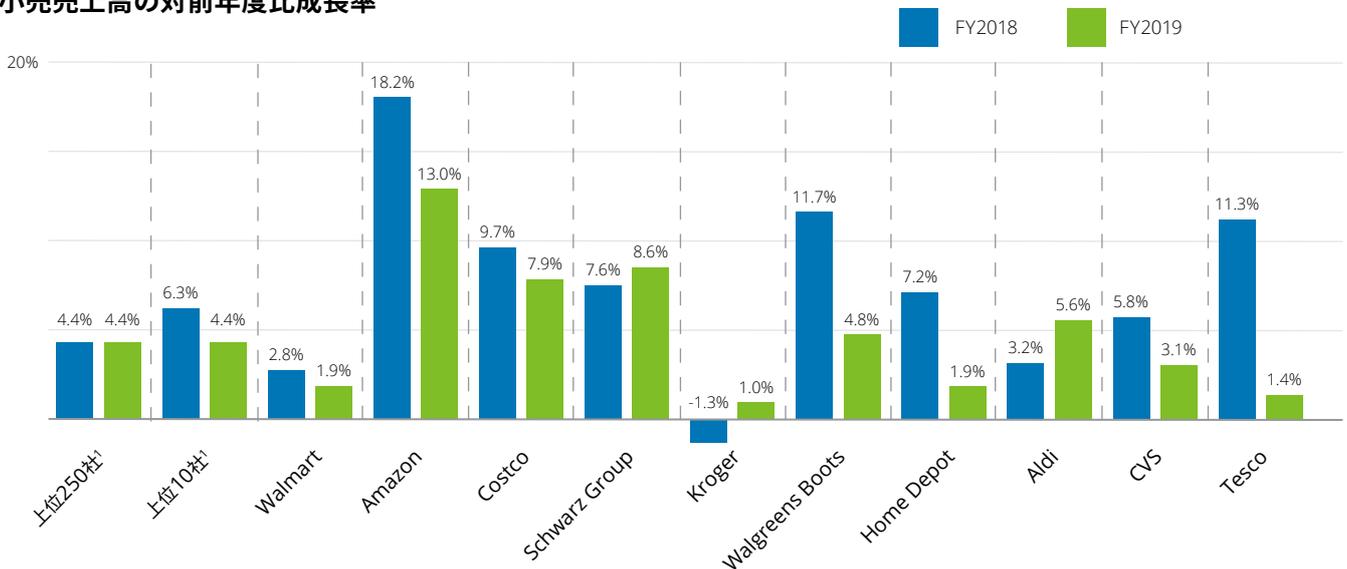
¹ 為替調整後の売上加重平均

² 平均

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業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



¹ 為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

AmazonがCostcoを3位に追い落とし、2位に浮上。 上位10社は中核市場に注力し、一部の国際市場から撤退

2019年度の世界の小売業上位10社では、ニューフェイスの登場はなく、引き続き米国を本拠地とする企業の存在感が目立った。順位が入れ替わったのはAmazonだけで、2015年度に初めて10位に入ってから以降、毎年順位を上げている。

(ガソリンスタンド併設の小売店等)であるEG Groupの創設者)および投資会社TDR Capitalに68億ポンドで売却した¹¹。Walmartは今後も事業の持分を維持しながら取引関係を継続し、取締役会に役員を送る予定である。また、2020年11月にはアルゼンチン事業を中南米の企業のGroup de Narváezに売却することで合意した¹²。完全子会社である日本の西友については、過半数持分を2021年3月にKKRと楽天に売却、15%の株式を保有している¹³。

1 Walmart

20年にわたり世界の小売業上位250社のトップに君臨するWalmartは、主に米国の既存店売上高の伸びにより、2019年度の小売売上高成長率が1.9%となった。

Walmart Internationalの小売売上高は、2019年度の為替レートの変動により41億米ドルのマイナスの影響があったこと、また2018年8月にWalmart Brazilの持分80%をAdvent Internationalに売却したことを主な要因として0.6%減少した⁸。ただし、この減少については、2018年8月にインドを本拠地とするオンライン専門企業Flipkartを買収したこと⁹や、国際市場の大半で既存店売上高が伸びたことが奏功し、一部が埋め合わされる格好となった。WalmartはM&A戦略を積極的に推進し、この2年間で国外事業の過半数持分を売却している。

2019年に発表したAsdaのSainsburyへの売却計画は、独占禁止法当局の承認が得られず断念したが¹⁰、2021年2月、Asdaの過半数持分をIssa brothers (コンビニエンスストアやフォアコートストア

Walmartはオムニチャネル戦略を拡充し、米国、カナダ、メキシコ、中国で配送・店舗受取のプロジェクトを複数立ち上げるとともに、米国農務省(USDA)による補給的栄養支援プロジェクト(SNAP)のオンライン購入のパイロット事業への参画を発表した¹⁴。2020年9月には新たなメンバーシッププログラムであるWalmart+ (ウォルマート・プラス)を開始し、無制限の無料配達、ガソリン割引、アプリでバーコードをスキャンすることでレジを利用せず買い物ができるツール(スキャン&ゴー)などの特典を提供している¹⁵。また、TikTok Globalの株式7.5%を取得することで暫定合意に達し、EC、フルフィルメント、決済、その他オムニチャネルサービスを提供する商業契約を締結することも9月に発表した¹⁶。しかし、バイデン新政権が、中国のハイテク企業が及ぼし得る安全保障上のリスクについて見直しを行ったため、この取引は2021年に棚上げにされたと報じられた¹⁷。

Walmartの純利益率は、実効税率の引き下げ、営業費用の減少、保有するJD.com株式の市場価値が上昇したことに支えられ2.9%に回復した。前年度の純利益率はWalmart Brazilの過半数持分の売却による損失や保有するJD.com株式の市場価値が下がったことが足かせとなり1.4%にとどまったが、そこから2倍余りの伸びとなった。

2 Amazon

Amazonは前年度に続き、2019年度も小売企業上位10社の中で最も高い13%の小売売上高成長率を記録した。これによりCostcoを追い抜き、世界第2位の小売企業に浮上した。小売売上高の伸びは、商品や配送料の値下げ努力、有効在庫の充実、品揃えの拡充が推進力となって、米国をはじめ世界中で自社ECの売上が増加したことが寄与している。本レポートではマーケットプレイスおよび物流にかかる料金、その他小売以外の売上を同社の小売売上高から除外している。2019年度は小売企業の買収は行わず、過去と比較して少ない3億1500万米ドルの買収資金は、同社が顧客に対してより効果的に対応できるようにするテクノロジーおよびノウハウの取得に充てられた¹⁸。純利益率は昨年度よりも若干下がったものの、上位10社の中で2番目に高い4.1%を記録した。

同社はプライム会員サービスおよび配送サービスに投資し、今年度の有料プライム会員数は全世界で1億5千万人余りとなった。ブラジルは2019年9月のプライム会員サービス開始以降、同社の歴史の中で最も急速にプライム会員数を伸ばした。Amazon FreshおよびWhole Foods Marketの食料品配達注文は、第4四半期に対前年同期比2倍以上の伸びを見せており、現在米国の2,000以上の市町村で、プライム会員は最短2時間で届く食料品無料配達サービスを利用することができる¹⁹。Amazon Freshを利用した配達サービスは、以前は1カ月14.99米ドルの有料だったが、現在はプライム会員の特典として無料になっている。

3 Costco

Costcoは、小売売上高成長率が上位10社の中で3番目に高い7.9%の伸びを記録したが、為替レートが不利に働いたことが一部影響し、2018年度を1.8ポイント下回り、3位に後退した。既存店売上高が6%増となったことに加えて、米国に16カ所、初上陸した中国を含め国外に4カ所の倉庫型店舗を新設したことが有機的成長に寄与した。既存店売上高には、購買頻度と客単価の増加のほか、既存のECの売上高が23.1%増加したことが寄与した。

2020年3月、CostcoはTransform Holdco (Sears/Kmart) から10億米ドルでInnovel Solutionsを買収する手続きを完了した。Innovelは大型商品の取り扱いに長けた物流ソリューション企業であり、電化製品の設置等を含めたラストワンマイル配送を米国およびプエルトリコで提供している²⁰。

2019年度の純利益率は2018年度から0.2ポイント小幅改善の2.2%を維持した。

4 Schwarz Group

Schwarz Groupは2019年度、上位10社の中で2番目となる小売売上高成長率8.6%を達成した。未上場企業の同社は、引き続き店舗の近代化と既存市場での事業拡大に注力し、2019年度の店舗数は33カ国で12,500店に上った。傘下のディスカウントストア業態であるLidlは2019年11月に11,000店舗目をオープンさせ、売上高は9.5%増の890億ユーロを達成した。2019年には顧客向けデジタルソリューションを強化する戦略の一環として、複数のECパイロット事業を立ち上げ、同年7月にはロイヤリティプログラム・Lidl Plusのアプリ提供を10番目の市場アイルランドで開始した。ただし、Lidlは引き続き実店舗事業の効率性向上を通じて低価格を維持することに注力している。2020年10月には英国で食料品のECを開始する計画であったが、これを断念し、2018年に立ち上げたLidl Digital Logistics部門を閉鎖した²¹。一方、実店舗のみの従来型スーパーマーケット事業であるKauflandを補完するECサービスを提供するため、Schwarz Groupは2020年6月、ドイツのマーケットプレイスのreal.deを買収した²²。Kauflandは欧州で約1,300店舗を展開し、2019年度の売上は4.5%増の237億ユーロを達成した。なお、2020年にはオーストラリアへの初出店が控えていたが、同市場からの撤退を発表している²³。

小売以外の分野では、利益を上げているAmazon Web Servicesに対抗するため、Schwarz Group独自のクラウドサービスプラットフォームであるStackitを開発している。2020年5月、同社はソフトウェア企業のCamao IDCを買収。2021年から外部顧客に対してITサービスの提供を開始する予定である^{24,25}。

5 Kroger

米国の小売企業であるKrogerは、2019年度の小売売上高成長率が上位10社の中で最も低く、1%にとどまった。総小売売上高(燃料を除く)は2.2%増加したが、その背景には2018年6月に買収したミールキット宅配企業のHome Chefの寄与があった²⁶。同社は2018年第4四半期にコンビニエンスストア事業ユニットを21.5億米ドルでEG Groupに売却しており、コンビニエンスストアの売上高は減少した²⁷。既存店売上高は、顧客ロイヤリティや顧客1人当たりの客単価の上昇、Kroger Specialty Pharmacyの売上増加によって押し上げられたものの、販売価格の引き下げに向けた投資の継続が響いて一部相殺された。2019年度のオンライン売上は、ピックアップ、配送、薬局ECの売上を含め、約28%増加した。Krogerは自然食品小売企業のLucky's Marketが連邦倒産法第11章の適用を申請する直前の2019年に保有する持分を売却し、さらには小売以外の事業であるYou Technology²⁸およびTurkey Hill Dairy²⁹も2019年に売却している。2019年度の純利益率は上位10社の中で最も低く、1.3ポイント減の1.2%となった。

6 Walgreens Boots Alliance

Walgreens Boots Allianceの2019年度の小売売上高成長率は2018年度から6.9ポイント減の4.8%を記録した。米国内の売上高は、2017年に買収したRite Aidの店舗の統合推進に加え、ブランド価値上昇の効果を受けて6.2%増加した。一方、国外事業の売上高は6.7%減少、主に為替レートがマイナスに作用(4.6%)したことが響いた。薬局の既存店売上高(恒常通貨ベース)は、英国民保健サービス(NHS)の資金水準が低下したことが大きく影響して0.9ポイント減少するなど、厳しい市場環境の中、Boots UKも薬局および小売売上高が減少した。2019年度の純利益率は0.9ポイント減の2.9%となった。

2020年11月、Walgreens Boots AllianceおよびMcKessonは、両社のドイツにおける卸売企業であるAlliance Healthcare DeutschlandおよびGEHE Pharma Handelの合併による合併事業の立ち上げを完了し、Walgreens Boots Allianceが70%の経営支配権を取得したことを発表した³⁰。2021年、Walgreens Boots Allianceは傘下の卸売企業であるAlliance Healthcareの過半数持分を、医薬品卸売企業のAmerisource Bergenに65億米ドルで売却し、両社の戦略的販売契約を継続する旨を発表した。Walgreens Boots Allianceは、「中核である薬局事業の拡大に一層注力し、患者や顧客に充実したヘルスケア商品・サービスを提供し、明確に定めた戦略的優先課題への取り組みをさらに加速させる予定である」と述べた³¹。

2020年7月、同社はパートナー企業のVillageMDに10億米ドルを投資した。今後5年間で米国の500~700カ所のドラッグストア内に医師が常駐するクリニックを設置する予定である³²。

7 Home Depot

Home Depotの2019年度の小売売上高成長率は1.9%となった。既存店の客単価と客数の増加が売上に寄与したが、報告期間が53週の2018年度と比較しているため成長率は小幅にとどまった。実店舗とデジタルストアの顧客体験を結び付けるための投資戦略であるOne Home Depotも全体の成長に寄与し、ECは19.4%増加、Home Depotの純売上高の9.3%を占めた。2019年度の純利益率は前年度に続き上位10社の中で最も高く、10.2%を達成した。

2020年12月、同社はかつての子会社で、施設の保守・修繕・オペレーションに関する商品を扱う北米有数の卸売企業であるHD Supply Holdingsの80億米ドルでの買収を完了した³³。

8 Aldi

Aldiの2019年度の小売売上高成長率は5.6%だった。19カ国で展開する11,235店舗のディスカウントストアは、傘下である2つの企業が運営している。1社はAldi Südで、2019年度の純売上高は590億ユーロ、もう1社は小規模な関連会社Aldi Nordで228億ユーロだった。このほか傘下には米国で食料品店を運営するTrader Joe'sがあり、2019年度の売上高は150億米ドルだった。Aldiの成長のほぼ全てを占めるAldi Südは、全市場で店舗拡大を続け、米国と英国に最も多く出店している。一方、Aldi Nordが運営するディスカウントストアの数は2015年以降横ばいで、財務損失を抱え、苦しい状況にあると言われている³⁴。

業界の中では、Aldi SüdとAldi Nordは一体化しつつあるという見方も出ている。Aldi Nordの再編には業績の良いAldi Südがロールモデルとして使われており、2022年にも合併することを検討している可能性がある^{35,36}。両社のITシステムは連携されつつあり、ほとんどの自社ブランド商品が2020年末までに統一されるものと思われる。すでに共通クレジットカードの提供業者も決まっている。

AldiはこれまでECに巨額の投資を行ったことがなかった。わずかに米国のInstacartとの提携や、英国のSpecialbuysポータルを通じたワインや食料品以外の商品の販売がある程度である。Aldi Südは2020年9月、コロナ禍の英国でECを導入した。試験的にクリック&コレクトを開始したが、年末までに全英900店舗の約25%に導入する予定である³⁷。Aldiはまた、デリバリーサービスのDeliverooを英国で試験的に約130店舗に導入している。顧客はDeliverooアプリを使ってAldiの400以上の品目から商品を注文し、1時間以内に受け取ることができる³⁸。

2021年、Aldi SüdとAldi Nordはこれまで自国市場で別々に行っていたECを共同で拡大していくことを決定するという、もう1つ大きな前進をした。新たに合併企業のAldi E-Commerce Verwaltungs GmbHを立ち上げ、それぞれが50%の株式を保有し、「地域差のない統一されたオンラインショップ」の構築を目指す。これにより品ぞろえに食料品と日用品が加わることになる³⁹。

9 CVS Health

小売売上高ランキングで9位のCVS Healthは、2019年度の小売売上高成長率が2018年度から2.7ポイント減少し、3.1%となった。成長の主因は前年に続き処方件数の増加と先発医薬品の価格上昇だった。ただし、この伸びは小売/LTC(介護)セグメントで続く償還圧力と後発医薬品調剤率の上昇によって一部相殺された。

薬局事業の売上は同社の小売売上高の75%強を占め、薬局の既存店売上高は4.5%の伸びとなった。これまで上位10社の中で、国外で小売事業を行っていないのはKrogerだけだったが、そこにCVS Healthが加わった。同社はブラジルの子会社であるDrogaria Onofreを2019年7月にブラジル企業のRaia Drogasilに売却している⁴⁰。

10 Tesco

英国の小売巨人Tescoの2019年度の小売売上高成長率は、2018年度から9.9ポイント減の1.4%となった。既存店売上高(前年度より1週多いため、その寄与分と為替変動の影響を除外)は0.5%減少した。英国、アイルランド、アジアでは売上が増加したものの、中欧の小売売上高は雑貨の取り扱いおよび店舗網の合理化による混乱から10%減少した。地域全体で、545カ所で展開しているハイパーマーケットを適切な規模に変更し、28店舗を閉鎖。ポーランドでは2つの業態モデル(コンパクトハイパーマーケット、スーパーマーケット)への移行を完了した。また、アジア地域では、タイとマレーシアで収益性の大幅な向上がみられた。上位10社の中でTescoもまた国外事業を売却した1社となった。2020年12月、同社はアジア事業(タイで2,000店舗弱、マレーシアで74店舗のスーパーマーケットを運営)をCharoen Pokphand (CP) Groupに103億米ドルで売却した^{41,42}。また、2020年6月にはポーランドの事業をSalling Groupに売却することで合意し、2021年春には手続きの完了が見込まれている⁴³。

AldiやLidlに対抗するため2018年に新たにディスカウントストア業態のJack'sを英国で投入したが、展開は極めて遅く、2019年度はわずか12店舗の出店にとどまった。2020年3月には英国の主要店舗網全体で、数百品目に及ぶ取扱商品および自社ブランド商品をAldiに匹敵する価格で販売する「Aldi Price Match」キャンペーンを展開した⁴⁴。

同社の2019年度の純利益率は0.5ポイント下落して1.5%となった。その要因となったのは、英国、アイルランド、中欧、Tesco Bankの再編・退職手当費用を中心とする特別損益項目5億9,300万ポンドの計上だった。

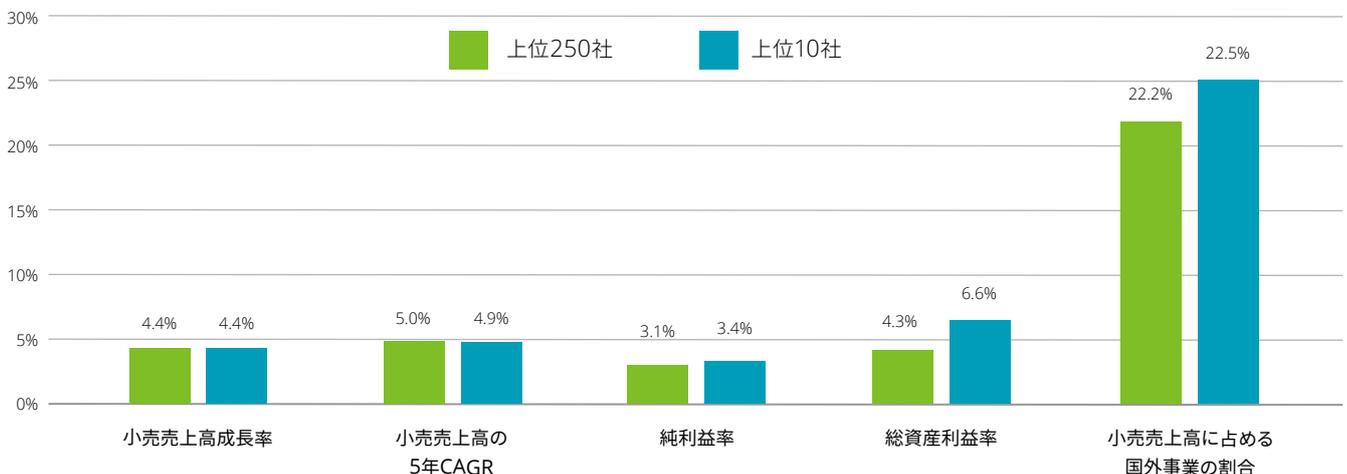
上位10社と上位250社の比較

世界の小売企業上位10社は、上位250社よりもグローバルな展開に引き続き注力しており、2019年の事業展開国数の平均は13カ国で、上位250社の平均11カ国を上回った。上位10社のうち自国市場だけで事業展開している企業はKrogerの1社だけだったが、そこにCVS Healthが加わり2社となった。上位10社の複数の企業が2018年以降、国外事業を売却している。Walmartは英国、日本、ブラジル、アルゼンチン、CVS Healthはブラジル、Tescoはタイ、マレーシア、ポーランドの事業をそれぞれ売却した。最もグローバルに展開しているのはドイツ企業のAldiとSchwarz Groupである。Schwarz Groupは国外でのプレゼンスが最も高く、ディスカウントストアのLidlとスーパーマーケットのKauflandは33カ国で展開、Aldiは国外の売上高比率が最も高く68.9%を占めている。

2019年度の上位10社の小売売上高成長率は、為替調整後の売上高加重平均ベースでは、前年度を1.9ポイント下回り4.4%となって、上位250社と同水準になった。二桁成長を達成したのはAmazonだけであったが、前年度に続き上位250社の総小売売上高に占める上位10社の割合は増加し、前年の32.2%から32.7%となった。

上位7社の平均純利益率は、小売マージンに対する熾烈な競争圧力や労働コストの上昇、価格競争、EC分野への投資にもかかわらず、前年度から0.9ポイント上昇した⁴⁵。これは主にWalmartの2019年度の収益性が向上したことによる。また、2019年度の平均総資産利益率は、2018年度から1.3ポイント上昇した。

上位10社 vs 上位250社¹ (2019年度)



¹ 為替調整後の売上高加重平均

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

新型コロナウイルスが世界の主要小売企業に与えた影響

以下の分析は、次年度の「世界の小売業ランキング」で予想される内容のプレビューである。コロナが2020年度（2021年6月30日までを期末とする事業年度として定義）に世界の小売企業上位25社の小売売上高成長率に与えた影響について考察する。

2020年度に売上高が成長した小売企業は、オンラインショッピングや配達サービスなど、コロナ禍がもたらした新たな消費者機会を生かすとともに、実店舗の営業も継続することができた。

そのほかの小売企業は、コロナの感染拡大が招いた消費者行動の大きな変化や強制的な店舗閉鎖や渡航禁止措置によって、自社の商品カテゴリーの需要低迷に苦しめられた。また、オンラインを活用したソリューションへの方向転換も成長企業に比べて対応が遅かった。

コロナが小売業に与えた影響：主要要因



店舗の閉鎖・制限

- 生活必需品を扱う小売業vs生活必需品以外を扱う小売業
- 旅行関連の小売業



小売企業のオンライン強化・対応

- 既存のEC・配達能力
- オンラインを中心とする新たな機会への迅速な対応



消費者の「ステイホーム」に対応

- オンラインショッピング・配達
- 家庭内消費vs外食
- 海外への渡航制限



小売企業の商品カテゴリー構成

- 食品・飲料
- ホームセンター
- 家庭用品
- 在宅での健康・美容
- 在宅でのレジャー・エンターテインメント



- 衣料品・服飾品
- 化粧品・スキンケア商品
- ラグジュアリー品

世界中で急増したオンライン小売売上高

「**英国**では、オンライン小売売上高の割合が2020年1月の19.5%から2021年1月には35.2%に急増」⁴⁶

「**ドイツ**では、2020年下期の食料品ECの売上高が前年同期を約90%増加」⁴⁸

「**中国**では、小売売上高に占めるECの割合が2019年8月の19.4%から2020年8月には24.6%に拡大」⁵⁰

「**中南米**では、オンラインマーケットプレイスであるMercado Libre 2020年第2四半期の1日当たりの配達量が前年同期から2倍以上に増加」⁵²

「**フランス**では、小売売上高に占めるECの割合が2019年の9.8%から2020年には13.4%に達した。商品の売上高は32%増加したが、サービスは10%減少」⁴⁷

「**米国**では、小売売上高に占めるECの割合が2020年第1四半期の11.8%から第2四半期には16.1%に拡大」⁴⁹

「**タイ**では、ショッピングアプリのダウンロード数が2020年3月だけで60%増加」⁵¹

「**アルゼンチン**では、小売売上高に占めるECの割合が18%から2020年上期には49%に急増」⁵³

2020年度に売上を伸ばした世界の小売企業上位25社

オンライン専門のAmazonおよびJD.comが2020年度に最も力強い成長を見せ、売上が約30%増加したことは驚くに当たらない。ECを運営している上位25社の大半がオンライン売上高を50%以上増加させ、米国を本拠地とする小売企業5社は100%以上の伸びを見せた。

ホームセンター業態のLowe'sおよびHome Depotも消費者の「ステイホーム」に対応したことが奏功し、食料品の消費が家庭内に移行したことで食料品小売企業も売上を伸ばした。その一方でファッション・ラグジュアリー品を扱う小売企業、旅行関連企業、ECに対応できない企業が、最も売上を落とした。

	2020年度*の オンライン売上高 成長率（見通し）	2020年度*のオン ライン売上高が 小売売上高に占め る割合（見通し）	2020年度*の 小売売上高の 対前年度比成長率
Amazon	50%	92%	34.8%
JD.com	28%	100%	27.6%
Lowe's	110%	8%	24.2%
Home Depot	80%	20%	19.9%
Target	144%	18%	19.8%
Albertsons	225%	n/a	14.7%
Ahold Delhaize	67%	10%	12.8%
Woolworths	92%	5%	10.5%
Costco	40%	6%	9.2%
Best Buy	144%	28%	8.3%
Tesco ¹	77%	12%	7.9%
Walmart	79%	11%	6.7%
Kroger	116%	8%	5.7%
CVS	n/a	1%	5.3%
WBA	high	n/a	1.5%
Auchan	40%	7%	-5.2%
セブン&アイ・ホールディングス	n/a	1%	-12.9%
LVMH	high	9%	-16.3%
TJX	low	low	-23.0%

¹ 燃料を除く継続事業

* 出所：最新の2020年度通年・中間決算報告。アニュアルレポート、10-K、財務諸表、業績・収益に関するプレスリリース、世界の小売企業上位25社の記者会見。一部の数値は見通し。Schwarz Group、Aldi、Aeon、Edeka、Rewe、Leclercについては、2020年度のデータが入手できなかったため、本分析から除外。

ケーススタディ：小売企業はコロナ禍でどのような対応をしているか

Target

2020年度の売上高の伸び（既存店売上高成長率は19.3%）は150億米ドルを超え、過去11年間の総売上高成長率を上回った。このうちの100億米ドル弱をオンライン売上が占め、当日配達サービス（注文品の店舗での受け取り、車中で受け取るドライブピックアップ、Shiptによる配達）の235%増が売上を押し上げた。同社は、サプライチェーンと店舗運営、そしてテクノロジー全般に巨額の投資をしており、このマルチチャネルショッパー戦略がコロナ禍での成長を推進する大きな要因となった。

同社のCEOであるBrian Cornellは次のように述べた。「当社が運営する1,900近い店舗が、米国の大多数の消費者の10マイル以内にあります。このローカル性を生かして最も迅速かつ簡単にオンラインでフルフィルメントサービスを提供することが当社の目標でした。米国で一番買い物しやすい場所になるために培ってきた能力は、当社事業の収益性全体を維持しつつ、オンライン売上を指数関数的に成長させるという本質的な問題の解決につながりました」

Lowe's

2020年度、米国のホームセンター小売企業であるLowe'sは、900億米ドル弱の売上高を達成し、前年から170億米ドル以上の伸びを見せた。第4四半期に同社は次のような見解を示した。「消費者の在宅志向が続き、これにけん引された幅広い需要に対応することができました。全商品販売部門で16%以上、全米で19%以上、Lowe's.comで121%の成長率を達成しました」

Lowe'sのEC事業は長年にわたり他の小売企業に後れを取っていた。2018年7月にCEOに就任したMarvin EllisonはECを最優先課題とし、ITインフラに多額の投資を行った結果、検索能力の向上や安定性が高まり、従業員の携帯端末とのインタラクションが改善した。これにより従業員は店舗またはECにおける商品の在庫状況を、店舗内で顧客にリアルタイムで伝えることができるようになった。しかし、コロナ禍において最大の成果を上げたのは、ECで注文した商品を車中で受け取るカーブサイドピックアップで、同社はコロナ禍のかなり早い段階で当初の予定を数カ月前倒しで同サービスを立ち上げ、運用を開始した。

LVMH

ラグジュアリービジネスの世界的リーダーであるLVMHは、コロナ禍で大打撃を受け、2020年度の小売売上高は16.3%減少した。非生活必需品小売企業である同社の店舗は、世界各地で打撃を受け、一時閉鎖を強いられた。

最も打撃が大きかったのはラグジュアリー小売部門で、売上高は31%減少した。DFSは海外渡航の禁止が響いた。また、2020年上期には世界各国にあるSephoraの店舗の90%余りが2カ月以上にわたって閉鎖され、その後欧州では第4四半期に感染拡大の第2波に襲われたことに伴い、再閉鎖された。しかし、Sephoraはクリック&コレクト、コール&コレクト、アプリ、美容アドバイスのライブ配信の開発を急ぐとともに、当日配達に対応するためのパートナーシップも締結し、これによりオンラインでの売上を堅調に伸ばした。LVMHにとって打撃が最も大きかったのは欧州で、売上高が28%減少したが、アジア（日本を除く）では下期に二桁成長を遂げたことを受け、4%の減少にとどまった。

LVMHのファッション・革製品セグメントは最も回復力が高く、ECでの売上が急速に伸びたことが奏功し、5%の減少にとどまった。

セブン&アイ・ホールディングス

グローバルに展開する小売企業であるセブン&アイ・ホールディングスが、中間決算で発表した2020年度予想小売売上高は13%減少した。同グループの百貨店事業は26%減と最も打撃が大きく、これに専門店事業が23.5%減、海外コンビニエンスストア事業が21%減と続いた。一方、日本国内のスーパーストア事業およびコンビニエンスストア事業の売上は若干の減少にとどまった。

セブン&アイ・ホールディングスは、全世界で72,000弱の店舗を直営またはフランチャイズ契約により運営している。これまで同社ではオンライン売上の割合は低かったが、コロナ禍に対応してオンデマンド型配達サービス「7NOW」を海外のコンビニエンスストアに導入し、2020年末までに約2,000店舗が7NOWアプリを運用している。これにより2020年1月から11月までの間に月間売上は6倍になった。日本では、セブンイレブンの約3,000品目を扱うネットコンビニの導入が急速に進められた。

世界の小売企業上位250社

小売企業上位250社の小売売上高に占める国外事業の割合は前年度に続き2019年度も減少。

2019年度の小売企業上位250社の業績を表す指標は、そのほとんどが前年度のレポートからほとんど変化していない。

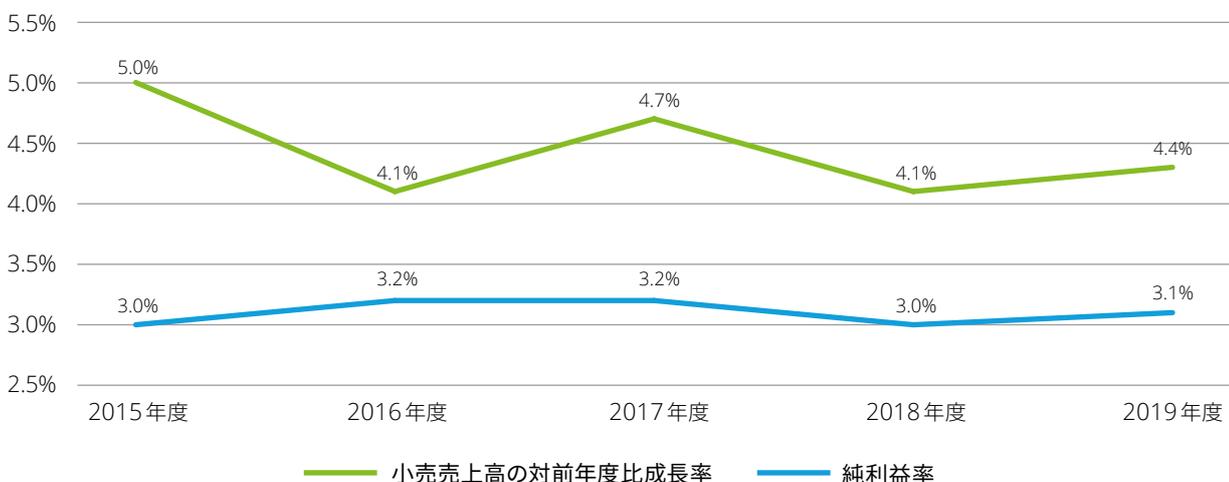
上位250社の平均小売売上高は194億米ドルで、2018年度を2.2%上回った。小売売上高が上位250社の平均を超えた企業数は、前年度と同じ結果であった(250社中55社)。

上位250社の為替調整後の平均小売売上高成長率は4.4%で、前年度を0.3ポイント上回ったが、上位250社のうち、前年度比減収を記録した企業数(55社)は増加した。2014~2019年度の5年間の年平均成長率(CAGR)は5.0%と横ばいで推移し、当期純利益を開示した小売企業189社のうち、86.8%(164社)が利益を計上し、上位250社の純利益率は0.1ポイント上昇して3.1%に改善を見せた。

上位250社に入るために必要な最低小売売上高は40億米ドル強となり、前年度に続き上昇した。上位20社が500億米ドル超の小売売上高をそれぞれ計上し、上位250社の総小売売上高の46.3%を占めた。

上位250社の事業展開国数は平均11.1カ国と2018年度の10.8カ国から若干増加したが、小売売上高に占める国外事業の割合は前年度に続き0.6ポイント減の22.2%だった。10カ国以上で事業を展開している企業は64社に上った。小売売上高に占める国外事業の割合が50%を超えたのは36社で、その大半(29社)は自国市場の飽和感から国外に成長機会を求めることを戦略の要とする欧州勢だった。

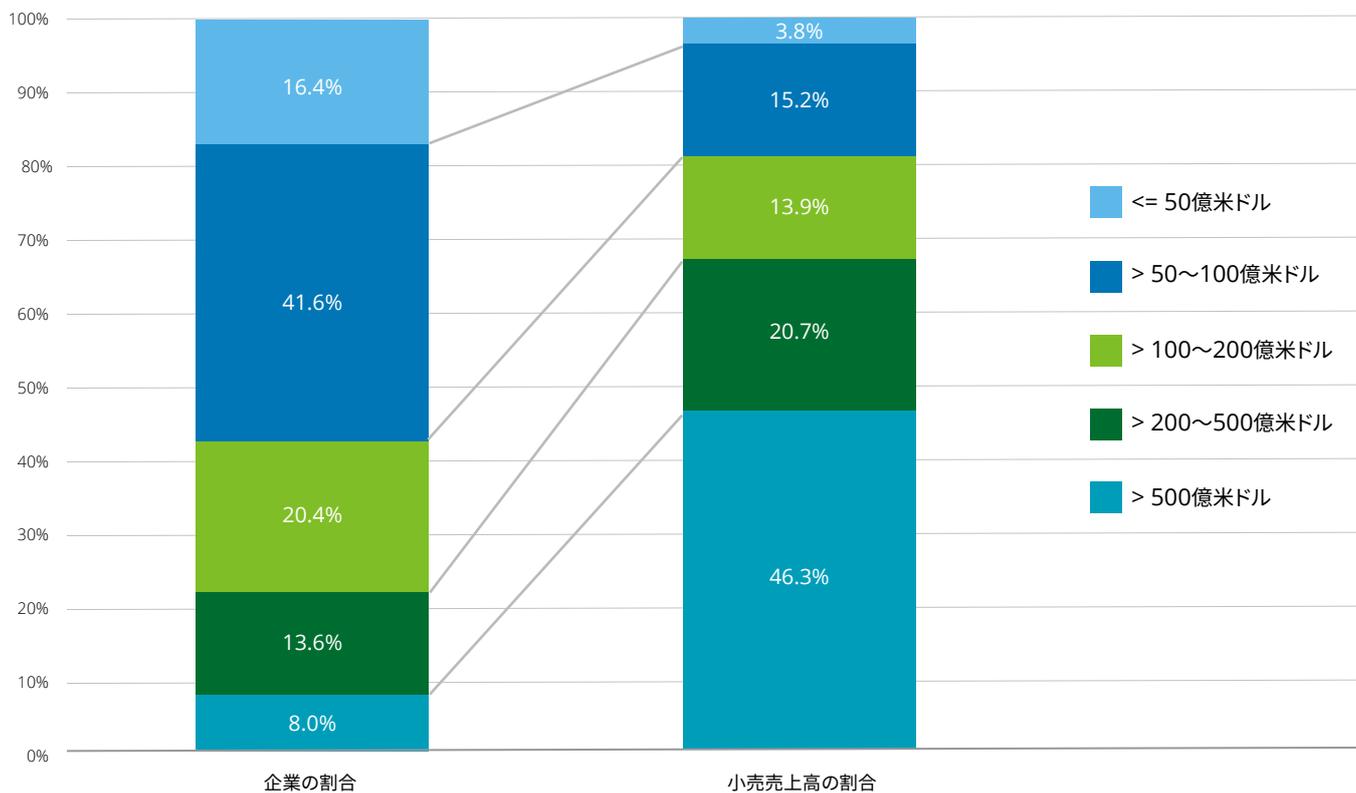
「世界の小売業ランキング」の上位250社の5年間の成長率・利益率¹



¹ 為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing (2017~2021). 6月30日までの期末とする事業年度(例、2019年度とは2020年6月30日までの期末とする事業年度をいう)について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

規模別上位250社（小売売上高：100万米ドル）（2019年度）



出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.
 2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

世界の小売企業上位250社 (2019年度)

2019年度の小売売上高の順位	企業名	本拠地	2019年度の小売売上高 (100万米ドル)	2019年度の親会社/グループの売上高 ¹ (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国数	2014~2019年度の小売売上高のCAGR ²	2019年度の小売売上高成長率	2019年度の純利益率 ¹
1	Walmart Inc	米国	523,964	523,964	ハイパーマーケット/スーパーセンター	27	1.5%	1.9%	2.9%
2	Amazon.com, Inc.	米国	158,439	280,522	EC	17	17.7%	13.0%	4.1%
3	Costco Wholesale Corporation	米国	152,703	152,703	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	12	6.3%	7.9%	2.4%
4	Schwarz Group	ドイツ	126,124	126,124	ディスカウントストア	33	7.4%	8.6%	n/a
5	The Kroger Co.	米国	121,539	122,286	スーパーマーケット	1	2.3%	1.0%	1.2%
6	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	115,994	136,866**	ドラッグストア/薬局	9	8.7%	4.8%	2.9%
7	The Home Depot, Inc.	米国	110,225	110,225	ホームセンター	3	5.8%	1.9%	10.2%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	106,326 ^e	106,326 ^e	ディスカウントストア	19	6.4%	5.6%	n/a
9	CVS Health Corporation	米国	86,608	256,776	ドラッグストア/薬局	1	5.0%	3.1%	n/a
10	Tesco PLC	英国	81,347	82,711	ハイパーマーケット/スーパーセンター	8	0.8%	1.4%	1.5%
11	Target Corporation	米国	77,130	78,112	ディスカウントデパート	1	1.2%	3.6%	4.2%
12	Ahold Delhaize	オランダ	74,160	74,160	スーパーマーケット	10	15.1%	5.5%	2.7%
13	JD.com, Inc	中国	73,909	83,482**	EC	1	36.3%	22.7%	2.1%
14	イオン株式会社	日本	72,711	78,922**	ハイパーマーケット/スーパーセンター	11	3.7%	0.5%	0.9%
15	Lowe's Companies, Inc.	米国	72,148	72,148	ホームセンター	2	5.1%	1.2%	5.9%
16	Albertsons Companies, Inc.	米国	62,455	62,455	スーパーマーケット	1	18.1%	3.2%	0.7%
17	Edeka-Verbund	ドイツ	61,221 ^{e**}	62,341**	スーパーマーケット	1	3.6%	4.0%	n/a
18	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	日本	58,552**	60,945**	コンビニエンス/フォアコートストア	18	2.0%	-2.2%	3.5%
19	Rewe Group	ドイツ	55,772**	61,976**	スーパーマーケット	13	5.3%	4.2%	0.9%
20	Auchan Holding SA	フランス	51,264	51,949**	ハイパーマーケット/スーパーセンター	14	-2.6%	-8.9%	-2.7%
21	Best Buy Co., Inc.	米国	43,638	43,638	家電専門店	3	1.6%	1.8%	3.5%
22	Centres Distributeurs E. Leclerc	フランス	43,426 ^{e**}	55,547 ^{ge**}	スーパーマーケット	6	1.2%	2.9%	n/a
23	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	フランス	41,810	60,069**	その他専門店	70	13.8%	16.4%	14.5%
24	Woolworths Limited	オーストラリア	41,778	42,662	スーパーマーケット	3	1.0%	6.9%	1.9%
25	The TJX Companies, Inc.	米国	41,717	41,717	衣料品/靴専門店	10	7.5%	7.0%	7.8%
26	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	オランダ	41,580	44,260	その他専門店	30	5.0%	5.5%	4.7%
27	Casino Guichard-Perrachon S.A.	フランス	38,775	39,520**	ハイパーマーケット/スーパーセンター	27	-6.5%	-5.4%	-3.7%
28	Publix Super Markets, Inc.	米国	38,463	38,463	スーパーマーケット	1	4.5%	5.7%	7.8%
29	Suning.com Co., Ltd.	中国	36,707	38,960	家電専門店	1	18.8%	9.0%	3.5%
30	J Sainsbury plc	英国	36,303	37,030	ハイパーマーケット/スーパーセンター	2	3.9%	-0.1%	0.5%
31	Loblaw Companies Limited	カナダ	35,493**	36,200**	ハイパーマーケット/スーパーセンター	3	2.4%	2.8%	2.4%
32	ITM Développement International (Intermarché)	フランス	35,435 ^{e**}	50,735 ^{g**}	スーパーマーケット	4	2.0%	2.0%	n/a
33	Inditex, S.A.	スペイン	31,584**	31,584**	衣料品/靴専門店	202	9.3%	8.2%	12.9%
34	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	米国	28,200 ^e	28,200 ^e	スーパーマーケット	2	4.5%	12.8%	n/a
35	Dollar General Corporation	米国	27,754	27,754	ディスカウントストア	1	8.0%	8.3%	6.2%
36	X5 Retail Group N.V.	ロシア	26,791	26,791	ディスカウントストア	1	22.3%	13.2%	1.1%
37	Mercadona, S.A.	スペイン	26,146	26,146	スーパーマーケット	2	4.8%	5.0%	2.7%
38	Metro AG	ドイツ	25,350 ^e	30,542**	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	24	ne	-6.9%	-0.4%
39	Coles Group Limited	オーストラリア	25,063	25,315	スーパーマーケット	1	ne	-2.0%	2.6%
40	Migros-Genossenschafts Bund	スイス	24,968 ^{e**}	28,860**	ハイパーマーケット/スーパーセンター	3	1.2%	0.9%	1.2%

¹ 親会社またはグループの売上高と純利益は、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

* 卸売売上高を反映させた売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

世界の小売企業上位250社 (2019年度)

2019年度の小売売上高の順位	企業名	本拠地	2019年度の小売売上高(100万米ドル)	2019年度の親会社/グループの売上高 ¹ (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国数	2014~2019年度の小売売上高のCAGR ²	2019年度の小売売上高成長率	2019年度の純利益率 ¹
41	H & M Hennes & Mauritz AB	スウェーデン	24,688 **	24,688 **	衣料品/靴専門店	74	9.0%	10.6%	5.8%
42	Macy's, Inc.	米国	24,560 **	24,560 **	百貨店	3	-2.7%	-1.6%	2.3%
43	Groupe Adeo SA	フランス	24,452 **	24,452 **	ホームセンター	16	8.2%	10.3%	n/a
44	Ceconomy AG	ドイツ	24,196	24,196	家電専門店	14	ne	0.2%	0.7%
45	Dollar Tree, Inc.	米国	23,611	23,611	ディスカウントストア	2	22.4%	3.5%	3.5%
46	Coop Group	スイス	23,339 ^{e**}	30,858	スーパーマーケット	7	0.6%	1.0%	2.1%
47	Système U, Centrale Nationale	フランス	22,922 ^{e**}	29,290 ^{e**}	スーパーマーケット	2	1.7%	2.5%	n/a
48	Wm Morrison Supermarkets PLC	英国	22,400	22,400	スーパーマーケット	1	0.8%	-1.1%	2.0%
49	A.S. Watson Group	香港	21,597 **	21,597 **	ドラッグストア/薬局	25	1.5%	0.1%	n/a
50	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	ポルトガル	20,860	20,860	ディスカウントストア	3	8.0%	7.5%	2.3%
51	株式会社ファーストリテイリング	日本	20,719 **	20,745 **	衣料品/靴専門店	21	10.6%	7.5%	7.8%
52	PJSC "Magnit"	ロシア	20,590	21,143 **	コンビニエンス/フォアコートストア	1	11.8%	9.5%	0.7%
53	Reliance Retail Limited	インド	20,371	20,409	スーパーマーケット	1	55.1%	41.8%	3.8%
54	Meijer, Inc.	米国	20,200 ^e	20,200 ^e	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	5.2%	5.2%	n/a
55	Empire Company Limited	カナダ	19,905 **	20,011 **	スーパーマーケット	1	2.1%	5.8%	2.3%
56	Kohl's Corporation	米国	18,885	19,974	百貨店	1	-0.1%	-1.5%	3.5%
57	Wesfarmers Limited	オーストラリア	18,038	20,667	スーパーマーケット	4	-14.1%	11.3%	5.5%
58	CP ALL Plc.	タイ	17,702 **	18,352 **	コンビニエンス/フォアコートストア	1	9.0%	8.3%	4.0%
59	The Gap, Inc.	米国	16,383 **	16,383 **	衣料品/靴専門店	41	-0.1%	-1.2%	2.1%
60	Ross Stores, Inc.	米国	16,039	16,039	衣料品/靴専門店	1	7.8%	7.0%	10.4%
61	Rite Aid Corporation	米国	15,616	21,928	ドラッグストア/薬局	1	-10.1%	-0.9%	-2.1%
62	E-MART Inc.	韓国	15,154 **	16,345 **	スーパーマーケット	6	7.7%	12.4%	1.2%
63	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	メキシコ	15,141	15,141	コンビニエンス/フォアコートストア	6	21.6%	9.6%	n/a
64	Nordstrom, Inc.	米国	15,132	15,524	百貨店	2	2.9%	-2.2%	3.2%
65	Lotte Shopping Co., Ltd.	韓国	15,109	15,109	ディスカウントストア	5	-8.1%	-1.1%	-4.8%
66	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	14,880	15,553	ディスカウントデパート	5	19.5%	25.5%	3.0%
67	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	14,821 **	14,821 **	家電専門店	5	-0.6%	0.7%	1.5%
68	Kingfisher plc	英国	14,706	14,706	ホームセンター	8	1.0%	-1.5%	0.1%
69	El Corte Inglés, S.A.	スペイン	14,614	16,988	百貨店	19	3.0%	1.2%	2.0%
70	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	イタリア	14,304 ^{e**}	15,893 ^{e**}	スーパーマーケット	5	3.9%	5.5%	n/a
71	Déathlon S.A.	フランス	13,878	13,878	その他専門店	57	8.6%	9.7%	4.5%
72	Steinhoff International Holdings N.V.	南アフリカ	13,524	13,524	ディスカウントストア	30	7.1%	-5.8%	-15.4%
73	Coop Italia	イタリア	13,498 ^e	16,005 ^{ee}	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	1.5%	0.0%	n/a
74	Liberty Interactive Corporation / Qurate Retail Group	米国	13,458	13,458	EC	7	5.1%	-4.3%	-3.0%
75	Kering S.A.	フランス	13,451	17,778 **	衣料品/靴専門店	95	17.7%	17.5%	14.7%
76	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	米国	13,191	13,191	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	1	0.7%	1.4%	1.4%
77	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	12,984	37,403 **	衣料品/靴専門店	55	14.4%	5.5%	n/a
78	John Lewis Partnership plc	英国	12,967 **	12,967 **	スーパーマーケット	2	0.9%	-1.6%	1.1%
79	Marks and Spencer Group plc	英国	12,935 **	12,935 **	百貨店	62	-0.3%	-1.9%	0.3%
80	L Brands, Inc.	米国	12,914 **	12,914 **	衣料品/靴専門店	76	2.4%	-2.4%	-2.8%
81	Cencosud S.A.	チリ	12,895	13,478	スーパーマーケット	5	-2.6%	-1.9%	3.0%
82	Dixons Carphone plc	英国	12,869	12,869	家電専門店	8	4.6%	-2.5%	-1.6%
83	Vipshop Holdings Limited	中国	12,744	13,358	EC	1	28.1%	7.5%	4.3%

¹ 親会社またはグループの売上高と純利益は、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

* 卸売売上高を反映させた売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

世界の小売企業上位250社 (2019年度)

2019年度の 小売売上高 の順位	企業名	本拠地	2019年度 の小売売上高 (100万 米ドル)	2019年 度の親会 社/グルー プの売上 高 ¹ (100 万米ドル)	主要な業態	事業 展 開 国 数	2014 ~2019 年度の 小売売上 高の CAGR ²	2019 年度の 小売売上 高成長率	2019 年度の 純利益率 ¹
84	Metro Inc.	カナダ	12,631 **	12,631 **	スーパーマーケット	1	7.7%	16.6%	4.3%
85	Spar Holding AG	オーストリア	12,392 **	12,476 **	スーパーマーケット	8	4.9%	5.2%	2.6%
86	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港	12,381 ^e	73,154	百貨店	9	n/a	115.2%	n/a
87	ICA Gruppen AB	スウェーデン	12,248 **	12,609 **	スーパーマーケット	4	6.4%	2.9%	2.9%
88	AutoZone, Inc.	米国	11,864 **	11,864 **	その他専門店	3	4.6%	5.7%	13.6%
89	PetSmart, Inc.	米国	11,850 ^e	11,850 ^e	その他専門店	2	10.8%	24.3%	n/a
90	Otto (GmbH & Co KG)	ドイツ	11,850	15,878	EC	30	1.4%	3.1%	1.5%
91	S Group	フィンランド	11,634	13,109	スーパーマーケット	3	0.9%	1.4%	n/a
92	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	11,370	12,283	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	17.5%	19.9%	1.7%
93	Dairy Farm International Holdings Limited	香港	11,192	11,192	スーパーマーケット	10	0.3%	-4.7%	2.9%
94	Dirk Rossmann GmbH	ドイツ	11,192 ^g	11,192 ^g	ドラッグストア/薬局	7	6.8%	5.7%	n/a
95	Bed Bath and Beyond Inc.	米国	11,159	11,159	その他専門店	3	-1.2%	-7.2%	-5.5%
96	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	11,094	15,821 **	その他専門店	52	12.9%	4.2%	6.5%
97	China Resources Vanguard Co., Ltd.	中国	11,010 ^e	13,762 ^g	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	-2.6%	-6.1%	n/a
98	Alimentation Couche-Tard Inc.	カナダ	10,980	40,526	コンビニエンス/フォアコートストア	23	12.1%	1.1%	n/a
99	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	ドイツ	10,794	12,683 ^g	ドラッグストア/薬局	13	6.3%	4.4%	1.0%
100	J. C. Penney Company, Inc.	米国	10,716	11,167	百貨店	1	-2.7%	-8.1%	-2.4%
101	Menard, Inc.	米国	10,700 ^e	10,700 ^e	ホームセンター	1	4.2%	7.0%	n/a
102	S.A.C.I. Falabella	チリ	10,634	11,436	ホームセンター	7	3.3%	1.0%	4.4%
103	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	米国	10,172 **	17,901 **	ホームセンター	14	8.2%	5.7%	8.6%
104	O'Reilly Automotive, Inc.	米国	10,150 **	10,150 **	その他専門店	2	7.1%	6.4%	13.7%
105	Hy-Vee, Inc.	米国	10,100 ^e	10,100 ^e	スーパーマーケット	1	3.0%	1.0%	n/a
106	株式会社三越伊勢丹ホールディングス	日本	9,997	10,293	百貨店	8	-2.7%	-6.7%	-1.1%
107	Shoprite Holdings Ltd.	南アフリカ	9,995 **	9,995 **	スーパーマーケット	15	6.6%	4.3%	2.2%
108	Associated British Foods plc / Primark	英国	9,984	20,275	衣料品/靴専門店	12	9.5%	4.2%	n/a
109	Canadian Tire Corporation, Limited	カナダ	9,951 **	10,953 **	その他専門店	1	3.2%	3.1%	6.2%
110	NorgesGruppen ASA	ノルウェー	9,950 **	10,258 **	ディスカウントストア	1	4.9%	3.8%	2.7%
111	Advance Auto Parts, Inc.	米国	9,709 **	9,709 **	その他専門店	5	-0.3%	1.3%	5.0%
112	Wegmans Food Markets, Inc.	米国	9,700	9,700	スーパーマーケット	1	5.6%	5.4%	n/a
113	Grupo Coppel	メキシコ	9,650 ^e	9,650 ^e	百貨店	2	16.7%	14.8%	n/a
114	Co-operative Group Ltd.	英国	9,591	13,856 **	コンビニエンス/フォアコートストア	1	1.0%	2.6%	0.6%
115	SIGNA Retail Group	オーストリア	9,513 ^e	9,513 ^e	百貨店	20	n/a	18.1%	n/a
116	Giant Eagle, Inc.	米国	9,500 ^{e**}	9,500 ^{e**}	スーパーマーケット	1	-0.2%	0.0%	n/a
117	Wayfair Inc	米国	9,127	9,127	EC	4	47.2%	34.6%	-10.8%
118	Esselunga S.p.A.	イタリア	8,953	8,953	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	3.1%	3.5%	3.2%
119	Louis Delhaize S.A.	ベルギー	8,870	8,982	ハイパーマーケット/スーパーセンター	4	-0.9%	-7.7%	-1.4%
120	Colruyt Group	ベルギー	8,841	10,646 **	スーパーマーケット	3	3.0%	1.5%	4.5%
121	Tengelmann Group	ドイツ	8,819 ^{e**}	9,066 ^{e**}	ホームセンター	15	-0.3%	3.9%	n/a
122	Dick's Sporting Goods, Inc.	米国	8,751	8,751	その他専門店	1	5.1%	3.7%	3.4%
123	Adidas Group	ドイツ	8,746	26,458 **	衣料品/靴専門店	40	15.3%	20.4%	n/a
124	Dufry AG	スイス	8,663	8,903	その他専門店	65	16.2%	1.8%	0.3%
125	Gome Retail Holdings Limited	中国	8,608	8,608	家電専門店	1	-6.1%	-7.6%	-5.0%
126	Salling Group	デンマーク	8,440	8,497	ディスカウントストア	3	0.1%	-4.7%	4.0%

¹ 親会社またはグループの売上高と純利益は、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

^e = 見直し

^g = 企業が報告した総売上高

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

* 卸売売上高を反映させた売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

世界の小売企業上位250社 (2019年度)

2019年度の小売売上高の順位	企業名	本拠地	2019年度の小売売上高(100万米ドル)	2019年度の親会社/グループの売上高 ¹ (100万米ドル)	主要な業態	事業展開国数	2014~2019年度の小売売上高のCAGR ²	2019年度の小売売上高成長率	2019年度の純利益率 ¹
127	Tractor Supply Company	米国	8,352	8,352	その他専門店	1	7.9%	5.6%	6.7%
128	ベシアグループ	日本	8,255 ^{e**}	8,654 ^{e**}	ホームセンター	1	2.1%	5.9%	n/a
129	FNAC Darty S.A.	フランス	8,225 ^{**}	8,225 ^{**}	その他専門店	13	13.5%	-1.7%	1.6%
130	Kesko Corporation	フィンランド	8,193 ^{e**}	11,998 ^{**}	スーパーマーケット	8	1.2%	7.6%	3.2%
131	WinCo Foods LLC	米国	8,100 ^e	8,100 ^e	スーパーマーケット	1	6.2%	5.2%	n/a
132	株式会社ビックカメラ	日本	8,097	8,097	家電専門店	1	1.5%	5.9%	2.0%
133	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	メキシコ	8,088 ^{**}	8,088 ^{**}	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	8.9%	1.5%	2.1%
134	Foot Locker, Inc.	米国	8,005	8,005	衣料品/靴専門店	27	2.3%	0.8%	6.1%
135	株式会社ツルハホールディングス	日本	7,758	7,758	ドラッグストア/薬局	2	13.8%	7.5%	3.6%
136	Southeastern Grocers, LLC	米国	7,720 ^e	7,720 ^e	スーパーマーケット	1	-6.7%	-7.5%	n/a
137	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	スペイン	7,690 ^{**}	7,690 ^{**}	ディスカウントストア	4	-3.0%	-5.7%	-11.5%
138	Majid Al Futtaim Holding LLC	UAE	7,659	9,570	ハイパーマーケット/スーパーセンター	16	6.5%	0.5%	-5.5%
139	The SPAR Group Limited	南アフリカ	7,621 ^{**}	7,621 ^{**}	スーパーマーケット	9	14.8%	6.3%	2.0%
140	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	日本	7,609	8,252	百貨店	2	0.7%	-4.0%	-1.5%
141	JD Sports Fashion Plc	英国	7,571 ^e	7,806 ^{**}	その他専門店	19	33.1%	29.5%	5.7%
142	President Chain Store Corp.	台湾	7,550	8,283 ^{**}	コンビニエンス/フォアコートストア	4	4.4%	4.7%	4.7%
143	株式会社高島屋	日本	7,548 ^{**}	8,430 ^{**}	百貨店	5	-0.3%	-0.8%	1.8%
144	Globus Holding GmbH & Co. KG	ドイツ	7,538	7,604	ハイパーマーケット/スーパーセンター	4	3.4%	3.6%	1.9%
145	Jumbo Groep Holding B.V.	オランダ	7,521 ^{e**}	7,694 ^{**}	スーパーマーケット	2	4.2%	8.6%	1.7%
146	Emke Group / Lulu Group International	UAE	7,400 ^e	7,400 ^e	ハイパーマーケット/スーパーセンター	10	5.0%	0.0%	n/a
147	Burlington Stores, Inc.	米国	7,286	7,286	百貨店	1	8.5%	9.3%	6.4%
148	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港	7,260 ^{**}	7,260 ^{**}	その他専門店	11	-2.4%	-14.9%	5.3%
149	Zalando SE	ドイツ	7,255	7,255	EC	17	24.0%	20.3%	1.5%
150	GS Retail Co., Ltd.	韓国	7,144	7,723	コンビニエンス/フォアコートストア	3	11.5%	3.4%	1.6%
151	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	米国	7,122	7,122	コンビニエンス/フォアコートストア	32	-1.9%	-1.7%	4.2%
152	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	7,068	7,068	ディスカウントストア	3	22.7%	24.4%	3.0%
153	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	中国	7,067 ^{**}	7,302 ^{**}	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	-0.3%	4.4%	1.8%
154	SM Investments Corporation	フィリピン	7,063	9,680	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	12.8%	9.3%	13.8%
155	Ulta Beauty, Inc	米国	7,028	7,398	その他専門店	1	18.0%	9.5%	9.5%
156	Bass Pro Group, LLC	米国	7,000 ^e	7,000 ^e	その他専門店	2	20.0%	-4.1%	n/a
157	EssilorLuxottica SA	イタリア	6,975	19,463 ^{**}	衣料品/靴専門店	80	ne	8.0%	6.8%
158	Sonae, SGPS, SA	ポルトガル	6,922 ^{**}	7,202 ^{**}	スーパーマーケット	62	5.4%	7.0%	3.6%
159	Reitan Group	ノルウェー	6,887 ^{**}	8,371 ^{**}	ディスカウントストア	7	4.6%	5.1%	4.5%
160	株式会社エディオン	日本	6,747 ^{**}	6,747 ^{**}	家電専門店	1	1.2%	2.1%	1.5%
161	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,667	6,722	ハイパーマーケット/スーパーセンター	2	12.7%	11.5%	1.2%
162	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,612	7,490	百貨店	1	12.0%	5.9%	8.6%
163	Gruppo Eurospin	イタリア	6,599 ^{**}	6,670 ^{**}	ディスカウントストア	2	7.1%	5.2%	4.2%
164	Hermès International SCA	フランス	6,589 ^e	7,662 ^{**}	衣料品/靴専門店	49	12.4%	16.7%	22.3%
165	株式会社ライフコーポレーション	日本	6,555	6,555	スーパーマーケット	1	4.7%	2.3%	1.1%
166	株式会社ケースホールディングス	日本	6,514 ^{**}	6,514 ^{**}	家電専門店	1	2.1%	2.8%	3.0%
167	株式会社イズミ	日本	6,507 ^{**}	6,507 ^{**}	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	5.1%	1.7%	2.9%
168	Via Varejo S.A.	ブラジル	6,496	6,496	家電専門店	1	n/a	-4.8%	-1.9%
169	Bauhaus GmbH & Co. KG	ドイツ	6,483 ^e	6,483 ^e	ホームセンター	19	3.2%	4.5%	n/a
170	株式会社ヨドバシカメラ	日本	6,480	6,480	家電専門店	1	0.6%	1.7%	n/a

¹ 親会社またはグループの売上高と純利益は、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

* 卸売売上高を反映させた売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

世界の小売企業上位250社 (2019年度)

2019年度の 小売売上高 の順位	企業名	本拠地	2019年 度の小売 売上高 (100万 米ドル)	2019年 度の親会 社/グルー プの売上 高 ¹ (100 万米ド ル)	主要な業態	事業 展 開 国 数	2014 ~2019 年度の 小売上 高の CAGR ²	2019 年度の 小売上 高成 長率	2019 年度の 純利益 率 ¹
171	GameStop Corp.	米国	6,466	6,466	その他専門店	14	-7.0%	-22.0%	-7.3%
172	Lenta Group	ロシア	6,449	6,449	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	16.6%	1.0%	-0.7%
173	株式会社コスモス薬品	日本	6,327	6,327	ドラッグストア/薬局	1	10.9%	12.0%	3.1%
174	Deichmann SE	ドイツ	6,324	6,365	衣料品/靴専門店	29	5.8%	10.7%	2.6%
175	Marathon Petroleum Corp	米国	6,305 ^e	123,949	コンビニエンス/フォアコートストア	1	10.6%	20.5%	n/a
176	Central Retail Corporation Public Company Limited	タイ	6,277	7,157	百貨店	3	ne	8.2%	5.5%
177	Axel Johnson AB	スウェーデン	6,248 ^{**}	9,324 ^{**}	スーパーマーケット	3	5.1%	5.4%	1.7%
178	Homeplus Stores Co., Ltd.	韓国	6,209	6,209	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1	ne	13.9%	-7.3%
179	Pick n Pay Stores Limited	南アフリカ	6,173 ^{**}	6,173 ^{**}	スーパーマーケット	7	5.9%	1.1%	1.3%
180	Dillard's, Inc.	米国	6,152	6,343	百貨店	1	-1.5%	-1.9%	1.8%
181	Signet Jewelers Limited	米国	6,084	6,137	その他専門店	4	1.2%	-2.2%	1.7%
182	Williams-Sonoma, Inc.	米国	5,898	5,898	EC	13	4.7%	4.0%	6.0%
183	PT Indomarco PrismaTama (Indomaret)	インドネシア	5,781 ^{**}	5,781 ^{**}	コンビニエンス/フォアコートストア	1	14.7%	16.2%	1.6%
184	株式会社ニトリホールディングス	日本	5,776	5,891	その他専門店	4	9.0%	5.8%	11.1%
185	株式会社パローホールディングス	日本	5,761	6,237	スーパーマーケット	2	6.9%	16.8%	1.1%
186	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	米国	5,757 ^e	254,616	その他専門店	8	5.4%	-0.3%	n/a
187	Action Nederland BV	オランダ	5,724	5,724	ディスカウントデパート	7	27.7%	21.3%	n/a
188	XXXLutz Group	オーストリア	5,708 ^e	5,708 ^e	その他専門店	13	8.2%	15.9%	n/a
189	Coupage Corp.	韓国	5,702 ^e	6,133 ^e	EC	1	102.6%	62.1%	n/a
190	株式会社サンドラッグ	日本	5,682 ^{**}	5,682 ^{**}	ドラッグストア/薬局	1	6.7%	5.1%	3.8%
191	Ace Hardware Corporation	米国	5,680	6,071	ホームセンター	66	4.5%	6.9%	2.3%
192	株式会社ローソン	日本	5,638	6,698 ^{**}	コンビニエンス/フォアコートストア	6	7.7%	3.5%	2.7%
193	PJSC "M.video"	ロシア	5,636	5,642	家電専門店	1	16.2%	13.7%	2.0%
194	Sprouts Farmers Market, Inc.	米国	5,635	5,635	スーパーマーケット	1	13.7%	8.2%	2.7%
195	Ascena Retail Group, Inc.	米国	5,493	5,493	衣料品/靴専門店	2	2.8%	-16.5%	-12.0%
196	Coop Norge, the Group	ノルウェー	5,470 ^{**}	5,748 ^{**}	スーパーマーケット	1	9.0%	2.8%	0.8%
197	株式会社マツモトキヨシホールディングス	日本	5,402 ^{**}	5,432 ^{**}	ドラッグストア/薬局	4	4.0%	2.5%	4.4%
198	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中国	5,369 ^{**e}	7,182 ^{**}	その他専門店	4	7.9%	9.8%	3.7%
199	Coop Danmark A/S	デンマーク	5,357 ^{**}	5,557 ^{**}	スーパーマーケット	2	-1.5%	-0.8%	0.7%
200	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	米国	5,350 ^e	5,350 ^e	スーパーマーケット	1	7.7%	3.3%	n/a
201	Big Lots, Inc.	米国	5,323	5,323	ディスカウントストア	1	0.6%	1.6%	4.6%
202	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	5,306	5,306	家電専門店	2	16.7%	11.6%	3.8%
203	Shinsegae Inc.	韓国	5,256	5,483	その他専門店	1	21.8%	23.4%	9.3%
204	Hobby Lobby Stores, Inc.	米国	5,250 ^e	5,250 ^e	その他専門店	1	7.2%	5.0%	n/a
205	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	中国	5,234 ^{e**}	6,219 ^{**}	スーパーマーケット	1	7.2%	2.9%	5.8%
206	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	インドネシア	5,155 ^{**}	5,155 ^{**}	コンビニエンス/フォアコートストア	2	11.8%	9.2%	1.6%
207	Next plc	英国	5,075 ^{**}	5,449 ^{**}	衣料品/靴専門店	70	-0.1%	1.9%	14.3%
208	The Michaels Companies, Inc.	米国	5,072	5,072	その他専門店	2	1.4%	-3.8%	5.4%
209	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	5,016	5,038	その他専門店	1	15.2%	27.5%	4.6%
210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	5,000 ^e	5,000 ^e	その他専門店	1	16.3%	25.0%	n/a
211	スギホールディングス株式会社	日本	4,942	4,971 ^{**}	ドラッグストア/薬局	1	7.2%	10.9%	3.8%
212	Grupo Eroski	スペイン	4,935 ^{e**}	5,406 ^{**}	スーパーマーケット	3	-3.0%	-2.1%	0.9%

¹ 親会社またはグループの売上高と純利益は、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

n/a = 入手不可

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

* 卸売売上高を反映させた売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

世界の小売企業上位250社 (2019年度)

2019 年度の 小売 売上高 の順位	企業名	本拠地	2019年 度の小売 売上高 (100万 米ドル)	2019年 度の親会 社/グルー プの売上 高 ¹ (100 万米ドル)	主要な業態	事業 展 開 国 数	2014 ~2019 年度の 小売売 上高の CAGR ²	2019 年度の 小売 売上高 成長率	2019 年度の 純利益 率 ¹
213	HORNBACH Baumarkt AG Group	ドイツ	4,929	4,929	ホームセンター	9	5.7%	8.1%	1.8%
214	Reinolt-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	米国	4,900 ^e	4,900 ^e	その他専門店	1	4.3%	2.1%	n/a
215	B&M European Value Retail S.A.	英国	4,845	4,845	ディスカウントストア	2	18.3%	9.4%	2.1%
216	Academy Sports and Outdoors, Inc.	米国	4,830	4,830	その他専門店	1	3.8%	1.0%	2.5%
217	Fraser's Group plc (formerly Sports Direct International plc)	英国	4,805	5,008 ^{**}	その他専門店	22	7.8%	7.3%	2.6%
218	株式会社しまむら	日本	4,788	4,788	衣料品/靴専門店	3	0.4%	-4.4%	2.5%
219	株式会社アークス	日本	4,753	4,763	スーパーマーケット	1	2.0%	1.4%	1.3%
220	株式会社ファミリーマート(旧:ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社)	日本	4,743	4,743	コンビニエンス/フォアコートストア	8	6.7%	-16.2%	9.1%
221	OJSC Dixy Group	ロシア	4,738 ^e	4,738 ^{e**}	スーパーマーケット	1	6.2%	3.9%	n/a
222	Lojas Americanas S.A.	ブラジル	4,728	4,728	ディスカウントデパート	1	2.9%	5.5%	3.1%
223	RaiaDrogasil S.A.	ブラジル	4,660	4,660	ドラッグストア/薬局	1	20.0%	18.5%	3.2%
224	Woolworths Holdings Limited	南アフリカ	4,601	4,601	百貨店	14	5.0%	0.9%	0.8%
225	The Save Mart Companies	米国	4,600 ^e	4,600 ^e	スーパーマーケット	1	1.4%	2.2%	n/a
226	Stater Bros. Holdings Inc.	米国	4,560 ^e	4,560 ^e	スーパーマーケット	1	2.7%	0.9%	n/a
227	Tapestry, Inc.	米国	4,530 ^e	4,961 ^{**}	その他専門店	70	4.2%	-15.5%	-13.1%
228	Grandvision N.V.	オランダ	4,521 ^{**}	4,521 ^{**}	その他専門店	43	7.5%	8.6%	4.8%
229	Neiman Marcus Group LTD LLC	米国	4,500 ^e	4,500 ^e	百貨店	2	-1.4%	-8.2%	n/a
230	Defense Commissary Agency (DeCA)	米国	4,500	4,500	スーパーマーケット	13	-4.3%	-4.3%	n/a
231	Save-On-Foods LP	カナダ	4,476 ^e	4,476 ^e	スーパーマーケット	1	7.2%	7.0%	n/a
232	MAXIMA GRUPĚ, UAB	リトアニア	4,469 ^{**}	4,469 ^{**}	スーパーマーケット	5	9.1%	15.7%	3.2%
233	Hotel Shilla Co.,Ltd	韓国	4,462	4,902	その他専門店	4	n/a	22.8%	3.0%
234	Müller Holding GmbH & Co. KG (formerly Müller Holding Ltd. & Co. KG)	ドイツ	4,436	4,456	ドラッグストア/薬局	7	2.5%	-1.3%	1.7%
235	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	4,383	4,383	家電専門店	2	45.3%	18.1%	3.8%
236	HTM-Group	フランス	4,365 ^{e**}	4,925 ^{se**}	家電専門店	4	6.9%	11.4%	n/a
237	Office Depot, Inc.	米国	4,363	10,647	その他専門店	1	-7.7%	-6.0%	n/a
238	Tiffany & Co.	米国	4,330 ^{**}	4,424 ^{**}	その他専門店	27	1.0%	-0.4%	12.2%
239	American Eagle Outfitters, Inc.	米国	4,308 ^{**}	4,308 ^{**}	衣料品/靴専門店	28	5.6%	6.8%	4.4%
240	JYSK Group	デンマーク	4,299 ^{**}	4,299 ^{**}	その他専門店	51	6.5%	6.1%	n/a
241	株式会社大創産業	日本	4,290 ^{e**}	4,612 ^{se**}	ディスカウントデパート	27	5.3%	5.4%	n/a
242	Topsports International Holdings Ltd	中国	4,203	4,854 ^{**}	その他専門店	1	ne	0.7%	6.8%
243	E.Land World Co., Ltd.	韓国	4,184	5,103	衣料品/靴専門店	3	-3.7%	-6.3%	n/a
244	A101 Yeni Mağazacılık A.S	トルコ	4,140 ^e	4,140 ^e	ディスカウントストア	1	35.0%	29.7%	n/a
245	Iceland Topco Limited	英国	4,128 ^{**}	4,128 ^{**}	スーパーマーケット	6	3.8%	5.3%	-2.2%
246	PETCO Animal Supplies, Inc.	米国	4,100 ^e	4,100 ^e	その他専門店	2	0.5%	0.0%	n/a
247	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	台湾	4,076 ^e	4,076 ^e	スーパーマーケット	1	n/a	5.0%	n/a
248	Ingles Markets, Inc.	米国	4,071	4,202 ^{**}	スーパーマーケット	1	2.0%	2.5%	1.9%
249	株式会社ヤオコー	日本	4,067	4,235	スーパーマーケット	1	8.6%	5.9%	2.7%
250	NORMA Unternehmens Stiftung	ドイツ	4,032	4,032	ディスカウントストア	4	3.4%	2.0%	n/a

¹ 親会社またはグループの売上高と純利益は、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

e = 見直し

g = 企業が報告した総売上高

n/a = 入手不可

ne = 存在せず(合併または事業分割の結果)

* 卸売売上高を反映させた売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

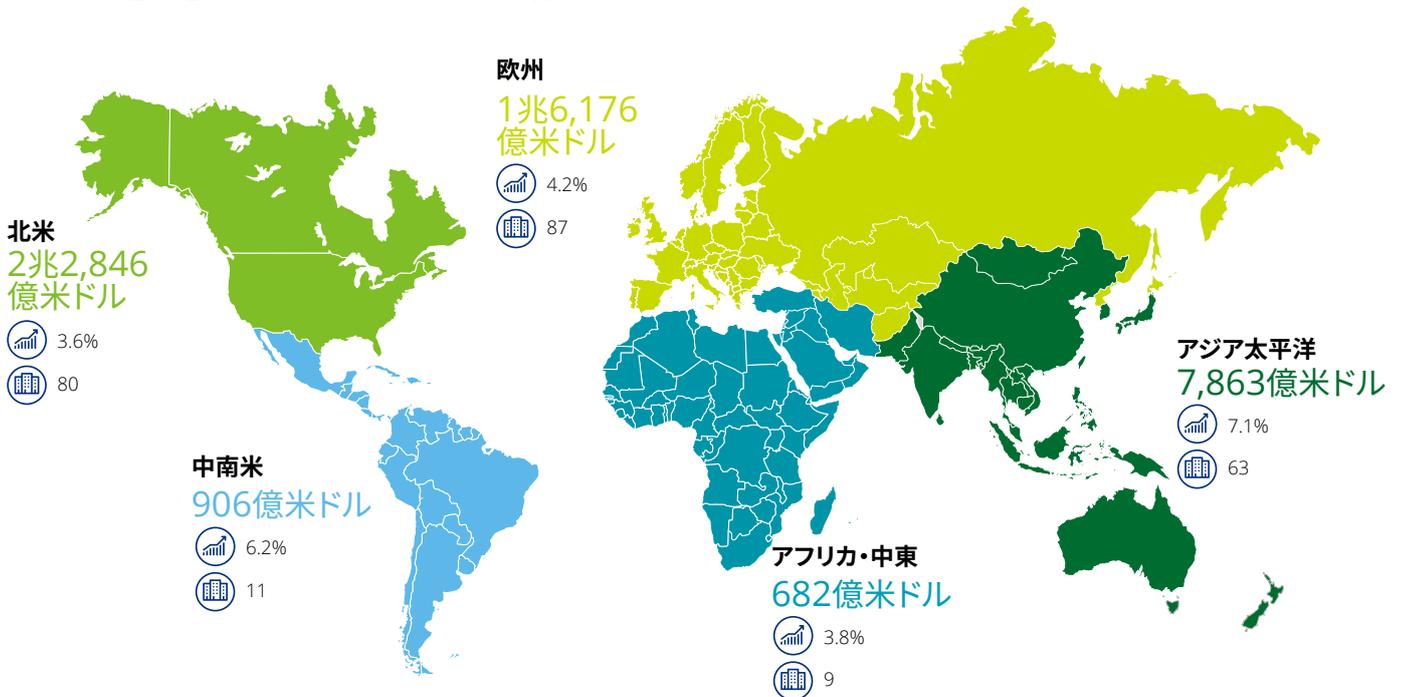
出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアナユアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

地域別の動向

地域別の動向では、各企業を本社所在地で分類して分析している。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（2019年度）



\$ 2019年度の小売売上高 (米ドル)

前年度比

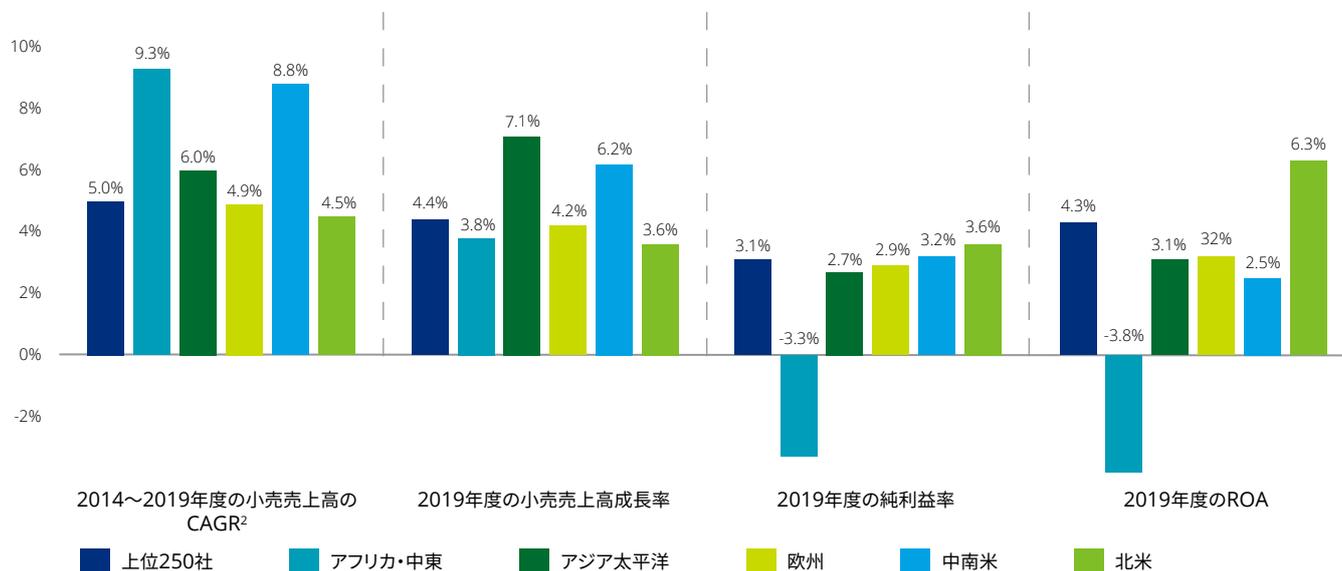
企業数

業績は上位250社のうち、各地域・国に本社がある小売企業を反映している。

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業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¹ (2019年度)



業績は上位250社のうち、各地域・国に本社がある企業を反映している。

¹ 為替調整後の売上高加重平均

² 年平均成長率

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業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 (2019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		88.9%		11.1%
アジア太平洋	11.1%	54.0%	19.0%	15.9%
欧州	14.9%	62.1%	18.4%	4.6%
中南米	9.1%	45.5%	27.3%	18.2%
北米	22.5%	42.5%	30.0%	5.0%
上位250社	15.6%	54.0%	22.0%	8.4%

アフリカ・中東

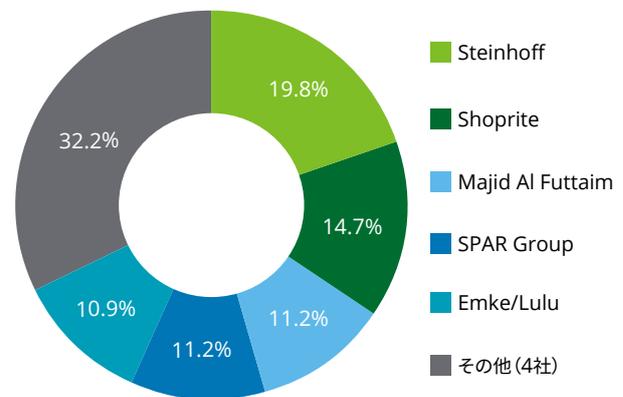
上位250社のうちアフリカ・中東地域に所属する企業9社が南アフリカ、トルコ、アラブ首長国連邦を本拠地としている。トルコのA101を除く企業は自国市場以外でも事業を行っており、他のいずれの地域の企業よりもグローバルに展開している。当地域の2014～2019年度の5年間のCAGR(9.3%)はどの地域よりも高く、上位250社全体の成長率のほぼ2倍だったが、前年度比成長率は上位250社を下回り3.8%だった。トルコのディスカウントストアであるA101 Yeni MağazacılıkとBİM Birleşik Mağazalarは、引き続き急速に店舗を拡大し、それぞれ自国市場で約900店舗を展開している。

アフリカ・中東地域でのトップは南アフリカのSteinhoffだが、新経営陣が2019年11月に英国の家具小売チェーンを所有するBlue Groupを売却⁵⁴、2019年9月にはABRAの家具事業を売却して、引き続き財務整理を推進しており、小売売上高は前年度に続き5.8%減少した⁵⁵。一方、Pepkor AfricaとPepco Group(旧Pepkor Europe)は好調だった。Steinhoffは2020年度にPepco Groupの新規株式公開を予定していたが、コロナ禍による株式市場の低迷を受けて延期した⁵⁶。

アフリカ・中東地域の純利益率は、主にSteinhoffの損失が響き、最も低い-3.3%となった。

	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	8,383	35.3%
トルコ	2	5,604	6.2%
UAE	2	7,530	45.9%
アフリカ・中東全体	9	7,576	32.9%

小売売上高に占める上位5社の割合(2019年度)



アジア太平洋

アジア太平洋地域は、他のいずれの地域よりも新たにランキングに加わった企業が多く、アジア太平洋地域を本拠地とする小売企業が世界の上位250社の売上高に占める割合は0.8ポイント増加して16.2%となった。また、前年度比成長率もいずれの地域よりも高く、7.1%を達成した。Alibabaと韓国のCoupangを筆頭に、2019年度に小売売上高の二桁成長を達成した企業は17社に上った。JD.comの小売売上高は130億米ドル余り増加したが、その主な要因は2019年度にECサイトのアクティブユーザーが18.6%増加(3億6,200万人)したことである。中国の小売企業14社の前年度比成長率(11.7%)は、上位250社が本拠地とする主要国の中で最も高かった。

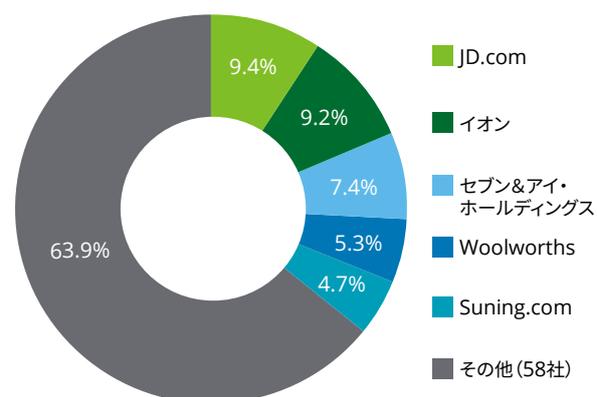
アジア太平洋地域の企業の純利益率は、上位250社の平均を若干下回る2.7%となり、二桁の純利益率を達成したのは、フィリピンのSM Investmentと日本のニトリホールディングスの2社のみであった。

アジア太平洋地域で上位を占めるのは主に日本と中国・香港の企業で、そのほかはインド、韓国、オーストラリア、タイ、インドネシア、フィリピン、台湾、ベトナムを本拠地にする企業である。半数強の企業が自国以外でも事業を展開しているが、そのほとんどが相対的に規模は小さい。小売売上高に占める国外事業の割合が20%を超えたのは7社にとどまった。

	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	28	11,640	15.2%
中国・香港 ¹	14	16,332	8.7%
韓国	8	7,903	6.6%
オーストラリア	4	22,546	6.5%
その他の アジア太平洋	9	8,707	3.3%
アジア太平洋 全体	63	12,482	10.4%

¹ 中国と香港は一つの国として分析している。

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



欧州

欧州は、前年度に続き2019年度も上位250社に最も多くの企業(87社)が本拠地とする地域となった。北米より7社多く、上位250社の総小売売上高の33.4%を占めている。

欧州地域の企業は成熟した自国市場の外に成長機会を求め、国外での事業展開が最も進んでいる。国外で事業展開していない企業はわずか13社で、そのうちの5社がロシア、3社が英国を本拠地とする企業である。

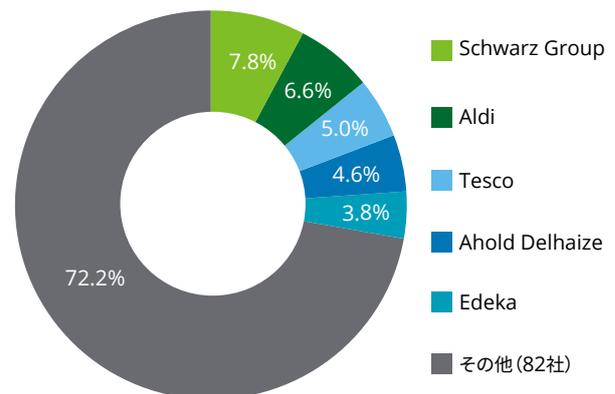
小売売上高の前年度比成長率は4.2%に改善したが、上位250社の平均成長率をわずかに下回った。ラグジュアリーブランドやスポーツ関連企業、ディスカウントストアを運営する企業を中心に16社が二桁成長を達成した。一方、16社が減収となったが、その大半は食料品を扱う小売企業であった。

純利益を計上した欧州小売企業65社の平均純利益率は2.9%で、上位250社の平均を0.2ポイント下回った。ラグジュアリー品小売企業のLVMH、Kering、Hermès、アパレル小売企業のInditexとNextの5社が純利益率の二桁成長を達成。一方で、8社が損失を計上したが、そのほとんどが食料品小売企業だった。経営不振のディスカウントストアのDiaは2019年に大規模な再編とリファイナンスを行ったため、地域で唯一、純利益率が二桁のマイナスになった。

「その他の欧州」に属する28社は、オーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、イタリア、リトアニア、ノルウェー、ポルトガル、スウェーデン、スイスを本拠地とする企業である。

	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	18	27,299	50.5%
フランス	12	25,383	42.5%
英国	14	17,109	17.8%
オランダ	5	26,701	79.6%
ロシア	5	12,841	0.0%
スペイン	5	16,994	35.6%
その他の欧州	28	10,692	36.0%
欧州全体	87	18,593	41.1%

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



中南米

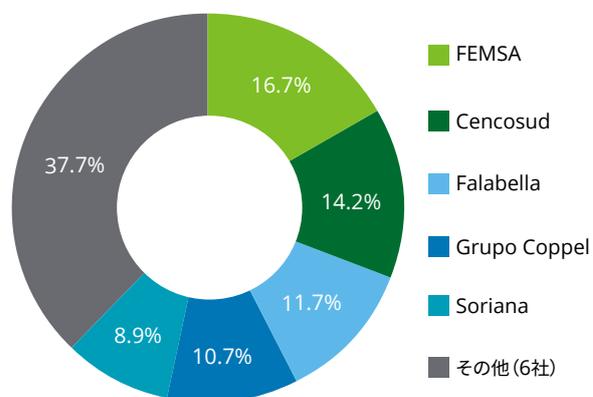
2019年度の上位250社に入った中南米の11社は、小売売上高成長率(5年間のCAGRと対前年度比)および純利益率が他の地域と比較して2番目に高かった。

中南米地域で最も規模が小さい4社は、地域最大国であるブラジルを本拠地としている。その中の2社は前年度比成長率が最も高く、Magazine Luizaは27.5%、RaiaDrogasilは18.5%を記録した。Magazine Luizaの高成長を後押しした主な要因は、急速な店舗拡大に加えてECが成長したこと、RaiaDrogasilはCVSから42 Onofreの店舗を買収したことが挙げられる⁵⁷。メキシコではSorianaを除く全企業が平均を上回る成長率を達成した。当地域ではチリのCencosudとFalabellaが最も国外事業展開が進んでおり、いずれも中南米全域にわたって、アルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビア、ペルーで事業展開しているほか、Falabellaはメキシコとウルグアイにも進出している。

ブラジルのVia Varejoを除く全ての小売企業が利益を計上し、メキシコの百貨店であるEl Puerto de Liverpoolは最も高い純利益率8.6%を記録した。

	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	5,225	0.0%
メキシコ	5	9,232	11.9%
チリ	2	11,764	47.8%
中南米全体	11	8,235	18.5%

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



北米

北米の小売企業は2019年度の上位250社の小売売上高の50%近くを占めており、小売売上高の平均は全地域最大の286億米ドルに上る。しかし、国外事業からの売上は依然として低く、自国市場のみで事業展開している企業が半数近くを占める。

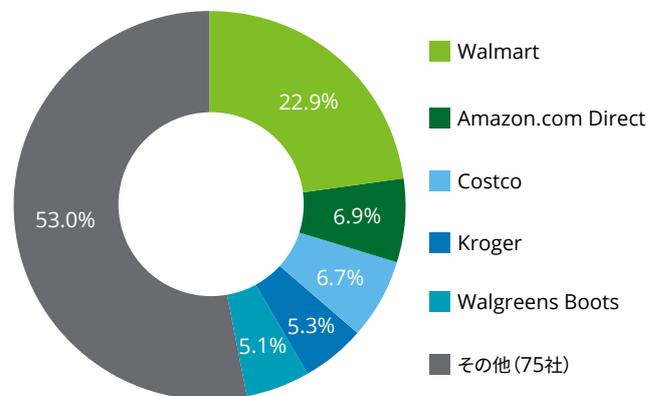
北米地域の2014～2019年度のCAGRと前年度比成長率の平均は、いずれも最も低く、7社が二桁成長を遂げたものの、そのうちの3社はM&Aによるものであった。カナダのMetro Incは、2018年5月にJean Coutu Groupを買収したことが奏功し、前年度から引き続き売上を伸ばした。PetSmartは2017年にペット関連のオンライン小売企業であるChewy Inc.を買収し、2019年の新規株式公開後も過半数の株式を保有していることもあり成長につながった。Marathon Petroleumのコンビニエンスストア事業は、同社が2018年10月にAndeavorから574店舗のコンビニエンスストアを買収したことで、小売の売上を伸ばした。ECの巨人Amazon.comとWayfairは堅調な成長軌道を維持した。一方で、2019年度は23社で売上が減少し、GameStop、Ascena Retail Group、Tapestryが二桁の減収となった。GameStopとAscenaはいずれも既存店売上高が減少し、店舗閉鎖に追い込まれた。Tapestryもコロナの影響が大きく、2020年第4四半期(4～6月期)には減収となった。

純利益を計上した北米54社の平均純利益率は最も高く、上位250社の平均純利益率を0.5ポイント上回る3.6%となった。二桁の純利益率を達成したのは専門店・ディスカウント関連企業で、ホームセンター大手のHome Depot、衣料品のディスカウントデパートのRoss Stores、自動車部品のAutoZoneとO'Reilly Automotive、高級宝飾品ブランドのTiffany(2021年1月にラグジュアリーブランドの巨大企業であるLVMHが買収⁵⁸)の5社だった。一方、損失を計上したのは9社にとどまった。

世界の小売企業上位10社の7社が米国を本拠地とし、そのうちの6社が1,000億米ドルを超える売上高を計上している。

	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	74	29,610	13.2%
カナダ	6	15,573	5.0%
北米全体	80	28,557	12.8%

小売売上高に占める上位5社の割合(2019年度)



商品セクター別の動向

本レポートでは、主要な小売商品セクター別に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・日用品等）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。

2019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その他の商品セクター、最も収益性が高かったのは、前年度に続き、衣料品・服飾品セクターだった。



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

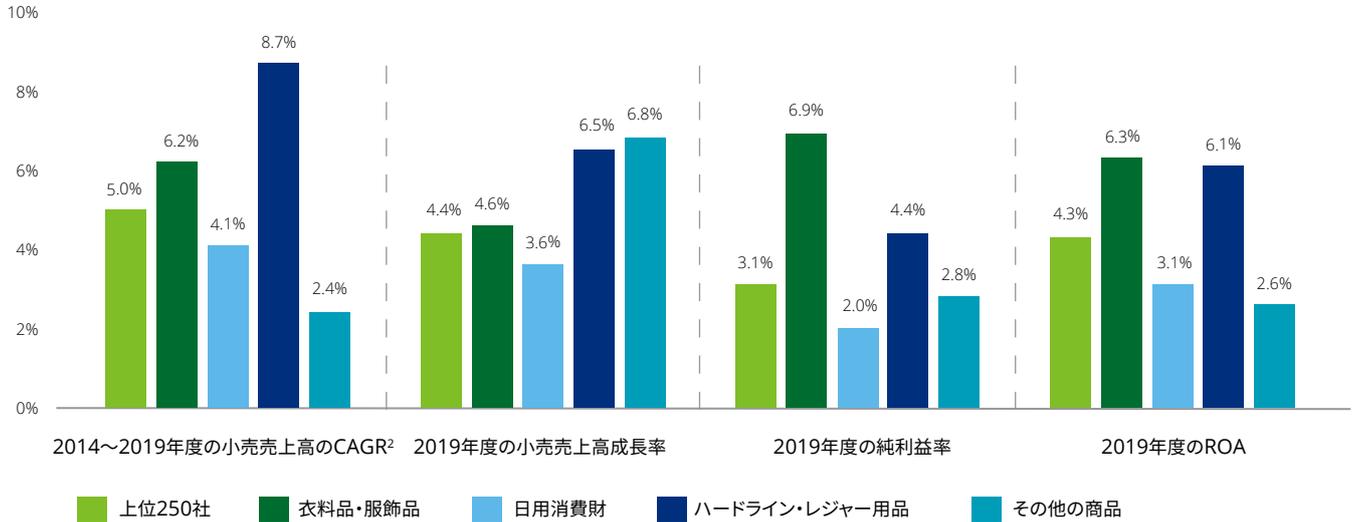
小売売上高 (2019年度)	4,673億米ドル	3兆1,983億米ドル	9,341億米ドル	2,475億米ドル
上位250社に占める割合 (2019年度)	10%	66%	19%	5%
企業数	39	135	55	21

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.
2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業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 (2019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		17.9%	33.3%	2.6%	46.2%
日用消費財	5.9%	25.2%	40.0%	3.7%	25.2%
ハードライン・レジャー用品		21.8%	29.1%	5.5%	43.6%
その他の商品	4.8%	47.6%	19.0%	9.5%	19.0%
上位250社	3.6%	25.2%	34.8%	4.4%	32.0%

主要商品セクター別の小売売上高成長率と利益率¹ (2019年度)



¹ 為替調整後の売上高加重平均
² 年平均成長率

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.
2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアナニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

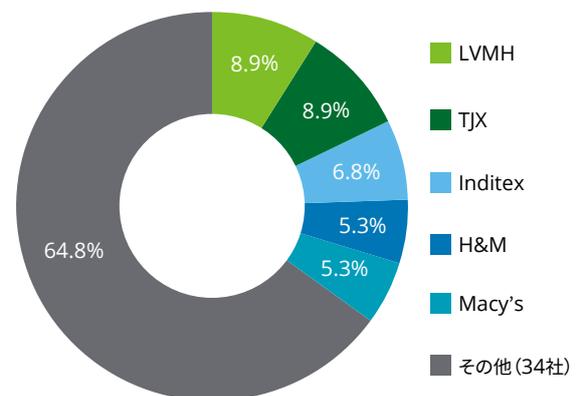
衣料品・服飾品

衣料品・服飾品小売企業は、2019年度の平均純利益率が前年度を1.4ポイント下回る6.9%となったものの、前年度に続き4つの主要商品セクターの中で最も収益性が高く、総資産利益率も最も高かった(6.3%)。衣料品・服飾品セクターの小売企業39社は、小売売上高に占める国外事業の割合平均が39%、事業展開国数の平均は32カ国と、グローバルでの存在感が最も大きく、衣料品・服飾品小売企業の60%弱が10カ国以上で事業展開している。しかし、上位250社の総小売売上高に占める衣料品・服飾品セクターの割合は9.6%にすぎず、平均小売売上高も120億米ドルと小ぶりである。

自社ブランドの店舗およびECは、苦戦を強いられている百貨店に比べて引き続き好調だった。百貨店は、当セクターにはMacy'sを筆頭に9社、上位250社では合計17社がランクインしているが、10年前には上位250社に24社が入っていた。衣料品・服飾品ブランドは一般的に成功しやすいビジネスモデルである。各社の取り組みとしてオムニチャネルへの注力、ECの着実な拡充、実店舗における顧客のショッピング体験の改善、ディスカウント価格主導のビジネスモデルへの転換などが挙げられる。

ドイツのスポーツ関連小売企業であるAdidasとオンライン小売企業のZalandoは、2019年度の小売売上高成長率が最も高かった。この他にも6社が二桁の成長率を達成し、その中にはフランスの有力ラグジュアリーブランドであるLVMH、Kering、Hermèsが含まれている。好業績を上げたこれら3社は、純利益率でも当商品セクターのトップを占めた。衣料品・服飾品セクターの小売売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均で前年度比4.6%と、上位250社の4.4%を若干上回った。

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



日用消費財

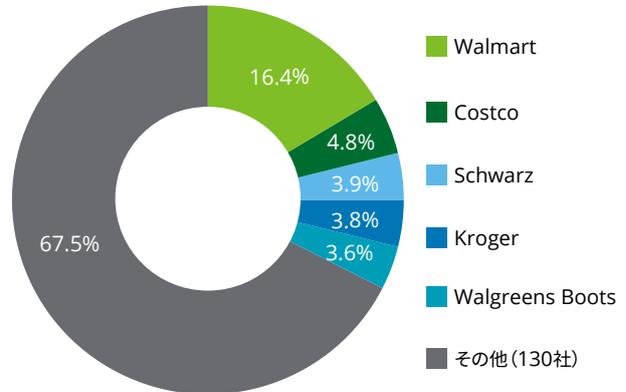
日用消費財セクターは、上位250社に含まれる企業数が最も多く(135社)、総小売売上高の3分の2近くを占める。日用消費財の小売企業は他の商品セクターの企業よりも規模が大きく、2019年度の小売売上高は平均237億米ドルだった。当セクターの40%の企業が欧州勢である。

日用消費財セクターの多くの企業が自国での事業を重視しており、事業展開国数は6.7カ国と最も少なく、小売売上高に占める国外事業の割合はわずか21.2%、国外で事業展開していない企業が39%を占める。2020年と2021年には、日用消費財セクターで大きな割合を占める上位企業が国外事業を売却した。Walmartはアルゼンチン事業⁵⁹に加えて英国のスーパーマーケットチェーンであるAsda⁶⁰と日本のスーパーマーケットの西友⁶¹の過半数持分を売却し、Tescoはアジア⁶²とポーランド⁶³の事業を売却した。

日用消費財セクターは、世界の大半の市場で価格競争が続き、コストが上昇していることを受けて純利益率が最も低いセクターであり、2019年度の平均純利益率は2.0%と、上位250社の平均を1.1ポイント下回った。

そうした中、堅調な成長を見せるトルコ企業2社(A101、BIM)とディスカウントストア4社を含む7社が20%を超える小売売上高成長率

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



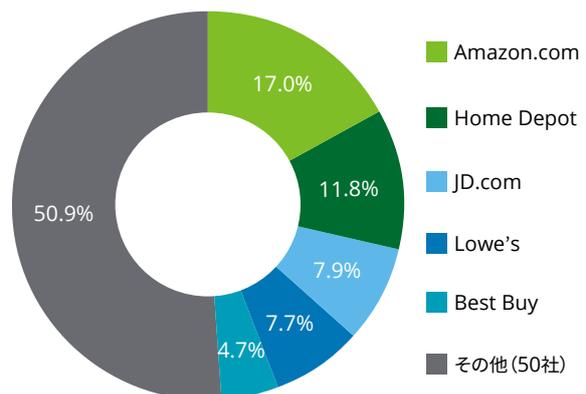
を達成した。2019年度に成熟した市場で最も急速な伸びを見せた日用消費財小売企業は、M&Aによるところが大きく、日本のパン・パシフィック・インターナショナルホールディングス(旧ドンキホーテホールディングス)は2019年1月にユニー株式会社を買収⁶⁴、米国拠点のコンビニエンスストア運営会社であるMarathon Petroleumは2018年10月にAndeavorの全米574カ所の店舗を買収⁶⁵した。

ハードライン・レジャー用品

ハードライン・レジャー用品セクターの小売企業の半数近くが米国を本拠地とする企業である。2019年度は上位250社に55社がランクインした(前年度から1社増加)。1社当たりの小売売上高は平均170億米ドルで、上位250社の小売売上高全体の19.3%を占めた。主要な業態は家電専門店、ホームセンター、その他専門店(IKEAなどの家具小売企業、Decathlonなどのスポーツ専門店、AutoZoneなどの自動車部品販売店、その他のセクター専門店)のほか、大手オンライン専門店である。ハードライン・レジャー用品セクターは全ての商品セクターの中で、2014~2019年度の年平均成長率(8.7%)が最も高く、前年度比の小売売上高成長率(6.5%)は2番目に高かった。純利益率は4.4%に改善し、上位250社の平均を1.1ポイント、前年度を1.5ポイント上回った。Home Depotを含む4社が二桁の純利益率を達成した。

ハードライン・レジャー用品セクターの小売企業の64%が国外で事業展開しており、自国市場以外での小売売上高は全体の20.5%を占める。Amazon、Home Depot、JD.com、Lowe'sはそれぞれ2019年度に500億米ドル以上の売上高を計上し、当セクター全体に最も貢献した。ハードライン・レジャー用品セクターで唯一、前年度比の小売売上高成長率が30%を超えたWayfairを筆頭に、13社が二桁の成長率を達成した。

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



その他の商品

多くの商品セクターに事業を多角化し、その他の商品セクターに含まれる小売企業は、2019年度の小売売上高成長率が6.8%と全商品セクターの中で最も高かった。

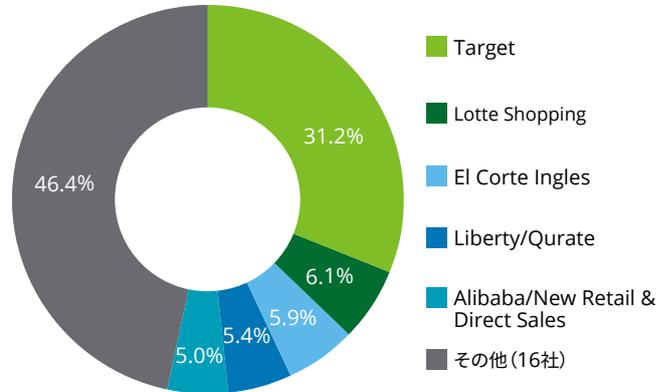
最も成長率が高かったのはAlibaba Groupで、同社の「ニューリテール戦略」が奏功したほか、傘下の食料品チェーンであるFreshippoをはじめ、T-mall Supermarket、百貨店のIntime、2019年9月に買収した越境EC事業であるKoala⁶⁶の直販が貢献したと言えるだろう。同社の2019年度の小売売上高は2倍以上の伸びを見せ、当セクターの成長の40%余りに貢献した。韓国のCoupangとShinsegae、欧州企業のAction NederlandとSIGNA Retailの4社が二桁成長を達成している。

このセクターに含まれる21社は他のセクターより規模が小さく、1社当たりの平均売上高は118億米ドルである。また国外での事業展開も少なく、2019年度の小売売上高に占める国外事業の割合はわずか9.7%だった。

米国のディスカウントデパートのTargetは、このセクターでは群を抜いて規模の大きい多角化企業である。Targetの3.6%の成長は、店舗への継続的な投資のほか、自社ECとサプライチェーンの改善に向けた投資の継続や新しい専門ブランドの開発がけん引した結果である。

純利益を計上した15社の平均純利益率は2.8%で、上位250社の平均を0.3ポイント下回った。その他の商品セクターで二桁の純利益率を達成したのはフィリピンの大手小売企業であるSM Investment1社で、4社が損失を計上した。

小売売上高に占める上位5社の割合 (2019年度)



上位250社へ新たに加入した企業

上位250社に新たに加入した企業（2019年度）

上位250社における順位	企業名	本拠地	主要な業態	2019年度の 小売売上高成長率
157	EssilorLuxottica SA	イタリア	衣料品／靴専門店	8.0%
176	Central Retail Corporation Public Company Limited	タイ	百貨店	8.2%
189	Coupang Corp.	韓国	EC	62.1%
198	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中国	その他専門店	9.8%
210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	その他専門店	25.0%
233	Hotel Shilla Co.,Ltd	韓国	その他専門店	22.8%
235	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	家電専門店	18.1%
236	HTM-Group	フランス	家電専門店	11.4%
242	Topsports International Holdings Ltd	中国	その他専門店	0.7%
243	E.Land World Co., Ltd.	韓国	衣料品／靴専門店	-6.3%
247	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	台湾	スーパーマーケット	5.0%
249	株式会社ヤオコー	日本	スーパーマーケット	5.9%

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.

2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

2019年度は、12社が上位250社に初登場または返り咲きを果たした。そのうち9社がアジア勢で、残りの3社のランクインはM&Aや会社分割の結果であった。

- フランスのレンズメーカーであるEssilorはイタリアのアイウェア専門店のLuxotticaとの合併を2018年10月に完了し、これによりアイウェア業界最大の巨大企業が誕生した⁶⁷。2019年末時点でEssilorLuxotticaは、Sunglass Hut、Lenscrafters、Target Optical、GMO、Salmoiraghi & Viganò、Oakley、OPSM、Ray-Banのブランドの下、世界中に直営7,704店舗、フランチャイズ3,237店舗を構える企業となった。同社は上位250社に新たに加入した企業としては、最も順位の高い157位にランクインした。
- Central Retail Corporation：前年度152位にランクインしたタイのCentral Groupは、複数の買収・売却を含め、3年間の再編計画を2019年度に完了し、2020年2月の株式新規公開に備えてCentral Retail Corporation Public Company Limited (CRC) の下に小売事業を統合した。CRCのIPOによる

25億米ドルという調達額は、タイ証券取引所史上最高額となった⁶⁸。同社の小売業にはファッション（タイの百貨店であるRobinson/Central、イタリアのLa Rinascenteなど）、ハードライン小売（タイのThai Watsadu/Baan & Beyond）、家電専門店（タイのPower Buy、2020年2月に100%持分を取得⁶⁹したベトナムのNguyen Kim）、食料品小売（タイのTops/ファミリーマート、ベトナムのBig C/Lanchi Mart）が含まれる。2019年末時点でCentral Retailは、タイで1,934店舗、ベトナムで132店舗、イタリアで9店舗を運営している。2019年度、同社は上位250社中、176位にランクインした。

- Topsports International Holdingsも事業分割とIPOにより、上位250社の242位にランクインした。非上場の靴小売企業であるBelle International Holdingsは傘下のTopsportsのスポーツウェア事業部門を分割、2019年10月に香港証券取引所に上場し、10億米ドルを調達した⁷⁰。2020年2月時点でTopsportsは、中国国内300弱の都市で8,395店舗を直営している。

韓国とベトナムを本拠地とする3社が有機的な急成長を遂げ、上位250社に初登場した。

- Coupang Corp.は韓国最大のオンライン小売企業で、「韓国のAmazon」ともいわれている。B2Cをビジネスモデルとする同社は、マーケットプレースの販売手数料やサードパーティに対する物流サービスの提供よりも、オンライン小売が主な売上となっている。189位にランクインした同社は、上位250社の中で最も高い成長を遂げ、売上高は前年度比で60%以上増加、2014~2019年度のCAGRは100%を超えた。同社の配送センターは、2014年度の27カ所から2019年度には168カ所に拡大している。2019年度の小売売上高が著しく成長した背景には、国内で展開する翌日および当日配達サービス「WOW」の拡大がある。韓国の統計庁によると、国内のオンラインショッピングは2020年2月末までの1年間に25%急増し、小売売上高全体の28%を占めた⁷¹。
- 韓国からの新規ランクイン2社目となるのは、233位のHotel Shillaである。同社の旅行関連小売事業部門は、免税店を国内都市（ソウルと済州）とオンラインで運営するほか、韓国・シンガポール・香港・マカオの国内線・国際線空港とタイのプーケットにも出店している。2019年10月、同社は世界有数の機内免税品販売企業であり、空港・オムニチャネル小売企業として影響力を増しているSixty Duty Freeの株式44%を取得することで合意した⁷²。コロナ禍による渡航規制が始まる前の2019年度末には同社の旅行関連小売売上高は22.8%増加した。
- アジアで急成長を遂げたもう1社であるMobile World Investmentが235位にランクインした。同社は売上高、税引後純利益ともにベトナム有数の小売企業で、国内に3,400店舗以上を構えている。同社がベトナム国内で展開する小売店チェーンには、携帯電話のthegioididong、家電専門店のDien May Xanh（Tran Anhを含む）、食料品のBach Hoa Xanhがある。2017年にはBig Phoneがカンボジアに進出した。同社の成長を主にけん引しているのは急速な店舗拡大である。同社の店舗数は2018年度の2,197店から2019年度には3,039店に拡大した。

成熟が進んだ市場の専門店運営企業も成長機会を見出している。

- カリフォルニア州カラバサスを本拠地とする非上場企業のHarbor Freight Tools USA, Inc.は全米48州で1,045を超える店舗やEC、コールセンターを通じて、工具や機器を格安で販売している⁷³。2019年8月には1,000店舗目となる直営店をオープンし、2017年の750店舗から急速な店舗拡大により成長を続けている。に同社の2019年度の売上高は50億米ドル⁷⁴と推定され、上位250社中の210位にランクインした。
- High Tech Multicanal (HTM) GroupはMulliez一族の持ち株会社が所有する非上場企業で、上位250社に入っているAuchan、Groupe Adeo、Décathlonの3社もこの持ち株会社の傘下である。HTM Groupはフランス、スペイン、ベルギーで家電専門店チェーンのBoulangierとElectro-dépôtを運営し、グループ全体の売上の約15%をECが占めている⁷⁵。2019年11月には、同じく家電専門店を運営し、ベルギーにKrëfel74店舗、ルクセンブルグにHifi International11店舗を展開するKrëfelの買収を完了した⁷⁶。これ以前の2018年には家電販売店チェーンのExpert & Connexion (Ex & Co)の相当数（非公開）の株式を取得し、HTM Groupは、「これによりEx & Coの店舗がBoulangier Groupのサプライチェーンを利用できるようになる」と述べた⁷⁷。HTM Groupの2019年度の純売上高は39億ユーロと推定され、上位250社中の236位にランクインした。

この他アジア企業3社が上位250社の下位に入った。韓国のファッション小売であるE.Land Worldが243位に返り咲き、Chyuan Lien Enterprise Co.が所有する台湾の大手スーパーマーケットチェーンのPX Martが247位に入った。日本の小売企業であるヤオコーは、ドル円相場が円高に振れたことが奏功し、成長を後押しした。

中国の垂直統合型宝飾店であるLao Feng Xianがデータ入手状況の改善により、上位250社の198位に入った。同社は2019年度時点で（ほぼ中国全土に）3,893店を有し、そのうちの95%がフランチャイズ店である。

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、2014～2019年度の5年間の年平均売上高成長率（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。

高い小売売上高成長率を主導するECとディスカウントストア

急成長小売企業50社全体の2014～2019年度の年平均売上高成長率（CAGR）は、平均で19.1%だった。これは2013～2018年度の平均CAGRをわずかに0.3ポイント下回るものの、上位250社全体（5.0%）の4倍近い伸びである。ECへの注力や店舗の急速な有機的拡大、M&A活動、強力な顧客基盤の構築に向けた小売企業の不断の努力がこの高い成長率を支える大きな力となっている。2019年度の急成長小売企業50社に含まれる企業の84%は、2018年度も急成長小売企業50社に入っていた。

急成長小売企業50社は、2019年度に平均12.5%という二桁台の小売売上高成長率を記録した。これは前年度を1.3ポイント上回る。しかし、小売売上高以外を含む全体的な企業の成長に目を移すと、同50社の対前年度比成長率は、2017年度の17.3%、2018年度の15.0%と減速が続いている。

急成長小売企業上位10社のうち5社がオンライン小売企業で、上位250社に新たに加わったCoupangが、前年度高い成長率を達成したオンライン企業であるWayfair、JD.com、Vipshopを追い抜いた。急成長小売企業20社のうち7社がディスカウントストアであり、13社がアジア、中南米、東欧を中心に成熟度の低い市場を本拠地とする企業である。

当期純利益を開示した小売企業40社のうち、38社が利益を計上した。急成長小売企業50社の平均純利益率は4.2%で、上位250社の平均を1.1ポイント上回った。フランスのラグジュアリー小売企業のKering、Hermès、LVMHと、フィリピンのSM Investmentsが急成長小売企業50社の中でも最も高い純利益を計上し、いずれも二桁の純利益率を達成した。急成長小売企業50社の48%の企業が日用消費財セクター、26%がハードライン・レジャー用品セクターに属している。

急成長小売企業5社の業績

上位250社の中で最も急成長を遂げたのは、新たに上位250社に加わったCoupang Corpで、売上高は前年度比で60%以上増加、5年間のCAGRは100%を超えた。韓国最大のオンライン小売企業であるCoupangの小売売上高が2019年度に著しく伸びた背景には、国内で展開する翌日および当日配達サービス「WOW」の拡大があり、最も急成長したカテゴリーは家電と生鮮食品だった⁷⁸。同社によれば、継続して物流領域に投資を続けており、韓国の人口密度を踏まえると、国民の70%がCoupangの物流センターから10分以内の距離に居住していることになり、ラストワンマイル配送を容易に達成できるという⁷⁹。

前年度、急成長小売企業50社のトップだったReliance Retailは2位に後退した。前年度比の成長率は41.8%増で、この成長をけん引した1つ目の要因は店舗拡大である。家電、ファッション、生活雑貨、食料品の店舗は13.1%増加し、2019年度末時点でインド全土の7,000余りの都市に11,784店舗を構えている。2つ目の要因はB2C（デジタルコマース）とB2BのEC事業である。同社はWhatsAppと提携し、WhatsAppを活用したJioMartプラットフォームでデジタルコマース事業を一段と加速させるとともに、WhatsApp上で小規模企業を支援している⁸⁰。Reliance Retailは2019年度にShri Kannan Departmental Storeの店舗29店を取得し⁸¹、2020年8月にはFuture Groupの小売・卸売・物流部門を34億米ドルで買収することを発表した。全ての承認が得られた場合には、同社の店舗数はほぼ倍増することになる⁸²。このほかにも2020年には2件のECを買収。8月にはVitalic Healthとそのオンライン薬局プラットフォームのNetmedsを買収⁸³、11月にはインテリアのオンライン企業であるUrbanLadderの株式96%を取得した⁸⁴。

米国を本拠地とする家具・インテリアのオンライン小売であるWayfairは、急成長小売企業50社の3位にとどまった。主に顧客基盤の拡大（33.9%増）を背景に、2019年度の小売売上高成長率は34.6%を記録した。しかし、利益が成長への投資に回っているため、最終利益が出ない状態が続いており、2019年度の純利益率は10.8%の減少となった。

急成長小売企業50社の4位にランクインしたのは、上位250社に新たに加わったベトナムの大手小売企業であるMobile World Investment Corporation (MWG) だった。MWGの成長を主にけん引したのは、携帯電話事業、家電専門店、食品小売チェーンの急拡大だった。MWGの店舗数は2018年度の2,197店から2019年度には3,039店舗へと38.3%増加した。

中国のオンライン小売企業であるJD.comは、急成長小売企業50社でランキングを1つ落とし5位になった。2019年度の同社の小売売上高成長率を押し上げた主な要因は、同社ウェブサイトのアクティブユーザーの数が2018年度の3億530万人から2019年度には3億6,200万人に増加したことだった。

急成長小売企業50社vs上位250社：国別

急成長小売企業50社に占める米国小売企業の割合は最も高いものの(18%)、上位250社に占める割合(29.6%)を遥かに下回っている。一方で小売市場の発展の余地がある国を本拠地とする企業の場合は、急成長小売企業50社に占める割合が上位250社に占める割合を遥かに凌いでいる。その主な要因は、他国を大きく上回るペースでの店舗拡大や小売の寡占化、客数の増加で、「組織化されていない」昔ながらの食料品店やマーケットからシェアを奪っている。

国別急成長小売企業50社(2014~2019年度)

国	企業数	2019年度の平均小売売上高 (100万米ドル)	2014~2019年度の 小売売上高のCAGR ²	2019年度の対前年度比 小売売上高成長率 ¹
米国	9	32,364	18.4%	9.7%
中国	4	33,682	27.5%	16.9%
フランス	4	17,519	14.3%	14.2%
メキシコ	4	9,518	16.7%	10.5%
ロシア	4	14,866	16.9%	10.5%
韓国	3	6,034	23.6%	23.3%
ブラジル	2	4,838	17.4%	23.0%
ドイツ	2	8,000	18.7%	20.4%
インドネシア	2	5,468	13.3%	12.8%
日本	2	11,319	17.4%	18.7%
オランダ	2	39,942	15.8%	6.5%
スイス	2	9,878	14.3%	3.1%
トルコ	2	5,604	26.5%	26.3%
英国	2	6,208	26.0%	20.8%
オーストラリア	1	5,306	16.7%	11.6%
カナダ	1	10,980	12.1%	1.1%
インド	1	20,371	55.1%	41.8%
フィリピン	1	7,063	12.8%	9.3%
南アフリカ	1	7,621	14.8%	6.3%
ベトナム	1	4,383	45.3%	18.1%

¹ 為替調整後の売上高加重平均
² 年平均成長率

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.
2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

ケーススタディ1：JD Sports Fashion plc

英国を本拠地とする**JD Sports Fashion plc**は、上位250社中第7位の急成長小売企業である。2014～2019年度のCAGRは33.1%を記録した。この成長の主な要因は、店舗の継続的な拡大に加えて、2014年以降世界各国でスポーツファッション関連企業をいくつも買収したことだった。最も規模が大きかった買収先は米国のThe Finish Lineのほか、直近ではShoe PalaceとDTLRを買収した。2014～2021年に実施されたM&Aは以下の通り。

- 2014年4月：英国Oswald Bailey (17店舗)
- 2016年3月：オランダSports Unlimited Retail BV (Aktiesport、Perry Sport:187店舗+取引サイト2件)
- 2016年4月：マレーシアRunners World (20店舗+取引サイト)
- 2016年8月：オーストラリアNext Athleisure (32店舗+取引サイト)
- 2017年5月：英国Go Outdoors (58店舗)
- 2017～2018年：韓国Hot-T (23店舗+取引サイト) — 韓国企業Shoemarket Inc.と合併事業
- 2018年1月：スペイン／ポルトガルSport Zone (経営支配権) (138店舗)
- 2018年6月：米国／プエルトリコThe Finish Line, Inc. (930店舗+Macy's店舗内での事業権)
- 2018年8月：英国Choice Limited (6店舗+取引サイト)

- 2019年4月：英国Footasylum (69店舗+取引サイト+自社ブランドの卸売販売)
- 2020年2月：カナダOnepointfive Ventures Limited (Livestockの64店舗+取引サイト)
- 2020年12月：米国Shoe Palace (167店舗+取引サイト)
- 2021年2月：米国DTLR (247店舗)

2020年1月末時点でJD Sportsの店舗数は世界19カ国で2,448店

ケーススタディ2：トルコの急成長ディスカウント小売企業：A101、BİM

トルコ有数の小売企業2社が上位250社の急成長企業に仲間入りしている。いずれの企業も食料品のディスカウントストアを運営している。トルコ国内で展開する組織化した現代的な小売スタイルは、昔ながらの小規模食料品店（バツカル）や農産物の露店市（パザール）などの伝統的小売からシェアを奪っている。消費者が価格へ価値を求める中、ディスカウント小売企業の成長は特に著しい⁸⁵。

- 有力ディスカウント小売企業である**BİM Birleşik Mağazalar**は、トルコ国内のみならず、モロッコやエジプトを含め、2014年度の4,806店から2019年度には8,348店へと店舗網を拡大している。同社が扱う商品の約3分の2が自社ブランドである。上位250社中11位の急成長企業で、2014～2019年度のCAGRは22.7%を記録した。
- ハードディスカウント・スーパーマーケットチェーンである**A101 Yeni Mağazacılık**は、自社店舗網の拡大を積極的に進め、店舗数は2014年の約4,000店から2020年には10,000店まで伸ばした⁸⁶。上位250社中6位の急成長企業で、2014～2019年度のCAGRは35.0%を記録した。

急成長小売企業50社 (2014~2019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	2019年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2014~2019年度の小売売上高のCAGR ¹	2019年度の小売売上高成長率	2019年度の純利益率
1	189	Coupage Corp.	韓国	5,702 ^e	EC	102.6%	62.1%	n/a
2	53	Reliance Retail Limited	インド	20,371	スーパーマーケット	55.1%	41.8%	3.8%
3	117	Wayfair Inc	米国	9,127	EC	47.2%	34.6%	-10.8%
4	235	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	4,383	家電専門店	45.3%	18.1%	3.8%
5	13	JD.com, Inc	中国	73,909	EC	36.3%	22.7%	2.1%
6	244	A101 Yeni Mağazacılık A.S	トルコ	4,140 ^e	ディスカウントストア	35.0%	29.7%	n/a
7	141	JD Sports Fashion Plc	英国	7,571 ^e	その他の専門店	33.1%	29.5%	5.7%
8	83	Vipshop Holdings Limited	中国	12,744	EC	28.1%	7.5%	4.3%
9	187	Action Nederland BV	オランダ	5,724	ディスカウントデパート	27.7%	21.3%	n/a
10	149	Zalando SE	ドイツ	7,255	EC	24.0%	20.3%	1.5%
11	152	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	7,068	ディスカウントストア	22.7%	24.4%	3.0%
12	45	Dollar Tree, Inc.	米国	23,611	ディスカウントストア	22.4%	3.5%	3.5%
13	36	X5 Retail Group N.V.	ロシア	26,791	ディスカウントストア	22.3%	13.2%	1.1%
14	203	Shinsegae Inc.	韓国	5,256	その他の専門店	21.8%	23.4%	9.3%
15	63	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	メキシコ	15,141	コンビニエンス/フォアコートストア	21.6%	9.6%	n/a
16	223	RaiaDrogasil S.A.	ブラジル	4,660	ドラッグストア/薬局	20.0%	18.5%	3.2%
17	156	Bass Pro Group, LLC	米国	7,000 ^e	その他の専門店	20.0%	-4.1%	n/a
18	66	株式会社バン・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	14,880	ディスカウントデパート	19.5%	25.5%	3.0%
19	29	Suning.com Co., Ltd.	中国	36,707	家電専門店	18.8%	9.0%	3.5%
20	215	B&M European Value Retail S.A.	英国	4,845	ディスカウントストア	18.3%	9.4%	2.1%
21	16	Albertsons Companies, Inc.	米国	62,455	スーパーマーケット	18.1%	3.2%	0.7%
22	155	Ulta Beauty, Inc	米国	7,028	その他の専門店	18.0%	9.5%	9.5%
23	2	Amazon.com, Inc.	米国	158,439	EC	17.7%	13.0%	4.1%
24	75	Kering S.A.	フランス	13,451	衣料品/靴専門店	17.7%	17.5%	14.7%
25	92	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	11,370	ハイパーマーケット/スーパーセンター/スーパーストア	17.5%	19.9%	1.7%
26	202	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	5,306	家電専門店	16.7%	11.6%	3.8%
27	113	Grupo Coppel	メキシコ	9,650 ^e	百貨店	16.7%	14.8%	n/a
28	172	Lenta Group	ロシア	6,449	ハイパーマーケット/スーパーセンター/スーパーストア	16.6%	1.0%	-0.7%
29	210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	5,000 ^e	その他の専門店	16.3%	25.0%	n/a
30	124	Dufry AG	スイス	8,663	その他の専門店	16.2%	1.8%	0.3%
31	193	PJSC "M.video"	ロシア	5,636	家電専門店	16.2%	13.7%	2.0%
32	123	Adidas Group	ドイツ	8,746	衣料品/靴専門店	15.3%	20.4%	n/a
33	209	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	5,016	その他の専門店	15.2%	27.5%	4.6%
34	12	Ahold Delhaize	オランダ	74,160	スーパーマーケット	15.1%	5.5%	2.7%
35	139	The SPAR Group Limited	南アフリカ	7,621 ^{**}	スーパーマーケット	14.8%	6.3%	2.0%
36	183	PT Indomarco Prisma (Indomaret)	インドネシア	5,781 ^{**}	コンビニエンス/フォアコートストア	14.7%	16.2%	1.6%

太字で示した企業は、2018年度の急成長小売企業50社にも入っている。
急成長小売企業50社と上位250社の平均純利益率は、小売業を主としていない企業の業績を除外している。

¹ 年平均成長率
** 卸売および小売売上高を含む売上高
e = 見直し
n/a = 入手不可

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Global Powers of Retailing 2021.
2020年6月30日までの期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業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	2019年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2014~2019年度の小売売上高のCAGR ¹	2019年度の小売売上高成長率	2019年度の純利益率
37	77	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	12,984	衣料品/靴専門店	14.4%	5.5%	n/a
38	135	株式会社ツルハホールディングス	日本	7,758	ドラッグストア/薬局	13.8%	7.5%	3.6%
39	23	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	フランス	41,810	その他の専門店	13.8%	16.4%	14.5%
40	194	Sprouts Farmers Market, Inc.	米国	5,635	スーパーマーケット	13.7%	8.2%	2.7%
41	129	FNAC Darty S.A.	フランス	8,225 ^{**}	その他の専門店	13.5%	-1.7%	1.6%
42	96	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	11,094	その他の専門店	12.9%	4.2%	6.5%
43	154	SM Investments Corporation	フィリピン	7,063	ハイパーマーケット/スーパーセンター/スーパーストア	12.8%	9.3%	13.8%
44	161	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,667	ハイパーマーケット/スーパーセンター/スーパーストア	12.7%	11.5%	1.2%
45	164	Hermès International SCA	フランス	6,589 ^e	衣料品/靴専門店	12.4%	16.7%	22.3%
46	98	Alimentation Couche-Tard Inc.	カナダ	10,980	コンビニエンス/フォアコートストア	12.1%	1.1%	n/a
47	162	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,612	百貨店	12.0%	5.9%	8.6%
48	52	PJSC "Magnit"	ロシア	20,590	コンビニエンス/フォアコートストア	11.8%	9.5%	0.7%
49	206	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	インドネシア	5,155 ^{**}	コンビニエンス/フォアコートストア	11.8%	9.2%	1.6%
50	150	GS Retail Co., Ltd.	韓国	7,144	コンビニエンス/フォアコートストア	11.5%	3.4%	1.6%
急成長企業50社の為替調整後の売上高加重平均				849,961		19.1%	12.5%	4.2%
上位250社の為替調整後の売上高加重平均				4,847,219		5.0%	4.4%	3.1%

太字で示した企業は、2018年度の急成長小売企業50社にも入っている。
急成長小売企業50社と上位250社の平均純利益率は、小売業を主としていない企業の業績を除外している。

¹ 年平均成長率
** 卸売および小売売上高を含む売上高
e = 見直し
n/a = 入手不可

出所: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2021.
2020年6月30日までを期末とする事業年度について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業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、SEC（米証券取引委員会）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2019年度には、2019年7月1日から2020年6月30日までの間に期末を迎える事業年度の企業業績が含まれる。当該事業年度の大半は2019年暦年に該当する。

個々の企業の2019年度の前年度比小売売上高成長率と、2014～2019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カ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、総資産

グループの売上高、純利益、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

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ティアグループ
- 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
- Carrefour S.A. は会社側の要請により、当年報告書より除外

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プ内でのアフィリエイトや加盟店向けの卸売売上高
- 小売店、例えばウェアハウスクラブやDIYショップ、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、販売手数料などの小売関連売上高
- 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、小売店舗以外の業務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及ぼす影響

「世界の小売業ランキング2021」レポートの上位250社の順位は、米ドル建てでの2019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、2019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2018年度と同じであれば、その通貨建てで報告した企業の2019年度の順位は2018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が下がる可能性がある。

2019年度には、本レポートの大半の企業の報告通貨が米ドルに対して下落した。タイ・バーツ（10.6%）、ウクライナ・フリヴニャ（5.2%）、フィリピン・ペソ（1.7%）、日本円（1.3%）のみが対米ドルで上昇し、トルコ・リラ（14.7%）は対米ドルで最も下落、そのほかの通貨の下落幅は全て10%未満だった。下落した主要通貨は、ユーロ（5.1%）、英ポンド（4.3%）、中国人民元（4.2%）だった。

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。

小売企業上位250社 (アルファベット順)

	上位250社における順位	順位の変動
A.S. Watson Group	49	↔ 0
A101 Yeni Mağazacılık A.S	244	↓ -3
Academy Sports and Outdoors, Inc.	216	↓ -3
Ace Hardware Corporation	191	↓ -1
Action Nederland BV	187	↑ 20
Adidas Group	123	↑ 13
Advance Auto Parts, Inc.	111	↔ 0
Aeon Co., Ltd.	14	↓ -1
Ahold Delhaize	12	↔ 0
Albertsons Companies, Inc.	16	↑ 1
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	8	↔ 0
Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	86	↑ 93
Alimentation Couche-Tard Inc.	98	↓ -1
Amazon.com, Inc.	2	↑ 1
American Eagle Outfitters, Inc.	239	↑ 7
Arcs Co., Ltd.	219	↑ 2
Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	151	↓ -4
Ascena Retail Group, Inc.	195	↓ 35
Associated British Foods plc / Primark	108	↓ -4
Auchan Holding SA	20	↓ -2
AutoZone, Inc.	88	↑ 5
Axel Johnson AB	177	↓ 13
B&M European Value Retail S.A.	215	↑ 10
Bass Pro Group, LLC	156	↓ 10
Bauhaus GmbH & Co. KG	169	↓ -8
Bed Bath and Beyond Inc.	95	↓ -9
Beisia Group Co., Ltd.	128	↑ 7
Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	186	↓ -5
Best Buy Co., Inc.	21	↑ 2
Bic Camera Inc.	132	↑ 5
Big Lots, Inc.	201	↓ -6
BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	152	↑ 5
BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	76	↑ 3
Burlington Stores, Inc.	147	↑ 9
Canadian Tire Corporation, Limited	109	↓ -2
Casino Guichard-Perrachon S.A.	27	↓ -5
Ceconomy AG	44	↓ -6
Cencosud S.A.	81	↓ 13
Central Retail Corporation Public Company Limited	176	初
Centres Distributeurs E. Leclerc	22	↓ -1
China Resources Vanguard Co., Ltd.	97	↓ 15
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	148	↓ 25
Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	247	初
Coles Group Limited	39	↓ -4
Colruyt Group	120	↓ -2
Compagnie Financière Richemont SA	96	↔ 0
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	70	↓ -1
Coop Danmark A/S	199	↓ 16
Coop Group	46	↔ 0
Coop Italia	73	↓ -2
Coop Norge, the Group	196	↓ 14
Co-operative Group Ltd.	114	↓ -6
Cosmos Pharmaceutical Corp.	173	↑ 13
Costco Wholesale Corporation	3	↓ -1
Coupang Corp.	189	初
CP ALL Plc.	58	↑ 5
CVS Health Corporation	9	↔ 0
Dairy Farm International Holdings Limited	93	↓ -4
Daiso Industries Co., Ltd	241	↑ 6
Déathlon S.A.	71	↑ 6
Defense Commissary Agency (DeCA)	230	↓ 12

	上位250社における順位	順位の変動
Deichmann SE	174	↑ 2
Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	200	↑ 2
Dick's Sporting Goods, Inc.	122	↑ 3
Dillard's, Inc.	180	↓ 10
Dirk Rossmann GmbH	94	↑ 1
Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	137	↓ 15
Dixons Carphone plc	82	↓ -6
dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	99	↓ -1
Dollar General Corporation	35	↑ 2
Dollar Tree, Inc.	45	↑ 3
Dufry AG	124	↓ -4
E.Land World Co., Ltd.	243	new
Edeka-Verbund	17	↓ -1
Edion Corporation	160	↑ 3
El Corte Inglés, S.A.	69	↓ -4
El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	162	↑ 9
E-MART Inc.	62	↑ 8
Emke Group / Lulu Group International	146	↓ -5
Empire Company Limited	55	↔ 0
Esselunga S.p.A.	118	↓ -1
EssilorLuxottica SA	157	初
FamilyMart Co.,Ltd. (formerly FamilyMart UNY Holdings Co.,Ltd.)	220	↓ 35
Fast Retailing Co., Ltd.	51	↑ 1
FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	63	↑ 10
FNAC Darty S.A.	129	↓ -8
Foot Locker, Inc.	134	↓ -4
Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	217	↑ 7
GameStop Corp.	171	↓ 45
Giant Eagle, Inc.	116	↓ -2
Globus Holding GmbH & Co. KG	144	↓ -5
Gome Retail Holdings Limited	125	↓ 16
Grandvision N.V.	228	↑ 3
Groupe Adeo SA	43	↑ 4
Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	161	↑ 16
Grupo Coppel	113	↑ 40
Grupo Eroski	212	↓ 19
Gruppo Eurospin	163	↓ -5
GS Retail Co., Ltd.	150	↓ -6
H & M Hennes & Mauritz AB	41	↑ 2
H2O Retailing Corporation	140	↓ -7
Harbor Freight Tools USA, Inc.	210	new
H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	34	↑ 6
Hermès International SCA	164	↑ 14
Hobby Lobby Stores, Inc.	204	↑ 2
Homeplus Stores Co., Ltd.	178	↑ 2
HORNBACK Baumarkt AG Group	213	↑ 1
Hotel Shilla Co.,Ltd	233	初
HTM-Group	236	初
Hy-Vee, Inc.	105	↔ 0
ICA Gruppen AB	87	↓ -7
Iceland Topco Limited	245	↔ 0
Inditex, S.A.	33	↔ 0
Ingles Markets, Inc.	248	↔ 0
Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	106	↓ -5
ITM Développement International (Intermarché)	32	↓ -3
Izumi Co., Ltd.	167	↑ 2
J Sainsbury plc	30	↓ -2
J. C. Penney Company, Inc.	100	↓ 10
JB Hi-Fi Limited	202	↑ 2
JD Sports Fashion Plc	141	↑ 34
JD.com, Inc	13	↑ 2

	上位250社における順位	順位の変動
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	50	↔ 0
John Lewis Partnership plc	78	↓ -4
Jumbo Groep Holding B.V.	145	↔ 0
JYSK Group	240	↓ -3
Kering S.A.	75	↑ 9
Kesko Corporation	130	↓ -3
Kingfisher plc	68	↓ -7
Kohl's Corporation	56	↓ -2
K's Holdings Corporation	166	↑ 8
L Brands, Inc.	80	↓ -2
Lao Feng Xiang Co., Ltd.	198	初
Lawson, Inc.	192	↓ -4
Lenta Group	172	↓ -13
Liberty Interactive Corporation / Qurate Retail Group	74	↓ -2
Life Corporation	165	↑ 3
Loblaw Companies Limited	31	↔ 0
Lojas Americanas S.A.	222	↓ -11
Lotte Shopping Co., Ltd.	65	↓ -6
Louis Delhaize S.A.	119	↓ -16
Lowe's Companies, Inc.	15	↓ -1
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	23	↑ 4
Macy's, Inc.	42	↓ -1
Magazine Luiza S.A.	209	↑ 29
Majid Al Futtaim Holding LLC	138	↔ 0
Marathon Petroleum Corp	175	↑ 21
Marks and Spencer Group plc	79	↓ -4
MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	197	↑ 2
MAXIMA GRUPÉ, UAB	232	↑ 12
Meijer, Inc.	54	↓ -1
Menard, Inc.	101	↓ -2
Mercadona, S.A.	37	↓ -1
Metro AG	38	↓ -4
Metro Inc.	84	↑ 10
Migros-Genossenschafts Bund	40	↓ -1
Mobile World Investment Corporation	235	初
Müller Holding GmbH & Co. KG (formerly Müller Holding Ltd. & Co. KG)	234	↓ -12
Neiman Marcus Group LTD LLC	229	↓ -19
Next plc	207	↓ -7
NIKE, Inc. / NIKE Direct	77	↑ 11
Nitori Holdings Co., Ltd.	184	↑ 3
Nordstrom, Inc.	64	↓ -2
NorgesGruppen ASA	110	↓ -8
NORMA Unternehmens Stiftung	250	↓ -10
Office Depot, Inc.	237	↓ -17
OJSC Dixy Group	221	↓ -6
O'Reilly Automotive, Inc.	104	↑ 8
Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	133	↓ -4
Otto (GmbH & Co KG)	90	↓ -5
Pan Pacific International Holdings	66	↑ 26
PETCO Animal Supplies, Inc.	246	↓ -3
PetSmart, Inc.	89	↑ 24
Pick n Pay Stores Limited	179	↓ -17
PJSC "M.video"	193	↑ 8
PJSC "Magnit"	52	↓ -1
President Chain Store Corp.	142	↔ 0
PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	183	↑ 26
PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	206	↑ 13
Publix Super Markets, Inc.	28	↑ 2
RaiaDrogasil S.A.	223	↑ 16
Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	214	↑ 15
Reitan Group	159	↓ -10
Reliance Retail Limited	53	↑ 3
Rewe Group	19	↑ 1
Rite Aid Corporation	61	↓ -1

	上位250社における順位	順位の変動
Ross Stores, Inc.	60	↑ 6
S Group	91	↓ -8
S.A.C.I. Falabella	102	↓ -11
Salling Group	126	↓ -11
Save-On-Foods LP	231	↑ 5
Schwarz Group	4	↔ 0
Seven & i Holdings Co., Ltd.	18	↑ 1
Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	153	↓ -3
Shimamura Co., Ltd.	218	↓ -10
Shinsegae Inc.	203	↑ 23
Shoprite Holdings Ltd.	107	↓ -7
SIGNA Retail Group	115	↑ 9
Signet Jewelers Limited	181	↓ -8
SM Investments Corporation	154	↑ 13
Sonae, SGPS, SA	158	↓ -3
Southeastern Grocers, LLC	136	↓ -8
Spar Holding AG	85	↓ -4
Sprouts Farmers Market, Inc.	194	↑ 3
Stater Bros. Holdings Inc.	226	↑ 1
Steinhoff International Holdings N.V.	72	↓ -8
Sugi Holdings Co., Ltd.	211	↑ 19
Sundrug Co., Ltd.	190	↑ 2
Suning.com Co., Ltd.	29	↑ 3
Système U, Centrale Nationale	47	↓ -3
Takashimaya Company, Ltd.	143	↓ -3
Tapestry, Inc.	227	↓ -38
Target Corporation	11	↔ 0
Tengelmann Group	121	↓ -2
Tesco PLC	10	↔ 0
The Gap, Inc.	59	↓ -1
The Home Depot, Inc.	7	↔ 0
The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	26	↓ -1
The Kroger Co.	5	↔ 0
The Michaels Companies, Inc.	208	↓ -14
The Save Mart Companies	225	↑ 3
The Sherwin-Williams Company / Americas Group	103	↑ 7
The SPAR Group Limited	139	↓ -7
The TJX Companies, Inc.	25	↑ 1
Tiffany & Co.	238	↓ -5
Topsports International Holdings Ltd	242	初
Tractor Supply Company	127	↑ 4
Tsuruha Holdings Inc.	135	↑ 16
Ulta Beauty, Inc	155	↑ 10
Valor Holdings Co., Ltd.	185	↑ 27
Via Varejo S.A.	168	↓ -25
Vipshop Holdings Limited	83	↑ 4
Walgreens Boots Alliance, Inc.	6	↔ 0
Walmart Inc	1	↔ 0
Wayfair Inc	117	↑ 37
Wegmans Food Markets, Inc.	112	↑ 4
Wesfarmers Limited	57	↔ 0
Williams-Sonoma, Inc.	182	↑ 2
WinCo Foods LLC	131	↑ 3
Wm Morrison Supermarkets PLC	48	↓ -3
Woolworths Holdings Limited	224	↓ -19
Woolworths Limited	24	↔ 0
Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	205	↓ -14
X5 Retail Group N.V.	36	↑ 6
XXXLutz Group	188	↑ 15
Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	67	↔ 0
Yaoko Co., Ltd.	249	初
Yodobashi Camera Co., Ltd.	170	↑ 2
Yonghui Superstores Co., Ltd.	92	↑ 14
Zalando SE	149	↑ 17

文末脚注

1. Personal income and outlays. 23 December 2020. <https://www.bea.gov/sites/default/files/2020-12/pi1120.pdf>
2. United States existing home sales. Accessed on 15 February 2021. <https://tradingeconomics.com/united-states/existing-home-sales>
3. Opportunity Insights Economic Tracker. Accessed on 15 February 2021. <https://www.tracktherecovery.org/>
4. Trump signs stimulus and government spending bill into law, averting shutdown. 28 December 2020. <https://www.washingtonpost.com/us-policy/2020/12/27/trump-stimulus-shutdown-congress/>
5. Bond defaults will force a needed repricing of risk in China's credit market. 4 December 2020. <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3112418/bond-defaults-will-force-needed-repricing-risk-chinas-credit-market>
6. Quarterly Estimates of GDP: October-December 2020. Economic and Social Research Institute Cabinet Office, Government of Japan. https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main_1.pdf
7. The debt dogs that didn't bark. 11 December 2020. <https://www.project-syndicate.org/commentary/poor-countries-debt-challenge-will-grow-in-2021-by-barry-eichengreen-2020-12?barrier=accesspaylog>
8. Advent closes investment in 80 percent stake in Walmart Brazil. 1 August 2018. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2018/08/01/advent-closes-investment-in-80-percent-stake-in-walmart-brazil>
9. Walmart and Flipkart announce completion of Walmart Investment in Flipkart, India's leading marketplace eCommerce platform. 18 August 2018. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2018/08/18/walmart-and-flipkart-announce-completion-of-walmart-investment-in-flipkart-indias-leading-marketplace-ecommerce-platform>
10. Announcement regarding proposed merger of Asda and Sainsbury's. 25 April 2019. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/25/announcement-regarding-proposed-merger-of-asda-and-sainsburys>
11. Issa Brothers and TDR Capital complete the acquisition of Asda from Walmart. 16 February 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/02/16/issa-brothers-and-tdr-capital-complete-the-acquisition-of-asda-from-walmart>
12. Grupo de Narváez acquires full ownership of Walmart Argentina. 6 November 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/11/06/grupo-de-narvaez-acquires-full-ownership-of-walmart-argentina>
13. KKR and Rakuten complete Seiyu share purchase from Walmart. 1 March 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/01/kkr-and-rakuten-complete-seiyu-share-purchase-from-walmart>
14. Walmart to participate in USDA's SNAP online purchasing pilot. 18 April 2019. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/18/walmart-to-participate-in-usdas-snap-online-purchasing-pilot>
15. Walmart+ is here! 15 September 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/15/walmart-is-here>
16. Walmart statement about potential investment in and commercial agreements with TikTok Global. 19 September 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/19/walmart-statement-about-potential-investment-in-and-commercial-agreements-with-tiktok-global>
17. TikTok sale to Oracle, Walmart is shelved as Biden reviews security. 10 February 2021. <https://www.wsj.com/articles/tiktok-sale-to-oracle-walmart-is-shelved-as-biden-reviews-security-11612958401>
18. Amazon.com, Inc Form 2019 Annual Report and 10-K. 31 December 2019. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf
19. Amazon.com announces fourth quarter sales up 21% to \$87.4 billion. 30 January 2020. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-announces-fourth-quarter-sales-21-874-billion>
20. Costco Wholesale Corporation – acquisition to further last mile capacity. 17 March 2020. <https://investor.costco.com/news-releases/news-release-details/costco-wholesale-corporation-acquisition-further-last-mile>
21. Lidl scraps plans to launch online. 12 October 2020. https://www.retail-systems.com/rs/Lidl_Dissolves_Digital_Logistics_Arm_Scraps_Online_Plans.php
22. Schwarz Gruppe erwirbt Online-Plattform real.de. 22 June 2020. <https://unternehmen.kaufland.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detail.y=2020.m=06.n=schwarz-gruppe-erwirbt-onlineplattform-real-de.html>
23. 'No warning' as Kaufland pulls plug on Australia. 22 January 2020. <https://www.afr.com/companies/retail/kaufland-pulls-plug-on-australia-without-firing-a-shot-20200122-p53tqa>
24. Lidl owner wants to compete with Amazon Web Services. 11 May 2020. <https://www.retaildetail.eu/en/news/general/lidl-owner-wants-compete-amazon-web-services>
25. Nudeln, Obst, Speicherplatz: Lidl-Mutter startet Anfang 2021 ihre Cloud-Plattform. 26 November 2020. <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/schwarz-gruppe-nudeln-obst-speicherplatz-lidl-mutter-startet-anfang-2021-ihre-cloud-plattform/26658744.html?ticket=ST-12084157-1Wondq9wTRdvdjsb4Bx3-ap4>
26. Kroger completes merger with Home Chef. 22 June 2018. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2018/Kroger-Completes-Merger-with-Home-Chef/default.aspx>

27. Kroger completes sale of convenience store business to EG Group. 20 April 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/kroger-completes-sale-of-convenience-store-business-to-eg-group-300633679.html>
28. Kroger and Inmar finalize strategic relationship. 13 March 2019. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2019/Kroger-and-Inmar-Finalize-Strategic-Relationship/default.aspx>
29. Kroger completes sale of Turkey Hill business to Peak Rock Capital Affiliate. 29 April 2019. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2019/Kroger-Completes-Sale-of-Turkey-Hill-Business-to-Peak-Rock-Capital-Affiliate/default.aspx>
30. Walgreens Boots Alliance and McKesson complete the formation of German wholesale joint venture. 2 November 2020. <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/walgreens-boots-alliance-and-mckesson-complete-formation-german-wholesale-joint-venture>
31. AmerisourceBergen and Walgreens Boots Alliance announce strategic transaction. 6 January 2021. <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/2021/amerisourcebergen-and-wba-announce-strategic-transaction>
32. Walgreens to pay VillageMD \$1 billion to open 500 doctor-staffed clinics. 8 July 2020. <https://www.forbes.com/sites/brucejapsen/2020/07/08/walgreens-to-pay-villagemd-1-billion-to-open-500-primary-care-clinics/?sh=1f759b1c808d>
33. The Home Depot completes acquisition of HD Supply. 24 December 2020. <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-home-depot-completes-acquisition-of-hd-supply-826872784.html>
34. Warum Aldi Süd besser ist als Aldi Nord. 9 April 2019. <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/der-preis-des-sparens-warum-aldi-sued-besser-ist-als-aldi-nord/24195294.html>
35. Kommt es bald zur Mega-Fusion zwischen Aldi Nord und Süd? Erste Hinweise zeigen, wie sich die Discounter annähern. 19 September 2020. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/verbraucher/aldi-nord-und-sued-mega-fusion-a/>
36. Die Wiedervereinigung des Aldi-Reichs. 20 February 2020. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/aldi-nord-und-aldi-sued-wiedervereinigung-der-discounter-a-00000000-0002-0001-0000-000169534515>
37. Aldi extends click and collect to 200 more shops. 10 November 2020. <https://www.bbc.co.uk/news/business-54872108>
38. Aldi UK accelerates online push with ramp-up of Deliveroo trial. 20 November 2020. <https://uk.reuters.com/article/uk-aldi-deliveroo/aldi-uk-accelerates-online-push-with-ramp-up-of-deliveroo-trial-idUKKBN28000W>
39. Aldi bereitet Einstieg in Online-Lebensmittelhandel vor. 18 February 2021. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/aldi-liefert-aldi-nord-und-sued-planen-gemeinsamen-online-lieferdienst-fuer-lebensmittel-a-99d892da-78e9-4830-8a92-e5861b20e29a>
40. Brazil's largest pharmacy chain Raia Drogasil buys rival from CVS. 26 February 2019. <https://www.reuters.com/article/us-cvs-health-divestiture-raia-drogasil/brazils-largest-pharmacy-chain-raia-drogasil-buys-rival-from-cvs-idUSKCN1QF2ZP>
41. Tesco agrees to sell its businesses in Thailand and Malaysia; significant return to shareholders, simplification and further de-risking. 9 March 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-agrees-to-sell-its-businesses-in-thailand-and-malaysia-significant-return-to-shareholders-simplification-and-further-de-risking/>
42. Tesco completes sale of businesses in Thailand and Malaysia. 18 December 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-completes-sale-of-businesses-in-thailand-and-malaysia/>
43. Tesco agrees sale of business in Poland. 18 June 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-sale-business-in-poland/>
44. Tesco launches products at Aldi prices to win back customers. 5 March 2020. <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2020/03/tesco-launches-products-aldi-prices-win-back-customers/>
45. Deloitte Insights: The future is coming...but still one day at a time. 17 June 2020. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/retail-and-consumer-products-predictions.html>
46. Retail sales, Great Britain: January 2021. 19 February 2021. <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/january2021>
47. Bilan du e-commerce en 2020: les ventes sur internet atteignent 112 milliards d'euros grâce à la digitalisation accélérée du commerce de détail. 4 February 2021. <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>
48. Rewe und Edeka bekommen Konkurrenz: Neuer Lebensmittel-Gigant startet in Deutschland - und verfolgt hohe Ziele. 1 April 2021. <https://www.merkur.de/verbraucher/edeka-rewe-knuspr-supermarkt-kette-corona-deutschland-online-rohlik-lebensmittel-muenchen-zr-90117787.html>
49. How COVID-19 triggered the digital and e-commerce turning point. 15 March 2021. <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Ibid.
53. Ibid.
54. Steinhoff sells Blue Group to Alteri Investors. 15 November 2019. <https://uk.reuters.com/article/us-steyhoff-intl-divestiture-blue-group/steinhoff-sells-blue-group-to-alteri-investors-idUKKBN1XP18F>

55. Steinhoff International Holdings N.V. quarterly update three months ended 31 December 2019 (3MFY20) (Unaudited). 6 February 2020. https://www.steinhoffinternational.com/downloads/2019/latest-results/Unaudited%20quarterly%20update%20for%20the%20three%20months%20ended%2031%20December%202019_WEB.pdf
56. Poundland owner Pepco's sale by Steinhoff delayed by coronavirus. 23 June 2020. <https://www.reuters.com/article/us-pepco-group-results-idUSKBN23U23E>
57. Fato Relevante - Fechamento e Incorporação da Onofre. 1 July 2019. <https://ri.rd.com.br/Noticias.aspx?idCanal=MvMUssh+aQQaYGMLDNI2PA==&ano=2019>
58. LVMH completes the acquisition of Tiffany & Co. 7 January 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>
59. Grupo de Narváez acquires full ownership of Walmart Argentina. 6 November 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/11/06/grupo-de-narvaez-acquires-full-ownership-of-walmart-argentina>
60. The Issa Brothers and TDR Capital to acquire Asda from Walmart. 2 October 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/10/02/the-issa-brothers-and-tdr-capital-to-acquire-asda-from-walmart>
61. KKR and Rakuten complete Seiyu share purchase from Walmart. 1 March 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/01/kkr-and-rakuten-complete-seiyu-share-purchase-from-walmart>
62. Tesco agrees to sell its businesses in Thailand and Malaysia; significant return to shareholders, simplification and further de-risking. 9 March 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-agrees-to-sell-its-businesses-in-thailand-and-malaysia-significant-return-to-shareholders-simplification-and-further-de-risking/>
63. Tesco agrees sale of business in Poland. 18 June 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-sale-business-in-poland/>
64. FamilyMart completes sale of Uny to Don Quijote. 8 Jan 2019. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/FNkqBTfoiU5X9oz6Z7wttQ2>
65. Marathon Petroleum Corp. announces successful completion of Andeavor Combination, creating the leading US refining, midstream and marketing company. 1 October 2018. <https://ir.marathonpetroleum.com/investor/news-releases/news-details/2018/Marathon-Petroleum-Corp-Announces-Successful-Completion-of-Andeavor-Combination-Creating-the-Leading-US-Refining-Midstream-and-Marketing-Company/default.aspx>
66. Alibaba acquires import E-commerce platform Kaola from NetEase for approximately US\$2 billion. 5 September 2019. <https://www.prnewswire.com/news-releases/alibaba-acquires-import-e-commerce-platform-kaola-from-netease-for-approximately-us2-billion-300913004.html#:~:text=HANGZHOU%2C%20China%2C%20Sept.,for%20approximately%20US%242%20billion>
67. Essilor and Delfin successfully complete the combination of Essilor and Luxottica by creating EssilorLuxottica, a global leader in the eyecare and eyewear industry. 1 October 2018. https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/2018-10/PR_EL_Closing_October%201_English_Final.pdf
68. Thailand's largest IPO braves market, priced near top of range. 5 February 2020. <https://uk.reuters.com/article/us-central-retail-ipo/thailands-largest-ipo-braves-market-priced-near-top-of-range-idUKKBN1ZZ0CO>
69. Electronic retailer Nguyen Kim acquired by Thailand's Central Group. 29 February 2020. <https://en.vietnamplus.vn/electronic-retailer-nguyen-kim-acquired-by-thailand-s-central-group/169414.vnp>
70. Topsports, the Sportswear Division of Belle, raises \$1 billion in Hong Kong IPO. 10 October 2019. <https://www.hillhousecap.com/2019/10/10/topsports-the-sportswear-division-of-belle-raises-1-billion-in-hong-kong-ipo-2/>
71. South Korea's Coupang operating loss shrinks by a third in 2019 as e-commerce surges. 14 April 2020. <https://www.reuters.com/article/us-coupang-results/south-koreas-coupang-operating-loss-shrinks-by-a-third-in-2019-as-e-commerce-surges-idUSKCN21W0MY>
72. The Moodie Davitt Magazine: The world's Top 25 Travel Retailers revealed. 19 August 2020. <https://www.moodiedavittreport.com/the-moodie-davitt-magazine-the-worlds-top-25-travel-retailers-revealed/>
73. Rating Action: Moody's affirms Harbor Freight's Ba3 CFR; outlook stable. 16 April 2020. https://www.moody.com/research/Moodys-affirms-Harbor-Freights-Ba3-CFR-outlook-stable--PR_422788
74. HBS Dealer Top 300 Scoreboard 2020: "The 2020 Industry Scoreboard: The Top 300". 13 August 2020. <https://www.hbsdealer.com/2020-industry-scoreboard-top-300>
75. [Coronavirus] «Nous sortirons de cette crise par le haut», Etienne Hurez (Boulangier group). 26 March 2020. <https://www.lsa-conso.fr/coronavirus-nous-sortirons-de-cette-crise-par-le-haut-etienne-hurez-boulangier-group,344155>
76. L'Autorité de la Concurrence approuve l'acquisition de Kréfel par HTM et Boulangier. 13 November 2019. https://www.rtf.be/info/economie/detail_l-autorite-de-la-concurrence-approuve-l-acquisition-de-krefel-par-htm-et-boulangier?id=10364656
77. Boulangier prend une participation dans la chaîne Expert & Connexion. 6 June 2018. <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/06/06/97002-20180606FILWWW00130-boulangier-prend-une-participation-dans-la-chaîne-expert-connexion.php>
78. E-commerce giant Coupang now bigger than offline retailer Lotte Mart. 16 April 2020. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20200415000090>
79. Coupang, a SoftBank-backed start-up, is crushing Amazon to become South Korea's biggest online retailer. 16 June 2020. <https://www.cnn.com/2020/06/16/coupang-crushed-amazon-to-become-south-koreas-biggest-online-retailer.html>

80. Reliance Industries Limited Integrated Annual Report 2019-20. [https://www.ril.com/ar2019-20/pdf/Reliance_IR%202020%20\(FULL\)%20Single%20Page.pdf](https://www.ril.com/ar2019-20/pdf/Reliance_IR%202020%20(FULL)%20Single%20Page.pdf)
81. Reliance Retail acquires Shri Kannan Departmental Store for Rs 152.5 cr. 5 March 2020. https://www.business-standard.com/article/companies/reliance-retail-acquires-shri-kannan-departmental-store-for-rs-152-5-cr-120030500276_1.html
82. Reliance almost doubles retail footprint with acquisition of Future Group. 31 August 2020. https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/reliance-almost-doubles-retail-footprint-with-acquisition-of-future-group/articleshow/77851708.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst
83. Just what the doctor ordered: Reliance acquires Netmeds, as battle with Amazon gets intense. 19 August 2020. <https://www.techradar.com/uk/news/just-what-the-doctor-ordered-reliance-acquires-netmeds-as-battle-with-amazon-gets-intense>
84. Reliance Retail acquires online home decor firm UrbanLadder. 16 November 2020. <https://www.techradar.com/uk/news/reliance-retail-acquires-online-home-decor-firm-urbanladder>
85. Turkey: Distributing a Product. December 2020. <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/turkey/distributing-a-product>
86. A101'de bayrak değişimi. 26 September 2020. <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/a101de-bayrak-degisimi-6315437>

問い合わせ先

松尾 淳
パートナー
jmatsuo@tohmatu.co.jp

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

廣瀬 陽介
パートナー
yohirose@tohmatu.co.jp

鳥越 海平
アソシエイトディレクター

翻訳・編集担当

井上 裕介
シニアコンサルタント

佐々木 絵梨
シニアアソシエイト

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 アドバイザリー 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 コーポレート ソリューション 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、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市以上に 1 万名を超える専門家を擁し、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の指しします。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、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、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 アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して “デロイト ネットワーク”) を通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters” を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、(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、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”) 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。皆様の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得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファーム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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.