



世界の小売業ランキング2022
苦境で発揮されるレジリエンス

目次

はじめに	3
上位250社に関する主要統計	4
世界経済の見通し	5
上位10社のハイライト	7
小売業とサステナビリティ	13
世界の小売企業上位250社	17
地域別の動向	29
商品セクター別の動向	36
上位250社へ新たに加わった企業	40
急成長小売企業50社	42
調査手法および情報源	47
文末脚注	49
問い合わせ先	51

原著：「Global Powers of Retailing 2022」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2022年2月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。



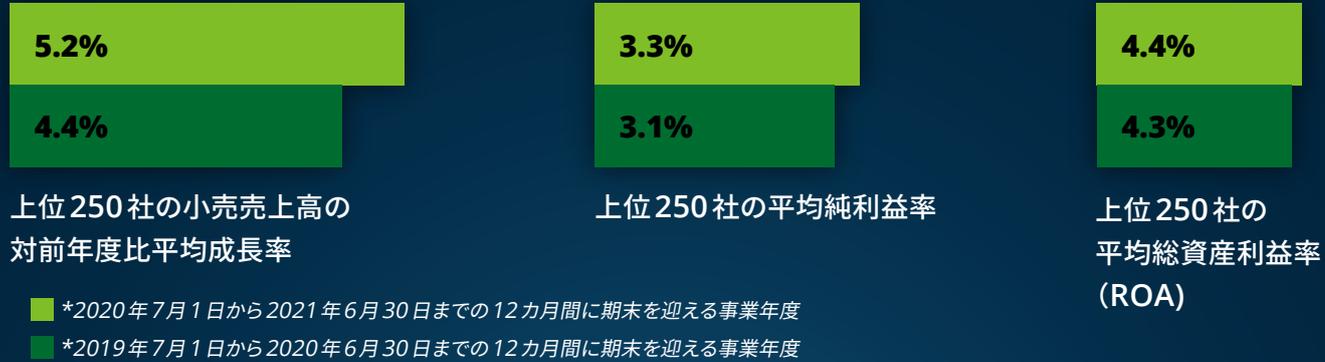
「一進一退の経済状況が続いた1年でしたが、小売業は上昇軌道を辿っているように思われます。混乱や不確実性に直面する中、デジタルやサステナビリティ分野で技術革新も進み、明るい兆候も見受けられました。しかし残念ながら、不安定な状況はしばらく続くと考えられ、顧客のニーズを予測することがかつてないほど重要になります。どこで事業を展開していようと、消費者が望むものを、望む時に、望む場所で提供できる小売企業が成功を収め続けるでしょう」



Evan Sheehan
Deloitte
Global Retail, Wholesale & Distribution Leader

世界の小売業 ランキング2022

困難な状況の中、回復基調にある小売業



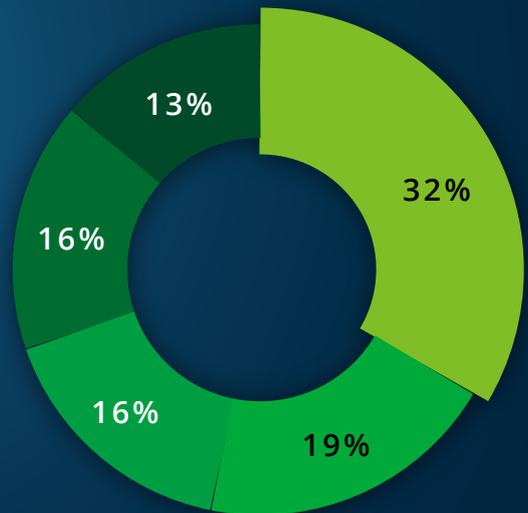
消費者需要が小売業におけるサステナビリティへの取り組みを促進

55% の消費者が、過去4週間以内に持続可能な商品またはサービスを購入した*

調査対象者のうち

- 32%が、代替品よりもかなり高い金額を支払った
- 19%が、受け取りや入手に通常より長く時間がかかった
- 16%が、中古商品またはアップサイクル商品を購入した
- 16%が、品質の低い商品／サービスを受け取った
- 13%が、特別な方法で廃棄することに同意した

*2021年10月



初めて中国企業が
小売企業上位10社入りを
果たした

世界経済の見通し



チーフ・グローバル・エコノミスト
Ira Kalish 博士

米国および欧州ではインフレ率が上昇した状態で2022年を迎え、引き続き世界的なサプライチェーンの混乱、主要市場での人材不足、米国や欧州での金融政策の転換が続いている。2021年12月～2022年1月には、新型コロナウイルス（以下、コロナという）のパンデミック発生以来、オミクロン株による過去最悪の感染拡大に見舞われた。しかし、小売企業にとって希望がもてる理由がいくつかある。今後サプライチェーンの混乱の軽減やインフレが収まる可能性が高いと考えられ、なによりも多くの消費者が潤沢な現預金を持っているため、2022年には主要経済大国は堅調に成長するだろう。主要国間に政治的緊張が存在するにもかかわらず、貿易や国際的な投資は急速に進んでいるため、世界の小売企業はグローバル化の恩恵を享受することができるだろう。

ここでは、主要市場に関する課題や見通しについての見解を述べる。

インフレおよびサプライチェーン

米国および欧州におけるインフレ率上昇の主な要因は、サプライチェーンの混乱である。それはサービスではなく、商品の値段が大幅に上がったことから明らかである。サプライチェーンの混乱はピークを迎え、間もなく収まる兆しがあるが、モノの個人消費は減少しつつある。東アジアでは、半導体などの資源の投入量が増加することもあり、工業生産が急成長している。今後12～18カ月でサプライチェーンが正常化すれば、インフレ率も急激に下がるはずであるが、オミクロン株による混乱が長引く場合は、インフレも長期化するだろう。

労働市場

米国およびその他の一部の国々では就業率が低下し、企業は労働力不足に直面している。考えられる理由としては、高年齢労働者の早期退職、コロナ禍での育児に起因する女性就業者の減少、ウイルスへの恐怖、移住者の減少、低スキルの仕事が減少し高スキルの仕事が増加した結果生じたスキルのミスマッチなどが挙げられる。労働力不足は通常、賃金の大幅増加につながる。しかし、賃金は増加したものの増加幅は予測よりも低く、インフレを促進するほどではなかった。サインボーナス（入社時契約金）やリテンションボーナス（残留特別手当）を支払うことで賃上げを回避する企業もあれば、業務の省力化や労働増強のための技術に投資する企業もあった。

金融政策

米国、ユーロ圏、英国、カナダ、オーストラリアの金融政策は転換しつつある。政策には、2022年に中央銀行による資産買い入れの緩和や金利の正常化を開始するなどが含まれる。これは、インフレ懸念はもとより、好調な経済成長や健全な労働市場を認知した結果とも捉えることができる。しかし中央銀行総裁の大半は、依然として現在の高いインフレ率を一過性のものと判断し、2023年までには収束する可能性が高いと考えている。インフレ期待の市場指標からも明らかのように、投資家はこの主張を受け入れたようである。よって、借入コストは過去最低レベルを維持することが予測されている。

財政政策

日本を除いた大半の国では、財政政策が縮小された。そのため、今年の米国および欧州の政府借入金も減少し、中央銀行が債券購入を停止しても、利回りへの低下圧力が強まる可能性が高い。米国および欧州の財政政策は、インフラや人材への投資を盛り込んだ長期的な観点をさらに重視しつつある。財政縮小は成長に悪影響を与えかねないが、各世帯が貯め込んだ貯蓄を取り崩すことで消費者の貯蓄が減少し、その影響が相殺される可能性がある。

グローバルな貿易

グローバルな貿易は、サプライチェーンの混乱や米中の緊張関係にもかかわらず急速に拡大した。グローバル企業は、引き続き中国への直接投資などのクロスボーダー投資を行っているが、徐々にサプライチェーンを中国から、インドや東南アジアの国々、さらにメキシコや国内市場へと分散しつつある。中国および欧州との貿易の自由化に慎重であった米国もこうした方向へとシフトしつつあるが、アジア太平洋地域の新たな自由貿易協定のいずれにも参加しなかった。

オミクロン

本レポートを執筆している時点で、オミクロン株は北米および欧州では急速に拡大しているが、アジアや中南米ではそれほど広がっていない。ウイルスの感染経路や公衆衛生に及ぼす影響を予測することは難しいが、現在いくつかの事実が明らかになっている。2022年1月には大人数で働くのを避ける姿が見られ、経済活動が縮小し、サプライチェーンの混乱が生じた。企業は、社会的な交流を伴う業務の規模を縮小しつつある。また消費者の動きが鈍化しているため、サービスへの支出や実店舗への来店に悪影響を与える可能性が高い。少なくとも2022年1月時点では、北米や欧州に関しては事態の収束が難しいようだが、この状況がどれくらい継続するかを予測することは難しい。オミクロン株の拡大で個人消費が落ち込めば、インフレ圧力は低下するだろう。一方、オミクロン株によって、さらにサプライチェーンの混乱が深刻化すれば、インフレ率の上昇や高水準のインフレ率の長期化につながる可能性がある。

地域別の見通し

- **米国** 2022年の第1四半期は、オミクロン株の悪影響により、予想よりも緩やかではあるが、安定成長が見込まれる。年度が進行するにつれて、インフレ率は下がるだろう。特に入国が制限されたことで、人手不足が持続する可能性が高い。消費者がサービスへの支出にシフトしているため、モノの個人消費は減少する可能性が高い。
- **欧州** 欧州の第1四半期の経済は、オミクロン株によって制約される可能性が高いが、その後、成長率（および個人消費の増加率）は順調に回復するだろう。特にエネルギー価格がピークに達する場合は、年度が進行するにつれてインフレ率も下がるだろう。
- **中国** 主に中国国内の巨大不動産市場が抱える問題によって、2021年に比べ2022年の経済成長は大幅な鈍化が予想される。他国とは違い、金融政策はより拡張的であり、現在低水準であるインフレへの懸念は少ない。中国の主な懸念材料は人口構成であり、2020年の出生率は1961年以来最低となった。これが、経済成長、消費者需要、年金や医療制度の健全性に長期的な悪影響を与える可能性がある。
- **日本** 日本政府は世界的な動向に逆らい、大幅な財政刺激策を実施しているが、家計支出の減少に伴い、最近の景気はやや低迷している。コロナが収束すれば、次の財政刺激策によって緩やかな成長に戻る可能性がある。



上位10社のハイライト

上位10社の小売企業 (2020年度)

上位250社における順位	順位の変動	企業名	本拠地	2020年度の小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の小売売上高成長率	2020年度の純利益率 ¹	2020年度の総資産利益率	2015~2020年度の小売売上高のCAGR ²	事業展開国数	小売売上高に占める国外事業の割合
1	0	Walmart Inc	米国	559,151	6.7%	2.5%	5.4%	3.0%	26	21.9%
2	0	Amazon.com, Inc.	米国	213,573	34.8%	5.5%	6.6%	21.9%	21	31.7%
3	0	Costco Wholesale Corporation	米国	166,761	9.2%	2.4%	7.3%	7.5%	12	26.8%
4	0	Schwarz Group	ドイツ	144,254	10.0%	n/a	n/a	7.8%	33	72.0%
5	▲2	The Home Depot, Inc.	米国	132,110	19.9%	9.7%	18.2%	8.3%	3	7.5%
6	▼-1	The Kroger Co.	米国	131,620	8.3%	2.0%	5.3%	3.7%	1	0.0%
7	▼-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	117,705	1.5%	0.3%	0.5%	5.6%	9	8.5%
8	0	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	117,047 ^e	8.1%	n/a	n/a	5.8%	19	73.3%
9	▲4	JD.com, Inc	中国	94,423	27.6%	6.6%	11.7%	31.2%	1	0.0%
10	▲1	Target Corporation	米国	92,400	19.8%	4.7%	8.5%	4.6%	1	0.0%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

e = 見直し

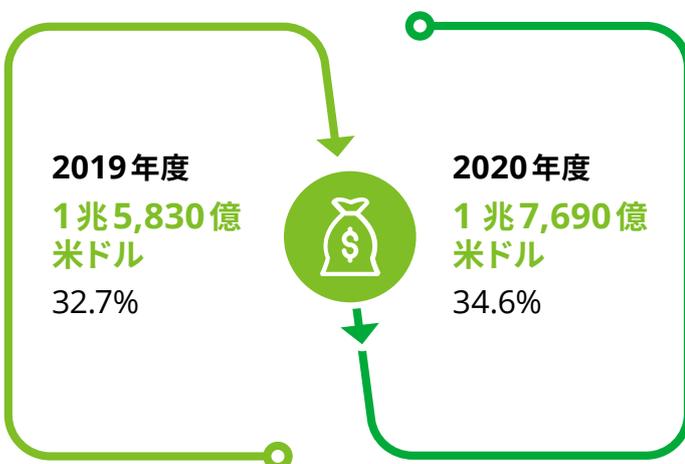
n/a = 入手不可

² 年平均成長率

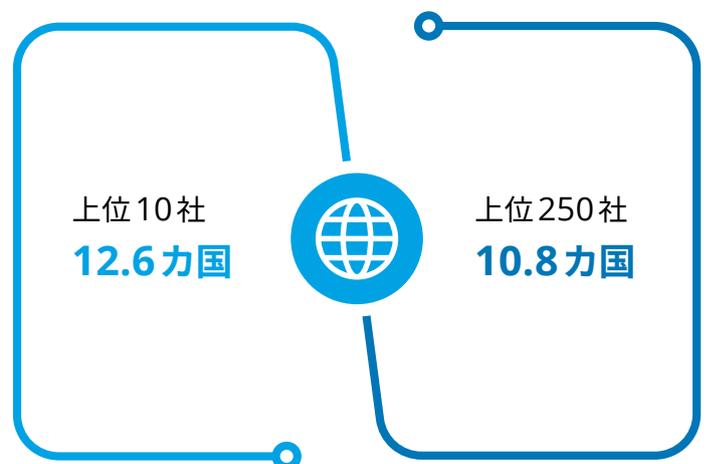
出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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



事業展開国数²



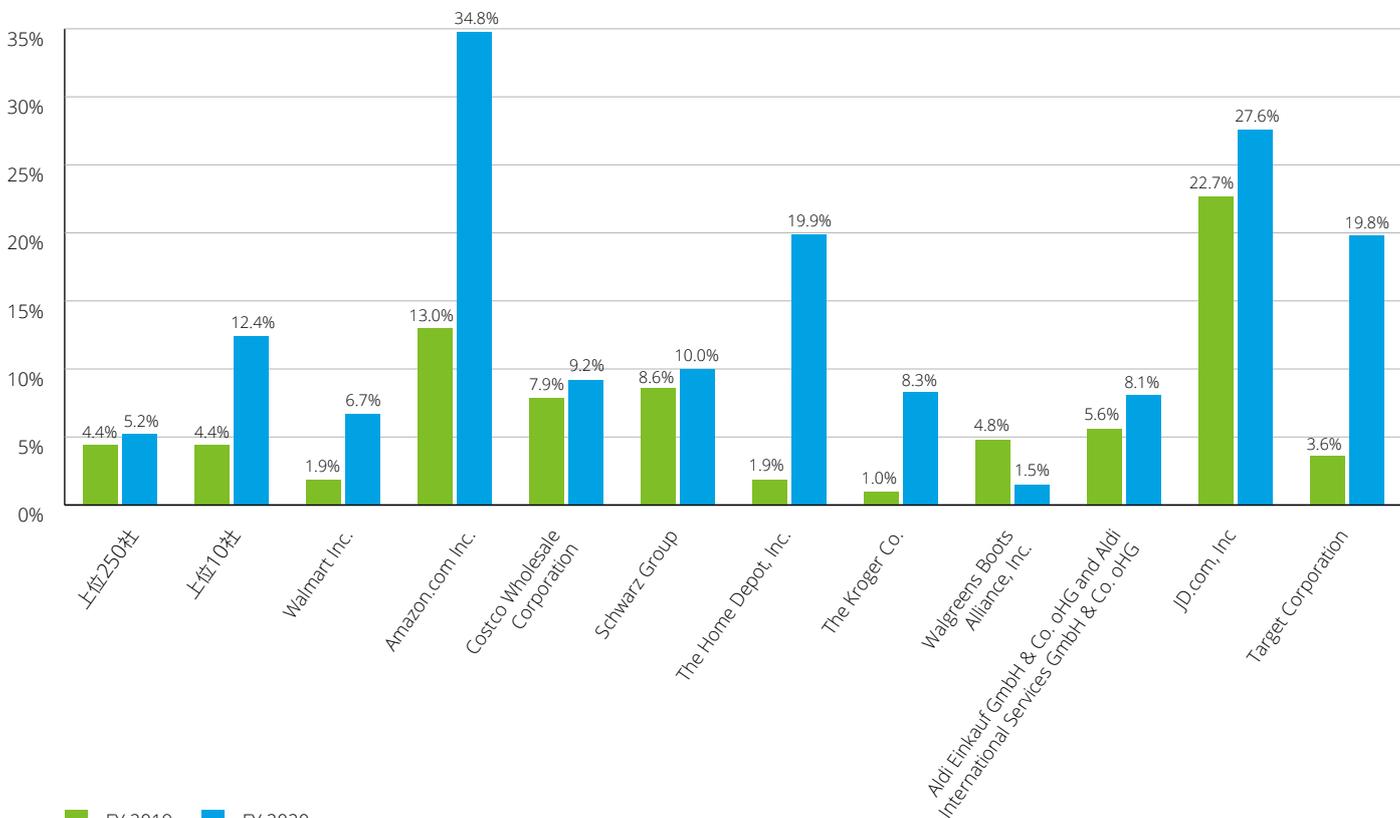
¹ 為替調整後の売上高加重平均

² 平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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



¹ 為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

CVS HealthとTescoに代わり、ECの成長によってJD.comとTargetが上位10位入りを果たした。

中国のオンライン小売企業のJD.comと米国の大型ディスカウント小売企業のTargetが、2020年度の世界の小売業上位10社の仲間入りを果たした。米国のホームセンター大手のHome Depotが、KrogerとWalgreens Boots Allianceを抜いて5位に順位を上げた。一方で、TescoとCVS Health Corporationは10位圏外に後退した。急成長する企業に順位を抜かれたCVSに対して、Tescoは、アジアやポーランドでの事業売却が小売売上高の減少につながった。

1. Walmart

引き続き世界の小売業上位250社のトップに君臨したWalmartは、既存店売上高の伸びと急速なECの売上高増加により、2020年度の小売売上高の対前年度比成長率が6.7%となった。

Walmart USは、コロナ禍におけるオムニチャネルやECのイノベーションへの投資が功を奏し、EC売上高が79%増加した。またWalmartは、米国、カナダ、メキシコ、中国で、配送・店舗受け取りのプロジェクトを複数立ち上げ、年度末には、世界中の約7,300店舗で店舗受け取り

サービスを展開し、配送拠点は約5,200カ所に拡大された。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、スマートフォンを使って店内での買い物を簡単に済ませることができる「スキャン&ゴー」、ブラックフライデーなどのイベントへの先行アクセスなど、オムニチャネル・ショッピングの特典を提供している^{1,2}。

Walmartは、2020年12月に初めてショッパブル・ライブストリーミング（買い物可能な生配信）としてTikTokで「ホリデー・ショッパブル・アロング・スペクタキュラー（Holiday Shop-Along Spectacular）」を開催して以来、YouTubeやTwitterなどの主要なソーシャル・プラットフォームで新たなイベントを試験的に実施している³。また、DroneUp⁴やZiplineと提携し、複数カ所において初の商用ドローン配送を行うことを想定している試験的な配送作業は2021年11月に開始され、対象顧客にわずか30分で品物を空から配送している⁵。

2021年、Walmartは米国で新たな配送サービス事業「ウォルマート・ゴーローカル（Walmart GoLocal）」を開始した。これは、Walmartのネットワークを活用して、他の事業者向けにWalmartが持つ配送サービスを提供するものだ。Home Depotは2021年10月、Walmart

GoLocalと提携する最初の小売企業となった⁶。中国では、Walmartと提携関係を結んだJD.comとJD Daojiaが、2016年よりWalmartの店舗をフルフィルメントセンターとして活用し、1時間以内の配送を行っている⁷。

Walmart Internationalの小売売上高は、メキシコ、カナダをはじめ、2018年8月に買収したインドを本拠地とするオンライン専門企業Flipkartの好調な業績を背景に、1.0%（恒常通貨ベースで5.2%）増加した⁸。2021年7月、FlipkartはEC拡大のために36億米ドルの資金を調達した⁹。Walmartは、2020～21年の2年間で引き続き国外事業の売却を行った。2020年11月には、アルゼンチンの事業をGrupo de Narv ezに売却することに合意した¹⁰。2021年2月には、傘下の英国食料品小売企業ASDAの株式の過半数を、イッサ兄弟（コンビニ、ガソリンスタンドを運営するEGグループ創業者）とTDR Capitalに68億ポンドで売却した¹¹。Walmartは事業への出資を継続し、商業上の関係は保持した上で、取締役会の1議席も確保している。2021年3月には、完全子会社であった日本のスーパーマーケット西友の株式の過半数をKKRと楽天に売却し、持ち株比率を15%に引き下げた¹²。同月、Walmartは日本のEC小売企業である楽天に1億5,300万米ドルを出資し、急速に変化しつつある世界の小売環境の成長から利益を享受するために、0.9%の戦略的株式保有を行った¹³。

Walmartは2021年9月、同社のグリーン・ファイナンス・フレームワーク（Green Financing Framework）に基づき、初めて20億米ドル分のグリーンボンドを発行した。この資金は、2035年までに再生可能エネルギー100%を達成し、2040年まで事業活動においてゼロエミッションを実現するなど、同社の環境持続可能性目標を推進するプロジェクトに投資される¹⁴。2021年7月には、小売業上位250社に名を連ねるH&M Group、Ingka Group（IKEA）、Kingfisher plcと共に、新たな気候変動イニシアチブである「レース・トゥ・ゼロ・ブレイクスルー：小売業界向けキャンペーン（Race to Zero Breakthroughs: Retail Campaign）」を立ち上げた。このキャンペーンは、COP26の気候行動ハイレベルチャンピオンの協力のもと実施され、「持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）」の支援を受けている¹⁵。

2020年度のWalmartの純利益率は、0.4ポイント下がり2.5%に減少した。株式投資に関連する利益は、2020年度に売却目的保有または売却済みと分類された国際事業の売却に関連する83億米ドルの税引き前損失によって一部相殺された。

2. Amazon

Amazonは、前年度に続き、2020年度も小売業上位10社の中で最も高い小売売上高成長率を記録した。小売売上高（ファーストパーティーの小売売上高のみ）は、コロナ禍での消費者のオンライン購入が増え、対前年度比34.8%増となった。しかし、米国や世界各国でのECの需要増加は、フルフィルメント・ネットワークの容量やサプライチェーンの制約により一部相殺された。

Amazonは2020年度に小売企業の買収を行わなかった。12億米ドルの買収資金は、同社の顧客へのより効果的なサービスを可能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。2020年11月には米国で、顧客の処方薬を宅配するAmazon Pharmacyがスタートした。プライム会員であれば配送料は無料である¹⁶。同月、同社は、Key

by Amazonの「In-Garage Grocery Delivery（ガレージ内への食料品配達）」サービスを米国内の4,000を超える都市や町に拡大すると発表した¹⁷。同社のプレゼンスは、北米や欧州に比べ、アジアでは限定的である（欧州での直近のAmazon専用サイトの立ち上げは、2021年3月のポーランドであった）¹⁸。韓国では2021年8月11日に、Amazon USの商品を購入できる新しいサービス「Amazon Global Store」が、韓国国内のEC事業者によって開始された¹⁹。

Amazonは、2020年度に世界最大の再生可能エネルギー購入企業となり、2040年までにCO2排出実質ゼロ達成に向けてさらに一歩前進した。同社は世界各地で127件の再生可能エネルギーのプロジェクトに投資している。

純利益率は2019年度から1.4ポイント上昇し、上位10社の中で3番目に高い5.5%を達成した。

3. Costco

Costcoは、2020年度の小売売上高が9.2%アップし、上位10社中3位の座を守った。既存店売上高が8%増となったことに加えて、米国に9カ所、カナダに1カ所、その他国外に3カ所の倉庫型店舗を新設したことが、同社の有機的成長に寄与した。既存店売上高の増加には、平均客単価の増加のほか、2020年における既存のEC売上高が50%増加（下半期には80%増加）したことが寄与した。2020年度のECの純売上高は、総純売上高の約6%であった。2020年度の下半期には、コロナの影響により、付属事業やその他の事業から主幹事業（食料品、雑貨、生鮮食品）への収益の大幅なシフトも生じた。

またCostcoは配送ソリューションにも投資している。2020年3月、同社は10億米ドルでInnovel Solutionsの買収を完了した。Innovel Solutionsは物流ソリューションを提供する企業で、大型商品の「ラストワンマイル」配送や設置、さらに細心の注意を払った最高水準の配送を米国およびプエルトリコで提供している²⁰。2021年7月、CostcoはUberと組み、テキサス州の25店舗において、UberやUber Eatsのアプリを介して購入した食料品を会員に数時間以内に配達するテストを実施した。Costcoは、食料品や生活必需品を翌日に配達する自社サービスのほか、すでにInstacartを通じた米国本土の全店舗での当日配達を行っており、食料品配達に関する提携はCostcoにとって今回で2社目となる²¹。

2020年度の純利益率は、前年度と同じ2.4%であった。

4. Schwarz Group

Schwarz Groupの2020年度の小売売上高成長率は10.0%で、上位10社の中で日用消費財を扱う6社のうち、最も高かった。未上場企業である同社は、引き続き既存市場での事業を拡大し、2020年度の店舗数は33カ国で12,900店舗を上回った。しかし、2020年にはオーストラリア市場からは初出店前に撤退している²²。

Schwarz Groupの店舗の大半は、11,550店舗を有する傘下のディスカウントストアLidlが占める。Lidlの2020年度の小売売上高は9.9%増加し、963億ユーロ（1,115億米ドル）となった。Lidlは、7カ国でECを展開するとともに、オムニチャネル戦略の一環としてLidl Plusの顧客向けに特典プログラムを提供しているが、引き続き実店舗

事業の効率性向上を図り、低価格を維持することに注力している²³。

Schwarz Groupのスーパーマーケット事業であるKauflandは2020年度において欧州で約1,350店舗を展開し、年間小売売上高は7.5%増の255億ユーロ(295億米ドル)となった。

2020年12月、ドイツ連邦カルテル庁は、Metro傘下のハイパーマーケットであるRealの92店舗とECサイトのreal.deをKauflandが買収することを許可し²⁴、さらに2021年8月には新たにRealの22店舗の買収を許可した²⁵。このうち約64店舗が、2021年11月までにKauflandブランドに変更された。

2020年8月に、Schwarz GroupはScience Based Targetsイニシアティブ(SBTi)に参加し、2030年までに事業活動による温室効果ガス排出量を55%削減すること、プラスチックの消費を20%減らし2025年までに自社ブランドの包装をすべてリサイクル可能なものにすることを約束した²⁶。同社は環境事業部門を担うPreZeroに投資し、2021年に複数の買収を行った。買収先は、環境に優しいポリエチレンフィルムとバッグを製造する米国のメーカーであるRoplast Industries, Inc(3月に買収完了)²⁷、Suez Groupが欧州4カ国で実施する回収・リサイクル事業(6月に買収完了)²⁸、スペインとポルトガルで展開するFerroviaの環境サービス事業(買収額11.3億ユーロ(13億米ドル)で7月に合意)²⁹などである。

5. Home Depot

Home Depotは上位10社の中で3番目に高い小売売上高成長率を記録し、KrogerとWalgreens Boots Allianceを抜き5位に躍り出た。2020年度の小売売上高は18ポイント増加し、対前年度比19.9%増の210億米ドルを超える伸びとなり、過去最高の売上高と利益を達成した。コロナ禍においてホームセンターの各種商品への消費者需要が増加したことが追い風となった。実店舗とECの顧客体験を結び付けるための投資戦略であるOne Home Depotによって、オンラインを活用したソリューションへの迅速な方向転換が可能となり、2020年度のEC売上は約86%増加し、総純売上高の14.4%を占めた。Home Depotは「オンラインで注文し店頭で受け取る」サービスを車中で受け取るサービスに拡大した。加えて、オンライン配送のリードタイムの短縮と顧客体験向上のために、新設したマーケット・デリバリー・センター(Market Delivery Center)をダイレクト・フルフィルメント・センター(Direct Fulfillment Center)に変更した。

同社は2020年12月、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に対する80億米ドルでの買収を完了した³⁰。

Home Depotは2021年7月にSBTiに参加し、2030年に向けて全世界の施設を100%再生可能エネルギーで賄い、炭素排出量を40%削減する目標を設定した³¹。

2020年度の同社の純利益率は、2019年度より0.5ポイント低下したが、上位10社の中で最も高い9.7%であった。

6. Kroger

2020年度のKrogerの小売売上高は、前年度より7.3ポイント増加の8.3%となった。総小売売上高(燃料を除く)は13.6%増加したが、そ

の要因はコロナ禍によるかつてないほどの需要増、オンライン売上高の増加、競合他社からのシェア獲得であった。この増加分は、燃料の売上が32.5%減少したことや、2019年度第4四半期にLucky's Marketを売却した後、同社を連結から除外したことが響き、一部が相殺された。集荷、配送、出荷、薬局のEC売上高を含む2020年のオンライン売上高は116%の増加となった。これは、Krogerがパンデミックの最初の段階でオンラインに素早く方向転換したこと、また過去数年にわたりデジタルネットワークへ投資していたことが奏功した。Krogerは2020年度に特筆すべき買収は行わなかった。

2020年度の純利益率は0.7ポイント改善し2.0%となったが、依然として上位10社の中で2番目に低い数値である。

7. Walgreens Boots Alliance

Walgreens Boots Alliance(WBA)の2020年度の小売売上高成長率は、上位10社の中で最も低かった。2020年度の小売売上高は前年度から3.3ポイント減少し、わずか1.5%増にとどまった。米国での売上高は、ブランド価値上昇や専門店の売上増により3.0%アップした。国外事業の売上高は12.7%(恒常通貨ベースで17.2%)減少した。これには、コロナにより下半期の来店者数が大幅に落ち込んだことにより、Boots UKの小売売上高が減少したことが大きく影響している。

WBAは上位10社の中で最も収益性が低く、2020年度の純利益率は2.6ポイント減の0.3%に下落した。

2021年6月、WBAは傘下の卸売企業であるAlliance Healthcare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した。その収益は33億米ドルの債務の支払いと、WBAの中核である薬局事業とヘルスケア事業への投資に充てられている³²。2021年の主な投資として、2027年までに米国内のドラッグストアに併設する1,000カ所の医師常駐クリニックの開設を加速するために、2021年10月にパートナー企業であるVillageMDへの52億米ドルの追加投資を行ったほか³³、ソフトウェアによる調剤自動化ソリューションを提供する最先端企業であるiAの過半数株式を取得した³⁴。

WBAは、2020年に同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70%の経営支配権を取得していたが、それに加えて、2021年11月に両社を完全子会社化した³⁵。

2021年12月のメディア報道によると、WBAはGoldman Sachsに対して、英国で展開する薬局Bootsの2,000店舗以上の売却の可能性について検討するよう依頼している³⁶。

8. Aldi

Aldiの2020年度の小売売上高成長率は8.1%だった。20カ国で展開する11,540店舗のディスカウントストアは、傘下にある2つの未上場企業が運営している。1社はAldi Südで、2020年度の純売上高は640億ユーロ(729億米ドル)、もう1社は、2020年度の純売上高が242億ユーロ(276億米ドル)の小規模な関連会社Aldi Nordである。また、Aldiの傘下には米国で食料品店を運営するTrader Joe'sがあり、2020年度の売上高は約165億米ドルだった。Aldiは2020年度、す

すべての事業において売上高の増加を達成した。Aldiが新規出店した305店舗のディスカウントストアのうち約4分の3がAldi Südの店舗であり、米国と英国での出店数が最も多い。2019年6月には中国に進出し、2つのパイロット店をオープンした。2020年11月までに10店舗に拡大し、同時に中国のECサイトであるTmallにストアを開設し、WeChatミニプログラムも展開した。2020年度にはAldi Nordが、2015年以来初めてディスカウントストアの店舗網を拡大した。Aldi SüdとAldi Nordは一体化を続け、ドイツ市場で折半出資の新たな合弁会社Aldi E-commerce Verwaltungs GmbHを設立した³⁷。2021年9月には、主に非食料品のスピーディな配達を実現するために、統合されたドイツのオンラインサイト「Aldi Onlineshop」が開設した³⁸。

Lidl同様、Aldiが重視しているのは依然としてディスカウントストアの実店舗である。Aldiは、英国200店舗におけるクリック&コレクトの導入、デリバリーサービスのDeliverooによる試験的な配達、非食料品を販売するSpecialbuysポータルなど多くのオンライン上での取り組みを実施しているが、2023年末までに新たに100店舗を出店するために13億ポンド（17億米ドル）の大規模な投資を行うことを発表し、「実店舗が当社の事業の中心であるのは間違いない」と述べている³⁹。

9. JD.com

オンライン小売企業のJD.comは、2020年度の小売企業上位10社の中で2番目に高い前年度比27.6%の小売売上高成長率を達成し、2015～2020年度の5年間のCAGRは31.2%と、最も高かった。JD.comは順位を4つ上げ、初めて上位10社に入った。同社の成長率を押し上げた主な要因は、2020年1年間のアクティブユーザーアカウントが前年度比30%増加し、4億7190万人に達したことであった。JD.comの2020年度の純利益率も上位10社の中で2番目に高く、前年度比4.6ポイント増の6.6%であった。

JD.comはAlibabaが運営する大規模なECサイトの競合であるが、2社のビジネスモデルには違いがある。Alibabaの主流が、買い手と売り手のB2Bマーケットプレイス型のエコシステムであるのに対して、JD.comはB2Cのオンライン小売に戦略的重点を置いている。JD.comのオンラインの小売売上高は、2020年度の同社の総売上高の87.4%を占める。これまで、同社は家電、コンピュータ、電気通信セクターでの強みを生かして成長してきたが、現在は、電子機器、家電だけではなく多種多様な商品を提供している。JD.comでは注文の大半を、中国EC企業の中で最大と謳う独自のフルフィルメント・インフラを利用して配達している。

JD.comは、自社の小売事業を支えるために、他の小売企業上位250社などさまざまな企業との戦略的なパートナーシップや投資を実施している。Walmartと戦略的提携を結び、JD.com上でSam's ClubとWalmartの旗艦店を、またJD Worldwide上ではSam's ClubとWalmartのグローバル旗艦店、加えてASDAの旗艦店を出店した。さらにいくつかのカテゴリーでのグローバル店を出店し、特定のカテゴリー（例えばWalmartの美容・パーソナルケアのグローバル店など）の商品の販売も行った。さらに地域を限定して、JD Daojiaのアプリから注文後1時間でWalmartやSam's Clubから商品を配送するなど、ECの分野で協力している。また、Tencentとの戦略的パートナーシップにより、JD.comはあらゆる物販系EC事業において優先的なパートナーの地位を獲得している。インターネット企業であるTencentが運

営するアプリWeixin/WeChatの月間アクティブユーザー数は12億人を超えている。

JD.comは、2020年の第2四半期に、中国の大手オフライン家電小売企業の1つであるJiangsu Five Star Applianceを完全子会社化した。またJD.comは、その他の中国のオンラインおよびオフライン小売企業の少数株を保有している。2020年12月に同社はYonghui Superstoreの13%の株式を所有し、オンラインディスカウント小売企業であるVipshopに6億米ドルを出資した。さらに2020年8月には、宅配便業者であるKuayue Expressの経営権を取得し⁴⁰、2021年3月には、中国における地元のオンデマンド小売および配送の主要プラットフォームであるDada Groupの51%の株を保有するために株式を買い増すことに合意した⁴¹。

10. Target

米国のディスカウント大型小売店であるTargetは2020年度、小売売上高成長率19.8%を達成した。同社はCVSとTescoを抜き2013年度以来、初めて上位10社入りを果たした。2020年度の売上高の伸びは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。この成長の主な要因は、オンライン売上高の100億米ドル増加（145%）であったが、これはTargetがコロナ禍において消費者の生活必需品へのオンライン需要に素早く対応した結果である。同社はオンラインでのフルフィルメント能力を拡大し、生鮮食品、冷凍食品、飲料商品も店内受け取り（Order Pickup）や車内受け取り（Drive Up）ができるようにした。2020年の1年間で、同社の既存のオンライン売上高のうち半分以上を押し上げたのは、こうした店内受け取りや車内受け取りや、Shiptを利用した配達など、当日出荷のオプションであった。2020年には、車内受け取りサービスの600%を上回る伸びに牽引され、これらのサービスは235%増加し、既存店での実店舗売上高も7.2%増となった。

2021年8月、TargetはUlta Beautyとの戦略的パートナーシップを開始した。店内ショップの「Ulta Beauty at Target」はTarget.comでも提供されるほか、100カ所以上のTarget店舗に導入されており、今後800店舗に拡大する予定である⁴²。

Targetの2020年度の純利益率は、前年度から0.5ポイント増加して4.7%だった。

上位10社と上位250社の比較

2020年度の世界の小売企業上位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、前年度から8ポイント増加し12.4%に急増し、上位250社全体の成長率の2倍を上回った。Amazon、JD.com、Home Depot、Schwarz Groupのすべてが二桁成長を達成した。前年度に続き、上位250社の総小売売上高に占める上位10社の割合は増加しており、前年度の32.7%から34.6%へと拡大した。

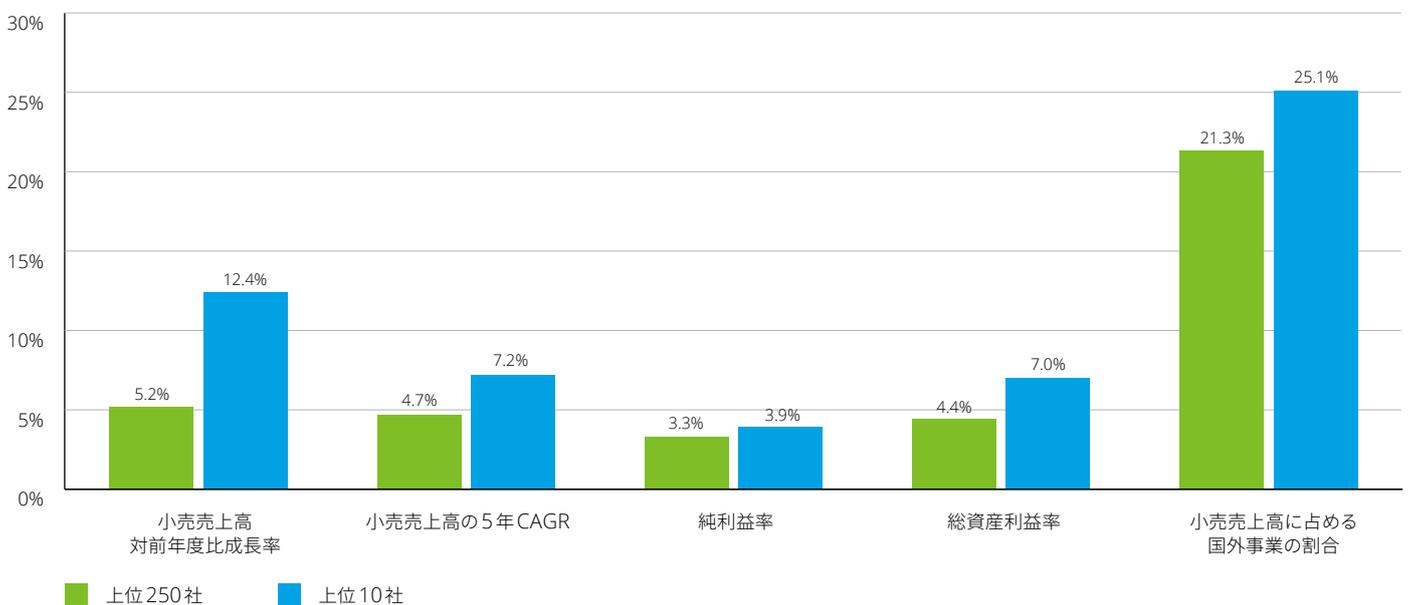
2020年度における上位10社の平均純利益率は、パンデミック関連コスト、業界内の熾烈な競争、人件費の上昇、価格競争、EC分野への投資により、小売マージンへの圧力が継続しているにもかかわらず、前年度から0.5ポイント上昇し3.9%になった。こうした増加の主な要因は、オンライン専門のAmazonやJD.comの収益性の高さである。純利益を計上した上位250社のうちの191社の平均純利益率は、上位

10社の平均を0.6ポイント下回った。上位10社の平均総資産利益率も上位250社を上回り、前年度比0.4ポイント増の7.0%となった。

世界の小売企業上位10社は、上位250社よりもグローバルに事業を展開しており、2020年度の事業展開国数の平均は12.6カ国で、上位250社の平均10.8カ国を上回った。しかし、この平均だけでは上位10社の国際展開が二極化していることは分からない。Kroger、

JD.com、Targetは国内のみで事業を展開しており、Home Depot、Walgreens Boots Allianceは、小売売上高に占める国際事業の割合が10%未満である。Walmart、Amazon、Costcoは複数国において事業を展開しているが、小売売上高における国際事業の割合は20~30%程度である。その対極にあるのがドイツ企業のAldiとSchwarz Groupであり、両社は小売売上高の4分の3近くを国外で生み出している。

上位10社 vs 上位250社¹ (2020年度)



¹ 為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

小売業におけるサステナビリティ： 利益・人・地球環境

消費者行動、政府規制、投資家心理といった3要素の影響が追い風となり、小売企業は自社の戦略的計画への取り組みや投資を、世界的な規模で持続可能な責任ある成長へと方向転換しつつある。

上位250社のほとんどすべての小売企業が、「環境・社会・ガバナンス (ESG)」への取り組みの概要をまとめ、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB)、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)、グローバル・レポーティング・インデックス (GRI) など1つ以上のESG報告基準に基づくESG関連指標を公表している。

小売企業は、ますます多様化する消費者の懸念に対応するために、ビジネス戦略の中核のひとつとして、自社の商品やブランドに対してサステナビリティに関わる証明書や情報の提供を検討している。

サステナビリティ推進の要因

責任のある消費を好む消費者

環境問題および社会問題に注力する最大の要因の1つは、「責任のある消費を好む消費者」の登場である。特にミレニアル世代やZ世代の消費者は、サステナビリティに強い関心を示しており、自身が消費者として関わる企業にもサステナビリティに対して同様に責任のある対応を期待している。

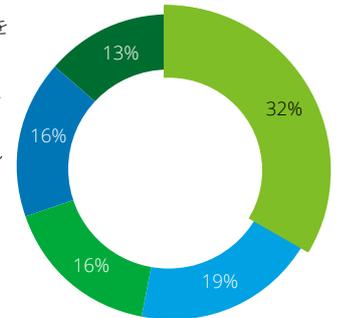
DeloitteのGlobal State of the Consumer Trackerによると、2021年10月時点で、調査対象の消費者の55%が持続可能な商品やサービスを購入し、32%が持続可能な商品に対して、その代替品よりもかなり多くの金額を支払ったとも回答した。回答者が購入した持続可能な商品のうち、最も多かったのが食料品と飲料で42%を占め、次に多かったのが日用品で25%であった。

消費者需要が小売業におけるサステナビリティへの取り組みを促進

55% の消費者が、過去4週間以内に持続可能な商品またはサービスを購入した。

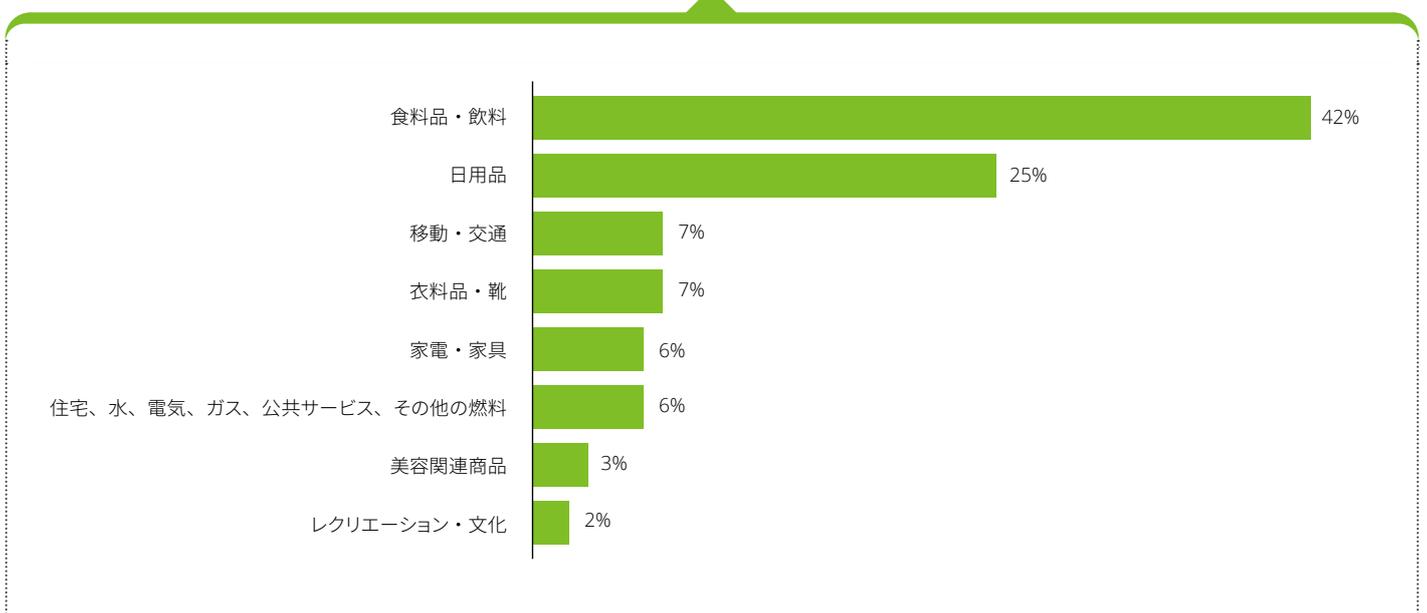
調査対象者のうち

- 32%が、代替品よりもかなり高い金額を支払った
- 19%が、受け取りや入手に通常より長く時間がかかった
- 16%が、中古商品またはアップサイクル商品を購入した
- 16%が、品質の低い商品/サービスを受け取った
- 13%が、特別な廃棄手順を行うことに同意した



過去4週間以内に持続可能な商品またはサービスを購入した

55%



出所：Global State of the Consumer Tracker (2021年10月)

ミレニアル世代とZ世代

ミレニアル世代とZ世代にとって、サステナビリティというテーマは特に優先度が高く、Z世代にとって一番の関心事であり、ミレニアル世代にとっては、健康や失業の次に関心の高い問題である。調査回答者のうち、ミレニアル世代の44%とZ世代の43%が、「地球環境はすでに取返しのつかない状況に陥っており、気候変動による被害を修復するには手遅れである」と考えている。結果として、28%の回答者が、環境保全に役立つ商品やサービスを提供する企業と、顧客として関与し始めた・もしくは深めたと回答し、またほぼ同じ割合の回答者が、環境に有害だと考える商品やサービスを提供している企業との関与をやめる・もしくは減らしたと回答した⁵⁹。Z世代の消費者としての期待が変化したことに伴い、アパレル小売企業のGAPは2019年度に、持続可能な方法で製造され、節水や廃棄物削減にもつながる新コレクション「Gap Teen」を発表した⁶¹。

投資家の心理

小売企業は、役員会において、株主や投資家からサステナブル戦略を導入するよう求める圧力にも晒されている。投資家は自分たちのブランドや評判が、支援する小売企業によって左右されることを自覚している。そのため、BNP Paribasが実施したグローバル調査の対象となった投資家の59%が、自身の価値観と合う企業に投資していると回答した⁶²。米国を拠点としたアパレルと家庭用品を扱う小売企業であるTJXは、同社のケミカルフットプリントを減らすよう求める投資家（株主の44%）からの要望に応え、顧客・従業員・環境を守るために新たな化学物質管理戦略を導入した⁶³。加えて小売企業は、組織内における平等な雇用機会の提供を求める株主からの圧力にも晒されている。2021年の米国での株主総会シーズンには、従業員の人種、民族、ジェンダーなどの構成データであるEEO-1報告書の公表に賛成票を投じた株主の平均比率は、2020年のわずか25%から70%に増加した⁶⁴。

役員会での波及効果

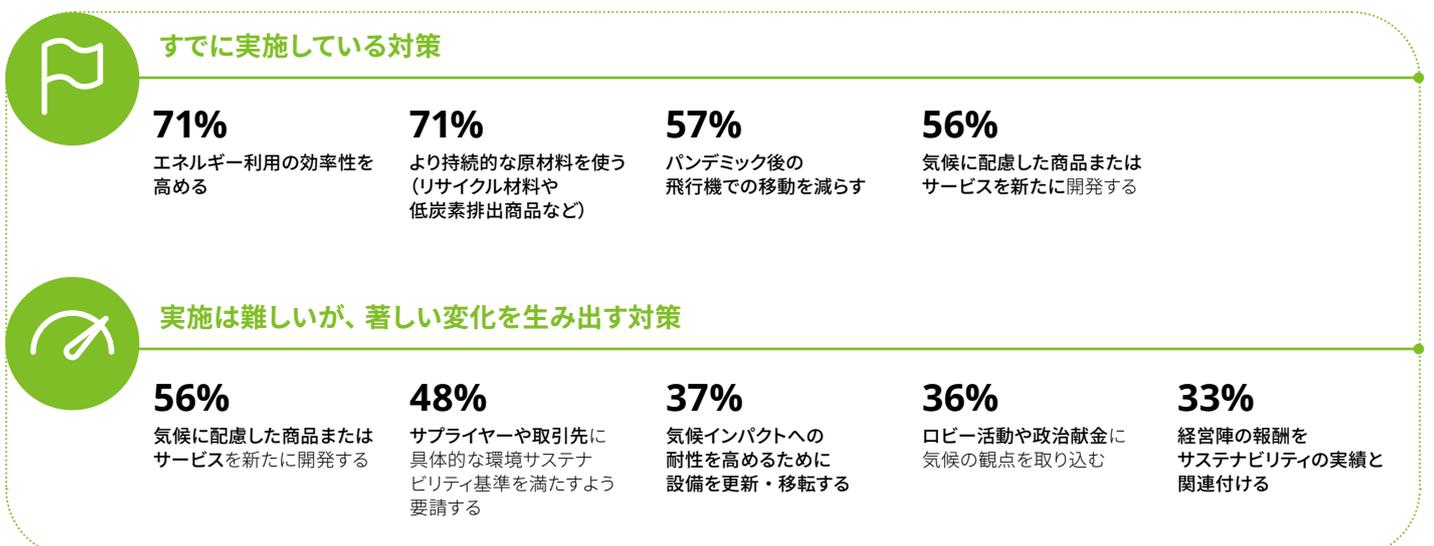
Deloitteの「2022年CxOサステナビリティレポート」によると、消費財業界のCxO（執行責任役職）の86%は、迅速に行動すれば気候変動がもたらす最悪の影響を抑えることができ、より良い未来に向かうことができると考えている。そのため、CxOの66%は、今後3年間にわたって気候変動が自社の戦略や業務に大きな影響を与えると予測している。

既に着手している対策のうち、最も取り組まれているものとして、エネルギー利用効率の向上と、より持続可能な原材料の使用（共に71%）があげられる。また、気候に配慮した新たな商品やサービスの開発についても、56%が着手していると回答した。組織戦略が進化を続ける一方で、気候変動対策として取り入れることのできる、気候に配慮した新たな商品やサービスの開発は、実施することが難しい対策の1つでもあると経営陣は考えている。CxOが選択したその他の大きな取り組みとして、サプライヤーや取引先に具体的なサステナビリティ基準を満たすよう求めること、気候インパクトへの耐性を高めるために施設を更新・移転すること、経営陣の報酬をサステナビリティの実績と関連づけることなどがある。

小売企業は、挑戦的なネット・ゼロ・エミッションの目標や、商品の廃棄削減、サーキュラー・エコノミーの実現のための取り組みを掲げて、引き続きサステナビリティ戦略を展開している。小売業界では消費者への説明責任を果たすべく、こうした取り組みは、関わりのあるブランドに対して持続可能な行動を求める消費者の要求を満たすような形で考案されつつある。DeloitteによるCxO調査によって、消費財産業の経営陣の50%がサステナビリティへの取り組みが最も反映される領域としてブランドの認知と評判を挙げ、次いで43%のCxOが好影響を受ける可能性のある領域として顧客満足度を挙げた。

サステナビリティの取り組みの一環として、貴社は次のうちのどの対策／適応を実施していますか？

(当てはまるものを15項目まで選択)



サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略の導入を促しているあらゆるドライバー（要因）は、世界が一丸となって気候変動へ対応する取り組みに貢献していることと同時に、今後10年にわたって、より健全で悪影響の少ない、持続可能でクリーンな未来を作るための取り組みを加速させていることと考えられる。ここでは、温室効果ガス排出量や廃棄物の削減、およびサーキュラー・エコノミーへの取り組みに関する小売企業の戦略について詳しく説明する。

温室効果ガス排出量削減

スーパーマーケットや食料品小売企業は引き続き、温室効果ガス（GHG）排出量削減および、再生可能エネルギー資源の使用の拡大に注力している。例えば、WalmartやJD.comなど小売企業最大手の中には、さらに環境に配慮したサプライチェーン業務を実現する方法を模索している企業もある^{44,45}。Walmartは2040年までに世界中の事業全体でゼロエミッションを達成することを約束し、2035年までに同社の全施設で100%再生可能エネルギー源を使用した電力供給を行うこと目指している⁴⁶。

廃棄物削減

注目を集めるもう一つの分野が廃棄物削減である。Walmart、Target、Walgreens、Krogerといった米国の大手小売企業は、投資会社であるClosed Loop Partnersと提携し、複数年にわたるコラボレーション「Beyond the Bagイニシアチブ」を立ち上げた。このイニシアチブの目的は、毎日使用されるレジ袋に対して革新的なソリューションを特定、検証、導入することで、顧客に利便性を提供しつつ、環境への影響を軽減することである⁴⁸。

廃棄物削減の取り組みは、小売業界全体で見受けられるが、例えば、化粧品小売企業のUlta BeautyはLoopと提携して詰め替え用パッケージを導入し、美容商品で初めて循環型プラットフォームを構築した。このパートナーシップの目的は、化粧品の使い捨て容器による廃棄物を削減することである⁴⁷。

サーキュラー・エコノミー

環境に望ましくない慣行が原因で批判を浴びたファッション業界の小売企業は、新時代の「ファッション・リ・コマース（fashion recommerce）」を導入することで素早く対応した。H&M、REI、Patagoniaなどの小売企業や、ThreadUp、DePopなどの新規オンライン企業数社は、自社の衣料品を埋め立て地に廃棄せずに、消費者が寄付、レンタル、再販できるようにしている^{49,50}。最近の調査によると、中古ファッション市場は、既存の小売の11倍のスピードで成長し、2030年までに840億米ドル規模に拡大するとも予想されている⁵¹。

サーキュラー・エコノミーは、IKEAやDecathlonなどのハードライン小売企業にとっても成長のために必要不可欠な要素となりつつある⁵²。例えば、IKEAは中古家具直販店を立ち上げ、自社商品における再生可能な原材料やリサイクル原材料の使用に取り組んでいる⁵³。

最前線で働く小売従業員

ロックダウンや閉店の期間中も、小売企業の従業員は店舗での業務を継続することで適時に注文に対応し、小売の原動力を回し続けるという賞賛に値する対応力を示した。主にこうした従業員の努力によって、2020年度の小売企業上位250社の対前年度比小売売上高は、2019年度の4.4%に対して、5.2%増加した。小売企業は、賃上げやその他の雇用給付に対応しており、例えば、Costco Canadaは、従業員に「恒久的なパンデミック昇給」を行った⁵⁴。

大量退職時代

しかし、2021年後半には、さまざまな職業やセクターの多くの従業員が、他社でのさらに高い賃金や充実した福利を求めて辞職した。米国だけで、2021年9月の1カ月間で440万人が辞職している⁵⁵。この「大量退職時代」に対応するため、TargetやBest Buyなどの小売企業が賃金を引き上げたのに対して、Amazonをはじめとする企業は新入社員に雇用ボーナスを支給した。従業員の退職は現在も続いているため、大量退職による影響の全体像はまだ確認できない。コンサルティング会社であるKorn Ferryが実施した米国小売企業50社を対象とした最近の調査によると、40%が物流センターの従業員の雇用に関して大きな課題を抱えていると回答した⁵⁶。

ダイバーシティ・平等・インクルージョン（DE&I）

小売企業は引き続き、インクルーシブな職場環境の実現のために、ダイバーシティ、平等、インクルージョン関連のプログラムに投資している。ドイツのディスカウント最大手であるAldiは、米国の人種平等を支援する団体のために、550万米ドルを出資してダイバーシティ、平等、インクルージョン（DE&I）ファンドを設立した。またAldiは、全従業員に対してアンコンシャスバイアス研修の導入を進めている⁵⁷。米国を拠点とする小売企業であるBest Buyは、DE&Iを企業文化に組み入れる試みの一環として、自社のリーダーに対してインクルーシブな行動についての研修を実施している⁵⁸。

今後の展望

パンデミックによって、消費者心理と購買行動が大きく変化し、ここ2年間で消費者意識も変化したように思われる。こうした変化が、利便性とオンラインショッピングへの傾向の高まりとともに、引き続き今後の買い物パターンを形作るだろう。そのため、小売企業はESG問題にさらに注力し、多くの企業が環境や社会に関する挑戦的な目標に取り組んでいる。

株主や投資家も、引き続きサステナビリティ関連の指標、従業員のダイバーシティやインクルージョン、コーポレート・ガバナンスに関する報告を行うよう小売企業に対して要求する可能性が高いと考えられ、小売企業にとっては、インクルーシブで持続可能な、より良い未来に向け、絶え間なく進化する消費者のニーズや期待を念頭に、自社の戦略を策定することが極めて重要になるだろう。

ケーススタディ：小売企業のサステナビリティへの取り組み

1：LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.

LVMHの包括的な「2020 社会・環境責任レポート」は、同社の主な取り組みの概要を説明している。こうした取り組みは、地域社会の発展、職場におけるDE&Iの育成、消費者ブランドによる多様性の推進に重点を置いている。同社は米国内でダイバーシティ&インクルージョンプログラムを設置し、偏見とその影響について従業員を教育できるようダイバーシティ&インクルージョン担当マネージャーを任命した。Sephoraは、小売店舗の棚の15%を黒人が経営する企業に提供する「15パーセントブレッジ」に参加した最初の小売企業となった⁶⁵。

2：Target Corporation

Target Corporationは、グローバル・レポートिंग・イニシアティブ（GRI）、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）などの指標や、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に対する進捗状況を報告・追跡するESGを引き続き重視している。また、平等に関する取り組みの成果として、2021年には同社の非管理職の58%および管理職の56%を女性が占める結果となった。同社は、非管理職および管理職の各レベルにおいて人種／肌の色別の従業員構成を報告するとともに、多様なサプライヤーへの支出を増額し続けている。Targetは、従業員へのサーキュラー・デザイン研修やHigg FEM評価に基づくサプライヤーの工場評価などのプログラムを実施している。また、店舗において顧客向けの電気自動車用充電スタンドの数を増やすことや、再生可能資源によるエネルギー消費の割合を引き上げる取り組みにも着手している⁶⁶。

3：Tesco plc

英国を本拠地とするTescoは、「リトル・ヘルプス・プラン（Little Helps Plan）」という「人々」「商品」「地球」「地域」の4つの領域に焦点をあてた取り組みを通して、サステナビリティへのコミットメントを宣言している。同社の2020～21年サステナビリティ・アップデートには、スコープ1と2のGHG排出量を2015年比で54%削減したことなど重要な進展が報告されている。Tescoは、総売上高に占める健康的な商品の割合を、2025年までに65%に増加させるための取り組みも行っている。また、ロックダウン期間中には重症化リスクの高い従業員が有給で自宅待機することを可能にするなど、コロナ禍で従業員を支援した⁶⁷。

4：Decathlon S.A.

フランスを拠点とするスポーツ用品の小売企業Decathlonは、スポーツ用品の持続可能なデザインの領域においてパイオニアであり続けている。同社は「人材開発／地域開発」、「自然保護」、「持続可能な価値創造」の3つの重要分野に注力し、2020～26年の持続可能な発展に向けた移行計画を発表した。さらに、職場においてダイバーシティとインクルージョンを促進し、サプライヤーにおける人権状況も監視している。Decathlonは、サーキュラー・エコノミーに尽力していることでも知られており、リサイクル、エコデザイン、責任ある調達への取り組みを導入した自社の商品やプロセスのデザインを継続して行っている⁶⁸。



世界の小売企業上位250社

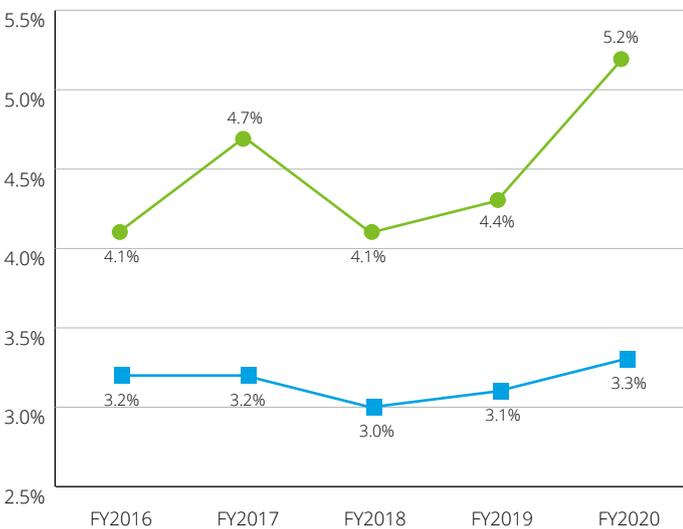
2020年度においてコロナの感染拡大は、2019年度を上回るペースで小売企業上位250位の成長に拍車をかけた。消費者がオンラインでの購買に移行したことで、EC専門企業は大きな成長を見せている。消費がホスピタリティ業界などの外需から、在宅などの内需に切り替わったために、食料品・飲料小売企業の売上は増加し、ホームセンターなどその他のセクターの小売企業も、消費者が「在宅」中心の生活を送ることで恩恵を被った。しかし、こうした傾向は、ファッション・ラグジュアリー品を扱う小売企業、旅行関連企業、ECに対応できない企業の売上が減少したことで一部打ち消された。

2020年度の上位250社の総小売売上高は、為替調整後の売上高加重平均で2019年度比5.2%増の5兆1,000億米ドルに達した。しかし、減収を記録した企業は69社となり、前年度から14社増えている。また、2015～2020年度の5年間の年平均成長率（CAGR）は、2014～2019年度の5年間のCAGRから0.3ポイント減少し4.7%であった。2020年度において上位250社に入るための最低小売売上高は、前年度から1億米ドル未満の増加にとどまり41億米ドルとなった。

当期純利益を開示した191社のうちの82.7%（158社）が利益を計上した。上位250社の平均純利益率は0.2ポイント上昇して3.3%に改善し、総資産利益率も0.1ポイント上昇し4.4%となった。

上位250社の一部は、主力事業に注力するために国際事業を売却、または閉鎖した。よって、自国のみで事業展開している企業数は、2019年度の88社から2020年度の96社に増加している。上位250社の事業展開国数は、平均10.8カ国と2019年度の11.1カ国から減少し、小売売上高に占める国際事業の割合も前年度に続き0.9ポイント減の21.3%だった。最もグローバルに展開しているのは欧州を本拠地とする小売企業であり、80%以上が国外で事業を行い、事業展開国数は平均18.5カ国である。

「世界の小売業ランキング」の上位250社の5年間の対前年度比平均成長率・利益率¹

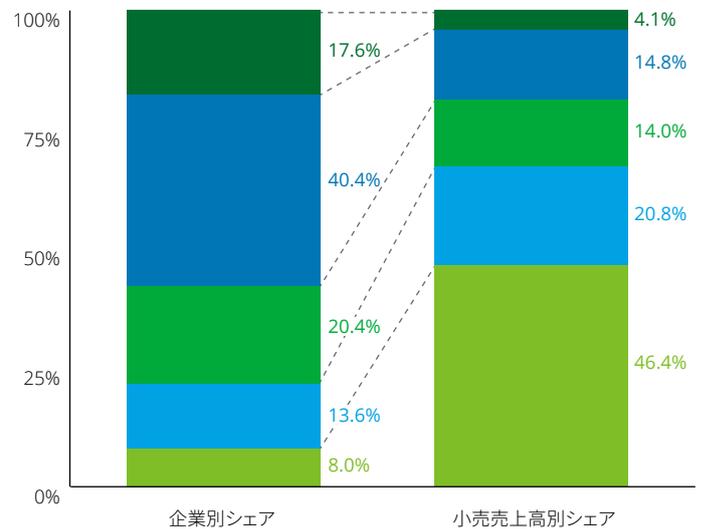


● 小売売上高対前年度比平均成長率 ■ 平均純利益率

¹ 為替調整後の売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing (2018～2022)
7月1日から6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（例：2020年度とは2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度をいう）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（2020年度）



■ >500億米ドル ■ >200～500億米ドル ■ >100～200億米ドル
■ >50～100億米ドル ■ ≤50億米ドル

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022
2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2020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 (2020年度)

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
1	0	Walmart Inc	米国	559,151	559,151	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	26	3.0%	6.7%	2.5%
2	0	Amazon.com, Inc.	米国	213,573	386,064	EC	21	21.9%	34.8%	5.5%
3	0	Costco Wholesale Corporation	米国	166,761	166,761	キャッシュアンドキャリー/ ウェアハウスクラブ	12	7.5%	9.2%	2.4%
4	0	Schwarz Group	ドイツ	144,254	145,064	ディスカウントストア	33	7.8%	10.0%	n/a
5	2	The Home Depot, Inc.	米国	132,110	132,110	ホームセンター	3	8.3%	19.9%	9.7%
6	-1	The Kroger Co.	米国	131,620	132,498	スーパーマーケット	1	3.7%	8.3%	2.0%
7	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	117,705	139,537	ドラッグストア/薬局	9	5.6%	1.5%	0.3%
8	0	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	117,047 ^e	117,047 ^e	ディスカウントストア	19	5.8%	8.1%	n/a
9	4	JD.com, Inc	中国	94,423	108,028 ^{**}	EC	1	31.2%	27.6%	6.6%
10	1	Target Corporation	米国	92,400	93,561	ディスカウントデパート	1	4.6%	19.8%	4.7%
11	-2	CVS Health Corporation	米国	91,198	268,706	ドラッグストア/薬局	1	4.8%	5.3%	n/a
12	3	Lowe's Companies, Inc.	米国	89,597	89,597	ホームセンター	2	8.7%	24.2%	6.5%
13	-1	Ahold Delhaize	オランダ	85,177	85,177	スーパーマーケット	10	14.4%	12.8%	1.9%
14	0	株式会社イオン	日本	75,077	81,204 ^{**}	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	14	0.7%	0.3%	-0.4%
15	-5	Tesco PLC	英国	73,888	74,838	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	5	1.3%	-10.3%	10.6%
16	0	Albertsons Companies, Inc.	米国	69,690	69,690	スーパーマーケット	1	3.5%	11.6%	1.2%
17	0	Edeka-Verbund	ドイツ	68,268 ^{e**}	69,522 ^{**}	スーパーマーケット	1	4.9%	9.7%	n/a
18	1	Rewe Group	ドイツ	61,853 ^{**}	77,761 ^{**}	スーパーマーケット	11	6.7%	8.9%	0.6%
19	-1	株式会社セブン& アイ・ホールディングス	日本	52,317 ^{**}	54,426 ^{**}	コンビニエンス/ ファオコートストア	17	-0.8%	-13.2%	3.4%
20	1	Best Buy Co., Inc.	米国	47,262	47,262	家電専門店	3	3.6%	8.3%	3.8%
21	7	Publix Super Markets, Inc.	米国	45,204	45,204	スーパーマーケット	1	6.7%	17.5%	8.8%
22	0	Centres Distributeurs E. Leclerc	フランス	44,676 ^{e**}	55,959 ^{ge**}	スーパーマーケット	6	2.1%	1.0%	n/a

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
23	▲ 1	Woolworths Limited	オーストラリア	41,533	41,533	スーパーマーケット	2	-0.4%	-10.7%	3.8%
24	▲ 2	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	オランダ	39,174	41,586	その他専門店	30	2.0%	-4.1%	3.2%
25	▲ 6	Loblaw Companies Limited	カナダ	38,663	39,300	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	3	3.1%	10.1%	2.3%
26	▲ 6	ITM Développement International (Intermarché)	フランス	37,496	52,768	スーパーマーケット	4	3.4%	3.9%	n/a
27	▲ 3	J Sainsbury plc	英国	36,997	37,554	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	2	4.3%	0.7%	-1.0%
28	▼ -1	Casino Guichard- Perrachon S.A.	フランス	36,370	37,052	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	27	-7.1%	-7.9%	2.0%
29	▼ -9	Auchan Holding SA	フランス	36,045	36,604	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	13	-9.9%	-30.9%	2.8%
30	▼ -7	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton S.A."	フランス	35,856	50,889	その他専門店	80	6.4%	-15.8%	11.1%
31	▼ -2	Suning.com Co., Ltd.	中国	34,547	36,545	家電専門店	1	12.9%	-6.0%	-2.1%
32	▲ 3	Dollar General Corporation	米国	33,747	33,747	ディスカウントストア	1	10.6%	21.6%	7.9%
33	▼ -8	The TJX Companies, Inc.	米国	32,137	32,137	衣料品/靴専門店	9	0.8%	-23.0%	0.3%
34	■ 0	H-E-B Grocery	米国	32,000	32,000	スーパーマーケット	2	6.8%	13.5%	n/a
35	▲ 4	Coles Group Limited	オーストラリア	28,757	29,033	スーパーマーケット	1	-0.3%	3.1%	2.6%
36	▲ 4	Migros- Genossenschafts Bund	スイス	28,457	31,895	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	3	2.7%	7.7%	5.9%
37	■ 0	Mercadona, S.A.	スペイン	28,129	28,129	スーパーマーケット	2	5.3%	5.6%	2.9%
38	▼ -2	X5 Retail Group N.V.	ロシア	27,310	27,342	ディスカウントストア	1	19.6%	14.3%	1.4%
39	▲ 7	Coop Group	スイス	25,623	32,135	スーパーマーケット	7	2.2%	3.7%	2.2%
40	▲ 5	Dollar Tree, Inc.	米国	25,509	25,509	ディスカウントストア	2	10.5%	8.0%	5.3%
41	▲ 2	Groupe Adeo SA	フランス	25,425	25,425	ホームセンター	13	8.0%	2.1%	n/a
42	▲ 44	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港	24,718	105,779	百貨店	1	n/a	94.3%	n/a
43	▲ 4	Système U, Centrale Nationale	フランス	24,435	30,544	スーパーマーケット	3	2.8%	4.7%	n/a
44	▼ -6	Metro AG	ドイツ	24,277	28,683	キャッシュアンドキャリー /ウェアハウスクラブ	24	ne	-3.5%	1.8%
45	▼ -12	Inditex, S.A.	スペイン	23,431	23,431	衣料品/靴専門店	216	-0.5%	-27.9%	5.4%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
46	▼ -2	Ceconomy AG	ドイツ	23,310	23,310	家電専門店	13	ne	-2.9%	-1.0%
47	▲ 1	Wm Morrison Supermarkets PLC	英国	22,640	** 22,640	スーパーマーケット	1	1.8%	0.4%	0.5%
48	▲ 9	Wesfarmers Limited	オーストラリア	22,215	25,311	スーパーマーケット	4	-13.4%	10.6%	7.0%
49	▲ 1	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	ポルトガル	21,988	21,988	ディスカウントストア	3	7.0%	3.5%	1.7%
50	▲ 5	Empire Company Limited	カナダ	21,582	** 21,662	スーパーマーケット	1	2.7%	6.3%	2.7%
51	▲ 3	Meijer, Inc.	米国	21,000	e 21,000	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	4.4%	4.0%	n/a
52	■ 0	PJSC "Magnit"	ロシア	20,874	21,478	コンビニエンス/ フォアコートストア	1	9.8%	13.3%	2.1%
53	▼ -4	A.S. Watson Group	香港	20,579	** 20,579	ドラッグストア/薬局	27	1.0%	-5.7%	n/a
54	▼ -13	H & M Hennes & Mauritz AB	スウェーデン	20,099	** 20,099	衣料品/靴専門店	74	0.7%	-19.6%	0.7%
55	▼ -4	株式会社 ファーストリテイリング	日本	18,579	** 18,600	衣料品/靴専門店	22	3.6%	-12.3%	4.5%
56	▼ -3	Reliance Retail Limited	インド	18,454	18,494	スーパーマーケット	1	49.4%	-5.3%	3.4%
57	▲ 5	E-MART Inc.	韓国	17,426	** 18,663	スーパーマーケット	6	10.4%	16.4%	1.6%
58	▼ -16	Macy's, Inc.	米国	17,346	** 17,346	百貨店	3	-8.5%	-29.4%	-22.7%
59	▲ 18	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	17,136	44,538	衣料品/靴専門店	76	16.9%	32.0%	n/a
60	▼ -2	CP ALL Plc.	タイ	16,780	** 17,441	コンビニエンス/ フォアコートストア	1	6.1%	-4.5%	3.0%
61	▲ 9	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	イタリア	16,366	e** 18,178	スーパーマーケット	5	5.5%	12.4%	n/a
62	▼ -1	Rite Aid Corporation	米国	16,365	24,043	ドラッグストア/薬局	1	-9.4%	4.8%	-0.4%
63	▲ 5	Kingfisher plc	英国	15,880	15,880	ホームセンター	8	3.4%	7.2%	4.8%
64	▲ 12	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	米国	15,430	15,430	キャッシュアンドキャリー/ ウェアハウスクラブ	1	4.4%	17.0%	2.7%
65	▲ 1	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	15,335	16,041	ディスカウントデパート	8	17.4%	1.5%	3.2%
66	▼ -10	Kohl's Corporation	米国	15,031	15,955	百貨店	1	-4.8%	-20.4%	-1.0%
67	▲ 16	Vipshop Holdings Limited	中国	14,935	15,610	EC	1	19.7%	17.2%	5.8%
68	▲ 21	PetSmart, Inc.	米国	14,600	e 14,600	その他専門店	2	14.9%	23.2%	n/a

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹	
69	▲	5	Qurate Retail Group	米国	14,177	14,177	EC	7	7.3%	5.3%	8.9%
70	▼	-3	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	14,176	** 16,526	** 家電専門店	4	-1.4%	3.7%	2.9%
71	▲	46	Wayfair Inc	米国	14,145	14,145	EC	4	44.4%	55.0%	1.3%
72	▲	13	Spar Holding AG	オーストリア	13,864	** 13,942	** スーパーマーケット	8	6.1%	9.9%	2.3%
73	▲	5	John Lewis Partnership plc	英国	13,858	** 13,858	** スーパーマーケット	2	2.0%	6.1%	-4.2%
74	▼	-15	The Gap, Inc.	米国	13,800	** 13,800	** 衣料品/靴専門店	40	-2.7%	-15.8%	-4.8%
75	▲	15	Otto (GmbH & Co KG)	ドイツ	13,783	18,108	EC	30	3.9%	11.8%	6.2%
76	▼	-11	Lotte Shopping Co., Ltd.	韓国	13,709	13,709	ディスカウントストア	5	-10.1%	-8.2%	-4.2%
77	▼	-4	Coop Italia	イタリア	13,642	^e 16,412	^g ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	1.2%	-0.7%	n/a
78	▲	4	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	英国	13,624	13,624	家電専門店	7	1.5%	1.7%	0.1%
79	▲	5	Metro Inc.	カナダ	13,376	** 13,376	** スーパーマーケット	1	8.0%	7.3%	4.4%
80	▲	7	ICA Gruppen AB	スウェーデン	13,345	** 13,705	** スーパーマーケット	4	4.4%	6.1%	3.3%
81	▼	-18	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	メキシコ	13,058	13,058	コンビニエンス/ フォアコートストア	6	13.1%	-3.7%	n/a
82	▼	-11	Déathlon S.A.	フランス	12,993	12,993	その他の専門店	60	4.6%	-8.1%	4.8%
83	▲	5	AutoZone, Inc.	米国	12,632	** 12,632	** その他の専門店	3	4.4%	6.5%	13.7%
84	▲	8	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	12,607	13,500	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	16.7%	10.8%	1.8%
85	▼	-25	Ross Stores, Inc.	米国	12,532	12,532	衣料品/靴専門店	1	1.0%	-21.9%	0.7%
86	▼	-5	Cencosud S.A.	チリ	12,402	12,679	スーパーマーケット	5	-1.4%	8.3%	1.7%
87	▲	4	S Group	フィンランド	12,229	13,249	スーパーマーケット	3	2.3%	3.2%	n/a
88	▲	10	Alimentation Couche- Tard Inc.	カナダ	12,119	34,936	コンビニエンス/ フォアコートストア	24	9.5%	8.2%	n/a
89	▼	-10	Marks and Spencer Group plc	英国	11,951	** 11,951	** 百貨店	100	-2.8%	-10.1%	-2.2%
90	▼	-10	L Brands, Inc.	米国	11,847	** 11,847	** 衣料品/靴専門店	75	-0.5%	-8.3%	7.1%
91	▲	10	Menard, Inc.	米国	11,800	^e 11,800	^e ホームセンター	1	6.3%	10.3%	n/a
92	▲	2	Dirk Rossmann GmbH	ドイツ	11,796	^g 11,796	^g ドラッグストア/薬局	8	5.6%	3.5%	n/a
93	▲	3	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	11,700	15,314	** その他の専門店	54	10.3%	0.6%	9.8%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹		
94	▲ 10	O'Reilly Automotive, Inc.	米国	11,604	**	11,604	**	その他専門店	2	7.8%	14.3%	15.1%
95	▼ -20	Kering S.A.	フランス	11,296	e	14,930	**	衣料品/靴専門店	95	9.4%	-17.5%	16.6%
96	▲ 3	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	ドイツ	11,098		12,972	g	ドラッグストア/薬局	13	5.3%	3.6%	1.2%
97	▼ -28	El Corte Inglés, S.A.	スペイン	11,098		12,077		百貨店	19	-4.2%	-27.0%	-28.3%
98	▲ 91	Coupang, Inc.	韓国	11,045		11,967		EC	1	66.0%	90.9%	-4.0%
99	▲ 6	Hy-Vee, Inc.	米国	11,000	e	11,000	e	スーパーマーケット	1	3.4%	8.9%	n/a
100	▲ 7	Shoprite Holdings Ltd.	南アフリカ	10,892	**	10,892	**	スーパーマーケット	13	5.3%	7.1%	2.9%
101	▲ 11	Wegmans Food Markets, Inc.	米国	10,796		10,796		スーパーマーケット	1	6.4%	11.3%	n/a
102	▲ 25	Tractor Supply Company	米国	10,620		10,620		その他専門店	1	11.3%	27.2%	7.1%
103	▲ 7	NorgesGruppen ASA	ノルウェー	10,529	**	10,754	**	ディスカウントストア	1	6.2%	13.3%	3.5%
104	▼ -1	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	米国	10,383	**	18,362	**	ホームセンター	15	5.8%	2.1%	11.1%
105	▼ -41	Nordstrom, Inc.	米国	10,357		10,715		百貨店	2	-6.0%	-31.6%	-6.4%
106	▲ 10	Giant Eagle, Inc.	米国	10,350	e**	10,350	e**	スーパーマーケット	1	1.5%	8.9%	n/a
107	▼ -14	Dairy Farm International Holdings Limited	香港	10,269		10,269		スーパーマーケット	10	-1.6%	-8.3%	2.5%
108	▼ -11	China Resources Vanguard Co., Ltd.	中国	10,178	e	12,722	ge	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	-4.3%	-7.6%	n/a
109	■ 0	Canadian Tire Corporation, Limited	カナダ	10,152	**	11,087	**	その他専門店	1	4.2%	3.1%	5.8%
110	▲ 1	Advance Auto Parts, Inc.	米国	10,106	**	10,106	**	その他専門店	5	0.7%	4.1%	4.9%
111	▲ 3	Co-operative Group Ltd.	英国	9,966		14,708	**	コンビニエンス/ フォアコートストア	1	2.0%	3.4%	0.7%
112	▼ -10	S.A.C.I. Falabella	チリ	9,888		10,444		ホームセンター	7	2.3%	4.7%	0.4%
113	▲ 7	Colruyt Group	ベルギー	9,756		11,570	**	スーパーマーケット	3	3.2%	5.2%	4.2%
114	▲ 22	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	米国	9,645	e	9,645	e	スーパーマーケット	1	-3.0%	16.5%	n/a
115	▲ 7	Dick's Sporting Goods, Inc.	米国	9,584		9,584		その他専門店	1	5.7%	9.5%	5.5%
116	▲ 2	Esselunga S.p.A.	イタリア	9,350		9,350		ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	2.7%	2.6%	3.3%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度 の小売売上高 (100万米ドル)	2020年度 の親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹		
117	▲	4 Tengelmann Group	ドイツ	9,346	e**	9,460	e**	ホームセンター	19	0.1%	4.1%	n/a
118	▲	5 Adidas Group	ドイツ	9,267		22,616	**	衣料品/靴専門店	50	14.0%	4.1%	n/a
119	▲	9 ベイシアグループ	日本	9,249	e**	9,694	e**	ホームセンター	1	3.8%	8.9%	n/a
120	▲	6 Salling Group	デンマーク	9,246		9,302		ディスカウントストア	3	1.1%	7.4%	3.0%
121	▼	-26 Bed Bath and Beyond Inc.	米国	9,233		9,233		その他専門店	3	-5.3%	-17.3%	-1.6%
122	▲	27 Zalando SE	ドイツ	9,097		9,097		EC	17	22.0%	23.1%	2.8%
123	▲	25 Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港	9,050	**	9,050	**	その他専門店	11	4.4%	23.6%	8.8%
124	▼	-52 Steinhoff International Holdings N.V.	南アフリカ	8,839		8,839		ディスカウントストア	29	-6.7%	-34.1%	-30.0%
125	▲	6 WinCo Foods LLC	米国	8,800	e	8,800	e	スーパーマーケット	1	7.3%	8.6%	n/a
126	▲	19 Jumbo Groep Holding B.V.	オランダ	8,776	**	8,818	**	スーパーマーケット	2	7.7%	13.8%	1.8%
127	▲	8 株式会社ツルハホールディングス	日本	8,660		8,660		ドラッグストア/薬局	2	11.7%	9.3%	3.2%
128	▼	-15 Grupo Coppel	メキシコ	8,660	e	8,660	e	百貨店	2	11.9%	1.5%	n/a
129	▼	-14 SIGMA Retail Group	オーストリア	8,548	e	8,548	e	百貨店	20	n/a	-11.8%	n/a
130	▼	-1 FNAC Darty S.A.	フランス	8,537	**	8,537	**	その他専門店	12	14.1%	1.9%	1.2%
131	▲	15 Emke Group / Lulu Group International	UAE	8,400	e	8,400	e	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	10	6.3%	0.0%	n/a
132	▼	-2 Kesko Corporation	フィンランド	8,400	e**	12,160	**	スーパーマーケット	7	2.5%	0.7%	4.1%
133	▼	-14 Louis Delhaize S.A.	ベルギー	8,302		8,402		ハイパーマーケット/ スーパーセンター	4	-2.9%	-8.1%	0.5%
134	▲	8 President Chain Store Corp.	台湾	8,019		8,773	**	コンビニエンス/ フアコートストア	4	4.2%	1.2%	4.4%
135	▲	9 Globus Holding GmbH & Co. KG	ドイツ	8,000	e	8,000	e	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	4	2.8%	-1.6%	n/a
136	new	Mercury Retail Holding plc	ロシア	7,896		7,979		コンビニエンス/ フアコートストア	1	n/a	n/a	4.4%
137	▲	15 BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	7,891		7,891		ディスカウントストア	3	26.1%	38.0%	4.7%
138	▼	-1 Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	スペイン	7,844	**	7,896	**	ディスカウントストア	4	-5.1%	0.2%	-5.3%
139	new	Real Hypermarket Business	ドイツ	7,750	e	7,750	e	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	ne	1.5%	n/a

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度 の小売売上高 (100万米ドル)	2020年度 の親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
140	▼ -8	株式会社ビックカメラ	日本	7,737	7,851	家電専門店	1	1.3%	-5.1%	1.1%
141	■ 0	JD Sports Fashion Plc	英国	7,696	e 7,934	** その他専門店	20	28.2%	0.9%	3.7%
142	▼ -3	The SPAR Group Limited	南アフリカ	7,648	** 7,648	** スーパーマーケット	13	10.9%	13.5%	1.6%
143	▼ -5	Majid Al Futtaim Holding LLC	UAE	7,616	8,867	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	17	4.9%	-0.6%	8.3%
144	▲ 14	Sonae, SGPS, SA	ポルトガル	7,588	** 7,781	** スーパーマーケット	62	6.8%	7.6%	0.8%
145	▼ -11	Foot Locker, Inc.	米国	7,548	7,548	衣料品/靴専門店	27	0.4%	-5.7%	4.3%
146	▼ -38	Associated British Foods plc / Primark	英国	7,481	17,688	衣料品/靴専門店	13	2.0%	-24.3%	n/a
147	▲ 19	株式会社ケースホールディングス	日本	7,474	** 7,474	** 家電専門店	1	4.2%	11.9%	4.9%
148	▼ -42	株式会社三越伊勢丹ホールディングス	日本	7,445	7,695	百貨店	8	-8.9%	-27.4%	-5.2%
149	▲ 10	Reitan AS	ノルウェー	7,389	** 8,558	** ディスカウントストア	7	5.9%	14.9%	5.0%
150	▲ 41	Ace Hardware Corporation	米国	7,346	7,763	ホームセンター	66	9.3%	29.3%	4.1%
151	▼ -18	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	メキシコ	7,305	** 7,305	** ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	7.5%	0.8%	2.4%
152	▲ 8	株式会社エディオン	日本	7,243	** 7,243	** 家電専門店	1	2.1%	4.7%	2.2%
153	▲ 10	Gruppo Eurospin	イタリア	7,223	7,304	ディスカウントストア	3	7.3%	7.5%	4.5%
154	▲ 11	株式会社ライフコーポレーション	日本	7,165	7,165	スーパーマーケット	1	4.4%	6.2%	2.3%
155	▲ 14	Bauhaus AG (formerly Bauhaus GmbH & Co. KG)	ドイツ	7,107	e 8,434	e ホームセンター	19	3.6%	7.7%	n/a
156	■ 0	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	米国	7,100	e 7,100	e その他専門店	2	18.1%	1.4%	n/a
157	▼ -7	GS Retail Co., Ltd.	韓国	7,003	e 7,507	コンビニエンス/ ファアコートストア	3	6.5%	-0.8%	1.7%
158	▲ 47	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	中国	6,914	e** 8,065	** スーパーマーケット	1	9.5%	32.0%	3.1%
159	▲ 11	株式会社ヨドハシカメラ	日本	6,901	6,901	家電専門店	1	0.9%	3.9%	n/a
160	▲ 13	株式会社コスモス薬品	日本	6,833	6,833	ドラッグストア/薬局	1	10.2%	6.1%	3.7%
161	▲ 21	Williams-Sonoma, Inc.	米国	6,783	6,783	EC	13	6.4%	15.0%	10.0%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)	2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
162	▲ 22	株式会社ニトリ ホールディングス	日本	6,766	6,766	その他専門店	4	9.4%	11.6%	12.8%
163	▼ -2	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,765	6,804	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	2	13.3%	13.3%	1.8%
164	■ 0	Hermès International SCA	フランス	6,657	e 7,397	** 衣料品/靴専門店	47	8.2%	-2.9%	21.7%
165	▲ 12	Axel Johnson AB	スウェーデン	6,657	** 9,427	** スーパーマーケット	3	4.5%	3.8%	1.2%
166	▲ 36	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	6,649	6,649	家電専門店	2	17.7%	12.6%	5.7%
167	▲ 27	Sprouts Farmers Market, Inc.	米国	6,469	6,469	スーパーマーケット	1	12.5%	14.8%	4.4%
168	▲ 19	Action Holding BV	オランダ	6,425	6,425	ディスカウントデパート	8	22.6%	10.2%	4.4%
169	▼ -44	Gome Retail Holdings Limited	中国	6,391	6,391	家電専門店	1	-12.7%	-25.8%	-16.3%
170	▲ 15	株式会社バロー ホールディングス	日本	6,384	6,885	スーパーマーケット	1	7.4%	8.1%	2.1%
171	▼ -20	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	米国	6,321	6,321	コンビニエンス/ フォアコートストア	31	-2.6%	-11.2%	1.7%
172	▲ 43	B&M European Value Retail S.A.	英国	6,267	6,267	ディスカウントストア	2	18.7%	25.9%	8.9%
173	▲ 28	Big Lots, Inc.	米国	6,199	6,199	ディスカウントストア	1	3.6%	16.5%	10.1%
174	▼ -2	Lenta Group	ロシア	6,159	6,159	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	12.0%	6.7%	3.7%
175	▼ -8	株式会社イズミ	日本	6,094	** 6,094	** ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	0.2%	-9.0%	3.8%
176	▲ 14	株式会社サンドラッグ	日本	5,981	** 5,981	** ドラッグストア/薬局	1	4.7%	2.7%	4.0%
177	▼ -20	EssilorLuxottica SA	イタリア	5,977	16,445	** 衣料品/靴専門店	80	ne	-15.9%	n/a
178	▼ -24	SM Investments Corporation	フィリピン	5,973	7,937	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	6.7%	-19.0%	8.7%
179	▼ -24	Ulta Beauty, Inc	米国	5,967	6,152	その他専門店	1	9.9%	-15.1%	2.9%
180	▼ -2	Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	韓国	5,962	5,962	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	0.6%	-4.6%	1.3%
181	▲ 15	Coop Norge, the Group	ノルウェー	5,950	** 6,219	** スーパーマーケット	1	6.9%	16.5%	1.4%
182	▼ -42	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	日本	5,930	6,971	百貨店	2	-6.2%	-24.0%	-3.4%
183	▲ 30	HORNBAACH Baumarkt AG Group	ドイツ	5,924	5,924	ホームセンター	9	7.7%	15.6%	3.0%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)		2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
184	▲ 2	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	米国	5,921	e	245,510	その他専門店	13	2.5%	2.9%	n/a
185	new	DNS	ロシア	5,911		5,911	家電専門店	1	25.9%	38.3%	n/a
186	▼ -3	PT Indomarco Prisma (Indomaret)	インドネシア	5,901	**	5,901	コンビニエンス/フォアコートストア	1	11.7%	5.3%	1.2%
187	▲ 1	XXXLutz Group	オーストリア	5,812	e	5,812	その他専門店	13	5.5%	0.0%	n/a
188	▲ 12	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	米国	5,780	e	5,780	スーパーマーケット	1	4.0%	8.0%	n/a
189	▲ 4	PJSC "M.video"	ロシア	5,772		5,776	家電専門店	1	20.9%	14.5%	1.6%
190	▼ -43	Burlington Stores, Inc.	米国	5,764		5,764	百貨店	1	2.4%	-20.9%	-3.8%
191	▼ -48	株式会社高島屋	日本	5,744	**	6,426	百貨店	6	-6.5%	-26.0%	-4.9%
192	▲ 24	Academy Sports and Outdoors, Inc.	米国	5,689		5,689	その他専門店	1	4.1%	17.8%	5.4%
193	▲ 18	スギホールディングス株式会社	日本	5,649		5,687	ドラッグストア/薬局	1	7.8%	11.1%	3.5%
194	▼ -15	Pick n Pay Stores Limited	南アフリカ	5,632	**	5,632	スーパーマーケット	8	5.1%	4.3%	1.0%
195	▲ 14	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	5,614		5,659	その他専門店	1	26.5%	46.2%	1.3%
196	▼ -28	Via Varejo S.A.	ブラジル	5,606		5,606	家電専門店	1	n/a	12.7%	3.5%
197	▲ 2	Coop Danmark A/S	デンマーク	5,605	**	5,864	スーパーマーケット	2	-0.9%	2.6%	1.1%
198	▼ -22	Central Retail Corporation Public Company Limited	タイ	5,525		6,200	百貨店	3	ne	-11.4%	0.2%
199	▼ -1	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中国	5,516	e**	7,492	その他専門店	4	7.9%	2.6%	4.0%
200	▼ -8	株式会社ローソン	日本	5,482		6,286	コンビニエンス/フォアコートストア	6	3.7%	-5.5%	1.3%
201	▲ 30	Save-On-Foods LP	カナダ	5,480	e	5,480	スーパーマーケット	1	10.1%	21.5%	n/a
202	▼ -28	Deichmann SE	ドイツ	5,436		5,490	衣料品/靴専門店	30	0.6%	-15.6%	-1.5%
203	▲ 7	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	5,400	e	5,400	その他専門店	1	14.8%	8.0%	n/a
204	▲ 8	Grupo Eroski	スペイン	5,388	e**	5,808	スーパーマーケット	3	-1.7%	6.1%	-1.5%
205	▲ 3	The Michaels Companies, Inc.	米国	5,271		5,271	その他専門店	2	1.4%	3.9%	5.6%
206	▲ 13	株式会社アークス	日本	5,246		5,256	スーパーマーケット	1	2.1%	7.3%	2.3%

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万米ドル)		2020年度の 親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹	
207	▼ -10	株式会社マツモト キヨシホールディングス (現:株式会社マツキョ ココカラ&カンパニー)	日本	5,218	**	5,252	**	ドラッグストア/薬局	4	0.7%	-5.8%	3.9%
208	▼ -27	Signet Jewelers Limited	米国	5,197		5,227		その他専門店	4	-4.5%	-14.6%	-0.3%
209	▼ -3	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	インドネシア	5,196	**	5,196	**	コンビニエンス/ フォアコートストア	2	9.5%	4.0%	1.4%
210	▲ 4	Reinalt-Thomas Corporation (dba Discount Tire/ America's Tire)	米国	5,170	e	5,170	e	その他専門店	1	4.3%	5.5%	n/a
211	▲ 16	Tapestry, Inc.	米国	5,170	e	5,746	**	その他専門店	65	6.6%	14.1%	14.5%
212	▲ 6	株式会社しまむら	日本	5,121		5,121		衣料品/靴専門店	2	-0.1%	4.0%	4.8%
213	▲ 11	Woolworths Holdings Limited	南アフリカ	5,106		5,247		百貨店	13	3.9%	9.1%	5.1%
214	▼ -43	GameStop Corp.	米国	5,090		5,090		その他専門店	10	-11.5%	-21.3%	-4.2%
215	▲ 11	Stater Bros. Holdings Inc.	米国	5,000	e	5,000	e	スーパーマーケット	1	3.5%	9.6%	n/a
216	▼ -63	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	中国	4,938	**	5,100	**	ハイパーマーケット/ スーパーセンター	1	-6.4%	-30.2%	2.3%
217	▲ 28	Lannis Limited dba Iceland (formerly Iceland Topco Limited)	英国	4,930	**	4,930	**	スーパーマーケット	9	7.1%	16.2%	-0.2%
218	▲ 22	JYSK Group	デンマーク	4,871	**	4,871	**	その他専門店	51	6.8%	7.5%	n/a
219	▲ 13	MAXIMA GRUPÉ, UAB	リトアニア	4,816	**	4,816	**	スーパーマーケット	5	9.6%	5.8%	3.6%
220	▼ -58	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	メキシコ	4,695		5,371		百貨店	1	5.0%	-20.7%	0.7%
221	▲ 26	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	台湾	4,683	e	4,683	e	スーパーマーケット	1	-29.6%	6.2%	n/a
222	▲ 13	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	4,658		4,658		家電専門店	2	33.9%	6.2%	3.6%
223	▲ 18	株式会社大創産業	日本	4,615	e**	4,962	g**	ディスカウントデパート	25	5.9%	4.9%	n/a
224	▲ 1	The Save Mart Companies	米国	4,600	e	4,600	e	スーパーマーケット	1	1.4%	0.0%	n/a
225	▲ 5	Defense Commissary Agency (DeCA)	米国	4,600		4,600		スーパーマーケット	13	-3.5%	2.2%	n/a
226	▲ 23	株式会社ヤオコー	日本	4,594		4,789		スーパーマーケット	1	9.4%	10.2%	2.9%
227	▼ -23	Hobby Lobby Stores, Inc.	米国	4,580	e	4,580	e	その他専門店	1	3.8%	-12.8%	n/a

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

出所: Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

2020年度 の小売 売上高の 順位	2019年度 からの 順位の 変動 ³	企業名	本拠地	2020年度 の小売売上高 (100万米ドル)	2020年度 の親会社/ グループの 売上高 (100万米ドル)	主要な業態	事業 展開 国数	2015~ 2020年度 の小売 売上高の CAGR ²	2020年度 の小売 売上高 成長率	2020年度 の純利益 率 ¹
228	▼ -11	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	英国	4,573	4,775	** その他専門店	22	5.4%	-8.6%	-2.2%
229	▲ 21	NORMA Unternehmens Stiftung	ドイツ	4,559	e 4,559	e ディスカウントストア	4	4.8%	11.0%	n/a
230	new	ATB-Market LLC	ウクライナ	4,552	e 5,505	g ディスカウントストア	1	26.3%	18.1%	3.8%
231	▲ 13	A101 Yeni Mağazacılık A.S	トルコ	4,536	e 4,536	e ディスカウントストア	1	32.6%	35.4%	n/a
232	▲ 14	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	米国	4,520	e 4,920	その他専門店	2	2.6%	14.4%	-0.6%
233	new	Liquor Control Board of Ontario	カナダ	4,505	** 5,431	** その他専門店	1	6.0%	12.3%	35.3%
234	▲ 8	Topsports International Holdings Ltd	中国	4,503	** 5,276	** その他専門店	1	ne	5.4%	7.7%
235	▲ 13	Ingles Markets, Inc.	米国	4,482	** 4,611	** スーパーマーケット	1	4.3%	10.1%	3.9%
236	▼ -16	伊藤忠商事株式会社/ 株式会社ファミリー マート	日本	4,464	** 4,464	** コンビニエンス/ フォアコートストア	8	2.1%	-8.5%	-0.5%
237	new	EG Group Limited	英国	4,417	21,463	コンビニエンス/ フォアコートストア	10	ne	37.3%	-1.1%
238	new	Shufersal Ltd.	イスラエル	4,406	4,421	ディスカウントストア	1	5.8%	14.1%	2.5%
239	new	lululemon athletica inc.	カナダ	4,402	4,402	その他専門店	17	16.4%	10.6%	13.4%
240	new	Sklavenitis Group	ギリシャ	4,321	4,321	スーパーマーケット	2	n/a	15.6%	1.7%
241	new	上新電機株式会社	日本	4,235	** 4,235	** 家電専門店	1	3.6%	8.1%	2.0%
242	▼ -62	Dillard's, Inc.	米国	4,213	4,433	百貨店	1	-8.4%	-31.5%	-1.6%
243	▼ -36	Next plc	英国	4,207	** 4,547	** 衣料品/靴専門店	65	-4.7%	-17.7%	8.1%
244	new	KF Group	スウェーデン	4,179	** 4,205	** スーパーマーケット	1	3.6%	8.1%	-0.3%
245	▼ -8	The ODP Corporation (formerly Office Depot)	米国	4,167	9,710	その他専門店	1	-10.5%	-4.5%	n/a
246	▼ -25	OJSC Dixy Group	ロシア	4,130	e 4,130	e** スーパーマーケット	1	2.0%	-2.6%	n/a
247	▼ -25	Lojas Americanas S.A.	ブラジル	4,130	4,130	ディスカウントデパート	1	3.5%	14.1%	1.5%
248	new	Weis Markets, Inc.	米国	4,113	4,113	スーパーマーケット	1	7.4%	16.1%	2.9%
249	▼ -26	Raia Drogasil S.A.	ブラジル	4,108	4,108	ドラッグストア/薬局	1	18.6%	15.1%	2.8%
250	new	Smart & Final Stores, Inc.	米国	4,100	e 4,100	e キャッシュアンドキャリー/ ウェアハウスクラブ	2	0.6%	10.2%	n/a

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

³ 「世界の小売業ランキング2021」の2019年度の順位と比較した順位の変動

e = 見直し

n/a = 入手不可

g = 企業が報告した総売上高

** 卸売および小売売上高を含む売上高

ne = 存在せず (合併または事業分割の結果)

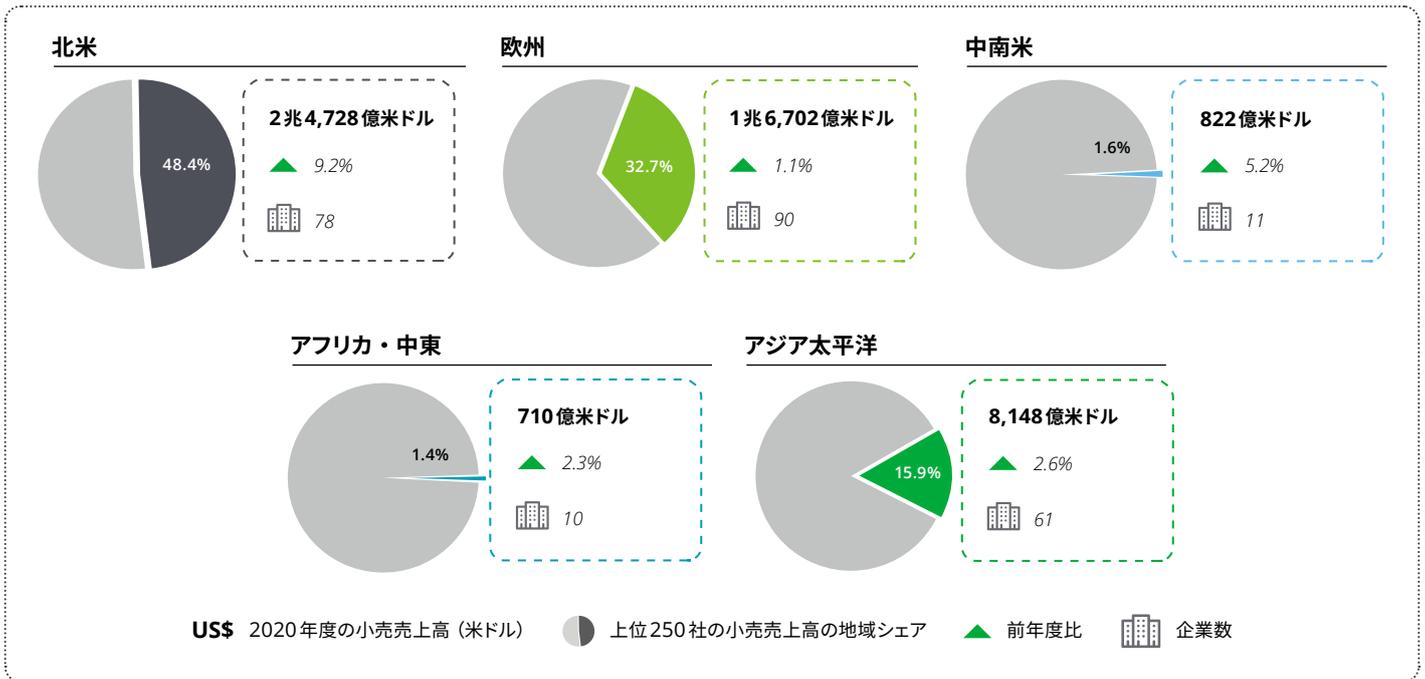
出所: Deloitte Global, Global Powers of Retailing 2022.

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

地域別の動向

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

上位250社の地域別プロフィール (2020年度)



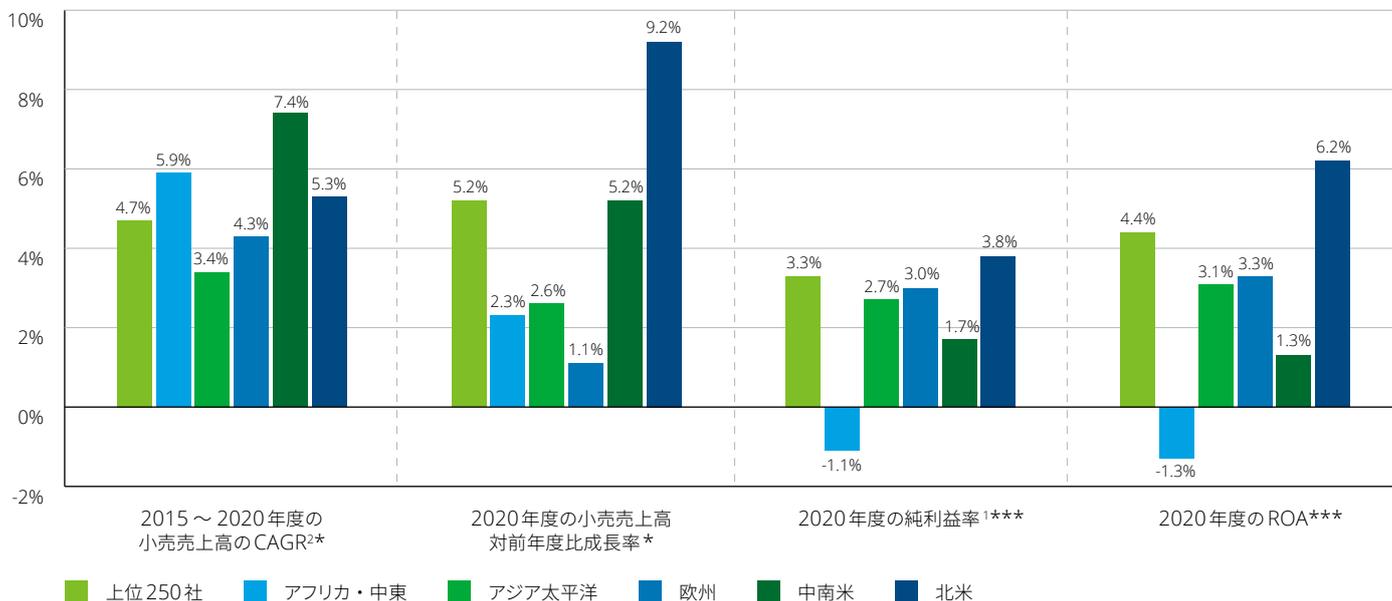
業績は上位250社のうち、各地域に本社がある小売企業を反映している。

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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



¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

² 年平均成長率

*** 純利益率、総資産利益率 (ROA) は売上高加重平均

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2020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 (2020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		90%		10%
アジア太平洋	10%	54%	21%	15%
欧州	13%	64%	18%	4%
中南米	9%	45%	27%	18%
北米	17%	46%	32%	5%
上位250位	13%	56%	23%	8%

アフリカ・中東

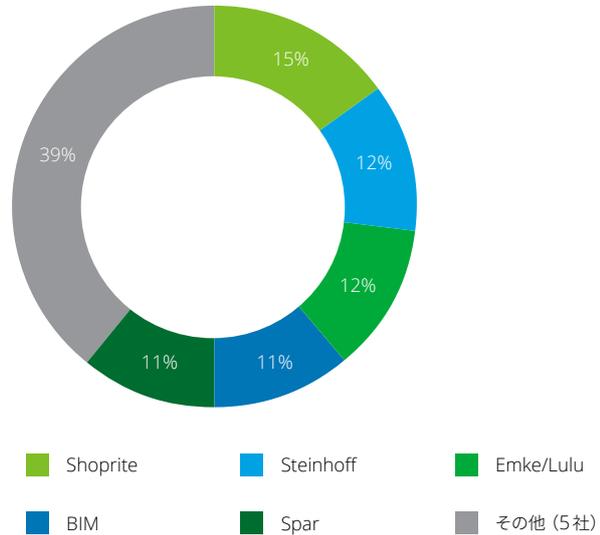
上位250社のうち10社が、アフリカ・中東地域に所属する小売企業である。2020年度にはSteinhoffに代わって、南アフリカのShoprite Holdingsが上位250社での順位を7つ上げて当地域で最大の小売企業となった。Shoprite Holdingsは、ナイジェリア、ケニア、ウガンダ、マダガスカルにおいて営業を停止したにもかかわらず、スーパーマーケット・セグメントで好調な売上を記録した⁶⁹。

アフリカ・中東地域に所属する企業の業績に暗い影を投じたのは、南アフリカの小売企業Steinhoffの業績不振であった。同社は、高騰した財務費用、国際事業における為替換算の影響、および進行中の訴訟による損失が原因で、2020年度の小売売上高が34.1%減少し、26億米ドルの純損失（30%）を計上した⁷⁰。

Steinhoffを除いたアフリカ・中東地域のその他の小売企業9社は、11.0%の平均小売売上高成長率および3.9%の純利益率を達成したが、Steinhoffを含めた当地域の業績はそれほど振るわなかった。2015～2020年度の当地域の全企業の5年間の累積年平均成長率（CAGR）は5.9%であり、2020年度の前年度比小売売上高成長率は2.3%であった。2020年度の平均純利益率（-1.1%）と総資産利益率（-1.4%）はマイナスとなった。

	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	7,623	30.6%
トルコ	2	6,213	5.8%
UAE	2	8,008	45.9%
イスラエル	1	4,406	0.0%
アフリカ・中東全体	10	7,097	27.8%

小売売上高に占める上位5社の割合（2020年度）



アジア太平洋

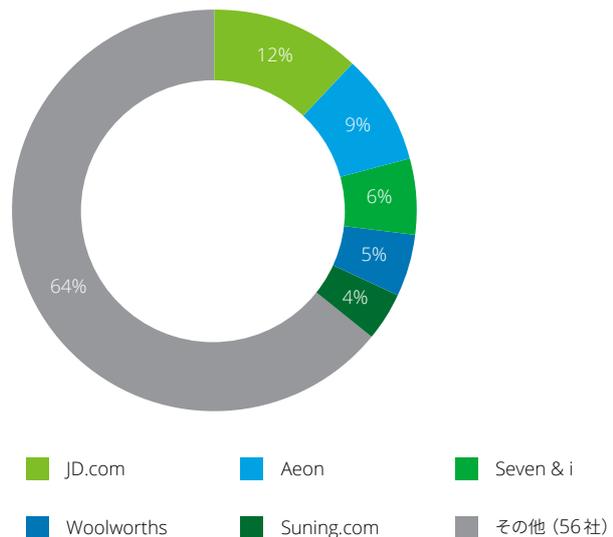
アジア太平洋地域を本拠地とする小売企業が世界の上位250社の売上高に占める割合は、前年度から0.3ポイント減少して15.9%となった。さらに、2020年度の小売売上高におけるアジア太平洋の対前年度比平均成長率は2.6%と、2019年度の成長率を5.5ポイント下回っている。ただし当地域では、小売企業の業績は国により大きく異なっている。2020年度における中国の小売企業14社の前年度比成長率(1.4ポイント上昇して13.1%)は、上位250社が本拠地とする主要国の中で最も高かった。2020年度の小売売上高についても、日本の小売企業29社では3.3%減少、またその他のアジア太平洋の国を本拠地とする小売企業18社でも0.9%の伸びにとどまった一方で、中国の小売企業の43%が、17%から94%といった二桁の成長率を達成した。中国で二桁の小売売上高成長を遂げた企業のほとんどが、オンライン専門のEC分野に強みのある企業であった。日本の小売企業はECへの対応が限定的であったため、一時的な店舗閉鎖やパンデミックによるその他の影響が売上高に及ぼすインパクトが大きかった。そのため、二桁の小売売上高成長率を達成したのはわずか14%で、40%の企業では売上高が減少した。

アジア太平洋地域を本拠地とする企業の2015～2020年度の年平均成長率(CAGR)は、2014～2019年度の6%から3.4%に減少し、地域別では最下位となった。当地域の企業の純利益率は2.7%(2019年度と同水準)であり、上位250社の平均純利益率を0.6ポイント下回っている。アジア太平洋地域に所属する企業で二桁の純利益率を達成したのは、日本の株式会社ニトリホールディングスのみであった。

「その他のアジア太平洋」に属する9社は、タイ(2社)、台湾(2社)、インドネシア(2社)、インド(1社)、フィリピン(1社)、ベトナム(1社)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
日本	29	11,232	12.8%
中国・香港	14	18,540	6.7%
韓国	5	11,029	4.9%
オーストラリア	4	24,789	6.9%
その他のアジア太平洋	9	8,354	3.9%
アジア太平洋全体	61	13,357	8.8%

小売売上高に占める上位5社の割合(2020年度)



欧州

2020年度において欧州地域に所属する小売企業が上位250社に占める数は、ウクライナのATB-Market、ギリシャのSklavenitis Group、スウェーデンのKF Groupがそれぞれ、230位、240位、244位に入ったことで87社から90社に増加した。欧州を本拠地とする企業は上位250社の中で最も数が多いが、総小売売上高については上位250社の32.7%を占め、北米に次いで2番目に高かった。

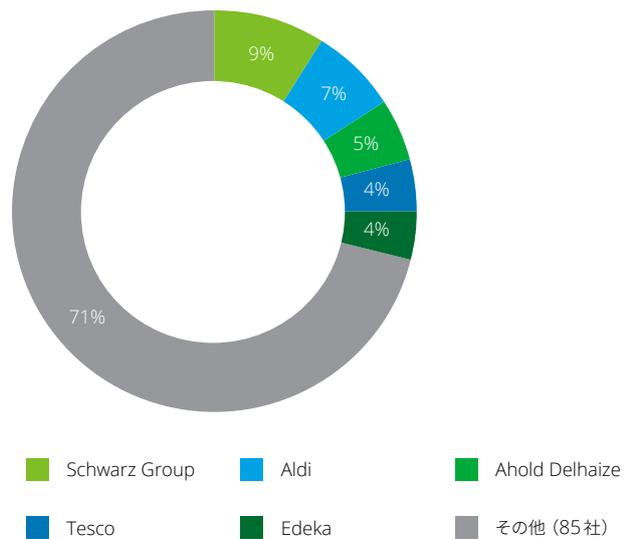
2020年度の欧州地域の小売売上高成長率は、前年度を3.3ポイント下回り、すべての地域の中で最も低い1.1%を記録した。小売売上高で二桁の下落となった13社の中には、当地域の大手企業も一部含まれている。TescoとAuchanは外国子会社を売却し⁷¹、グローバルに展開するアパレル小売企業のInditexやH&M、ラグジュアリービジネスのリーダーであるLVMHやKeringも一時的な店舗閉鎖の影響を受け、パンデミック下で自社の商品カテゴリーに対する消費者需要が低迷した。しかし、主に食料品小売企業やオンライン小売企業などの21社は、二桁の小売売上高成長率を達成した。

欧州地域の2020年度の平均純利益率は3.0%、総資産利益率は3.3%と、前年度からほぼ横ばいで推移した。フランスのラグジュアリー企業であるLVMH、Kering、Hermès、英国の食料小売企業であるTescoの4社が、2020年度に二桁の純利益率を達成し、スペインのEl Corte Inglésだけが二桁の純損失となった。

欧州企業の20%がドイツを本拠地とする小売企業であり、当地域の小売売上高の3分の1近くを占める。「その他の欧州」に属する30社は、イタリア(5社)、スウェーデン(4社)、スイス(3社)、オーストリア(3社)、デンマーク(3社)、ノルウェー(3社)、フィンランド(2社)、ポルトガル(2社)、ベルギー(2社)、リトアニア(1社)、ウクライナ(1社)、ギリシャ(1社)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	30,121	52.3%
フランス	11	25,435	39.6%
英国	15	15,892	15.2%
オランダ	4	34,888	78.2%
ロシア	7	11,150	0.0%
スペイン	5	15,178	30.6%
その他の欧州	30	10,546	30.8%
欧州全体	90	18,558	39.6%

小売売上高に占める上位5社の割合 (2020年度)



中南米

2020年度の上位250社に入った中南米地域に所属する11社は、他の地域と比較して、5年間の年平均成長率（CAGR）が7.4%と最も高く、前年度比成長率は5.2%と2番目に高かった。

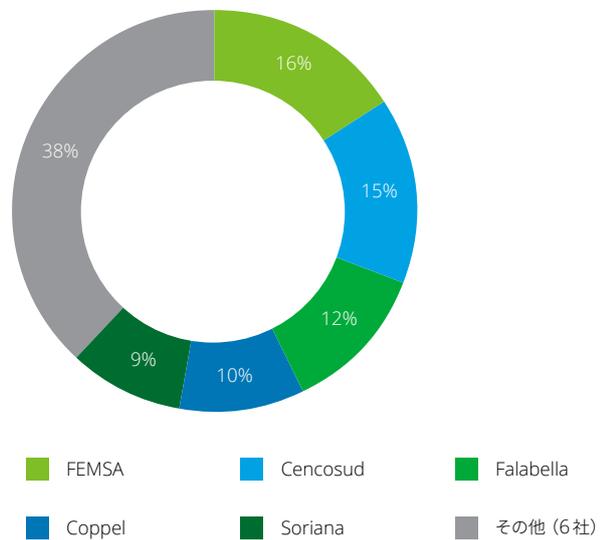
2020年度には、ブラジルを本拠地とする4社すべてとメキシコのChedrauiが二桁の成長率を達成した。「Magalu」として知られるブラジルの大手小売企業であるMagazine Luizaの小売売上高成長率は46.2%であった。同社はコロナ禍において素早くECに方向転換し、2020年度にはEC売上成長率が122.6%に達し、同社の売上高の半分以上を占めた⁷²。メキシコの百貨店企業であるEl Puerto de Liverpoolは、コロナ禍での店舗閉鎖の影響を最も受け、消費者需要が低迷したことで、小売売上高が20.7%減少した。

チリの小売企業Cencosudは当地域で最も国際事業展開が進んでおり、チリ国外での売上高は49.4%を占める。同社は2021年に予定していたブラジル部門の新規株式公開（IPO）を市場環境が原因で延期したが、買収、出店・店舗改修、EC・物流への投資を積極的に行うことで、南米地域でのさらなる事業展開を行う予定である⁷³。

2020年度の当期純利益を開示した当地域の9社すべてが利益を計上しているが、2020年度の平均純利益率は1.7%で、他の地域と比較して2番目に低く、3.5%を上回る純利益率を計上した企業はなかった。

	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
ブラジル	4	4,864	0.0%
メキシコ	5	8,096	14.2%
チリ	2	11,145	45.2%
中南米全体	11	7,475	19.3%

小売売上高に占める上位5社の割合（2020年度）



北米

2020年度の上位250社のうち米国を本拠地とした企業数は、2019年度の74社から70社に減少したが、カナダを本拠地とする企業数は、Liquor Control Board of Ontario (LCBO) や lululemon athletica が新たに上位250社に加わり、前年度の6社から8社に増加した。

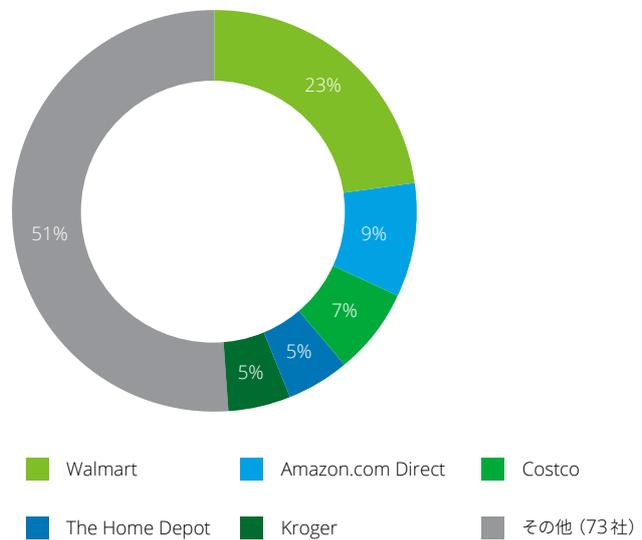
北米の小売企業は、全地域の中で小売売上高の対前年度比平均成長率が最も高かった。2020年度の成長率は9.2%で、前年度を5.6ポイント上回った。当地域の4割近くの企業が二桁成長を遂げている。コロナ禍に消費者がオンラインショッピングへと移行したことで最も恩恵を受けたのは、オンライン専門のWayfairとAmazonであり、2020年度はそれぞれ55%、34.8%の伸びとなった。チャネルとしてECは、北米地域の多くの企業の成長を牽引する主要因となった。

消費行動の変化や衣料品への需要低迷により大きく業績を悪化させた企業は、強力なEC流通チャネルを持っていない米国の百貨店やアパレル専門店であった。百貨店のMacy's、Kohl's、Nordstrom、Burlington Stores、Dillard'sをはじめ、アパレル専門店のTJXやRoss Storesの2020年度の小売売上高は軒並み20~30%減少した。

2020年度の当期純利益を開示した当地域の54社は、すべての地域の中で最も高い平均純利益率である3.8%を達成した。8社が二桁の純利益率を計上し、損失を計上したのはわずか11社であった。

	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
米国	70	33,751	13.1%
カナダ	8	13,785	13.1%
北米全体	78	31,703	13.1%

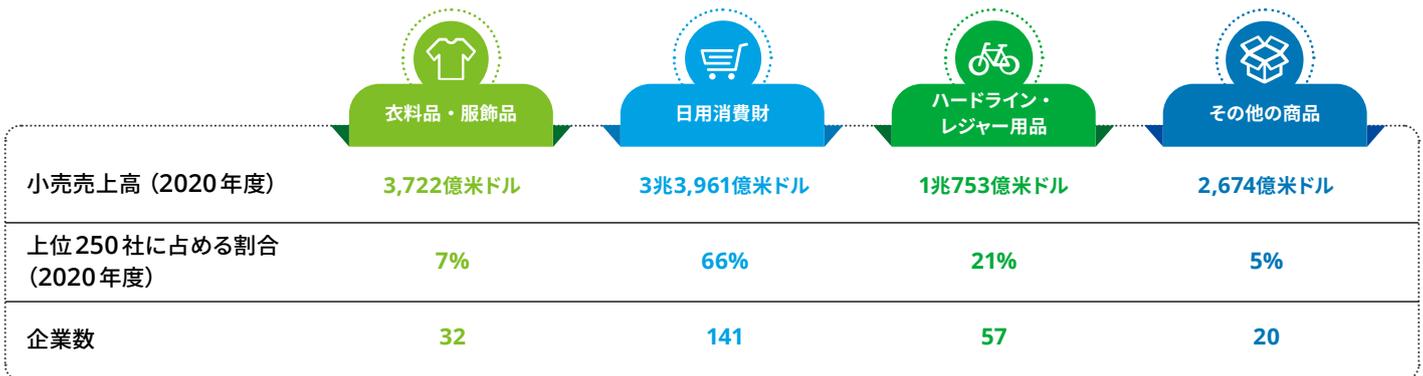
小売売上高に占める上位5社の割合 (2020年度)



商品セクター別の動向

本レポートのこのセクションでは、主要な小売商品セクター別に上位250社の小売業の業績を分析している。分析では、「衣料品・服飾品」、「日用消費財」、「ハードライン（家電・日用品等）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。

2020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ハードラインおよびレジャー用品であり、最も収益性が高かったのも同セクターだった。



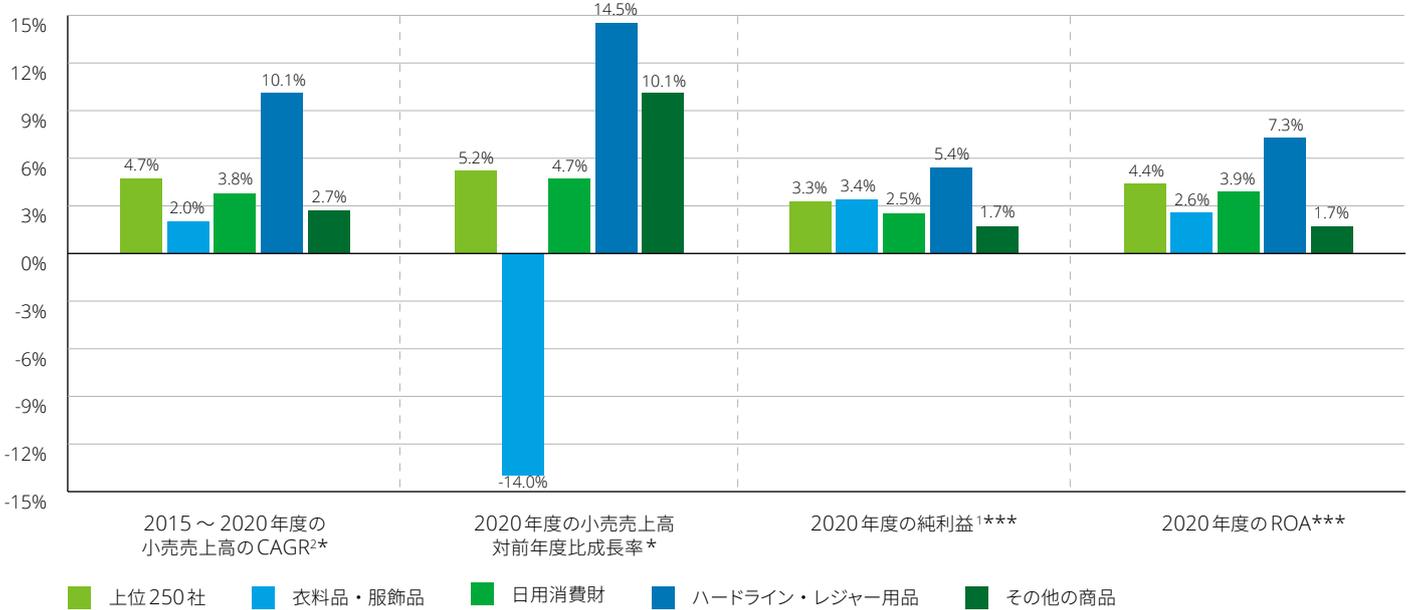
出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2020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（2020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		19%	38%	3%	41%
日用消費財	6%	23%	41%	4%	26%
ハードライン・レジャー用品		23%	28%	5%	44%
その他の商品	5%	45%	20%	10%	20%
上位250社	4%	24%	36%	4%	31%

主要商品セクター別の小売売上高成長率と利益率 (2020年度)



¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

^{*} 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

^{***} 純利益率、総資産利益率 (ROA) は売上高加重平均

² 年平均成長率

出所：Deloitte Global, Global Powers of Retailing 2022.

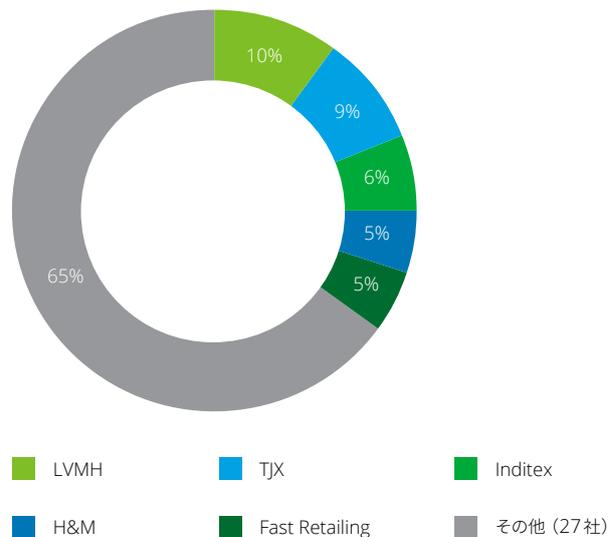
2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2020年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes Americaの大手非上場企業および他の資料をもとに分析。

衣料品・服飾品

衣料品・服飾品小売企業の2020年度の小売売上高は、2019年度から18.6ポイント減の14%であった。アパレル専門店や百貨店は、強制的な店舗閉鎖に加えてオフィスやイベント用の衣料品や服飾品に対する消費者需要の低迷など、パンデミックによる打撃が最も大きかったセクターである。本商品セクターの32社のうち23社が、売上高で二桁の減収となり、米国の百貨店であるMacy's、Nordstrom、Dillard'sに至っては30%近い減収となった。二桁成長を遂げた5社のうちの4社（ECの売上が60%増加したNike、オンライン小売企業のVipshopとZalando、ECの売上が10億米ドル増加したTapestry）は、消費者がオンラインショッピングに移行した恩恵を受けた。

LVMHは、セクターの売上高に占める割合が8.9%から9.6%に増加し、株式会社ファーストリテイリングはMacy'sに代わり2020年度の小売売上高において当セクターで5位となった。フランスの大手ラグジュアリーブランドであるLVMH、Kering、Hermèsは、米国を拠点としたTapestryと共に二桁の純利益率を記録した。当商品セクターにおける平均純利益率の回復力は高く、売上高が大幅に減少したにもかかわらず、前年からわずかに3.5ポイント減の3.4%だった。衣料品・服飾品セクターの小売企業は、どのセクターよりも圧倒的に国際事業展開が進んでおり、売上高に占める国際事業の売上高加重平均が42.9%に達している。自国内のみで事業を展開している企業はわずか6社であった。

小売売上高に占める上位5社の割合 (2020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2019年度の135社から2020年度の141社へと増加した。前年度に続き、他の3つの商品セクターを合わせた小売企業数よりも多く、上位250社の総小売売上高の66.4%を占めている。2020年に新たに上位250社に加わった13社のうち10社が日用消費財セクターの企業であった。前年度比小売売上高成長率は、2019年度から1.1ポイント増の4.7%で、上位250社全体の成長率をわずかに下回った。

当セクターの小売企業の約30%は二桁成長を達成した。トルコ企業のBİMとA101、ならびにコンビニエンスストア企業のEG Groupは30%を超える伸びとなった。BİMとA101の成長を後押ししたのは店舗拡大であり、EG Groupについては買収が成長の要因であった。一方で、二桁減となった小売企業はわずか9社であり、そのうちAuchan、Steinhoff、Shanghai Bailian Groupの2020年度の売上高は30%を超える減収となった。AuchanとSteinhoffの減収の原因は売却であり、Shanghai Bailianについてはパンデミックが原因であった。

日用消費財の小売企業は、他の上位250社よりも平均して規模が大きく、2020年度の平均小売売上高は240億米ドルだった。日用消費財の小売企業の上位5社の顔触れは前年度と変わっていない。

利益率においては、当セクターは3位だったが、2020年度の平均純利益率は2.5%（2019年度から0.5ポイント増）となり、当期純利益を開示した104社のうち、91社が利益を計上した。

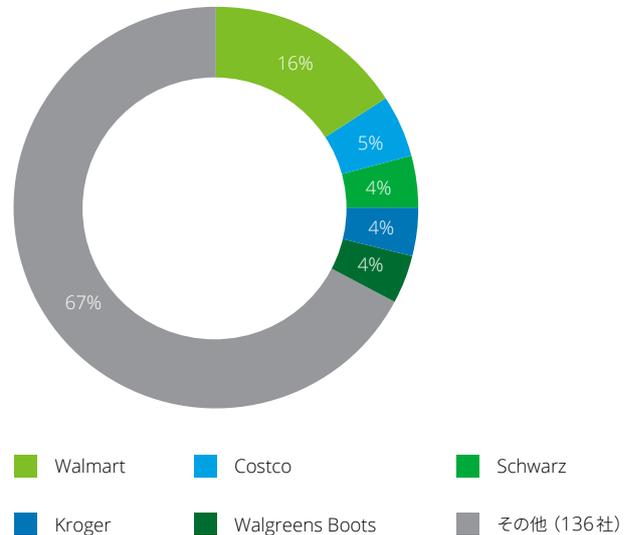
ハードライン・レジャー用品

ハードライン・レジャー用品セクターは、2020年度のすべての指標で最も業績が良かった。小売売上高成長率は、2019年度の6.5%から2020年度の14.5%へと2倍以上の伸びを見せている。当セクターの57社のうち約80%が増収となり、小売売上高では35%の企業が二桁成長を遂げた。当セクターが上位250社の総売上高に占める割合は21%であり、2019年度から2ポイント増となった。

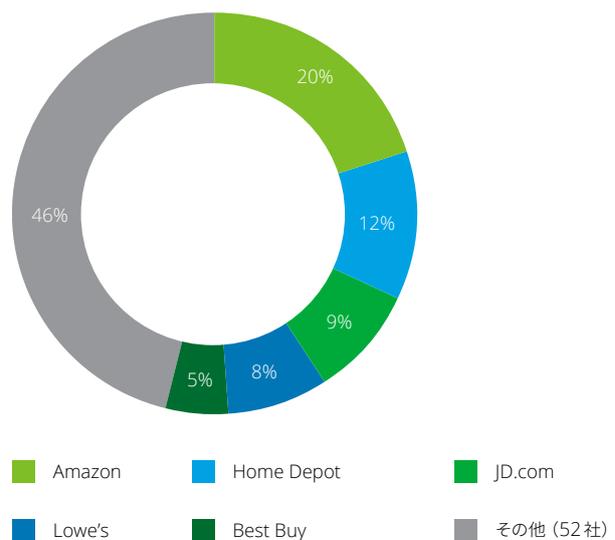
オンライン専門のAmazon、Wayfair、ブラジルのMagazine Luiza、ロシアのDNSの4社の対前年度比小売売上高は30%を超えたが、その主な要因はECの成長であった。コロナ禍においてEC強化へ素早く舵を切れたことが、当セクターの多くの小売企業にとって重要な成長要因となっている。例えば、2020年度においてHome DepotのECは86%、Magazine Luizaは123%、Best Buyは144%の成長を見せた。

ハードライン・レジャー用品セクターは、2020年度の平均純利益率でも最も高い成長を遂げ、前年度から1ポイント増の5.4%となった。当期純利益を開示した43社のうち6社のみが損失を計上したのに対し、6社が二桁の純利益率を達成した。

小売売上高に占める上位5社の割合（2020年度）



小売売上高に占める上位5社の割合（2020年度）

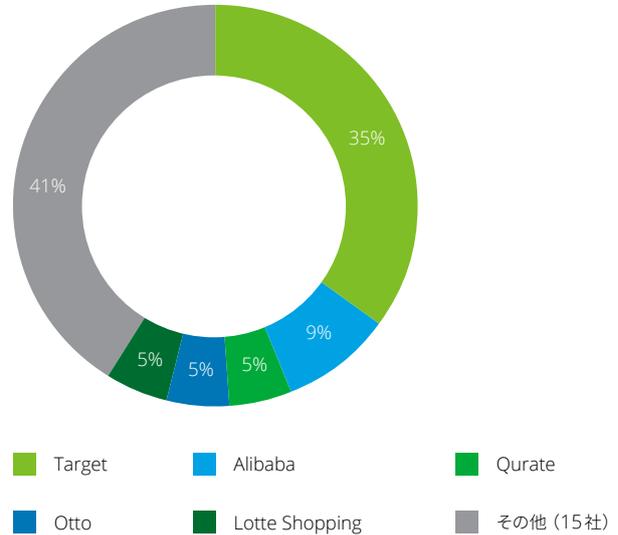


その他の製品

当セクターで上位250社にランクインしているのはわずか20社であるが、いずれも2020年度の業績が良く、小売売上高成長率は前年度から3.3ポイント増加し10.1%となった。こうした成長率に貢献したのはTarget、Alibaba、Coupangの3社であった。Targetは、コロナ禍における消費者の生活必需品購入へのオンライン需要に迅速に対応したことで、オンライン売上が100億米ドル（145%）増加し、それが主な要因となり売上高が19.8%伸び、当セクターの売上高に占める割合が3分の1を超えた。また、Alibabaの2020年度の小売売上高はほぼ倍増しており、同社の成長を牽引した主な要因は、Tmall SupermarketやFreshippoなどの直販事業の貢献と、AuchanからのSun Artハイパーマーケットチェーンの買収であった。韓国の大手オンライン小売企業であるCoupangも2020年度の売上がほぼ倍増した。その対極にあるのが、主として店舗販売型の6社であった。これら6社は、パンデミックが店舗閉鎖や主な商品カテゴリーの消費者需要に与える影響が大きく、2020年度の小売売上高が二桁の減収となった。

当期純利益を開示した当セクターの16社の2020年度の平均純利益率は、4つの商品セクターの中で最も低い1.7%であり、総資産利益率も同じく最低の1.7%だった。純利益率は2019年度から0.9ポイント減となった。5社が損失を計上し、米国のディスカウント小売企業であるBig Lots1社のみが二桁の純利益率を達成した。

小売売上高に占める上位5社の割合（2020年度）



上位250社へ新たに加入した企業

2020年度は、13社が上位250位に初登場または返り咲きを果たした。上位4社のうち3社がロシアおよびウクライナを本拠地とする企業である。

上位250社へ新たに加入した企業（2020年度）

上位250社における順位	企業名	本拠地	主要な業態	2020年度の 小売売上高成長率
136	Mercury Retail Holding plc	ロシア	コンビニエンス/フォアコートストア	n/a
139	Real Hypermarket Business	ドイツ	ハイパーマーケット/スーパーセンター	1.5%
185	DNS	ロシア	家電専門店	38.3%
230	ATB-Market LLC	ウクライナ	ディスカウントストア	18.1%
233	Liquor Control Board of Ontario	カナダ	その他専門店	12.3%
237	EG Group Limited	英国	コンビニエンス/フォアコートストア	37.3%
238	Shufersal Ltd.	イスラエル	ディスカウントストア	14.1%
239	lululemon athletica inc.	カナダ	その他専門店	10.6%
240	Sklavenitis Group	ギリシャ	スーパーマーケット	15.6%
241	Joshin Denki Co., Ltd.	日本	家電専門店	8.1%
244	KF Group	スウェーデン	スーパーマーケット	8.1%
248	Weis Markets, Inc.	米国	スーパーマーケット	16.1%
250	Smart & Final Stores, Inc.	米国	キャッシュアンドキャリー/ウェアハウスクラブ	10.2%

n/a = 入手不可

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

3社のランクインはM&Aや会社分割の結果であった。

ロシアのMercury Retailは、2019年にウルトラコンビニエンスチェーンのRed & White（ロシアではKrasnoye & Beloye）とBristol、およびスーパーマーケットチェーンのDixyが合併したことにより誕生した企業である⁷⁴。親会社はウルトラコンビニエンス戦略に注力するために、2021年にDixyチェーンを小売企業であるMagnitに売却した。Mercury Retailの小型店舗は住宅街にあり、消費者に限定的な品揃えの生活必需品一式を低価格で提供し、アルコール飲料やタバコの宅配にも力を入れている⁷⁵。同社はロシア国内で約1万3,500店舗を展開し、国内の店舗網の拡大による成長を計画している⁷⁶。同社は市場環境を鑑み、2021年11月に予定していたモスクワ証券取引所への新規株式公開を延期した。

Real Hypermarket Businessは上位250社中139位にランクインしたが、本レポートでは独立した事業体として記載している。同社は2020年6月にドイツのMetro AGによって不動産投資会社SCPに売却された⁷⁷。2021年3月にSCPは、Real Hypermarketsの大半をSchwarz Group傘下のKaufland、およびEdekaに売却し、2社により店舗のリブランドを実施すると発表している⁷⁸。

グローバルに展開する大手コンビニエンス小売企業であるEG Groupの売上高は、複数の買収が奏功し2020年度に37.3%増加し、上位250社中237位にランクインした。売上拡大に貢献したのは、米国において2019年に実施したCumberland Farms、Fastrac、Certified Oilなどの買収、ならびにオーストラリアにおいてWoolworthから537カ所あるFuelcoのフォアコート店舗網を買収したことによる通期の売上高であった。2020年12月、同グループはドイツにおけるOMVのフォアコート事業（285店舗）の買収を発表した。よって2020年末には、3大陸において6,000を超える店舗を運営することとなった。また、EG Groupは欧州およびオーストラリアの食料品・商品ブランドと長年にわたって提携し、自社の売上高成長率をさらに高めている⁷⁹。

急成長を遂げたDNSは、データの入手状況が改善したため上位250社に加入した。

ロシアの大手家電販売小売企業であるDNSは、上位250社中185位にランクインした。これは、今回初めて未上場企業のデータが入手可能になったためである。2020年度の同社の小売売上高成長率は38.3%となり、新たに上位250社に加入した企業のうち急成長を遂げた小売企業の1つでもあった。DNSはロシア国内に2,200を超える店舗を展開している⁸⁰。

コロナ禍による個人消費支出の変化を背景とした成長に支えられ、食料品およびアスレジャーの小売企業が、上位250社の下位に食い込んだ。

急成長したウクライナのディスカウントストアチェーンであるATB-Marketは、2019年度には上位250社入りを逃したが、2020年度には230位にランクインした。同社は、急成長小売企業50社のうちの1社でもあり、AldiやLidlなどのディスカウントストアと競合するために、「年間50店舗」の開発戦略に注力し、ポーランドやバルト諸国での拡大を計画している⁸¹。

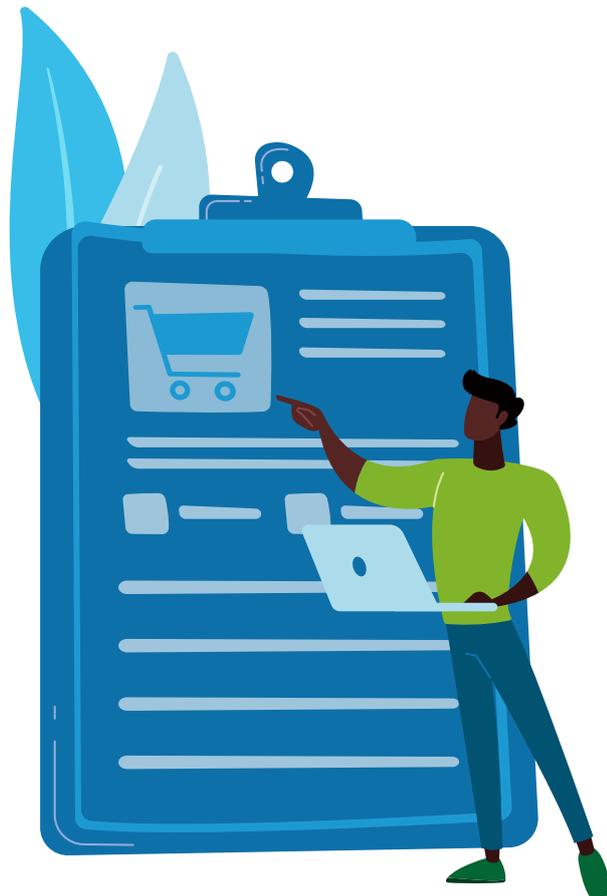
州政府所有のカナダのアルコール飲料小売企業であるLiquor Control Board of Ontario（オンタリオ州酒類管理委員会）（LCBO）は、コロナ禍での消費者需要に支えられ、2020年度の小売売上高成長率が12.3%伸びた。小売店舗への来店者数は減少したが、当日受け取りサービスを提供する店舗の継続的な拡大により、LCBOのECチャンネルでは好調な売上を見せた⁸²。

イスラエルの大手食料品小売企業であるShufersalは、主にコロナ禍でEC事業が大幅な成長を遂げたおかげで、対前年度比14.1%の売

上成長率を達成し、初めて上位250位入りを果たした⁸³。カナダを本拠地とするアスレジャー衣料品小売企業であるlululemon athleticaも同様の成長を遂げており、EC事業が2倍以上の伸びを見せ、2020年度の小売売上高が10.6%増加した⁸⁴。アスレジャーとは、アスレチックとレジャーを組み合わせた造語で、運動着と普段着を組み合わせたファッションを指す。

ギリシャの食料品小売企業最大手のSklavenitis Groupは、コロナ禍において同社の大型店舗への来店者数が増えたことにより、2020年度に15.6%の年間小売売上高成長率を達成し、初めて上位250社にランクインした⁸⁵。日本の家電小売企業である上新電機株式会社とスウェーデンのスーパーマーケット協同組合であるKF Groupは共に2020年度に売上高が8.1%増加し、それぞれ241位と244位にランクインした。

米国を本拠地とする小売企業であるWeis MarketsとSmart & Final Storesはそれぞれ248位、250位となり、上位250社に返り咲いた。Weis Marketsは、顧客の利便性を向上させるために「Weis 2 Go Online」などのサービスアドオンや商品提供を強化することで、コロナ禍による需要の高まりに対応した⁸⁶。



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、2015～2020年度の5年間の年平均成長率（CAGR）が最も高い50社である。このうち、前年度も急成長小売企業50社に入っていた企業は、ランキング表に太字で示している。

高い小売売上高成長率を主導するEC、専門店、ディスカウントストア

急成長小売企業50社の2015～2020年度のCAGRは18.1%で、2014～2019年度のCAGRを1ポイント下回った。EC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、この高い小売売上高成長率を支える重要な原動力となっている。急成長小売企業50社のうち35社が、ハイパーマーケット/スーパーマーケット、専門店（家電専門店を含むがアパレル専門店は含まない）、あるいはディスカウントストアを運営している。急成長小売企業50社に含まれるEC企業6社すべてが目覚ましい成長を遂げ、1位から16位までにランクインした。

急成長小売企業50社の小売売上高年間成長率は、前年度の12.5%から6.2ポイント増加し、18.7%であった。

2020年度の急成長小売企業50社のうち11社が新たな顔触れとなり、その中でウクライナのディスカウントストアチェーンATB-Market、ロシアの家電小売企業DNS、カナダを本拠地とするアスレジャー小売企業lululemon athleticaの3社が新たに上位250社に加わった企業である。

急成長小売企業50社のうち27社は日用消費財セクターの企業であり（2019年度は24社）、16社はハードライン・レジャー用品セクターの企業であった（2019年度は13社）。残りの2つの商品セクターである、衣料品・服飾品（9社から5社に減少）とその他の商品（4社から2社に減少）は、パンデミックが招いた店舗閉鎖や消費者需要の減少に苦しめられ、急成長小売企業50社に入る企業数が減少した。

急成長小売企業5社の業績

2019年度の急成長小売企業の上位4社であるCoupang、Reliance Retail Limited、Wayfair Inc、Mobile World Investment Corporationはすべて、2020年度においても変わらない順位となった。トルコのディスカウント小売企業であるA101 Yeni Mağazacılıkは中国のJD.comを抜き、5位に復活した。

上位250社の中で最も急成長を遂げたのは、韓国の大手EC小売企業であるCoupangだった。小売売上高は前年度比でほぼ倍増し、2015～2020年度の5年間のCAGRは66%であった。2020年度には、すべての商品の即日配達を可能にするフルフィルメント・物流ネットワークを用いて、食料品や日用品の配達を開始するなど、品揃えの拡充ならびにアクティブユーザー数と購買頻度の増加が、同社の急成長を牽引した⁸⁷。同社は2021年3月の新規株式公開により、将来の成長への投資のために45億5,000万米ドルを調達している。これは2014年のAlibaba Group Holdingの上場以来、米国最大の外国企業の上場となった⁸⁸。

2番目に急成長を遂げた企業はReliance Retailであり、2015～2020年度の5年間の小売売上高のCAGRは49.4%であった。パンデミックが招いたロックダウンやそれに続く店舗運営の制限により、2020年度には小売売上高が5.3%減少した。しかし、同社は、自社のECプラットフォームであるJioMartの拡大やEC事業の重要な買収を複数実施することにより、引き続きデジタル分野の拡大を行った^{89,90}。

米国を本拠地とする家具や家庭用品を扱うEC小売企業であるWayfair Inc.は、2020年度の小売売上高の対前年度比成長率55%を達成し、2015～2020年度の5年間のCAGRは44.4%となった。同社は2020年度に初めて純利益も計上している。同社の顧客数は、対前年度比54%増となり、顧客基盤の拡大に加えて、リピート購入が総売上高の73%を占めたことにより、本年度においても急成長小売企業の3位を維持している⁹¹。

ベトナムの小売企業であるMobile World Investment Corporationは、2015～2020年度の小売売上高の5年間のCAGRが33.9%となり、急成長小売企業50社中4位となったが、2020年度の年間成長率は6.2%に鈍化した。同社の食料品店を運営するBachHoaXanh（BHX）の売上高がほぼ倍増したため、コロナ禍による店舗閉鎖や消費者需要の変化に直面した家電小売チェーンのDien May XANHやthegioididongの売上高減少を埋め合わせる形となった^{92,93}。

急成長小売企業の5位に入ったトルコのA101 Yeni Mağazacılıkは、2015～2020年度の5年間の小売売上高のCAGRで32.6%を達成し、2020年度の対前年度比小売売上高成長率は35.4%だった。同社は引き続き店舗の急速な拡大を実施し、2020年度には新たに1,000店舗のディスカウントストアを出店し、その店舗数は年度末にはトルコ国内で1万店舗に達している⁹⁴。

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（22%）、上位250社に占める割合（28%）を下回っている。一方で、急成長小売企業50社の中に、中国およびロシアの企業がそれぞれ5社入っている。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。その主な要因は消費者需要が大幅に伸びたことに加えて、「組織化されていない」昔ながらの小売店からシェアを奪ったことで、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が進み、客数が増加したことである。

国別急成長小売企業50社 (2015~2020年度)

国	企業数	2020年度の平均小売売上高 (100万米ドル)	2015~2020年度の 小売売上高のCAGR ^{1*}	2020年度の対前年度比 小売売上高成長率*
米国	11	32,206	18.5%	28.0%
中国	5	32,685	22.4%	16.7%
ロシア	5	13,205	15.7%	15.0%
日本	3	10,276	13.9%	4.6%
メキシコ	3	9,494	12.8%	1.5%
トルコ	2	6,213	28.2%	37.1%
英国	2	6,982	23.4%	10.8%
ブラジル	2	4,861	22.8%	31.2%
韓国	2	14,235	19.9%	37.2%
ドイツ	2	9,182	17.5%	12.7%
カナダ	2	4,941	12.6%	16.4%
オランダ	2	45,801	14.8%	12.6%
インド	1	18,454	49.4%	-5.3%
ベトナム	1	4,658	33.9%	6.2%
ウクライナ	1	4,552	26.3%	18.1%
オーストラリア	1	6,649	17.7%	12.6%
フランス	1	8,537	14.1%	1.9%
インドネシア	1	5,901	11.7%	5.3%
南アフリカ	1	7,648	10.9%	13.5%
スイス	1	11,700	10.3%	0.6%
リトアニア	1	4,816	9.6%	5.8%

* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均 ¹ 年平均成長率

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

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

ウクライナのディスカウントストア企業であるATB-Market LLCは、2020年度に上位250位に新たに加わった企業である。新規出店拡大に後押しされ、小売売上高の対前年度比成長率が18.1%増加し、2015～2020年度の年平均成長率（CAGR）が26.3%となった同社は、上位250社中、急成長小売企業の9位にランクインした。コロナ禍において127店舗を出店し、59の既存店舗を改装した同社の店舗数は、2020年度末にはウクライナ国内で1,200店を突破した⁹⁵。

ウクライナの食料品小売セクターにおけるATB-Market LLCのマーケットシェアは、およそ25～30%である。同社は、国内のディスカウントストアの店舗数を増やし、現在同社の総取引高の25%を占める自社ブランドの開発に投資することで、引き続き中核的成長に注力している。また、店舗の売場面積が狭く、品揃えが限定的で、価格戦略が積極的であるため、ウクライナ国内の競合企業と比較すると、1平方メートル当たりの売上高が最も高く、高効率な店舗とされている⁹⁶。

ケーススタディ2：lululemon athletica inc.

カナダを本拠地とするアスレジャーの小売企業であるlululemon athleticaは、2020年度の急成長企業の25位にランクインした。同社も新たに上位250社に加わった企業である。小売売上高は前年度比10.6%増加し、2015～2020年度のCAGRは16.4%であった。同社のコロナ禍でのEC事業は2倍を超える伸びを見せ、2020年度における総小売売上高の52%を占め⁹⁷、同社が運営する店舗での34%の売上高減少を埋め合わせる格好となった。

2020年度においても、lululemon athleticaは引き続き「パワー・オブ・スリー」成長戦略の実施に注力し、2023年末までにメンズ事業とデジタル事業の倍増、国際事業の4倍増を目指す。同社の北米での事業は8%増加したが、国際市場全体の成長率は31%であった。同社は、アジア太平洋地域に18店舗、北米に9店舗、欧州に3店舗と、新たに30の直営店を出店した。また、2020年には期間限定店舗戦略を拡大し、100を超える期間限定店舗を開設した。さらに2020年度には最初の買収を完了し、ライブクラスやオンデマンドクラスなど双方向のトレーニングプラットフォームを開発したホームフィットネスのトップ企業であるMIRRORを5億米ドルで傘下に収めた⁹⁸。



急成長小売企業50社 (2015~2020年度)

成長率に 基づく 順位	上位 250位に おける 順位	企業名	本拠地	2020年度の 小売売上高 (100万 米ドル)	主要な業態	2015~ 2020年度 の小売 売上高 CAGR**	2020年度 の小売 売上高 成長率*	2020年度 の純利益 率 ¹
1	98	Coupage, Inc.	韓国	11,045	EC	66.0%	90.9%	-4.0%
2	56	Reliance Retail Limited	インド	18,454	スーパーマーケット	49.4%	-5.3%	3.4%
3	71	Wayfair Inc	米国	14,145	EC	44.4%	55.0%	1.3%
4	222	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	4,658	家電専門店	33.9%	6.2%	3.6%
5	231	A101 Yeni Mağazacılık A.S	トルコ	4,536	e ディスカウントストア	32.6%	35.4%	n/a
6	9	JD.com, Inc	中国	94,423	EC	31.2%	27.6%	6.6%
7	141	JD Sports Fashion Plc	英国	7,696	e その他専門店	28.2%	0.9%	3.7%
8	195	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	5,614	その他専門店	26.5%	46.2%	1.3%
9	230	ATB-Market LLC	ウクライナ	4,552	e ディスカウントストア	26.3%	18.1%	3.8%
10	137	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	7,891	ディスカウントストア	26.1%	38.0%	4.7%
11	185	DNS	ロシア	5,911	家電専門店	25.9%	38.3%	n/a
12	168	Action Holding BV	オランダ	6,425	ディスカウントデパート	22.6%	10.2%	4.4%
13	122	Zalando SE	ドイツ	9,097	EC	22.0%	23.1%	2.8%
14	2	Amazon.com, Inc.	米国	2,13,573	EC	21.9%	34.8%	5.5%
15	189	PJSC "M.video"	ロシア	5,772	家電専門店	20.9%	14.5%	1.6%
16	67	Vipshop Holdings Limited	中国	14,935	EC	19.7%	17.2%	5.8%
17	38	X5 Retail Group N.V.	ロシア	27,310	** ディスカウントストア	19.6%	14.3%	1.4%
18	172	B&M European Value Retail S.A.	英国	6,267	ディスカウントストア	18.7%	25.9%	8.9%
19	249	Raia Drogasil S.A.	ブラジル	4,108	ドラッグストア/薬局	18.6%	15.1%	2.8%
20	156	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	米国	7,100	e その他専門店	18.1%	1.4%	n/a
21	166	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	6,649	家電専門店	17.7%	12.6%	5.7%
22	65	Pan Pacific International Holdings	日本	15,335	ディスカウントデパート	17.4%	1.5%	3.2%
23	59	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	17,136	衣料品/靴専門店	16.9%	32.0%	n/a
24	84	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	12,607	ハイパーマーケット/スーパーセンター	16.7%	10.8%	1.8%
25	239	lululemon athletica inc.	カナダ	4,402	その他専門店	16.4%	10.6%	13.4%
26	68	PetSmart, Inc.	米国	14,600	e その他専門店	14.9%	23.2%	n/a
27	203	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	5,400	e その他専門店	14.8%	8.0%	n/a
28	13	Ahold Delhaize	オランダ	85,177	スーパーマーケット	14.4%	12.8%	1.9%

太字で示した企業は、2019年度の急成長小売企業50社にも入っている。

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

** 卸売および小売売上高を含む売上高

*** 純利益率は売上高加重平均

e = 見直し

n/a = 入手不可

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2020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位における順位	企業名	本拠地	2020年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2015~2020年度の小売売上高CAGR ^{2*}	2020年度の小売売上高成長率 [*]	2020年度の純利益率 ¹
29	130	FNAC Darty S.A.	フランス	8,537	** その他専門店	14.1%	1.9%	1.2%
30	118	Adidas Group	ドイツ	9,267	衣料品/靴専門店	14.0%	4.1%	n/a
31	163	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	6,765	ハイパーマーケット/スーパーセンター	13.3%	13.3%	1.8%
32	81	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	メキシコ	13,058	コンビニエンス/フォアコートストア	13.1%	-3.7%	n/a
33	31	Suning.com Co., Ltd.	中国	34,547	家電専門店	12.9%	-6.0%	-2.1%
34	167	Sprouts Farmers Market, Inc.	米国	6,469	スーパーマーケット	12.5%	14.8%	4.4%
35	174	Lenta Group	ロシア	6,159	ハイパーマーケット/スーパーセンター	12.0%	6.7%	3.7%
36	128	Grupo Coppel	メキシコ	8,660	e 百貨店	11.9%	1.5%	n/a
37	127	Tsuruha Holdings Inc.	日本	8,660	ドラッグストア/薬局	11.7%	9.3%	3.2%
38	186	PT Indomarco Prismaatama (Indomaret)	インドネシア	5,901	** コンビニエンス/フォアコートストア	11.7%	5.3%	1.2%
39	102	Tractor Supply Company	米国	10,620	その他専門店	11.3%	27.2%	7.1%
40	142	The SPAR Group Limited	南アフリカ	7,648	** スーパーマーケット	10.9%	13.5%	1.6%
41	32	Dollar General Corporation	米国	33,747	ディスカウントストア	10.6%	21.6%	7.9%
42	40	Dollar Tree, Inc.	米国	25,509	ディスカウントストア	10.5%	8.0%	5.3%
43	57	E-MART Inc.	韓国	17,426	** スーパーマーケット	10.4%	16.4%	1.6%
44	93	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	11,700	その他専門店	10.3%	0.6%	9.8%
45	160	Cosmos Pharmaceutical Corp.	日本	6,833	ドラッグストア/薬局	10.2%	6.1%	3.7%
46	201	Save-On-Foods LP	カナダ	5,480	e スーパーマーケット	10.1%	21.5%	n/a
47	179	Ulta Beauty, Inc	米国	5,967	その他専門店	9.9%	-15.1%	2.9%
48	52	PJSC "Magnit"	ロシア	20,874	コンビニエンス/フォアコートストア	9.8%	13.3%	2.1%
49	219	MAXIMA GRUPÉ, UAB	リトアニア	4,816	** スーパーマーケット	9.6%	5.8%	3.6%
50	158	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	中国	6,914	e** スーパーマーケット	9.5%	32.0%	3.1%
急成長小売企業50社* ***				900,376		18.3%	18.7%	4.4%
上位250社* ***				5,110,998		4.7%	5.2%	3.3%

太字で示した企業は、2019年度の急成長小売企業50社にも入っている。

¹ 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。これらがグループの売上高の50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある。

² 年平均成長率

* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

** 卸売および小売売上高を含む売上高

*** 純利益率は売上高加重平均

e = 見直し

n/a = 入手不可

出所：Deloitte Global. Global Powers of Retailing 2022.

2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2020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、米証券取引委員会（SEC）提出書類および各社のプレスリリース、ファクトシート、プレゼンテーション資料、企業ウェブサイト上の情報など、企業が公開している情報である。

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

ランキング・成長率・連結決算の基礎となる事業年度および為替レート

本レポートで使用した2020年度には、2020年7月1日から2021年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度の企業業績が含まれる。唯一の例外は、通常の報告日が暦年となった結果、企業の事業年度の開始日または終了日が数日変更されている場合である。

個々の企業の2020年度の前年度比小売売上高成長率と、2015～2020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タリーグループ
- データが不十分なため小売売上高を適切に推定できない企業
- 会社分割、買収、倒産など2020年度終了後に組織変更によって生じる企業
- 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（ファーストパーティ）B2C販売を行った場合の売上高
- 小売事業の支援サービスや業務の売上高、フランチャイズ料やライセンス料、使用料、販売手数料などの小売関連売上高

- 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変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2022」レポートの上位250社の順位は、米ドル建てでの2020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、2020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2019年度と同じであれば、その通貨建てで報告した企業の2020年度の順位は2019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。

2020年度には、主要通貨の一部が米ドルに対してやや上昇した。日本円が2.1%、ユーロが1.8%上昇したのに対して、香港ドル、英ポンド、中国人民元はそれぞれ1.0%、0.5%、0.1%上昇した。しかし、多くの中南米および東欧諸国の通貨は、米ドルに対して大幅に下落した。最も下落したのはブラジル・レアル（23.4%）、続いてトルコ・リラ（19.1%）だった。南アフリカ・ランド、チリ・ペソ、ロシア・ルーブル、メキシコ・ペソも10%以上下落した。本レポートのそのほかの大半の企業の報告通貨の米ドルに対する下落幅は10%未満だった。

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。



文末脚注

1. [Walmart+ is here!](#) 15 September 2020.
2. [Walmart Announces 2021 Return of “Black Friday Deals for Days,” This Time With Special Early Access for Walmart+ Members.](#) 15 November 2021.
3. [Walmart Celebrates One Year of Livestreams With First Shoppable Livestream on Twitter.](#) 22 November 2021.
4. [Walmart Invests in DroneUp, the Nationwide On-Demand Drone Delivery Provider.](#) 17 June 2021.
5. [Walmart drone delivery has started tests, dropping orders from the sky in 30 minutes.](#) 18 November 2021.
6. [The Home Depot Teams Up with Walmart GoLocal To Enhance Local Delivery Capabilities.](#) 6 October 2021.
7. [Walmart and JD.com Expand Strategic Cooperation.](#) 25 July 2017.
8. [Walmart and Flipkart announce completion of Walmart Investment in Flipkart, India’s leading marketplace eCommerce platform.](#) 18 August 2018.
9. [Flipkart Raises US\\$3.6 Billion in Funding To Accelerate the Growth of the Consumer Internet Ecosystem in India.](#) 12 July 2021.
10. [Grupo de Narváez acquires full ownership of Walmart Argentina.](#) 6 November 2020.
11. [Issa Brothers and TDR Capital complete the acquisition of Asda from Walmart.](#) 16 February 2021.
12. [KKR and Rakuten complete Seiyu share purchase from Walmart.](#) 1 March 2021.
13. [Walmart Investment to Accelerate Growth of Rakuten’s Global Ecosystem.](#) 12 March 2021.
14. [Walmart Announces Closing of Inaugural \\$2 Billion Green Bond Issuance.](#) 23 September 2021.
15. [Retailers Join Forces to Tackle Climate Change in the Race to Zero.](#) 7 July 2021.
16. [Introducing Amazon Pharmacy: Prescription Medications Delivered.](#) 17 November 2020.
17. [Amazon In-Garage Delivery Expands to Millions More Prime Members in Over 4,000 Cities.](#) 12 November 2020.
18. [Amazon launches new website in Poland.](#) 2 March 2021.
19. [Amazon and 11st Launch New Amazon Global Store in Korea.](#) 31 August 2021.
20. [Costco Wholesale Corporation – acquisition to further last mile capacity.](#) 17 March 2020.
21. [Costco pilots grocery delivery with Uber.](#) 21 July 2021.
22. [‘No warning’ as Kaufland pulls plug on Australia.](#) 22 January 2020.
23. [Lidl Digital.](#) Accessed 7 December 2021.
24. [Schwarz Gruppe erwirbt Online-Plattform real.de.](#) 22 June 2020.
25. [Kaufland darf noch weitere 22 Real-Filialen übernehmen - das sind die Standorte.](#) 24 August 2021.
26. [Schwarz Group: Our Actions.](#) Accessed 7 December 2021.
27. [Recycling company PreZero US acquires Roplast Industries.](#) 5 March 2021.
28. [PreZero Acquires SUEZ Employees and Locations.](#) 1 June 2021.
29. [Ferrovia sells its Environmental Services business in Spain and Portugal to PreZero \(Schwarz Group\) for €1,133 million.](#) 27 July 2021.
30. [The Home Depot completes acquisition of HD Supply.](#) 24 December 2020.
31. [The Home Depot Reduced Carbon Emissions by More Than 127,000 Metric Tons in 2020; Commits to 100 Percent Renewable Electricity for Facilities by 2030.](#) 27 July 2021.
32. [Walgreens Boots Alliance completes strategic transaction with AmerisourceBergen divesting Alliance Healthcare businesses.](#) 2 June 2021.
33. [Walgreens Boots Alliance makes \\$5.2 billion investment in VillageMD to deliver value-based primary care to communities across America.](#) 14 October 2021.
34. [Walgreens Boots Alliance makes a majority investment into iA to advance automation capabilities for the pharmacy industry.](#) 12 January 2021.
35. [Walgreens Boots Alliance acquires remaining stake in German GEHE-ALLIANCE healthcare joint venture from McKesson.](#) 30 November 2021.
36. [Boots exit may smooth way for Walgreens buyout.](#) 7 December 2021.
37. [Aldi nimmt sich E-Food vor.](#) 18 February 2021.
38. [Aldi Nord und Süd wachsen online zusammen.](#) 21 September 2021.
39. [Aldi to invest \\$1.8 billion in British growth push.](#) 27 September 2021.
40. [JD to Acquire Controlling Interest in Kuayue Express.](#) 13 August 2020.
41. [JD and Dada Announce Equity Investment.](#) 22 March 2021.
42. [Ulta Beauty at Target Launches in August — Get *All* the Gorgeous Details.](#) 21 July 2021.
43. [Nike reports.](#) Accessed 17 January 2022.
44. [Walmart Environmental, Social & Governance Reporting.](#) March 2021.
45. [JD.com sustainability.](#) Accessed 20 December 2021.
46. [Walmart, Climate change.](#) Accessed 20 December 2021.
47. [Ulta Beauty Launches Reusable Packaging in Partnership with Loop.](#) 4 March 2021.
48. [Beyond the Bag- Reinventing the Retail Bag.](#) 21 February 2021.
49. [Incorporating Sustainability into Retail Supply Chains is a Strategic Imperative.](#) 12 February 2021.

50. [A Change of Clothes - Starting Up In Fashion's Circular Economy?](#) 16 August 2021.
51. [The Resale Market Is Booming: Here's How Small Businesses Can Benefit.](#) 27 June 2021.
52. [Decathlon to begin circular economy drive with second life options.](#) 27 January 2021.
53. [About Ikea.](#) Accessed 20 December 2021.
54. [Costco Canada Gave Staff A Permanent Pandemic Raise & Now Some Cashiers Make \\$60K A Year.](#) 26 April 2021.
55. [A record 4.4 million people quit in September as Great Resignation shows no signs of stopping.](#) 12 November 2021.
56. [Big People Problem in Retail: Korn Ferry Survey Finds Significant Labor Shortages at Distribution Centers.](#) 31 August 2021.
57. [Diversity, Equity & Inclusion at ALDI.](#) Accessed 20 December 2021.
58. [Best Buy emphasizes inclusive leadership.](#) 1 June 2021.
59. [A call for accountability and action.](#) Accessed 21 December 2021.
60. [2021 Deloitte holiday retail survey.](#) October 2021.
61. [Gap targets Gen Z with the launch of Gap Teen.](#) 6 May 2020.
62. [THE ESG GLOBAL SURVEY 2021.](#) September 2021.
63. [TJX Companies, Inc.—Over 44% of the retailer's shareholders voted for action to reduce chemical risk.](#) 15 June 2020.
64. [2021 Corporate Governance Trends in the Retail Industry.](#) 29 September 2021.
65. [LVMH releases Social and Environmental Report, spotlighting initiatives to support sustainable growth.](#) 10 May 2021.
66. [2021 Target Corporate Responsibility Report.](#) Accessed 21 December 2021.
67. [Tesco Little Helps Plan Sustainability Update 2020/21.](#) Accessed 21 December 2021.
68. [Decathlon, Transition Plan 2020-2026.](#) Accessed 21 December 2021.
69. [Shoptite Holdings Annual Report.](#) September 2021.
70. [Another hefty loss for Steinhoff as high finance costs, litigation provisions bite.](#) 26 February 2021.
71. [Auchan Retail sells its Chinese subsidiary SunArt to its partner Alibaba.](#) 19 October 2020.
72. [Magalu prepares to be the Brazilian Alibaba.](#) 9 March 2021.
73. [Chilean retailer Cencosud plans IPO of Brazilian unit.](#) 3 September 2021.
74. [Russia's Mercury Retail bets on ultra-convenience format to win food shoppers, boost growth.](#) 30 September 2021.
75. [Russians' search for ever more convenience creates big new opportunities for retailers.](#) 14 October 2021.
76. [Russia's Mercury Retail sets IPO price range, implies up to \\$13bn market cap.](#) 3 November 2021.
77. [More than 140 German Real stores to be sold on to Kaufland, Edeka.](#) 31 March 2020.
78. [Real stores are being renamed: Customers will have to adapt to changes shortly.](#) 2 March 2021.
79. [EG Group: About us, news, and latest annual report.](#) Accessed 20 December 2021.
80. [DNS company website.](#) Accessed on 23 December 2021.
81. [European Ambitions of Ukrainian Business: "ATB" Discount Store of Gennadiy Butkevych Will Compete with Eastern European Retailers?](#) Accessed on 23 December 2021.
82. [Larger format offerings: LCBO sees shift in booze purchases during pandemic.](#) 12 March 2021.
83. [Shufersal.](#) Accessed 20 December 2021.
84. [lululemon athletica inc. Announces Fourth Quarter and Full Year Fiscal 2020 Results.](#) 30 March 2021.
85. [Pandemic favors supermarket giants.](#) 6 April 2021.
86. [Weis Markets 10-K report.](#) Accessed 20 December 2021.
87. [Coupang, Inc., Form S-1 Registration Statement, Preliminary prospectus initial public offering.](#) 12 February 2021.
88. [Coupang could struggle to live up to IPO valuation – analysts.](#) 16 March 2021.
89. [Retail to be next growth engine for Reliance Industries.](#) 21 June 2021.
90. [Reliance Retail Q4 Pre-Tax Profit Up 41.5% To Rs3,617 Cr; Revenue Rises 20% To Rs41,296 Cr.](#) 1 May 2021.
91. [Wayfair Has a New Profit Outlook.](#) 28 February 2021.
92. [Mobile World: Recovery momentum continues.](#) 31 March 2021.
93. [Mobile World Investment Corporation: Aiming high.](#) 2 April 2021.
94. [A101 company information.](#) Accessed 23 October 2021.
95. [ATB-Market's turnover increased by 18.2 percent in 2020.](#) Accessed 20 December 2021.
96. [ATB-Market LLC.](#) Accessed 20 December 2021.
97. [lululemon athletica inc. Announces Fourth Quarter and Full Year Fiscal 2020 Results.](#) 30 March 2021.
98. [Lululemon Athletica Inc. To Acquire Home Fitness Innovator MIRROR.](#) 29 June 2020.

問い合わせ先

渡邊 知志

パートナー

satwatanabe@tohmatu.co.jp

三宅 佐衣子

パートナー

smiyake@tohmatu.co.jp

廣瀬 陽介

パートナー

yohirose@tohmatu.co.jp

翻訳・編集担当

井上 祐介

シニアコンサルタント

菊池 香

シニアコンサルタント

中嶋 亜美

シニアコンサルタント

佐々木 絵梨

リサーチ&ナレッジマネジメント
マネジャー

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 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1万5千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 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、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、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、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たいかな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

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.