

# Deloitte.

デロイト トーマツ



世界の小売業ランキング2025  
この1年で実効性を高め  
成長を加速させるには

# 目次

はじめに	03
上位250社に関する主要統計	04
小売業をめぐる世界経済の見通し	06
上位10社のハイライト	08
主要企業の概要	10
第1のトレンド：戦略的な業務効率化	20
第2のトレンド：AIを活用した技術革新	23
第3のトレンド：サステナビリティと循環型経済	26
第4のトレンド：新たな収益源	29
世界の小売企業上位250社	31
地域別の動向	48
商品セクター別の動向	55
上位250社へ新たに加わった企業	61
急成長小売企業20社	63
小売業界経営幹部インタビュー特集	66
調査手法および情報源	81
参考文献	83
問い合わせ先	86

## 小売業界経営幹部インタビュー特集



**Margot Johnson**  
Aritzia



**Cari Covent**  
Canadian Tire



**Fahed Ghanim**  
Majid Al Futtaim



**Rajesh Garg**  
Landmark Group



**Paul Marchant**  
Primark



**Nelson Sam**  
Salesforce

# はじめに

“ Deloitte Global から「世界の小売業ランキング」（現在、隔年発行）を再び発行できることをうれしく思います。

本レポートでは、主要小売企業の経営幹部への詳細なインタビューと、世界の小売企業上位250社のデータに基づく分析を通じて、絶え間なく進展する小売業界の現在の状況を示し、小売業界のトレンドとビジネスリーダーが採用している戦略を明らかにしています。

この数年は、インフレ圧力、消費者の出費に対する慎重な姿勢、技術的進歩、地政学的混乱など、小売企業にとって厳しい時期となりました。

このことは、小売企業上位250社の成長曲線がこれまでより緩やかになっていることに表れています。

小売企業が将来の成長に向けて自社をどのように位置づけているかについて、いくつかの重要なテーマが浮かび上がってきました。業務効率化は依然として最優先事項ですが、自動化や人工知能（AI）など、在庫管理の最適化・サプライチェーンの合理化・収益性の向上に役立つ先進テクノロジーへの関心が高まっています。サステナビリティ（持続可能性）は、規制圧力が主な要因となり、定着したトレンドからビジネス上の必須事項へと移行しています。また、新たな収益源を模索する動きが強まっており、収益性の高い成長をもたらす手段として、リテールメディアネットワークやサービスとしての機能（Capability-as-a-Service）モデルが浮上しています。

このようなトレンドに加えて、小売業界では「お客様は神様です」という言葉が依然として自明の理であることに変わりはありません。上位250社に新たに加わった企業と急成長企業20社の両方の分析から、消費者が価値を求めるにつれて、ディスカウント小売店へと移行する動きが顕著であることが明らかになりました。消費者の慎重さは昔から変わらない課題ですが、新世代の買い物客によって小売店舗と消費者の関わり方のルールが書き換えられつつあり、企業は消費者の行動やニーズの変化に適応することが求められています。小売企業は今後、顧客がどこにいても対応し、  
刺激的で革新的な方法で顧客とのつながりを築く必要があります。

本レポートのインサイトが貴社の戦略的アジェンダにどのように役立つか、  
是非ご検討ください。また、ご感想をお寄せいただけることを楽しみにして  
おります。 ”

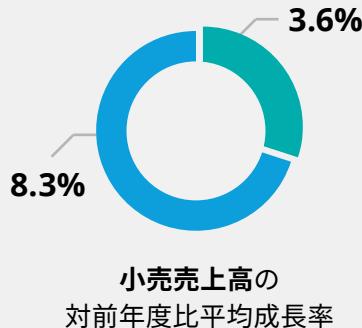
**Evan Sheehan**  
Deloitte Global  
Retail, Wholesale and Distribution Leader



# 世界の小売企業上位 250 社

## 上位250社に関する主要統計

■ 2023年度 ■ 2022年度



## 小売売上高の5年間の年平均成長 (CAGR) (2023年度:2018~2023年度、 2022年度:2017~2022年度)



## 国外事業を展開する小売企業上位 250 社

## 小売企業上位250社



45億米ドル  
最高売上高



241 億米ドル  
平均小売売上高



6,481 億米ドル  
最高小売売上高



## 黒字企業の割合 (純利益がプラス)

24  
23

小売売上高 500 億米ドル超の  
企業数



## 平均小売事業展開国数

25.4%  24.4%

## 上位250社の総小売売上高に占める 国外事業の割合

5.2%  4.4%

### 平均總資產利益率

「その他の商品」セクターが5年間のCAGRで最も大きな伸びを記録



上位250社



その他の商品



衣料品・服飾品



ハードライン・  
レジャー用品



日用消費財

2018～2023年度  
小売売上高 CAGR

6.2%

8.3%

7.9%

6.7%

5.6%



# 小売業をめぐる世界経済の見通し



Ira Kalish 博士

Deloitte Globalチーフ・グローバル・エコノミスト

2025年1月

## 世界経済の状況

世界経済は、非常に高いインフレから回復した。現在、経済成長にはばらつきがあるものの、差し迫った景気後退の危機に直面している主要地域はない。

一方、先行きにはいくつかのリスクが存在する。例えば、制限的な貿易政策がとられる可能性や、中国と西側諸国間の緊張の高まり、投資家が主要経済国の財政政策を持続不可能と認識する可能性がリスクとして挙げられる。以下では、重要な地域について見ていく。

### 米国

米国経済は、金融引き締め政策にもかかわらず、底堅く推移している。2024年の経済成長率は2.8%となり、インフレ率は3%を下回ると思われる。実質賃金の上昇、雇用の拡大、健全なバランスシートを背景に、個人消費は力強く伸びている。しかし、クレジットカード債務の延滞増加により、2025年には消費の伸びが抑制され、経済成長が減速する可能性が高い。一方で、設備投資は堅調に推移しており、今後もその傾向が続くとみられる。

米国経済において現在、未知数なのは新政権による今後の政策路線であり、例えば、減税や関税、規制緩和、移民をめぐる政策案がどれほどの規模・範囲で実施されるのかといった点である。こうした混迷する状況に対して、投資家はすでに株価や債券利回りの上昇、ドル高といった形で反応し始めているようだ。現在の政策案が需要、インフレ、消費者支出、製造業に及ぼしうる長期的な影響は、依然として定かではない。

米国経済にとって良いニュースは、労働生産性が急速に向上していることだ。これは、人手不足を背景に、企業が省力化や労働力増強に役立つテクノロジーに投資した影響が表れていると考えられる。特筆すべき点として、小売業をはじめとする広範なサービスセクターにこの影響が及んでいることである。生産性の向上は、インフレの低下と異例の力強い経済成長に寄与してきた。生産性が今後も向上すれば、引き続き経済にプラスの効果をもたらすと考えられる。

### 欧州

2024年、欧州経済は辛うじて全般的な景気後退を免れたが、ドイツは景気後退に見舞われた。しかし、欧州中央銀行とイングランド銀行が金融緩和に乗り出した今、金利は低下し、見通しは改善している。2025年の経済成長は緩やかでありつつも、2024年より速く進む可能性が高い。その一方で、財政政策はおおむね引き締めが続いているが、需要に一定のマイナスの影響を与えていた。

さらに欧州では、労働生産性は伸びていない。労働生産性が伸びないということはつまり、各中央銀行はインフレが解消されないことへの懸

念から、金融緩和策にいっそう慎重になるであろうということだ。欧州では現在、インフレ率は低いものの、労働市場の逼迫による大幅な賃金上昇も一因となり、サービス価格は高騰を続けている。生産性が伸びないこの要因としては、投資不足、特に新規事業への投資が少ないことが挙げられる。欧州では現在、この状況を是正するためにどうするべきかについて多くの議論がなされている。

欧州経済で最も問題を抱えているのはドイツで、その成長率は非常に低迷している。ドイツの重工業は、エネルギーコストの上昇、中国企業との競争激化、重要な輸出市場である中国における需要低迷の影響を受けている。さらに、2月の総選挙後、ドイツが政策を転換し、何らかの財政刺激策を実施するかどうかさえも不透明だ。一方、欧州で最も経済が好調な国はスペインで、これは活況を呈している観光セクター、サービス輸出への旺盛な投資、比較的柔軟な労働市場、欧州連合（EU）の新型コロナウイルス感染症によるパンデミック復興基金からの多額の投資など、多くの要因によるものである。

### 中国

中国経済は、2024年第4四半期以降、多くの支援措置を経て、安定化の兆しを見せている。2024年の成長率目標5%は達成されたが、デフレの傾向がより顕著になっている。長期金利は企業のリスク回避の動きから低下を続けている。2025年の目標成長率は5%前後に設定されるのだろうか。不動産投資が回復する可能性は低く、関税が上昇する中で輸出の好調が持続しない可能性もある。こうしたことから、2025年のGDP成長率は4%前後と予想される。2024年とは異なり、2025年には政策のトレードオフが生じるだろう。例えば、より効果的な金融緩和には、より柔軟な人民元為替相場が必要になる可能性がある。一方、中国の輸出は、東アジア諸国との通貨に比べて人民元が比較的安定しているにもかかわらず、反発に直面している。

人民元為替相場が大幅に調整されれば、米国に限らず中国の貿易相手国が関税を引き上げる可能性がある。長期的な解決策としては、消費の活性化が重要であり、そのためには居住許可制の緩和といった制度改革が必要となるが、短期的な優先課題は不動産市場の安定化である。

## 日本

日本では、インフレ率が40年ぶりの高水準から低下している一方で、日銀は円の安定化を目指して段階的な引き締め政策に乗り出している。経済は緩やかに成長しているが、金利上昇により今後1年間は需要が抑制される可能性がある。輸出の伸びは、米国の通商政策と中国の成長鈍化によってリスクにさらされる可能性がある。米国の関税引き上げへの期待から円安が再び進行している。

## インド

世界で最も急速に成長している経済大国はインドである。関税引き下げのほか、人的資本や公衆衛生への投資拡大、国内規制の緩和、税制改革、外国投資の歓迎など、成長を下支えする政策を実施してきた。中国へのエクスポートジャーナーを減らしたい企業にとって、インドは中国に代わる選択肢と見なされるようになってきていると考えられる。

## 世界的な緊張とサプライチェーン

近年、サプライチェーンを分散化しようとする動きが活発化している。こうした動きの発端は、予想外の混乱（戦争、パンデミック、地政学的緊張）に見舞われたショックや、従来のサプライチェーンがいかに脆弱であったかを認識したことである。中国と西側諸国との間の緊張が続き、米欧ともに中国に対する保護主義的感情が高まっているため、一部のグローバル企業は中国へのエクスポートジャーナーを減らし、東南アジア、インド、メキシコへのエクスポートジャーナーを増やすことで分散化を図っている。この傾向は今後も続くと考えられる。中国と西側諸国の関係が悪化すれば、サプライチェーン分散化のプロセスは加速する可能性が高く、少なくとも短期的には、供給不足や遅延、コスト上昇を招きかねない。

中国に代わる選択肢としてメキシコがあるが、その利点は、今後2年で脅かされる可能性がある。米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）は2026年に再交渉されることになっている。その際、米国は、メキシコからの輸入品、特に中国企業によるメキシコ製製品に新たな規制をかけようとする可能性が高い。この問題がどのように進展するか定かではないため、メキシコへのインバウンド投資を控える動きが出てくる可能性がある。

# 上位10社のハイライト

## 小売企業上位10社 (2023年度)

上位 250社 の順位	順位の 変動	企業名	本拠地	2023年度の 小売売上高 (100万 米ドル)	2023年度の 成長率	2023年度の 純利益率 <sup>1</sup>	2023年度の 総資産 利益率	2018~ 2023年度の CAGR <sup>2</sup>	事業展開国・ 地域数	小売売上高に占める 国外事業の割合	
				小売売上高 米ドル)	成長率	純利益率 <sup>1</sup>	総資産 利益率	2018~ 2023年度の CAGR <sup>2</sup>	事業展開国・ 地域数	小売売上高に占める 国外事業の割合	
1	▲ 0	Walmart Inc.	米国	648 125	6.0%	2.5%	6.4%	4.7%	19	31.8%	
2	▲ 0	Amazon.com, Inc.	米国	251 902	5.4%	5.3%	5.8%	12.4%	23	31.2%	
3	▲ 0	Costco Wholesale Corporation	米国	242 290	6.8%	2.6%	9.1%	11.3%	14	27.1%	
4	▲ 0	Schwarz Group	ドイツ	177 009	8.9%	n/a	n/a	9.4%	32	71.8%	
5	▲ 0	The Home Depot, Inc.	米国	152 669	-3.0%	9.9%	19.8%	7.1%	3	8.2%	
6	▲ 0	The Kroger Co.	米国	148 905	1.1%	1.4%	4.3%	4.4%	1	1.8%	
7	▲ 2	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	123 608	e	8.7%	n/a	n/a	9.0%	19	69.0%
8	▼ -1	JD.com, Inc	中国	122 884	0.7%	2.1%	3.7%	15.9%	1	0.0%	
9	▼ -1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	121 191	1.2%	-2.5%	-3.7%	1.8%	6	9.0%	
10	▲ 1	CVS Health Corporation	米国	116 763	9.5%	n/a	n/a	6.8%	1	0.0%	
				上位10社 <sup>1</sup>	2 105 346	4.9%	3.4%	6.0%	7.4%	12	28.0%
				上位250社 <sup>1</sup>	6 027 223	3.6%	3.7%	5.2%	6.2%	13	25.4%
上位250社の小売売上高のうち上位10社の割合				34.9%							

<sup>1</sup> 純利益率は連結ベースの収益総額と純利益に基づく。<sup>2</sup> 年平均成長率 (CAGR)

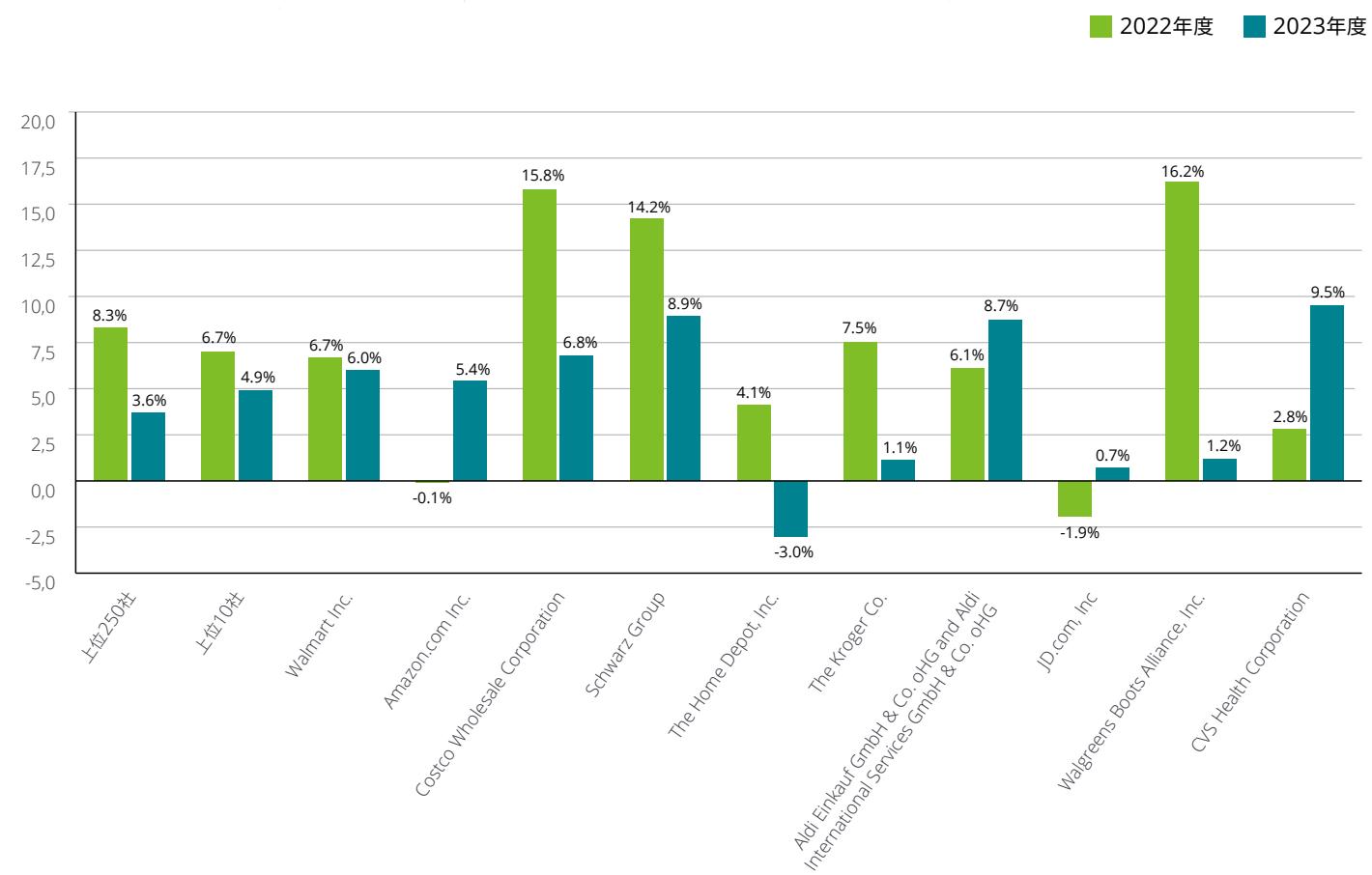
e=見通し

n/a=入手不可

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について、各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 上位10社の小売売上高対前年度比成長率 (2022年度・2023年度)



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について、各社のAnnual Report、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

2023年度において、Walmartが世界の小売業ランキングでトップの座を維持した。一方、Aldiは小売売上高が8.7%増加し、順位を2つ上げて第7位となった。Target Corporationは上位10社から脱落し、代わりに小売売上高が9.5%増加したCVS Health Corporationが順位を1つ上げて10位となった。ランキング上位6社の順位は過去2年間変わっていない。2023年度の小売市場は厳しい状況であったが、小売企業の大半が売上高を伸ばし、純利益を確保している。

各小売企業に関する具体的な情報は、その活動に関するコメントも含め、年次報告書、プレスリリース、その他公開されているニュースソースなど、公開情報から直接入手したものである。

## 主要企業の概要

### Walmart Inc

#### 小売売上高

Walmartは、引き続き世界の小売企業上位250社のトップの座に君臨している。同社の2023年度の小売売上高は、2022年度の好調な業績をさらに伸ばし、6.0%増の6,480億米ドルとなった。

2023年度、Walmart米国事業とSam's Clubの既存店売上高はそれぞれ、5.5%増、2.3%増となった。これは、取扱高と商品平均単価が上昇し、食料品と健康・ウェルネス分野の売上が堅調だったことによる。Walmart国際事業セグメントにおける2023年度の売上高は、国外市場の既存店売上高が好調だったことや、為替レートの変動が有利に働いたこと（為替差益30億米ドル）により、137億米ドルの増加（13.5%増）となった。

#### 新たな収益源

Walmartの国際広告事業の売上高は2023年度に28%増となり、34億米ドルに達した。これは、Walmart US Connectにおけるマーケットプレイスの販売者からの売上高が50%以上伸びたことにより、広告売上高が22%増加したこと、Sam's Clubの広告事業での広告主数が前年度比50%増と伸長したこと、そしてWalmart US Marketplaceの売上高が前年度比45%増という、3つの要因により達成された。Walmart.com上でサードパーティ販売企業が商品を販売できるMarketplaceは、WalmartのEコマース（EC）の中で米国外では最も急成長している分野である。

2024年7月、Sam's Clubのリテールメディアネットワークは、アプリの「Scan&Go」機能にディスプレイ広告を導入し、フィジカルメディア機能とリテールメディア機能を統合すると発表した。またWalmartは2024年4月、Walmart Connectにおいて消費者の実店舗でのショッピング再開に伴い、サンプリングプログラムやデジタルサイネージでのウォール広告のためのセルフサービス機能を拡充し、インストアリテールメディアインベントリ（広告枠）を拡大すると発表した。

#### M&A

発表によると、WalmartはVIZIO（米国を拠点とする電子機器製造会社）を23億米ドルで買収した。WalmartはVIZIOと同社のOSである「SmartCast」を手にすることで「革新的なテレビ、家庭内エンターテインメント、メディア体験を通じ、顧客とつながる方法を刷新できる」としている。Walmartの社長兼CEO兼ディレクターであるC. Douglas McMillonは、2023年度の決算報告で「今回のVIZIOの買収により、Walmartで広告を掲載する企業は、新たな方法で顧客にリーチしてサービスを提供し、より多くの点と点を結びつける機会を得ることができる」と述べた<sup>1</sup>。

#### EC

2023年度、WalmartのグローバルEC売上高は21.9%急増し、過去最高の1,001億米ドルに達した。この目覚ましい成長は主に店舗ピックアップおよび配送サービスによるもので、既存店売上高の2.6%を占める。米国のECセグメント自体は6四半期連続で二桁成長を達成しているが、2023年度にはWalmart.comの販売業者数が20%増加したことでさらに成長が加速し、WalmartのEC事業の各部門がダイナミックに相互連携して拡大していることを示している<sup>2</sup>。Walmartは2023年度時点で、米国内に8,000カ所以上のピックアップサービス提供拠点と7,800カ所以上の配送拠点を運営している。

ECの進展により、同社の新規事業とWalmart+の会員数はともに勢いよく伸びている。CEOのDoug McMillonは「Walmart+の会員数、配送、店舗改装の取り組みなど、こうしたすべてが相まって、経済で何が起ころうとも、収益を高水準に保って成長し続けられると考えている」と述べている<sup>3</sup>。

#### 戦略的な業務効率化

Walmartは、AIとサプライチェーン管理への投資を通じて業務効率を戦略的に強化しようとしている。来年度にかけて、米国の650店舗を含めて世界中の928の店舗とクラブを改装する予定だ。それに加え、サプライチェーン自動化のさらなる進歩により、Walmartの広範なネットワーク全体で顧客体験を向上させ、生産性を高めることを目指している。2026年末までには、フルフィルメントセンター取扱量の約55%、スーパーセンターの65%を自動化することを目指している<sup>4</sup>。

Walmart, Inc.の最高財務責任者（CFO）兼エグゼクティブバイスプレジデントであるJohn David Raineyは「今後数年間にわたってWalmartの利益を増加させ、ECの経済性を高めるうえで、変革と自動化によってサプライチェーンを改善することが極めて重要だ」と強調している<sup>4</sup>。

さらにWalmartは、複数の大規模言語モデルを使用してカタログ内の8億5,000万を超えるデータの作成・見直しを行っている。CEOのDoug McMillonによると、生成AIを使わなければ、同じ期間でこのタスクを完了するには100倍の人数が必要であるという<sup>5</sup>。

#### 環境

2040年までに事業活動による排出量ゼロ（スコープ1・スコープ2）を達成するというWalmartの意欲的な目標は、施設内外の再生可能エネルギーポートフォリオの拡大によって支えられており、2023年には同社のグローバルでの電力需要の48%を再生可能エネルギー由來の電力で供給するなど、目標に沿った取り組みを行っている。

Walmartは「Project Gigaton」（2030年までに温室効果ガス排出量を1ギガトン削減、回避、隔離するためのサプライヤーとの取り組み）の継続を含め、バリューチェーンにおける排出量の削減を引き続き優先事項としている。サプライヤーとの協働によるこれらの取り組みが功を奏し、Walmartの2030年までの世界中のバリューチェーンにおける削減、回避、隔離される累積排出量は10億トンを超える見込みであり、「Project Gigaton」の目標を6年早く達成したことになる。

#### 純利益率

2023年度、Walmartの純利益率は、連結純利益が44%増加したことにより、1.8%から2.5%に上昇した。この純利益率の伸びは、経営効率と収益性が向上したこと示しており、同社が売上高からより多くの利益を生み出せることを示している。

## Amazon

### 小売売上高

Amazonの小売売上高（ファーストパーティの小売売上高のみ）は、2022年度にわずかに落ち込んだ後、2023年度には5.4%増加した。2023年度の北米部門とインターナショナル部門の売上高は、それぞれ12%増と11%増となった。この増収は、主にサードパーティ販売企業を中心に販売数が増加し、広告売上高やサブスクリプションサービスが伸びたことに加え、為替レートの変動によるもので、2023年度には88億米ドルのプラス効果があった。

米国ではAmazon Freshの食料品配送と無料ピックアップサービスの対象をプライム会員以外の顧客にまで拡大した。またサードパーティによる食料品配送を拡大し、米国ではWeis Markets、日本ではアスクスが出店した<sup>8</sup>。

これに続き、Prime Airのドローン配送をイタリアと英国で拡大し、米国でも拠点を1カ所追加した。また、英国と米国で複数のAmazon Fresh店舗のデザインを一新し、米国ではWhole Foods Marketの店舗をいくつかオープンした<sup>9</sup>。

### 新たな収益源

Amazonの全世界における広告収益は、前年度比24%増の469億米ドルに達した。これは主にスポンサープロダクト広告と、広告の関連性を高めるための機械学習の戦略的活用によるものである。ストリーミングTV広告もまだ初期段階ではあるものの、急速な成長を遂げている。

Amazonでは、ブランドエンゲージメントと広告パフォーマンスを高めるために、多数の広告ソリューションを立ち上げている。その中には、ライフスタイル画像の生成AIツール、最低費用なしでAmazon FreeveeやTwitchなどのプラットフォームでストリーミング広告キャンペーンを配信できるスポンサーTV、消費者インサイトの強化やキャンペーンコントロールの精度向上を実現できる15以上の新機能などがある。このようなツールにより、広告主は関連性の高い消費者にリーチし、ビジネス成果を向上させることができる<sup>8</sup>。

### M&A

Amazonは2023年度、ヘルスケアサービスの提供を目的として、米国のプライマリーケア企業である1Life Healthcare, Inc. (One Medical) を39億米ドルで買収した。Amazon Health ServicesのSVPであるNeil Lindsayは「One Medicalによる人間を中心に据えつつテクノロジーを駆使したヘルスケアアプローチを連携させることで、より多くの人々が、必要なときに必要な方法で、より良いケアを受けられるようにできると確信している。長期に及ぶであろう使命を果たすことを楽しみにしている」と述べている<sup>9</sup>。2022年3月17日、同社は顧客のデジタルメディアコンテンツを拡張するため、MGM Holdings Inc.を85億米ドルで買収しているが、2022年度には他の企業も買収しており、その額は合計1億4,100万米ドルに上った。

### 戦略的な業務効率化

Amazonは、販売企業がより効率的に商品リストを作成できるよう支援する生成AIを導入し、さらにメーカーから顧客への商品の配送を効率化する自動化サービスであるSupply Chain by Amazonを開始した。これにより、配送スピードが向上し、売上高が20%増加した<sup>10</sup>。

新たに導入されたロボティクスシステム「Sequoia」は、他のテクノロジーと統合することで、在庫の識別と管理を最大75%高速化し、注文処理時間を最大25%短縮するものである。さらに、AIを搭載しAmazon Web Services (AWS) 上で稼働するAutomated Vehicle Inspection (AVI) システムは、複数の国で配送トラックの全車両検査を迅速に実施する。また、生成AIを搭載したショッピングアシスタント「Rufus」は、質問に答え、商品を比較して推奨を行い、商品探しを容易にすることで、顧客体験を向上させる<sup>8</sup>。

### 環境

2024年2月、Amazonはラグジュアリー中古品再販プラットフォーム「Hardly Ever Worn It」と提携し、欧州の中古ファッショントマートに参入した。現在では、英国、スペイン、ドイツ、イタリアの消費者は、Amazonのラグジュアリーストアで中古ファッショニアアイテムを閲覧できるようになっている。また2024年6月、北米において、梱包緩衝材として使用していたプラスチック製のエアピローのほぼすべてを紙製のものに置き換え、同年末までにこうしたプラスチック素材の使用を全廃することを目指している<sup>11</sup>。

Amazonはまた、Ellen MacArthur Foundationと提携して、循環型経済の特性を持つ商品の認証に焦点を当てた循環型経済ソリューションの開発と拡大に取り組んでいる。さらに、National Sanitation Foundation (NSF) およびInternational and Scientific Certification Systems Global (SCS Global) と協力して、循環型経済デザインの評価・報奨を行う厳正な第三者認証制度を創設している<sup>12</sup>。

### 純利益率

2023年度のAmazonの純利益率は、2022年度のマイナスの純利益率(-0.5%)から回復して5.3%（前年度比5.8ポイント増）となり、上位10社の中ではThe Home Depotに次いで2番目に高い結果となった。

## Costco

### 小売売上高

2023年度のCostcoの小売売上高は、前年度比6.8%増（2022年度は16.0%増）となった。既存店売上高の3%増と、倉庫型店舗26店の新規出店が売上増加に寄与している。2023年度は新規会員登録やエグゼクティブ会員へのアップグレードによって会員収入が8%増加した。会員継続率は93%であり、同社の会員ロイヤリティは小売業界で最も高い水準にある<sup>13</sup>。

売上の中核を成している主要カテゴリーの売上高は、食料品・雑貨・生鮮食品を中心に7%増加した。しかし、この増加分は非食品カテゴリーの売上高減少によって相殺された。倉庫型店舗事業、付帯事業、その他の事業の売上高は5%増加した。このように業績にばらつきがあることは、収益源を多様化する重要性を浮き彫りにしている。

## 新たな収益源

Costcoは、ライバルのTargetやWalmartと同様に、自社独自のリテールメディアネットワークを展開している。このネットワークは現在ベータテスト中で、Costco会員7,450万人のロイヤリティデータと購入履歴を基盤とし、広告はネットワーク上とネットワーク外の両方で配信される。リテールメディア担当アシスタントバイスプレジデントのMark WilliamsonはMarketing Brewの取材に対し、「Costco会員へのリーチはもちろん、過去の行動に基づいて適切な対象に絞り込んでの顧客リーチが可能になる」と述べた<sup>14</sup>。

同社の2023年度のデジタル広告収入は2億2,500万ドルに上るとBMO Capital Marketsでは推計されている<sup>14</sup>。

## EC

Costcoは、米国、カナダ、英国、メキシコ、韓国、台湾、日本、オーストラリアでECサイトを運営している。2023年度のEC売上高は5.7%減（調整後4.8%減）となり、同社の売上高全体に占める割合では6%となった。なお、2022年度のEC売上高は10.1%増（調整後10.4%増）で、売上高全体に占める割合では7%だった<sup>15</sup>。

## 環境

Costcoのグローバルエネルギー戦略では、よりスマートなオペレーション、低炭素設備、LED照明へのアップグレード、クリーンエネルギーの購入を通じて、スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス（GHG）排出量を2030年までに39%削減することを目指している。さらにスコープ3行動計画を導入し、サプライヤーのエネルギー転換、サステナブルな農業、畜産慣行、エネルギー効率の高い商品、サステナブルな包装、燃料転換に焦点を当て、2030年までに炭素集約度を20%削減することを目標としている<sup>16</sup>。

2023年度には自社ブランド「Kirkland Signature™」の56商品に、670万ポンドの再生プラスチック素材と150万ポンドの再生紙素材を採用した。さらに2024年12月、「Kirkland Signature™」商品の包装に使用されるプラスチックの総量を削減するための詳細な5カ年行動計画を発表した<sup>17</sup>。

## 純利益率

2023年度のCostcoの純利益率は、過去2年間とほぼ変わらず、2.6%で安定している。

## Schwarz Group

### 小売売上高

非上場小売企業Schwarz Groupの小売売上高は、2022年度の14.2%増に続き、2023年度も8.9%増となり、同グループは急成長している。小売企業上位10社の中でCVS Health Corporationに次いで2番目に成長率の高い小売企業となった。価格の引き上げ、200店舗の新規出店、プロセスの改善、デジタル化の進展が売上高の増加につながっている。しかし、オンライン収入は合計18億米ドル（9.4%減）で、2021年度と同水準となった。この売上高の減少は、パンデミックの影響により売上高が絶好調の時期を経て、ドイツのオンラインショッピングが直面した市場の全般的な推移と一致している<sup>18</sup>。同グループは、

特に店舗の近代化と拡大、新しい倉庫用地、サプライチェーンの確保に重点を置き、86億米ドルを投資した。

Schwarz傘下最大の小売チェーンブランドである「Lidl」は、世界31カ国で12,200以上の店舗を展開し、前年度比9.4%増となる小売売上高1,358億米ドルを達成した。また、8カ国に1,500店舗を展開する「Kaufland」の売上高は7.8%増の370億米ドルとなった<sup>19</sup>。

## 新たな収益源

Schwarz Groupのリテールメディア部門Schwarz Mediaは、広告テクノロジー企業The Trade Deskと戦略的提携を結んだ。この提携は、「Lidl」のオンラインショップと「Kaufland Marktplatz」を活用して顧客エンゲージメントを高め、オープンインターネット全体におけるデジタル広告キャンペーンの効果を評価することを目的としている。The Trade Deskのプラットフォーム上でSchwarz Mediaの広範なリーチを活用することによって、広告主は決定論的ターゲティング手法に基づき、オープンインターネット上のさまざまなチャネルでより効果的に顧客を絞り込むことができる<sup>20</sup>。

## M&A

Schwarz Groupの子会社であるCE Beteiligungs GmbHは、オーストリアの物流会社Gartner Groupの株式35%を取得し、輸送、海運、物流部門におけるSchwarz Groupの業務範囲を拡大した。過去2年間で、「Lidl」は自社ブランドの配送会社としてTailwind Shipping LinesとTailwind Intermodalを設立し、物流機能をさらに強化した<sup>21</sup>。

さらに2023年2月にはMaxauer Papierfabrikを買収し、小売事業向けに環境に配慮したサステナブルな紙の安定供給を目指している<sup>22</sup>。

## 環境

2023年度にSchwarz Groupが調達した再生可能エネルギー（598,700メガワット時）の約2%は自社グループの生産施設で発電されたものであり、現在自家発電再生可能エネルギーの割合を段階的に増やしていくことに取り組んでいる<sup>23</sup>。

また、2028年以降には、2つの小売部門がドイツの洋上風力発電所「Kaskasi」から年間約25万メガワット時の再生可能エネルギーを購入する予定である<sup>23</sup>。

加えて「Reset Plastic」戦略を展開し、プラスチック使用量の削減、リサイクル材の使用増加、循環型経済の推進を目指している。この戦略によって、2023年には自社ブランドのプラスチック包装におけるリサイクル材の使用率を19%引き上げることに成功し、2025年までにリサイクル材含有率を25%にすることを目標としている<sup>24</sup>。また、2023年度はSchwarz Group各社から排出される廃棄物の約88%がリサイクル、再利用、発酵、堆肥化されており、サステナブルな廃棄物管理への取り組みを実証する結果となっている。2050年までにはグループ各社およびバリューチェーン全体で温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指している<sup>25</sup>。

## The Home Depot

### 小売売上高

2023年度、The Home Depotは業績が低下し、売上高は過去最高を記録した2022年度の1,570億米ドルから3%減の1,526億米ドルとなった。2023年度の既存店売上高は3.2%減少したが、これは既存顧客取引件数と既存顧客平均単価が2022年度比でそれぞれ2.9%減と0.3%減となったことを要因とする。この減少分は米ドル安で相殺され、2023年度の売上高は2億7,600万米ドル増となつた<sup>26</sup>。

業績低下の主な要因は、モノからサービスへと消費者支出が変化したことや金利上昇による住宅リフォーム需要への影響など、マクロ経済を背景とするものである。会長兼社長兼CEOであるTed Deckerは「当社事業は3年にわたり驚異的な成長を遂げたが、2023年は緩やかな年となった」と述べている<sup>26</sup>。

このような課題を抱えながらも、The Home Depotは小売企業上位5社のポジションを維持した。

### 新たな収益源

The Home Depotは自社リテールメディアネットワークのブランド名をRetail Media+からOrange Apron Mediaにリブランディングし、2018年の立ち上げから大幅な進化を遂げた。Univisionとの提携によってメディアプレースメント機能を拡大し、多様な消費者にリーチして新たな道を切り開く、新しい店内広告を導入したのである。このリブランディングの狙いは、先進的なテクノロジー、ツール、パートナーシップを活用して広告購入を簡易化し、サプライヤー体験を向上させることだ。オンサイト、オフサイト、インストアの広告事業を同時に立ち上げることで、セルフサービスとマネージドサービスにおけるサプライヤー体験の統合を目指している<sup>27</sup>。

The Home Depotのクローズドループ測定への取り組みは、特に注目に値する。広告リーチを事業目標と直接結びつけることで、キャンペーンの効果に関する明確で実用的なインサイトをサプライヤーに提供しているのである。また、データプライバシーに対する消費者の懸念に対処するクリーンルーム（企業が相互に機密性の高い顧客データに直接アクセスすることなく、ファーストパーティのデータを安全に照合できる環境）を設置したことは、同社が責任あるデータ管理と信頼構築に注力していることをいっそう明確に示している。このメディアネットワークでは、より多くの非ネイティブ広告主をプラットフォームに呼び込むことを目標に、プログラマティックインベントリの販売テストも開始している<sup>28</sup>。

### M&A

The Home Depotは、SRS Distribution Inc.を182億5,000万米ドルで買収、さらにInternational Designs Group (IDG) も買収し、専門請負業者（プロ顧客）市場でのプレゼンスを拡大した<sup>29,30</sup>。屋根工事、造園、プール建設の専門業者を顧客とするSRSの買収により、同社の対応可能な市場規模は500億米ドル増加して約1兆米ドルに達している。また、傘下にConstruction Resourcesを有するIDGの買収により、リノベーション、リフォーム、住宅建設に携わるプロ顧客向けに、デザイン性の高い表面材、電化製品、特殊製品の品揃えを強化している。こうした買収は、プロ顧客に包括的なソリューションを提供することで成長を促進し、ホームセンター業界におけるリーダーシップを確固たるものにするというThe Home Depotの戦略に沿つたものだ。

### EC

2023年度のクリック&コレクト方式および宅配方式のEC売上は、前年度比1.1%増加し、売上高の13.7%を占めた。The Home Depotではオムニチャネルによるエンゲージメントをさらに高めるため、デジタル体験と店舗内体験を融合させ、返品手続きを効率化している。シニアエグゼクティブバイスプレジデントのAnn-Marie Campbellは「2024年には、顧客がオンラインで返品手続きを開始して、郵送または店頭での返品を完了できるようにするなど、相互につながったセルフサービスでの返品プロセスに対応できるよう、より強固な機能の構築に注力する」と述べている<sup>31</sup>。

さらに同社はデジタルプラットフォームを活用してB2B販売を促進し、複雑な業務を顧客である専門請負業者と連携して行い、オンラインプラットフォームを改善して利用促進を図っている。同社の決算説明会において、CEO兼社長であるTed Deckerは「2024年も、複合型プロ向けの新しい機能の学習と構築を継続していく。複合型プロ向けのオポチュニティについては、2024年末までに、主要なプロ市場のうち17の市場において、新たなフルフィルメントオプション、ローカライズした商品ラインナップ、営業部隊の拡大、デジタル機能の強化を行うことになる」と述べている<sup>31</sup>。

さらに、Instacartとの提携を通して約2,000店舗から当日配達が可能になったことでEC機能が強化され、顧客に柔軟なショッピングオプションを提供できるようになった。小売オンライン事業プレジデントのJordan Broggiは、今回の提携は既存の配達オプションを補完し、同社が目指す相互につながったシームレスな体験を強化するものだと強調している<sup>32,33</sup>。

### 戦略的な業務効率化

The Home Depotは、在庫管理とサプライチェーン全体の効率を向上させるために、機械学習、コンピュータビジョン、生成AIなど、Google CloudのAIテクノロジーを活用している。今後はGoogle Cloudのテクノロジーをさらに組み入れ、より大きなデジタルスケーラビリティの実現を図る計画だ。Vertex AIイノベーションプラットフォーム、高度なモデルトレーニング機能やデータアナリティクスなどのツールを活用することで、顧客の嗜好やニーズに関するより深いインサイトを明らかにし、より多くの情報に基づいた意思決定とオペレーションエクセレンスを推進することを目指している<sup>34</sup>。

同社は、成長と顧客満足向上のための取り組みに向けて、2024年度に30億米ドルから35億米ドルを投資し、新規出店と、新技術および差別化された機能の開発による顧客体験の向上に重点を置く計画を発表している<sup>35</sup>。

また同社は自社製アプリ「Sidekick」を立ち上げ、自社のモバイルデバイス「hdPhone」に搭載した。このアプリでは機械学習を活用し、需要の高い商品の補充や頭上の棚にある余剰在庫の場所について、店舗従業員を誘導する機能を備えている。また、タスクに優先順位を付けて店舗従業員に通知し、タスク管理用のダッシュボードを提供することで、データとタスクをより広範なビジネス目標と整合させるよう支援している<sup>36</sup>。こうした戦略的な取り組みにより、同社は業務効率化の達成、顧客体験の向上など、長期的な成長と成功の推進を目指している。

## 環境

2025年1月からは、同社最大のオフィスビルにおける年間必要電力量の70%をGeorgia Powerの「Customer Renewable Supply Procurement」プログラムを通じて調達する予定である。2027年度初頭までに、米国とカナダの店舗とオンラインで販売する新規SKU（最小在庫単位）のプライベートブランドのファイバー包装はすべて、堆肥化やリサイクルが可能な素材、または再生資材を使用したものにする予定である<sup>37</sup>。2026年度末までに、よりリスクの高い地域から米国とカナダに調達される木材製品はすべて、第三者機関による認証を得てること、または植林された木から製造されていることを必要条件として定めている<sup>38</sup>。また、2028年度末までに、米国とカナダの店舗およびオンラインで販売される手押し式芝刈り機と屋外用ハンドヘルド電源機器の85%を充電式バッテリー技術を使用したものにするとしている<sup>37</sup>。2030年度末までに、スコープ1とスコープ2を合わせた排出量を2020年度を基準年として42%削減することを目標としている。

また、2023年発行の「Sustainable Forestry Report」において、熱帯生態系と生物多様性を保護するための基準を強化することを発表しており、サステナビリティと責任ある調達慣行への継続的な取り組み姿勢を示している。

## 純利益率

The Home Depotの2023年度の純利益率は9.9%と、小売企業上位10社の中で最も高い水準となった。また総資産利益率19.8%は小売企業上位10社の中で最も高く、店舗運営の効果的な管理と効率的な在庫回転を示す結果となった。

## Kroger

### 小売売上高

Krogerの2023年度の小売売上高は、前年度比7.5%増となった2022年度の業績を1.1%上回る増加となった。同社は米国各地で直営または子会社運営の全2,722店舗を展開している。2023年度の燃料売上高は前年度比10.7%減となったが、これは主に燃料の平均小売価格が11.1%下落し、販売量（ガロン）も1.5%減少したことによる。

### 新たな収益源

同社のオルタナティブプロフィット事業は、2023年に堅調な業績を達成し、13億米ドルの営業利益を創出した。Krogerのリテールメディア部門であるKroger Precision Marketing (KPM) は、自社独自の広告プラットフォームを立ち上げ、広告購入プラットフォームに新しいセルフサービスソリューションを導入した。この新たな広告プラットフォームにより、クライアントはKrogerが所有するプロパティ上での広告キャンペーンを展開し、データインサイトを収集することが容易になっている。また、この新しいソリューションでは、クライアントの既存の広告購入プラットフォーム上でKrogerの顧客をカスタマイズして、よりダイレクトに顧客にアクセスできるようになる。同社は今後、KPM（リテールメディア部門）に投資することで、2024年にはメディア事業が20%以上伸びると見込んでいる<sup>39</sup>。

## M&A

2024年2月26日、連邦取引委員会（FTC）は、競争阻害の懸念を理由に、The Kroger Co. と Albertsons Companies, Inc.との合併案を差し止めるよう提訴した。FTCは、合併が実現すれば2大スーパー・マーケットチェーン間の競争がなくなり、その結果、食料品や生活必需品の価格が上昇し、商品やサービスの質が低下し、ショッピングにおける消費者の選択肢が減少することになると主張している<sup>40</sup>。独占禁止法の管轄機関であるFTCの承認を得るため、KrogerとAlbertsonsは413の店舗、8つの配送センター、2つの事務所、5つのプライベートブランドをC&S Wholesale Grocers, LLCに現金約19億米ドルで売却することに合意した<sup>41</sup>。しかしFTCは、この売却案では不十分であり、合併によって生じる競争上の問題に十分に対処できない個別の資産を寄せ集めたにすぎないと強く主張している。

## EC

2023年度のデジタル売上高は120億米ドルに達し、余剰週を除いた2022年度比で12%の増加となった。この成長は主に、Boost MembershipプログラムとKroger Deliveryネットワークの拡大に支えられた配送ソリューションの25%増によるものである。配送ソリューションには、小売店舗から顧客への配送、Ocadoを利用した顧客フルフィルメントセンター、サードパーティのプラットフォームを介した注文などが含まれている。The Kroger Co.の会長兼最高経営責任者であるW.Rodney McMullenは「デジタルは我々のビジネスにおいて重要な成長促進要因であり、2024年も2桁の売上高成長率になると見込んでいる」と述べている<sup>42</sup>。

## 戦略的な業務効率化

Krogerは、オンラインマーケットプレイスの強化に向け、Intelligence Nodeによる新たなデジタルシェルフ最適化ソリューションを導入する予定である。このソリューションでは、生成AIとリアルタイムデータキャプチャを活用して、詳細な商品リストとレーティングを作成し、カスタマイズされたマーケティングインサイトを提供している。その目的は、顧客体験の向上と、商品パフォーマンスに関するより深いインサイトを示すことである。同ソリューションは、Krogerのマーケットプレイスの基盤となるMiraklプラットフォームに組み入れられる<sup>43</sup>。Krogerの分析・実行担当グループVPであるMichael Murphyは「Krogerのマーケットプレイスはさまざまな要素が複雑に絡み合って構成されており、シームレスなオンライン顧客体験ができるように効果的に管理する必要がある」と述べている。「商品の説明からレーティング、レビュー、分類に至るまで、顧客はこれまで以上に多くの情報を検索しており、必要な情報を必要なときに提供することが重要になっている<sup>44</sup>」

さらに同社では、Ocado Groupによる新しいテクノロジーを導入することで、自動化されている顧客フルフィルメントセンターの効率を向上させる計画だ。導入されるテクノロジーには、On-Grid Robotic PickシステムやAutomated Frameloadシステムなどがある。On-Grid Robotic Pickは、自動化されたフルフィルメントグリッド上で動作するロボットアームを備えており、ロボットによって置かれた商品を袋に詰めていくシステムである。この先進テクノロジーでは、マシンビジョン、強化学習、センシングの機能を活用し、何万もの商品のピッキングと梱包を行う<sup>45</sup>。

## 環境

Krogerはサステナビリティと循環型経済を支持しており、その実現に向けて、相互に関連する複数の取り組みを行っている。2030年までに「Our Brands」商品包装の100%をリサイクル、堆肥化、再利用が可能な素材にすることを目指しており、すでに37%の商品は基準を満たしている<sup>46</sup>。また「Zero Hunger | Zero Waste」という取り組みを推進し、これに沿って、事業を展開する地域社会の飢餓を撲滅し、2025年までに全社で廃棄物をゼロにすることを目指している。その他の取り組みには、食料寄付の促進、再利用可能な包装の採用、食糧難の地域社会の支援を目的としたFeeding Americaとの提携などがある<sup>47</sup>。さらに、2025年までには、小売店舗で発生する食品廃棄物の95%以上を埋め立て処分から転換することを目指している。食品廃棄物対策をさらに進めるため、2022年度と2023年度に、アップサイクル原材料を使用した6品目の「Simple Truth®」商品を新たに発売した。この商品は、同社が食品廃棄物の防止とアップサイクルされた食品経済の促進を目的に2022年に加盟したUpcycled Food Association (UFA) の認証を受けている<sup>48</sup>。

さらに、受粉媒介者と生物多様性の保護に関する新たなサステナビリティ目標を発表し、青果物の全サプライヤーに対して、その規模に応じて2028年または2030年までに総合的病害虫管理手法の導入を義務付けるとした<sup>49</sup>。

## 純利益率

Krogerの2023年度の純利益率は0.1ポイント低下して1.4%となった。

## JD.com

### 小売売上高

JD.comは、小売売上高がわずか0.7%増の1,228億米ドルとなり、上位10社の中で順位を1つ下げて8位となった。2022年にはパンデミックが再燃し、マクロ経済の不確実性も懸念されたが、盤石なサプライチェーンにより、商品売上高は小幅ながら増加した。純商品売上高は、マクロ経済の緩やかな回復、消費嗜好の変化、戦略的見直しを背景に、やや鈍化した。電子機器・家電製品の売上高は4%増加したが、一般商品の売上高は5%の減少で相殺された。前年度比では低調だったものの、同社は2018年度から2023年度までの5年間の年平均成長率 (CAGR) では小売企業上位10社の中で最高の15.9%を達成した。

### M&A

JD.comは欧州市場への参入を目指し、英国の家電量販店CurrysやEvri (旧Hermes) などの買収を視野に入れている。これは、中国国内市場における需要低迷や競争激化への対策として、同社が海外でのプレゼンス拡大に注力していることを裏付けている。また、アジア以外の地域に新たな成長機会を求めており、中国での売上減速から身を守ろうとしている<sup>50,51</sup>。

## 戦略的な業務効率化

JD.comは、確率的予測とXAI (説明可能なAI) 技術を活用し、業務効率化に取り組んできた。具体的には、不確実な外部環境と市場の急速な変化の中でも意思決定を安定的に支援するツールとして、サプライチェーンの構成メンバーに向けて堅牢な計画策定ソリューションを開発した。この革新的なアプローチにより、特に大規模なプロモーション、ホリデーシーズン、厳しい気象条件などの複雑なショッピングシナリオにおいて、サプライチェーンの柔軟性が大幅に向上した。同社はまた、Gartner, Inc. の「Process or Technology Innovation of the Year」の「Power of the Profession Supply Chain Awards for 2024」賞を受賞している<sup>52</sup>。

JD.comはBYDと提携し、乗用車、商用車アプリケーション、デジタルサプライチェーンサービス、資材調達、統合サービスにおける協力を進めている。BYDは、先進的なプラグインハイブリッド電気自動車技術、ブレードバッテリー、高効率エンジンを用いて、物流用小型トラックをアップグレードする予定だ。この提携では、クラウドサービスによる車両の統合管理とJD Logisticsの自動倉庫システムにより、サステナブルな物流へのニーズに応え、コストを削減することを目指している<sup>53</sup>。

## 環境

JD.comは、リサイクルへの取り組みにおいて大きな前進を遂げている。2016年から家電製品の下取りサービスを行ってきたが、2023年度には家具にも対象範囲を広げた。2023年度末までにサービス対象品目は200を超える、2023年度だけで1,500万台以上の不要になった家電・家具をリサイクルしている<sup>54</sup>。また、一部の店舗では生分解性プラスチック製の包装材やリサイクル可能な不織布製の袋を使用し、包装材のリデュース、リユース、リサイクル、生分解を推進している。加えて、環境に配慮した包装袋の使用率を7FRESHの店舗において100%に、また生分解性プラスチック包装の使用率をDadaの事業において93.9%にするなど、包装における炭素削減対策によって温室効果ガス排出量を約69,515トン削減した<sup>54</sup>。2024年より、サプライヤーとの契約に環境・社会・ガバナンス (ESG) 条項を盛り込み、「JD Group Supplier Code of Conduct」の遵守を徹底している。さらに2023年には1枚平均18.3回以上使用される円形ビニール袋を1,703万枚調達し、これにより推定約2億9,460万枚の使い捨ての織布袋を節減している<sup>55</sup>。

## 純利益率

JD.comの2023年度の純利益は前年度比133%増となったものの、純利益率は2.1%にとどまった。

## Walgreens Boots Alliance

### 小売売上高

Walgreens Boots Alliance (WBA) の2023年度の小売売上高は、前年度比1.1%増の1,211億米ドルとなった（2022年度は2.6%減）。既存店売上高は4.9%増だった。米国における小売売上高は1.6%減少したが、薬局売上高は2.1%増加し、それぞれの分野が米国事業の売上高全体に占める割合は、小売部門が25.6%、薬局部門が74.4%となった。AllianceRX Walgreens の売上高が3.5ポイント減少したものの、先発医薬品の価格高騰と商品構成の影響により、薬局の既存店売上高は7.2%増加した。

海外売上高は為替換算による5.1ポイント減の影響を受け、前年度比1.7%増の222億米ドルとなった。恒常為替レートベースでは同売上高は6.8%増であり、英国のBoots UKの売上高9.0%増とドイツの卸売事業の売上高4.7%増にけん引された。

### 新たな収益源

WBAのリテールメディア部門であるWalgreens Advertising Group (wag) は、新たにセルフサービス型プログラマティックソリューションとクリーンルームソリューションを開始すると発表した。これにより、ブランド広告主は思い通りのキャンペーンをよりオープンに実施できるようになった。このソリューションにより、広告主はWalgreensのファーストパーティデータを利用して顧客の絞り込みを行い、希望するデマンドサイドプラットフォーム上でキャンペーンを展開することができる<sup>56</sup>。

### M&A

2023年、Walgreensはヘルスケアサービスを強化するために事業再編を行った。5月には、コア市場に集中できるよう、チリのFarmacias Ahumada事業をLarraínVialに売却することを発表した<sup>57</sup>。2023年1月には、子会社であるVillageMDがWP CityMD TopCo (Summit) を買収し、プライマリーケア、専門医療、救急医療サービスを拡大した<sup>58</sup>。さらに3月、WalgreensはCareCentrixの残り45%の株式を3億7,800万米ドルで取得し、在宅ケアコーディネーションを自社サービスに組み入れた<sup>59</sup>。

2022年、WBAは60億米ドル超の取引になると見込まれていたBootsの売却計画を中止した。しかしBloombergの最近の報道によると、WBAは現在、約88億米ドル（70億ポンド）の価額でBootsの売却を検討しているという。同社はアドバイザーと連携して、買い手候補との事前協議を開始している。WBAではこの動きに先立ち、直近3カ月の売上が13.4%増加したにもかかわらず、既存店の業績最適化を目的として英国国内のBoots店舗のうち300店以上を閉鎖することを決定していた。Bootsは売却の可能性に備え、年金制度を60億米ドル（48億ポンド）でLegal & Generalに移管した<sup>60,61</sup>。

メディア報道によると、Walgreensは、わずか2年前に株式の過半数を取得した専門薬局事業Shields Health Solutionsの売却を検討しているという。しかし、CEOのTimothy Wentworthは、現時点では売却の計画はないとしている。代わりに事業の「価値の最大化」を図る方法を模索中だと言い、次のように述べている。「当社は医療システムとの連携を重視している。Shieldsは素晴らしい資産であり、取得したことの大変うれしく思っている<sup>62,63</sup>」

### 戦略的な業務効率化

WBAは、複数の戦略的な取り組みを通じて業務効率を向上させている。不採算店舗の閉鎖やAIの活用による需要予測の精度向上、輸送の最適化により、サプライチェーンの合理化を実現した。加えて、在庫管理、作業負荷の軽減、顧客サポートの向上を目的とした中央集約型サービスを導入する一方、不要不急のプロジェクトを中止した<sup>64</sup>。

また、永続的な薬局在庫システムを9,000店舗に展開し、在庫の完全可視化、余剰在庫の削減、運転資金を他用途に回すことを実現した。同システムによって薬局スタッフの作業手順が簡素化され、2024年度には10億米ドル以上が節減される見込みとなった<sup>64</sup>。

さらに、WBA Global SourcingはTradeBeyondのプラットフォームを導入し、小売ブランド業務全体の最適化と標準化を行い、より革新的でアジャイルな調達方法を活用している。今後は、デジタル効率の向上、プロセスの統一、データの透明性と完全性の促進を目的として、複数の冗長なレガシーシステムの入れ替えを予定している<sup>65</sup>。

### 環境

WBAは、2030年度までにGHG総排出量を30%削減することを目標にしており、スコープ1とスコープ2の排出量を2023年度末までに2019年度基準値比で25%削減した<sup>66</sup>。Bootsの店頭レジにおいて紙袋の使用に切り替えることで店舗運営に伴うプラスチックを年間約900トン削減しており、さらにBoots Thailandでは2023年度にプラスチック製の袋を段階的に廃止した<sup>67</sup>。また2022年末からオンライン注文に対してプラスチックを使用しない配送を提供しているほか、英国700店舗、アイルランド50店舗で利用できる「Recycle at Boots」プログラムを開始し、顧客が健康・美容製品をリサイクルできるようにしている<sup>68</sup>。

WBAは2023年度に66万1,600トンの材料をリサイクルまたは再利用した。これは2019年度の基準値から79%の増加に相当する。また「Recycle at Boots」プログラムでは、10万人以上の登録ユーザーから230万点以上の美容・健康・ウェルネス・デンタル商品が寄託された。Boots Irelandは3年連続で埋め立て廃棄物ゼロを達成し、イリノイ州ディアフィールドにあるWBAのサポートセンターとグローバル本部も同様にこのマイルストーンを達成した。ブエルトリコの物流センターでは廃棄物転用率が向上し、2023年度に埋め立て以外の方法で処理された廃棄物の割合は98%以上となった<sup>67</sup>。

### 純利益率

WBAの報告によると、2022年度の純利益43億米ドルに対し、2023年度の純利益率は-2.5%とマイナスになり、35億米ドルの純損失を計上した。

## Aldi

### 小売売上高

Aldiの小売売上高は、2021年度にわずかに減少した後、2022年度8.5%増、2023年度16.2%増と2年連続で成長し、2023年度には1,236億米ドルに達した。その結果、小売企業上位250社ランキングで順位を2つ上げ、7位となった。

5,300店舗を展開するALDI Northの総売上高は320億米ドルで、2022年度比7.5%増となった。また7,397店舗を展開するALDI Südの売上高は916億ユーロで、2022年度比9%増だった。

Aldiは現在、90億米ドル規模の事業拡大計画の一環として、米国で800店舗の新規出店を計画している。米国に加え、英国での事業拡大にも注力している。英国で合計1,500店舗を展開するという長期戦略のもと、2024年度には35店舗を新規出店する計画だ。この成長計画を支えるため、2024年に6億700万米ドルを投資する予定で、インフラの強化と事業範囲の拡大を図っている<sup>69,70</sup>。

### 新たな収益源

Aldiは、全市場にわたるリテールメディアネットワークの立ち上げを検討している。この取り組みの土台として、ロンドンにセンターオブエクセレンス（組織を横断する取り組みの中核となる拠点）を設立した。ダイナミックな食料品セクターにおける最高水準のメディア・広告事業の構築に向け、実証実験を行っていく予定である<sup>71</sup>。

### M&A

Aldiは2024年3月、Southeastern Grocers Inc.の買収を完了した。同社はスーパー・マーケットチェーン Winn-Dixie および Harveys の親会社であり、フロリダ州ジャクソンビルを本拠地とする。Aldiは、新規出店と店舗転換によって2028年までに全米で800店舗の増店を目指しており、この戦略の一環として本買収を実施した。ニュースリリースによると、買収した両チェーンの合計400店舗のうち一部を2024年後半から Aldi の店舗に転換する計画だという<sup>72</sup>。

### 戦略的な業務効率化

Aldi International Buying Asia（アジアからの商品調達を担うグローバルハブ）では、AIを活用してエンドツーエンドの貨物管理を強化している。Aldiはグローバル配送の一元化、コストの透明性向上、サプライチェーン全体にわたる商品移動の管理改善により、業務効率の向上を目指している。Aldi International Buying AsiaのマネージングディレクターであるFritz Waldeckは「このテクノロジープラットフォームによって、サプライヤーとの連携と顧客への対応を大幅に改善できるだろう<sup>73</sup>」と述べている。

さらに Aldi Südでは、Genpactのデータ、テクノロジー、AIソリューションの導入によって、米国とオーストラリアの小売事業で複数年にわたるDXに取り組んでいる。この取り組みの目的は、S/4HANA、Ariba、Blackline、ServiceNowなどの既存プラットフォームの効果と投下資本利益率（ROI）を最大化することである。Aldiでは、Genpactの機能の活用により、機敏性やコストリーダーシップ戦略を強化し、また進行中のDXを促進することで、トレンドや競合他社の動き、顧客フィードバックに迅速に対応できるようにし、市場適合性と競争力を維持することを目指している<sup>74</sup>。

### 環境

2023年、Aldiは米国の大手小売企業として初めて、店舗でのプラスチック製袋の廃止に踏み切り、プラスチックの流通量を年間約900万ポンド削減した。在庫の約90%を占めるプライベートブランド商品の包装のうち、現在75%が再利用可能、リサイクル可能、または堆肥化可能であり、2025年までに100%を達成することを目標としている。また商品の包装に「How2Recycle」というロゴを入れることで、顧客にリサイクル方法を案内している。さらに、リサイクル、寄付、有機リサイクルなどにより2025年までに事業活動での廃棄物ゼロを達成し、2030年までに食品廃棄物を50%削減することを目指している<sup>75,76</sup>。

ALDI Südは、2050年までにバリューチェーン全体でGHG排出量ネットゼロを達成するという目標を発表しており、SBTi（Science Based Targets initiative）によって目標が承認された国際的小売企業の先駆けとなった<sup>77</sup>。

## 上位10社と上位250社の比較

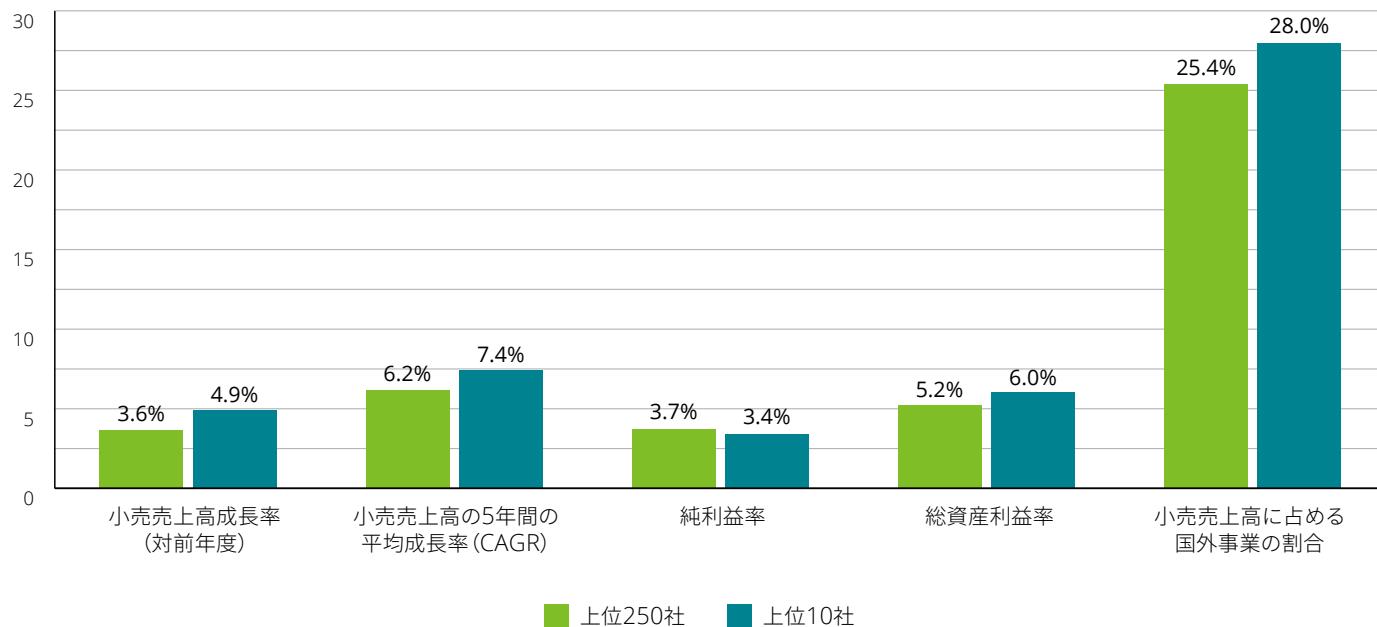
小売企業上位250社の2023年度の平均売上高成長率は3.6%に達した。これに対して、小売企業上位10社は、為替調整 後・売上高加重平均ベースで4.9%の成長率であり、2022年度の7.0%を下回った。上位10社のうち70%が米国を本拠地とする企業であり、上位250社に占める米国を本拠地とする企業の割合(31%)を大きく上回っている。さらに、小売売上高に占める国外事業の割合は、上位10社(27.98%)が前年度比0.15ポイント減であったのに対し、上位250社(25.4%)は0.77ポイント増となった。CVS Health Corporationは前年度比9.5%増となり、上位10社のうち2023年度に最も急成長した小売企業となった。

市場シェアを拡大し、新たな収益源から収益を得る取り組みの一環として、上位10社のほとんどが、リテールメディアネットワークサービスの導入 (AldiやCVSが今後提供するソリューションなど) や既存ネットワークサービスの拡大 (Walgreensのセルフサービス型広告など) を

行っている。さらに、このような小売企業は、業務効率化とコスト削減のために、AIと自動化技術を重視している。

2023年度の上位10社の平均純利益率は3.4%と、2022年度から横ばいであるが、各社の純利益率は-2.5%から9.9%まで上位10社間で大きく異なる。2023年度、Amazonの純利益率は5.8ポイント以上増加したが、Walgreens Boots Allianceは5.6ポイント減少した。上位250社の平均純利益率は3.7%で、2022年度より0.6ポイント高くなった。この純利益率の上昇は、マクロ経済の逆風が収まらず、エネルギー価格や物価の高騰が続き、消費者需要が変化している状況にもかかわらず、達成されている。

## 小売企業上位10社と上位250社の業績比較



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2023年度)について各社のAnnual Report、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。





## 小売業のトレンド

小売業界は、複数の重要な要因により、大きな変革の真っただ中にある。その要因として挙げられるのは、戦略的な業務効率化の必要性、最先端技術の導入、サステナビリティへの継続的な注力、新たな収益源の追求などである。小売企業が景気変動や消費者の嗜好の変化に適応するにつれて、こうしたトレンドは将来の基盤となる可能性が高い。ここからは、小売業界を取り巻く状況を一変させ、業界全体の変革を促している主なトレンドについて探っていく。



# 第1のトレンド 戦略的な業務効率化

小売企業は、不安定な経済環境を切り抜けようとしており、収益性を確保するには複雑な戦略的計画と柔軟性が必要である。この数年、消費者需要の低迷により、小売売上高の伸びは鈍化している。今後5年間の世界経済成長率はわずか3.1%と、ここ数十年で最低となることが予測されており、小売企業は引き続き需要の低迷に直面する可能性が高い<sup>1</sup>。大手小売企業は、景気の先行き不透明感によるセクターへの影響を反映させた慎重な景気見通しを発表している。また、消費者による支出引き締めやサプライヤーコストの増加により、アナリスト予想を下回る利益見通しを発表した企業もあれば、価格高騰による需要減退により、予想を下回る利益見通しを発表した企業もある。

小売企業において戦略的に業務を効率化するには、在庫とサプライチェーンの管理、スタッフのトレーニング、コスト管理を最適化する包括的なアプローチが必要である。これによってプロセスの合理化、コストの削減、全体的なパフォーマンスの向上を図ることができるだろう。

小売企業はまた、テクノロジーへの投資を優先的に行っている。VerizonとIncisivによる「2023 Connected Retail Experience

Study」では、小売企業が2025年までに店舗での日常業務の最大70%を自動化する計画であることが示されている<sup>2</sup>。例えば、ある大手EC企業では注文処理の高速化に向けて、物理的ロボットや高度な仕分けシステムなど、新しい倉庫技術を検証している。Next Move Strategy Consultingのレポートによると、世界の小売企業による自動化への投資額は2030年までに約330億米ドルに達する見込みである<sup>3,4</sup>。

## 在庫管理と強靭なサプライチェーンの構築

小売業界を取り巻く状況が急速に変化している中、業務効率化は極めて重要であり、在庫管理は効率化推進の重要な領域のひとつである。在庫管理の範囲は従来の実店舗だけでなく、オンラインショップやソーシャルメディアチャネルなどにも拡大している。現代の消費者は時間や場所を問わず買い物ができる利便性を求めており、サプライチェーンの一元化、あらゆる販売拠点の可視性向上、購入方法を問わないシームレスなサービスの提供を図るうえで、オムニチャネルの在庫管理が不可欠となっている。ある調査によると、米国のデジタル小売企業の72%は、オムニチャネルコマースに注力することがビジネスに最も大

きな効果があると考えており<sup>5</sup>、顧客の需要を満たすためにはリアルタイムの追跡と在庫の自動補充が重要であることが浮き彫りになっている。

当日配送、オンライン購入・店舗受け取り (BOPIS)、オンライン購入・店舗返品 (BORIS) といったオムニチャネルサービスの提供には、効率的なサプライチェーンを備えることが不可欠である。これが非効率な状況では、配送の遅延や在庫管理の不備によって顧客ロイヤリティを損なう可能性がある。各サプライヤーと強固な関係を築くことにより、計画や予測の面で連携し、効率的に在庫を補充してリードタイムを短縮することが可能となり、サプライチェーンのレジリエンスを高めることができる。また「サービスとしてのサプライチェーン (SCaaS)」の概念が広まりつつあるが、これは、外部プロバイダーがサプライチェーンプロセスを管理し、倉庫保管、輸送、物流サービスを提供することでコストを削減し、在庫管理を改善しようとする考え方である。小売業界でのこうした変化について、Deloitte Consulting LLPの戦略・分析

担当主任で小売・消費財を専門とするBrian McCarthyは「小売業の中核機能と考えられるものでさえ、アウトソーシングできるようになった」と述べている<sup>6</sup>。例えば、専門の社内チームを必要としなくなったタスクには、スペース管理、棚割りの作成、売上を最大化する商品陳列方法を示した平面図の作成などを挙げることができる。こうしたタスクを有能な人材と優れた技術を備えていることが多い外部提携先に任せることで、イノベーションと最適化を進めることができる。

サステナビリティもまた、現代のサプライチェーン管理における重要な要素となりうる。業務運営による環境への影響を把握することは重要である。しかし、スマート倉庫や人工知能 (AI) による需要予測はリソース稼働率の最適化に役立つ一方で、サステナビリティに関する取り組みは長期に及ぶ可能性がある。したがって、カスタム在庫管理技術の導入においては、環境に配慮した慣行を考慮する必要がある。







# 第2のトレンド AIを活用した技術革新

AI、AR（拡張現実）・VR（仮想現実）、IoT（モノのインターネット）、メタバースといった先進テクノロジーの導入は、小売業界に変革をもたらす力になっている。最先端技術に投資することで、小売企業は業務効率を高めるだけでなく、パーソナライズされた体験を生み出し、顧客のロイヤリティの向上とビジネスの成長促進につなげることができる。

Gartnerの予測によれば、世界の小売業界におけるIT投資額は年平均で7.3%増加し、2026年までに2,400億米ドルを超える<sup>1</sup>。このように資金を惜しみなく投じる姿勢は、小売業界がAIのポテンシャルに注目していることを示すものであり、膨大な消費者データの分析、パーソナライズされたマーケティング、動的在庫管理、予測分析がAIによって可能になることが期待されている。

こうした技術の進化は、小売業界に新しい時代をもたらしている。Deloitteの「2024 US retail industry outlook」によると、競争優位性を確保し、消費者をつなぎとめるために2024年に不可欠な戦略として、「パーソナライズされたマーケティング、ダイナミックプライシング

グ、カスタマイズされた推奨商品の提示を優先する」と回答した小売企業経営幹部は全体の50%に上った<sup>2</sup>。さらにIHL Groupが2023年に実施した調査によると、AIと機械学習を活用している小売企業では、2023年の売上高と利益が約250%増加した<sup>3</sup>。また最近のその他の調査では、体験をパーソナライズしてくれるブランドにロイヤリティを持っていると回答した消費者は全体の65%に達した<sup>4</sup>。

## 小売業務全般にわたるAIの活用

NVIDIAの2024年1月の調査によれば、小売企業の98%近くが今後1年半以内に生成AIに投資予定であると回答し、小売業界の顕著なトレンドを示す結果となった<sup>5</sup>。またNVIDIAによる別の調査結果では、AIを利用している小売企業のうち72%以上で業務コストが減少し、69%で年間収益が増加した<sup>6</sup>。

小売企業が顧客のオンラインショッピング体験の向上に向けて生成AIへの投資を続ける中、大手小売企業では、競争上の優位性を得るために実店舗にも同様の機能を導入する動きが出ている。大手小売企業は、レシートの確認やパーソナライズされた推奨ギフト商品の提示から、

検索機能の強化、商品レビューの要約まで、さまざまなタスクの管理にAIを導入している。例えば一部の小売企業では、生成AIを活用した検索機能を通じて、さまざまな場面で顧客に推奨商品を提示している。購入履歴や閲覧履歴などの既存のデータのみに依存する従来の商品推奨システムとは異なり、生成AIは顧客の嗜好や行動を予測することによって、まったく新しい推奨商品を提示することが可能である。この機能により、購入商品の選択肢が広がることに加え、顧客は自力では見つけることができなかつたであろうその商品を検討してみるようになる。さらに生成AIは、マーケティングキャンペーン用に顧客の関心を引くテキストや画像を作成したり、検索の精度向上のために商品説明を詳細化したりするために活用されている。

小売企業は、消費者を引き寄せ、感動を創出するために、革新的な店内技術の導入にも力を入れている。その結果、デジタルサイネージ、スマートカード、電子棚札、VR/AR体験を店舗で展開することへの関心が高まっている。

#### 体験型リテール

小売業界ではAIが広く利用されているが、それでもなお消費者の多くは購入に至らずウェブサイトを離れている。一般的な理由としては、「目的の商品を見つけるのが難しい」(75%)、「選択肢が多すぎて圧倒された」(58%)、「顧客サポートのサービスがない」(52%)などが挙げられる<sup>7</sup>。また、返品は依然として小売企業にとって重大な課題である。2022年、米国では購入商品の16.5%が返品され、これによる売上損失額は推定8,160億米ドルに上る<sup>8</sup>。

こうした課題に取り組むため、小売企業では、MR(複合現実)、IoT、ブロックチェーン、メタバース、AR/VRなどの先進テクノロジーを利用して、バーチャル試着やインタラクティブな商品ディスプレイといった機能を提供している。このような機能は、より没入感があり、効率的で、パーソナライズされたショッピング環境を形成し、不要な二酸化炭素排出量を削減し、廃棄物を抑制するのに役立つ。例えば、体型測定ツールを使えば顧客はたった2枚の写真で理想のサイズを見つけることができるため、返品が減少し、繊維廃棄物も削減される。美容用品、衣料品、アイウェアではデジタル試着機能の利用が増えており、顧客は商品を身に着けた姿を確かめてから購入することができる。Snap Inc.とPublicis Mediaが実施した調査によれば、消費者の3分の2がAR機能を使用した後では返品する可能性が低くなり、また4分の3近くはAR体験後に衣料品、小売商品、美容用品を購入する可能性があるという<sup>9</sup>。

消費者はまた、テクノロジーと一体化したショッピング体験をますます受け入れるようになっている。2023年の調査結果では、少なくとも1つのコネクテッドデバイスを所有しているか利用できる95%の消費者のうち、購入前にバーチャル技術を使って部屋の中で商品がどのように見えるか確認することに対して「興味がある」または「非常に興味がある」と回答した割合は38%だった<sup>10</sup>。Salesforceの調査によると、企業から提供される体験は提供される商品と同じくらい重要だと回答した消費者は全体の90%近くに上った<sup>11</sup>。

体験型リテールの効果は、店舗の内装によるものだけではなく、外装からも生み出される。技術革新によって、興味を引く第一印象を創出することが可能である。各ブランドでは、店舗の外装を没入型体験の舞台として利用するケースが増えている。最新のトレンドとしては、顧客が店内に入らずに商品を見て購入することができる、ショッピング機能付きインタラクティブウインドウが挙げられる。これにより、通りすがりの人でもタッチスクリーンインターフェイスを使って商品全体をスクロールしたり、商品の詳細を確認したり、直接購入したりすることができる<sup>12</sup>。

小売業界がより体験志向になるにつれて、店舗はキュレーションされた体験と付加価値サービスを優先する体験ハブとして、位置づけ直す必要があるだろう。ServiceNowのグローバルイノベーション責任者であるBrian Solisは「パンデミック中に取り入れたさまざまな習慣の中で、非接触型決済、AR/VR、ソーシャルメディアでのショッピングを利用している顧客の大多数は、今後3年間でこうしたデジタルファースト体験をこれからも利用するか、もっと利用するようになると予想している。このことからも、デジタルファーストのエンゲージメントには確かに永続的な魅力があることがわかる」と述べている。







# 第3のトレンド サステナビリティと循環型経済

サステナビリティ(持続可能性)は、循環型経済の実践を含め、環境に配慮した商品に対する消費者の需要や成長のためのビジネスチャンスといった要素によって、小売業界に影響を与えていている。

Deloitteの「Global Retail Outlook 2024」によると、62%の小売企業がサステナビリティを収益増加につながるものと認識している<sup>1</sup>。また、Deloitte Globalの「Global 2024 CxO Sustainability report」では、世界の経営幹部レベルのビジネスリーダー(CxO)ににとって、気候変動が依然としてトップ3の懸念事項であることが明らかになった<sup>2</sup>。リーダーが現在も気候変動を課題として捉えていることを示す重要な指標として、CxOの85%がサステナビリティのための投資を増やし(2023年の75%から上昇)、半数が気候変動に関する目標達成に資するテクノロジーソリューションの導入を開始したと回答していることが挙げられる<sup>3</sup>。

消費者の中でも、若い世代の間ではサステナビリティに関心を抱く傾向が顕著であり、持続可能な取り組みを導入しているブランドを支持する傾向が強い。若年層は、持続可能な商品だけでなく、小売企業に対

し、サステナビリティへの取り組みに関する透明性をも求めている。こうした変化に促され、小売企業ではサステナビリティへの取り組みにいっそう注力し、若年層消費者の期待に応えようとしている<sup>4</sup>。

気候変動が業務や戦略に差し迫った影響を及ぼしていることを認識しつつも、一定の小売企業(27%)が目に見える効果的な対策をほとんど、またはまったく講じていない<sup>5</sup>。先進的な企業は、自社の内外で変化に向けた対応を推進しているが、極めて大きな影響を及ぼす対策をほとんど、あるいはまったく講じていない企業のほうが多い。世界が排出量実質ゼロ経済に向かっている中で、こうした緩慢なアプローチでは、競争上不利な立場に陥るリスクがある。

サステナビリティへの取り組みは、消費者の嗜好への対応ということだけではなく、規制に後押しされている側面もある。小売企業が競争力とコンプライアンスの両方を維持するには、地域のサステナビリティ関連規制を理解することが不可欠である。

## 循環型経済

小売企業はリコマースの導入を積極的に進め、下取り、買い取り、アップサイクルなどのプログラムを展開している。こうしたプログラムにより、顧客は中古品のリサイクルと引き換えに、新しい商品を割引で購入することができる。2023年、米国のリコマース市場の評価額は1,880億米ドルを上回り、2028年には約2,760億米ドルに達すると予測されている<sup>6</sup>。リコマースは、商品のライフサイクルを延長することによって廃棄物を削減し、資源を節約するだけでなく、経済面でも新たな収益源の獲得や在庫管理の最適化につながり、ブランドが社会的責任を果たすリーダーとして位置づける取り組みである。

例えば、2024年、ある家電小売企業は大手IT企業と提携し、顧客がリサイクル対象のノートパソコンやタブレットを店舗に持ち込むと、新しいタブレット端末を購入する際に割引を受けられるようにした。また、リサイクルする家電商品を顧客の自宅で回収するプログラムも開始した。中古靴や再生靴の再販プログラムを導入した靴ブランドや、マットレスのリサイクルスキームを開始した家具小売企業の例もある。欧州では、オンライン小売企業による古着市場への参入や、ファッショントリートによる欧州全域での古着サービスの拡大といった動きもあり、それぞれ2030年と2040年までに二酸化炭素排出量を大幅に削減することを目指している。

eBayの「2024 Recommerce Report」によると、サーキュラーファッションの最大の購入層はZ世代とミレニアル世代である。Z世代の66%、ミレニアル世代では62%が、中古品やリファービッシュ品を購入することを個人的に重視していると回答した。2024年に世界中の消費者の70%以上が中古品の購入を計画しており、消費者の86%が過去1年間に中古品を売買したことがあるという。また、消費者の53%は、ファストファッションは環境に有害で、不当労働行為の一因になっていると回答した。調査対象であるeBayの顧客の64%は、リコマースによって地球環境が改善すると考えている<sup>7</sup>。

リコマースが環境に与える影響は相当なものである。2022年には、あるEC大手によるリコマースの取り組みによって数千トンもの消費財の埋め立て処分が阻止され、数百万トンもの炭素排出が回避された。また、衣類を再流通させることで、二酸化炭素排出量を平均25%削減できていることがわかっている<sup>8</sup>。

## 包装、調達、技術にわたる革新的なエコロジー慣行

ある調査によると、Z世代・ミレニアル世代の消費者の66%がサステナブルなブランドから購入することを好んでいる<sup>9</sup>。環境面や社会面では、気候関連の問題がこの世代の最優先事項である。全回答者の3分の1以上(36%)が、小売企業が環境に配慮した持続可能な商品を提供することが非常に重要または極めて重要だと考えており、Z世代・ミレニアル世代の回答者でも36%が同様の考えだった<sup>10</sup>。小売企業では、Z世代・ミレニアル世代の消費者の嗜好に合わせてサステナビリティへの取り組みを強化しており、新たな包装の工夫、持続可能な調達、廃棄物管理、先進テクノロジーの導入などを行っている。2024年の調査によれば、こうしたトレンドに対応している小売企業幹部は相当な割合に上り、53%が環境に配慮した包装を優先的に行い、49%が廃棄物を減らすために最小限の包装にすることに焦点を当て、45%が持続可能な輸送方法を重視している<sup>10</sup>。

2024年6月には、米国の大手小売企業が、梱包緩衝材として使用していたプラスチック製のエアピローのほぼすべてを紙製の詰め物に置き換える、同年末までにこうしたプラスチック素材の完全な廃止を目指すと発表している。また、別的小売企業は有機リサイクル企業と提携し、2024年7月末までに1,400以上の店舗で高度な脱包装技術を導入し、廃棄物の最小化、エネルギーの節約、商品の責任ある調達を図っている。

このようなトレンドは、環境負荷を最小化しながら消費者の信頼強化と企業競争力の向上を目指す、サステナビリティへの統合的なアプローチを反映したものである。Deloitteの「Global ConsumerSignals(グローバル消費者動向調査)」によると、消費者はサステナビリティに関する約束を果たす革新的なブランドを応援したいという意欲を持っている、そのためには平均で27%が余分に料金を支払う意思を示している<sup>11</sup>。







# 第4のトレンド 新たな収益源

営業利益率と収益性を高め、また時代への適合性と競争力を維持するためには、小売企業は従来の小売業を超えた新たな成長機会を模索し、多様なサービスを提供する必要がある。

## リテールメディアネットワーク

新たな収益源を創出するため、小売企業では既存資産を活用する動きが始まっているが、その中でも特に高い価値を有するのが顧客データである。販売時点での広告機会に利用することで、顧客データはリテールメディアビジネスに大幅な成長の可能性をもたらしている。

リテールメディアネットワーク（小売企業のウェブサイト、アプリ、デジタルスクリーン、屋外大判広告、フロアグラフィック、棚札などを活用したデジタル広告プラットフォーム）は、急速に勢いを増している。世界のリテールメディア広告費は2025年までに1,650億米ドルを超える。デジタル広告費全体の5分の1近くを占めると予想されている<sup>1</sup>。米国におけるリテールメディア広告費は、2027年までに1,000億米ドル以上（総広告費の5分の1以上）に達すると予想されており、リテールメディアは最も急速に成長する広告チャネルとなる見込みである<sup>2</sup>。

Gartnerの推定によると、広告主の70%以上が、リテールメディアネットワークによって顧客エンゲージメントと売上の向上が可能であると考えている<sup>3</sup>。Amazonの広告事業は、主にスポンサー広告に押し上げられ、2022年の380億米ドルから2023年には470億米ドルに成長した<sup>4</sup>。また、Walmart Connect（Walmartの米国リテールメディア事業）は、2023年度第4四半期に前年度同期比22%の伸びを記録した（Walmartのグローバル広告事業は2024年1月期に約28%増となり、34億米ドルに達している）<sup>5,6</sup>。

一部の小売企業は、店内での購買行動や広告効果を測定できるよう、モバイルアプリの機能にディスプレイ広告を組み入れる試みを行っている。また、既存のメディア企業と戦略的関係を構築し、従来のリテールメディアに戦略、企画、クリエイティブの要素を組み込むことによって、イノベーションと成長を推進している例もある。その結果、小売企業の中には、より高度なリテールメディアサービスの提供に向け、メディア企業と協力して完全に統合されたメディアサービス事業を開始しているところもある。さらに、サンプリングプログラムの強化やデジタル広告インベントリのセルフサービス化などでインストアリテールメディアイ

ンベントリが拡大され、アクセスの自動化により幅広い広告主の参加が可能になっている。こうした取り組み全体から浮き彫りとなるのは、現代の小売企業の戦略においてリテールメディアネットワークが重要な役割を担っているということである。これによって創出された新たな収益は、利益の増大や株主への還元拡大につながるだけでなく、事業に還元されて商品価格が低く抑えられ、最終的にはより競争力のある価格と充実したショッピング体験の提供によって顧客に利益をもたらすことができる。

リテールメディアネットワークは大きな進化と成長を遂げようとしている。成長を達成するためには、小売企業は既存の販促費を単に再配分するのではなく、ノンエンデミック広告（主要なテーマやコンテンツとは直接関連しない商品やサービスの広告）の機会を追求し、屋外広告、テレビ、映画などの従来のチャネルから広告費を獲得することによって、収益の増加を図る必要がある。小売企業がリテールメディアによるビジネス機会を広げていくにつれて、測定精度の向上や明確なROIの提示がますます期待されるようになるだろう。

#### テクノロジー企業としての小売企業：サービスとしての機能 (Capability-as-a-Service)

IDCの調査によると、最高情報責任者（CIO）の10人に4人近くが、今後1年半でデジタルインフラへの支出が過剰になると予想している。また、過剰支出を見込んでいる回答者の47%は、古いアプリを含む過大なテクノロジー負債を理由に挙げている<sup>7</sup>。こうした課題に取り組み、新たな機会を探るため、小売企業はテクノロジー企業のような取り組みを開始している。

次世代の技術革新には、堅牢な基盤技術アーキテクチャが必要である。小売企業は現在、技術投資とITに関する知識を活用し、同業他社のデジタル化への取り組みを支援している。それぞれの分野の中小企業を支援するテクノロジー対応プラットフォームを構築しているのである。消費財企業や小売企業は、テクノロジー導入に積極的なスタートアップ企業やサプライヤーと協力することが有益であると考えている。こうした連携によって、最新技術を利用できるほか、消費者や小売他社、先進的な技術ソリューションを包含する広範なエコシステムの一員に自社を位置づけることができるためである。

例えば、一部の小売企業ではデータインサイトプラットフォームを外部のサプライヤーや販売企業に提供し、プラットフォームを商用化して広範な配達サービスを提供している。また別の小売企業では、自動車部品会社や修理会社向けのフィールドサービス管理ソフトウェアをリリースし、オンラインビジネスの構築・発展に向けたデジタルプラットフォームソリューションを提供している。さらに、中小規模の小売企業向けに、サブスクリプションモデルを通じてBOPISサービスを提供できる技術も販売している。

小売企業は、このようなアプローチで中小企業のデジタル化目標の実現を手助けするだけでなく、自社の新たな収益源を生み出すことができる。このように、小売企業はテクノロジー分野の主要プレーヤーへと進化し、小売業界の成長とイノベーションを推進しているのである。



# 世界の小売企業上位250社

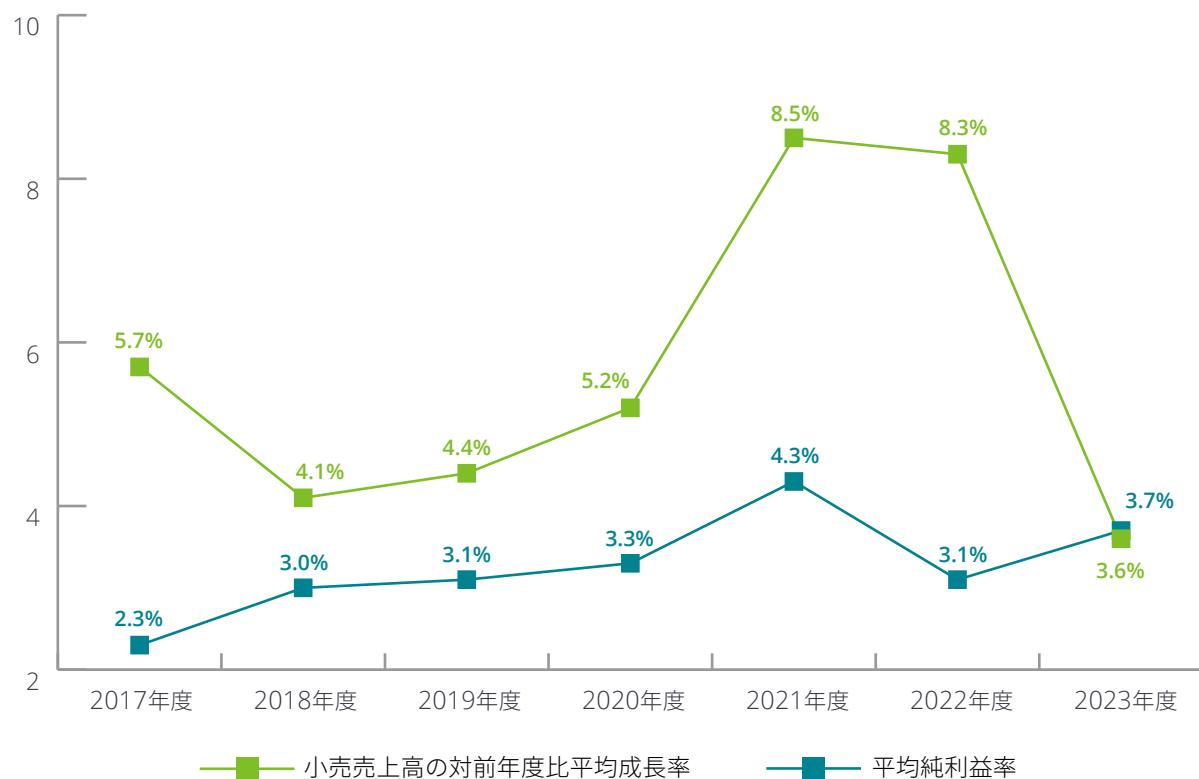
2023年度、世界の小売企業上位250社全体の小売売上高成長率は、為替調整後の売上高加重平均ベースで前年度比3.6%増となった。経済の不確実性の高まりを背景に、売上高の伸びは前年度の8.3%から鈍化した。小売業界を取り巻く環境がパンデミック以前の状況に戻りつつある中、小売企業は将来の成長に向けて態勢を整えている。依然として業務効率化を最優先事項としつつも、在庫管理の最適化やサプライチェーンの合理化、収益性の向上に有用なAIや自動化をますます活用するようになっている。

世界5地域の中で、欧州と北米は引き続き小売企業の数と売上シェアにおいて他地域を圧倒しており、2023年度の総小売売上高の83%を占めている。しかし両地域の小売売上高成長率は欧州で4.7%、北米で3.1%と、いずれも最低水準であった。2018～2023年度の年平均成長率（CAGR）についても同様の傾向が見られた。一方で、純利益率は欧州で3.6%、北米で4%となり、他地域よりも高い状態が続いている。

小売企業上位250社の2023年度の平均純利益率は、為替調整済みの売上高加重平均ベースで3.7%と、前年度より0.6ポイント上昇した。この収益性向上に寄与した主な要因としては、衣料・服飾品セクターの平均純利益率が9.8%となったこと、ハードライン・レジャー用品セクター（純利益率5.3%、2.4ポイント上昇）およびその他の商品を扱うセクター（純利益率3.4%、1.2ポイント上昇）の収益力が高まったことが挙げられる。

全体としては、上位250社の74%（186社）がプラスの小売売上高成長率を記録し、うち22.4%（56社）は成長率が2桁となった。当期純利益を開示している小売企業のうち黒字となった割合は88.1%（193社）で、2022年度の86.7%から上昇した。上位250社の総小売売上高に占める国外事業の割合は、24.4%から25.4%に上昇し、平均事業展開国数は2022年度の12.6カ国から2023年度は12.8カ国に増加した。

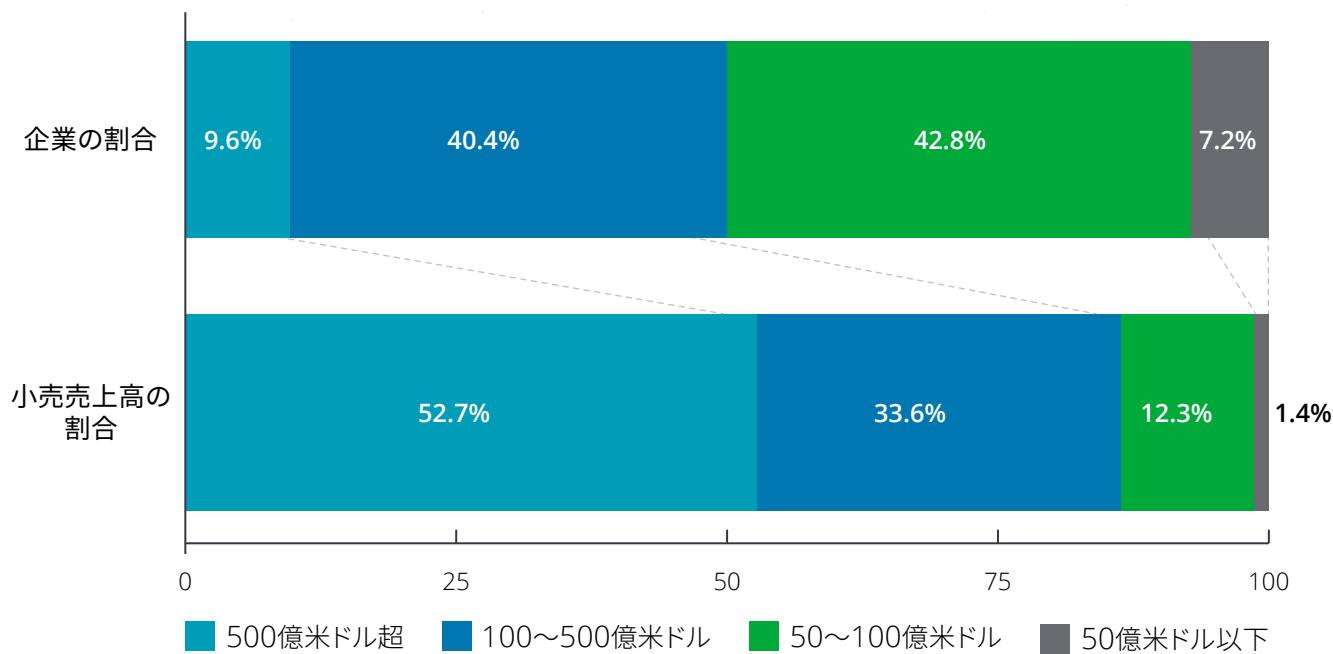
## 「世界の小売業ランキング」の上位250社の平均前年度比成長率・利益率



注：GPR（世界の小売企業）2019 = 2017年度、GPR 2020 = 2018年度、GPR 2021 = 2019年度、GPR 2022 = 2020年度、GPR 2023 = 2021年度、GPR 2024 = 2022年度、GPR 2025 = 2023年度

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.  
2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 小売規模別上位250社 (2023年度)



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.  
2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社の年次報告書、Supermarket News、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



## 世界の小売企業上位250社 (2023年度)

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
								2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
1	0	Walmart Inc.	米国	648 125	648 125	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	19	4.7%	6.0%	2.5%
2	0	Amazon.com, Inc.	米国	251 902	574 785	EC	23	12.4%	5.4%	5.3%
3	0	Costco Wholesale Corporation	米国	242 290	242 290	キャッシュアンド キャリー／ ウェアハウスクラブ	14	11.3%	6.8%	2.6%
4	0	Schwarz Group	ドイツ	177 009	181 015	ディスカウントストア	32	9.4%	8.9%	n/a
5	0	The Home Depot, Inc.	米国	152 669	152 669	ホームセンター	3	7.1%	-3.0%	9.9%
6	0	The Kroger Co.	米国	148 905	150 039	スーパーマーケット	1	4.4%	1.1%	1.4%
7	▲ 2	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	ドイツ	123 608 <sup>④</sup>	123 608 <sup>④</sup>	ディスカウントストア	19	9.0%	8.7%	n/a
8	▼ -1	JD.com, Inc.	中国	122 884	152 989 <sup>**</sup>	EC	1	15.9%	0.7%	2.1%
9	▼ -1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	米国	121 191	139 081	ドラッグストア／ 薬局	6	1.8%	1.2%	-2.5%
10	▲ 1	CVS Health Corporation	米国	116 763	357 776	ドラッグストア／ 薬局	1	6.8%	9.5%	n/a
11	▼ -1	Target Corporation	米国	105 803	107 412	ディスカウント デパート	1	7.3%	-1.7%	3.9%
12	▲ 1	Ahold Delhaize	オランダ	97 837 <sup>**</sup>	97 837 <sup>**</sup>	スーパーマーケット	10	7.1%	1.9%	2.1%
13	▲ 1	Carrefour S.A.	フランス	90 803	93 708	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	37	1.8%	2.2%	1.9%
14	▼ -2	Lowe's Companies, Inc.	米国	86 377	86 377	ホームセンター	1	3.9%	-11.0%	8.9%
15	▲ 1	Tesco PLC	英国	85 218	86 243	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	5	1.4%	4.2%	1.7%
16	▲ 1	Albertsons Companies, Inc.	米国	79 238	79 238	スーパーマーケット	1	5.5%	2.0%	1.6%
17	▲ 1	Edeka-Verbund	ドイツ	75 930 <sup>④</sup>	78 027 <sup>**</sup>	スーパーマーケット	1	5.5%	6.5%	n/a
18	▲ 1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	フランス	73 299	95 082 <sup>**</sup>	その他専門店	81	15.7%	11.8%	18.5%
19	▼ -4	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	日本	72 750 <sup>**</sup>	76 514 <sup>**</sup>	コンビニエンス／ フォアコートストア	20	10.8%	-6.3%	2.1%
20	▲ 1	Rewe Group	ドイツ	68 552 <sup>**</sup>	92 691 <sup>**</sup>	スーパーマーケット	10	5.4%	8.4%	0.9%
21	▲ 1	Centres Distributeurs E. Leclerc	フランス	63 229 <sup>④</sup>	68 205 <sup>④</sup>	スーパーマーケット	6	8.1%	11.6%	n/a

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
22	▼ -2	イオン株式会社	日本	58 671	63 720	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	14	2.2%	4.7%	1.1%
23	🟡 0	Publix Super Markets, Inc.	米国	57 100	57 100	スーパーマーケット	1	9.4%	4.8%	7.6%
24	🟡 0	The TJX Companies, Inc.	米国	54 217	54 217	衣料品・ 靴専門店	9	6.8%	8.6%	8.3%
25	▲ 1	Loblaw Companies Limited	カナダ	44 012 **	44 905 **	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	4.9%	5.1%	3.7%
26	▲ 4	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	米国	43 600 e	43 600 e	スーパーマーケット	2	11.8%	12.1%	n/a
27	▼ -2	Best Buy Co., Inc.	米国	43 452	43 452	家電専門店	2	0.3%	-6.1%	2.9%
28	▲ 5	Les Mousquetaires (formerly ITM Développement International (Intermarché))	フランス	43 377	45 352	スーパーマーケット	4	7.0%	12.6%	0.2%
29	🟡 0	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	オランダ	42 960	48 180	その他専門店	31	2.6%	0.0%	3.4%
30	▼ -2	Woolworths Limited	オーストラリア	42 005 **	45 303 **	スーパーマーケット	2	1.6%	4.8%	0.2%
31	▲ 1	J Sainsbury plc	英国	40 580	41 359	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	2	2.4%	3.6%	0.4%
32	▲ 3	Inditex, S.A.	スペイン	38 935 **	38 935 **	衣料品・ 靴専門店	213	6.6%	10.4%	15.0%
33	▼ -2	Dollar General Corporation	米国	38 692	38 692	ディスカウントストア	2	8.6%	2.2%	4.3%
34	▲ 3	Coop Group	スイス	36 794	41 182	スーパーマーケット	7	6.2%	1.0%	2.1%
35	▲ 4	Mercadona, S.A.	スペイン	36 267	36 267	スーパーマーケット	2	8.1%	15.4%	3.1%
36	🟡 0	ELO SA (formerly Auchan Holding SA)	フランス	35 590	36 312 **	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	11	-8.5%	-2.0%	-1.1%
37	▲ 8	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	ポルトガル	33 780	33 780	ディスカウントストア	6	12.0%	20.6%	2.5%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 小売 売上高 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
38	▲ 2	Asda Group Limited	英国	32 611	32 611	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	2.3%	4.7%	0.8%
39	▼ -1	Groupe Adeo SA	フランス	31 952 **	33 314 **	ホームセンター	21	8.5%	-0.8%	3.8%
40	▲ 4	Reliance Retail Limited	インド	31 002	31 012	スーパーマーケット	1	17.5%	15.4%	3.4%
41	▲ 2	Migros- Genossenschafts Bund	スイス	30 688 e**	37 959 **	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	3	1.0%	2.0%	0.5%
42	▲ 5	Shein	中国	30 666	30 666	EC	150	88.2%	17.0%	6.5%
43	▼ -2	Dollar Tree, Inc.	米国	30 604	30 604	ディスカウントストア	2	6.0%	8.0%	-3.3%
44	▼ -2	Coopérative U (Système U, Centrale Nationale)	フランス	30 360 e**	36 619 g**	スーパーマーケット	9	5.7%	6.9%	n/a
45	▲ 1	Coles Group Limited	オーストラリア	29 061	29 137	スーパーマーケット	1	2.7%	7.6%	2.6%
46	▲ 16	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	メキシコ	26 839	26 839	コンビニエンス／ フォアコートストア	11	11.4%	23.1%	n/a
47	▲ 3	CP ALL Plc.	タイ	25 998	26 750	コンビニエンス／ フォアコートストア	3	12.0%	8.0%	2.0%
48	▲ 1	EssilorLuxottica SA	イタリア	25 964	28 027	衣料品・ 靴専門店	80	32.5%	3.0%	9.6%
49	▼ -22	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	香港	24 890	130 263	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	35.0%	-34.6%	n/a
50	▲ 1	Metro AG	ドイツ	24 679	32 301 **	キャッシュアンド キャリー／ ウェアハウスクラブ	21	-0.7%	0.2%	1.4%
51	▲ 6	Cconomy AG	ドイツ	23 516	23 516	家電専門店	13	0.8%	2.2%	-0.2%
52	▲ 3	A.S. Watson Group	香港	23 479 **	23 479 **	ドラッグストア／ 薬局	28	1.6%	8.1%	n/a
53	▼ -5	Macy's, Inc.	米国	23 092	23 092	百貨店	3	-1.6%	-5.5%	0.5%
54	▲ 5	H & M Hennes & Mauritz AB	スウェーデン	22 621 **	22 621 **	衣料品・ 靴専門店	78	2.3%	5.6%	3.7%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 から の 小売 売上高 順位	2022年度 からの 小売 売上高 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
55	▼ -3	Empire Company Limited	カナダ	22 400	22 568 **	スーパーマーケット	1	4.1%	0.8%	2.5%
56	▼ -3	NIKE, Inc. / NIKE Direct	米国	22 351	51 362 **	衣料品・ 靴専門店	74	12.7%	0.3%	n/a
57	▼ -1	Wesfarmers Limited	オーストラリア	22 288	29 474 **	ホームセンター	3	6.7%	3.0%	5.8%
58	🟡 0	Meijer, Inc.	米国	21 950 <sup>e</sup>	21 950 <sup>e</sup>	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	2.7%	3.6%	n/a
59	▲ 5	Coupang, Inc.	韓国	21 223	24 383	EC	1	41.1%	15.7%	5.6%
60	▲ 3	Ross Stores, Inc.	米国	20 377	20 377	衣料品・ 靴専門店	1	6.3%	9.0%	9.2%
61	▼ -1	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	米国	19 969	19 969	キャッシュアンド キャリー／ ウェアハウスクラブ	1	9.0%	3.4%	2.6%
62	▲ 4	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	イタリア	19 866 <sup>e**</sup>	22 073 <sup>g**</sup>	スーパーマーケット	5	8.2%	8.2%	n/a
63	▼ -2	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	米国	19 408	364 482	その他専門店	13	27.4%	0.6%	n/a
64	▲ 6	株式会社ファースト リテイリング	日本	18 964 **	18 978 **	衣料品・ 靴専門店	24	5.4%	20.3%	11.4%
65	▼ -11	Wm Morrison Supermarkets PLC	英国	18 776 <sup>e**</sup>	18 776 <sup>e**</sup>	スーパーマーケット	1	-2.7%	-15.6%	n/a
66	▲ 1	Alimentation Couche-Tard Inc.	カナダ	17 536	69 264	コンビニエンス／ フォアコートストア	29	3.9%	1.5%	n/a
67	▲ 5	AutoZone, Inc.	米国	17 457 **	17 457 **	その他専門店	3	9.2%	7.4%	14.5%
68	▲ 3	Décathlon S.A.	フランス	17 237	17 234	その他専門店	78	6.7%	1.1%	5.1%
69	🟡 0	Kering S.A.	フランス	17 047 <sup>e</sup>	21 594 **	衣料品・ 靴専門店	95	8.6%	-2.7%	15.7%
70	▼ -5	E-MART Inc.	韓国	17 017	22 745	スーパーマーケット	6	7.0%	-2.0%	-1.3%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

\* 卸売を含む売上高

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

e = 見通し

g = 企業が報告した

総売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
71	▲ 2	Cencosud S.A.	チリ	16 768	17 316	スーパーマーケット	8	9.8%	6.6%	5.4%
72	▲ 3	Compagnie Financière Richemont SA	スイス	16 662	22 248 **	その他専門店	51	10.0%	4.4%	11.4%
73	▼ -5	Kohl's Corporation	米国	16 586	17 476	百貨店	1	-2.9%	-3.4%	1.8%
74	▲ 7	Marks and Spencer Group plc	英国	16 541 **	16 541 **	百貨店	73	4.8%	9.4%	3.2%
75	▼ -1	Kingfisher plc	英国	16 472	16 472	ホームセンター	8	2.1%	-0.6%	2.7%
76	▲ 2	Coop Italia	イタリア	16 334	18 100	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	4.2%	2.9%	n/a
77	▲ 7	Spar Holding AG	オーストリア	16 330	16 433	スーパーマーケット	8	7.1%	10.6%	1.1%
78	▲ 4	O'Reilly Automotive, Inc.	米国	15 812 **	15 812 **	その他専門店	3	10.6%	9.7%	14.8%
79	▲ 4	S Group	フィンランド	15 681	15 681	スーパーマーケット	2	6.7%	5.5%	n/a
80	▲ 9	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	メキシコ	15 407	15 485	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	2	17.9%	1.4%	3.0%
81	▲ 10	Dirk Rossmann GmbH	ドイツ	15 341 g	15 341 g	ドラッグストア／ 薬局	8	8.0%	14.4%	n/a
82	▲ 6	Metro Inc.	カナダ	15 259 **	15 259 **	スーパーマーケット	1	7.6%	9.7%	4.9%
83	new	Avolta AG (formerly Dufry AG)	スイス	14 949	15 194	その他専門店	73	8.3%	87.2%	1.7%
84	▼ -7	The Gap, Inc.	米国	14 889 **	14 889 **	衣料品・ 靴専門店	40	-2.1%	-4.7%	3.4%
85	▲ 2	Vipshop Holdings Limited	中国	14 875	15 895	EC	1	4.6%	5.5%	7.3%
86	▼ -10	Otto (GmbH & Co KG)	ドイツ	14 657	16 234	EC	25	5.6%	-8.2%	-2.8%
87	▼ -1	Tractor Supply Company	米国	14 556	14 556	その他専門店	1	13.0%	2.5%	7.6%
88	● -3	Genuine Parts Company	米国	14 247	23 091 **	その他専門店	14	6.2%	4.2%	5.7%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社/ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
89	▼ -10	Nordstrom, Inc.	米国	14 219	14 693	百貨店	1	-1.7%	-5.8%	0.9%
90	▲ 5	ICA Gruppen AB	スウェーデン	14 188	14 633	スーパーマーケット	4	4.9%	8.1%	2.9%
91	▲ 13	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	香港	13 891 **	13 891 **	その他専門店	12	10.3%	14.8%	6.1%
92	▲ 23	Sendas Distribuidora S.A. (Assaí)	ブラジル	13 701 **	13 701 **	キャッシュアンドキャリー/ ウェアハウスクラブ	1	23.6%	22.0%	1.1%
93	▼ -1	John Lewis Partnership plc	英国	13 684 **	13 684 **	スーパーマーケット	2	0.9%	2.4%	0.4%
94	▲ 14	Hermès International SCA	フランス	13 485 e	14 819 **	衣料品・ 靴専門店	48	19.2%	15.7%	32.2%
95	▼ -2	El Corte Inglés, S.A.	スペイン	13 372	15 633	百貨店	18	-1.0%	1.1%	3.5%
96	▼ -6	Menard, Inc.	米国	13 240 e	13 240 e	ホームセンター	1	5.8%	0.4%	n/a
97	▲ 10	Shoprite Holdings Ltd.	南アフリカ	13 225 **	13 520 **	スーパーマーケット	10	9.9%	12.0%	2.5%
98	▲ 5	JD Sports Fashion Plc	英国	13 080 e	13 378 **	衣料品・ 靴専門店	36	17.6%	5.1%	5.7%
99	▼ -2	Hy-Vee, Inc.	米国	13 000 e	13 000 e	スーパーマーケット	1	5.4%	4.5%	n/a
100	▼ -2	Dick's Sporting Goods, Inc.	米国	12 984	12 984	その他専門店	1	9.0%	5.0%	8.1%
101	▼ -5	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	米国	12 840 **	23 052 **	ホームセンター	10	5.9%	1.4%	10.4%
102	▲ 4	Wegmans Food Markets, Inc.	米国	12 500 e	12 500 e	スーパーマーケット	1	6.3%	5.2%	n/a
103	▼ -9	株式会社パン・ パシフィック・インター ナショナルホールディングス	日本	12 499 e	13 020	デイスカウント デパート	9	9.4%	7.9%	4.2%
104	▲ 20	Action Holding BV	オランダ	12 471	12 471	デイスカウント デパート	11	21.8%	27.6%	9.4%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 からの 小売 売上高 順位	2022年度 からの 小売 売上高 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 の 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
								2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
105	▲ 8	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	ドイツ	12 265 <sup>e</sup>	16 811 <sup>g</sup>	ドラッグストア／ 薬局	13	4.8%	4.7%	1.3%
106	▼ -6	Wayfair Inc	米国	12 003	12 003	EC	5	12.1%	-1.8%	-6.1%
107	▲ 3	Giant Eagle, Inc.	米国	11 500 <sup>e**</sup>	11 500 <sup>e**</sup>	スーパーマーケット	1	3.9%	3.6%	n/a
108	▲ 1	Advance Auto Parts, Inc.	米国	11 288 <sup>**</sup>	11 288 <sup>**</sup>	その他専門店	3	3.3%	1.2%	0.3%
109	▼ -10	Lotte Shopping Co., Ltd.	韓国	11 233	11 233	ディスカウントストア	4	-4.0%	-5.9%	1.2%
110	▲ 1	Zalando SE	ドイツ	11 194	11 194	EC	25	13.5%	-1.9%	0.8%
111	▲ 6	Chewy, Inc.	米国	11 148	11 148	EC	2	25.8%	10.4%	0.4%
112	▼ -32	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	トルコ	11 038	11 038	ディスカウントストア	3	59.0%	17.6%	4.7%
113	▲ 24	Associated British Foods plc / Primark	英国	10 991	24 098	衣料品・ 靴専門店	16	3.8%	17.0%	n/a
114	▲ 4	Ulta Beauty, Inc	米国	10 871	11 207	その他専門店	1	11.1%	9.8%	11.5%
115	▲ 1	NorgesGruppen ASA	ノルウェー	10 773	10 997	ディスカウントストア	1	5.4%	9.5%	2.8%
116	▼ -11	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	英国	10 616	10 616	家電専門店	6	-4.1%	-10.9%	0.3%
117	▼ -15	Qurate Retail Group	米国	10 614	10 614	EC	7	-5.5%	-12.3%	-0.5%
118	▲ 23	Globus Holding GmbH & Co. KG	ドイツ	10 522 <sup>e</sup>	10 522 <sup>e</sup>	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	4	8.3%	27.7%	n/a
119	▲ 2	Colruyt Group	ベルギー	10 417	11 703 <sup>**</sup>	スーパーマーケット	3	4.3%	9.4%	9.7%
120	▼ -19	Yonghui Superstores Co., Ltd.	中国	10 397	11 092	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	2.4%	-12.4%	-1.9%
121	▼ -2	WinCo Foods LLC	米国	10 390 <sup>e</sup>	10 390 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	6.2%	5.5%	n/a
122	▲ 17	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	メキシコ	10 367	10 367	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	2.8%	6.1%	2.9%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 からの 小売 売上高 順位	2022年度 からの 小売 売上高 変動 <sup>1</sup> 順位	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率 <sup>4</sup>	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
123	▼ -1	Salling Group	デンマーク	10 332	10 401	ディスカウントストア	3	3.4%	5.7%	2.3%
124	▲ 20	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	メキシコ	10 313	11 537	百貨店	1	7.8%	10.1%	10.0%
125	▲ 2	Esselunga S.p.A.	イタリア	10 092	10 092	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	3.4%	6.1%	1.3%
126	▼ -92	Casino Guichard- Perrachon S.A.	フランス	9 885	9 990	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	27	-24.5%	-73.4%	-78.7%
127	▼ -13	Canadian Tire Corporation, Limited	カナダ	9 834 **	12 565 **	その他専門店	2	3.9%	-7.5%	2.0%
128	▲ 1	Tengelmann Group	ドイツ	9 833 e**	9 933 e**	ホームセンター	22	3.3%	4.3%	n/a
129	▼ -17	S.A.C.I. Falabella	チリ	9 734	10 636	ホームセンター	7	2.9%	-9.0%	1.6%
130	▲ 3	Burlington Stores, Inc.	米国	9 727	9 727	百貨店	2	7.8%	11.8%	3.5%
131	▼ -3	PetSmart, Inc.	米国	9 700 e	9 700 e	その他専門店	2	0.4%	5.4%	n/a
132	▲ 15	lululemon athletica inc.	カナダ	9 619	9 619	衣料品・ 靴専門店	20	23.9%	18.6%	16.1%
133	▼ -1	Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (formerly Jumbo Groep Holding B.V.)	オランダ	9 588 **	9 604 **	スーパーマーケット	2	6.9%	6.5%	0.2%
134	▼ -9	Adidas Group	ドイツ	9 587	23 648 **	衣料品・ 靴専門店	67	6.0%	-1.7%	n/a
135	▲ 8	Gruppo Eurospin	イタリア	9 500	9 618	ディスカウントストア	4	9.0%	10.6%	4.9%
136	● 0	President Chain Store Corp.	台湾	9 379	10 292 **	コンビニエンス／ フォアコートストア	4	5.3%	9.0%	4.0%
137	▼ -11	Co-operative Group Ltd.	英国	9 245	14 337 **	コンビニエンス／ フォアコートストア	1	-0.2%	-7.0%	0.0%
138	▲ 8	Sonae, SGPS, SA	ポルトガル	9 134	9 203	スーパーマーケット	62	7.4%	8.9%	5.1%
139	▲ 1	FNAC Darty S.A.	フランス	8 691	8 691	その他専門店	13	1.0%	-0.9%	0.7%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 から の 小売 売上高 順位	2022年度 から の 小売 売上高 変動 <sup>1</sup> 順位	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
140	▼ -6	Ace Hardware Corporation	米国	8 673	9 131 **	ホームセンター	60	10.3%	-0.2%	3.6%
141	▼ -3	GS Retail Co., Ltd.	韓国	8 553 <sup>e</sup>	8 962	コンビニエンス／ フォアコートストア	4	6.6%	2.7%	0.2%
142	▼ -12	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	米国	8 500 <sup>e</sup>	8 500 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	-0.6%	-5.6%	n/a
143	▼ -23	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	8 462	10 517	家電専門店	4	-4.4%	-1.0%	1.6%
144	▼ -2	Dairy Farm International Holdings Limited	香港	8 345	9 170	スーパーマーケット	11	-6.6%	0.0%	1.7%
145	▲ 14	Reitan AS (Formerly Reitangruppen)	ノルウェー	8 214 **	12 539 **	ディスカウントストア	5	7.7%	15.2%	1.1%
146	▲ 14	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	中国	8 200 **	10 076 **	その他専門店	4	11.5%	15.4%	4.2%
147	▼ -16	Foot Locker, Inc.	米国	8 154	8 154	衣料品・ 靴専門店	26	0.5%	-6.8%	-4.0%
148	▼ -25	Suning.com Co., Ltd.	中国	8 109	10 067	家電専門店	1	-24.4%	-12.2%	-6.8%
149	▲ 12	Deichmann SE	ドイツ	8 044 <sup>e</sup>	8 167	衣料品・ 靴専門店	34	7.4%	7.2%	0.0%
150	▲ 7	Kesko Corporation	フィンランド	7 953 <sup>e**</sup>	13 005 **	スーパーマーケット	8	1.2%	2.0%	4.2%
151	▲ 3	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	米国	7 920 <sup>e</sup>	7 920 <sup>e</sup>	その他専門店	2	1.6%	3.9%	n/a
152	▲ 6	The SPAR Group Limited	南アフリカ	7 884	7 884	スーパーマーケット	9	7.7%	10.1%	0.3%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度	2022年度 からの 小売 売上高 変動 <sup>1</sup> 順位	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup> 成長率
153	0	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	中国	7 780 <sup>e</sup>	9 153 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	9.4%	4.8%	n/a
154	▼ -19	Williams-Sonoma, Inc.	米国	7 751	7 751	EC	13	6.4%	-10.6%	12.3%
155	new	Staples, Inc.	米国	7 600 <sup>e</sup>	n/a <sup>e</sup>	その他専門店	2	7.9%	-4.4%	n/a
156	▲ 14	Magazine Luiza S.A.	ブラジル	7 531	7 575	その他専門店	1	18.7%	-1.6%	-2.7%
157	▲ 8	Northeast Grocery Inc.	米国	7 460 <sup>e</sup>	7 460 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	n/a	3.6%	n/a
158	▲ 19	SM Investments Corporation	フィリピン	7 442	11 078	ハイパーマーケット／スーパーセンター	1	4.3%	9.7%	13.7%
159	▲ 4	Axel Johnson AB	スウェーデン	7 438 **	11 616 **	スーパーマーケット	1	7.7%	4.7%	1.5%
160	▼ -4	Bath & Body Works, Inc.	米国	7 429 **	7 429 **	その他専門店	42	9.1%	-1.7%	11.8%
161	▼ -13	ペイシアグループ	日本	7 427 **	7 427 **	ホームセンター	1	5.5%	1.7%	n/a
162	▲ 11	Lulu Group International	アラブ首長国連邦	7 278	7 278	ハイパーマーケット／スーパーセンター	7	0.1%	5.6%	2.6%
163	▲ 3	Bauhaus AG	ドイツ	7 242	8 520	ホームセンター	19	3.4%	-1.7%	n/a
164	▼ -13	Signet Jewelers Limited	米国	7 135	7 171	その他専門店	4	2.8%	-8.1%	11.3%
165	▲ 10	Hobby Lobby Stores, Inc.	米国	7 110 <sup>e</sup>	7 110 <sup>e</sup>	その他専門店	1	7.3%	3.9%	n/a
166	▼ -17	China Resources Vanguard Co., Ltd.	中国	7 056 <sup>e</sup>	8 820 <sup>e,g</sup>	ハイパーマーケット／スーパーセンター	1	-9.2%	-9.7%	n/a
167	▲ 1	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	米国	7 040	7 040	コンビニエンス／フォアコートストア	30	-0.6%	-1.1%	11.7%
168	▲ 52	Harbor Freight Tools USA, Inc.	米国	7 000 <sup>e</sup>	7 000 <sup>e</sup>	その他専門店	1	11.8%	30.8%	n/a
169	▲ 45	Raia Drogasil S.A.	ブラジル	6 999	6 999	ドラッグストア／薬局	1	17.0%	16.9%	3.2%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
170	▲ 19	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	インドネシア	6 946	6 946	コンビニエンス／ フォアコートストア	2	9.9%	10.3%	3.3%
171	▲ 21	B&M European Value Retail S.A.	英国	6 920	6 920	ディスカウントストア	2	9.5%	10.1%	6.7%
172	▼ -17	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	米国	6 900 <sup>e</sup>	6 900 <sup>e</sup>	百貨店	1	-10.0%	-9.2%	0.4%
173	▲ 10	Sprouts Farmers Market, Inc.	米国	6 837	6 837	スーパーマーケット	1	5.6%	6.8%	3.8%
174	▲ 6	Endeavour Group	オーストラリア	6 834	8 210	その他専門店	1	n/a	3.4%	4.2%
175	▲ 7	PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	インドネシア	6 828 <sup>**</sup>	6 828 <sup>**</sup>	コンビニエンス／ フォアコートストア	1	8.4%	4.7%	1.3%
176	▼ -9	株式会社マツキヨ ココカラ&カンパニー (旧株式会社マツモトキヨシ ホールディングス)	日本	6 735 <sup>**</sup>	6 755 <sup>**</sup>	ドラッグストア／ 薬局	5	12.2%	7.5%	5.1%
177	▼ -25	Majid Al Futtaim Holding LLC	アラブ首長国連邦	6 712	9 391	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	15	-2.5%	-12.0%	7.8%
178	▲ 1	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	英国	6 706 <sup>**</sup>	6 936 <sup>**</sup>	その他専門店	23	8.6%	-0.4%	7.2%
179	▼ -3	エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	日本	6 624	7 094	百貨店	2	3.1%	10.4%	2.0%
180	▲ 23	XXXLutz Group	オーストリア	6 622	6 622	その他専門店	14	6.4%	12.4%	n/a
181	▲ 51	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	米国	6 600 <sup>e</sup>	6 600 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	5.0%	33.3%	n/a
182	▼ -13	株式会社ツルハ ホールディングス	日本	6 536	6 536	ドラッグストア／ 薬局	2	5.6%	5.9%	2.6%
183	▼ -5	Dillard's, Inc.	米国	6 534	6 874	百貨店	1	1.2%	-3.3%	10.7%
184	▲ 61	DINO POLSKA S.A. GROUP	ポーランド	6 515	6 515	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	34.5%	29.6%	5.5%
185	▼ -4	株式会社ローソン	日本	6 510	7 256 <sup>**</sup>	コンビニエンス／ フォアコートストア	6	10.5%	10.1%	4.8%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 からの 小売 売上高 順位	2022年度 企業名 からの 小売 売上高 変動 <sup>1</sup> 順位	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup> 成長率	
186	▲ 15	Next plc	英国	6 499 **	6 968 **	衣料品・ 靴専門店	34	5.6%	9.0%	14.6%
187	▲ 4	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	台湾	6 493	6 493	スーパーマーケット	1	10.8%	5.3%	n/a
188	▲ 23	MAXIMA GRUPÉ, UAB	リトアニア	6 450	6 450	スーパーマーケット	5	11.1%	13.4%	3.2%
189	▲ 4	Central Retail Corporation Public Company Limited	タイ	6 444	7 222	百貨店	3	4.2%	4.7%	3.4%
190	▲ 37	Farmacias Guadalajara	メキシコ	6 438	6 438	ドラッグストア／ 薬局	1	15.4%	11.7%	4.1%
191	▼ -6	JB Hi-Fi Limited	オーストラリア	6 398	6 398	家電専門店	2	6.2%	-0.4%	5.6%
192	▼ -4	Reinalt-Thomas Corporation (doing business as Discount Tire/America's Tire)	米国	6 390 <sup>e</sup>	26 737 <sup>e</sup>	その他専門店	1	5.9%	2.6%	n/a
193	▲ 1	BGF Retail	韓国	6 324	6 324	コンビニエンス／ フォアコートストア	4	7.2%	7.6%	2.4%
194	▼ -23	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	スペイン	6 313	6 344	ディスカウントストア	4	-4.7%	-12.3%	-0.5%
195	▼ -5	HORNBACH Baumarkt AG Group	ドイツ	6 258	6 258	ホームセンター	9	7.1%	-1.1%	1.3%
196	▼ -10	Victoria's Secret & Co.	米国	6 182 **	6 182 **	衣料品・ 靴専門店	64	-3.5%	-2.6%	1.9%
197	▼ -13	Academy Sports and Outdoors, Inc.	米国	6 159	6 159	その他専門店	1	5.2%	-3.7%	8.4%
198	▼ -1	株式会社コスモス薬品	日本	6 144	6 144	ドラッグストア／ 薬局	1	9.6%	16.6%	2.5%
199	new	Avenue Supermarkets Ltd. (dba Dmart)	インド	6 094	6 111	スーパーマーケット	1	20.5%	18.6%	5.0%
200	▲ 6	United.b Group (formerly HTM-Group)	フランス	6 084 <sup>e</sup>	6 084 <sup>e</sup>	家電専門店	4	10.2%	5.0%	n/a

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

n/a = 入手不可

ne = 存在せず

\* 卸売を含む売上高

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

e = 見通し

g = 企業が報告した

総売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
201	new	Total Wine & More	米国	6 000 <sup>e</sup>	6 000 <sup>e</sup>	その他専門店	1	14.1%	9.1%	n/a
202	new	Raley's Family of Fine Stores (now The Raley's Companies)	米国	6 000 <sup>e</sup>	6 000 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	12.7%	7.1%	n/a
203	▼ -31	株式会社ニトリホールディングス	日本	5 975	5 975	その他専門店	9	8.1%	-5.5%	9.7%
204	▲ 36	Pepco Group	ポーランド	5 972	5 972	ディスカウントリテラー	21	13.1%	17.1%	1.8%
205	▼ -5	Grupo Casas Bahia S.A. (Formerly Via S.A. or Via Varejo S.A.)	ブラジル	5 943	5 943	家電専門店	1	1.4%	-6.6%	-9.1%
206	new	Migros Ticaret A.Ş.	トルコ	5 895	6 105	スーパーマーケット	1	57.0%	30.1%	4.9%
207	▼ -5	Pick n Pay Stores Limited	南アフリカ	5 840 <sup>**</sup>	5 840 <sup>**</sup>	スーパーマーケット	8	4.9%	5.4%	-2.8%
208	▼ -10	Tapestry, Inc.	米国	5 804 <sup>e</sup>	6 671 <sup>**</sup>	その他専門店	125	1.6%	-1.8%	12.2%
209	▼ -1	Coop Norge, the Group	ノルウェー	5 707	5 983	スーパーマーケット	1	4.4%	5.0%	0.4%
210	▲ 5	Ingles Markets, Inc.	米国	5 664	5 893 <sup>**</sup>	スーパーマーケット	1	7.4%	3.4%	3.6%
211	▲ 23	JYSK Group	デンマーク	5 621	5 621	その他専門店	48	7.7%	6.3%	n/a
212	▲ 26	Sklavenitis Group	ギリシャ	5 518 <sup>e</sup>	5 518 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	2	10.7%	11.9%	n/a
213	new	NORMA Unternehmens Stiftung	ドイツ	5 518 <sup>e</sup>	5 518 <sup>e</sup>	ディスカウントストア	4	7.2%	25.0%	n/a
214	▼ -40	Natura & Co Holding S.A.	ブラジル	5 508	5 508	その他専門店	64+	14.8%	-26.3%	11.1%
215	▲ 1	Liquor Control Board of Ontario	カナダ	5 506 <sup>**</sup>	5 506 <sup>**</sup>	その他専門店	1	8.2%	0.7%	34.5%
216	▼ -11	株式会社ピックカメラ	日本	5 504	5 595	家電専門店	1	-0.7%	3.0%	0.6%
217	▲ 7	Stater Bros. Holdings Inc.	米国	5 500 <sup>e</sup>	5 500 <sup>e</sup>	スーパーマーケット	1	4.0%	5.8%	n/a
218	● 0	Coop Danmark A/S	デンマーク	5 479	5 776	スーパーマーケット	3	0.5%	-2.2%	-6.0%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023年 度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023年 度 純利益率 <sup>4</sup>
219	▲ 7	Grupo Eroski	スペイン	5 470 **	5 928 **	スーパーマーケット	3	2.3%	8.1%	2.0%
220	▼ -13	株式会社ライフ コーポレーション	日本	5 401	5 401	スーパーマーケット	1	3.0%	5.8%	2.1%
221	new	Fortenova grupa d.d.	クロアチア	5 326	6 372	スーパーマーケット	5	21.6%	12.0%	-3.3%
222	▼ -23	株式会社ヨドバシカメラ	日本	5 296 e	5 296 e	家電専門店	1	3.0%	3.0%	n/a
223	▼ -1	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	米国	5 274	6 255	その他専門店	3	6.0%	0.8%	-20.5%
224	▼ -28	GameStop Corp.	米国	5 273	5 273	その他専門店	7	-8.6%	-11.0%	0.1%
225	▲ 6	American Eagle Outfitters, Inc.	米国	5 262 **	5 262 **	衣料品・ 靴専門店	30	5.4%	5.4%	3.2%
226	new	InRetail Perú Corp.	ペルー	5 237	5 558	スーパーマーケット	2	10.7%	5.2%	4.5%
227	▲ 10	WD FF Limited dba Iceland	英国	5 206 **	5 300 **	スーパーマーケット	65	6.0%	6.5%	0.0%
228	▲ 2	Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	韓国	5 190	5 190	ハイパーマーケット ／スーパーセンター	1	1.6%	5.0%	-8.3%
229	▲ 10	Casey's General Store	米国	5 189	14 863	コンビニエンス／ フォアコートストア	1	8.5%	8.8%	3.4%
230	▼ -2	The Save Mart Companies	米国	5 100 e	5 100 e	スーパーマーケット	1	2.5%	2.0%	n/a
231	▼ -18	The Michaels Companies, Inc.	米国	5 100 e	5 100 e	その他専門店	2	-0.7%	-7.3%	n/a
232	new	Specsavers Group	英国	5 072 **	5 072 **	その他専門店	11	7.6%	13.0%	n/a
233	▼ -8	株式会社サンドラッグ	日本	4 966 **	4 966 **	ドラッグストア／ 薬局	1	5.0%	8.9%	3.9%
234	▼ -13	株式会社パロー ホールディングス	日本	4 948	5 336	スーパーマーケット	1	6.9%	5.8%	1.6%
235	▼ -48	Shinsegae Inc.	韓国	4 944 **	4 906 **	その他専門店	1	4.0%	-18.7%	4.9%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

2023 年度 小売 売上高 順位	2022年度 からの 小売 売上高 順位の 変動 <sup>1</sup>	企業名	本拠地	2023年度 の小売 売上高 (100万 米ドル)	2023年度 親会社／ グループ 売上高 <sup>2</sup> (100万 米ドル)	主な業態	事業展開国・ 地域数	2018～ 2023年度 小売 売上高 CAGR <sup>3</sup>	2022～ 2023年度 小売 売上高 成長率	2023 年度 純利益率 <sup>4</sup>
236	● 0	スギホールディングス 株式会社	日本	4 937 **	4 965 **	ドラッグストア／ 薬局	1	8.8%	11.6%	3.0%
237	▼ -33	Mobile World Investment Corporation	ベトナム	4 912	4 912	家電専門店	3	6.6%	-11.5%	0.1%
238	new	Defense Commissary Agency (DeCA)	米国	4 900	4 900	スーパーマーケット	12	-0.4%	11.4%	n/a
239	new	T. J. Morris dba Home Bargains	英国	4 772	4 772	その他専門店	1	12.0%	10.4%	6.8%
240	▼ -21	株式会社エディオン	日本	4 763	4 763	家電専門店	1	0.1%	0.1%	1.2%
241	▼ -31	株式会社ケース ホールディングス	日本	4 745 **	4 745 **	家電専門店	1	0.8%	-2.6%	1.0%
242	▼ -25	Big Lots, Inc.	米国	4 722	4 722	ディスカウントストア	1	-2.1%	-13.6%	-10.2%
243	new	ATB-Market LLC	ウクライナ	4 720 e	4 720 e	ディスカウントストア	1	16.1%	22.0%	2.2%
244	new	Weis Markets, Inc.	米国	4 697	4 697	スーパーマーケット	1	6.0%	0.0%	2.2%
245	new	Urban Outfitters, Inc.	米国	4 679	5 153 **	衣料品・ 靴専門店	14	5.4%	6.0%	5.6%
246	new	PRADA Group	イタリア	4 624	5 216	衣料品・ 靴専門店	70	10.6%	12.1%	14.2%
247	● 0	EG Group Limited	英国	4 505	28 333	コンビニエンス／ フォアコートストア	10	18.5%	1.7%	n/a
248	▼ -19	Neiman Marcus Group LTD LLC	米国	4 500 e	4 500 e	百貨店	1	-1.7%	-10.0%	n/a
249	new	Sok Marketler	トルコ	4 469	4 469	ディスカウントストア	1	61.6%	18.3%	3.3%
250	new	Pepkor Holdings Limited	南アフリカ	4 448	4 615	ディスカウント デパート	10	5.8%	6.7%	-1.5%

<sup>1</sup> 2022年度のランキングとの変動は手動で計算したもの

n/a = 入手不可

e = 見通し

<sup>2</sup> グループ売上高に占める割合がの50%未満の場合、小売以外の事業の業績を含む場合がある

ne = 存在せず

g = 企業が報告した

<sup>3</sup> 年平均成長率 (CAGR)

\* 卸売を含む売上高

総売上高

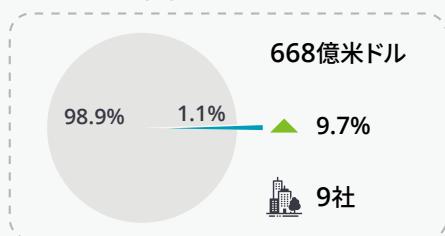
<sup>4</sup> 純利益率は、連結ベースの収益総額と純利益に基づく

\*\* 卸売および小売売上高を含む売上高

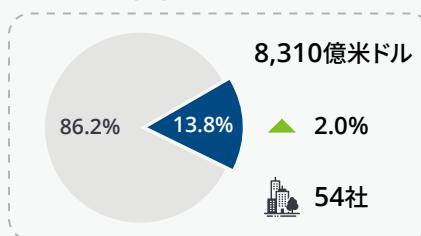
# 地域別の動向

本レポートのこのセクションでは、地域別に小売企業上位250社の業績を分析する。地域別に分析するため、各企業を本社所在地で分類している。そのため、売上高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。

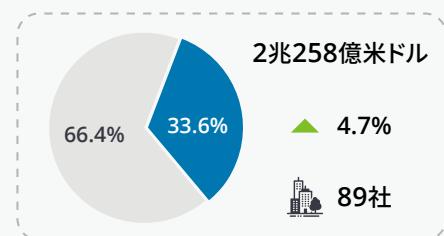
## アフリカ・中東



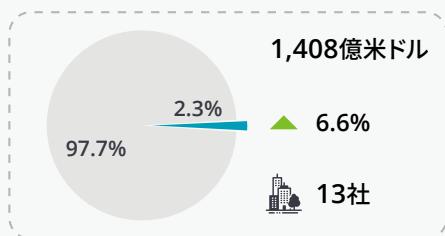
## アジア太平洋



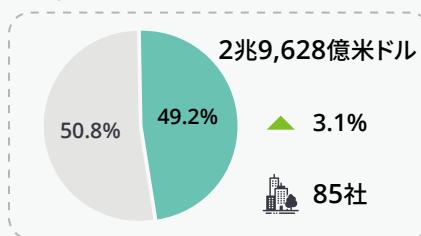
## 欧州



## 中南米



## 北米



## 凡例

米ドル 2023年度の小売売上高

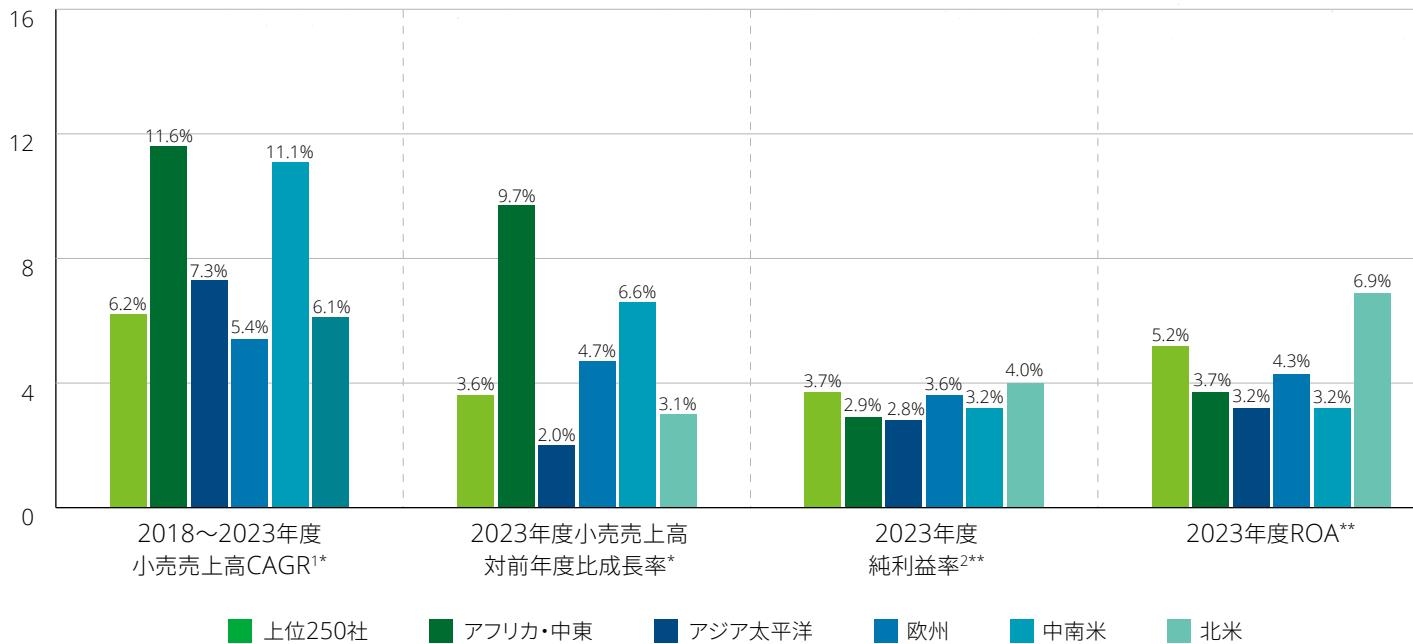
- 上位250社の小売売上高の地域シェア
- ▲ 前年度比
- 企業数

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



## 地域別的小売売上高成長率と利益率 (2023年度)



\* 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

\*\* 純利益率および総資産利益率 (ROA) は売上高加重平均

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

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 各地域内における商品セクター別の企業割合 (2023年度)

	衣料品・ 服飾品	日用消費財	ハードライン・ レジャー用品	その他の商品
アフリカ・中東	n/a	88.9%	n/a	11.1%
アジア太平洋	9.3%	53.7%	20.4%	16.7%
欧州	18.0%	61.8%	16.9%	3.4%
中南米	7.7%	61.5%	23.1%	7.7%
北米	21.2%	44.7%	29.4%	4.7%
上位250社	16.0%	55.2%	21.6%	7.2%

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## アフリカ・中東

2023年度の世界の小売企業上位250社のうち、9社がアフリカまたは中東を本拠地とする企業である。この9社が上位250社の総小売売上高に占める割合は、2022年度の1.2%から1.1%へと低下した。本地域の小売企業の中でShoprite（南アフリカ）は過去2年にわたり首位の座を維持し、2023年度小売売上高は11.9%増加した。同社は今年度中に292店舗を追加出店し、来年度にはさらに265店舗を出店する予定だと発表した。2022年度と比較した国別的小売売上高前年度比は、南アフリカが-27.0%、トルコが-23.9%、アラブ首長国連邦（UAE）が-3.7%である。イスラエルの企業は上位250社に1社もランクインしなかった。

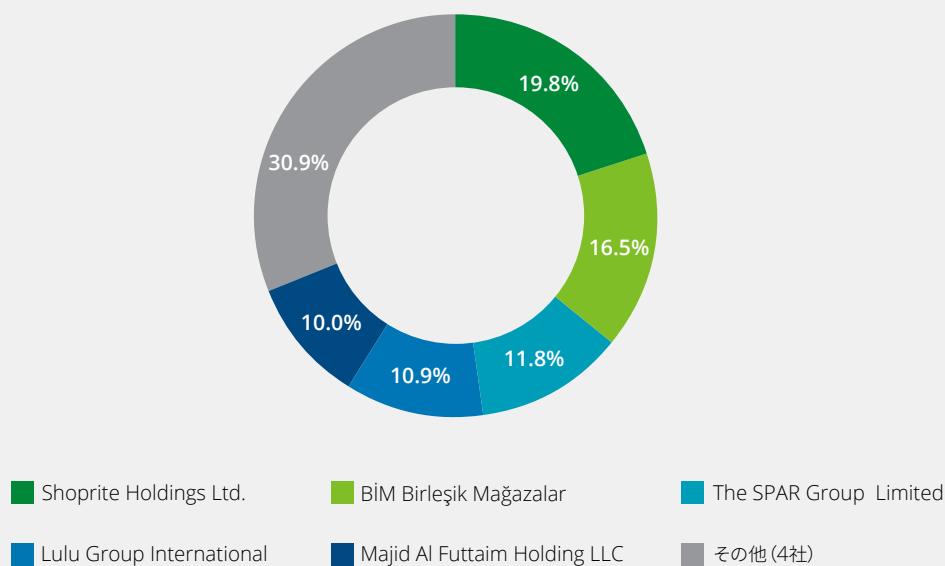
本地域の企業全体で見ると、2023年度の小売売上高成長率は9.7%、純利益率は2.9%となった。また、2018年度から2023年度までの5年間の累積年平均成長率（CAGR）は11.6%となった。

本地域の総小売売上高に占める上位5社のシェアは、2022年度の72%から2023年度には69%に低下したが、Shoprite Holdings Ltd、BİM Birleşik Mağazalar、The SPAR Group Limitedの各社は、それぞれ2桁台の成長を達成した。Shoprite Holdings Limitedの売上高は、2022年度の16.8%増に続き、2023年度も11.9%増と

いう目覚ましい成長を見せており。この成長をけん引したのは、オンラインプラットフォームSixty60による売上高58.1%増、Xtra Savingsの会員数320万人増、そして全セグメントでの売上増である。また、卓越したオペレーションや「Smarter Shoprite」（データ、テクノロジー関連の取り組み）への戦略的な投資、店舗体験と店頭在庫率の向上を土台に市場シェアが大幅に拡大したこと、この継続的な売上成長に寄与した。

アフリカ・中東	企業数	平均小売 売上高 (100万 米ドル)	小売売上高に 占める 国外事業の 割合
南アフリカ	4	7 849	16.4%
トルコ	3	7 134	4.3%
UAE	2	6 995	55.3%
アフリカ・中東全体	9	7 421	20.7%

小売売上高に占める上位5社のシェア（2023年度）



出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## アジア太平洋

上位250社の総売上高に対して、アジア太平洋地域を本拠地とする小売企業の総売上高が占める割合は、2023年度に8.7%となり、2022年度の14.8%、2021年度の15.7%から減少している。本地域の2023年度の平均小売売上高成長率は2.0%であり、全5地域の中でも最も低い。それにもかかわらず、純利益率は前年度の2.5%から2.8%へと上昇した。

2023年度にアジア太平洋地域で最も高い小売売上高を記録したのは、日本(30%)および中国・香港(34%)だった。ただし、これらの市場では小売売上高成長率がマイナスに陥り、それぞれ-8.7%と-5.5%となった。対照的に、オーストラリアと韓国的小売売上高成長率はプラスで、それぞれ5.3%と0.3%となった。

小売企業の中で最も成長率が高かったのは株式会社ファーストリテイリングで20.3%、次いでShein、Cosmos Pharmaceutical Corp.とともに17.0%、Coupang Inc.が15.7%である。

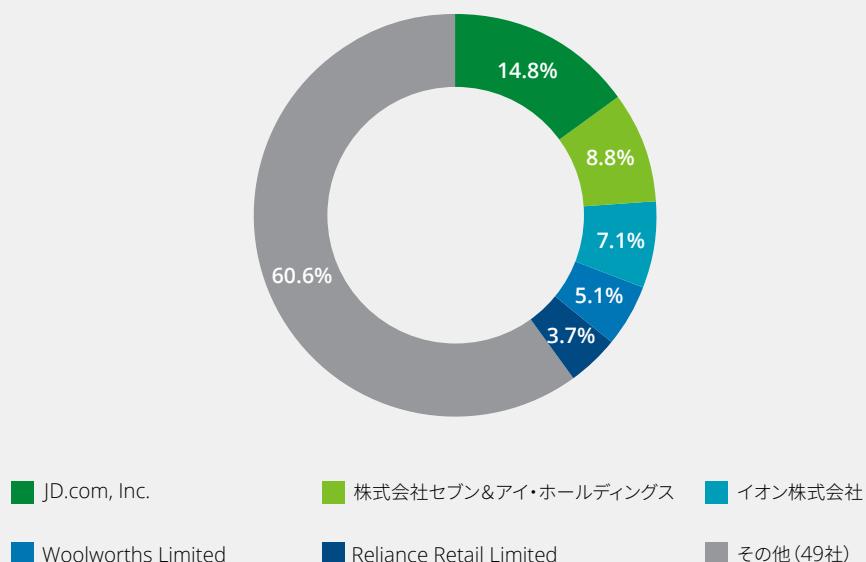
上位250社のうち、インド、インドネシア、フィリピン、台湾(中国)、タイ、ベトナムなどその他のアジア太平洋地域を本拠地とする企業の2023年度の平均小売売上高成長率は9%だった。インド(14.3%)、フィリピン(9.9%)、インドネシア(9.9%)、タイ(8.8%)は力強い伸びを達成した。こうした好調な成長は、Avenue Supermarts Ltd.、Reliance Retail Limited、PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk(Alfamart)、SM Investments Corporation、CP ALL Plcなどの主要企業がけん引した。

上位250社のうち、アジア大洋州地域を本拠地とする企業の2018～2023年度の年平均成長率(CAGR)は、2017～2022年度より0.8ポイント低下し、7.3%となった。これは地域別にみたCAGRでは3番目に高い。

また上位250社のうち本地域を本拠地とする企業の平均純利益率は2.8%で、上位250社全体の平均を0.9ポイント下回った。

アジア太平洋	企業数	平均小売 売上高 (100万 米ドル)	小売売上高に 占める 割合 国外事業の 割合
日本	20	12 893	27.7%
中国・香港	12	23 381	18.1%
韓国	7	10 641	4.8%
オーストラリア	5	21 317	6.3%
その他のアジア太平洋	10	11 154	3.1%
アジア太平洋全体	54	15 390	16.4%

小売売上高に占める上位5社のシェア(2023年度)



出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2023年度)について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 欧州

欧州を本拠地とする企業全体の平均小売売上高成長率は4.7%で、前年度を0.8ポイント上回った。欧州は、上位250社にランクインする小売企業の数が89社と全地域の中で最も多いが、上位250社の総売上高に占めるシェアでは2位の33.6%となっている。

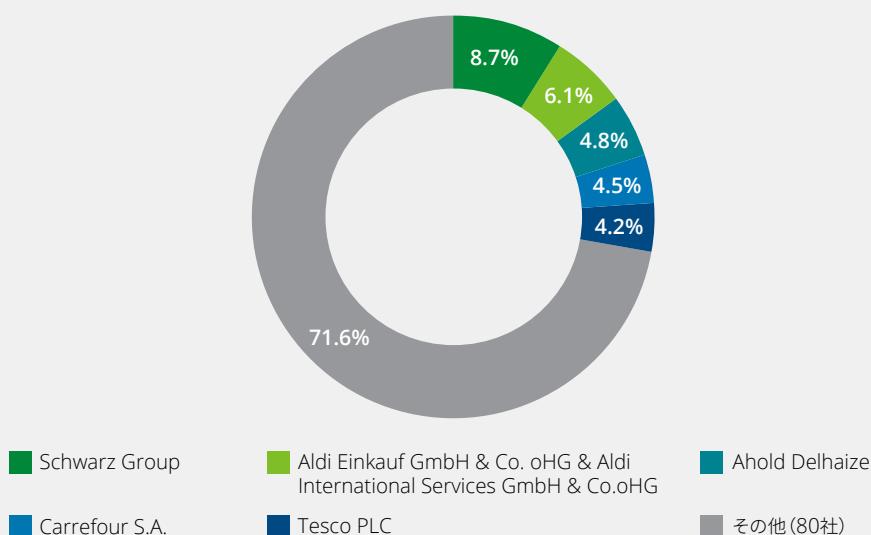
欧州ではすべての国で小売売上高が増加しており、スペインで10.6%、ドイツで11.4%と2桁の伸びでこの成長をけん引している。英国とオランダの成長率はともに8%だった。欧州の小売企業で急成長を遂げた上位7社のうち、6社が日用消費財を取り扱う小売企業である。最も高い成長率を達成したのは、スイスに拠点を置く旅行関連小売企業Avolta AG(旧Dufry AG)で、小売売上高は前年度比87.2%増の約149億米ドルに達した。これは旅行者向けの飲食サービスを提供するAutogrillの買収によるところが大きく、売上寄与額は53億米ドルに達し、EMEAおよび米国の両市場でも記録的な成長を遂げた。本地域で2番目に急成長した企業は、ポーランドを拠点とするスーパーマーケットチェーンのDINO POLSKA S.A. GROUPで、2023年度の小売売上高は29.6%増加した。

欧州企業の2023年度平均純利益率は、前年度比0.1ポイント上昇して3.6%と、全地域で2番目に高い純利益率である。また、2023年度の平均総資産利益率は4.3%だった。Hermes、LVMH、Keringといったラグジュアリー品を販売する小売企業が2022年・2023年の両年度に2桁台の純利益率を達成し、地域全体の業績を前回同様に押し上げる形となっている。

2023年度、「その他の欧州」に属する小売企業32社が本拠地とするのは、イタリア(6社)、スイス(4社)、スウェーデン(3社)、デンマーク(3社)、ノルウェー(3社)、フィンランド(2社)、オーストリア(2社)、ポーランド(2社)、ポルトガル(2社)、ギリシャ(1社)、ベルギー(1社)、リトアニア(1社)、ウクライナ(1社)、クロアチア(1社)である。

欧州	企業数	平均小売 売上高 (100万 米ドル)	小売売上高に 占める 国外事業の 割合
ドイツ	17	35 515	52.9%
フランス	13	33 926	45.0%
英国	18	17 083	14.8%
オランダ	4	40 714	79.7%
スペイン	5	20 072	41.0%
その他の欧州	32	12 821	34.5%
<b>欧州全体</b>	<b>89</b>	<b>22 761</b>	<b>43.4%</b>

小売売上高に占める上位5社のシェア (2023年度)



## 中南米

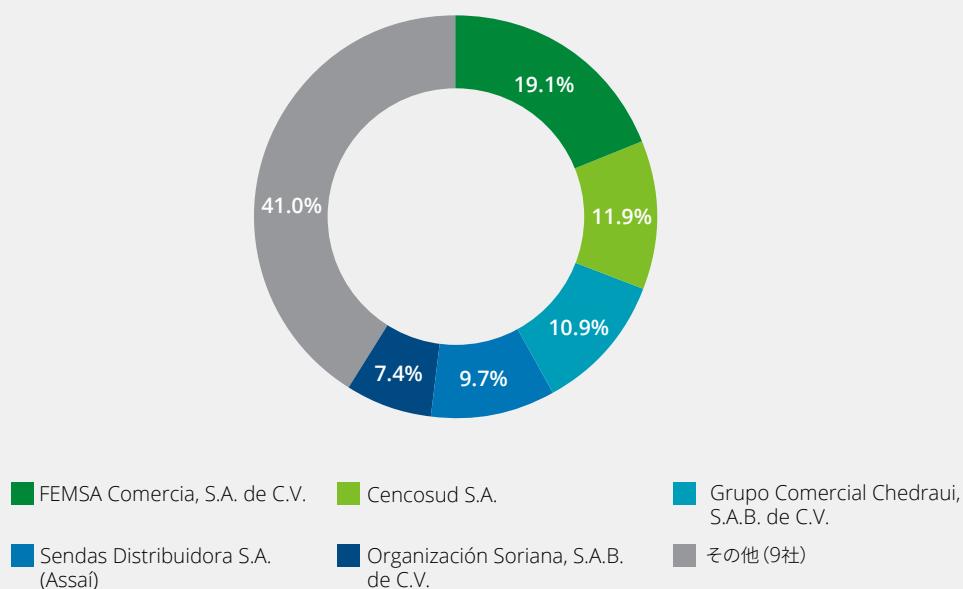
2023年度、中南米企業が上位250社の総小売売上高に占める割合はわずか2.3%だったが（2022年度の2.2%からは上昇）、5年間（2018～2023年度）の平均CAGRは11.1%、小売売上高成長率（前年度比）は6.6%であり、いずれも全地域で2番目に高い数値を記録した。2023年度に売上増となった中南米小売企業は13社中9社に上った。

中南米地域で最大の売上高シェアを占めているのはメキシコの小売企業である。本地域において最も急速に成長している国でもあるメキシコでは、小売売上高が28.7%増加した。この成長の主な要因として、2023年度に中南米で最も急成長した小売企業FEMSA Comercio,S.A.de C.V.が前年度比23.1%増の売上高を達成したことが挙げられる。2023年度は全事業部門が成長したほか、1,450店舗を新規出店したことなどが業績を押し上げた。本地域の成長の主なけん引役となった他の企業としては、Farmacias GuadalajaraとEl Puerto de Liverpool,S.A.B.de C.V.が挙げられ、いずれも2桁の売上高成長率を記録した。本地域の上位5社の小売売上高シェアは、2022年度の65%から2023年度には59%に低下した。

中南米の2023年度の平均純利益率は、ブラジル（-1.8%）とチリ（-2.9%）のマイナス成長の影響を受け、4.5%から3.2%に低下した。平均総資産利益率は3.2%だった。

中南米	企業数	平均小売 売上高 (100万 米ドル)	小売売上高に 占める 割合
ブラジル	5	7 936	7.6%
ペルー	1	5 237	0.6%
メキシコ	5	13 873	21.3%
チリ	2	13 251	49.6%
<b>中南米全体</b>	<b>13</b>	<b>10 830</b>	<b>22.0%</b>

小売売上高に占める上位5社のシェア（2023年度）



出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 北米

北米では85社が上位250社にランクインしており、企業数では全地域で2番目であるが、小売売上高では上位250社全体の49.2%を占め、全地域の首位に立っている。主要小売企業の中では、Demoulas Super Markets, Inc. (商号: Market Basket) が最大の伸び率を記録し (33.3%)、これにHarbor Freight Tools USA, Inc. (30.8%)、lululemon athletica inc. (18.6%) が続いた。

本地域の平均小売売上高成長率は前年度比で3.1%だが、これは前年度より2ポイント低い。北米の小売企業のうち、2023年度に2桁の年間小売売上高成長率を達成したのはわずか8%で、前年度の約24%から減少している。また、27社は小売売上高成長率がマイナスとなつた。

北米では、年間小売売上高成長率が高かった上位10社のうち、6社が日用消費財を取り扱う小売企業であり、50%がスーパーマーケットまたは百貨店だった。このセクターは、急成長小売企業の中でプレゼンスを維持し、向上させ続けるというレジリエンスを示しており、市場の課題への対応能力を浮き彫りにしている。注目すべき急成長企業としては、Chewy, Inc.、Total Wine & More、Raley's Family of Fine Stores (現The Raley's Companies)、H-E-B Grocery Company LP (旧H.E.Butt Grocery Company)、Costco Wholesale Corporationなどがある。

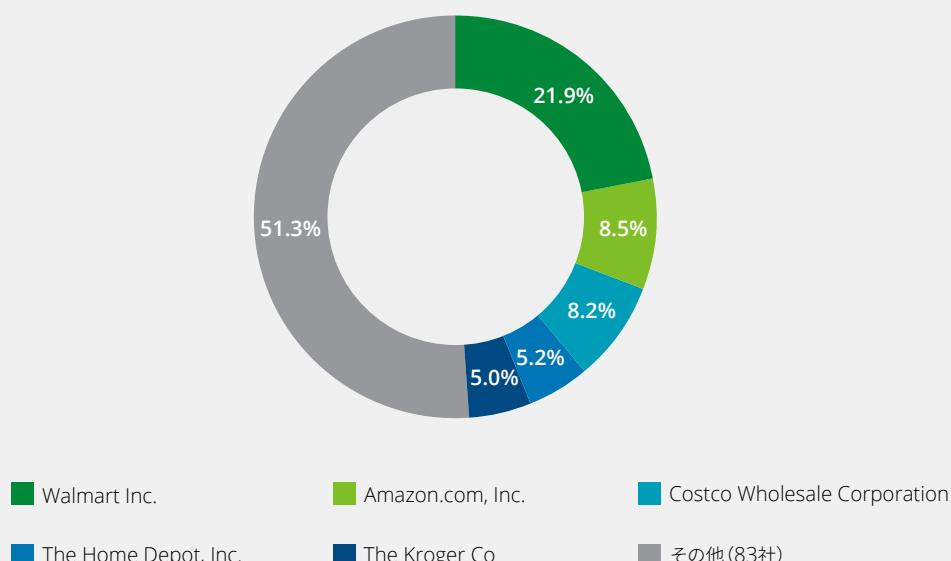
北米の小売大手5社は、本地域の総小売売上高の48.7%を占め、前年度比では0.8ポイントの上昇となった。2023年度、小売最大手

Walmartは北米市場で11%の市場シェアを占め、小売売上高は前年度比6%増となった。この伸びは、取引件数と平均客単価の増加により、全セグメントで2年連続プラス成長を達成したことによる。同社の成功要因として、広範な店舗網、競争力のある価格設定、多様な商品の取り扱い、強固なEC・オムニチャネル戦略、そして技術革新を挙げることができる。

2023年度、上位250位以内にランクインした北米の小売企業のうち、純利益率がプラスになったのは51社だった (前年度は52社)。本地域の小売企業の平均純利益率4%は、全地域のうち、また上位250社全体の中で最も高い数値である。

北米	企業数	平均小売 売上高 (100万 米ドル)	小売売上高に 占める 国外事業の 割合
米国	78	36 393	15.9%
カナダ	7	17 738	19.4%
北米全体	<b>85</b>	<b>34 857</b>	<b>16.0%</b>

小売売上高に占める上位5社のシェア (2023年度)



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

# 商品セクター別の動向

本レポートのこのセクションでは、主要な小売商品セクター別に上位250社の小売業の業績を分析している。分析では、「衣料品・服飾品」、「日用消費財」、「ハードライン（家電・日用品など）およびレジャー用品」、「その他の商品」という4つの商品セクターを使用している。小売売上高の半分以上を占める特定の商品カテゴリーがある場合は、その商品セクターに分類する。特定の商品セクターの中で企業の売上高の50%以上を占めるものがない場合、その企業の商品セクターは「その他の商品」と見なされる。2023年度に前年度比で最も高い小売売上高成長率を記録したのは衣料品・服飾品セクター（6%）であり、最も純利益率が高かったのも同セクター（9.8%）である。これに対し、同セクターの2022年度の小売売上高は13%増と目覚ましい成長を記録している。



衣料品・服飾品



日用消費財

ハードライン・  
レジャー用品

その他の商品

小売売上高（2023年度）	6,202億米ドル	3兆9,473億米ドル	1兆1,679億米ドル	2,918億米ドル
上位250社のシェア (2023年度)	10.3%	65.5%	19.4%	4.8%
企業数	40社	138社	54社	18社

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

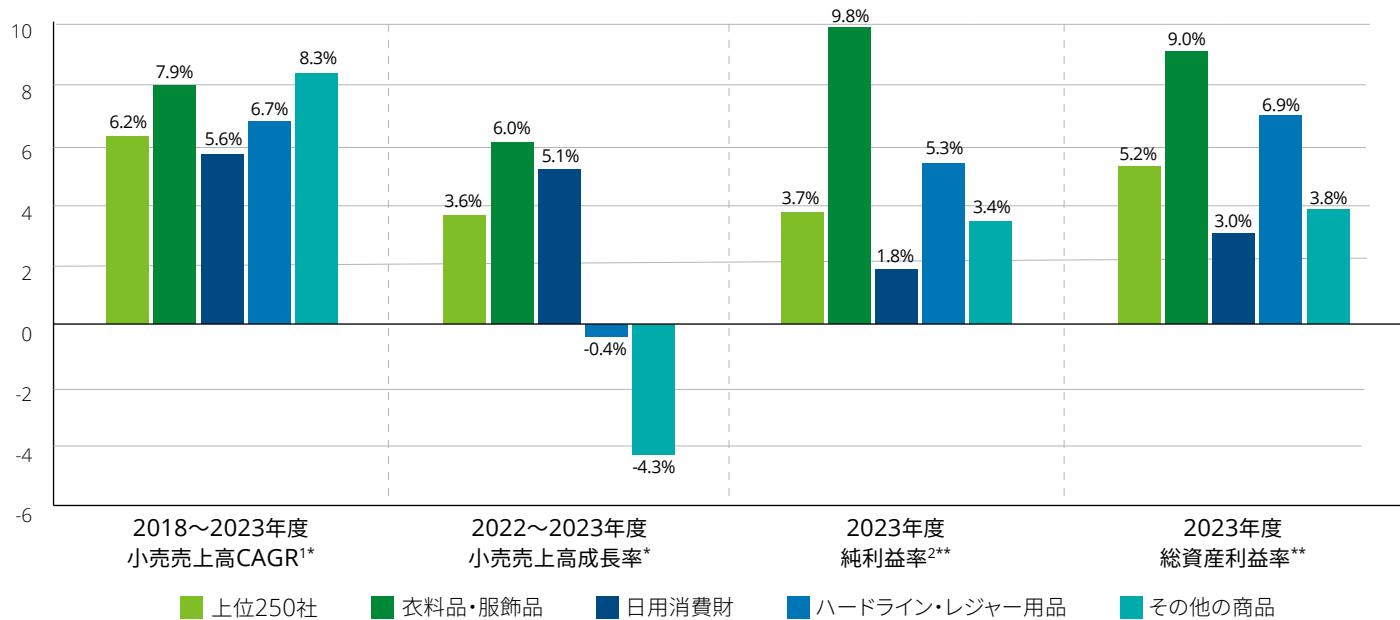
## 各商品セクターの地域別企業の割合（2023年度）

	アフリカ・中東	アジア太平洋	欧州	中南米	北米
衣料品・服飾品	n/a	12.5%	40.0%	2.5%	45.0%
日用消費財	5.8%	21.0%	39.9%	5.8%	27.5%
ハードライン・レジャー用品	n/a	20.4%	27.8%	5.6%	46.3%
その他の商品	5.6%	50.0%	16.7%	5.6%	22.2%
上位250社	<b>3.6%</b>	<b>21.6%</b>	<b>35.6%</b>	<b>5.2%</b>	<b>34.0%</b>

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 主要商品セクター別的小売売上高成長率と利益率（2023年度）



\* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

\*\* 純利益率と総資産利益率(ROA)は売上高加重平均

1 年平均成長率

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

出所：Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

## 衣料品・服飾品

2023年度、衣料品・服飾品セクターは成長が鈍化し、小売売上高の伸びは2022年度の13%増からわずか6%増にとどまった。主要な小売企業が本セクターの成長をけん引しており、それぞれの売上高成長率は、株式会社ファーストリテイリング（20.3%）、lululemon athletica inc.（18.6%）、Pepco Group（17.0%）、Shein（17.0%）、Associated British Foods plc/Primark（17.1%）である。

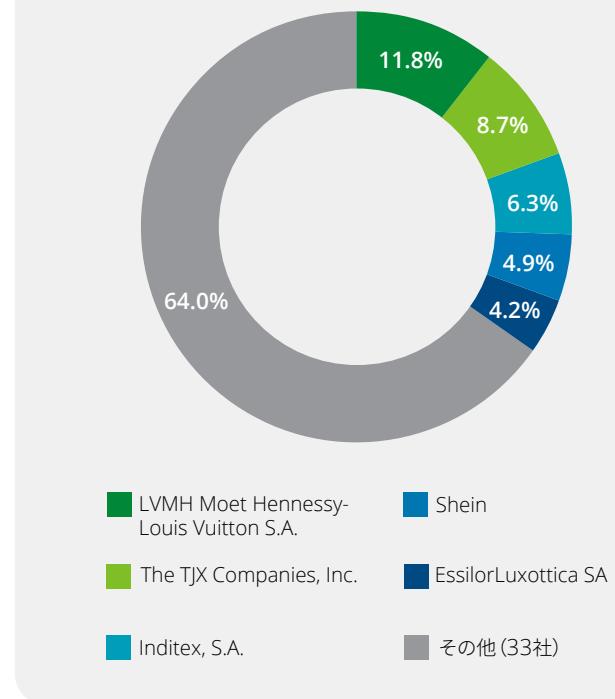
本セクターでは、14社が10%以上の小売売上高成長率を達成した。そのうち5社はファストファッショングや手頃な価格の衣料品を扱う小売企業、3社はラグジュアリーブランドの衣料品を扱う小売企業、2社は宝石や服飾品の小売企業、そのほかはスポーツウェア店、専門店、ディスカウント店をそれぞれ展開する企業だった。パンデミックで鬱積した消費者需要が開放されたことが本セクターの活性化につながっている。

日本を本拠地とする小売持株会社の株式会社ファーストリテイリングは、海外市場全体で過去最高の增收を達成した。収益全体に占める海外ユニクロ事業の貢献利益は3.3ポイント上昇して52.0%となり、初めて50%を超えた。同社は顧客基盤を拡大し、欧州、北米、東南アジアで成長段階に入っている。ファーストリテイリングは、北米で年間20店舗、欧州で年間10店舗を出店する計画である。また、グレーター・チャイナ地域で年間約80店舗、東南アジア・インド・オーストラリア地域で年間約60店舗の出店を計画している。新規出店への投資と並行して、世界中で自動倉庫への投資も継続して行っている。

衣料品・服飾品セクターの上位5社は好調な実績を示している。LVMH、Inditex、Sheinは2桁の小売売上高成長を達成し、TJXは8.6%、EssilorLuxotticaは3%の伸びとなった。SheinとLVMHが成長をけん引しており、上位5社が本セクター全体の小売売上高に占めるシェアは2ポイント上昇して36%に達した。2023年度は本セクターに新たに2社が加わった結果、上位250位に入る本セクターの小売企業数は40社となった。ファストファッショングを展開する衣料品小売企業のほとんどは、強固なECプラットフォーム、シームレスなショッピング体験、ソーシャルメディアやインフルエンサーマーケティングの活用によって集客し売上を伸ばしたことで、小売売上高がプラス成長となっている。

衣料品・服飾品セクターの平均純利益率は、2022年度の8.5%から、2023年度は9.8%に増加した。この成長は、主にフランスの小売企業Hermèsなどのラグジュアリーブランドの高収益によるものである。Hermèsの純利益率は32.2%（2022年度の29.1%から上昇）であり、本セクターで最も収益性の高い企業となっている。

小売売上高に占める上位5社のシェア（2023年度）



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.  
2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度（2023年度）について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



## 日用消費財

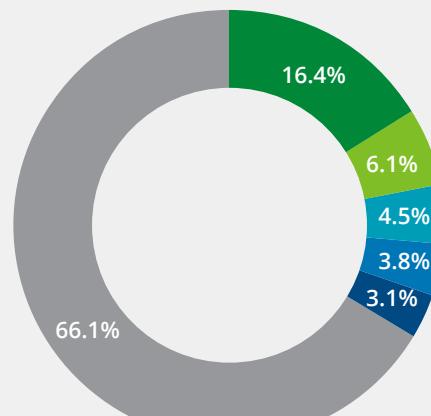
日用消費財セクターに分類される上位250社企業の平均小売売上高成長率は、2022年度の8.5%から2023年度には5.1%に低下したもの、4つの商品セクターの中では2番目に高い伸びとなった。本セクターの平均純利益率は1.8%で、前年より0.4ポイント低下した。日用消費財小売企業は、上位250社の小売売上高全体の65.5%を占め、前年度比で1.1ポイント上昇した。本セクターに属する企業の40%は欧州を本拠地とするが、上位250社の中ではアジア太平洋や北米を本拠地とする企業が増加している。

本セクターの138社のうち、10社が2023年度に20%を超える小売売上高成長率を達成した。首位となったのはスイスを拠点とする旅行小売企業Avolta AG (旧Dufry AG) で、小売売上高が87.2%増と目覚ましい伸びを見せ、149億ドルに達している。この売上増は店舗を世界62カ国から73カ国 (5,100店舗) へ拡大したことによるものだ。また、トルコを拠点とするスーパーマーケットチェーンMigros Ticaret A.Ş.は、小売売上高30.1%増を記録した。

日用消費財企業の上位5社（すべて小売企業全体の上位10社以内）の本セクター売上高全体に占めるシェアは34%で、前年から0.5ポイント上昇した。日用消費財企業の平均小売売上高は、2022年度の270億米ドルから2023年度には280億米ドルに増加し、上位250社全体の平均である240億米ドルを上回った。

2023年度に2桁の純利益率を達成した日用消費財企業は3社のみだった。最も利益率が高かったのはLiquor Control Board of Ontario (34.5%) で、次いでArmy and Airforce Exchange Services (11.7%)、Ulta Beauty (11.5%) である。一方で、本セクターのその他の小売企業12社は、純利益率がマイナスに落ち込んだ。

小売売上高に占める上位5社のシェア (2023年度)



■ Walmart Inc.

■ Costco Wholesale Corporation

■ Schwarz Group

■ The Kroger Co.

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

■ その他(131社)

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



## ハードライン・レジャー用品

ハードライン・レジャー用品セクターの平均売上高成長率は、2022年度の2.4%から2023年度には-0.4%に落ち込んだ。これにもかかわらず、平均純利益率は2.4ポイント上昇して5.3%となり、4つの商品セクターの中で2番目に高い水準となった。上位250社の小売売上高全体に占めるハードライン・レジャー用品小売企業の割合は19.4%で、前年より0.8ポイント減少した。

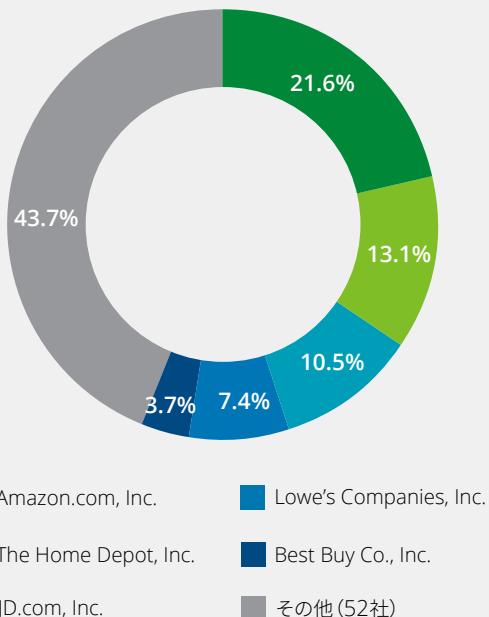
売上高成長率がマイナスになった企業の数は2022年度と比べて増加した。ハードライン・レジャー用品小売企業54社のうち、2023年度に黒字を計上したのは25社である。最も高い利益率となったのは自動車部品小売企業のO'Reilly Automotive, Inc. (14.8%) とAutoZone, Inc. (14.5%) だった。

本セクターにおいて、2023年度の小売売上高が最も増加したのは、米国の工具・備品小売企業Harbor Freight Tools USA, Inc.であり、その成長率は30.8%だった。売上高が大きく伸長した企業ではほかに、家庭用家具小売のXXXLutz GroupとJYSK Group、自動車部品小売のO'Reilly Automotive, Inc.とAutoZone, Inc.などが挙げられる。

2018~2023年度の5年間のCAGRが2桁になるなど急成長を遂げた小売企業には、Magazine Luiza S.A.、JD.com, Inc.、Natura&Co Holding S.A.、Tractor Supply Company、Amazon.com, Inc.などが挙げられる。

本商品セクター全体の収益に占める地域別割合では、北米が64%と前年同様に最も高くなっている。欧州とアジア太平洋地域の割合はそれぞれ、前年と同じ17%だった。

小売売上高に占める上位5社のシェア (2023年度)



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2023年度)について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



## その他の商品

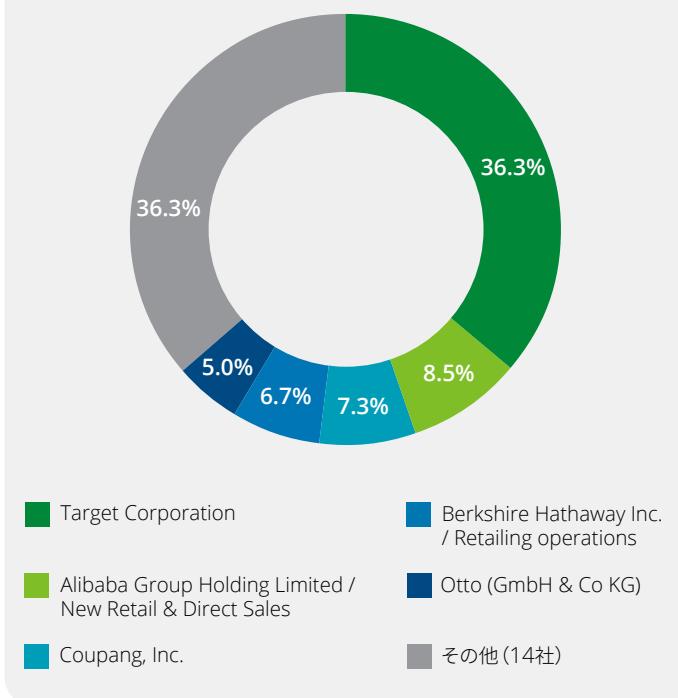
2023年度、その他の商品セクターの為替調整後の売上高加重平均は4.3%減となり、4つの商品セクターの中で最大の減少率となった。2022年度に本セクターが9.3%の成長を達成したこととは対照的な結果である。本セクターの18社のうち、10社が小売売上高で前年度比プラス成長を達成しており、Action Holding BV (27.6%)、Coupang, Inc. (15.7%)、H2O Retailing Corporation (10.4%)の3社は2桁成長を記録した。

本セクターの上位5社 (Target、Alibaba、Coupang、Berkshire Hathaway、Otto) が総小売売上高に占めるシェアは2023年度に11ポイント上昇して64%となった。

アフリカ・中東の小売企業の平均成長率が7%と最も高かったのに対し、欧州の平均成長率は4%であった。その他の地域の平均成長率はマイナスとなった。

本セクターの平均純利益率は2.2%から3.4%に上昇した。SM Investment Corporationの2023年度の利益率は13.7%と、本セクターの企業の中で最高である。本セクター全体では、プラスの純利益率を達成した企業の割合は73%であり、2022年度の64%から上昇している。

小売売上高に占める上位5社のシェア (2023年度)



出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



# 上位250社へ新たに加わった企業

2023年度は、18社が上位250社に初登場または返り咲きを果たした。新たに加わった企業のうち、半数は米国または英国を本拠地とする企業であり、7社はスーパーマーケット運営企業である。新たに加わった企業の94%が小売売上高増、61%が2桁成長を達成している。

## 上位250社に新たに加わった企業 (2023年度)

上位250社における順位	企業名	本拠地	主な業態	2023年度の小売売上高成長率
83	Avolta AG (formerly Dufry AG)	スイス	その他専門店	87.2%
155	Staples, Inc.	米国	その他専門店	-4.4%
199	Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)	インド	スーパーマーケット	18.6%
201	Total Wine & More	米国	その他専門店	9.1%
202	Raley's Family of Fine Stores (now The Raley's Companies)	米国	スーパーマーケット	7.1%
206	Migros Ticaret A.Ş.	トルコ	スーパーマーケット	30.1%
213	NORMA Unternehmens Stiftung	ドイツ	ディスカウントストア	25.0%
221	Fortenova grupa d.d.	クロアチア	スーパーマーケット	12.0%
226	InRetail Perú Corp.	ペルー	スーパーマーケット	5.2%
232	Specsavers Group	英国	その他専門店	13.0%
238	Defense Commissary Agency (DeCA)	米国	スーパーマーケット	11.4%
239	T.J. Morris dba Home Bargains	英国	その他専門店	10.4%
243	ATB-Market LLC	ウクライナ	ディスカウントストア	22.0%
244	Weis Markets, Inc.	米国	スーパーマーケット	0.0%
245	Urban Outfitters, Inc.	米国	衣料品・靴専門店	6.0%
246	PRADA Group	イタリア	衣料品・靴専門店	12.1%
249	Sok Marketler	トルコ	ディスカウントストア	18.3%
250	Pepkor Holdings Limited	南アフリカ	ディスカウントデパート	6.7%

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度 (2023年度) について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。

上位250社に新たに加わった7社はスーパーマーケット運営企業であり、生活必需品に対する消費者需要が力強く回復してきていることを示している

トルコ最大規模のスーパーマーケットチェーンであるMigros Ticaret A.Ş.は、2023年度の小売売上高において前年度比30%増を達成した。同社は517店舗を新規オープンして事業規模を拡大し、店舗数を

3,363店まで増やした。Nielsenによると、Migrosはトルコの日用消費財市場で16.2%のシェアを獲得し、市場シェアは120ベーシスポイント増加して2022年度の2倍となっている。同社は、オフラインストアの拡大、オンラインチャネルの強化のほか、物流、エネルギー、テクノロジーのインフラ向上に約2億1,500万米ドルを投資した。また人工知能(AI)を活用して業務プロセスを合理化している。Migrosはスタートアップ企業と協力し、こうした企業のビジネスインテリジェンスプロジェクトに投資することで、革新的なAI駆動ソリューションを迅速にビジネスに取り入れている。

インドのスーパーマーケットチェーンであるAvenue Supermarts Ltd. (商号: Dmart) の小売売上高は2023年度に18.56%増加し、60億米ドルに達した。同社は全セグメントで増収となったほか、2023~2024年度に41店を新規出店したことによって合計店舗数は365店になった。さらにDmartは美容・パーソナルケア市場にも進出し、その足掛かりとして、インドのバンガロールを拠点とする大手ブランドのHealth and Glowを買収している。Euromonitor Internationalによると、インドの美容・パーソナルケア市場は2023年末までに183億米ドルに達する見通しであり、この戦略的買収は市場トレンドに沿ったものとなっている。

#### 消費者が価値を重視する傾向が高まり、ディスカウント店を好みトレンドが生まれているが、これは本カテゴリーの4社が新たに上位250社にランクインしたことからも明らかである

経済の不安定な状況やインフレ、生活費の高騰を背景に、消費者は、金銭との交換で得る価値に対し、より高い水準を求めるようになった。予算を気にする消費者にとって、ディスカウント店はとりわけ魅力的なものになっている。さらに、品質に妥協しない費用対効果の高いショッピングオプションを好み傾向が高まっていることも、こうした変化が進む要因になっている。

上位250社のランキングに返り咲いたのは、ドイツを拠点とするNORMA Unternehmens Stiftung (213位) とウクライナを拠点とするATB-Market LLC (243位) で、ともに2桁成長を達成しており、小売売上高はNORMA Unternehmens Stiftungが前年度比25%増、ATB-Market LLCは22%増だった。ATB-Marketは2021年末時点では1,300店を超える店舗を運営していたが、ウクライナでの戦争の影響により、2022年前半には営業店舗数が1,000店未満にまで落ち込んだ。しかし、再生に向けた取り組みによって店舗数は増加に転じ、2022年末には1,154店、2023年には1,200店まで回復した。戦争がもたらした困難にもかかわらず、ATB-Marketは売上増加と利益確保を維持し、純利益は2022年度の7,500万米ドルから1億100万米ドルに増加した。

#### Pepkor HoldingsとPrada Groupが上位250社に初ランクイン

2023年度、イタリアのラグジュアリー品小売企業であるPrada Groupは、小売売上高が12%増の46億米ドルに達し、上位250位入りを果たした(246位)。同グループでは、販売数量と平均単価とともに上昇し、12四半期連続で小売売上高が増加している。PradaがDX推進で特に力を入れているのが、業務効率化と収益増加の基盤となる技術インフラの強化を目指したプログラムである。数年にわたるこのプログラムでは、オムニチャネル機能や商品ライフサイクル管理などに取り組んでいる。2023年は環境のサステナビリティにおいても進展が見られ、スコープ1・スコープ2の温室効果ガス排出量は2019年

比で58%削減された。また、店舗網の整備を進め、約130件の店舗改装・移転プロジェクトを完了した。

南アフリカのディスカウントデパート運営企業であるPekor Holdings Limitedも、2023年度に小売売上高が7%増加して44億米ドルとなり、上位250位以内に入った(250位)。ベビー用品カテゴリーでのPEPブランドの市場シェア拡大と、スクールウェアおよびランジェリーでのAckermansブランドの好調な売上が業績をけん引した。Pekorはオーガニックストアの拡大戦略を継続し、2023年9月までの1年間に324店を新規オープンし、店舗数は合計5,917店となった。しかし、南アフリカでは雑貨のディスカウント販売形態であるDealz、ブラジルでは靴販売のGiovannaの店舗を閉鎖し、ナイジェリア市場からも撤退した。

#### 上位250社に新たに加わった企業の中では、米国と英国の企業が優勢

上位250社に新たにランクインした18社のうち、8社が米国と英国の企業であり、その合計収益は18社全体の41%を占めている。

このように米国と英国の企業が優勢である背景には、両国の強力な経済環境、大規模な消費者市場、有利な規制条件がある。さらに、米国と英国の小売企業は、AI、機械学習、ビッグデータ分析といった新技術を率先して導入し、業務の最適化と顧客体験の向上に役立てている。ECが急速に発展したことでも、両国的小売企業がより幅広い顧客層にリーチし、売上を伸ばすことに寄与した。こうした要因が相まって小売業の成長と拡大に有利な環境が生まれ、両国的小売企業が大きな成功を収める結果につながっている。

# 急成長小売企業20社

「急成長小売企業20社」は、世界の小売企業上位250社の中で、2018~2023年度の5年間の年平均成長率（CAGR）が最も高い20社である。このうち、前年度も同20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。

## 上位250社の傾向を反映し、引き続き日用消費財企業が急成長小売企業20社のうち最多を占めている（50%）

急成長小売企業上位5社のうち3社が日用消費財を扱う企業であり、市場の課題への対応において同セクターのレジリエンスを示す結果となった。2023年には新たに5社が「急成長小売企業20社」にランクインしたが、その大半は欧州の企業である。

急成長小売企業20社の2023年度の年間小売売上高は前年度比4.8%増となり、2022年度を1.2ポイント上回っている。上位5社のうち唯一2023年度に初めて5位内に入ったのは、中国に拠点を置くファストファッショントラック企業のSheinである。Sheinは2018~2023年度の小売売上高CAGRが88.2%に達した。これに続く3社は、いずれもトルコに拠点を置く企業で、ディスカウントマーケットチェーンのSok Marketler（CAGR 61.6%）、BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.（CAGR 59%）、Migros Ticaret A.Ş.（CAGR 59%）だった。5位には韓国のオンライン小売企業Coupang（CAGR41.1%）が入った。

急成長小売企業20社の2018~2023年度の平均CAGRは、2017~2022年度比で10ポイント上昇し、30.1%となった。この結果は、上位250社全体のCAGRを24ポイント上回っている。

ハードライン・レジャー用品セクターにおいても、2023年度は急成長20社にランクインした企業が4社から5社に増加した。衣料品・服飾品セクターは、2022年度と同じ4社だった。一方、その他の商品セクターでは、2022年度の4社から2023年度は1社にまで減少した。この減少の要因としては、市場をめぐる課題や企業内の戦略変更が考えられる。

## 急成長小売企業20社の中では、欧州とアジア太平洋地域が企業数および売上高シェアでトップを記録

アジア太平洋地域からは4社が急成長小売企業20社にランクインし、20社全体の小売売上高に占める本地域のシェアは31.6%と前年の58%から減少した。ランキング首位のSheinは、2018~2023年度の小売売上高でCAGR88.2%を達成し、前年度の66.9%という力強い成長に続き、2023年度だけで17.0%の伸びを示した。2022年度に急成長20社の首位の座にあったのは、香港に拠点を置くオンライン小売企業のAlibaba Group Holding Limitedだったが、今年度は電子機器・家電セグメントの好調な売上にけん引され、CAGR35%で6位となった。韓国的小売企業であるCoupangでは、主にWOWロイヤリティメンバーシッププログラムに参加するアクティブユーザー数の増加が寄与し、小売売上高がCAGR41.1%増（前年度比15.7%増）となった。

欧州からは7社が急成長20社にランクインし、20社の小売売上高全体に占める本地域のシェアは31%と、2022年度の13%から大幅に増加した。

欧州の小売企業で最も急速な成長を見せたのは、ポーランドを拠点とするスーパー・マーケットチェーンのDino Polska S.A. Groupだった。2018~2023年度の小売売上高はCAGR34.5%を記録し、2023年度の小売売上高は前年度比29.6%増となった。2023年末時点の店舗数は2,406店で、前年より250店増加した。同チェーンへの顧客来店数は2桁のペースで増加しており、売上高ベースの事業規模は過去2年間でほぼ2倍になった。

## 急成長小売企業20社の中には、M&Aが成長につながった企業もある

Sheinの成長（前述参照）の一因に、ライバルのファストファッショントラック企業Forever 21の株式取得がある。この結果、Sheinはオンライン販売を強化するとともに、米国で実店舗を大規模に展開することができるようになった。この事例は、M&Aの活用により小売戦略の多様化が可能であることを示している。

Coupang, Inc.は、2018~2023年度のCAGRが41.1%、2023年度の前年度比成長率が15.7%と売上が伸び、急成長小売企業上位5社にランクインした。この成長の一因として、ラグジュアリー品の世界的なオンライン販売企業Farfetch Holdings plcの資産を取得したことが挙げられる。Coupangでは、自社の優れた業務運営と革新的な物流方法に、ラグジュアリー品のエコシステムにおけるFarfetchの主導的役割を加えることで、世界中の顧客、ブティック、ブランドに卓越した体験を提供することを目指している。この戦略的な動きにより、サービス・商品の多様化と、ハイエンドファッショントラック市場をはじめとする海外展開の拡大を図っている。

英国を拠点とするスポーツ・ファッショントラック企業であるJD Sportsは、小売売上高でCAGR17.6%、前年度比成長率5.1%を記録した。売上拡大の要因は、戦略的買収を数多く行ったことである。例えば、米国を拠点とするスポーツ用品小売企業のHibbett Inc.を11億米ドルで買収したことにより、米国事業を大幅に強化し、これまで十分に参入機会がなかった市場で存在感を示した。また、ポーランドの小売企業であるMarketing Investment Group S.A. (MIG)を買収したこと、中欧・東欧での事業拡大が進んだ。

このセクションでは、急成長小売企業20社の業績と、上位250社との比較を行います。2023年度の急成長小売企業20社の平均小売売上高は、前年度比4.8%と、上位250社の3.6%を1.2ポイント上回りました。また、急成長小売企業20社全体の為替調整済み売上高加重平均による純利益率は7.3%と、上位250社の3.7%のほぼ2倍となっています。

### 急成長小売企業20社と上位250社の比較

為替調整済み売上高加重平均ベースでは、急成長小売企業20社の前年度比成長率は4.8%と、上位250社の3.6%を1.2ポイント上回った。2023年度の急成長小売企業20社全体の為替調整済み売上高加重平均による純利益率は7.3%と、上位250社の3.7%のほぼ2倍と

なっている。2023年度の急成長小売企業20社が本拠地とする国数は15カ国と、前年度の13カ国から増加した。上位250社の傾向を反映して引き続き日用消費財セクターの企業が急成長20社の上位を占めており、その割合は50%に上る。特に注目すべきは急成長上位5社のうち3社が日用消費財小売企業であることだ。

### 国別急成長小売企業20社 (2018~2023年度)

本拠地	企業数	2023年度の平均小売売上高 (100万米ドル)	2018~2023年度の 小売売上高のCAGR <sup>1</sup>	2023年度の対前年度比 小売売上高成長率 <sup>2</sup>
トルコ	3	7 134	58.9%	21.0%
ブラジル	2	10 616	21.7%	12.4%
米国	2	15 278	26.8%	3.9%
英国	2	8 792	17.8%	4.2%
中国	1	30 666	88.2%	17.0%
韓国	1	21 223	41.1%	15.7%
香港	1	24 890	35.0%	-34.6%
イタリア	1	25 964	32.5%	3.0%
カナダ	1	9 619	23.9%	18.6%
オランダ	1	12 471	21.8%	27.6%
クロアチア	1	5 326	21.6%	12.0%
インド	1	6 094	20.5%	18.6%
フランス	1	13 485	19.2%	15.7%
メキシコ	1	15 407	17.9%	1.4%
ポーランド	1	6 515	34.5%	29.6%

## 急成長小売企業20社 (2018~2023年度)

成長率に基づく順位	上位250社における順位	企業名	本拠地	2023年度の小売売上高(100万米ドル)	主要な業態	2018~2023年度の小売売上高CAGR <sup>1*</sup>	2023年度の小売売上高成長率*	2023年度の純利益率 <sup>2</sup>
						2018~2023年度の小売売上高CAGR <sup>1*</sup>	2023年度の小売売上高成長率*	2023年度の純利益率 <sup>2</sup>
1	42	Shein	中国	30 666	EC	88.2%	17.0%	6.5%
2	249	<b>Sok Marketler</b>	トルコ	4 469	ディスカウントストア	61.6%	18.3%	3.3%
3	112	<b>BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.</b>	トルコ	11 038	ディスカウントストア	59.0%	17.6%	4.7%
4	206	<b>Migros Ticaret A.Ş.</b>	トルコ	5 895	スーパー・マーケット	57.0%	30.1%	4.9%
5	59	<b>Coupang. Inc.</b>	韓国	21 223	EC	41.1%	15.7%	5.6%
6	49	<b>Alibaba Group Holding Limited/ New Retail &amp; Direct Sales</b>	香港	24 890	ハイパー・マーケット／スーパー・センター	35.0%	-34.6%	n/a
7	184	DINO POLSKA S.A. GROUP	ポーランド	6 515	ハイパー・マーケット／スーパー・センター	34.5%	29.6%	5.5%
8	48	EssilorLuxottica SA	イタリア	25 964	衣料品／靴専門店	32.5%	3.0%	9.6%
9	63	<b>Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations</b>	米国	19 408	その他専門店	27.4%	0.6%	n/a
10	111	Chewy. Inc.	米国	11 148	EC	25.8%	10.4%	0.4%
11	132	<b>Iululemon athletica inc.</b>	カナダ	9 619	衣料品／靴専門店	23.9%	18.6%	16.1%
12	92	<b>Sendas Distribuidora S.A. (Assaí)</b>	ブラジル	13 701 **	キャッシュアンドキャリー／ウェアハウスクラブ	23.6%	22.0%	1.1%
13	104	<b>Action Holding BV</b>	オランダ	12 471	ディスカウントデパート	21.8%	27.6%	9.4%
14	221	Fortenova grupa d.d.	クロアチア	5 326	スーパー・マーケット	21.6%	12.0%	-3.3%
15	199	<b>Avenue Supermarkets Ltd. (dba Dmart)</b>	インド	6 094	スーパー・マーケット	20.5%	18.6%	5.0%
16	94	<b>Hermès International SCA</b>	フランス	13 485 e	衣料品／靴専門店	19.2%	15.7%	32.2%
17	156	<b>Magazine Luiza S.A.</b>	ブラジル	7 531	その他専門店	18.7%	-1.6%	-2.7%
18	247	<b>EG Group Limited</b>	英国	4 505	コンビニエンス／フォアコートストア	18.5%	1.7%	n/a
19	80	<b>Grupo Comercial Chedraui. S.A.B. de C.V.</b>	メキシコ	15 407	ハイパー・マーケット／スーパー・センター	17.9%	1.4%	3.0%
20	98	<b>JD Sports Fashion Plc</b>	英国	13 080 e	衣料品／靴専門店	17.6%	5.1%	5.7%
<b>急成長小売企業20社</b>						<b>262 435</b>	<b>30.1%</b>	<b>4.8%</b>
<b>Top 250</b>						<b>6 027 223</b>	<b>6.2%</b>	<b>3.6%</b>
							<b>3.7%</b>	

太字で表示した企業は、2020年度の急成長小売企業50社にも含まれる企業。

急成長小売企業50社および上位250社の平均純利益率には、小売が主要事業ではない企業の実績は含まれていない。

\* 売上高成長率は為替調整後の売上高加重平均

n/a=入手不可

e=見通し

1 年平均成長率

2 連結収益合計および純利益に基づく純利益率。非小売事業の売上高がグループ売上高の50%未満である場合、当該事業の業績を含む場合がある。

出所 : Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025.

2023年7月1日から2024年6月30日までの12カ月間に期末を迎える事業年度(2023年度)について各社のアニュアルレポート、National Retail Foundation、Forbes America's largest private companies、および他の資料をもとに分析。



# 小売業界経営幹部 インタビュー特集

## ユニークな顧客体験の構築

### 人気ファッショントレンド：テクノロジーを活用した顧客志向の取り組み

ある国際的なファッショントレンドでは、今日の多くの企業と同様に、テクノロジーを活用して業務効率を向上させ、持続的な成長を推進したいと考えていた。この戦略的な取り組みについて、同社の最高情報責任者（CIO）は「業界のトレンドを先取りするために、新しいテクノロジーとビジネスモデルを探求したいと考えていました」と語る。

しかし、同社が着手したDXプロジェクトには別の目標もあった。実現すれば、小売・ファッショントレンドのリーダーとしての地位を強化しうる目標である。それは、あらゆるチャネルにおいてシームレスでパーソナライズしたショッピング体験を実現することである。こうした目標の達成には、AIのような先進テクノロジーが鍵となる。

#### 魅力的な顧客体験

この小売企業のDXの目的は、刺激的でシームレスな顧客体験を創出するという、直接的であると同時にインパクトのあるものだった。同社はその目的に向けて、さまざまなデジタルツールを利用した。堅牢なオンラインプラットフォームを構築して、オンライン販売の促進、簡単で魅力的なショッピング体験の提供を図った。また外出先でもユーザーフレンドリーなショッピング体験ができるモバイルアプリの運用を開始した。

しかし、顕著な変化をもたらし、最終的に売上の増加と新規顧客の獲得につながるようなエンゲージメントを促進するためには、顧客とのつながりをさらに深める必要があった。同社はまず、包括的な顧客関係管理（CRM）システムを構築し、顧客とのインタラクションや顧客の好み・購入履歴を追跡できるようにした。その後、さらに掘り下げて高度なデータアナリティクスに目を向け、CRMデータに基づいて顧客の行動を分析するとともに、マーケティングキャンペーンの最適化やトレンドの特定にまでCRMデータを活用するようになった。

データとインサイトをすぐに利用できるようになった今、同社ではこの上なくエキサイティングな新しいテクノロジーのひとつであるAIを活用することが可能になった。「このようなAI搭載ツールで顧客とのつながりをどう強化できるか、本当にワクワクしています」とCIOは語っている。

「こうしたツールを使うことで、バーチャル試着室のようなアクティビティを通じてユニークで楽しい顧客とのインタラクションを作り出すことができるだけでなく、パーソナライズしたおすすめ情報の提供や、チャットボットが質問に迅速に回答することによって顧客をサポートすることもできます」

#### 効率性の向上

同社のDXは顧客体験に重点を置いたものだったが、この取り組みは業務効率の面でも大きなメリットをもたらした。在庫や流通、物流を管理するソフトウェアが開発されたことにより、サプライチェーンの可視性と即応性が強化されたほか、在庫数が最適化され、在庫切れや過剰在庫が最小限に抑えられるようになったのである。

手作業の自動化やミスの削減などプロセスが合理化されたことで、生産性も全体的に向上した。また、新たなデータソースに基づいたデータアナリティクスを活用して、商品開発、マーケティング、価格設定について情報に基づいた意思決定を行うことが可能になっている。

同社では、オムニチャネル機能を拡大し、オンラインとオフラインのチャネルをさらに統合し、シームレスな顧客体験を提供することで、今後もDXを推進していく予定だ。また、革新的なインタラクションを創出するために、拡張現実、仮想現実、ブロックチェーンなどの進化するテクノロジーを探求し、顧客行動や市場動向についてより深いインサイトを得るために、データアナリティクス機能の構築を継続している。さらに、廃棄物の削減やエネルギー効率の向上など、サステナビリティに関する目標実現の土台となるテクノロジーを取り入れることも検討しているという。

「業界のトレンドを先取りするために、新しいテクノロジーとビジネスモデルを探求したいと考えていました」

### これまでの教訓と今後の展望

これまでのDXの道のりに課題がなかったわけではない。「変わることが難しい場合もあります。新しいテクノロジーを導入する際には、一部からの抵抗や戸惑いに対処して解決する必要がありました。また、さまざまなシステムやテクノロジーを統合して、調和のとれたデジタルエコシステムを構築することが大変な場合もあります」とCIOは語っている。

このCIOの考えでは、こうした課題への対処のひとつとして、従業員が先進テクノロジーに適応できるようにトレーニングとサポートを提供することが重要であるという。これにはDXの推進に必要なスキルや人材を組織内で育成するための投資も含まれる。同社ではまた、デジタル戦略を段階的に導入し、変化を徐々に取り入れることで混乱を最小限に抑え、調整ができるようにしている。

しかし、DXの取り組みを最大限に活用するには、企業が考慮すべき重要なテーマがいくつかある。小売企業はもちろん、商品やサービスを提供するどのような企業においても、顧客のニーズを第一に考えることが重要である。CIOは次のように述べている。「本当に必要なのは顧客中心のアプローチをとることです。テクノロジーに関する意思決定を行う際には、常に顧客のニーズと嗜好を優先させましょう」

AIなどの先進テクノロジーを利用する場合、堅牢なデータガバナンスのプラクティスを確立して、データのセキュリティとプライバシーを確保する必要がある。また、求められることの変化や市況の変動に適応するため、アジャリティを維持し、進化するテクノロジーを活用することも必要である。そして最終的には、イノベーションと継続的な学びの文化を育むことで、顧客により良いサービスを提供し、業界のトレンドを先取りし、競争優位性を高めていかなければならない。

“本当に必要なのは顧客中心のアプローチをとることです。テクノロジーに関する意思決定を行う際には、常に顧客のニーズと嗜好を優先させましょう”



## オンラインからオンラインまで： Aritziaはシームレスな日常の贅沢を提供

**Margot Johnson 氏**

Aritzia

最高デジタル責任者 (CDO)



カナダの小売企業Aritziaは、エレガントで快適な顧客体験を店内で提供することで、40年をかけて自社ブランドを確立してきた。同社の洗練されたブティックは、豪華な内装、質の高い商品、そして熱心で感じの良いスタッフで知られている。

同社のCDOであるMargot Johnson氏は「Aritziaでは、憧れでありながらも手が届く日常の贅沢を体現しています。この考え方は当社のあらゆる活動に完全に浸透しています」と語っている。

近年、Aritziaは事業を拡大し、日常の贅沢という体験をカナダ南側の国境を越えてもららしてお、Bloombergに「米国で最も勢いのあるファッショントレンド」と称されるまでになった。デジタル戦略を実行しつつも、ブティックの美学をデジタル環境でも維持しようという揺るぎないこだわりによって、同社は市場でも極めて好調な小売企業に数えられている。

### 日常の贅沢をオンラインで実現

Aritziaのブランドの魅力が優れたブティックと密接につながっていることを考えると、どうすればオンラインでも同様の魅力を伝えられるのかという疑問が生じる。

Johnson氏によると、その答えは、顧客体験を常に重視することであり、あらゆるタッチポイントで顧客とつながることだという。「デジタルカスタマージャーニーを変革することに焦点を絞り、これを一貫して継続的に行なうことが大切です。この過程は、顧客がどのようにしてブランドを知り、どのように購入し、購入後はどのように当社と関わるかにまで及びます。デジタルチャネル全体でコンテンツを連携させること、新しい決済方法を追加すること、オンライン購入・店舗受け取りを可能にすること、パーソナライズした商品のおすすめ情報を織り込むことなど、常に顧客体験を向上させることに注力しています」

ブティックの雰囲気とサービスを伝えられるよう、同社のウェブサイトでは商品画像だけでなく、そこに写っているほかのアイテムも見ることができる。顧客はAritziaの実店舗でスタイルアドバイザーからアドバイスを受ける場合と同じように、ブランドがモデルに着用させたものとまったく同じ服装をスタイリングすることができる。「お客様からは、Aritziaをご利用いただく大きな理由は私たちの知識だと伺っています」とJohnson氏は述べている。「キュレーションやスタイリングの視点が支持を得ているのです」

コミュニケーションもまた鍵となるため、Aritziaでは顧客とつながるチャネルを拡大してきた。顧客は、電子メールに加えて、有料検索、有

料ソーシャルメディア、アフィリエイト、テキストメッセージなどのデジタルタッチポイントを通じて、同社やその商品に関する情報を得ることができる。また、公式サイトでは、スタイリングの相談や商品探しに対応してくれるコンシェルジュチームとの連絡手段を示しているほか、友人や家族と共有できる厳選商品リスト作成などのサービスも提供している。

もちろん、オンラインで一流のサービスと商品を提供することによってブティックでの体験を再現することが最も重要であることに変わりはない。「当社では、オンラインでの商品紹介から納品のスピードまで、あらゆる面でクラス最高の体験を提供することを何よりも重視しています」とJohnson氏は語っている。「提供するサービスが非常に重要であることを認識しています。この認識のもと、Aritziaの商品が唯一無二であることをお客様にわかつていただけるように努め、美しい商品をデジタルで紹介し、それをオンラインで実現できるようにしたいとも考えています」

“Aritziaでは、憧れでありながらも手が届く日常の贅沢を体現しています。この考え方は当社のあらゆる活動に完全に浸透しています”

**Margot Johnson**  
Aritzia

### データの美しさ

インサイトを得るためにデータに目を向けることは、ファッショントレンドの存在意義と相容れないように思えるかもしれない。Aritziaのようにスタイルとエレガントさを重視している企業ならなおさらである。しかし、同社を特徴づけている美学はさまざまな部門にしっかりと組み込まれているとJohnson氏は指摘している。「Aritziaにとって、データの利用におけるアートとサイエンスの融合、つまり創造性と機構の融合は非常に重要です。なんといっても、当社はファッショントレンドに携わっているのですから」

こうしてアートとサイエンスを融合させることで、Aritziaでは、大局的な戦略や大きな賭けに出たい分野、チームが注力すべき分野の決定とサポートなどにデータを役立てている。

Johnson氏は「ブランドプロミスを実現し続けるために、より多くの時間をかけるべきもの、または最適化が必要なものは何でしょうか」と問う。「これは非常に重要な問いです。当社では、ブランドに関わるすべての人が一致団結して取り組めるよう、定性面と定量面において明確な指標を設定しました」

デジタルプレゼンスから得られるデータは、顧客の行動や商品への反応を把握するのに役立つという。商品が顧客に好まれているのであれば、さらに投入数を増やすべきか、そうでないのであれば、どのような調整が必要なのかを検討する。このようにデータに基づいて、どのチャネルを活用すべきか、いくら投資すべきか、どのターゲットを狙うべきかといった重要な意思決定を行うことができる。「当社では常にデジタルプレゼンスのデータを利用して、顧客に対して Aritzia がデジタル上で、どこでどのように表示されるかを測定し、調整しています」と Johnson 氏は述べている。

パフォーマンスマーケティングだけでなく、データに基づいたブランドマーケティングを複数組み合わせて行っていることが、Aritzia の米国市場における現在の成功を後押ししている。従来の広告は使わず、ソーシャルメディアプラットフォームでインフルエンサーにブランドのストーリーを語ってもらうことで、同社は利益を生み出している。しかし、アッパーファンネルの段階（消費者の認知・興味を獲得した段階）から実際の購入につなげるためには、このような形でのメディア露出の機会を捉える必要がある、と Johnson 氏は指摘している。

Aritzia のアプリ立ち上げ計画は、同社のデータ活用能力をさらに強化するものにはかならない。「豊富なデータセットを得られるということがデジタルの利点です」と Johnson 氏は語っている。「当社では、お客様が何を求めるのかを把握し、お客様のニーズに寄り添い、そのニーズに応えるために、商品やサービスを改良し、洗練させていきます」

#### 強力なチーム、高度な創造性

たとえデータがあっても、テクノロジーもファッションも急速に変化するため、トレンドの先を行くことは難しい。この点について、Johnson 氏は「好奇心を持つこと」を心がけていると語っている。「しっかりと話を聞き、優秀な人材を採用する。お客様の声、チームの声、そして業界で起きていることに耳を傾ける。こうしたことを着実に実践すれば、迅速に対応することができるのです」

何事においても、まず創造的な環境を育む必要があると Johnson 氏は考えている。物事を俯瞰的かつ創造的に考えるための時間、自由、スペースをメンバーに与えなければならないという。「組織のリーダーは十分な自由と裁量を与え、理解を示す必要があります。さらに、革新的なアイデアを実行に移すには、ツール、体制、サポート、プロセス、テクノロジーも重要です」

今後も Aritzia は、顧客体験を第一に考え、オンラインとオフラインの両方でブランドを構築していく計画だ。Johnson 氏は同社のアプローチを「『日常の贅沢』を生き、呼吸し、感じることができるか」であると説明している。これが体現できれば、さらに徹底的なデータ収集と分析を組み合わせることで、「魔法のような効果をもたらす創造性」を手に入れることができるだろう。

“『日常の贅沢』を生き、呼吸し、感じができるか。これが体現できれば、徹底的なデータ収集と分析を組み合わせることで、『魔法のような効果をもたらす創造性』を手に入れることができるでしょう”

**Margot Johnson**  
**Aritzia**



## AI：カナダの大手ブランドが取り組む最新のイノベーション

**Cari Covent 氏**

*Canadian Tire Corporation*

人工知能・新興テクノロジー統括責任者



Canadian Tire Corporation (CTC) は、イノベーションを取り入れてきた長い歴史がある。初期の店舗では、注文をできるだけ早く処理するために、店員はローラースケートを履いていた。このレガシーを受け継ぎ、カナダで信頼できるブランドと認識されている同社は、AIを業務に導入しイノベーションを継続している。

「当社が特に力を入れているのは、戦略目標を達成するための機能としてAIを全社で活用できるようにすることです。これは今後も非常に重要な戦略の柱となります」とCovent氏は語っている。

同社では、生成AIが出現した現在、こうしたエキサイティングな新興テクノロジーを導入してイノベーションを進める機会がさらに広がったと考えている。

当社が特に力を入れているのは、戦略目標を達成するための機能としてAIを全社で活用できるようになることです。これは今後も非常に重要な戦略の柱となります

**Cari Covent**  
*Canadian Tire Corporation*

### 自動化から成長へ

CTCのAIへの取り組みは、手作業のタスク、特に財務組織内のプロセスをAIで自動化できる可能性があることを認識した10年前に始まった。しかしCovent氏によると、焦点はここ数年で進化しており、AI活用の新たな重点分野が明らかになってきている。

「当社では、AIをまず組織全体で成長への意識を高めるための手段として活用しています。次に、成長とより有意義な顧客体験を促進する価値の高いユースケースを開発し、商品化しています」とCovent氏は述べている。

企業の生産性と効率性も重要な分野のひとつである。こうした目的のためにAIを利用することで、コストが削減されるほか、従業員は日常業務から解放され、より意味のある仕事に集中できるようになる。こうした取り組みをすべて行っていることで、CTCは責任を持ってAIを活用する主要な小売企業としての地位を確立している。

「当社が特に力を入れているのは、戦略目標を達成するための機能としてAIを全社で活用できるようになります。これは今後も非常に重要な戦略の柱となります」とCovent氏は言う。

### 次のフロンティア：生成AI

CTCは過去10年にわたってAIの恩恵を受けてきたが、生成AIの出現によってその取り組みは新たな段階に入っている。例えば、同社のモバイルアプリで使用されている生成AI搭載のバーチャルショッピングアシスタント、CeeTeeについて見てみよう。2024年3月に運用が開始されたCeeTeeは、自然言語で顧客と会話し、タイヤの購入をサポートする。CeeTeeを利用した顧客は、タイヤをカートに追加する確率が2倍になり、傾向としてそのうち3分の1は実際に購入することがすでにわかっている<sup>1</sup>。

また生成AIにより、顧客の検索内容と最も重要な情報が一致するように、画像のタグ付けが最適化されている。以前は従業員がこうした情報をデータベースに手動で入力する必要があったが、現在では生成AIの画像タグ付け機能によってこの作業の大部分が自動化されている。この種のアプリケーションは、顧客体験と従業員体験の両方を向上させる可能性を秘めている。

CTCでは、店頭業務だけでなく、舞台裏での生産性向上にも生成AIを活用する機会が数多くあることに気づいた。その最大の成功例のひとつがCTC従業員専用に開発された生成AIツールであり、これは大規模言語モデル（LLM）と社内データを組み合わせて構成されている。このツールを毎日使用している従業員は、1日あたり約30分から60分の時間を節約でき、その時間をより価値の高いタスクに充てることができるようになった<sup>2</sup>。またITチームは生成AIを使ってIT関連インシデントの考察を行い、インシデントの解決にかかる時間を短縮できるようになった。

「当社ではバックオフィスのプロセスの合理化を検討しています。これは従業員に効果を及ぼしメリットをもたらすだけでなく、結果的に顧客体験にも影響を与えるでしょう」とCovent氏は述べている。「バックオフィスのプロセスを改善することで顧客により有意義な体験を提供できるようになれば、双方にとってメリットのある状態といえるでしょう」

#### 方法の平準化

AIと生成AIの統合は大きなメリットをもたらしたが、Covent氏は、こうしたテクノロジーを組織全体に導入していくには、依然として解決すべき課題があることを認識している。主な課題のひとつとして、従業員の意識の問題が挙げられる。

「従業員がAIをどう見ているのか、トレーニングの面で従業員をどのようにサポートするかといった点だけでなく、AIに取って代わられるのではないかという懸念についても課題があります」とCovent氏は語っている。

こうした懸念を払拭するため、CTCでは、AIが人間の代わりになるものではなく、人間の能力・ケイパビリティを拡張するものであるという考え方を強調している。同社ではこのために従業員をさまざまなイベントに参加させているが、最近の社内ハッカソンもそうしたイベントのひとつである。社長兼CEOが主催したこのイベントは、従業員がチームを組んで、業務効率を向上させるアイデアを出し合い、ソリューションや試作品を作り出す機会となっている。その他のトレーニングでは、AIと生成AIツールのスキルアップ、生成AIプラットフォームを最大限に活用するためのプロンプトエンジニアリングに重点を置いている。

同社の生成AIツールのようなプラットフォームは事業部門全体に多くのアプリケーションを提供しているが、新テクノロジーの急速な進化のために、ほかのAIの取り組みのスケール化が困難になる場合がある。Covent氏は「スケール化に関して問題となるのは、テクノロジーの変化が速すぎるために、9カ月前に構築して使用し、最新だったものが、今ではレガシーと見なされてしまうことです」と述べる。こうした状況を改善するには、適応性とアジャリティに焦点を当てるのがよいという。「構築は済んでいるのでスケール化しますが、構築したものから学習結果を取り出して他の場所に適用するプロセスが必要になります」とは決して言いたくありません」

Covent氏が指摘するもうひとつの課題は、リスクとイノベーションのバランスをとることだ。「AIをいつ、どのように使うかについては慎重に考える必要があります。AIはすべてを解決する特効薬ではありません」と語り、AIの使用用途について明確な意図を持ち、自社ブランドを守るために適切な管理の徹底を図ることを勧めている。

カナダで最も信頼されるブランドの1社として、CTCはこうした取り組みを真剣に受け止め、透明性と同意を得ることに重点を置いて、顧客と従業員のデータを確実に保護する「責任あるAI」に則ったフレームワークを整備した。CeeTeeの場合、チャットボットは顧客に自分がAIアシスタントであることを通知する。また生産性ツールの場合は、データの使用方法と保存期間を従業員に通知し、データを安心して使用できるようにしている。さらに、こうしたAI商品に入力されるデータとAI商品から出力されるデータに偏見や差別が一切含まれていないことを確認するテストやモニタリングも行っている。また、懸念事項があれば

すぐにフラグが立てられて対処されるよう、ループ処理には常に人間とのインタラクションが組み込まれている。

“AIをいつ、どのように使うかについて慎重に考える必要があります。AIはすべてを解決する特効薬ではありません”

Cari Covent  
Canadian Tire Corporation

#### AIの有望性

AIは定着つつあるテクノロジーである。Covent氏は社員たちがAIをどのように受け止め、活用していくかに期待を寄せている。「社内の理解が進んだことがはっきりとわかります。AIによってもたらされる機会や価値を実際に目にすることで、懸念は次第に薄っていくのです」

同氏の見解では、楽観材料はたくさんあるという。AIには人々の働き方だけでなく、暮らし方をも変える可能性がある。同氏によると、AIはビジネスの枠を超えて、世界各地でテクノロジーへのアクセシビリティに変化をもたらし、すべての人に価値をもたらす可能性を秘めているという。



## Majid Al Futtaimの野心的な顧客パラダイム： 「素晴らしい瞬間を作る」

**Fahed Ghanim 氏**

*Majid Al Futtaim Lifestyle*

最高経営責任者 (CEO)



Majid Al Futtaim LifestyleのCEOであるFahed Ghanim氏は、新たな戦略を評価する際、同社の基礎であり指針でもある重要な基準を必ず守るようにしている。それは「顧客に素晴らしい瞬間を提供するものであるか」というものである。

「素晴らしい瞬間を創造するということは、単なるビジョンではありません。コアとなるKPIであり、ビジネスとすべての意思決定を評価する際にレンズの役割を果たすものです」とGhanim氏は述べている。

地域を代表するライフスタイル・小売の複合企業として、Majid Al Futtaimの事業はホテル、ショッピングモール、映画館、食料品小売、活気あるコミュニティの開発など、多岐にわたっている。

Ghanim氏は次のように語る。「当社は顧客至上主義の企業です。包括的で明確なビジョンに基づき、正しい方向性を設定し、達成目標を定めています」

### テクノロジーの誇大宣伝の先を見通す

顧客体験への徹底的なこだわりは、Majid Al Futtaimのあらゆる側面、そして新しいテクノロジーの活用にも通底している。しかしGhanim氏によれば、この面では「素晴らしい瞬間」という基準を適用することがこれまで以上に重要であるという。

「顧客に価値をもたらすものかどうかを自問します」と同氏は語っている。「毎日新しいテクノロジーやソリューションが紹介され、圧倒されることもあります。重要なのは、誇大宣伝を見抜き、本当に重要なものに集中することです」

しかし、テクノロジーが適切であり、顧客の体験を向上させる場合、それはビジネスの基盤となり得る。デジタルテクノロジーの例を見てみよう。

デジタルテクノロジーは、顧客体験がよりパーソナライズされたより関連性の高いものになるよう支援し、併せて柔軟性とスピードを提供することで、コンバージョン率の向上に加え、全体的な顧客満足度の向上をもたらすことができる。「際限なくオファーや情報を浴びせられることを誰も望んでいません」とGhanim氏は述べている。「求められているのは、生活をシンプルにするソリューションが適切なタイミングで適切なチャネルを通じて届けられることです。これこそ、真にパーソナライズされたアプローチです」

Majid Al Futtaimの店舗では、顧客体験の拡張もテクノロジーによって実現している。例えば、店内でスキンビジュアライザーミラーを使って顧客一人ひとりに合わせたおすすめの化粧品を紹介し、コンサルタントがサポートしながら完全なスキンケア分析を提供することができる。また、家具店では、スマートフォンの3D仮想現実 (VR) ツールを使って、商品をスペースにどのように配置するかをイメージとして提供することができる。

「人々は没入感のある体験を求めています」とGhanim氏は語っている。「同時に、当社では顧客がオンライン体験とオフライン体験の間を自由に行き来できるようにしています。必要なのは、顧客が望む場所で、望む時にサービスを提供できるテクノロジーを備えていることです」

Ghanim氏によると、こうした期待に応えているテクノロジーのひとつが人工知能 (AI) と生成AIだという。「本当に素晴らしいテクノロジーです。キヤパシティが解放されて生産性の向上が進むことで、より顧客に集中できるようになります」

Majid Al Futtaimが展開するファッショング・ライフスタイルのブランドでは、需要と商品予測にAIツールが活用されている。これまでの傾向と販売履歴に基づいて、どの種類の商品が品切れになるかを予測できるようになったため、こうしたデータアナリティクスの利用により、在庫を25%削減することができた<sup>1</sup>。

“顧客に価値をもたらすものかどうかを自問します。毎日新しいテクノロジーやソリューションが紹介され、圧倒されることもあります。重要なのは、誇大宣伝を見抜き、本当に重要なものに集中することです”

**Fahed Ghanim**  
**Majid Al Futtaim**

こうしたデータの活用こそ、Majid Al Futtaimにとって重要な差別化要因であり、AIと生成AIによってキャパシティが解放され、より意味のある仕事に各チームが集中できるようになった。「膨大な量のデータがありますが、今ではその意味を理解するために時間を無駄にする必要はありません」とGhanim氏は述べている。「従業員は、データを実行可能なインサイトに変えることに時間を使うことができるのです」

### 競合との差別化

テクノロジーの活用により、Majid Al Futtaimは競争の激しい中東市場で成功を収めているが、これは同社がイノベーションと創造性を優先してきたからこそ起こり得たことだ。Ghanim氏は次のように述べる。「私たちは、活気に満ち、成長が盛んな地域に暮らしています。そして、顧客は旅慣れています。当社はサービス水準とイノベーションの点で、世界中の企業と競争しているのです。当社のサービスで提供できなければ、顧客はロンドンやニューヨーク、あるいはオンラインで買い物をすることになるでしょう」

Majid Al Futtaimは、顧客の期待通りに、自分のスマートフォンで発売されたばかりの最新商品にアクセスが可能となるイノベーションを促進する環境の構築に投資してきた。同社では、多様性に富んだ従業員構成が独創的な思考を促すとの理解に基づき（同社の上位3役職で女性が占める割合は26%）<sup>2</sup>、年齢、経歴、経験、業種を問わず、幅広い人材を獲得するように努めている。組織のあらゆるレベル、あらゆる部門からアイデアが生まれているという。

「当社では、試しにやってみて、早めに失敗し、そこから学びを得て、その知識を大規模に適用できるよう努めています」とGhanim氏は語る。「組織として、創造性を高めるうえで心理的安全性の確保が重要であることを深く認識しています。イノベーションを起こしたいと言うことと、イノベーションを真に支える文化を築くことは、まったく別のことです」

Majid Al Futtaimが際立っているもうひとつの点は、サステナビリティへの取り組みである。顧客はこの分野をますます重視するようになっている。Ghanim氏は、「アラブ首長国連邦の消費者の50%以上が、サステナブルな商品には余分に料金を支払ってもよいと考えており、約71%が環境に配慮したブランドを支援するために買い物習慣を変えてよいと考えています」と指摘する<sup>3</sup>。

Majid Al Futtaimは、組織全体にサステナビリティを組み込み、2040年までにネットポジティブの排出量を達成するという目標を掲げている。すでに市場ベースの全社排出量24%削減することに成功し、2023年時点で3,180以上のグリーン認証資産、住宅ユニット、近隣コミュニティを保有している<sup>4</sup>。また、世界に先駆けてWorld Green Building Council（世界グリーンビルディング協会）のNet Zero Building Commitmentに署名した企業のひとつである<sup>5</sup>。

同社のサステナビリティに関する目標には、循環型プログラムの構築や、持続可能なサプライチェーンを確保するためのサステナブルな調達手順の推進などが挙げられている。同社が展開する食料品小売チェーンMajid Al Futtaimでは、商品の現地調達にも取り組んでいる。ケニアでは、店舗で取り扱う3万品目の中、地元のサプライヤーから調達される割合は99%に上っている<sup>6</sup>。

### カスタマージャーニーの継続

Ghanim氏は、同社が激動の時代の中でリソースをどこに集中するかという点で厳しい選択を迫られた経験から、将来について楽観的な見方をしている。事実、パンデミックの発生にもかかわらず、グループのCAGRは過去5年間で32%の成長を遂げている。

「Majid Al Futtaimは人々と文化のストーリーです」とGhanim氏は述べている。「10年後には、当社はまったく違う場所にいるかもしれません。しかし、変化を恐れることなく進化し、これからも素晴らしい瞬間を作り続けていきます」

“ 私たちは、活気に満ち、成長が盛んな地域に暮らしています。そして、顧客は旅慣れています。当社はサービス水準とイノベーションの点で、世界中の企業と競争しているのです。当社のサービスで提供できなければ、顧客はロンドンやニューヨーク、あるいはオンラインで買い物をすることになるでしょう ”

Fahed Ghanim  
Majid Al Futtaim



## Landmark Groupと責任ある小売： サステナブルなブランドの創造

**Rajesh Garg氏**

*Landmark Group*

グループ最高財務責任者 (CFO) 兼最高サステナビリティ責任者 (CSO)



Landmark Groupは創業から50年で、25のブランドとフランチャイズを保有し、17以上の地域で事業を展開するまでに成長している。しかし、過去50年間にわたり発揮してきたイノベーションに富んだ搖るぎない精神はそのままに、同社が現在も追求している目標は、サステナビリティである。

「過去50年間、Landmarkは誰もが手に入れやすい価格のブランドを目指してきました」とLandmarkのグループCFO兼CSOであるRajesh Garg氏は語る。

Landmarkでは長年にわたり、サステナビリティと責任ある企業行動に取り組んできた。そして現在は、バリューチェーン全体にわたる包括的なサステナビリティの枠組みを構築することに注力している。環境に対する顧客の関心の高まりに応えるサステナブルな商品から、効率性とスピードを実現するオペレーションまで、Landmarkの取り組みは、環境に優しい代替品・環境効率の高いデザイン・商品リサイクルによる商品の開発に重点を置いたデザイン思考と、エネルギー効率・包装リサイクル・バイオ燃料の利用といった迅速な成果を組み合わせたアプローチが含まれている。

### サステナビリティを最優先

Landmarkのサステナビリティへの取り組みは自社商品から始まり、すでに一部のブランドでは責任ある調達に注力している。同社の包括的かつ責任ある調達プログラムは、既存の最高水準の基準に沿って進化しており、上流での堅牢な調達ガバナンスと監視の徹底に役立っている。

Landmarkの商品の中には、すでに主要なサステナビリティ目標を達成しているものもある。例えば、ファッションブランドのSplashは、当地域のブランドとしては初期の頃にCascale（旧Sustainable Apparel Coalition）とBetter Cotton Initiative (BCI) のメンバーになった。Cascaleは衣料品・靴業界が環境に与える影響を最小限に抑えることを目指す団体であり、BCIは環境を保護しながら綿の供給に関わるコミュニティの繁栄を支援する組織である。Landmarkは来年までに、綿の総消費量の大部分をBCI認定業者から調達することを約束している。

同社のブランドでは、梱包材を減らし、ダンボールやリサイクルされたポリエスチルやゴムなどのサステナブルな素材を使用することに取り組んでおり、水消費量の削減に努めるベンダーとも協力している。

現在、一部の商品では、責任ある森林管理に基づいて素材が調達されたことを保証する機関であるForest Stewardship Council (FSC) の認定を受けた梱包材を使用し、BSCI & SEDEX (Business Social Compliance Initiative, Supplier Ethical Data Exchange) やGRS (Global Recycled Standard) の認定も取得している。

Landmarkは、サプライヤーの透明性を高めるために、グループ全体にわたって責任ある調達プログラムを展開している。このプログラムでは、サステナビリティとサプライチェーン監査の方法論やプログラムを活用して、サプライヤーネットワークの業務変革を支援している。Landmarkはまた、太陽光発電能力を最大化するとともに、トラックでのバイオ燃料の使用や配送ネットワークの電気自動車 (EV) への移行など、物流のグリーン化にも取り組んでいる。

しかし、Landmarkが自社を真にサステナブルな組織と位置づけるためにエネルギーを注いでいるのは、サステナブルな慣行の鍵となる要素のひとつ、循環性である。

「循環性は重要な要素です。これが欠ければ、ネットゼロの実現は不可能です。業界のリーダーとして、この移行と変革の先頭に立つことが不可欠なのです」とGarg氏は語っている。

そのため、Landmarkは試験的な繊維リサイクル施設を設立し、中古品や破損品、過剰在庫を、責任を持って管理することを目指している。この施設では、テキスタイル商品を繊維に加工して製造サプライヤーに送り返し、新しい商品に再利用ができる。現在、同社のファッションブランドとホームブランドの一部で回収プログラムを開始しており、今後は全ブランドに拡大する計画である。

“ 今後50年間、Landmarkはサステナブルかつ誰もが手に入れやすい価格のブランドに注力していきます ”

**Rajesh Garg**  
*Landmark Group*

### サステナビリティの推進

現在、Garg氏にとってサステナビリティとネットゼロの実現に向けた過程における最大の課題のひとつは、サプライヤーや商品デザイナーからバイヤー、顧客、そして株主に至るまでのビジネスバリューチェーン全体にわたる認識不足である。

「サステナブルな選択をする顧客は増えていますが、その増加スピードは十分ではありません。サステナビリティ実現ために余分に支払うつもりはあってもその料金がどのくらいなのかを認識できていないことが多いです。企業は、サステナビリティの重要性と、それが地球だけでなく自社の利益にもメリットをもたらすことについて、理解を深める必要があります」とGarg氏は語る。

Garg氏が指摘するもうひとつの課題は、企業による環境への影響を示すフットプリントを実際に測定することの難しさである。これに対処するため、Landmarkは炭素会計モデルを開発し、直接排出量（スコープ1）、エネルギー関連排出量（スコープ2）、そして企業のフットプリントの大部分を占めることが多いサプライチェーンからの間接排出量（スコープ3）といった自社の炭素排出量を測定できるようにしている。生成AIによるガイド機能を搭載したLandmarkのプロジェクト管理アプリは、従業員とチームのカーボンフットプリントを測定し、さまざまな取り組みやプロジェクトを通じて、個人、各事業部門、そして全社でのフットプリント削減を促している。プロジェクトの検証結果は、組織のカーボンフットプリントに関する包括的な報告書にまとめられる。

Landmarkでは最終的に、サステナビリティを大きく推進するため、戦略的優先事項として組織のトップが主導している。これには、サステナビリティのビジョンを支え、組織全体に浸透させるために必要となる調査、マーケティング、コミュニケーションに重要な投資を行うことが含まれる。

Garg氏は、財務部門を、サステナビリティを推進し、信頼できる偏りのない報告を確実にし、移行費用を捻出するうえで最適な部門であると考えている。また、企業にとって、全社を横断的につなぐ財務チームを持つことは、サステナビリティによらずあらゆる分野で変革を促進する強力なイネーブラーになるという。

「結局のところ、すべてはブランドや会社を構成する人々とチームにかかっています」とGarg氏は語る。「つまり、地球に良いことは懐にも良いというモットーを全社に浸透させるということです」

### 責任ある小売業

Landmarkにとって、サステナビリティの点で先駆者であることは、同社のブランドが顧客から敬意を払われることを意味する。環境に配慮した素材の調達や生産における廃棄物の削減から、サプライチェーンの効率性の最適化や循環性の促進に至るまで、同社のサステナビリティプログラムは、業界および事業を展開する地域において、責任ある小売業への大きな転換を示している。

サステナブルな組織の構築について他社のCxOにどうアドバイスするかGarg氏に尋ねたところ、次のように答えた。

「サステナビリティを補助的な機能として扱うのではなく、コアとなるビジネス戦略に組み込む必要があります。そしてスコープ3、つまりすべての排出量に着目すべきです。サステナビリティの取り組みがはるかに進み、例えば、誰もがスコープ1とスコープ2の排出量削減に懸命に取り組んでいるであろう10年後には、リーダーはスコープ3を追求しないなければ、意味のあるインパクトを与えることはできません」

Garg氏はまた、ベストプラクティスを共有し、サステナビリティに関する総合的な視点を深めるために、民間企業や規制機関を含むエコシステム全体で協力する必要性を指摘している。

「サステナビリティは1回限りの活動ではなく、根本的な意識改革であり、従業員、サプライヤー、顧客、業界全体、国家など、あらゆるビジネスバリューチェーンを構成する全ステークホルダーが取り組む必要があります」とGarg氏は指摘する。「進歩が止まることはなく、生産や消費が止まることもないですから、唯一の解決策は、サステナブルな素材やプロセスに移行し、廃棄物を最小限に抑え、循環型システムを開発してネットゼロを達成することなのです」

“サステナビリティは1回限りの活動ではなく、根本的な意識改革であり、従業員、サプライヤー、顧客、業界全体、国家など、あらゆるビジネスバリューチェーンを構成する全ステークホルダーが取り組む必要があります”

**Rajesh Garg**  
**Landmark Group**



## Primarkのプライムタイム

新店舗、デジタルなつながり、持続可能な慣行で成長を推進

**Paul Marchant氏**

Primark

最高経営責任者 (CEO)



小売企業はここ数年、多くの困難に直面してきた。世界的なパンデミック、サプライチェーンの混乱、不確実な地政学的状況など、数え上げればきりがない。しかし、国際的な小売企業であるPrimarkにとって、こうした困難な状況に対処する方法はただひとつ、それは、基本に忠実であるということである。

CEOのPaul Marchant氏は次のように述べている。「落ち着いて、一番大事なことに集中し続けることです。それは顧客への価値提案、つまり『お客様が買いたいと思う適切な商品を、適切な価格で提供する』ということです」

60年近くにわたり、Primarkは高品質の商品を手頃な価格で提供することを使命としてきた。17カ国で459店舗を展開し、8万人以上の従業員を抱えるPrimarkは、投資と成長戦略、テクノロジーとデジタルの拡大、持続可能な慣行、有能な人材を集めたチームを組み合わせることで、この使命を継続していく構えである。

### 実店舗へのダイナミックなアプローチ

市場の混乱が続いたにもかかわらず、Primarkは2024年に22店を新たに店舗を新設した。小売店舗がPrimarkの成長戦略の要であるからだ。「当社は実店舗小売の生粋の支持者です。今後も店舗資産への投資を続けていきます」とMarchant氏は語っている。「当社では、店舗をどこに配置し、どのくらいの規模にしたいかという、非常に明確な指針があります」

しかし、革新の余地がないわけではない。実際、Primarkはさまざまな新しい店舗モデルを試しており、その中には、旗艦店に比べて大幅に床面積が少ない「スマート」店と呼ばれる店舗も含まれる。こうした店舗では、まったく新しい外観・雰囲気や、新たな店構えをテストしている。

また、新しい店舗レイアウトも特徴で、試着室、在庫置き場、レジがすべて店内の同じ場所にあるという。これにより、店舗は「見た目が魅力的になるだけでなく、業務効率も向上する」とMarchant氏は指摘する。

Primarkはまた、ヴィンテージファッショントを小売店舗で取り扱うことで、若い世代の買い物客を獲得しようとしている(現時点では10店舗)。2024年には、35店舗を改装したほか、一部店舗の拡張、一部店舗のより良い立地への移転も行った。また、家庭用品に特化した新しい独立型店舗を試験的に運営している。

Marchant氏は「今後もさまざまな形を試していきます。店舗による価値提案を進化させ、顧客にとってより意味のあるものにしていきたいと考えています」と述べている。

### テクノロジーの活用

実店舗へのこだわりを持ちながらも、Primarkは、小売業界においてテクノロジーとデジタルが顧客対応と店舗運営の両方で果たしている極めて重要な役割を無視しているわけではない。しかし、小売企業は「テクノロジー支出の観点から、本当に違いを生み出すものに焦点を当てる」とMarchant氏は指摘する。

Primarkにとって、それは顧客のショッピング体験を向上させるテクノロジーを意味している。刷新された同社のウェブサイトでは、商品のサイズが店舗にあるかどうかを表示するなど利便性が向上しており、アクセスのしやすさと来店の促進という二重のメリットがある。また、100店舗以上にセルフレジを設置し、顧客から好評を得ている。

同様に、同社の新しいクリック&コレクト方式のプログラムでは、小規模市場の買い物客がオンラインでより多くの商品にアクセスできるようになると同時に、店舗で商品を受け取るという利便性も提供している。

“ 落ち着いて、一番大事なことに集中し続けることです。それは顧客への価値提案、つまり『お客様が買いたいと思う適切な商品を、適切な価格で提供する』ということです ”

**Paul Marchant**  
Primark

このプログラムは顧客に好評で、店舗や地元商店街への客足が伸びる効果を生んでいる。さらには、店舗を訪れた顧客が商品を追加購入する傾向が見られるようになった。2022年に25店舗で試行されたこのプログラムは非常に好評で、今年は英国のPrimarkの全店舗で展開されている。

しかし、デジタルチャネルに関してPrimarkが本当に優れているのは、ソーシャルメディアの活用だ。同社は、有料広告やマーケティングへの支出を最小限に抑えていることで知られている。その代わりに、主要ソーシャルメディアプラットフォームでのプレゼンスと2,000万人以上のフォロワーを活用して、新商品に関する話題作りや期待感を作り出している。

「Primarkには、ソーシャルプラットフォームを通じてブランドとのエンゲージメントを持つことを望んでいる顧客層がいます。適切なタイミングで適切な商品と適切なストーリーを紹介することに力を傾けています」とMarchant氏は述べている。

Primarkにとって、こうした取り組みは、実店舗中心の時代の後に成人したα世代の獲得を目指すうえで特に重要である。「私には10代後半と20代前半の子どもがいますが、間違いなくデジタルファーストですよ。ですから、常に時代のニーズに応え続けなければなりません」とMarchant氏は語っている。

#### ESGを新たな高みへ

若年層は、小売企業が社会や環境に与える影響にも注目している。Primarkでは、サステナビリティに関する広範な戦略「Primark Cares」に着手している。これは、自社の商品や店舗だけでなく、バリューチェーン全体における環境・社会・ガバナンス(ESG)へのさまざまなコミットメントを包含するものだ。

Marchant氏によれば、Primarkは「素晴らしい商品を驚きの価格で提供している」だけでなく、「よりサステナブルな商品を手頃な価格で提供することに真剣に取り組んできた」企業であると消費者に認識されることを目指しているという。

同社では、国連気候変動枠組条約(UNFCCC)の「ファッション業界気候行動憲章」およびWRAPによる「テキスタイル2030」イニシアチブに従った業界全体の取り組みに沿って、2030年までにバリューチェーン全体で二酸化炭素排出量を半減させることを目指している。ほぼすべての店舗と配送センターで、エネルギー管理システムの国際規格であるISO 50001の認証を取得している。また、二酸化炭素排出量を削減するため、航空輸送ではなく主に海上輸送を行い、提携輸送業者と協力して環境面で持続可能な燃料を導入している。

その他の取り組みとしては、サプライチェーン全体にわたる水効率化に関するパイロットプロジェクトや、綿花栽培が環境に与える影響を軽減する方法の導入を農家と連携して目指す「Cotton Project」が挙げられる。また、衣類の耐久性を高めるための投資も行っている。昨年には、小売企業が衣類の寿命を延ばすための基準を設定し、最終的には消費者が衣類をより長く愛着を持って着用できるようになることを目標とした、業界をリードする一連のガイドラインを発表した。

同社ではさらに、服を長く着るための修繕方法を教えるワークショップ「Love It For Longer」を一部の店舗で開催しているほか、リサイクル可能なデザインで服を製作している。

Primarkは、誰もが手頃な価格でファッショントを楽しめるようにすることにも注力しており、最近では、障がい者に適応した商品ラインをPrimark価格で発売した。また、高品質のマタニティウェアや手術後用の下着など、高価で入手困難なことが多い女性向け商品を手頃な価格で提供している。

#### 人こそがプライマリー

Marchant氏によると、Primarkが成功を収めている主な要因のひとつは、さまざまな戦略や取り組みに共通して、「人財」だという。これには、成長実現に向けて不動産開発・店舗整備や設計に注力するチーム、インクルーシブで楽しめる商品を買い物客に提供することを目指して商品開発とデザインに取り組むチーム、そして顧客体験を向上させ、より良い意思決定を可能にするテクノロジー変革を行うチームなどが挙げられる。

「新店舗の開店に立ち会うと、あらゆる努力と才能が結実した瞬間を目の当たりにします」とMarchant氏は語っている。「販売フロアのスタッフの熱意をはじめ、店の外でドアが開くのを待っているお客様の熱意に至るまで、本当に重要なのは、最高の人財とチームを確保して、ビジネスの最優先事項に集中させることです」

つまり、基本を重視することにはかならない。

“ Primarkには、ソーシャルプラットフォームを通じてブランドとのエンゲージメントを持つことを望んでいる顧客層がいます。適切なタイミングで適切な商品と適切なストーリーを紹介することに力を傾けています ”

Paul Marchant  
Primark

## ロイヤリティ2.0：Salesforceと小売業の未来

**Nelson Sam氏**

*Salesforce*

EMEA戦略&スケール化担当リーダー



小売企業が顧客体験の構築のためにテクノロジーに目を向けている一方で、Salesforceはその舞台裏で変革に取り組み、小売業の未来を切り開く道を後押ししている。小売企業が新たなツールやアプローチを模索する中で、Salesforceは最新の先進テクノロジーを活用してソリューションの改良と提供を行っている。

「小売業界は大きな変化の真っ只中にあります」SalesforceでEMEA戦略&スケール化担当リーダーを務めるSam氏は、テクノロジーの役割についてこう語る。「顧客獲得コストが非常に高くなっているため、顧客ロイヤリティを高める必要に迫られているのです。小売業界に必要なのはロイヤリティ2.0を生み出すことです」

ロイヤリティ2.0は、人工知能(AI)、生成AI(GenAI)、モノのインターネット(IoT)、アナリティクスなどを通じて実現しつつある。Salesforceの自律型AIであるAgentforceは、組織が定義したデータを使用して動作し、人間の介入を最小限に抑えながら計画を構築し、実行することもできる。ほかにもパーソナライズ化、顧客体験の向上、小売業の業務効率化を推進するツールは数多くあり、Agentforceはその中のひとつにすぎない。

### パーソナライズ化の拡大

顧客を維持し、ロイヤリティを構築しようとする小売企業にとって、パーソナライズ化が鍵となる。AI、拡張現実(AR)、仮想現実(VR)などの先進テクノロジーによって、小売企業は顧客一人ひとりに合わせたショッピング体験を創出することができる。Salesforceはこうしたツールを活用することにより、顧客インターラクションをパーソナライズするためのさまざまな手段を小売企業に提供している。

例えば、AIを活用した仮想環境では、顧客は化粧品をバーチャルで試すことができるため、実際の商品を試す必要性が軽減される。また、ARやVRによって、顧客は購入前にスマートフォンで家具を立体的に視覚化したり、スニーカーなどの商品をカスタマイズしたりすることもできる。

このようなツールを使うことで、「人々はより自信を持って購入を決断できるようになります」とSam氏は述べている。これはつまり、顧客の満足度とロイヤリティが向上するだけでなく、返品率が低下することにもつながる。また、こうしたツールの利用により、「オンラインと実店舗の垣根を超えて完全にシームレスな体験が創出され、ユニファイドコマースというものが作り出されるのです」と同氏は指摘する。

小売企業はショッピングパターンやロイヤリティプログラムを通じて収集した豊富なデータを活用し、予測アナリティクスにより顧客体験のパーソナライズ化を図ることができる。「AIアルゴリズムは、顧客の閲覧履歴と購入履歴に基づいて商品を提案することができます。SalesforceのEinsteinエンジンのようなAIレコメンドエンジンを活用することで、商品を見つけやすくなります。これはまさに、顧客データプラットフォームを最大限に活用する方法です」とSam氏は述べている。

AIの活用によるインサイトは、営業チームやマーケティングチームがα世代などの特定の消費者層に合わせてキャンペーンをカスタマイズする際にも役立つ。Sam氏は「AIによって、顧客の行動を可視化することができます。その結果、個人の好みとショッピングパターンに基づいて、高度にパーソナライズされた体験を提供できるのです」と説明する。

「小売業界は大きな変化の真っ只中にあります。顧客獲得コストが非常に高くなっているため、顧客ロイヤリティを高める必要に迫られているのです。小売業界に必要なのはロイヤリティ2.0を生み出すことです」

**Nelson Sam**  
*Salesforce*

### カスタマーマーケティングの強化

卓越した顧客サービスは顧客維持につながる重要な要因であり、Salesforceが展開するテクノロジーの多くは、ショッピング体験を可能な限りフリクションレスなものにするように設計されている。

実店舗では、AI、IoT、AR、VRなどのツールにより、顧客とのインターラクションを効率化することができる。店員は音声コマンドを使用して必要なデータを即座に取得し、顧客体験を向上させることができる。また、センサーライドやIoTデバイスによって商品が少なくなっていることを検出できるため、在庫の透明性が向上し、試着室から顧客と店員の間でリアルタイムのコミュニケーションが可能になる。一部の店舗ではこうしたテクノロジーを利用して、カートに何が入っているかを把握できることから、レジカウンターを廃止したという。

また、生鮮品の鮮度を監視することは無駄をなくすうえで不可欠だが、「IoTを使えば、それも可能です」とSam氏は語っている。

予測アナリティクスにより、小売企業は現地の需要に合わせて在庫量を調整し、在庫を最適な状態に保つことができる。「在庫変動が発生した場合は、カメラとセンサーにより在庫データがリアルタイムで更新されます」と同氏は説明する。

先進テクノロジーは、小売企業が店内での顧客体験を向上させるのに役立つが、大きな影響力のある利点のいくつかは舞台裏からもたらされている可能性がある。

「AIがもたらす効果は業務の最適化だけではなく、反復タスクの自動化やサプライチェーンの可視性の向上、コストの削減にまで及びます」とSam氏は語っている。顧客からよく寄せられる質問や返品への対応、注文の追跡を行える仮想エージェントを導入することで、業務計画プロセスを大幅に強化することができる。小売企業はAIを活用することで、不正や在庫シルリンクのパターンをモデル化することも可能になる。

「ですが、真のチャンスは、予測アナリティクスを使った需要予測と在庫管理にあります。AIツールは過去の販売傾向を分析し、より正確な需要計画と予測を提供してくれますので、小売企業は需要に即応した供給ができるようになります」とSam氏は強調する。

こうしたチャンスを活かす鍵はデータにあるとSam氏は指摘する。「小売企業は、質の高いインサイトを得るために、複数のソースのデータを統合することに注力すべきです。すべてのデータが一元化されなければ、AIアルゴリズムによって、在庫の最適化、需要の弾力性に基づいた柔軟な価格調整、商品サイクルの速いものと遅いものの特定などが行えるようになります」

シームレスなデータ統合はまた、小売企業の業務のさまざまな側面につながりを持たせるのにも役立つ。「優れたテクノロジーを備えていても、データに基づいてプロセスが統合されなければ、効果が発揮されません」とSam氏は語る。

AIは、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの業務間のつながり、物流におけるラストマイルとミドルマイル間のつながりを促進するとともに、企画部門と配送部門をつなげ、サプライチェーンの可視

性とアジリティを向上させる。また、予測アナリティクスは、在庫配分を地域の需要と連動させ、在庫切れ問題を防止する。

「物流と配送を合わせて最適化し、顧客に正確な在庫情報を提供できれば、実際には在庫がない商品を注文してしまったというストレスは生じなくなります。小売企業は事前にボトルネックを特定し、ほぼリアルタイムで在庫を調整できるようになります」

### データ駆動型の未来

結局のところ、顧客体験の向上とは、データに基づいた意思決定を行うことに帰着する。Salesforceがパーソナライズ化、サービス向上、在庫管理の改善、業務効率化などによって小売企業における顧客体験の向上を支援しているとしても、顧客がどのように小売企業と関わり、店舗を再訪するか否かを決定するかは、先進テクノロジーを革新的な方法で利用できているかどうかということにますます左右されるようになっている。

AIなどのツールを最大限に活用することについて、Sam氏は「こうしたケイバビリティを構築していく中で、テクノロジー面・質的改善の面の双方でプロセスも進化していかなければなりません」と指摘する。しかし、結局は「インサイトを生み出すだけでなく、そのインサイトがオンラインと実店舗両方における顧客とのあらゆるタッチポイントで効果的に活用されるようにすることが重要です」と同氏は強調する。

“ 小売企業は、質の高いインサイトを得るために、複数のソースのデータを統合することに注力すべきです。すべてのデータが一元化されなければ、AIアルゴリズムによって、在庫の最適化、需要の弾力性に基づいた柔軟な価格調整、商品サイクルの速いものと遅いものの特定などが行えるようになります ”

Nelson Sam  
Salesforce



# 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2023年度には、2023年7月1日から2024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、企業の報告期間の変更により、事業年度の開始日または終了日が上記の日付から数日ずれている場合である。Deloitte Globalの「Powers of Luxury Goods」レポートは、本レポートと事業年度の定義が異なるため、特定の小売企業については、本レポートと業績が一致しない場合がある。個々の企業の2023年度の前年度比小売売上高成長率および2018~2023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各事業年度の財務情報は、当該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、そうした訂正是特別な状況を除き、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、当該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」を付けています。

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

### 対象としない企業：

- B2B卸売企業 (delivered B2B wholesaler)
- ECのマーケットプレイス、オークションサイト、ストリーミングサービス
- フードサービス企業
- 自動車ディーラー
- 商品売上高を計上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
- 小売と小売以外の事業を営み、連結小売売上高を計上していない親会社やコングロマリット
- 購買グループおよび非統合型協同組合やボランタリーグループ
- データが不十分なため小売売上高を適切に推定できない企業
- 会社分割、買収、倒産など2021年度終了後に組織変化によって生じる企業
- Louis Delhaize S.A.は本年のレポートから除外している。フランス、ルーマニア、ルクセンブルグでの事業売却に伴う急激な売上高減少により、本レポートの小売売上高の基準を下回ったためである。
- Grupo Coppel、Save-On-Foods LP、A 101 YeniMağazacılık A.Sは、2023年度のデータがないため、本年のレポートから除外している。
- X5 Retail Group N.V.、PJSC (Magnit)、DNS、Lenta Group、PJSC (M.video) などのロシア企業は、本年のレポートから除外している。
- Rite Aid Corporation、Steinhoff International Holdings N.V.、Signa Retail Group、Bed Bath & Beyondの各社は、2023年度に破産申請が行われたか清算されたため、本年のレポートから除外している。

## 小売売上高：対象とする売上高、対象としない売上高

以下の定義は、可能な限り適用している。実際には、この定義に従つ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つてできる限り望ましい見積もりを行っている。

### 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舗向けの卸売売上高
- ・小売店舗、例えばウェアハウスクラブやDIYショップ、キヤッショウアンドキャリー店舗から得られるB2B売上高
- ・ECの小売売上高については、その企業が指定販売者として直接（ファーストパーティ）B2C販売を行った場合の売上高
- ・小売事業の支援サービスや業務の売上高、フランチャイズ料やライセンス料、使用料、販売手数料など小売関連売上高
- ・小売店内のフードサービスやレストランの売上高
- ・小売売上高の50%未満の燃料売上高（税引き後）

### 対象としない売上高：

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

本調査は、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を反映したものである。そのため、各企業の成長率が他の公表されている業績と一致しない場合がある。

### 為替レートがランキングに与える影響

「世界の小売業ランキング2025」レポートの上位250社の順位は、米ドル建てでの2023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、2023年度に通貨が米ドルに対して上昇した場合、他の要素がすべて2022年と同じであれば、その通貨建てで報告した企業の2023年度の順位は2022年度よりも上がる可能性がある。反対に、対米ドルで下落した通貨で報告した企業の場合には順位は下がる可能性がある。

2023年度は、一部の主要通貨が米ドルに対してやや上昇した。イスラエルは5.6%、英ポンドは4.2%、ユーロは3%上昇した。上昇率が最も大きかった通貨として、ポーランドズウォティが9.9%、メキシコペソが9.7%上昇した。一方、一部の主要国の中は対米ドルで下落した。日本円は8%、台湾ドルは3%、中国人民元は3%、豪ドルは2%、それぞれ下落した。下落率が最も大きかった通貨として、アルゼンチンペソが65%、トルコリラ35%、それぞれ下落した<sup>1</sup>。

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

### 各小売企業の帰属セクターの変更

各小売企業が帰属するセクターの変更に関する注意点

- ・Dairy Farm International Holdings Limited を日用消費財からその他の商品に分類変更

# 参考文献

## 上位10社のハイライト

1. ["Walmart \(WMT\) Q4 2024 Earnings Call Transcript"](#), The Motley Fool, 15 November 2024
2. Walmart Inc., ["Walmart Marketplace Accelerates Growth: Launches Category Expansion, Multichannel Solutions and Omnichannel Innovations for Sellers"](#), press release, 27 August 2024
3. Catherine Douglas Moran, ["Walmart CEO: 'Food continues to be strong'"](#), Grocery Dive, 15 November 2024
4. Walmart Inc., ["Fourth Quarter Fiscal Year 2024 Buy Side Investor Call"](#), 21 February 2024
5. Bryan Wassel, ["Walmart used AI to crunch 850M product data points"](#), Retail Dive, 20 August 2024
6. Walmart Inc., ["Walmart Suppliers Lead the Charge, Help Deliver Project Gigaton Goal More Than Six Years Early"](#), press release, 27 August 2024
7. Walmart Inc., ["New Tech and Collaborations at Walmart and Sam's Club Boost Operational Efficiency and Reduce Food Waste"](#), press release, 29 July 2024
8. Amazon.com, Inc., ["AMAZON.COM ANNOUNCES FOURTH QUARTER RESULTS"](#), press release, 1 February 2024
9. Amazon.com, Inc., ["Amazon and One Medical Sign an Agreement for Amazon to Acquire One Medical"](#), press release, 21 July 2022
10. Amazon.com, Inc., ["Amazon launches fully-managed, end-to-end Supply Chain by Amazon service, driving an average 20% higher sales conversion"](#), press release, 18 September 2024
11. Amazon.com, Inc., ["Pre-owned styles from Hardly Ever Worn It come to Luxury Stores at Amazon in Europe"](#), press release, 6 February 2024
12. Amazon.com, Inc., ["Amazon and the Ellen MacArthur Foundation collaborate on circular economy initiatives"](#), press release, 6 June 2023
13. John Mathews, ["Leading the Grocery Industry with Innovation and Value"](#), Retail Today, September 2024, p. 20
14. Brad Adgate, ["Costco Announces They Will Launch A Retail Media Network"](#), Forbes.com, 13 June 2024
15. Russell Redman, ["Costco sees start of e-commerce improvement in Q4"](#), Supermarket News, 27 September 2023
16. Costco Wholesale Corporation, ["Executive Note"](#), press release, December 2023
17. Mark Segal, ["Costco Commits to Plastic Reduction Plan Following Shareholder Engagement"](#), ESG Today, 10 October 2023
18. Schwarz Group, ["Successful fiscal year for the companies of Schwarz Group in challenging economic times"](#), press release, 23 May 2024
19. Schwarz Group, ["Successful fiscal year for the Schwarz Group"](#)
20. theTradeDesk, ["Retail Media: Schwarz Media and The Trade Desk enter strategic partnership"](#), press release, 18 July 2023
21. Pölös Zsófia, ["Lidl's owner expands further into logistics by acquiring carrier"](#), trans.info, 3 September 2024
22. Stora Enso, ["Stora Enso has signed an agreement to divest its Maxau paper site to Schwarz Produktion"](#), press release, 13 September 2022
23. Schwarz Group, ["Taking Action for Future Generations: Renewable Energy for the Companies of Schwarz Group"](#), accessed 20 November 2024
24. Schwarz Group, ["Reset Plastic: the Jointly Developed Plastic Strategy of the Companies of Schwarz Group"](#), accessed 20 November 2024
25. Schwarz Group, ["How We Act"](#), accessed 20 November 2024
26. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
27. Chris Kelly, ["How Home Depot is renovating its retail media network to reach more advertisers"](#), Marketing Dive, 28 March 2024
28. Chris Kelly, ["How Home Depot is renovating its retail media network"](#)
29. The Home Depot, ["The Home Depot Completes Acquisition of SRS Distribution"](#), press release, 18 June 2024
30. The Home Depot, ["The Home Depot Enters into Agreement to Acquire Construction Resources Parent Company, International Designs Group"](#), press release, 20 November 2023
31. ["Home Depot Caters to Click-and-Mortar™ Shoppers to Boost Spending"](#), PYMNTS.com, 20 February 2024
32. The Home Depot, ["Seamless Shopping: The Home Depot and Instacart Bring Convenience to Holiday Weekend Projects"](#), press release, 23 May 2024
33. ["Home Depot Teams With Instacart to Bolster eCommerce Offerings"](#), PYMNTS.com, 23 May 2024
34. Dan Berthiaume, ["Home Depot optimizes customer experience, operations with Google Cloud"](#), Chain Store Age, 11 April 2024
35. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
36. ["The Home Depot Launches New In-Store Application to Help Associates Provide Better Customer Experience"](#), PR Newswire, 23 May 2024
37. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
38. Kate Birch, ["How The Home Depot Became a Leader in Sustainable Forestry"](#), Sustainability Magazine, 1 March 2024
39. Reuters, ["Failed merger drives Kroger and Albertsons toward advertising ventures"](#), Financial Express, 13 December 2024
40. Federal Trade Commission, ["FTC Challenges Kroger's Acquisition of Albertsons"](#), press release, 26 February 2024
41. ["Kroger and Albertsons Companies Announce Comprehensive Divestiture Plan with C&S Wholesale Grocers, LLC in Connection with Proposed Merger"](#), PR Newswire, 8 September 2023
42. The Kroger Co., ["Q4 2023 Earnings Call"](#), press release, 7 March 2024
43. Intelligence Node, ["Intelligence Node Partners With Kroger, Expanding to Serve Marketplace Clients"](#), press release, 13 February 2024
44. Nicole Silberstein, ["Kroger Employs New Gen AI Tool to Enhance Marketplace Listings"](#), Retail Touchpoints, 8 February 2024
45. Catherine Douglas Moran, ["Kroger to add new Ocado technology to automated fulfillment centers"](#), Grocery Dive, 22 July 2024
46. The Kroger Co., ["2024 Environmental, Social & Governance Report"](#), 8 November 2024
47. Medium, ["The Circular Economy and Food Waste: Initiatives by Leading Brands"](#), 16 June 2023
48. The Kroger Co., ["2023 Environmental, Social & Governance Report"](#), 26 September 2023
49. The Kroger Co., ["Kroger Unveils New Produce Supplier Biodiversity Goal"](#), press release, 26 January 2024
50. Frank Calviño, ["JD.com aims to expand into the EU via the UK"](#), Cross Border Magazine, 22 February 2024
51. Reuters, ["With Currys buyout, China's JD.com could get hungered short-cut to Europe expansion"](#), 22 February 2024
52. Jing Dong, ["Corporate Blog"](#), accessed November 2024
53. ["BYD, JD.com team up on digital supply chain services, materials procurement"](#), Shanghai Metals Market, 18 March 2024
54. JD.com, ["2023 Environmental, Social and Governance Report"](#), 20 June 2023
55. JD.com, ["2023 Environmental, Social and Governance Report"](#), 20 June 2023
56. Walgreens Boots Alliance, ["Walgreens Advertising Group Announces Launch of Self-Serve Programmatic and Clean-Room Solutions"](#), press release, 15 February 2022
57. Carey, ["LarraínVial acquires 100% of the shares of Farmacias Ahumada, one of the three largest pharmacy chains in Chile"](#), press release, 2 June 2023
58. VillageMD., ["VillageMD Finalizes Acquisition of Summit Health-CityMD, Creating One of the Largest Independent Provider Groups in the U.S."](#), press release, 5 Jan 2023
59. Walgreens Boots Alliance, ["10Q Q3 Report 2023"](#), press release, 27 June 2023
60. Sophie Pitt, ["Walgreens Boots Alliance Seeks £7 Billion Sale"](#), Beauty Matter, 19 May 2024
61. Mark Sweeney, ["US owner of Boots revives plan to offload UK pharmacy chain"](#), The Guardian, 13 December 2023
62. Bruce Jaspen, ["Walgreens CEO: Shields Specialty Pharmacy Key To Growth And Won't Be Sold"](#), Forbes.com, 4 March 2024

63. Heather Landi, "[Walgreens exploring sale of specialty pharmacy company Shields Health: media report](#)", Fierce Healthcare, 24 Jan 2024
64. "[Walgreens Boots Alliance \(WBA\) Q4 2023 Earnings Call Transcript](#)", The Motley Fool, 12 November 2023
65. "[Walgreens Boots Alliance Global Sourcing announces deployment of TradeBeyond supply chain technology](#)", Retail Tech Innovation Hub, 26 June 2024
66. "[Walgreens Boots Alliance Is Taking Action To Reduce Business Environmental Impact](#)", CSR Wire, 27 February 2024
67. Walgreens Boots Alliance, "[Healthy Planet](#)", accessed 21 November 2024
68. Walgreens Boots Alliance, "[2022 Environmental, Social and Governance Report \(ESG\)](#)", 25 January 2023
69. Jordan Valinsky, "[Aldi plans to open 800 new locations in the US](#)", CNN, 7 March 2024
70. "[Aldi plans 35 new stores across UK in 2024](#)", Retail Insight Network, 28 March 2024
71. George Nott, "[Aldi explores retail media network potential with 'centre of excellence'](#)", The Grocer, 8 January 2024
72. Mark Basch, "[Aldi completes acquisition of Winn-Dixie parent company Southeastern Grocers](#)", Jacksonville Daily Record News, 7 March 2024
73. Kelly Stroh, "[Aldi turns to AI to strengthen freight management](#)", Supply Chain Dive, 19 January 2024
74. Dan Berthiaume, "[Aldi launches AI-based digital transformation initiative in US](#)", Chain Store Age, 9 July 2024
75. Timothy Inklebarger, "[As Aldi grows, so does its environmental impact](#)", Supermarket News, 26 June 2024
76. Aldi, "[Sustainable Packaging](#)", accessed 1 December 2024
77. "[ALDI Becomes One of the First Grocery Retailers with SBTi-Validated Net-Zero Emissions Targets](#)", PR Newswire, 19 September 2024
78. Heidi Bitsoli, "[CVS Media Exchange](#)", Path to Purchase Institute, 10 December 2024
79. Sara Lebow, "[CVS goes self-service with ads, joining other retail media networks](#)", eMarketer, 18 June 2024
80. CVS Health, "[CVS Health completes acquisition of Oak Street Health](#)", press release, 2 May 2023
81. signify health, "[CVS Health Completes Acquisition of Signify Health](#)", press release, 29 March 2023
82. CVS Health, "[10Q Q2 Results 2022](#)", press release, 3 August 2023
83. Paige Minemyer, "[CVS sells off health savings account arm PayFlex](#)", Fierce Healthcare, 7 April 2022
84. Annie Burky, "[Francisco Partners picks up benefits software provider bswift from CVS Health](#)", Fierce Healthcare, 3 October 2022
85. Larry Dignan, "[CVS Health's transformation rides on data, AI and customer experiences](#)", Constellation Research, 1 December 2024
86. Jennifer Conrad, "[CVS Hopes Its New AI Will Be Just What the Doctor Ordered](#)", Inc.com, 24 July 2024
87. CVS Health, "[Healthy 2030: 2023 Impact Report](#)", 31 December 2023
88. CVS Health, "[Our commitment to reducing plastic waste](#)", press release, 22 April 2024
89. CVS Health, "[Healthy 2030: 2023 Impact Report](#)"

## 第1のトレンド：戦略的な業務効率化

1. International Monetary Fund, "[Steady but Slow: Resilience amid Divergence](#)", April 2024.
2. Verizon, "[Retailers plan to automate up to 70% of routine store tasks by 2025](#)", 21 March 2024.
3. Netguru, "[Automation in Retail: Enhancing Efficiency and Customer Satisfaction](#)", 27 November 2024.
4. Statista, "[Global retail automation market size in 2021, with a forecast from 2022 to 2030](#)", 3 September 2024
5. eMarketer, "[Digital retailers want to use AI to get hyperpersonal in 2024](#)", 21 March 2024
6. Deloitte Global, "[Unlocking the promise of cost optimization](#)", 9 September 2024

## 第2のトレンド：AIを活用した技術革新

1. Gartner, "[Forecast: Enterprise IT Spending for the Retail Market, Worldwide, 2020-2026, 4Q22 Update](#)", 31 January 2023.
2. Deloitte Global, "[2024 retail industry outlook](#)", 12 January 2024
3. IHL Group, "[Retailers That Use AI Enjoy Over 2x Sales Growth and Nearly 3x Profit Growth Compared to Competitors](#)", 14 December 2023
4. Salesforce, "[Personalization, Data Security, and Speed Drive Customer Loyalty Amid Uncertainty — Salesforce Research](#)", January 19, 2023
5. NVIDIA, "[How Generative AI Is Redefining the Retail Industry](#)", 9 January 2024
6. NVIDIA, "[Putting the AI in Retail: Survey Reveals Latest Trends Driving Technological Advancements in the Industry](#)", 9 January 2024
7. SurveyMonkey, "[SurveyMonkey research: AI in retail](#)", 1 November 2023
8. Harvard Business Review, "[How Retailers Can Capitalize on the "Refund Effect"](#)", 15 June 2023
9. Snapchat, "Exploring the Utility of AR in Marketers' E-Commerce Plan", 16 June 2022
10. PYMNTS, "[L'Oréal Sees 150% Increase in Virtual Try-Ons as Consumers Seek AR Immersion](#)", 12 February 2024
11. Salesforce, "[Salesforce Report: Nearly 90% Of Buyers Say Experience a Company Provides Matters as Much as Products or Services](#)", 10 May 2022
12. Bluewater, "[Experiential Retail: Elevating the In-Store Experience](#)", 10 November 2023

## 第3のトレンド：サステナビリティと循環型経済

1. Deloitte Global, "[Global Retail Outlook 2024](#)", 7 December 2023
2. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
3. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
4. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
5. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Canada Insights](#)", 26 September 2024
6. NetChoice, "[The Rise of Recommerce: How Second-Hand Shopping Is Reshaping Retail](#)", 8 January 2024
7. Fashion Dive, "[Nearly 90% of consumers bought or sold used items in the last year: EBay](#)", 12 June 2024
8. thredUP, "[thredUP's 11th Annual Resale Report Reveals Consumers Continue to Embrace Secondhand Amid Economic Uncertainty](#)", 5 April 2023
9. Radial, "[Gen Z and Millennial Shopping Trends in 2024](#)", 28 March 2024
10. PYMNTS, "[Zillennials Monitor Edge Report: What Makes Zillennials Shop?](#)", August 2024
11. Radial, "[2024 ESG & Sustainability Trends Retailers Need to Know](#)", 12 January 2024
12. Deloitte, "[Green products come of age](#)", 31 May 2023

## 第4のトレンド：新たな収益源

1. eMarketer, "[Worldwide Retail Media Ad Spending Forecast 2024](#)", 7 February 2024
2. eMarketer, "[Retail media ad spend will reach over \\$100B by 2027](#)", 17 November 2023
3. Master Card Services, "[Consumer goods industry trends 2024](#)", 6 March 2024
4. Amazon, "[Annual Report 2023](#)"
5. Walmart, "[Annual Report 2024](#)"
6. Marketing Dive, "[Walmart's ad growth playbook involves winning more non-endemic brands](#)", 1 April 2024
7. CIO.com, "[Aware of what tech debt costs them, CIOs still can't make it an IT priority](#)", 6 August 2024

## 小売業界経営幹部インタビュー特集

### AI: the latest in one major Canadian brand's innovation journey

1. Cari Covent. Personal interview with the author. 16 October 2024.
2. Ibid.

### Majid Al Futtaim's ambitious customer paradigm: "Making Great Moments"

1. Fahed Ghanim. Personal interview with the author. 21 October 2024.
2. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
3. Fahed Ghanim. Personal interview with the author. 21 October 2024.
4. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
5. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
6. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.

## 調査手法および情報源

1. Deloitte analysis based on foreign exchange data gathered from [Qanda.com](#)

原著：「Global Powers of Retailing 2025」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2025年3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。

## 執筆者



**Evan Sheehan**  
Global Retail Industry Leader  
Deloitte Global



**Adgild Hop**  
Retail Industry Leader  
Deloitte Netherlands



**Oliver Vernon-Harcourt**  
Retail Industry Leader  
Deloitte United Kingdom



**Dr. Bryn Walton**  
Consumer Insight Lead  
Deloitte United Kingdom



**Dr. Ira Kalish**  
Chief Economist  
Deloitte Global



**Ashish Mishra**  
Assistant Manager,  
CoRe Research & Insights  
Deloitte USI



**Udit Gupta**  
Senior Analyst  
Core Research & Insights  
Deloitte USI

## 問い合わせ先

松尾 淳  
パートナー  
[jmatsuo@tohmatsu.co.jp](mailto:jmatsuo@tohmatsu.co.jp)

菱本 恵子  
パートナー  
[keiko.hishimoto@tohmatsu.co.jp](mailto:keiko.hishimoto@tohmatsu.co.jp)

三宅 佐衣子  
パートナー  
[smiyake@tohmatsu.co.jp](mailto:smiyake@tohmatsu.co.jp)

## 翻訳・編集担当

佐々木 紘梨  
リサーチ&ナレッジマネジメント  
マネジャー

## 謝辞

Meghan Gragtmans, Aliya Meghji-Hashim, Elizabeth Henry, Ranjitha Modali, Apoorva Jindal, Rhutuja Telang

**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 リスクアドバイザリー合同会社、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 リミテッド、デロイト トーマツ リスク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 グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、[www.deloitte.com/jp](http://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、第三者にに関して相互に義務を課しまたは拘束せることはできません。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](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト・アジア・パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト・アジア・パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア・パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をバババ (存在理由) として標榜するデロイトの約46万人の人才の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://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ームおよび関係法人はそれぞれ法律に独立して個別の組織体です。



TS 669126 / TSO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>