デカトロンの「207億ユーロ」と「168億ユーロ」は何が違うのか——売上の外側まで読む企業戦略

要旨： フランスのスポーツ用品企業デカトロンは、2025年に取扱高（GMV）207億ユーロ、純売上高168億ユーロを公表した。大きい数字を採用するだけでは、事業の規模と実際の収益を取り違える。商品設計・販売網・デジタル経路をつなぐ事業の構造と、数字からは確定できないことを整理する。

2026年4月、デカトロンは前年の業績を発表した。そこには似たように見えて、別々の意味を持つ二つの大きな金額が載っている。商品などの取引規模を表すGMV（Gross Merchandise Volume、取扱高）は207億ユーロ。一方、会社の純売上高（net sales）は168億ユーロだった。[1]

差は39億ユーロ。ここだけを見れば、どちらが「本当の売上」なのかと考えたくなる。しかし、これは同じ定義の数字が食い違ったという話ではない。企業が顧客との間で生み出した取引の広がりと、会計上どの程度の売上を計上するかは別の問いなのだ。**この二つを区別することが、店舗とデジタルをまたいで成長する企業の読み方を変える。**

207億ユーロは、売上高として計上した168億ユーロとは違う

デカトロンの2025年実績は、公式発表で次のように説明される。[1]

2025年の指標	実績	どう読むか
GMV（取扱高）	207億ユーロ	グループが示す取引規模の指標
純売上高	168億ユーロ	同社が公表する売上の指標
EBITDA	18億ユーロ	利払い・税金・減価償却などの前の利益指標
純利益	9億1,000万ユーロ	会社が示す最終的な利益
デジタル売上の比率	20.2%	ECだけでなく店舗の接続注文・外部マーケットプレイスを含む定義

表の上二つは、一方が正しくもう一方が誤っているのではない。同社の公式発表は両者を並べ、GMVが現地通貨ベースで前年比7.1%増、純売上高が同5.6%増と説明している。[1] 実際の為替変動を反映したユーロ建ての公表値では、純売上高は168億ユーロで前年比4.0%増となる。**どの通貨条件で比較しているか**でも、成長率の見え方は変わる。

ここで39億ユーロの差を、すべて「外部出店者への支払額」や「デジタル販売分」と決めつけるのは危険だ。一般にGMVは取引金額を表し、マーケットプレイスでは販売した他社商品の総額と運営会社の売上が異なることがある。しかし、デカトロンの今回の発表だけでは、その差額を要因別に十分な精度で分解できない。[1][3] 不明な内訳に、もっともらしい数字を割り振らないことが、決算を読む基本になる。

商品を作る会社であり、商品を売る場所でもある

デカトロンの特徴は、スポーツ用品を自ら企画・設計する企業であると同時に、世界各地に大きな販売網を持つ点にある。同社は設計・生産・流通を組み合わせた事業モデルを価格と品質の競争力につなげている、と説明する。[1] これは**企業自身の主張**であり、独立した比較実験でモデルの優越性が証明されたという意味ではない。

2025年末時点の店舗数は1,902店。2024年の発表にある1,817店から、開示時点の店舗数は85店増えた。[1][2] ただし、この差がすべて新規出店を意味するとは限らない。閉店・移転・統廃合などの動きも考えられ、店舗数だけで出店効果や既存店の売上を説明することはできない。

同じ2025年に、同社は12億3,000万点の製品を販売したと公表した。[1]　これだけの種類や数量を、企画から販売まで安定して届けるには、商品計画、在庫、物流、店舗運営を連携させる必要がある。ここで重要なのは「安い商品を作ったから売れた」という一文ではない。**商品を選ぶ人が増えたとき、必要な商品を必要な場所へ届けられるか**という供給側の条件まで見ることだ。

例えば人気商品がSNSで話題になったとしても、店頭に在庫がなければ購入機会を失う。逆に豊富な在庫を持ちすぎれば、保管費や値引き負担が増える。デカトロンの実績を解釈するうえでも、商品企画だけでなく、在庫効率や供給網の整備を検証しなければ「成長の理由」は断定できない。

「デジタル20.2%」を「ネット通販20.2%」と書いてはいけない

同社がいうデジタル売上の20.2%には、EC、店舗でのデジタル接続注文、外部マーケットプレイスが含まれる。[1]　そのため、一般に想像する「家から注文して配送されるネット通販」の割合と完全には一致しない。ここを取り違えると、店舗とオンラインの関係について誤った結論を出す。

たとえば店舗に来た顧客が、店にないサイズを端末で注文することがある。販売地点としては店舗でも、会社の集計ではデジタル経路に入る場合がある。マーケットプレイスで別の販売者の商品を扱う場合も、顧客に見える取扱規模と会社に残る収益の形は異なり得る。[3]

FORWARD　BASISの解釈では、デカトロンの事業を評価する鍵は「実店舗とECのどちらが勝ったか」ではない。**店舗で見つけ、デジタルで探し、別の経路で受け取るという購買行動を、一つの顧客体験としてつなげられるか**にある。ただし、2025年の公表値だけで、その連携が売上成長に何%貢献したかは証明できない。

利益の増加は確認できる。でも、理由の分解は別の仕事だ

2025年のEBITDAは18億ユーロで前年比21%増、純利益は9億1,000万ユーロで16%増だった。[1]　純売上高の現地通貨ベースの増加率より大きく伸びているため、利益面でも改善したことは読み取れる。

ただしEBITDAと純利益は同じものではない。前者は利払い・税・減価償却などを反映する前の利益に近い指標で、設備投資が大きい小売企業のすべての費用負担を映すわけではない。後者にはそれらの影響も入りうる。同じ18億ユーロという数字を「会社が自由に使える現金」と呼ぶのも誤りだ。

会社は、設計から流通までを組み合わせるモデルが強みだと説明する。[1] しかし利益改善の要因を確定するには、商品構成、調達価格、物流、為替、各国の運営費、設備投資などを区別する必要がある。公式発表は重要な入り口だが、すべての要因の因果分解までは提供していない。

中古・修理の取り組みは、成功の証明ではなく事業の変化を測る入口

同社は2025年に中古品を約158万点販売し、43市場で中古品を扱い、世界で1,746の修理工房を運営すると発表した。[1]　別の公式資料は、循環型ビジネスの売上がグループ売上全体の2.64%だったと説明する。[4]

一見すると「循環型への大転換が完了した」と語りたくなるが、むしろ逆だ。売上の2.64%という数字は、取り組みが目に見える事業になり始めていても、企業全体の大半はそれ以外の販売から成るという事実を示す。**規模が拡大したこと**と**環境面で正味の負担が減ったこと**も同じではない。修理や中古が新品購入をどれだけ代替したか、配送や回収の負荷はどうか、製品寿命が実際に伸びたかを確かめる必要がある。

非財務指標について、2025年の同社発表は監査作業が進行中と注記していた。[1]　したがって、店舗数や利益の会計的な確認と、環境効果の評価を同じ確度で語らない。良い取り組みである可能性と、効果が実証された事実は分けるべきだ。

売上ニュースを、事業の仕組みを読む道具にする

企業の決算を読むとき、まず「何がいくら売れたか」を確かめるのは自然だ。しかし、取扱高が大きくなる仕組みと、会社が売上・利益を計上する仕組みを混同すると、成長の質を見誤る。

デカトロンの数字から、次の三つの問いが残る。第一に、GMVと純売上高の定義は何か。第二に、増えた取引が会社の利益と資金にどう結びつくか。第三に、その成長は店舗・商品の改善で生まれたのか、販売経路の広がりや為替など別の条件によるのか。こう問い直すと、「207億ユーロ」という見出しが事業の構造へつながる。

読者が別の会社を見るときも、この順番は使える。数字の大きさで企業を評価する前に、指標の定義、比較対象、原因、限界を確かめる。ニュースの数字を覚えるだけでなく、**数字が何を測り、何を測っていないかを説明できること**が、経営を見る力になる。

OFUSEでFORWARD BASISを応援する

出典・検証範囲

1. Decathlon Group, “DECATHLON GROUP’s 2025 Performance,” 2026年4月2日。GMV、売上、EBITDA、純利益、店舗、販売点数、デジタル売上の定義、中古・修理実績など。https://www.decathlon-united.media/pressfiles/2025results
2. Decathlon Group, “Decathlon Group’s 2024 Performance.” 2024年時点の店舗数等。https://www.decathlon-united.media/pressfiles/decathlon-group-2024-performance
3. Decathlon Marketplace, “Marketplace Service Conditions,” 2026年3月版。外部販売者との取引と手数料の仕組みの参考資料。2025年GMVとの差額の内訳を示すものではない。https://contents.mediadecathlon.com/s1432448/k%2466bf3dfdec397bd44689ce81bafdadcb/defaut.pdf
4. Decathlon Sustainability, “Going circular – Transition towards a circular economy.” 2025年の循環型事業の売上比率。https://sustainability.decathlon.com/going-circular-transition-towards-a-circular-economy

原典確認：2026年11月17日。企業の主張と確認可能な公表数値、編集部の分析・仮説を本文で区別した。GMVと純売上高の差額の確定的な要因分解は行っていない。