



AEON vs Amazon

Team10 ひねくれものたち

情報科学研究科M1 幸田 涼詩

他2名

計 80P

課題文

イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください

課題文

イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください



ラテン語「永遠」



イオン銀行



課題文

イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください



課題文

イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください

イオンと言えば木！



木を植えています

私たちはイオンです



ミャンマー
60,000本

ラオス
148,250本

タイ
226,070本

マレーシア
569,040本

オーストラリア
200本

日本
9,938,728本

1,255 万本

(2023年2月末現在)



イオンの基本理念

お客様を原点に**平和**を追求し、**人間**を尊重し、**地域**社会に貢献する。



ゆたかな森は平和の礎。

環境問題は、いまや世界の課題。

私たちの健やかで平和なくらしを育かしています。

木を植えるということは環境問題と私たちの仕事との
関わりについて大きな気づきをもたらしてくれます。



木があるところに人が集まる。

植樹には、お子さまからご年配の方まで多くの方が集います。
そこには挨拶が、会話が生まれ、笑顔が広がります。
木を植えることで一人ひとりの想いがつながり、
末永い交流の場をつくります。



育てながら育てられていく。

イオンの植樹で植えるのはその土地に自生する樹種。

大切な地域の森へと育てます。

木を植えることは日々の仕事を通じて、私たちが地域の皆さんに
育てていただくことへの感謝のしるしです。



イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください

||

植樹総面積でAmazon(森)を超える





Amazon総面積：5.5 億ha

日本の森林面積：0.25 億ha

さすがに無理





お届け先
④仙台市青葉区荒巻 980-8579

すべて 検索 Amazon.co.jp



丸山さん
アカウント&リスト

返品もこちら
注文履歴

Amazonポイント: 3,102 ヘルプ Prime Video ランキング タイムセール Amazon Basics DIY・工具 Amazonファッション Amazonで売る Amazonビジネス おもちゃ&ホビー オーディオブック 2か月99円で対象作



1億曲が自由に聴き放題

amazon music

ここで登場

ショッピングを続ける



アウトドアチェア
1回閲覧済



ホームプロジェクター
8回閲覧済



フライス盤
2回閲覧済



スマートフォン用vr…
1回閲覧済

閲覧履歴を表示する

閲覧履歴に基づくおすすめ商品



コクヨ 指示棒 サシ-2 黒 AMERTEER レーザーポ…

もっと見る

再び購入



日用品のリピート購入とおすすめ商品

もっと見る

選べて便利な配送オプションでお買い物を楽しもう
ガイドページへ



Prime Video: あなたにおすすめの映画・TV番組

アンデッドアンラック

高評価のタイムセール



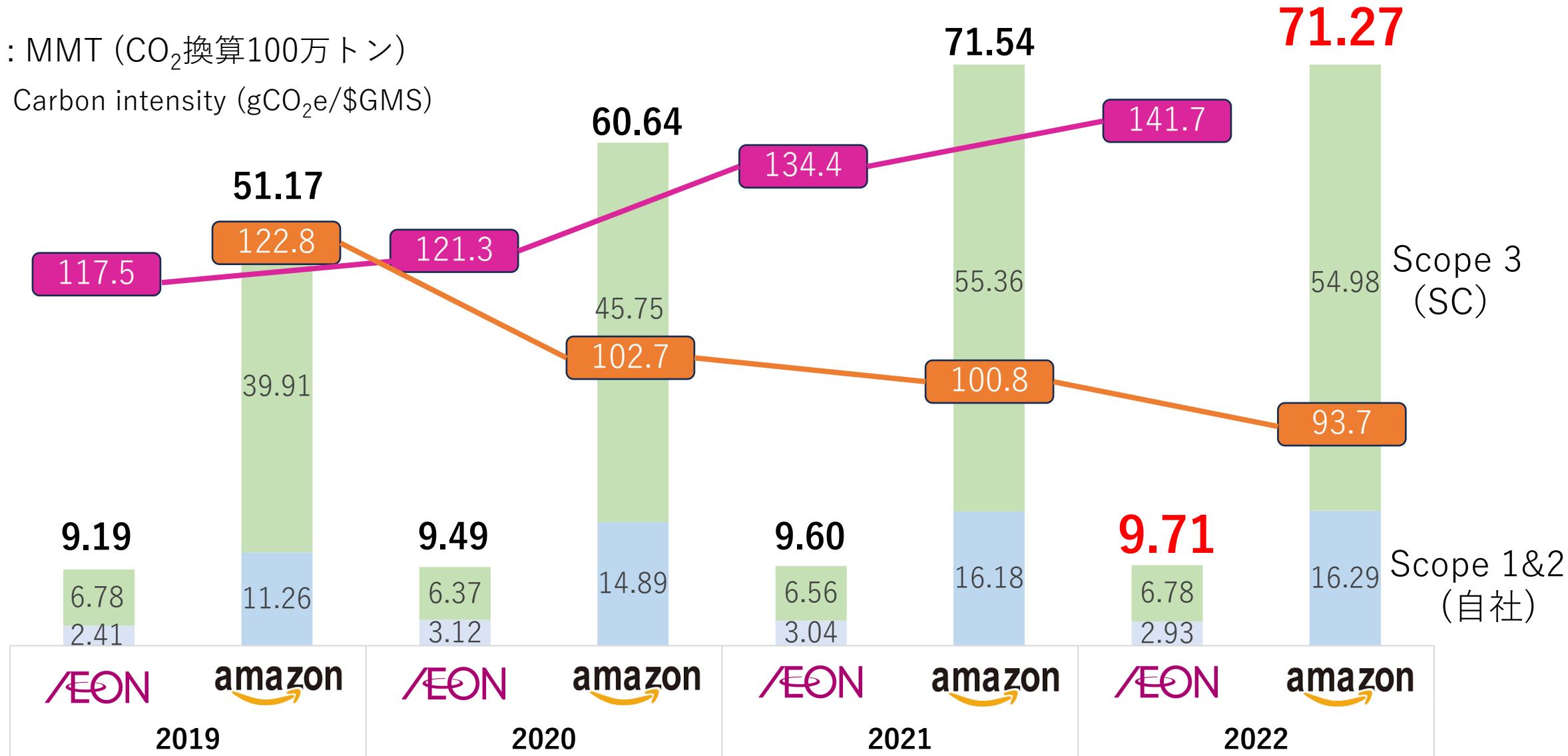
続きを見る

スポンサー

Carbon Footprint

Unit : MMT (CO₂換算100万トン)

— Carbon intensity (gCO₂e/\$GMS)



Carbon Footprint

Unit : MMT (CO₂換算100万トン)

— Carbon intensity (gCO₂e/\$GMS)

日本の森林吸収量 5,400 万tより多い





イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください

||

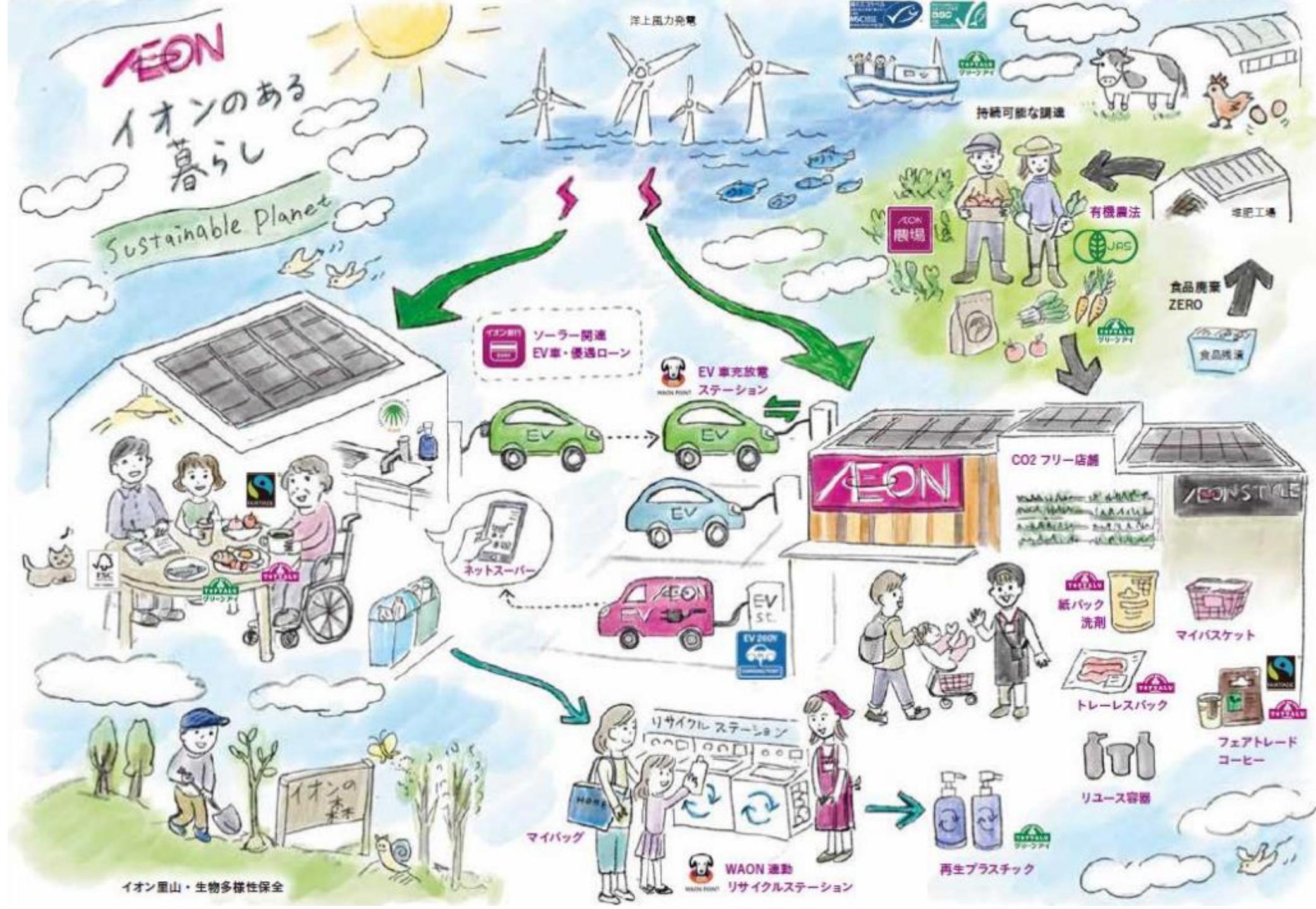
植樹によるCO₂吸収量で
Amazon(.com)の排出量を超える

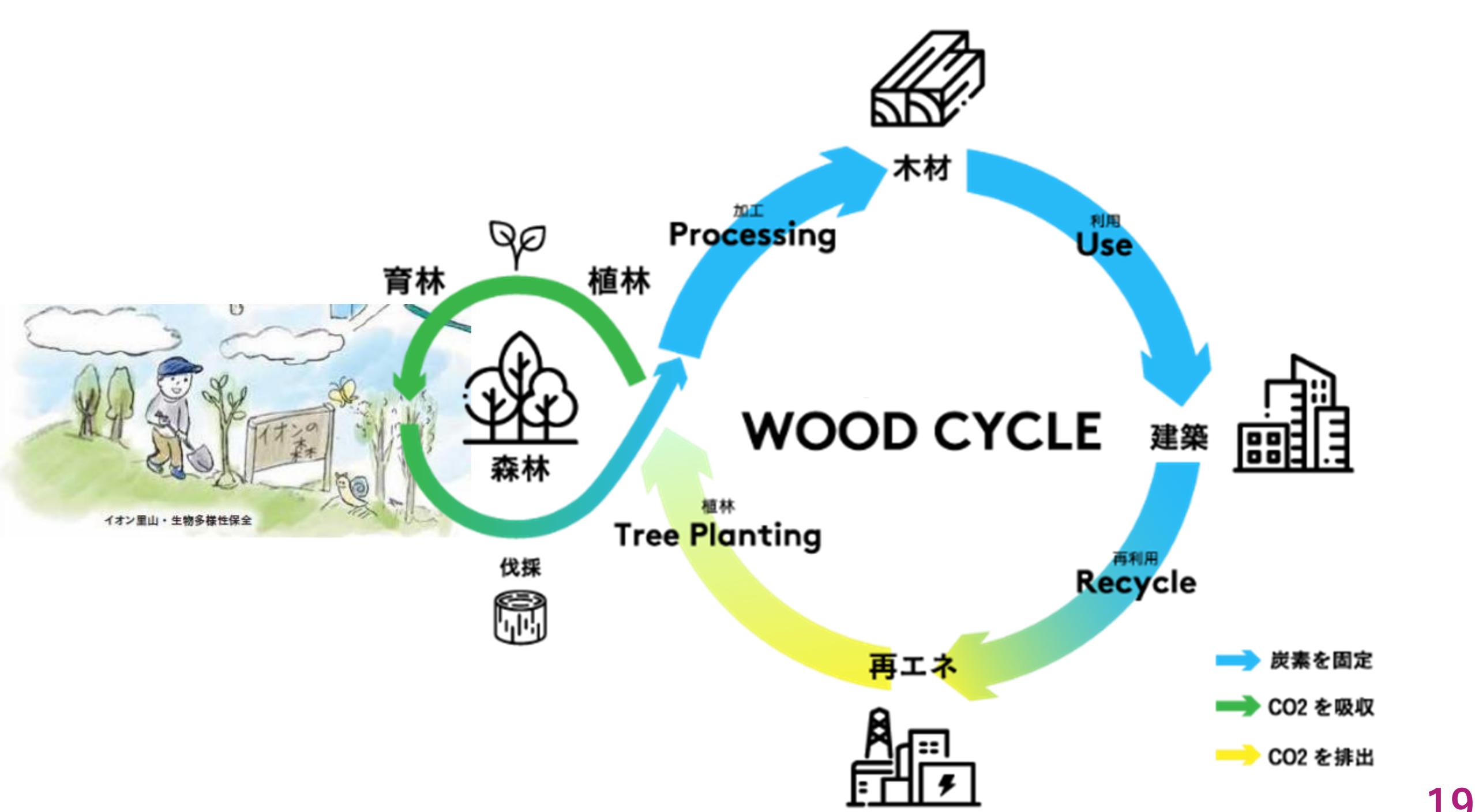


イオンがAmazonを超えるための
事業提案をしてください



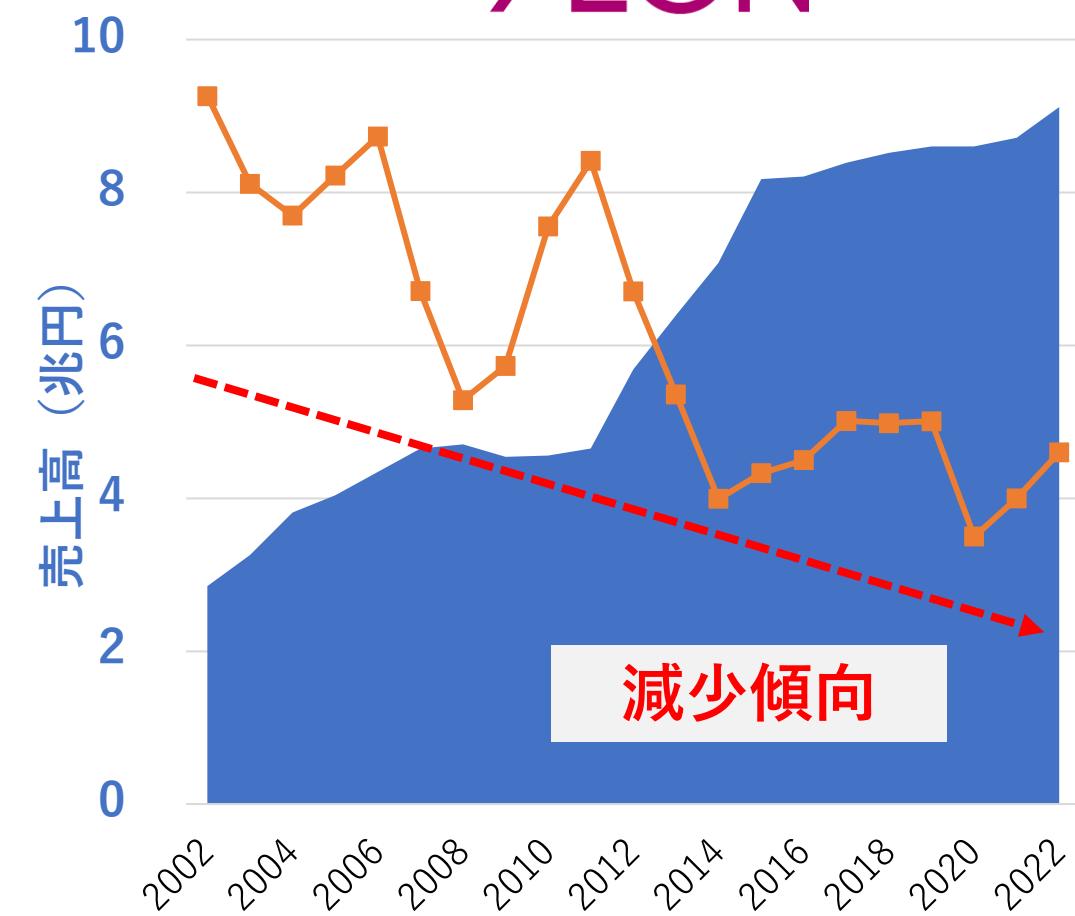
小売×植樹で新たなビジネスを開拓





財務分析

AEON



減少傾向

amazon

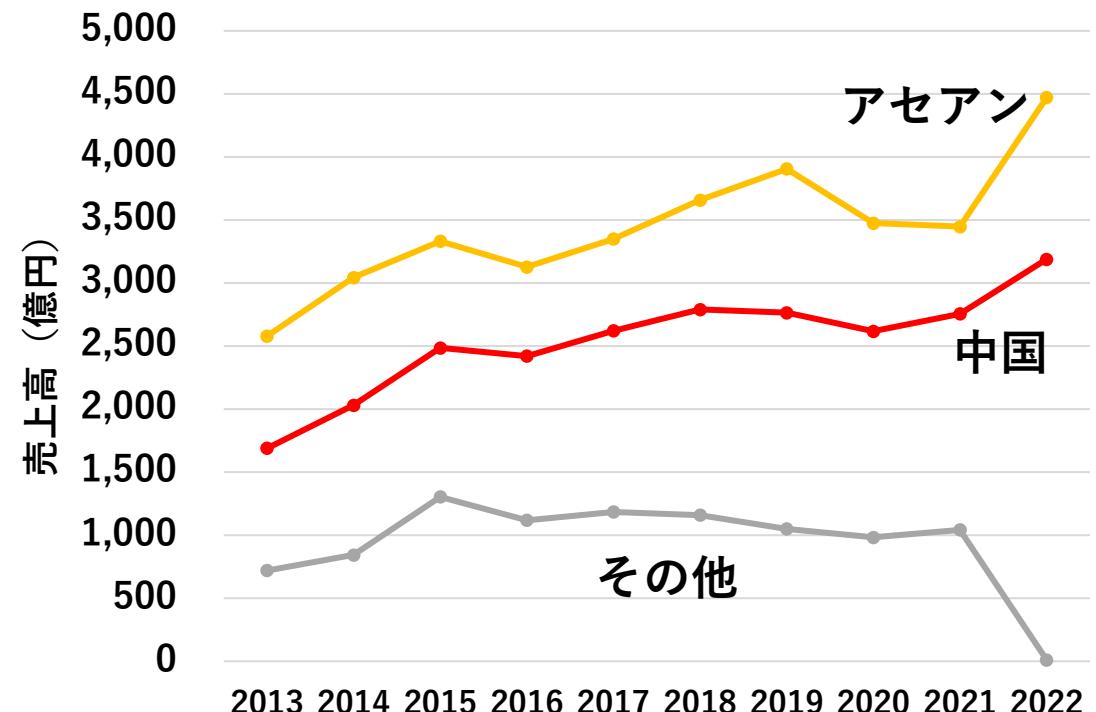


対売上R&D比率14%

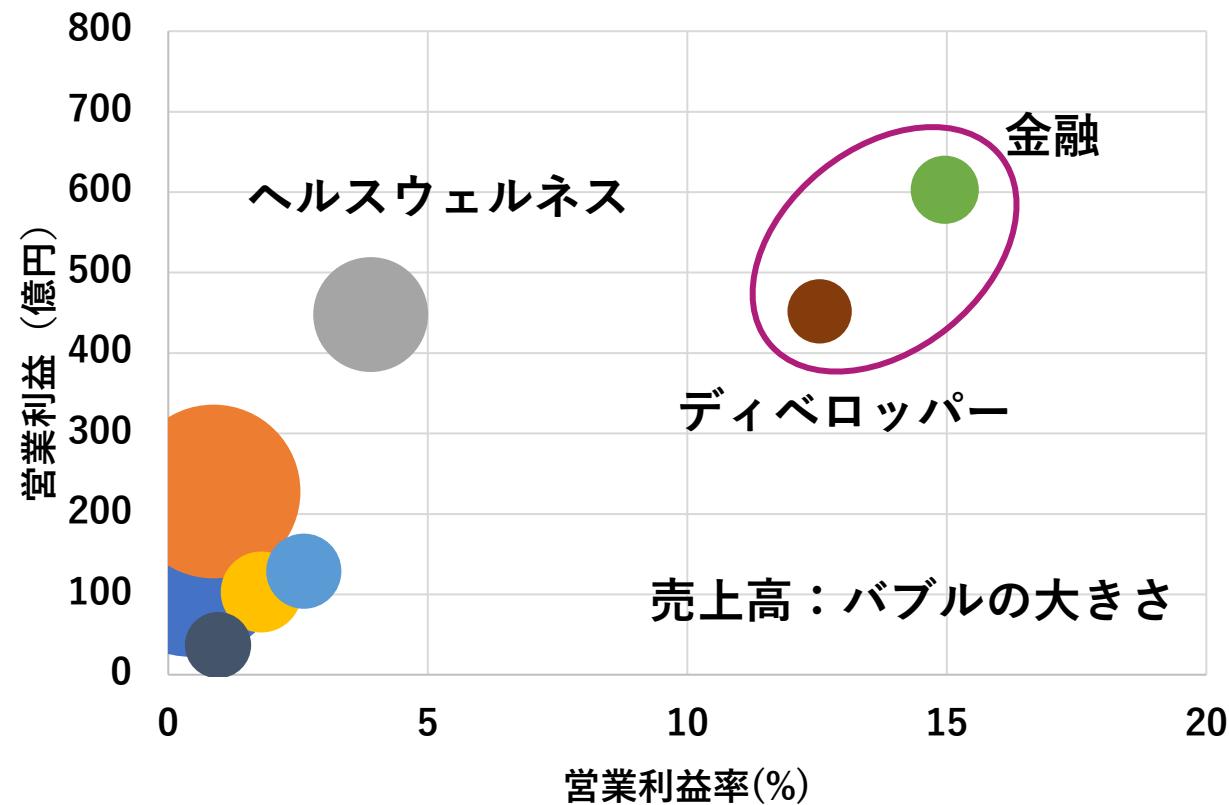
全体の営業利益率はともに低い

PL イオンセグメント

地域別売上高



事業別売上高



もっと稼ぎ柱が欲しい・アセアンの成長



現金残高
2.4ヶ月

うち現金 1.82	
流動資産 7.68	流動負債 7.48
固定資産 4.66	固定負債 2.89
	純資産 1.97

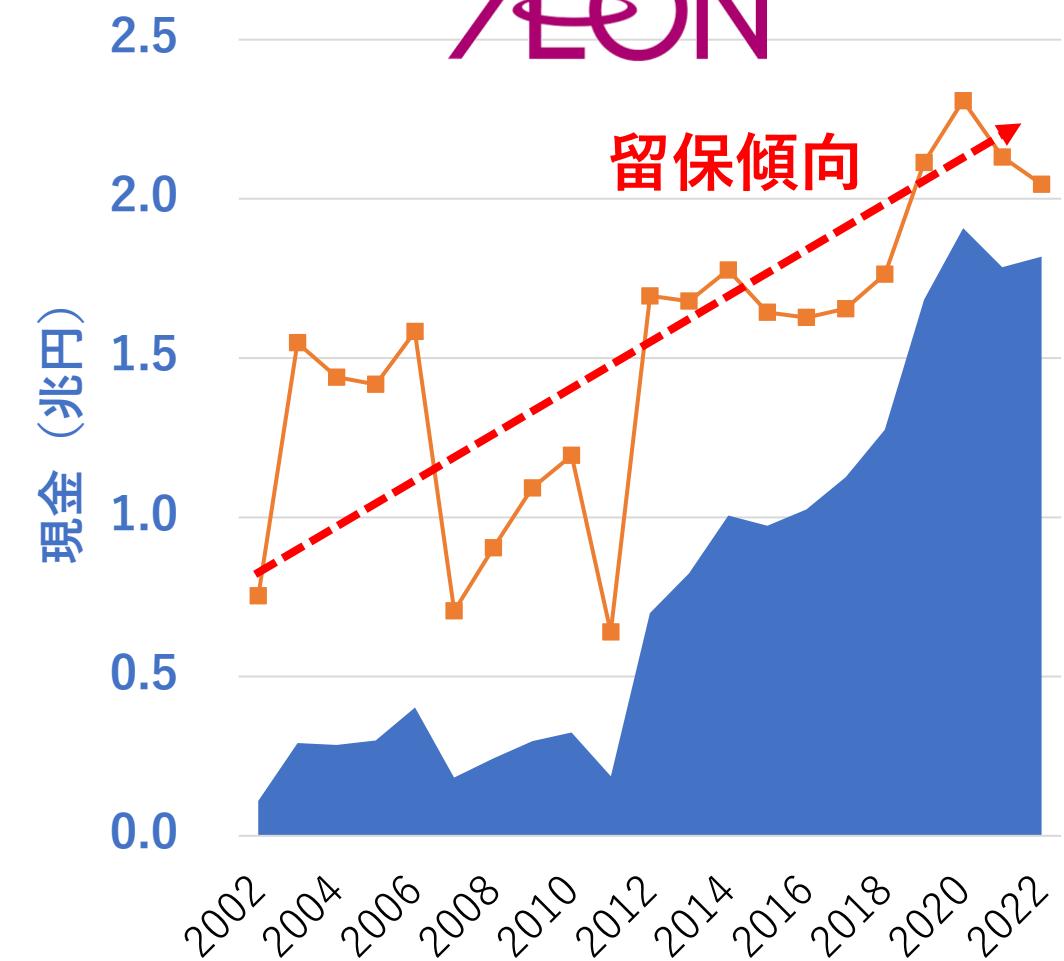


現金残高
1.6ヶ月

うち現金 9.80	
流動資産 20.55	流動負債 21.76
固定資産 44.22	固定負債 22.57
	純資産 20.45

流動資産・流動負債が多い

BS 現金の推移



イオンは現金を持て余している

CS

単位は兆円



投資して稼ぐ余地がある

利益率低下
固定資産を増やす余地
投資CF一定 & 現金留保

投資・買収により
金のなる木を見つけよう



「5つの変革」



5つの変革	成長戦略	変革により目指す方向性
①デジタルシフトの 加速と進化	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗・デジタルが融合したシームレスな顧客体験を実現 ・データ・AI・経験に基づく迅速な意思決定を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・「リアル店舗・物販中心」から「店舗・デジタルが融合されたシームレスな体験」へ、お客さまの暮らしを中心にテクノロジーを活用した新たなエコシステムを構築 ・データ基盤の構築により、新たな収益モデルを創造するとともに、データ・AIを活用して既存オペレーションを刷新する
②サプライチェーン発想での 独自価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> ・イオンにしかない独自な商品の開発・提案 ・一気通貫のサプライチェーンの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・「市場で流通している商品」の仲介・提案から「イオンにしかない独自価値」の創造・提案 ・トップバリュのみならず、各業態のもつ専門性、地域特有の価値を活用した地域独自のローカルPBの開発など、グループの総力を挙げて独自価値の創造に取り組む
③新たな時代に対応した ヘルス＆ウェルネスの進化	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な健康ニーズに対応した顧客起点での商品・サービスの提供 ・グループ横断で健康に関わるトータルソリューションの提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・「疾患に起因するヘルスケア」から、「未病領域を含む多様な健康ニーズ」へ対応 ・業態や店舗単位での情報管理から、グループ全体でお客さま情報を管理することで、お客さま起点での健康ニーズの理解と、事業横断でのシームレスな提案を実現する
④イオン生活圏の創造	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の生活者を起点とした商品・サービス・場をシームレスに提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・マルチフォーマットの事業、店舗とデジタルを組み合わせ、それぞれの「地域に根差したイオン生活圏」を構築 ・地域が必要とするサービスや社会資本の不足を補いながら、事業活動を通じて絶えず地域社会に貢献していく
⑤アジアシフトの さらなる加速	<ul style="list-style-type: none"> ・日本モデルを前提としない、エリアごとの最適なフォーマットの構築及び高速展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア各国は、リアル店舗とデジタルの双方を併走させるアジア独自の事業モデルで成長スピードを加速する ・これまでの「日本モデルの展開」から「アジア各国での特性に合わせたモデル開発」に変えるとともに、アジアトータルで投資配分にメリハリをつけ、成長エリア・領域に集中させる

サプライチェーン・生活圏・アジア

金のなる木はどこ？



サプライチェーン・生活圏・アジア

×



木を植えています

私たちはイオンです



アジアでの植林を通して
新たな生活圏を作ろう！！！



ドローン植樹計画

Molly Fantasy



ドローン植樹に必要なもの





土地



林業



ドローン



基地局





インドネシア



インドネシアの概要

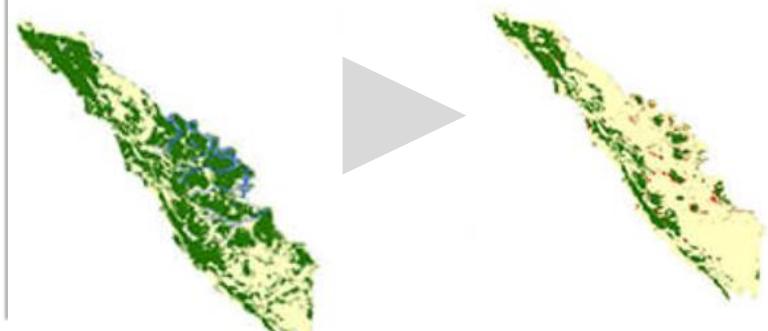
人口：2.74 億人
GDP成長率 5.3 %
(2022年度)

33の州
359の県と92の市

3000 万haの森林が破壊

1985
100%

2018
41%



パーム油 (Palm oil)

アブラヤシから作られる植物油

全世界年間生産量 7,914 万t

インドネシア生産量 4,650 万t

シェア率 **58 %**

アブラヤシ農園による
森林破壊が深刻



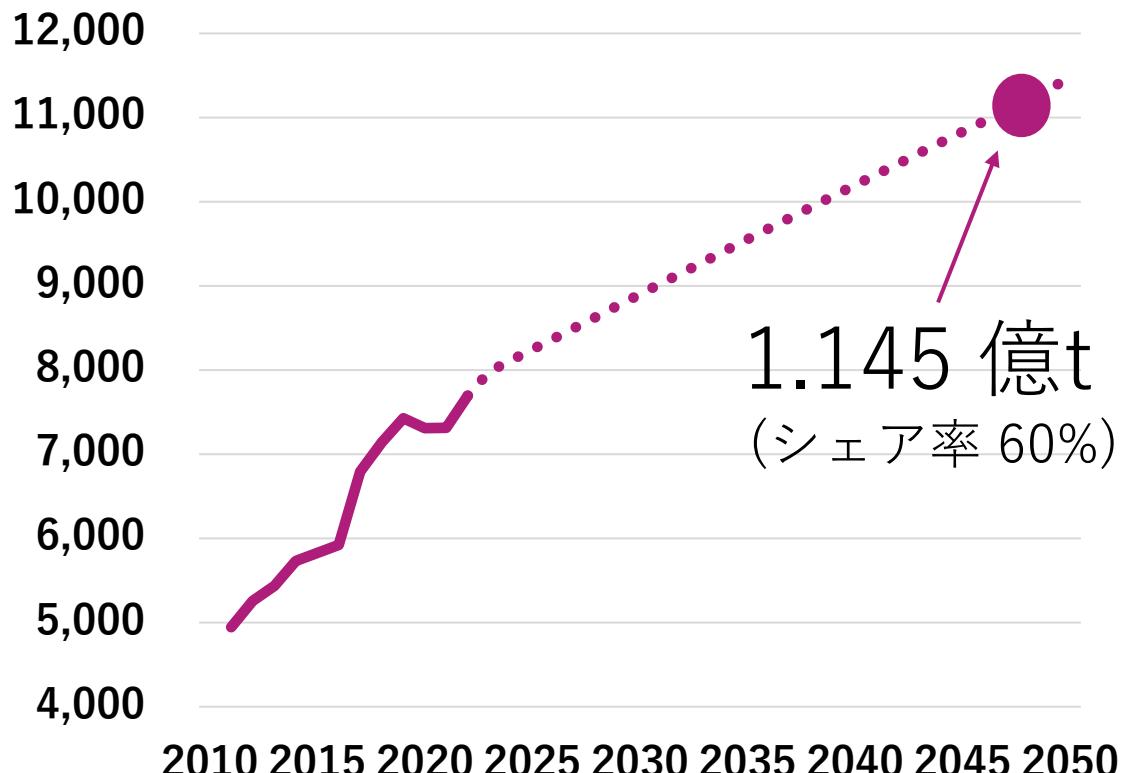
アブラヤシ農園

パーム油需要量予測(万t)

パーム油の生産性 **2.83 t/ha**

→ **8 t/ha**まで改善可能

	2023年	2050年
生産量	4,650 万t	6,867 万t
生産性	2.83 t/ha	8.00 t/ha
農地面積	1,638 万ha	858 万ha



780 万ha 農地削減可能



780 万ha 農地削減



植樹する土地の確保



土地



ドローン



林業



基地局



土地



林业



ドローン



基地局



買収



木と生きる幸福

住友林業

カナダのスタートアップ

植林用ドローン

ドローンから種を発射して植林
完全自動化が可能







買収



木と生きる幸福

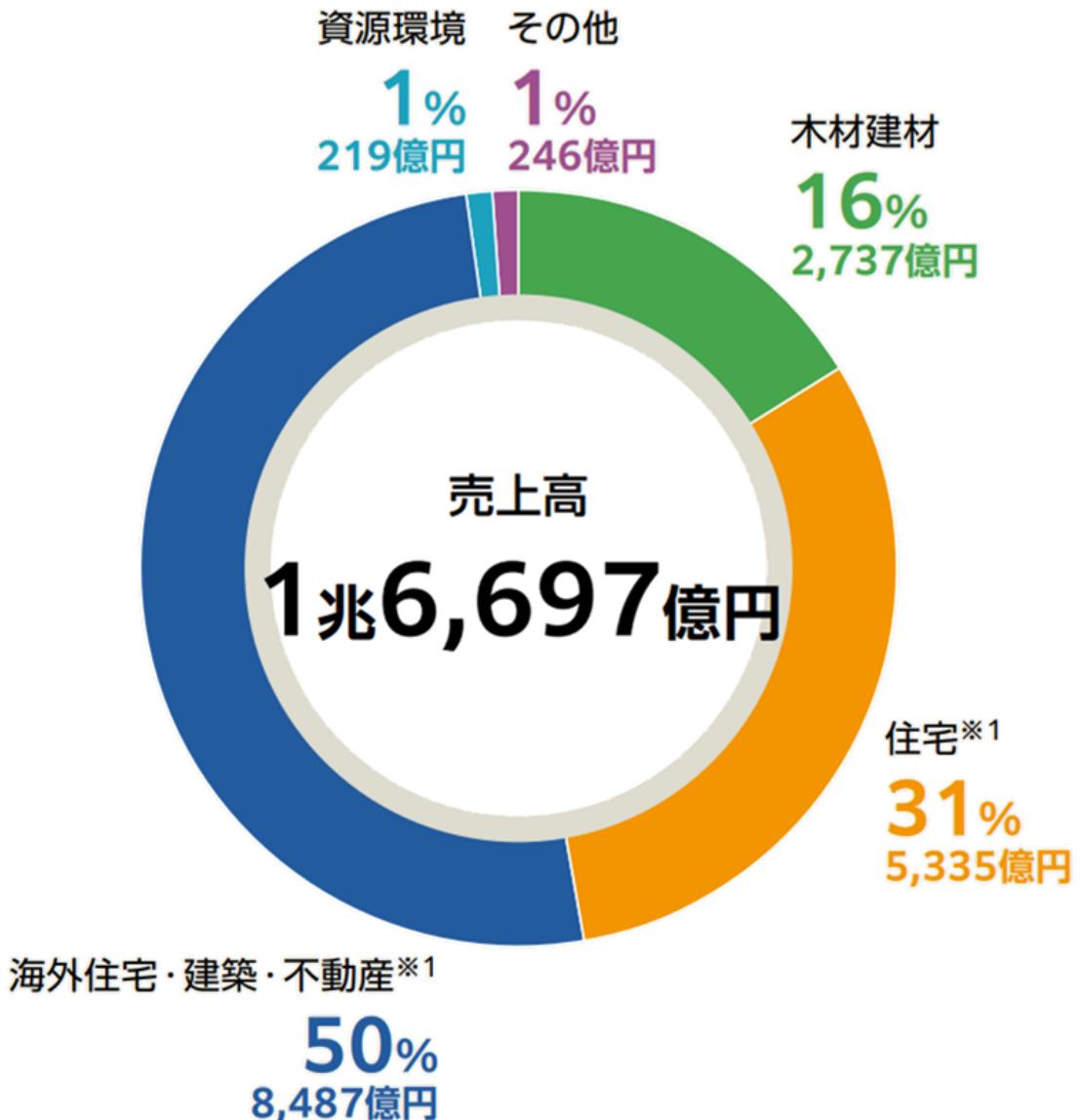
住友林業

主要事業 林業・不動産

林業 17%

不動産 81%

インドネシアに
17.2万haの森林を保有



住宅・不動産開発事業

アジアは中長期的な経済成長・人口増加とともに住宅需要の伸長が見込まれるエリアであり、海外住宅・建築・不動産事業において米国・豪州に次ぐ第3の柱と位置付けて、収益基盤の強化に取り組んでいます。現在はベトナム、インドネシア、タイにおいて、当社が国内外で培った技術力、デザイン力、営業企画ノウハウを活かし、分譲マンション開発事業や戸建分譲事業に現地企業との協業で取り組んでいます。

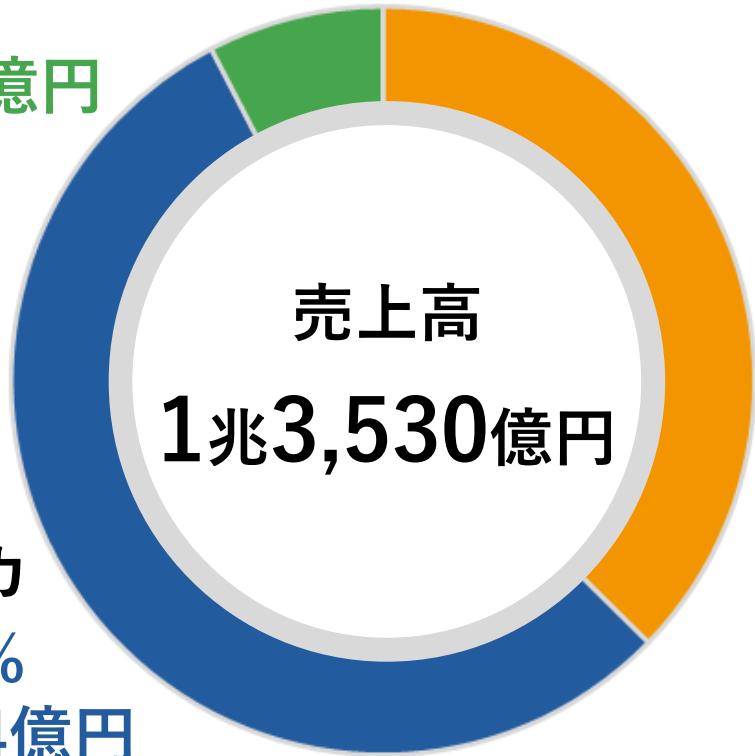
アジア進出

不動産売上高

オーストラリア

7.6%

1,033億円



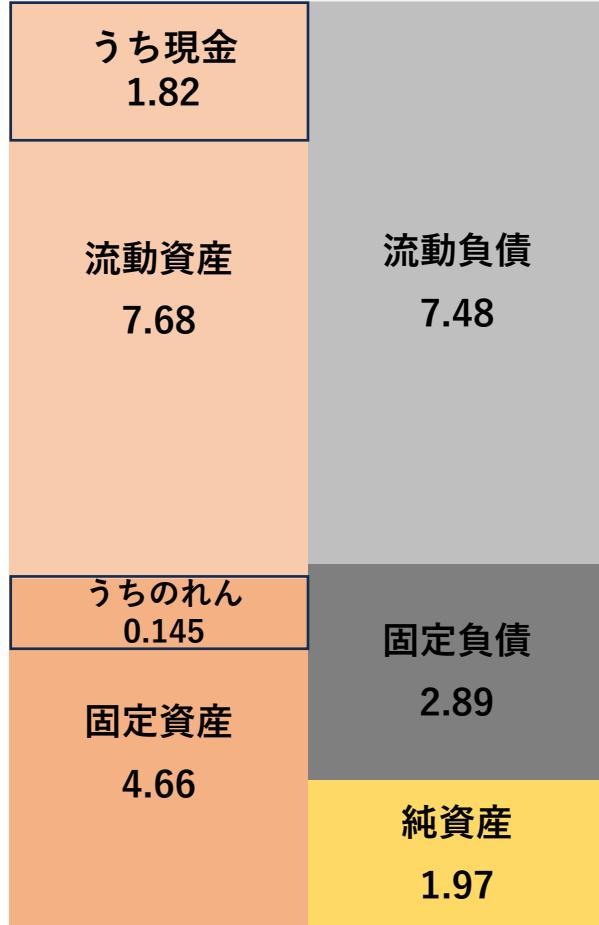
日本

37.3%

5,052億円

買収計画 (2024.1)

買収前



現金 1.82兆円
買収総額 1.14兆円

現金で買える！

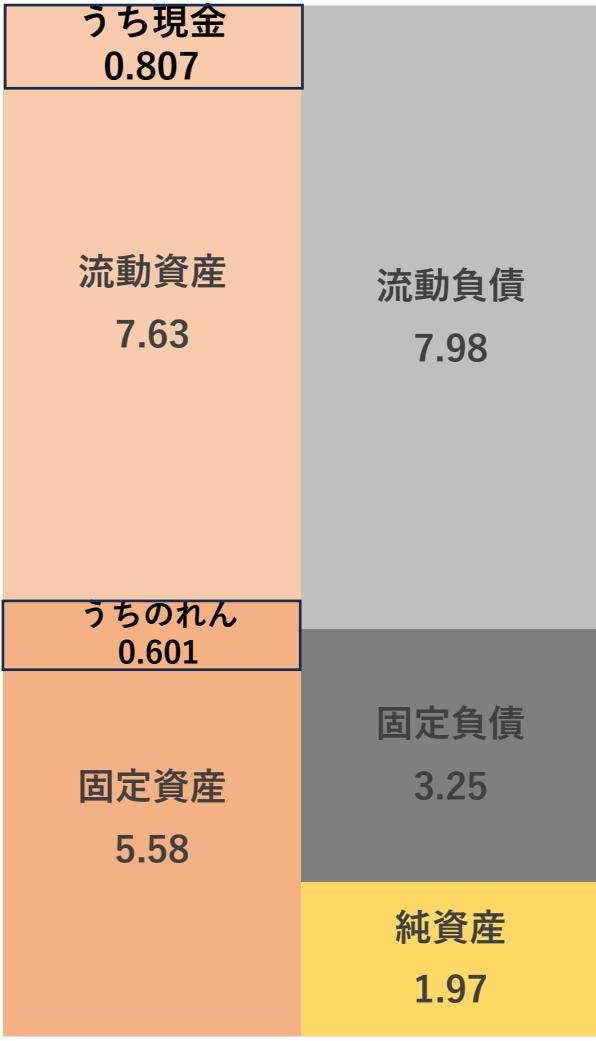
1.06兆円で買収
(のれん3,800億円)



880億円で買収
(のれん700億円)



買収後





土地



ドローン



林業



基地局



土地



林業



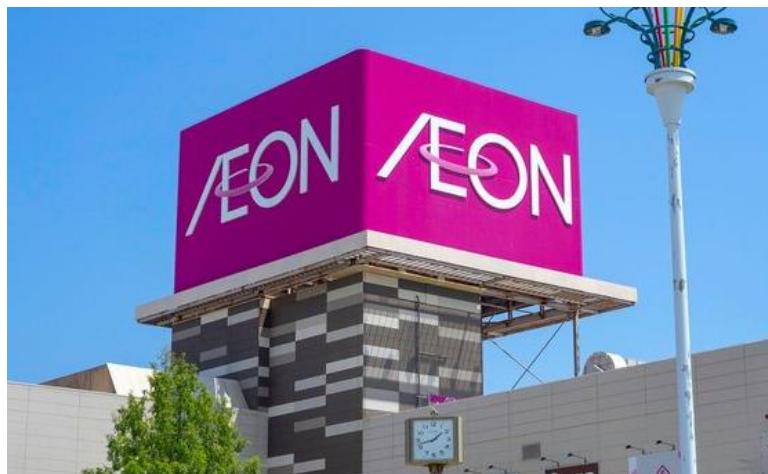
ドローン



基地局



ドローンを停泊、格納する物理的建造物



実店舗



不動産



土地



林業



ドローン



基地局





土地

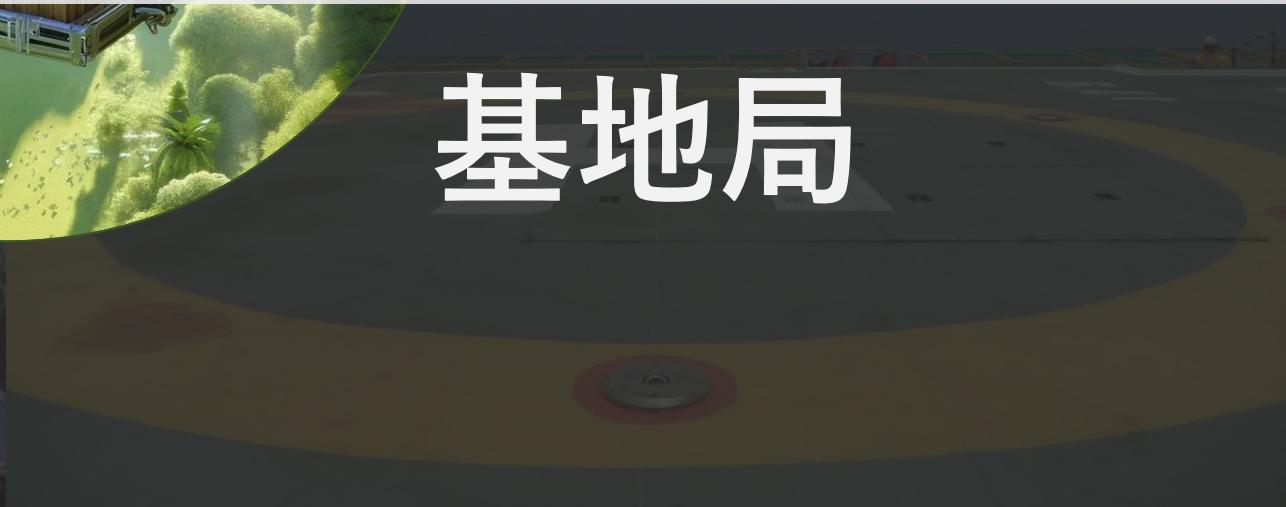


ドローン

植樹活動 = 収益性なし



林業



基地局

モーリーファンタジー計画

どこで稼ぐ?



ドローン植樹

土地

林業

ドローン

基地局



パーム油



林業

モーリーファンタジー計画

どこで稼ぐ?



ドローン植樹

土地

林業

基地局



パーム油



林業



小売



不動産

モーリーファンタジー完成



慈善活動



事業セグメント



林業



パーム油



小売



不動産



カリマンタン島

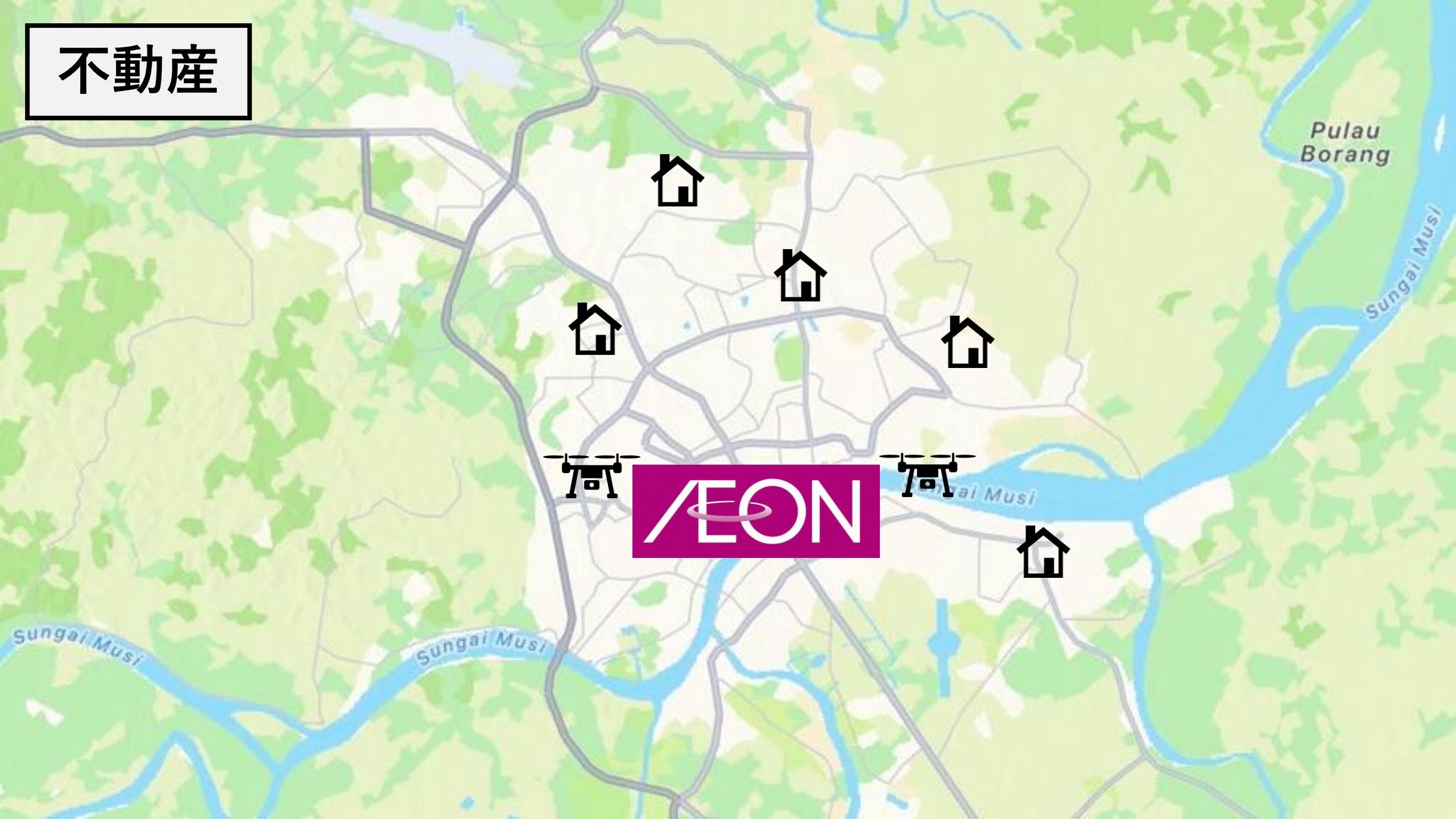
スマトラ島

小壳

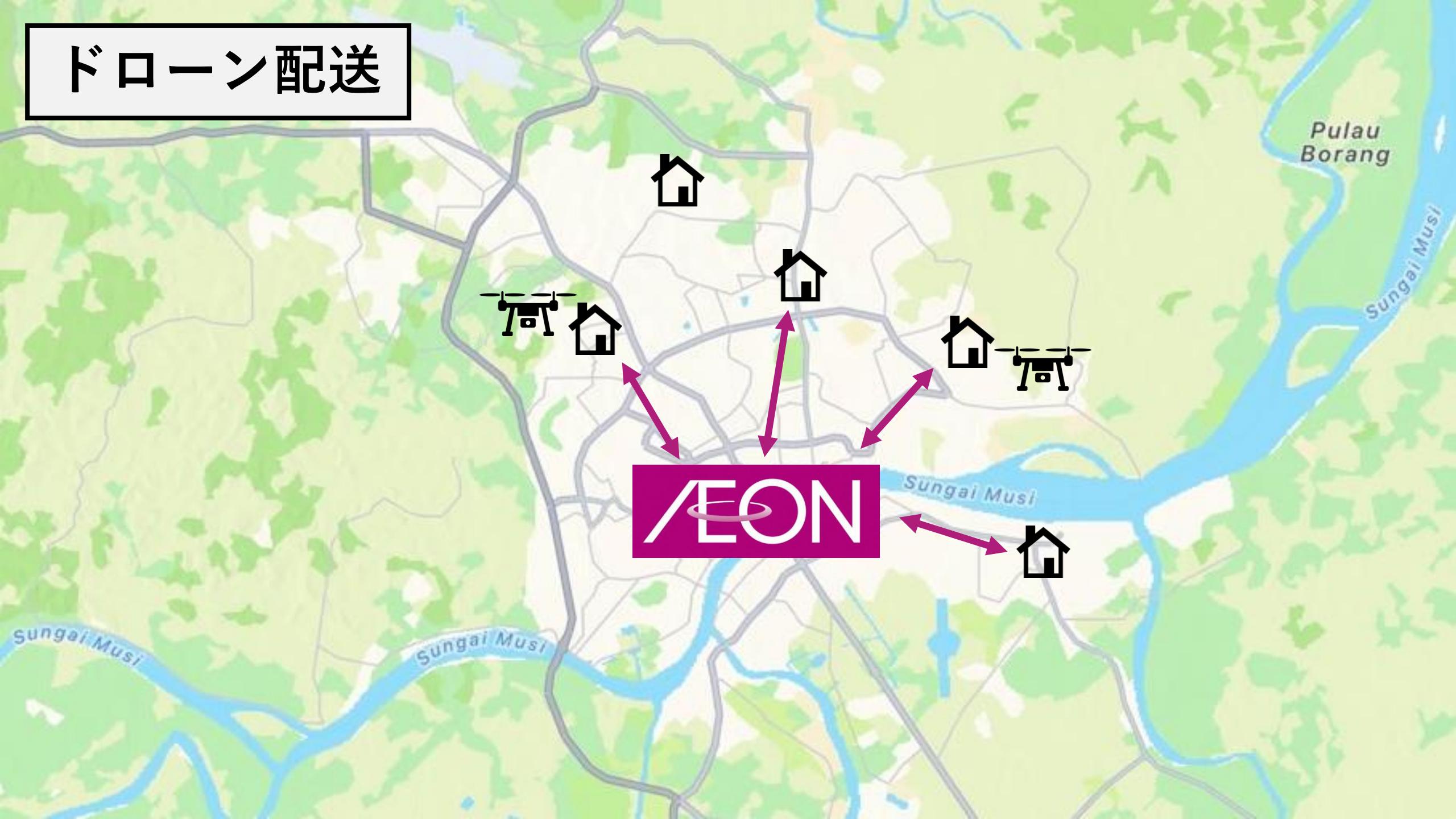
AEON



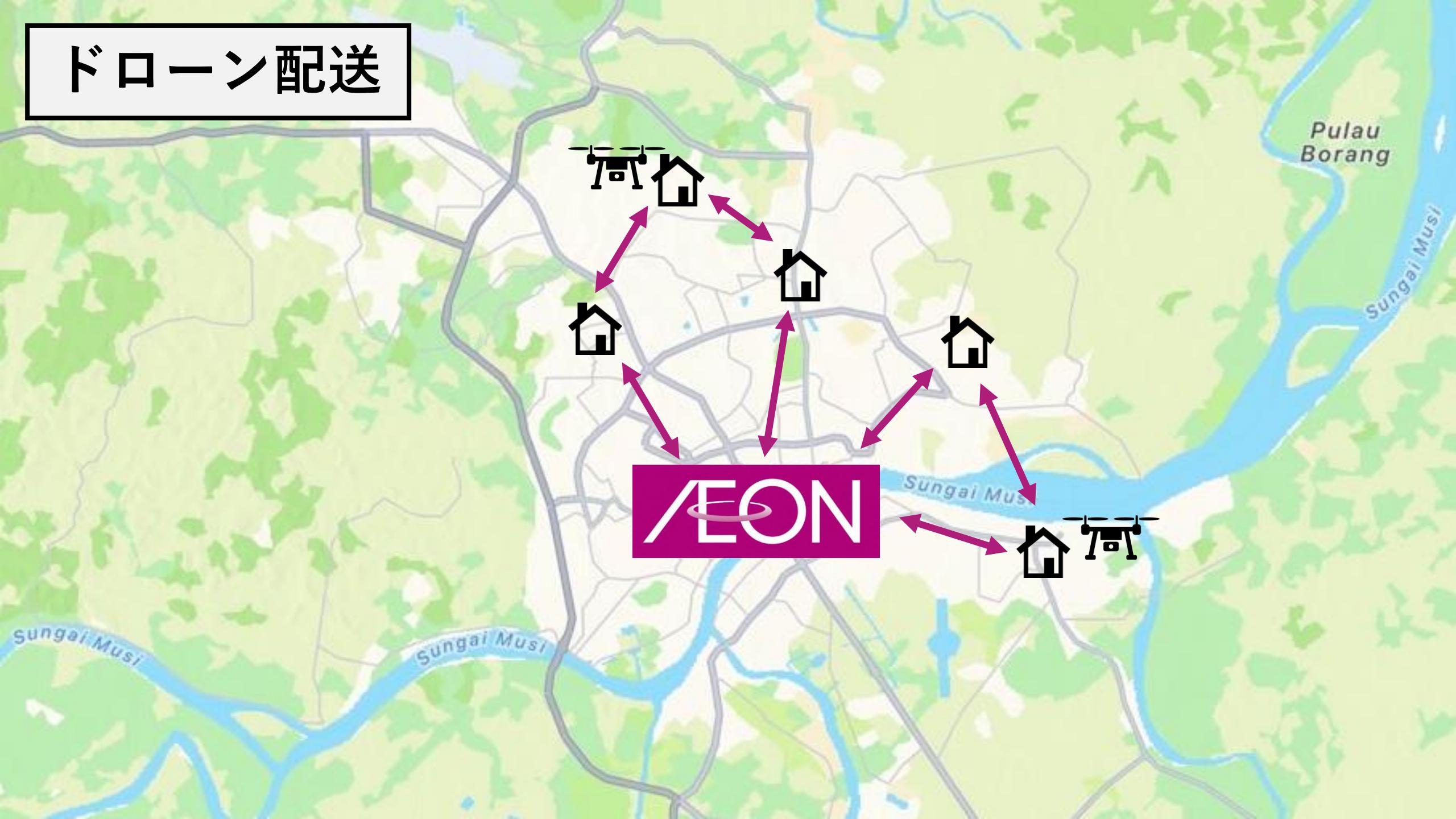
不動産



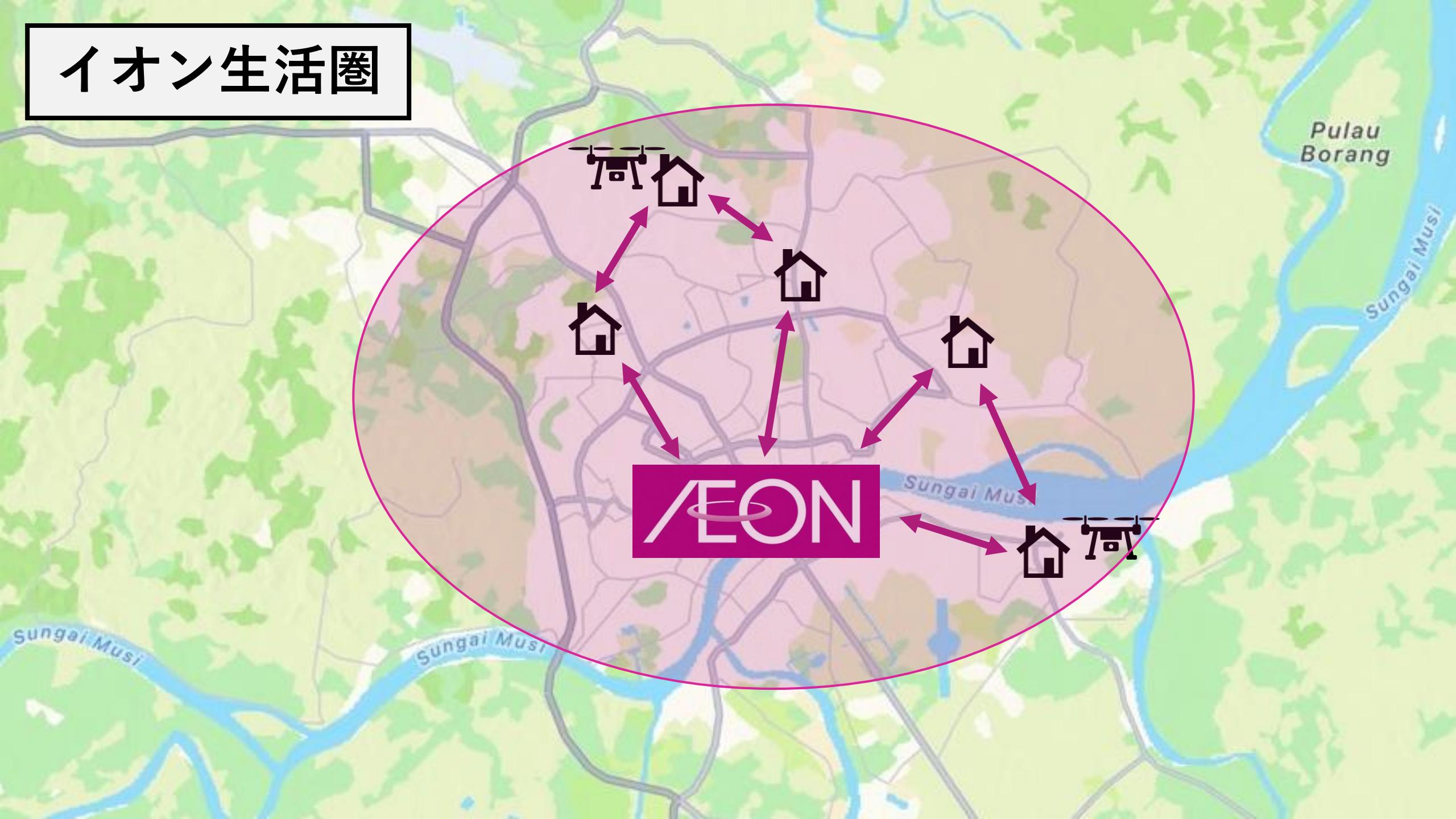
ドローン配送



ドローン配送



イオン生活圏

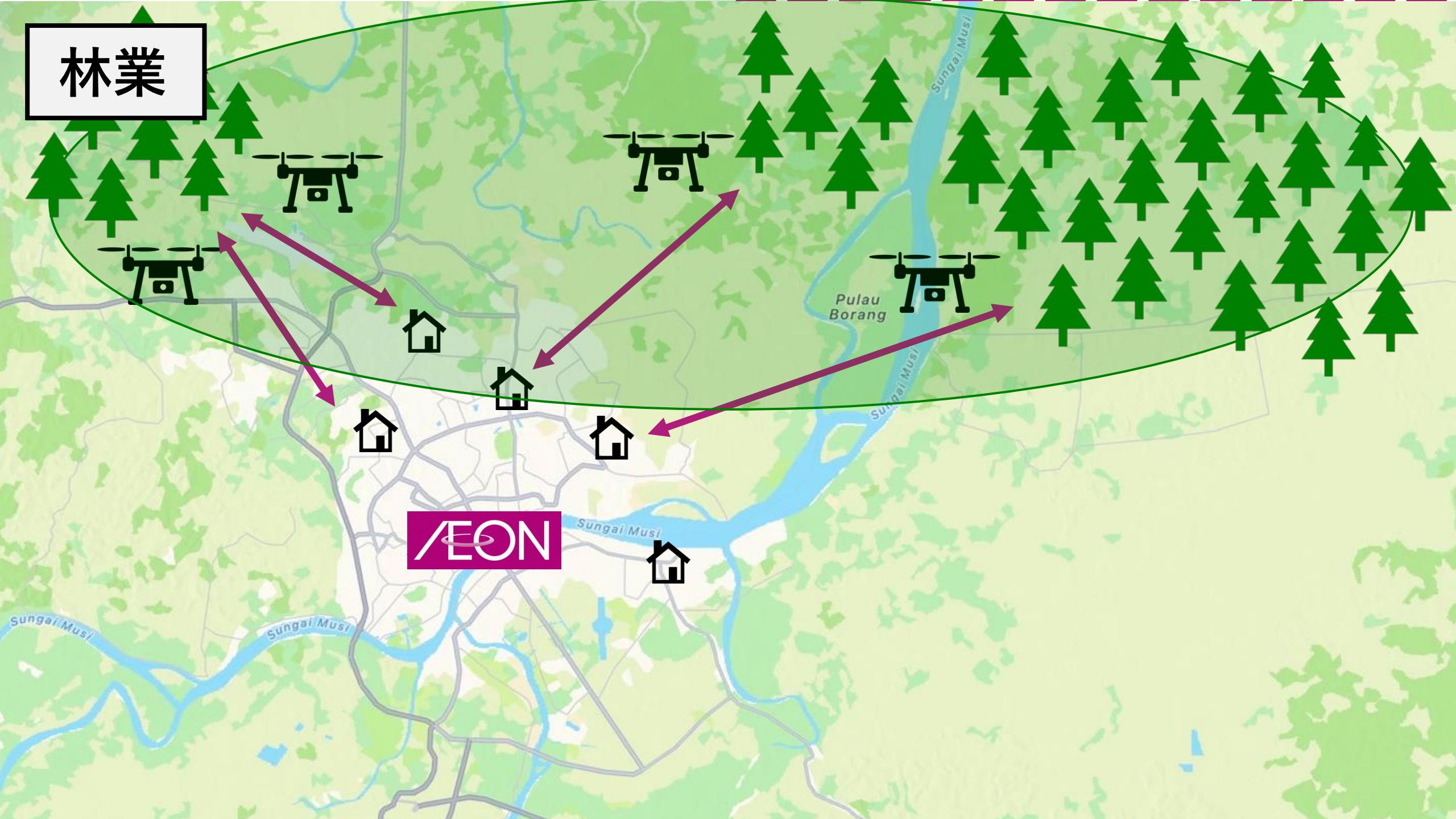




ドローン植樹

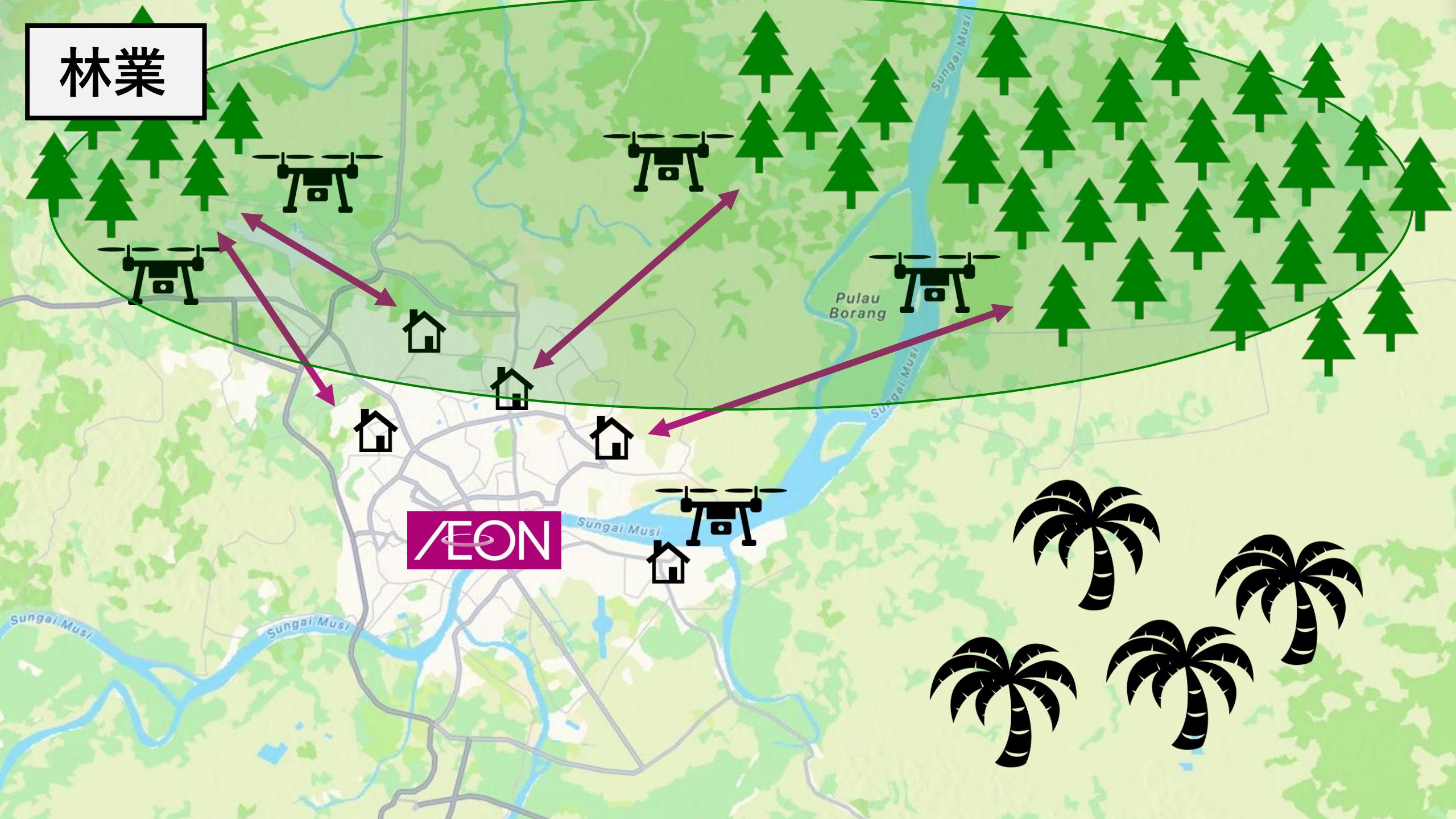


林業



林業

AON



林業



AEON



パーム油

Sungai Musi

Pulau Borang

Sungai Musi

Sungai Musi

モーリーファンタジー計画



慈善活動



事業セグメント

ドローン植樹



林業



パーム油



小売



不動産

試算項目



CO₂



小売



林業



パーム油



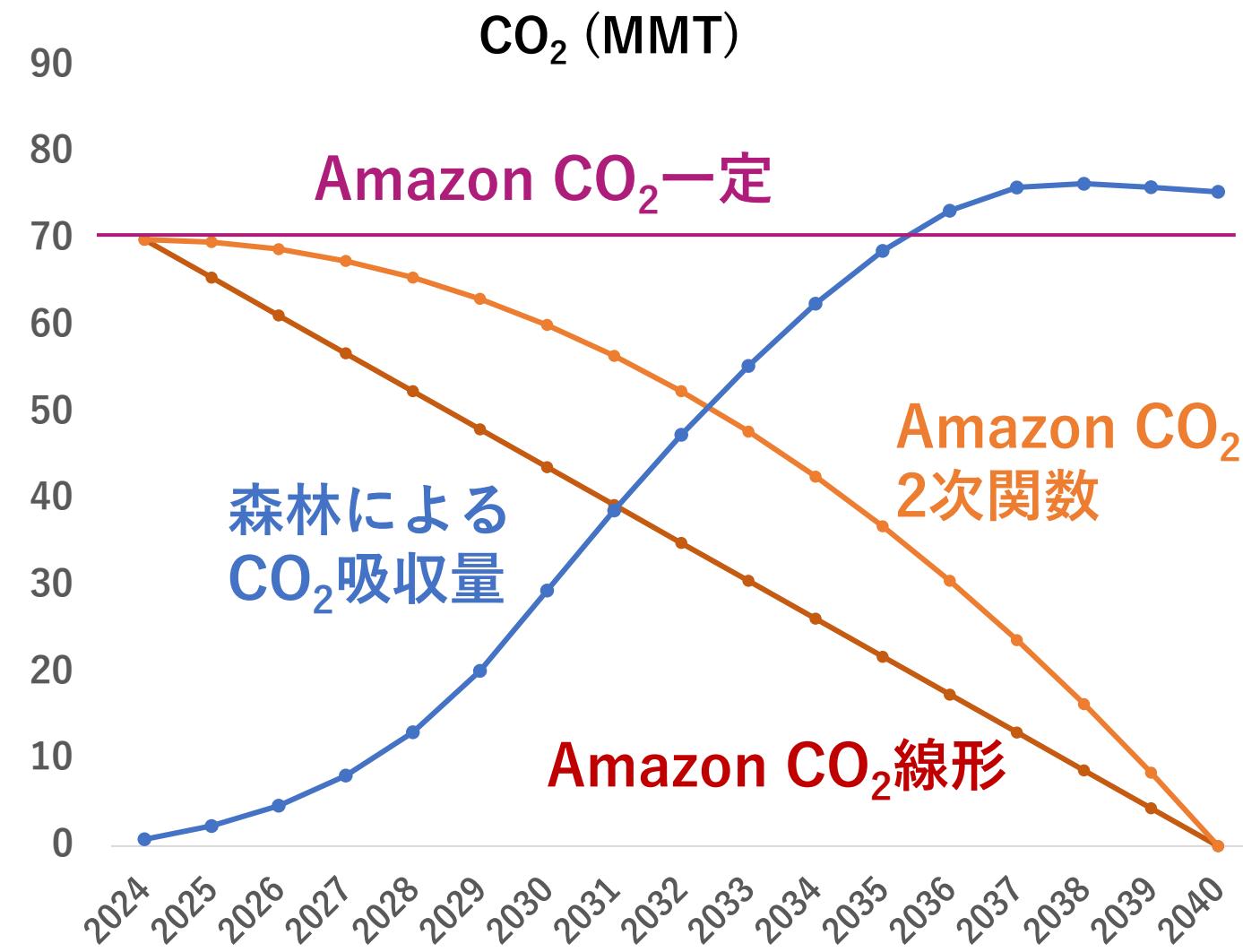
不動産



金融



CO₂予測



7年かけて780万haに植林

Amazonが
カーボンニュートラルの実現
2031～2033年

現状維持

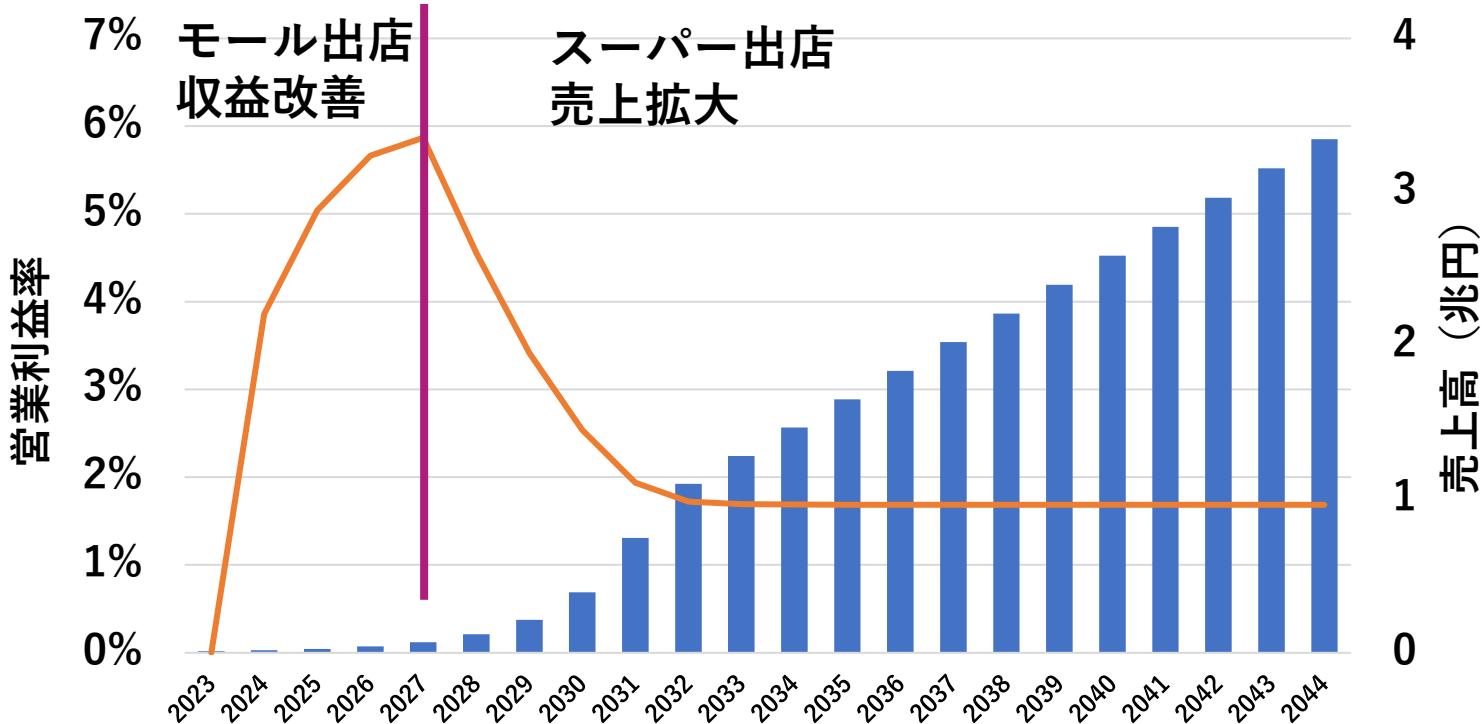
2036年

イオンのCO₂吸収量が
Amazonの排出量を超える



小売

行政区分：33の州, 359の県と92の市

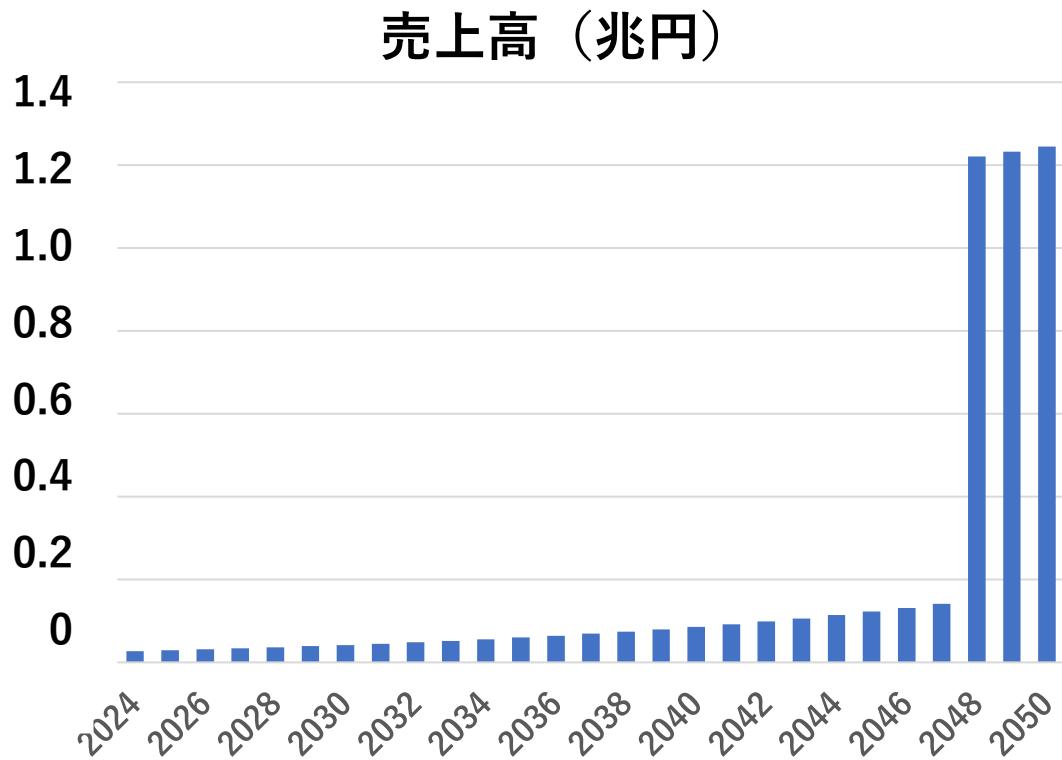


州都にモール
県と市にスーパー
たくさんの中華

2036年 売上：1.85 兆円 営業利益：309 億円
固定資産：2.01 兆円



林業



2036年 売上：645 億円 営業利益：97 億円

2048年 売上：1兆2,215 億円 営業利益：1,832 億円

住友林業が保有する
17.2 万haの森林を活用

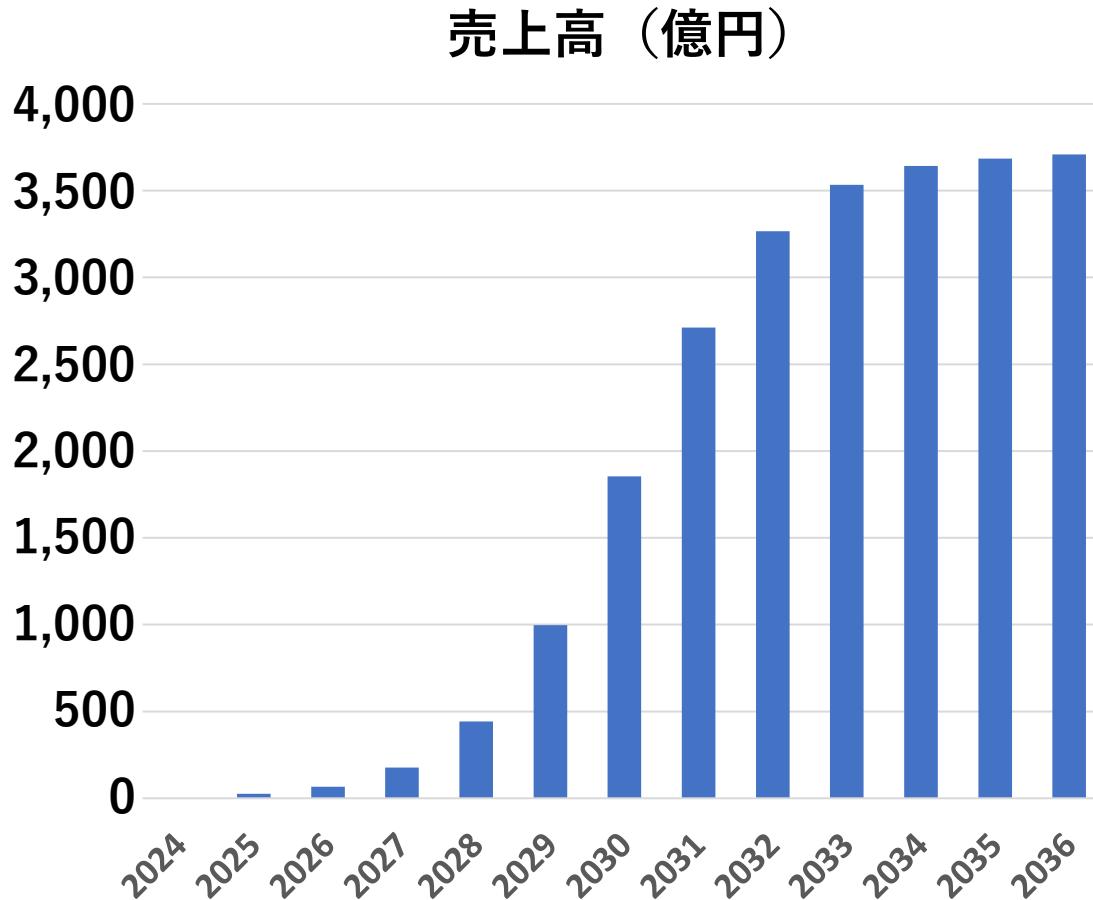
780 万haの土地に植樹

植樹期間：2024～2030年
伐採開始：2048年

営業利益率 15 %



パーム油



生産性改善支援をした農園から
売上の15 %を頂く

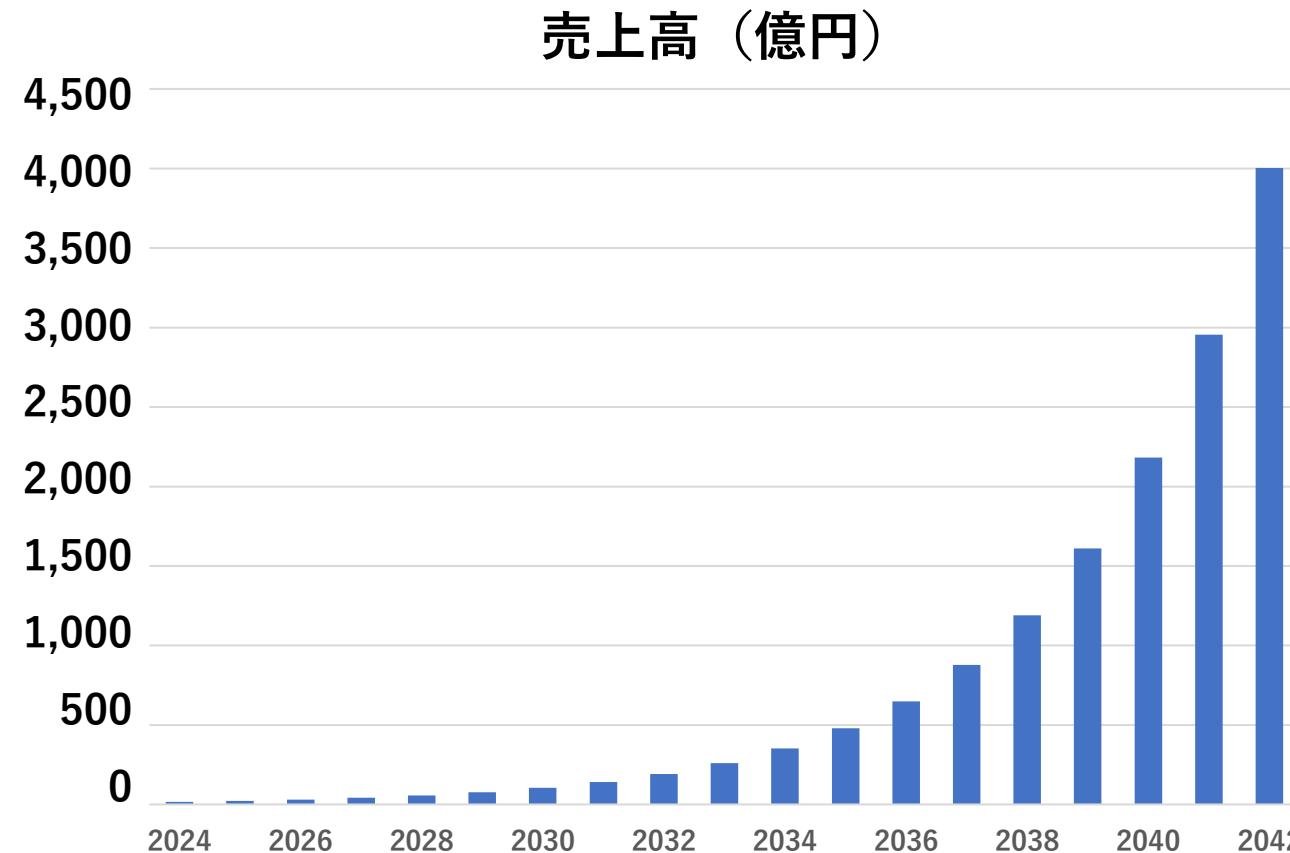
858 万haの農園のうち
15 %の中小農家を支援

パーム油生産量 1,030 万t
営業利益率 8.1 %

2036年 売上：3,709 億円 営業利益：300 億円



不動産



住宅あたり単価：2,000 万円

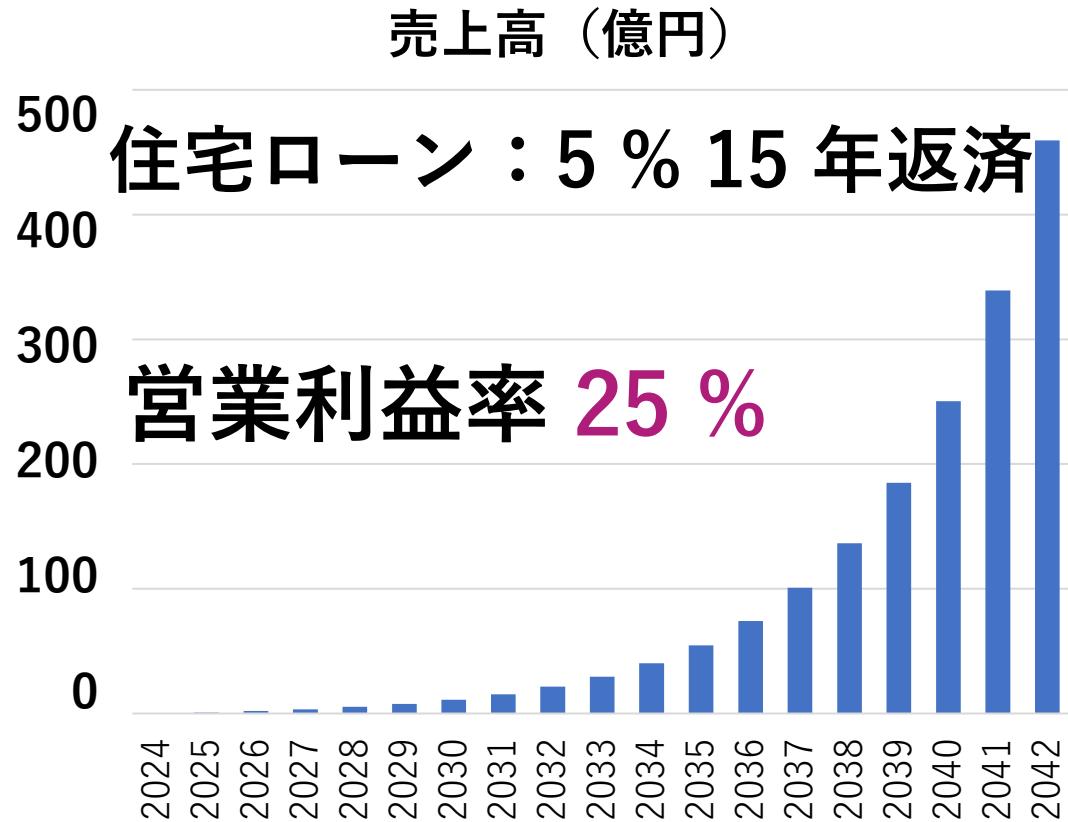
住宅販売数：32,415 軒

営業利益率 **16.1 %**

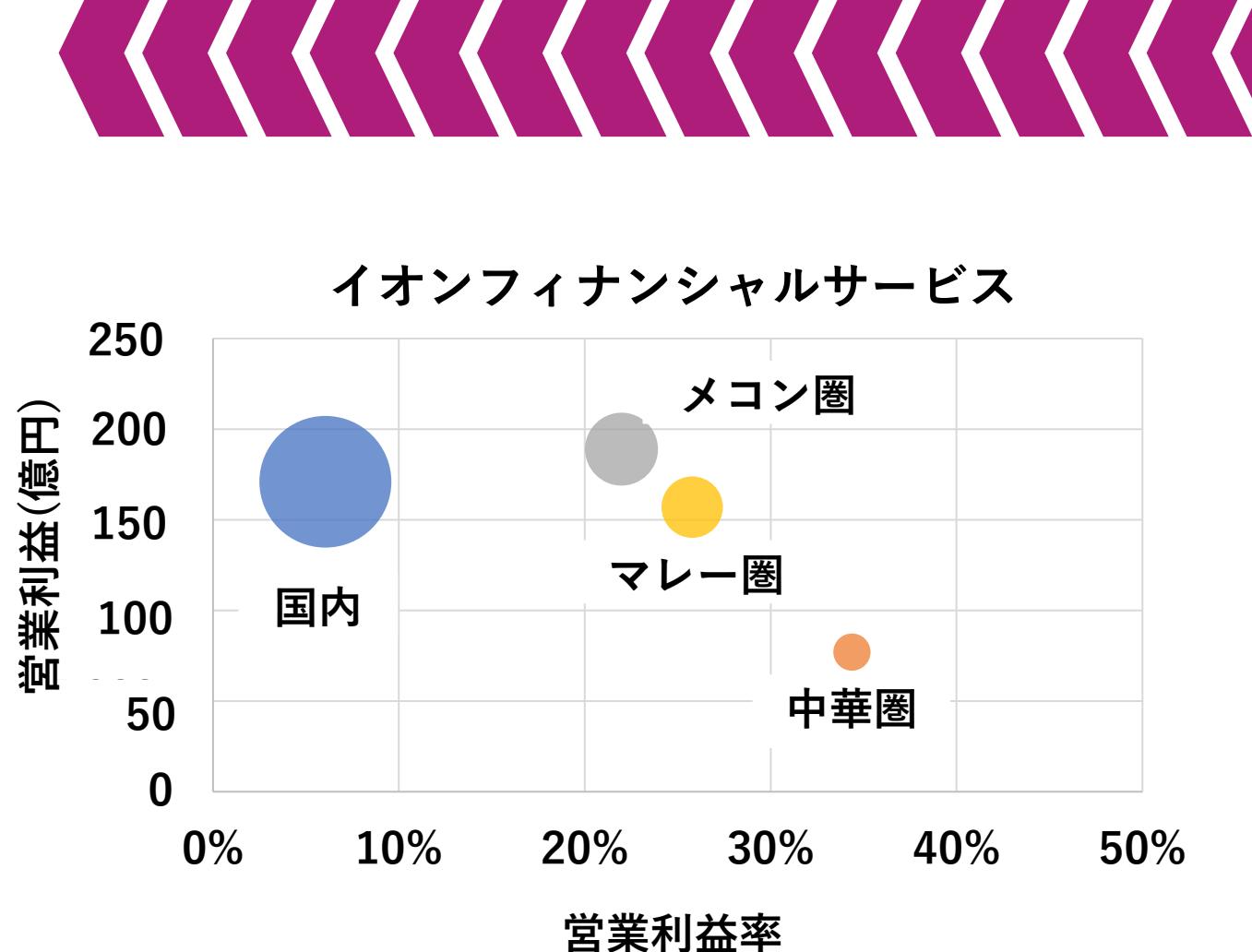
2036年 売上：6,483 億円 営業利益：1,049 億円



金融



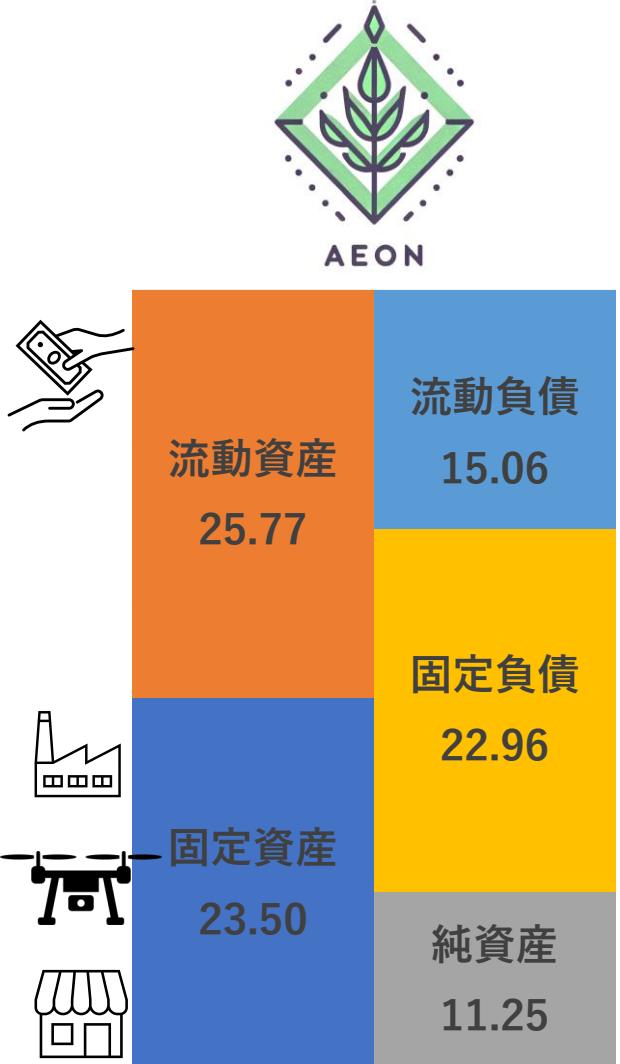
2036年 売上：742 億円 営業利益：186 億円
貸付金：2.73 兆円



BSまとめ



総資産：12.3兆円



総資産：49.2兆円



2023総資産：64.45兆円



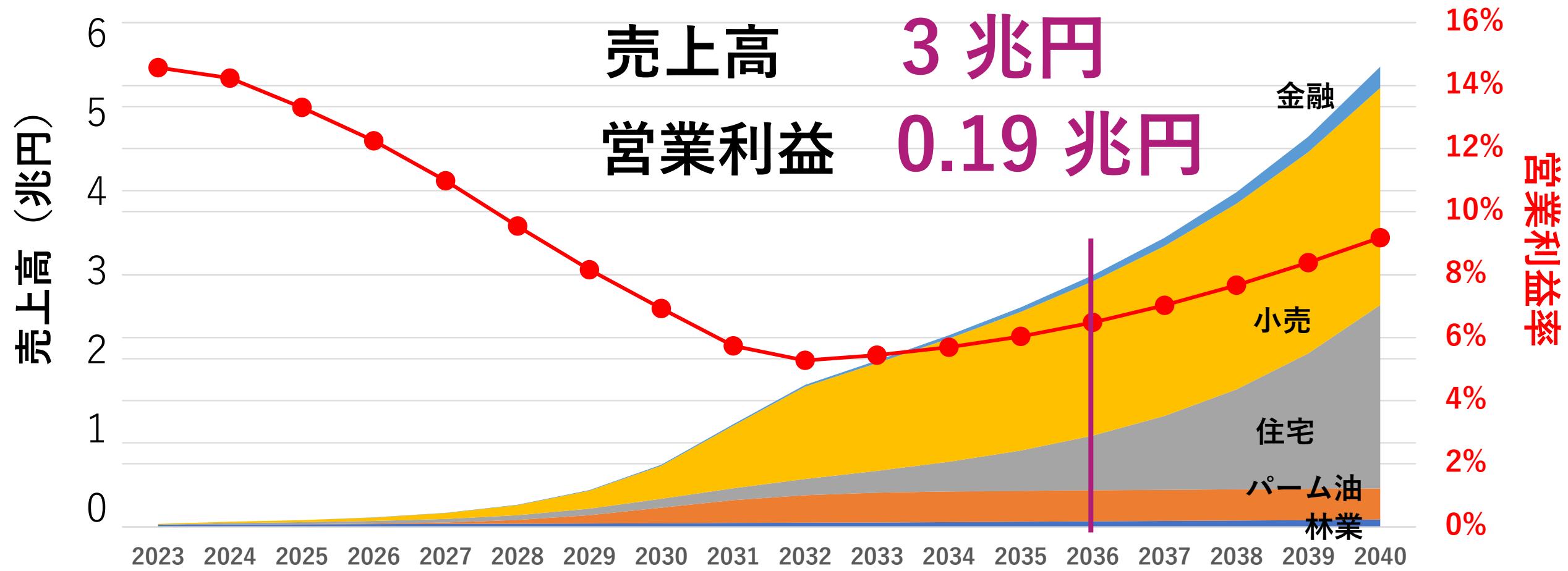
モーリーファンタジー

2036年

売上高
営業利益

3兆円

0.19兆円



まとめ



小売×植樹でインドネシア展開

2036年にAmazonのCO₂排出量を吸収量で超えた

インドネシア小売業No.1



木を植えています

私たちはイオンです

もうそれは
草超えて

森森森森森森森森
森森森森森森森森森森 超えて



Fin.
79

もうそれは

スライドPDF&試算用Excel

草超えて

木木木木木森森

森森

超えて



Fin.
80

参考文献



木材なんでも小事典, 木質科学研究所, ブルーバックス, 2003.1

イオンを創った女, 東海友和, プレジデント社, 2018.10

町が生まれ森が広がる 岡田卓也のものがたり, きむらゆういち・しのざきみつお, 講談社の創作絵本, 2021.6

[AEON REPORT 2023](#)

[イオンの植樹活動](#)

[Amazon's 2022 Sustainability Report](#)

[住友林業 WOOD CYCLE](#)

[季刊 森林総研 林業のいまを知りたい！No.44, 2019](#)

[インドネシア共和国における住宅市場と住宅金融に関する基礎的調査業務](#), 独立行政法人住宅金融支援機構, 2023.2

[住友林業 統合報告書2023](#)

[イオンフィナンシャルサービス 海外での取り組み](#)

[Flash Forest, HP, MediaKit](#)

[BetaKit](#), 2023.4.21

イオンG, Amazon, 住友林業, ACSL, weyerhaeuser, イオンG上場子会社13社 各社の有価証券報告書, 決算説明会資料, 決算補足資料等



参考文献



インドネシア森林面積

<https://voi.id/ja/keizai/258540>

農地面積 1638万ヘクタール = 2.839 t/ha

97億 × 11.8kg = 114460トン

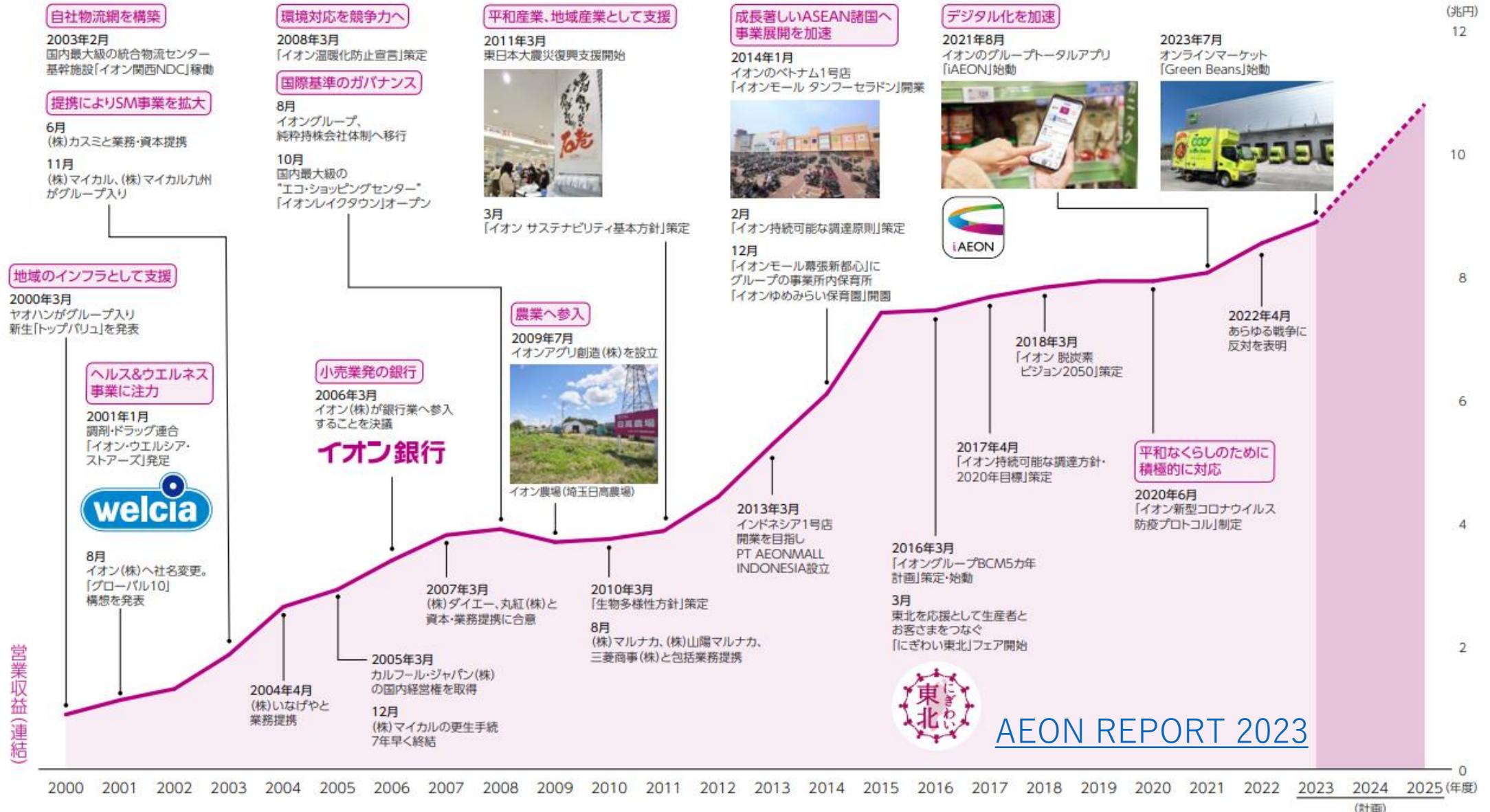
114460千トン × 60% ÷ 8 = 858.45万

1638万 - 858.45万 = 779.55万

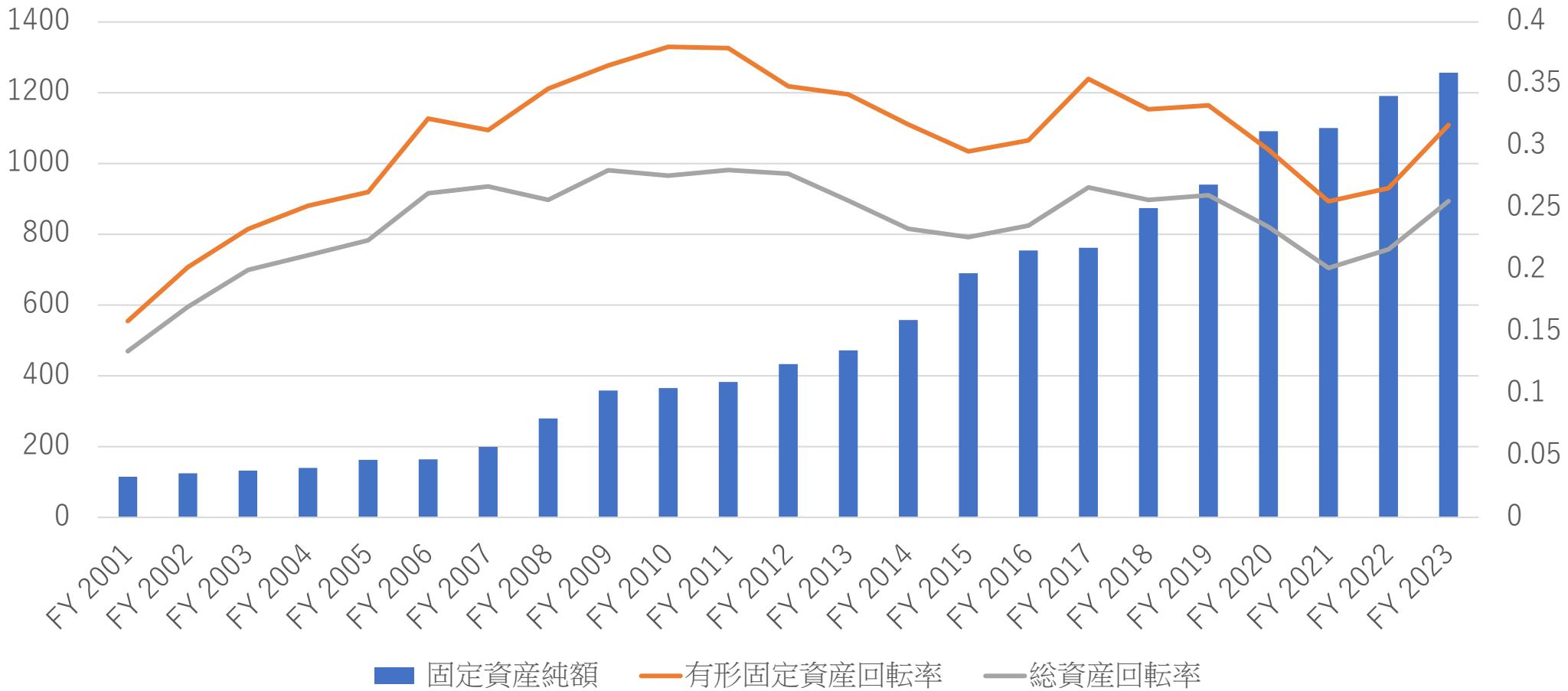
114460千トン × 70% ÷ 8 = 1001.52万

1638万 - 1001.52万 = 636.48万

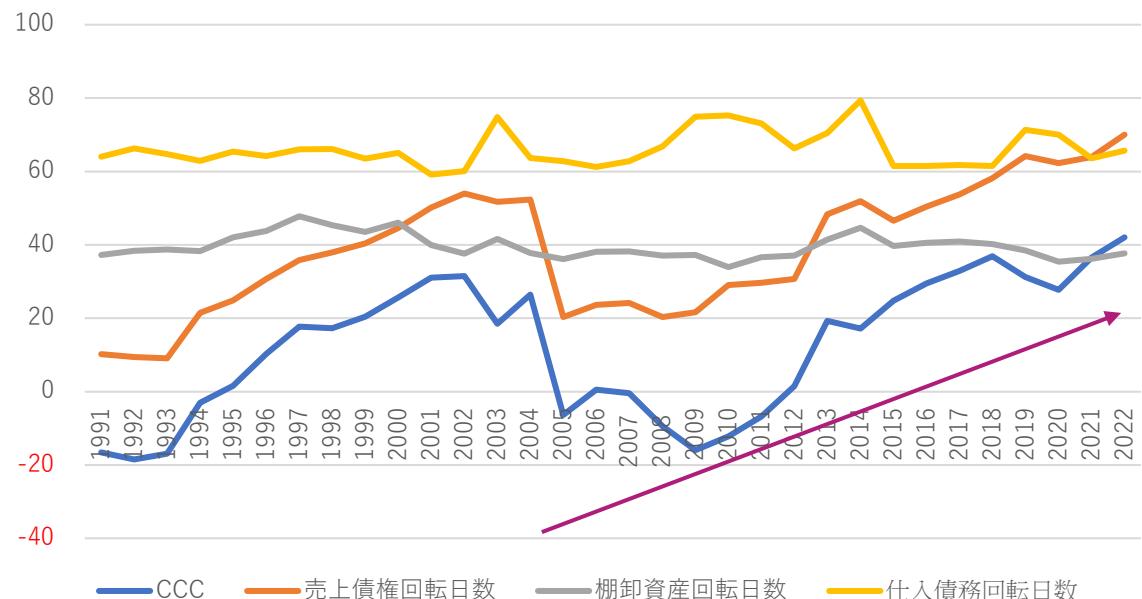
財務等補足



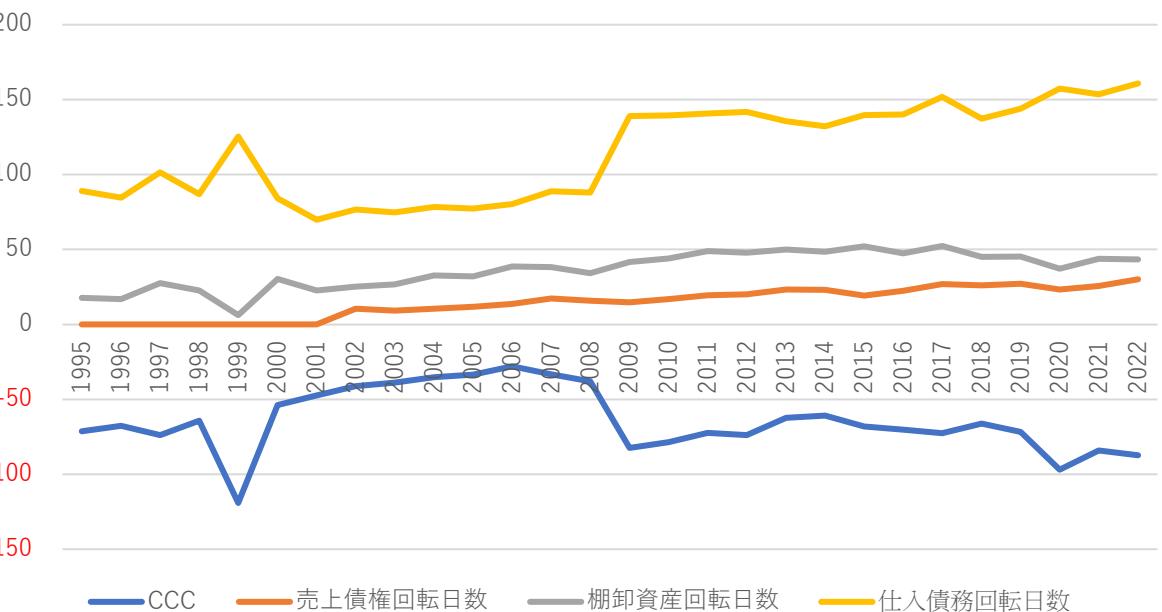
イオンモール 有形固定資産回転率



CCC比較



売上の回収が遅い

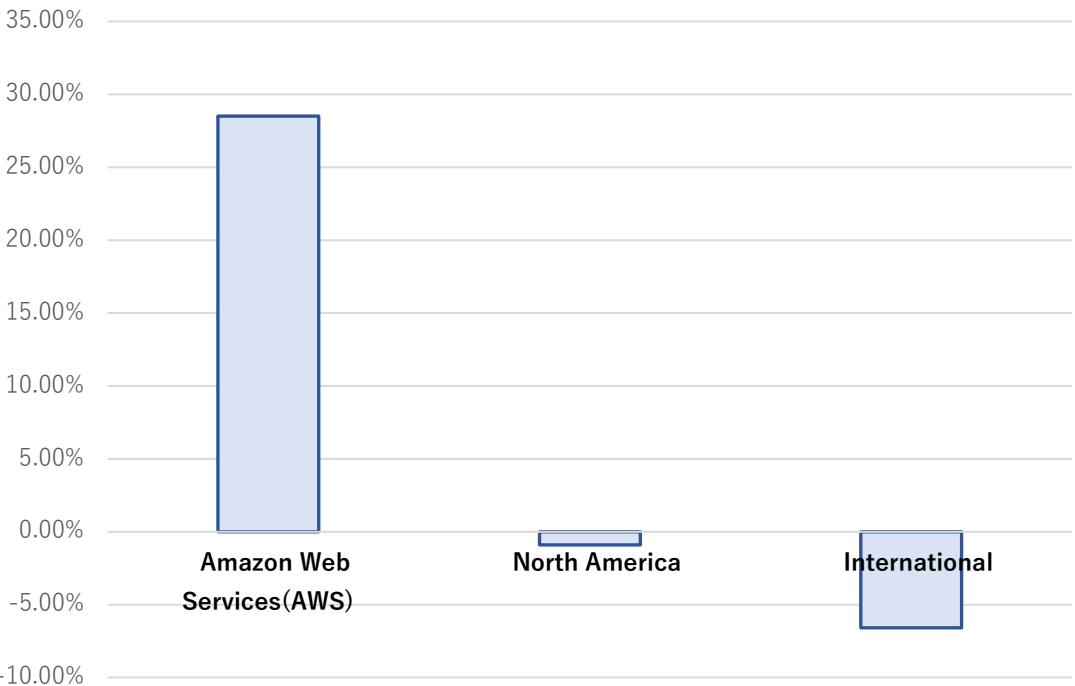


商品を売る80日前に売上を回収

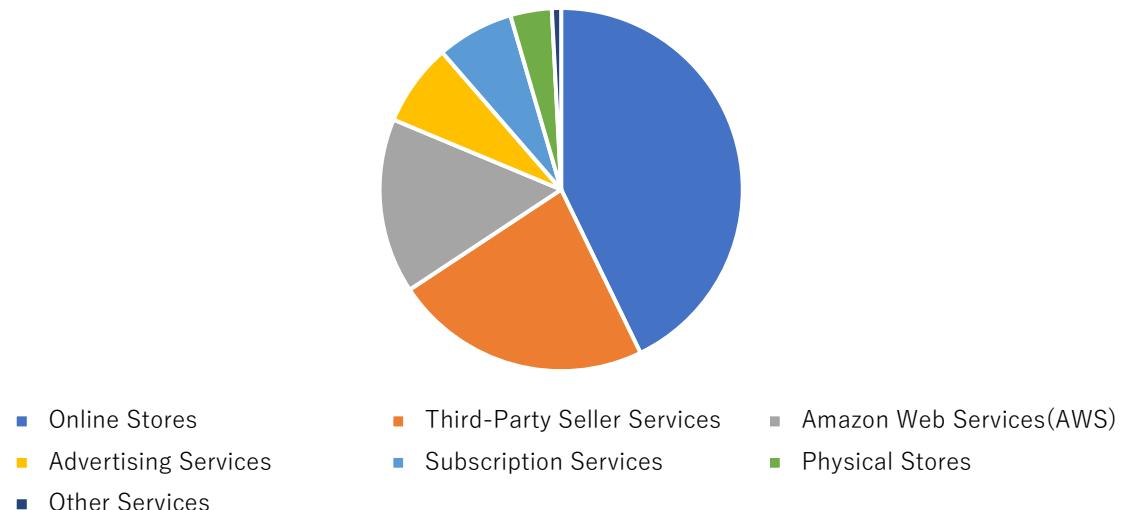
消費者の入金から出品者への支払いが遅い

セグメント アマゾン

セグメント別 営業利益率



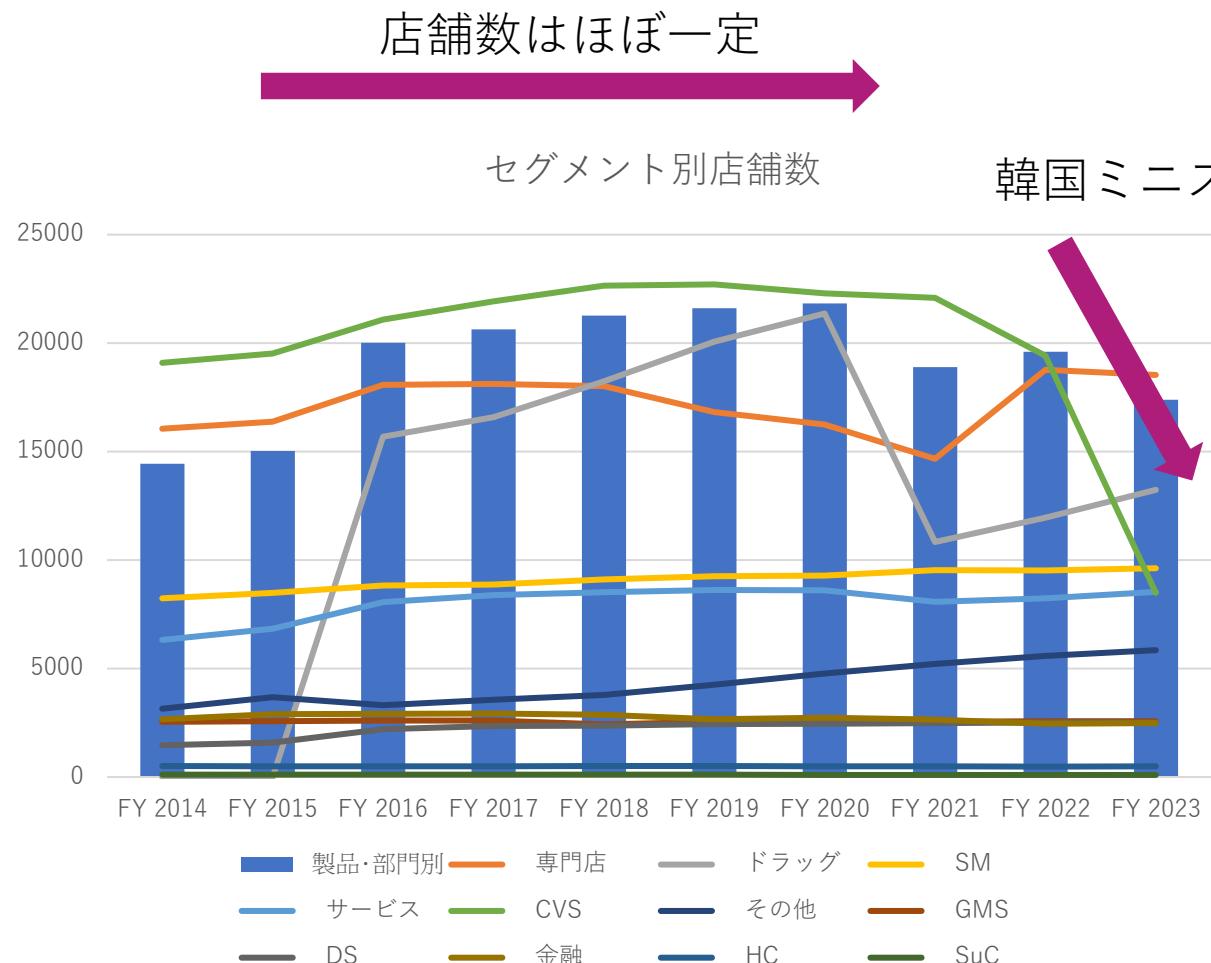
セグメント別 売上高



売上高の大半がAmazonのオンライン販売

営業利益率はAWSが高い

非財務情報



イオンモールのビジネスモデル

イオンモールの収益モデル

当社の事業はショッピングモールの開発・運営を主軸としています。有力な専門店を誘致し、賃料収入(固定的収益)を得るだけではなく、専門店の収益拡大に資するようなイベントなどの集客施策を企画・実施し、売上拡大に応じたフィー(歩合収益)を得る収益構造となります。

収益 ①専門店賃料(固定的収益)

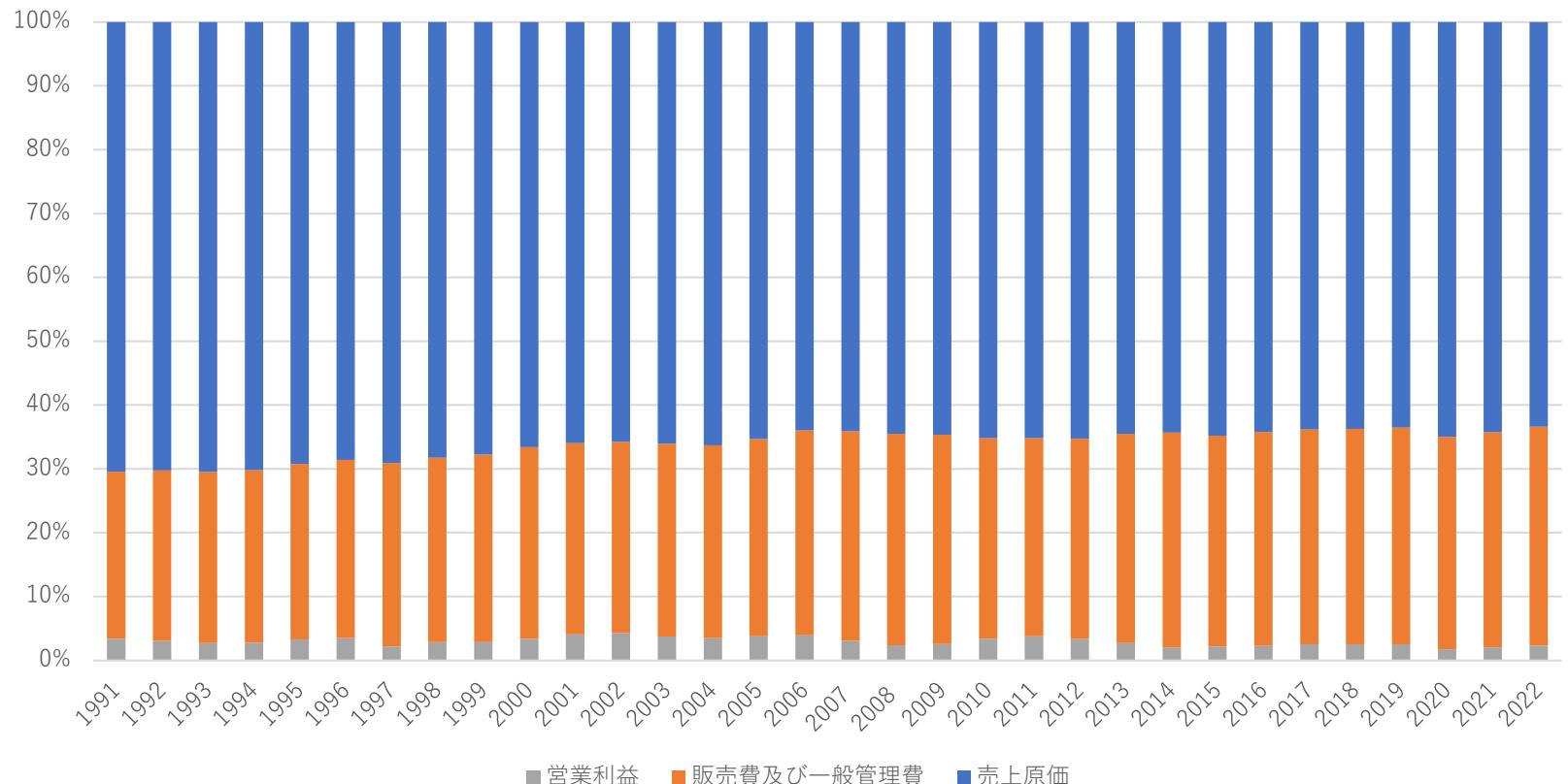
②専門店の売上に応じたフィー(歩合収益)

費用 ①営業原価

②販売費及び一般管理費

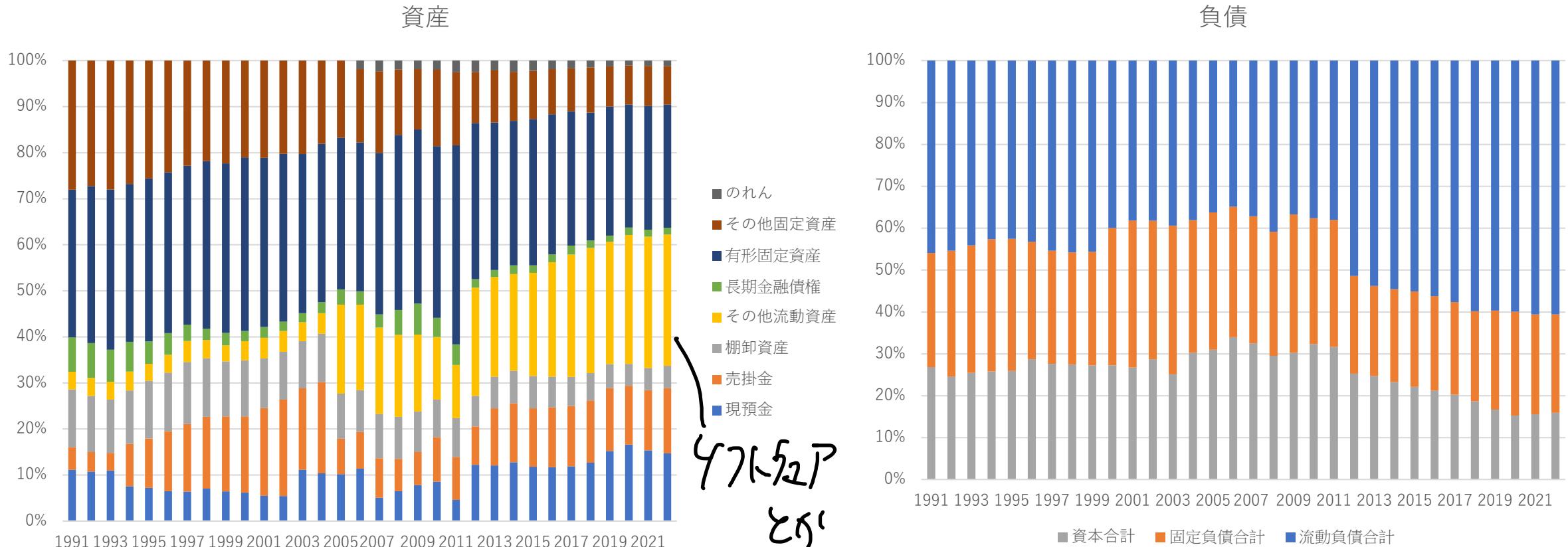
利益(営業利益)

イオンモール統合報告書2022

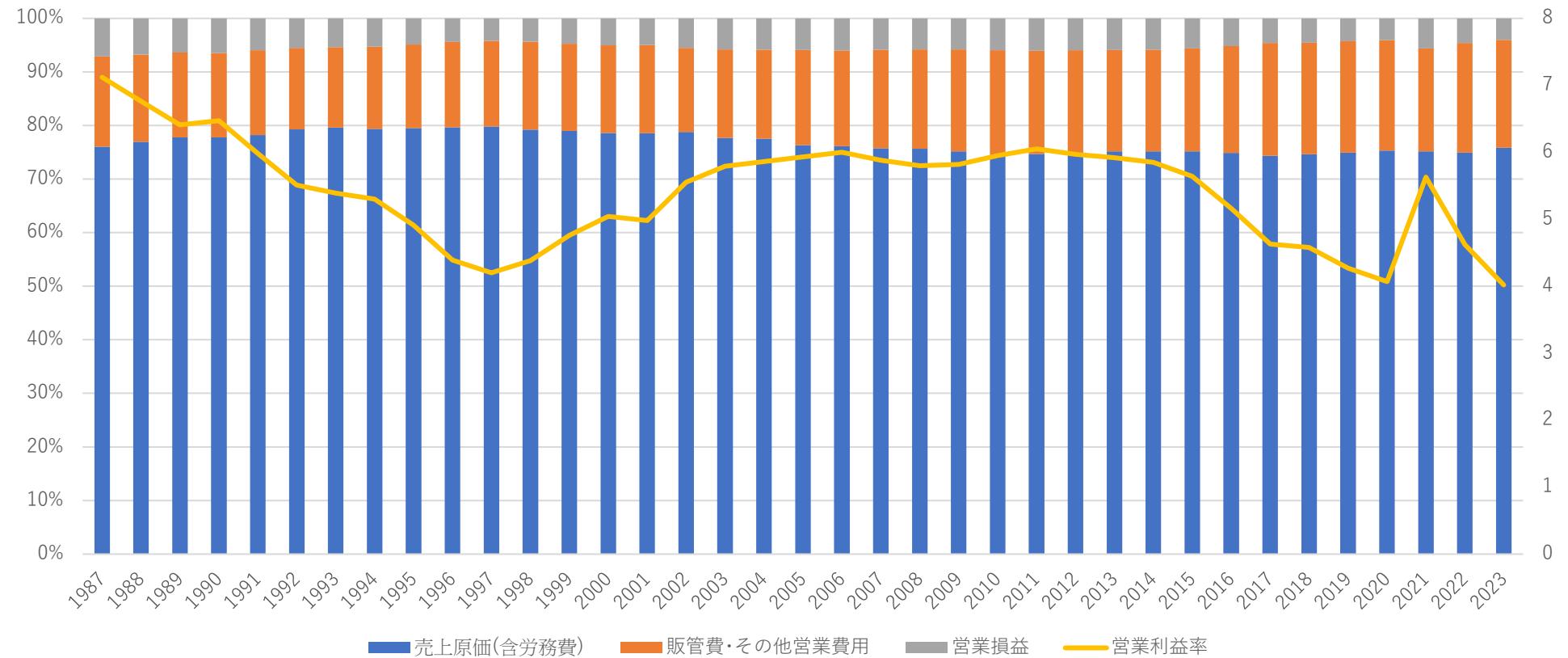


構造変化



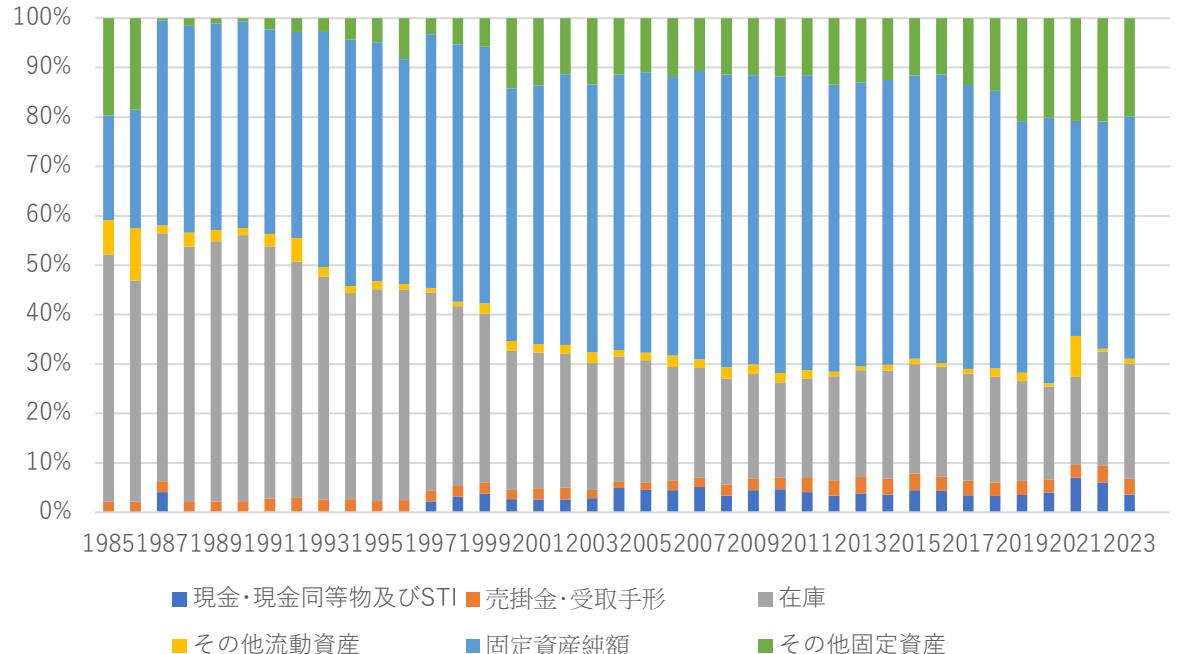


ウォルマートPL

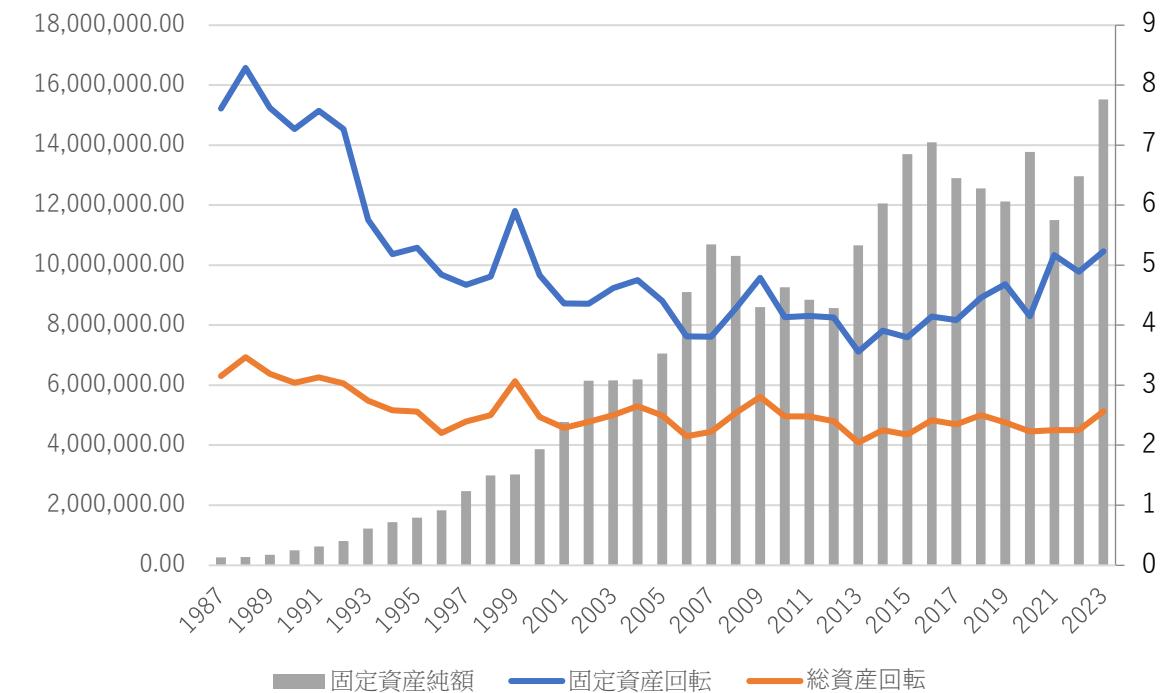


一定

ウォルマートBS

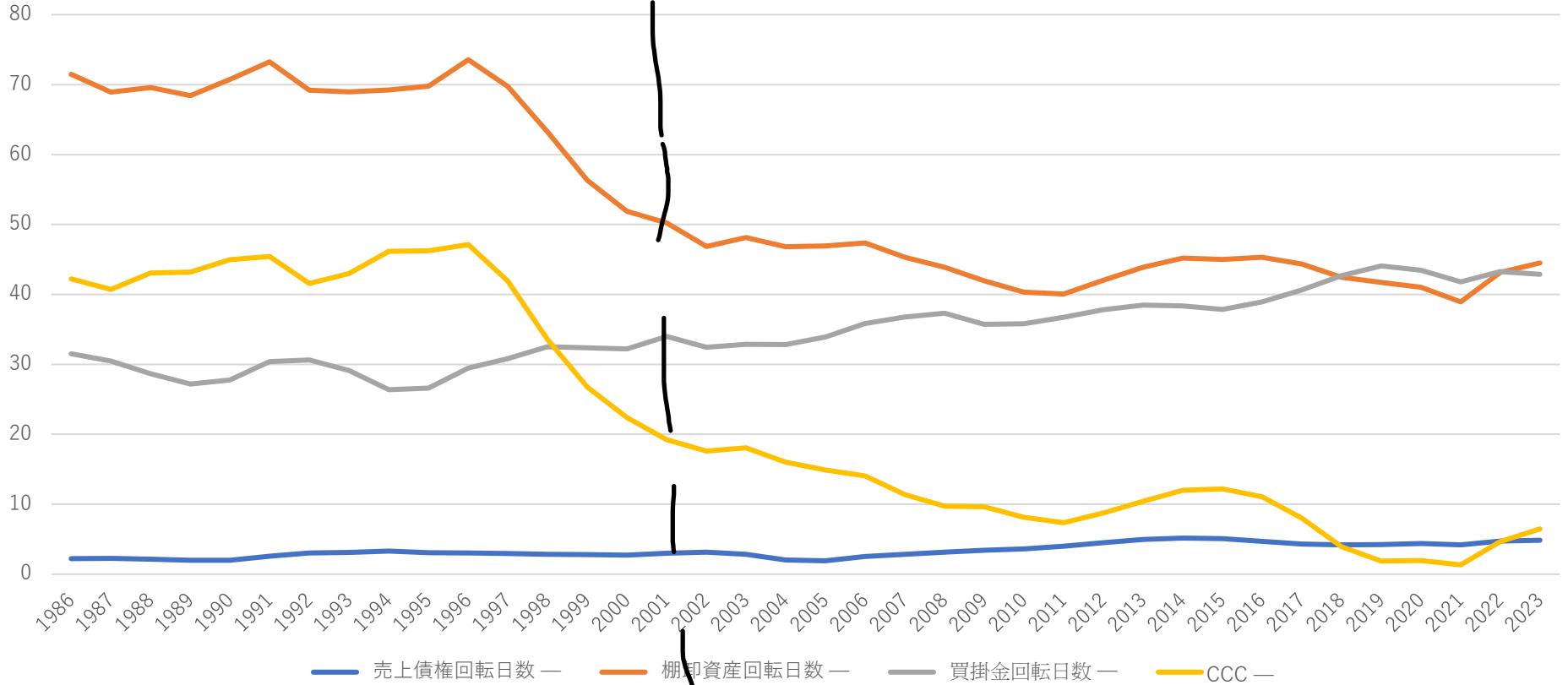


在庫へ23

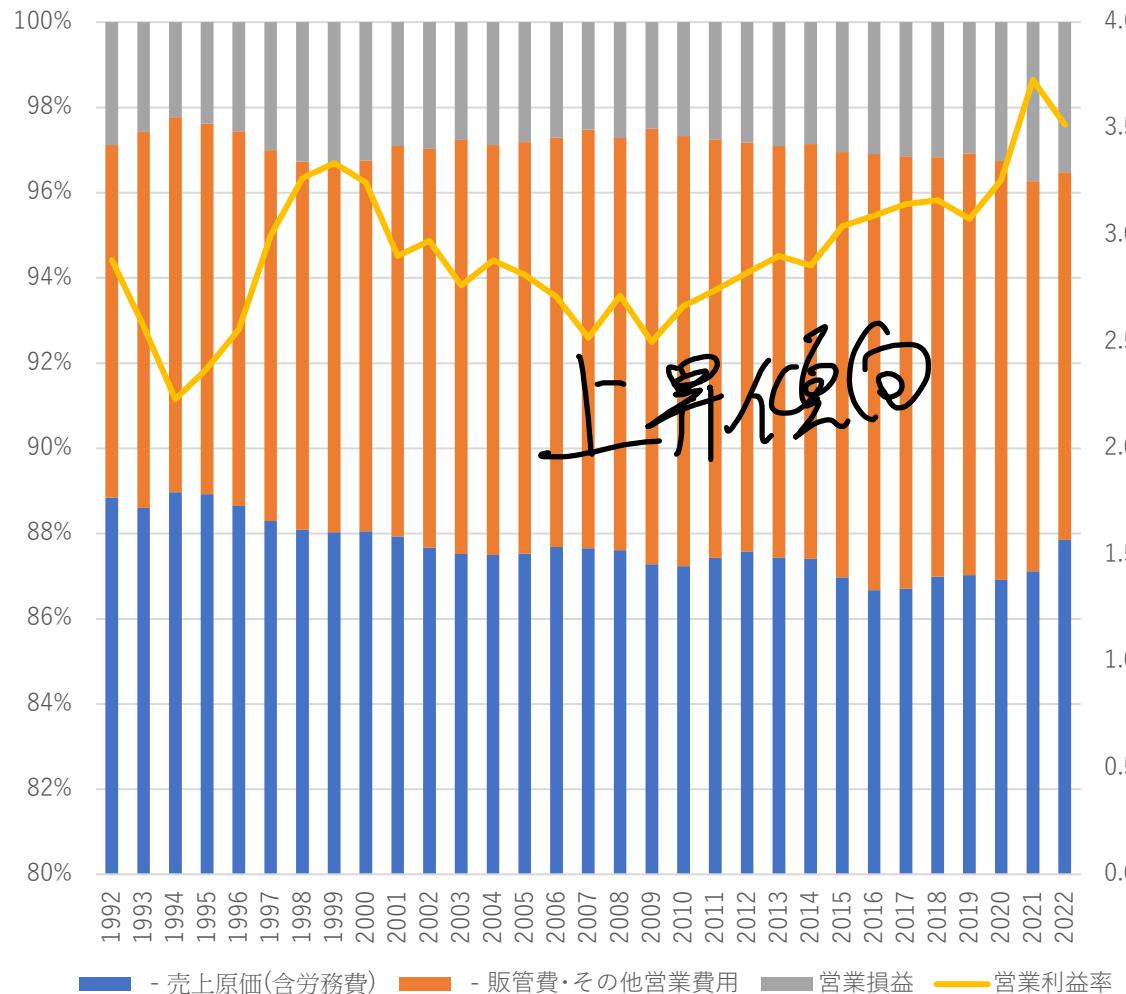


回転率はほぼ一定

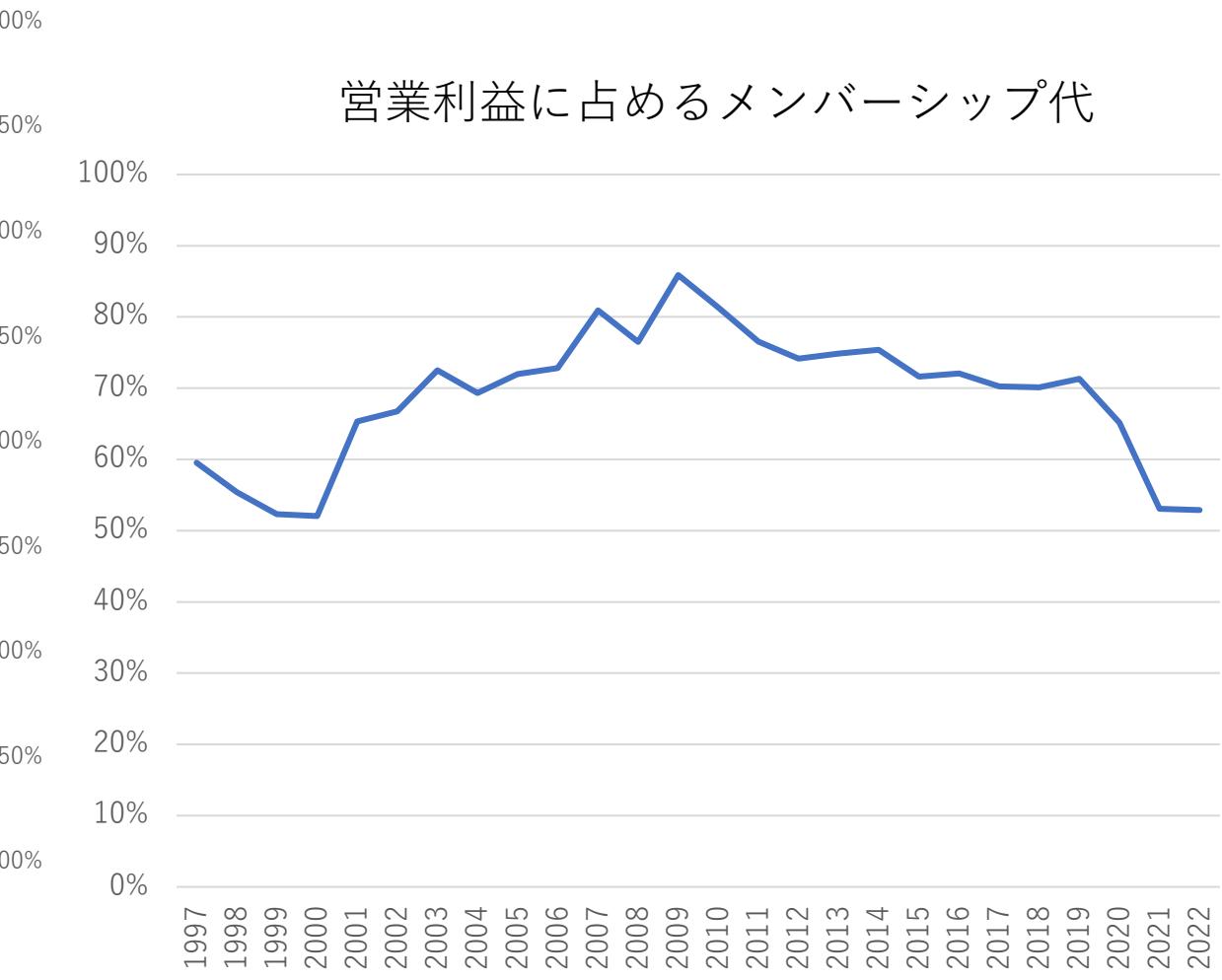
ウォルマートCCC



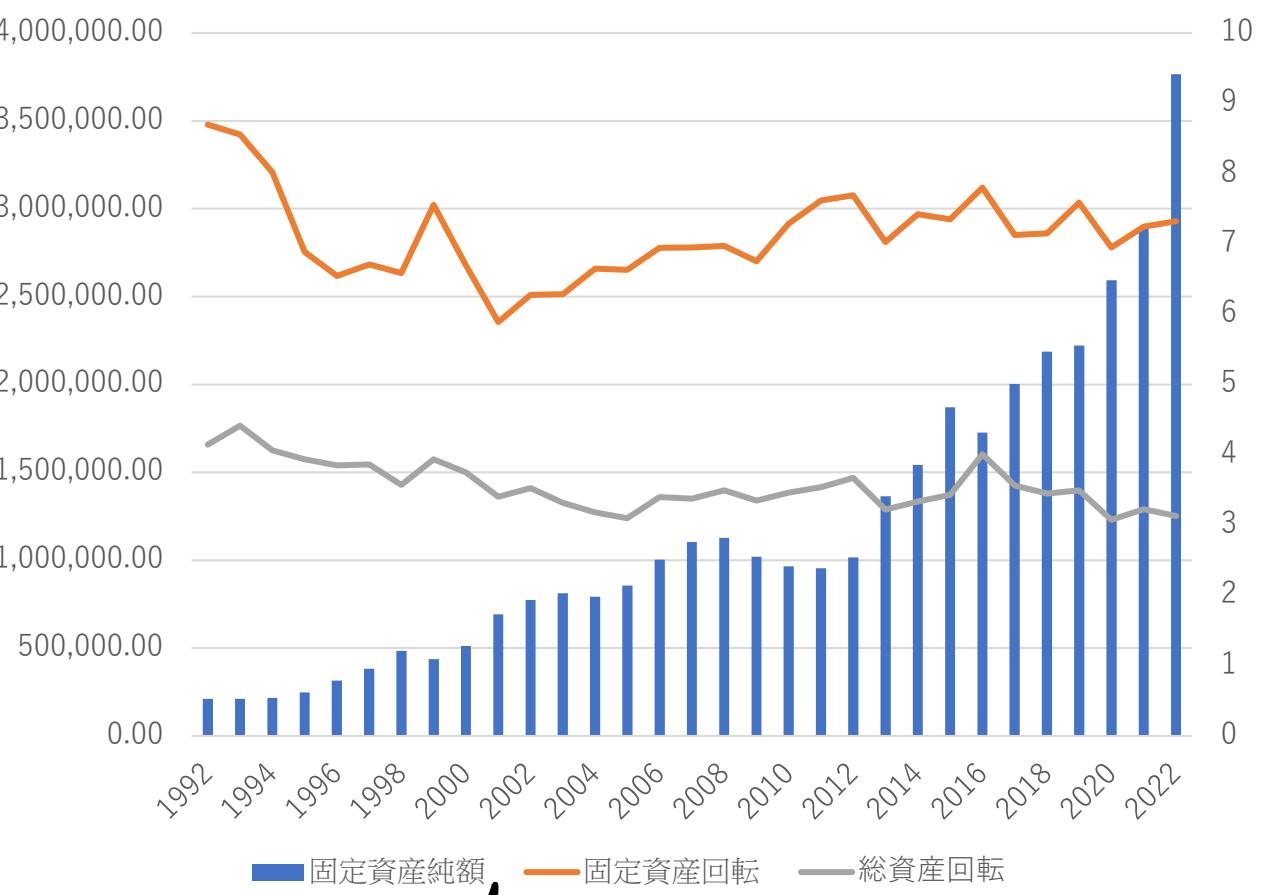
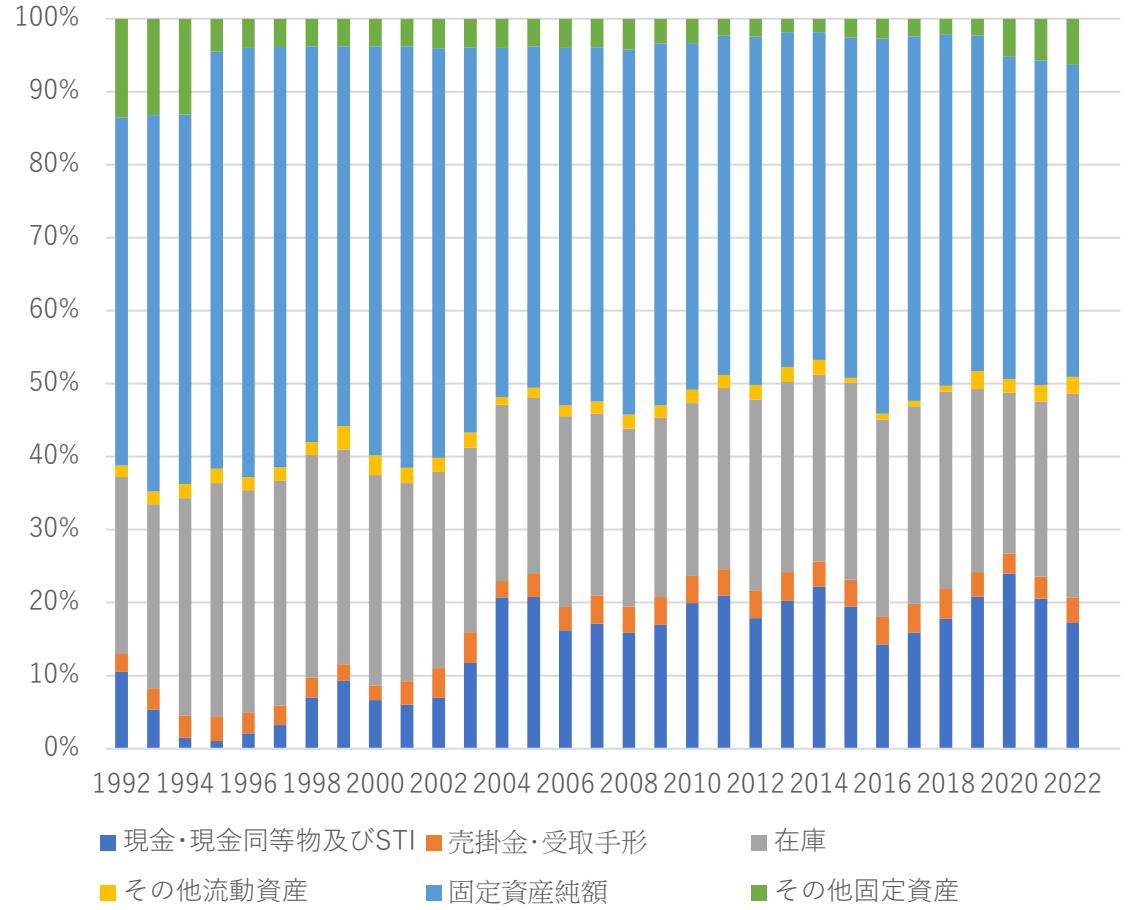
コストコPL



上昇傾向②



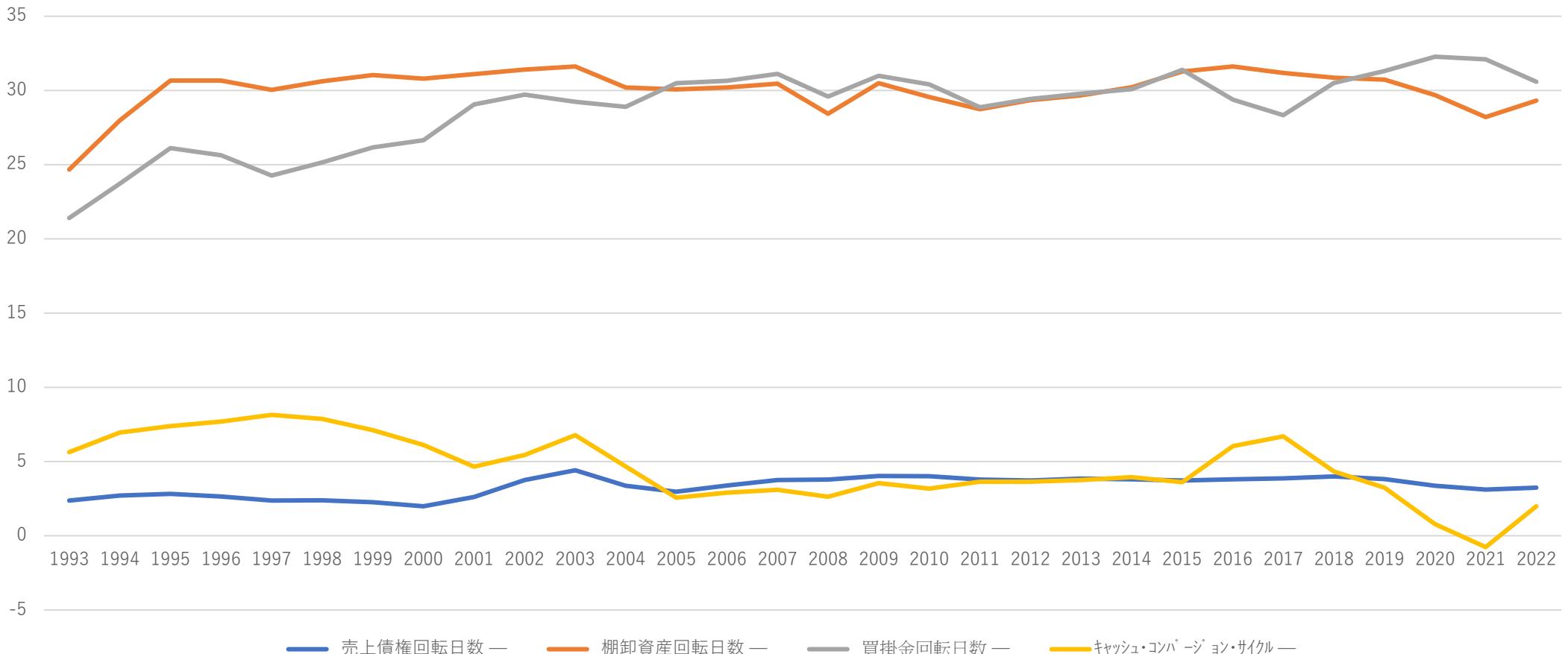
コストコBS



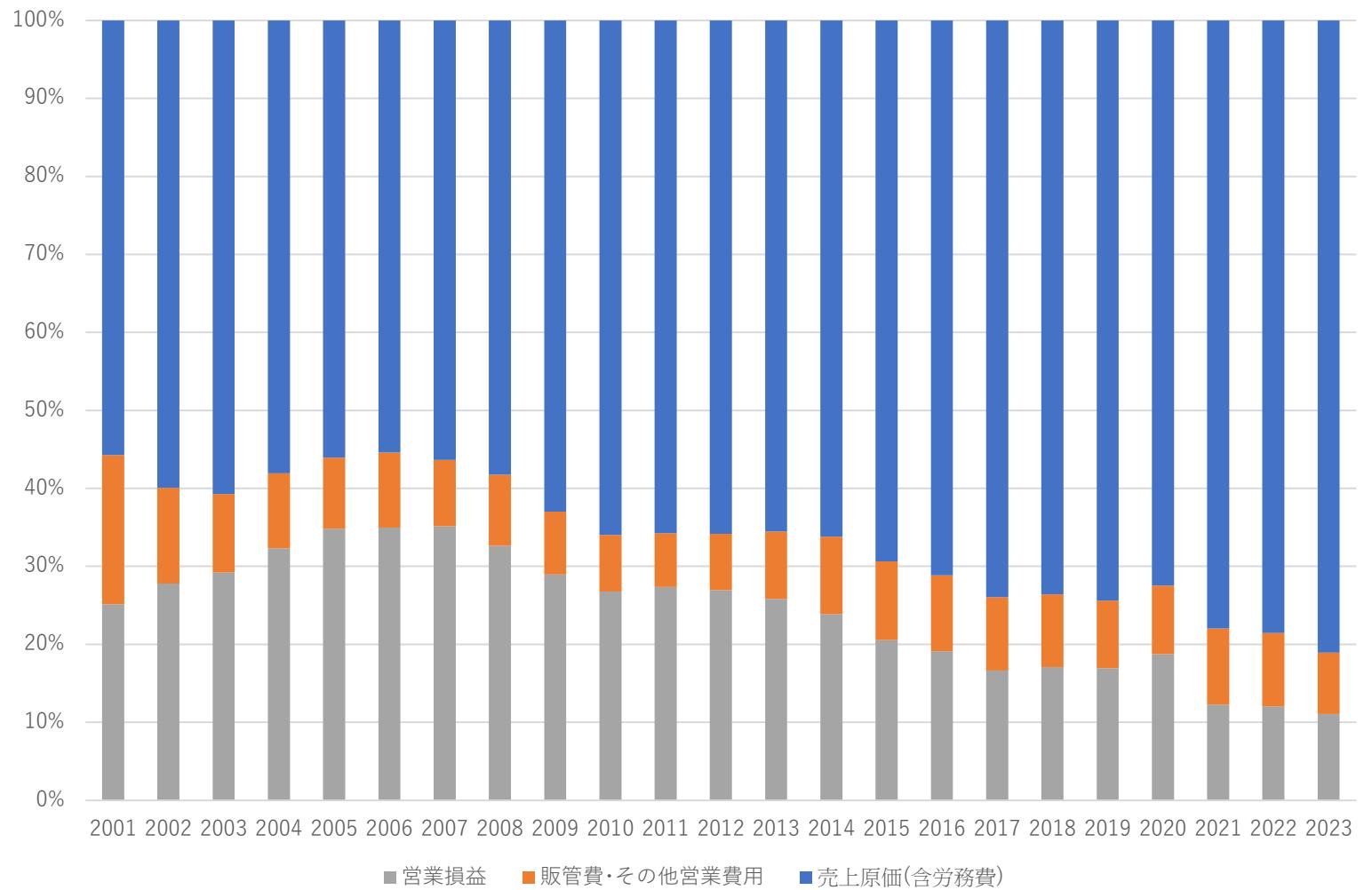
現金比率は増加

回転率は一定

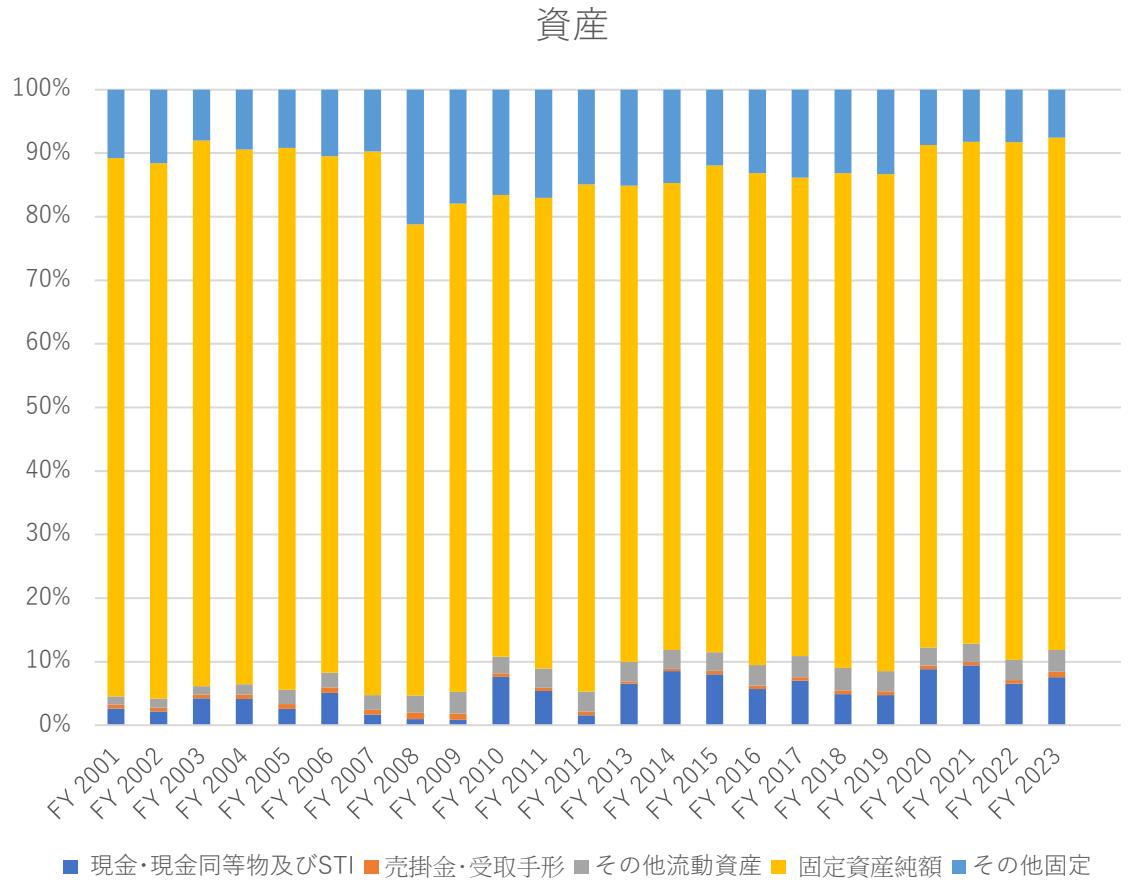
コストコCCC



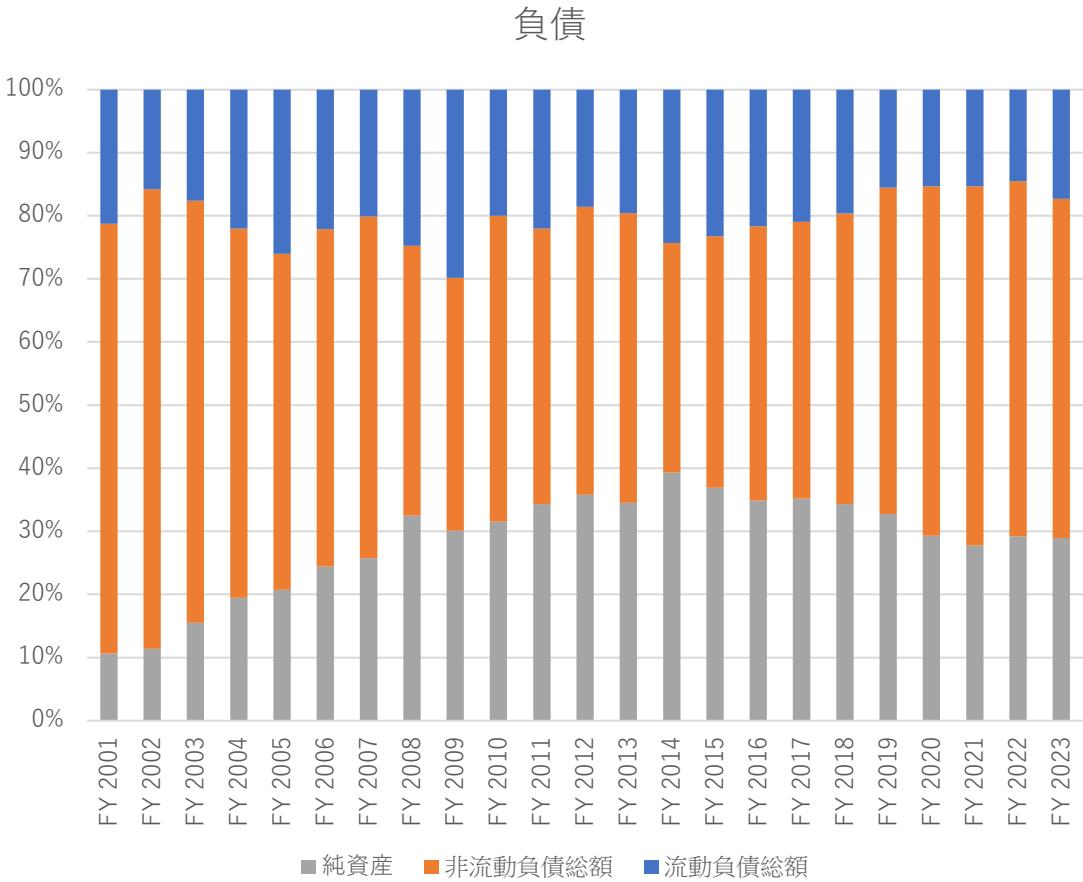
18c



原価率 大きくなってる



固定資産第一



流動負債第一

指標比較（最新決算より）

	イオン	アマゾン	セブン	イオンモール	ウォルマート	コストコ
資本回転						
売上債権回転日数	70日	30日	13日	10日	4.8日	3.2日
棚卸回転日数	38日	43日	12日	0日	45日	29日
買掛金回転日数	66日	161日	36日	33日	43日	31日
CCC	42日	-87日	-11日	-23日	6.5日	2.0日
安全性						
流動比率	97%	94%	94%	68%	82%	102%
固定比率	168%	173%	205%	304%	142%	273%
固定長期適合率	96%	103%	103%	107%	111%	98%
自己資本比率	16%	32%	35%	29%	35%	32%

指標比較（最新決算より）

	イオン	アマゾン	セブン	イオンモール	ウォルマート	コストコ
収益性						
営業利益率	2.3%	2.4%	4.3%	14.6%	4.0%	3.5%
純利益率	0.9%	-0.5%	2.4%	7.47%	1.9%	2.5%
総資産回転率	74%	111%	112%	26%	256%	313%
ROA	0.7%	-0.6%	2.7%	0.8%	4.9%	8.1%
財務レバレッジ	6.3倍	3.2倍	2.9倍	3.5倍	2.9倍	3.1倍
ROE	4.3%	-1.9%	7.7%	2.9%	14%	25%
有形固定資産回転率	276%	203%	272%	32%	523%	732%

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} = & \text{純利益率} \times \frac{\text{総資産回転率}}{\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}} \times \frac{\text{財務レバレッジ}}{\frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}}
 \end{aligned}$$

イギリスの小売事情

1	Aldi	一格安	ティラミスおいしい
2	M&S Food	一やや高	ミラゼー、おいしい
3	Lidl	-格安	パンおいしい
4	Tesco Express	-コンビニ	便利
5	Iceland	一格安 液凍	=業務スーパー
6	Morrisons	~-般	
7	Tesco	~-般	=イオン
8	ASDA	-2~高い	=カルマート系列
9	Sainsbury's	-~-般	=Tescoとほぼ同じ
10	The Co-operative Food	-2~7°	日本と同じ
11	Waitrose	~-高級	=成城石井
12	The Co-operative	-2~7°	

(2022年YouGov調べ)



TESCO (UK)

日本事業は大きく変わった

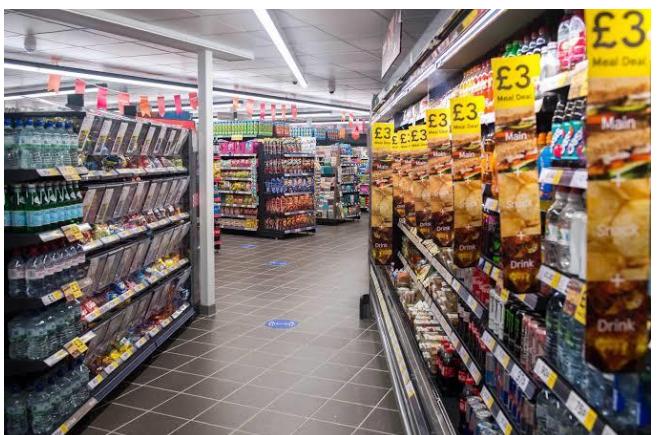


支店



BR
Zzz

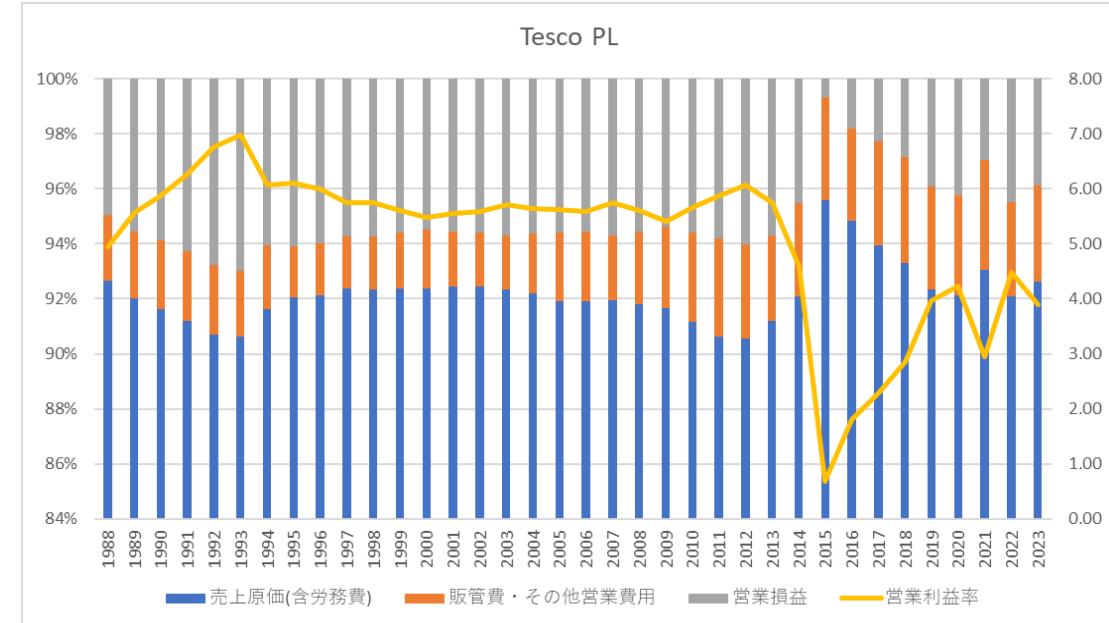
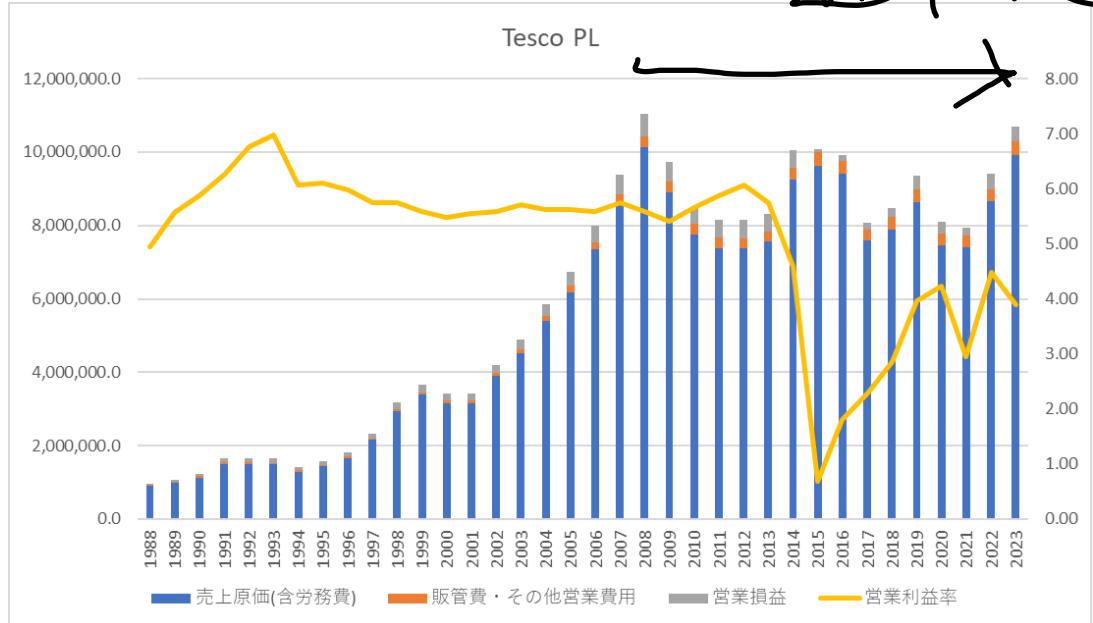
近く
同じような形態



express

TESCO PL

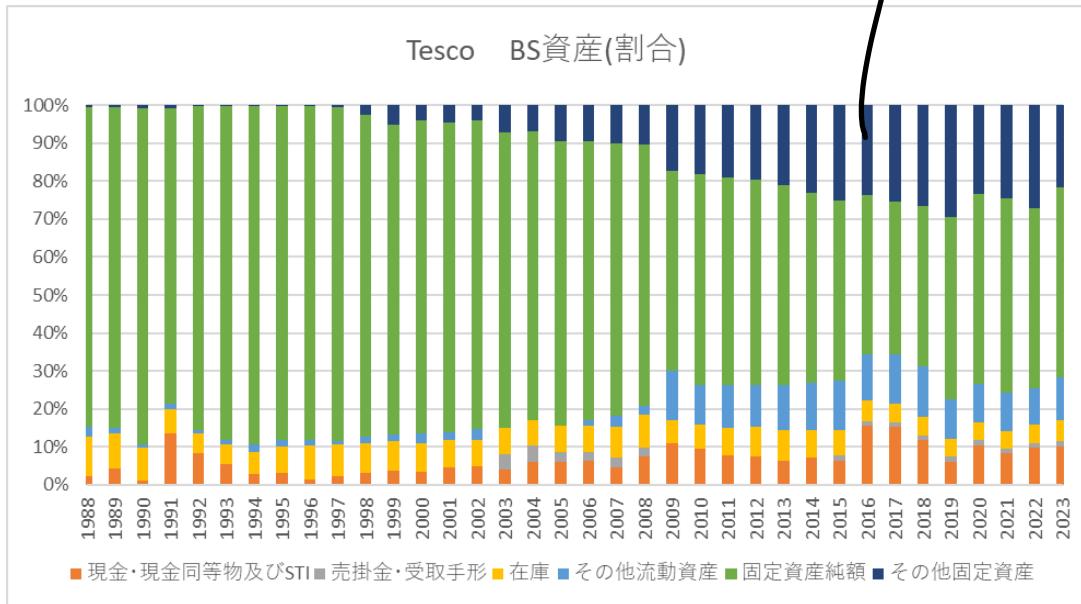
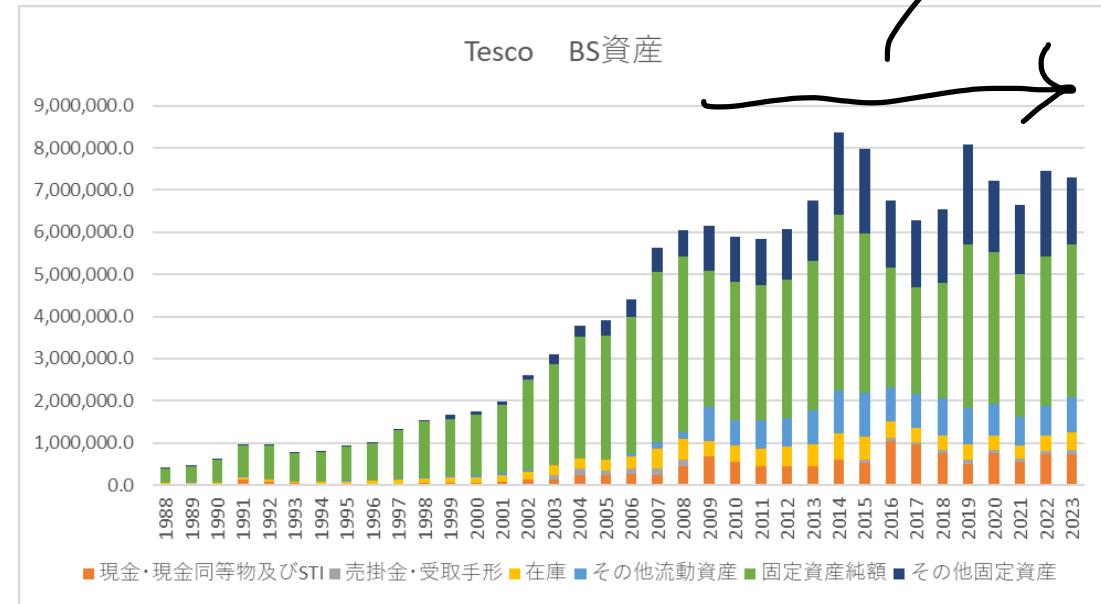
近年一走



利確率が低下

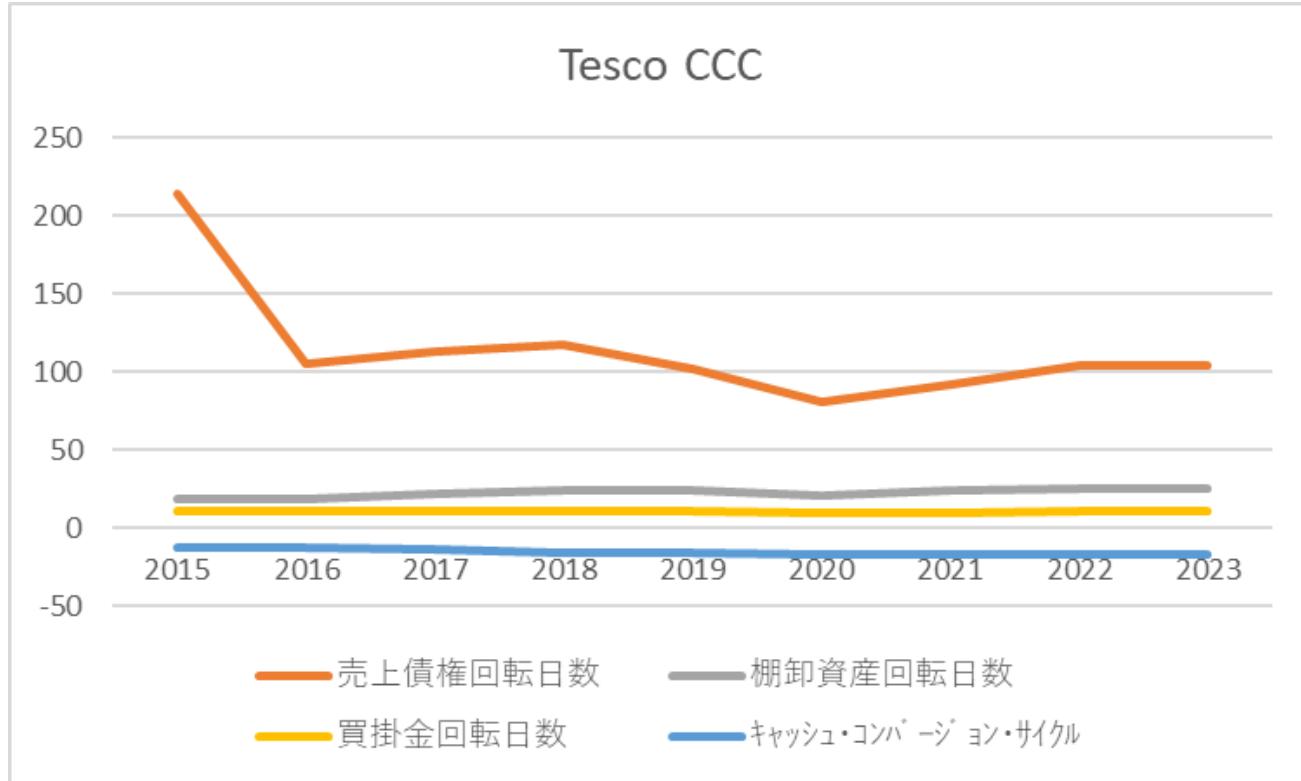
原価[2左右]

TESCO BS資産



UK市場の飽和 ← 未来の日本?

TESCO CCC



低い！ 2112

事業提案補足



買収メリット

植林の高速化

ドローンに利用により10倍以上の高速化を実現

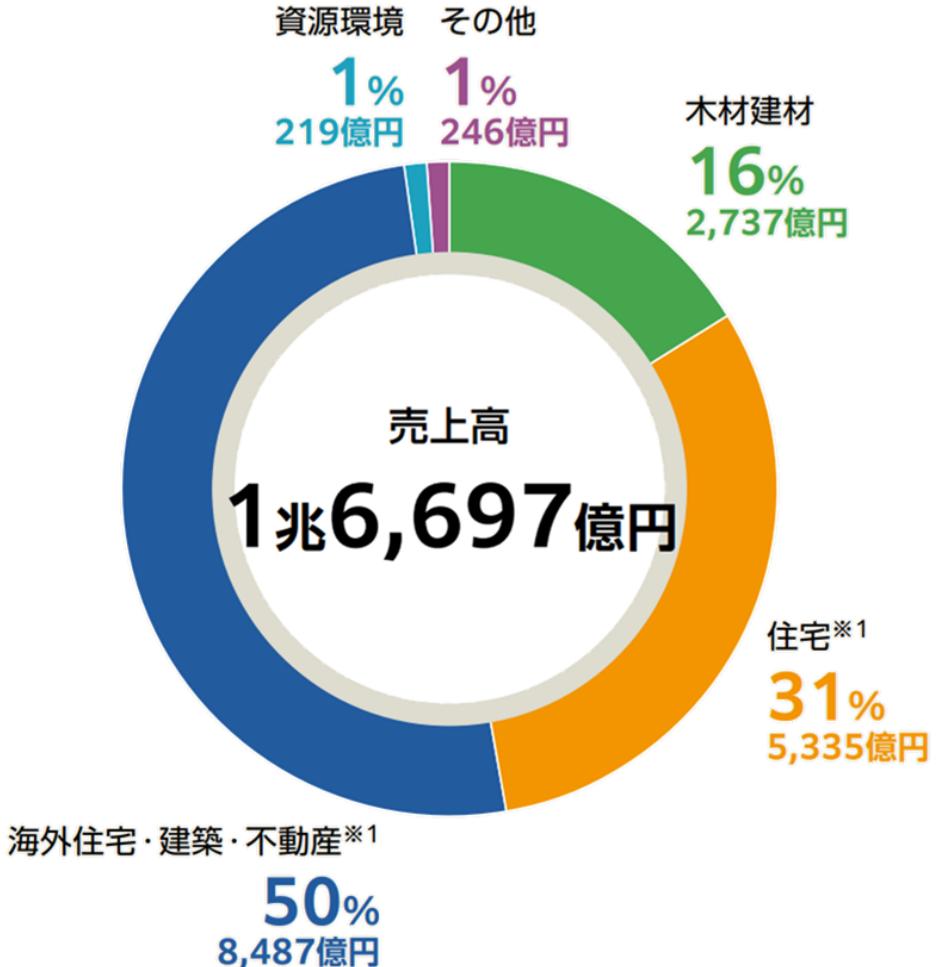
ドローン物流網の形成

日中に宅配、夜間に植林を行うことで効率良く活用

<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1506124.html>

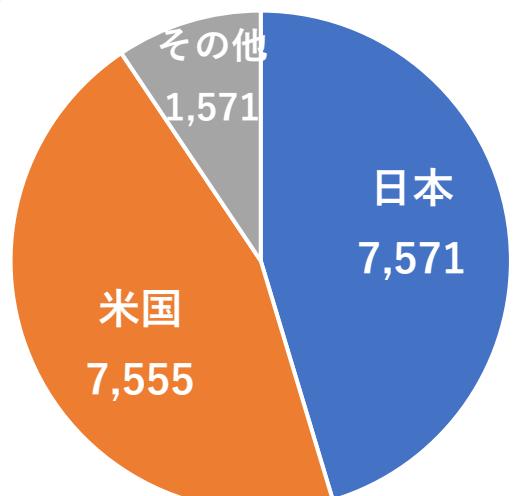
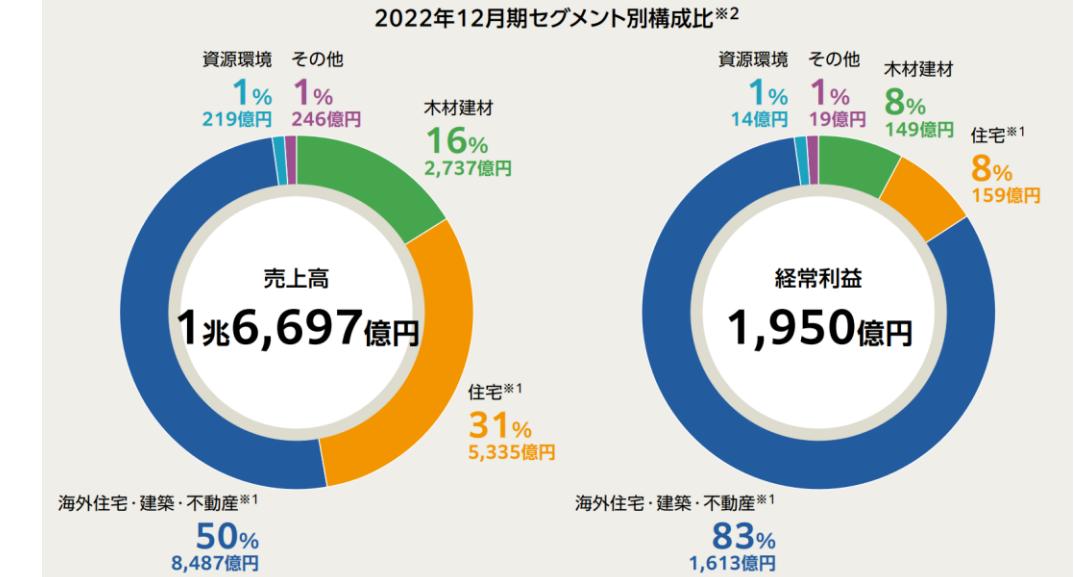


林業と不動産

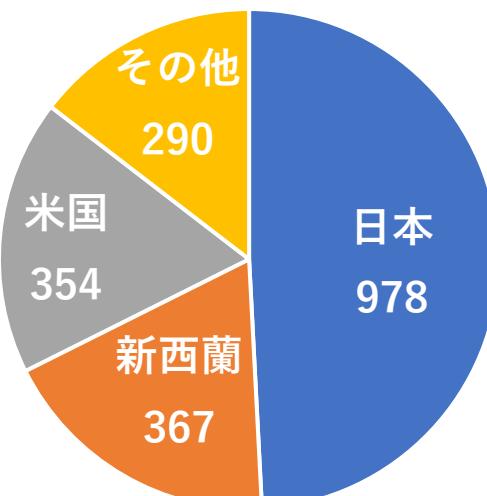




売上高（億円）

2022年12月期セグメント別構成比^{※2}

有形固定資産（億円）



アジア

住宅・不動産開発事業

アジアは中長期的な経済成長・人口増加とともに住宅需要の伸長が見込まれるエリアであり、海外住宅・建築・不動産事業において米国・豪州に次ぐ第3の柱と位置付けて、収益基盤の強化に取り組んでいます。現在はベトナム、インドネシア、タイにおいて、当社が国内外で培った技術力、デザイン力、営業企画ノウハウを活かし、分譲マンション開発事業や戸建分譲事業に現地企業との協業で取り組んでいます。



マンション開発事業



戸建分譲開発事業



マンション開発事業

森林の保有・管理面積（2022年12月末時点）

国内	海外
約4.8万ha	約24.0万ha
	約17.2万ha
	インドネシア パプアニューギニア ニュージーランド
	約3.1万ha
	約3.7万ha

住宅事業は東南アジアで住宅事業を拡大する。5年間で約7000戸の住宅を供給し新規開発、累計開発戸数は約1万戸と、現在まで販売した戸数の3倍となる見通しだ。高所得者向けの環境配慮型住宅を中心開発する。海外事業で東南アジアを米豪に次ぐ第3の柱にする。

インドネシアの首都ジャカルタ近郊の約3・2㌶の敷地に、24年10月から約150戸の分譲戸建ての建設を始める。総事業費は数十億円規模で、27年にかけて購入者に引き渡す。

1戸あたりの広さは130平方㍍で販売価格は20万㌦前後(約3000万円)。インドネシア国内の住宅価格相場の2・3倍の水準といつ。現地企業でマネージャー職などを務める30～40代の共働き世帯の需要を見込む。環境意識が高い高所得者層を取り込むため、太陽光・ネルを標準搭載する。現地では太陽光バッテリを標準搭載した戸建てはまだ少ないという。室内への日射を抑える独自工法も採用し、空調や照明など住まいから出る二酸化炭素(CO_2)排出量を2割以上削減する。これとは別に、インドネシアでは24年1月にも

5年で3倍、人口増追い風 米豪に続く第3の柱へ



東南ア住宅事業 住友林業が拡大

2023/11/24 日経新聞

総資産 1.53 兆円



売上 1.67 兆円



有形固定資産回転率 840 %

CCC 156 日

営業利益率 9.5 %

イオンモール

2030年ビジョン イオンモールは、地域共創業へ。

同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、
持続可能な地域の未来につながる営みを共創すること。



JUSCO誕生を思い出そう

イオンモール統合報告書

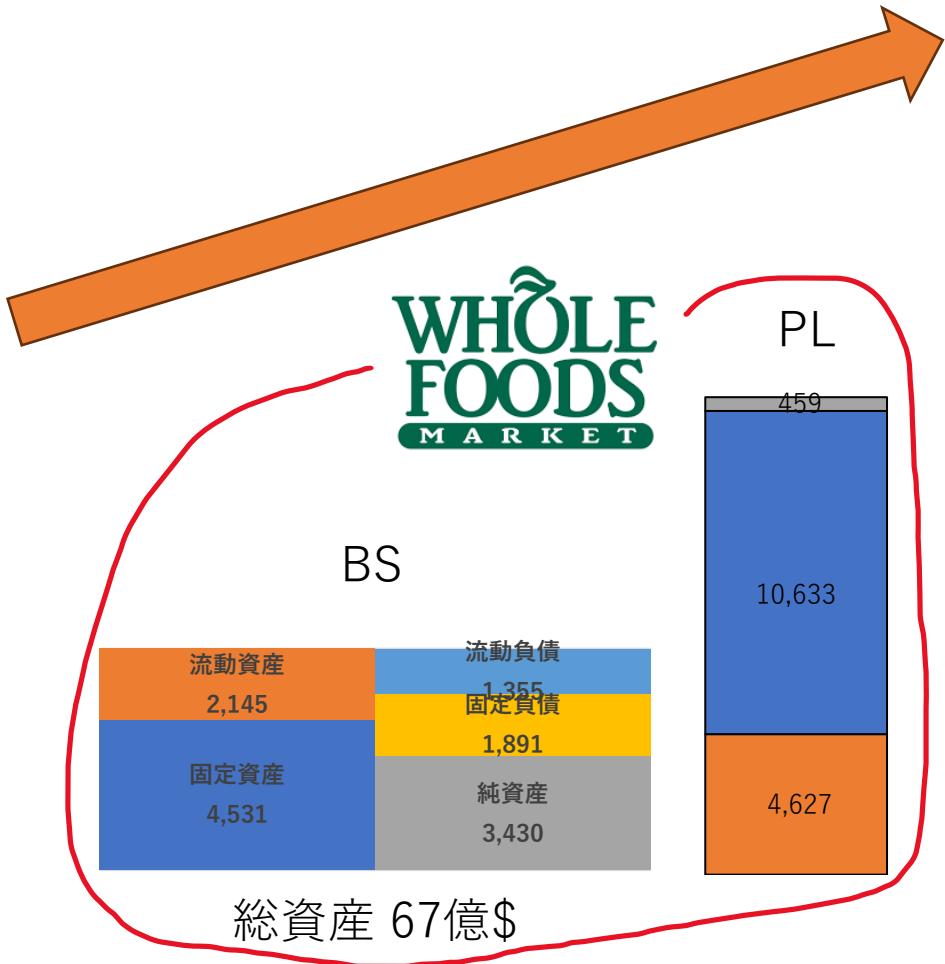
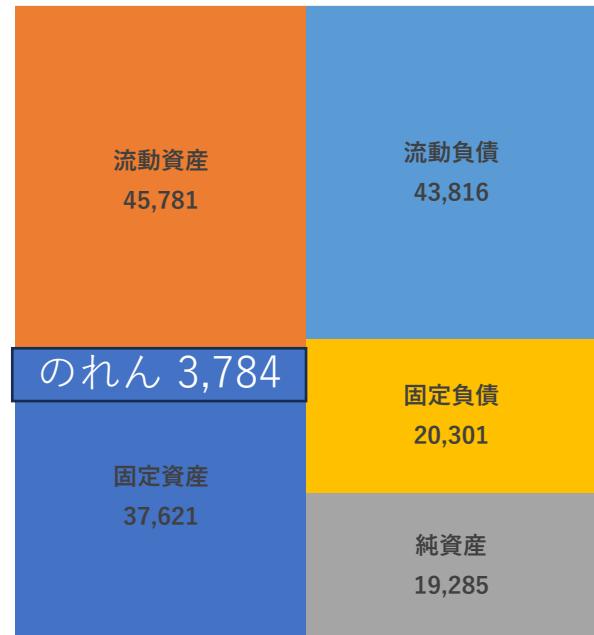
Wholefoods買収劇



Wholefoods買収後 2017.12

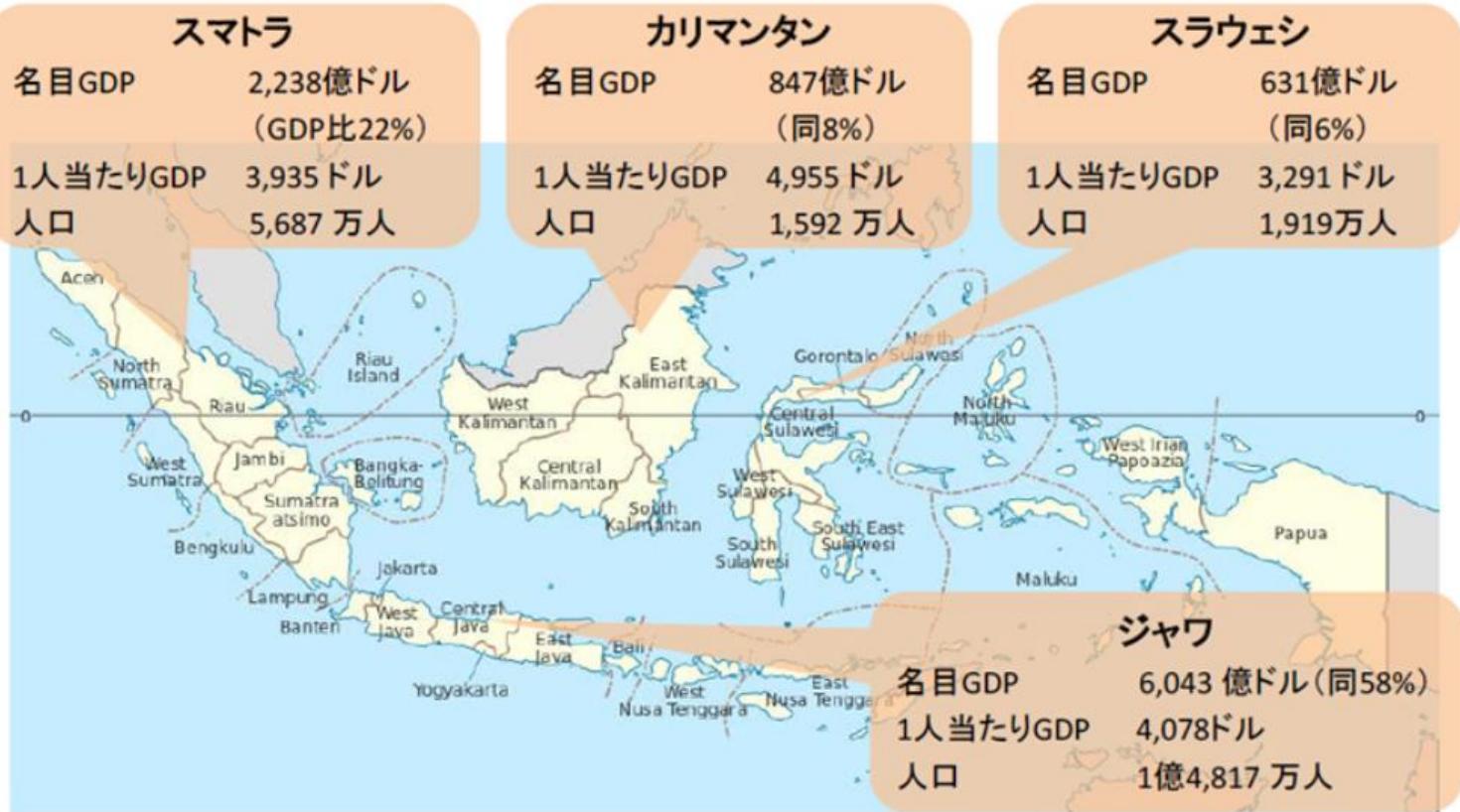


Wholefoods買収前 2016.12



Memo

【図表1】インドネシアの主要4島の経済規模



(データは2017年、ただしリアウ諸島州と西スラウェシ州の人口のみ2016年のデータで算出)

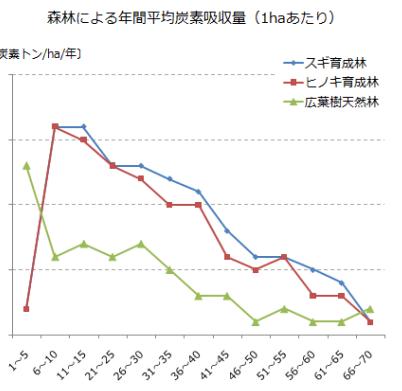
(出所) CEIC、Wikimedia Commons（地図）より住友商事グローバルリサーチ（以下、SCGR）作成。

バーム油価格

<https://ecodb.net/commodity/pal>

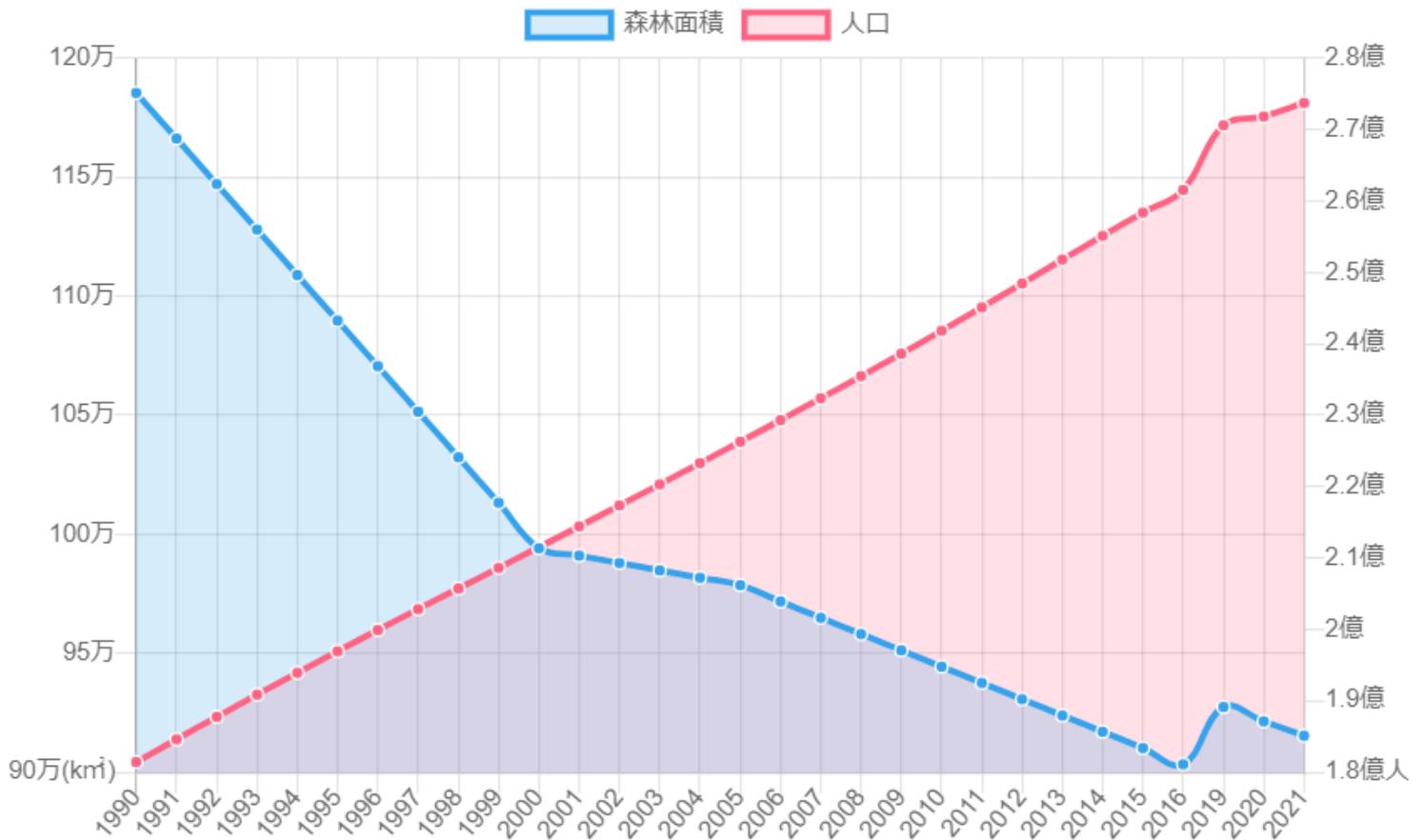
日本の森林
合計吸収量 54MMT

熱帯多雨林 9.9 t/ha・year
温帯常緑樹林 5.85 t/ha・year



森林面積

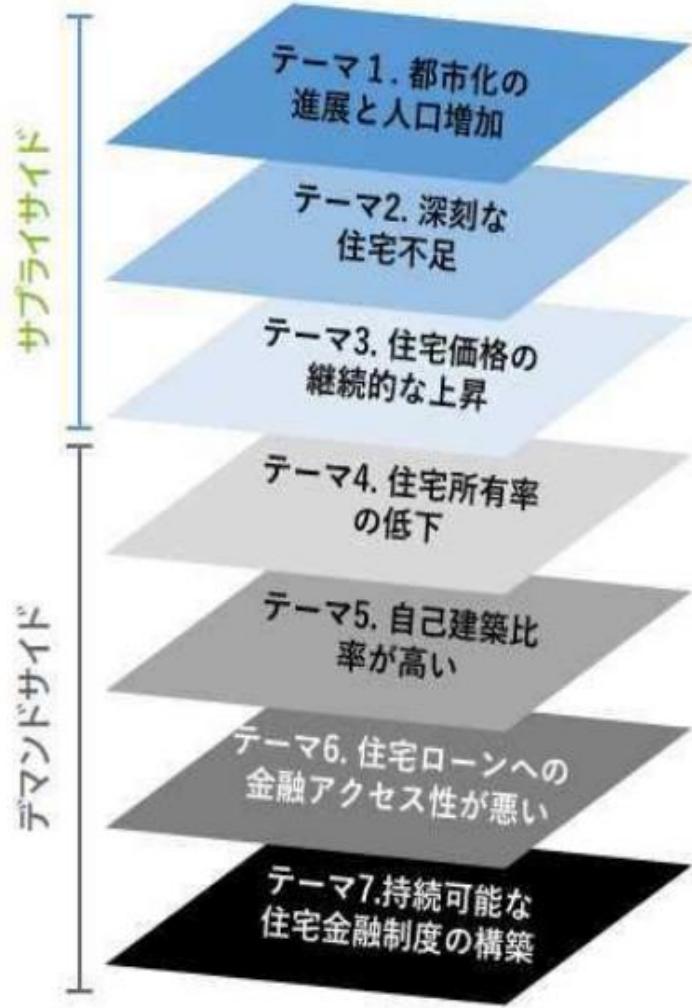
インドネシアの森林面積
推移グラフ(1990~2021年)
(graphtochart.com作成)



2021年のworldbank.org調査が最新のデータ

<https://graphtochart.com/environment/indonesia-forest-area-sq-km.php>

住宅金融制度・市場の課題



図表 19 課題構造

	都市化の進展と人口増加	急速な都市化率の上昇と都市部への人口流入・人口増加
	深刻な住宅不足	人口増加に伴う住宅需要に対して供給量が不足しギャップが発生
	住宅価格の継続的な上昇	需給ギャップの影響もあり、長期的・継続的に住宅価格が上昇
	住宅所有率の低下	住宅価格上昇の影響もあり、DKIジャカルタでは住宅所有率が低下
	自己建築比率が高い	住民自身が建設した自己建築住宅の割合が高く、災害や安全面のリスクも存在
	住宅ローンへの金融アクセス性が悪い	住宅ローン融資残高対GDP比が低く、口座保有率等の金融指標も低い水準
	持続可能な住宅金融制度の構築	政府の財政負担削減、気候変動への対応に貢献する、持続的な住宅金融制度の構築が必要である

国民の62%固定収入がない

ローン利用できない

家買えない

自分で作る

イオンで働く

ローンを利用

家を買う

植樹

なぜパーム油？

持続可能なパーム油調達に向けた取り組みを推進

パーム油は、加工食品をはじめとする幅広い商品に利用されることで知られ、世界で最も多く生産されている植物油です。パーム油の生産国では、農園の開発が急速かつ大規模に進められた結果、熱帯林の破壊や大量の温室効果ガス排出、農園における強制労働や児童労働といった問題が指摘されています。

イオンは、環境や人権に配慮した持続可能なパーム油の調達に向け、国際的な認証組織である「持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil) に加盟。さらに、日本国内では小売、メーカー、NGOなど18社／団体からなる「持続可能なパーム油ネットワーク (JaSPON)」の設立にも参画しています。



提供：共同通信社

AEON REPORT 2022 サステナビリティ編
<https://www.topvalu.net/brand/kodawari/csr/rspo/>

既に取り組み始めている

パーム油の生産性



各国のアブラヤシ農園面積とパーム油生産量から導出

インドネシア（中小）**1~2 t/ha**

インドネシア **2.83 t/ha**

マレーシア **3.45 t/ha**

RSPO管理農園 **6t/ha**

RSPO+品種改良 **8t/ha**

RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) とは
世界的に信頼される認証基準の策定と、ステークホルダー（利
害関係者）の参加を通じ、持続可能なパーム油の生産と利用を
促進することを目的としています。

<https://coop-weblabo.jp/lupo/indonesia/10632>

パーム油の環境への影響と持続可能なパーム油に向けた取組みについて

パーム油の生産性の上げ方



① 適切な植林

- ・適切な育成方法を知らない中小は植林間隔が狭く間伐しないため育成状況が悪い

② アブラヤシの収穫時期判断

- ・10m~20mで実がなるため、地上からの収穫時期を判別が困難

ドローン植樹を用いた適切な植林

ドローンカメラを用いた管理により生産性向上可能



③ 中小が購入する種、苗の品質が悪い

- ・インドネシアの研究機関からの認定を受けた生産性の高いアブラヤシの種、苗が存在する

小売業のイオンが現地で質の良い種と苗を流通させる

<https://camp-fire.jp/projects/view/683455>

<https://coop-weblabo.jp/lupo/indonesia/10632>

<https://www.wwf.or.jp/activities/activity/3989.html>

アブラヤシ×住宅



インドネシアで安価な住宅を作るためアブラヤシの木を
住居用建材に加工
→建材をインドネシアで所有することで調達コストを削減

画像ダウンロード



<https://news.panasonic.com/jp/press/jn211115-1>

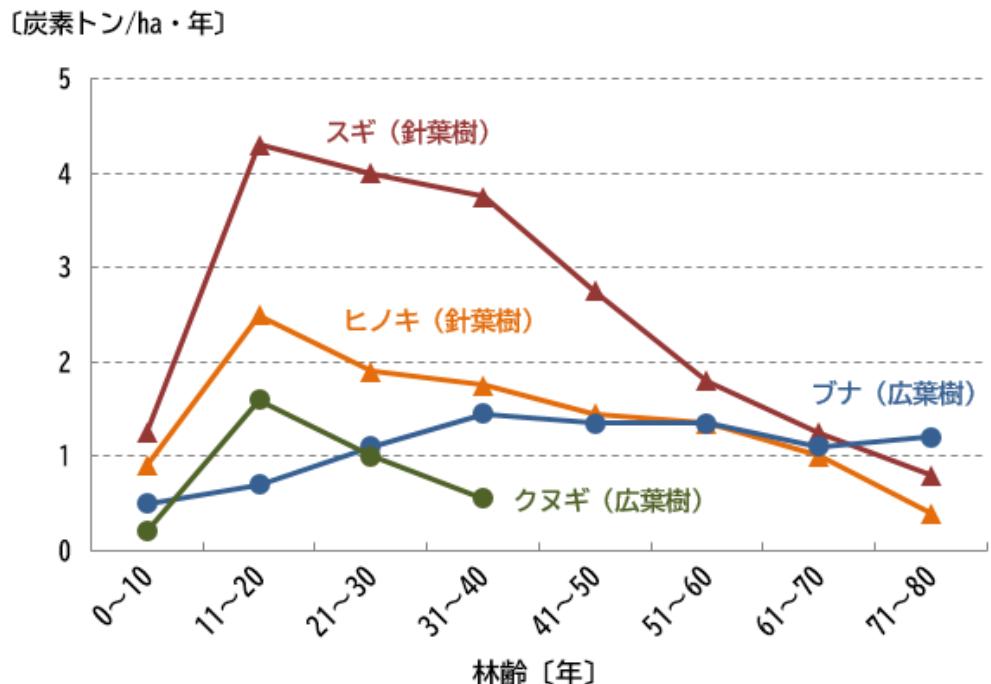
炭素吸収量・住宅需要

非住宅木造市場の伸び



林業と伐採の市場規模は、
2022年の9817億6000万米ドルからCAGR10.3%で成長し、
2023年に1兆832億5000万米ドル
2027年には1兆6004億1000万米ドルに達すると予測

樹種別・林齡別炭素吸収量



出典：長野県地域森林計画主要樹種林分材積表に基づく試算
グラフ作成：森林・林業学習館

買収試算



2023.4 11億4000万円の調達

ドローン専業会社として世界初上場したACSLの企業価値：150億円

木と生きる幸福



企業価値：10,657 億円 純資産：6,826 億円 →のれん4000 億円

2023.3 イオン現金残高：18,179 億円

買える！！

参考

2016.12 Amazon 現金 193億ドル (2兆850億円)

2017.6 Amazon Wholefoods買収 137億ドル (1兆4,800億円) 現金の70 %

2017 Amazon 借入 162億ドル (1兆7,500億円)

企業価値 (Enterprise Value) = 時価総額 + 有利子負債 - 現預金

単位は億円



Flash
Forest

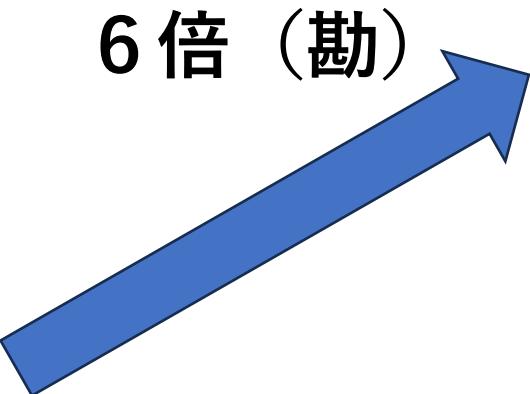
2023年4月
11億4000万円の調達

ドローン専業会社として世界初上場した

ACSL



ACSLの企業価値：150億円



企業価値：880億円と推定

企業価値

[バフェットコードを参考](#)

企業価値 (Enterprise Value) = 時価総額 + 有利子負債 - 現預金

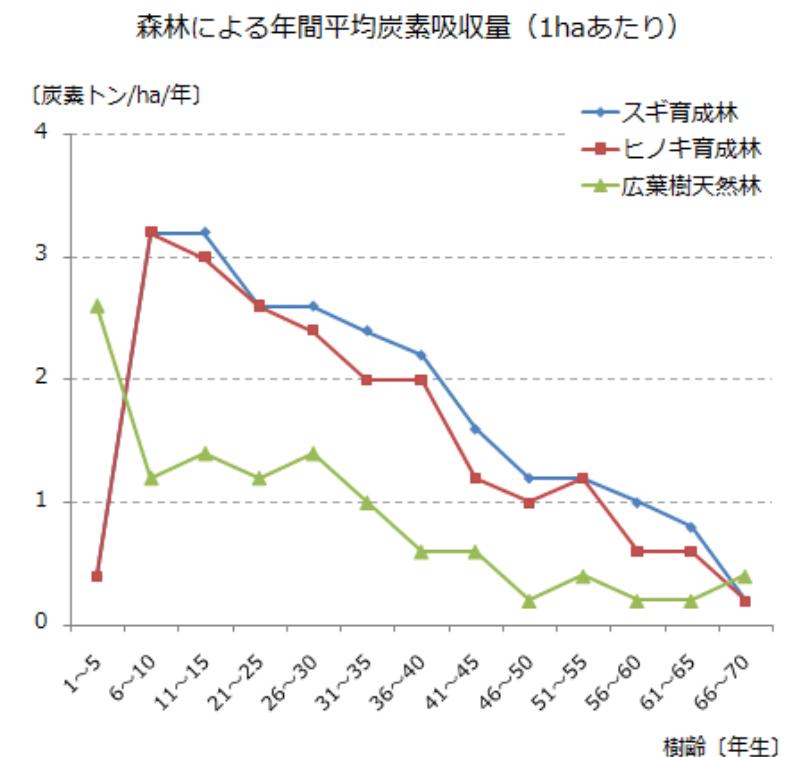
単位は億円	企業価値	時価総額	有利子負債	現預金	純資産
イオンG	46,530	26,192	34,651	13,097	19,702
住友林業	10,831	7,987	3949	1,736	7,921
ACSL	142	128	10	13.6	29.4
高砂熱学工業	1,874	2,054	289	469	1,517
FR	106,637	111,013	4,656	9,033	18,734
ソニーG	167,735	159,195	21,661	15,321	70,796
日立製作所	107,028	93,700	22,778	9,254	56,386
レゾナックHD	13,195	5,093	10,355	2,254	20,989
伊藤忠商事	120,738	84,284	40,112	6,060	54,636

試算補足

試算前提 CO₂排出量

インドネシアのイオン出店数に合わせて、植樹を行う

- ・全ての市・県(計451)に店舗が配置されれば、全地域の植樹ができると仮定
- ・7年かけて出店と植樹を行う
- ・CO₂吸収量は 熱帯多雨林 9.9 t/ha·year
- ・樹齢とCO₂吸収量の関係は右図のスギ育成林を参考
- ・成長速度が速いエリートツリーを利用
 - ・成長率は一般的な樹木の1.5倍
- ・Amazonは2040年にカーボンニュートラルを達成
 - ・2022年の排出量から線形、二次近似で算出



エリートツリーに関する資料

https://www.nipponpapergroup.com/research/organize/elite_tree_seedlings/index.html

森林総合研究所（温暖化対応推進拠点）のデータより作成

インドネシアのドローン規制

- ・高度150メートル以上は許可が必要
- ・機体総重量を7kg以内に保つこと。
- ・日の出から日没までの間に飛行すること。
- ・視界の範囲内で飛行すること。
- ・機体は操縦者から半径4.8Km以内で飛行すること。
- ・人混み上空では飛行禁止。
- ・人混みからは水平方向で最低600メートル離れて飛行すること。
- ・同時に複数のドローンを操縦してはいけない。

<https://dronebangkok.live/2017/07/19/drone-laws-regulations-indonesia/>

試算前提 小売



イオンモール

年2,3モール、1店舗当たり1,474百万円の売上（インドネシアの既存モール平均）、最終的に20%の営業利益率（現在は赤字、翌年5%、10%…と上昇）、固定資産額17,454百万円はジャカルタのイオンモールの値を利用

ミニストップ

フィボナッチ風に増加、ベトナムを参考、1店舗当たり51百万円の売上（ベトナムのミニストップ）、2%の営業利益率、固定資産額25百万円は全ミニストップの平均値

スーパー

倍々になるように出店、1店舗当たり1,340百万円の売上（USH平均）、1%の営業利益率、固定資産額1,375百万円はイオン北見店の値を利用

Kidzooona

フィボナッチ風に増加（テキトー）、1店舗当たり44百万円の売上（インドネシアのイオンファンタジー平均）、10%の営業利益率、固定資産額44百万円はインドネシアのイオンファンタジー平均

全部木造 [減価償却22年](#)

イオン上場子会社

単位は百万円	売上	営業利益	営業利益率	店舗数	売上/店舗	営業利益/店舗
イオン北海道	317,274	8,347	2.63%	168	1,889	50
USH(マルエツとか)	708,690	6,384	0.90%	529	1,340	12
イオン九州	484,466	8,330	1.72%	330	1,468	25
サンデー	49,094	883	1.80%	109	450	8
ミニストップ(国内)	74,203	-831	-1.12%	1,907	39	-0
ミニストップ(ベトナム)	7,083	-201	-2.84%	138	51	-1
マックスバリュ東海	351,107	10,285	2.93%	233	1,507	44
ウェルシア	1,144,278	45,635	3.99%	2,751	416	17
イオンモール(国内)	299,871	60,915	20.31%	94	3,190	648
イオンモール(中国)	52,538	10,568	20.11%	22	2,388	480
イオンモール(ベトナム)	13,283	3,978	29.95%	6	2,214	663
イオンモール(カンボジア)	5,672	1,422	25.07%	3	1,891	474
イオンモール(インドネシア)	5,897	-167	-2.83%	4	1,474	-42
イオンディライト	3,037	158	5.20%			
イオンファンタジー(国内)	58,824	2,402	4.08%	609	97	4
イオンファンタジー(中国)	4,858	-2,782	-57.27%	195	25	-14
イオンファンタジー(マレーシア)	3,590	502	13.98%	108	33	5
イオンファンタジー(タイ)	729	-51	-7.00%	27	27	-2
イオンファンタジー(フィリピン)	2,361	643	27.23%	51	46	13
イオンファンタジー(インドネシア)	1,457	28	1.92%	33	44	1
イオンファンタジー(ベトナム)	895	96	10.73%	18	50	5
GFOOT	65,695	-4,804	-7.31%	704	93	-7
コックス	14,859	427	2.87%	179	83	2
イオンフィナンシャル(国内)	282,700	17,100	6.05%			
イオンフィナンシャル(中華圏)	22,400	7,700	34.38%			
イオンフィナンシャル(メコン圏)	86,000	18,900	21.98%			
イオンフィナンシャル(マレー圏)	60,900	15,700	25.78%			

ミニストップベトナム

新事業の推進/ベトナム事業



- 「個店モデルの競争力向上と戦略的成長の推進」
- 1.Newコンボストアモデル確立
 - 2.新事業の推進
 - 3.経営指導体制/本部改革
 - 4.マネジメントシステム改革

直営多店舗化に向けた体制構築と新フォーマットの磨き上げ

計画店舗数



新フォーマットモデル改裝



新フォーマット:生鮮:発注・鮮度改革

年間3桁出店の開発体制構築

直営多店舗化運営モデル確立

後方支援体制構築

作業手順書



W/S

The image shows three separate weekly schedule grids (W/S) for store operations. Each grid is a 7x24-hour grid with color-coded boxes (yellow, green, blue) indicating different work shifts or tasks. The grids are labeled 'WEEK SCHEDULE' at the top.

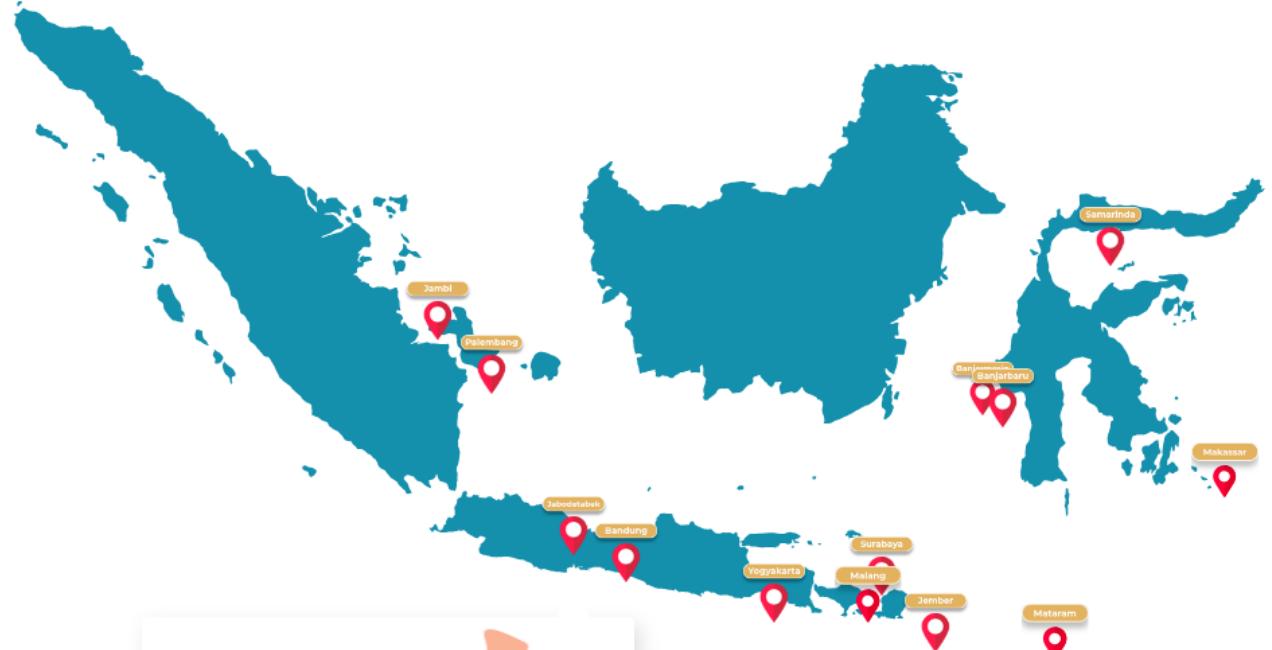
驚異の出店ペース
これをインドネシアでも

[ミニストップ2024.2第二四半期
決算説明会資料より](#)



Kidzooona 33店舗

イオンファンタジーインドネシアHPより



WE ARE HIRING!

AFI VACANCY

Business Development Senior Officer

Job Descriptions :

- Looking for potential places to open new outlet permanent and temporary in Indonesia
- Making report administrations and payments related to outlet before opening to running such as cooperation agreements, deposit payments, rental payments, service charges and utilities every month.
- Bridging the company with the tenant regarding operational needs and others
- Developing a strategic plan to advance store expansion
- Rental Negotiation
- Contracting potential tenant development for area to establish rapport and arrange meetings.
- Handling handover items at our warehouse

Qualifications:

- Maximal 35 years old
- Possess Diploma or Bachelor's Degree of any field
- Proficient in MS. Office, Excel
- High interest in indoor playground business
- Good communication skills, analytical skills, good communicating and gathering ideas
- Honest, assertive, Highly discipline, Well organized
- Fluent in English (Japanese Language ability is an advantage)

@afipeople neonfantasy.co.id 088 9610 3017

試算前提 林業

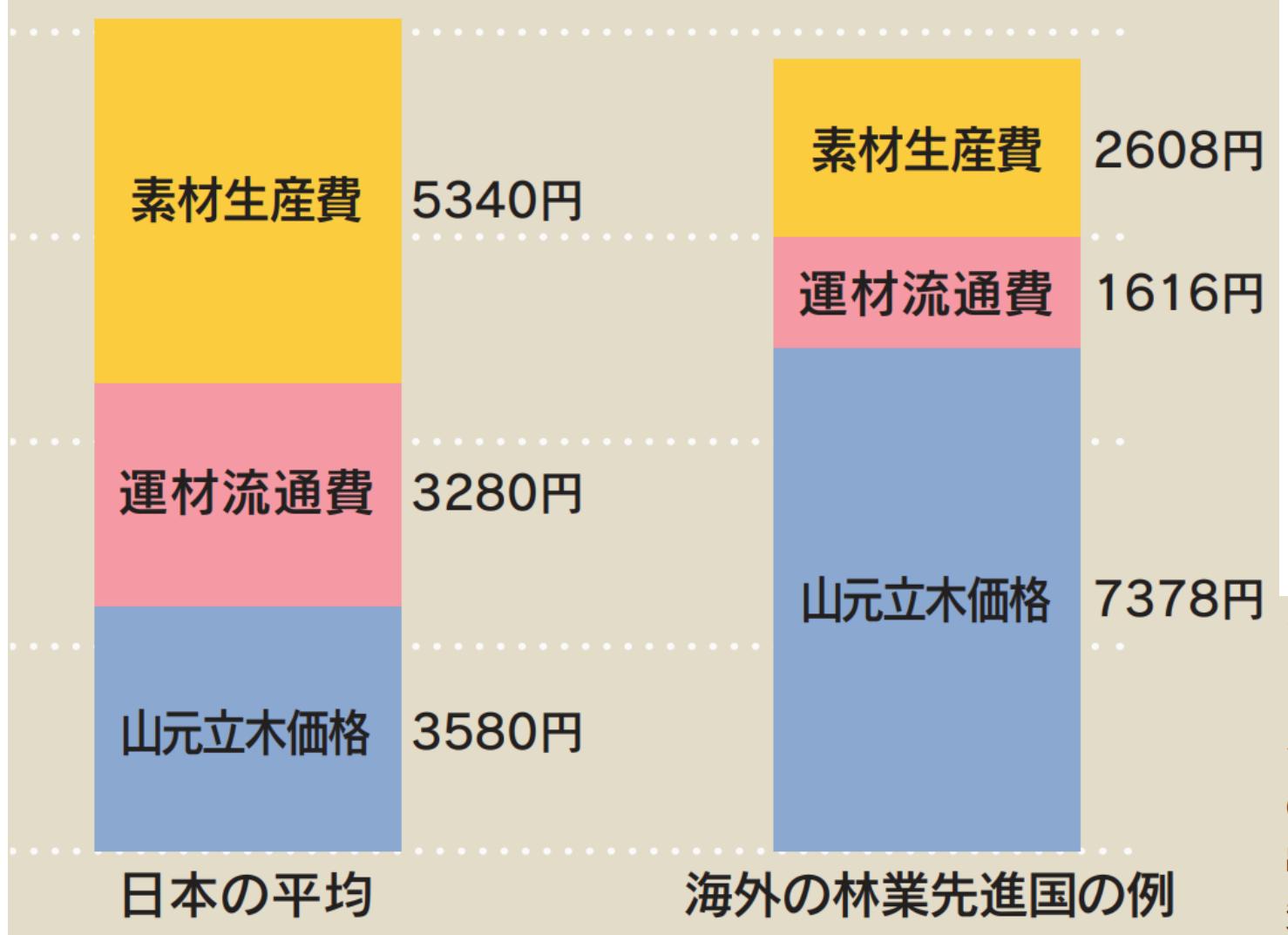


- ・ Weyerhaeuser社を参考に、森林面積当たり売上高を算出して利用
- ・ 営業利益率15%は、Weyerhaeuser社のウッドショック期間を除いた直近5年営業利益率を参考
- ・ 住友林業がインドネシアに所有する17.28万haと利用
 - ・ 住友林業が2030年までに海外に50万haの森林を持つことと保有する森林のインドネシア率から、森林面積成長率を計算(7.4%)
- ・ 植樹した木の伐採期間は23年
 - ・ エリートツリー、CO₂吸収量が全盛期の90%となったら伐採
- ・ 每年伐採する面積は、森林面積全体の3%
 - ・ 森林の持続可能性、Weyerhaeuser社を参考

<https://www.buffett-code.com/company/us/0000106535/>

<https://www.weyerhaeuser.com/>

林業の収益構造



[季刊 森林総研 林業のいまを知りたい！](#)

[No.44, 2019](#)

グラフ⑥ 1m³あたりの丸太価格の内訳

日本のいまの林業では、木を伐採して林内を移動させる等の素材生産にかかる経費と流通コストが高く、そのため山元立木価格を圧迫していることがわかる。

出典：日本政策投資銀行「わが国林業、木材産業の今後の可能性」

資料・中国木材(株)資料を一部改変

試算前提 油



パーム油需要量

- ・世界人口 × 一人当たりパーム油消費量で算出
 - ・一人当たりパーム油消費量は、直近5年の成長率で成長すると仮定
 - ・2050年 97億 × 11.8kg = 11446 万トン

パーム油試算

- ・営業利益率はGolden Agri-Resources 社を参考
- ・2036年シェア率15%を目指にロジスティック関数でシェア率を計算
- ・マージンはインドネシア政府が行う農園支援と同じ30%
- ・パーム油の生産性は8t /ha

GAR社

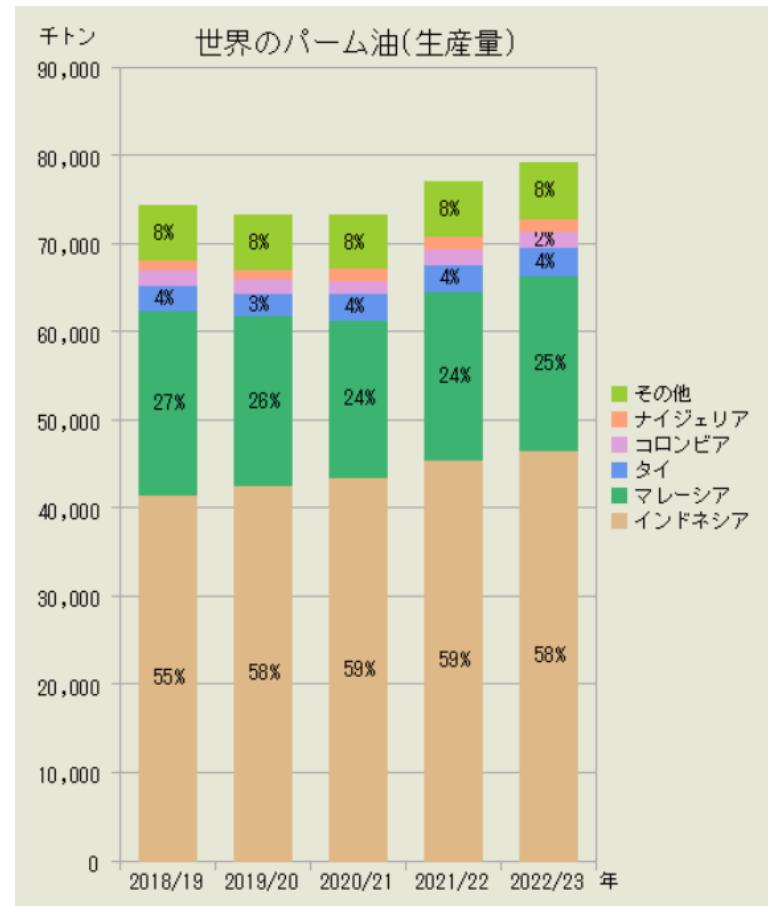
<https://www.goldenagri.com.sg/>

パーム油価格

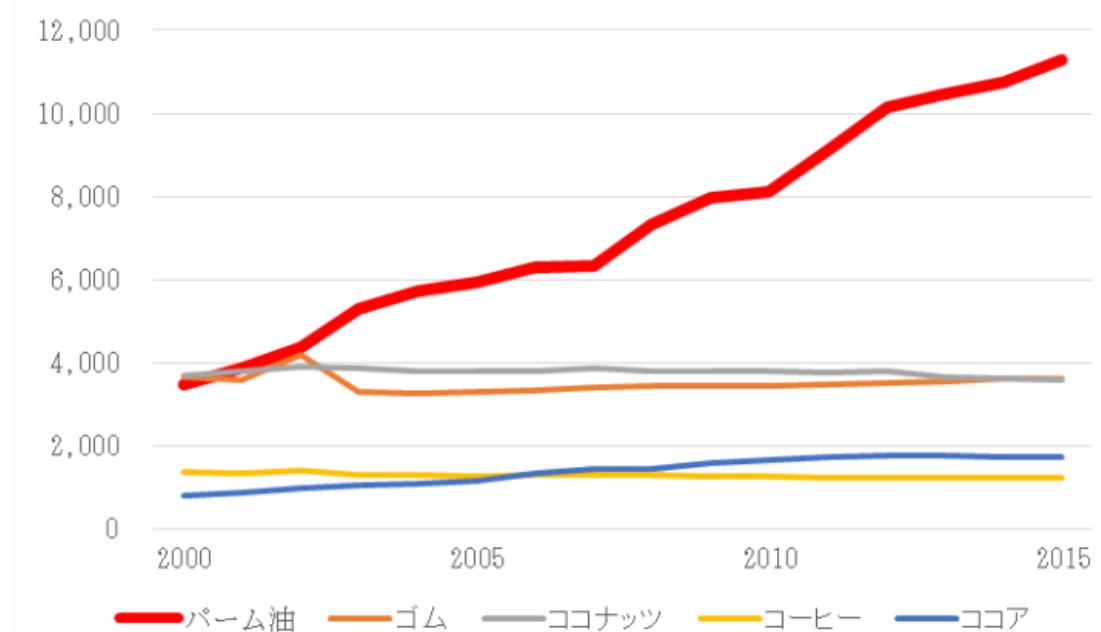
https://ecodb.net/commodity/palm_oil.html

パーム油

アブラヤシから作られるパーム油は世界で最も使用される植物油
パーム油の58%をインドネシアが生産



単位：1,000ha



第3図 主要エステート作物の収穫面積の推移

資料：Statistik Pertanian（各年号）。

注：パーム油の収穫面積はアブラヤシの収穫面積。

試算前提 不動産

購入価格：年収の5~6倍

中間層上位&上位の年収 220万~ (24%)

住宅価格：1,000 万円から3,000 万円

住宅数の不足

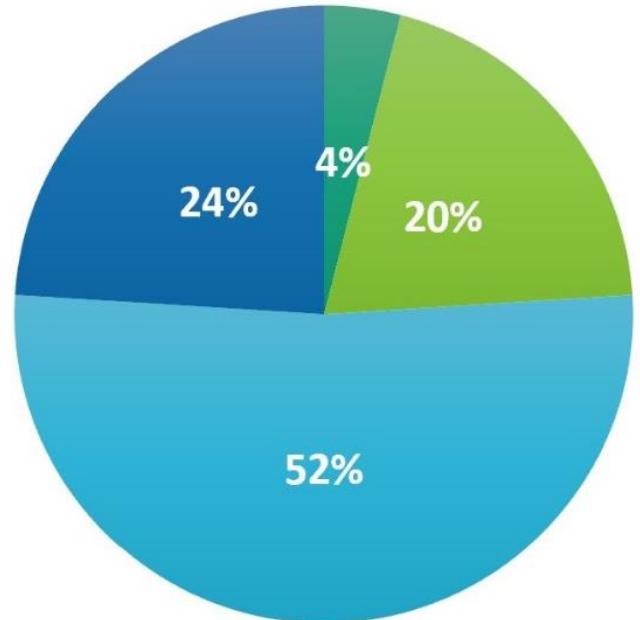
住友の目標建造数：5 年で7,000 件

インドネシア4大ディベロッパーの利益率
→31.3 %

これからのインドネシア進出

～人口構成

年間可処分所得別の世帯数 (2020年)



■ 富裕層 年収35000 ドル～
■ 中間層下位 年収5001～15000 ドル

■ 中間層上位 年収15001～35000 ドル
■ 低所得層 年収～5000 ドル

https://ciputradevelopment.com/wp-content/uploads/2023/05/Laporan-Tahunan-2022_CTRA_28042023.pdf

<https://www.bsdcity.com/investor/annual-reports/>

試算前提 金融



不動産売上を基に年利5 %, 15 年返済で計算（頑張って複利計算しました）

営業利益率はマレー圏の25 %を利用

貸付金は(その年の住宅売上高 + 前年の住宅売上高 × 14/15 + …)で計算

貸付金は流動資産として計上

インドネシアの住宅ローン

図表 6 従来型インドネシア商業銀行住宅ローン最優遇貸出金利(平均年利率)

	2018	2019	2020	2021	2022
Bank Rakyat Indonesia	9.98%	9.95%	9.90%	7.47%	7.25%
Bank Mandiri	10.25%	10.25%	10.12%	7.46%	7.25%
Bank Central Asia	9.90%	9.90%	9.36%	7.43%	7.20%
Bank Negara Indonesia	10.46%	10.48%	10.18%	7.48%	7.25%
Bank Tabungan Negara	10.50%	10.58%	10.40%	7.48%	7.25%
CIMB Niaga	9.85%	9.83%	9.52%	7.56%	7.25%
Permata Bank	10.00%	10.25%	10.13%	9.04%	8.24%
Bank OCBC NISP	10.20%	10.20%	9.97%	8.83%	8.07%
Pan Indonesia Bank	10.00%	10.65%	10.18%	8.19%	7.75%

出典: Financial Service Authority (OJK) per July 2022

図表 9 BP Tapera 住宅金融プログラム

条件	住宅所有ローン (KPR)	住宅建築ローン (KBR)	住宅改築ローン (KRR)
融資上限期間	30 年	15 年	5 年
金利	申込者の所得に応じ 5% - 7%	申込者の所得に応じ 5% - 7%	申込者の所得に応じ 5% - 7%
融資上限金額	申込者の所得及び住宅区域に応じ 112,500,000 - 260,000,000IDR	申込者の所得及び住宅区域に応じ 96,000,000 - 120,000,000IDR	申込者の所得及び住宅区域に応じ 48,000,000 - 60,000,000IDR

出典: Decision of BP Tapera No. 2 of 2021

図表 14 不動産開発事業者及び非不動産開発事業者から

住宅ローンを用いて自己居住用建物を購入した世帯の割合(融資期間及び地域別), 2019

融資期間(年)	都市	地方	都市+地方
0-5 年	8.35%	9.15%	8.4%
6-10 年	34.49%	32.48%	34.35%
11-15 年	47.53%	51.3%	47.78%
16-20 年	8.32%	7.07%	8.24%
21+年	1.32%	0%	1.23%

出典: Indonesia Housing and Residential Statistics, 2019¹²

図表 15 不動産開発事業者及び非不動産開発事業者から

住宅ローンを用いて自己居住用建物を購入した世帯の割合(割賦額及び地域別), 2019

毎月返済額(IDR)	都市	地方	都市+地方
0-500,000	7.08%	6.04%	6.94%
500,001-1,000,000	40.57%	68.12%	44.32%
1,000,001-2,000,000	21.19%	19.75%	20.99%
2,000,001-4,000,000	21.51%	6.09%	19.41%
4,000,000 超	9.66%	0%	8.34%

出典: Indonesia Housing and Residential Statistics, 2019¹³

試算前提 BS



既存のBSは5 %成長

営業利益を利益剰余金として純資産に計上

貸付金は流動資産、その他資産は固定資産として加算

のれんは20年償却

流動負債と純資産は 5 %成長 残りを固定負債

試算前提 BS



有形固定資産の増加例

伐採工場 種子工場 ドローン モール小売

Excel見て！！

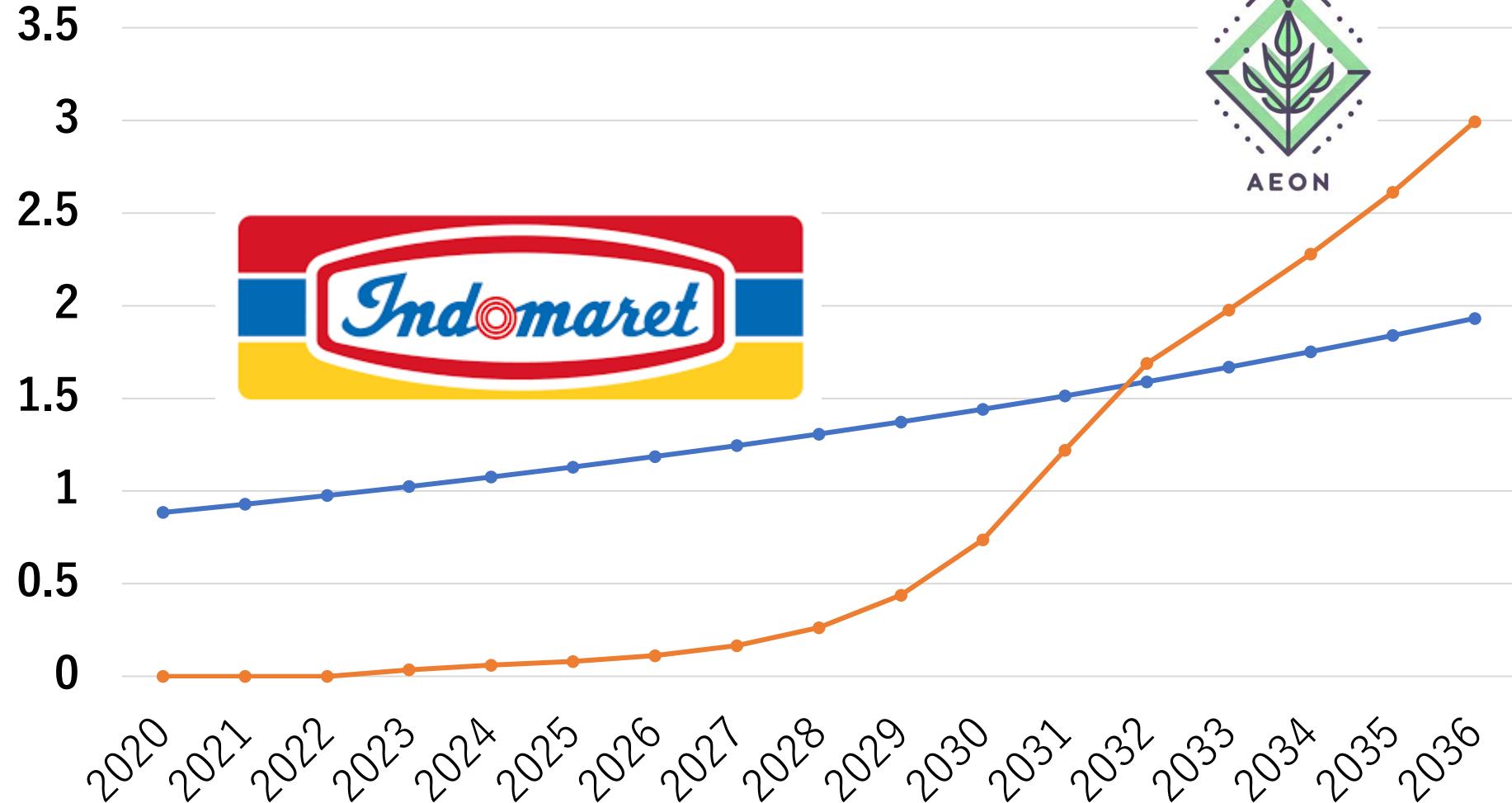
投資判断



毎年投資をするので、DCFでの算定は諦めました^^



売上高（兆円）



[世界の小売業ランキング2022](#), Global Powers of Retailing 2022