

令和5年度 東北大学 国際戦略講座

7班 最終発表

『EC拡充で稼げる小売りへ』

2023/12/09

東北大学工学部

山岸 悠真 谷内寛人

鈴木 爽太 太田 亮

目次

1. 財務諸表から見たイオンの課題点
2. 新型ECサービスの提案
3. 試算・理想の財務諸表・展望
4. 結論

目次

- 1. 財務諸表から見たイオンの課題点**
2. 新型ECサービスの提案
3. 試算・理想の財務諸表・展望
4. 結論

2. 財務諸表から見たイオンの改善点

- ・ 競合他社に比較して、**営業利益率が低調**で推移

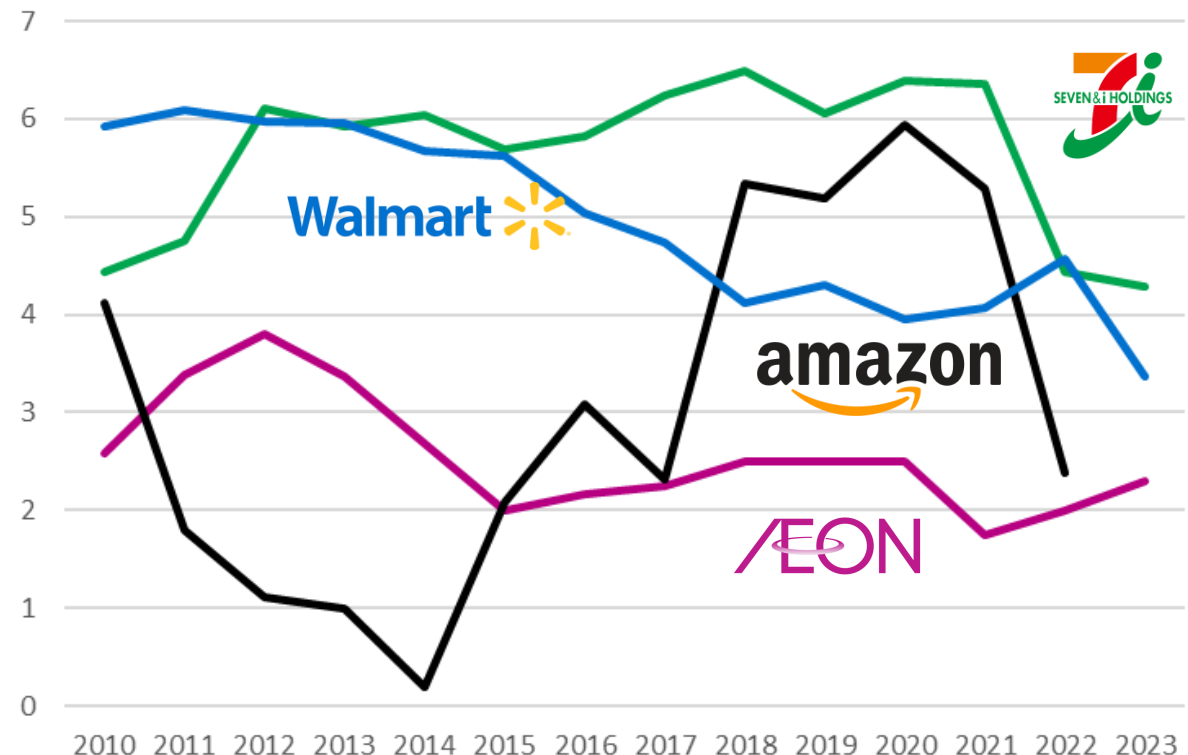
=イオンには大きな利益をもたらす**核**がない

(銀行やウエルシア、イオンモールでは不十分)

営業利益率

利益の核

	
 (B2B)	
 (広告事業)	

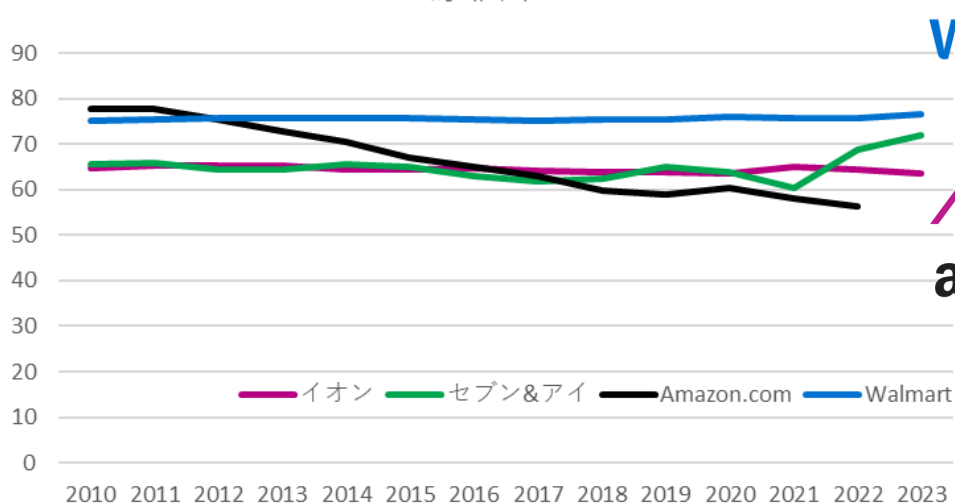


出典：各社有価証券報告書

2. 財務諸表から見たイオンの改善点

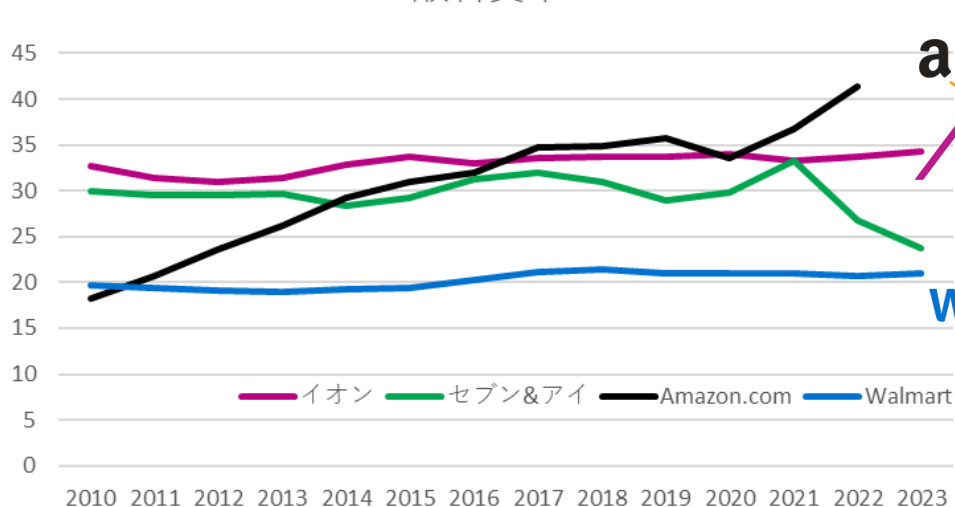
なぜイオンの利益率は低いのか？

原価率



原価率：平均的
(2023年：63.4%)

販管費率



販管費率：高め
(2023年：34.3%)

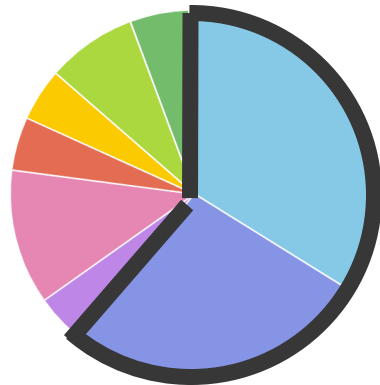
→ **販管費を削減したい**

2. 財務諸表から見たイオンの課題点

イオンの本業は**GMS事業, SM事業**

売上では大きな割合を占めるが、販管費, 原価の影響で**営業利益比が小さい**
= **利益比率を小売以外のセグメントに依存している**

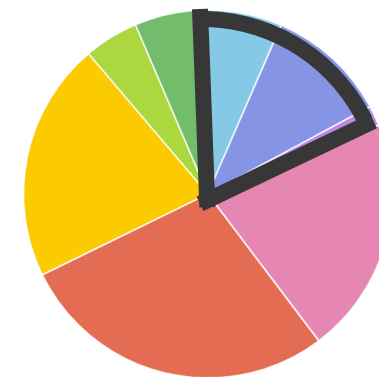
売上高比率



64.9%

- HMS事業 3,269,042 百万円 (35.9%)
- SM事業 2,642,119 百万円 (29.0%)
- DS事業 383,490 百万円 (4.2%)
- ヘルス & ウェルネス事業 1,149,689 百万円 (12.6%)
- 総合金融事業 456,875 百万円 (5.0%)
- ディベロッパー事業 443,482 百万円 (4.9%)
- サービス・専門店事業 765,620 百万円 (8.4%)
- 国際事業 497,428 百万円 (5.5%)

営業利益比率



17.6%

- HMS事業 14,097 百万円 (6.7%)
- SM事業 22,844 百万円 (10.9%)
- DS事業 3,682 百万円 (1.8%)
- ヘルス & ウェルネス事業 44,828 百万円 (21.4%)
- 総合金融事業 60,313 百万円 (28.8%)
- ディベロッパー事業 45,242 百万円 (21.6%)
- サービス・専門店事業 10,270 百万円 (4.9%)
- 国際事業 12,859 百万円 (6.1%)

イオンHP : IR情報 <https://www.aeon.info/ir/finance/finance/>

2. 財務諸表から見たイオンの改善点

**イオンは本業の
小売事業で稼げていない**

**利益率が低い
⇒販管費削減したい**

目次

1. 財務諸表から見たイオンの課題点
- 2. 新型ECサービスの提案**
3. 試算・理想の財務諸表・展望
4. 結論

2. 新型ECサービスの提案

販管費を減らすために...



- ・ 人件費削減
- ・ 光熱費削減
- ・ 土地代削減

食品EC

(電子商取引：ネットスーパーなど)



2. 新型ECサービスの提案

- ・ファーストリテイリング畔柳氏

「海外展開するには、認知・信頼してもらうためにまず実店舗の拡充が優先する。

町でよく見かける店、ということ自体に大きな広告価値がある。」

- ・イオンのブランド力は日本全地域 1 位

= 実店舗での食品・生活品の購入が

既に国内顧客の日常生活に浸透している。

⇒長年顧客との間に信頼を育んできた

というアドバンテージを生かし、

今こそECサービスを拡充すべき

図表② 全国・8エリア別SEIランキングトップ5

ブランド力(SEI)：■ 高(3以上) ■ 中(1~3) ■ 低(1未満)
※小数点第2位を四捨五入

日本全国			北海道			東北		
順位	ブランド	SEI 前年比	順位	ブランド	SEI 前年比	順位	ブランド	SEI 前年比
1	イオン	2.0 -0.20	1	イオン	2.7 -0.65	1	イオン	2.6 -0.33
2	ドン・キホーテ	0.7 -0.06	2	ラルズ/アークス	2.0 +0.41	2	ヨークベニマル	1.9 +0.35
3	マックスバリュ	0.6 +0.02	3	マックスバリュ	1.5 +0.14	3	コープ	1.1 +0.13
4	西友	0.6 +0.10	4	コープ	1.1 +0.06	4	ドン・キホーテ	0.8 +0.07
5	成城石井	0.6 -0.02	5	ドン・キホーテ	0.8 -0.22	5	マックスバリュ	0.8 -0.12
関東			中部			関西		
順位	ブランド	SEI 前年比	順位	ブランド	SEI 前年比	順位	ブランド	SEI 前年比
1	イオン	1.3 -0.31	1	イオン	2.5 +0.08	1	イオン	2.2 -0.13
2	オーケー	1.2 ±0.00	2	アビタ/ピアゴ	1.1 -0.02	2	ライフ	1.1 +0.77
3	成城石井	1.0 +0.07	3	ドン・キホーテ	0.9 +0.12	3	万代	0.8 -0.05
4	西友	0.9 +0.13	4	マックスバリュ	0.9 -0.05	4	ドン・キホーテ	0.7 ±0.00
5	イトーヨーカドー	0.8 -0.14	5	パロー	0.9 -0.05	5	成城石井	0.6 -0.09
中国			四国			九州・沖縄		
順位	ブランド	SEI 前年比	順位	ブランド	SEI 前年比	順位	ブランド	SEI 前年比
1	イオン	2.3 -0.37	1	イオン	2.3 -0.01	1	イオン	2.7 -0.10
2	ゆめタウン/ゆめマート	1.3 -0.31	2	フジ	1.8 -0.22	2	マックスバリュ	1.6 +0.29
3	ラ・ムー/ディオ/ディオマート	0.8 -0.02	3	マルナカ	1.8 -0.07	3	ゆめタウン/ゆめマート	1.1 +0.25
4	マックスバリュ	0.8 -0.04	4	ハローズ	0.9 +0.06	4	ドン・キホーテ	0.9 -0.05
5	山陽マルナカ	0.7 +0.18	5	ラ・ムー/ディオ/ディオマート	0.9 +0.38	5	サンリブ	0.5 +0.03

出典：ダイヤモンド・チェーンストア・オンライン
<https://diamond-rm.net/management/213554/>

2. 新型ECサービスの提案

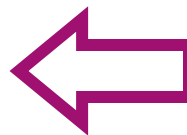
イオンは5年間でデジタル売上14倍以上拡大の目標を掲げている
⇒根本的な改革が必要

(2) 経営指標



- ・ 経営効率改善に注力し、事業基盤確立とともに財務バランスの健全化を図る

財務指標		2019年度	2020年度	2021年度	2025年度
	営業収益 (億円)	86,042	86,039	86,200	110,000
	営業利益 (億円)	2,155	1,505	2,000 ~2,200	3,800
	営業利益率	2.5%	1.7%	2.3~2.5%	3.5%
	ROE	2.5%	-7.0%	—	7%以上
	Debt/EBITDA (金融除く) ^{※1}	3.3倍	3.6倍	—	2.5倍 以下
非財務指標	デジタル売上	700億円			1兆円
	プライベートブランド (PB) 商品売上 ^{※2}	1兆円			2兆円
	海外営業利益比率	20%			25%



Copyright 2021 AEON CO., LTD. All Rights Reserved.

※1 ハイブリッド社債・ハイブリッドローンの資本性を考慮し調整。現預金と相殺

※2 トップバリュ商品、ローカルPB商品、専門PB商品を含む合算値

7

イオン2021年度～2025年度中期経営計画

[Vol.2 FY2021-2025 AEON Mid-Term-Management-Plan PPT JPN.pdf](#)

2. 新型ECサービスの提案

ECで各種財務指標も改善

人件費・光熱費・土地代
削減

利益率
改善

利益をあげて
純資産を増やし

自己資本比率
改善

実店舗を増やさずに
売上高上昇

有形固定資産回転率
改善

2. 新型ECサービスの提案

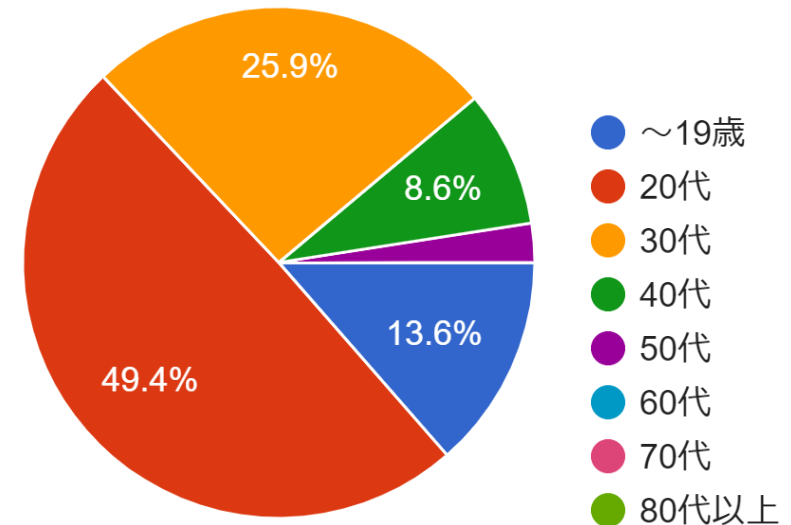
需要があるかどうか、課題は何か？
Webサービスでアンケートを取ってみた
(有効回答数n=81)



= 若者の利用者が多い

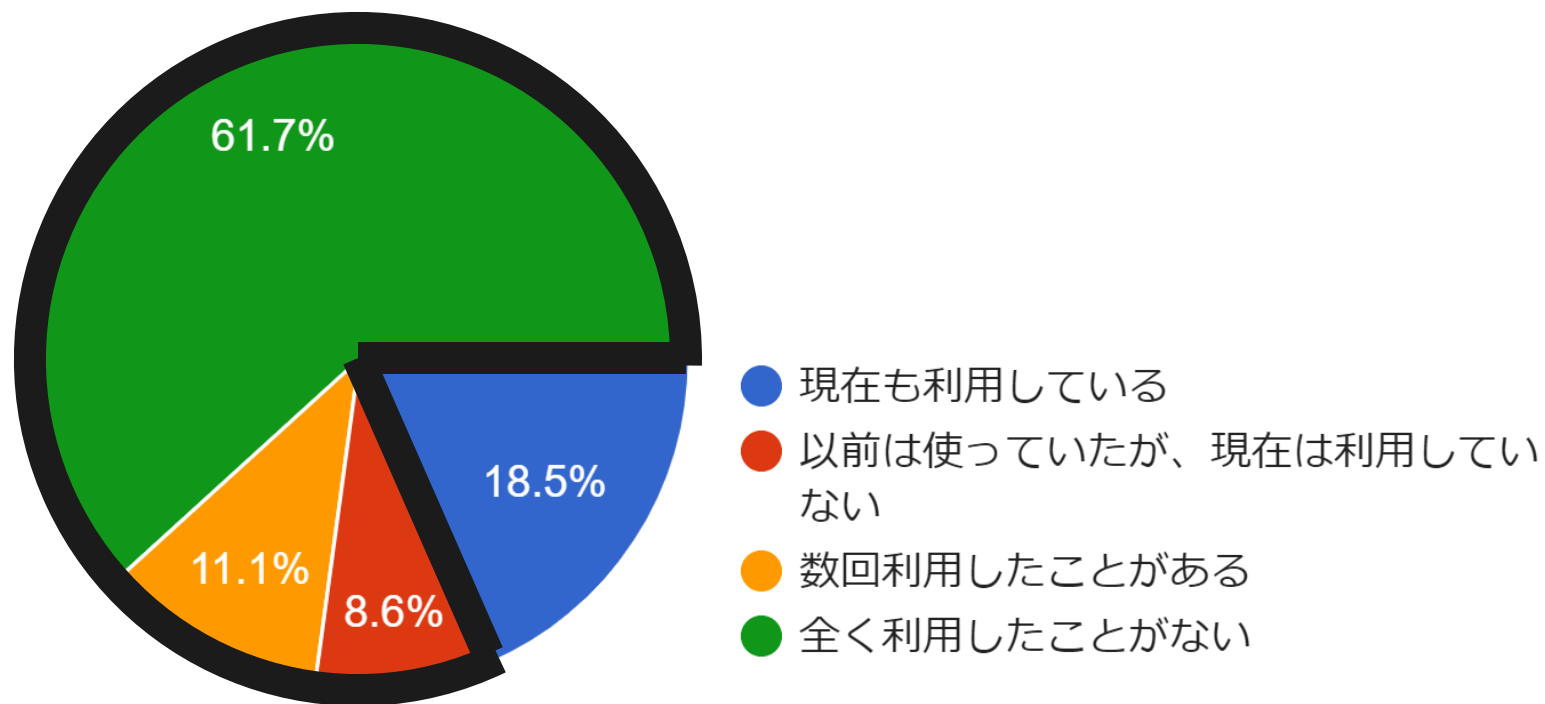
あなたの年代を教えてください。

81 件の回答



2. 新型ECサービスの提案

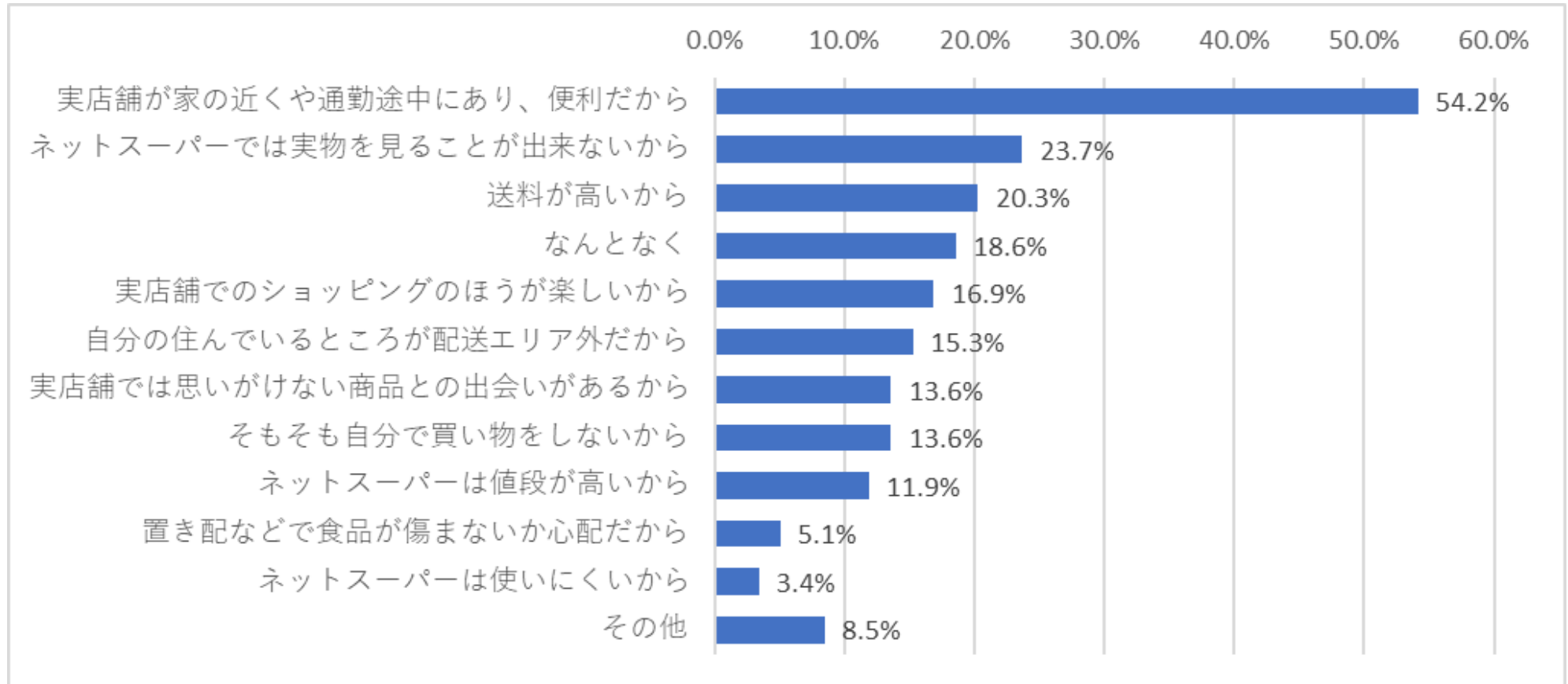
Q. あなたはネットスーパーを利用したことがありますか？
(n=81)



現在使っていない人は81.5%

2. 新型ECサービスの提案

Q. ネットスーパーを使わない理由は何ですか？ (n=59)

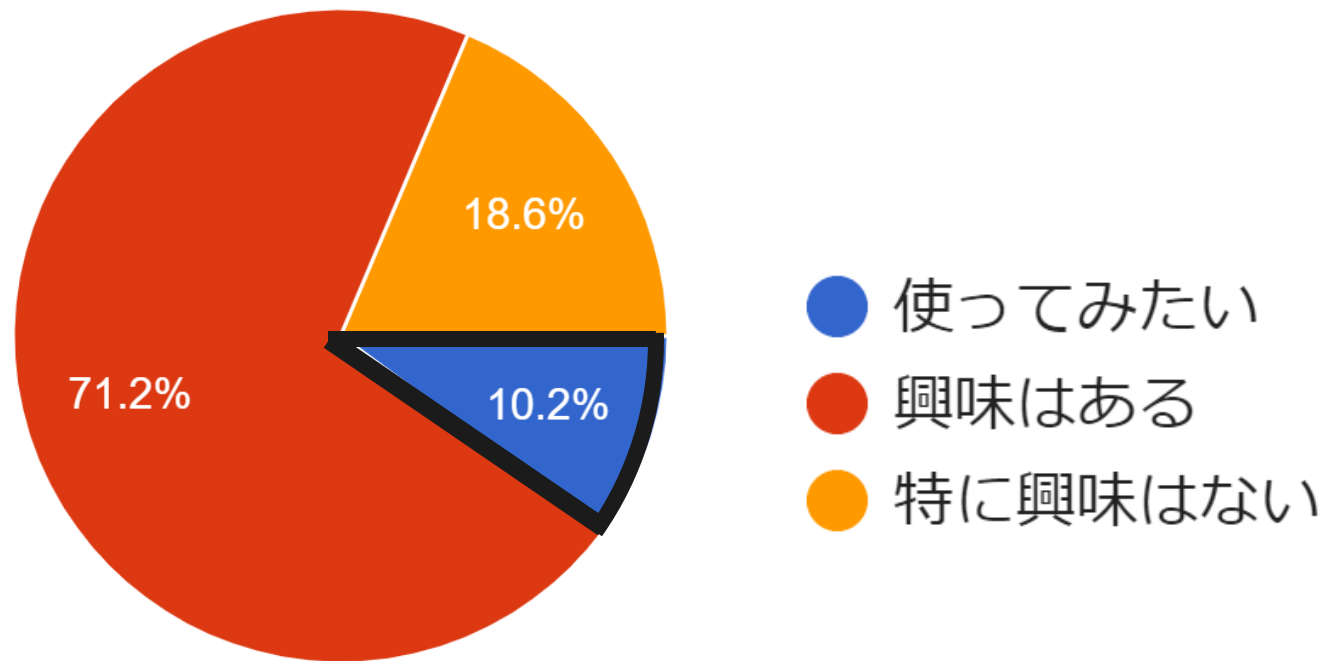


「実店舗のほうが正直便利」

2. 新型ECサービスの提案

Q. 今後ネットスーパーを利用してみたいと思いますか？

(n=59)



積極的に使ってみたい人は全体の1割

2. 新型ECサービスの提案

自由記述欄への回答

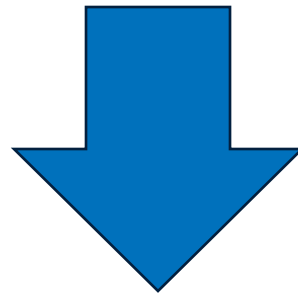
病気や怪我、
親が高齢になった際などに
役立つと思っています。
(30代回答者)

⇒需要は高齢者にあるのでは

2. 新型ECサービスの提案



若者にとっては
実店舗のほうが正直便利



実店舗に行きにくい高齢者にとっては
食品ECは魅力的な選択肢



2. 新型ECサービスの提案

60歳以上対象アンケート

「情報機器を使わない」理由：

1 位「使い方が分からず面倒だから」(2020年)

「必要性を感じないから」は大きく減少

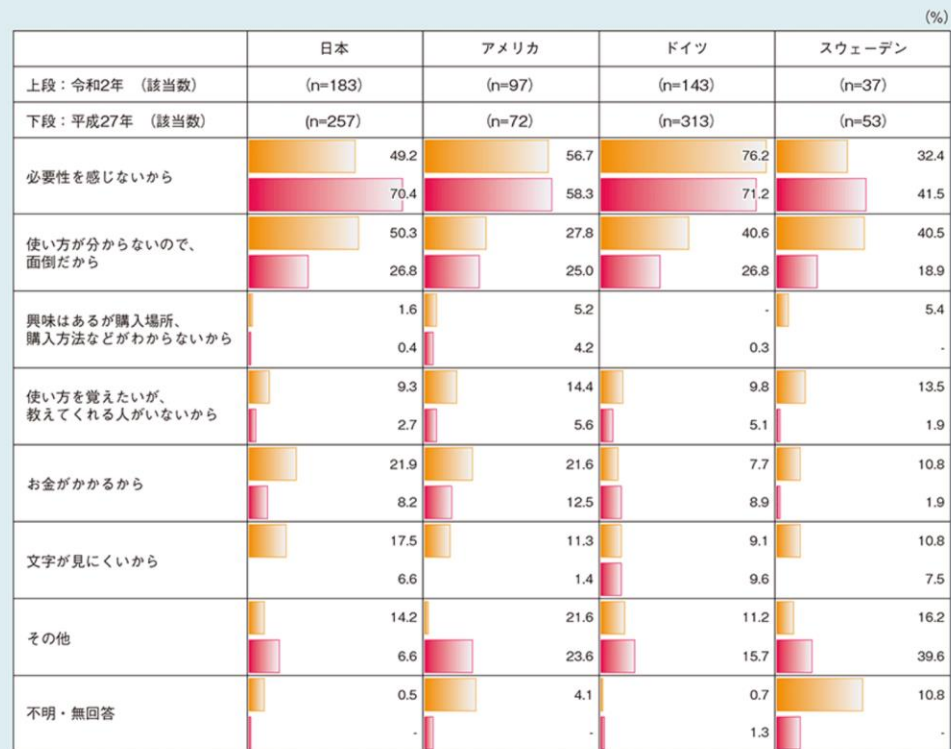
70%(2015年)⇒50%(2020年)

⇒情報機器の利便性は理解しているが、

使い方が分からず抵抗感がある

⇒ECへの入口が必要

図1-3-10 情報通信機器を利用しない理由（複数回答）



出典：内閣府令和3年版高齢者白書

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/html/zenbun/img/z1_03_10.gif

「イオンがAmazonに勝つ」

ために

amazon

の真似をする

2. 高齢者向けECサービスの提案①

『テレビdeイオン』



- Amazon Fire tv Stickをモデルに、**テレビに接続できる拡張機器**を販売する
食品、生活用品ECサイトへのアクセスを可能にする



- Amazonとの違い

Wi-Fi設置から通信料の請求まで一律でイオンモバイルがサポート

⇒工事不要のホームルーターWi-fi(ex.ソフトバンクAir)の設置、対面対応

=インターネットへの抵抗感を取り除く

2. 新型ECサービスの提案①

高齢者（60代以上）への
普及率が高い情報機器
TV (80%)と固定電話 (57%)

||
高齢者は
テレビに
慣れている

図1-3-8 ふだん、利用している情報通信機器（複数回答）

	日本	アメリカ	ドイツ	スウェーデン
固定電話	56.6	64.0	85.4	22.1
ファックス	18.9	13.3	7.8	2.7
テレビ	80.2	80.7	92.0	79.9
ラジオ	36.0	54.4	81.3	62.3
携帯電話	41.0	18.3	21.4	28.9
スマートフォン	44.5	62.6	65.2	58.8
タブレット	10.6	40.4	27.7	43.3
パソコン	31.1	62.9	43.9	53.0
インターネット接続ゲーム機	5.7	11.3	1.6	6.5
その他	1.5	2.5	2.0	1.7
この中にない	0.5	0.2	0.2	0.1
不明・無回答	11.0	0.4	-	12.6

(n=1,367) (n=1,006) (n=1,043) (n=1,528)

出典：内閣府令和3年版高齢者白書

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2021/html/zenbun/img/z1_03_08.gif

2. 高齢者向けECサービスの提案②

- ・テレビリモコンでECサイトを操作・注文するのは煩雑？

⇒ AmazonのFire タブレットをモデルに、タブレット端末を貸出
＝『**タブレットdeイオン**』の提案



Fire 7 タブレット - 7インチディスプレイ 16GB (2022年発売) マンガを持ち歩く方に

ブランド: Amazon

3.9 ★★★★★

1,918個の評価 | 228が質問に回答済み

過去1か月で500点以上購入されました

¥8,980 税込

ポイント: 90pt (1%) 詳細はこちら



Amazonによる
発送



安心・安全への
取り組み



お客様情報の保
護

こちらはこの商品の最新モデルです

Fireタブレットシリーズ 違いを見る

2. 高齢者向けECサービスの提案②

『タブレットdeイオン』



- ・ 1か月単位の貸出方式
- ・ イオンモバイルの格安SIMを内蔵しWi-Fi設置の手間を削減

⇒Fireタブレットやパソコン、
スマホを購入するより
はるかに低い初期費用で
ECできる



2. 高齢者向けECサービスの提案①,②の比較

テレビdeイオン	タブレットdeイオン
・パソコン、スマートフォン等を持っておらず、操作にも慣れていない高齢者がターゲット ・イオンモバイルを通した設置のサポート、カスタマー対応	
・ホームルーターの設置料：15,000円 ⇒家にインターネットを導入できる ・Chromecast：4,980円 ⇒買切の分かりやすさ、安心感 (サブスクへの抵抗感) ・月通信料：1,000円/5GB	・SIMカード内蔵タブレットを貸出 ・月通信料1,000円/5GB +リース料500円 ⇒初期費用が最も低い、 最もてっとり早くECを体感できる
・ディスプレイが大きいので見やすい ・高齢者にも馴染みの深いリモコン操作	・タブレットでブラウジングもできる ・慣れればリモコン操作より使いやすい

2. 高齢者向けECサービスの提案①,②の比較

TVもタブレットも、ただの集客ツール
導入してくれなければ意味がない...

いずれも

**仕入れ値で売って
ECで儲ける**

ビジネスモデル

2. 高齢者向けECサービスの提案③

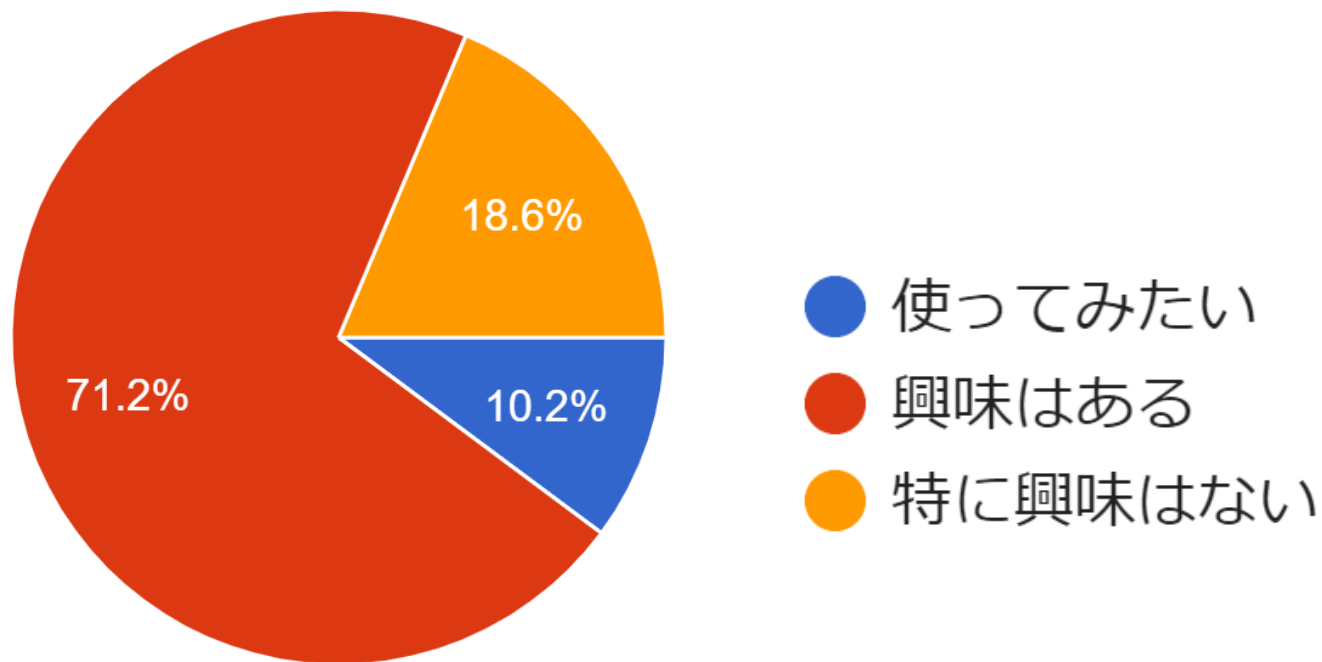


高齢者のインターネットへの
入口を作れた

ならば、どうすればイオンを
使ってくれるか

2. 高齢者向けECサービスの提案③

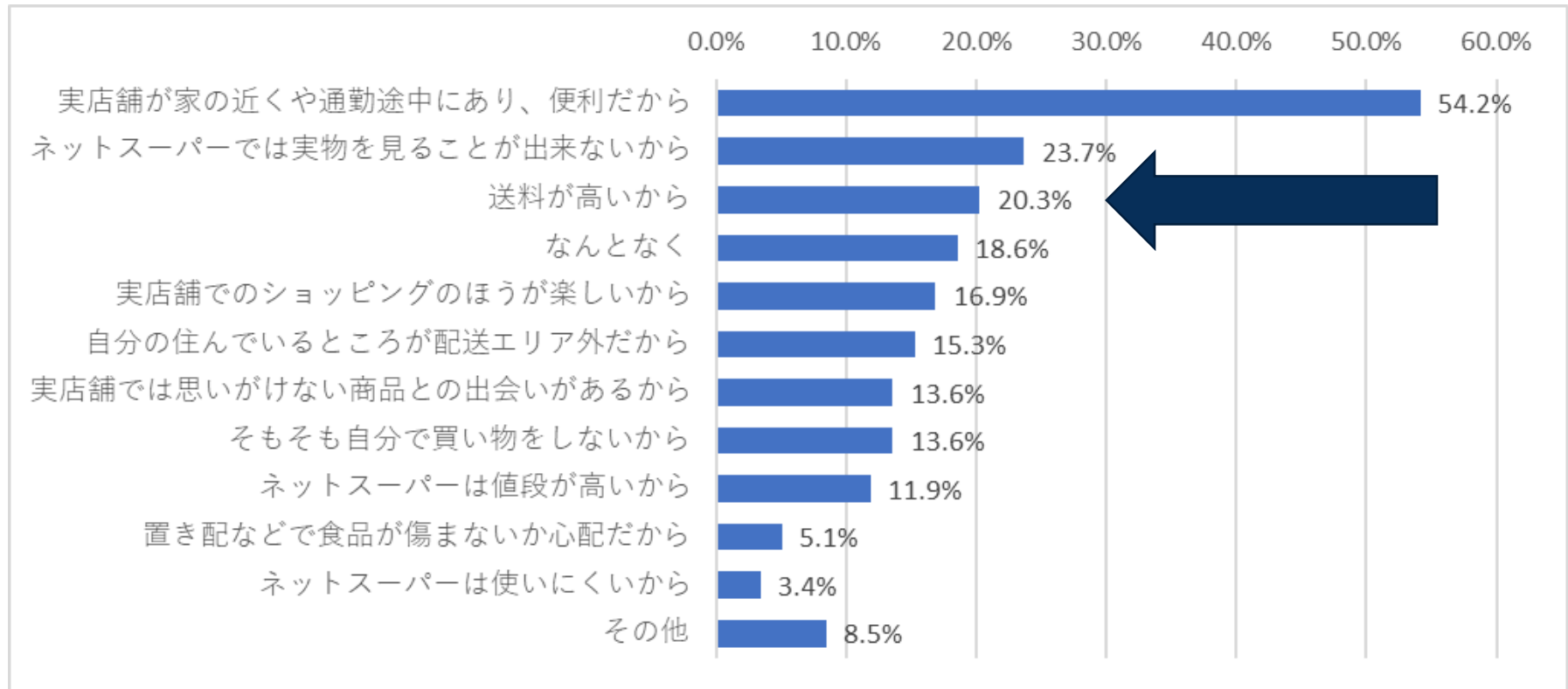
Q. 今後ネットスーパーを利用してみたいと思いますか？
(n=59)



「興味はある」 7割の層を取り込みたい

2. 高齢者向けECサービスの提案③

Q. ネットスーパーを使わない理由は何ですか？ (n=59)



「送料が高いから」ネットスーパーを使わない層を
取り込みたい

2. 高齢者向けECサービスの提案③



『イオンECプライム』

= 月1000円で**送料無料**のサブスクサービス

※従来は送料¥330~¥550、最小購入金額¥4000

- ・ 通常より送料が安いので契約したくなるが、
契約後ECを使わないと損だと感じるので、**利用を継続する動機になる**
- ・ 週1配送（アンケート結果より）、一回の送料**¥200**として
十分送料のもとが取れる計算

2. 高齢者向けECサービスの提案

その他使用者として感じた
ECの改善点

2. 高齢者向けECサービスの提案④（その他）

ECサービスの構造にも改善の余地がある



→サイトを統合して使いやすく

2. 高齢者向けECサービスの提案④（その他）

・ 高齢者の抵抗感を減らすためのユーザーインターフェース

- 文字が小さい、表示が多い

 - ⇒画像と値段のみを表示して、ブラウジングしやすく

 - 安売りチラシのような簡潔さ

 - レビュー等はカーソルを重ねて初めて表示される、程度でよいのでは

- 24時間対応のコールセンター（電話番号の表記は高齢者にとって安心）

- バナーやサイドバーが多く、買い物ページまでの移動が複雑

- スポンサーや提供の商品広告が邪魔

- 認知症によるトラブル（重複注文）などを防ぐ仕組み

- カテゴリなどの大枠でなく、「グミ」、「中華調味料」、「根菜」

 - などの細かい区分で商品を比較できるようにしたい

 - ⇒店内を歩いて回っているような感覚に近づけられないか

目次

1. 財務諸表から見たイオンの課題点
2. 新型ECサービスの提案
- 3. 試算・理想の財務諸表・展望**
4. 結論

4. 試算（①売上）

高齢者人口	3623万人
-------	--------

（2023年9月推計）

1人あたりスーパー購入額	16万円／年
--------------	--------

（2019年）



高齢者の7割・非高齢者の1割
利用を仮定

目標

ユーザー数	3400万人
-------	--------

1人あたりスーパー購入額	16万円／年
--------------	--------

売上高

5兆4400億円

4. 試算（①売上）

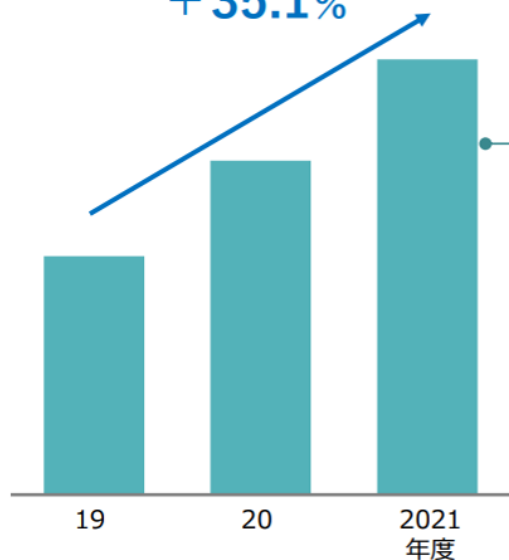
成長率+50%/年と仮定 2034年に売上5兆円を見込む

現状売上

ネットスーパー売上の
年平均成長率

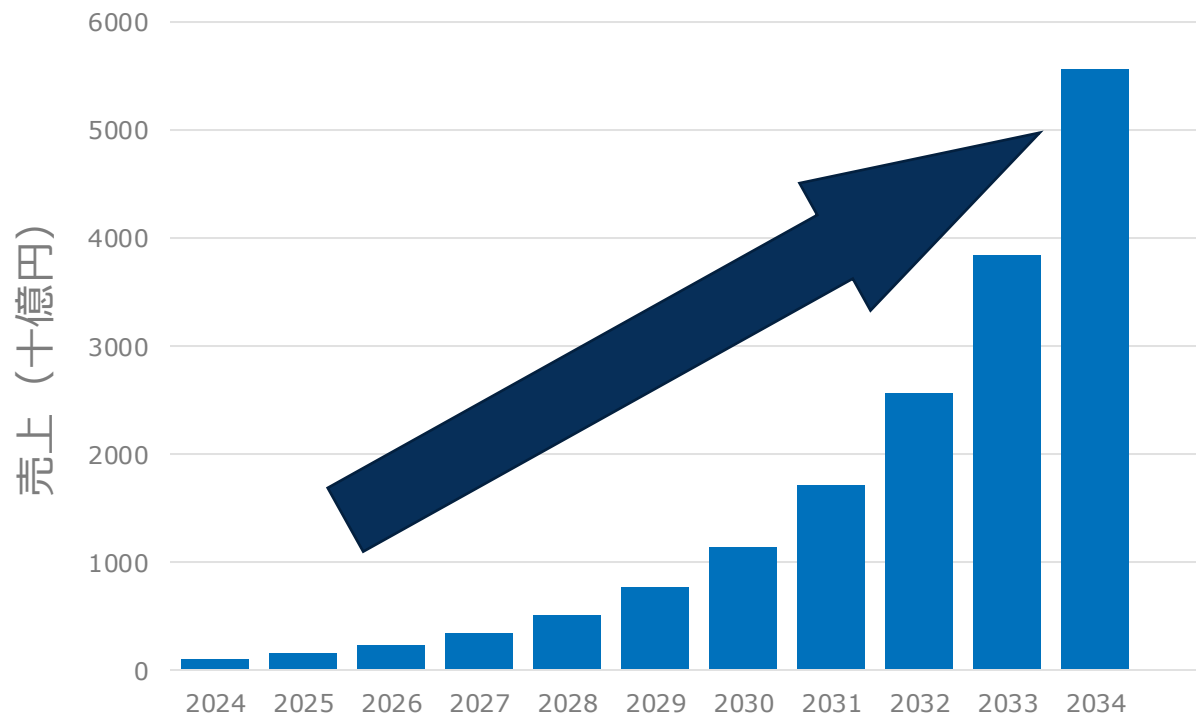
+35.1%

売上規模
750億円
以上へ成長



出典：イオンIR資料

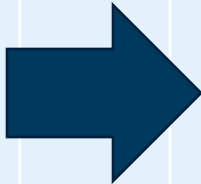
試算売上



4. 試算（①売上）

食品EC売上高予想図（日本）

	2021年	2034年
	900億円	1兆9500億円
	866億円	759億円
	750億円	5兆5700億円
<i>Oisix ra daichi</i>	585億円	2900億円
	406億円	208億円



（過去10年間の売上成長率平均より算出）

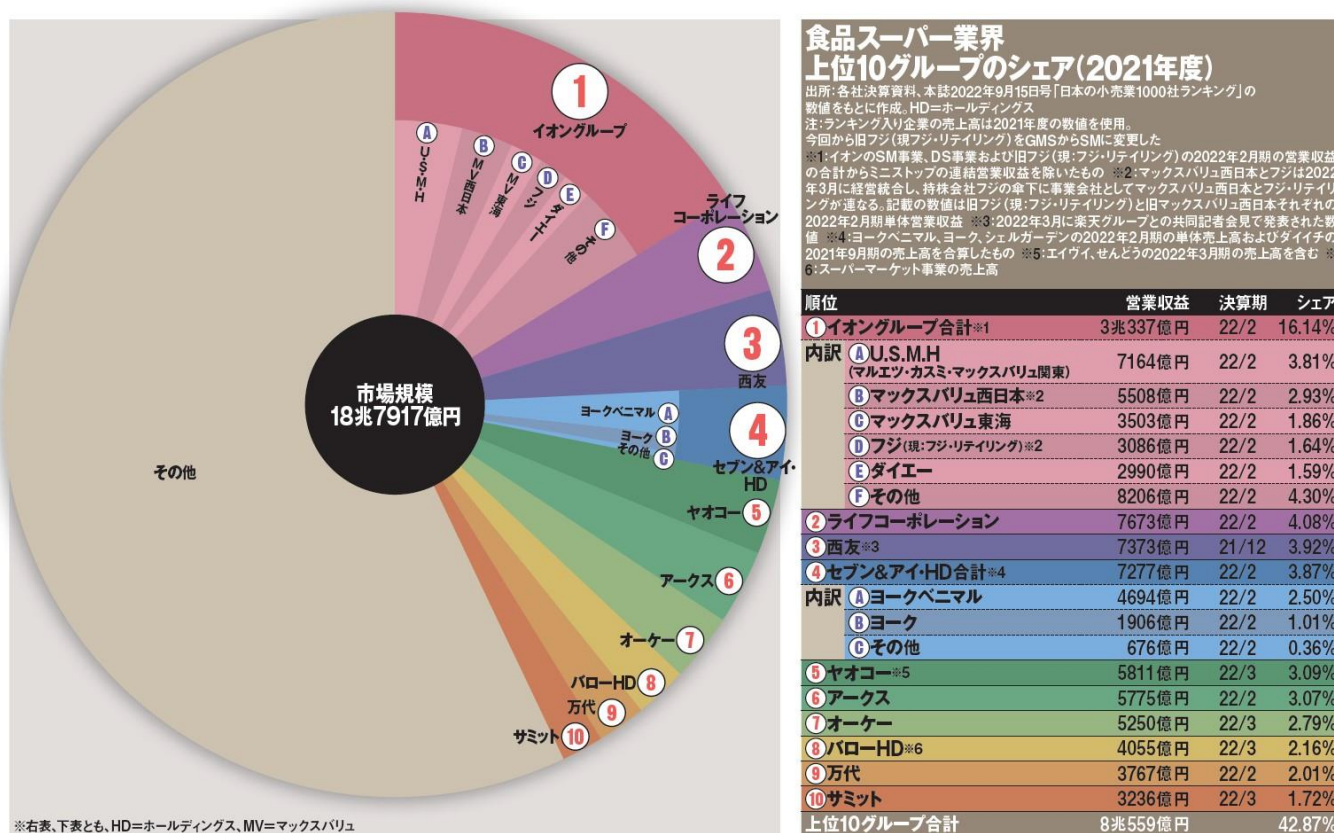
出典：日本流通産業新聞<https://www.bci.co.jp/nichiryu/article/11548>

（ヨシケイは上場していないためフランチャイジーのオーシャンシステム社のセグメント別売上から成長率算出）

4. 試算（②業界シェア）

- ・イオンのSMシェア：現在**16.14%**
- ・仮に3400万人がイオンネットスーパーだけを利用した場合
 $3400 \times 0.8386 = 2851$ 万人の新規顧客獲得

⇒**イオンのシェア38.82%へ**



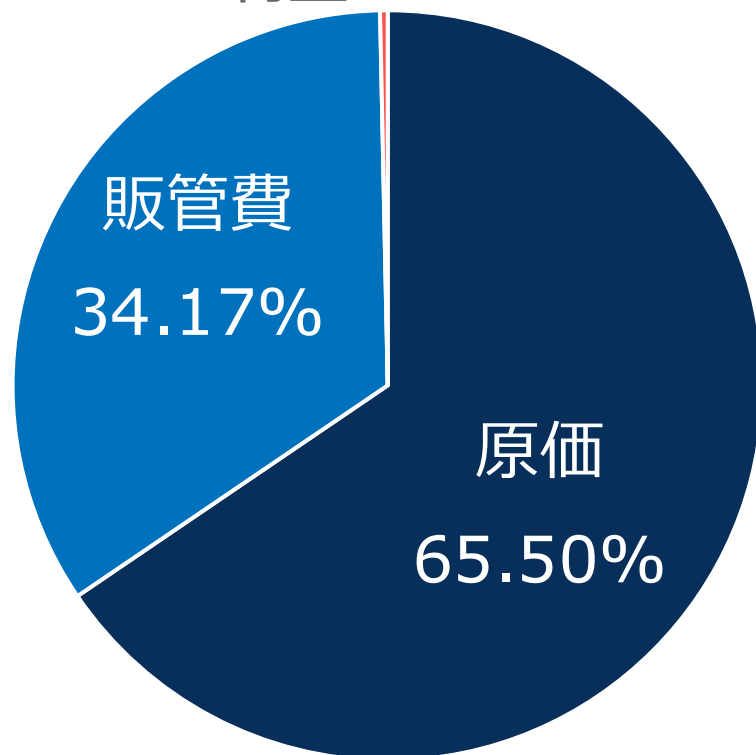
出典：ダイヤモンド・チェーンストアオンライン <https://diamond-rm.net/market/market-share/415535/>

4. 試算（③理想の損益計算書）

EC化で利益率約10倍へ！

AEON
イオンリテール株式会社

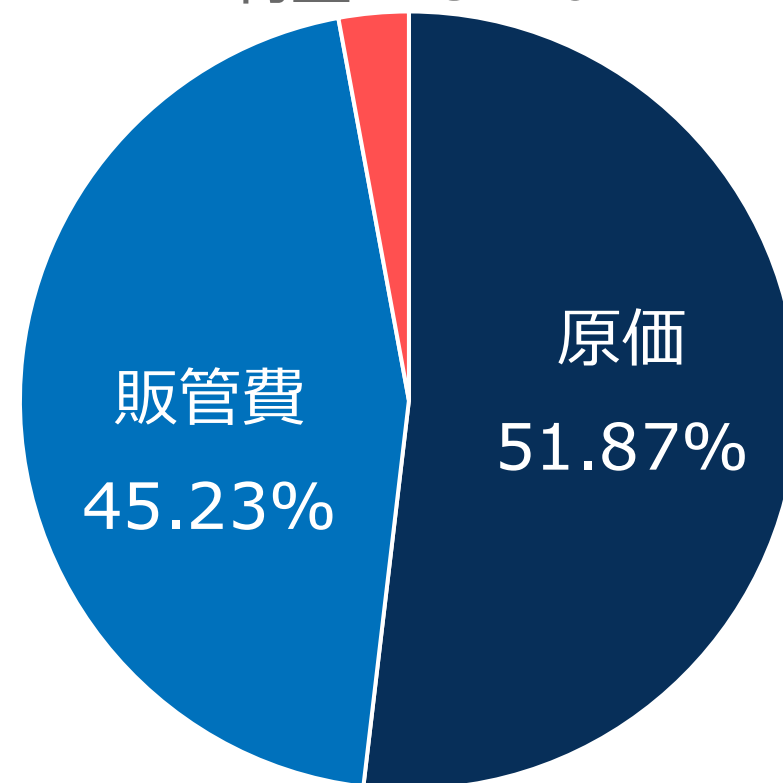
利益 0.33%



EC化

Oisix ra daichi

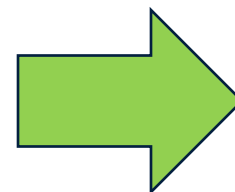
利益 2.91%



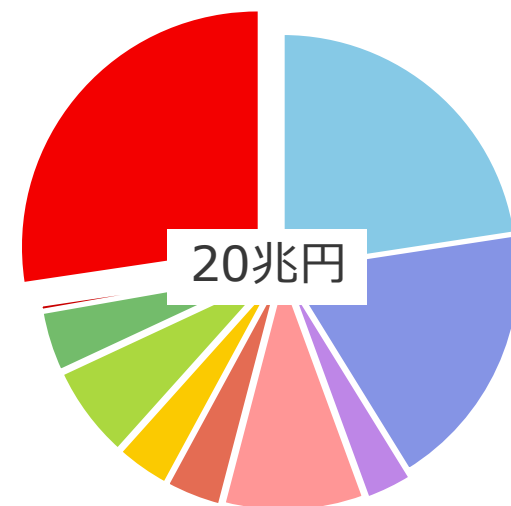
4. 試算（③理想の損益計算書）

セグメント別

売上高比率

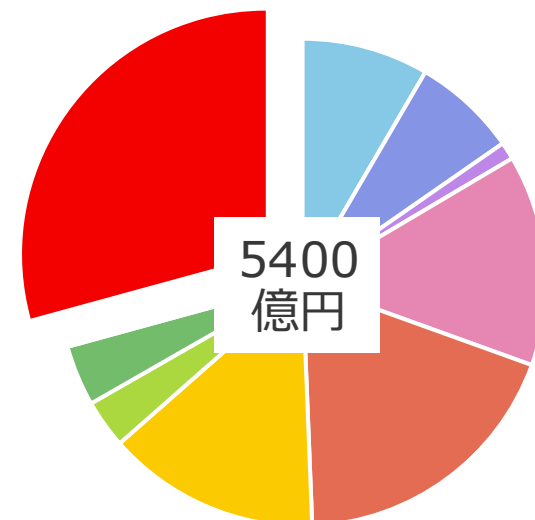
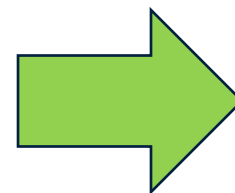
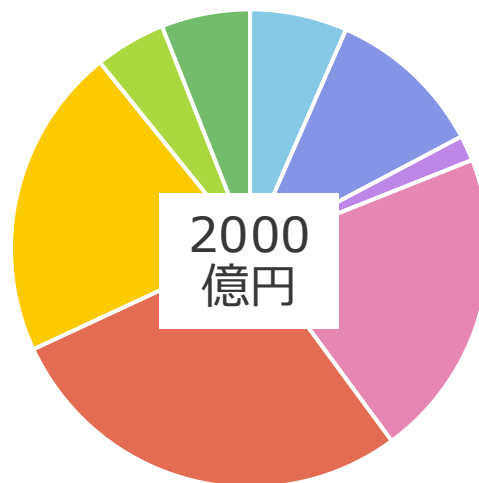


2034



セグメント別

営業利益比率



■ GMS ■ SM ■ DS ■ ヘルス&ウェルネス ■ 総合金融 ■ ディベロッパー ■ サービス・専門店 ■ 国際事業 ■ その他 ■ ネットスーパー

4. 展望

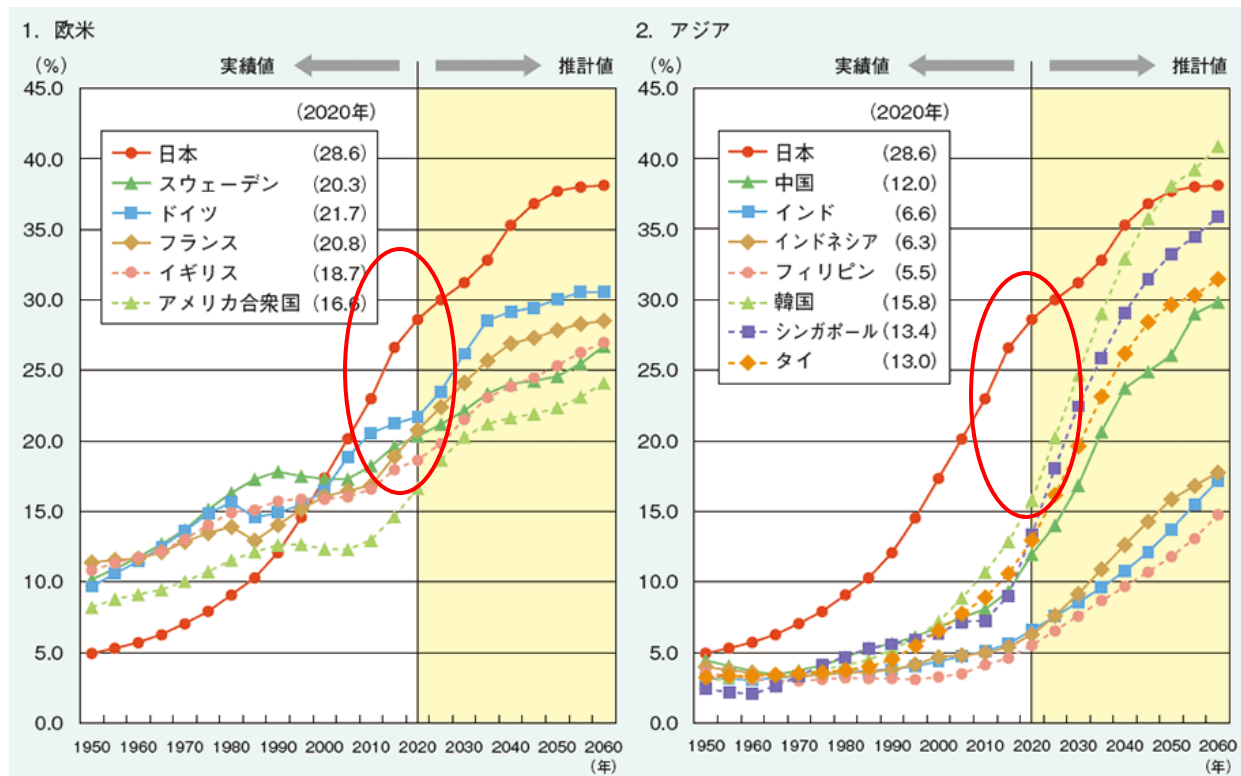
今後の展望

- ・ ECで得た利益を元手に
配送センター拡大
(正のスパイラルを創出する)
- ・ **2035年**までに
高齢者をメインターゲットに据えた食品ECを海外展開
(普通に海外進出しても
小売業は独自性を打ち出せず
苦戦しやすい。
→食品ECの独自性を東アジア、
東南アジアで活かす)



4. 展望

世界の高齢化率の推移



(UN, world Population Prospects, 2019)

(現状)

日本の高齢化率は世界一

2020: **28.6%**

(将来の推移予測)

全世界的に急増

2060: **27.4%** (先進国)

日本は高齢者社会においては先進国

✓ 日本にてモデルを確立することで、今後、世界が直面する
高齢化社会で高齢者対象ECサービスのノウハウを生かす

目次

1. 財務諸表から見たイオンの課題点
2. 新型ECサービスの提案
3. 試算・理想の財務諸表・展望
- 4. 結論**

5. 結論

- ・高齢者のEC化を進めるには入口が必要...



の三本柱で

2034年 食品EC売上**5兆円**を目指す

食品EC分野でAmazonに勝つ！