

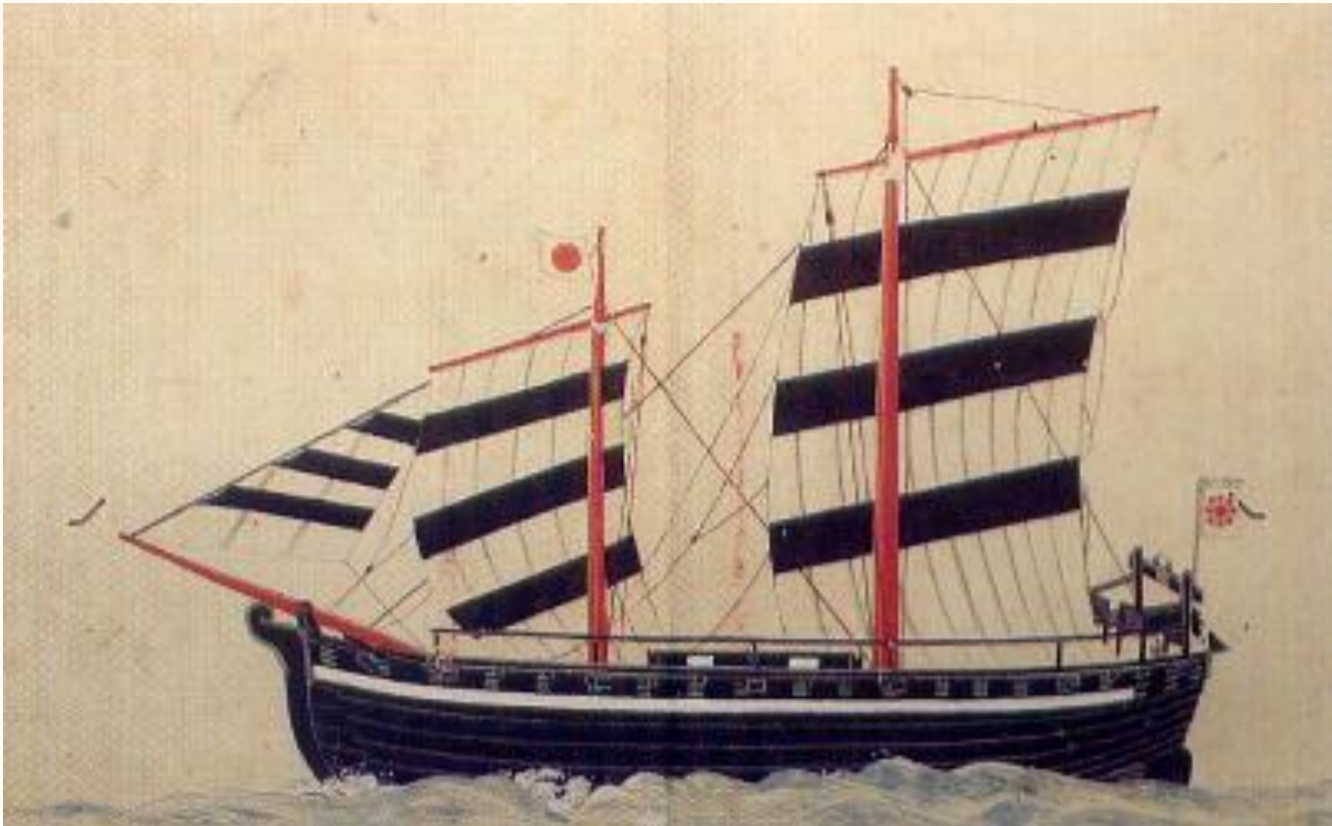
(株)アイヒメ事業計画書
(2023～2035年度)

経営企画室長
草津次郎

2023年11月26日(日)

アイヒメの使命

伊達の黒船 黒船来航からわずか7年で**国産蒸気船**を独自開発



幕末の宇和島藩. 身分階級の最下層出身で手先の器用さだけが取り柄の提灯張り職人が, 独自に蒸気機関を開発した。(司馬遼太郎「伊達の黒船」)

幕末・明治の**イノベーション**と**チャレンジ精神**を再び!

1 愛媛の課題とアイヒメの課題

2 空港コンセッション事業

3 アイヒメ成長戦略

①施策:生産性の向上

②施策:ディスティネーションマネジメント
(観光インフラ強化)

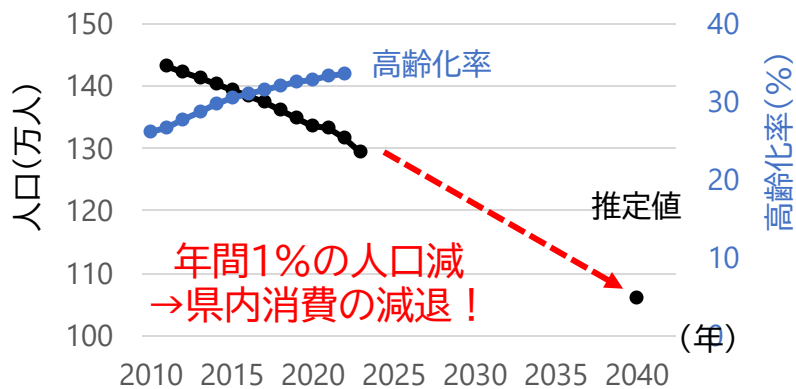
③施策:グローバル観光人材の育成

4 自社業績予測

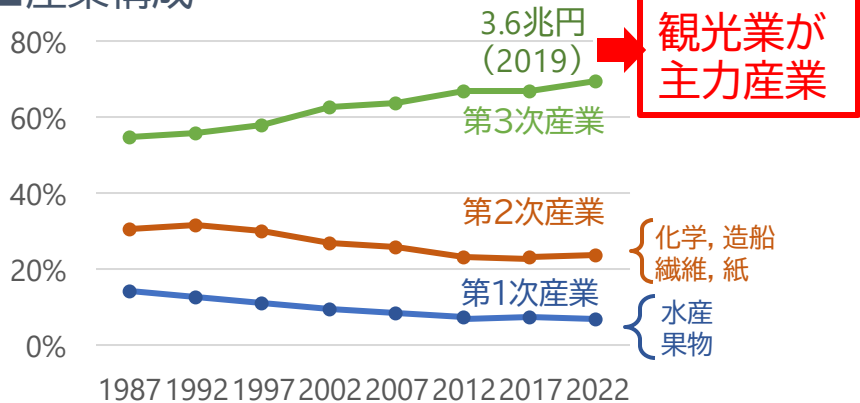
5 まとめ:次の100年のために

人口動態と経済の課題

■人口推移： 大幅な人口減少と少子高齢化



■産業構成



人口が減少する中、地域に活力を生むにはどうしたら良いのか？

観光業の課題

■県外からの旅行者

	人数(万人)	全国順位	旅行支出
日本人	1127	33位	9,378円
外国人	12	41位	35,464円

伸びしろアリ！

■愛媛に来ない理由 = 愛媛を知らないから



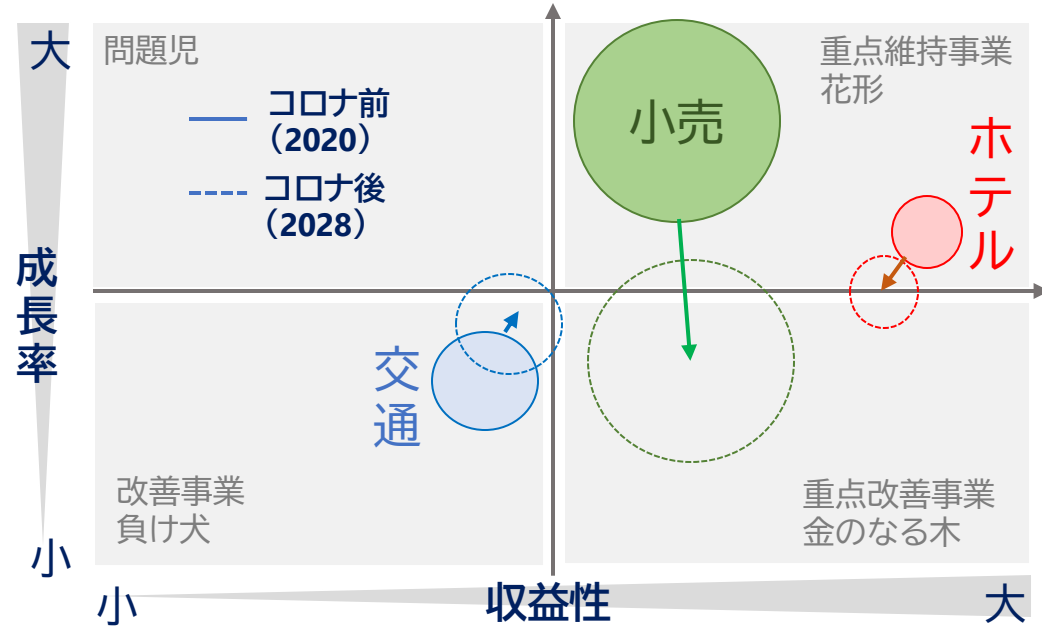
■一度訪問すれば、その満足度は高い

滞在者アンケート結果	
満足・とても満足	97.2%
また来たい	88.0%

愛媛を知ってもらい、愛媛に来てもらうには、どうしたら良いのか？

アイヒメの事業構造

■人口に支えられたビジネスモデル



課題

人口減少によりこれまでのビジネスモデルが成立しなくなる



空港コンセッションを利用して、アイヒメの事業構造改革に取り組む

1 愛媛の課題とアイヒメの課題

2 空港コンセッション事業

3 アイヒメ成長戦略

①施策:生産性の向上

②施策:ディスティネーションマネジメント
(観光インフラ強化)

③施策:グローバル観光人材の育成

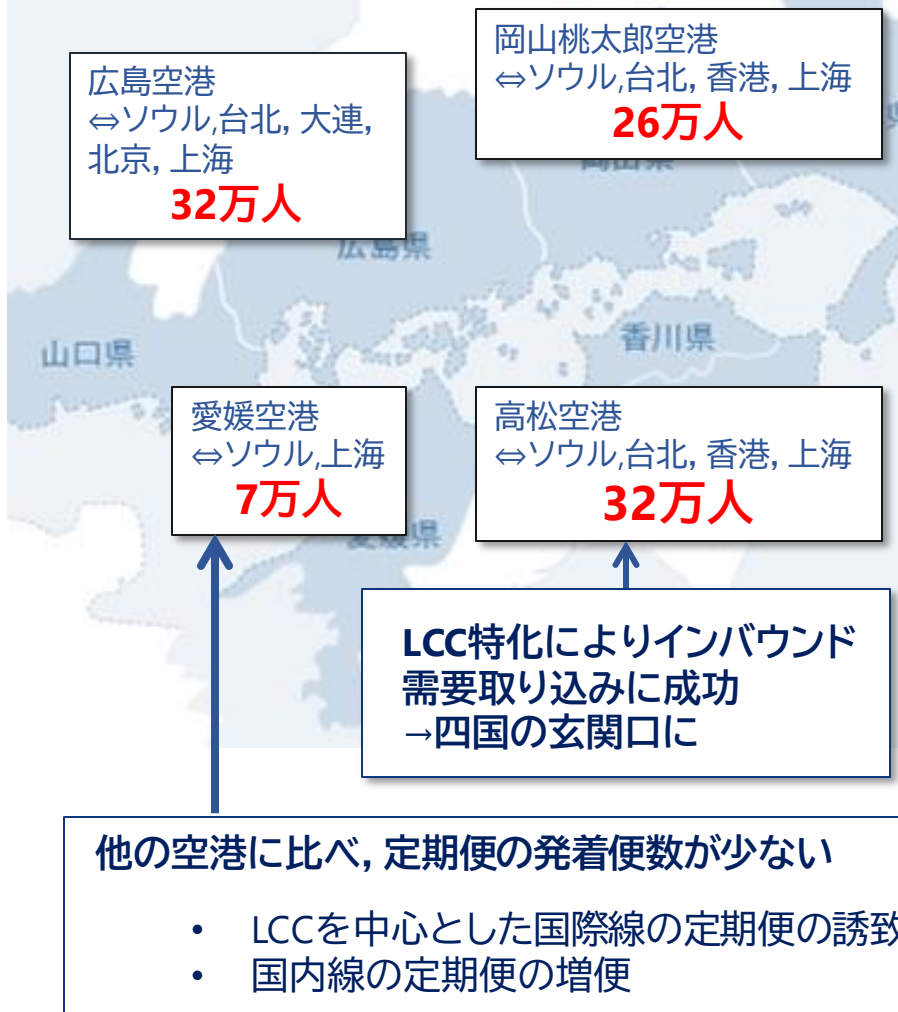
4 自社業績予測

5 まとめ:次の100年のために

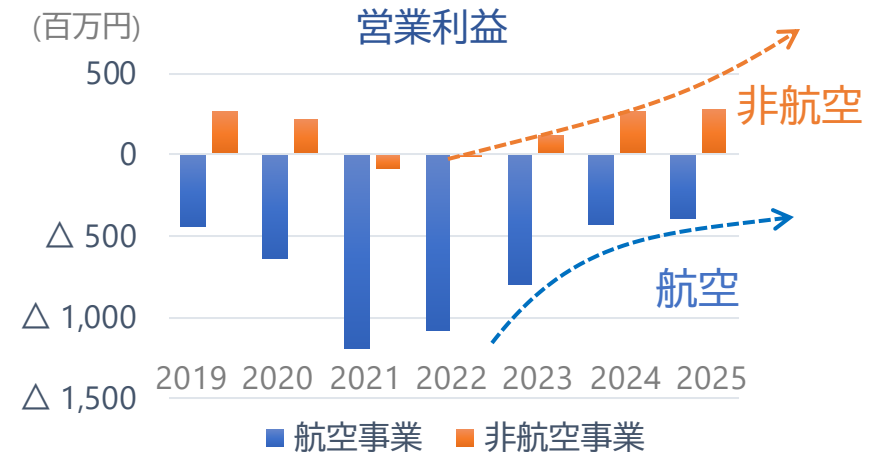
【結論】 空港コンセッションに参加

空港事業を起点に
次の100年のアイヒメと愛媛を創る

瀬戸内エリアの国際空港状況



収益構造



- 航空事業の単体黒字化は難しい
- 非航空事業に期待

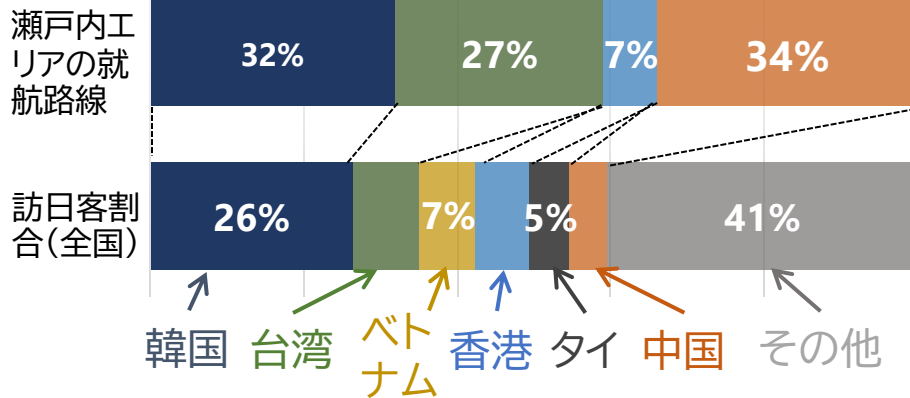


- ① 空港エリアの人流増加が必要
 - 発着便の誘致(航空)
 - 愛媛空港のハブ化(海運, バス, 鉄道)
- ② 空港エリアに人を集める
 - 人が訪れる「理由」と「場」を作る

愛媛空港の収益性改善のために、**空港エリアに人が集まる仕組みを作る**

国際線誘致戦略

■需給ギャップに注目



■ビジネス・観光需要に注目

(例)ベトナム

2023年 松山ーホーチミン チャーター便

「定期便就航も目指す」(中村時広知事)
 「今後、ベトナムから1000人ほどの若手の人材を愛媛県に派遣するなど人的交流も進めていきたい」(チャン・ゴック・タム委員長)

愛媛県の在留外国人No1

- 1位ベトナム(3,400人)
- 2位中国(2,700人)
- 3位フィリピン(2,000人)

■着陸料半額(早朝, 深夜), 停留料無料化 → LCCを積極的に誘致

航空会社	路線	運行開始	旅客需要
 Vietjet Air.com.	ホーチミンシティ	2026	2023チャーター便就航→定期便へ 今後、愛媛とのビジネス需要増加が見込まれる
 AirAsia	バンコク	2027~ 2028	県主導でタイへ直接訪問してプロモーション実施 今後、観光、ビジネスでの需要増加が見込まれる
 Tigerair 台湾虎航	台北	2027~ 2028	2023チャーター便就航→定期便へ 今後、愛媛との観光需要増加が見込まれる
 Scoot	シンガポール	2029~	シンガポール人は日本の地方旅行が好き 今後、愛媛への観光需要増加が見込まれる

愛媛空港を中心としたバイエリア再開発

フェリーターミナル

松山観光港から移動
建設費15億円
(コンセッション負担)

国際線旅客ビル

拡張工事を機に内外装を明治風のデザインに改装
改装費10億円(コンセッション負担)
免税EC出店(アイヒメ)

明治風の街並みの整備
改装費5億円
(コンセッション負担)



松山外環状道路空港線
(2030年頃)
愛媛空港鉄道誘致
(2035年以降)

教育機関&ベンチャープラザ

空港敷地内にオフィスビルを建設(首都建設)
建設費30億円(コンセッション負担)

- ・ えひめベンチャープラザ
- ・ アイヒメ経営大学院
- ・ アイヒメ観光語学学校

に施設を貸出, 賃料収入を得る

空港ホテル

部屋数200
空路・海路乗り継ぎ用
温浴施設(新道後温泉)

建設費30億円(アイヒメ負担)

コンセッションと30年の
借地権契約を締結

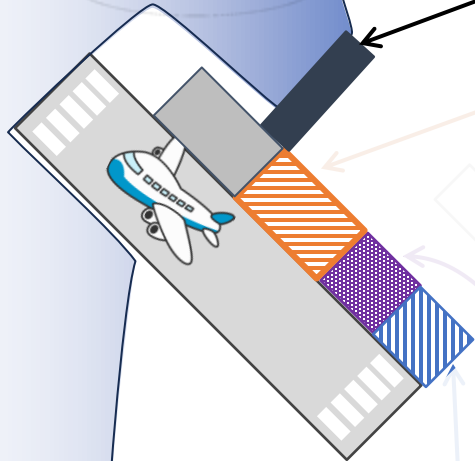


瀬戸内の島々と飛行機を眺めながら入浴

愛媛空港を中心としたバイエリア再開発

フェリーターミナル

松山観光港から移動
建設費15億円
(コンセッション負担)



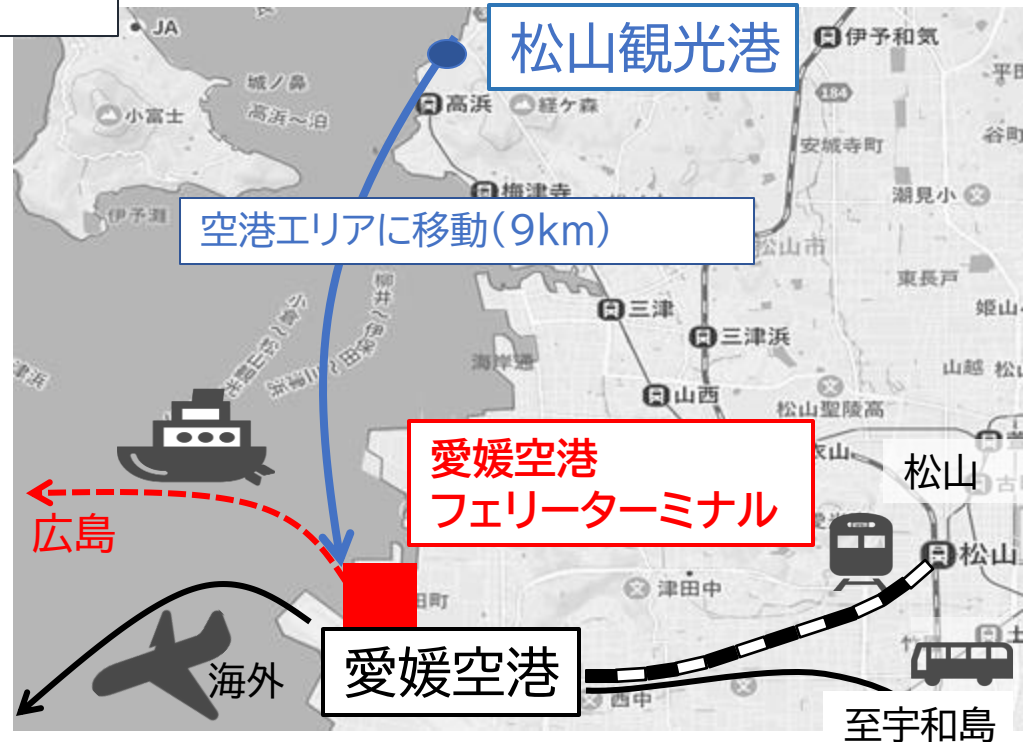
教育機関&ベンチャープラザ

空港敷地内にオフィスビルを建設(首都建設
建設費30億円(コンセッション負担))

- えひめベンチャープラザ
 - アイヒメ経営大学院
 - アイヒメ観光語学学校
- に施設を貸出, 賃料収入を得る

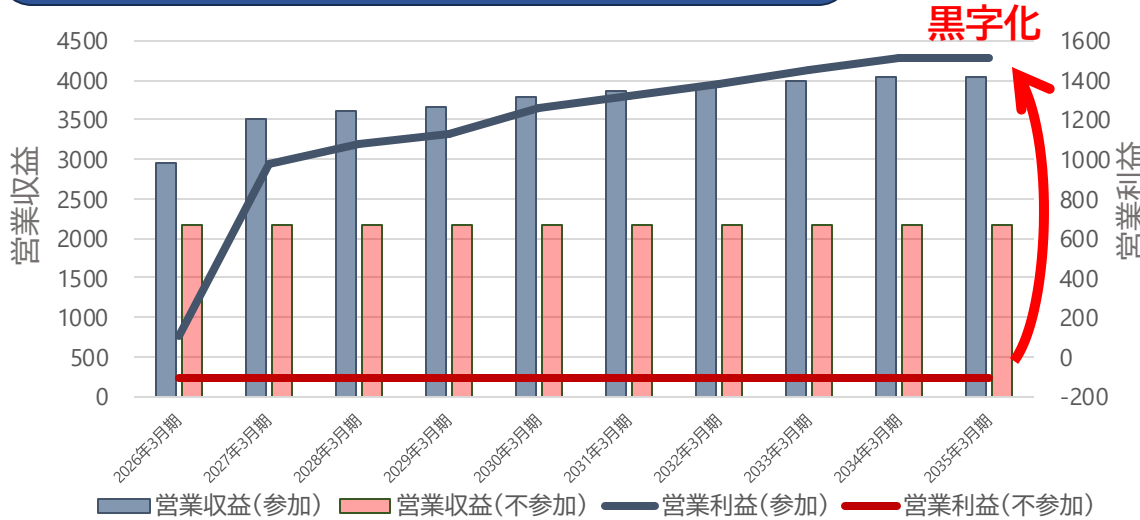
国際線旅客ビル

拡張工事を機に内外装を明治風のデザインに改装
(建設費10億円(コンセッション負担))



愛媛空港+フェリーターミナルを
陸海空の交通のハブ化

空港コンセッション単体の財務予測



黒字化

自社事業とのシナジー

空港コンセッションを利用した自社事業の価値創造(後述)

既存計画では赤字事業であるが、自社提案の事業計画により黒字化
 営業利益 : $\Delta 109 \rightarrow +1519$ (2035期)
 NPV : $\Delta 6184 \rightarrow +82$ (IRR=4.1%)
財務面の『妥当性あり』

空港コンセッション不参加のリスク

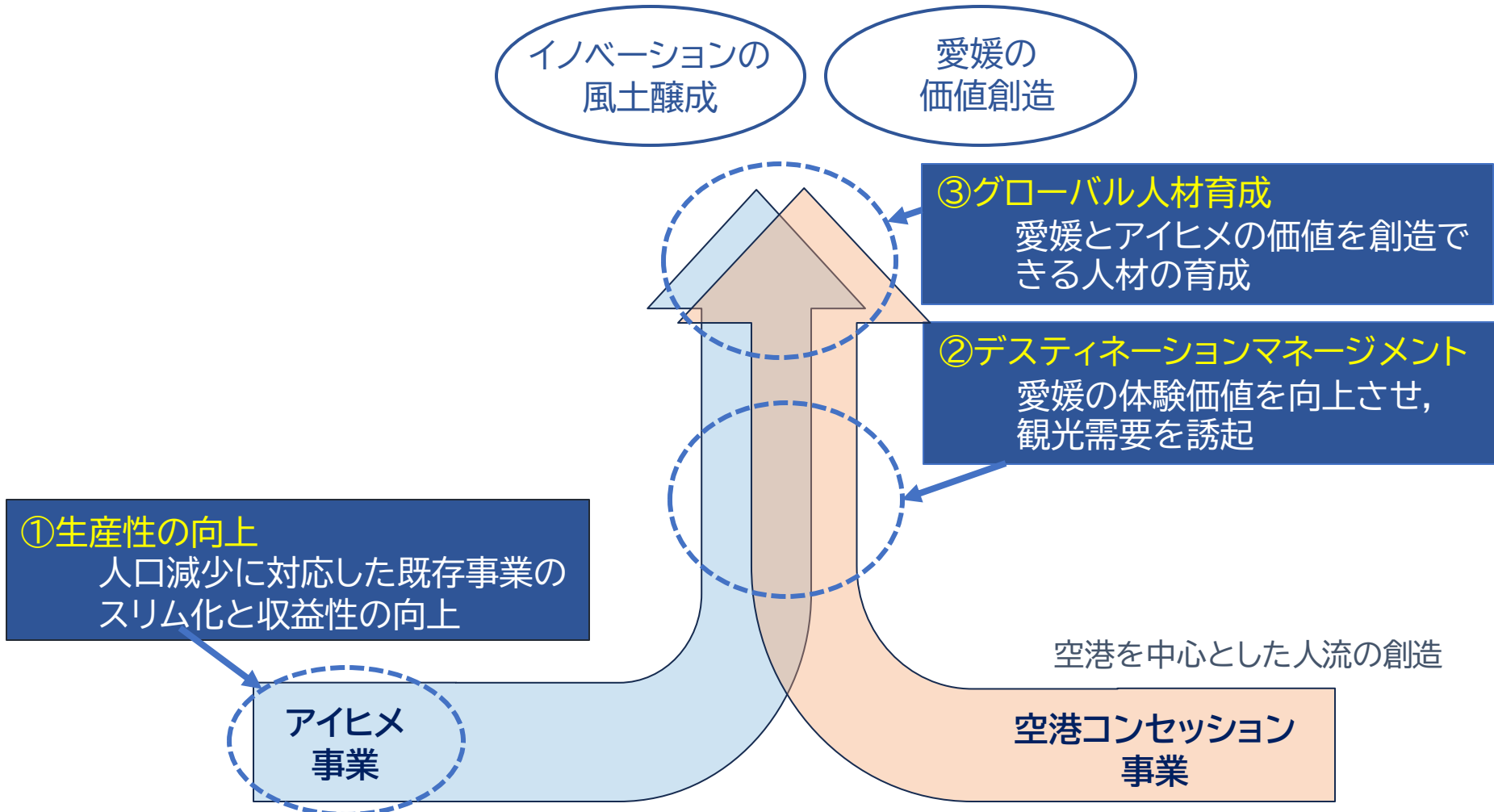
候補	主幹	主幹業種	事業計画(推測)
コンソーシアムA	稲大崎(株)	スーパー	愛媛県での小売業展開の足掛かり
コンソーシアムB	真喜屋グループ(株)	ホテル	愛媛県でのホテル・観光業展開の足掛かり

ライバル企業の愛媛進出の可能性



参加すべきと判断

空港コンセッションを利用したアイヒメと愛媛の価値創造 = アイヒメ成長戦略



1 愛媛の課題とアイヒメの課題

2 空港コンセッション事業

3 アイヒメ成長戦略

①施策:生産性の向上

②施策:ディスティネーションマネジメント
(観光インフラ強化)

③施策:グローバル観光人材の育成

4 自社業績予測

5 まとめ:次の100年のために

愛媛県の交通事情

■自家用車による移動が8割



交通弱者=高齢者,旅行者

日本経済新聞 (2022年7月3日付)

鉄道廃止、バス事業者99%赤字

地域総合 +フォローする

バス事業は限界！

■ 路線バス = 固定費型ビジネス

- 大型車両の固定費が重い
- 旅客数減でもルート変更不可
- ドライバーの確保が難しい(大型二種免許)

地方のバス事業者 99%が赤字

■ 変動費型ビジネスは可能か？

- ①Uber
- ②ライドシェア
(規制改革推進会議)

「素人」が運転するリスク
(責任の所在, 保険, ...)

朝日新聞

DIGITAL (2023年11月6日付)

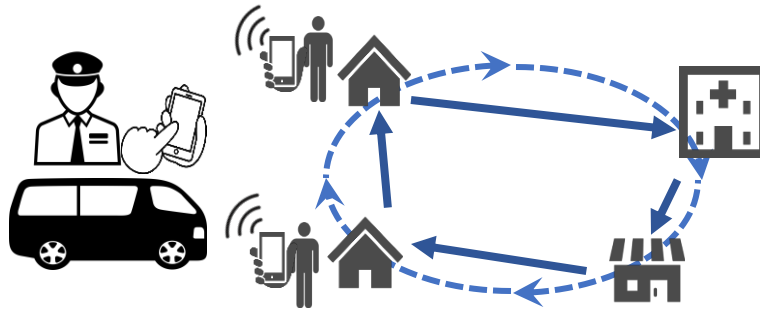
ウーバーとタクシー業界、安全性めぐり主張 政府のライドシェア議論

有料記事

誰もが安心して利用できる交通インフラが必要！

オンデマンド交通システム

■システムの仕組み



- 必要な時にスマホで呼び出し
- AIによる運行ルート効率化
- タクシー運転手の活用(普通二種免許)
- 運行責任はアイヒメが負う→顧客の安心感

⇒ 変動費型の収益構造

■旅行者への対応:少人数ツアー利用



旅行者のペイン

「この観光地に行きたいけど、行き方がわからない」



事業者のペイン

「大型バスでは採算が合わない」

愛媛の観光コンテンツはアクセスが難しい

- しまなみ海道サイクリング
- 四国カルスト
- 大洲の城下町
- 宇和島のダイビング etc.

⇒ 旅行者は交通弱者

空港から直行便のオンデマンド交通によって解消
(多言語アプリ、小型バス、予約時のみ運行、料金は高め)

交通弱者にやさしい公共交通インフラ機能
アイヒメのコスト体質改善

鉄道DX

小売DX

ホテルDX

施策	既存アプリ(みきゃんアプリ)の観光客向け機能を強化	電子棚札の全店舗導入	ダイナミックプライシング導入
----	---------------------------	------------	----------------

課題	・インバウンド向け対応が不十分	・人手不足	・空室が目立つ
----	-----------------	-------	---------

導入効果	<ul style="list-style-type: none"> ・旅行客の利便性向上 ・窓口業務削減による販管費縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷・差替の工数削減 ・価格訴求力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・空室率改善 ・収益取りこぼしを防ぐ
------	---	---	---

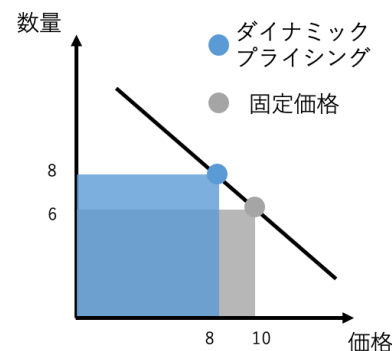
内容



- ・多言語対応
- ・オンデマンド交通対応
- ・空港・小売り事業での取扱い開始



価格(~1000円/札)



DX化推進により、利便性を損なわずコスト削減し、既存事業の体質改善

⇒人件費削減等で1.3億円の収益性向上

瀬戸内、四国エリア外国人旅行者の移動



インバウンド旅行者
は広島が終点



どうやって瀬戸内海
を渡らせるか？

四国への交通手段に関するアンケート

出典: 四国エリアにおける訪日外国人旅行者の周遊動態・趣向分析調査業務
～新規訪問者獲得のための趣向分析調査～(株式会社サーベイリサーチセンター)



アメリカ

訪問したい理由

アメリカにはない、日本伝統の四季
を感じられる庭が綺麗



タイ

訪問したい理由

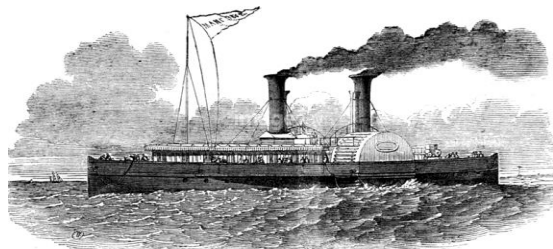
SNSに写真をアップできる(綺麗な場
所)ところへ行きたい
日本らしい雰囲気があるところに行きたい

1位	四国地方へ、大阪や岡山からフェリーで瀬戸内海を楽しみながら行けるとしたら...	90.7%
2位	四国で、四国内鉄道6社全線が定額で乗り放題になるお得な「All SHIKOKU RAIL PASS」が利用できるとしたら...	89.7%

1位	四国で、四国内鉄道6社全線が定額で乗り放題になるお得な「All SHIKOKU RAIL PASS」が利用できるとしたら...	92.9%
2位	四国地方へ、大阪や岡山からフェリーで瀬戸内海を楽しみながら行けるとしたら...	90.0%

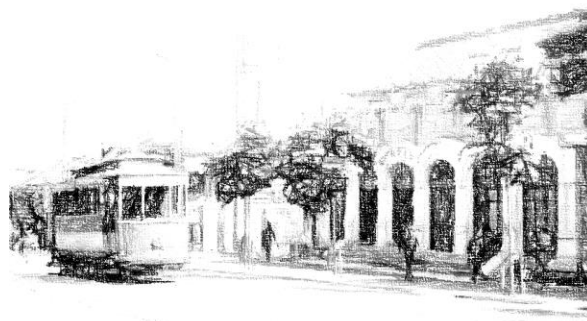
「船旅」が四国訪問の「動機付け」になる！

「明治を旅する」体験



世界唯一の定期航路蒸気船

- 蒸気船を開発(500トン)
- 広島⇄松山を4時間



明治をテーマにしたウォーターフロント

- 和洋折衷のデザイン
- 外国人旅行者が和装でショッピング
- コスプレイベント



坊ちゃん列車と道後温泉

- 坊ちゃん列車で道後温泉へ。顧客体験を途切れさせない

ターゲット

ターゲット層① 『台湾』

- 交換留Workでプロモーション
- 歴史的に深い交流, 知日派多い
- アニメ, コスプレ文化

ターゲット層② 『欧米富裕層』

- 愛媛の売り(俳句, 城, 海, 山)に魅力
- 静かな環境で、日本の自然と古い街並みに癒されたい
- 瀬戸内の食文化との親和性

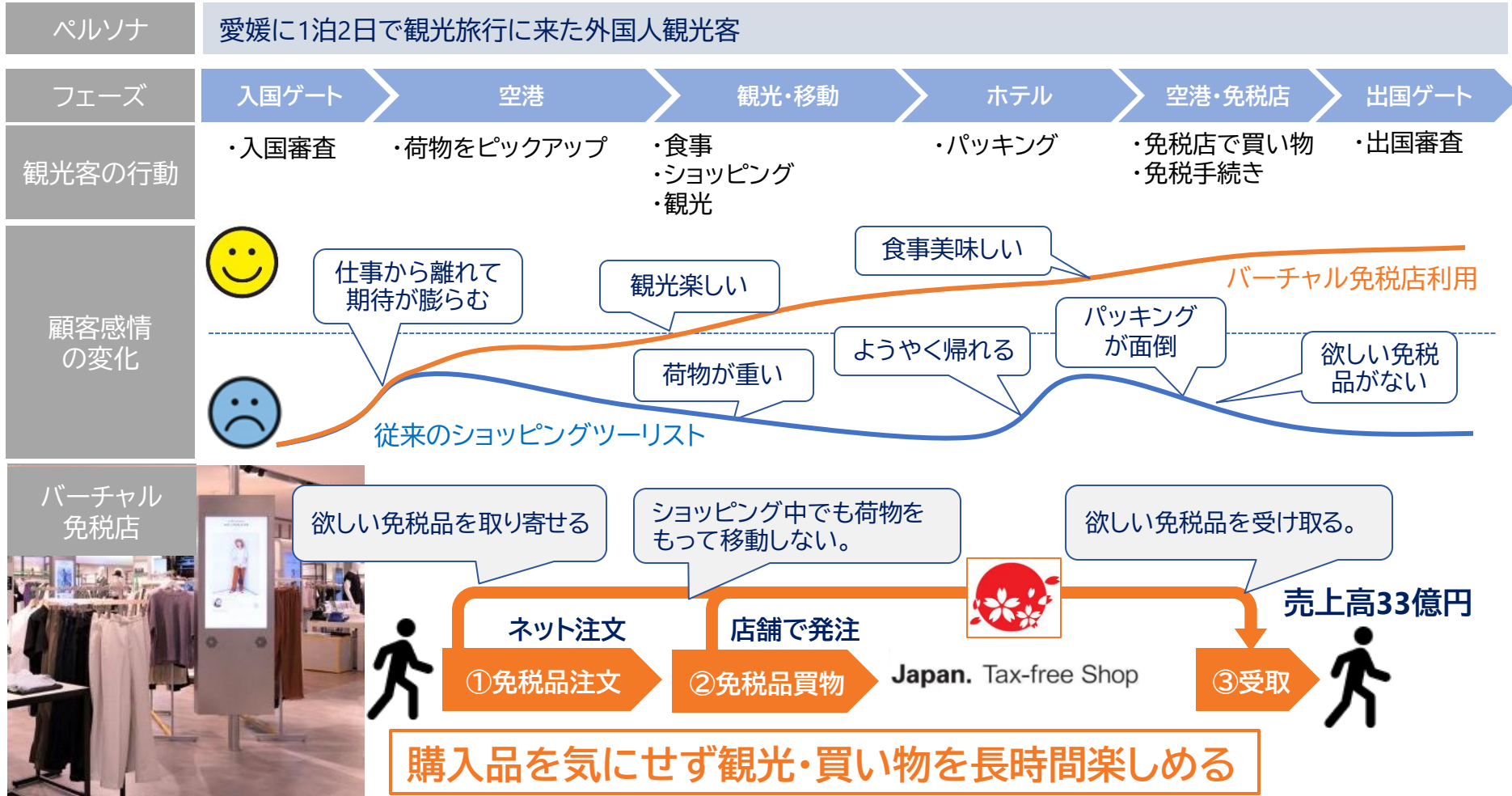
職場でアンケートを取りました！



日本の歴史を学びたいと思っていた。明治時代を体験しに行きたい(インド出身, 女性)

蒸気船にずっと乗りたかった。昔の雰囲気を楽しみたい。オリエントエクスプレスみたい！(オーストリア出身, 男性)





入国時に空港免税店で免税品を管理し、手ぶら観光を楽しむ。
免税品を持ち歩かずに済むため、荷物を気にすることなく買い物を楽しめる。

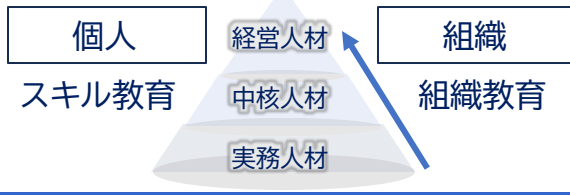
グローバル観光人材育成:競争から共創へ

成長戦略(長期)



社内 アイヒメの人材育成

交換留work制度・MBA



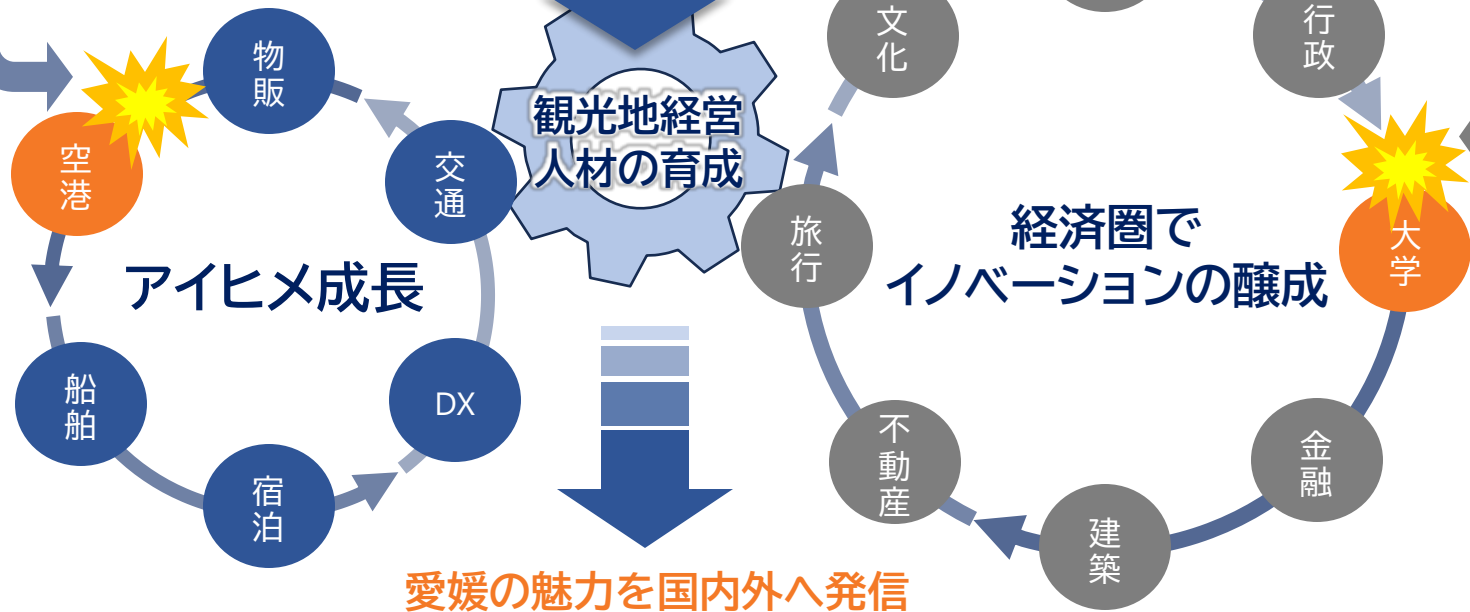
社外 愛媛の人材育成

Ignite Ehime Project・語学学校



海外研修生

愛媛県民・グローバル人材



卒業生
創業者

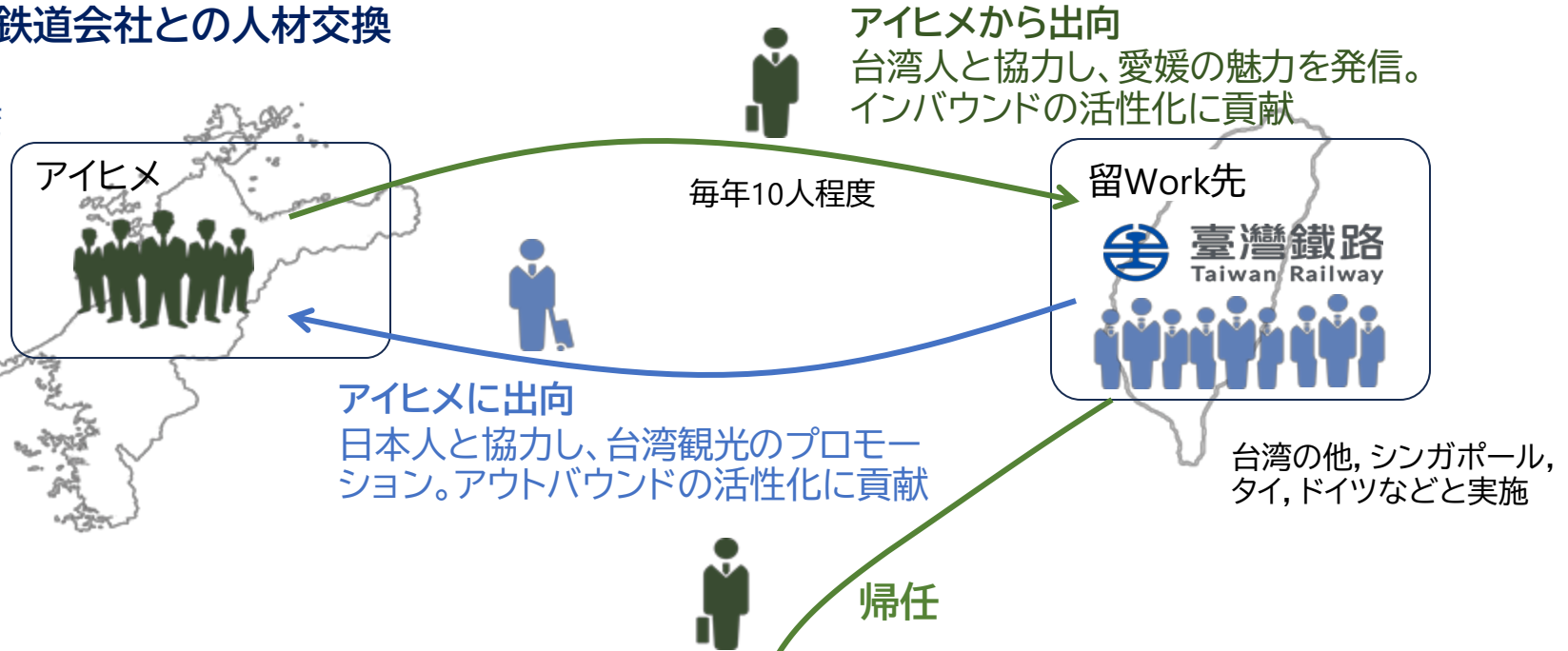
愛媛の魅力を国内外へ発信

持続可能な観光・産業地地域づくりを加速

海外就業を通じて、新たな鉄道事業・空港事業・観光を作り上げる。

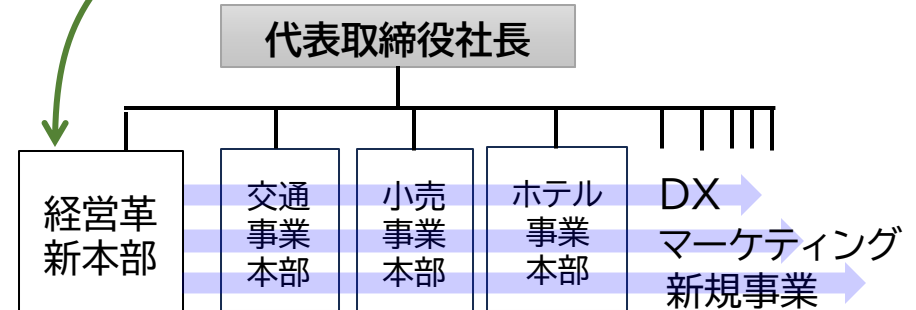
■海外の鉄道会社との人材交換

例)台湾



帰任後の役割

- 経営革新本部に配属。
⇒ プロフェッショナルとして各事業部に横串を刺して変革を主導。
- 硬直化した組織風土に風穴を開ける。



留Work人材が次世代のアイヒメを担う



職場でアンケートを取りました！



英語MBAについて
海外の外国人にとっては魅力的, 学歴もとれるし, 仕事もあるので。(中国出身, 男性)

① アイヒメ経営大学院(英語MBA)

観光マーケティングを中心とした教育

アイヒメ社員: 学費の50%を支給
海外奨学生: 奨学金支給, ビザ取得サポート



卒業生

② えひめベンチャープラザ

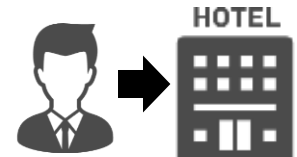
四国初のインキュベーション施設
愛媛発ベンチャー企業の創出
アイヒメVC

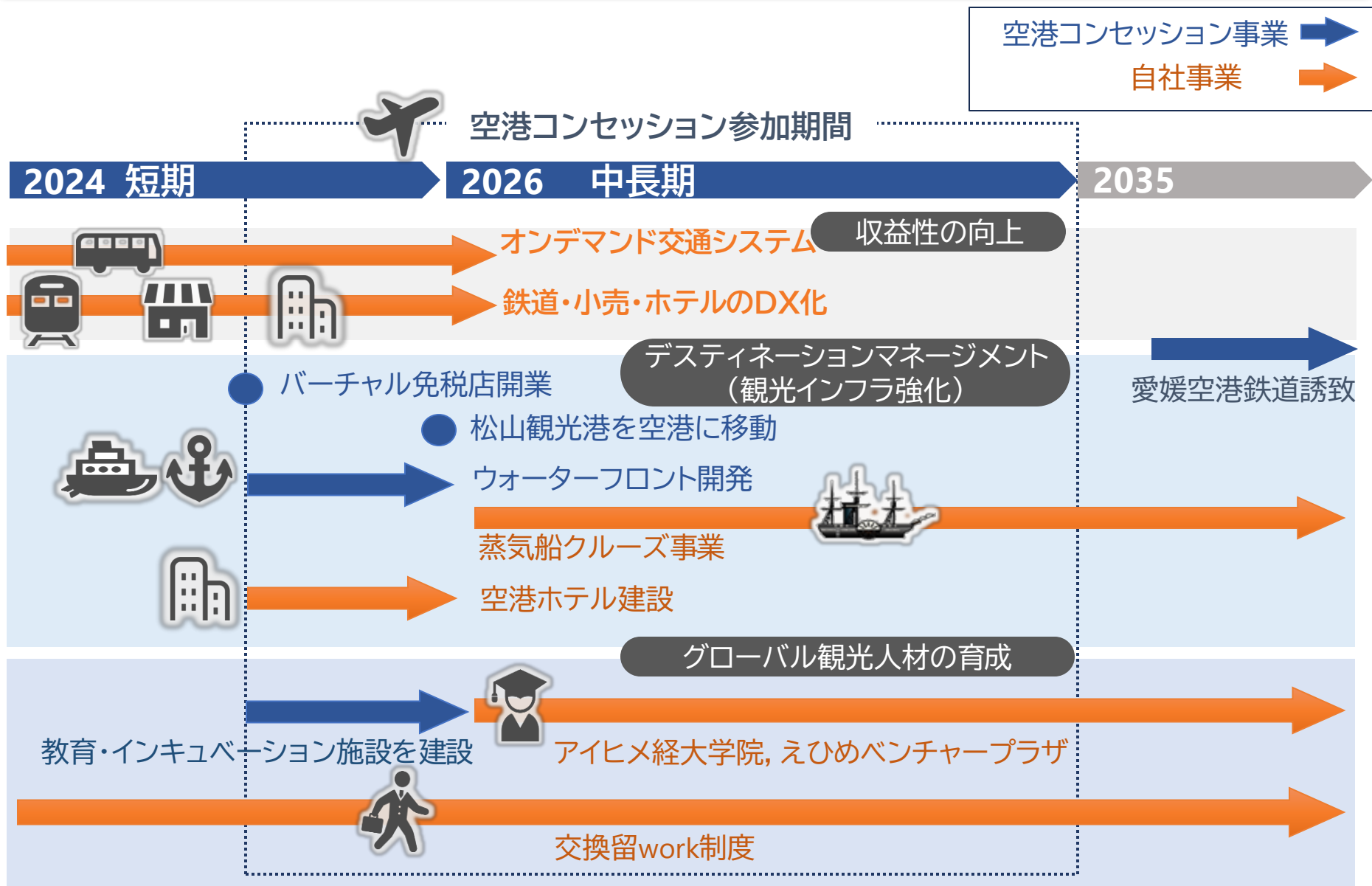


AIHIME

③ アイヒメ観光語学学校

インバウンド観光人材の育成
若者・高齢者の活用





1 愛媛の課題とアイヒメの課題

2 空港コンセッション事業

3 アイヒメ成長戦略

①施策:生産性の向上

②施策:ディスティネーションマネージメント
(観光インフラ強化)

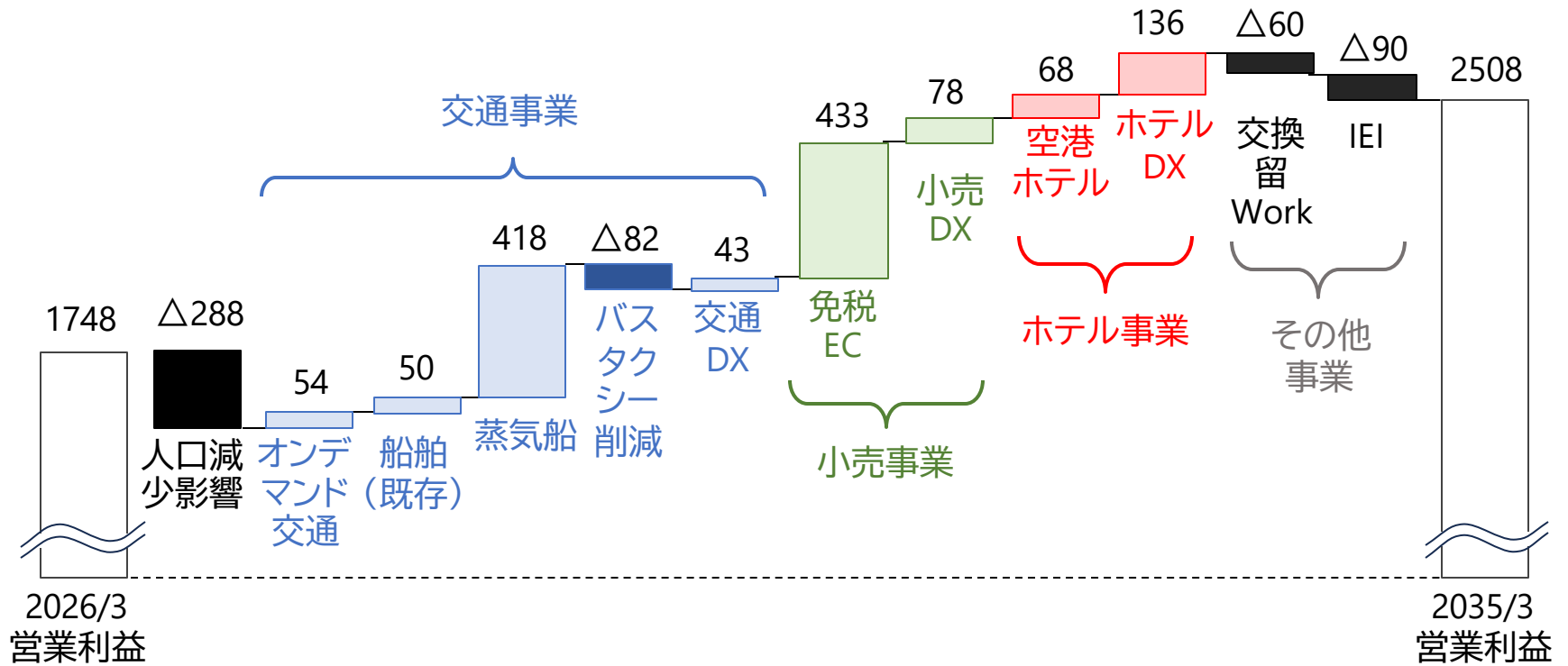
③施策:グローバル観光人材の育成

4 自社業績予測

5 まとめ:次の100年のために

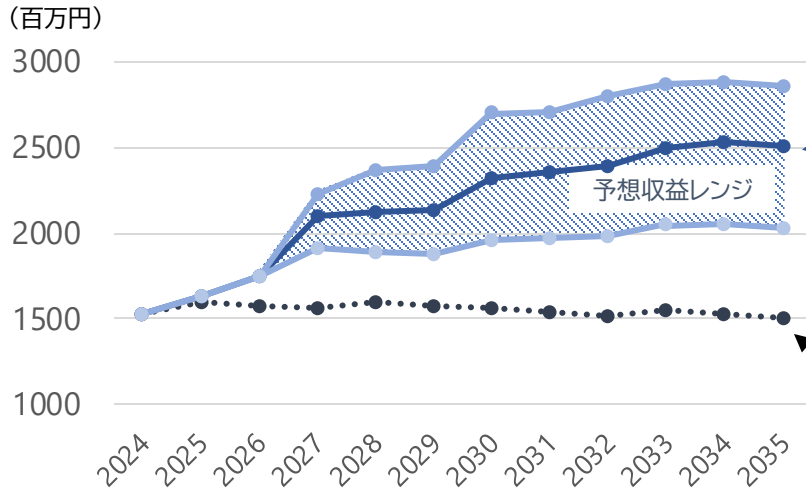
事業ごとの営業利益の変化(2026-2035年度)

(単位:百万円)



事業内容	営業利益への寄与	内容
既存事業	△288	人口減少の影響
収益性の向上	297	DXによる人件費削減効果(短期)
デスティネーションマネジメント	901	海運事業と免税ECによる売上(中期)
グローバル観光人材の育成	△150	次世代の業績向上を期待(長期)

営業利益



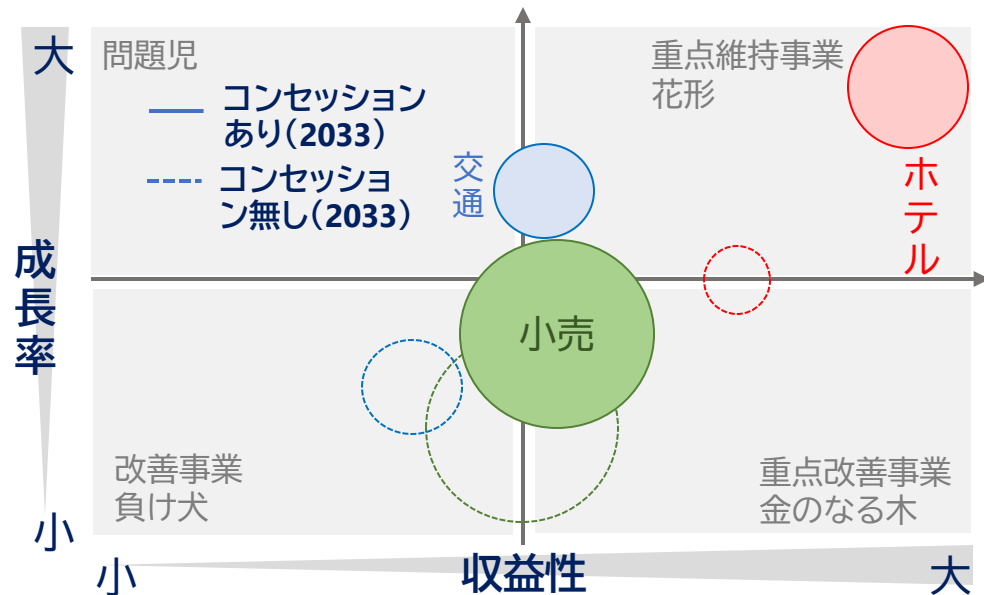
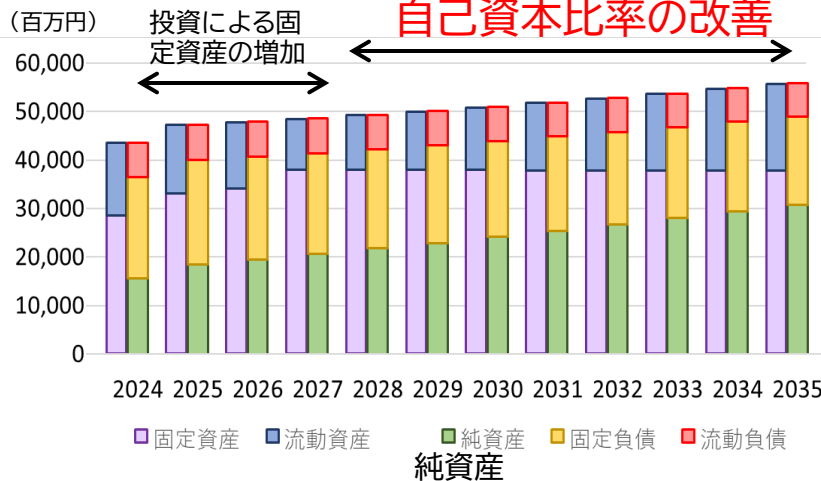
コンセッション参加(標準シナリオ)

売上高 685億(2025)⇒698億(2035)
 営業利益 16億(2025)⇒**25億円(2035)**
 ROIC 2.7% → 3.4%
 NPV 375億円

コンセッション不参加

売上高 685億(2025)⇒574億(2035)
 営業利益 16億(2025)⇒**14億円(2035)**
 ROIC 2.7% → 2.2%
 NPV 294億円

貸借対照表



1 愛媛の課題とアイヒメの課題

2 空港コンセッション事業

3 アイヒメ成長戦略

①施策:生産性の向上

②施策:ディスティネーションマネージメント
(観光インフラ強化)

③施策:グローバル観光人材の育成

4 自社業績予測

5 まとめ:次の100年のために

愛媛の価値創造

イノベーションの風土醸成

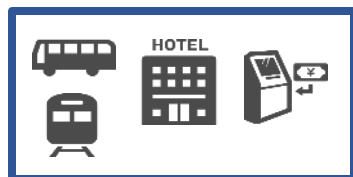
③政策

アイヒメの人材の育成



①政策

生産性の向上



事業改善・組織構造改革

アイヒメ
従来事業

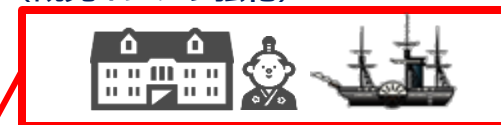
③政策

愛媛県の人材の育成



②政策

ディステーションマネジメント
(観光インフラ強化)



空港インフラ事業

空港コンセッション参加

空港拠点
新事業

空港インフラを活用し、アイヒメと地域の経済圏を活性化
人材教育を通じて愛媛にイノベーションの風土を醸成する

「愛媛空港鉄道」の誘致

■JRと協力し、第三セクタ「愛媛空港鉄道」の設立を推進

- アイヒメ, JR両社が乗り入れ.
- 愛媛県全域から空港アクセスの改善
- 愛媛空港を介した広域ネットワーク

※空港リムジンバス(アイヒメ)は廃止

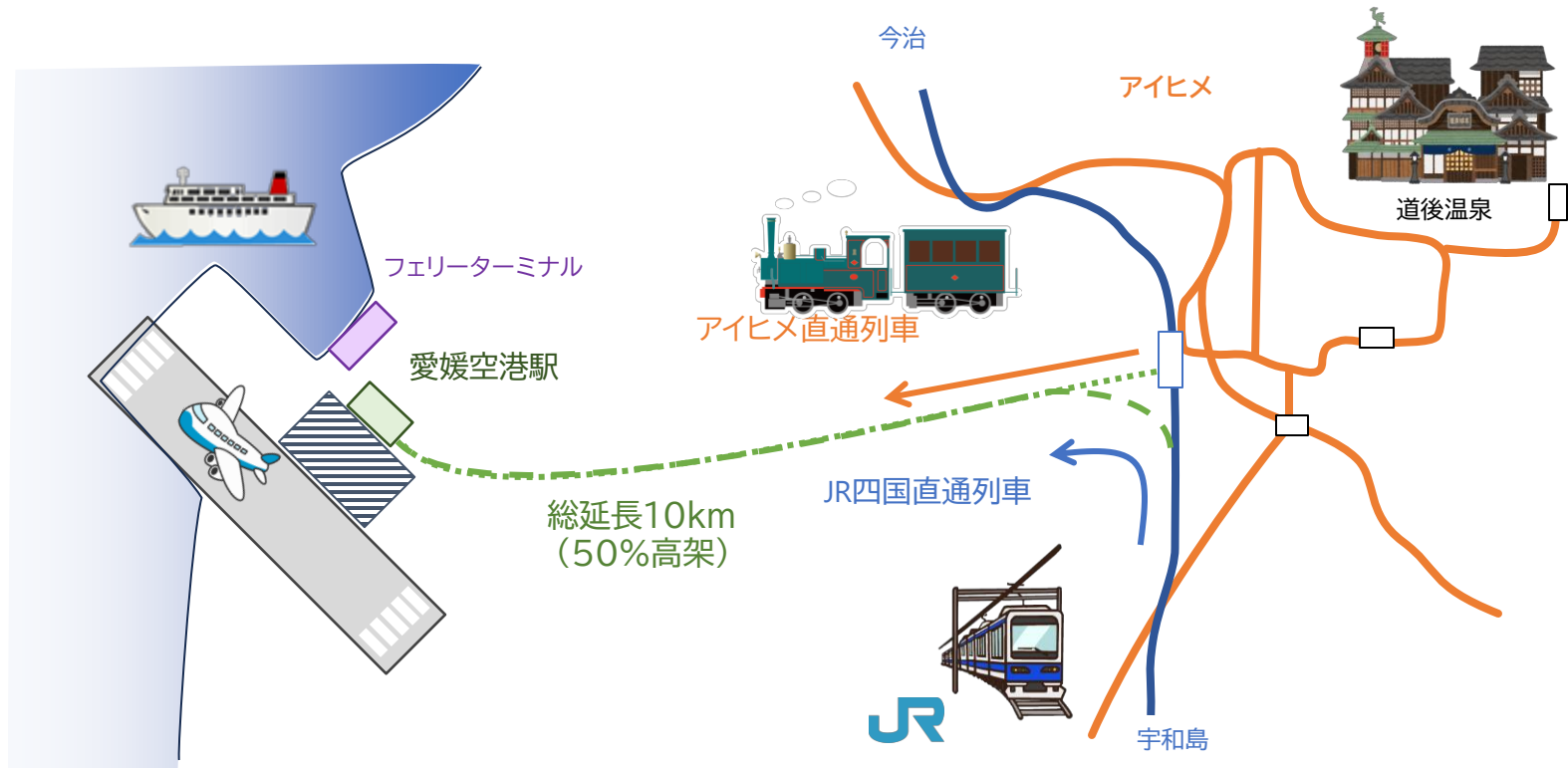
JR今治
↓
愛媛空港

80分 → 45分
(バス) (特急列車)

道後温泉
↓
愛媛空港

60分 → 35分
(バス) (直通列車)

空港エリア利用者の増加により長年の悲願を実現



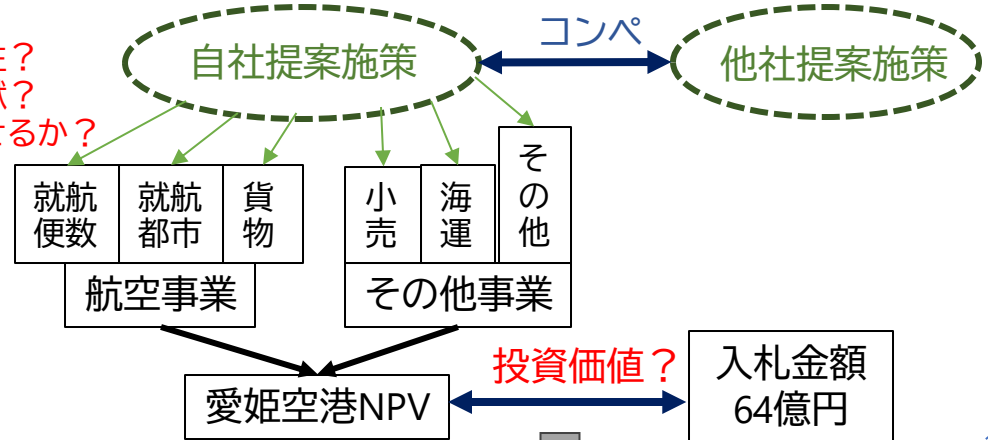
愛媛発のイノベーションを翼に、未来へ飛翔



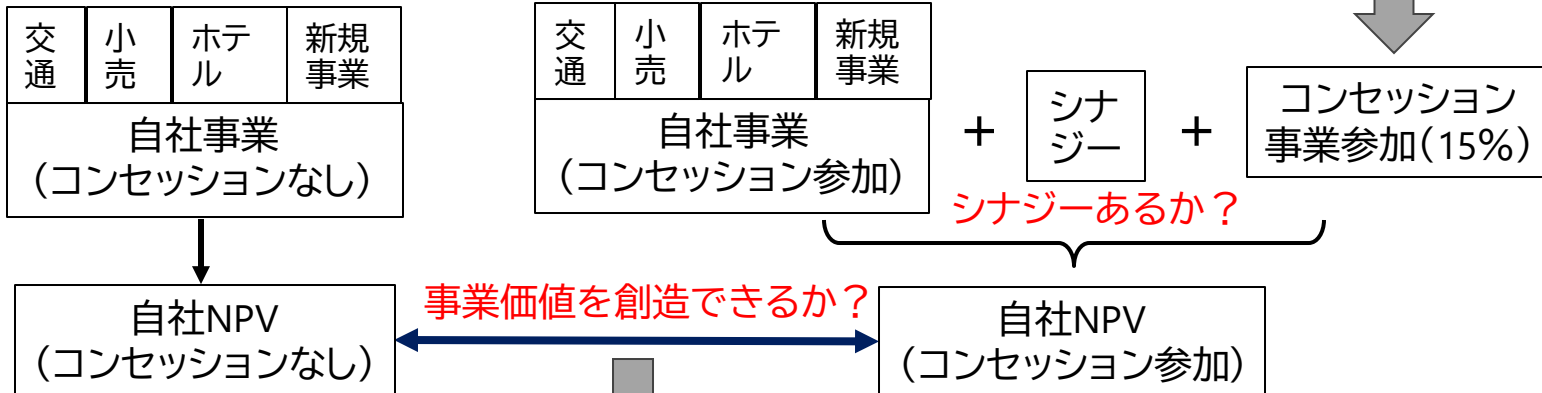
Appendix

① 空港事業の評価

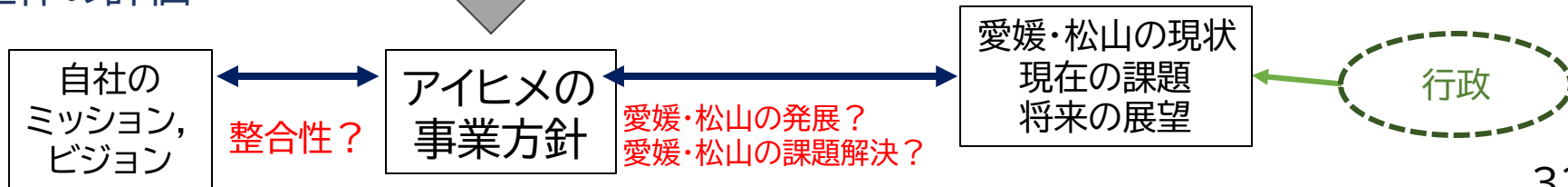
事業計画の実現性？
地域経済への貢献？
自社強みを活かせるか？



② 自社事業の評価



③ 全体の評価



	課題	打ち手
生産性向上(短期)	<p>外部環境 定住人口の減少・少子高齢化</p> <p>内部環境 小売・交通事業の利用者減少と収益悪化</p> <p>人口減少による問題点は何か？ ①交通インフラの固定費が利益を圧迫 ②働き手の人材確保が困難</p> <p>効率性と生産性が低い</p>	<p>生産性の向上 DXによる効率化</p> <p>鉄道・小売・ホテルのDX化 ・鉄道:アプリを起点とした利便性向上 ・小売:電子棚札、自動化機械の導入推進 ・ホテル:AI適時価格変動で利益率向上</p> <p>オンデマンド交通システム 最新IT技術による交通事業のUPDATE. ・従来のバス交通路線・時刻表の見直し。 ・利便性の高いデマンドバスへ変更。 ・バス小型化によりタクシー運転手を活用</p>
観光推進(中・長期)	<p>外部環境 国内外観光客数の伸び悩み</p> <p>内部環境 観光ホテルの高い空室率</p> <p>なぜ観光が弱い？ ①良質な観光資源を活かしきれていない ②観光体験にテーマ性が欠けている</p> <p>発散的な施策とマーケティング</p>	<p>松山ウォーターフロント ・ベイエリアを再開発 ・愛媛空港にフェリーターミナルを移転 ・「明治」を体験できる施設やイベント開催 ・歴史の街「松山」の体験価値を向上</p> <p>ディスティネーションマネージメント 「特定カスタマー」への「強いニーズ」</p> <p>定期観光蒸気船の就航 ・明治の蒸気船定期航路(世界で唯一)を復刻 ・インバウンド観光客の四国流入増</p>
人的資本投資(中・長期)	<p>外部環境 若者が県外流出して戻ってこない</p> <p>内部環境 県内志向, グローバルな視点の欠如</p> <p>人的資本活用に不足している物？ ①新規ビジネスの支援体制 ②国際的なネットワーク</p> <p>県民目線の観光ビジネス</p>	<p>交換留work制度 ・アイヒメと姉妹都市(台湾・フランクフルト)鉄道の人材交流. 相互プロモーションにより, インバウンド・アウトバウンドを加速 ・グローバルな視点を持った社員を育成</p> <p>グローバル観光人材 国際的な視点でビジネスを創造</p> <p>Ignite EhIme project ・四国初のベンチャープラザ ・経営大学院, 語学学校による人材育成</p>

施策一覽

補足資料「事業計画全般」

①空港コンセプション

(単位:百万円)

施策	開始	初期コスト	年間収支	収益性	空港訪問人数への影響@2035年	地域への貢献
国内線誘致	2026/3期	—	—	○	+69万人(+26%)	◎
国際線誘致	2026/3期	—	—	○	+55万人(+21%)	◎
商業施設改装	2026/3期	国際線ターミナル拡張, 明治テーマに改装, イベントスペースの設置 = $\Delta 100$	施設保守費用 $\Delta 20$	◎	+20万人(+7%)	◎
空港フェリーターミナル	2026/3期	フェリーターミナル建設 = $\Delta 1,500$	船舶運航会社に賃貸収入 = 140 整備費 = $\Delta 40$	○	+100万人(+37%) [蒸気船乗降客41万人]	◎
空港オフィスビル	2026/3期	空港に隣接するオフィスビル建設 = $\Delta 3,000$	テナントの家賃収入 = 240 施設管理料 = $\Delta 40$	○	+3万人(+1%)	○
土地賃貸収益	2026/3期	—	空港ホテル用地の賃貸料 = 60	○	—	×

②アイヒメ

施策	開始	初期コスト	年間収支	収益性	空港とのシナジー	地域への貢献
石崎汽船完全子会社化	2025/3期	株式購入 = $\Delta 1,100$	営業収益 = 5,000 営業費用 = $\Delta 4,950$	Δ	◎	○
船舶事業	2025/3期	蒸気船建造 = $\Delta 800 \times 2$ 回(2025期, 2027期)	営業収益 = 1,300(2027期) ~ 3,700(2035期) 営業費用 = $\Delta 1,180$ (2027期) ~ $\Delta 3,300$ (2035期)	◎	◎	○
オンデマンドバス	2025/3期	電気自動車購入 = $\Delta 360$ 配車システム導入 = $\Delta 20$	営業収益 = 550 営業費用 = $\Delta 496$	Δ	○	◎
小売・ホテルのDX化	2025/3期	DX導入初期コスト = $\Delta 171$	維持管理費用 = $\Delta 7$, 人件費削減 = +134	○	Δ	Δ
交換留work制度	2025/3期	—	人件費 + 滞在費 = $\Delta 60$ /年	×	○	◎
コンセプション参加	2026/3期	コンセプション投資 = $\Delta 480$	コンセプション収益の7.5%	Δ	◎	N/A
バーチャル免税店	2026/3期	店舗, EC導入コスト = $\Delta 200$	売上高 = 1,300(2027期) ~ 3,300(2035期) 売上原価50%, 販管費10%	◎	◎	○
空港ホテル	2026/3期	ホテル建設 = $\Delta 3,000$	売上高 = 400 ~ 680, 営業利益率10%	○	◎	Δ
Ignite Ehlme	2028/3期	学校等設備 = $\Delta 200$	人件費 = $\Delta 90$, 設備維持費 = $\Delta 8$	×	○	◎

山に隔たれた東予, 中予, 南予の3地域は, それぞれに豊かな地理, 歴史, 文化がある

県民性

「もし100万円を渡したら？」

東予: 元手に商売を始める(挑戦的)

中予: 銀行に預けて金利で稼ぐ(保守的)

南予: とりあえずパッと使う(豪快)

地理

温暖で日照時間が長い. 災害が少ない.
海と山に面した多彩な地形
豊富な農産物と水産物による豊かな食文化.

東予

環境: しまなみ海道.

産業: 製紙, 化学, 造船, 繊維

食: 瀬戸内の魚介類, B級グルメ

中予

環境: 県庁所在地を中心に人口密度が高い

産業: 道後温泉などの観光業

食: 鯛めし, タルト

南予

環境: リアス式海岸, 四国カルスト

産業: 漁業, 農業

食: 鯛めし, 柑橘類, いもたき, じゃこ天

歴史

東予: 村上水軍の本拠地. **海上交通の要所**(今治城).

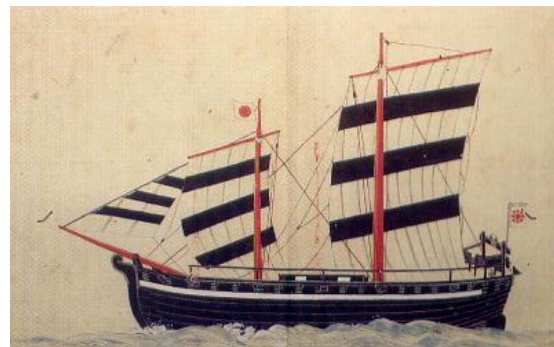
中予: 江戸時代から文化・教養レベルが高い.

明治期には, 正岡子規や高浜虚子を輩出

夏目漱石も影響を受け「坊ちゃん」を執筆.

南予: 黒船来航から7年で**国産蒸気船**を開発.

愛媛の近代史で印象的なのは, **新しい事を開拓するチャレンジ精神と「日本」を担う気概**である. 司馬遼太郎は小説「坂の上の雲」の中で, 子規や虚子, そして秋山兄弟といった伊予人を通じて, 明治期に国際社会の荒波に揉まれながら, 日本という近代国家を作り出した日本人の挑戦を描いている.



幕末の宇和島藩. 身分階級の最下層出身で手先の器用さだけが取り柄の提灯張り職人が, 独自に蒸気機関を開発した(司馬遼太郎「伊達の黒船」)

地理的, 歴史的に独立した3地域を
いかに繋げるか?

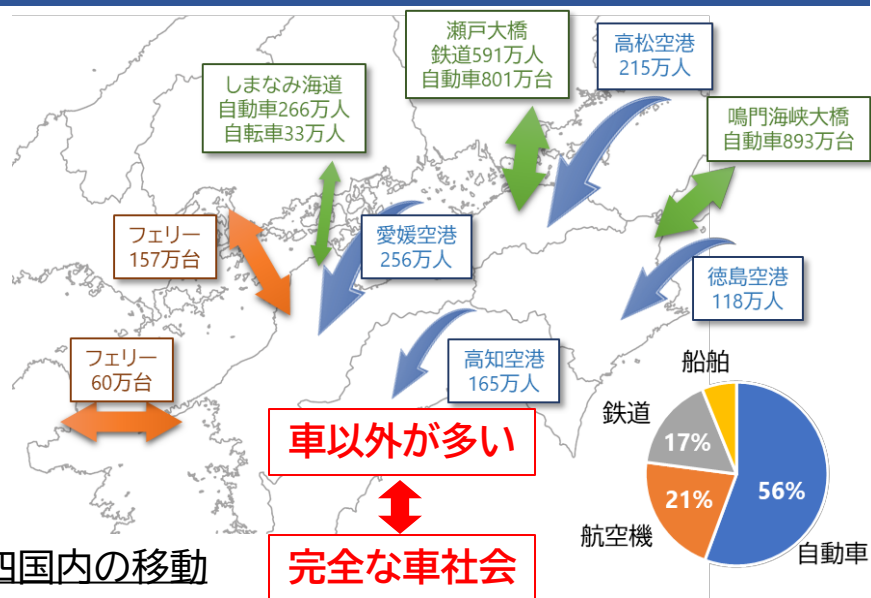
開拓精神とチャレンジ精神, 日本を担う気概を
取り戻したい.

四国, 愛媛県の交通と課題

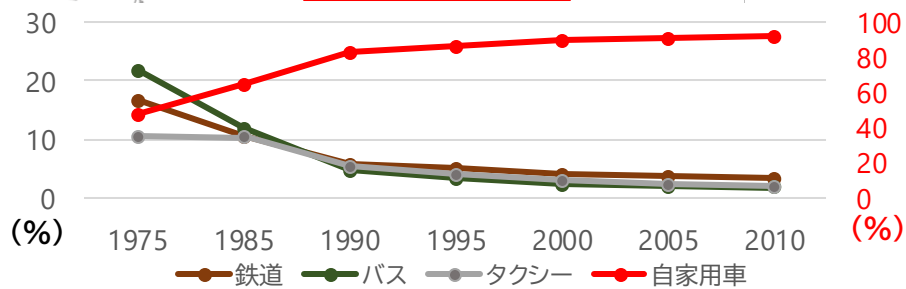
補足資料 「愛媛の現状とあるべき姿」

- 完全な車社会. 公共交通機関の不便さが課題
- 四国は完全な車社会. 四国内の移動手段は自家用車. 地元民はあまり鉄道を使う理由が無い.
- 遠方から来る観光客の大部分は航空機もしくは鉄道を利用.
公共交通機関の不便さが観光客の行動範囲を制限している.

四国外から四国への移動



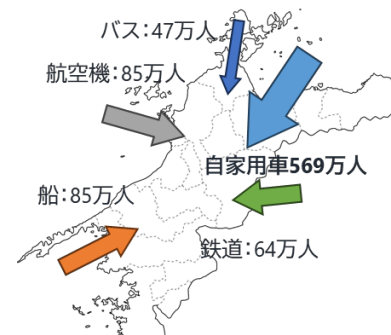
四国内の移動



旅行客の行動範囲が制限されている

愛媛県内の移動

- 自家用車による移動が8割
課題: 高齢化による交通弱者をどうするのか?
- 鉄道利用者は減少傾向
地元民の利用: 97%
観光客の利用: 3%
課題
・地元民の利用促進



愛媛空港への移動

- 東予, 南予からのアクセスが不便



- 空港延線 (アイヒメ) が検討されているが, 費用対効果が課題

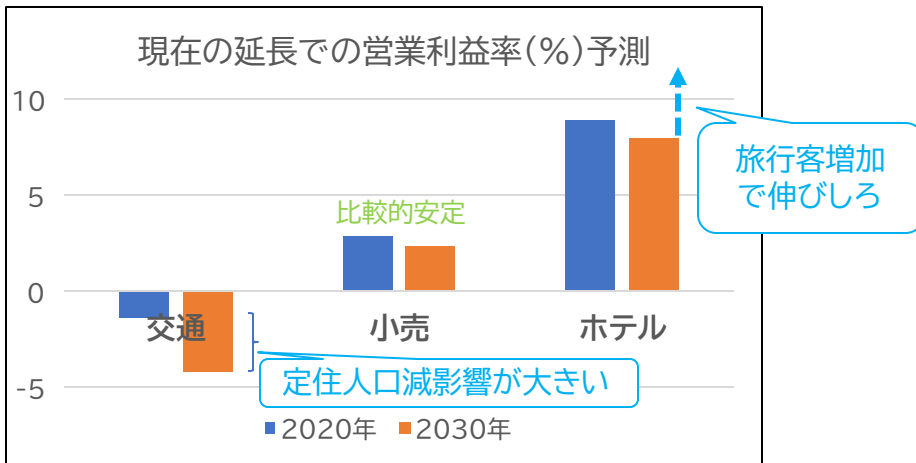
交通課題解決の手法が必要

アイヒメの課題と戦略の方向性

補足資料 「アイヒメの現状と課題」

定住人口減少による危機を、新たな街づくりと多様な人材流入の好機と捉える

- 最大の課題は「愛媛県定住人口の減少」. 1%/年で減少し続ける. **利用客数が重要なアイヒメには大打撃**.
- 定住人口に頼らない事業構造**への変革が急務. 成長が期待される「ホテル」, 直接的なマイナス影響大きい「交通」を向上させる施策がカギ.
- 基本戦略は、国内外旅行客に「**選ばれる街づくり**」. そのために「交通インフラ」, 「多様な人材の活用」も.



交通 = 対策必須, 小売 = 現状維持, ホテル = 伸ばせる
 旺盛な旅行需要から「交通」と「ホテル」の施策優先

■旅行者の主要なカスタマージャーニー



旅行者増には、総合力が重要. 今は「県内移動」「宿泊」だけ.
 => これまでより業務領域を広く捉え、**行程全てに関わる**

■カスタマージャーニーから見た今後の戦略

<p>興味・関心 / 観光</p>	<p>○個性を全面に出し、「愛媛が一番」を訴求 => 地域の伝統を活かし、特徴を徹底的に磨く</p> <p>○ターゲットを絞り、踏み込んだマーケティング施策</p>
<p>入県・出県</p>	<p>宿泊</p> <p>○外国人特化し、選ばれるホテルへ</p>

広範囲のターゲットに向かって、作って待つ
 => **積極的に絞ったターゲットを狙い、取込みに行く** へ変化

《現在のアイヒメ》
 主な顧客: 愛媛県定住者
 地域住民への利便性重視

《今後のアイヒメ》
 主な顧客: **国内外旅行者**
 利便性向上とともに、**流入客増加へ積極的取組**

主要顧客設定を変更. **旅行者志向**強化で、結果的に地域の利便性維持・向上にも繋がるのが理想 = これからの地域振興

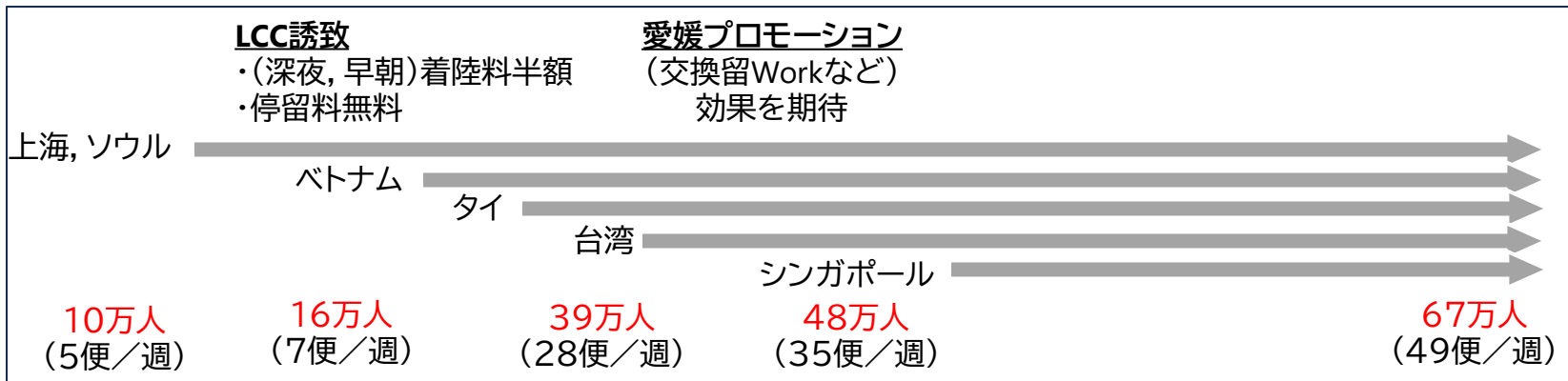
松山バイエリアの年間滞在者数

補足資料 「空港コンセッション事業」

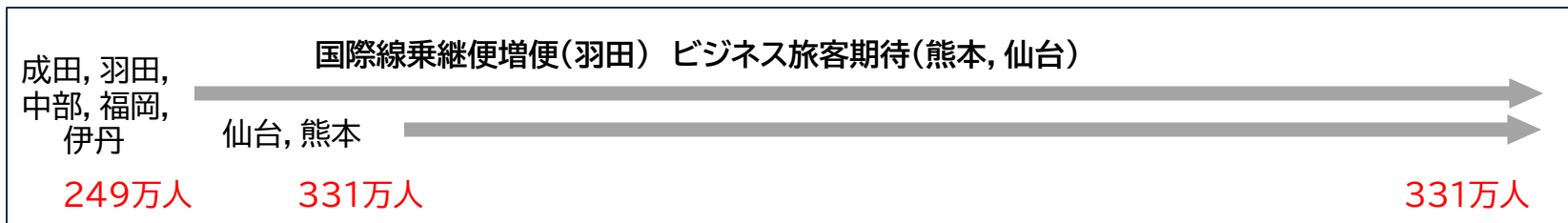
2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032 2033 2034 2035

航空旅客

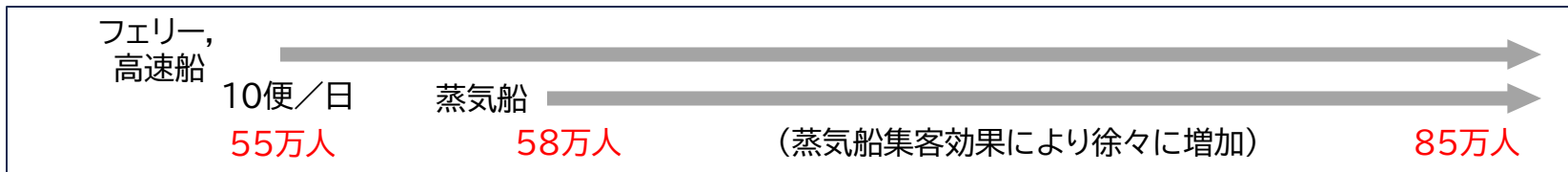
国際線



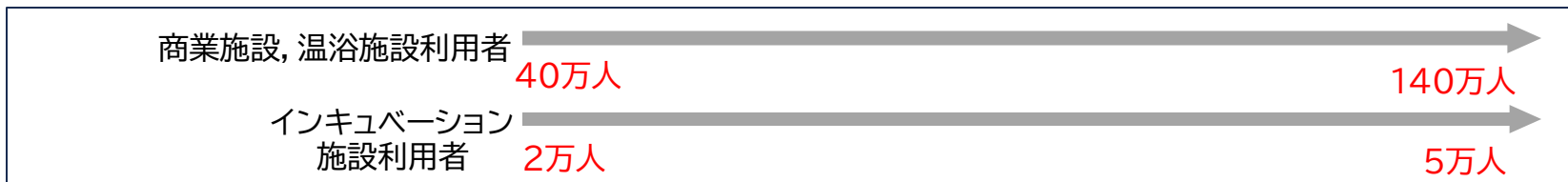
国内線



船舶旅客



県民利用



合計 259万人 → 628万人

■ベトナム

2023年 松山ーホーチミン チャーター便運航

- 中村時広知事「定期便就航も目指す」(2023年6月)

ターゲット旅客=ビジネス

- インバウンド
「愛媛県と経済協力に関する覚え書きを締結(2022)」
ベンチエ省:農業が中心。
「今後、ベトナムから1000人ほどの若手の人材を愛媛県に派遣するなど人的交流も進めていきたい」(チャン・ゴック・タム委員長)
- アウトバウンド
県内企業の進出:東南アジアの中でもベトナムは堅調な経済成長

■台湾

2023年 松山ー台北 チャーター便運航

- ビジネス, 観光目的
- 県を挙げてのプロモーション
「愛媛さくらひめシリーズ」日本酒
台湾映画「KANO」の舞台となった台湾嘉義市内の少年野球チームとの交流試
台湾で「愛媛かんきつフェア」を開催

ターゲット旅客=観光

- インバウンド

愛媛県の在留外国人No1

⑳愛媛県 在留外国人国別ランキング (2021年12月)			
	国名	総数 (人)	在留外国人数に対する割合 (%)
1位	ベトナム	3,427	28.80%
2位	中国	2,681	22.53%
3位	フィリピン	2,007	16.87%
	全体	11,900	100%

International

日本経済新聞

2023年11月18日 (土)

トップ 速報 オピニオン 経済 政治 ビジネス 金融 マーケット マネーのまなび テック 国際

トップ マーケット 株式 企業業績・財務 為替・金利 ランキング 投資信託 朝刊・夕刊

空運 [フォローする](#)

トップ ニュース 業界動向 企業一覧 銘柄一覧

松山空港と台湾、ベトナムを結ぶチャーター便運航

[インバウンド](#) [愛媛](#) [四国](#) [サービス・食品](#)

2023/11/1 19:18

[保存](#) [共有](#) [印刷](#) [n](#) [X](#) [f](#) [その他](#)

愛媛県や松山市などでつくる松山空港利用促進協議会は1日、松山空港と台湾、ベトナムをそれぞれ結ぶチャーター便の運航が決まったと発表した。

台湾エアー航空が11月5日から26日までの間の6日間、台湾人向けに台北桃園空港と松山空港を結ぶ往復便を運航する。

■タイ

中村知事自ら直接訪問してプロモーションを実施

ターゲット旅客 = 観光、ビジネス

インバウンド

日タイの経済交流拡大(2020年)をタイで開催

今治タオル、伝統工芸品、みかん加工品、道後温泉、しまなみ海道を紹介

タイ人の観光潜在需要がある

日本を舞台としたドラマ・バラエティが多く放送されている (Majide Japan)

「古い街並み」「アクティビティ」などタイ人の好みと愛媛のコンテンツが一致

アウトバウンド

訪問型ビジネスマッチングでタイを視察(2020年)

海外でのビジネス展開を支援

■シンガポール

シンガポールから直接、あるいは他地域からの観光需要あり

ターゲット旅客 = 観光

インバウンド

シンガポール人の観光需要に愛媛のコンテンツがマッチする

シンガポール人が海外旅行したい国 日本が1位

地方の日常体験に価値を感じており、愛媛のコンテンツがマッチする

ハブ空港としての利用

留workでプロモーションするドイツからの観光客は、

シンガポール・チャンギ空港をハブとして来愛

愛媛の商品のプロモーション実施

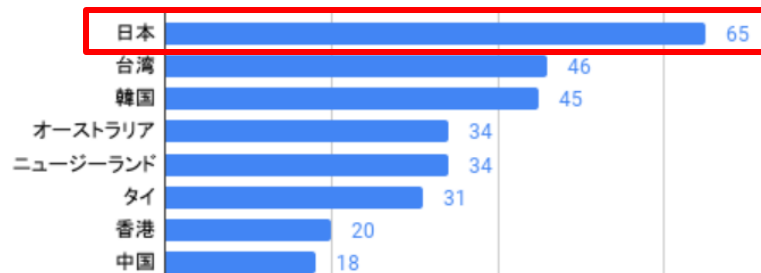
シンガポールで愛媛フェア実施(2023年)

アウトバウンド

中四国からシンガポール旅行の需要を取り込む



シンガポール人が海外旅行したい国



松山観光港移転についての検討①

補足資料 「空港コンセッション事業」

■松山観光港ターミナル株式会社

基本金・資本金等	600,000 千円	設立年月日	平成 10 年 4 月 23 日	
主な出資者	出資者名		出資額(千円)	出資比率(%)
	愛媛県		256,000	42.7
	松山市		128,000	21.3
	伊予鉄道株式会社		47,250	7.9
	石崎汽船株式会社		41,250	6.9
	瀬戸内海汽船株式会社		41,250	6.9

松山観光港経営権は自治体が64%を所有, アイヒメと石崎汽船(子会社)が14.8%を所有

→ 愛媛県と松山市の合意を得られれば, 移転が可能

①自治体に対する影響力

古くから愛媛を代表するインフラ事業者であるアイヒメは, 自治体とのパイプが太いが, 空港コンセッション参加によって, 発言力が強まっている。

②周辺住民の合意は得られるか?

松山観光港は海際まで山が迫っており, 駅まで距離がある。周囲に商業施設は少ないため, 周辺住民の反対は少ないと思われる。

③関連事業者の合意は得られるか?

フェリーターミナルの運営は自社であり, そのテナントは新ターミナルで優先的に契約を継続する事とする。



■愛媛空港にフェリーターミナルを併設する際の問題点

①港湾施設建設に要する費用の推定

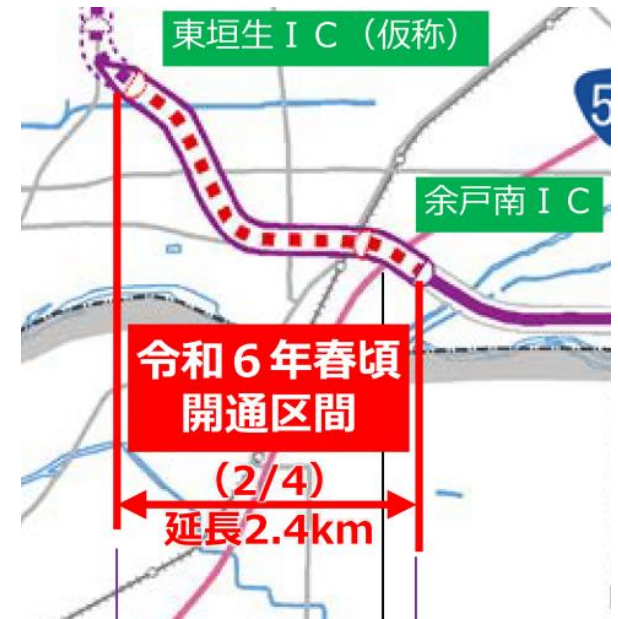
松山観光港の資本金(6億円)を参考に、建設コスト上昇を勘案し、コンセッションから**15億の資本的支出**を行う。

②フェリー乗降客の移動手段

松山観光港乗降客の移動手段には、アイヒメのシャトルバスが用いられてきた。移動後は**シャトルバス活用**しを空港内移動用の無料バスとして運行する。

③フェリー乗降トラック、自家用車の受け入れ態勢

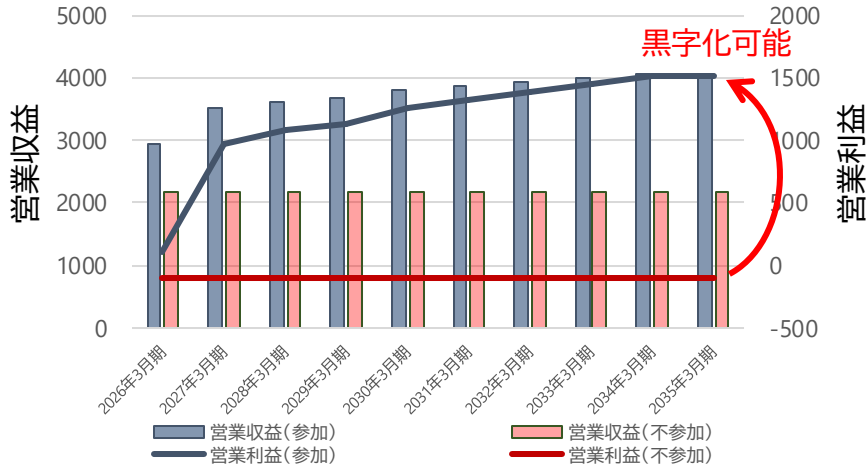
現在松山市では、愛媛空港と市内を結ぶ高速道路「松山外環状道路空港線」を建設中である。2024年度の一部開通により、空港へのアクセスは改善し、松山観光港よりも、愛媛各地への時間的距離が短縮されることが期待される。
物流事業者へのメリットは大きい。



空港コンセッション事業の波及効果

補足資料 「空港コンセッション事業」

空港コンセッション単体の事業評価



自社提案のコンセッション事業計画により黒字化可能

営業利益 : $\Delta 109 \rightarrow +1519$ (2035期)
 NPV : $\Delta 6184 \rightarrow +82$ (IRR=4.1%)

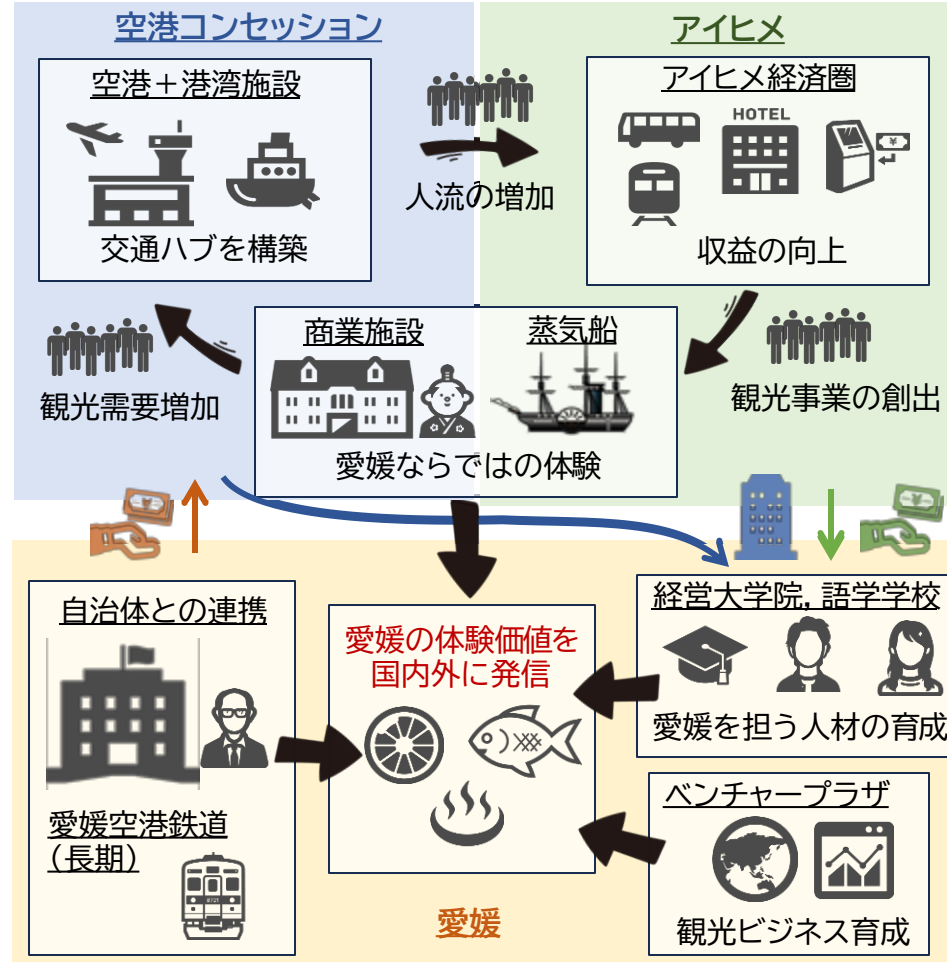
→ **投資に値する事業として成立**

空港コンセッション不参加のリスク

候補	主幹	主幹業種	事業計画(推測)
コンソーシアムA	稲大崎(株)	スーパー	愛媛県での小売業展開の足掛かり
コンソーシアムB	真喜屋グループ(株)	ホテル	愛媛県でのホテル・観光業展開の足掛かり

ライバル企業の愛媛進出の可能性

空港コンセッションとアイヒメ・愛媛のシナジー



アイヒメの事業とのシナジーが生まれ、愛媛の地域活性化のきっかけになる

■アイヒメとJRの関係

アイヒメは松山の鉄道の起源。後発である国鉄とは競合
市中心部への乗入を拒んできた



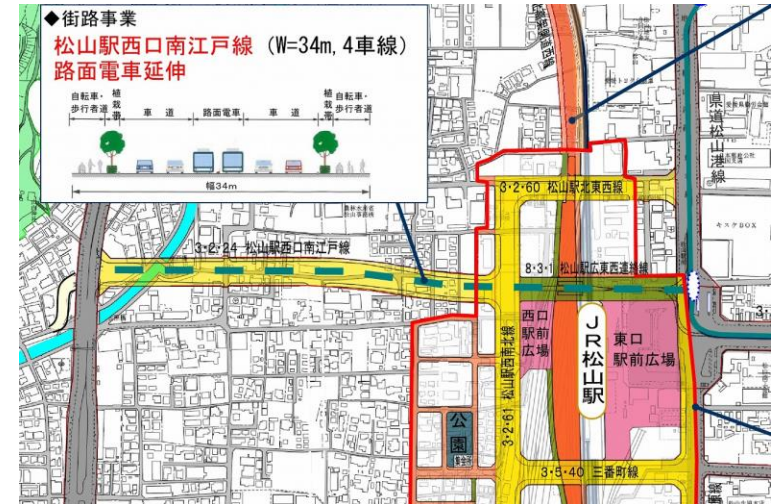
最近では、アイヒメとJRは協力関係に

- ① JR松山駅高架化
松山駅を高架化し、空港側にアイヒメの路面電車を延伸。
- ② All Shikoku Railway Pass
訪日外国人向け乗り放題切符
- ③ ICOCAやSUICAなど交通系ICカードの導入
(2024年3月)



さらなる協力関係のもと、愛媛空港鉄道誘致計画を推進する。

- 松山市駅—JR松山駅—南江戸 (2026 完成予定)



- All Shikoku Railway Pass



■ 空港延線計画の経緯

(参考) 鉄道計画データベースより
<https://railproject.tabiris.com/iyotetsu.html>

2008年
JR松山駅付近立体高架化事業の都市計画決定
(路面電車の延伸計画も含まれる)

2014年
中村時広・愛媛県知事
「将来の目指すべき交通体系の一つとして、その夢の実現の可能性を追求していきたい」

2015年
「松山空港アクセス向上検討会」
2018年
「松山空港アクセスに関する検討結果報告書」
現在の空港利用者では**費用便益費が1.0**を超えない
空港利用者の増加や、沿線居住者の増加などがみられた場合は、**費用便益比が1.0**を超えれば建設

■ バイエリア開発の影響

- 松山ウォーターフロント開発により、空港エリア利用者が約2.4倍に増加
- 今治⇄愛媛空港, 宇和島⇄愛媛空港, 直通列車により、東予, 南予の利便性が向上

費用便益比が1.0を超える可能性が高い

JR松山駅付近連続立体交差事業(～2024)



- ・ JR高架化, 再開発
- ・ アイヒメ路面電車延伸(～南江戸)」

※利用便益費
建設の結果のプラス影響(利便性の向上など)と、マイナス影響(費用など)を金額に換算し、その比率を求めたもの

愛媛空港鉄道延伸計画②

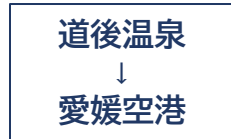
JRと協力し、第三セクタ「愛媛空港鉄道」の設立を推進

- アイヒメ, JR両社が乗り入れ. 愛媛県全域から空港アクセスの改善, 愛媛空港を介した広域ネットワーク.
- 受益活用型上下分離方式による**第三セクタ「愛媛空港鉄道」**を国及び県に提案

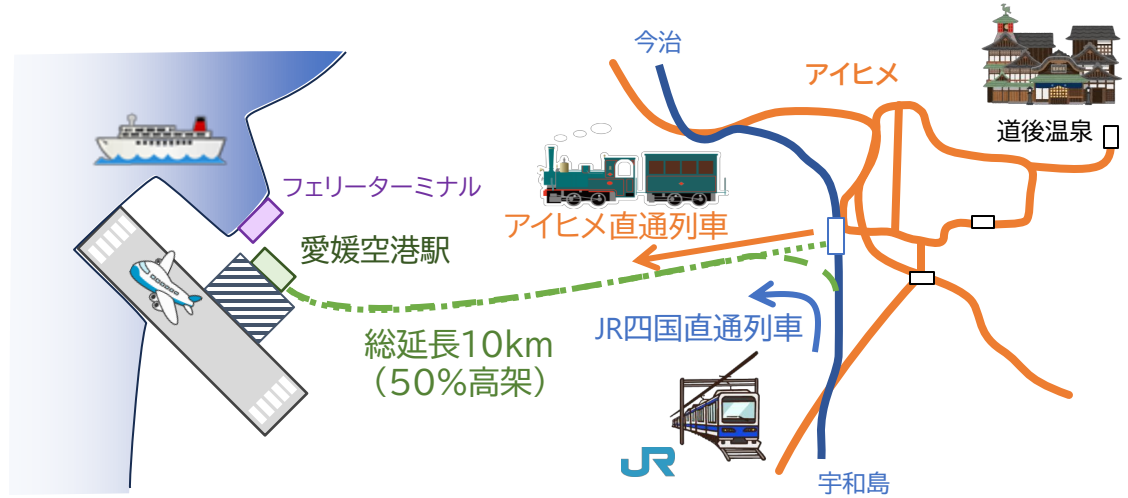
①所要時間の短縮



80分 → 45分
(バス) (特急列車)



60分 → 35分
(バス) (直通列車)



※空港リムジンバス(アイヒメ)は廃止

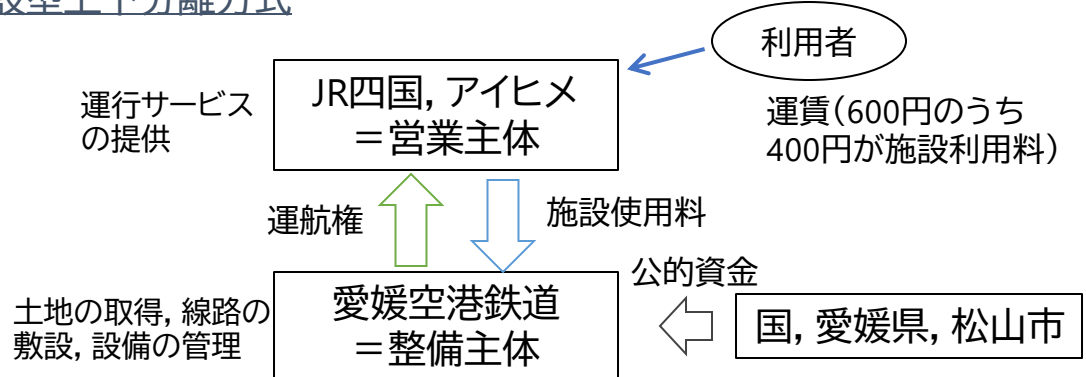
②愛媛空港を介した広域ネットワーク

空路(国内, 国際線)・海路(広島)
⇔ 松山市内, 宇和島, 今治, 大洲, 四国中央, , ,

愛媛空港鉄道(第三セクタ)

- 第三種鉄道事業者
- 総事業費400億
国(33%), 愛媛県(33%),
長期借入金(33%)
- 営業キロ10キロ
- JR, アイヒメが乗り入れ
- 利用者250万人/年
- 施設使用料10億円/年

公設型上下分離方式



鉄道軌道を利用した太陽光発電

- 愛媛県の日照時間は2170時間で全国平均の1916時間を上回る。
- 低緯度地域のため、水平設置したソーラーパネルでも発電効率はあまり低下しない
- メガソーラーに比べてアクセスが良く、メンテナンスや窃盗対策が容易い

鉄道専用軌道

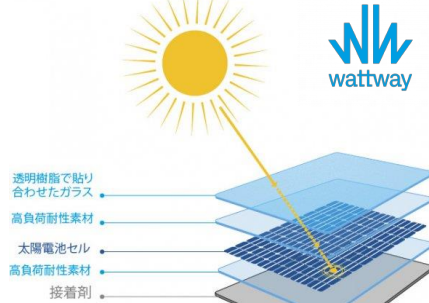


(株)フルーク

軌道総延長:30km
太陽光パネル数:2万枚
出力:4MW
年間発電量:540万kWh

路面電車軌道

太陽光発電舗装



(株)ワットウェイ

軌道総延長:20km
太陽光パネル数:1.3万枚
出力:1.6MW
想定年間発電量:216万kWh

- 年間発電量756万kWh(鉄道の消費電力の250%)
- 余剰電力を売電したと仮定したときの収入:
年間0.3600万円(売電価格8円/kWhを想定)
- 設置コスト:25億円

駅に充電ステーションを設置



- 松山市のモバイル電力インフラとして電気自転車やモバイル機器の充電スペースとして活用可能
- 災害時の電力供給インフラ
- 停電時も稼働可能な通信インフラ

船舶事業についての検討①

■ 広島(宇品)～松山フェリー

- 松山～広島便
クルーズフェリー(定員350人): 一日10往復
スーパージェット(定員200人): 一日8往復
- 広島に本社のある瀬戸内海汽船(株)と松山に本社のある石崎汽船(株)による共同運航。
- 石崎汽船はアイヒメの持ち分法子会社(株式44%保有)

■ 石崎汽船の完全子会社化

目的

①船舶事業のマーケティング強化

石崎汽船のマーケティングは瀬戸内海汽船よりも後れを取っているのが実情(ホームページ参照)。アイヒメとの経営統合によって、マーケティング強化。特にインバウンド観光客対応をテコ入れ。

②歴史的イメージの活用

石崎汽船は明治時代に日本初の定期航路を広島～松山間に開設した歴史がある。その歴史的なイメージを、明治をテーマとした顧客体験の創出に活用する。

③蒸気船航路開設

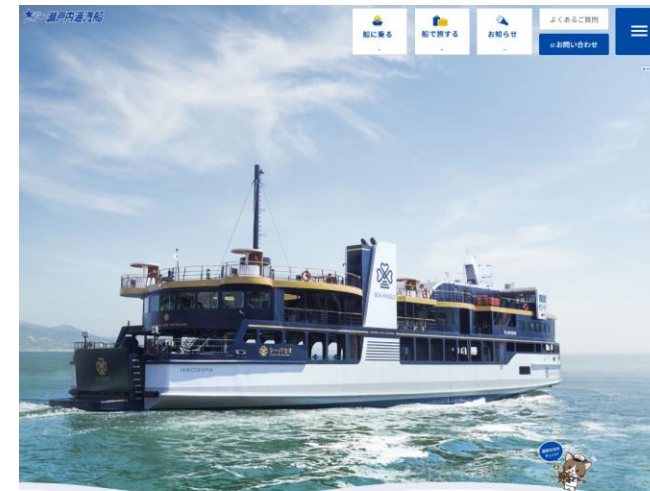
蒸気船の建造と就航はアイヒメの施策。完全子会社化によってカバナンスを強化し、蒸気船航路開設を推し進める。

子会社化に要するコスト

総資産60億(瀬戸内海汽船の財務を参考), 純資産20億と仮定し, 株式の取得に11億円の資本的支出を想定。



石崎汽船ホームページ



■蒸気船の運行

船体の建造

排水量:500トン

定員:200名

→船体サイズは瀬戸内海フェリー所有のクルーズ船「銀河」を参考に決定. 蒸気機関の重量(100トン)を勘案して, 定員を少なめに設定.

船体の建造費=4億円を想定.

蒸気機関の搭載

蒸気機関車(D51)の出力が1300馬力であることから, 中古の蒸気機関車を入手し, その蒸気機関を流用することを想定. 蒸気機関の整備と搭載に4億円のコストを想定.

運行

2隻を建造. 全建造費16億円.

各船1日1往復. 初年度は乗船率50%仮定.

年間で15万人の乗降客見込

価格は片道食事付きで1万円程度. 粗利10%想定



クルーズ船「銀河」(瀬戸内海汽船)

排水量:685トン(定員:500名)

航海速力:14.2ノット

定格出力:1530馬力

製造:神田造船所

建造費:約8億円(主機関込)



■蒸気船の環境負荷についての検討

①CO2排出量の推定

「2005年度以降適用する標準発熱量の検討結果と改訂値について」

船の種類	運行本数	機関	熱効率	燃料の種類	CO2排出係数	出力当たりCO2排出量(a.u.)	
蒸気船	2	蒸気機関	10%	無煙炭	0.0935 tCO2/GJ	0.935	
フェリー	18	ディーゼル	40%	軽油	0.0686 tCO2/GJ	0.175	

船の種類	排水量 (t)	断面積 (a.u.)	速度 (kt)	使用エネルギー (a.u.)	想定乗客数	乗客一人あたり使用エネルギー(a.u.)	乗客一人あたりCO2排出量(a.u.)
蒸気船	500	63	14	123	140	0.88	0.82
フェリー	800	87	25	543	83	6.54	1.14

- 蒸気船は単位エネルギーあたり、フェリーの5.3倍のCO2を排出
- 使用エネルギーは船体が大きく速度の速いフェリーの方が大きい

→ 乗客一人当たりのCO2排出量は蒸気船の方が少ない



②ばい煙排出規制

- 「大気汚染防止法」の対象となるばい煙発生施設に**蒸気機関は含まれない**
- **海上運行**のため、蒸気機関車と違いばい煙のクレームを受ける事は少ないと考えられる



③排ガス規制

- 船舶の排ガス規制は「海洋汚染及び海上災害の防止に関する法律」に定められている
- 窒素酸化物の排出のみが規制されているが、**蒸気機関は外燃機関であるため、NOx排出量は極めて低い**



■インバウンドの現状と課題



インバウンド需要は今後も大きく成長の予測

○観光業は、2030年15兆円市場に成長

しかし

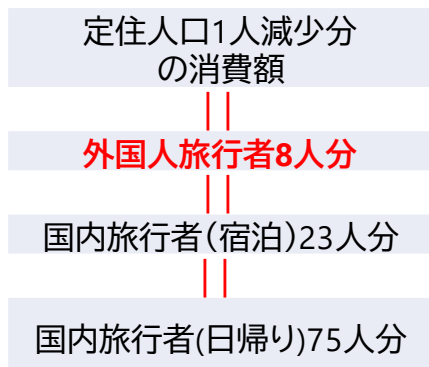
愛媛に外国人旅行者は全く来ていない！ **(1.2%)**
(観光客数全国41位、外国人宿泊率29位)

⇒地域間での競争に勝てていない

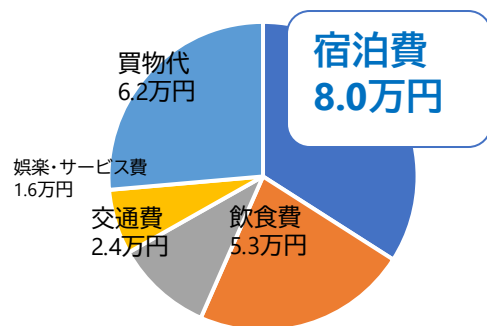
マーケティング重視しターゲットを絞り
訴求していかないと **地域間競争で勝てない**

■インバウンド消費の重要性

《旅行者別消費額目安》



訪日外国の支出内訳(2022年)



外国客と国内客で約3倍消費額に差.
外国客は宿泊に最も支出.

外国人旅行者を8人連れてくれば、
県民一人の人口減少を補える！

■四国への交通手段に関するアンケート

四国エリアにおける訪日外国人旅行者の周遊動態・趣向分析調査業務～新規訪問者獲得のための趣向分析調査～(株式会社サーベイリサーチセンター)



訪問したい理由

アメリカにはない、日本伝統の四季を感じられる庭が綺麗



訪問したい理由

ゆっくり散策しながら、オーストラリアにはない日本式の公園を楽しむことができる
疲れていても座って景色を眺めることができる

1位	四国地方へ、大阪や岡山からフェリーで瀬戸内海を楽しみながら行けるとしたら…	90.7%
2位	四国で、四国内鉄道6社全線が定額で乗り放題になるお得な「All SHIKOKU RAIL PASS」が利用できるとしたら…	89.7%
3位	四国地方へ、大阪から高速バスで直通2～3時間(3,500～4,000円程度)で行けるとしたら…	77.6%
4位	四国で、レンタカー利用で行動範囲が広がり、公共交通機関がないところでも時間を気にせず自由に観光できるとしたら…	74.8%

1位	四国で、四国内鉄道6社全線が定額で乗り放題になるお得な「All SHIKOKU RAIL PASS」が利用できるとしたら…	88.9%
2位	四国地方へ、大阪や岡山からフェリーで瀬戸内海を楽しみながら行けるとしたら…	84.3%
3位	四国地方へ、大阪から高速バスで直通2～3時間(3,500～4,000円程度)で行けるとしたら…	74.1%
4位	四国で、レンタカー利用で行動範囲が広がり、公共交通機関がないところでも時間を気にせず自由に観光できるとしたら…	65.7%



訪問したい理由

シンガポール人は、自然が好き
珍しくて写真を見ただけで行きたくなる
アドベンチャー系の活動が好きな若者も多い



訪問したい理由

SNSに写真をアップできる(綺麗な場所)ところへ行きたい
日本らしい雰囲気があるところに行きたい

1位	四国で、四国内鉄道6社全線が定額で乗り放題になるお得な「All SHIKOKU RAIL PASS」が利用できるとしたら…	86.5%
2位	四国地方へ、大阪や岡山からフェリーで瀬戸内海を楽しみながら行けるとしたら…	82.0%
3位	四国地方へ、大阪から高速バスで直通2～3時間(3,500～4,000円程度)で行けるとしたら…	78.4%
4位	四国で、レンタカー利用で行動範囲が広がり、公共交通機関がないところでも時間を気にせず自由に観光できるとしたら…	74.8%

1位	四国で、四国内鉄道6社全線が定額で乗り放題になるお得な「All SHIKOKU RAIL PASS」が利用できるとしたら…	92.9%
2位	四国地方へ、大阪や岡山からフェリーで瀬戸内海を楽しみながら行けるとしたら…	90.0%
3位	四国で、レンタカー利用で行動範囲が広がり、公共交通機関がないところでも時間を気にせず自由に観光できるとしたら…	90.0%
4位	四国地方へ、大阪から高速バスで直通2～3時間(3,500～4,000円程度)で行けるとしたら…	86.4%

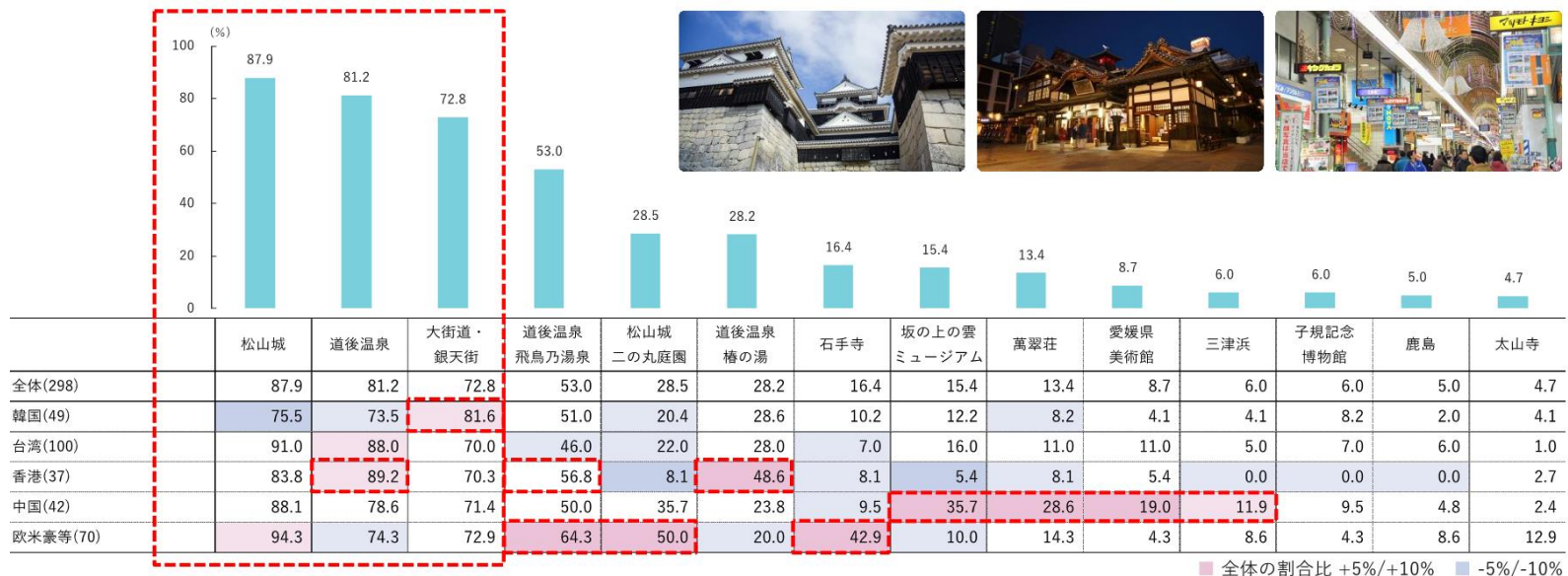
「フェリー」が四国訪問の「理由」になる

■松山滞在のコンテンツ

(松山市外国人観光客実態調査業務より)

- 松山城、道後温泉(本館)、大街道・銀天街は、どの国・地域も7割以上の人を訪れるメインの観光スポットとなっている
- 韓国－買物 香港－温泉 中国－美術館・博物館 欧米豪－庭園・寺・島

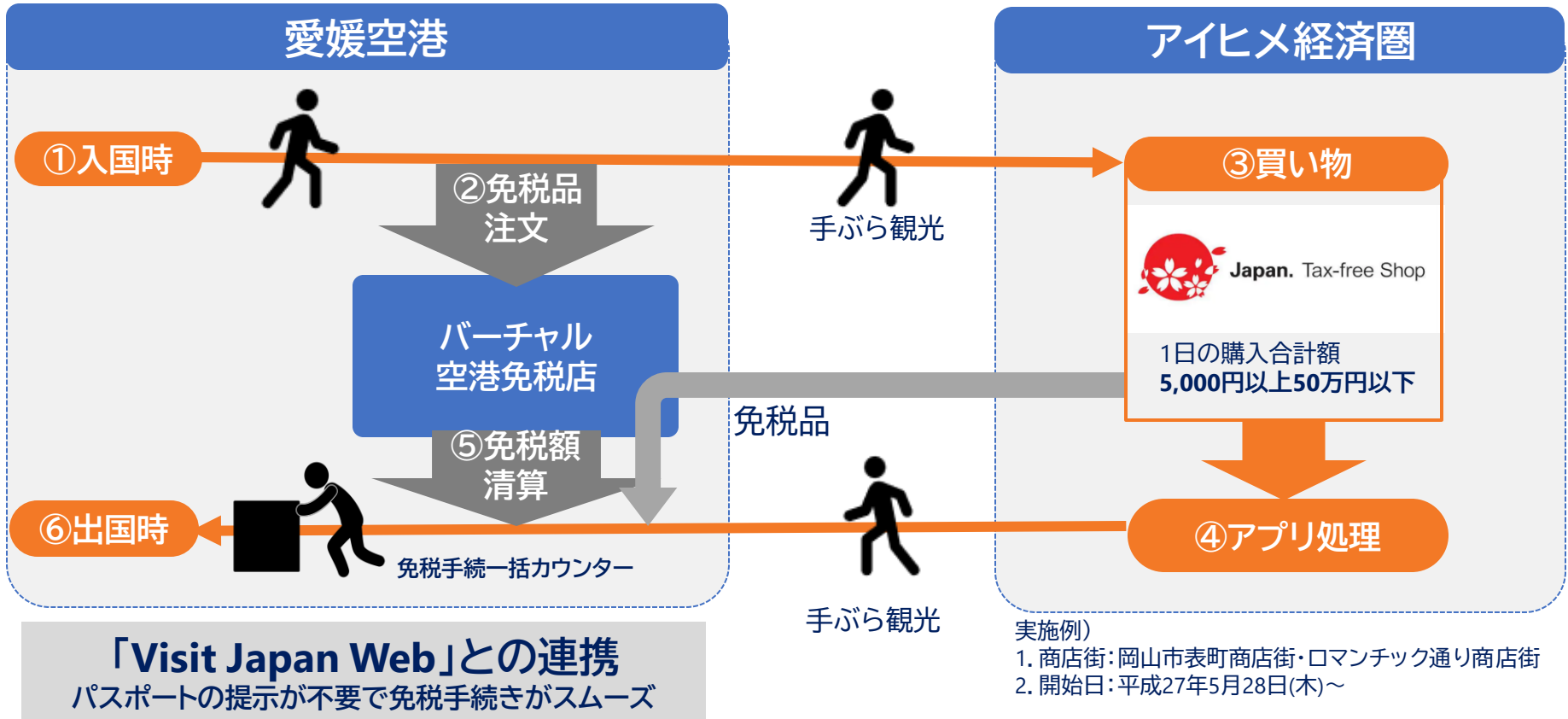
国・地域別 松山での訪問場所(予定含む)



市内観光コンテンツが少ない. 新しい滞在場所を作っても良いのではないか？

アイヒメ経済圏での免税品購入

■ 空港免税店とアイヒメ経済圏の連携



入国時に空港免税店で荷物を一括管理し、**手ぶら観光**を楽しむことで
アイヒメ経済圏の人流活性化と収益性上昇。

■マーケティングの重要性

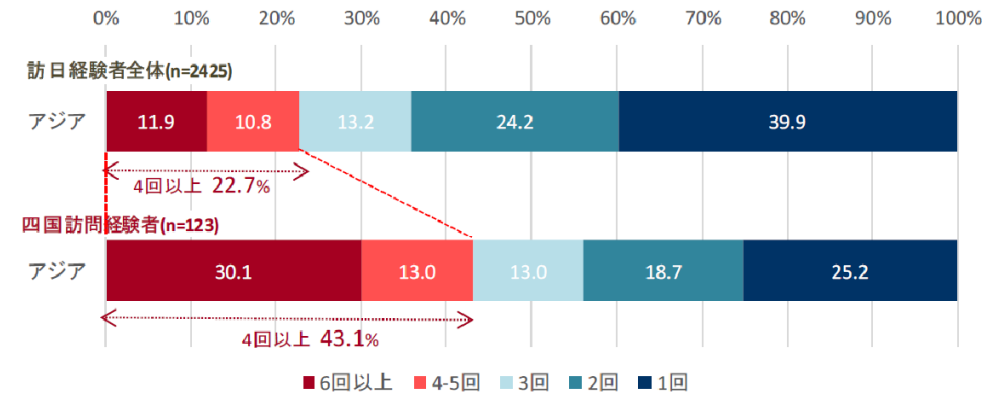
(現状)四国, 愛媛, 松山を知らないので, 一度目の訪日では四国に滞在しない

四国の認知度(国籍別)

有効回答者(人)	四国	高松	直島	松山/ 道後	しまなみ/ せとうち	徳島	高知
台湾 (501)	42.9	15.0	5.6	12.4	13.6	14.6	21.6
香港 (497)	36.0	13.1	5.4	11.5	12.7	12.7	12.3
中国 (507)	30.4	12.8	8.7	15.0	12.8	9.9	10.5
韓国 (512)	8.2	5.9	4.5	7.4	2.3	13.5	4.1
タイ (516)	9.1	6.6	6.8	7.2	3.9	6.2	5.8
マレーシア (519)	5.4	4.0	3.5	4.8	1.3	5.4	4.2
インドネシア (516)	6.8	3.9	2.1	4.3	2.5	6.2	3.7
シンガポール (509)	6.5	3.3	2.0	2.6	1.2	3.3	5.7
イギリス (536)	4.3	4.1	3.0	2.8	1.3	4.9	4.7
フランス (530)	7.9	2.8	2.5	0.9	1.3	3.8	2.8
アメリカ (527)	3.8	4.0	4.0	3.8	2.5	4.7	4.4
オーストラリア (528)	5.7	5.9	4.0	3.4	2.5	4.7	4.9

「四国のインバウンド観光動向(日本政策投資銀行)」

◇四国訪問経験者の訪日リピーター割合



*資料: 日本政策投資銀行四国支店「訪日外国人旅行者の四国に関する意識調査(2018年調査)」

一度四国を訪問すれば, その満足度は高い

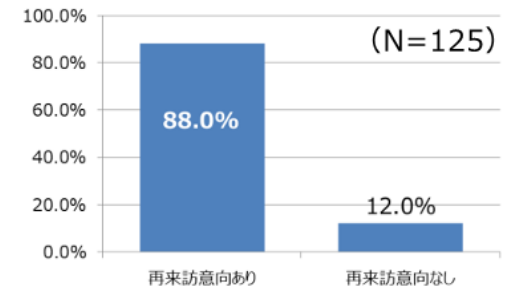
(参考)四国エリアにおける訪日外国人旅行者の周遊動態・趣向分析調査業務

◇四国地方来訪の満足度



*資料: 「新規訪問者獲得のための趣向分析調査」
2019年 サーベイリサーチセンター

- ・静かに過ごせる(静かで意外に豊富な観光資源を見ること/中国20代女性、静かに過ごせる、外国人が少ない/台湾20代男性)
- ・景色が良い(美しい景色が見れる/中国30代女性)
- ・温泉(温泉体験/韓国40代女性、温泉が楽しめる/香港30代男性)
- ・親切的な住民と触れ合える(親切的な人と出会う/香港60代男性、地方の独特の人間味が味わえる/台湾20代男性)
- ・リラックスできる(リラックスできる/台湾40代女性、ヒーリング/韓国50代男性)
- ・うどん(本場の美味しいうどんが食べられる/台湾30代女性)



四国, 愛媛, 松山を知ってもらい, 興味を持ってもらう事が重要

国・鉄道・空港

各国の観光訴求ポイント

台湾

台湾鉄道
台北空港

豊かな食文化と、歴史的建造物や寺院を観光資源とし、豊富な交通手段で観光客を取り込む。鉄道のみで台湾1周が可能



ドイツ

ライン・マイン
交通連盟
フランクフルト空港

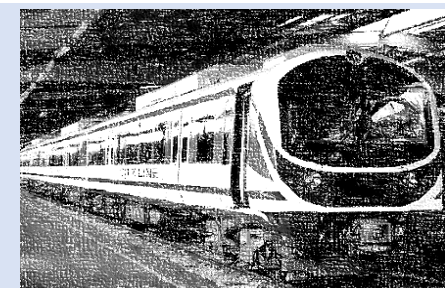
都市・文化観光に関するプロモーションと、ドイツの伝統にあこがれを抱く旅行者に対して地域文化や伝統を訴求していく



タイ

SRT Electrified
Train (SRTET)
スワンナプーム国際空港

オーバーツーリズム問題を経験。環境問題や地域社会の生活文化配慮型ツーリズムを推進している



シンガポール

マス・ラピッド・トラン
ジット (MRT)
チャンギ国際空港

国を挙げて観光に取り組み、観光資源は自然、アミューズメントパーク、カジノと幅広い。
高い衛生観念と安全性にも強み



教員の確保

中四国の大学を中心に提携



競合校

■近隣の経営大学院(通学)

- ・ 香川大学大学院(定員30名)
- ・ 県立広島大学大学院(定員25名)

中四国エリアでは通学校は2校
オンラインはグロービス経営大学院など3校



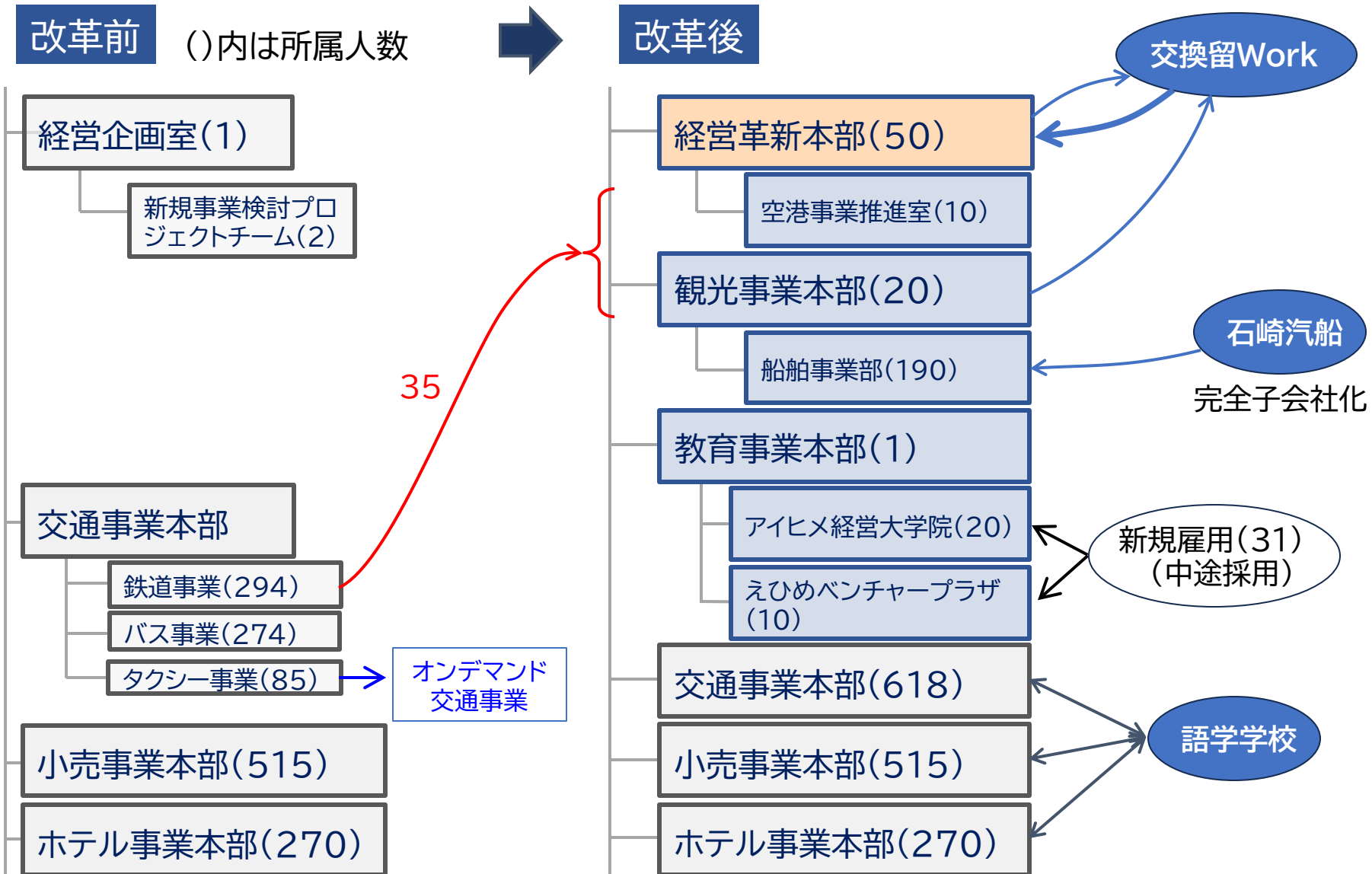
社員割引、奨学金制度、ビザ取得サポート、外国語対応、在学中の就労支援、卒業後のアイヒメVCなどの手厚いサポートでアイヒメ経営大学院に呼び込む

【アンケート】

1. 日本の明治時代を街ごと体験できる場所があったら、行ってみたいか？
2. 日本に昔ながらの石炭で走る蒸気船があったら、乗りに行きたいと思うか？
3. 愛媛県に奨学金付きのMBA（愛媛県で2年間働くことが条件）があったら、魅力があると思うか？
4. 実際にバーチャル免税店があったら、使いやすいか？

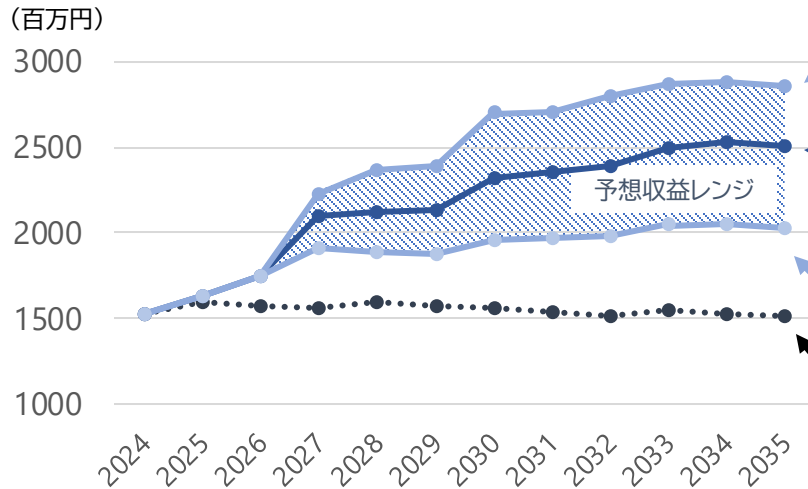
	中国	オーストラリア	ドイツ	インド
1	個人的には行きたいけれど、子供がいたらどうかな？	行ってみたい！明治村だ いすき	明治時代は体験してみたい	行ってみたい。日本の歴史を学びたいと思ってた。
2	蒸気船自体が目当てじゃないけれど、行ってみたい	ずっと乗りたいかった。昔の雰囲気。オリエントエクスプレスみたい	あれば乗るけれど、そこまでのしくない。明治体験のついでに乗る感じ	乗りたい。日本の文化を経験したい
3	海外の外国人にとっては魅力的。学歴もとれるし、仕事もあるから。	MBAには興味なし！	いろいろな条件大切。興味あり！	興味ある
4	一般の旅行者はシステムを理解するのに時間がかかる。外に出てもいなのに買うなんて、難しい。愛媛までの直行便が増えて+アルファで、免税店がお得ですとかがあるといい。	移動がらく！	疲れてるから、買い物しない。ホテルにすぐに行きたい。帰り道の方が、買う可能性が高い。知識があれば、買うかも（飛行機の中でアナウンスとか）。愛媛に買い物のイメージがない。	使う！免税好き！





コンセッション参加により, 10年間で営業利益43%増 ➡ 事業価値向上: NPV294億円→375億円

営業利益



ベストシナリオ

- 航空便数は標準シナリオと同じ
 - 蒸気船乗船率50~80%
 - 海外旅行者の20%が免税EC利用
利用額平均15,000円
- NPV=421億円**

標準シナリオ

- 国内線増便 8便/日
 - 国際線増便5.8便/日
 - 蒸気船乗船率50~70%
 - 海外旅行者の10%が免税EC利用
利用額平均10,000円
- NPV=375億円**

ワーストシナリオ

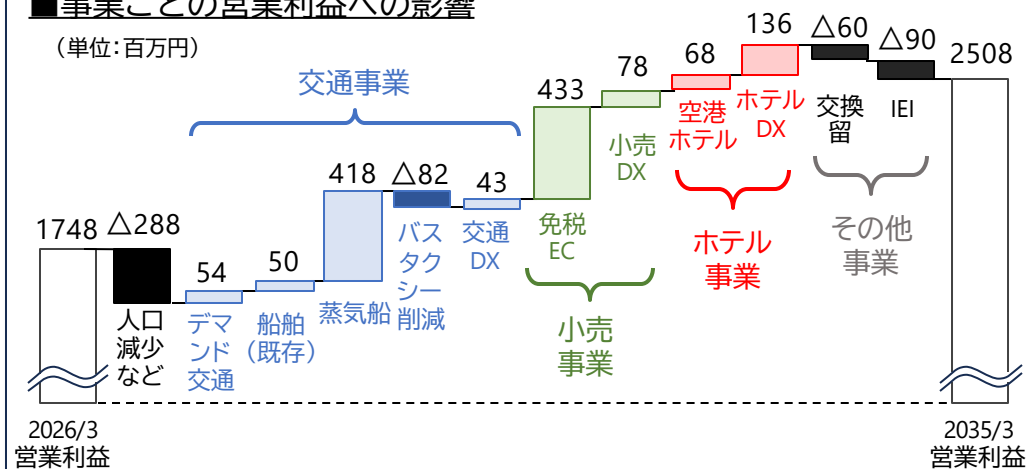
- 国内線増便 4便/日
 - 国際線増便3.8便/日
 - 蒸気船乗船率40~60%
 - 海外旅行者の5%が免税EC利用
利用額平均5,000円
- NPV=310億円**

コンセッション不参加

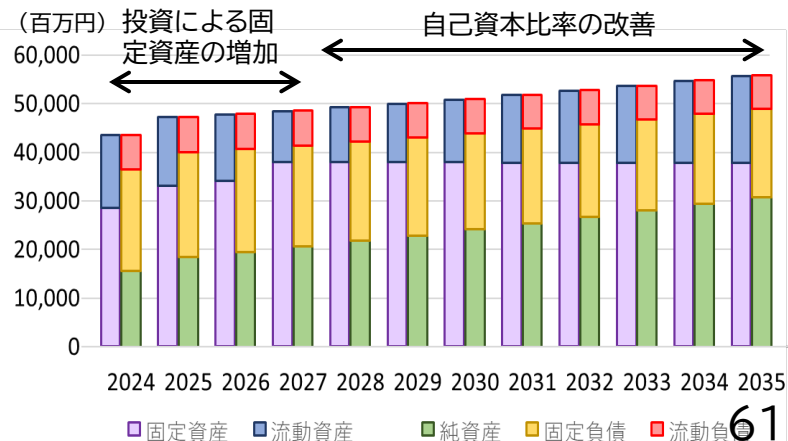
- 人口減(1%/年)による売上減少
 - 鉄道, バス運賃値上(5%×2回)
- NPV=294億円**

事業ごとの営業利益への影響

(単位:百万円)

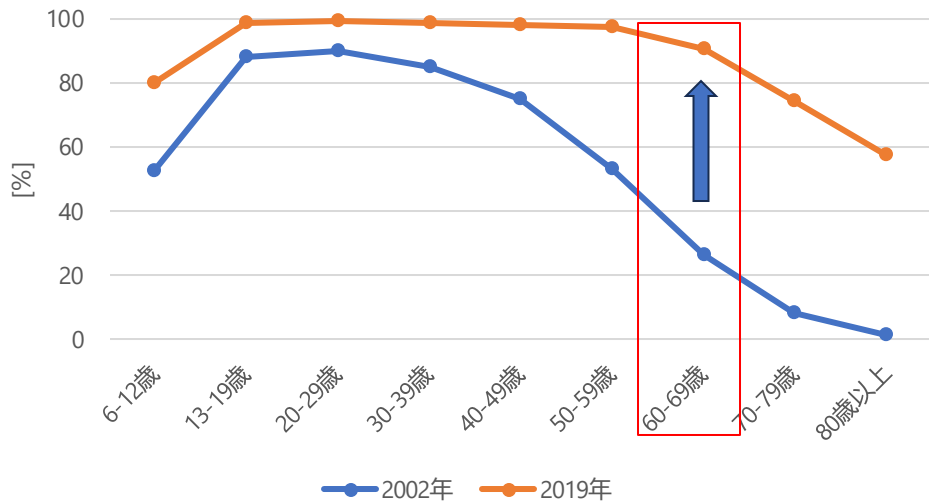


貸借対照表



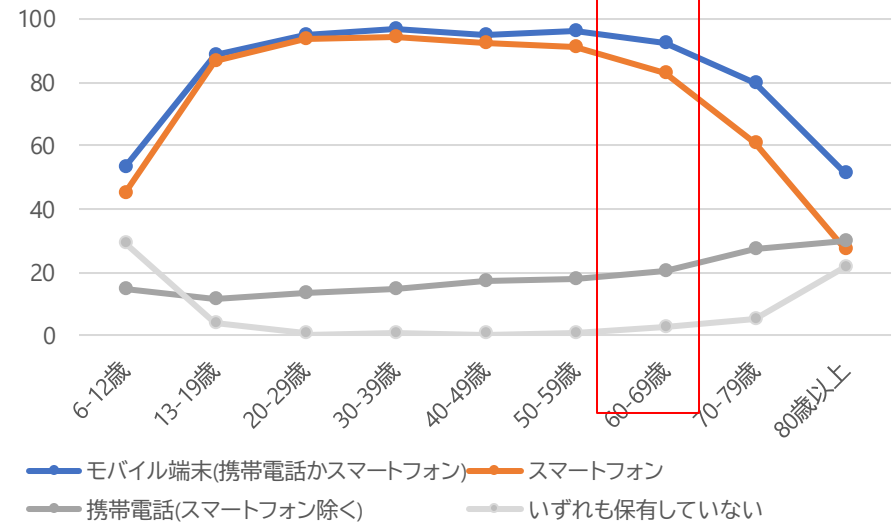
高齢者のモバイル端末利用

インターネット利用率



高齢者のインターネット利用率は過去より大幅に上昇

モバイル端末保有率



60歳台のスマートフォン利用率は83%と高い

高齢者もモバイル利用に慣れており、DX化に対応可能

「提案の要旨」（以下枠内に記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止）

【結論】 空港コンセッション事業に参加表明し運営権を獲得

愛媛空港をアイヒメ経済圏の新たな中心地として位置づけ、以下の3つの成長戦略を提案する。①生産性の向上（短期）：DX化やオンデマンド交通による既存事業の効率化と収益性の改善。空港コンセッション開始前に経営基盤を強化する。②観光事業の推進（中・長期）：コンセッションとのシナジーを活かし、新規観光事業を推進する。ベイエリアの立地を活かし、蒸気船や明治村などテーマ性を持たせた顧客体験を創造する。③人的資本投資（中・長期）：次世代の愛媛のビジネスを担う人材を育成する。国際的な人材交流や教育機関の設立を進め、グローバルな視点による観光ビジネスを創造する。
以上の施策により、2035年までの10年間に自社の営業利益は43%の増加が見込まれる。また、空港エリアの利用者数が90%増加する。将来的に増加する旅客需要を見込んで空港鉄道の建設を提案する。

1. 外部環境分析（添付資料 P1-2）

愛媛県は山に隔たれた東予、中予、南予の三地域からなり、気候が温暖で暮らしやすい土地であると言われていた。南予は柑橘類や真鯛などの1次産業、東予は製紙や造船などの工業、中予は道後温泉などの観光業が盛んである。歴史的には、松山市が子規や漱石など明治文学を育んだ土地である事や、宇和島藩が明治維新に貢献したことから、近代史における存在感が大きく、その面影を偲ぶ観光客も多く訪れる。

愛媛県の経済環境は、少子高齢化による人口減少が地域の生産と消費の減退を招いており、地方創成が重要課題である。特に観光業のGDP寄与率が高い松山市では、コロナ後の観光需要回復の波に乗り、愛媛県外からの人流確保、特に消費額の大きな外国人観光客を誘致し、経済を活性化することが重要である。

その外国人観光客の玄関口となるのが愛媛空港である。コロナ後、アジアを中心とした観光客が復活傾向にあるが、今後さらに国内外の観光需要を喚起し、愛媛空港を中心に人流を生み出すことが望まれる。

2. 内部環境分析とアイヒメの課題（添付資料 P3-4）

株式会社アイヒメは、松山市を中心とした愛媛最大の経済圏にて公共交通事業を一手に抱え、地元経済活動を支えている。近年は利用者数減少により収益が悪化しており、人口減少以外の原因として、①公共交通機関の利便性・乗り継ぎの悪さと②モータリゼーションの発達による都心の鉄道離れがある。

アイヒメは、鉄道創業当時からリクス分散と顧客獲得のために、鉄道事業のほかに沿線宅地開発をはじめとする非関連事業、すなわち不動産事業、バス・タクシー、小売業、ホテル事業などの多角化戦略を行ってきた。これは政府規制による低運賃化のため、独立採算性を維持するためにも規制のない非関連事業で補ってきた側面が

ある。このようにアイヒメのKSFは鉄道事業が生み出す外部経済効果（地域開発効果）を内部化することであった。

2023年の財務諸表からアイヒメは小売事業部の収益率は高いが、鉄道関連事業では採算がとれておらず、補助金なしに黒字化ができていない。鉄道事業を中心とする公共交通機関は地域経済活動と一体となっており、事業の活性化には利用者の増加が不可欠である。しかし愛媛県の利用客減少にともない従来の成功要因だけでは今後の経営改善はみこめない。アイヒメの課題は、①コア事業の弱体化（鉄道事業）と②将来の成長資源への投資がないことで、事業ポートフォリオの見直しと必要な事業再編の実行が急務である。

3. 経営戦略（添付資料 P5-10）

アイヒメが保有する経営資源と空港事業のシナジー効果を利用した「観光事業」（タクシーや鉄道、ホテルなどの観光収益事業の強化）を将来のコア事業とする。これにより地域に観光客等を誘致し空港を基軸とした新しい街づくりに挑戦する。また地域への新たな価値創造と人口流動の活性化を民間主導で行う。空港をアイヒメ経済圏に引き込み新たな人流と物流の拠点を築く。そこで「愛媛発のイノベーションを翼に、未来へ飛翔」という新企業理念に沿った成長戦略を立案し実行する。

3-1. 空港コンソーシアムの参加可否（添付資料 P6）

以下の理由で空港コンセッション事業に参加を表明し、運営権獲得を目指す。①空港コンセッション事業単体の事業価値は自社提案の航空・非航空事業計画により改善可能。参加初年度より営業収益が黒字化し、2035年3月期には営業利益15億円に成長。NPVがプラスであることから空港コンセッション事業は単体でも投資価値がある。②空港コンセッション事業はアイヒメの事業にシ

ナジーを生む。航空事業と船舶事業を集結し、乗降客を松山ベイエリアに集めることで、アイヒメのビジネスチャンス（小売・ホテル）が生まれる。③オフィスビルを新しいビジネス創出の場として、地域のための空港整備を行う。観光ビジネスを育成し、愛媛の体験価値を国内外に発信する「場」とする。

3-2. 空港事業開始前：生産性向上（資料 P11-12）

不採算交通事業を改善すべく社内で DX 化を実施、生産性・効率性を向上させ経営基盤を強化する。バス事業では①「AI 型オンデマンド交通システム」の運行開始。鉄道事業では②訪日外国人向け鉄道パスの統合と多言語化対応で機能拡充した「みきゃんアプリ」を利用することで、国内外観光客の利便性を上げるなど有効な政策も継続的実施。小売・ホテル事業でも人手不足下での店舗運営効率化のため③「電子棚札」や、空室率改善による④「AI によるダイナミックプライシング」を導入。経営資源の効率化と顧客の満足度を高め経営の立て直しを図る。

3-3. 空港事業：①観光推進（添付資料 P13-14）

アイヒメ経済圏の自社資源を有効活用すべく、2025 年空港事業開始とともに観光事業に参入する。経済圏のターゲット顧客として、従来の「通勤・通学で利用する地元民」に加えて「観光・ビジネス客」を取り込む。中でも消費額が高い県内に宿泊する客層をターゲット層とした「稼ぐ観光」を狙う。また経済圏内で観光マーケティング戦略としてディスティネーションマネジメント（観光地経営）を活用する。

(1) **松山ウォーターフロント計画**：空港周辺に「松山でしか味わえない旅行体験の創造」をテーマとした商業施設を整備し、顧客にタイムスリップ感を喚起する。邦人旅行客の主要ニーズである「リラックス・非日常感」を提供する観光ブランディング施策を行う。また松山観光港を空港エリアに移動し、2026 年「空港フェリーターミナル」として開業。松山ー広島フェリー発着地として 10 年後に 100 万人/年の利用を見込む。

(2) **蒸気船復刻による新しい顧客体験創出**：インバウンド拡大のアクションプランとして空港エリアから蒸気船を就航させ四国へ渡る訪問客増を狙う。具体的に、広島出発から道後温泉までの明治をテーマにした顧客体験を創出するなど県内の旅行プランの起点として利用する。

(3) **バーチャル免税店**：国際ターミナル内（出国前エリア）に EC 利用可能な免税品店を出店。お目当ての商品を観光前に事前にネット注文し帰国時に引き渡す。「手ぶら観光」が可能になり地域の文化により深くふれ合うことができる。

3-4. 空港事業：②人的資本投資（添付資料 P15-16）

松山市の姉妹都市である台北市（台湾）およびフランクフルト市（ドイツ）の鉄道会社と「交換留 Work 制度」（社員の企業間交換留学）を締結。アイヒメ社員は、両観光先進国の都市・人材からインバウンド・観光マーケティング手法を学ぶとともに相互に相手国の観光客誘致に協力。空港・鉄道インフラでも情報交換・技術交流を促進する。次に、空港コンセッション事業では、空の玄関口の立地を活用し教育事業を展開。愛媛県全体を、教育と国際交流経験を通じて活性化させるため、「アイヒメ観光語学学校」を設立。外国人へ地元の魅力を発信する人材を育成する。これに加えて、地元ビジネスの創出のため「アイヒメ経営大学大学院」と四国初の「えひめベンチャープラザ」を設立。ビジネススタートアップ拠点の強化で地元企業の活性化と若者の流失を防ぐ。また卒業生が各界で活躍することを通して世界的にアイヒメブランドが認知され、愛媛の国際的知名度の上昇とともに、空港利用客が増加する。

4. 組織改革（添付資料 P17）

空港コンセッションの運営権取得後、全社へ改革を指示。新事業に向けた準備とアイヒメのムラ体質改善のため、組織変革の 7s と変革の 8 ステップを経て従業員の意識改革を行う。2025 年から観光事業部と教育事業部を新設、異業種横断型組織へ変更する。

5. 将来の展望（添付資料 P8、P18）

以上のアイヒメ戦略により 2035 年には愛媛空港の利用者数が 400 万人/年を超え、空港利用客の増加に呼応し、同社は売上高 700 億円、営業利益 25 億円まで成長。施策実施による財務へ影響は売上高+100 億円、営業利益+10 億円。事業採算性確保の目処が付いたことから、引き続き空港事業の運営権を継続して獲得。将来的に増加する旅客需要を見込んで県民悲願の空港鉄道の建設を提案。アイヒメの更なる躍進は続く。

添付資料 1 愛媛県の地理と歴史



山に隔たれた東予, 中予, 南予の3地域は, それぞれに豊かな地理, 歴史, 文化がある

県民性	歴史
<p>「もし100万円を渡したら？」 東予: 手元に商売を始める(挑戦的) 中予: 銀行に預けて金で稼ぐ(保守的) 南予: とりあえずパツと使う(豪快)</p>	<p>東予: 村上水軍の本拠地, 海上交通の要所(今治城). 中予: 江戸時代から文化・教養レベルが高い. 明治期には, 正岡子規や高浜虚子を輩出した夏目漱石も影響を受け「坊ちゃん」を執筆. 南予: 黒船来航から7年で国産蒸気船を開発.</p>
地理	
<p>温暖で日照時間が長い, 災害が少ない. 海と山に面した多様な地形 豊富な農産物と水産物による豊かな食文化.</p>	
<p>東予 環境: しまなみ海道 産業: 製紙, 化学, 造船, 繊維 食: 瀬戸内の魚介類, 6級グルメ</p>	
<p>中予 環境: 県庁所在地を中心に人口密度が高い 産業: 道後温泉などの観光業 食: 鯛めし, タルト</p>	
<p>南予 環境: リアス式海岸, 四国カルスト 産業: 造船, 農業 食: 鯛めし, 柑橋類, いもたき, ジャコ天</p>	



幕末の宇和島藩, 身分階級の最下層出身で手先の器用さだけが取り柄の提灯張り職人が, 独自に蒸気機関を開発した(司馬遼太郎「伊達の黒船」)

地理的, 歴史的に独立した3地域をいかに繋げるか? 開拓精神とチャレンジ精神, 日本を担う気概を取り戻したい。

添付資料 2 愛媛県の経済環境



- 一次産業(鯛, 柑橋類)や, 製造業(製紙, 化学, 造船, 繊維)のGDP比が全国平均より高い, また豊かな観光資源による観光業も主力産業である。
- 県内人口が2040年までに105万人まで大幅減少, 少子高齢化が進行→**県内消費の減退**が予想される

経済全般	観光業												
<p>■人口推移: 大幅な人口減少と少子高齢化</p> <p>■産業構成</p>	<p>■観光客推移</p> <p>■観光客属性(2019)</p> <table border="1"> <tr> <th>属性</th> <th>人数(万人)</th> <th>旅行支出(一人当たり)</th> </tr> <tr> <td>外国人旅行者</td> <td>12</td> <td>35,464円</td> </tr> <tr> <td>国内旅行者(県外)</td> <td>1127</td> <td>9,378円</td> </tr> <tr> <td>国内旅行者(県内)</td> <td>1537</td> <td>768円</td> </tr> </table> <p>旅行支出額が多い外国人旅行者の誘致が課題</p>	属性	人数(万人)	旅行支出(一人当たり)	外国人旅行者	12	35,464円	国内旅行者(県外)	1127	9,378円	国内旅行者(県内)	1537	768円
属性	人数(万人)	旅行支出(一人当たり)											
外国人旅行者	12	35,464円											
国内旅行者(県外)	1127	9,378円											
国内旅行者(県内)	1537	768円											

愛媛県外からの人流確保, 特に外国人観光客の確保が課題

添付資料 3 四国, 愛媛県の交通と課題



- 完全な車社会, 公共交通機関の不便さが課題
- 四国は完全な車社会, 四国内の移動手段は自家用車, 地元民はあまり鉄道を使う理由が無い。
- 遠方から来る観光客の大部分は航空機もしくは鉄道を利用, 公共交通機関の不便さが観光客の行動範囲を制限している。

四国外から四国への移動	愛媛県内の移動
<p>しまなみ海道 自動車266万人 高松空港 219万人 フェリー 157万人 フェリー 69万人 高松空港 165万人</p>	<p>バス: 47万人 航空機: 45万人 自家用車: 569万人 船: 45万人 鉄道: 64万人</p>
<p>■車以外が多い 完全な車社会</p>	<p>■自家車による移動が8割 課題: 高齢化による交通弱者をどうするか?</p> <p>■鉄道利用者は減少傾向 地元民の利用: 97% 観光客の利用: 3%</p>
<p>■旅行者の行動範囲が制限されている</p>	<p>■東予, 南予からのアクセスが不便</p> <p>■空港延線(アイヒメ)が検討されているが, 費用対効果が課題</p>

添付資料 4 自社事業分析



- コロナ禍で低下した自社営業利益は一時持ち直すも人口減少のため**収益が悪化**。
- 中でも**公共交通事業の収益は一律悪化**, 一方小売・ホテル事業は良好で**積極的な投資対象**。
- 将来的に**自社成長は伸び悩む**ことから, **新たなコア事業立ち上げが必須**。

事業ポートフォリオ(成長率 × 収益貢献)	財務分析(既存事業のみ)
<p>■小売・ホテルが収益の柱</p>	<p>■売上高</p> <p>■営業利益</p>
<p>■従来のKSF(創業~2020年代): 「鉄道事業+沿線事業の取り込み」による多角化が成功要因。</p>	

添付資料 5 愛媛空港の事業分析と今後の戦略



- インバウンドの玄関口となる瀬戸内エリアの国際空港の中で, 国際線利用者数が少ない。
- 赤字体質は乗降客数が少ない事が理由, 増便で黒字化可能
- 今後のインバウンド需要を見込んで, タイ, シンガポール, 台湾, ベトナム, 香港に路線開拓

愛媛空港を取り巻く環境	運営状況															
<p>■瀬戸内エリアの国際空港利用状況</p> <table border="1"> <tr> <th>空港名</th> <th>就航先</th> <th>利用数</th> </tr> <tr> <td>愛媛</td> <td>ソウル, 上海</td> <td>7万人</td> </tr> <tr> <td>高松</td> <td>ソウル, 台湾, 香港, 上海</td> <td>32万人</td> </tr> <tr> <td>広島</td> <td>ソウル, 台北, 大連, 北京, 上海</td> <td>35万人</td> </tr> <tr> <td>岡山桃太郎</td> <td>ソウル, 台北, 香港, 上海</td> <td>26万人</td> </tr> </table>	空港名	就航先	利用数	愛媛	ソウル, 上海	7万人	高松	ソウル, 台湾, 香港, 上海	32万人	広島	ソウル, 台北, 大連, 北京, 上海	35万人	岡山桃太郎	ソウル, 台北, 香港, 上海	26万人	<p>■直近5年間の実績推移</p>
空港名	就航先	利用数														
愛媛	ソウル, 上海	7万人														
高松	ソウル, 台湾, 香港, 上海	32万人														
広島	ソウル, 台北, 大連, 北京, 上海	35万人														
岡山桃太郎	ソウル, 台北, 香港, 上海	26万人														
<p>■需要と供給のギャップに注目</p> <p>瀬戸内エリアの国際空港乗降客</p>	<p>■航空事業の赤字体質により, 全体の収益が悪化。</p> <p>■収益は乗降客数と連動するため, 発着便数を増やせば黒字化可能。</p>															
<p>■今後の航空事業の戦略</p> <p>■就航路線ターゲットの選定</p> <p>韓国(需給ギャップ有) 日本人旅行人気上位, 増強しショッピング・観光 ベトナム(瀬戸内エリア未就航) 国内居住者の増加, ビジネス需要 タイ(瀬戸内エリア未就航) ハブ空港機能ランキング上位, 旅行人気度ランキング6位 シンガポール(瀬戸内エリア未就航) ハブ空港機能ランキング7位, 観光・ビジネス需要期待 香港(需給ギャップ有) ハブ空港機能ランキング2位, 観光・ビジネス需要期待</p>																

添付資料 6 空港コンセッション



- 空港コンセッション参加の意義は?
- 空港コンセッション事業単体の事業価値: 空港コンセッションが投資に値するか?
- 自社事業とのシナジー: 当社事業とのシナジーが生じるか?
- 地域社会への貢献: 当社が提案するコンセッション事業により, 愛媛・松山市民に貢献できるか?

空港コンセッション単体の事業評価	空港コンセッションとアイヒメ・愛媛のシナジー												
<p>■投資に値する事業として成立</p>	<p>■愛媛の体験価値を国内外に発信</p>												
<p>■自社提案のコンセッション事業計画により黒字化可能</p> <p>営業利益: △109 → +1519(2035期) NPV: △6184 → +82 (IRR=4.1%)</p>													
<p>※空港コンセッション不参加のリスク=ライバル企業の愛媛進出</p> <table border="1"> <tr> <th>候補</th> <th>主幹</th> <th>主幹業種</th> <th>事業計画(推測)</th> </tr> <tr> <td>コンローシー 船大崎アムA</td> <td>(株)</td> <td>スーパー</td> <td>愛媛県での小売業展開の足掛かり</td> </tr> <tr> <td>コンローシー 真喜屋グループアムB</td> <td>(株)</td> <td>ホテル</td> <td>愛媛県でのホテル・観光業展開の足掛かり</td> </tr> </table>	候補	主幹	主幹業種	事業計画(推測)	コンローシー 船大崎アムA	(株)	スーパー	愛媛県での小売業展開の足掛かり	コンローシー 真喜屋グループアムB	(株)	ホテル	愛媛県でのホテル・観光業展開の足掛かり	
候補	主幹	主幹業種	事業計画(推測)										
コンローシー 船大崎アムA	(株)	スーパー	愛媛県での小売業展開の足掛かり										
コンローシー 真喜屋グループアムB	(株)	ホテル	愛媛県でのホテル・観光業展開の足掛かり										

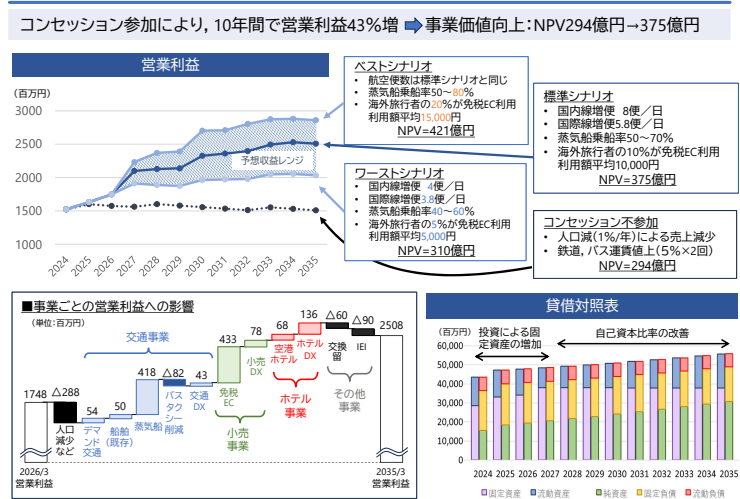
添付資料 7 施策一覧



①空港コンセッション (単位:百万円)						
施策	開始	初期コスト	年間収支	収益性	空港訪問人数への影響@2035年	地域への貢献
国内線誘致	2026/3期	-	-	○	+69万人(+26%)	◎
国際線誘致	2026/3期	-	-	○	+55万人(+21%)	◎
商業施設改装	2026/3期	国際線ターミナル拡張、明治テーマに改装、イベントスペースの設置=△100	施設保守費用△20	◎	+20万人(+7%)	◎
空港フェリーターミナル	2026/3期	フェリーターミナル建設=△1,500	船舶運航会社に賃貸収入=140 整備費=△40	○	+100万人(+37%) (旅客乗船数4万人)	◎
空港オフィスビル	2026/3期	空港に隣接するオフィスビル建設=△3,000	テナントの家賃収入=240 施設管理料=△40	○	+3万人(+1%)	○
土地賃貸収益	2026/3期	-	空港ホテル用地の賃貸料=60	○	-	×

②アイヒメ						
施策	開始	初期コスト	年間収支	収益性	空港とのシナジー	地域への貢献
石崎汽船完全子会社化	2025/3期	株式購入=△1,100	営業収益=5,000 営業費用=△4,950	△	◎	○
船舶事業	2025/3期	蒸気船建造=△800×2回(2025期, 2027期)	営業収益=1,300(2027期)~3,700(2035期) 営業費用=△1,180(2027期)~△3,300(2035期)	◎	◎	◎
オンデマンドバス	2025/3期	電気自動車購入=△260 配車システム導入=△20	営業収益=550 営業費用=△496	△	○	◎
小売・ホテルのDX化	2025/3期	DX導入初期コスト=△171	維持管理費用=△7, 人件費削減=-134	○	△	△
交換留work制度	2025/3期	-	人件費+滞在費=△60/年	×	○	◎
コンセッション参加	2026/3期	コンセッション投資=△480	コンセッション収益の7.5%	△	◎	N/A
パーチャル免税店	2026/3期	店舗, EC導入コスト=△200	売上高=1,300(2027期)~3,300(2035期) 売上原価50%, 販管費10%	◎	◎	○
空港ホテル	2026/3期	ホテル建設=△3,000	売上高=400~680, 営業利益率10%	○	◎	△
Ignite Ehime	2028/3期	学校等設備=△200	人件費=△90, 設備維持費=△8	×	○	◎

添付資料 8 自社業績予測



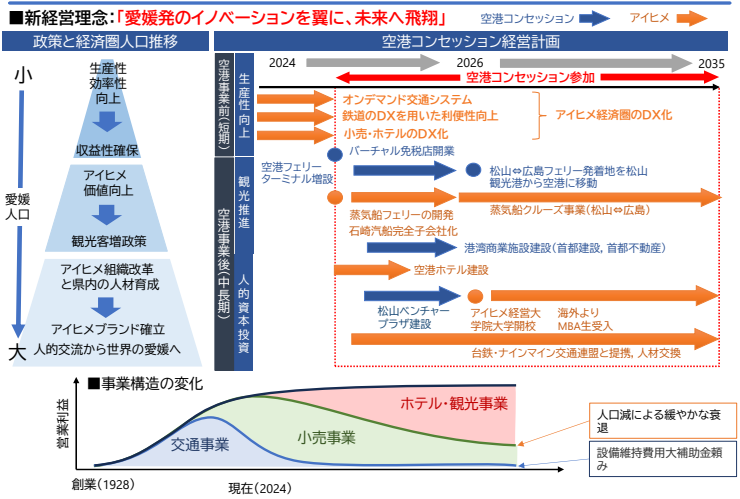
添付資料 9 課題と打ち手



生産性向上(短期), 観光促進(中・長期), 人的資本投資(中・長期)の3つのテーマを設定

	課題	打ち手
生産性向上(短期)	外部環境 定住人口の減少・少子高齢化 内部環境 小売・交通事業の利用者減少と収益悪化 人口減少による問題点は何か? ①交通インフラの固定費が利益を圧迫 ②働き手の人材確保が困難 効率が低いと生産性が低い!	生産性の向上 DXによる効率化 鉄道・小売・ホテルのDX化 鉄道: アプリを起点とした利便性向上 小売: 電子棚札, 自動化機械の導入推進 ホテル: AI選別価格変動で利益率向上 オンデマンド交通システム 最新IT技術による交通事業のO/UPDATE ・従来のバス交通路線・時刻表の見直し ・利便性の高いデマンドバスへ変更 ・バス小型化によりタクシー連転手を活用
観光促進(中・長期)	外部環境 国内外観光客数の伸び悩み 内部環境 観光ホテルの高い空室率 なぜ観光が弱い? ①良質な観光資源を活かしていない ②観光体験にテーマ性が欠けている 発散的な施策とマーケティング	ディステイネーション 「特定カスタマー」への「強いニーズ」 松山ウォーターフロント ・ベイエリアを再開発 ・整備空室にフェリーターミナルを移転 ・「明走」を遊休体験できる施設やイベント開催 ・歴史の街「松山」の体験価値を向上 定期観光蒸気船の就航 ・明治の蒸気船定期航路(世界で唯一)を復刻 ・インバウンド観光客の四国流入増
人的資本投資(中・長期)	外部環境 若者が県外流出して戻ってこない 内部環境 県内志向・グローバルな視点の欠如 人的資本活用不足している物? ①新規ビジネスの支援体制 ②国際的なネットワーク 県民自らの観光ビジネス	グローバル観光人材 国際的な視点でビジネスを創造 交換留work制度 ・アイヒメと姉妹都市(台湾・フランクフルト) ・整備空室にフェリーターミナルを移転 鉄道の人材交流, 相互プロモーションにより, インバウンド・アウトバウンドを加速 ・グローバルな視点を持った社員を育成 Ignite Ehime project ・四国初のベンチャープラザ ・経営大学院, 語学学校による人材育成

添付資料 10 短期・中期・長期経営計画



添付資料 11 短期戦略①: オンデマンド交通システム



- 過疎地域の公共交通維持、高齢化の進む都市部での利便性向上を目的として、路線バスを一部減便し、IT技術を活用し、オンデマンドバスに切り替える。交通弱者を生まない持続可能な交通網整備に取組む。
- 経路、乗降地点、時刻に囚われない新しい交通システム導入による利用客の利便性向上、車体の小型化、用途・収入源の多角化、タクシー部門人員の有効活用など付随する施策で収益性向上を図る。

戦略の位置づけ(狙い)

■ 従来の路線バスにおける固定費型ビジネスの課題

従来の定路線型の特徴	課題
大型車両による運航	・燃費効率低く維持費が高い
バスルートとダイヤが固定	・乗客に応じた増減便ができない

2024年: 先行企業が提供するシステム導入

2025年: カスタマイズ化で早期の提供を開始

2026年: 海外旅行者、高齢者にも使いやすい形への再設計

■ オンデマンドバスによる変動費型ビジネスへの転換

- 10人までの小さな車体採用(小型EVバス)
- ルートは利用客ニーズに応じAIが判断
- 季節・天気など需要動向を反映

固定費の大幅削減

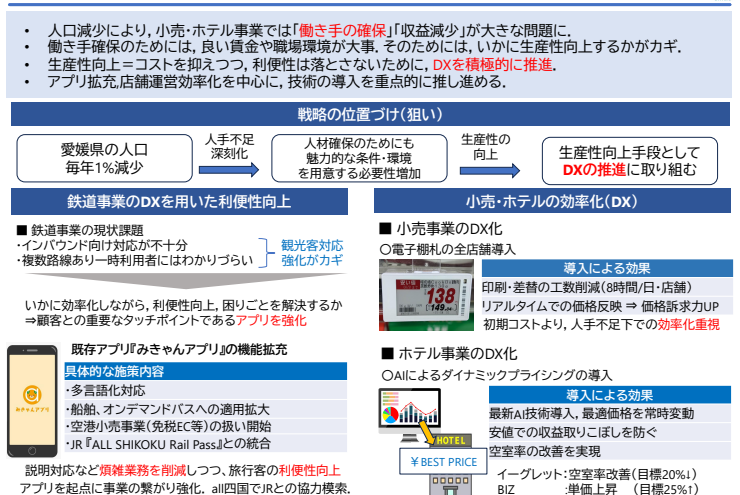
顧客メリット

顧客の利便性向上	顧客デメリット
・利用客の利便性向上 ・公共交通の維持	・過疎地域の路線バス減便 ・大人数輸送に不向き ⇒環境変化を捉え最適化を優先

効果

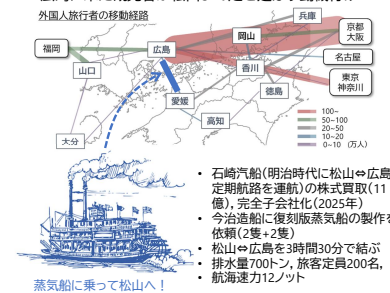
導入コストを下げた早期の実装により 2027年には営業利益の黒字化を達成

添付資料 12 短期戦略②: 鉄道・小売・ホテルのDX化



- 蒸気船復刻による新しい顧客体験の創出
- 外国人旅行者は京都→広島コースを通るが、その後愛媛まで来る人数は5%以下
- 世界唯一の蒸気船定期航路は、広島にきた観光客が松山まで足を延ばす動機付けとなる(年間15万人)
- 広島出発から道後温泉まで、明治をテーマに一貫した顧客体験を創出

蒸気船による 広島⇄松山航路の復刻(自事業) →広島にきた観光客が松山まで足を延ばす動機付け



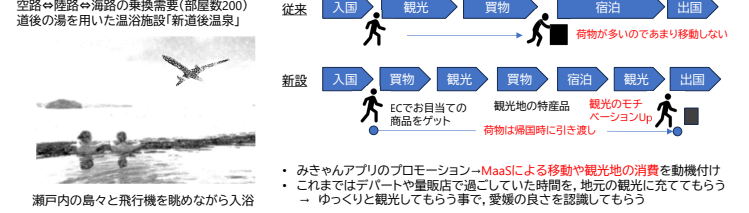
松山観光港の移転 松山観光港を空港エリアに移動(コンセッション事業) →フェリー利用者のアクセス時間短縮



蒸気船→松山ウォーターフロント→坊ちゃん列車→道後温泉: 明治の非日常空間が途切れず続く

- 空港コンセッションと自社事業のシナジーを創出
- ①商業施設の整備-「歴史」をテーマとした価値創出
 - 明治をテーマとした洋折衷デザインに改装
 - 免税店エリアの充実:外国人旅行者が和装で買い物
 - 明治が舞台のアニメ、映画とのコラボ、コスプレイベント(るる剣、刀剣乱舞、銀魂など)の開催
 - 俳句ツーリズム(旬会)
 - ②オフィスビルの整備-新しい観光ビジネスの創出
 - 空港敷地内にオフィスビルを建設(首都建設)
 - えひめベンチャープラザ、アイヒメ経営大学院大学、アイヒメ観光語学学校:県内外から人材を集め、次世代の観光ビジネスを生み出す「資」を創る。(添付資料17, 18参照)

③空港ホテル ④バーチャル免税店



「交換留work制度」(2025期スタート)
2024年姉妹都市「台北(台湾)」および「フランクフルト(ドイツ)」にある鉄道会社と国際交流協定締結。
アイヒメの「イノベーション促進」と「グローバルエコシステムの基盤構築」が目的。
2028年に他国間相互乗り入れ可能な交通ICアプリの実用化

戦略の位置づけ(狙い)

組織: グローバルな職場環境で働くことで、グローバルエコシステムの基盤を構築。硬直化した組織風土を改革

経営: 空港アクセス鉄道会社との交流で、「観光」と「鉄道」と「空港」の知見を活かしシナジーを最大化

施策

施策①: 「留work先で、留work元から観光客を呼び込む」留Work生それぞれが、相互に観光施策を立案・実施し、インバウンド・アウトバウンドを増加。目標はMBOで管理する。
施策②: 「交通IC・アプリを提携」自国の交通IC・アプリで鉄道に乗れるようにし、行動障壁を下げる

効果

国際感覚豊かな人材の組織づくりで、アイヒメ自体の魅力を上げ、高採用と株高への好循環を作る。そして若者からお年寄りまで自由に旅を楽しむ社会を実現。

愛媛空港に大学院大学・語学学校、およびベンチャープラザを創設
愛媛を愛する人材を、愛媛にイノベーションを起こすために育成。
愛媛からの起業促進のため、「えひめベンチャープラザ」を設立。
→観光ビジネスの創出と活性化で、愛媛に人を呼び込む。

■愛媛空港を起点に、愛媛のビジネスと人材を活性化。アイヒメのCSR活動で、世界から愛される愛媛へ

施設名	ターゲット	内容	設立目的・影響	奨学金返済免除条件
アイヒメ経営大学院大学	世界の人材	経営学部 Fulltime MBA(英語)	愛媛での学習機会の創出 卒業生による地元ビジネスの活性化	卒業後5年間の県内勤務 県内ビジネスの創出
アイヒメ観光語学学校	愛媛県民(中高生や高齢者)	海外観光ガイドスタッフ向け英会話 地域通訳案内士	観光スキルとマインドを育成。地元の魅力を発信 高齢者:活動の場提供・健康寿命延伸 学生:国際感覚と語学力の向上	卒業後2年間の観光案内業務
えひめベンチャープラザ	愛媛発ベンチャー	オフィス提供 サポートを提供	創業初期段階にある起業者の事業拡大や成功を支援	NA

新しい価値を生み出す組織に変革する。
観光事業本部、教育事業本部、空港事業推進室を設置し、新規事業を立ち上げる。
社長直轄の経営革新本部を設置。各事業とマトリクス型組織を形成し、事業シナジーを創出する。

組織図

組織の7S

現在	将来
戦略: 愛媛の課題解決を通じてアイヒメが成長する	アイヒメ発のビジネスで愛媛とアイヒメの双方が成長する
経営システム: 新規事業創設に対する評価制度が未整備	新規事業に対する評価制度を整備
組織構造: 事業部制組織。新規事業立ち上げ連携不足	マトリクス型組織を形成し事業間で連携
共通価値観: 愛媛の人と街と共にアイヒメが存続する	アイヒメが中心となって愛媛にイノベーションを起こす
スキル: 新規ビジネスの創出のスキル不足	新規ビジネス創出、英会話のスキルを教育
スタイル: 保守的で現状に疑問を持たない	ダイバーシティ&インクルージョンでイノベーションを創出する
人材: 兼任プロジェクト制。新規事業が多忙で新規事業が進まない	交換留work制度でインバウンド施策を立案できる人材を獲得

変革の8ステップ

- 危機意識を高める: 新アイヒメ宣言
- 変革推進チームをつくる: 社長直轄の経営革新本部を設置
- 適切なビジョンをつくる: 経営理念を変更
- 変革のビジョンを周知徹底する: 社内外に経営理念を発表
- 従業員の自発的な行動を促す: キーマンに経営理念を伝える
- 短期的な成果を生む: 新規事業で収益をあげる
- さらなる変革を進める: 社員全員に教育
- 変革を根づかせる: 更に新規事業立ち上げる

JRと協力し、第三セクタ「愛媛空港鉄道」の設立を推進
アイヒメ、JR両社が乗り入れ。愛媛県全域から空港アクセスの改善、愛媛空港を介した広域ネットワーク。
受益活用型上下分離方式による「第三セクタ「愛媛空港鉄道」」を国及び県に提案

2035年以降、愛媛空港鉄道延線計画

①所要時間の短縮

JR今治 → 愛媛空港	80分 → 45分 (バス) (特急列車)
道後温泉 → 愛媛空港	60分 → 35分 (バス) (普通列車)

②愛媛空港を介した広域ネットワーク

空港(国内、国際線)・海路(広島) ⇄ 松山市内、宇和島、今治、大洲、四国中央、...

愛媛空港鉄道(第三セクタ)

- 第三種鉄道事業者
- 総事業費400億円(33%)、愛媛県(33%)、長期借入金(33%)
- 営業キロ10キロ
- JR、アイヒメが乗り入れ
- 利用者250万人/年
- 施設使用料10億円/年

公設型上下分離方式

運行サービスの提供: JR四国、アイヒメ = 営業主

利用者: 運賃(600円のうち400円が施設利用料)

愛媛空港鉄道 = 整備主体

公的資金: 国、愛媛県、松山市

【PL：愛媛空港（コンセッション開始以降）】

(単位：百万円)

エントリーNO. 048

	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期	2033年3月期	2034年3月期	2035年3月期	根拠
※ 営業収益	2,886	3,350	3,409	3,436	3,492	3,524	3,557	3,590	3,622	3,622	
※ 航空事業	1,357	1,382	1,413	1,427	1,441	1,455	1,469	1,483	1,497	1,497	
※ 乗降客数(万人)	347	359	370	374	379	384	389	394	398	398	
※ 保安料	365	377	388	393	398	403	408	413	418	418	LCC誘致(行先:タイ, ベトナム, シンガポール, 香港)
※ 着陸料	909	922	942	951	959	968	977	986	995	995	LCCの着陸料半額
※ 停留料	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	LCCの停留料無料
※ 非航空事業	1,529	1,968	1,996	2,009	2,051	2,070	2,088	2,107	2,126	2,126	
※ 家賃(物販店/飲食店)収入	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	旅客ビル拡張による店舗増1.5倍
※ 家賃(フェリー, オフィス, ホテル)収入	60	440	440	440	440	440	440	440	440	440	フェリーターミナル, オフィスビルテナント, ホテル土地賃料
※ 物販店売上に対する歩合収入	139	144	148	150	152	154	156	157	159	159	乗降客数に比例した売上高を仮定
※ 免税EC店舗売上に対する歩合収入	33	85	106	116	155	170	186	201	217	217	新規免税EC店(アイビメ)の歩合収入
※ 飲食店売上に対する歩合収入	87	90	92	94	95	96	97	98	100	100	乗降客数に比例した売上高を仮定
※ 施設利用料	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	
※ 広告収入	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	広告増2.0倍(国際線旅客ビル, 松山ウォーターフロント)
※ 駐車場収入	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	
※ 営業費用	2,844	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544	2,544	
※ 航空事業	1,509	1,509	1,509	1,509	1,509	1,509	1,509	1,509	1,509	1,509	
※ 人件費	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	国際線増便に伴う人件費増20%(2026~)
※ 保安費, その他物件費	593	593	593	593	593	593	593	593	593	593	国際線旅客ビル拡張による保安費増10%(2026~)
※ 空港整備経費	404	404	404	404	404	404	404	404	404	404	
※ その他経費	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	
※ 減価償却費	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	
※ 非航空事業	1,335	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	
※ 人件費	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	国際線旅客ビル拡張に伴う人件費増20%(2026~)
※ 役員報酬	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
※ 保守/修繕費	240	140	140	140	140	140	140	140	140	140	ウォーターフロント整備100, および保守
※ その他経費	542	342	342	342	342	342	342	342	342	342	フェリーターミナル整備費40
※ 減価償却費	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	資産増による減価償却費増加(フェリー, オフィスビル)
※ 営業利益	42	806	865	892	948	981	1,013	1,046	1,078	1,078	
※ 営業利益率	1%	24%	25%	26%	27%	28%	28%	29%	30%	30%	
※ 航空事業	△ 151	△ 127	△ 96	△ 82	△ 68	△ 54	△ 40	△ 26	△ 12	△ 12	
※ 営業利益率	-11%	-9%	-7%	-6%	-5%	-4%	-3%	-2%	-1%	-1%	
※ 非航空事業	193	933	961	974	1,016	1,034	1,053	1,072	1,090	1,090	
※ 営業利益率	13%	47%	48%	48%	50%	50%	50%	51%	51%	51%	

【FCF, NPV, IRR算出のための前提条件 (変更・修正不可)】

前提条件-1

項目	金額or割合
総投資額 (百万円)	6,400
D/Eレシオ*	50%
出資比率	15%
アイヒメの投資額 (百万円)	480
法人税率等	30%
割引率	4%

*総投資額のうち50%は金融機関からの借入を予定

前提条件-2

非航空事業の設備投資 (科目)	時期	金額
既存の国内線および国際線旅客ビルの更新のための設備投資	2028年3月期	450 百万円
	2031年3月期	450 百万円
	2034年3月期	450 百万円

既存の国内線および国際線旅客ビルは入札者が保有および更新し、以下については、県が負担するものとする。
 ・航空事業の更新設備投資
 ・拡張した国際線旅客ビルの更新設備投資

【FCF・NPV・IRR】

(単位: 百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期	2033年3月期	2034年3月期	2035年3月期	根拠
※ 営業CF		402	937	978	997	1,036	1,059	1,082	1,104	1,127	1,127	
営業利益		42	806	865	892	948	981	1,013	1,046	1,078	1,078	
法人税等		13	242	260	268	284	294	304	314	324	324	
減価償却費		372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	
※ 投資CF	△ 6,400	△ 4,500	0	△ 450	0	0	△ 450	0	0	△ 450	0	
既存旅客ビルの更新設備投資				△ 450			△ 450			△ 450		3年に一度更新設備投資 (10%)
空港フェリーターミナル		△ 1,500										フェリーターミナルを建設。(松山観光港と同程度の設備投資)
空港オフィスビル		△ 3,000										空港オフィスビル建設 (500m ² 5階建, 建設費m ² 単価120万円)
コンセッションへの総投資額	△ 6,400											総投資額は2025年3月期末に全額一括で払込条件
※ FCF	△ 6,400	△ 4,098	937	528	997	1,036	609	1,082	1,104	677	1,127	
残存価値												3,588
PV	4,869	△ 3,941	866	469	852	851	481	822	807	476	3,185	残存資産簿価 (固定資産-原価償却累計額) *1.04
※ NPV	△ 1,531											
※ IRR	1.6%											

《作成上の注意》

- ・「※」の付いている行は必須項目で改変は不可。ただし、「※」の付いていない項目の内訳項目は任意で追加・変更・削除が可能 (不要な行は削除すること)
- ・行を追加・削除した場合、印刷範囲は各チームで調整すること
- ・首都不動産が提示した予測PLをそのまま使用する場合は、添付資料から値を本ワークシートに転記の上、そのまま提出すること
- ・首都不動産が提示した予測PLを変更する場合は、数値を修正の上、本ワークシートを提出すること
- ・運転資金の増減はないものとして、FCFを計算すること
- ・A4 横で2頁 (PL1頁、FCF・NPV・IRR 合わせて1頁)
- ・ヘッダー右上に3桁のエントリーNo. (半角3桁) を記入

【BS：全社】

(単位：百万円)

エントリーNo. 048

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期	2033年3月期	2034年3月期	2035年3月期	根拠
※ 売掛金及び受取手形	716	699	681	689	689	685	681	676	671	666	661	656	
※ 棚卸資産	2,406	2,333	2,265	2,260	2,248	2,228	2,213	2,194	2,175	2,157	2,138	2,118	
※ 買掛金及び支払手形	4,473	4,338	4,210	4,196	4,166	4,128	4,099	4,064	4,029	3,994	3,960	3,921	

【FCF：全社】

(単位：百万円)

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	2029年3月期	2030年3月期	2031年3月期	2032年3月期	2033年3月期	2034年3月期	2035年3月期	根拠
※ 営業CF	5,539	5,677	5,722	6,260	6,336	6,355	6,476	6,503	6,531	6,595	6,623	6,615	
営業利益	1,524	1,632	1,749	2,099	2,128	2,139	2,325	2,361	2,396	2,494	2,529	2,508	
法人税等	503	547	595	737	749	753	829	844	858	898	912	904	過去の法人税額から回帰分析で推定
減価償却費	4,525	4,582	4,541	4,962	4,962	4,962	4,962	4,962	4,962	4,962	4,962	4,962	
△運転資金	△ 102	△ 45	△ 42	△ 17	△ 18	△ 14	△ 10	△ 12	△ 11	△ 11	△ 11	△ 12	
営業外収益	304	250	251	256	311	316	318	322	324	327	329	332	2027期よりコンセッション収益の7.5%を加算
営業外費用	209	195	182	303	299	295	290	286	282	278	274	270	2027期よりコンセッション投資（その他固定資産）の減価償却（10年）費加算
投資CF	△ 4,300	△ 5,600	△ 4,980	△ 8,970	△ 4,810	△ 4,810	△ 4,810	△ 4,810	△ 4,810	△ 4,810	△ 4,810	△ 4,810	
更新設備投資	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	△ 4,300	既存事業計画では毎年43億円の更新設備投資が必要
コンセッション			△ 480										コンセッション投資
船舶事業（旧石崎汽船）		△ 1,300	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	△ 200	石崎汽船株購入及び更新設備投資
船舶事業（蒸気船）				△ 945	△ 145	△ 145	△ 145	△ 145	△ 145	△ 145	△ 145	△ 145	蒸気船及び更新設備投資
オンデマンドバス				△ 450	△ 90	△ 90	△ 90	△ 90	△ 90	△ 90	△ 90	△ 90	オンデマンドバス及び更新設備投資
空港ホテル				△ 3,075	△ 75	△ 75	△ 75	△ 75	△ 75	△ 75	△ 75	△ 75	空港ホテル建設及び更新設備投資
※ 残存価値												45,133	割引率は4%として計算のこと
※ FCF	1,239	77	742	△ 2,710	1,526	1,545	1,666	1,693	1,721	1,785	1,813	1,805	

《作成上の注意》

- ・「※」の付いている行は必須項目で改変は不可。ただし、「※」の付いていない項目の内訳項目は任意で追加・変更・削除が可能（不要な行は削除すること）
行を追加・削除した場合、印刷範囲は各チームで調整すること
- ・「◆」の付いている行は各事業部で作成した2024年3月期～2026年3月期の事業計画であり、原則不変とする。また、2027年3月期以降の事業計画は、2026年3月期の計画数値を参考に算出すること
各チームの戦略策定に於いて、既存計画に変動が生じる場合は、その根拠とともに計画を修正すること
- ・A4横で2頁（PL1頁、BSとFCF合わせて1頁）
- ・ヘッダー右上に3桁のエントリーNo.（半角3桁）を記入

【出所一覧】

添付 1

- ・伊達博通信：伊達の黒船 (datehaku.blogspot.com)
http://datehaku.blogspot.com/2012/04/blog-post_30.html
- ・愛媛ものづくり産業紹介 | えひめが誇るスゴ技 (sugowaza-ehime.com)
<https://www.sugowaza-ehime.com/monodukuri.php>

添付 2

- ・愛媛県庁／令和 4 年観光客数とその消費額 (pref. ehime.jp)
<https://www.pref. ehime.jp/h14500/3859/h30kankoukya/kusu1.html>
- ・愛媛県のインバウンド・訪日外国人観光客データと旅行の傾向 (fj-com.co.jp)
<https://fj-com.co.jp/articles/47e9%83bd%e9%81%93e5%ba%9c%e7%9c%8c%e3%82%a4%e3%83b3e3%83%90e3%82%a6e3%83b3e3%83%89/2364/>
- ・愛媛県庁／愛媛の工業 (pref. ehime.jp)
<https://www.pref. ehime.jp/toukeibox/datapage/kougyou/kougyou-p001.html>
- ・愛媛県庁／人口問題総合戦略本部 (pref. ehime.jp)
<https://www.pref. ehime.jp/h12100/jinnkoumonndai/sougousennryakuhonbu.html>

添付 3

- ・お知らせ：J R 四国 (jr-shikoku.co.jp)
https://www.jr-shikoku.co.jp/04_company/information/shikoku_trainnetwork.htm
- ・松山市地域公共交通網形成計画
https://www.city.matsuyama. ehime.jp/shisei/machizukuri/compact_network/koutsuumoukouhyou.files/gaiyoubanpamphlet.pdf
- ・地域公共交通活性化・再生総合事業 (松山市地域公共交通総合連携計画策定)
<https://www.mlit.go.jp/common/000046244.pdf>
- ・地域鉄道の経営改善に関する調査
<https://www.mlit.go.jp/common/001293545.pdf>
- ・(公財) 日本交通公社_旅行年報 2020 (jtb.or.jp)
https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2020/10/nenpo2020_1-2.pdf
- ・JR 四国 クルーズトレイン
https://www.jr-shikoku.co.jp/03_news/press/2023%20

[03%2027%2002.pdf](#)

添付 5

- ・2022 愛媛県知事選：四国の空を東南アジアに開けるか ベトナム定期便開設に賛否 / 愛媛 | 毎日新聞 (mainichi.jp)
<https://mainichi.jp/articles/20221111/ddl/k38/010/377000c>
- ・愛媛・松山空港にベトナム・韓国チャーター便 7～8 月 - 日本経済新聞 (nikkei.com)
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0CC294YS0Z20C23A6000000/>

添付 6

- ・海外富裕層の訪日旅行市場と with/after コロナの四国における可能性～知的好奇心と消費ポテンシャルの高い本物志向のインバウンド誘致に向けて～ (dbj.jp)
https://www.dbj.jp/upload/investigate/docs/7ef00ed802d1032aee4310e6a1086e03_1.pdf
- ・日本における空港の民営化・コンセッションの展開と課題
[file:///C:/Users/nishi/Downloads/0286-7702_61_5-6_189-209%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/nishi/Downloads/0286-7702_61_5-6_189-209%20(3).pdf)
- ・コンセッション事業推進セミナー 仙台空港の取組み
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001378444.pdf>

添付 12

- ・みきゃんアプリ (mican-app.jp)
<https://mican-app.jp/>

添付 15

- ・交通部臺灣鐵路管理局 (railway.gov.tw)
<https://tip.railway.gov.tw/tra-tip-web/tip>
- ・フランクフルトの市内バスの乗り方ガイド (アプリ・料金体系) | ロコタビ (locotabi.jp)
<https://locotabi.jp/frankfurt/guide/tp-gen-bus>
- ・Frankfurt Airport (frankfurt-airport.com)
<https://www.frankfurt-airport.com/en.html>

添付 16

- ・インキュベーション施設 | 中小機構 (smrj.go.jp)
<https://www.smrj.go.jp/incubation/index.html>

添付 18

- ・松山市西部地区都市交通体系調査
<https://www.mlit.go.jp/common/001250677.pdf>