

# アイヒメの成長戦略案



2023年11月26日  
経営企画室

# 成長戦略の全体像

## 現状と課題

### 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

### 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

## 戦略

- ①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

## コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

## 選択

観光ホテル売却／バス路線再編

## 集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコpayでデータ活用

## 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便

# 成長戦略の全体像

## 現状と課題

## 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

## 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

## 戦略

①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

## コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

## 選択

観光ホテル売却／バス路線再編

## 集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコpayでデータ活用

## 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便／

# 愛媛県の課題

現状  
分析

外部環境  
内部環境

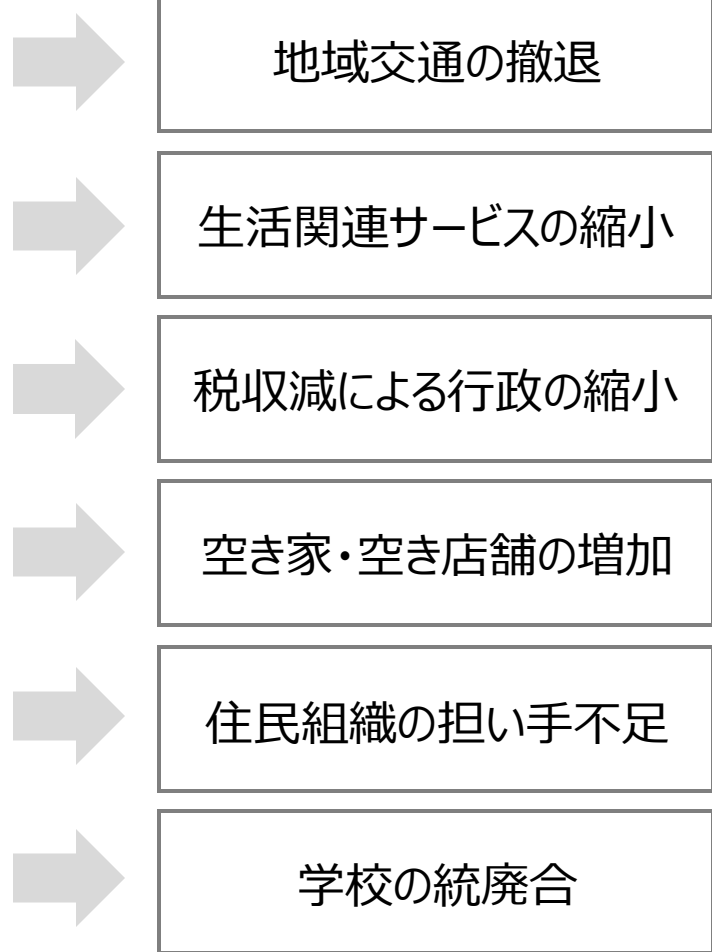
短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 急激な人口減と高齢化で生活基盤が縮小
- 魅力低下による更なる人口減の悪循環

## 愛媛県の人口推移

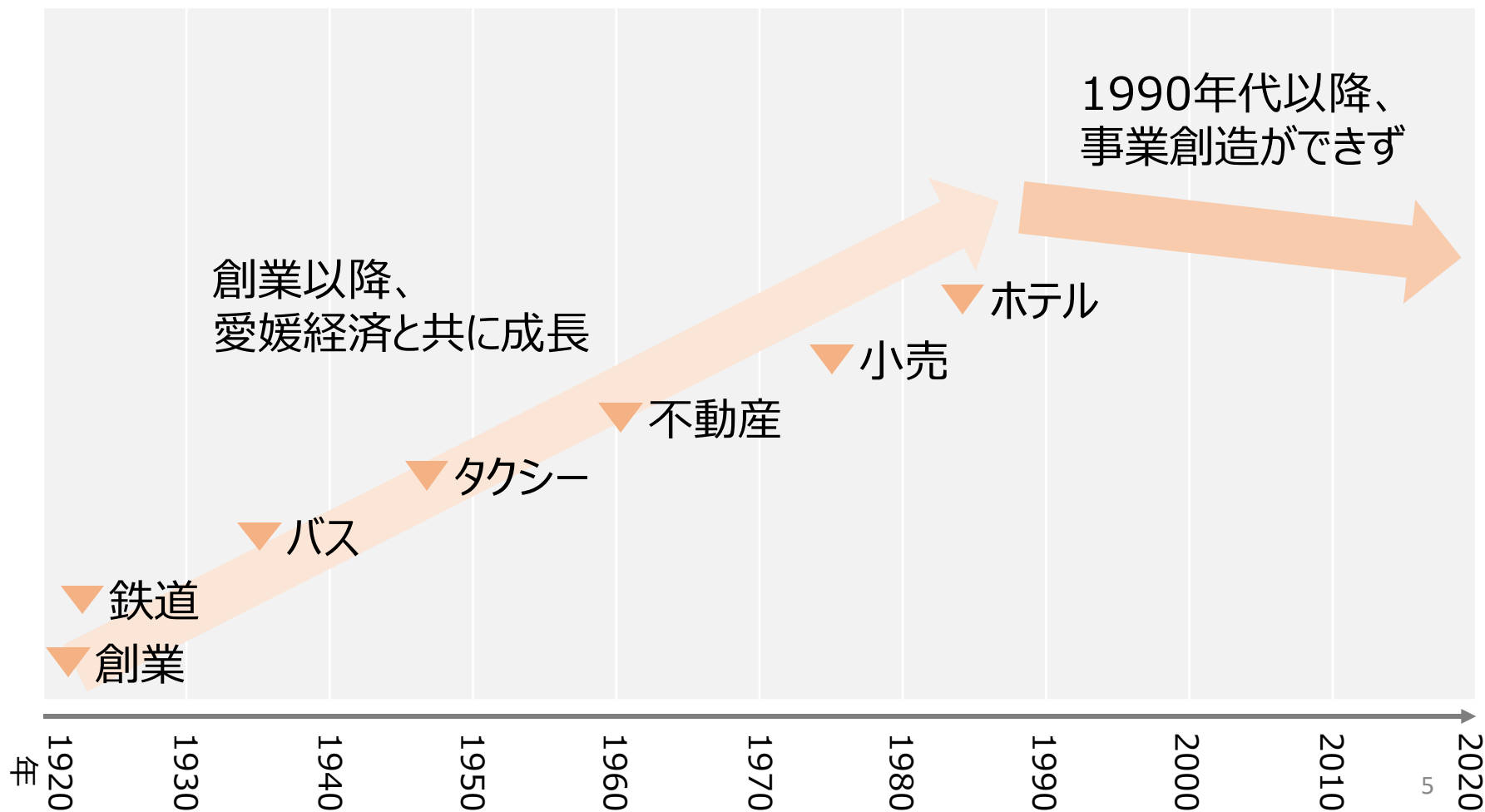


魅力低下により更なる人口減

# アイヒメの失われた30年

- 1990年代のホテル進出以降、新事業を生み出せず
- 地域の現状に合わせた「新しい価値の提供」が必要

## アイヒメの事業の歴史



# 交通事業（鉄道・バス・タクシー）

現状  
分析

外部環境  
内部環境

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ 運転手不足でも地域の「足」を支える必要

### PEST分析（外部環境分析）

政治	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 総括原価の縛り解除</li><li>✓ 各種助成制度が充実</li></ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 運営コストの増加</li><li>✓ コロナ後に需要回復</li></ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 運転手不足の顕在化</li><li>✓ 過疎化の進展</li></ul>
地域 社会	
技術	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 環境配慮：EVバス</li><li>✓ 自動運転技術（開発途上）</li></ul>

### VRIO分析（内部環境分析）

価値	△	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ マイカーが主流</li><li>✓ 郊外に不採算路線</li></ul>
希少	○	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 県唯一の地域鉄道</li><li>✓ 郊外まで広がるバス網</li></ul>
模倣 困難	○	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 認可事業で参入障壁</li><li>✓ 交通・小売の複合体</li></ul>
組織	○	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ タクシー・バスの運転手</li></ul>

# 交通事業（鉄道・バス・タクシー）

現状  
分析

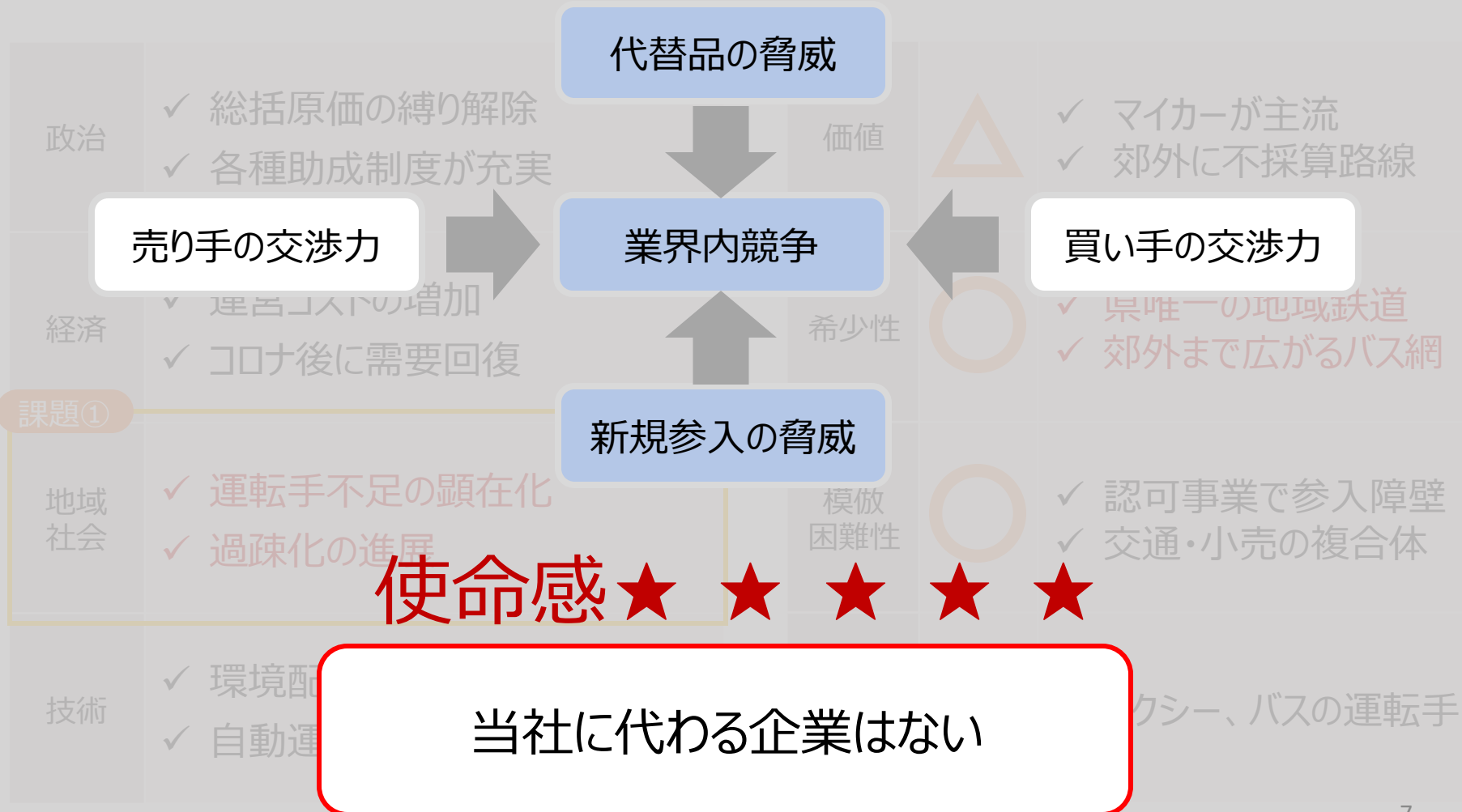
外部環境  
内部環境

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ 運転手不足でも地域の「足」を支える必要



# 小売事業 (スーパーマーケットアイヒメ)

現状  
分析

外部環境  
内部環境

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ 県内最大手、買い物難民防止に責任

### PEST分析 (外部環境分析)

政治	✓ 食料品アクセスへの国の支援
経済	✓ インフレ・円安による値上げ ✓ マーケット縮小・成熟化
課題	
地域 社会	✓ 高齢化、免許返納 ✓ <b>買い物難民は40%超</b>
技術	✓ セルフレジなど省人化

### VRIO分析 (内部環境分析)

価値	○	✓ 県内シェア25% ✓ 41店 (市内20店)
希少	×	✓ <b>愛媛県内の最大手</b> ✓ 競合も市内に同数出店
模倣 困難	△	✓ 地域密着に強み ✓ ホテルとの商品開発
組織	○	✓ 地元の従業員が多い



# 小売事業 (スーパーマーケットアイヒメ)

現状  
分析

外部環境  
内部環境

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ 県内最大手、買い物難民防止に責任

PEST分析 (外部環境分析)

VRIO分析 (内部環境分析)

代替品の脅威

政治 ✓ 食料品アクセスへの国の支援

売り手の交渉力

業界内競争

買い手の交渉力

経済 ✓ インフレ・円安による値上げ  
✓ マーケット縮小・成熟化

課題②

新規参入の脅威

地域社会 ✓ 高齢化、免許返納  
✓ 買い物難民は10%超

使命感 ★ ★ ★ ☆ ☆

技術 ✓ セルフ

課題は多いが、代わりは存在

# ホテル事業 (イーグレット、イーグレットBiz)

現状  
分析

外部環境  
内部環境

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ 稼働率30-50%、旅行客頼みで不安定

### PEST分析 (外部環境分析)

政治	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 観光立国基本法 (23年3月)</li> <li>✓ インバウンド対応に補助金</li> </ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 有効求人倍率 : 1.53倍</li> </ul>
課題	
地域 社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 愛媛への旅行客は減少</li> <li>✓ 訪日客は増加見込み</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ホテル事業にもIT導入進展</li> </ul>

### VRIO分析 (内部環境分析)

価値	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ホテル稼働率30-50%</li> <li>✓ 自社鉄道各駅に11棟</li> </ul>
希少	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 差別化はできていない</li> </ul>
模倣 困難	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 主要な移動経路に拠点</li> <li>✓ 評判の良い食事の提供</li> </ul>
組織	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 競合に比べ人員に余裕</li> <li>✓ 集客への打ち手不足</li> </ul>

# ホテル事業 (イーグレット、イーグレットBiz)

現状  
分析

外部環境  
内部環境

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■稼働率30-50%、旅行客頼みで不安定

PEST分析 (外部環境分析)

VRIO分析 (内部環境分析)

代替品の脅威

業界内競争

新規参入の脅威

売り手の交渉力

買い手の交渉力

使命感★☆☆☆☆

様々な競合・参入企業が存在

政治

- ✓ 観光立国基本法 (23年3月)
- ✓ ハブ空港対応に補助金

価値

- ✓ ホテル稼働率30-50%
- ✓ 白社鉄道各駅に11棟

経済

- ✓ 有効求人倍率：1.53倍

希少

- ✓ 差別化はできていない

課題③

地域  
社会

- ✓ 愛媛への旅行客は減少
- ✓ 訪日客は増加見込み

模倣  
困難

- ✓ 主要な移動経路に拠点
- ✓ 評判の良い食事の提供

技術

- ✓ ホテル事業

- ✓ 競合に比べ人員に余裕
- ✓ 集客への打ち手不足

# アイヒメの収益力について

現状  
分析

外部環境  
内部環境

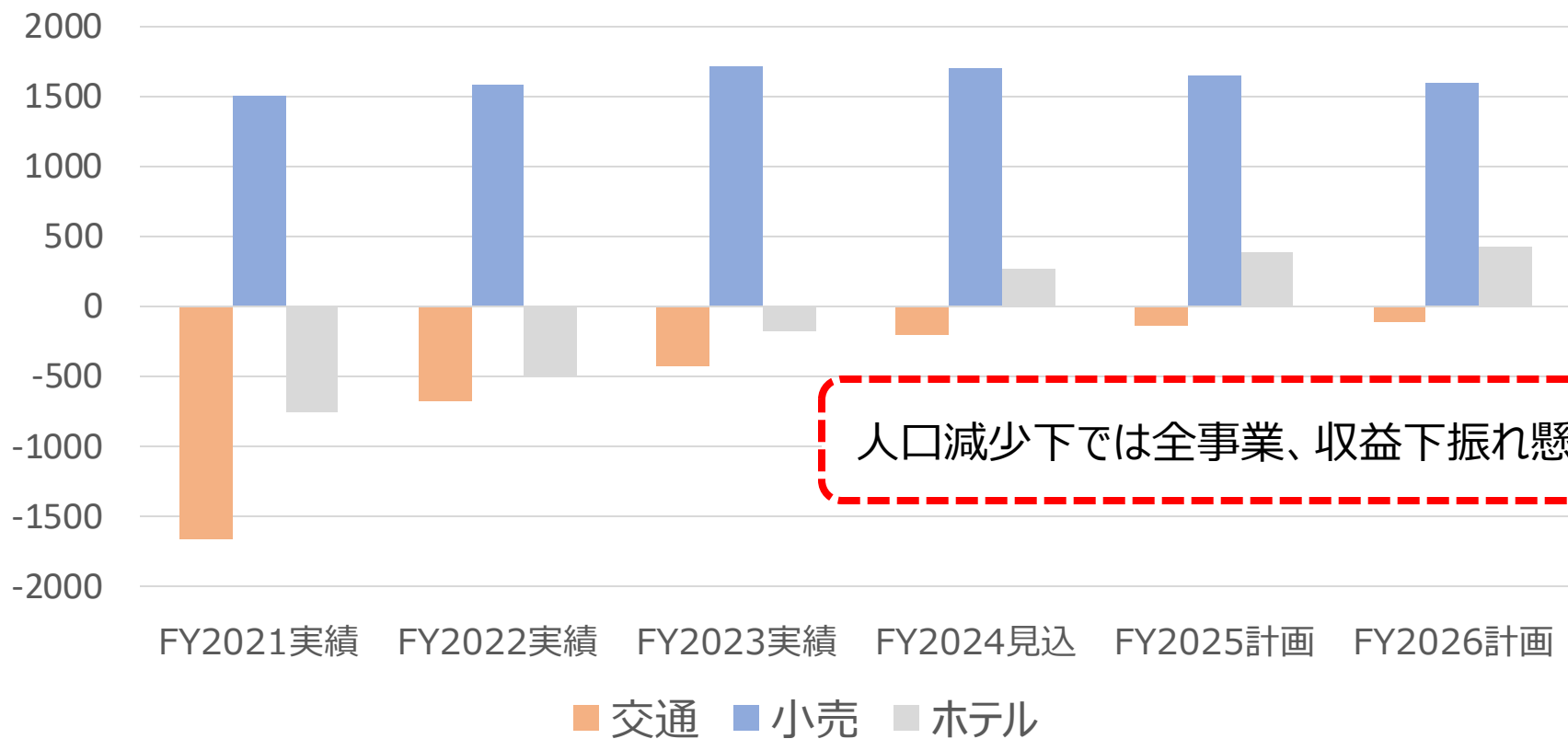
短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 小売事業は収益の柱
- 交通事業は赤字継続

## 当社営業利益推移



# 変革のビジョン

## 現状と課題

### 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

### 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

#### 戦略

- ①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

#### コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

#### 選択

観光ホテル売却／バス路線再編

#### 集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコpayでデータ活用

#### 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便／

## 現状と課題

### 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

### 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

## 戦略

### ①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

## コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

## 選択

観光ホテル売却／バス路線再編

## 集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコpayでデータ活用

## 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便／

## 「人と街と社会を繋ぐ生活インフラ」として 100年続く愛媛とアイヒメの未来を創る

①事業の選択

新事業の余裕を生む

②投資の集中

効率化と包摂を両立する

③基盤の拡張

将来の更なる人口減に備える

## ■ 社会課題と当社の課題を両方クリアすることを目指す

分類	戦略の方向性	社会課題解決	経営課題解決	実現可能性
選択	郊外小売店の閉鎖	×	×	△
	不採算バス路線再編	×	○	○
	道後温泉のホテル譲渡	×	○	△
集中	ドローン配送	○	△	△
	自動運転バス	○	○	×
	MaaS	○	○	△
拡張	空港コンセッション	○	×	△
	他県への小売り進出	×	○	△
	四国交通HD	○	○	△



## ■ 将来の基盤固めのため、経営課題の解決を優先

分類	戦略の方向性	社会課題解決	経営課題解決	実現可能性
選択	郊外小売店の閉鎖 <b>すぐ着手</b>	×	×	△
	不採算バス路線再編	×	○	○
	道後温泉のホテル譲渡	×	○	△
集中	ドローン配送	○	△	△
	自動運転バス	○	○	×
	MaaS	○	○	△
拡張	空港コンセッション	○	×	△
	他県への小売り進出	×	○	△
	四国交通HD	○	○	△

## ■ 交通空白地帯を防ぐ包摂策も同時に検討

分類	戦略の方向性	社会課題解決	経営課題解決	実現可能性
選択	郊外小売店の閉鎖 <b>すぐ着手</b>	×	×	△
	不採算バス路線再編	×	○	△
	道後温泉のホテル譲渡	×	○	△
集中	ドローン配送	○	△	△
	自動運転バス <b>同時に検討</b>	○	○	×
	MaaS	○	○	△
拡張	空港コンセッション	○	×	△
	他県への小売り進出	×	○	△
	四国交通HD	○	○	△

## ■ 将来的には広域連携でクリティカルマスを確保

分類	戦略の方向性	社会課題解決	経営課題解決	実現可能性
選択	郊外小売店の閉鎖	×	×	△
	不採算バス路線再編	×	○	○
	道後温泉のホテル譲渡	×	○	△
集中	ドローン配送	○	△	△
	自動運転バス	○	○	×
	MaaS	○	○	△
拡張	空港コンセッション	○	×	△
	他県への小売り進出	×	○	△
	四国交通HD	○	○	△

長期

## 現状と課題

### 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

### 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

## 戦略

- ①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

## コンセッション

### 参加せず。生活基盤の構築を優先

## 選択

観光ホテル売却／バス路線再編

## 集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコypayでデータ活用

## 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便／

## ■ 経営課題に照らせば優先度は低い

分類	戦略の方向性	社会課題解決	経営課題解決	実現可能性
選択	郊外小売店の閉鎖	×	×	△
	不採算バス路線再編	×	○	○
	道後温泉のホテル譲渡	×	○	△
集中	ドローン配送	○	△	△
	自動運転バス	○	○	×
	MaaS	○	○	△
	優先度は低い			
	空港コンセッション	○	×	△

拡張

他県への小売り進出

四国交通HD

参入希望者が多数  
使命感★☆☆☆☆

現状と課題

## 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

変革のビジョン

## 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

戦略

①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

選択

## 観光ホテル売却／バス路線再編

集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコpayでデータ活用

拡張

広域の交通HD化／空港バス増便／

# ホテル事業の見直し

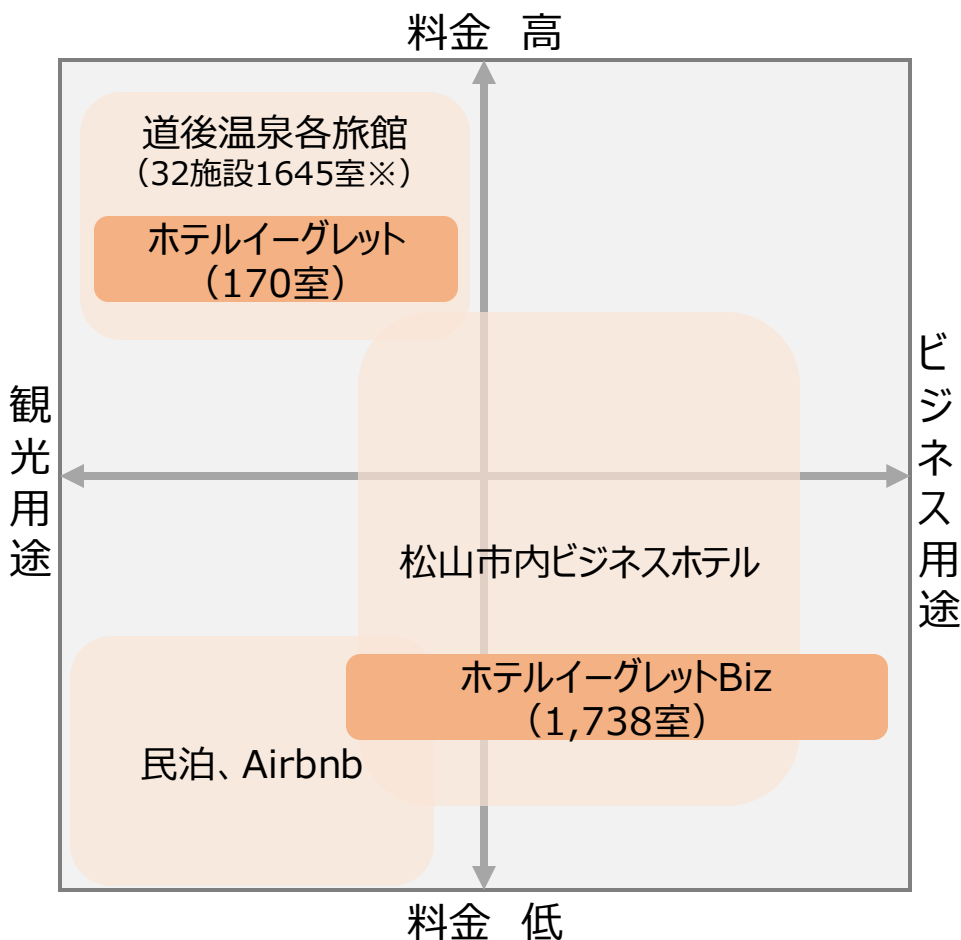
現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 観光ホテルはビジョンと不一致で売却
- Bizホテルは集客力が高いモデルへ転換



## 方針① ホテルイーグレットの売却

目的	ビジョンに沿った事業の整理
売却	プランA：コンセッション企業 プランB：ホテル運営企業
効果	約25億円の売却収入 100人の余剰労働力

## 方針② イーグレットBizの機能強化

MaaS拠点として整備

# 不採算バス路線の見直し

現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- バス事業は補助金頼みの経営
- 一部路線の廃止により人材を最適配置

## バス事業の業績実績・予測

	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 見込	FY2025 計画	FY2026 計画
売上	2,112	3,324	3,929	4,135	4,223
営業費用	▲2,360	▲3,426	▲3,999	▲4,185	▲4,263
営業利益	▲248	▲102	▲70	▲50	▲40
補助	139	114	85	85	85

売上高に費用も連動、  
利益が出ない状況が続く

## 現状

業界の課題：運転手の不足

当社の課題：赤字経営の継続

## 対応策

不採算路線の廃止  
(1日乗車100人以下)

廃線による余剰人員の確保



## 現状と課題

### 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

### 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

## 戦略

- ①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

## コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

## 選択

バス路線再編／観光ホテル売却

## 集中

- **オンデマンド型のMaaS**
- **移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）**
- **イーヨpayでデータ活用**

## 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便／

# MaaSプラットフォーム構想 (As is)

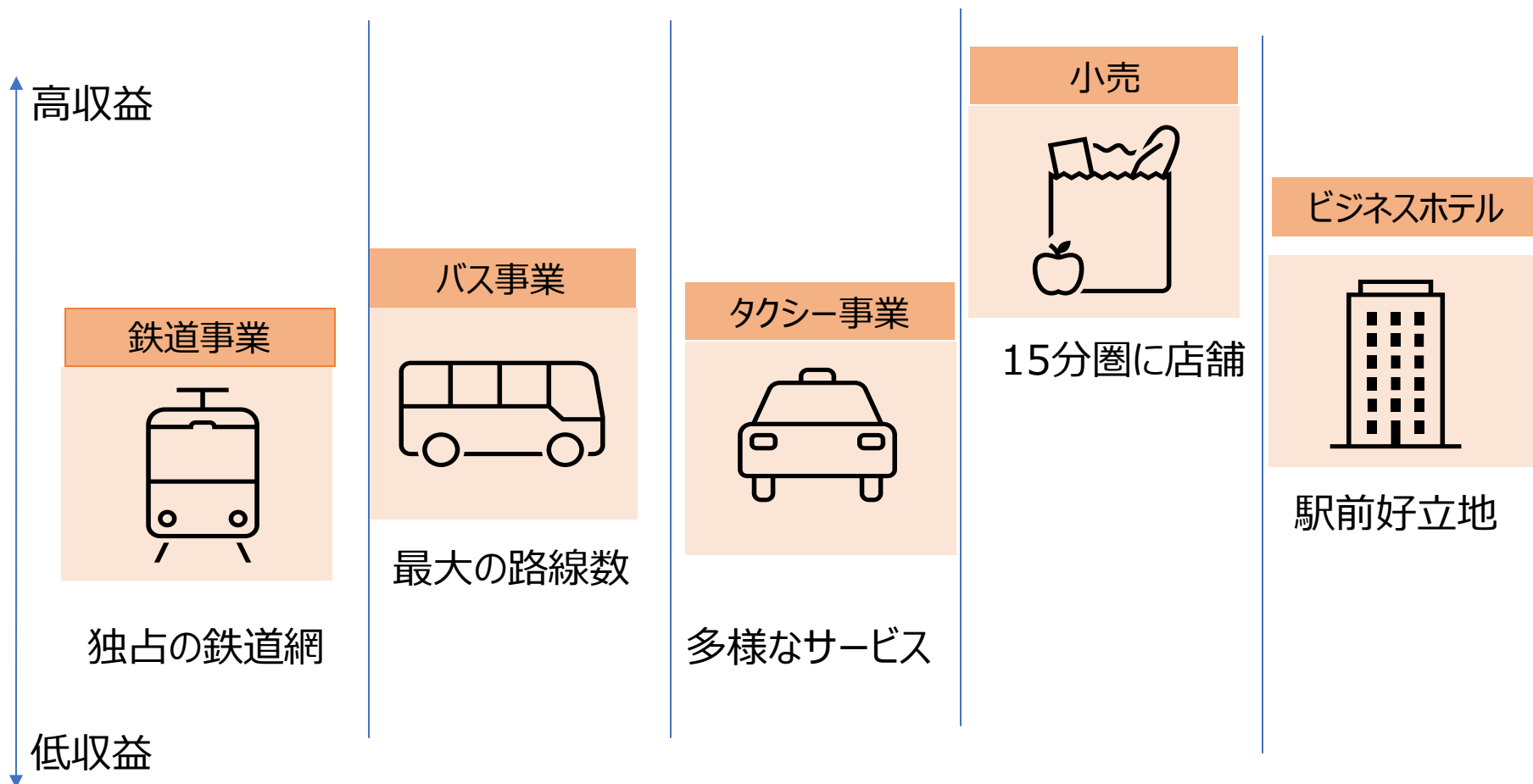
現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 創業100年で積み上げた有形・無形の強み
- サイロ化でシナジー生まれず



# MaaSプラットフォーム構想 (To Be)

現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- MaaSが事業間のシナジーを創出
- 当社の強みが集結して生活が便利に

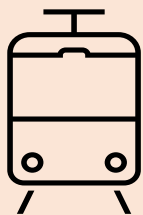
## アイヒメMaas構想

シームレスな移動

生活サービスの集約

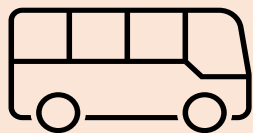
コミュニティの創設

鉄道事業



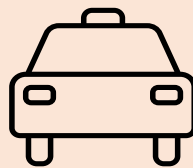
都市部の足に

バス事業



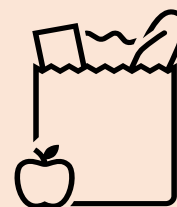
拠点間の輸送

タクシー事業



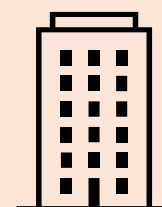
オンデマンド運行  
貨客混載

小売



郊外の拠点に

ビジネスホテル



生活機能を集約

# MaaSプラットフォーム構想

現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- ワゴン型タクシーを100台導入
- 貨客混載で収益性も向上

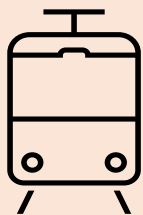
## アイヒメMaas構想

シームレスな移動

生活サービスの集約

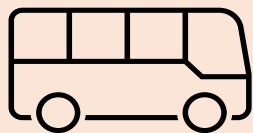
コミュニティの創設

鉄道事業



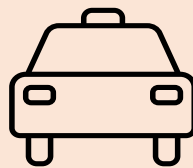
都市部の足

バス事業



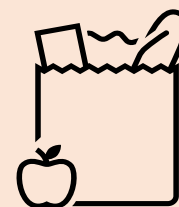
拠点間の効率  
輸送

タクシー事業



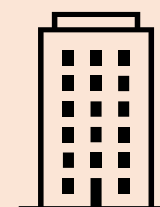
ワゴン+100台  
貨客混載

小売



郊外店舗のモビ  
リティハブ化

ビジネスホテル



地域に根ざした  
複合ビル化

# 人口分布に応じたMaaS網構築

現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ 限られたリソースを最適配分

中心エリア（人口集中部）

鉄道とバス網を維持



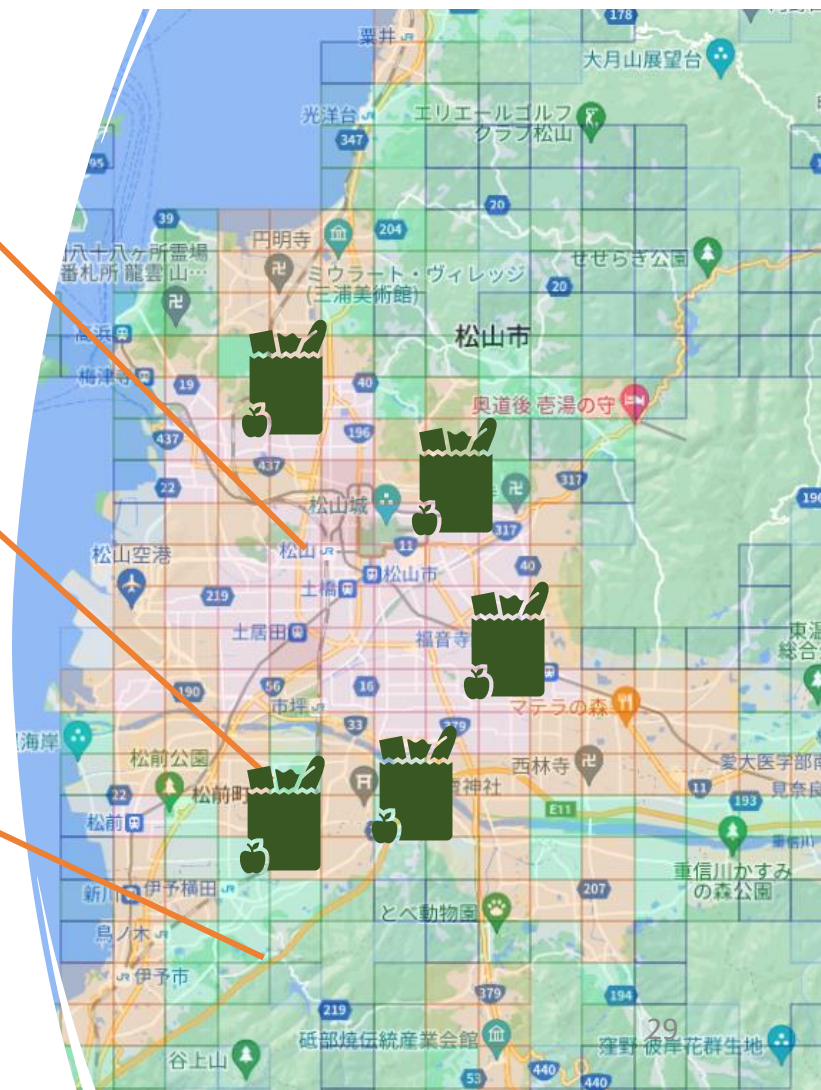
郊外エリア

当社小売店舗をモビリティハブ化



過疎エリア

バス網を廃止し、貨客混載型のオンデマンドタクシーを導入



# 人口分布に応じたMaaS網の構築

現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

## ■ デジタル基盤は他地域の成功事例を導入

### アプリで一括予約

#### ■ 中心エリア（人口集中部）

都市部は鉄道とバス網を維持



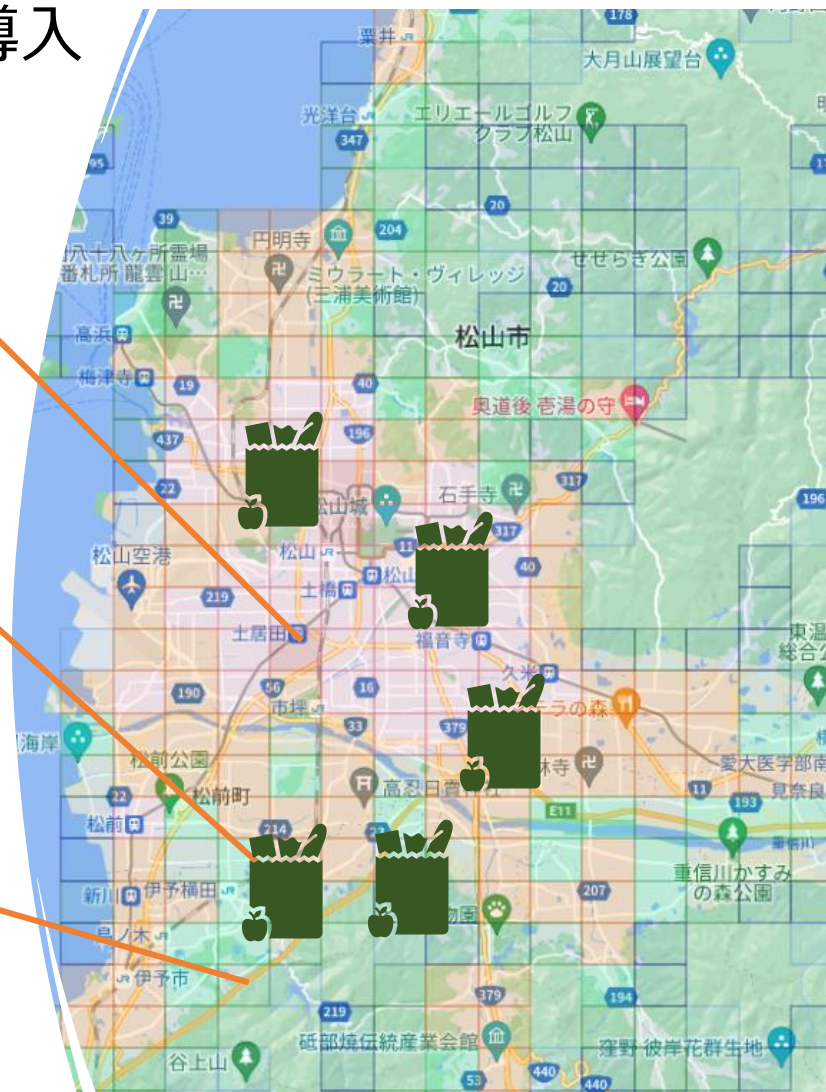
#### ■ 郊外エリア

郊外当社小売店舗をモビリティハブ化

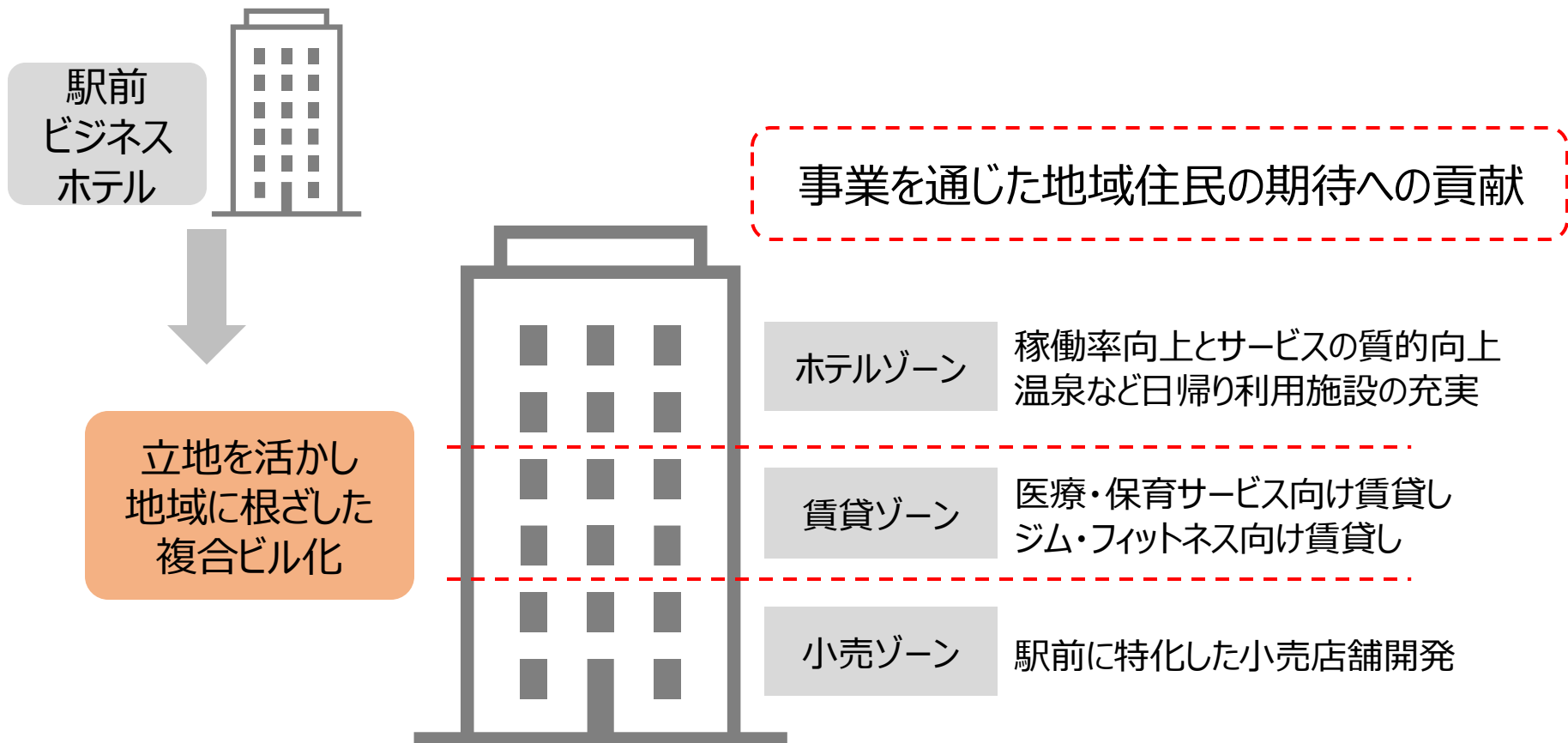


#### ■ 過疎エリア

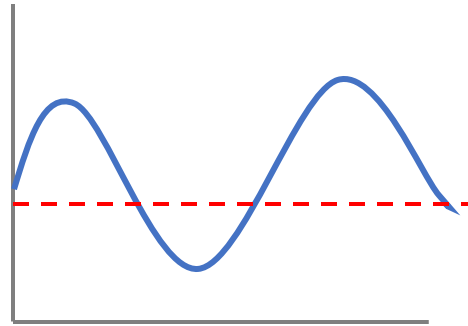
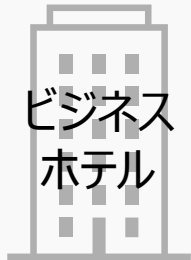
バス網を廃止し、貨客混載型のオンデマンドタクシーを導入



## ■ 地域住民が毎日使える複合ビルに転換



## ■ 稼働の平準化と従業員の多能工化



シーズンによる稼働率変動

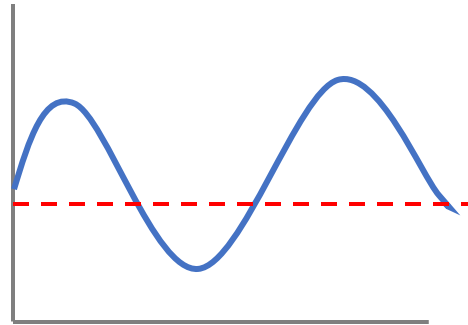
夜と朝に業務集中

経済動向に依存

閑散期に人員余剰



## ■ 稼働の平準化と従業員の多能工化

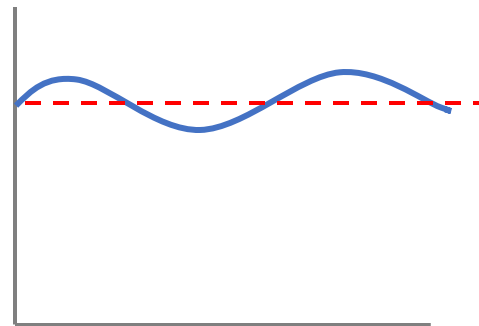


シーズンによる稼働率変動

夜と朝に業務集中

経済動向に依存

閑散期に人員余剰



稼働率の平準化

従業員の多能工化

生産性の向上

休みやすいローテ

# イーヨPayでデータ連携

現状  
分析

短期  
戦略

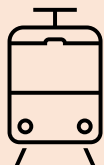
中期  
戦略

長期  
戦略

- タッチレス決済で便利、従業員の負担軽減
- データ連携で効率的な配置やクーポン配信

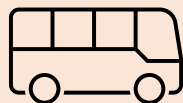
## イーヨPayでデータ連携

### 鉄道事業



- 需要予測に合わせた運行
- 移動ニーズに合わせた対なミックな料金設定

### バス事業



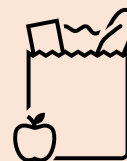
- オンデマンドバス
- 乗車率を向上させた運行形態
- 無料バス

### タクシー事業



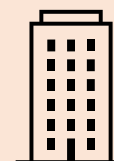
- オンデマンド型乗車サービス
- 貨客混載

### 小売



- 既存店舗をMaaS拠点化
- 小売の移動

### ビジネスホテル



- 複合ビルとして、稼働率向上

## アイヒメMaasプラットフォーム構想

シームレスな移動

地域の包摂

街とのつながり

## 現状と課題

## 高齢化と人口急減でインフラ崩壊の危機

- 交通・・・輸送効率が悪化、運転手も不足
- 小売・・・買い物難民が増加、稼ぐ力は低下
- ホテル・・・観光客頼み、稼働率は5割未満  
⇒ビジネスモデルの変革が必要

## 変革のビジョン

## 『人と街と社会を繋ぐ生活インフラ』

## 戦略

- ①事業の選択 ②投資の集中 ③基盤の拡張

## コンセッション

参加せず。生活基盤の構築を優先

## 選択

観光ホテル売却／バス路線再編

## 集中

- オンデマンド型のMaaS
- 移動拠点にサービス集約（bizホテル改装）
- イーコpayでデータ活用

## 拡張

広域の交通HD化／空港バス増便

# MaaSモデルを四国全域に展開

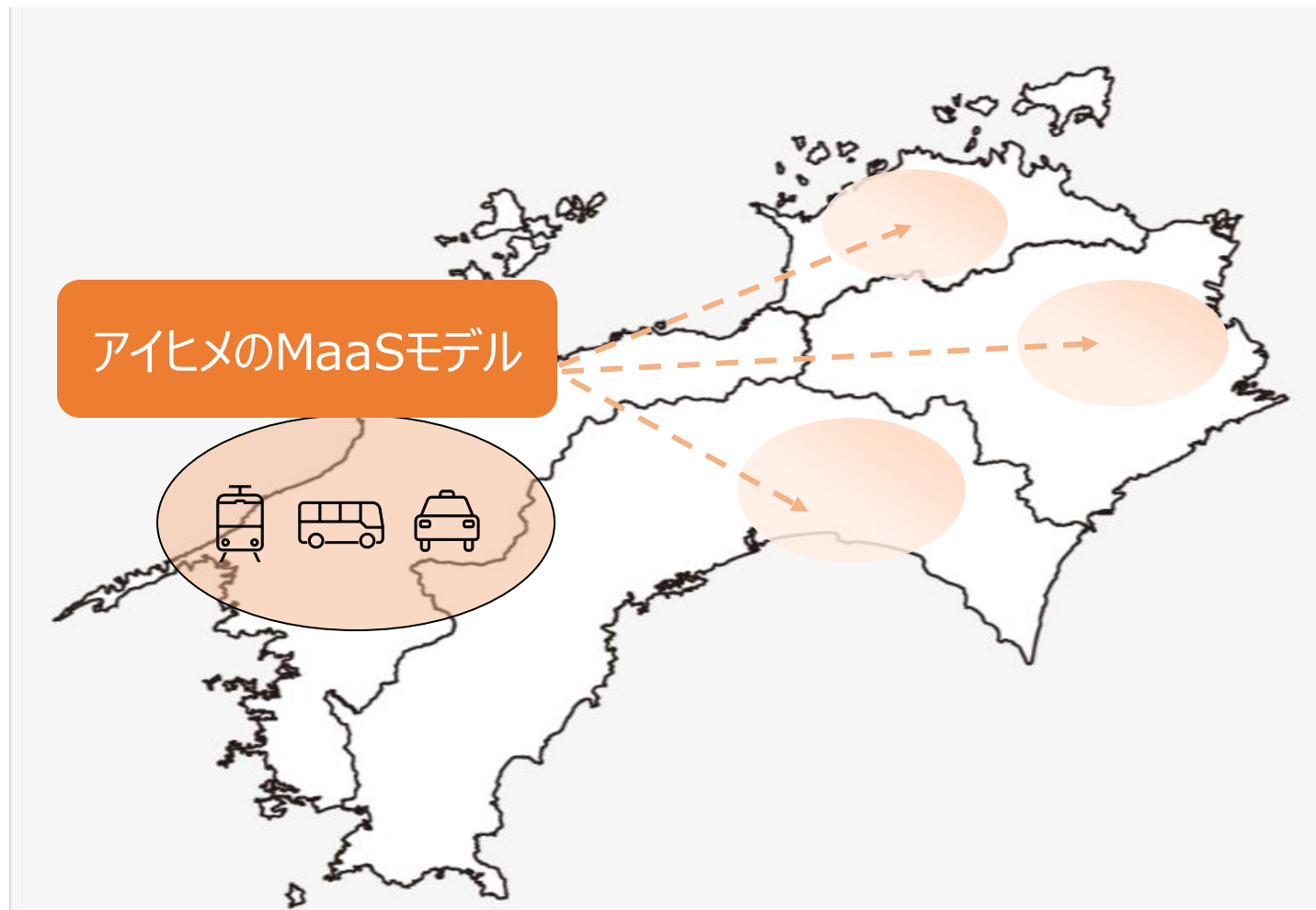
現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 人口減に備えたクリティカル・マスを確保
- システム利用料などの収益多角化



# 観光客向けに空港バス増便

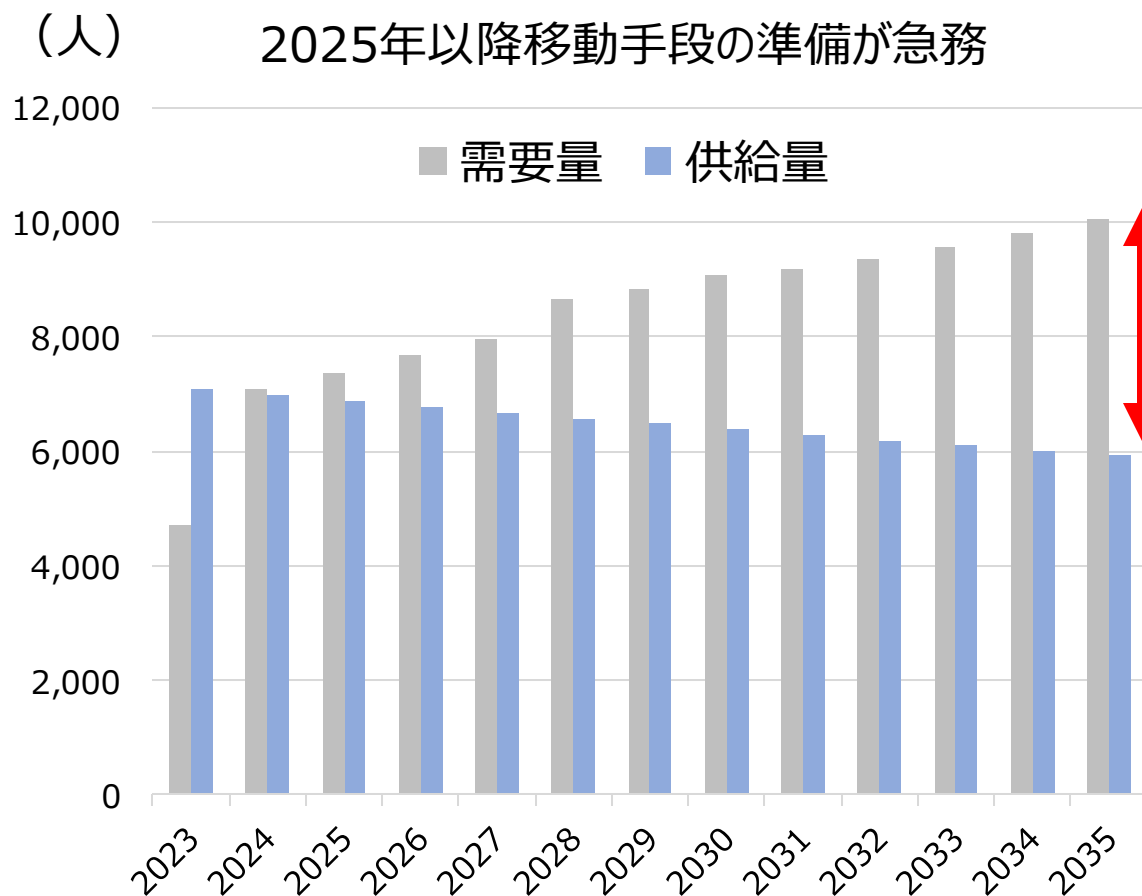
現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 空港の利用増加で3千人がバス難民に
- コンセッションと連携してバスを増便



バス利用者の需給ギャップ

数千人がバス難民

愛媛の好感度の減少

コンセッション提携

バス増便

- MaaSのデジタル基盤は他地域モデルを導入
- イーヨPayは株主の地方銀行・行政を巻き込む

	フェーズ1	フェーズ2
アイヒメMaaS プラットフォーム	<ul style="list-style-type: none"><li>● 他地域モデルの導入</li><li>● F大学提携</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● C社提携・買収検討 →5億円（買収金額）</li></ul>
イーヨPay （地域デジタル通貨）	<ul style="list-style-type: none"><li>● 株主の地方銀行との 連携</li></ul>	地方銀行、行政と連携し、 イーヨPay開発

# 人員の配置転換

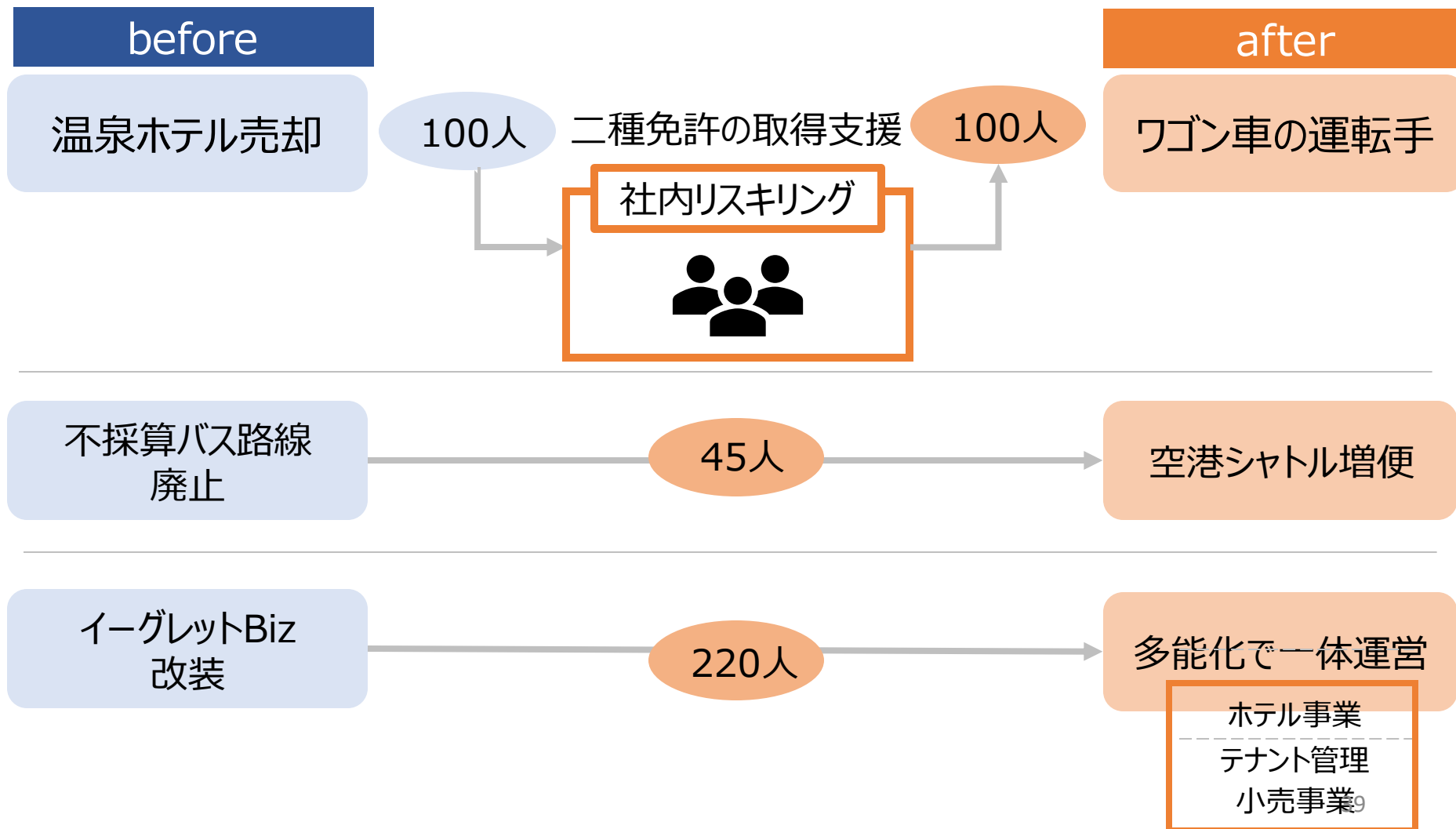
現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- 従業員の多能工化を図り、運転手の確保や複合ビルの運営を行っていく



# 組織戦略

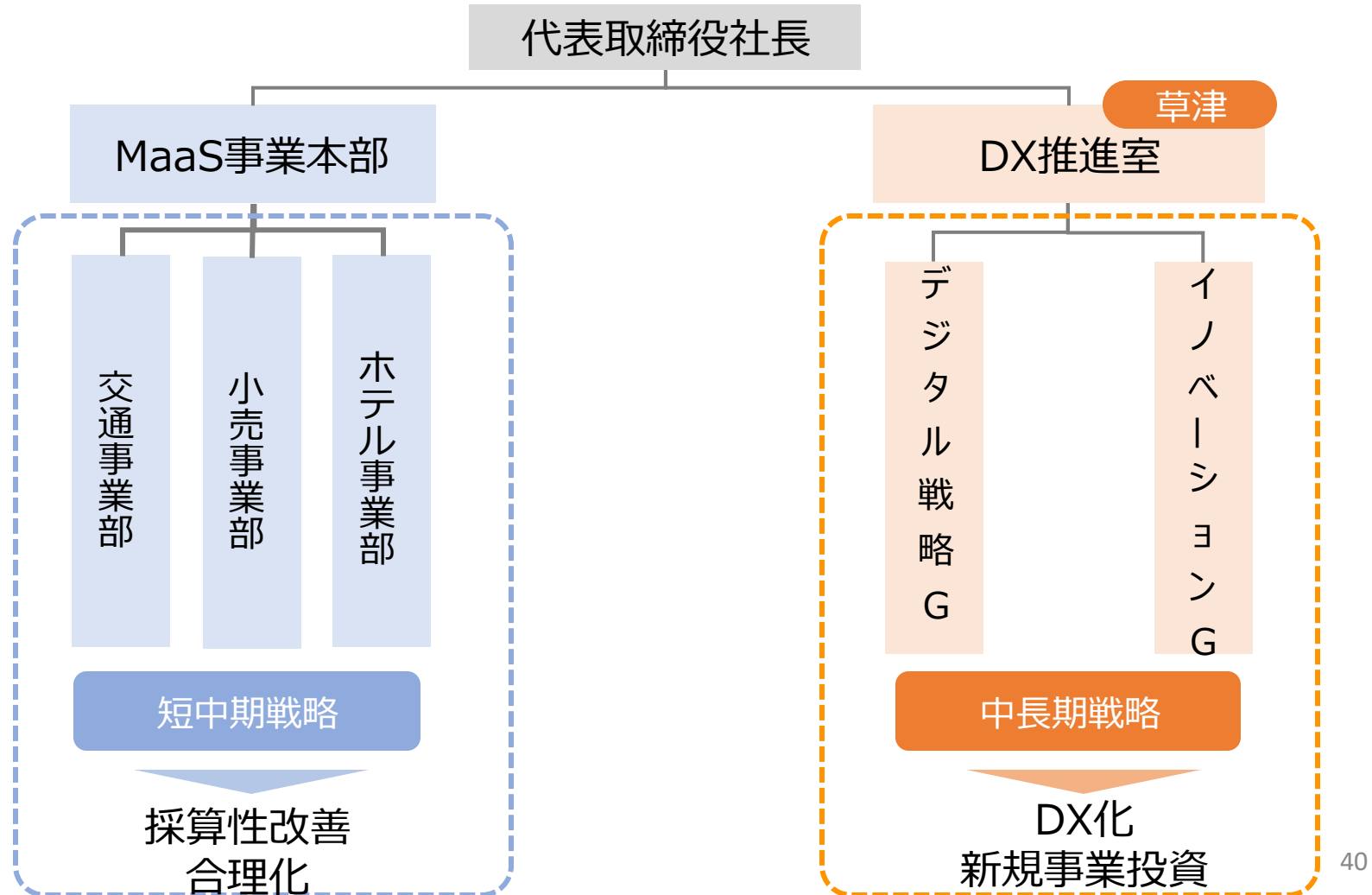
現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

- DX推進室がイノベーションを旗振り
- MaaS事業本部が人員を一体管理





## ■ 選択と集中（効率化と包摂）は表裏一体で進める

2024

2028

2032

		短期	中期	長期
目的		交通・ホテルの黒字化	各事業のシナジー創出	収益基盤の拡張
定量目標		投資余力25億円獲得 運転手100人増員	ホテル稼働率95% イーヨPay利用者10万人	県外での成長率10%
施策	選択	観光ホテル 売却 バス再編準備	不採算バス網の廃止	
	集中	C社 買収 MaaSの 基盤開発	オンデマンド交通導入 イーヨPayの導入	MaaS拠点整備（駅前ホテルの多機能化）
	拡張			四国交通プラットフォーム 空港バス増便
	(組織)	MaaS 事業本部 DX推進室		

# 人・モノ・金の流れ

現状  
分析

短期  
戦略

中期  
戦略

長期  
戦略

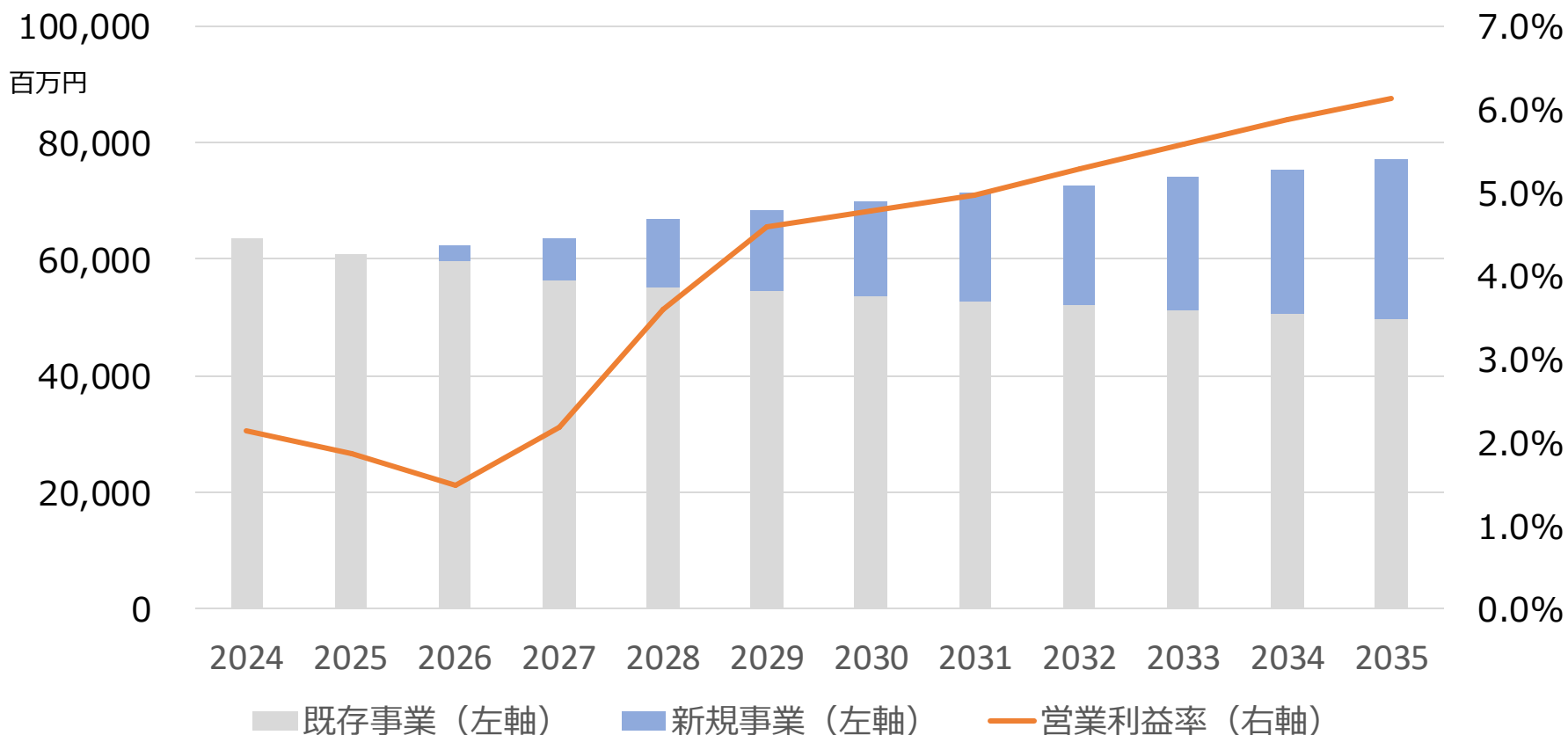
- 事業ポートフォリオを見直し、経営資源の再配分を行う
- 資金捻出において、ホテルイーグレットを売却し、投資資金に充てる

	現在	FY2025	FY2026	FY2027以降
ヒト	交通：669人 小売：515人 ホテル：313人 本社：25人	ホテルの従業員93名を 小売・交通事業部へ ↑	社員からドライバーを 100名育てる →	5名をホテルに残し 残り15名を別事業部へ ↑
モノ	固定資産 283億円  交通インフラ、店舗 ホテル	ホテルイーグレット売却  C社M&A	バスを100台売却 EV車両100台購入	イーグレットBiz リニューアルOPEN
カネ	現金預金 116億円  有利子負債 214億円	ホテルイーグレット売却 +25億円  C社M&A ▲5億円	MaaS プラットフォーム開発 ▲10億円  EV車両購入 ▲3億円	イーグレットBiz改装費用 ▲3億円 (以降毎年1棟ずつ行う)

# 予測財務諸表

- 愛媛県の将来像と課題を見据え、長期成長戦略を描く
- 2035年売上高775億円、営業利益47億円を目指す

## アイヒメ 売上高・営業利益率推移



「人と街と社会を繋ぐ生活インフラ」として  
100年続く愛媛とアイヒメの未来を創る

---

# APPENDIX

# Appendix

現状と課題

コンセッション

短期戦略

中長期戦略

# 事業の状況と外部環境のサマリー

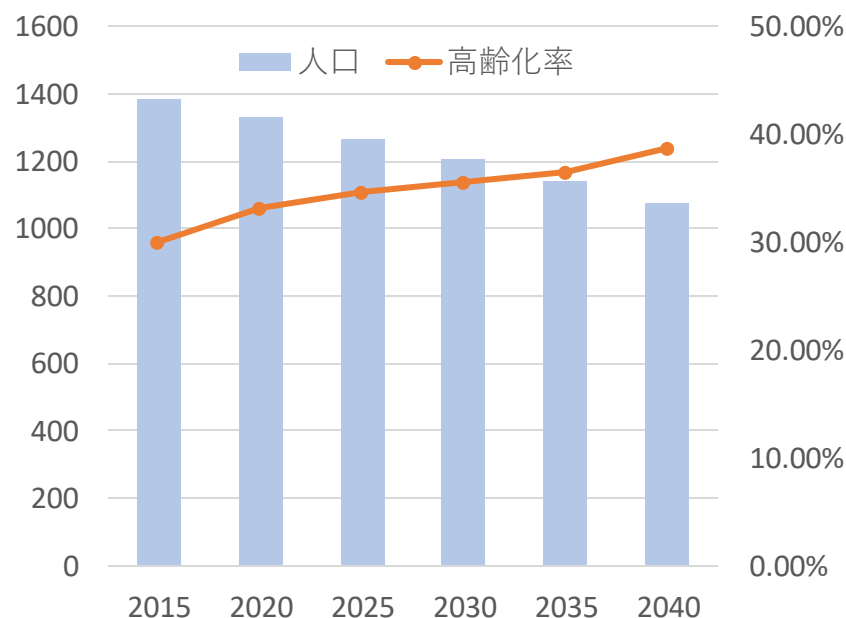
■ 愛媛県は高齢化・人口減少が急速に進む

■ 働き手の不足、高齢者の食料アクセスなど問題山積

## 事業の状況（3C分析）

顧客市場	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 交通・小売・ホテルと多角的に事業を営むため、愛媛県に在住する個人、国内外旅行客など、幅広い顧客を持つ。</li><li>✓ 市場は、愛媛県に限定される。人口減少により市場の縮小が見込まれる。</li></ul>
競合	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 各事業ごとに競合は存在するが、鉄道・路線バスは地域インフラを担っているため、競合企業は存在しない。</li><li>✓ コンセッションの影響により、ホテル事業は競争が激化する可能性がある</li></ul>
自社	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 交通・小売・ホテルを営み、愛媛県のインフラを担うことから顧客基盤が強みとなっている。</li><li>✓ 創業100年超、従業員1,500名を抱え、地域の顔である。安定的な事業を営んできたことで、変革意識は低い</li></ul>

## 愛媛県の人口減少と高齢化率の高まり



人口減少に伴う市場縮小

働き手の不足・可処分所得低位

高齢者の食料・医療アクセス

# 愛媛県の状況

- 愛媛県は、今後人口が大きく減少することが予測されている
- 一方で、県内総生産は維持することが計画されている

	現在	2030年	2040年	現在比
愛媛県人口	133万人	120万人	106万人	▲27万人
生産年齢人口	74万人	64万人	54万人	▲20万人
県内総生産	5.1兆円	5.2兆円	5.1兆円	変わらず



# バス業界の環境

- 2024年に迫る労働規制により、働き方の変革が求められている
- 高齢化や担い手不足などの課題を捉えた新たな経営モデルが必要

## 年間労働時間の上限

現在3,380時間



3,300時間

## 運転手の平均年齢

53.4歳  
(全産業平均43.7歳)

## 退勤から出勤までの休息时间

現在8時間



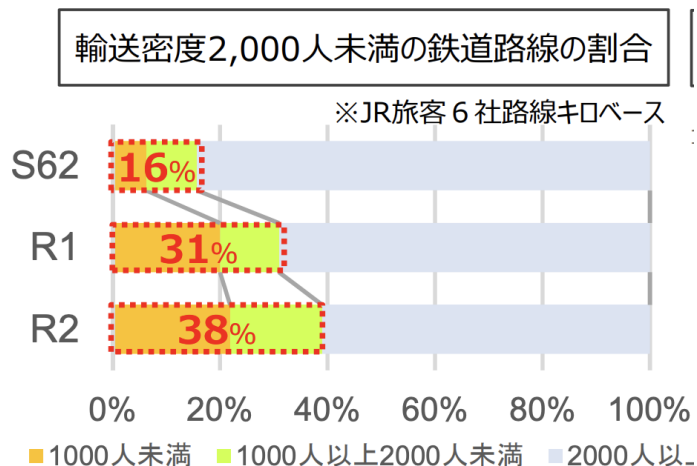
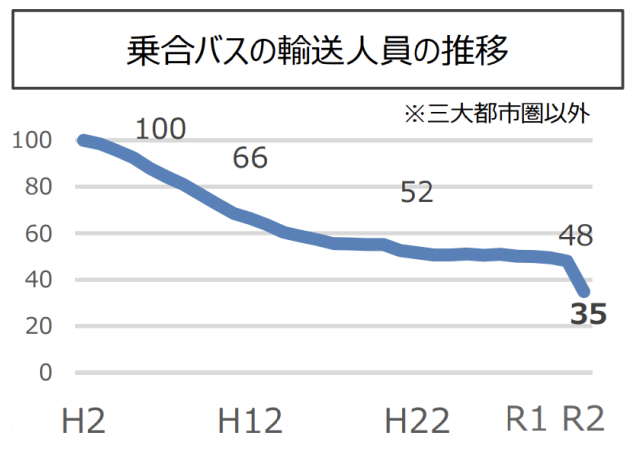
11時間が基本

## 運転手の不足

2030年度に全国で  
3万6,000人が不足

# 地域交通を取り巻く環境は激変

## ■ 経営効率悪化、政府が規制緩和で支援



### バス・タクシー等地域交通の再構築に関する仕組みの拡充

【地域公共交通活性化再生法】

#### 「地域公共交通利便増進事業」の拡充

- 自治体と交通事業者が、一定の区域・期間について、交通サービス水準（運行回数等）、費用負担等の協定を締結して行う「**エリア一括協定運行事業**」を創設。
- 新規参入の申請については、エリア一括協定運行事業の計画維持が困難となるため公衆の利便が著しく阻害されるおそれがないか審査。
- 国は、**複数年の支援総額を事前明示**するとともに、インフラ・車両整備に対する社会資本整備総合交付金を含め、予算面で支援（上下分離も可能）。  
<予算>

#### 「道路運送高度化事業」の拡充

- AIオンデマンド、キャッシュレス決済、EVバスの導入等の交通DX・GXを推進**する事業を創設。
- 国は、インフラ・車両整備に対する社会資本整備総合交付金を含め、予算面で支援するとともに、（独）鉄道・運輸機構の出融資や固定資産税の特例措置により支援できるような措置。  
<予算・財投・税制>



### 鉄道・タクシーにおける協議運賃制度の創設 【鉄道事業法・道路運送法】

**地域の関係者間の協議が調ったとき**は、国土交通大臣への**届出**による運賃設定を可能とする**協議運賃制度**を創設。

（※乗合バスについては、平成18年より協議運賃制度を導入済。）

# 内部・外部環境分析（SWOT分析）

- 当社の強みは地域の生活インフラを保有していること
- 弱みは人口減少社会の到来に準備ができていないこと

		プラス要因		マイナス要因	
内部環境	強み（Strength）		弱み（Weakness）		
	<p>（事業）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 100年以上地域に密着する信頼感</li><li>● 多様な移動手段を保有</li><li>● 県内シェア25%の小売事業</li></ul> <p>（組織）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 業務上のコミュニケーションが活発</li><li>● 低い離職率</li></ul>		<p>（事業）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 90年代以降、既存事業頼みの経営を継続</li><li>● バス事業単体では赤字経営</li><li>● インフラ産業ゆえの設備投資負担</li></ul> <p>（組織）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 保守的な人材が多く、新たな取組は少ない</li><li>● 人材確保・高齢化</li></ul>		
外部環境	機会（Opportunity）		脅威（Threat）		
	<p>（事業）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 空港コンセッションへの参画機会</li><li>● 技術革新によりDX導入のハードル低下</li></ul>		<p>（事業）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 少子高齢化に伴う移動需要の減少</li><li>● 他の事業者、テクノロジーの参入</li></ul>		

# アイヒメについて

- 当社は、愛媛になくてはならない企業として成長してきた
- 愛媛の人と街とともに次の100年続く社会を作ることを目指す

## 経営理念

### 「愛媛の人と街と共に」

#### ■ 一致団結

我々は、社員一人一人の強みを活かして一致団結し、100年後も続く会社を目指します。

#### ■ 地域住民と共に

我々は、事業を通じて、地域住民の皆様の期待にお応えします。

#### ■ 新しい価値をつくる

我々は、社会に必要とされる新しい価値を創造します。

## 事業概要

1921年 鉄道事業開始

1935年 バス事業開始

1948年 タクシー事業開始

1960年 不動産事業開始

1975年 小売事業開始

1982年 ホテル事業開始

1996年 ビジネスホテル事業開始

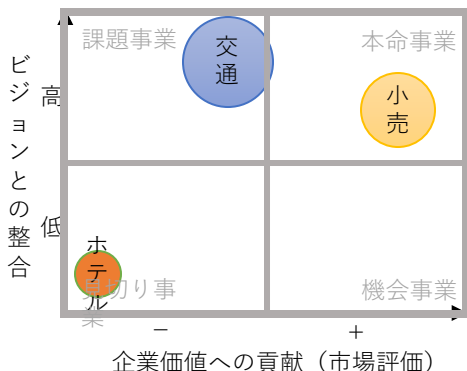
変えない価値観

変える価値提供

# 当社のポートフォリオ分析

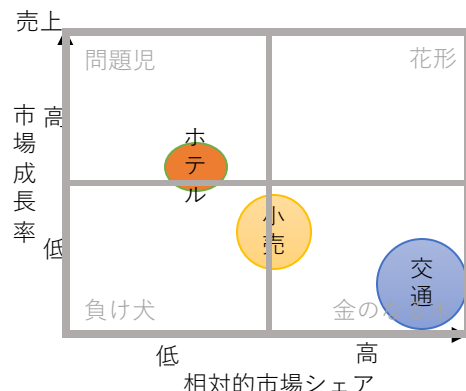
- 交通網の多角化を進めてきたが、ホテル事業は見切りが必要
- 3つの事業を併せ持つことで、競合との差別化戦略を練りやすい

バリュー・ポートフォリオ  
(事業再構築)



- ✓ 交通はビジョンとの整合性は高いが、企業価値への貢献は低い。小売は収益面で企業価値を支えている。
- ✓ ホテルはビジョンに合致するか悩ましいが、稼働率を高め、地域に開放することで企業価値に貢献可能

プロダクト・ポートフォリオ  
(資源配分)



- ✓ 「金のなる木」のはずの交通がキャッシュを産めていないので効率化が必要。
- ✓ 小売はシェアを伸ばせば、金のなる木に育つ可能性あり。
- ✓ ホテルはインバウンドを見込めば市場は成長する。

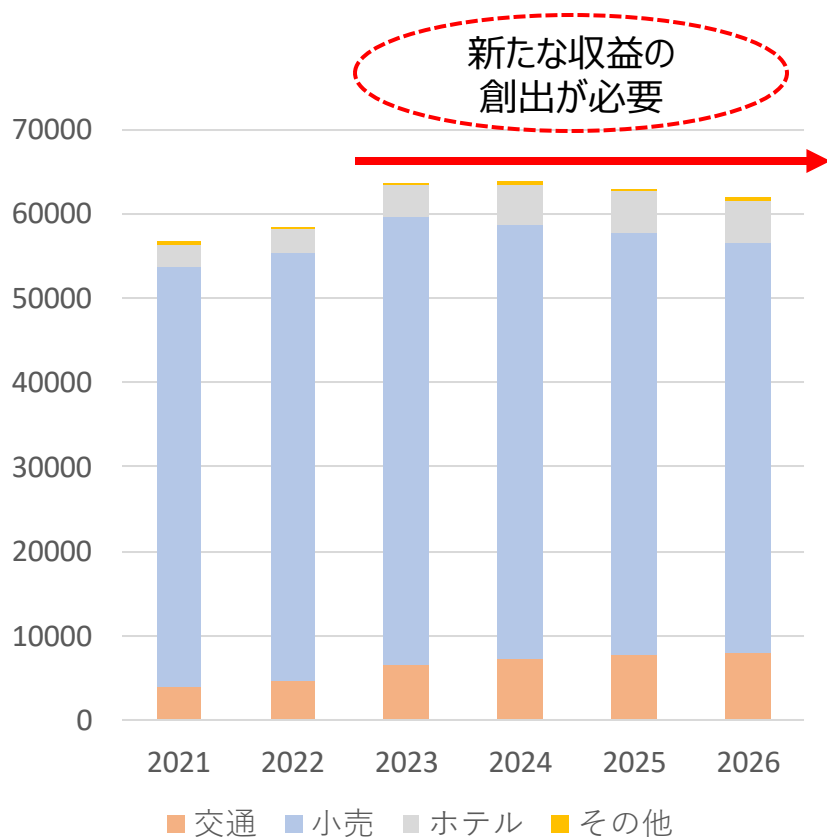
2つのポートフォリオの組み合わせ

	金の木	花形	問題児	負け犬	
本命	小売				小売はビジョンとの整合性が高く、収益にも貢献している。シェア拡大を目指す
課題	交通				交通はビジョンにマッチし、圧倒的なシェアを誇るが、成長余力が乏しく効率化も課題
機会					新たな機会を見つけられず、将来への投資がされていない
見切り			ホテル		稼働率が低く、インバウンド頼みで成長力に疑問符。不稼働部分は見切りが必要

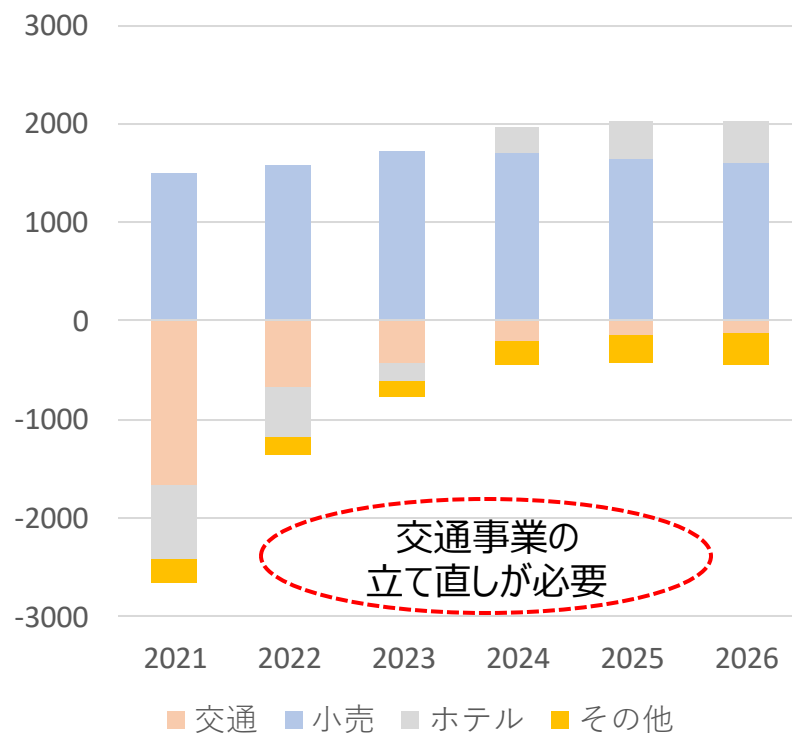
# アイメ売上高/営業利益計画

- 2023年以降、新たな価値創造が計画されていない
- 交通事業は赤字が継続する見込み

## 売上高



## 営業利益



# 当社の財務余力

## ■ 売上高営業利益率が低迷

		2019	2020	2021	2022	2023
財務数値	売上高 (百万円)	59,408	60,522	56,709	58,481	63,733
	営業利益 (百万円)	1,263	1,412	△ 1,173	216	934
	税引後当期純利益 (百万円)	869	999	△ 292	742	931
	FCF	2,310	1,713	△ 851	△ 523	1,456
	現預金	9,901	12,104	13,232	13,889	11,684
	有利子負債	21,129	22,143	23,994	24,638	21,463
	ネットキャッシュ	△ 11,228	△ 10,039	△ 10,762	△ 10,749	△ 9,779
成長性	売上高成長率 (%)	-	1.9%	-6.3%	3.1%	9.0%
収益性	売上高総利益率 (%)	44.5%	45.3%	37.0%	37.1%	39.0%
	販管費率 (%)	42.4%	43.0%	39.1%	36.7%	37.6%
	売上高営業利益率 (%)	<b>2.1%</b>	<b>2.3%</b>	<b>-2.1%</b>	<b>0.4%</b>	<b>1.5%</b>
	交通事業営業利益率 (%)	-1.4%	-1.4%	-41.5%	-14.7%	-6.7%
	小売事業営業利益率 (%)	2.8%	2.9%	3.0%	3.1%	3.2%
	ホテル事業営業利益率 (%)	7.5%	8.9%	-28.7%	-18.8%	-4.8%
	売上高当期純利益率 (%)	1.5%	1.7%	-0.5%	1.3%	1.5%
効率性	総資産回転率	2.97	1.47	1.31	1.30	1.44
	売上債権回転日数 (日)	2.54	3.26	4.10	4.62	4.18
	棚卸資産回転日数 (日)	13.43	13.66	14.88	16.24	14.25
	仕入債務回転日数 (日)	40.36	45.81	47.21	42.42	43.89
	CCC (日)	-24.39	-28.89	-28.22	-21.56	-25.46
安全性	自己資本比率 (%)	32.1%	32.2%	30.1%	30.8%	<b>34.0%</b>
	流動比率 (%)	174.0%	193.5%	232.9%	216.5%	<b>206.2%</b>
	有利子負債比率 (%)	52.7%	52.2%	54.0%	54.3%	49.5%
	手元流動性 (月)	2.0	2.4	2.8	2.9	2.2
生産性	労働生産性	8.0	8.0	7.4	8.1	8.4

自己資本比率：34%

ネットキャッシュ：▲100億円

流動比率：206%

売上高営業利益率：1.5%

効率化による収益性改善が必要

# アイヒメの財務状況について

- 自己資本比率は34%で高水準
- NETキャッシュはマイナス100億円

FY2023バランシート

現預金116億円

固定資産283億円

有利子負債214億円

純資産 147億円

自己資本比率：34%

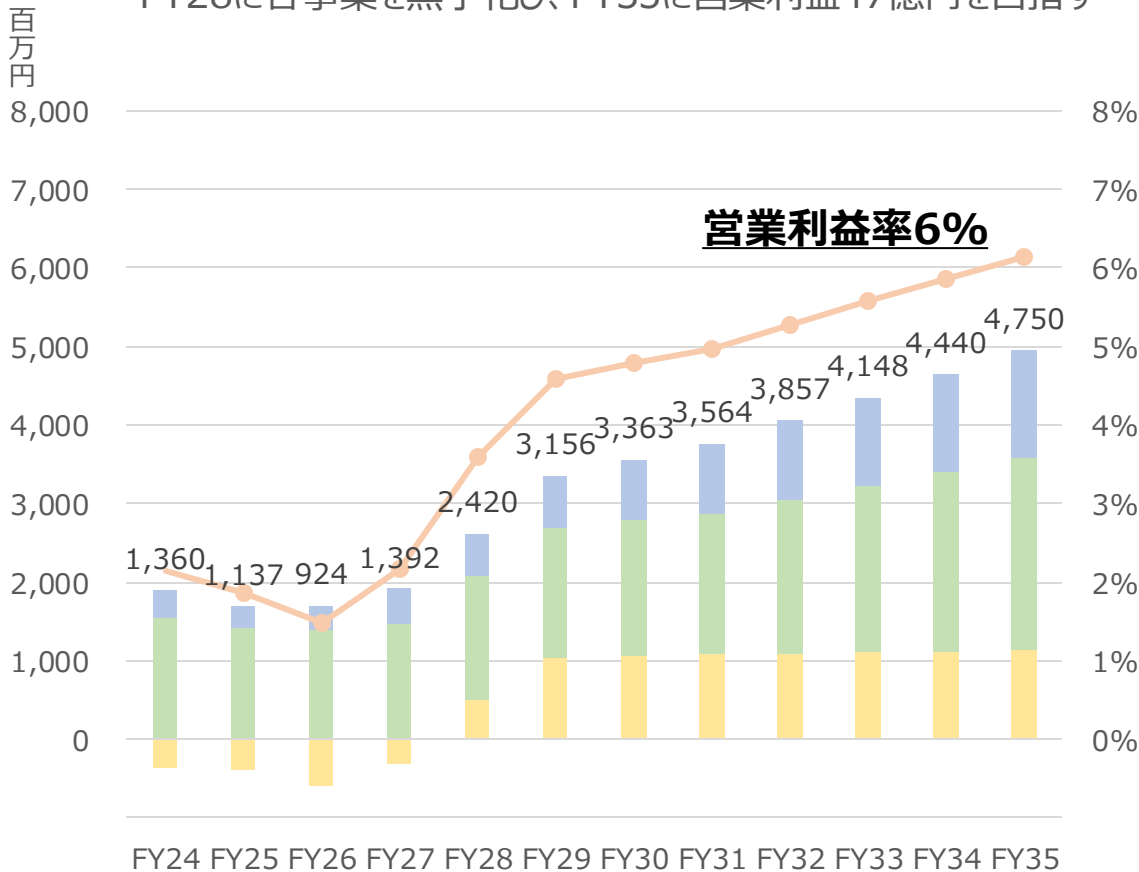
NETキャッシュ：▲98億円



# 財務予測

- 交通事業とホテル事業を黒字転換させる
- 小売依存から脱却し、全事業で利益を確保する

FY28に各事業を黒字化し、FY35に営業利益47億円を目指す



現在	10年後
売上高 637億円	775億円
交通事業営業利益 ▲4億円	11億円
小売事業営業利益 17億円	24億円
ホテル事業営業利益 ▲1億円	13億円
労働生産性 8百万円	10百万円

交通事業営業利益 小売事業営業利益 ホテル事業営業利益 営業利益率

# Appendix

現状と課題

コンセッション

短期戦略

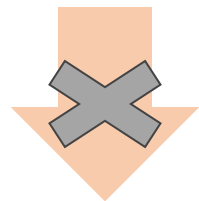
中長期戦略

# コンセッション参加 vs 各施策検討

## ■ 各種施策のIRRは空港コンセッションを上回る

コンセッション参加した場合

首都不動産提示計画	
出資額(15%)	480百万円
10年でのNPV (TVを考慮しない)	191百万円
IRR	10%



コンセッション参加では  
下記事業シナジーの創造は行えない

各施策案

施策①オンデマンド交通	
設備投資額	2,000百万円
IRR	14%

施策②複合ビル	
設備投資額 (1棟あたり) 合計11棟	300百万円
IRR (1棟)	12%

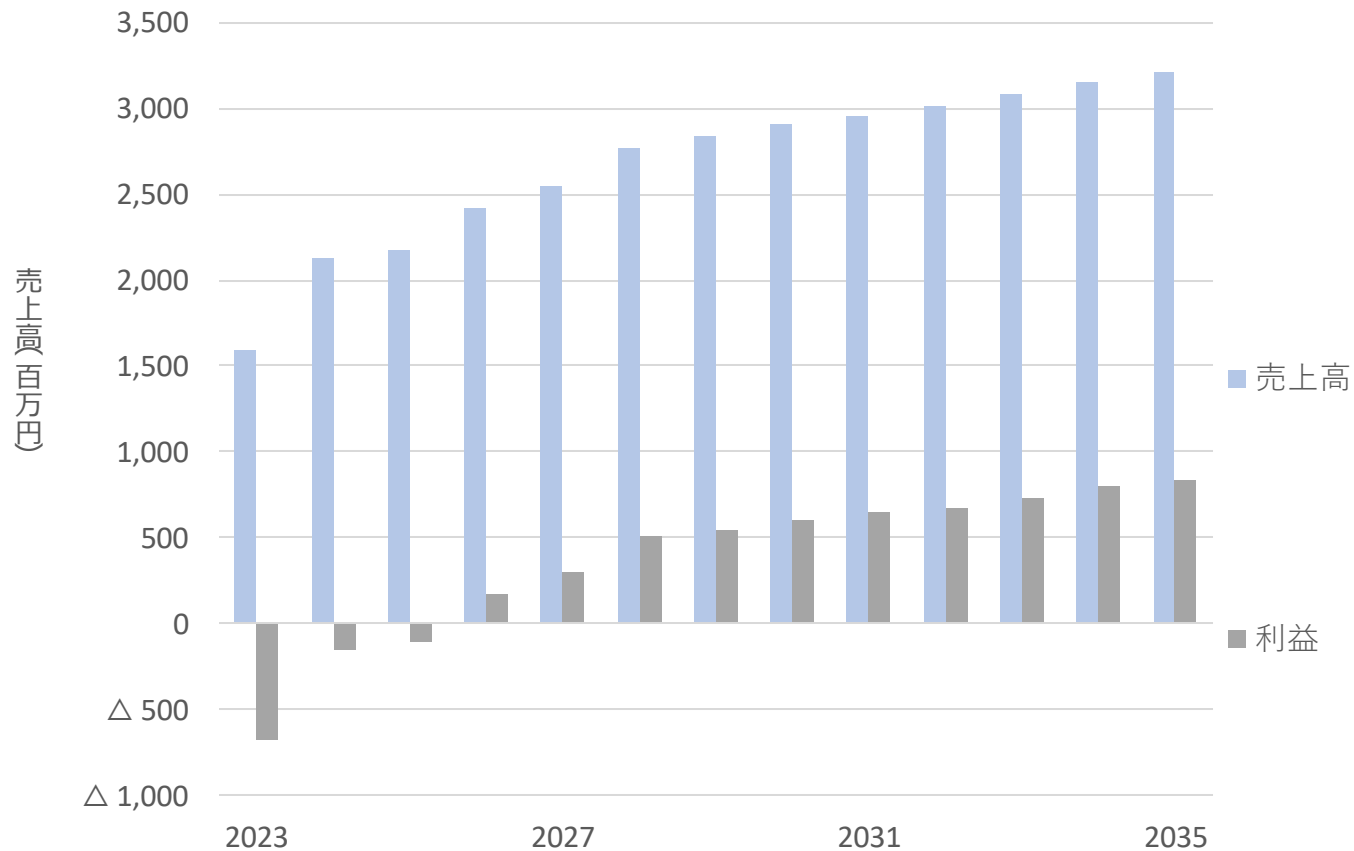
施策実施後の  
事業間シナジー

- ①交通インフラの利便性向上により、「スーパーマーケット アイヒメ」への来訪増加
- ②複合ビルへの改装により、ホテル利用者・高齢者のスーパー利用頻度の増加
- ③上記シナジーにより、**25%の小売事業のシェアを10年で35%とする**

# 空港コンセッション\_事業計画

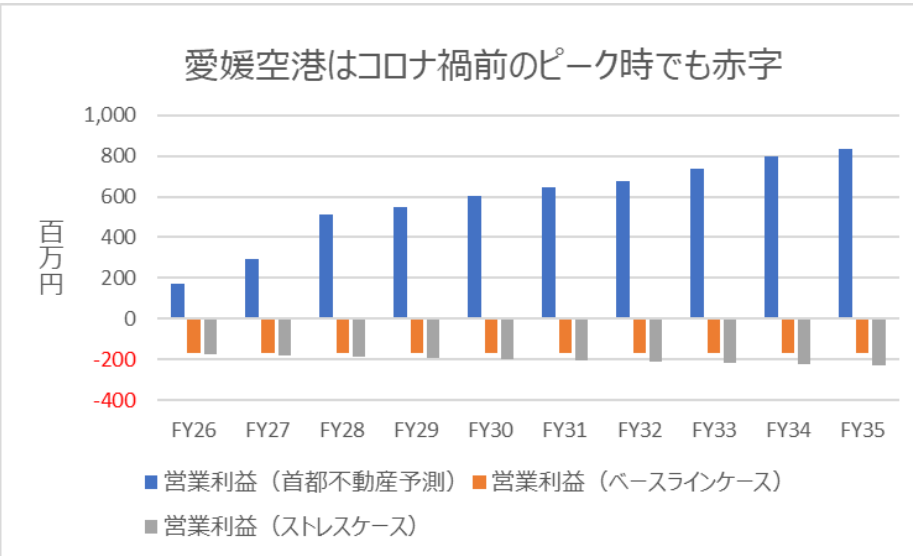
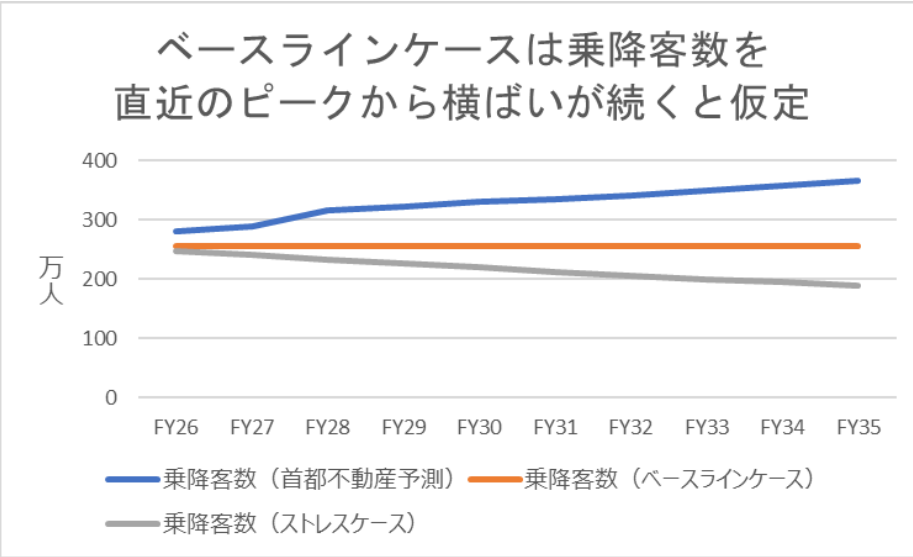
## ■ コロナ禍前含む直近 5 年は一度も黒字がない

首都不動産が提示した事業計画



# コンセッションに対する考え方

- ベースラインでは黒字化が困難と想定
- 首都不動産の予測通り訪日客が増えるとしても、内部環境に照らして優先度は低い



	首都不動産 予測	ベースライン ケース	ストレス ケース
NPV (百万円)	13,563	-3,790	-4,080
IRR (%)	14%	算定不可	算定不可
WACC	4%	4%	4%
アイヒメNPV (百万円)	2,034	-568	-612
アイヒメ投資額 (百万円)	480	480	480



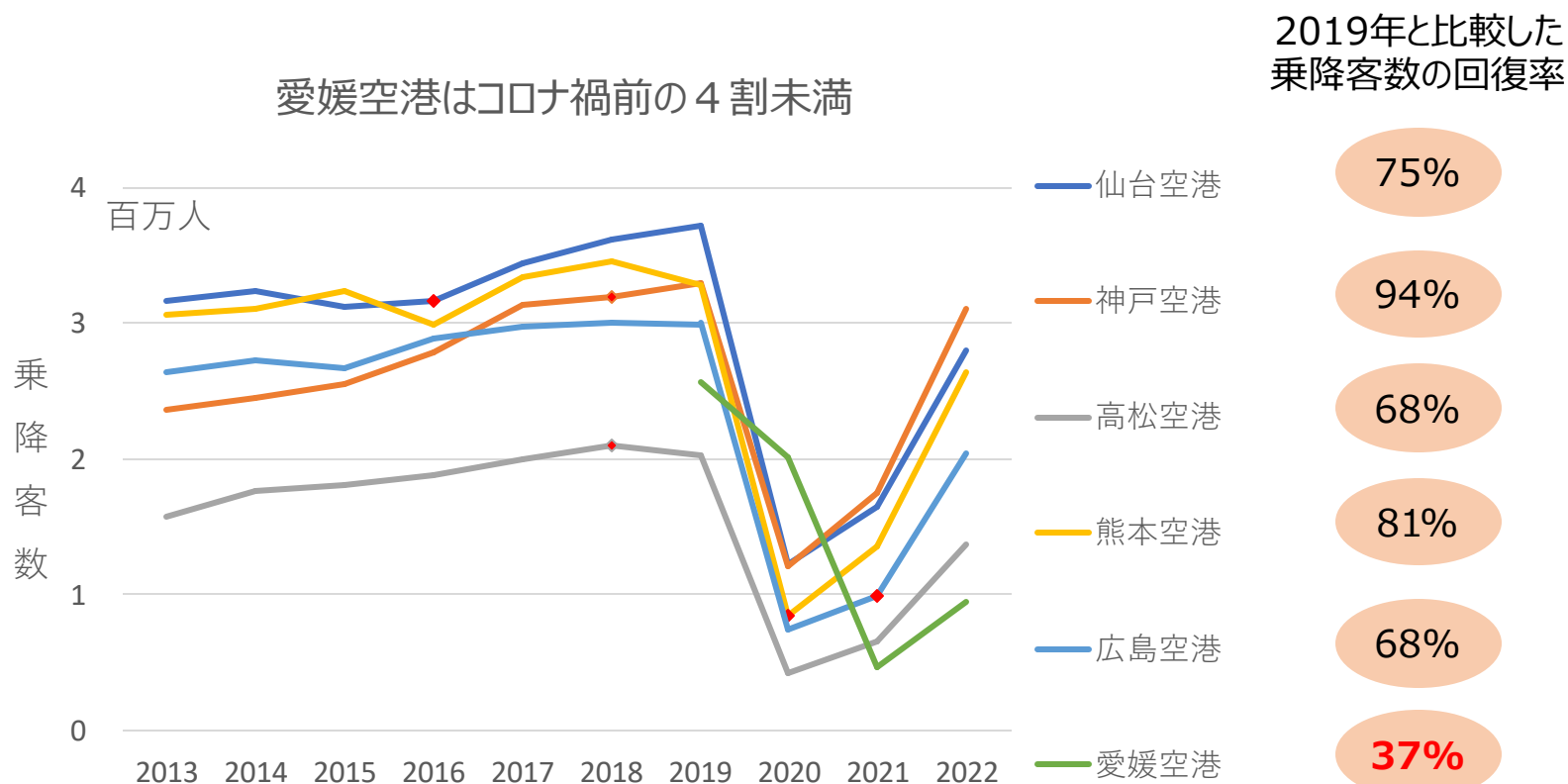
ベースのシナリオで黒字化は困難

既存事業への資源の集中を図る

旅行客増加の恩恵は交通事業で享受する

# コンセッション参加空港の乗降客数の推移

- 愛媛空港は乗降客数の回復が遅い
- 隣県の高松空港ではコンセッション後も増えていない

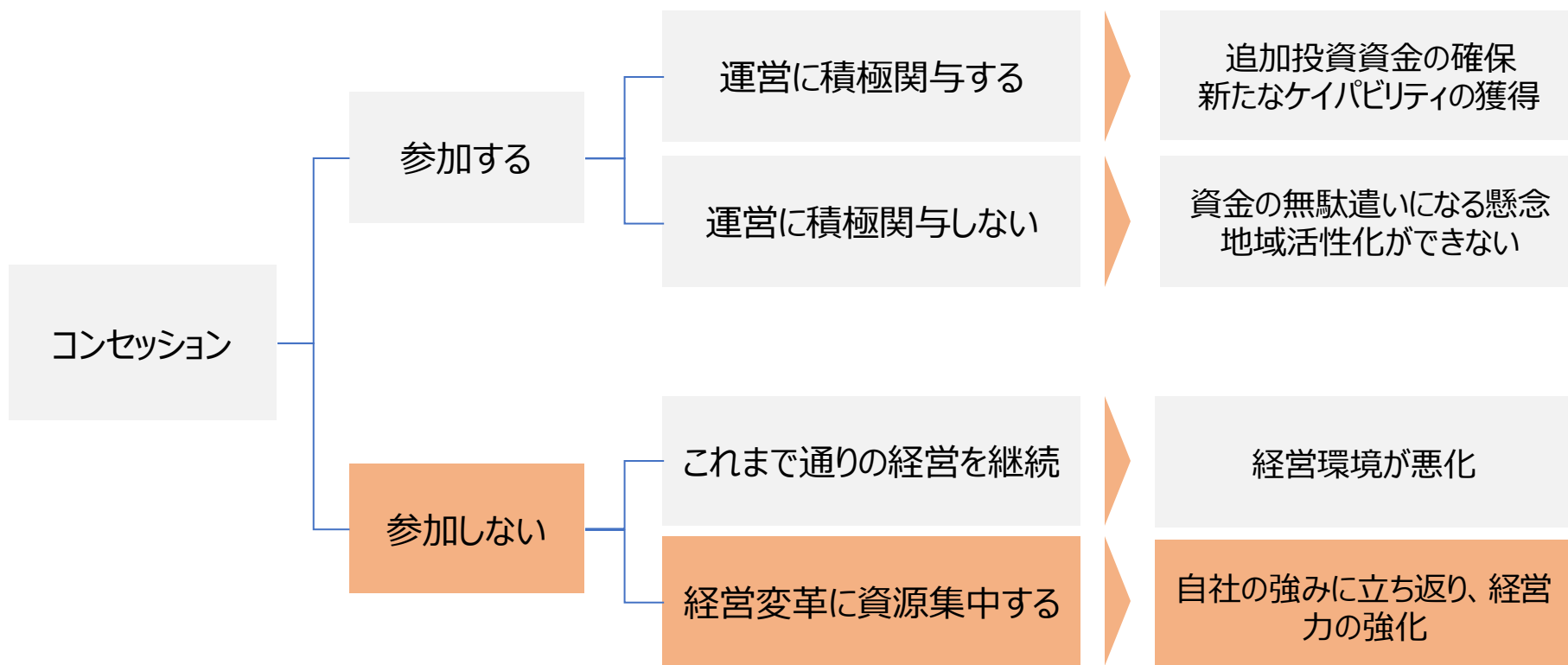


◆は空港コンセッション開始時期

出所：国土交通省 空港管理状況、添付資料9 愛媛空港の予測PL

# 空港コンセッションの検討について

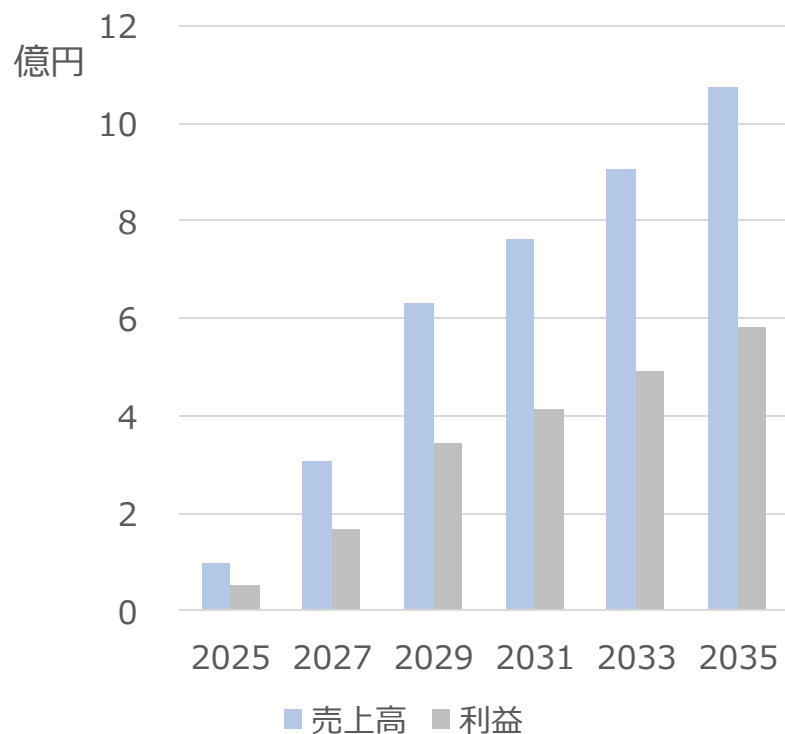
## ■ 自社の強みを活かした地域の基盤作りを優先



# 空港バスの増便\_売上高/営業利益計画

- ドル箱路線で利益率は想定47%
- 2035年に売上高 9 億円を突破

## 売上高/営業利益計画



## 実行計画

バス及び運転手の確保

不採算バス路線からの配置転換

ダイヤ改正の手配

松山空港線の増便として交渉

想定利益率

47%\*1

\*1 想定利益算出の根拠

- 売上 : 1000円/人 (既存運賃平均から算出)
- 人件費 : 必要バス台数×2名の人員を用意
- 減価償却費 : 昨年実績値からの推定
- その他経費 : 国土交通省資料より経費率30%と設定



# Appendix

現状と課題

コンセッション

**短期戦略**

中長期戦略

# 打ち手の検討

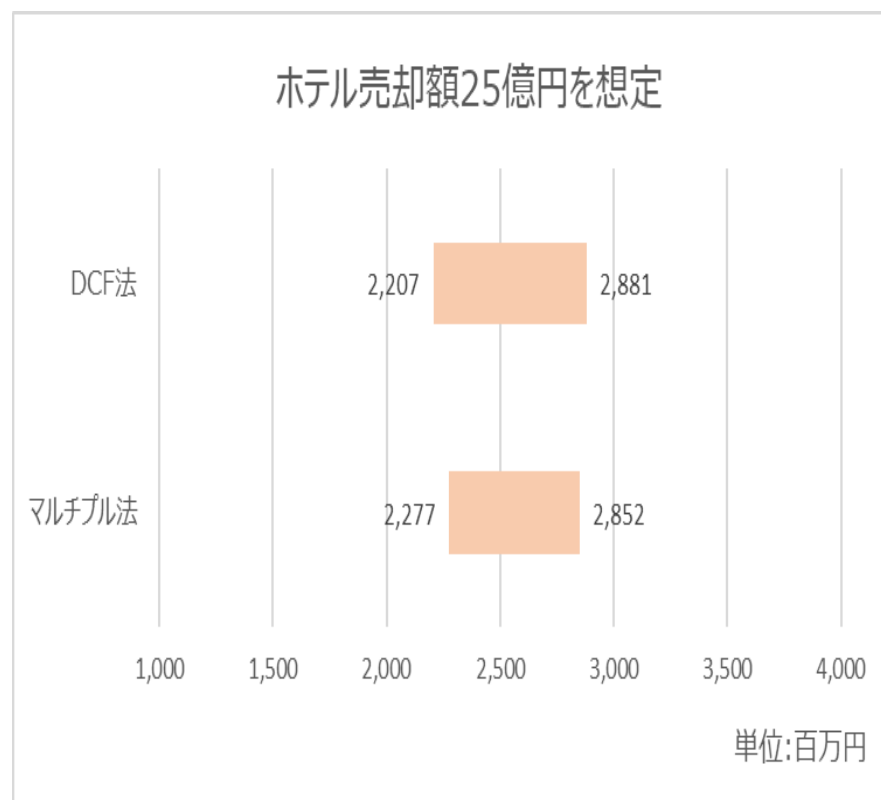
- 効率化によって成長投資のための資金を捻出。包摂策とセットで地域の理解を得る
- 先細りに耐えられる地域の生活基盤作りと、収益力の強化を優先する

戦略の方向性	具体的な打ち手	外部環境の課題解決			内部環境の課題解決			実現性			優先順位	結論
		高齢化	人口減少	競合・参入	人手不足	低収益	成長の鈍化	投資余力	組織能力	地域の許容		
生活基盤の集約	郊外小売店の閉鎖	×	×	×	○	○	×	○	○	×	×	単独の施策で許容度が低くても <b>包摂策とセット</b> なら <b>実現性</b> はある
	不採算バス路線再編	×	×	×	○	○	×	○	○	×	3	
	駅前ホテルの機能強化	○	×	○	○	○	○	×	○	○	4	
効率化と包摂の両立	道後温泉のホテル事業譲渡	×	×	×	○	○	×	○	○	○	1	他の施策のための資金捻出を優先。DX案件は開発力を外部から補強。包摂策は <b>生活基盤の集約</b> を後押しするため、結果的には <b>収益改善</b> につながる
	イーヨPayの導入	×	×	○	○	○	○	○	×	○	6	
	貨客混載	○	×	○	○	○	○	○	○	○	5	
	オンデマンド型定額タクシー	○	×	○	○	○	○	×	×	○	2	
	小売に遠隔診療拠点	○	×	×	×	×	×	○	○	○	8	
	ドローン配送	○	×	×	○	×	×	×	×	○	×	
収益基盤の拡大	自動運転バス	○	×	×	○	×	×	×	○	○	×	「 <b>空港</b> 」は <b>人口減対策</b> への処方箋ではあるが、 <b>内部環境</b> に照らすと <b>優先度</b> が低い
	空港コンセッション	×	○	○	×	×	○	×	○	○	×	
	他県への小売り進出	×	○	×	×	×	○	×	○	○	×	
	四国交通HD	×	○	○	○	○	×	○	○	○	7	

# 道後温泉ホテルの売却概要

## ■ 食事が人気でも稼働率は3割程度

ホテル名	ホテルイーグレット
創業	1982年。2010年建替
客室数	170室（1棟×170室）
設備	6階建て 本館と別館あり
料金	20,000~40,000円 （泊/人）
客層	日本人観光客
アクセス	道後温泉駅から徒歩10分
特徴	地元食材の朝食・夕食付 プランが人気 稼働率は30%程度



# 道後温泉ホテル売却額の推定根拠

## ■ 売却価格は25億円を想定

単位:百万円

マルチプル法	
EBITDA	230百万円
EBITDA倍率	9.9~12.4倍
推定価値	22億円~28億円

※日本に上場しているホテル・旅館を運営している21社のEV/EBITDAをもとに倍率算定

※交渉の結果、想定売却額に至らなかった場合には、借入での調達により補う

DCF法	2024FY	2025FY	2026FY
売上高	1,640	1,660	1,741
営業利益	93	100	138
NOPAT	65	70	97
減価償却費	135	140	145
設備投資	△ 54	△ 56	△ 58
FCF	146	154	184
TV			2,624
割引率	8%		
成長率	1%		
NPV	2,496		68

概要・計画数値については、以下資料を参考

添付資料16：ホテル事業の概要

添付資料18：(株)アイヒメ 財務諸表 事業別

# ホテルイーグレット売却先候補

## ■ コンセッション企業への売却が叶わない場合は他社と交渉

売却想定先	売上高	事業内容	当社とのシナジー	知名度	事業経験	評価
首都不動産	—	関東圏を中心に全国で不動産開発事業を行う大手デベロッパー	○	○	△	<b>A</b> コンセッション参加企業であり、地域との連携強化の意向あり
首都建設	—	関東圏を中心に全国で建設業を営む大手ゼネコン	△	○	×	<b>C</b> コンセッション参加企業であり、地域との連携強化の意向あり
星野リゾート	58億円	全国各地で旅館・ホテルを運営	○	○	○	<b>B</b> 高い知名度を誇り、将来的なビジネスパートナーとしての連携可能性あり
リゾートトラスト	927億円	会員制リゾートホテル最大手	△	△	○	<b>C</b> 当地にリゾート施設の保有がない為、購入可能性あり
ロイヤルホテル	263億円	関西地盤、リーガロイヤルホテルなど運営	△	○	○	<b>C</b> 関西地盤の為、当地にも明るい。財務は脆弱
藤田観光	437億円	旅館からホテルまで幅広く運営	△	△	○	<b>B</b> 全国で唯一四国への進出がないため、連携可能性あり
E社	86億円	京都市内で事業を展開している不動産業者	△	△	×	<b>C</b> 現時点で旅館運営経験はないものの、地域全体をコーディネートする力あり
真喜屋グループ	—	日本有数のビジネスチェーン	×	○	○	<b>A</b> コンセッション公募検討企業。今後、競合となる可能性あり

# Appendix

現状と課題

コンセッション

短期戦略

中長期戦略

# オンデマンド交通およびBizホテル改装のIRR試算

- オンデマンド交通は車両100台を5億円で調達
- Bizホテル改装は1棟3億円を見込む

## オンデマンド交通

単位:百万円

	設備投資	2030FY	2035FY
売上高	0	1,600	1,600
営業利益	0	585	585
NOPAT	0	410	410
設備投資	▲2,000	-	-
FCF	▲2,000	410	410
IRR	14%		

## 複合ビル

単位:百万円

	小売事業	ホテル	テナント
売上	1,300	130	70
利益	26	14	40
NOPAT	20	10	28
小計	55		
設備投資	▲300		
IRR	12%		

**2027年3月期よりオンデマンド交通開始  
C社買収に5億円、PF開発10億円、車両  
調達5億円**

**ホテルイーグレットBizの11棟を2026年から  
毎年1棟ずつ改装をしていく**

# オンデマンド交通\_実行計画

- 単価 1 万円で鉄道・バス・タクシーのサブスクを検討
- 1.3万人の利用を見込む

## 以下の時系列で実施する

2025年3月期	・イーグレット売却 ・C社をM&A
2026年3月期	・バス路線再編
2027年3月期	・不採算バス路線撤退 ・オンデマンド交通開始

13,300人の顧客獲得を目指す  
(生産年齢人口の2%)

売上高

16億円

営業利益

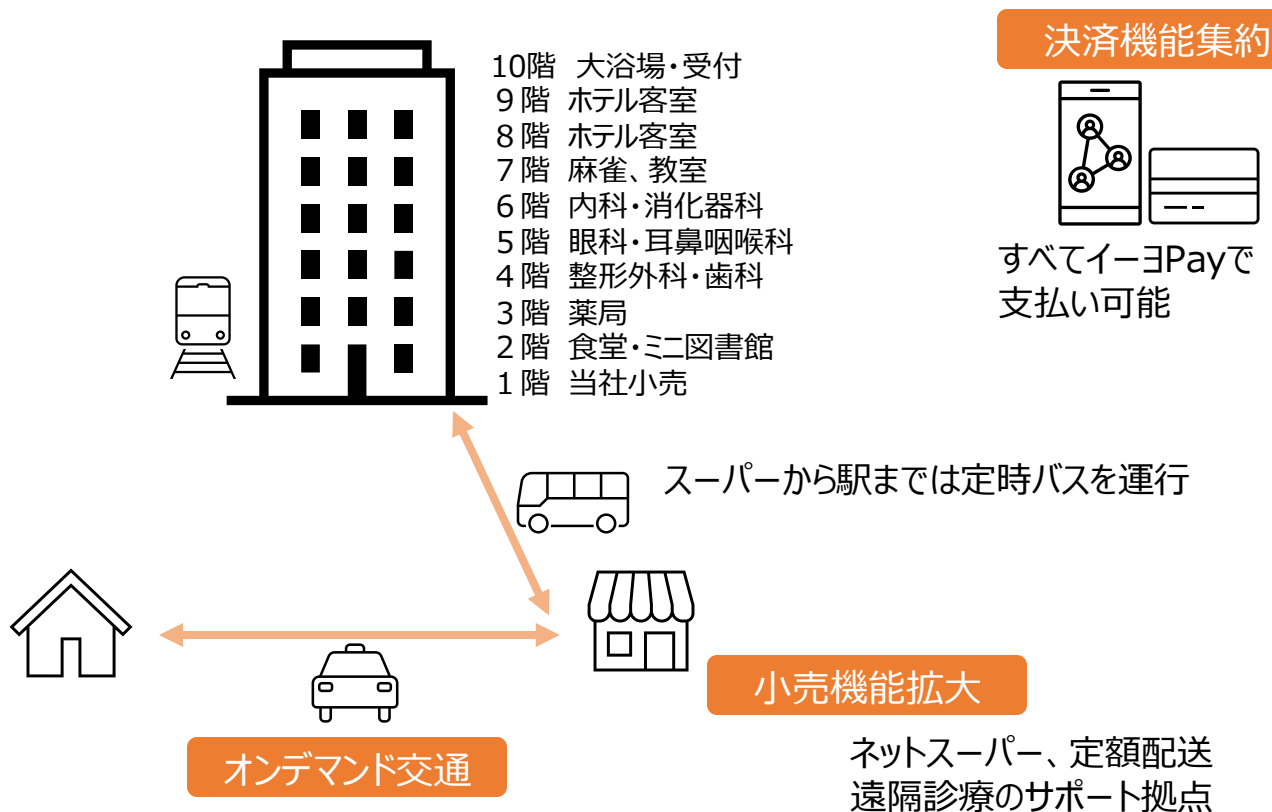
5.8億円

	算出根拠	算出根拠の内訳
1人当たり利用頻度 (年間)	288回	(月12回×往復) ×12か月
1回あたり乗車人数×回転数	6人×25回転	25回転 (15分×25回)
稼働率	70%	空きスペースに荷物混載
1か月あたり会費	10,000円	鉄道・バスもサブスク検討
原価_固定費	人件費・減価償却費	人件費は500万円/年
原価_変動費	30%	国土交通省開示資料参照 <sup>72</sup>



# 街の機能の集約

■ホテルの不稼働部分を地域住民向け施設に転換。稼働率を向上する



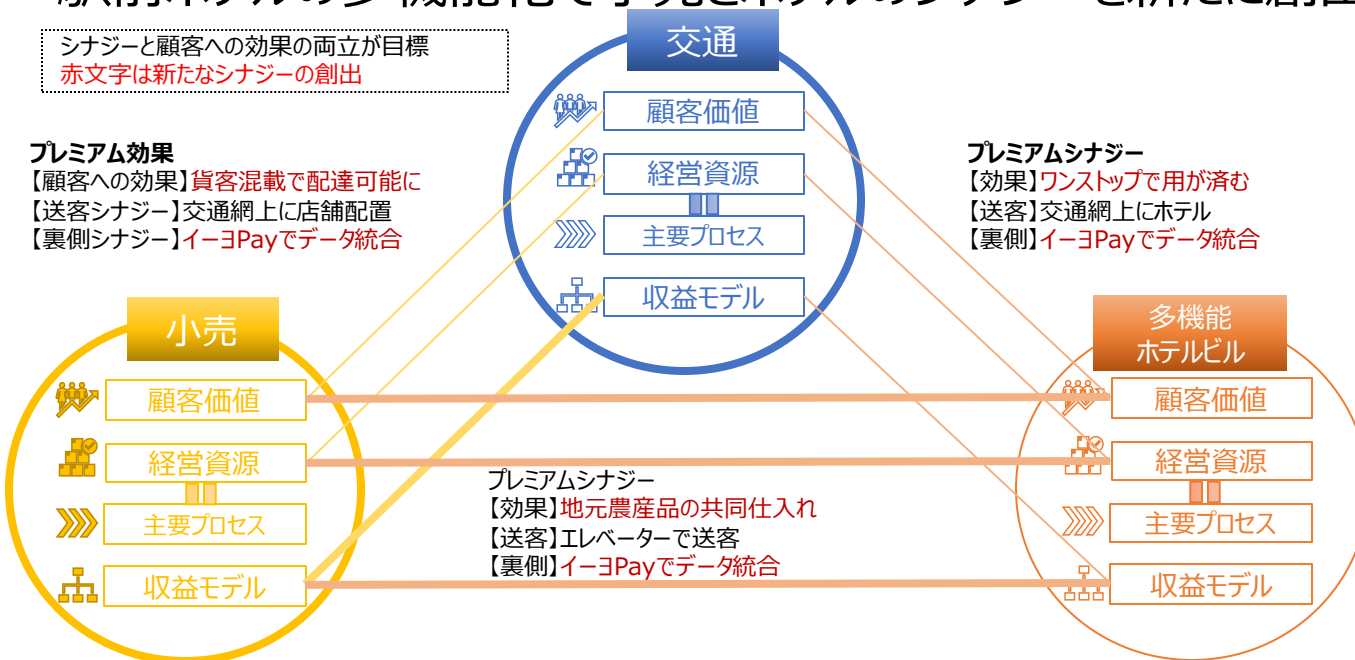
# イーヨPayがつなぐシナジー

- イーヨPayが交通・小売・ホテルのデータを統合して裏側のシナジーを創出
- 駅前ホテルの多機能化で小売とホテルのシナジーを新たに創出

シナジーと顧客への効果の両立が目標  
赤文字は新たなシナジーの創出

## プレミアム効果

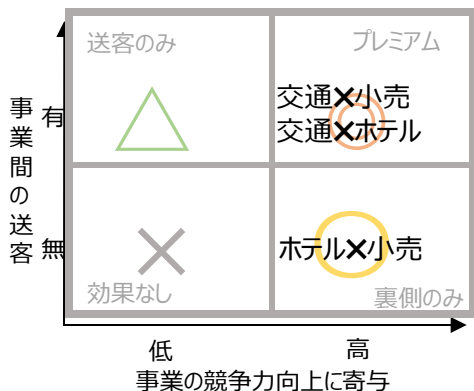
【顧客への効果】貨客混載で配達可能に  
【送客シナジー】交通網上に店舗配置  
【裏側シナジー】イーヨPayでデータ統合



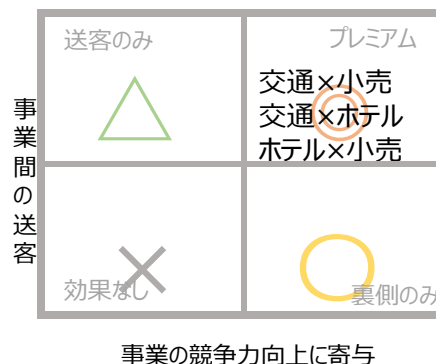
✓ 人流を司る交通事業は、小売・ホテルとのシナジーが高い。交通を軸にさらなるシナジーを創出する。

✓ 現状のままではホテルと小売の間のシナジーが弱かった。ホテルを地域住民が使える多機能ビルに転換することでシナジーを創出。

シナジーポートフォリオ BEFORE



シナジーポートフォリオ AFTER



✓ コングロマリットディスカウントになるおそれがあった小売とホテルにシナジーを生むことで、小売の市内シェアを拡大し、競合からの防衛力も高める。

# 空港との連携策

- トル箱路線に集中でバスの黒字転換を目指す
- 便利な移動でリピート率や口コミ評価を向上

アイヒメ\_保有バス

	貸切バス	乗合バス
保有台数	30台	184台
利用用途	ツアー旅行等	地域住民
課題	利用者減に伴う不採算	

乗客数+3,000人/日に対応



料金体系（道後温泉往復で1.5時間）

行き先	リムジンバス	路線バス
JR松山駅	700円	460円
松山市駅	790円	550円
大街道	850円	630円
道後温泉	950円	740円
1台あたり 収容人数	約50人	約70~80人

観光客増加に合わせて、バス需要で提携を図る  
10年後+3,000人/日に合わせてバスを30台を  
空港路線へ回す（競合が運転手不足の場合、より多くのバスを転換する）

**2035年で売上9億円**を想定し、バス事業の黒字転換を目指す

# 組織戦略

	既存組織	DX推進室
共通の価値観	愛媛に立脚した企業 「愛媛の人と街と共に」	愛媛への立脚は変えず 「人と街と社会を繋ぐ」
戦略	明確な事業戦略なし	コンセッションには参加せず、地域との紐帯強化
組織構造	DX化による効率化・新規事業を生み出す枠組無し	中長期戦略を生み出す組織へ変更
システム	役割の明確性が曖昧	DX・新規事業の評価・意思決定体制の変更
スキル	既存事業のスキルセットのみ	経営人材投資、スキル開発投資の積極化
スタッフ	業務上の連携・コミュニケーション能力が高い	現場レベルの改善力は引き続き維持
スタイル	保守的・現状に疑問を持たない	組織変革の必要性 短期的に一気に変化

# 提携戦略

## ■ 各種企業とのアライアンスを検討

### 宇和島徳洲会病院

宇和島徳洲会病院と連携協定締結。駅前ホテル跡地に医療モールを新設し、共同運営

時期 : 2027年3月期

投資額 : 業務提携

関係部署 : ホテル事業部

### 離島専門ECサイト : H社

H社をM&Aし、「アイヒメ系列だけで買える」地元の名産品を独占販売し、競合他社との差別化を実現

時期 : 2028年3月期

投資額 : 1億円

関係部署 : 小売事業部

### 大学発スタートアップ : C社

C社をM&Aし、交通サービスのプラットフォーム開発を促進。アイヒメが持つ、交通インフラのアセットを最大限に活かしながらデータ収集、解析を行い、地域に寄り添ったMaaS事業を展開

時期 : 2025年3月期

投資額 : 5億円

関係部署 : 交通事業部・DX推進室

### 四国交通ホールディングス

クリティカルマスを確保して投資を実現するため、四国全体を繋ぐ交通インフラ事業体を創設

時期 : 2032年3月期

投資額 : 業務提携

関係部署 : 交通事業部