

<審議事項>

空港コンセッション事業参画および 新たな成長戦略の策定について

2023年11月26日

株式会社アイヒメ 経営企画室

AGENDA

1. 環境分析

- 愛媛県を取り巻く環境について
- 当社の現状について

2. 空港コンセッションについて

- 空港コンセッションの概要／評価

3. 成長戦略について

- 事業の全体像とロードマップ
- 各事業戦略（交通／ホテル／小売／空港）

4. 事業計画案

AGENDA

1. 環境分析

- 愛媛県を取り巻く環境について
- 当社の現状について

2. 空港コンセッションについて

- 空港コンセッションの概要／評価

3. 成長戦略について

- 事業の全体像とロードマップ
- 各事業戦略（交通／ホテル／小売／空港）

4. 事業計画案

愛媛県の現状について

分析結果は以下の通り。

	プラス要因 (+)	マイナス要因 (-)
内部環境	<p>強み (Strong)</p> <p>【観光地】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・道後温泉 ・しまなみ海道 ・別子銅山 ・絶景スポット（四国カルスト、JR下灘駅、亀老山展望公園） ・百名城に数えられる松山城・今治城・湯築城・大洲城・宇和島城 <p>【農林水産品】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・柑橘類（いよかん、せとか、ポンカン、清見：生産量1位） ・キウイ：生産量1位 ・養殖マダイ、しまあじ、真珠母貝：生産量1位 	<p>弱み (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化により2060年には78万人に減少されることが予測 ・若者の転出超過による労働力人口の減少 ・全国7番目に高い空き家率 ・県民所得の低さ ・担い手不足、伝統文化の継承、社会インフラの維持困難 ・デジタル化の進展が進んでいない（DX推進とデジタル人材確保） ・県内外の交流を支える交通・情報ネットワーク
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>【観光業の成長】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・JNTOによる地方へのインバウンド送客積極姿勢 ・政府による観光立国政策 ・LCCの増便 ・インバウンド旅行者の増加 ・SNS／インターネット予約の進化 <p>【地域振興】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政府のプロジェクトや地方創生による新たな産業や雇用機会の創出 <p>【農林水産品の輸出】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政府による輸出拡大戦略：2030年に5兆円目標 	<p>脅威 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害（集中豪雨、南海トラフ地震） ・観光、農業、漁業における都道府県との競争（価格、ブランド等） ・建設／エネルギーコスト高 ・温暖化による作物への影響

愛媛県の現状について

分析をもとに導き出されたポイントは以下の通り。

	プラス要因 (+)	マイナス要因 (-)
内部環境	<p>強み (Strong)</p> <p>① 持続可能な地域づくり</p> <p>道後温泉 ・しまなみ海道 ・別子銅山 ・絶景スポット(四国カルスト下関駅、毛尾の温泉公園) ・百名城に数えられる松山城・今治城・湯築城・大洲城・宇和島城</p> <p>【農林水産品】 ・柑橘類 (いよかん、せとか、ポンかん、清見、生産量1位) ・モロヘイヤ生産量全国1位 ・香椎マグイ、真珠、真珠貝、真珠の産地</p>	<p>弱み (Weakness)</p> <p>少子高齢化により2060年には78万人に減少されることが予測 ・若者の転出超過による労働力人口の減少 ・全国7番目に高い空き家率 ・担い手不足、伝統文化の継承、社会インフラの維持困難 ・デジタル化の進展が進んでいない (DX推進とデジタル人材確保) ・県内外の交流を支える交通・情報ネットワーク</p>
	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>道後温泉をはじめとした観光地や、農林水産品などの観光資源を活用</p> <p>【観光業の成長】 ・JNTOによる地方へのインバウンド送客積極姿勢 ・政府による観光立国政策 ・LCCの増便 ・インバウンド旅行者の増大 ・SNS/インターネット予約の進化</p> <p>③ 人的交流の促進</p> <p>【地域振興】 県内外の交流を支える交通・情報ネットワークの強化 ・政府のプロジェクトや地方創生による新たな産業や雇用機会の創出</p> <p>【農林水産品の輸出】 ・政府による輸出拡大戦略：2030年に5兆円目標</p>	<p>脅威 (Threat)</p> <p>・自然災害 (集中豪雨、南海トラフ地震) ・観光、農業、漁業における都道府県との競争 (価格、ブランド等) ・建設/エネルギーコスト高 ・温暖化による作物への影響</p>
外部環境		

交通事業

現状

- ・愛媛県内で重要な交通手段を提供している。
- ・交通事業全体は継続的な赤字

ポイント

- ・交通事業の持続可能性
- 赤字体質の改善

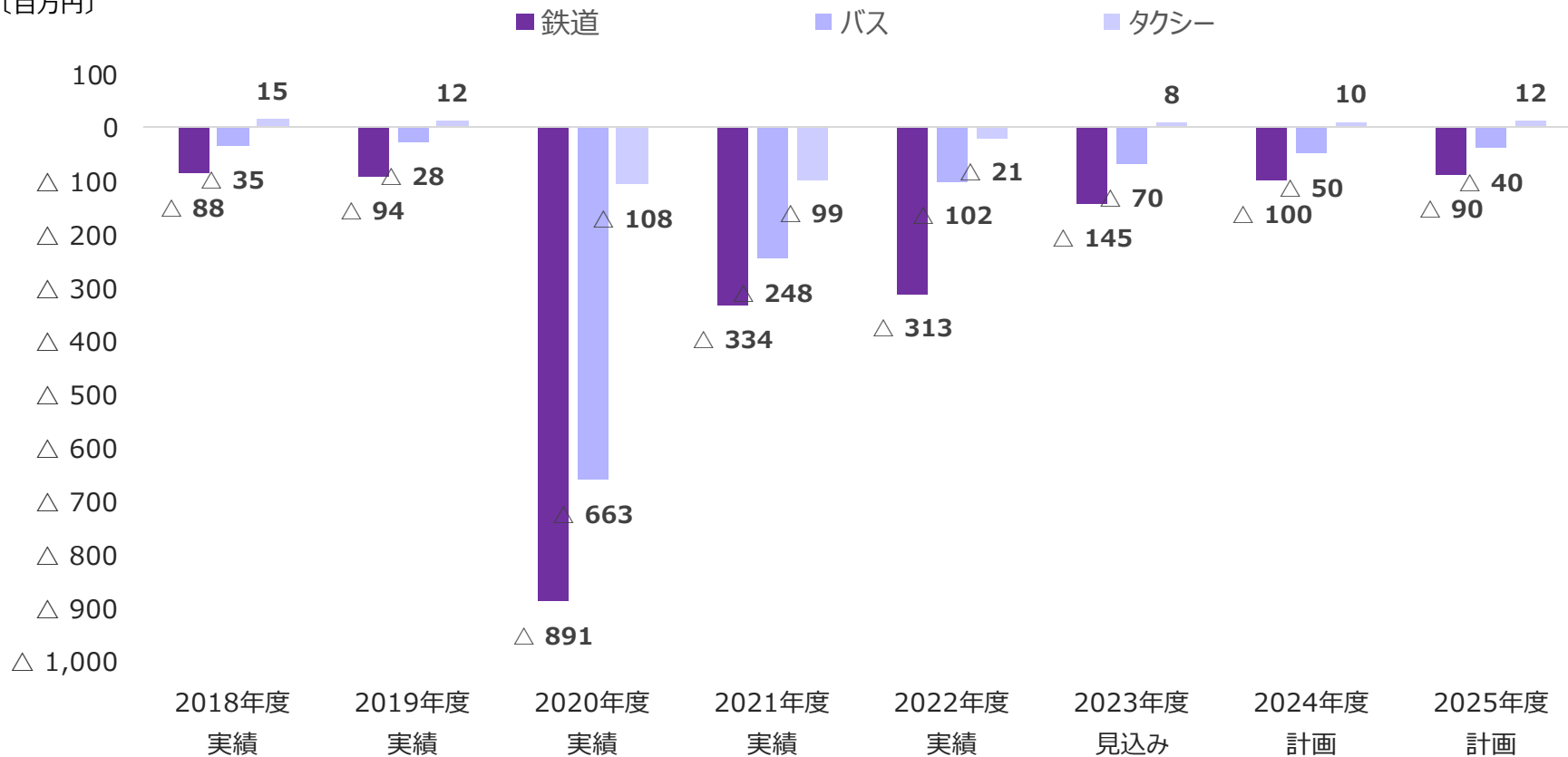
	プラス要因 (+)	マイナス要因 (-)
内部環境	<p>強み (Strong)</p> <p>【全体】…愛媛県の公共性の高いサービスを提供している</p> <p>【鉄道】…市中心部の利用率は高い</p> <p>【バス】…「貸切バス」は、観光需要の回復とともに復調傾向</p> <p>【タクシー】…過疎地域の重要な交通手段</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共性の高いサービスの導入 (高齢者サポートタクシー、マタニティタクシーなど) 	<p>弱み (Weakness)</p> <p>【全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・交通事業全体の赤字体質→愛媛県および松山市からの補助金を受領 <p>【鉄道】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共利用4.1%：地元客の利用率減少見込み <p>【バス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「乗合バス」の利用者減少に伴う不採算 <p>【タクシー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国語対応の遅れ ・多様なニーズへの対応
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>【全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Maas ・多様な観光需要 (外国人、国の手ぶら観光の推奨など) <p>【鉄道】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道事業各社の非鉄道事業への多様化 <p>【バス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の宿泊業との連携強化 <p>【タクシー】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・配車アプリや、相乗りタクシーなどの新しいスキーム ・食料・飲料の輸送ができる特例措置 ・失業者の受け皿としての期待 	<p>脅威 (T)</p> <p>【全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運転手の高齢化や人材不足 (特にバス・タクシー) ・物流の2024問題 ・愛媛県の自家用車の利用率が高い ・燃料費などの高騰 <p>【バス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全面の法規制の強化

交通事業_財務状況

鉄道とバスの事業の影響で、営業利益が赤字の状況となっている。

交通事業の営業利益金額

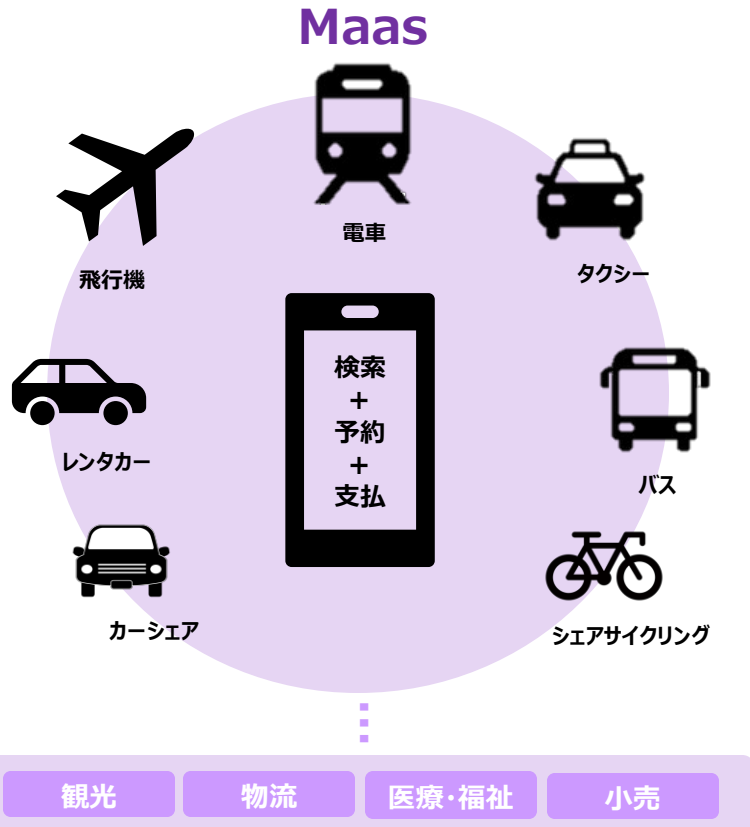
〔百万円〕



交通事業_メガトレンド

Maas (Mobility as a service)

利用者の利便性を大幅に高め、観光/交通渋滞や環境問題など、地方の抱える課題の解決などに役立てられようとしている。



マイカー以外の全ての交通手段を統合された一つのサービスとしてとらえ、シームレスにつながる新しい「移動」の概念

Maasの現状

Maasの現状			日本の現状
Maasのレベル定義	概要	該当事例	
4	政策の統合	都市計画やインフラ整備、インセンティブなどの施策が交通政策と一体となって立案されている（国家プロジェクトレベル）	現状該当事例なし
3	サービス提供の統合	「Maasオペレーター」が事業者の垣根を越えて、一元化したパッケージを利用者に代理提供（サブスクリプションを採用している）	・「Whim」（Maas Global社） ・「UbiGo」
2	予約・決済の統合	一元化された情報をもとで選択した交通手段の予約・発券・決済がアプリなどで一括して行える	・「Qixxit」（ドイツ鉄道） ・「moovel」（Daimler社） ・「滴滴出行」
1	情報の統合	各交通手段の利用料金・経路などの情報が一元化され、最適な移動手段の選択が簡易となる	・「Google Map」 ・「ナビタイム」（@日本）
0	統合なし 個社単位でサービス展開	-	・Uber

日本

レベル0~1に該当するサービスが多いのが現状

近年、鉄道会社や自動車業界を中心に、Maasのレベル2の実現に向けた実証実験が本格化し、サービスが実現しはじめている。

※国土交通省HPを基に作成

ホテル事業

現状

- ・利益率は業界平均以上(8%前後)
- ・国内の観光需要の回復と、訪日外国人の増加が追い風
- ・日本文化に触れられる民泊などの需要が高まっている

ポイント

- ・国内観光需要とインバウンド需要の取り込み
- ・地域に根差した宿泊ビジネス

	プラス要因 (+)	マイナス要因 (-)
内部環境	<p>強み (Strong)</p> <p>【イーグレット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リピート率が高い：30% (イーグレット) →主要顧客は60代以上の夫婦 <p>【イーグレットBiz】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率が良い →地元食材の食事による付加価値により宿泊単価の向上 	<p>弱み (Weakness)</p> <p>【全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホテルの稼働率が全国・愛媛の平均より低い ・人手不足 (人員整理の影響) <p>【イーグレット】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人の利用率が低い (イーグレット)
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <p>【全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国内の観光需要の復調 ・訪日外国人の増加 ・サステナブルツーリズムへの注目 ※愛媛県大州市が「世界の持続可能な観光地」の「文化・伝統保全」の部で世界1位 ・DXやAI技術の進化 (例：陣屋コネクト) 	<p>脅威 (T)</p> <p>【全体】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化：労働力人口の減少 ・グローバル化への対応の遅れ ・1次産業の弱体化 (愛媛県) →地元食材の料理提供に影響してくる ・災害 (南海トラフ地震) への備え ・民泊の増加

小売事業

現
状

- ・地元生産者との繋がりが強く地域に根差した事業を展開
- ・当社事業への売上貢献度が高い
- ・愛媛県の人口減少により、売上減少が見込まれる

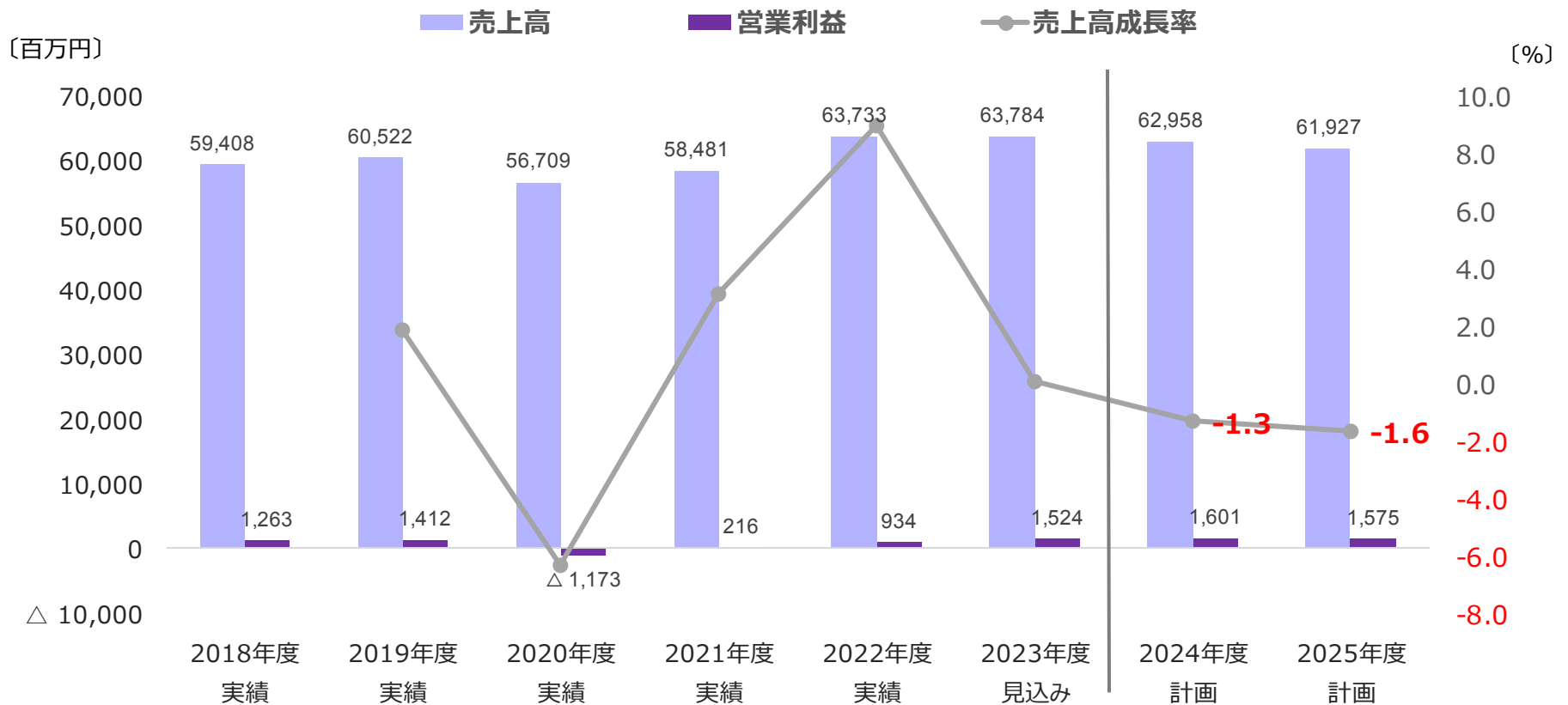
ポ
イ
ン
ト

- ・愛媛県の地元食材を活かした販路拡大/付加価値

	プラス要因 (+)	マイナス要因 (-)
内部環境	<p>強み (Strong)</p> <p>【安定した収益】 アイヒメの収益の核となる事業(売上構成比約8割) ・業界平均、競合を上回る営業利益率3%台をキープ</p> <p>【地産地消】 ・愛媛の特産品や地元農家・漁港の「顔が見える」食材の独自仕入</p> <p>【高いシェアを確立・維持】 ・積極的な新規出店や既存店のM&Aにより 店舗数増</p> <p>【利便性強化】 ・ネットスーパー、配送サービス、キャッシュレス決済の強化</p> <p>【他事業部との連携】 ・「ホテルシェフによるレシピ提案」など事業本部間のコラボにも注力</p>	<p>弱み (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・消費者の節約志向による売上の伸び悩み ・物価上昇による売上総利益率の低下
外部環境	<p>機会 (Opportunity)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農林水産省による地産地消の推進 ・オンライン販売の成長 ・配達や出張販売等の付加的サービスへのニーズが増加 ・惣菜（「中食」）市場が拡大している →単身世帯や共働き世帯の増加の影響 	<p>脅威 (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自然災害（南海トラフ地震） ・観光、農業、漁業における都道府県との競争（価格、ブランド等） ・建設/エネルギーコスト高 ・温暖化による作物への影響

財務分析

2024年度以降、現状のままで事業を続けた場合、業績は、徐々に減少していく見通し



環境分析のまとめ

将来的な成長性は低く、大きな転換期をむかえている。

<アイヒメ社の現状分析>

事業		売上規模 (構成比)	収益性	優位性	成長性	現状の評価	
交通	鉄道	低	×	○	×	×	<ul style="list-style-type: none"> ・愛媛県内で重要な交通手段を提供 ・交通事業全体は継続的な赤字 ー現状のまま、交通インフラを維持し続けることは人口減少に伴い更なる赤字拡大が見込まれる
	バス		×		×		
	タクシー		△		△		
ホテル		低	○	△	△	△	<ul style="list-style-type: none"> ・利益率は高いが、コロナ終息後の効果は不透明な状況。
小売		高	○	△	△	△	<ul style="list-style-type: none"> ・当社全体への売上貢献度が高いが、現状のままだと、売上は減少見込まれる

事業成長に向けてのポイント

今後の事業成長に向けたポイントは大きく3点

ポイント1

鉄道事業の
継続的な赤字構造

ポイント2

小売事業に対する
売上依存のリスク分散

ポイント3

収益性の高い
ホテル事業の育成

事業成長に向けてのポイント

今後の事業成長に向けたポイントは大きく3点

ポイント1

鉄道事業の
継続的な赤字構造

営業利益の改善

ポイント2

小売事業に対する
売上依存のリスク分散

既存事業の再構築

ポイント3

収益性の高い
ホテル事業の育成

事業成長に向けてのポイント

愛媛県の将来像と課題のポイント

- ① 持続可能な地域づくり
- ② 観光資源の有効活用
- ③ 人的交流の促進



当社の成長戦略のポイント

- ① 鉄道事業の継続的な赤字構造
- ② 小売事業に対する売上依存のリスク分散
- ③ 収益性の高いホテル事業の育成

以上を考慮し、空港コンセッションへの参画を検討する

AGENDA

1. 環境分析

- 愛媛県を取り巻く環境について
- 当社の現状について

2. 空港コンセッションについて

- 空港コンセッションの概要／評価

3. 成長戦略について

- 事業の全体像とロードマップ
- 各事業戦略（交通／ホテル／小売／空港）

4. 事業計画案

空港コンセッションの概要

コンセッション概要と競合情報は以下の通り

項目	内容
管理者	地方自治体（愛媛県）
所在地	愛媛県松山市
2023年8月時点の運営会社	愛媛空港ビル(株)
主要株主	愛媛県
資本金	9億円
	中部、福岡、伊丹
主な就航先	成田、羽田
	上海、ソウル
滑走路	2,500m×1本
その他設備	愛媛県負担で空港コンセッション開始に向け国際線旅客ビルの拡張工事中
アクセス（右の模式図参照）	市内中心部まで車で約40分 道後温泉まで車で約60分

項目	内容
既存の国内線および国際線旅客ビル	13,600m ²
拡張工事中の国際線旅客ビル	6,400m ²
駐機スポット	9箇所
駐車場	900円/日
駐車場収容台数	1,800台

コンセッション契約期間	10年 入札したコンソーシアム側が、契約満了までに期間延長を選択可
-------------	--------------------------------------

■自陣営

<首都不動産コンソーシアム>

業種	会社名	主幹企業	本社所在	出資比率	説明
不動産業	首都不動産株式会社	○	東京	60%	・関東圏を中心に全国で不動産開発業を営む大手デベロッパー
建設業	首都建設株式会社		東京	25%	・関東圏を中心に全国で建設業を営む大手ゼネコン
交通業 小売業 ホテル業	株式会社アイエム		愛媛	15%	・愛媛県を代表する地域密着企業

■想定される競合

<コンソーシアムA>

業種	会社名	主幹企業	本社所在	出資比率（仮）	説明
小売業	稲大崎株式会社	○	東京	50%超	・日本最大手スーパーマーケット企業チェーン ・過去に空港コンセッションに応札実績あり
	(情報なし)				

<コンソーシアムB>

業種	会社名	主幹企業	本社所在	出資比率（仮）	説明
ホテル業	真喜屋グループ株式会社	○	東京	50%超	・日本で有数のビジネスホテルチェーン ・過去に空港コンセッションに応札実績なし
	(情報なし)				

出所：首都不動産 コンセッション概要より抜粋

空港コンセッションで期待される効果

空港コンセッションで期待される効果は大きく3つ

地域経済への貢献

- ・雇用の創出
- ・地元企業のビジネス機会の増加
- ・空港周辺の都市開発
- ・観光地と周辺地域への交通需要の増加

空港ビルの活性化

- ・商業（物販・飲食など）施設の拡充
- ・航空需要以外でも地域住民が集まる拠点となる効果
- ・地域ブランドを発信していく拠点としての効果
- ・空港を拠点とした交通の予約システムなどを用いた利用者の利便性の向上

路線誘致の強化

- ・国内外の需要の取り込み
- ・空港利用者の増加：鉄道・バス・タクシー等の空港アクセスの増加

愛媛空港への投資効果

■ NPV 581百万円、IRR4.8%とプラス評価額と試算

※ 新規事業のシナジー効果の除いた場合は、NPV 73百万円 / IRR 3.6%

※ ハードルレート4.0%

■ 航空事業単体では赤字であるが、 非航空事業の利益が見込まれるため、2032年に黒字化

NPV	581
IRR	4.8%

単位:百万円	2026年	2027年	2028年	2029年	2030年	2031年	2032年	2033年	2034年	2035年
営業収益	2,396	2,519	2,640	2,696	2,827	2,919	2,983	3,051	3,105	3,150
航空事業	1,072	1,104	1,116	1,145	1,245	1,312	1,350	1,389	1,413	1,429
非航空事業	1,324	1,415	1,524	1,552	1,581	1,607	1,633	1,662	1,692	1,721
営業費用	2,885	2,893	2,901	2,932	2,940	2,948	2,978	2,986	2,994	3,025
航空事業	1,979	1,983	1,987	1,991	1,995	1,999	2,003	2,007	2,011	2,015
非航空事業	906	910	914	941	945	949	975	979	983	1,010
営業利益	-489	-374	-262	-235	-113	-29	5	65	111	125
航空事業	-907	-879	-871	-846	-750	-687	-653	-618	-598	-586
非航空事業	418	505	610	611	637	658	658	683	708	711
営業利益率	-20.4%	-14.8%	-9.9%	-8.7%	-4.0%	-1.0%	0.2%	2.1%	3.6%	4.0%
航空事業	-84.6%	-79.6%	-78.1%	-73.9%	-60.2%	-52.3%	-48.4%	-44.5%	-42.3%	-41.0%
非航空事業	31.6%	35.7%	40.0%	39.4%	40.3%	40.9%	40.3%	41.1%	41.9%	41.3%

出所：首都不動産 提示損益計算より自社試算

空港コンセッションに関する評価

既存事業へのシナジー高めることでアイヒメ単体の事業拡大を見込む

参加時

戦略	(+) 既存事業とのシナジー効果	(-) シナジーが得られない際の収益確保
組織	(+) 組織を変革する契機となる	(-) 専門人材の欠如
地域貢献	(+) 地域との繋がりの強化	(-) 地域住民の生活への影響

不参加時

競合コンソーシアムAが落札 稲大崎（株）	どちらが落札しても、アイヒメの小売または ホテル事業の競合環境が厳しくなる可能性が高い
競合コンソーシアムBが落札 真喜屋グループ（株）	

当社は事業を変革していくために…

**コンセッション参画を契機に
新たな成長戦略を策定する**

AGENDA

1. 環境分析

- 愛媛県を取り巻く環境について
- 当社の現状について

2. 空港コンセッションについて

- 空港コンセッションの概要／評価

3. 成長戦略について

- 事業の全体像とロードマップ
- 各事業戦略（交通／ホテル／小売／空港）

4. 事業計画案

当社のミッション

地域密着し、交通・ホテル・小売事業を展開してきた強みを活かすことで「新たな価値創造」と「地域への貢献」を果たす。

■ アイヒメのMVV

Misson

愛媛県を将来にわたって持続可能な都市にする

Value

創業から培ってきた「地域インフラ」を活かした価値の提供

Vison

愛媛県に関わる全ての人々に“新しい価値”を提供する

“観光地エリアマネジメント構想”

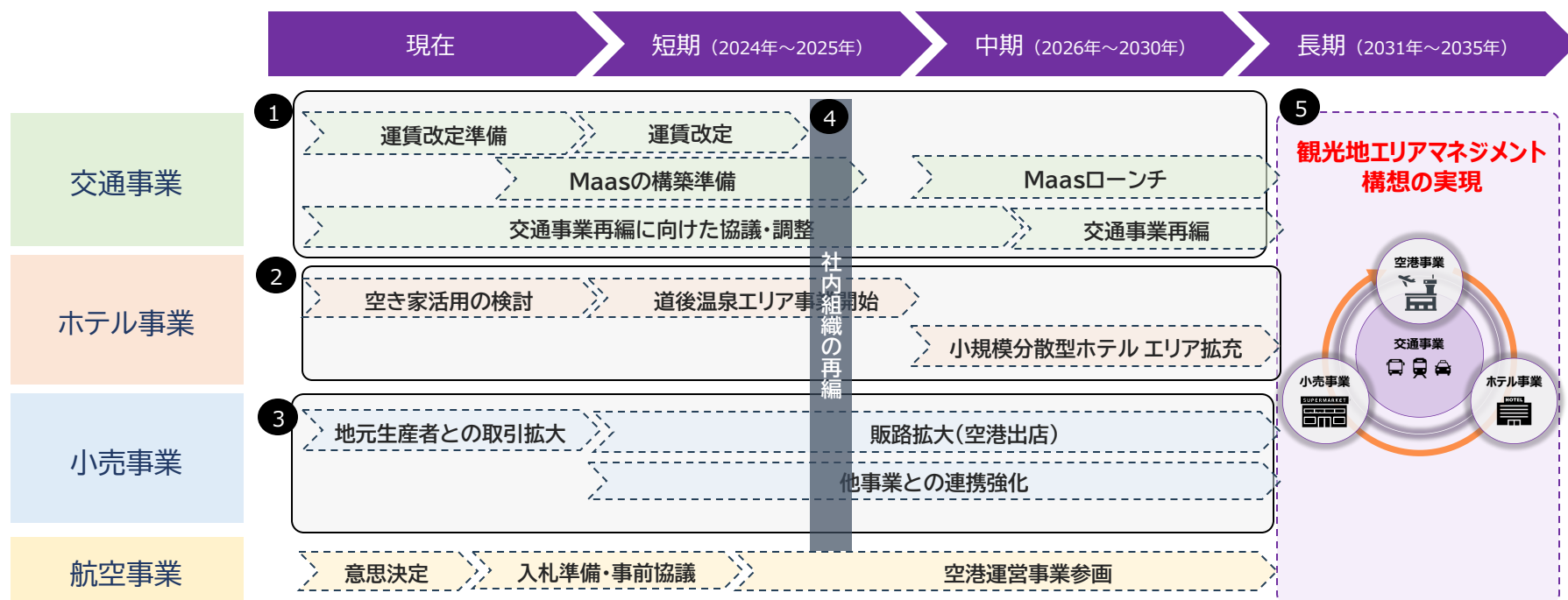
空港 + 既存事業を掛け合わせ、観光地エリアマネジメントを実現



ロードマップ

観光地エリアマネジメント構想のロードマップは以下の通り

- ① 交通事業は、短期で運賃改定による収益の向上を目指し、中期で交通事業の再編とMaasのローンチ
- ② ホテル事業は、短期的に空き家を再活用した小規模分散型ホテル事業を開始し、中期で拡充を目指す
- ③ 小売事業は、地元生産者との取引先拡大を行いながら、販路の拡大や他事業との連携を目指す。
- ④ 観光地エリアマネジメントを推進していくために、社内組織の再編を行う。
- ⑤ 最終的には、愛媛県全体の観光地エリアマネジメント担い、各事業シナジーを最大化を図る。



“観光地エリアマネジメント構想” … 交通事業

空港 + 既存事業を掛け合わせ、観光エリアマネジメントを実現いたします



各事業をつなぐ交通インフラへの進化

- 赤字体質からの脱却。
- 「シームレス」で「持続可能」な地方交通の実現へ。

短期

中期

長期

収益基盤強化と利便性の向上

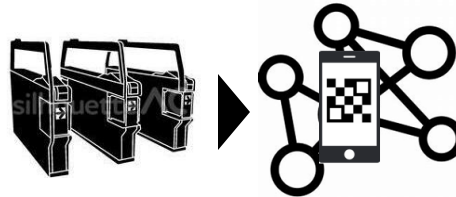
利用状況に応じた
柔軟な価格設定



運賃改定の実施

収支改善に向け、
運賃の値上げを実施。

利便性と効率的な
運営の両立



Maas導入 /出改札システム廃止

シームレスな移動と各事業と連携
エリアマネジメント構想のハブに

持続性の確立

地域と共に次の世代に繋ぐ
交通の在り方を模索



輸送モードの ダウンサイジング

ご利用状況に応じた持続可能な
輸送モードへの転換

各事業をつなぐ交通インフラへの進化

- 赤字体質からの脱却。
- 「シームレス」で「持続可能」な地方交通の実現へ。

短期

中期

長期

収益基盤強化と利便性の向上

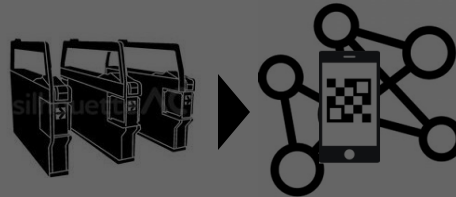
利用状況に応じた
柔軟な価格設定



運賃改定の実施

収支改善に向け、
運賃の値上げを実施。

利便性と効率的な
運営の両立



Maas導入 /出改札システム廃止

シームレスな移動と各事業と連携
エリアマネジメント構想のハブに

持続性の確立

地域と共に次の世代に繋ぐ
交通の在り方を模索



輸送モードの ダウンサイジング

ご利用状況に応じた持続可能な
輸送モードへの転換

運賃の改定を実施し、**+8.2億円/年の増益**を目指す。

運賃改定の概要

	実施内容	営業係数	【参考】営業係数
鉄道 (市内路線)	<一律運賃> 180円⇒200円 (+11%)	+1.2億円/年	90.2円 ↓ 81.2円
鉄道 (郊外路線)	<初乗運賃> 180円⇒190円 (平均+5%)	+1.0億円/年	122.5円 ↓ 116.6円
バス	180円⇒220円 (平均+20%)	+6.0億円/年	—

【参考①】鉄道事業における線区別収支の算出根拠及び想定

- 市内路線及び、郊外路線を国土交通省四国運輸局のデータより、同エリアにおいて同規模を事業を展開する伊予鉄線の数値をもとに算出。
- 営業費用については、営業キロ按分により算出。
- 営業係数：100円の収入を得るために必要な費用。営業費÷収入×100より算出。

【参考②】他線区の営業係数（東洋経済社2020年度調査）

- JR山手線：53.2円、**首都圏私鉄：85円程度**、伊予鉄：109円

各事業をつなぐ交通インフラへの進化

- 赤字体質からの脱却。
- 「シームレス」で「持続可能」な地方交通の実現へ。

短期

中期

長期

収益基盤強化と利便性の向上

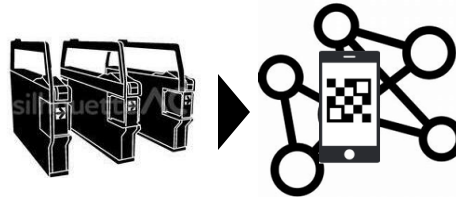
利用状況に応じた
柔軟な価格設定



運賃改定の実施

収支改善に向け、
運賃の値上げを実施。

利便性と効率的な
運営の両立



Maas導入 /出改札システム廃止

シームレスな移動と各事業と連携
エリアマネジメント構想のハブに

持続性の確立

地域と共に次の世代に繋ぐ
交通の在り方を模索



輸送モードの ダウンサイジング

ご利用状況に応じた持続可能な
輸送モードへの転換

Maas導入による、利便性向上と維持費の両立

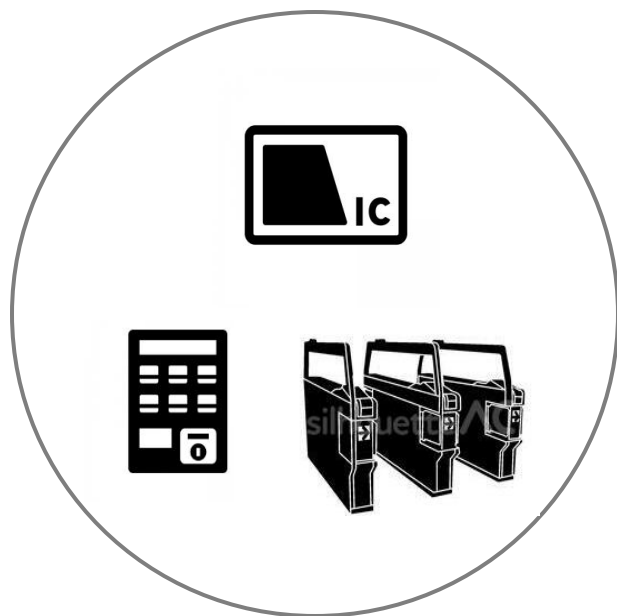
Maasプラットフォームの新規導入 × 出改札システムの廃止

(利便性の向上・エリアマネジメント基盤)

(維持更新費用の圧縮)

- Maasの維持費用は、出改札システムの廃止分から賄い、交通事業費用の一部として捉える。

既存出改札システム



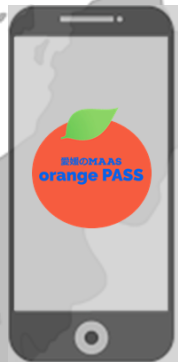
MaasPF : orange PASS



最適な交通ルート検索・予約・決済に加え、その他事業にも活用

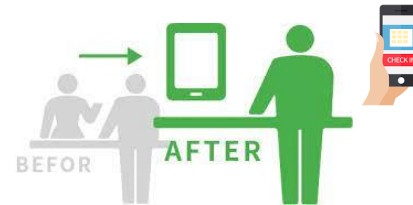


アイヒメが提供する交通機関の
検索・予約・決済ができる



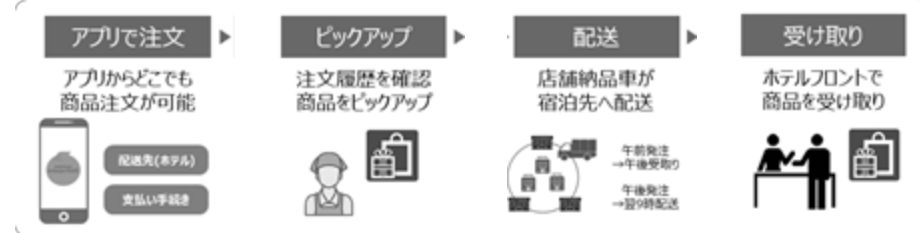
ホテル予約決済 & チェックイン／チェックアウト機能

スマホ一つで宿泊手続きが完結。旅の時間を有効活用。



地元食材／お土産宅配サービス

購入した物を、滞在先のホテルに届けてもらえる。



各事業をつなぐ交通インフラへの進化

- 赤字体質からの脱却。
- 「シームレス」で「持続可能」な地方交通の実現へ。

短期

中期

長期

収益基盤強化と利便性の向上

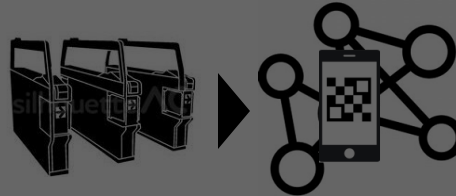
利用状況に応じた
柔軟な価格設定



運賃改定の実施

収支改善に向け、
運賃の値上げを実施。

利便性と効率的な
運営の両立



Maas導入 /出改札システム廃止

シームレスな移動と各事業と連携
エリアマネジメント構想のハブに

持続性の確立

地域と共に次の世代に繋ぐ
交通の在り方を模索



輸送モードの ダウンサイジング

ご利用状況に応じた持続可能な
輸送モードへの転換

方針 不採算路線の輸送モードをダウンサイジングし、持続性を確保する

ステップ①

将来(=10年後)に採算が見込めない線区をプレス発表。世論に現状を広く訴える。

世論形成

ステップ②

地域公共交通活性化再生法により、「再構築協議会」を設置を国土交通省に要請し、地元と交通の在り方を議論。

合意形成

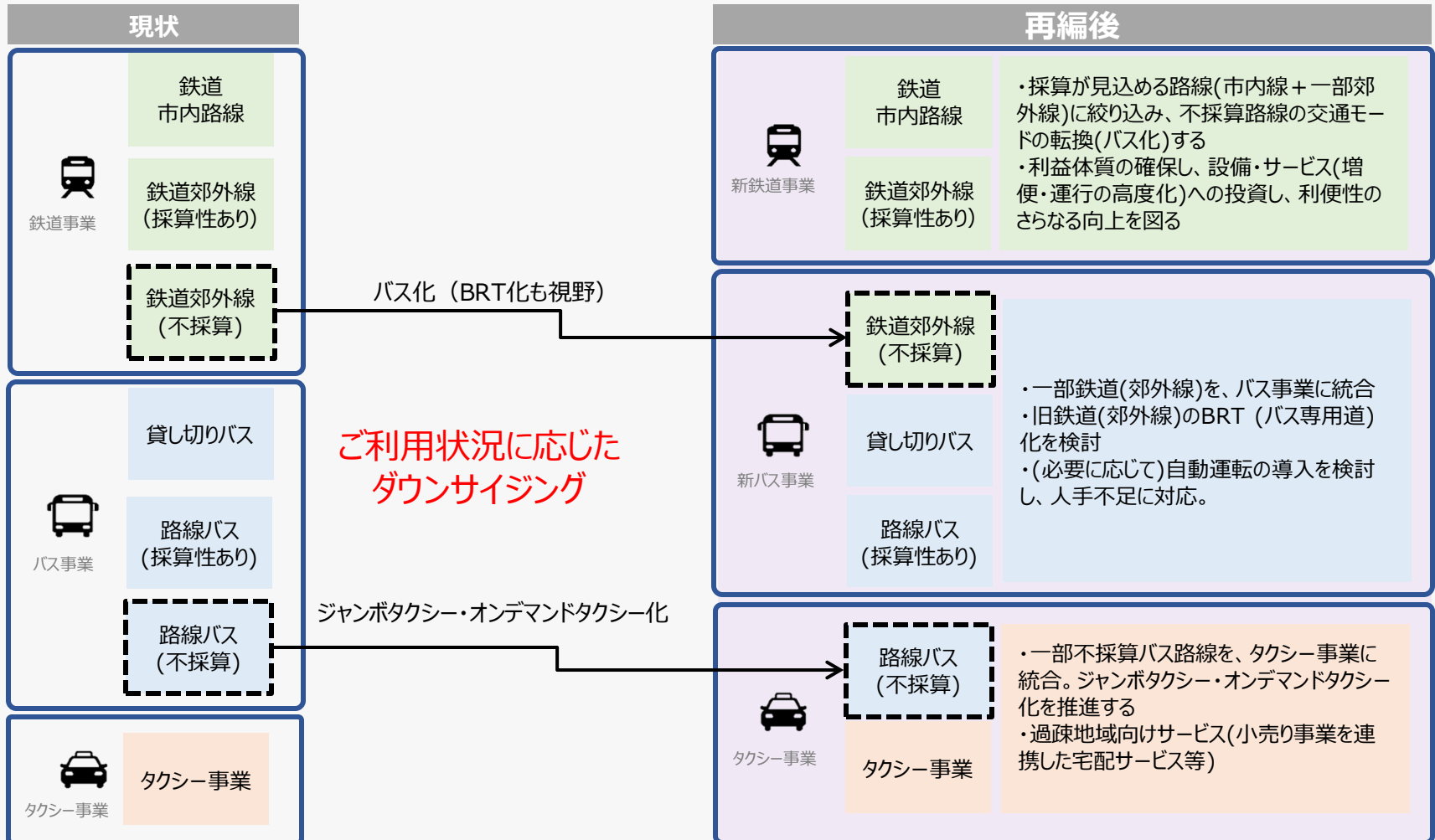
ステップ③

ご利用状況に応じた、輸送モードにダウンサイジングを実施する。

対象線区

	特性発揮	対象線区	対応
採算路線 (10年後○)	○	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道市内路線 ・鉄道郊外路線(10年後○) ・バス採算路線(10年後○) 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極投資による、利便性向上
採算路線 (10年後×)	△	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道郊外採算路線(10年後×) ・バス採算路線(10年後×) 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体、地域住民との協議の場を設定。 ・路線存続を前提に、輸送モードの転換を検討。
不採算路線	×	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道郊外不採算路線(現在×) ・バス不採算路線(現在×) 	

交通事業再編計画 輸送モードの転換（ダウンサイジング）のイメージ



“観光地エリアマネジメント構想” … 空港事業

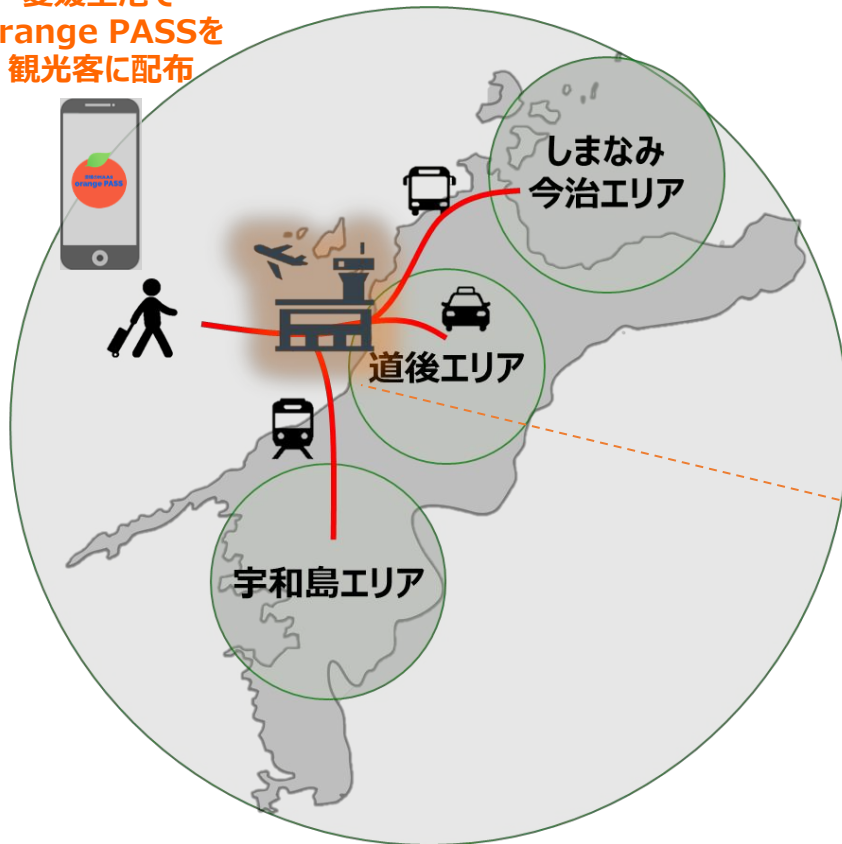
空港 + 既存事業を掛け合わせ、観光エリアマネジメントを実現いたします



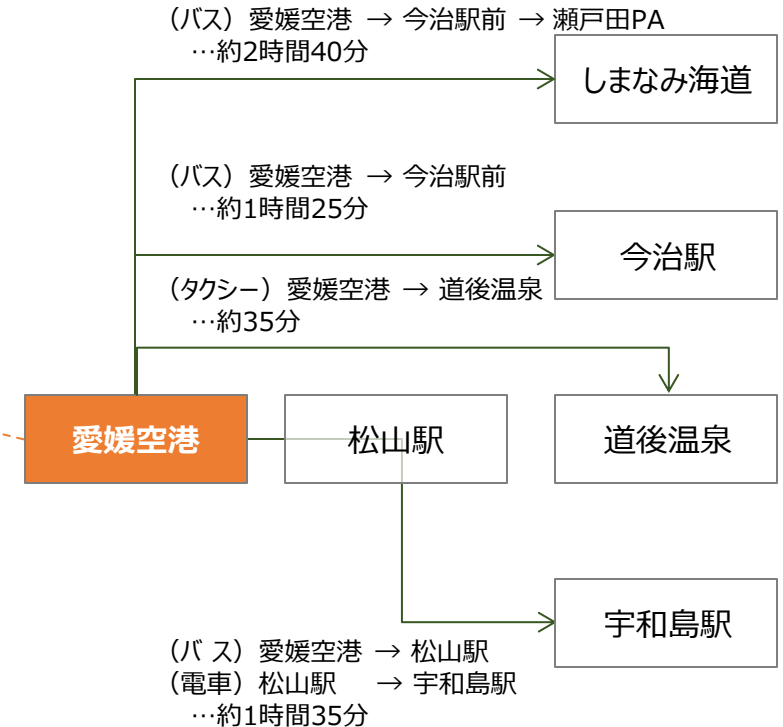
空港で「orange PASS」を配布。シームレスな観光体験を提供

- 各エリアの移動、観光地のチケット予約もアプリで手配。5.9億円/FY35年の観光客利用増。

愛媛空港で
orange PASSを
観光客に配布



主要観光地へのアクセス



“観光地エリアマネジメント構想” … ホテル事業

空港 + 既存事業を掛け合わせ、観光エリアマネジメントを実現いたします



宿泊を軸とした観光地の活性化

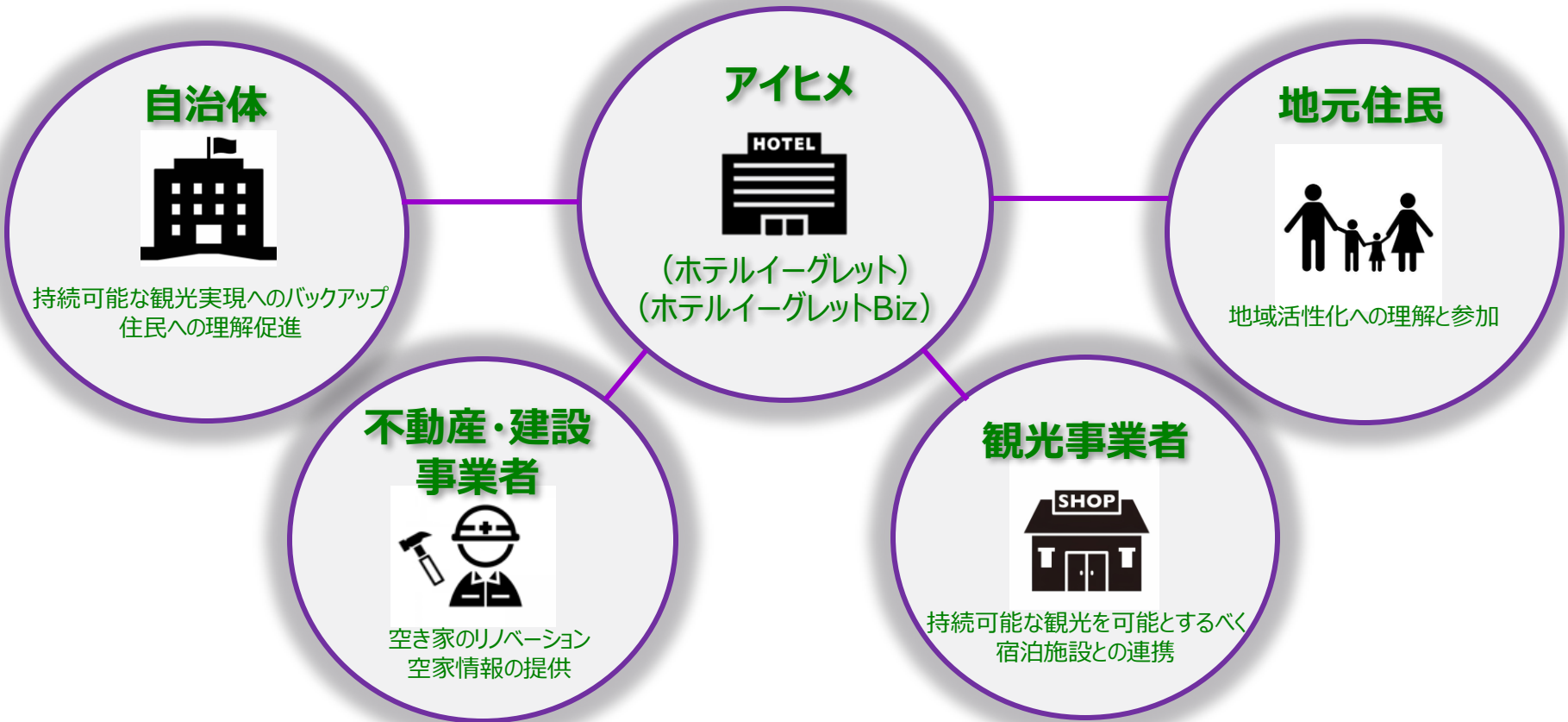
- 地元住民・事業者・自治体と連携し、地域活性化を実現
- 持続可能な観光に向けて、新たな宿泊事業「小規模分散型ホテル」を展開



ステップ1 : 地域のステークホルダーとの連携

持続可能な観光を可能にするために地域と連携を図る。

- 観光事業者とのシナジーを検討し、協業体制を整備する
- 住民、自治体、不動産事業者と空き家の活用について連携する



ステップ2 : 小規模分散型ホテルの開業～展開

まるでそこに住んでいるかのような「新しい体験価値の提供」

- 食事や買い物は地元住民が普段利用する店を利用し地域全体での触れ合いを提供する



小規模分散型ホテルとは


地域の空き屋をリノベーションし、レセプション/客室/食堂などの機能をそれぞれの棟に分散させ、町をまるごと一つのホテルにすることで、宿泊した人たちが自ずと町を回遊し、地域そのものに活力をもたらす仕組み

小規模分散型ホテルのターゲットについて


宿泊バリエーションを増やし、新たなターゲット層にリーチする

- 展開する古民家ホテルは新たな価値を顧客やアイヒメにもたらす

ホテルイーグレットBiz
【ターゲット顧客】
ビジネス客




ホテルイーグレット
【ターゲット顧客】
日本人観光客



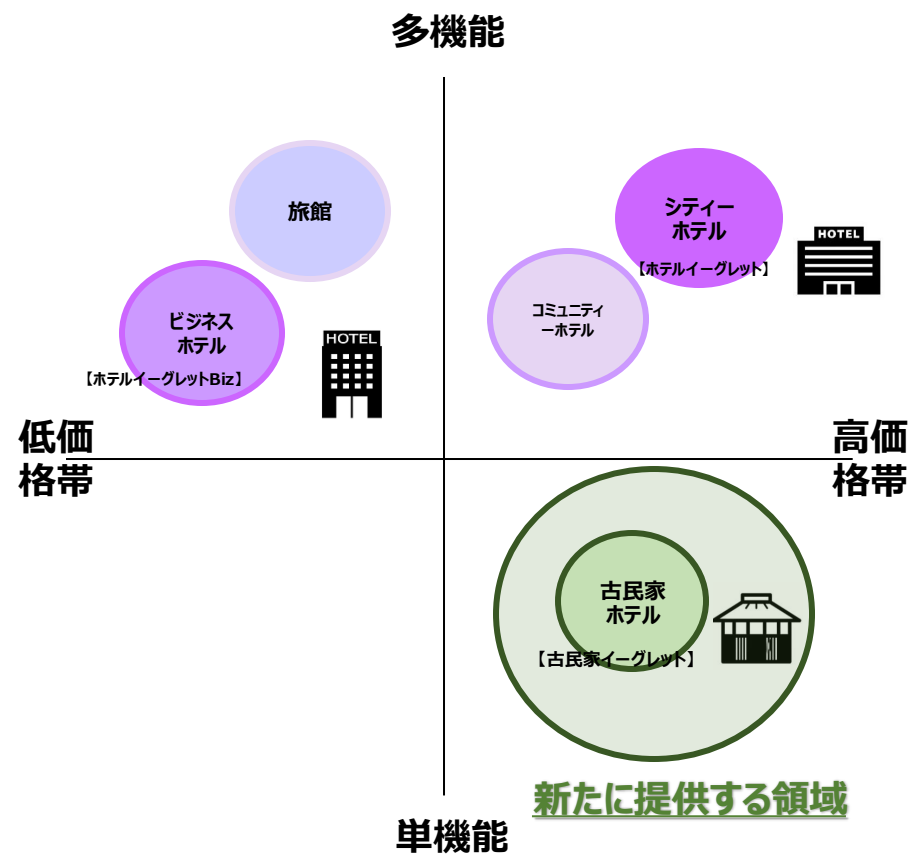
機能的なサービスを提供
おもてなしによって、癒しや安らぎを得ることができる

新たな宿泊事業：小規模分散型ホテル

古民家イーグレット
【ターゲット顧客】
日本人・外国人観光客



非日常的な空間を提供
そのまま地域の魅力をゆったりと楽しむことができる。



“観光地エリアマネジメント構想” … 小売事業

空港 + 既存事業を掛け合わせ、観光エリアマネジメントを実現いたします



観光客へ“愛媛の食”を空港から宿泊先まで存分に体感いただく

- 地元生産者からの調達を増やし、観光客へ愛媛の食を広める基盤を作る
- Maasアプリ「orange PASS」を使って、食材/お土産を宿泊先へお届け

ステップ1

短期

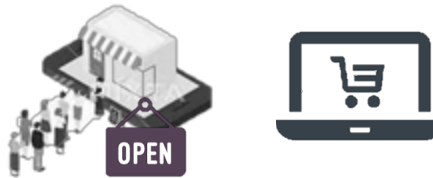
地元食材の調達増



- ・地産地消の促進
- ・地元生産者の消費/雇用
(生産者との信頼関係構築)

中期

空港出店・EC販売

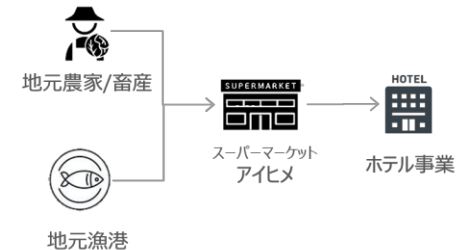


- ・地元スーパーならではの品揃え
- ・県外への特産物販売
(愛媛の魅力を拡散)

ステップ2

長期

他事業シナジー創造



- ・ホテル宿泊客の利便性アップ
- ・現地の飲食やお土産購入を
かんたん/便利に提供

ステップ1 : 販路拡大

地元生産者との繋がりを活かし、愛媛県の食を広めていく

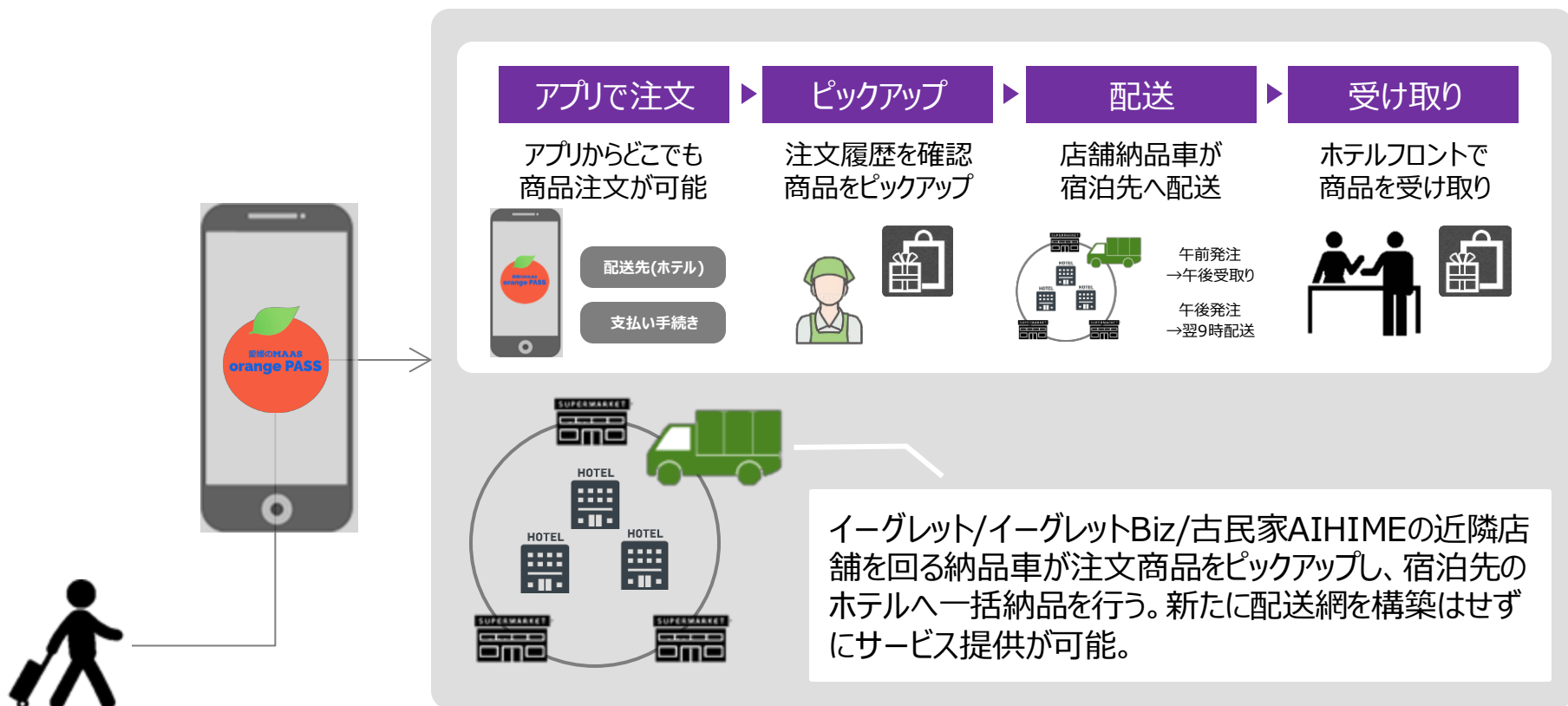
- 観光客をターゲットにしたアイヒメ愛媛空港店の出店
- 観光客のリポート需要や、愛媛の魅力発信をECを通じて提供



ステップ2 : ホテル事業とのシナジー強化

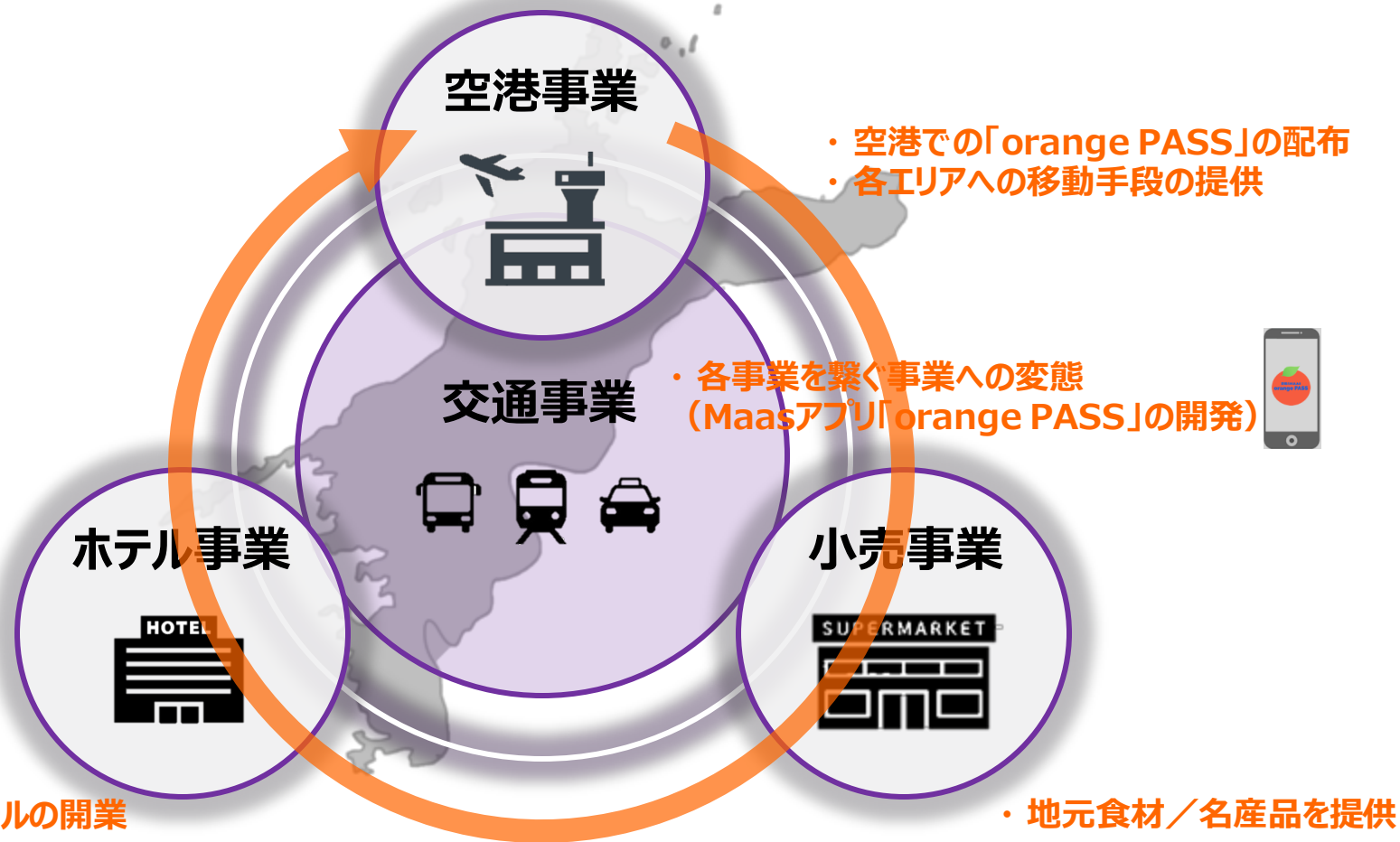
「orange PASS」で、食材&お土産を滞在先にお届け

- 小規模分散型ホテルの開業にあわせサービス提供。ワンタッチでお買い物ができる。
※アイヒメ空港店での商品受取りも可能にし、滞在期間を手ぶらで観光



愛媛県の滞在を入口から出口まで各事業を繋ぎ合わせる

- 移動/宿泊/飲食を繋ぎ合わせたエリアマネジメント。orange PASSが各事業の接着剤に。



観光地エリアマネジメントの実現

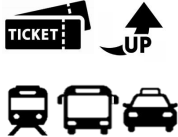



新たな事業戦略のもと、観光地エリアマネジメントを実現する。

既存事業

交通事業	鉄道、バス、タクシー事業
空港事業	—
ホテル事業	ホテルイーグレット ホテルイーグレットBiz
小売事業	スーパーマーケット



新たな事業戦略

- 運賃改定の実施
 Maasの導入
 輸送モードのダウンサイジング
 
- シームレスな観光体験を提供
 -空港で「orange PASS」を配布
 
- 小規模分散型
 ホテルの開業
 
- 地元食材の調達増
 空港出店・EC販売
 他事業シナジー創造
 

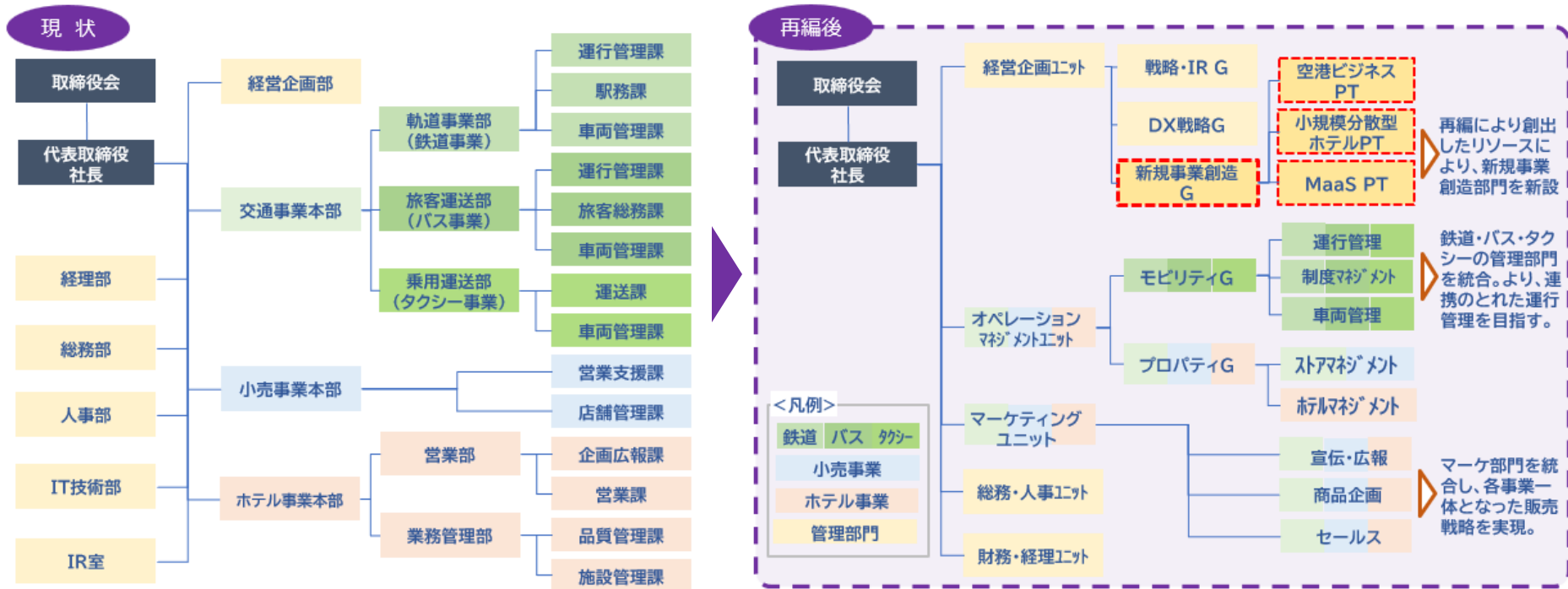
orange
PASSで
各事業を繋ぐ



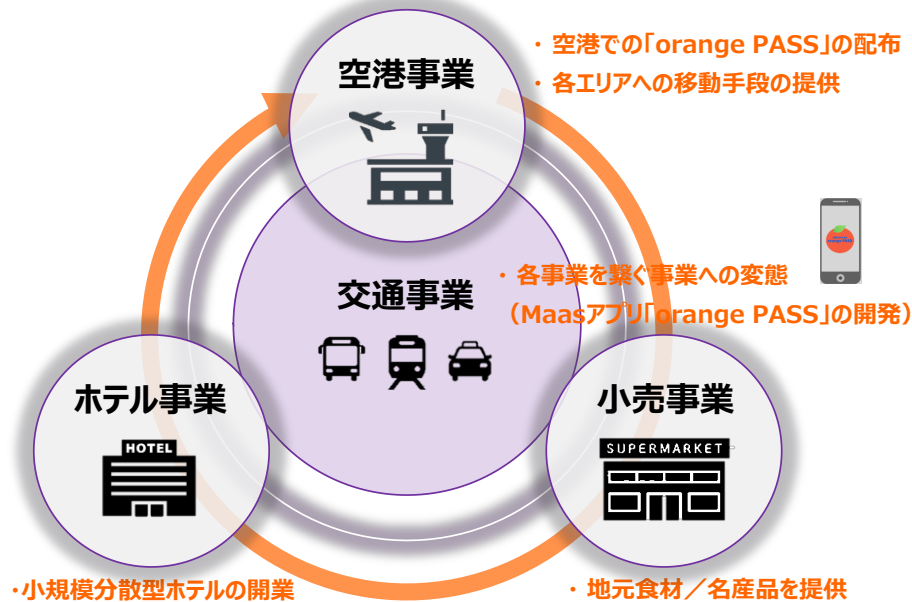
組織戦略の説明

組織再編により、新規事業に挑戦するリソースを創出する

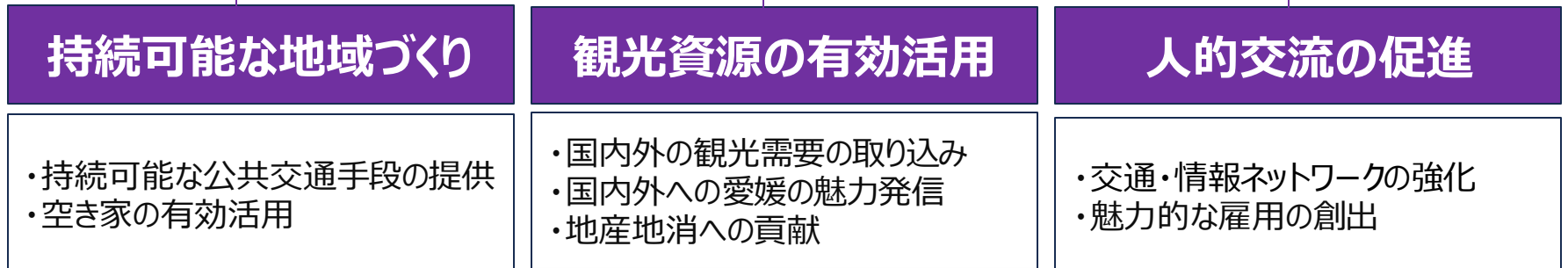
- 事業毎だった組織を、機能ごとに再編し、シナジー効果を高める
- 組織のスリム化で創出した人的リソースにより新規事業部門を創設



愛媛県の地方創生への貢献



“観光地エリアマネジメント構想”



AGENDA

1. 環境分析

- 愛媛県を取り巻く環境について
- 当社の現状について

2. 空港コンセッションについて

- 空港コンセッションの概要／評価

3. 成長戦略について

- 事業の全体像とロードマップ
- 各事業戦略（交通／ホテル／小売／空港）

4. 事業計画案

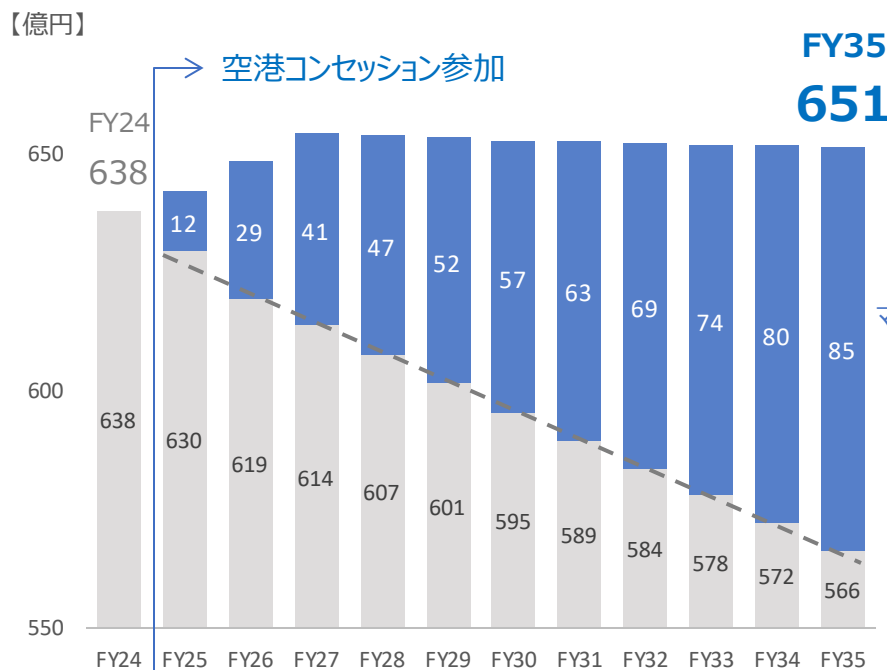
売上高／営業利益計画

既存＋新規事業でFY35に売上高**651**億円、営業利益**24.8**億円を目指す

- 空港コンセッションに参加しない場合、売上高566億円、営業利益9.2億円見込み

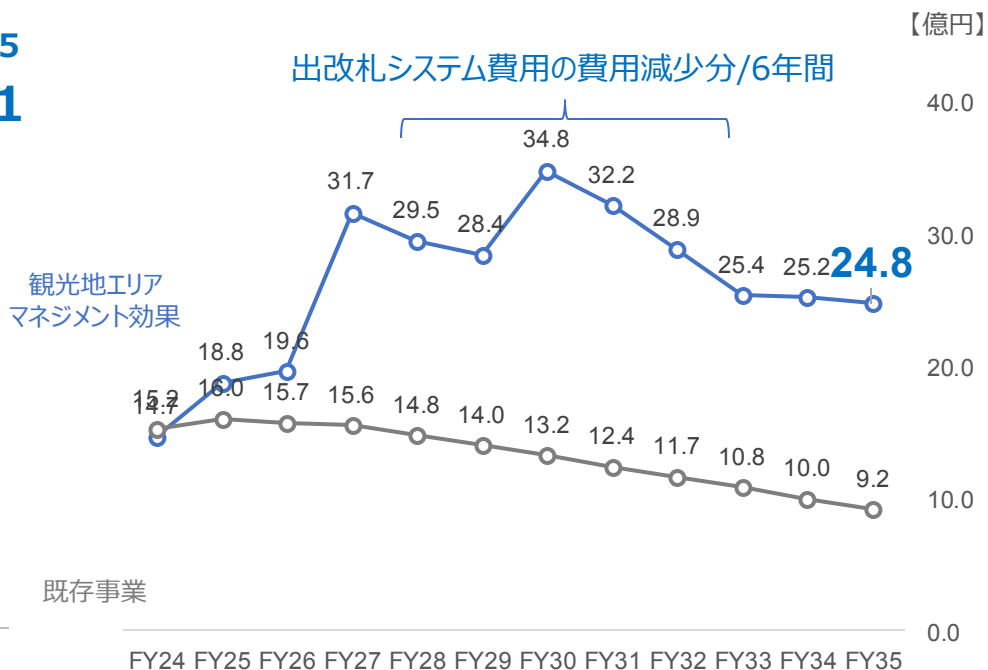
売上高

人口減少トレンドを補い売上高を維持



営業利益

交通の赤字体質改善と新規事業による利益増



**空港コンセッションへの参画し
観光地エリアマネジメントを実現する**

**愛媛県の地方創生に貢献し
当社の更なる成長を実現していきたい**

Appendix

Appendix

環境分析

愛媛県の掲げる成長戦略

愛媛県の成長に向けて、行政は大きく6つのポイントを掲げている。

① 持続可能な地域づくり

- 人口減少下における地方の暮らしに不可欠な諸機能の維持・確保
- 空き家、耕作放棄地の増加に伴う国土の荒廃

② 愛媛の魅力・豊富な地域資源を活かした観光活性化

- 自然、歴史・文化、食など地域資源の活用
- 国内外への愛媛の魅力発信
- インバウンド需要の取り込み

③ 県内外との交流を促進し対流を促す結びつきの強化

- 県内外の交流を支える交通・情報ネットワークの強化
- 関係人口の拡大・深化など県内外での人的交流の促進

④ 少子化対策及び若者の流出対策の強化

- 少子化対策
- 若者の流出対策
- 大都市圏と遜色のない魅力ある仕事の創出

⑤ 自然環境の保全及びカーボンニュートラルの実現

- 森林資源の保全
- 海洋資源の保全
- カーボンニュートラルの実現に向けた円滑な産業構造の転換

⑥ 災害に対する安心安全の確保

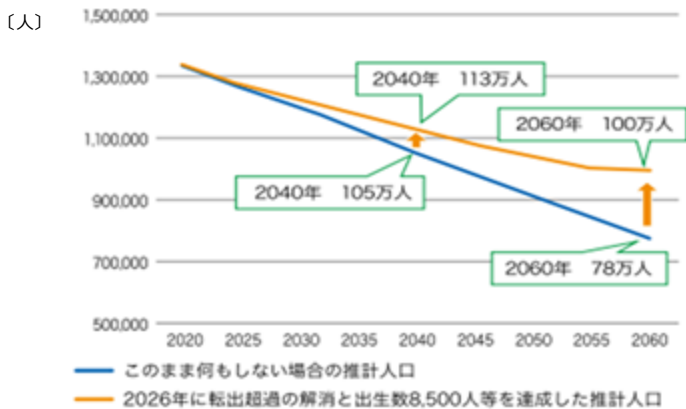
- 社会インフラの地震・津波対策による被害の最小化
- 発災時に速やかな避難や救援活動、復旧・復興を実現するための体制構築
- 防災訓練など防災力の向上

出典：愛媛県庁/愛媛県総合計画、国土交通省/四国圏の現状と課題

環境分析_愛媛県

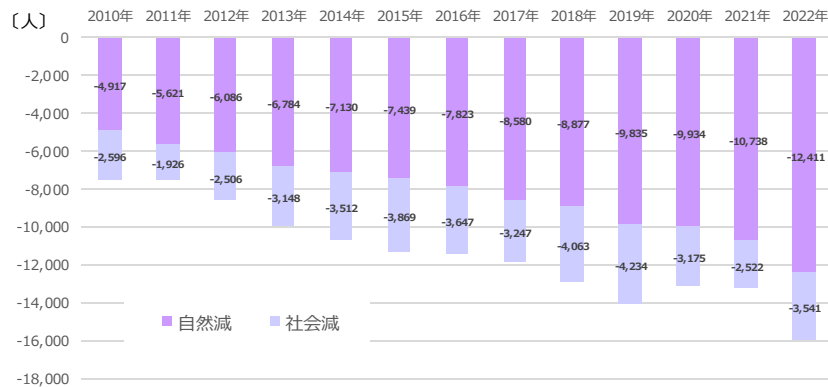
愛媛県の人口

現状のままだと、2060年に、愛媛県の人口は78万人



【出典】人口減少の要因分析と対策に向けた研究報告書（愛媛県、一般財団法人自治研究機構）

愛媛県の人口における“自然減”の規模は年々増加傾向



【出典】人口動態統計：住民基本台帳人口移動報告（日本人のみ）

【県比較】県民所得

愛媛県の県民所得は全国33位

順位	都道府県	年齢(歳)	勤続年数(年)	推定年収(円)
31	新潟県	43.6	13.3	4,243,500
32	福島県	44.1	12.8	4,229,000
33	愛媛県	43.9	12.6	4,171,600
34	大分県	44.0	11.8	4,152,700
35	熊本県	43.8	11.5	4,107,100
36	長崎県	44.9	12.7	4,103,200
37	島根県	43.9	12.5	4,070,200
38	高知県	44.3	12.2	4,068,200
39	鹿児島県	44.1	12.1	4,059,000
40	山形県	44.0	13.9	4,040,300

出所：出所：厚生労働省「令和3年賃金構造基本統計調査」より算出

【県比較】愛媛県の空き家率

愛媛県の空き家率が全国的にも高い状況となっている

空き家率の高い都道府県

	平成30年	平成25年
1	山梨県 21.3%	22.0%
2	和歌山県 20.3%	18.1%
3	長野県 19.5%	19.8%
4	徳島県 19.4%	17.5%
5	高知県 18.9%	17.8%
5	鹿児島県 18.9%	17.0%
7	愛媛県 18.1%	17.5%
8	香川県 18.0%	17.2%
9	山口県 17.6%	16.2%
10	栃木県 17.4%	16.3%

H25
住宅・土地統計調査
愛媛県は6位

出典：総務省統計局（平成31年）

環境分析_交通事業

同業他社では、非鉄道事業の新しい取り組みを積極的に推進している。

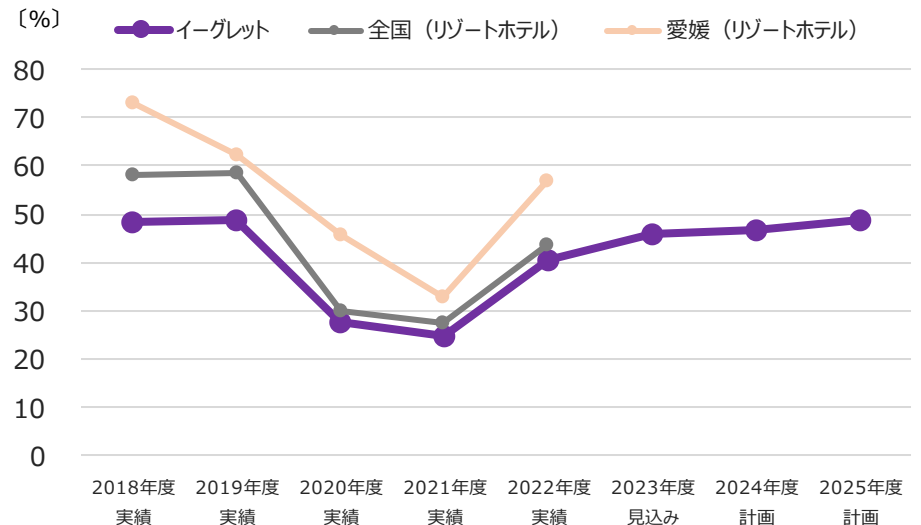
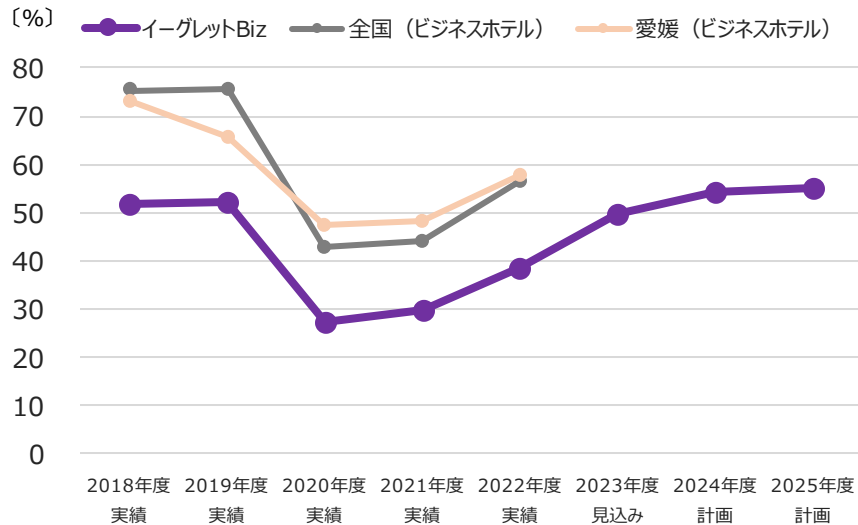
鉄道業界の非鉄道事業の新たな取り組み

東急	<ul style="list-style-type: none">・電車やバスの交通と映画、食事を合わせたサブスクリプション型サービス「サブスクパス」を開始・定額で全国110以上の施設に止まり放題の「tsugitsugi」を展開
大阪メトロ	<p><u>交通事業とのシナジーを発揮する新事業を育成</u></p> <ul style="list-style-type: none">・飲食物の移動販売車「フードトラック」を出店したい事業者と土地所有者をつなぐサービス・独自のアプリで鉄道利用客の健康増進を支援するヘルスケアサービスへの参入を目指す（2023年度中予定）
名古屋鉄道	<ul style="list-style-type: none">・名鉄オープンイノベーションLab」を設立し、さらなる新規事業の開発やスタートアップとの協業、スタートアップへの出資等、オープンイノベーション活動を推進
東京メトロ	<ul style="list-style-type: none">・沿線近辺の空きビルなどを活用し、ゲーム対戦競技「eスポーツ」のトレーニングジムやロボットのプログラミング教室をオープン

環境分析_ホテル事業

アイヒメの経営しているホテルの客室稼働率は、 全国・愛媛の水準に対して低い状況

アイヒメ 客室稼働率の比較

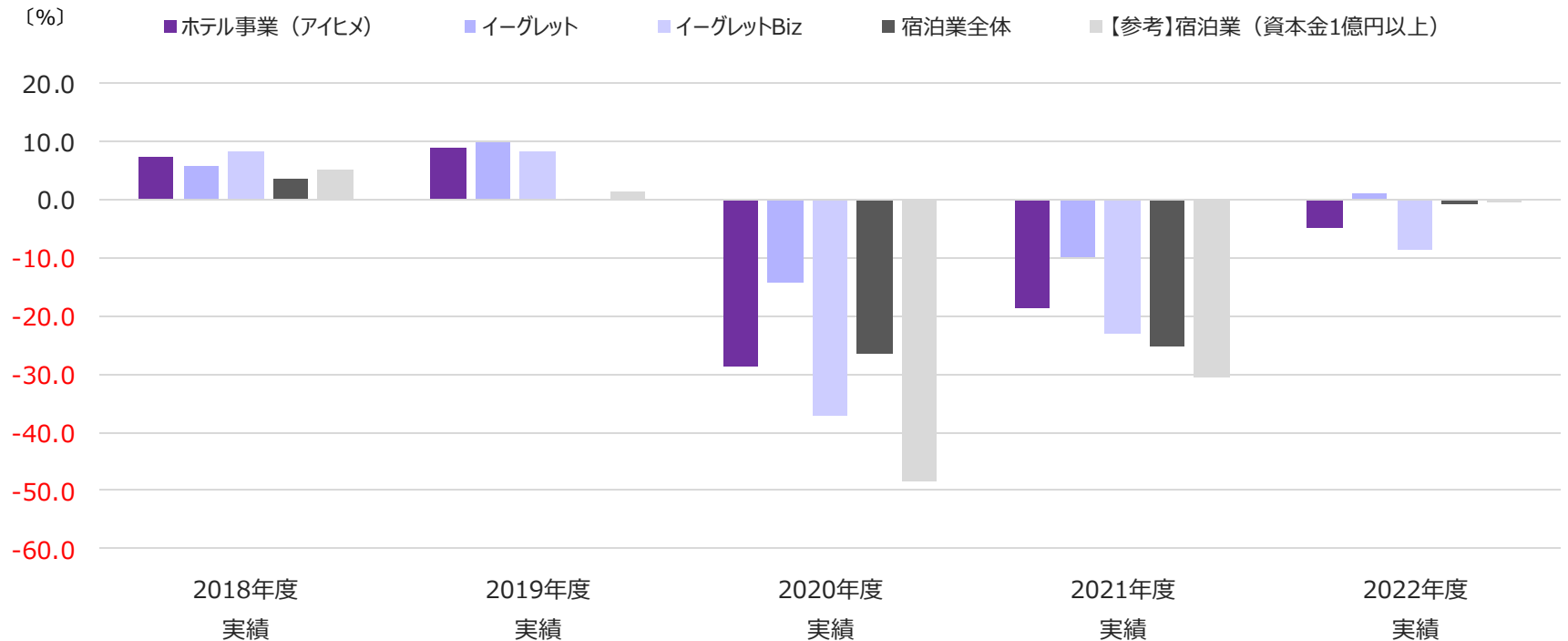


※観光庁_宿泊旅行統計調査：リゾートホテルと、ビジネスホテルの客室稼働率参照

環境分析_ホテル事業

アイヒメの経営しているホテルの営業利益率は、
業界水準と比較しても問題なく、良い状況である

アイヒメ 売上高営業利益率の比較



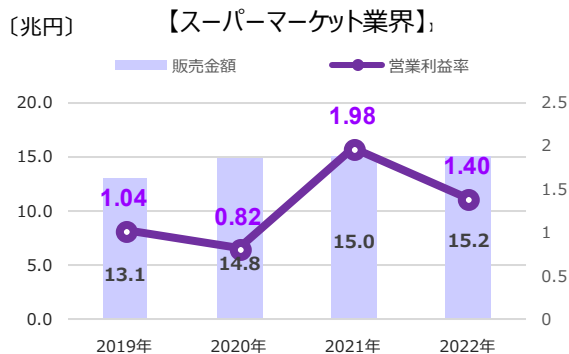
※e-Stat_法人企業統計調査 (時系列データ)

環境分析_小売事業

スーパーマーケット業界のトレンド

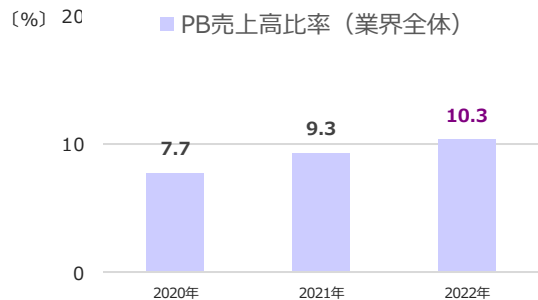
業界全体の傾向としては、利益率の低下をPB強化や利益率の高い惣菜品でカバーしている

市場規模は高水準、利益率は低下



※スーパーマーケット白書/経済産業省商業動態調査をもとに作成

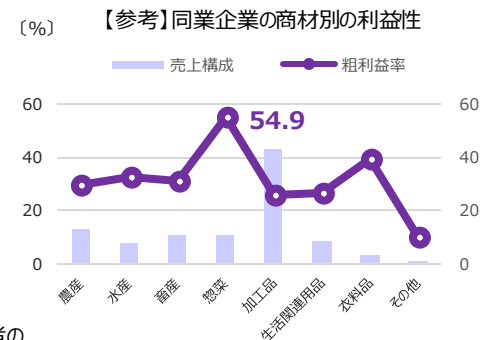
PB商品の強化



低価格が売りのプライベートブランドは、昨今の物価高騰で高まる消費者の防衛意識とニーズがマッチし、受け入れられており、集客効果も見込める

※スーパーマーケット年次統計調査をもとに作成

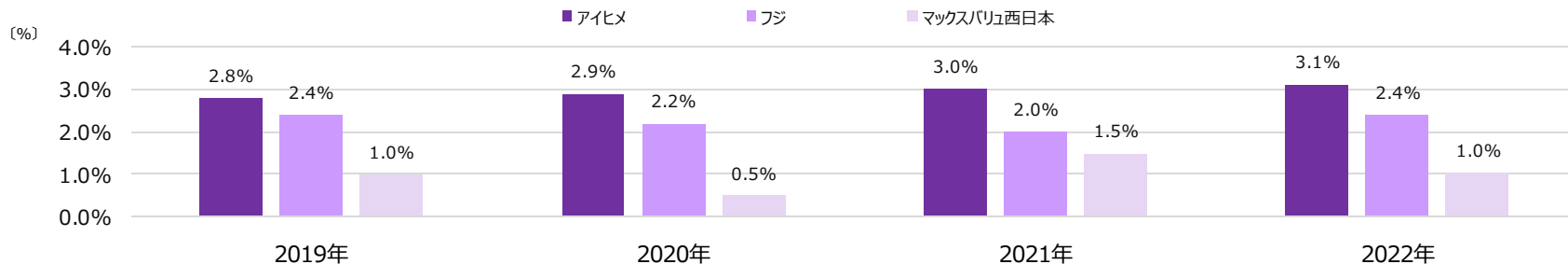
惣菜の粗利益率は良い



※ライフコーポレーションの決算資料 (2022年) をもとに作成

【競合比較】小売事業の営業利益率

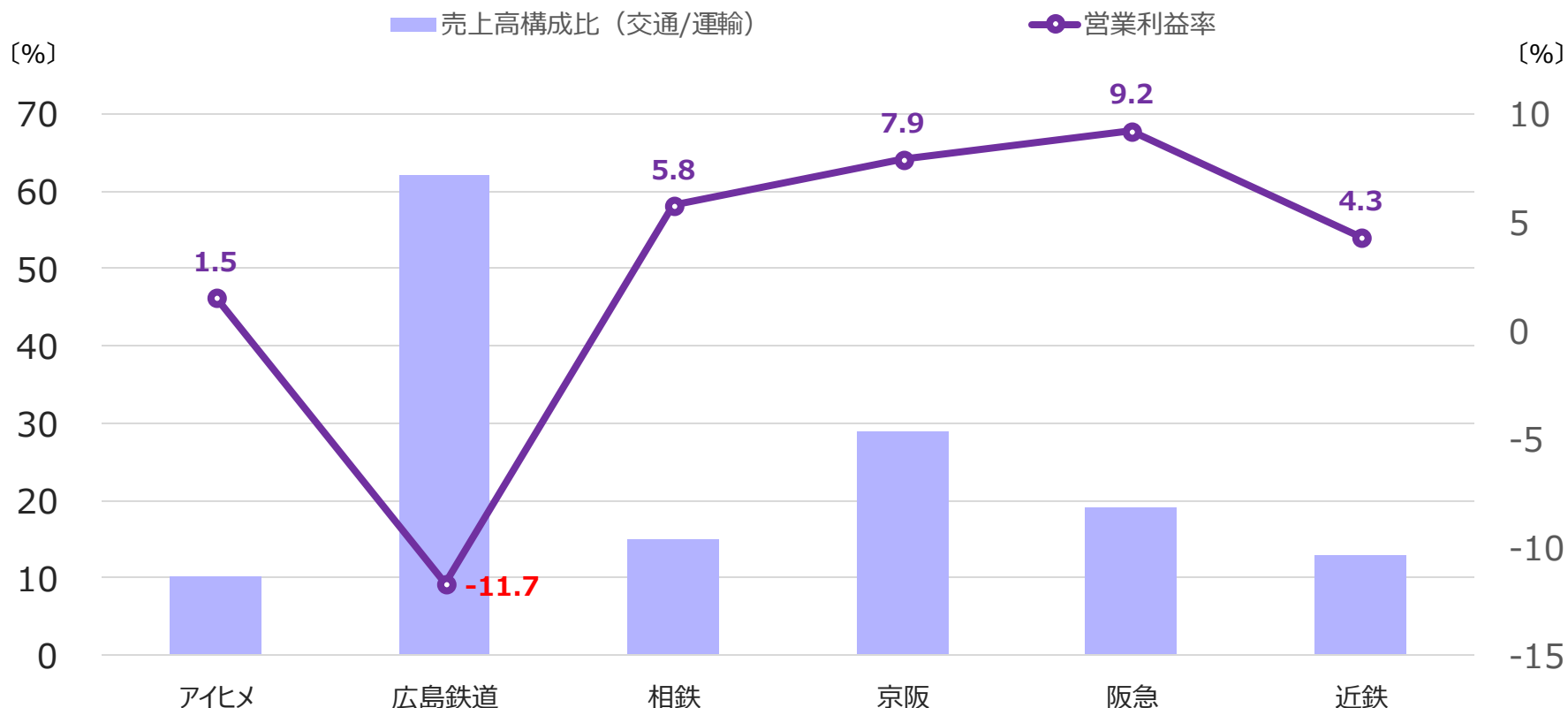
業界平均や競合を上回る営業利益率3%台をキープしている



財務分析_同業他社との比較

同業の鉄道会社は、交通（運輸）事業の売上高構成比を低くすることで、営業利益率を高めている。

アイヒメ 同業他社との比較（2022年度）

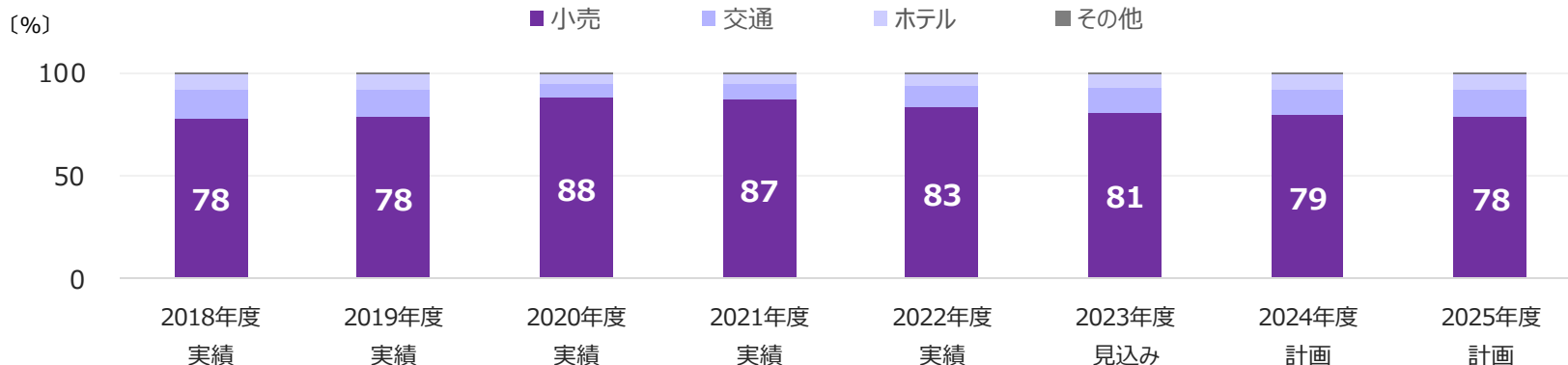


※各社より開示されている決算資料を基に作成：広島鉄道以外は資本金100万円レベルの主要な私鉄企業

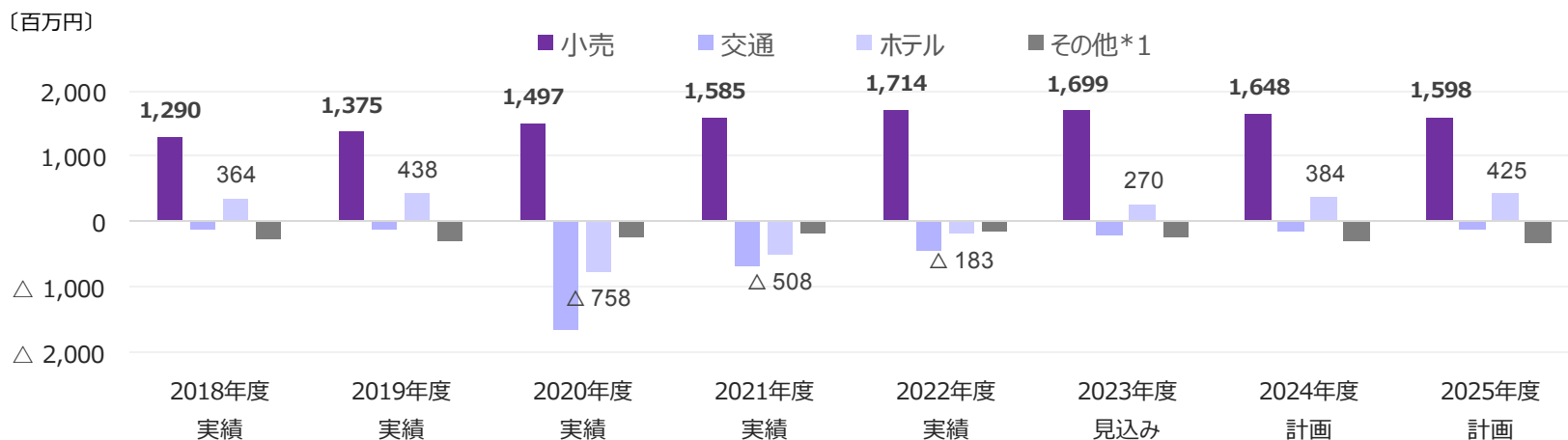
財務分析_事業別売上構成比／営業利益推移

小売事業は事業収益の貢献度も高いが、利益の減少が見込まれる。
 ホテル事業は、コロナ終息後の影響は不透明な状況。

事業別
売上高
構成比



事業別
営業利益



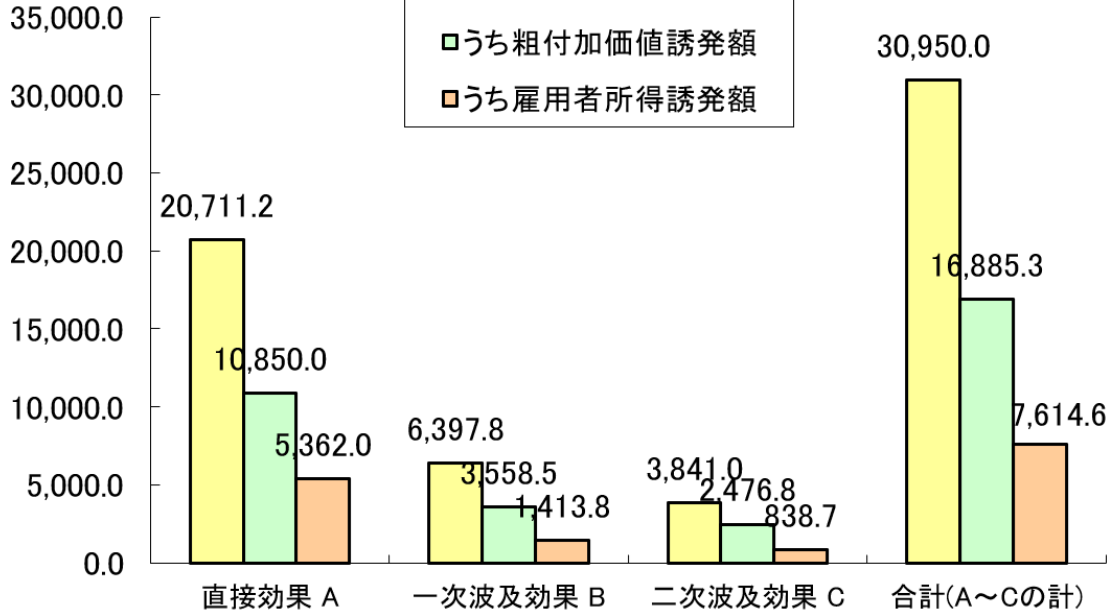
Appendix

空港コンセッション

空港コンセッション参加による愛媛県の経済波及効果(2035年時点)

経済波及効果の測定結果

〔誘発額〕



〔誘発項目及び効果区分〕

(単位: 百万円、人)

	直接効果 A	一次波及効果 B	二次波及効果 C	合計(A~Cの計)
生産誘発額	20,711.2	6,397.8	3,841.0	30,950.0
うち粗付加価値誘発額	10,850.0	3,558.5	2,476.8	16,885.3
うち雇用者所得誘発額	5,362.0	1,413.8	838.7	7,614.6
就業誘発者数	3,509	640	325	4,474
うち雇用誘発者数	2,763	453	258	3,474

経済波及効果(各部門計)
約554億円/年

※首都不動産提出資料の数値(2026年時点と2035年時点を比較)をもとに、愛媛県産業関連表(39部門)にて算出。

Appendix

事業戦略

運賃改定に向けた動向とスケジュール

世論・動向

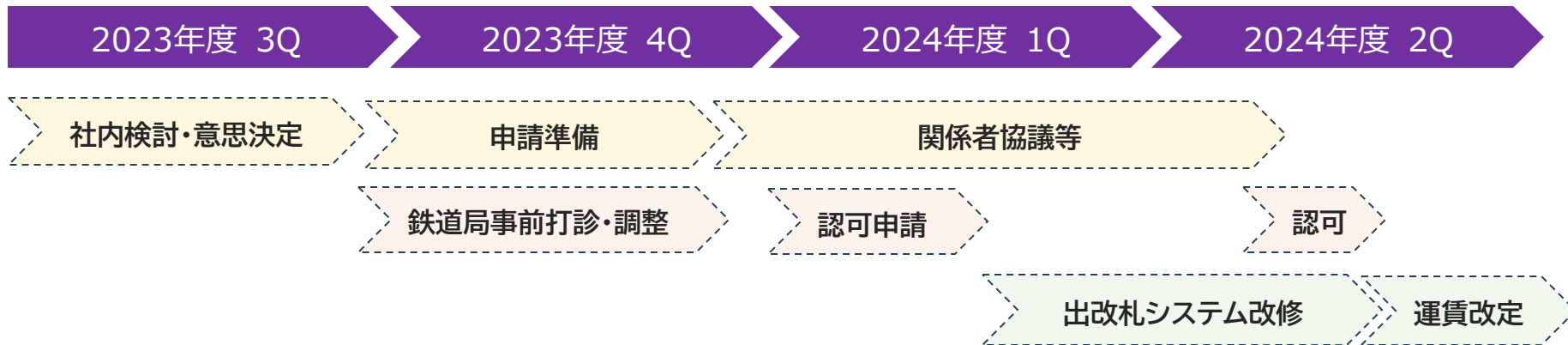
- ・住民の**8割超**が**運賃引き上げ**を容認
- ・一方、9割が赤字でも**路線存続**支持

※日本経済新聞社調査(2023年9～10月)

調査対象：月1回以上利用する四国在住16歳以上の1,125人

運賃引き上げへに対する理解が浸透

短期運賃改定に向けたスケジュール



運賃改定に向けた動向とスケジュール

【鉄道及び軌道における上限運賃制度】

	鉄道	軌道
認可申請	<p>運賃の上限額を申請</p> <p><法律で規定> 鉄道事業法第16条第1項</p>	<p>「上限運賃」及び「実施運賃は上限運賃を最高額として別途定めること」を申請</p> <p><通達で規定> 平成8年鉄業第81号</p>
認可	<p>申請された運賃の上限を認可</p>	<p>条件を付して認可 (条件)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施運賃を定め、報告すること ・路線別又は区間別に異なる運賃を定め、その最低額が最高額を2割以上下回るときは別途認可を得ること
実施運賃の設定	<p>上限の範囲内で実施運賃を届出 (変更命令の対象)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特定旅客に対する不当な差別的取扱い ・他の鉄道事業者との間の不当な競争の恐れ <p><法律で規定> 鉄道事業法第16条第3項 鉄道事業法第16条第5項</p>	<p>認可の条件に従い、実施運賃を報告</p> <p><認可の条件で規定> 平成8年鉄業第81号 平成9年鉄業第13号</p>

※国土交通省のホームページ参照

鉄道事業 路線別収支

鉄道事業 線区別の収支

路線	営業収益 (億円)	営業利益 (億円)	補助金 (億円)	営業係数 (円)
市内路線	10.8	<u>+1.6</u>	-	90.2
郊外路線	18.7	<u>△4.7</u>	-	122.5
鉄道全体	29.5	△3.1	2.7	110.6

【参考】鉄道事業における線区別収支の算出根拠及び想定

- ・市内路線及び、郊外路線を国土交通省四国運輸局のデータより、同エリアにおいて同規模を事業を展開する伊予鉄線の数値をもとに算出。
- ・営業費用については、営業キロ按分により算出。
- ・営業係数：100円の収入を得るために必要な費用。営業費÷収入×100より算出。

Maas導入/出改札システム廃止

Maasの課題

- ・国内では、大小様々な事業者がMaasを展開。
- ・一方で、事業者や自治体は実証実験を通じた検証フェーズの事例がほとんどで、**事業化し継続できている事例は限られる。**

当社のMaasに対する考え方

フェーズ①

- 【フェーズ1】
- ・新規事業ではなく、既存の**出改札システムの代替手段**となる交通事業の基盤インフラと捉える。
 - ・**既存の券売機・改札機を更新のタイミングで廃止**し、トータルで**維持更新費の圧縮**を図る。

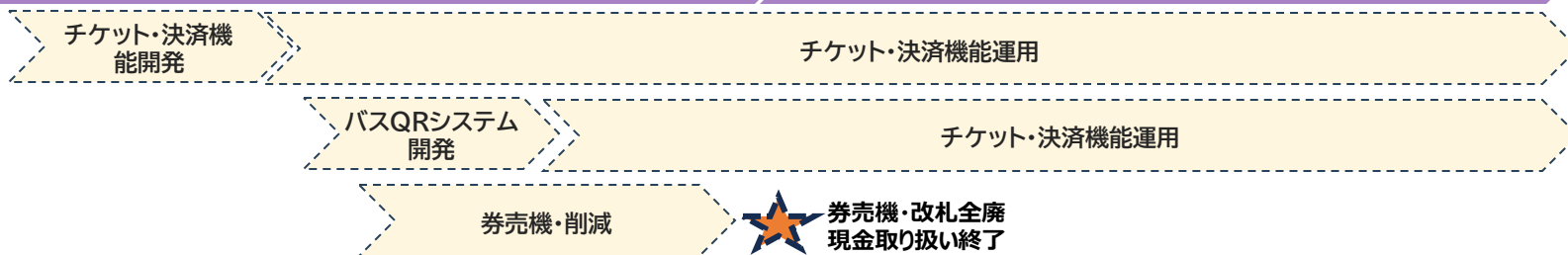
フェーズ②

- 【フェーズ2】
- ・交通利用者を中心とした利用者基盤をもとに、多様な**サービスの拡充**を行い、**収益性を高める。**

Maas導入に向けた開発イメージ

出改札システム機能構築 フェーズ

機能追加 フェーズ



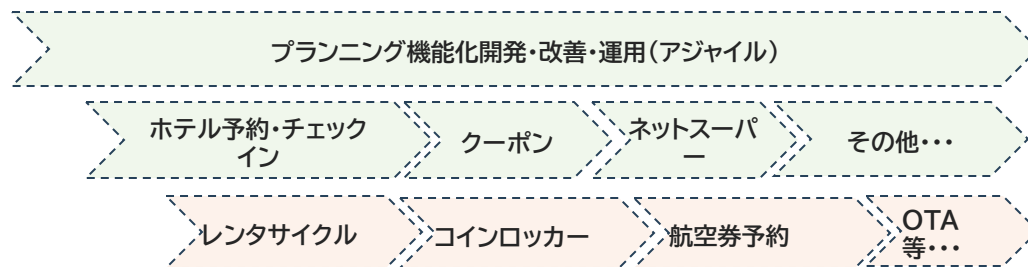
**MaasPF
Orange
PASS**

運用費

80百万円/年を想定
【参考】
・券売機：1.2百万円/年(リース)×35台
・改札機：1.5百万円/年(リース)×50台
⇒117百万円/年

開発費

【フェーズ1】
・出改札システム代替：2.8億円
【フェーズ2】
・自社サービス機能：0.●億円/年(プランニング)
・他社サービス機能：開発費は事業者と折半



エリアマネジメントを支えるプラットフォームへ

次期出改札システムの更新及び、Maasシステムの導入について

1. 審議事項

今後、老朽取替を計画している出改札システム等の代替システムとして、新規Maasシステムを導入しに向けた設計に着手する。

2. 新機能について

①Maasプラットフォーム(以下PF)(50百万円)

出改札システムの代替となるMaasPFをWEB及びアプリ上のプラットフォームを開発。

※適当なベンダーと連携ができない場合は、既存の別事業者開発のPFとの提携を検討する。

②チケット機能（48百万円）

鉄道、バスにおけるチケット機能(QR認証を想定)を開発し、Maas PFに搭載する。

③決済機能（80百万円）

鉄道、バスにおける決済機能(クレジットカード決済を想定)を開発し、Maas PFに搭載する。

④車載QRシステム（36百万円）

車両側でチケットを認証するQRシステムを開発する。

3. 費用と投資効果について

投資額：214百万円（ランニング：30百万円/年）

6年総額：394百万円

NPV(6)=985百万円

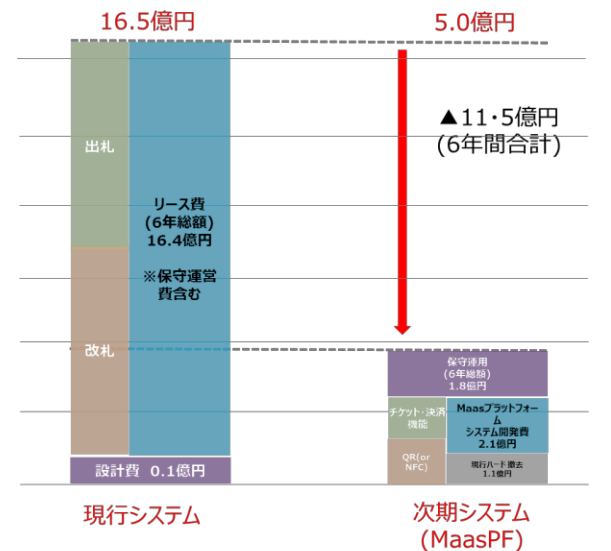
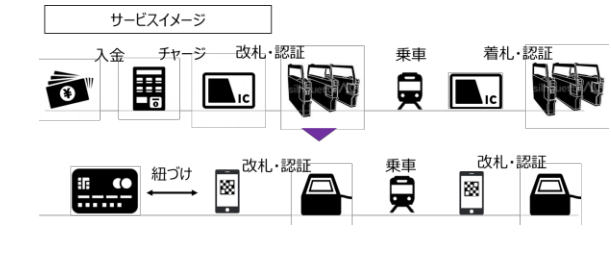
※割引率5%

※MaasPF導入のタイミングで出改札システムを廃止した場合。

<参考> 既存システムを同等機能で更新した場合

投資額：0.1億円、（ランニング：274百万円/年 [リース6年]）

6年総額：1,654百万円



Maas導入/出改札システム廃止

	券売機	改札機	システム
市内路線	なし	40台(車載)(6年リース) 12万/年、144万/年 ×40台 8640万円/年	交通系ICカード清算SV
郊外路線 3路線35駅	60台(6年リース) 8万円/月、96万円/年 ×60台 約6000万円/年	50台(簡易IC)(6年リース) 6万/年、72万円/年 ×50台 3600万円/年	交通系ICカード清算SV
路線バス	4台(定期券)(6年リース) 8万円/ 月、96万円/年 ×4台 約400万円/年	184台 車載 12万/年、144万/年 26496万/年	交通系ICカード清算SV
合計	6,400万円/年	38,736万円/年	合計 : 45,136万円/年



輸送モードのダウンサイジング

鉄道とバスの走行キロあたりの経費

1 kmあたりの
営業費用

記事

鉄道

4,701円

- ・JRや私鉄各社における運送費や管理費の平均
- ・車両及び運行以外にも、鉄道用地の所有・管理や、線路・架線の保守の費用も事業者負担。

乗り合い
バス

491円

- ・全国のバス事業者の人件費や燃料費、車両修繕などの営業費用の平均。
- ・道路の維持管理費は行政負担のため、鉄道と比べコストを約1/10に抑えられる。
(所謂、上下分離方式の状態)

【参考】国土交通省調査 2022年2月14日 NHK政治マガジンより

輸送モードのダウンサイジング

【参考】線区別収支の試算

表A) 現状

	対象路線	総延長 (km)	年間輸 送人員	運賃(円)			年間収入(百万円)			営業費用(百万円)			営業利益(百万円)			営業係数(円)
				金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額
鉄道全体	7路線	43.5	1600	-	-	-	2,946	-	-	3,259	-	-	-313	-	-	110.6
市内路線	4路線	13	600	180	-	-	1,080	-	-	974	-	-	106	-	-	90.2
郊外路線	3路線	30.5	1000	180	-	-	1,866	-	-	2,285	-	-	-419	-	-	122.5

↓運賃改定

表B) 運賃改定後

	対象路線	総延長 (km)	年間輸 送人員	運賃(円)			年間収入(百万円)			営業費用(百万円)			営業利益(百万円)			営業係数(円)
				金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額
鉄道全体	7路線	43.5	1600	-	-	#VALUE!	3,159	107%	+213	3,259	100%	+0	-100	-	+213	103.2
市内路線	4路線	13	600	200	111%	+20	1,200	111%	+120	974	100%	+0	226	213%	+120	81.2
郊外路線	3路線	30.5	1000	190	106%	+10	1,959	105%	+93	2,285	100%	+0	-326	78%	+93	116.6

↓郊外路線バス化

表C) 運賃改定 + 郊外線を乗合バス化

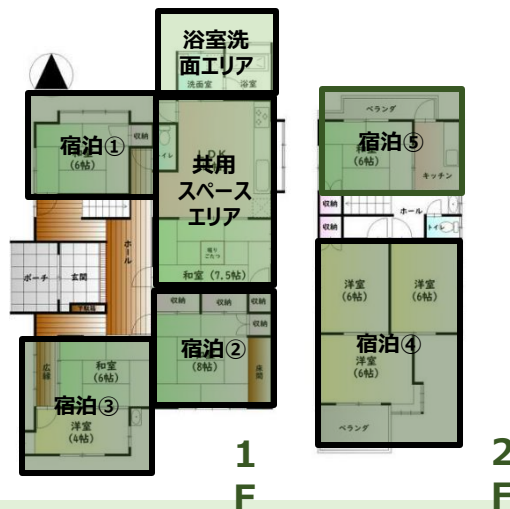
	対象路線	総延長 (km)	年間輸 送人員	運賃(円)			年間収入(百万円)			営業費用(百万円)			営業利益(百万円)			営業係数(円)
				金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額	増減比	増減	金額
鉄道全体	7路線	43.5	1600	-	-	-	3,159	100%	+0	1,228	38%	-2031	1,931	-	+2031	38.9
市内路線	4路線	13	600	200	100%	+0	1,200	100%	+0	974	100%	+0	226	100%	+0	81.2
郊外路線	3路線	30.5	1000	180	95%	-10	1,959	100%	+0	254	11%	-2031	1,705	-	+2031	13.0

参考) 他線区の営業係数 ※東洋経済社2020年度調査

JR山手線：53.2円、首都圏私鉄：85円程度、伊予鉄：：109円

古民家ホテルについて

古民家ホテルの具体的なイメージは以下の通り



御見積書				
JBCC チーム菊池 様		2023年11月2日		
商品：古民家リノベーション		株式会社 Ones of Truth		
		埼玉県三芳町上高1953-1		
		TEL/FAX 049-293-5783		
下記のとおり見積申し上げます		御見積有効期限		
見積金額 ¥ ##### 円也ー (消費税を含む)		2023年12月2日		
通 号	内 容	数 量	単 価	備 考
1	外壁工事	1		3,500,000
2	内装リノベーション	1式		10,000,000
3	足場代	1式		400,000
4	家具・備品	1式		6,000,000
5	諸経費			900,000
6				
7				
8				
9				
10				
受渡期日：御打合せによる		小計		20,800,000
取引方法：		消費税 (10%)		2,080,000
		合計		22,880,000

【対象物件】

愛媛県松山市祝谷5丁目
道後温泉駅から徒歩18分
販売価格：1,880万円 間取り：9 LDK
築年数：1983年1月

【具体的なリノベーション】

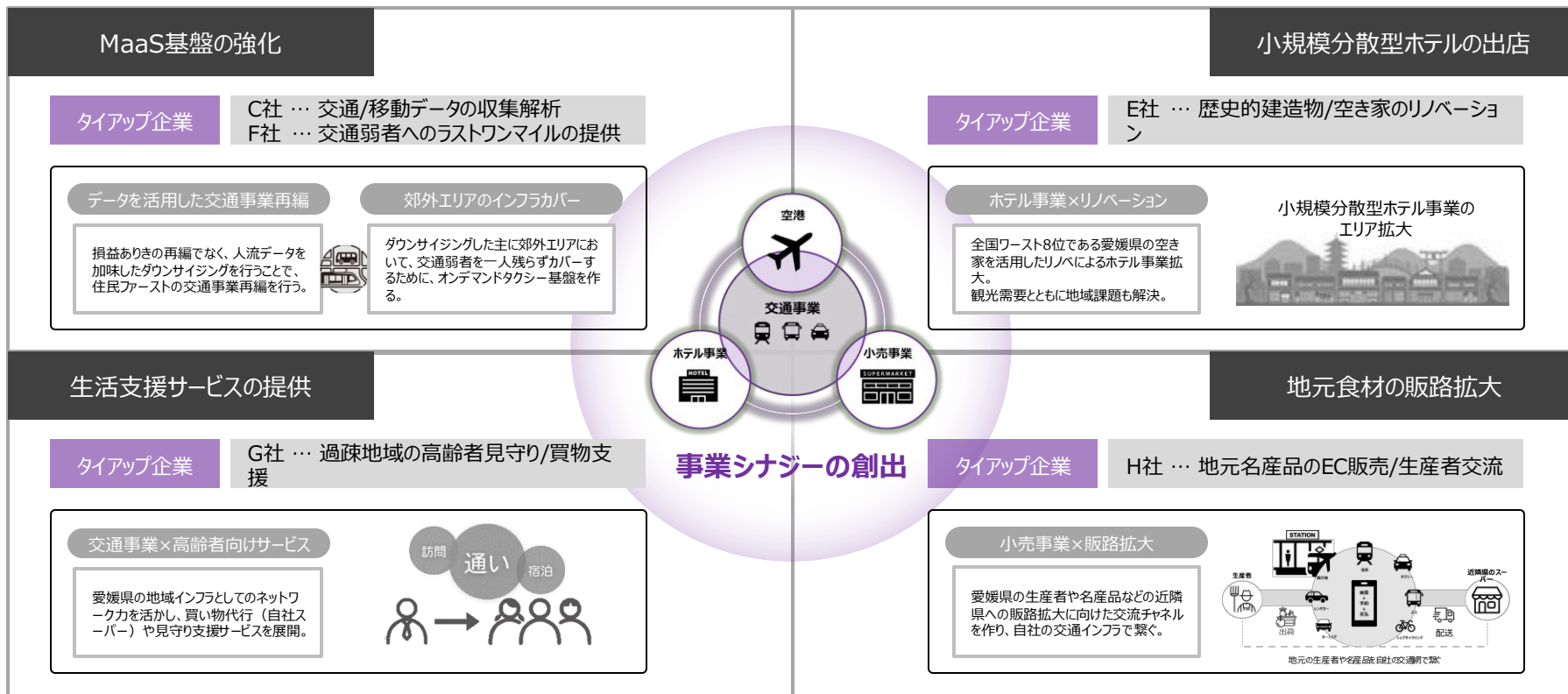
9 LDK⇒ 4 LDKに間取り変更
LDK部分については共用として活用する。
宿泊スペースを5つ確保する。

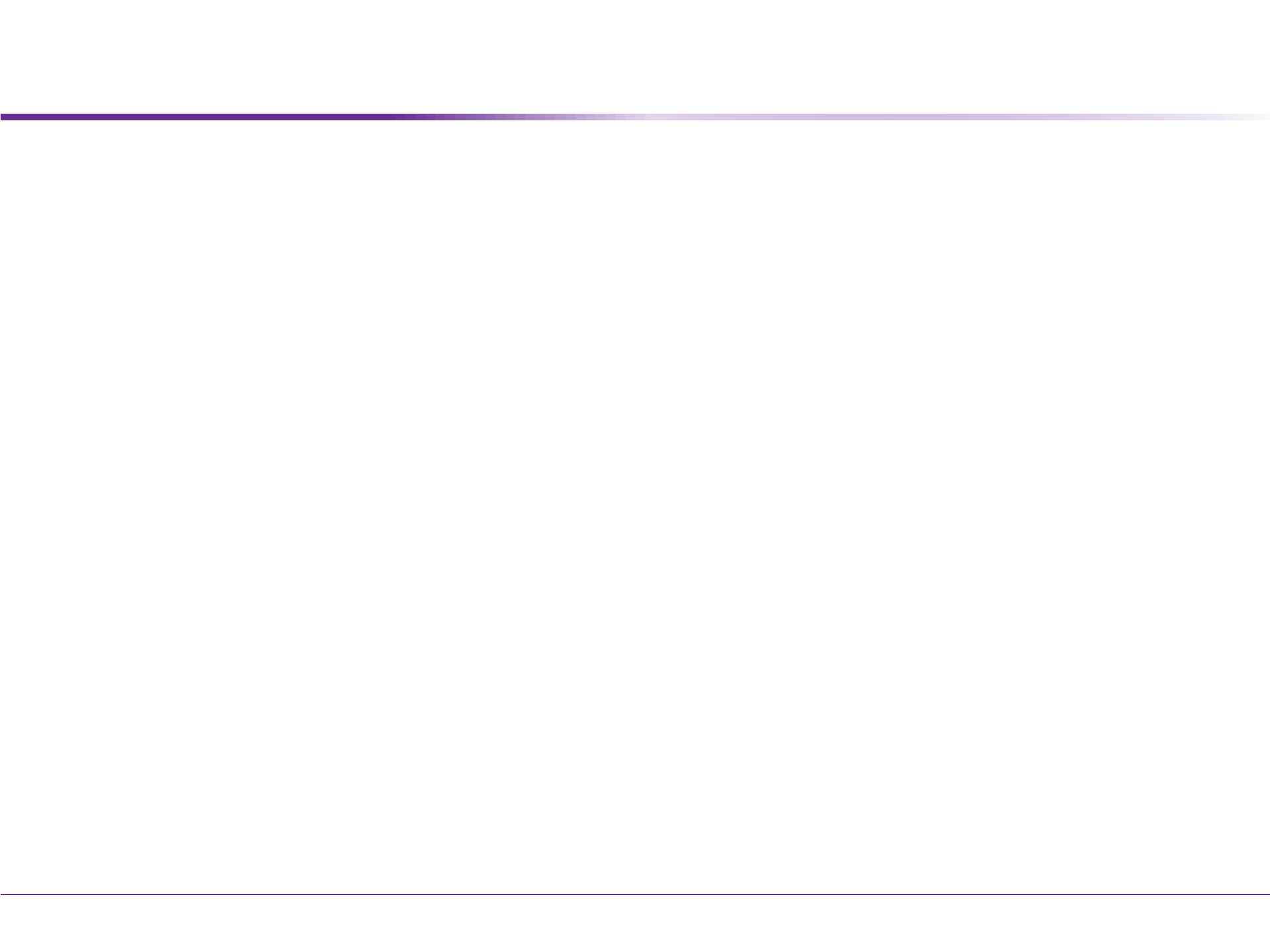
【リノベーション内容】

外壁工事・外構工事
内装リノベーション（杭状態確認）
家具・備品購入、諸経費
合計：22,280,000円

資料出典先：at home 見積会社：One of truth

協業パートナーとのタイアップ





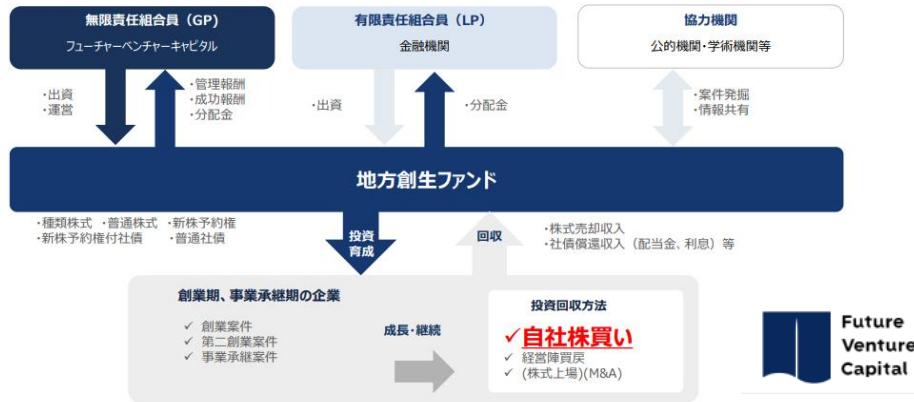
Appendix

事業計画

資金調達について

観光地エリアマネジメント構想の推進に向けた資金調達としては、以下の選択肢を取る

地方創生ファンド



出典先：FVC HP

FVCの地方創生ファンドの特徴

地域の創業率を向上する「創業」・地域の廃業率を減少させる「事業承継」・地域課題の解決に取り組む「CSV」を地方創生ポートフォリオとし、最適に資金調達できる。

シンジケートローン



出典先：創業融資ガイド

一般的なシンジケートローン

融資条件を統一することができ、多額の金額を借入することができる。高いIR（企業が株主などの投資家に対して行う情報提供などの広報活動）効果を期待できる。

出所一覧

- ・人口減少の要因分析と対策に向けた研究報告書一般財団法人自治研究機構
(http://www.rilg.or.jp/htdocs/uploads/protect/R4_chousa/R4_04_g.pdf)
- ・愛媛県総合計画～未来につなぐ_えひめチャレンジ/愛媛県庁
(<https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/documents/sougoueikakugaiyouban.pdf>)
- ・えひめ人口減少対策重点戦略（資料編）/愛媛県庁
(https://www.pref.ehime.jp/h12100/jinnkoumonndai/documents/jyutensenryaku_siryou.pdf)
- ・令和3年賃金構造基本統計調査/厚生労働省
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2021/dl/10.pdf>)
- ・愛媛県の空き家の状況/愛媛県庁
(<https://www.pref.ehime.jp/h41000/documents/02akiyataisaku.pdf>)
- ・国土交通省日本版Maasの推進/国土交通省
(<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/japanMaas/promotion/index.html>)
- ・2023年版 スーパーマーケット白書/一般社団法人全国スーパーマーケット協会
(<https://www.super.or.jp/?p=13198>)
- ・商業動態統計/経済産業省
(<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/>)
- ・2022年度決算資料/ライフコーポレーション
(<http://www.lifecorp.jp/vc-files/pdf/ir/20230411.pdf>)
- ・決算短信/株式会社フジ
(<https://www.the-fuji-hd.com/ir/tanshin.php>)
- ・決算短信/マックスバリュ西日本株式会社
(<https://www.maxvalu.co.jp/company/ir/tanshin.html>)
- ・旅行・観光消費動向調査/観光庁
(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001342441.pdf>)
- ・宿泊旅行統計調査/観光庁
(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001413643.pdf>)
- ・政府企業の統計窓口/独立行政法人統計センター
(<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00350600&tstat=000001047744>)
- ・古民家を魅力あるホテルに変え、過疎地域に新たな経済圏の創出を目指す/（ICC FUKUOKA 2022）
(<https://industry-co-creation.com/catapult/78069>)
- ・千葉県の水郷・佐原の歴史的建築群を古民家宿にリノベーション/(財)自治体国際化協会
(<https://economy.clair.or.jp/casestudy/inbound/1949/>)

「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）

当社はこれまで愛媛県の社会インフラとして社会貢献し、小売事業が収益の柱として他事業を支えてきた。一方で、今後愛媛県は若者の県外流出などにより人口は減少し、将来的な事業マーケットは縮小する。そのため、当社が持続的成長と魅力的な企業になることで愛媛県へ貢献する必要がある。以上の状況を踏まえて、「食の愛媛を実現し、人々の豊かな生活に貢献する」という長期ビジョンを策定する。事業戦略として、食を軸にデジタルを活用することで小売事業とホテル事業の採算性を高め、新たな事業を展開し、社会インフラである交通事業を維持する。新たな事業として、地元食材を活かした飲食事業、農業事業、古民家ホテル事業を始める。また、コンソーシアムは愛媛の発展と経営理念に一致することから参加する。以上から、2035年3月期の売上高62,301百万円、営業利益1,356百万円を目指し、持続的に愛媛県に貢献する。

1. 外部環境分析

1-1. 愛媛県の課題[別添1]

人口規模において、2020年と2040年の比較において全国は11%減少に対し、愛媛県は21%減少と約2倍の速度で人口減少する。

人口減少している理由として、若者が県外に流出していることも一因であり、愛媛県の魅力を向上させる必要がある。

1-2. 愛媛県における業界分析[別添2,3]

交通業界は、愛媛県民の生活を支える公共的な事業であるが、人件費や設備の維持費用などの固定費比率が80%以上と高く、人口減少の中で利益を上げることは難しい。

小売業界は、人口減少により売上は減少傾向である。そのため、リピート客・来店頻度を増やす、およびコスト改善が必要となる。

ホテル業界は、新型コロナの5類感染症移行により観光客が回復、増加されることが期待されている。一方で、将来的には人口減少で需要が減るため、利用客増加の対策が必要である。

地方の交通事業を中心とした企業は、交通事業の売上構成比率が50%程度あるが、利益構成率は5%程度であり別の事業で利益を生み出している。そのため、交通事業と地域の連携を図ることが重要である。

2 内部環境分析 [別添4,5,6]

2-1. 事業面

愛媛県における交通・食・観光を支え、県内知名度と社会貢献度は高い。交通事業やホテル事業は、新型コロナによる影響を大きく受け、収益が悪化している。復調の兆しが見えつつも、人口減少などの影響は避けられず、厳しい事業環境が続く。小売事業では、地域密着型のスーパーを県内41か所で展開、当社の収益の柱であり、他事業の赤字を小売事業の安定収益が支える。生産

者と繋がりをもつ小売事業だけでなく、ホテル事業においても食事が評価されるなど、「食」を強みとしている点を特徴とする。事業部間が連携することで相乗効果が生まれる事業体とするが、現状の連携は限定的である。

2-2. 財務面

事業特性から固定比率（192%）は高いものの、安全性（流動比率206%、自己資本比率34%）は一定の評価が与えられ、財務基盤の安定は図られている。一方で、ROIC1.7%と会社全体の収益性（営業利益率1.5%）には、改善余地を残すほか、積みあがった現預金、自己資本に対して成長に向かう効果的な投資が図られていない点を課題とする。

2-3. 組織面

地元愛が強い従業員が多い。一方で、県内志向性の高さや人材の固定化、新規事業検討プロジェクトチーム活動の形骸化など、多様性が少なく新たな視点が生まれにくい状況である。事業部制を採用しているが、事業部間の連携余地は多く、効率的な組織運営に課題を残す。

3. 長期ビジョンと成長戦略 [別添7,8,9,10]

3-1. 長期ビジョン（2035年3月期迄に実現したい姿）

地域の人と共に地域の物を活用することで、既存事業の進化と新領域への挑戦によって食の愛媛を実現し、人々の豊かな生活に貢献する。

3-2. 事業戦略概要

食を軸にデジタルを活用することで、小売事業とホテル事業の採算性を高め、新たな事業の柱を構築し、社会インフラである交通事業を維持する。新たな事業として、地元食材を活かした飲食事業、古民家ホテル事業、農業事業を始める。食を軸に各事業を有機的に結合し、シナジー効果を高めることで、食の愛媛の実現を目指す。

3-3. コンソーシアムへの参加是非

愛媛の発展と経営理念に一致することから参加する。事業計画は精査の結果、利用者数を▲20%下方修正。修正後の計画でもNVPはプラス、IRR7.0%となることから空港単独での投資対効果は問題ないと判断する。

4. 食に関する戦略[別添 11, 12, 13]

4-1. スーパーマーケットの総菜強化

スーパーマーケットでは、地元の特産品や新鮮な食材が人気であり、当社の強みを伸ばすため粗利の高い総菜に注力する。郷土料理研究所のB社との連携を行い、郷土料理の総菜や、好評であったホテル事業部とのコラボであるシェフのレシピを取り入れるなど、総菜のオリジナリティを強化する。電子チラシなどの集客施策も実施することで来客数増やし、引き続きスーパーマーケットを収益の柱として確固たるものにする。

4-2. 【新規事業】飲食事業の展開

ホテル事業におけるレストランのノウハウを水平展開し、愛媛県の新鮮な魚介や、郷土料理を売りとした飲食店を始める。B社とのメニューの考案や、小売事業で契約している食材の仕入れ先を活用できる。また、自社農業事業のブランド青果をメニューに取り入れるなど、他事業部とのシナジー効果が期待できる。

4-3. 【新規事業】農業事業の展開

新規事業として、愛媛県の後継者不足の課題貢献及び食に関する事業連携による利益率改善のため、農業事業を展開する。

愛媛県の「えひめ農業担い手確保・育成基本方針」に則り、農業従事者の高齢化による担い手不足を補う形で当社が農地とノウハウを継承する。

青果を栽培し、当社スーパーマーケット・ホテルに卸す。収穫量を増やしていくことで卸し先も拡大し、当社筆頭株主である愛媛食品社にも提供する。

協力先候補のアグリテック企業のD社と共同開発を行い、生産する青果に合わせたスマート農業を実現させる。収穫や選果作業などの効率化と、高い品質選別による青果のブランド化を行う。

5. ホテル事業に関する戦略[別添 14]

5.1 ホテル事業における食に関する戦略

B社と連携して、季節ごとにホテルの食事メニューを考案する。魅力的な食事付プランのプロモーションを強化することで集客を行い、稼働率の上昇を目指す。また、農家事業で収穫したブランド青果をメニューに織り込み、ブランド青果としての認知度をあげる。

5.2 【新規事業】古民家ホテル事業の展開

愛媛県の空き家率は全国的にみても高い水準である。空き家を活用することで、当社のホテル運営のノウハウを活かした古民家ホテルを展開する。また、料理の食材に農業事業の青果も活用する。

6. 交通事業に関する戦略[別添 15]

交通事業は、外部環境の変化から今後も厳しい状況が予想される。しかし、県民生活と来県者の重要な交通手段のため、今後は多様化するニーズへの対応を図っていく。タクシー事業は、乗り合いタクシーや介護タクシー、外国語対応可能にする。また、旅行客の需要が見込めるため、貸し切りバスや高速バスの利用客を増やし、収益性の向上を目指す。

空港運営権を獲得した場合は、空港を起点とした高速バス・タクシーを充実させ、観光地との利便性を高める。

7. 組織戦略[別添 16]

長期ビジョンの実現に向け企業文化の再構築に取り組む。地元・顧客目線、現場の改善・対応力といった良い面は残し、現状維持志向から脱却する。制度改定によってバックキャストで考え挑戦することを推奨する。また、副業人材を受け入れ、化学反応を起こし成功体験を積み上げることで社員の行動を変容する。

8. 収支計画[別添 17]

愛媛県貢献を優先し、持続的に貢献できるようにするため、本戦略・施策により営業利益の下落を抑止する。具体的には2035年3月期において、売上高62,301百万円、営業利益1,356百万円を実現する。

9. 愛媛県貢献計画[別添 18]

愛媛県貢献のため、愛媛県総合計画に基づき、当社においても、若者の転出超過の縮減、県民所得額の向上、農業産出額向上、宿泊数向上などの施策を実施する。

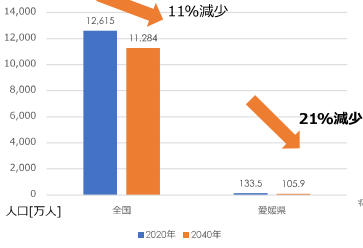
別添1) 外部環境分析 | 愛媛県の課題

アイヒメ

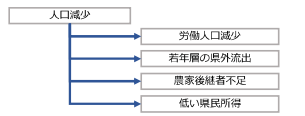
- 愛媛県は全国と比較して2040年に向け約2倍の速度で人口減少する。
- 人口減少から若者・労働人口減少や農家後継者不足といった課題がある。
- 若者が愛媛県の魅力を感じていないことが県外流出の要因である。

愛媛県の人口減少

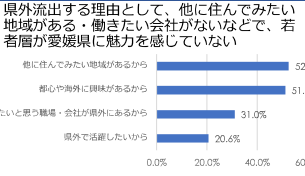
2020年と2040年を比較して全国の人口減少率は11%に対し、愛媛県は21%と人口減少率が著しい



人口減少が起因とした愛媛県の課題



若者層の愛知県外流出の理由



別添3) 外部環境分析 | 地方の交通事業を中心とした企業の収益構造

アイヒメ

- 交通事業の売上構成比率は50%程度あるものの、利益構成比率は5%程度と利益が少なく、交通事業とは別の事業で利益を生み出している。
- 交通事業と地域の連携を図ることが重要である。

売上構成比率

企業名	交通	小売	ホテル	不動産	旅行	飲食業	他
山陽電気鉄道	47.2%	23.7%	-	22.9%	-	5.2%	8.0%
神戸電鉄	58.9%	23.1%	-	9.4%	-	-	14.9%
京福電気鉄道	51.8%	-	12.2%	37.8%	-	-	-
新潟交通	43.1%	11.2%	7.4%	18.6%	13.7%	-	13.4%
平均	50.2%	19.3%	9.8%	22.2%	13.7%	5.2%	12.1%

利益構成比率

企業名	交通	小売	ホテル	不動産	旅行	飲食業	他
山陽電気鉄道	9.3%	11.1%	-	72.2%	-	4.5%	3.0%
神戸電鉄	22.9%	-0.3%	-	63.9%	-	-	12.0%
京福電気鉄道	-2.6%	-	5.8%	96.7%	-	-	-
新潟交通	-7.4%	6.0%	-7.3%	82.0%	-2.3%	-	29.1%
平均	5.6%	5.6%	-0.8%	78.7%	-2.3%	4.5%	14.7%

別添5) 内部環境分析 | 組織の特徴と課題

アイヒメ

- 事業部間の交流は一部行われているものの、縦割りの側面がありコロナ禍により、コミュニケーションは減少。
- 新規事業検討プロジェクトチームは兼務人員で構成、進捗スピードは遅い。
- 現在の組織構造と企業文化の中では新規事業が生まれにくい。

組織構造と企業文化

- (+) 地元愛の強さと顧客目線の対応力
- (+) 離職率は低く、勤続年数は長い
- (-) 事業部制採用による縦割りの側面
- (-) 県内志向が強く、保守的な考え
- (-) 県内出身者が多数、考え方の多様性に欠ける

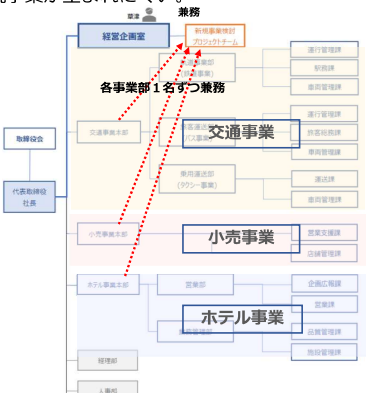
新規事業検討プロジェクトチーム

新規ビジネスでの価値創造の必要性



- チーム全員兼務であることで責任が分散
- 既存事業の延長線での思考
- 保守的な企業文化の中での限界

新規事業が生まれにくい環境



別添2) 外部環境分析 | 愛媛県における業界 (交通/ホテル/小売) 分析

アイヒメ

- 交通業界は固定費が高く、人口減少分を補い輸送密度を高めることが必要。
- 小売業界は人口減少による売上減少傾向。リピート客・来店頻度の増加、コスト改善が必要
- ホテル業界はコロナ5類により観光客回復・増加に期待。一方で人口減少を補うためサービス品質を高めるなどして稼働率を上げることが必要。

	交通業界	小売業界	ホテル業界
マクロ分析	人口減少による交通利用者減少 過疎地域での移動手段確保	人口減少による顧客数減少 物価高によるコスト上昇	コロナ5類による観光客回復 労働人口数の減少
全国との比較	人口減少率が高い: 全国11%減少/愛媛21%減少 (2020-2040年) 交通弱者である少子高齢化割合が多い: 全国31%/愛媛34%	人口減少率が高い: 全国11%減少/愛媛21%減少 (2020-2040年) 県民所得(年収)が低い: 全国334.5万円/愛媛247.1万円	人口減少率が高い: 全国11%減少/愛媛21%減少 (2020-2040年) 労働人口減少率が高い: 全国4.5%減少/愛媛19.1%減少 (2020-2040年)
コスト構造	固定費比率 鉄道 86% バス 88% タクシー 92%	固定費比率 45.8%	固定費比率 59.5% ※建物維持管理の観点から外注費 水道光熱費も固定費とみなす
KSF	・利用者が見込まれる路線計画 ・高い輸送密度	・利用者が見込まれる出店 ・リピート客・来店頻度の多さ ・固定費(人件費含む)削減	・利用者が見込まれる出店 ・高い稼働率 ・高いサービス品質

別添4) 内部環境分析 | 既存事業の特徴

アイヒメ

- 愛媛県内における交通・食・観光を支える。
- 地元密着の運営によって、愛媛県内での知名度と社会貢献度は高い。
- 事業部間の連携による相乗効果が強み。

交通

愛媛県内の交通インフラの中心

- 【鉄道】 県内唯一の地域鉄道としての長い歴史
- 【バス】 郊外エリアの交通事情の改善、鉄道交通を補完
- 【タクシー】 M&Aによって事業を推進
- 愛媛県全体の交通を支える公共性の高い事業
- 新型コロナによる経済影響を大きく受ける
- 今後利用者数の減少と人材不足は続くことが予想される

ホテル

ターゲット層を変えた2つのホテルブランド

- 【ホテルイグレット】 日本人観光客(ファミリー・高齢夫婦)がターゲット
- 【ホテルイグレットBiz】 ビジネス客がメイン、若者の旅行者利用もターゲット
- 地元食材を使った食事が人気
- 収益強化に向け、顧客単価アップと稼働率向上が課題

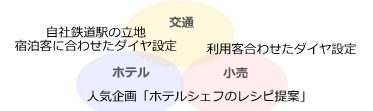
小売

地域密着型スーパーとして愛媛県内での高いシェア

- 積極的な出店とM&Aによって県内41店舗まで拡大
- 地元農家からの独自の仕入れ、地産地消に力を入れる
- 競合他社が大手傘下に入ったことで県内の競争環境が激化
- 消費者の節約志向による売上高は伸び悩む
- 競合他社と比較して高い売上総利益率
- 一定の収益力を維持しており、会社全体の収益の柱に

現在のシナジー

各事業のシナジーが付加価値に

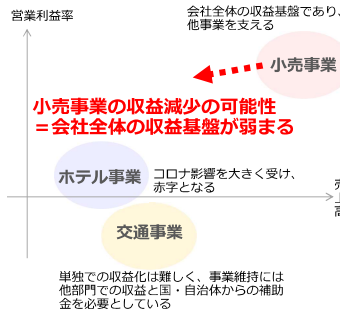


別添6) 内部環境分析 | 既存事業の状況と成行予測

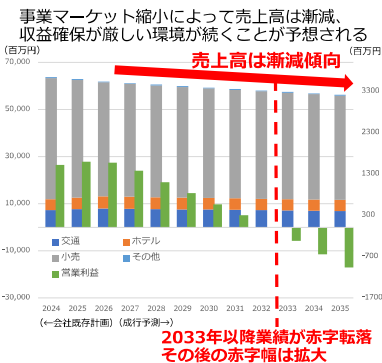
アイヒメ

- 複数の事業を運営することでリスク分散ができていた。
- 新型コロナ影響からの回復も、将来的な事業マーケットは縮小する可能性がある。
- 成行予測では売上高は漸減傾向であり、2033年に全体損益が赤字になると予想。

各事業の売上規模・営業利益率



2035年までの成行予測

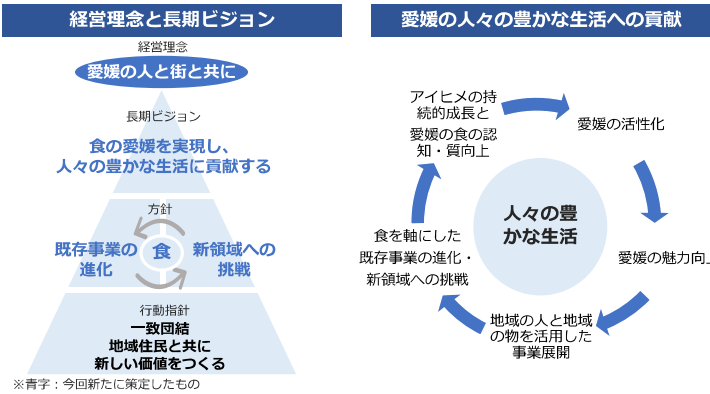


2033年以降業績が赤字転落
その後の赤字幅は拡大

別添7) 長期ビジョン

アイヒメ

2035年3月期までに実現したい姿として長期ビジョンを新たに策定。地域のひととともに、地域の物を活用し、食を軸とした「既存事業の進化」と「新領域への挑戦」によって、食の愛媛を実現し、人々の豊かな生活に貢献する。



別添9) 新規事業の評価

アイヒメ

既存領域の強みである「食」を軸に新規事業を行う。空港の利便性向上に向け、空港と観光地を結ぶ交通（バス・タクシー）へ参入する。

	戦略概要	既存活用	既存波及	協力先	地域貢献	実現可能性	食	実施可否
1	利用者を対象とした金融事業（クレジットカード発行やデジタル通貨）への参入	○	×	×	×	×	×	参入障壁高。投資大。競合多い
2	首都不動産（東京）と連携した不動産開発（複合商業施設やオフィスビルなど）	△	○	△	△	×	△	投資大。競合多い
3	B社（愛媛の郷土料理研究所）と連携した料理メニュー開発	○	◎	○	○	◎	○	実施
4	ホテルのレストランノウハウ、地元の仕入れルートを活用した飲食事業への参入	○	◎	△	○	◎	○	実施
5	C社（福岡のITスタートアップ）、F大学（東京の研究室）と連携した自動運転への参入	×	◎	○	○	×	×	製品として導入
6	D社（愛媛のアグリテック企業）と連携した農業コンサルティング（仕入農家の支援）	×	△	○	○	△	○	継続検討。農業参入後判断
7	E社（愛媛のアグリテック企業）の技術を活用した農業への参入	×	◎	○	◎	△	○	実施
8	F社（京都の不動産企業）と連携した、古民家リノベーションホテルへの参入	○	○	○	○	◎	○	実施
9	G社（物流会社）と連携した自社交通事業を活用した物流、生活支援への参入	○	○	○	○	△	×	継続検討。事業モデル確立後判断
10	H社（離島専門ECサイト）と連携した、地域仕入商品のEC販売	△	△	○	△	◎	△	離島専門販売開始後
11	空港の利便性強化に向けた新たな路線への参入	◎	△	○	○	◎	×	実施

別添11) 食に関する戦略：小売・飲食事業

アイヒメ

- ・ホテル事業におけるレストランのノウハウを水平展開する。
- ・より魅力的なメニュー開発のために郷土料理研究所のB社と連携する。
- ・魅力あるメニューを各事業で展開・強化していく。

	スーパーマーケットの総菜強化	[新規事業]飲食事業
実施理由	・利便性以外の理由で来客が多いヤオコー・エブリイでは、総菜が美味しいことが他社平均と比べ+20%、+15%と高い評価であった。 ・総菜の目標利益率は37.4%と他の商品と比べ高い。(青果:23.0%、一般食品:19.2%) ・当社は「食」に強みがある。	・スーパーマーケットで契約している食材の仕入れ先を活用でき、また自社農業事業のブランド青果をメニューに取り入れるなど、他事業部とのシナジー効果が期待できる。 ・B社とのメニュー考案 ・当社は「食」に強みがある。
商品	B社との連携により、郷土料理の総菜や、好評であったホテル事業部とのコラボであるシェフのレシピを取り入れるなど、総菜のオリジナリティを強化。	愛媛県の新鮮な海鮮や郷土料理を売りとした飲食店。県内外のビジネス客や観光客をターゲットとし、松山市内と空港に出店する。
集客	電子チラシや、総菜選挙などの販促企画で、魅力ある総菜があることを訴求し、集客につなげる。(他社事例あり、電子チラシで来店者数+30%、販促企画で+8%)	当社スーパーマーケットでのチラシ配布で地元客への周知、ホテルでの飲食店案内で観光客やビジネス客へ周知する。また、SNSやホームページの立ち上げ、飲食系口コミサイトへの登録等で集客につなげる。

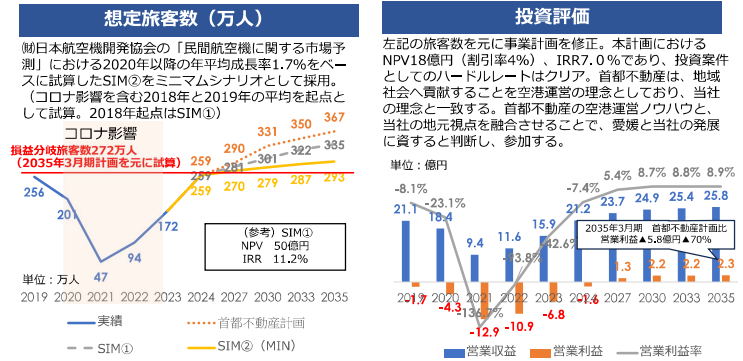
別添8) コンソーシアムへの参加是非

アイヒメ

愛媛と当社の持続的な成長に資することからコンソーシアムへ参加する。主な判断理由は以下の通り。

- ・愛媛の発展と当社の経営理念に一致すること。
- ・投資案件としての採算が見込めること。

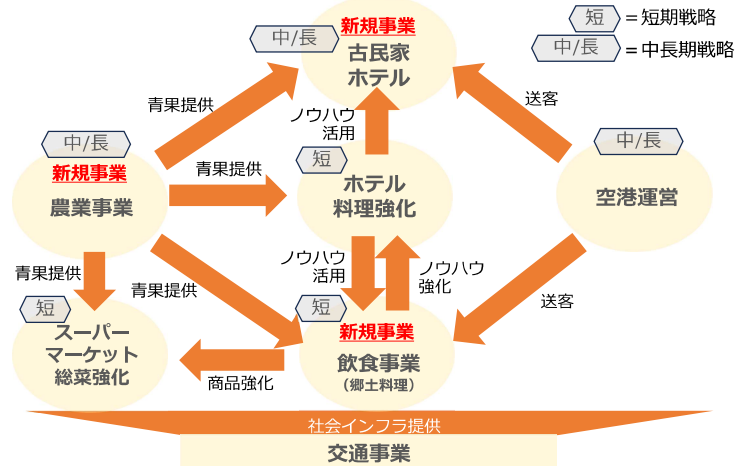
※投資評価上は、ストレスをかけているが、首都不動産計画値の実現に向け連携して対応を行う



別添10) 戦略連携図

アイヒメ

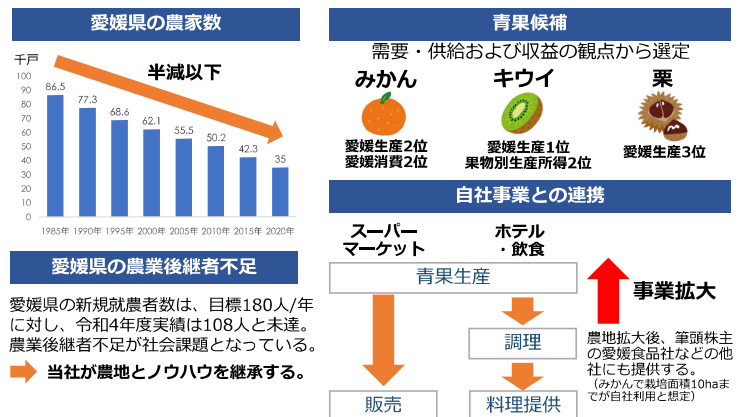
- ・食を軸に各戦略が連携することでシナジー効果を狙う。



別添12) 食に関する戦略：農業事業への参画

アイヒメ

- ・農業事業に参画することで、愛媛県の後継者不足の課題貢献、食に関する事業連携による利益率改善を図る。
- ・青果はみかん・キウイ・栗から始め、自社事業と連携し、事業拡大していく。



別添13) 食に関する戦略：スマート農業導入

アイヒメ

- ・協力先候補 D社と共同開発を行い、スマート農業を実現させる。
- ・収穫や選果作業などの効率化と、高い品質選別による青果のブランド化を行う。
- ・費用面でスマート農業を導入しにくい、小さな県内農家にも横展開できるようなサービス展開も視野に入れる。

スマート農業導入

導入目的

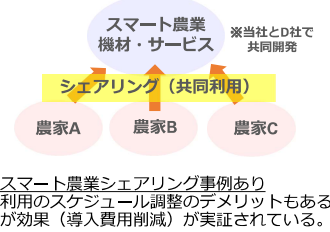
- ・業務効率化（労働時間削減）
- ・農家の経験と勘を見える化し、玄人でなくても農業が可能になる。

導入例と効果

導入内容	効果
AI画像判断による選果作業短縮	選果時間が約4割削減
AI画像判断による品質の見える化	品質が高いものを選別。→ブランド化が可能
ロボットによる収穫	労働時間が30%以上削減

他農家への横展開

他農家へも貢献するため、D社と連携し、スマート農業の機材・サービスのシェアリングビジネスも視野に入れる。→1農家あたりの導入費用を下げる。



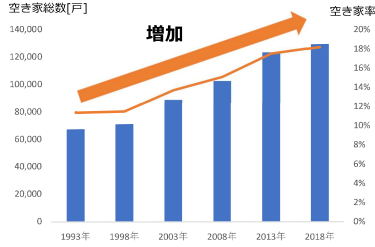
別添14) ホテル戦略

アイヒメ

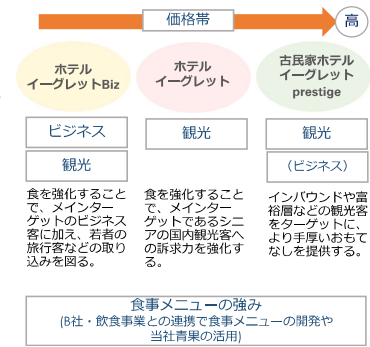
- ・食を軸にホテルの魅力を向上させ、訴求力を高める。
- ・愛媛県の空き家率は全国的にも高い水準であり、空き家を活用した古民家ホテル「古民家ホテルイーグレットprestige」を新たにホテル事業として展開する。
- ・価格帯としては、ホテルイーグレットよりも高く、よりラグジュアリーなサービスを提供する。

愛媛県の空き家率

愛媛県の空き家率は増加しており、全国5位と、日本の中でも愛媛の空き家率の課題がある。空き家のリノベーションをおこない、古民家ホテルを展開する。



今後のホテル事業の戦略



別添15) 交通事業戦略

アイヒメ

- ・食とホテルに関する戦略によって交流人口を増やし、売上増加を図っていく。
- ・タクシー事業を中心に多様化するニーズに対応し、愛媛県の交通を支え続ける。
- ・空港起点の高速バスを充実させ、県内観光地や他県移動への利便性を高める。

新たなチャネル

多様化するニーズへの対応

乗合タクシーや介護タクシーなど県民生活における交通環境をより良くする。外国語対応などインバウンド対応も進める。

高速バスの強化

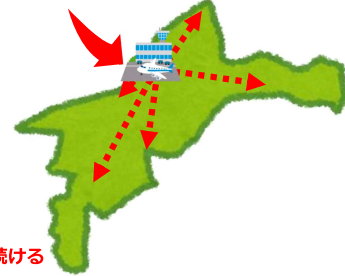
高速バス強化など県内移動の利便性を高める。稼働率高めれば収益性も高まる。

MaaSの可能性

自動運転など様々な技術開発が進む中で当社としても柔軟に対応する。

空港を起点とした交通網

空港を起点とした交通網を充実させることで、道後温泉、しまなみ海道といった観光地への利便性を充実させる。



県民と来県者にとって重要な「足」であり続ける

別添16) 組織戦略

アイヒメ

既存事業の進化と新領域の挑戦に向け、人事制度の改定と組織変更を行う。新規事業を管掌する経営企画本部のトップは社長が担い、重要度を社内に示すとともに、ビジョンからの逆発志向・主体的な行動などを促進し、社員の行動変容を目指す。また、先進的な人事関連施策によって、企業イメージを向上させ、選ばれるアイヒメの実現を目指す。

組織変更

経営企画室を本部へ格上げ。本部長を有川社長が兼務。副本部長を草津。経営企画本部傘下に新規事業を担う3事業部と企画連携部を設置。事業部は既存事業本部からエース人材を事業部長に抜擢。企画連携部の部長を草津が兼務し、全社戦略の立案・管理、事業部間連携の促進などを行う。事業部員は社内公募人材、中途採用、副業人材によって構成。



人事関連施策

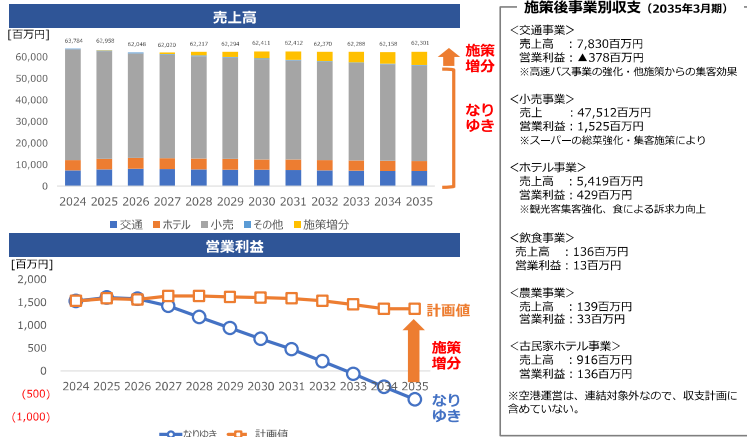
既存事業の進化と新領域の挑戦に向け、以下の施策を実施。一部施策は経営企画本部に導入。出発的に位置づけトライアルを行う。

- 【全社施策】
- ①人事評価制度の改定
→ビジョン実現に向けた逆発志向、主体的な行動、部門横断連携などを推奨・促進
 - ②社内副業の解禁
→2割上限に社内副業を認める。希望者のみ
 - ③公募制度の導入
→年に2回手上げでの異動希望を募る
 - ④有志勉強会の実施
→外部講師を招き週次で有志勉強会を実施(デジタル活用、ビジネススキルなど)
 - ⑤2035年3月期までに10%の賃上げ実施
→給与水準の継続的な改善
- 【経営企画本部限定施策】
- ⑥副業人材(リモート)の受入
→社外知見の活用と既存人材活性化の「リモートワーク」
 - トリアルとして実施

別添17) 収支計画

アイヒメ

愛媛県貢献を優先し、持続的に貢献できるようにするため、本戦略・施策により営業利益をキープできるようにする。



別添18) 愛媛県への貢献

アイヒメ

- ・戦略実行をすることで、愛媛県へ貢献する。
- ・具体的な愛媛県への貢献は以下の通りである。

項目	愛媛県総合計画		当社施策
	現状	目標値 (令和8年度)	
若者の転出超過の縮減	3,830人 (令和4年)	2,230人	・人事制度変更などにより、当社の魅力度を上げ、若者の採用を行う。
県内高校の生徒の県内企業の認知度	46.2% (令和4年)	80%	・新規事業を含めた当社活動により、当社認知度を上げる。
県民所得額	271.7万円 (令和元年度)	288.4万円	・当社従業員賃金を2035年までに10%増加。
農業産出額	1,226億円 (令和元年度)	1,200億円	・新規事業の農業進出で貢献する。
日本人延べ宿泊者数	4,529千人 (令和元年)	4,900千人	・新規事業の古民家ホテルでの観光魅力化。
日本人旅行消費単価	24千円 (令和元年)	29千円	・高級路線の古民家ホテルを開業。
県内の主な公共交通機関の年間輸送人員	29,883千人 (令和4年)	40,656千人	・乗り合いタクシーや空港の高速バス強化。
DXの推進による利便性・付加価値向上を実感している県民割合	-	-	・既存企業のデジタル活用および、スマート農業活用。

	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
※ 売上高	63,784	62,958	62,048	62,020	62,217	62,294	62,411	62,412	62,370	62,288	62,158	62,301	
※ 交通事業	7,293	7,700	8,043	8,014	7,987	7,960	7,935	7,911	7,888	7,868	7,848	7,830	鉄道は人口減等により▲0.4%/年。バスは路線バス収益減少も貸切バスの強化によって▲0.1～-0%/年。タクシーは▲0.1%/年
◆ 既存の事業計画	7,293	7,700	8,043	8,014	7,987	7,960	7,935	7,911	7,888	7,868	7,848	7,830	
※ 小売事業	51,477	49,933	48,435	48,306	48,178	48,050	47,922	47,795	47,713	47,586	47,413	47,512	人口は年減少1%。総業強化施策により、総業単価・販売数が向上の想定。集客強化で年+0.55%/年。
◆ 既存の事業計画	51,477	49,933	48,435	48,306	48,178	48,050	47,922	47,795	47,713	47,586	47,413	47,512	
※ ホテル事業	4,664	4,975	5,099	5,132	5,166	5,200	5,235	5,271	5,307	5,344	5,381	5,419	人口減等により▲0.5%/年。Bizにおいて、食事つきプラン利用客増加で単価+0.75%/年。観光客の取り組みによる一部屋あたりの利用客数+1%/年。
◆ 既存の事業計画	4,664	4,975	5,099	5,132	5,166	5,200	5,235	5,271	5,307	5,344	5,381	5,419	
※ 其他事業	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	計画横ばい設定。
◆ 新規事業	0	0	121	218	535	734	969	1,086	1,111	1,141	1,166	1,190	
飲食	0	0	35	36	78	81	119	123	126	130	133	136	2026年より1店舗目、2028年に2店舗目、2030年に3店舗目を出店。
農業	0	0	0	7	21	35	48	62	76	97	118	139	2027年より事業開始。2035年には栽培面積19haまで展開。農林水産省「農業経営統計」を参考に試算。
古民家ホテル	0	0	86	174	437	618	801	900	909	914	916	916	4部屋のホテル10棟建設。稼働率2.5%/大人1名(食事付き)4.5万円/1室大人2名子ども1名で設定。
※ 売上原価	37,678	36,539	35,527	35,452	35,455	35,417	35,389	35,317	35,240	35,134	35,000	35,037	
※ 小売事業	37,063	35,952	34,873	34,747	34,622	34,497	34,373	34,249	34,155	34,032	33,881	33,902	
◆ 既存の事業計画	37,063	35,952	34,873	34,747	34,622	34,497	34,373	34,249	34,155	34,032	33,881	33,902	総業強化で総業の割合が増加。総業の原価率は62.6%で試算。
※ ホテル事業	562	535	553	560	568	575	583	590	598	606	615	623	
イーグレット	421	382	400	402	404	406	408	410	413	415	417	419	物価上昇等を踏まえ+1%/年の原価率増加。
イーグレットBiz	140	153	153	158	163	169	174	180	186	192	198	204	物価上昇、食事つきプランの利用増加を踏まえ+2%/年の原価率増加。
※ 其他事業	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	計画横ばい設定。
◆ 新規事業	0	0	48	92	213	292	381	425	434	443	452	459	
飲食	0	0	11	11	24	26	38	40	42	43	45	47	物価上昇で+0.5%/年の原価率増加。
農業	0	0	0	2	5	8	12	15	18	23	28	33	2027年より事業開始。2035年には栽培面積19haまで展開。日本政策金融「農業経営動向分析」を参考に試算。
古民家ホテル	0	0	38	80	184	258	331	370	374	377	378	379	原価率41%をベース設定。稼働前経費等の発生によって若干の変動あり
※ 売上総利益	26,106	26,420	26,521	26,568	26,762	26,878	27,023	27,095	27,130	27,154	27,158	27,264	
※ 売上総利益率	(40.9%)	(42.0%)	(42.7%)	(42.8%)	(43.0%)	(43.1%)	(43.3%)	(43.4%)	(43.5%)	(43.6%)	(43.7%)	(43.8%)	
※ 販管費	24,582	24,838	24,963	24,934	25,128	25,266	25,420	25,514	25,599	25,705	25,806	25,908	
※ 交通事業	7,500	7,840	8,162	8,067	8,072	8,077	8,084	8,090	8,110	8,142	8,174	8,208	人件費単価+1%/年の増加設定。人員数は762名設定。設備投資は横ばい設定。
※ 小売事業	12,715	12,333	11,963	11,891	11,914	11,938	11,962	11,986	12,010	12,035	12,060	12,085	人件費単価+1%/年の増加設定。人員数は515名設定。設備投資は横ばい設定。
※ ホテル事業	3,831	4,056	4,120	4,136	4,164	4,192	4,221	4,250	4,279	4,308	4,337	4,367	人件費単価+1%/年の増加設定。人員数は400名設定。設備投資は横ばい設定。
※ 其他事業	536	588	628	681	685	688	696	700	704	712	716	720	人件費単価+1%/年の増加設定。社員数42名まで増加。研修費・デジタルツール年27百万増、その他/年0.5%増
◆ 新規事業	0	20	89	159	293	370	457	488	497	508	519	529	
飲食	0	0	22	22	46	47	70	71	73	74	75	76	人件費単価+1%/年の増加設定。
農業	0	0	0	3	8	14	19	25	30	38	46	53	2027年より事業開始。2035年には栽培面積19haまで展開。日本政策金融「農業経営動向分析」を参考に試算。
古民家ホテル	0	20	67	134	239	310	368	392	394	396	398	400	人件費単価+1%/年の増加設定。物件は購入しリノベーション(1棟1.4億円)を実施。
※ 営業利益	1,524	1,582	1,558	1,633	1,634	1,611	1,602	1,581	1,531	1,449	1,352	1,356	
※ 営業利益率	(2.4%)	(2.5%)	(2.5%)	(2.6%)	(2.6%)	(2.6%)	(2.6%)	(2.5%)	(2.5%)	(2.3%)	(2.2%)	(2.2%)	
※ 交通事業	△207	△140	△119	△53	△85	△117	△149	△179	△222	△274	△326	△378	
※ 営業利益率	(△2.8%)	(△1.8%)	(△1.5%)	(△0.7%)	(△1.1%)	(△1.5%)	(△1.9%)	(△2.3%)	(△2.8%)	(△3.5%)	(△4.2%)	(△4.8%)	
※ 小売事業	1,699	1,648	1,599	1,668	1,642	1,615	1,588	1,559	1,548	1,518	1,471	1,525	
※ 営業利益率	(3.3%)	(3.3%)	(3.3%)	(3.5%)	(3.4%)	(3.4%)	(3.3%)	(3.3%)	(3.2%)	(3.2%)	(3.1%)	(3.2%)	
※ ホテル事業	270	384	425	435	434	433	432	431	430	430	429	429	
※ 営業利益率	(5.8%)	(7.7%)	(8.3%)	(8.5%)	(8.4%)	(8.3%)	(8.2%)	(8.2%)	(8.1%)	(8.0%)	(8.0%)	(7.9%)	
※ 其他事業	△238	△291	△331	△384	△387	△391	△399	△403	△406	△415	△419	△422	
※ 営業利益率	(△68.0%)	(△83.1%)	(△94.5%)	(△109.6%)	(△110.6%)	(△111.6%)	(△114.0%)	(△115.0%)	(△116.1%)	(△118.5%)	(△119.6%)	(△120.7%)	
◆ 新規事業	0	△20	△16	△34	30	72	130	173	181	189	196	202	
※ 営業利益率	-	-	(△12.8%)	(△15.5%)	(5.5%)	(9.8%)	(13.5%)	(15.9%)	(16.3%)	(16.6%)	(16.8%)	(16.9%)	

【BS：全社】

(単位：百万円)

エントリーNo. 066

	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	886	1,068	1,076	1,074	1,073	1,071	1,070	1,068	1,068	1,067	1,066	1,070	各売上項目ごとの回転期間及び売上高より算出。キャッシュレス決済の増加も考慮。
※ 棚卸資産	2,438	2,425	2,411	2,402	2,394	2,386	2,377	2,369	2,363	2,355	2,345	2,347	各売上項目ごとの回転期間及び売上原価より算出。
※ 買掛金及び支払手形	4,509	4,374	4,330	4,343	4,327	4,312	4,297	4,285	4,270	4,251	4,254	4,212	各売上項目ごとの回転期間及び売上原価より算出。

【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	5,208	5,316	5,515	5,492	5,492	5,493	5,503	5,499	5,459	5,402	5,359	5,300	
営業利益	1,524	1,582	1,558	1,633	1,634	1,611	1,602	1,581	1,531	1,449	1,352	1,356	上記PL参照。
法人税等	△ 457	△ 475	△ 468	△ 490	△ 490	△ 483	△ 481	△ 474	△ 459	△ 435	△ 406	△ 407	実効税率30%で計算。
減価償却費	4,454	4,512	4,461	4,326	4,354	4,371	4,387	4,395	4,396	4,398	4,398	4,399	既存事業は、横ばい設定。新規事業は、設備投資分加算。
△運転資金	△ 313	△ 304	△ 37	23	△ 6	△ 6	△ 6	△ 2	△ 9	△ 10	14	△ 48	
投資CF	△ 4,300	△ 4,986	△ 4,521	△ 4,928	△ 4,746	△ 4,731	△ 4,540	△ 4,319	△ 4,319	△ 4,329	△ 4,329	△ 4,434	
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
新規事業設備投資	0	△ 206	△ 221	△ 628	△ 446	△ 431	△ 240	△ 19	△ 19	△ 29	△ 29	△ 134	古民家ホテル・飲食店・農業の設備投資分。
空港出資		△ 480											資本32億円の15%の出資。
※ 残存価値												21,641	割引率4%、永久成長率0%
※ FCF	908	330	994	565	746	762	963	1,180	1,140	1,073	1,030	866	

《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

	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	2,277	2,372	2,462	2,479	2,495	2,512	2,528	2,544	2,561	2,583	
※ 航空事業	1,038	1,050	1,062	1,074	1,087	1,099	1,111	1,123	1,135	1,152	
※ 乗降客数(万人)	268	270	273	276	279	281	284	287	289	293	愛媛空港の2018年と2019年実績平均を起点に年平均1.7%成長
保安料	281	284	287	290	293	295	298	301	304	308	乗降客数に応じて算出
着陸料	691	700	709	717	726	735	744	752	761	773	乗降客数・便に応じて算出。搭乗率は70%で設定
停留料	65	66	67	67	68	69	69	70	71	71	乗降客数・便に応じて算出。搭乗率は70%で設定
※ 非航空事業	1,239	1,322	1,400	1,404	1,408	1,413	1,417	1,421	1,425	1,430	実績単価を最大として首都不動産計画を一部下方修正
家賃(物販店/飲食店)収入	427	498	569	569	569	569	569	569	569	569	実績m単価28,456円をMAXとして試算
物販店売上に対する歩合収入	107	108	109	110	111	113	114	115	116	117	首都不動産計画単価40円(賃料÷乗降客数)を使用。上昇は見込まず
飲食店売上に対する歩合収入	67	68	68	69	70	70	71	72	72	73	首都不動産計画単価25円(賃料÷乗降客数)を使用。上昇は見込まず
施設利用料	471	471	471	471	471	471	471	471	471	471	根拠が不透明なため、首都不動産計画値▲68百万円で試算
広告収入	61	70	74	75	76	78	80	81	82	83	実績単価を下回る水準であったため、首都不動産計画単価を使用
駐車場収入	106	108	109	110	111	112	113	114	115	117	首都不動産計画単価40円(収入÷乗降客数)を使用。上昇は見込まず
※ 営業費用	2,238	2,243	2,245	2,273	2,278	2,287	2,314	2,320	2,325	2,354	
※ 航空事業	1,336	1,338	1,340	1,342	1,345	1,349	1,352	1,355	1,357	1,360	
人件費	101	104	105	107	110	114	117	120	123	126	年1%の賃上げを反映。人員数は首都不動産計画値を使用
保安費、その他物件費	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	首都不動産計画値を使用
空港整備経費	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	首都不動産計画値を使用
その他経費	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	首都不動産計画値を使用
※ 減価償却費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
※ 非航空事業	903	905	906	931	933	938	963	965	968	993	
人件費	120	123	124	126	129	133	135	138	141	143	年1%の賃上げを反映。人員数は首都不動産計画値を使用
役員報酬	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	役員であるため、計画超過時の報酬増し、計画上は横ばい設定
保守/修繕費	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	首都不動産計画値を使用。実績も横ばいであることから妥当と判断
その他経費	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	首都不動産計画値を使用。実績も横ばいであることから妥当と判断
※ 減価償却費	267	267	267	290	290	290	312	312	312	335	首都不動産計画値を使用
※ 営業利益	38	128	217	206	216	225	214	225	235	229	
※ 営業利益率	1.68%	5.40%	8.80%	8.29%	8.67%	8.96%	8.46%	8.83%	9.19%	8.87%	
※ 航空事業	△298	△288	△277	△268	△258	△250	△241	△231	△222	△208	
※ 営業利益率	-28.72%	-27.48%	-26.12%	-24.93%	-23.78%	-22.78%	-21.67%	-20.59%	-19.53%	-18.04%	
※ 非航空事業	336	417	494	473	475	475	455	456	457	437	
※ 営業利益率	27.15%	31.52%	35.30%	33.71%	33.71%	33.64%	32.08%	32.08%	32.08%	30.56%	

【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		294	357	419	434	441	447	462	470	477	495	
営業利益		38	128	217	206	216	225	214	225	235	229	上記PL参照
法人税等		△ 12	△ 38	△ 65	△ 62	△ 65	△ 67	△ 64	△ 67	△ 71	△ 69	営業利益に対し、税率30%で試算
減価償却費		267	267	267	290	290	290	312	312	312	335	上記PL参照
※ 投資CF	△ 6,400			△ 450			△ 450			△ 450		
既存旅客ビルの更新設備投資				△ 450			△ 450			△ 450		前提条件通り
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	294	357	△ 31	434	441	△ 3	462	470	27	495	
残存価値											8,631	永久成長率は0%とし、3年1回設備投資450百万円が発生する前提で試算
PV	△ 6,400	283	330	△ 28	371	363	△ 2	351	343	19	6,165	4%の割引率
※ NPV	1,795											
※ IRR	7.0%											

《作成上の注意》

- ・ 「※」の付いている行は必須項目で変更は不可。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

【出所一覧】

本文 1-1 「愛媛県の課題」

1)日本の将来推計人口（令和5年推計） 国立社会保障・人口問題研究所

https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp_zenkoku2023.asp

2) 愛媛県総合計画 第2章現状と課題

https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/documents/03_soukeidai2shou.pdf

別添 1

1)愛媛県総合計画 最終案

https://www.pref.ehime.jp/comment/050502_sougouseisak/documents/honbun.pdf

別添 2

1) 令和4年版高齢社会白書 内閣府

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/html/zenbun/s1_1_4.html

2)労働力需要の推計 労働政策研究・研修機構

<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2019/209.html>

別添 3

1) 各社 IR 資料（山陽電気鉄道、神戸電鉄、京福電気鉄道、新潟交通）

別添 8

1) 民間航空機に関する市場予測 2023-2042 JDAC

http://www.jadc.jp/files/topics/184_ext_01_0.pdf

別添 11

1) 小売業の業態構造変化 流通経済研究所

https://www.dei.or.jp/aboutdei/staff_pdf/ikeda09.pdf

2) スーパーマーケット白書 2023年版 全国スーパーマーケット協会

<https://www.super.or.jp/wp/wp-content/uploads/2023/02/NSAJ-Supermarket-hakusho2023.pdf>

3) 店舗集客は戦略的に！増客につながる手法 12選を成功事例 SUNGROVE

https://www.sungrove.co.jp/attract_customers/

4) 3年間で既存店客数8%増、売上10%増！ サミット竹野浩樹社長が実行した改革とは ダイヤモンド

<https://diamond-rm.net/management/38180/>

別添 12

1) 令和5年度版 愛媛農業の動向

https://www.pref.ehime.jp/h35100/1197501_2258.html

2) えひめ農業担い手確保・育成基本方針

<https://www.pref.ehime.jp/h36180/ninaitetaisaku/ikuseikihonhoushin.html>

3)令和4年 統計情報 農林水産省

<https://www.maff.go.jp/j/tokei/>

別添 13

1) くみあいだより 三ヶ日町農業協同組合

<https://mikkabi.ja-shizuoka.or.jp/dat/updoc/11639728569.pdf>

2) おいしいミカンを「見える化」 テレビ愛媛

<https://www.fnn.jp/articles/-/441861>

3) 人とほぼ同じ速度で収穫できる「果実収穫ロボット」ImPress Watch

<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/1297093.html>

4) シェアリングによるスマート農業技術の導入コスト低減の取り組み 農林水産省

<https://www.maff.go.jp/j/kanbo/smart/forum/R2smaforum/rice/seika87.html>

別添 14

1) 平成30年住宅・土地統計調査 愛媛県

<https://www.pref.ehime.jp/toukeibox/datapage/jyuutyou/jyuutyou30/kakuho.html>

別添 18

1) 愛媛県総合計画 概要版

<https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/documents/sougoueikakugaiyouban.pdf>