

2023年11月経営会議

# 長期ビジョンと 中長期戦略について

2023年11月26日  
経営会議資料

エントリー番号066

## 検討事項

首都不動産から打診された  
愛媛空港のコンソーシアム参加の是非について

コンソーシアム参加を決めるにあたって、  
アイヒメとしての長期戦略を含め検討する必要がある。

## 本日の提案内容

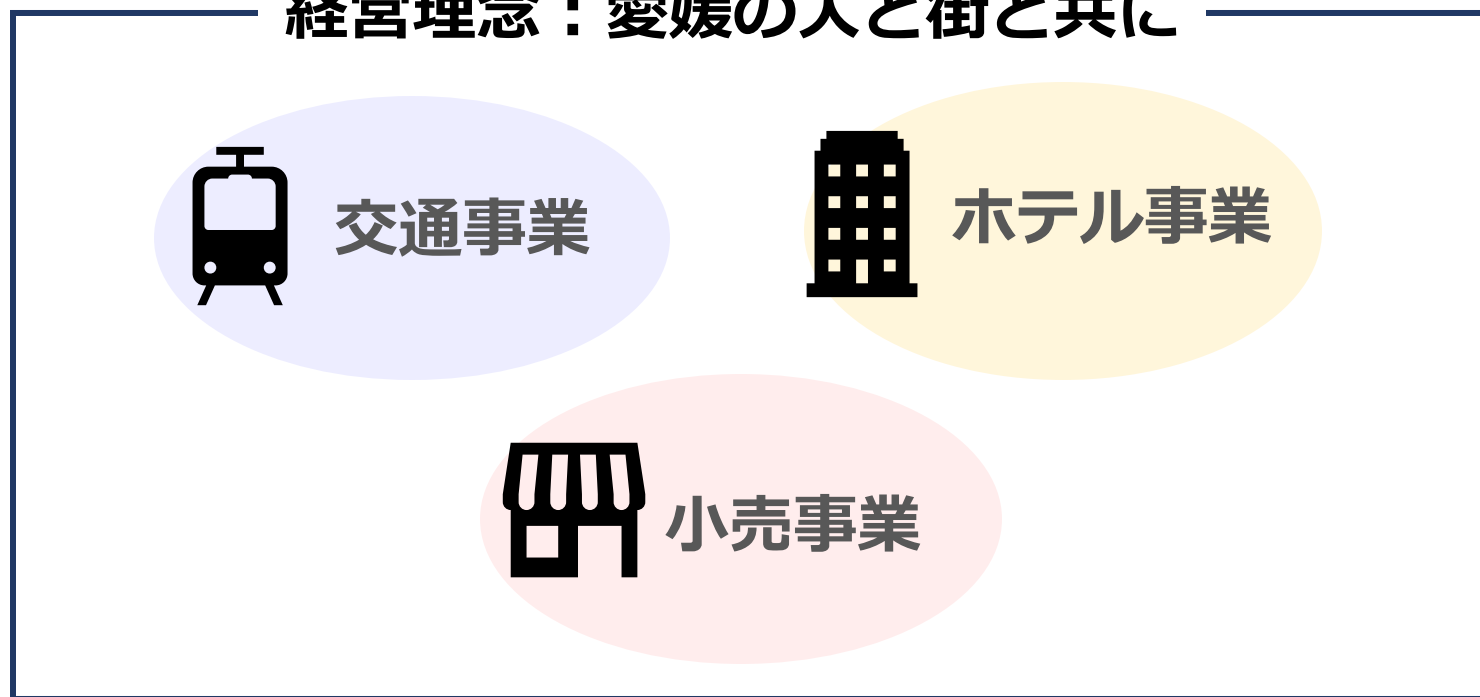
今後の戦略方針と空港のコンソーシアム  
参加是非を上程します

- ・ 持続可能な事業の実現に向けた第二創業期と位置づける。
- ・ 当社が変革することで、愛媛の新たな可能性を示す。

現状	現状と課題	<b>事業継続のために変革が急務</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人口減少などによって、売上が減少し、赤字転落の可能性</li><li>・ 保守的な企業文化であり、新たな価値が生まれにくい環境</li></ul>
ありたい姿と実現に向けて	長期ビジョン	<b>食の愛媛を実現し、人々の豊かな生活に貢献する</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地元の人とともに、地域の資源を活用する</li><li>・ 「既存事業の進化」と「新領域への挑戦」に取り組む</li></ul>
	愛媛への貢献	<b>地域インフラ維持と新規事業によって愛媛の活性化を図る</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 空港活性化による来訪者の増加（空港コンソーシアム参加）</li><li>・ 既存事業の維持と効率改善による地域の利便性確保</li><li>・ 食を軸とした新規事業の立ち上げによる愛媛の魅力向上</li></ul>
	組織文化	<b>行動変容による企業文化の変革</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 企業文化の変革をトップの行動で示す</li><li>・ 主体的な行動を促進する各種制度の導入</li></ul>

- ・ 当社は愛媛県を豊かにするために、これまで事業を展開してきた。

経営理念：愛媛の人と街と共に



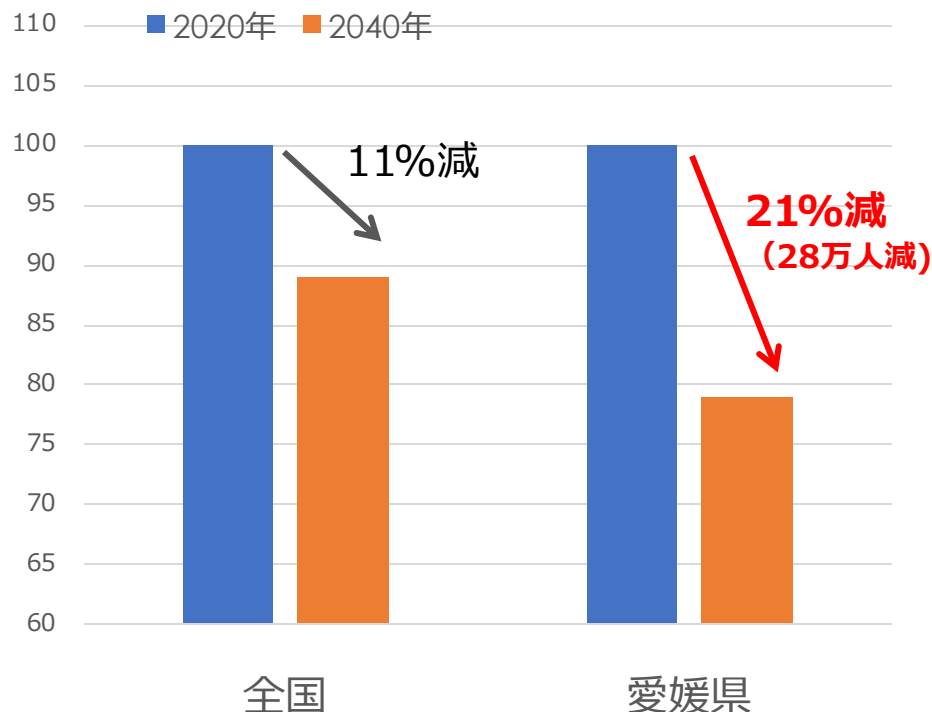
**地元 愛媛県への貢献**

# 外部環境 | 愛媛県の課題

アイヒメ

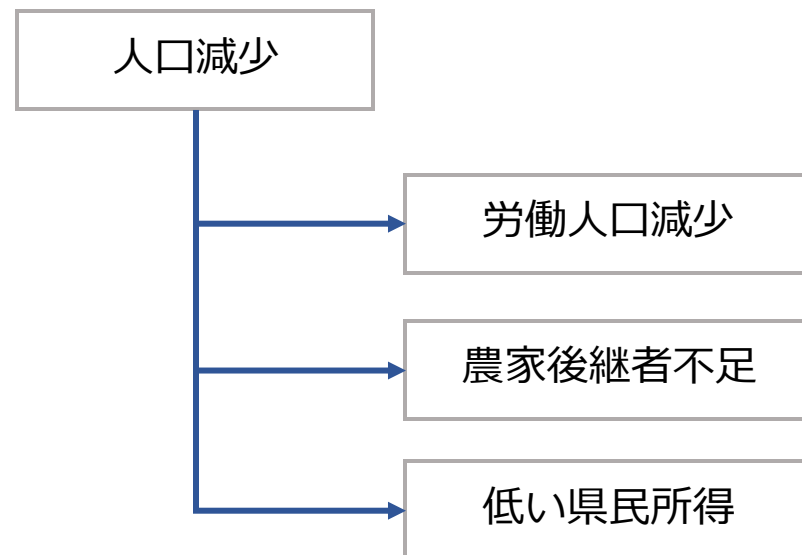
- ・ 愛媛県は全国と比較して2040年に向け約2倍の速度で人口減少する。
- ・ 人口減少から若者・労働人口減少や農家後継者不足といった課題がある。
- ・ 若者が愛媛県の魅力を感じていないことが県外流出の要因である。

## 愛媛県の人口減少



## 人口減少が起因とした愛媛県の課題

人口減少の主な理由は、若者層の県外流出。働きたい会社がないなど愛媛県に魅力を感じていない。



※2020年 = 100として指数化

# 外部環境 | 愛媛県における業界分析

アイヒメ

- ・人口減少により交通利用者・顧客数・労働人口が減少する。
- ・コスト構造では、各業界約50%以上の固定費比率である。
- ・K S Fの共通点は、「利用客数を増やす」「固定費の削減」である。

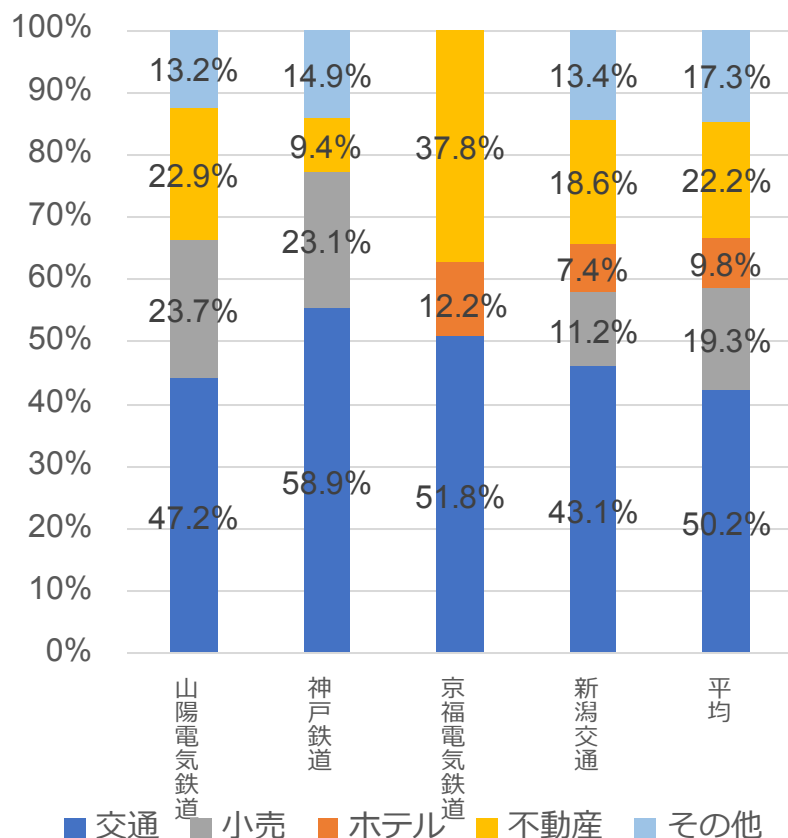
	交通業界	小売業界	ホテル業界
マクロ分析	<ul style="list-style-type: none"><li>・人口減少による交通利用者減少</li><li>・過疎地域での移動手段確保</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・人口減少による顧客数減少</li><li>・物価高によるコスト上昇</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・コロナ5類による観光客回復</li><li>・労働人口数の減少</li></ul>
コスト構造	固定費比率 平均88%	固定費比率 46%	固定費比率 60%
KSF	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用客が見込まれる路線計画</li><li>・高い輸送密度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用客が見込まれる出店</li><li>・リピート客・来店頻度の増加</li><li>・固定費の削減</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・利用客が見込まれる出店</li><li>・高い稼働率</li><li>・高いサービス品質</li></ul>

# 外部環境 | 地方の交通インフラ企業の収益構造

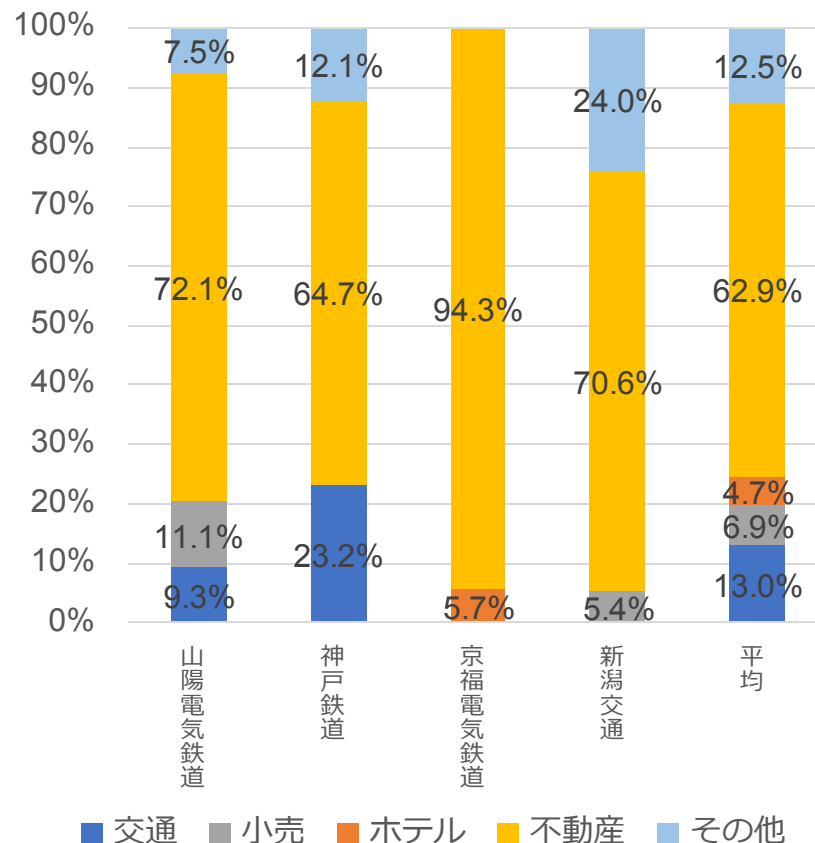
アイヒメ

- ・ 交通事業の売上構成比率は50%程度だが、利益構成比率は13%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。
- ・ 交通事業と他事業の連携が重要である。

## 売上構成比率



## 利益構成比率



赤字事業は利益0として算出

# 内部環境 | 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。
- ・ 事業部間の連携した施策が一部実施されている。

## 交通

### 愛媛県内の 交通インフラの中心



公共性の高い事業である一方、  
新型コロナウイルスによる経済影響を大  
きく受ける。

## 小売

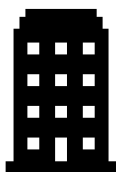
### 地域密着型スーパーとして 愛媛県内での高いシェア



県内41店舗まで拡大、  
地元農家からの独自仕入、  
地産地消に力を入れる。

## ホテル

### ターゲット層を変えた 2つのホテルブランド



ビジネス客と観光客をターゲット  
にしたホテルを展開し、地元食材  
を使った食事が人気。

## 事業の連携

### 各事業の連携が 付加価値に



交通×小売×ホテルの連携は、  
縦割りの中で一部実施されて  
いる。



# 内部環境 | 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、縦割りな側面がある。
- ・ 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

### プラスの側面

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

### マイナスの側面

事業部制採用による縦割りな側面  
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

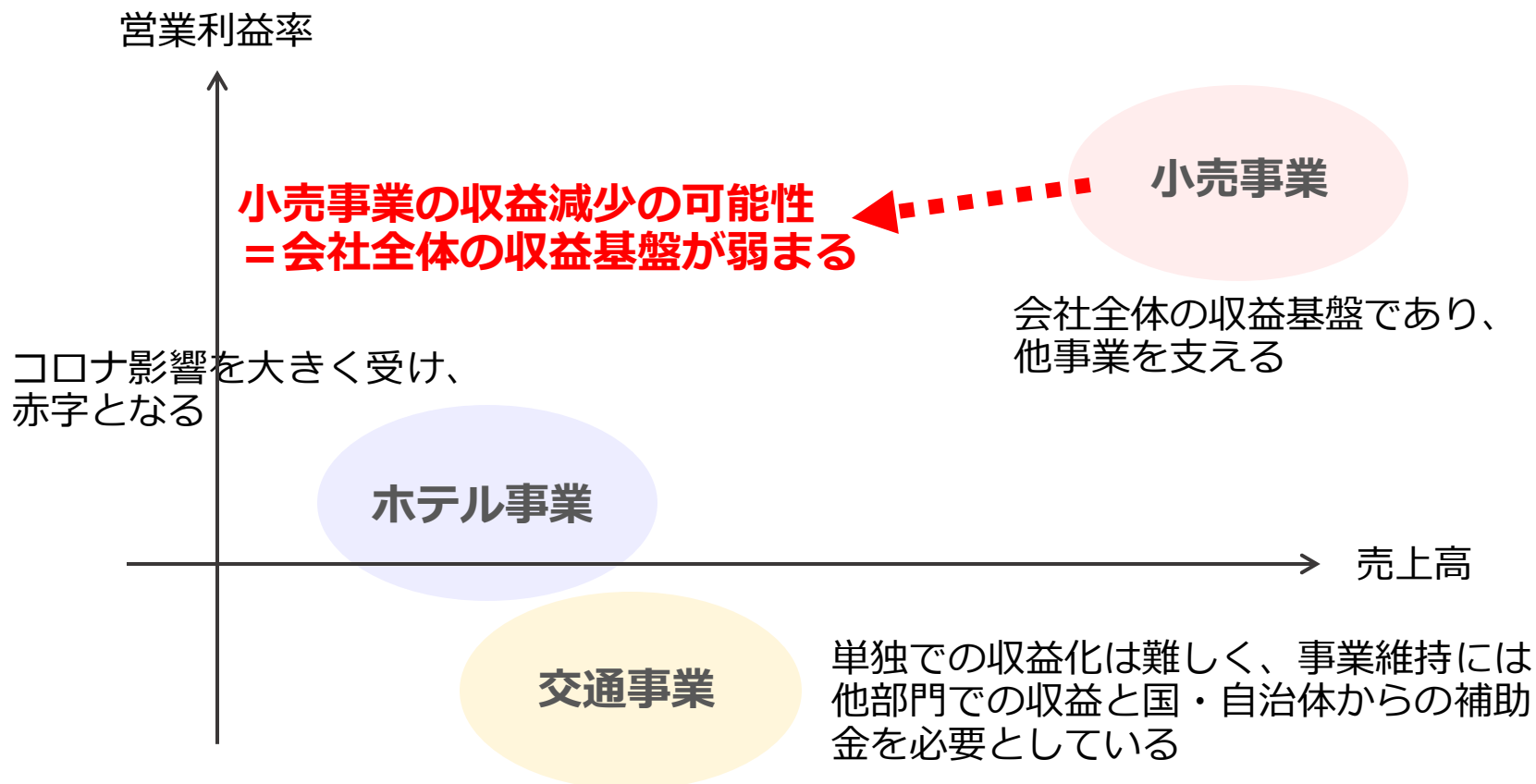
### 新規事業が生まれにくい環境

# 内部環境 | 既存事業の状況

アイヒメ

- ・ 小売事業が会社全体の収益を支えているが、収益減少の可能性がある。
- ・ 交通事業単独の収益化は難しく、他部門での収益と補助金で維持している。
- ・ 複数の事業を運営することでリスク分散ができています。

## 各事業の売上規模・営業利益率



# 内部環境 | 成行予測

アイヒメ

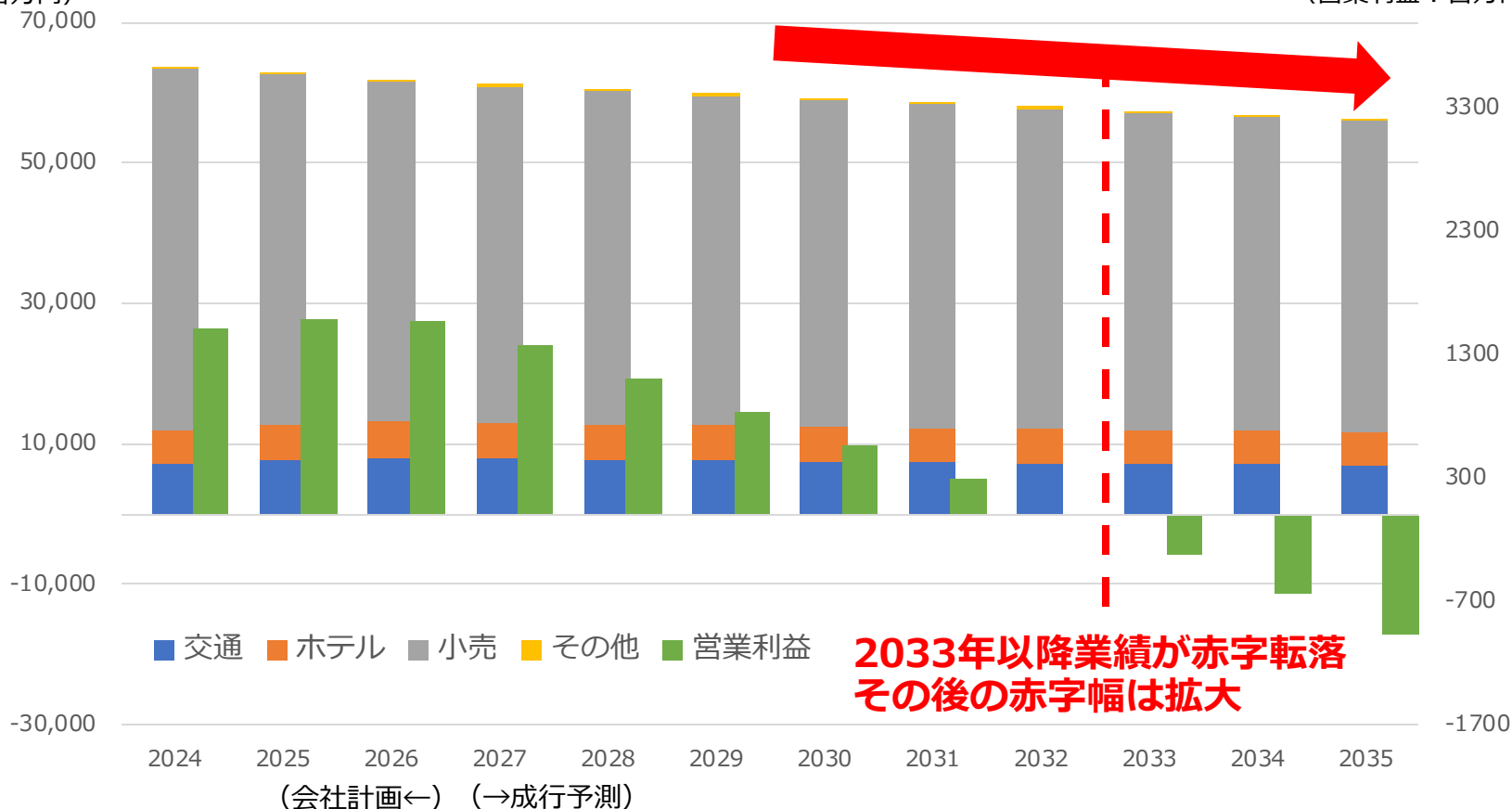
- ・ 新型コロナ影響からの回復も、将来的な事業マーケットは縮小する可能性が高い。
- ・ 2035年までの成行予測では売上高は漸減傾向となることが想定される。
- ・ 2033年に全体損益が赤字に転落、その後も赤字幅の拡大が見込まれる。

## 2035年までの成行予測

(売上：百万円)

売上高は漸減傾向

(営業利益：百万円)



## 外部環境

- ・ 愛媛県の人口減少は避けられない
- ・ 固定比率が高い業界である
- ・ 交通事業と他事業の連携が重要である

## 内部環境

- ・ 地元密着の運営を続けている
- ・ 複数の事業を行うことでリスク分散
- ・ 新規事業を進めるための組織に課題

**売上高は減少し、全体損益が赤字の可能性  
企業存続のために新たな事業展開が急務**

# 今後の方針

- ・ 4つの理由から当社は「食」に今後注力する。

- ・ ホテル事業で食事が人気
- ・ 地産地消に拘った、スーパーマーケット

自社の  
強み

愛媛の  
魅力

- ・ 温暖な気候でみかんやかんきつ品等魅力的な食材が溢れる。
- ・ 瀬戸内海に恵まれ、まだい、たちうお等生産量全国1位。

- ・ 愛媛県民の7割が地産地消志向。総菜・中食の需要増。
- ・ 観光客の9割が食を楽しんでいる。

顧客の  
ニーズ

愛媛の  
課題解決

- ・ 若者の愛媛県外流出が顕著。
- ・ 就活学生の志望業界で「食品・農林・水産」が2位。

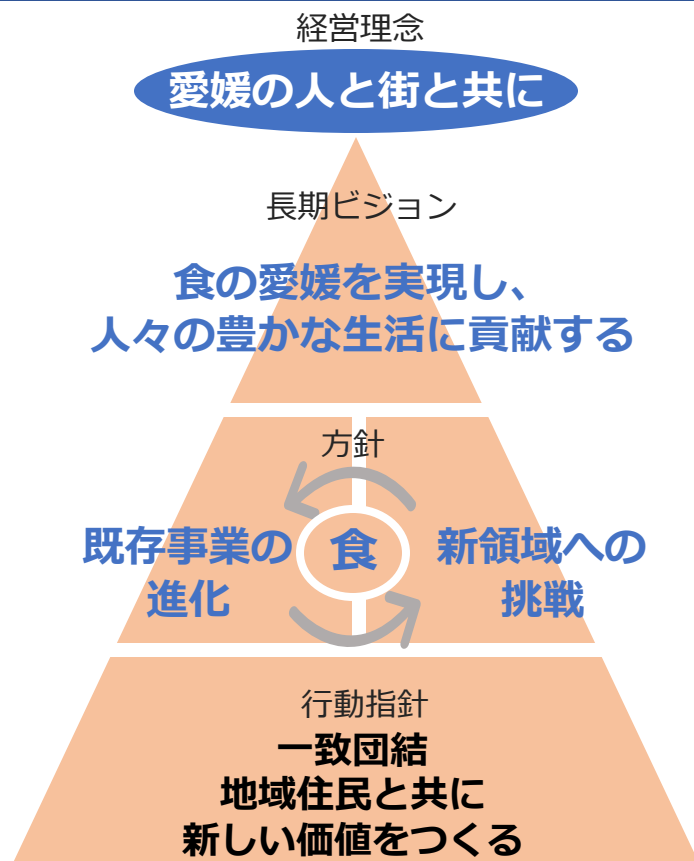
食

# 長期ビジョン ～Reborn2035～

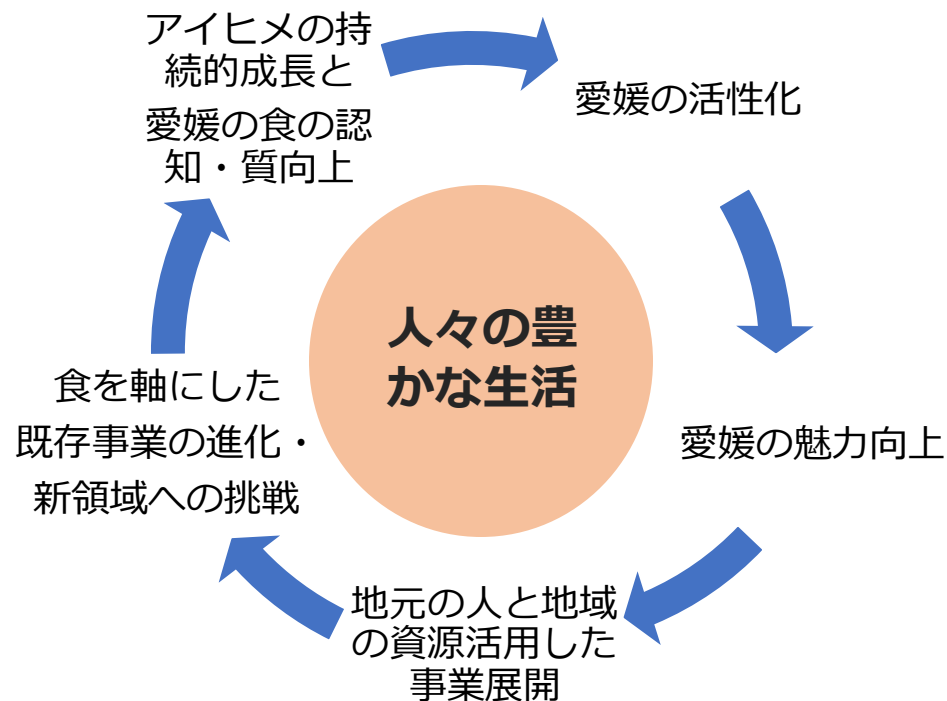
アイヒメ

- ・長期ビジョン「Reborn2035」を策定。
- ・食を軸とした「既存事業の進化」と「新領域への挑戦」する。
- ・食の愛媛を実現し、人々の豊かな生活に貢献することを目指す。

## 経営理念と長期ビジョン



## 愛媛の人々の豊かな生活への貢献



※青字：今回新たに策定したもの

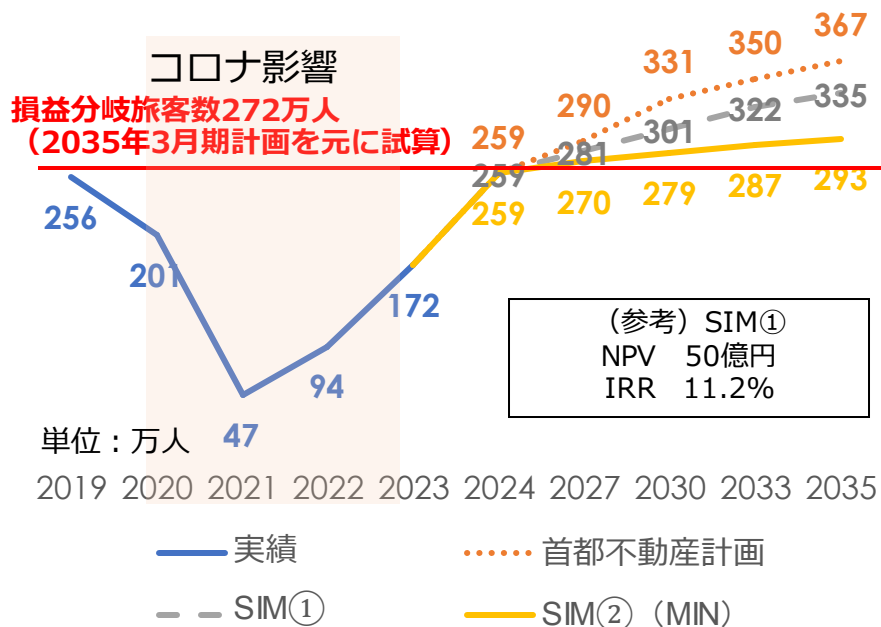
# コンソーシアムの投資評価

アイヒメ

- ・首都不動産の事業計画を元に、旅客数にストレスをかけ、投資を評価した。
- ・ストレスシナリオにおいても、ハードルレートを満たす。
- ・故に、コンソーシアムに参加する。

## 想定旅客数（万人）

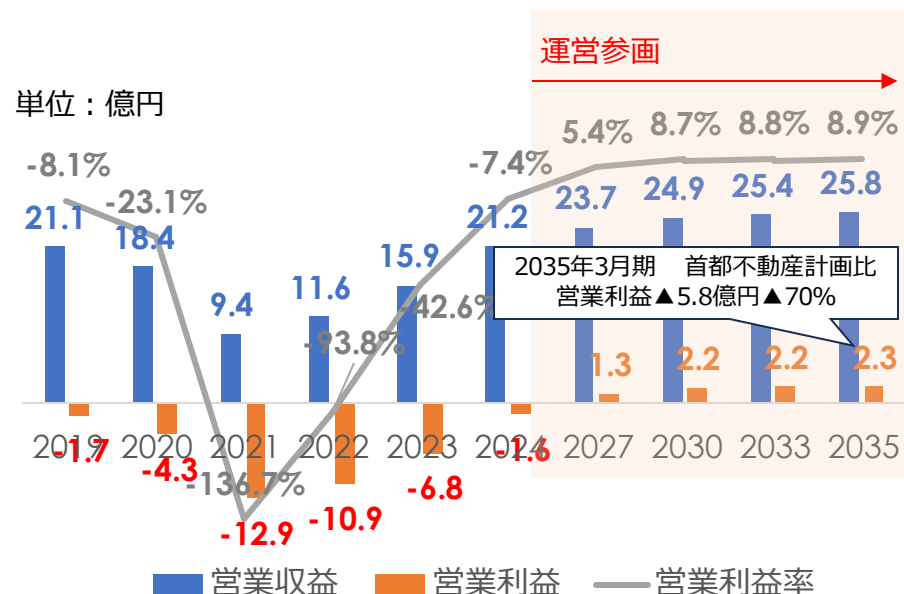
保守的にSIM②ミニマムシナリオを採用



※(株)日本航空開発協会「民間航空機に関する市場予測」を元に試算

## 投資評価

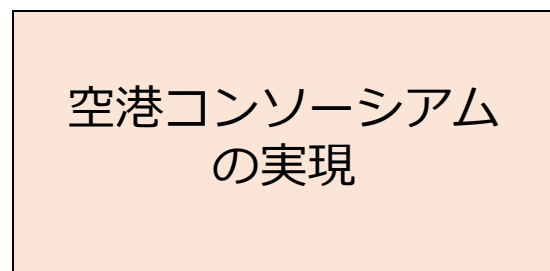
投資としてのハードルレートはクリア  
NPV18億円（割引率4%）  
IRR7.0%



# コンソーシアム参加によって期待される効果

アイヒメ

- ・首都不動産は、様々なステークホルダーと協力して地域社会へ貢献することを空港運営の理念としており、当社の理念と一致している。
- ・当社事業と愛媛県にプラスの効果が見込める。



空港コンソーシアム  
の実現

## コンソーシアムによって来訪者の増加が見込まれる

- ・首都不動産計画：2035年367万人（2019年比111万人増）
- ・ミニマムシナリオ：2035年293万人（2019年比37万人増）
- ・ステークホルダーと協力しての地域社会へ貢献が運営の理念

当社事業

## 来訪者増加によって、当社事業へのプラス効果が見込まれる

- ・交通事業とホテル事業の利用者増加
- ・飲食店の開業と高速バス新規路線などのビジネス機会の増加
- ・農業事業の輸送への活用

愛媛県

## アクセス向上による来訪者増加と経済効果

- ・愛媛県のアクセスの向上
- ・来訪者増加による消費の増加
- ・物販・飲食エリア拡充等による雇用の創出



# 新規事業戦略の評価

- ・ 5つの軸を設定し、事業戦略の実施可否の評価を行った。
- ・ 既存領域の強みである「食」を軸に5つの事業戦略を選定する。
- ・ 空港の利便性向上に向け、空港と観光地を結ぶ交通へ参入する。

	事業戦略概要	既存活用	既存波及	地域貢献	実現性	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>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</b>	○	◎	○	◎	○	実施 合算して 実施
4	<b>ホテルの食事ノウハウ、地元の仕入れルートを活用した飲食事業への参入</b>	○	◎	○	◎	○	
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	<b>D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</b>	×	◎	◎	△	○	実施
8	<b>E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</b>	○	○	○	◎	○	実施
9	G社（物流会社）と連携した自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 優先順位劣後
11	<b>空港の利便性強化に向けた新たな路線への参入</b>	◎	△	○	◎	×	実施

# デジタル活用の方向性

アイヒメ

- ・新規事業など事業拡大する中で人手不足が課題となる。
- ・デジタル活用で、業務効率化対策/顧客満足度向上を図る。

## 業務効率化

## 顧客満足度向上

全社

デジタル人材を採用（リモート業務委託含む）  
地元IT企業と連携。

顧客データ取得

商品開発活用

ホテル

無人チェックイン、ルームサービスの  
デジタル化。他事業料理人共有システム。

タクシー・空港等

アンケート

小売・ホテル・飲食

新メニュー  
開発

小売

キャッシュレス・無人レジ、  
在庫管理・発注の自動化

小売・ホテル・飲食

販売履歴

農業

新農作物開発  
/品質向上

交通

バス・タクシーの運転手の人材共有  
システム。自動運転開始時に活用。

農業

スマート農業。  
（ロボット収穫・選果作業自動化）

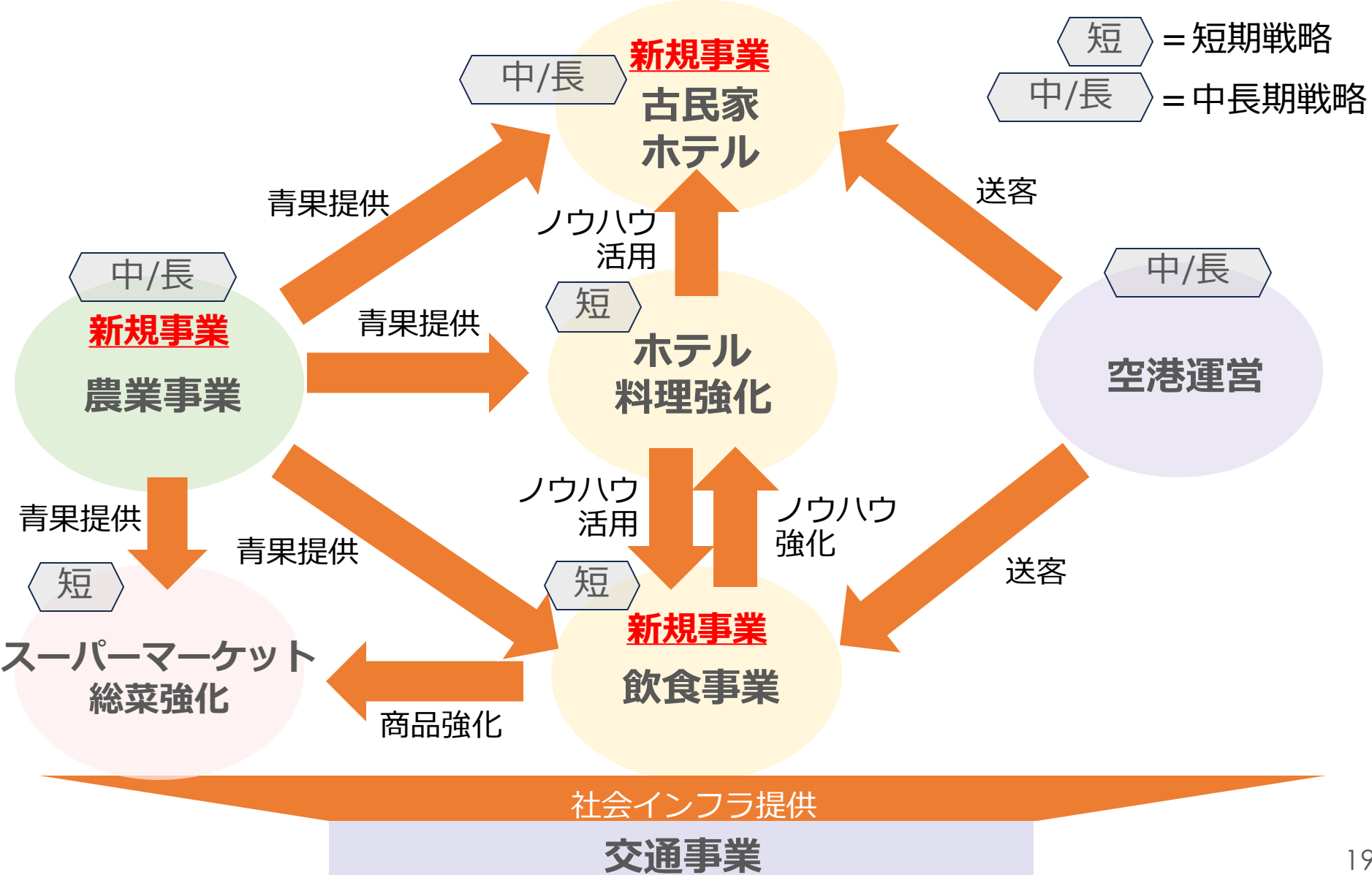
飲食

配膳ロボット、注文のWeb・アプ  
リ化。他事業料理人共有システム。

顧客データから、顧客の好みを数値化し、  
顧客のニーズあった、メニュー開発などを行う。  
（観光客・地元民の好みの違いがあるか等）

# 戦略連携図

- ・食を軸に各戦略が連携することでシナジー効果を狙う。

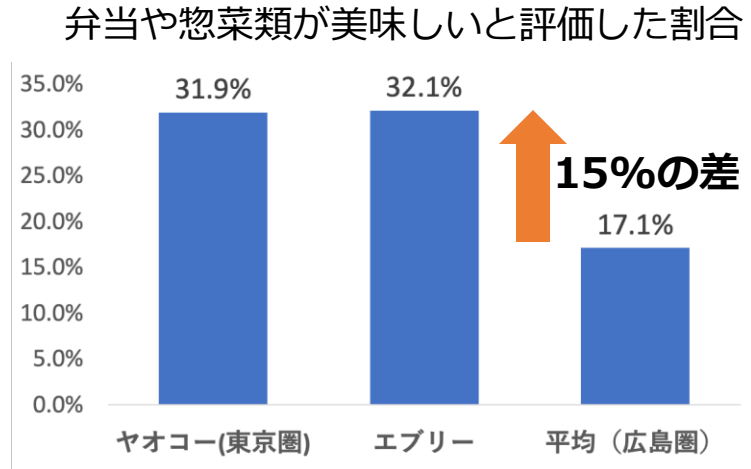


# 食に関する戦略：小売事業での総菜強化

アイヒメ

- ・ 来客効果が見込まれ、利益率も高い商品である総菜を強化する。
- ・ 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。
- ・ 総菜を軸とした集客も実施する。

スーパーマーケット アイヒメ	
実施理由	<p>・ 利便性以外の理由で来客が多い他社（ヤオコー・エブリー）では、総菜が美味しいことが他社平均と比べ、+15%と高い評価であった。</p> <p>・ 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%)</p>
商品	<p>・ B社と連携し郷土料理の総菜や、ホテルレストランで好評であったメニューを取り入れるなど、総菜のオリジナリティを強化。</p>
集客	<p>・ 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。</p>



# 食に関する戦略：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。
- ・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。
- ・他事業部とのシナジー効果(仕入先、食材等)が期待できる。

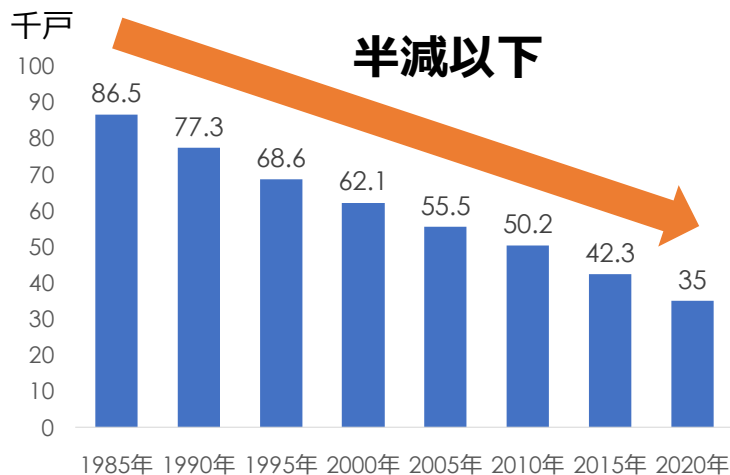
	1号店、3号店	2号店
コンセプト	愛媛県の新鮮な海鮮を売りとした和風創作料理店。料理を作る姿が楽しめるコの字カウンターの店内と、美しい創作料理が特徴。1号店は温かみのある和風、3号店はシックな和風モダンな店内。	愛媛県の新鮮な海鮮や郷土料理を売りとした創作料理や定食メニューも豊富。海の見えるこだわりの店内。
立地	松山市内繁華街	松山空港内
ターゲット	ビジネス、デート、観光客 ※1号店はビジネス、3号店はデートメイン	観光客、ビジネス客
客単価	6,000～7,000円	2,500～3,500円
集客	・当社スーパーでのチラシ配布による、地元客への周知 ・ホテルでの飲食店案内による、観光客やビジネス客への周知 ・SNSやホームページの立ち上げ、また飲食系口コミサイトへの登録で集客につなげる	

# 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に貢献する。
- ・ 青果はみかん・キウイ・栗から始め、自社事業と連携し、事業拡大する。

## 愛媛県の農家数



### ■ 愛媛県の新規就農者数

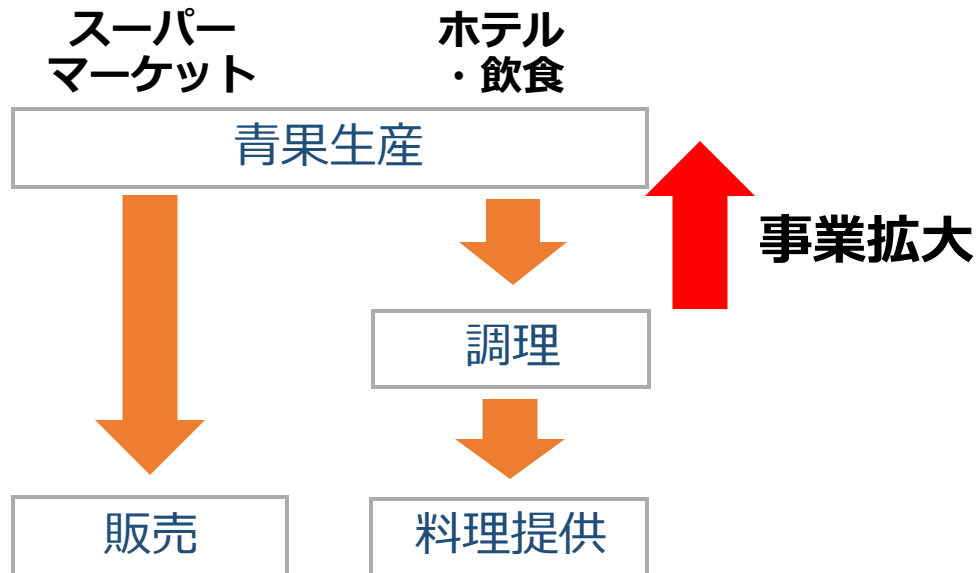
目標：180人/年

実績：108人/年（令和4年度）

農業後継者不足が社会課題。

➡ 当社が農地とノウハウを継承する。

## 自社事業との連携



農地拡大後、筆頭株主の愛媛食品社などの他社にも提供する。

（みかんで栽培面積10haまでが自社利用と想定）

# 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。
- ・ 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

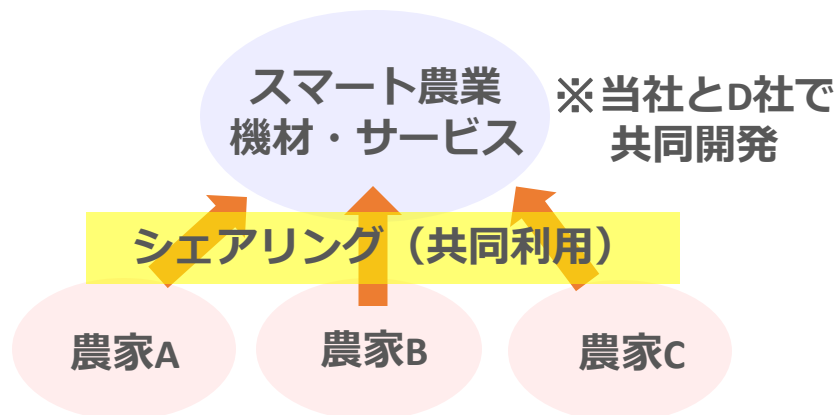
- ・ 業務効率化（労働時間削減）
- ・ 農家の経験と勘が見える化し、  
玄人でなくても農業が可能になる。

### 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。



スマート農業シェアリング事例あり  
利用のスケジュール調整のデメリットもある  
が効果（導入費用削減）が実証されている。

# ホテル戦略：ホテルブランドの棲み分け

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。
- ・新たに始める古民家ホテルは、価格帯をホテルイーグレットより高く設定し、よりラグジュアリーなサービスを提供する。

	ホテルイーグレットBiz	ホテルイーグレット	古民家ホテルイーグレットprestige
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ B社との協業で地元の食材を使った食事プランを強化</li> <li>・ 駅近でアクセス良好</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ B社や飲食店との協業で食事メニューをさらに強化</li> <li>・ 道後温泉近くで観光に便利</li> <li>・ 娯楽施設あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ B社や飲食店との協業で食事メニューを強みとする</li> <li>・ 温かみのある接客と手厚いおもてなし</li> <li>・ 周辺のレトロな街並みを楽しめる</li> </ul>
カテゴリ	ビジネスホテル	観光ホテル	観光ホテル
立地	当社が運営する鉄道各駅近郊	道後温泉駅近郊	宇和、内子、（大洲）
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスメイン</li> <li>・ 若者観光客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内観光客（メインシニア層）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光客メイン</li> <li>・ インバウンド</li> </ul>
客単価	6,000～7,000円	30,000～40,000円	40,000～50,000円

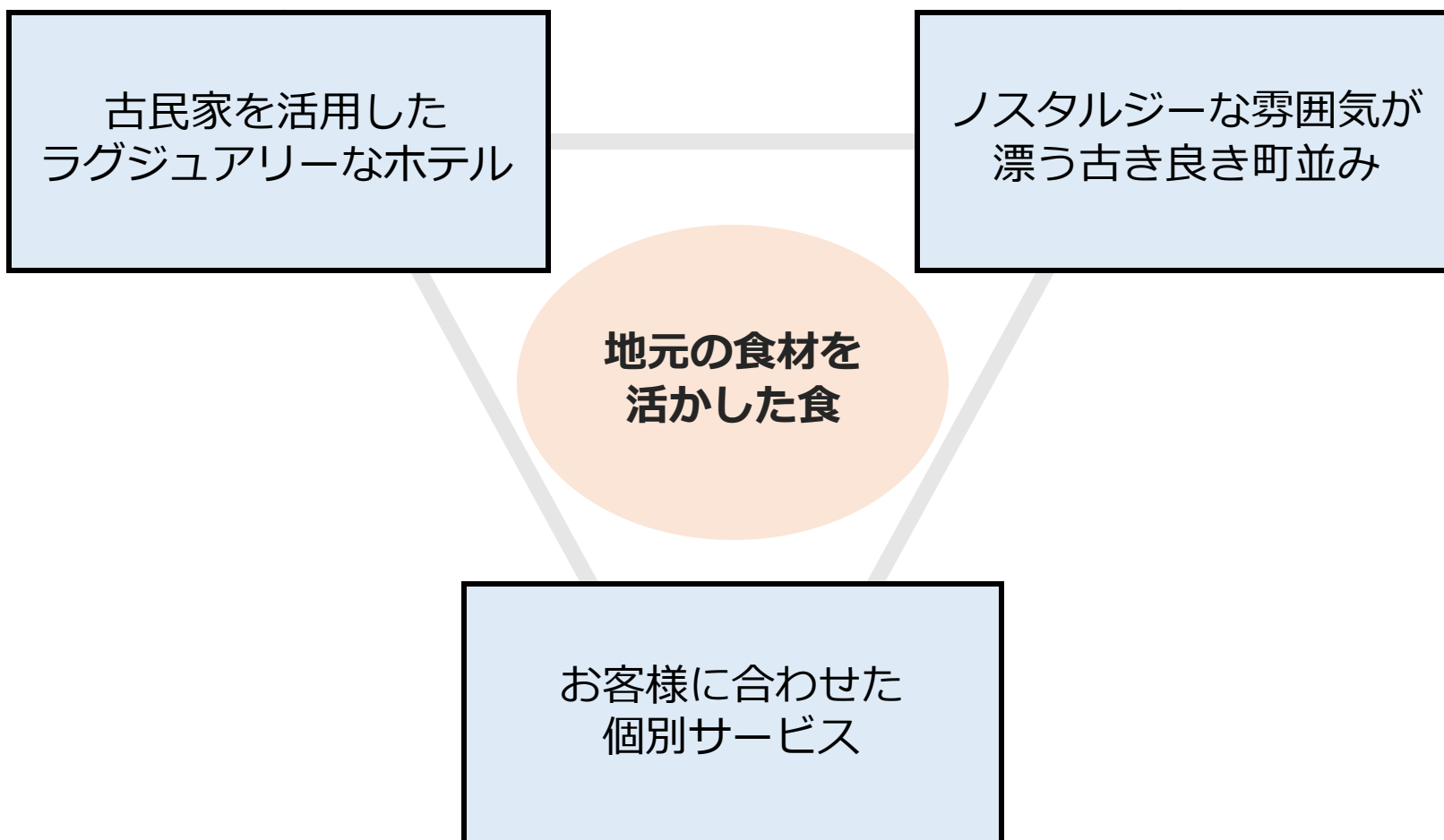
NEW



# ホテル戦略：古民家ホテル

アイヒメ

- ・強みである食を活かした食事を中核とする。
- ・古き良き町並み×古民家ラグジュアリーホテル×個別サービス。
- ・これらによって、ここだけの特別な宿泊体験をデザインする。



- ・食とホテルに関する戦略によって交流人口を増やし、売上増加を図る。
- ・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、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

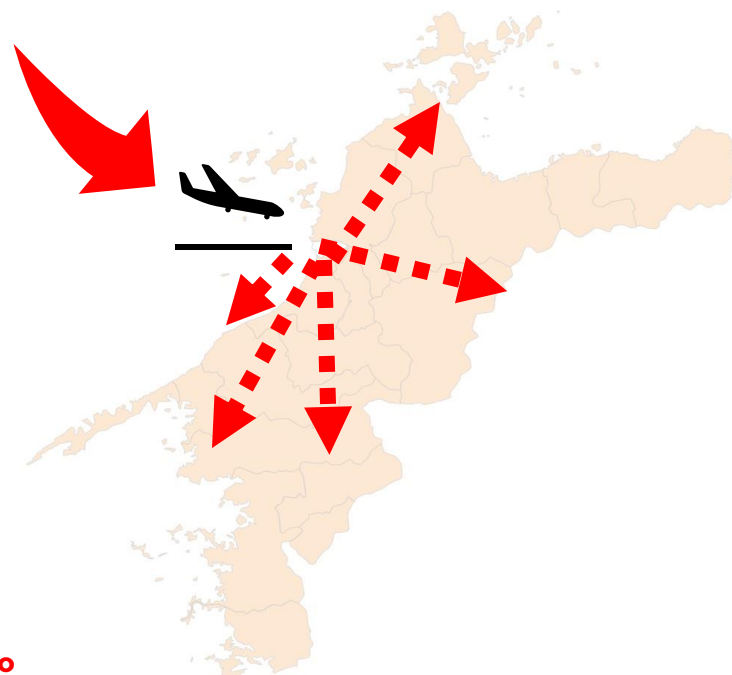
高速バス強化など県内移動の利便性を高める。  
稼働率を上げ、収益性を高める。

### 新技術の活用

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。

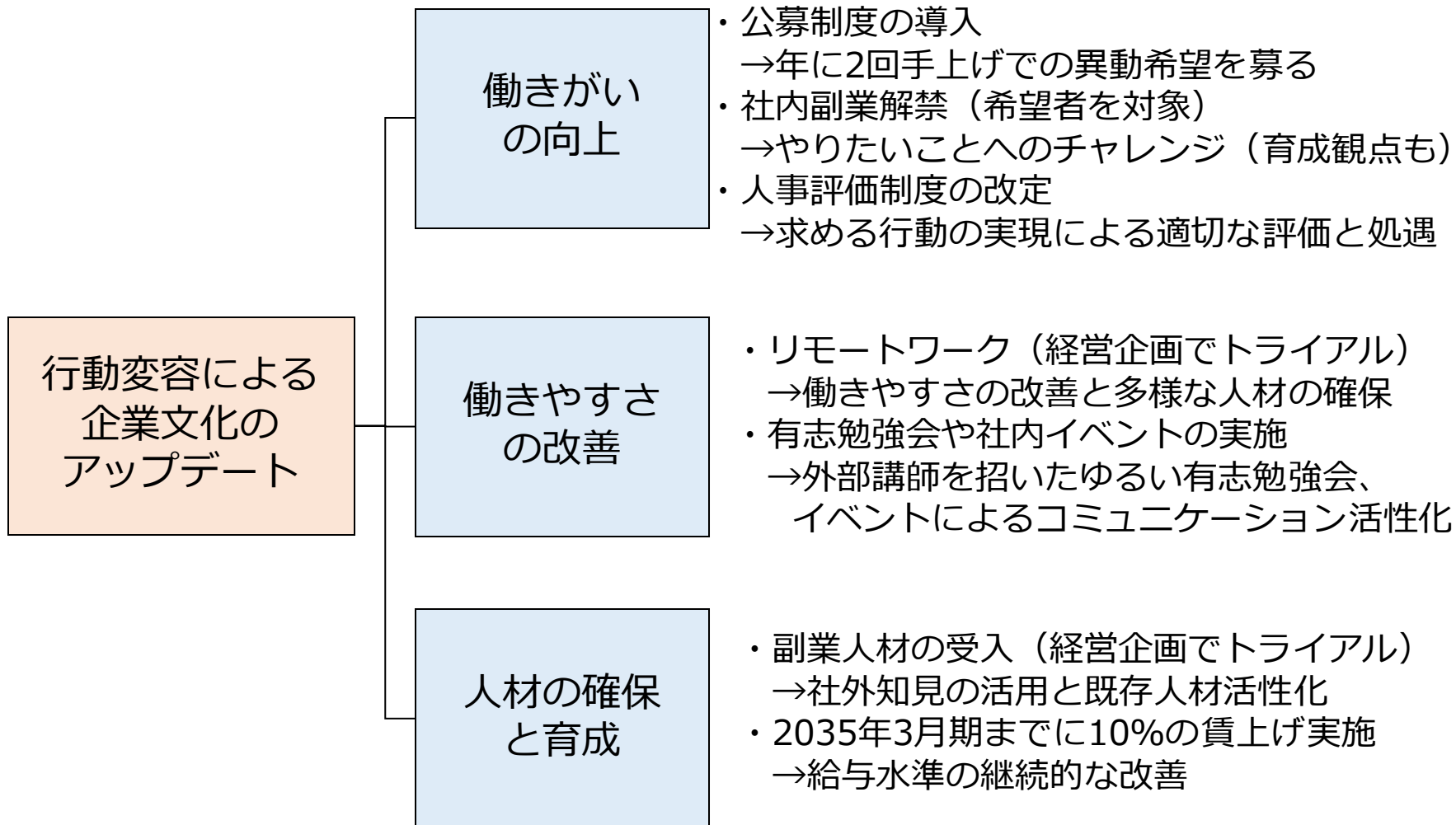
## 空港を起点とした交通網

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。

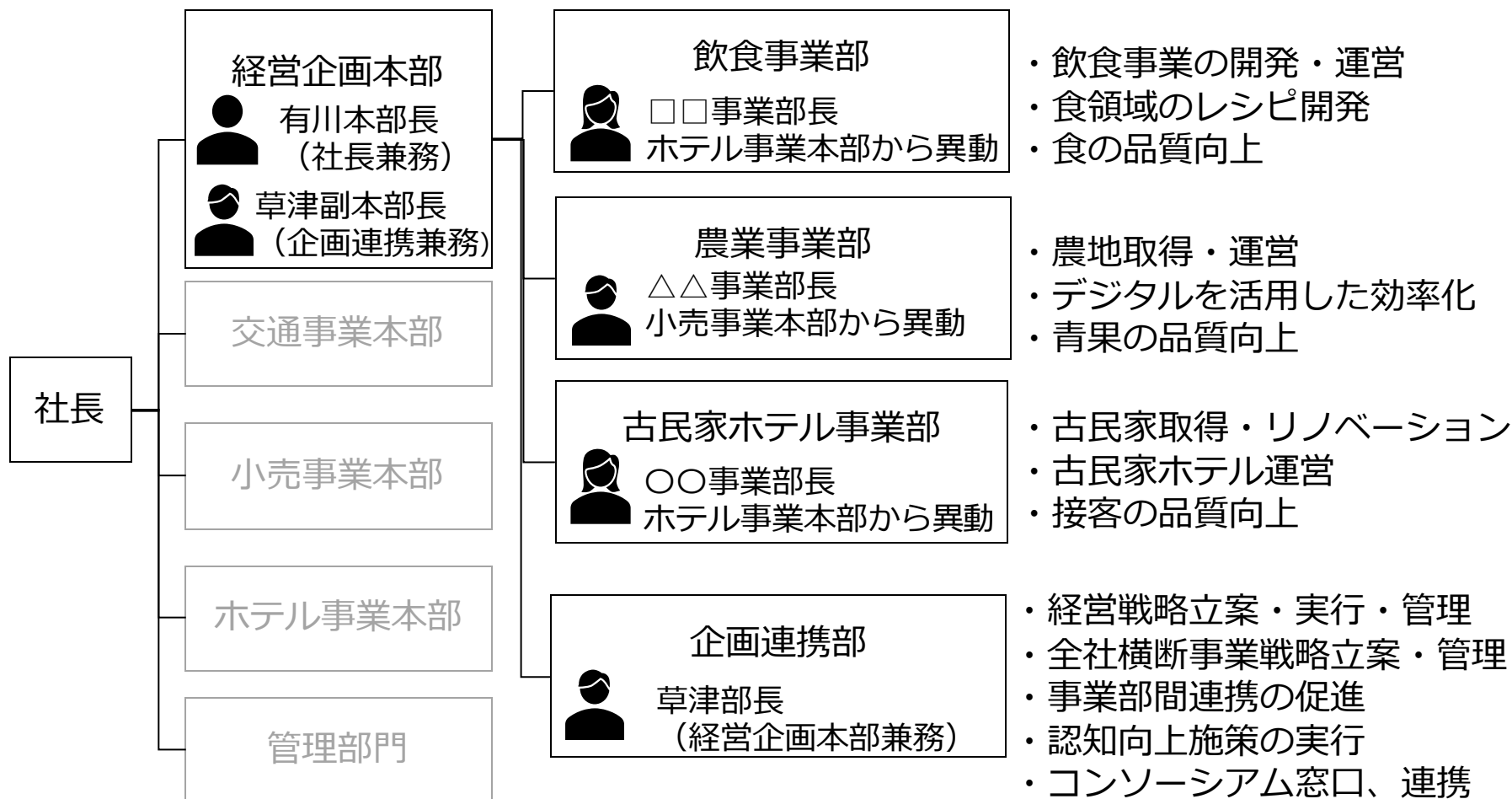
- ・ 既存事業の進化と新領域への挑戦に向け、人事制度を改定する。
- ・ それによって、行動変容による企業文化のアップデートを行う。



# 新規事業実現に向けた組織体制（案）

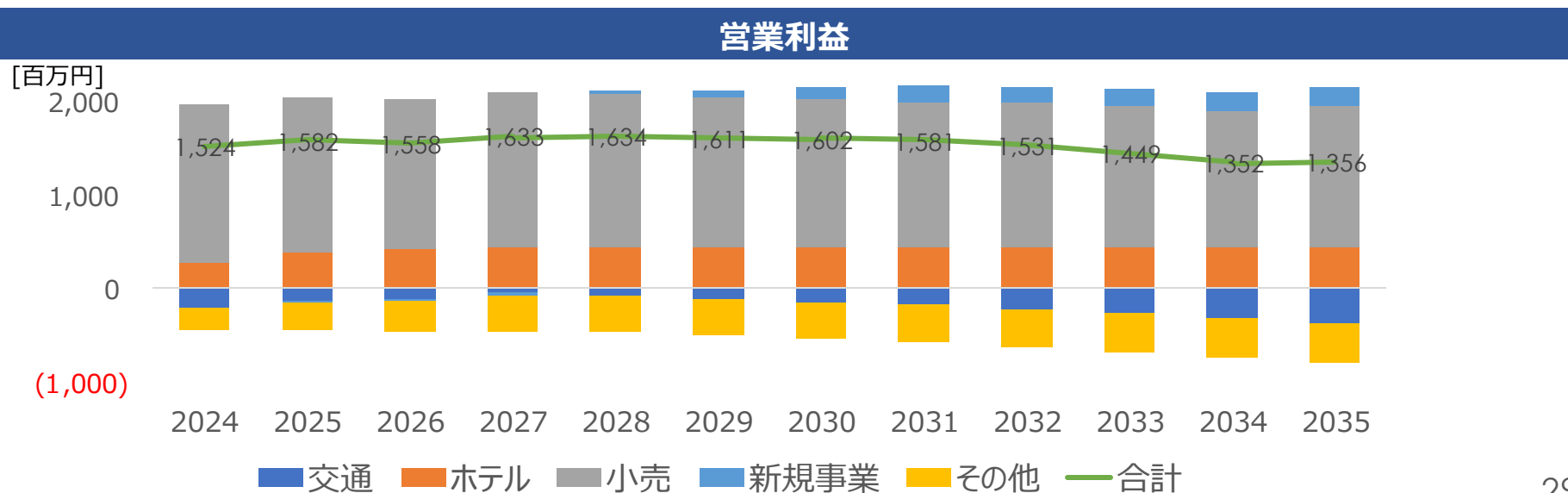
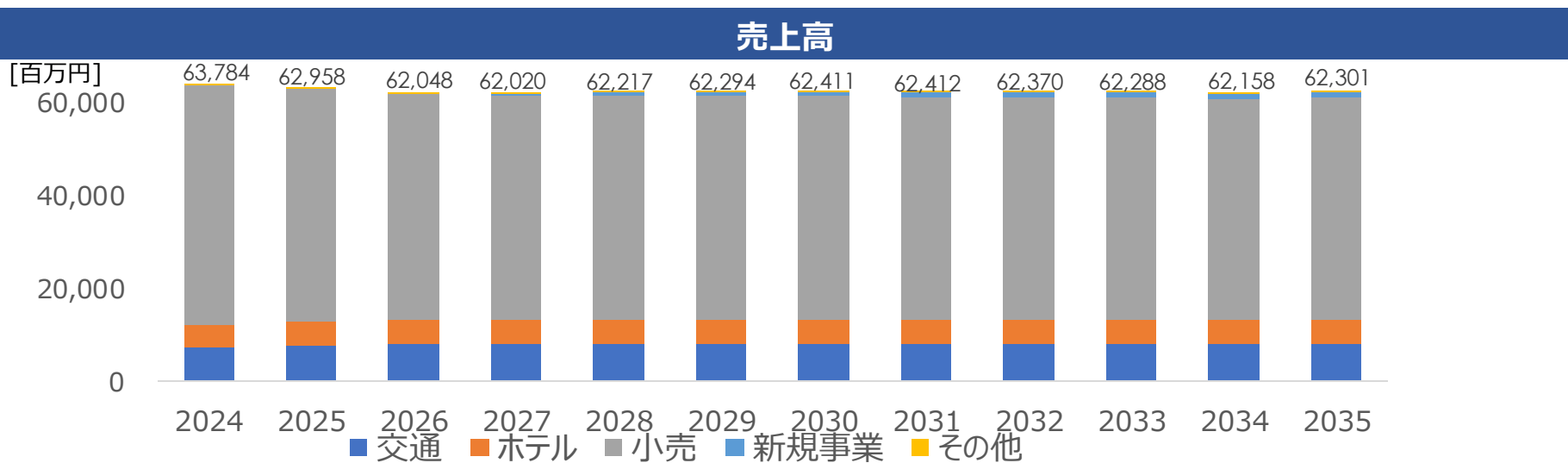
アイヒメ

- ・ 社長自らが陣頭指揮を執り、その行動で変革を示す。
- ・ 組織変更を実施し、責任の所在を明確にする。
- ・ そのうえで、必要な経営資源を投下する。



# 収支計画

- ・ 愛媛県貢献を優先し、持続的な貢献を目指す。
- ・ 本戦略・施策により営業利益を維持できるようにする。



# 愛媛県への貢献

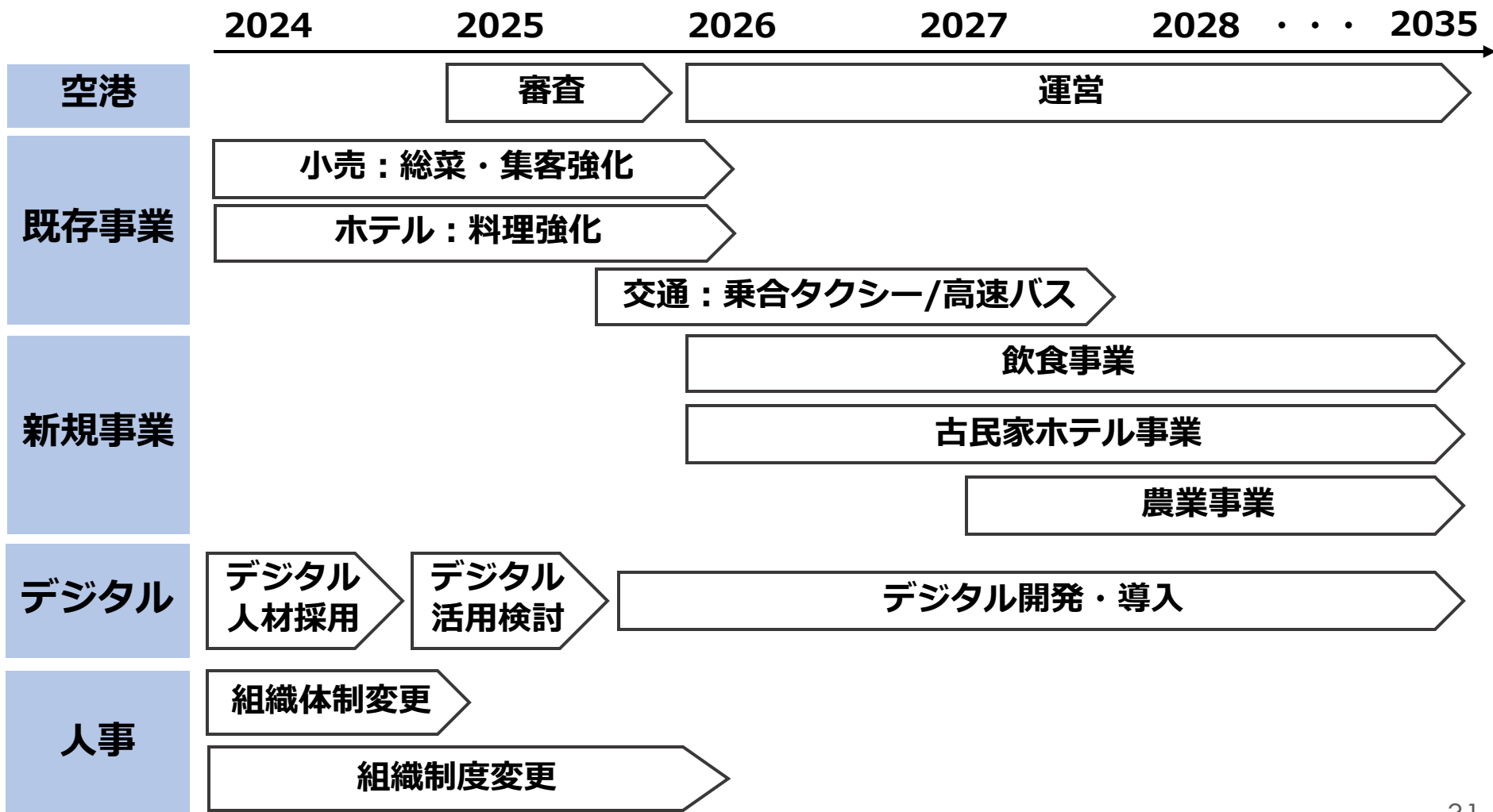
- ・ 戦略実行をすることで、愛媛県へ貢献する。
- ・ 具体的な愛媛県への貢献は以下の通りである。

愛媛県総合計画			当社施策
項目	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	-	-	・ 既存事業のデジタル活用および、スマート農業活用。

# 実行スケジュール（案）

アイヒメ

- ・ 2024年2月の経営会議にて、各事業の詳細報告（施策詳細、投資額、想定されるリスクと対策）を実施する。
- ・ そのうえで、詳細化に進むかどうかを判断する。



# Reborn2035

アイヒメ



**AIHIME**



# Appendix

- ・ 人口問題研究所、日本の将来推計人口（令和5年推計） 国立社会保障・
- ・ 山陽電気鉄道、神戸電鉄、京福電気鉄道、新潟交通、各社IR 資料
- ・ 愛媛県、令和4年愛媛県県民健康調査報告書
- ・ 全国スーパーマーケット協会、スーパーマーケット白書2023 年版
- ・ JTB、旅先で楽しむ『食』についてのアンケート調査
- ・ 農林水産省、愛媛県の農林水産業の概要
- ・ 愛媛県、えひめ農業担い手確保・育成基本方針
- ・ 三ヶ日町農業協同組合、くみあいだより
- ・ テレビ愛媛、おいしいミカンを「見える化」
- ・ ImPress Watch、人とほぼ同じ速度で収穫できる「果実収穫ロボット」
- ・ 農林水産省、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
- ・ マイナビ、2023年卒大学生業界イメージ調査
- ・ 流通経済研究所、小売業の業態構造変化
- ・ 愛媛県、愛媛県総合計画 概要版

「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。

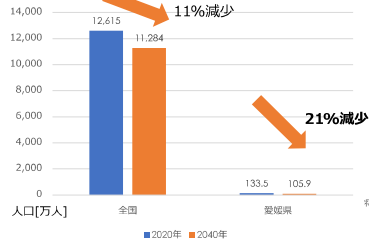
## 別添1) 外部環境分析 | 愛媛県の課題

アイヒメ

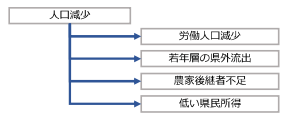
- 愛媛県は全国と比較して2040年に向け約2倍の速度で人口減少する。
- 人口減少から若者・労働人口減少や農家後継者不足といった課題がある。
- 若者が愛媛県の魅力を感じていないことが県外流出の要因である。

### 愛媛県の人口減少

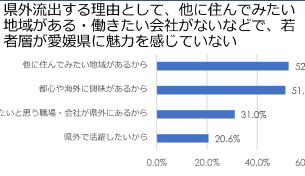
2020年と2040年を比較して全国の人口減少率は11%に対し、愛媛県は21%と人口減少率が著しい



### 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	・利用客が見込まれる路線計画 ・高い輸送密度	・利用客が見込まれる出店 ・リピート客・来店頻度の多さ ・固定費(人件費含む)削減	・利用客が見込まれる出店 ・高い稼働率 ・高いサービス品質

## 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。
- 事業部門間の連携による相乗効果が強み。

交通	小売
<p><b>愛媛県内の交通インフラの中心</b></p> <p>【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&amp;Aによって事業を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>愛媛県全体の交通を支える公共性の高い事業</li> <li>新型コロナによる経済影響を大きく受ける</li> <li>今後利用者減少と人材不足は続くことが予想される</li> </ul>	<p><b>地域密着型スーパーとして愛媛県内での高いシェア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な出店とM&amp;Aによって県内41店舗まで拡大</li> <li>地元農家からの独自の仕入、地産地消に力を入れる</li> <li>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</li> <li>消費者の節約志向による売上高は伸び悩む</li> <li>競合他社と比較して高い売上総利益率</li> <li>一定の収益力を維持しており、会社全体の収益の柱に</li> </ul>
ホテル	現在のシナジー
<p><b>ターゲット層を変えた2つのホテルブランド</b></p> <p>【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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地元食材を使った食事が人気</li> <li>収益強化に向け、顧客単価アップと稼働率向上が課題</li> </ul>	<p>交通 自社鉄道の立地 宿泊客に合わせたダイヤ設定 利用客合わせたダイヤ設定</p> <p>ホテル 小売 人気企画「ホテルシェフのレシピ提案」</p>

## 別添5) 内部環境分析 | 組織の特徴と課題

アイヒメ

- 事業部門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

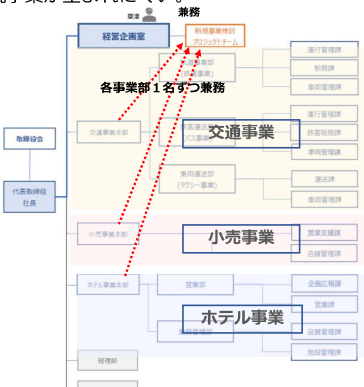
- (+) 地元愛の強さと顧客目線の対応力
- (+) 離職率は低く、勤続年数は長い
- (-) 事業部制採用による縦割りの側面
- (-) 県内志向が強く、保守的な考え
- (-) 県内出身者が多数、考え方の多様性に欠ける

### 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

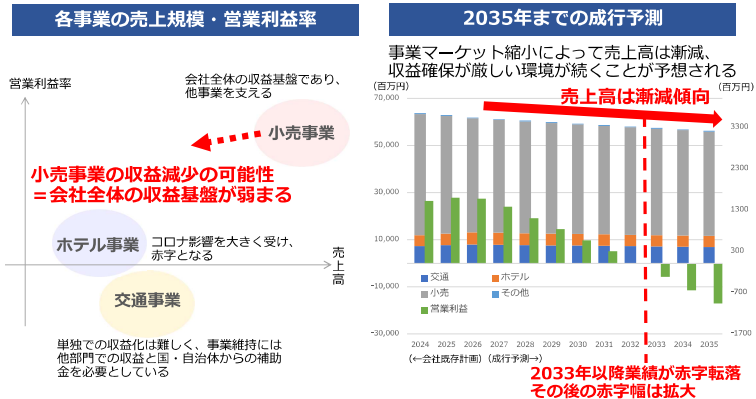
新規事業が生まれにくい環境



## 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

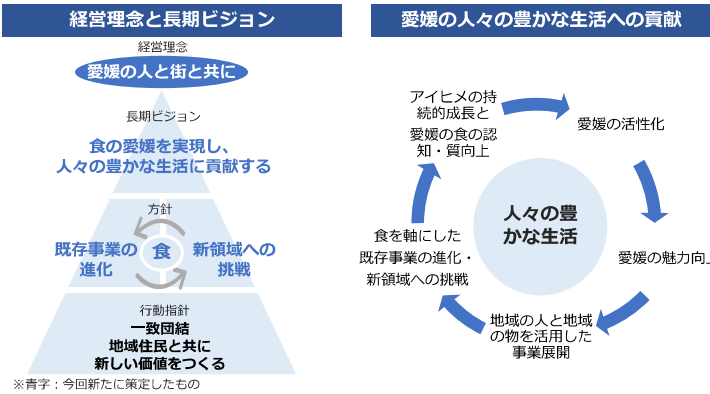
- 複数の事業を運営することでリスク分散ができていた。
- 新型コロナ影響からの回復も、将来的な事業マーケットは縮小する可能性がある。
- 成行予測では売上高は漸減傾向であり、2033年に全体損益が赤字になると予想。



## 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 合算して実施
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
<b>実施理由</b>	・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。
<b>商品</b>	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。	愛媛県産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。
<b>集客</b>	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。

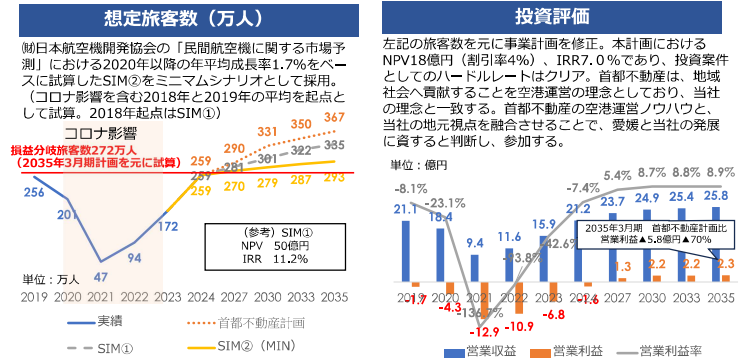
## 別添8) コンソーシアムへの参加是非

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。

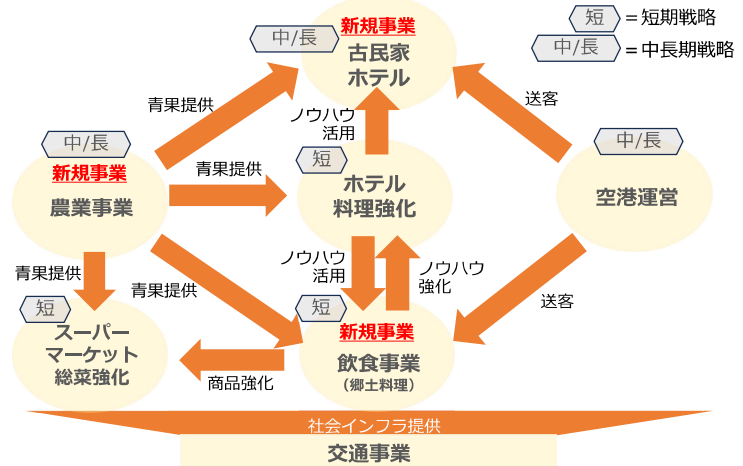
※投資評価上は、ストレスをかけているが、首都不動産計画値の実現に向け連携して対応を行う



## 別添10) 戦略連携図

アイヒメ

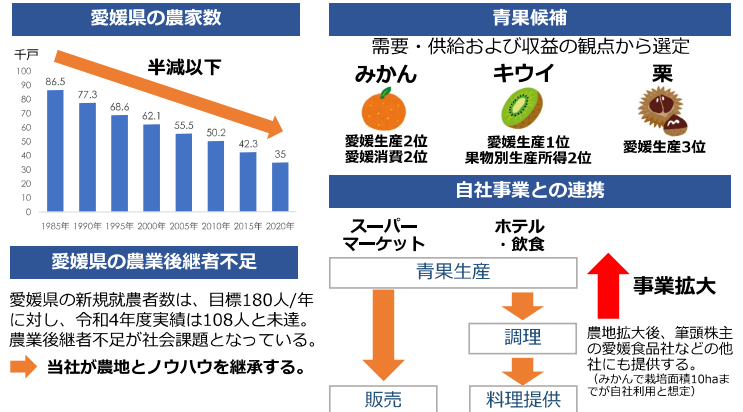
- ・食を軸に各戦略が連携することでシナジー効果を狙う。



## 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

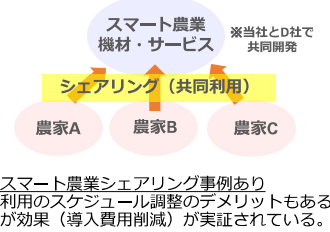
- ・業務効率化（労働時間削減）
- ・農家の経験と勘を見える化し、玄人でなくても農業が可能になる。

#### 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、スマート農業の機械・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。



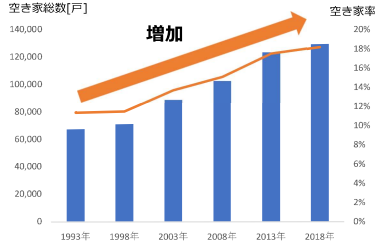
## 別添14) ホテル戦略

アイヒメ

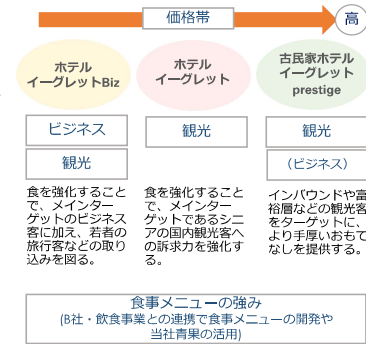
- ・食を軸にホテルの魅力を向上させ、訴求力を高める。
- ・愛媛県の空き家率は全国的にも高い水準であり、空き家を活用した古民家ホテル「古民家ホテルイーグレットprestige」を新たにホテル事業として展開する。
- ・価格帯としては、ホテルイーグレットよりも高く、よりラグジュアリーなサービスを提供する。

### 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

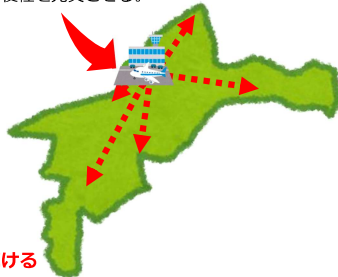
高速バス強化など県内移動の利便性を高める。稼働率高めれば収益性も高まる。

#### 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、ビジョンからの逆算志向・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

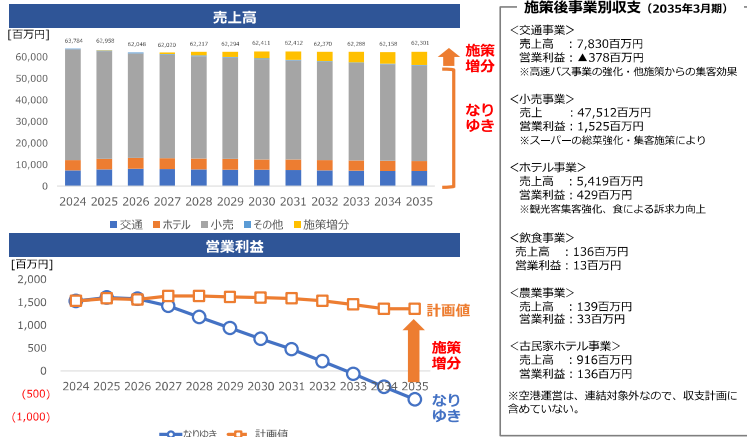
既存事業の進化と新領域の挑戦に向け、以下の施策を実施。一部施策は経営企画本部に導入。出島の位置づけトライアルを行う。

- 【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算志向、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](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](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](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/sl\\_1\\_4.html](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/html/zenbun/sl_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](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](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/](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](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/sougouekakugaiyouban.pdf>