

「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）

アイヒメは愛媛県内で交通・小売・ホテル事業を展開しているが、愛媛県は人口減少・少子高齢化による経済規模の縮小や労働力不足が深刻な問題となっている。こうした状況下で県民を顧客とするアイヒメは業績の低迷が予測されるため、今後の持続的な成長に向けて愛媛空港の空港コンソーシアムへ参加すると共に、県外客を獲得できる新規事業を創出し、既存事業の改善・成長を図るべきである。交通事業ではMaaS推進に取り組み、利便性を向上して集客力を高める。小売事業では移動スーパーやミニスーパーを展開して新たなチャネルを構築し、市場シェアの拡大を目指す。ホテル事業は交通事業とのシナジーやバリアフリー化によって多様な宿泊需要を取り込む。さらに新規事業として旅行業へ参入し、ユニバーサルツーリズム事業を展開する。以上の成長戦略によってアイヒメは2035年3月期に売上高680億円、営業利益25億円を達成し、「愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に持続可能な生活インフラを提供し、愛媛の人と街と共に成長し続ける企業」になることを目指す。

1. 愛媛県の将来推計人口と目標について（資料1）

1-1. 人口減少の動向

愛媛県の人口は約134万人（2020年国勢調査）で、2015年と比較すると約5万人減少し、少子高齢化が進行したことで経済規模の縮小や労働力不足が深刻な問題となっている。この現状を打破すべく、同県は2060年に人口100万人の維持を目標として掲げている。また、その他の問題として、短い健康寿命、交通死亡者数に占める高齢者の多さ、低い県民所得などが挙げられる。

1-2. 観光産業の動向

愛媛県の国内観光魅力度ランキングは36位、訪日外国人旅行者の認知度は7%といずれも低い（2022年度）。同県が観光で目指している将来像は、2027年までに観光消費額1,350億円（うち訪日外国人旅行者100億円）を達成することである。

2. 外部環境分析（資料2-3）

アイヒメは、愛媛県内で交通・小売・ホテル事業を展開し、県インフラの一翼を担っている企業である。各事業の業界KSFは以下の通りである。

交通事業は事業の効率性を高めると共に、県内外顧客の多様なニーズに対応した交通を整備し、サービスを展開することである。小売事業は、商品や品揃えなど、継続的に地元民等から支持されるサービスを展開し、競争優位性を高めて地域ナンバーワンを目指すことである。ホテル事業は事業効率性を高めると共に、短期的には国内客の宿泊需要を取り込み、中長期的には、国内外からの多様な宿泊需要を獲得して高い稼働率を維持し、宿泊単価を向上させることである。

アイヒメの事業の内、交通・小売事業は主要顧客が愛媛県民であるが、人口減少等により、市場は縮小傾向にある。また、県内の生産労働人口が減少する中で、雇用可能な労働力不足が深刻化している。さらに、アフターコロナにより、顧客のニーズも多様化している。

3. 内部環境分析

3-1. 財務分析（資料4）

3事業の内、小売事業は売上高の8割を占め、近年、さらに本事業への依存度は高まっている。交通事業では利用者減少による収益力の低さが顕著である。交通・ホテル事業はコロナ禍の行動制限によって、2020年度の売上高は2018年度と比較して約5割に落ち込んだ。一方、小売事業は内食需要を取り込んで成長したため、全社業績の低下を抑制することができた。今後、人口減少・競争激化・巣ごもり需要の低下により、小売事業の売上高は34年度に現在の82%まで悪化することが予測される。

短期的な財務安全性は高いものの、多額の長期有利子負債を抱えており、返済能力は問題ないが長期的な安全性には課題が残る。

3-2. 組織分析（資料5）

アイヒメは創業当時から「愛媛の人と街と共に」を経営理念として掲げ、愛媛県の発展を貢献し、成長してきた。この成長を支えたケイパビリティは「インフラ構築力」である。

アイヒメは、愛媛県への貢献意欲の高い社員を多く有する。組織文化としては保守的である。また、組織は事業部制を選択しているため、全社的な視点に欠ける。対応策として、新規事業プロジェクトを発足しているが、メンバーが会議に時間を割けていないため、十分な機能を果たしておらず、新規事業が創出できていない。

3-3. アイヒメの経営課題（資料6）

外部及び内部の分析を通じて明らかになったアイヒメの経営課題は、下記の3点である。

- (1) 愛媛県内の人口減少による市場縮小に対応するため、県外からの愛媛県を訪れる顧客の獲得を目的とした新規事業の創出
- (2) 既存事業は、効率性や利便性を高めることで、県内の労働力不足に対応し、改善・成長を図る

(3) 愛媛県の持続的な成長に寄与するため、「新しい価値を創造できる」企業への変革

4. 空港コンソーシアムへの参加可否判断 (資料 7-8)

愛媛空港コンセッション事業は、初期投資が必要である上に、大きな収益は見込めない。さらに搭乗率が首都不動産の想定より低い場合、損失を生むリスクがある。以上から事業単体としての魅力は少ない。しかし、アイヒメの立場では、「愛媛県の発展に繋がる新たな価値創造」「既存 3 事業とのシナジー」「競合企業の愛媛県内への参入の抑制」という 3 つの利点がある。

愛媛県は空港民営化により、地域の活性化を目指している。同時に、「愛媛の人と街と共に」を掲げているアイヒメにとっても再成長できる大きな機会となる。以上の理由から、空港コンソーシアムへ参加するべきである。

5. アイヒメの戦略検討

既存と新規事業の戦略に関して、方向性を検討し、「売上利益貢献」「実現可能性」「コスト」の観点から評価し、以下の通り戦略を選定した。

5-1. 既存事業について(資料 9)

- (1) 交通事業：生活 MaaS 導入を通じて効率的な交通サービスを実現し、県民の利便性を向上させるとともに集客力を向上させる。
- (2) 小売事業：(短期)過疎地の住民や買い物弱者を対象に、移動スーパーを展開することで、新しい販売チャネルを構築する。
- (3) 小売事業：(中長期)空港内の売店や自社ホテル内にミニスーパーを出店し市場シェアの獲得を目指す。
- (4) ホテル事業：交通手段(周遊パス)と宿泊のセット販売を行い、宿泊客増加を促進する。

5-2. 新規事業について(資料 10)

- (5) 旅行事業：旅行業へ参入し、ユニバーサルツーリズム(以下、UT)事業を展開する。移動から宿泊をワンストップで提供し、新規顧客層を開拓する。愛媛県を「誰もが楽しめる観光地」へと変える。

上記に関する戦略ロードマップを策定した。(資料 11)

6. 戦略実行案

(1) 交通事業戦略(資料 12)

収益性の改善・効率化を進め、愛媛県内の交通インフラを維持する。短期的には鉄道の初乗り運賃の値上げによって収益性を改善し、DX で効率化を進める。中長期的には生活・観光 MaaS を推進し、多様な交通ニーズへ

対応することで愛媛県での暮らしや観光の魅力を向上させる。MaaS 推進に向けては、アイヒメのみならず、行政や協力企業に連携を求める。

(2) 小売事業戦略(資料 13)

伸び代があるセグメントへ対策を講じ、業界 KSF の補完を目指す。短期的には移動スーパーの展開により、過疎地の買い物弱者を救済する。中長期的にはミニスーパーの展開により、交流人口の宿泊・観光ニーズを充足する。

(3) ホテル事業戦略(資料 14)

交通事業とのシナジー、バリアフリー化により業界 KSF の補完を目指す。短期的には、販促の強化、観光 MaaS の活用によって稼働率を高める。中長期的には、バリアフリー対応を進め、新たな需要を取り込む。

(4) 新規事業戦略(資料 15)

オーダーメイドツアーに強い旅行会社を M&A し、新規事業として UT 事業を展開する。短期的には国内 UT 層向けツアーの販売を強化することでホテル事業の収益化を図る。長期的には、国内客に加えて訪日外国人旅行者の UT 層を受け入れ、実績と信頼を蓄積することで、UT 先進企業として四国を牽引する。

(5) 組織戦略(資料 16)

アイヒメの戦略ロードマップを遂行するため以下の通り、組織を変更する。まず、経営企画室に組織横断型の「MaaS 推進部」を新設し、各事業の MaaS 戦略の策定、実行支援を行う。次に、「旅行事業本部」を新設し、「ホテル事業部」「観光事業部」を紐付ける。新規参入にあたり、観光事業部を自前で立ち上げ、スケールさせることは困難であるため、愛媛県内の旅行会社の M&A (買収価格 1 億円)を実行する。各戦略実行のため、A 病院・B 社・C 社・F 大学・G 社に協力を依頼する。

7. アイヒメの財務予測 (資料 17)

以上の戦略を実行し、アイヒメの営業利益は 2022 年度の 934 百万円から 2034 年度に 2,530 百万円に増加(170%増)する。EBITDA は 2022 年度の 5,664 百万円から 2034 年度に 7,237 百万円に増加(128%増)する。

8. 愛媛県の地方創生の将来像と自社成長 (資料 18)

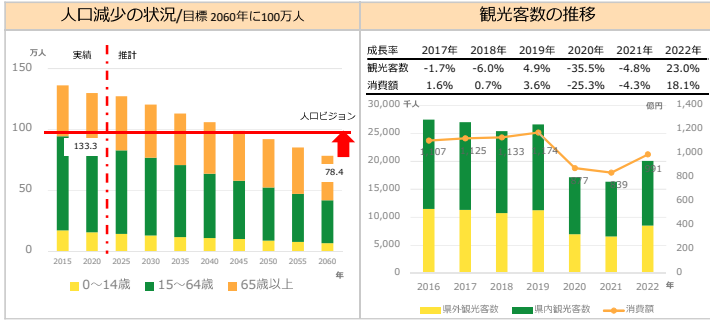
アイヒメは、本戦略を実現することで「愛媛に暮らす・訪れるすべての人々に持続可能な生活インフラを提供し、愛媛の人と街と共に成長し続ける企業」になる。

以上

添付資料1 愛媛県の将来推計人口と目標



- 2020年の国勢調査によると、愛媛県の人口は約134万人で2015年と比較すると約5万人減少した。**経済規模は縮小し、労働力も不足**している。この現状を打破すべく、愛媛県が掲げている人口の目標は、2060年に人口100万人を維持することである。
- 現在の**愛媛県の課題は、短い健康寿命・高齢交通死亡者数増・低所得額**が挙げられる
- 観光魅力度ランキングは国内36位で、訪日外国人旅行者の認知度は7%と低い。(令和4年度時点) 愛媛県が観光で目指している将来像は、**2027年までに消費額1,350億円(外国人100億円)に到達**することである



添付資料3 各事業の業界KSF



- アイヒメの3事業における業界の問題点と業界KSFは下記の通りである

交通	業界の問題点	業界KSF
交通	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少に加え、コロナ禍による影響で働き方や生活様式が変化し、愛媛県民の公共交通の利用者数が減少 労働力不足に加えて、2024年問題によるバス、タクシー運転手の労働時間短縮への対応が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の効率性を高めると共に、県内外顧客の多様なニーズに応える交通の整備・サービスを展開すること
小売	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による消費縮小は不可避。コロナ禍による巣ごもり需要も減少 	<ul style="list-style-type: none"> 商品、品揃え、価格、利便性(立地、キャッシュレスサービス他)など、継続的に愛媛県民等に支持されるサービスを展開することにより、競争優位性を高め、地域ナンバーワンを目指すこと
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> 観光需要が急回復する中、労働力が不足している。また、業務効率化のためのDX投資の遅れにより、宿泊客の受け入れ体制が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> 効率性を高めつつ、短期的には国内客の宿泊需要を取り込む。中長期的には、愛媛空港増便による交流人口増加機会を活かし、国内外からの多様な宿泊需要を獲得する。 総じて、高い稼働率を維持し、宿泊単価を向上させること

添付資料2 外部環境分析(業界分析)



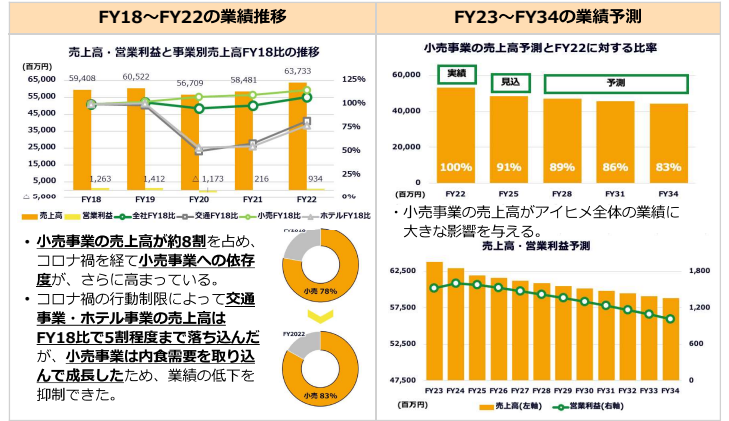
- 交通事業のポイント: 「労働力不足」「利用者の減少」「自動車による代替」
- 小売事業のポイント: 「競合小売との競争激化」「代替企業の脅威」「ニーズの多様化」
- ホテル事業のポイント: 「労働力不足」「アフターコロナの旅行需要への対応」

	交通事業	小売事業	ホテル事業
売り手の交渉力	大 ・社会情勢変化による燃料費高騰 ・労働人口の減少・労働力不足	大 ・地元食材生産者の囲い込み ・人口の減少・労働力不足	大 ・物価高騰、販管費上昇 ・労働人口の減少・労働力不足
買い手の交渉力	大 ・人口減少による利用者の減少 ・生活変化によるニーズの多様化	大 ・値上げによる買い控え ・容易に他のSMと比較ができ、スイッチングコストが低い	大 ・国内旅行客需要が回復見込み ・宿泊目的や旅行ニーズの多様化
代替品の脅威	大 ・自家用車利用率が高い	大 ・食品を取扱うドラッグストア ・大手コンビニのPB商品の強化	小 ・愛媛県内では、宿泊者の多くがホテル・旅館を利用
新規参入の脅威	小 ・参入コストは高い	中 ・大手通販企業の参入 ・県外大手チェーンの参入	中 ・異業種の参入意欲 ・大手ホテルチェーンの参入
市場の敵対関係	中 ・鉄道、バスは目的地で路線が決まるため、業者間の競争が少ない ・タクシーは中小規模の企業乱立で競合激化	大 ・地元SMが総合SMと業務提携 ・ショッピングモールの出店機会増	大 ・宿泊特化型業態の増加 ・着地型観光と組み合わせた宿泊施設の増加

添付資料4 内部環境分析(財務分析)



- コロナ禍において小売事業が全社の業績を牽引したが、今後は人口減少や競争激化、内需需要低下により**小売事業が低迷し、業績の悪化が懸念**されるため、対応が必要



添付資料5 内部環境分析(組織分析)



- アイヒメの成長を支える**ケイパビリティは、愛媛県発展のためのインフラ構築力**
- 新規事業プロジェクトを発足したが、十分に機能を果たしていない
- 愛媛県への貢献意欲の高い社員は多いが、組織としては保守的で環境の変化に疎い

経営理念	組織文化
<p>「愛媛の人と街と共に」</p> <ol style="list-style-type: none"> 一致団結 地域住民と共に 新しい価値をつくる 	<p>「地元愛は強いが、保守的」</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員の約7割が愛媛県出身で地元愛が強く、離職率も低い 視野が狭く、保守的で県外企業の動向に疎い
ケイパビリティ	組織形態とプロジェクトチーム
<p>愛媛県の発展を目的とした【インフラ構築力】</p> <p>【インフラ構築力を支える能力】</p> <ol style="list-style-type: none"> 顧客目標の対応力 現場レベルの改善力 業務上の連携力 <p>【各事業の強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> 交通事業: 愛媛県に張り巡らされた交通網 小売事業: 新鮮な地元食材の調達力(地元生産者との強固な関係の成果) ホテル事業: アクセスが良好な立地 	<p>組織形態: 事業部制</p> <p>代表取締役社長</p> <p>取締役会</p> <p>交通事業本部 小売事業本部 ホテル事業本部 経営企画室</p> <p>1名ずつ召集</p> <p>新規事業検討プロジェクト</p> <p>組織的問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業部制を選択しており、全社的な視点が不足している その補充として、組織横断型の新規事業検討プロジェクトを発足したが、メンバーが会議に割く時間が少なく、プロジェクトが十分に機能していない

添付資料6 アイヒメの経営課題



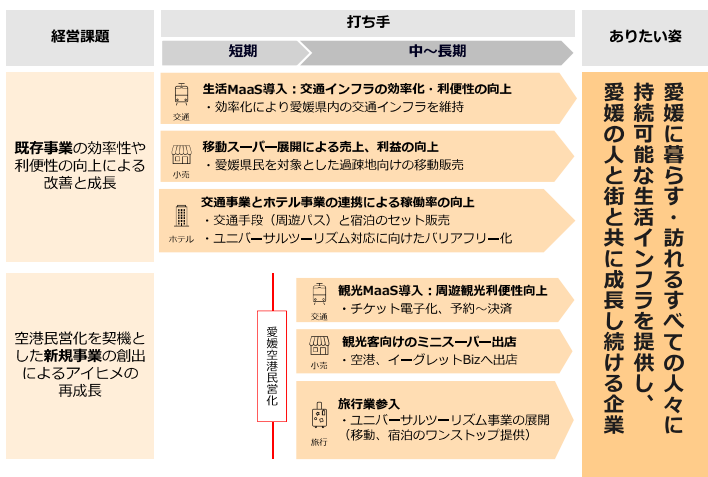
内部分析より	アイヒメの沿革
<p>財務</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益性・生産性: 小売事業の収益性は高く、従業員1人あたり売上高の向上による販管費改善の余地あり。交通事業の利用者減少による収益力の低下が懸念。 安全性: 短期的安全性に問題無し。長期的有利子負債は多額だが、返済能力は有る。そのため、急を要する組織改革の契機となる「危機感」がアイヒメ全体で未醸成 コロナ禍において小売事業が全社の業績を牽引したが、現状のままでは人口減少や競争激化・内需需要低下により小売事業が低迷し、業績の悪化が懸念される 	<p>1921年 鉄道事業開始</p> <p>1935年 バスサービス開始</p> <p>1948年 タクシーサービス開始</p> <p>1960年 不動産開発事業開始(鉄道敷地内)</p> <p>1975年 小売事業開始</p> <p>1982年 ホテル事業開始</p> <p>1996年 ビジネスホテルの営業開始</p>
<p>組織</p> <ul style="list-style-type: none"> アイヒメ社員は、県の発展に力強いが、販売は保守的で環境変化に弱い アイヒメのケイパビリティは、愛媛県発展を目的とした【インフラ構築力】 全社意識を目的に、新規事業プロジェクトを発足したが、会議の頻度は少なく、十分に機能を果たしていない 	<p>POINT</p> <p>25年以上、次の成長事業を創出できていない</p>
<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ利益の源泉である小売事業は営業利益が減少する見込み 交通・ホテル事業の営業利益は改善する見込みだが、交通事業は依然として赤字。ホテル事業も小売事業ほどの利益獲得は難しい 	

- アイヒメの経営課題(外部分析、内部分析より)
- 愛媛県内の人口減少による市場縮小に対応するため**県外からの愛媛県を訪れる顧客の獲得を目的とした新規事業の創出**
 - 労働力不足に対応するため、効率性や利便性を向上させ、**既存事業の改善・成長を図る**
 - 愛媛県の持続的な成長に寄与するため、「**新しい価値を創造できる企業への変革**」

- 空港コンソーシアム参加時のメリット、デメリットを検討した。
検討の結果、アイヒメは**空港コンソーシアムへ参加するべきである**

	メリット	重要度	デメリット	重要度
愛媛空港コンソーシアム参加時のメリットとデメリット	・愛媛県の地域活性化に貢献する事業に関わることができる	◎	・4.8億円の出資金負担が必要	○
	・空港を利用する「交流人口」との関わりを増やすことで、既存の3事業を活性化させることができる	◎	・利益が出ても、出資比率が少ないためアイヒメへ配分される利益額は少ない	△
	・長期運営（約15年程度～）であれば、NPVはプラスになる。運営権延長も行いやすい	○	・10年間の運営ではNPVがマイナスであり投資金額は回収できない（長期運営が必要である）	○
	・既存事業における競合企業（小売業、ホテル業）の愛媛県内進出への参入機会を抑制できる	◎	・外的要因により、搭乗率が低下した場合などには損失が発生する	○
	・首都不動産、首都建設といった大手デベロッパー、大手ゼネコンとの関係を構築できる	○	・長期間にわたり経営資源（人的資源など）を投入し、空港への集客増加に尽力しなければならない	◎

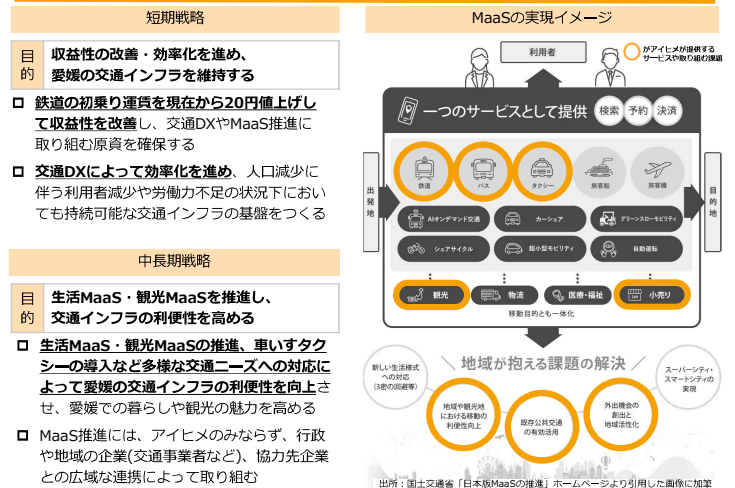
成長の可能性	NO.	協業先	方向性	売上利益貢献	実現可能性	コスト	実施可否
市場浸透	1	C社 F大学	交通DX、MaaSを導入することで、既存交通の効率性を追求。利便性を高め、集客力を向上させる	○	○	△	可
新商品	2	C社	空港需要を取り込むために、愛媛空港まで鉄道を延伸する	○	△	×	否
新商品	3	A病院	小売店舗で診療カーブスを展開し、健康志向の高いシニア顧客の獲得を目指す	△	△	△	否
市場浸透	4	-	スーパーの新規出店により、マーケットシェアの拡大を目指す	△	○	△	否
新商品	5	C社 F大学 G社	過疎地向け移動スーパーを展開。買い物弱者をターゲットとし、販売チャネルの拡張を目指す	◎	◎	△	可
新商品	6	B社	空港売店、ミニスーパー出店により、マーケットシェアの拡大を目指す	○	○	○	可
新商品	7	D社	農産物の自社ブランドの開発・販売を行い、地産地消を強化する。海外での販売も視野にいれる	○	△	△	否
市場浸透	8	B社	朝夕付きプランに郷土料理メニューを追加することで、宿泊金額をアップする	×	○	○	否
新商品	9	C社	交通手段（周遊バス）と宿泊のセット販売により、宿泊客の獲得を目指す	○	○	△	可



- 空港コンセッションの影響を検討した
- アイヒメは主に「空港から観光地へのアクセス性の向上」および「地元での雇用創出」という点で大きく貢献できる

実現に向けた取組		アイヒメの貢献度
アジアを中心とした観光客の誘致	インバウンド顧客の集客	△
国際線旅客ビルを活用した物販・飲食エリアの拡充	空港ビル内での地元名産品を販売する物販店の展開	○
	空港ビル内での地元食材を利用した飲食店の展開	△
東京、大阪等の大都市・愛媛間のアクセスの更なる向上	大都市一愛媛間の空路の拡大	×
	愛媛空港からの2次交通の充実	○
空港から観光地へのアクセス性を高め周遊観光を促進	交通DXを導入し鉄道、バス、タクシー連携による周遊性向上	◎
	観光MaaS活用による利便性の向上	◎
地元での雇用創出	空港民営化を契機とした既存事業拡大による雇用創出	◎
	空港民営化を契機とした新規事業開始による雇用創出	○
	事業者連携を通じ、愛媛県内の雇用機会を創出	○

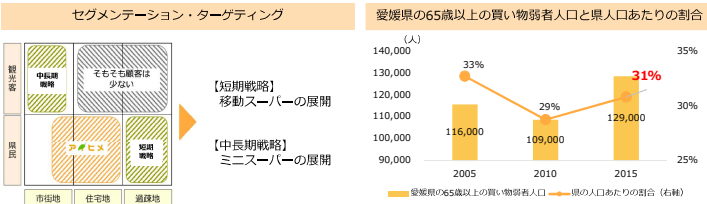
成長の可能性	NO.	協業先	方向性	売上利益貢献	実現可能性	コスト	実施可否
多角化	1	A病院	ホテルに対して療養施設として厚労省から認定を受け、療養事業を展開。長期滞在客の獲得を目指す	△	△	△	否
多角化	2	M&A A病院 B社	旅行事業への参入をM&Aにより実現。移動、宿泊を含むユニバーサルツーリズムをワンストップで提供する	○	○	△	可
多角化	3	B社 E社	インバウンド客向けに、地域の空き家をリノベーションし、歴史的建造物のラグジュアリーホテルを建設。物販光地づくりの事業を遂行する	○	△	×	否
多角化	4	F大学 G社	配送サービスで得た知見を生かして運送業へ参入し、新たな収益の柱を目指す	○	△	△	否
多角化	5	A病院 E社	首都不動産との資本提携や地域の企業と合同で会社設立して沿線の商業ビルや住宅開発に着手し、新たな収益の柱を目指す	○	△	×	否



添付資料13 小売事業戦略



- 小売事業で伸び代がある2つのセグメントへ対策を講じ、業界KSFの補完を目指す
- 短期的には、**移動スーパーの展開により、過疎地の買い物弱者を救済する**
- 中長期的には、**ミニスーパーの展開により、交流人口の宿泊・観光ニーズを充足する**

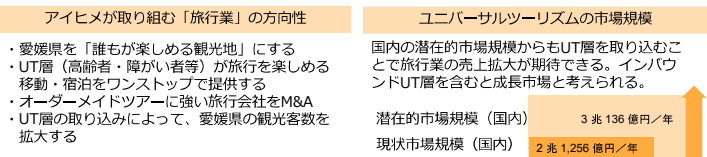


	短期戦略 移動スーパー	中長期戦略 ミニスーパー
目的	買い物弱者の低減	マーケットシェアの拡大を目指す
顧客	食料品や日用品など、生活必需品の買い物困難となっている人々（買い物弱者）	観光客、ビジネスマンなど
提供価値	買い物をする楽しさ、従業員とのふれあい	旅先で、必要なものが手軽に購入できる
商品・サービス	移動販売車による、生鮮品を中心とした販売サービス	飲料・食品や土産物を中心とした品揃え
価格	スーパーで販売する定価価格+手数料（10円）	スーパーで販売する定価価格
流通	買い物弱者が集まりやすい空き地や顧客の玄関先 MaaSの導入により販売先経路を効率化	空港内やイーグレットbizの1階での併設
販促	ポスティングチラシ、移動販売車の音楽を流す	のぼり旗、ホテル部屋内での案内パンフレット

添付資料15 新規事業戦略（旅行業への参入）



- 旅行会社をM&Aし、ユニバーサルツーリズム（UT）事業を展開する
- 国内UT層向けツアー販売強化でホテル事業の収益アップを目指す
- 将来的にはインバウンドUT層を受け入れ、UT推進企業として四国を牽引する



愛媛県のユニバーサルツーリズムの課題

- ・道後温泉はバリアフリー対応宿泊施設が少ない
- ・UT層に対応したツアー会社が少ない

旅行業におけるアイヒメの優位性

UT事業展開において必要な移動手段と宿泊施設の確保が自社内で可能な点

買収する旅行会社

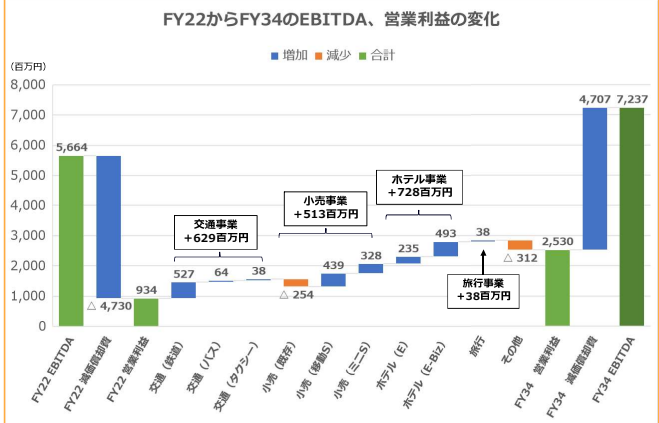
多様な旅行ニーズに応えるオーダーメイドツアーの企画・権行実績の多い愛媛県内の旅行会社

顧客	UT層（高齢者・障がい者を含む旅行を躊躇する層） 例・車いす利用者を含む家族旅行・高齢者のみ旅行・習字学校修学旅行等
提供価値	不便を感じず、気兼ねなく愛媛旅行が楽しめる
商品サービス	・UT対応ツアーパッケージ（交通・宿泊・観光支援） ・送迎サービス（空港からホテル） ・UT旅行コーディネーター

添付資料17 財務予測



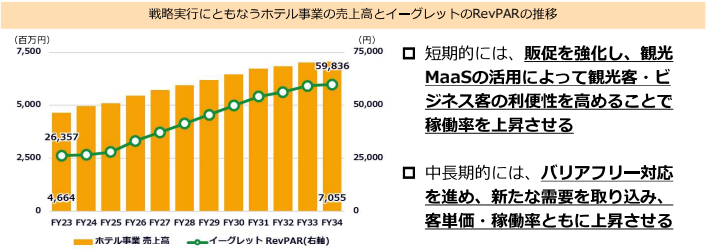
- 営業利益はFY22の**934百万円**からFY34には**2,530百万円**に増加（170%増）
- EBITDAはFY22の**5,664百万円**からFY34には**7,237百万円**に増加（128%増）



添付資料14 ホテル事業戦略



- 交通事業とのシナジーやバリアフリー化により、業界KSFの補完を目指す

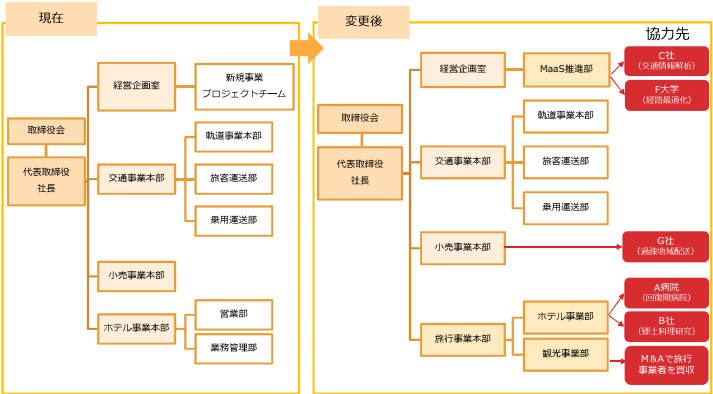


	短期戦略 観光MaaSの活用	中長期戦略 ユニバーサルツーリズム需要の取り込み
目的	稼働率の向上と観光客の愛媛周遊促進	ユニバーサルツーリズムの推進
顧客	国内外の観光客、ビジネス客	旅行を躊躇する層（車いす利用者、障がい者など）
提供価値	検索・予約・決済の一元化による利便性の向上	安心・快適な宿泊体験
商品・サービス	交通手段（周遊バス等）をセットにした宿泊プランの販売	バリアフリー化された施設設備や食事形態のオプション
価格	通常の客室料金+周遊バス等料金のセット割引価格	通常の客室より1泊1人あたり+約7,000円で提供
流通	旅行代理店、自社ホームページ	旅行代理店、当社の観光事業部、自社ホームページ
販促	旅行代理店への営業、OTA契約	旅行代理店、医療・介護事業者、教育機関への営業

添付資料16 組織戦略



- 経営企画室に「MaaS推進部」を新設。各事業のMaaS戦略の策定、実行支援を行う
- 「旅行事業本部」を新設し、「ホテル事業部」「観光事業部」を組む。観光事業部を自前で立ち上げ、スケールさせる事が困難であるため、旅行会社をM&Aで購入する
- 戦略実行のため「A病院」「B社」「C社」「F大学」「G社」に協力を依頼する



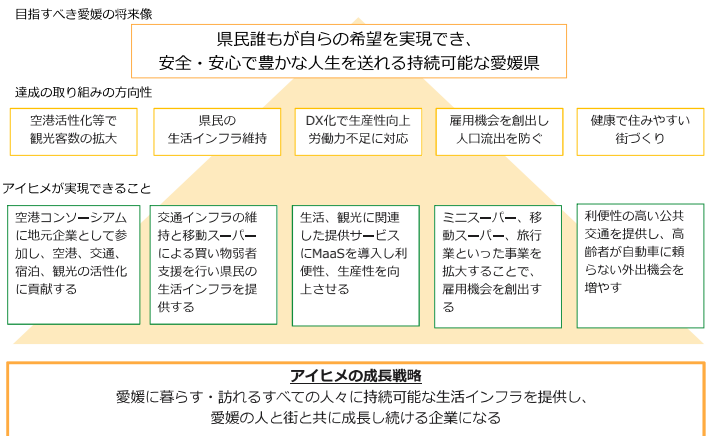
添付資料17 財務予測



添付資料18 愛媛県の地方創生の将来像とアイヒメの成長



- 愛媛県が目指す地方創生の方向性と足並みをそろえてアイヒメも成長していく



	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	65,023	65,080	65,616	66,708	67,351	67,132	67,081	67,028	67,802	67,691	67,797	68,362	
※ 交通事業	7,666	8,090	8,457	8,456	8,454	8,446	8,441	8,434	8,430	8,422	8,417	8,410	
◆ 既存の事業計画 (運賃値上げ後)	7,666	8,090	8,457	8,456	8,454	8,446	8,441	8,434	8,430	8,422	8,417	8,410	既存の事業計画に基づき、愛媛県の人口減少と、MaaS導入による利用者減の抑制を加味したうえで、鉄道の初乗り運賃をFY23より20円値上げして作成。
※ 小売事業	52,343	51,665	51,709	51,446	51,772	51,268	50,906	50,538	50,968	50,688	50,552	51,014	
◆ 既存の事業計画	51,477	49,933	48,435	47,950	47,601	46,996	46,526	46,061	45,725	45,144	44,693	44,246	既存の事業計画に基づき、愛媛県の人口減少を加味して作成。
移動スーパー事業の開始	720	1,440	1,920	1,968	2,419	2,477	2,534	2,592	3,312	3,563	3,825	4,680	FY34に120台運行・1台あたり日販15万円を目標として作成。
ミニスーパー事業の開始	146	292	1,354	1,527	1,752	1,795	1,846	1,885	1,931	1,981	2,034	2,088	FY24～27に順次イーグレットBiz全棟に出店。FY25に愛媛空港内へ出店する店舗では、乗降客数増加に伴う増収を見込む。
※ ホテル事業	4,664	4,975	5,099	5,457	5,715	5,947	6,199	6,455	6,735	6,843	7,019	7,055	
◆ 既存の事業計画	4,664	4,975	5,099	5,457	5,715	5,947	6,199	6,455	6,735	6,843	7,019	7,055	既存の事業計画に基づき、観光客の増加を加味して作成。観光MaaSの活用や販促、バリアフリー化による稼働率上昇を見込む。
※ 旅行事業	0	0	0	1,000	1,060	1,122	1,185	1,251	1,319	1,388	1,460	1,534	売上高1,000百万円規模の企業をFY27にM&Aし、空港ビル拡張に伴う観光客の増加による成長を見込んで作成。
※ ◆ その他事業	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	既存のFY25の売上予測をFY34まで計上。
※ 売上原価	38,302	37,786	37,836	38,603	38,939	38,668	38,521	38,365	38,796	38,666	38,670	39,074	
※ 小売事業	37,687	37,199	37,230	37,041	37,276	36,913	36,653	36,387	36,697	36,495	36,397	36,730	交通事業の売上原価科目は販管費内に計上。
◆ 既存店舗	37,063	35,952	34,873	34,524	34,273	33,837	33,499	33,164	32,922	32,504	32,179	31,857	FY25の売上原価率でFY34まで計算。
移動スーパー	518	1,037	1,382	1,417	1,742	1,783	1,825	1,866	2,385	2,565	2,754	3,370	既存店舗の売上原価率を採用して計算。
ミニスーパー	105	210	975	1,100	1,262	1,292	1,329	1,357	1,390	1,426	1,464	1,503	既存店舗の売上原価率を採用して計算。
※ ホテル事業	562	535	553	620	678	733	791	850	912	939	979	988	FY25の売上原価率でFY34まで計算。
※ 旅行事業	0	0	0	890	933	970	1,025	1,076	1,134	1,180	1,241	1,304	取扱量増加による原価の改善を考慮して計算。
※ その他事業	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	既存のFY25の売上原価率をFY34まで計上。
※ 売上総利益	26,722	27,294	27,779	28,105	28,412	28,463	28,560	28,662	29,006	29,025	29,127	29,289	
※ 売上総利益率	(41%)	(42%)	(42%)	(42%)	(42%)	(42%)	(43%)	(43%)	(43%)	(43%)	(43%)	(43%)	
※ 販管費	24,872	25,310	25,636	26,006	26,158	26,175	26,239	26,316	26,540	26,549	26,643	26,759	
※ 交通事業	7,588	7,932	8,257	8,277	8,282	8,283	8,286	8,289	8,294	8,295	8,282	8,268	各事業のFY25の販管費および比率に基づいてFY34まで計算。
※ 小売事業	12,917	12,733	12,630	12,546	12,501	12,340	12,213	12,094	12,093	12,007	11,970	12,057	
◆ 既存店舗	12,715	12,333	11,963	11,844	11,757	11,608	11,492	11,377	11,294	11,151	11,039	10,929	FY25の販管費率に基づいてFY34まで計算。
移動スーパー	182	360	479	491	504	490	476	471	550	605	677	872	移動販売車1台あたりの人件費・減価償却費・燃料費・車両保険料・諸経費を算出して計算。
ミニスーパー	20	40	188	211	239	242	245	246	249	251	254	257	イーグレットBiz店では1店舗あたりの人件費・減価償却費・光熱費・諸経費を算出して計算。空港店ではそれらに加えて歩合賃料や共益費を計上。
※ ホテル事業	3,831	4,056	4,120	4,403	4,585	4,746	4,922	5,102	5,300	5,373	5,496	5,521	FY25の販管費率に基づいてFY34まで計算（販促やイーグレットのバリアフリー対応に伴いやや比率上昇）。
※ 旅行事業	0	0	0	150	148	157	160	163	171	180	190	192	合併後の人件費の合理化による改善を考慮して計算。
※ その他事業	536	588	628	629	641	649	658	668	682	693	705	720	本社部門の役員報酬・人件費の上昇を考慮して計算。
※ 営業利益	1,849	1,984	2,143	2,099	2,254	2,289	2,321	2,346	2,466	2,476	2,484	2,530	
※ 営業利益率	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	
※ 交通事業	78	158	200	179	172	163	155	145	136	127	135	142	
◆ 営業利益率	(1%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	(2%)	
※ 小売事業	1,739	1,733	1,849	1,858	1,995	2,015	2,041	2,056	2,179	2,186	2,184	2,227	
◆ 営業利益率	(3%)	(3%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	(4%)	
※ ホテル事業	271	384	425	434	452	468	486	504	523	531	543	546	
◆ 営業利益率	(6%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	(8%)	
※ 旅行事業	0	0	0	△ 40	△ 21	△ 6	0	13	13	28	29	38	
◆ 営業利益率	---	---	---	(△4%)	(△2%)	(△1%)	(0%)	(1%)	(1%)	(2%)	(2%)	(3%)	
※ その他事業	△ 238	△ 291	△ 331	△ 332	△ 344	△ 352	△ 361	△ 371	△ 385	△ 395	△ 407	△ 422	本社部門の販管費を含む。
※ 営業利益率	(△68%)	(△83%)	(△94%)	(△95%)	(△98%)	(△100%)	(△103%)	(△106%)	(△110%)	(△113%)	(△116%)	(△121%)	

【BS：全社】

(単位：百万円)

エントリーNo. 143

	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	745	746	752	764	772	769	769	768	777	776	777	783	FY22の売上原価回転率に基づいてFY34まで算出。
※ 棚卸資産	2,538	2,540	2,561	2,604	2,629	2,620	2,618	2,616	2,646	2,642	2,646	2,668	FY22の棚卸資産回転率に基づいてFY34まで算出。
※ 買掛金及び支払手形	4,766	4,770	4,809	4,889	4,936	4,920	4,917	4,913	4,969	4,961	4,969	5,011	FY22の仕入債務回転率に基づいてFY34まで算出。

【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	5,849	5,973	6,054	6,280	6,381	6,360	6,361	6,363	6,465	6,453	6,449	6,491	
営業利益	1,849	1,984	2,143	2,099	2,254	2,289	2,321	2,346	2,466	2,476	2,484	2,530	前頁のPL参照。
法人税等	△ 555	△ 595	△ 643	△ 630	△ 676	△ 687	△ 696	△ 704	△ 740	△ 743	△ 745	△ 759	愛媛空港の財務予測と同値の税率30%で計算。
減価償却費 のれん償却費	4,525	4,582	4,541	4,786	4,788	4,763	4,738	4,722	4,721	4,722	4,708	4,707	店舗内装工事・ホテル改修工事は15年、MaaS関連費用・移動販売車・什器備品類は5年の定額法で減価償却。旅行会社M&Aに係るのれん償却費は20年で計算。
△運転資金	30	1	12	25	15	△ 5	△ 1	△ 1	18	△ 3	2	13	上記のBSに基づいて増減を計算。
投資CF	△ 4,880	△ 4,867	△ 4,945	△ 4,844	△ 4,744	△ 4,731	△ 4,731	△ 4,731	△ 4,730	△ 4,735	△ 4,323	△ 4,390	
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
成長戦略に基づく投資	△ 580	△ 567	△ 645	△ 544	△ 444	△ 431	△ 431	△ 431	△ 430	△ 435	△ 23	△ 90	
交通事業	△ 383	△ 405	△ 423	△ 423	△ 423	△ 422	△ 422	△ 422	△ 421	△ 421	0	0	MaaS対応費用として交通事業の売上高の5%を10年間投資。
小売事業	△ 147	△ 147	△ 192	△ 21	△ 21	△ 9	△ 9	△ 9	△ 9	△ 14	△ 23	△ 90	移動スーパー・ミニスーパー・出店に係る投資。
ホテル事業	△ 50	△ 15	△ 30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	イーグレットを3か年計画でバリアフリー化する。
旅行事業	0	0	0	△ 100	0	0	0	0	0	0	0	0	旅行会社M&Aに係る投資。
※ 残存価値												52,536	継続価値により算出。最終年度以降のFCFを一定と仮定し、割引率を4%として残存価値を算出。
※ FCF	969	1,106	1,109	1,436	1,637	1,629	1,630	1,632	1,735	1,718	2,127	54,637	

《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	2,506	2,639	2,873	2,939	3,008	3,059	3,121	3,191	3,262	3,331	
※ 航空事業	1,094	1,132	1,250	1,286	1,324	1,348	1,382	1,420	1,458	1,496	
※ 乗降客数（万人）	281	290	316	323	331	336	342	350	358	367	
保安料	295	305	331	339	348	353	359	367	376	385	
着陸料	731	758	842	869	896	914	940	967	994	1,021	
停留料	68	70	76	78	80	81	83	85	88	90	
※ 非航空事業	1,412	1,506	1,623	1,653	1,684	1,712	1,739	1,771	1,804	1,835	
※ 家賃(物販店/飲食店) 収入	427	498	569	587	605	622	640	658	676	694	
※ 物販店売上に対する歩合収入	196	203	221	226	232	235	239	245	251	257	空港に新規出店するミニスーパー 事業売上の10%を加算。
※ 飲食店売上に対する歩合収入	70	73	79	81	83	84	85	87	90	92	
※ 施設利用料	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	空港に出店するミニスーパーの施設利用料4百万円/年を加算。
※ 広告収入	64	75	86	88	91	94	96	99	102	104	
※ 駐車場収入	112	115	126	128	132	134	136	139	143	146	
※ 営業費用	2,245	2,253	2,261	2,292	2,300	2,308	2,338	2,346	2,354	2,385	
※ 航空事業	1,339	1,343	1,347	1,351	1,355	1,359	1,363	1,367	1,371	1,375	
※ 人件費	104	108	112	116	120	124	128	132	136	140	
※ 保安費、その他物件費	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	
※ 空港整備経費	520	520	520	520	520	520	520	520	520	520	
※ その他経費	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	
※ 減価償却費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
※ 非航空事業	906	910	914	941	945	949	975	979	983	1,010	
※ 人件費	124	128	132	136	140	144	148	152	156	160	
※ 役員報酬	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
※ 保守/修繕費	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	
※ その他経費	302	302	302	302	302	302	302	302	302	302	
※ 減価償却費	267	267	267	290	290	290	312	312	312	335	
※ 営業利益	261	385	611	647	708	751	783	845	907	946	
※ 営業利益率	10%	15%	21%	22%	24%	25%	25%	26%	28%	28%	
※ 航空事業	△ 245	△ 211	△ 97	△ 65	△ 31	△ 11	19	53	87	121	
※ 営業利益率	-22%	-19%	-8%	-5%	-2%	-1%	1%	4%	6%	8%	
※ 非航空事業	506	596	709	712	740	763	764	792	820	825	
※ 営業利益率	36%	40%	44%	43%	44%	45%	44%	45%	45%	45%	

【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		450	537	695	743	786	816	860	904	947	997	
	営業利益		261	385	611	647	708	751	783	845	907	946	
	法人税等		△ 78	△ 116	△ 183	△ 194	△ 213	△ 225	△ 235	△ 254	△ 272	△ 284	
	減価償却費		267	267	267	290	290	290	312	312	312	335	
※	投資CF	△ 6,400			△ 450			△ 450			△ 450		
	既存旅客ビルの更新設備投資				△ 450			△ 450			△ 450		
	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	450	537	245	743	786	366	860	904	497	997	
	残存価値											19,975	FY33~FY35のFCFの平均値799百万円より継続価値を算出
※	PV	△ 6,400	432	496	218	635	646	289	654	660	349	14,168	
※	NPV	12,148											
※	IRR	13.5%											

《作成上の注意》

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

【出所一覧】

- 添付資料 1 「愛媛県人口ビジョン」概要/ 愛媛県オープンデータ
<https://www.pref.ehime.jp/opendata-catalog/dataset/pref-468.html>
- 添付資料 1 2020年国勢調査等に基づく将来推計人口について/ 愛媛県
<https://www.pref.ehime.jp/h12100/jinnkoumonndai/documents/shouraisuikeijinkou.pdf>
- 添付資料 1 第3期愛媛県観光振興基本計画/ 愛媛県 令和5年3月
<https://www.pref.ehime.jp/h14500/documents/zenbunn3.pdf>
- 添付資料 1 ケースより参照
- 添付資料 1 第17回地域ブランド調査 2022/(株)ブランド総合研究所
<https://news.tiiki.jp/data/upload/2022newsrelease.pdf>
- 添付資料 2 日経業界地図 2014年版/日本経済新聞出版
- 添付資料 2 日経業界地図 2023年版/日本経済新聞出版
- 添付資料 2 えひめ業界地図 2018年版/愛媛経済レポート
- 添付資料 2 えひめ業界地図 2024-2025年版/愛媛経済レポート
- 添付資料 3 ケースより参照
- 添付資料 4 ケースより参照
- 添付資料 5 ケースより参照
- 添付資料 6 ケースより参照
- 添付資料 7 ケースより参照
- 添付資料 8 ケースより参照
- 添付資料 9 ケースより参照
- 添付資料 10 ケースより参照
- 添付資料 12 日本版 MaaS の推進/国土交通省
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/japanmaas/promotion/>
- 添付資料 13 食料品アクセス困難人口の推計(2015年、都道府県別)/農林水産政策研究所
<https://www.maff.go.jp/primaff/seika/fsc/faccess/table04.html>
- 添付資料 14 ケースより参照
- 添付資料 15 「ユニバーサルツーリズムに関する調査業務 報告書」/国土交通省観光庁観光産業課 令和5年3月
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/sangyou/content/001613362.pdf>
- 添付資料 15 愛媛県/道後温泉 車いす対応ホテル・温泉宿一覧/ 全国バリアフリー旅行情報センター
<http://yasashiitabi.sun.bindcloud.jp/ehime2-accessible-room.html>
- 添付資料 16 ケースより参照
- 添付資料 17 ケースより参照
- 添付資料 18 「愛媛県総合計画～未来につなぐ えひめチャレンジプラン～」/愛媛県(令和5(2023)年度～令和8(2026)年度)
https://www.pref.ehime.jp/h12100/sougoukeikaku/sougoukeikaku_top.html